

أثر الصلابة النفسية لدى العاملين في تطوير المسار الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في بنك البركة - سورية

رسالة مُقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة

ريم يازجي

إشراف الأستاذ الدكتور

أسامة الفراج

اقتصاد وإدارة المؤسسات الصحية

قرار لجنة الحكم

* اسم الباحثة : ريم حيدر يازجي

* عنوان الرسالة : أثر الصلابة النفسية لدى العاملين على تطوير المسار الوظيفي /
"دراسة ميدانية على العاملين في بنك البركة - سورية".

* الرسالة : قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
الأكاديمي في إدارة الموارد البشرية من المعهد العالي للتنمية الإدارية.

* لجنة المناقشة والحكم:

الإسم	التخصّص	التوقيع
د. أسامة الفراج	الأستاذ في قسم إدارة الموارد البشرية المعهد العالي للتنمية الإدارية الاختصاص: إدارة المؤسسات الصحية	
د. سامر المصطفى	عميد المعهد العالي للتنمية الإدارية الاختصاص: التسويق	
د. ناريمان شوكي	المدرّس في قسم إدارة الموارد البشرية المعهد العالي للتنمية الإدارية الاختصاص: التنظيم الإداري	

* تاريخ المناقشة : في تمام الساعة الثانية عشر ظهراً من يوم الأحد الواقع في 2021/6/28،
في القاعة الرابعة في مبنى المعهد العالي للتنمية الإدارية.

الإهداء..

إلى كل الأرواح الجميلة والطيبة.. القريبة والبعيدة.. التي رافقتني طوال السنوات الثلاثة الماضية حتى اليوم والملينة بالمحبة وبكافة المشاعر الدافئة والداعمة لإنجاز هذا العمل..

عائلتي .. الصدر الرحب الذي تحمّل انشغالي عنه لفترات كثيرة في سبيل إتمام هذه الدراسة

زملاء الدراسة.. نعم الداعمين والمُشجّعين للمُضي قدماً نحو إتمام العمل

زملاء العمل.. الذين تجاوزوا انشغالي عن العمل بغية توفير الوقت اللازم لي

الشكر والتقدير..

بعد سنتين من العمل والجهد المتواصل لا يسعني إلا أن أتقدم بكامل الشكر والعرفان لكل من ساعدني على إتمام هذه الدراسة المتواضعة سواء بجهد أو بوقته أو ملاحظاته أو دعمه ووجوده المعنوي..

وأخص بالشكر والتقدير الدكتور أسامة الفراج المشرف على الرسالة والذي منحني كل الاهتمام والتوجيه المخلص والتعاون إلى أقصى درجاته منذ بدايات العمل على هذه الرسالة حتى الانتهاء منها في الوقت المحدد رغم كل ما اعترض هذا العمل من عوائق..

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من الدكتور محمد العلي والدكتور همام خونده على تفضلهما بالاطلاع على استبانات الدراسة وتحكيمها وإبداء الملاحظات القيّمة عليها، إضافة إلى مناقشة خطة الدراسة وإثرائها بتوجيهاتهم وملاحظاتهم الغنيّة..

وكذلك كل الشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لقبول مناقشة الدراسة، وعلى ملاحظاتهم التي ستجعل من هذه الدراسة أكثر نضجاً ودقة..

كما أتقدم بالشكر للمعهد العالي للتنمية الإدارية بكافة كوادره من أساتذة أفاضل لما بذلوه من جهد في سبيل إيصال رسالتهم العلميّة لنا كطلاب أو كوادِر إداريّة ساهمت بتسهيل وتسريع إجراءات التسجيل وآلياته وصولاً إلى المرحلة الأخيرة من العمل..

ونهايةً، أتقدم بشكري وعرفاني لكل من أشار عليّ بفكرة أو اقتراح أو أسدى إليّ نصحاً في سبيل وصول الدراسة إلى هذه المرحلة..

إلى كل هؤلاء.. لكم مني كل الشكر والتقدير والامتنان..

فهرس المُحتويات

رقم الصفحة	العنوان
I	قرار لجنة الحكم
II	الإهداء
III	الشكر والتقدير
IV	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
IX	مُلخّص الدراسة باللغة العربية
21-1	الفصل الأول: الإطار التمهيدي
2	1. المُقدّمة
3	2. الدراسات السابقة
12	3. ما يُميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
12	4. مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
13	5. مُشكلة الدراسة
14	6. أهميّة الدراسة
15	7. أهداف الدراسة
15	8. فرضيّات الدراسة
16	9. مُجتمع الدراسة
16	10. عيّنة الدراسة
17	11. مصادر جمع البيانات
17	12. أدوات الدراسة
18	13. حدود الدراسة
18	14. منهج الدراسة
19	15. نموذج الدراسة
19	16. مُصطلحات الدراسة

92-22	الفصل الثاني: الإطار النظري
56-23	المبحث الأول: الصلابة النفسية
24	تمهيد
25	1. نشأة مفهوم الصلابة النفسية
26	2. تعريف الصلابة النفسية
27	3. أبعاد الصلابة النفسية
33	4. الصلابة النفسية وعلاقتها ببعض المفاهيم والمُصطلحات
37	5. أهمية الصلابة النفسية
38	6. خصائص الصلابة النفسية
40	7. الصلابة النفسية وأنماط الشخصية
47	8. الصلابة النفسية وأساليب المواجهة والدفاع
92-57	المبحث الثاني: المسار الوظيفي
58	تمهيد
59	1. تعريف المسار الوظيفي وتطويره
61	2. المسار الوظيفي وعلاقته ببعض المفاهيم والمُصطلحات
63	3. أهمية تطوير المسار الوظيفي
67	4. مسؤولية تطوير المسار الوظيفي
68	5. أبعاد تطوير المسار الوظيفي
70	6. مراحل تطوير المسار الوظيفي
72	7. فعالية إدارة برنامج المسار الوظيفي
76	8. أنواع المسارات الوظيفية
79	9. آليات إدارة المسار الوظيفي
83	10. نماذج تطوير المسار الوظيفي
90	11. أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي
91	12. دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي

131-93	الفصل الثالث: الدراسة العمليّة
94	لمحة عن بنك البركة
96	مُجتمع وعيّنة الدراسة
97	المعالجة الإحصائية المُستخدمة
98	صدق أداة الدراسة وثباتها
131-100	التحليل الوصفي:
100	البيانات الديموغرافية
103	النسب والتكرارات لمحاور الاستبانة
115	اختبار ستودنت لعينة واحدة
118	تحليل فرضيّات الدراسة
130	نتائج الدراسة العملية واختبار الفرضيات
131	التوصيات والمُقترحات
138-132	المراجع والمصادر
132	المراجع العربيّة
136	المراجع الأجنبيةّة
147-139	ملاحق الدراسة
140	مُلحق (1): قائمة بأسماء السادة المُحكّمين
141	مُلحق (2): الاستبانة بصورتها النهائيّة
148	مُلخّص الدراسة باللغة الإنكليزيّة
149	غلاف الدراسة باللغة الإنكليزيّة

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
99	معامل ألفا كرونباخ لدراسة ثبات الاستبانة ومحاورها	1
100	توزّع أفراد العيّنة حسب النوع	2
101	توزّع أفراد العيّنة حسب العمر	3
101	توزّع أفراد العيّنة حسب المؤهل العلميّ	4
102	توزّع أفراد العيّنة حسب سنوات العمل في البنك	5
103	توزّع أفراد العيّنة حسب تقييم الأفراد آخر خمس سنوات	6
105	النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات الأسئلة عامة	7
106	المتوسطات الحسابية لعبارات الأسئلة العامة	8
107	النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات بعد الالتزام	9
108	المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الالتزام	10
109	النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات بعد التحدي	11
109	المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التحدي	12
110	النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات بعد التحكم	13
111	المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التحكم	14
112	النسب المئوية وتكرارات إجابات عبارات تطوير المسار الوظيفي	15
114	المتوسطات الحسابية لعبارات محور تطوير المسار الوظيفي	16
115	اختبار ستودنت لعينة واحدة لعبارات الاستبانة	17
119	دراسة الارتباط بين بعد الالتزام وتطوير المسار الوظيفي	18
119	دراسة الخطية بين بعد الالتزام وتطوير المسار الوظيفي	19
120	تلخيص نموذج الانحدار الخطي البسيط	20
120	معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط	21
121	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط	22
122	دراسة الارتباط بين بعد التحدي وتطوير المسار الوظيفي	23
122	دراسة الارتباط بين بعد التحكم وتطوير المسار الوظيفي	24
123	دراسة الخطية بين بعد التحكم وتطوير المسار الوظيفي	25
124	تلخيص نموذج الانحدار الخطي البسيط	26

27	معنوية تلخيص نموذج الانحدار الخطي البسيط	124
28	معاملات معنوية تلخيص نموذج الانحدار الخطي البسيط	124
29	متوسط أبعاد الصلابة النفسية حسب النوع	125
30	اختبار ستودنت لعينتين مستقلتين لاختبار وجود فروق تبعاً للنوع	126
31	اختبار One-Way Anova لاختبار وجود فروق تبعاً للعمر	127
32	اختبار One-Way Anova لاختبار وجود فروق تبعاً للخبرة	128
33	اختبار One-Way Anova لاختبار وجود فروق تبعاً للكفاءة	129

فهرس الأشكال والرسوم البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة المقترح	19
2	العلاقة بين أنماط الشخصية والصلابة النفسية	46
3	مراحل دورة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي	69
4	مراحل تطوير المسار الوظيفي	70
5	المسار التقليدي لتطوير المسار الوظيفي	77
6	المسار الشبكي لتطوير المسار الوظيفي	78
7	نموذج تطوير المسار الوظيفي لزيادة الفعالية التنظيمية	85
8	نموذج "INCOME" لتطوير المسار الوظيفي	87
9	نموذج "PUZZLE" لتطوير المسار الوظيفي	88
10	نموذج "المواءمة بين المسؤوليات الثلاث" لتطوير المسار الوظيفي	89

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	قائمة بأسماء السادة المحكمين	140
2	الاستبانة بصورتها النهائية	141

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصلابة النفسية بكافة أبعادها (وهي الالتزام والتحكم والتحدى) على تطوير المسار الوظيفي للعاملين في بنك البركة سورية، وذلك اعتماداً على أهمية العامل النفسي في التأثير على صحة الأفراد النفسية والجسدية وبالتالي التأثير على أدائهم من خلال مدى إدراكهم للمشكلات التي تعترضهم في العمل وخيارات حلها أو تجاوزها

ولتحقيق هدف الدراسة تم استعراض الأطر النظرية لكل من الصلابة النفسية وتطوير المسار الوظيفي، ومن ثمّ تمّ عرض الدراسة الميدانية حيثُ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتطبيقه على عيّنة مُكوّنة من 149/ موظّفاً من الذكور والإناث في بنك البركة سورية. وتمثّلت أدوات الدراسة باستبانة تمّ تصميمها لهذا الغرض ومؤلفة من 3/ محاور أساسية هي: المتغيّرات الديموغرافية والصلابة النفسية وتطوير المسار الوظيفي، حيثُ تم تحليل نتائج هذه الاستبانات وفق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد خلّصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمّها: وجود علاقة ذات أثر إيجابي بين الصلابة النفسية ببعديها الالتزام والتحكم على تطوير المسار الوظيفي للعاملين في بنك البركة، بينما لا توجد علاقة بين الصلابة النفسية ببعد التحدي على تطوير المسار الوظيفي، كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق لدى الأفراد عينة البحث تعزى لمتغيرات النوع والعمر والخبرة والكفاءة.

الكلمات المفتاحية: الصلابة النفسية، تطوير المسار الوظيفي.

الفصل الأول

الإطار التمهيدي

1. المُقَدِّمَة:

تُعدُّ الحالة النفسية من أهم العوامل التي تؤثر على الحالة الفكرية والعاطفية لدى الأفراد خاصة وأن التعرّض لأحداث الحياة اليومية الصعبة والضاغطة (سواء في نطاق العمل أو على نطاق الحياة الشخصية) هو أمر حتمي لا بدّ منه لتطوير شخصية الفرد وتحقيق نضجه الانفعالي والاجتماعي والنفسي. ولما كانت ردود أفعال الأفراد تجاه الضغوط المتنوعة تختلف باختلاف طبيعة هؤلاء الأفراد وطريقة استجاباتهم لهذه الضغوط فإن مدى تأثير هذه الضغوط عليهم يختلف باختلاف شخصياتهم وقدرتهم على التعاطي معها ومدى القدرة على تحملها والصمود في وجهها، الأمر الذي يُعبّر عنه بمُصطلح "الصلابة النفسية" التي تُعد أحد أهم السمات الشخصية للأفراد والتي تساعد على مواجهة ضغوط الحياة والعمل بإيجابية واستخدام مُختلف أساليب المواجهة الفعالة التي تحمي الأفراد وتقيهم من الوقوع في العديد من الأمراض النفسية والجسدية الناتجة عن التعرض لتلك الضغوط والمشكلات وبالتالي التأثير على حياتهم بشكل عام وعلى أدائهم في العمل بشكل خاص "فقد اقترحت الصلابة النفسية كعامل مهم وحيوي من عوامل الشخصية التي تمكّن الفرد من استثمار مصادره الشخصية وخبراته الحياتية لتحسين أدائه" (مريم، 2016، ص:356)، لأن إدراك الأفراد للأحداث والضغوط التي يتعرضون لها وتقديرهم واستجاباتهم النفسية لها تؤدي لحدوث مجموعة من التغيرات الداخلية والنفسية لديهم مما يدفعهم في بعض الأحيان للقيام بتصرف مُعيّن أو سلوك ما طبيعيّ أو غير طبيعيّ.

وعلى اعتبار أن تطوير المسار الوظيفي يُعد أحد أهم الأهداف المهنية للأفراد والدافع الأكبر لهم لتحسين أدائهم ومهاراتهم وإمكانياتهم من جهة، وبما أنّ الحالة النفسية للأفراد تؤثر بشكل كبير على أدائهم لأعمالهم (زيادة أو نقصاناً) من جهة أخرى، فقد سعت الباحثة لدراسة أثر الصلابة النفسية للأفراد على تطوّر مسارهم الوظيفي عن طريق دراسة ميدانية تمّ تطبيقها على العاملين في بنك البركة في محاولة لتحديد نوع وطبيعة العلاقة بين هذين المتغيّرين الهامّين.

2. الدراسات السابقة:

2.1 - الدراسات العربية:

1) دراسة (أبو تايه، 2016) بعنوان "أثر الاتصالات الإدارية في المسار المهني للعاملين في شركات التأمين في الأردن": الأردن:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الاتصالات الإدارية ودورها في المسار المهني في شركات التأمين في الأردن والتعرف على المسار المهني للعاملين فيها، كما وهدفت إلى المساهمة في تطوير شركات التأمين في الأردن من خلال تقديم توصيات ومقترحات تسهم في زيادة فاعلية وكفاءة الاتصالات الإدارية وتطوير المسار المهني للعاملين في تلك الشركات. وقد استخدم الباحث لهذه الغاية استبانة تم تصميمها لجمع بيانات من عينة البحث لمؤلفة من 9/ شركات تأمين في الأردن من أصل 26/ شركة. وقد أظهرت نتائج الدراسة التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي على وجود أثر إيجابي ذي دلالة للاتصالات الإدارية في المسار الوظيفي "التأهيل المهني والإبداع والاستقلالية" وهذا يعني أن توافر الاتصالات الإدارية في شركات التأمين في الأردن يساهم في تحسين المسار المهني والتأهيل المهني للعاملين ويساهم في تطوير الإبداع المهني وتعزيز الاستقلالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر إيجابي ذي دلالة للاتصالات الإدارية في الأمن الوظيفي وهذا يعني أن توافر الاتصالات الإدارية في شركات التأمين الأردنية لا يساهم في تعزيز الأمن الوظيفي.

2) دراسة (بن طري، 2016) بعنوان "أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز /TIFIB/ في بسكرة": النسيج والتجهيز /TIFIB/ في بسكرة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق رضا الأفراد بالمؤسسة، وكذلك التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي بالمؤسسة والتحديات التي تعيق عملية تطوير هذا المسار، كما وهدفت إلى التعرف على تأثير تطوير المسار الوظيفي

على الرضا الوظيفي بالمؤسسة ومدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية وبين مستوى كل من تطوير المسار الوظيفي والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. وعليه، فقد تم تصميم استبانة مصممة لهذا الغرض وتم تطبيقها على عينة مؤلفة من 100/ عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية وبعد التحليل تبين وجود 82/ استبانة فقط صالحة للتحليل. وقد أظهرت نتائج الدراسة التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي على وجود أثر ذو دلالة لأبعاد تطوير المسار الوظيفي (تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي) في الرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة لإدارة المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، وكذلك أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة في مستوى تطوير المسار الوظيفي أو مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس أو العمر أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو الأجر.

(3) دراسة (خنفر، 2014) بعنوان "الصلابة النفسية وعلاقتها بمركز الضبط لدى الطالب الجامعي: دراسة ميدانية

بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الفروق في مراكز الضبط والصلابة النفسية في ضوء متغير الجنس لدى عينة البحث، وكذلك التعرف على العلاقة الارتباطية بين الصلابة النفسية ومركز الضبط لدى طلبة الجامعة في عينة الدراسة. وبغية تحقيق هذه الأهداف فقد قام الباحث بتطبيق مقياس الصلابة النفسية واستبيان مركز الضبط على عينة مؤلفة من 107/ طالباً جامعياً منهم 35/ من الذكور و54/ من الإناث في جامعة قاصدي مرباح ورقلة في الجزائر. وقد أظهرت نتائج الدراسة التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين الصلابة النفسية ومركز الضبط لدى طلبة الجامعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة في الصلابة النفسية حسب الجنس والتخصص، وكذلك أظهرت النتائج وجود فروق في مركز الضبط حسب الجنس وحسب التخصص.

(4) دراسة (العوض، 2014) بعنوان "الصلابة النفسية وعلاقتها بقلق المستقبل - دراسة ميدانية لدى عينة من

طلبة جامعة دمشق":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الصلابة النفسية وقلق المستقبل لدى أفراد عينة البحث، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق في متوسط درجات أفراد عينة البحث على مقياس الصلابة النفسية تبعاً لمتغير الجنس والكلية، وكذلك الكشف عن الفروق في متوسط درجات أفراد عينة البحث على مقياس قلق المستقبل تبعاً لمتغير الجنس والكلية. وعليه، فقد تم **تطبيق استبانة** لقياس الصلابة النفسية ومقياس قلق المستقبل على عينة مؤلفة من /622/ طالباً وطالبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية بينهم /301/ من الكليات التطبيقية و/321/ من الكليات النظرية في جامعة دمشق. وقد أظهرت **نتائج الدراسة** التي استخدمت **المنهج الوصفي التحليلي** على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين الصلابة النفسية وقلق المستقبل لدى طلبة الجامعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة بين متوسط درجات الطلبة عينة البحث في الدرجة الكلية لمقياس الصلابة النفسية حسب الجنس (الفروق لصالح الذكور) والتخصص (الفروق لصالح طلبة الكليات التطبيقية)، وكذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة بين متوسط درجات الطلبة عينة البحث في الدرجة الكلية لمقياس قلق المستقبل تبعاً لمتغير الجنس (الفروق لصالح الإناث) والتخصص (الفروق لصالح طلبة الكليات النظرية).

(5) دراسة (ديوب، 2013) بعنوان "أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع

المصارف":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطوير المسار الوظيفي والتعلم التنظيمي القائم في قطاع المصارف وطبيعة العلاقة بينهما. وبغية تحقيق هذه الأهداف فقد قام الباحث بتصميم **استمارة** استقصاء عن التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في المصارف العامة والخاصة،

حيثُ قام الباحث بتوزيع /90/ استمارة بواقع /15/ استمارة في كل مصرف على العاملين في هذه المصارف، واسترجع /75/ استمارة منها. وقد أظهرت **نتائج الدراسة** التي استخدمت كل من **المنهج الوصفي والمنهج التحليلي** أنَّ المصارف عموماً تتميز بتنوع أنماط التعلم التنظيمي وهناك علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف محل الدراسة، فالتعلم التنظيمي مزدوج الحلقة هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي في المصارف الخاصة، في حين التعلم التنظيمي مفرد الحلقة هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقتي التعلم التنظيمي (التجارب والقياس المرجعي) وتطوير المسار الوظيفي، فالقياس المرجعي هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي في المصارف الخاصة، والتجارب هي الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقة التعلم التنظيمي (الأسلوب العلمي في حل المشكلات) وتطوير المسار الوظيفي، وأخيراً أظهرت النتائج وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين المصارف محل الدراسة من حيث التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي والعلاقة بينهما.

(6) دراسة (خونده، 2010) بعنوان "أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي":

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مهارات الذكاء العاطفي التي يجب أن تتوافر في الأفراد العاملين في المصارف العامة والخاصة، والتعرف على أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي، وتحديد أوجه الشبه والاختلاف بين المصارف العامة والخاصة فيما يتعلق بتنمية مهارات الذكاء العاطفي وأثرها على تطوير المسار الوظيفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من (275) عاملاً في المصارف العامة والخاصة. وقد استخدم الباحث **المنهج الوصفي التحليلي** من خلال **استبانة** تم تصميمها لهذا الغرض. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من **النتائج** أبرزها: أنه يوجد ارتباط بين المناصب الإدارية التي تم شغلها والدورات التي أتبعها الأفراد، وكذلك توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين توفر مهارات الذكاء العاطفي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف

العامة والخاصة، وتوجد علاقة ذات تأثير معنوي بين تنمية مهارات الذكاء العاطفي للأفراد العاملين في المصارف وتطوير المسار الوظيفي، بالإضافة إلى وجود اختلافات جوهريّة بين المصارف العامة والخاصة فيما يتعلق بتأثير تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي، وقد توصل البحث إلى أنّ الدافع وتوفر المهارات من أهمّ الوسائل لتطوير المسار الوظيفي.

2.2 - الدراسات الأجنبية:

- 7) (Kansal & Harpreet, 2016), a study entitled "Impact of Psychological Hardiness and Self-Efficacy on Career Orientation of Female College Students":

"أثر الصلابة النفسية والكفاءة الذاتية في التوجه الوظيفي لدى طلاب الجامعات من الإناث":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الصلابة النفسية المنخفضة والعالية على التوجه الوظيفي لطالبات الجامعات، كما وهدفت إلى معرفة تأثير انخفاض وارتفاع الكفاءة الذاتية في التوجه الوظيفي لهؤلاء الطالبات. ولذلك، فقد تم استخدام مقاييس الصلابة النفسية والتوجه المهني والكفاءة الذاتية وتم تطبيقها على عينة مؤلفة من 200/ طالبة جامعيّة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الجامعات التابعة لجامعة "بينجاب" في شانديغرا (الباكستان). وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين الصلابة النفسية والتوجه الوظيفي تختلف باختلاف درجات ومستوى الصلابة النفسية عند الطالبات (لصالح الصلابة النفسية العالية)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين الكفاءة الذاتية والتوجه الوظيفي تختلف باختلاف درجات ومستوى الكفاءة الذاتية عند الطالبات (لصالح درجة الكفاءة الذاتية المرتفعة).

8) (Crosson, 2015), a study entitled “Moderating Effect of Psychological Hardiness on the Relationship Between Occupational Stress and Self-Efficacy Among Georgia School Psychologists”:

"التأثير المعتدل للصلابة النفسية على العلاقة بين الضغوط المهنية والكفاءة الذاتية لدى علماء النفس في

مدارس جورجيا":

هدفت الدراسة إلى تطبيق نظرية الصلابة النفسية ونظرية الاكتفاء الذاتي ونموذج التعامل مع الإجهاد والتأقلم لدراسة تأثير الصلابة النفسية على العلاقة بين ضغوط العمل والكفاءة الذاتية. وعليه، فقد تم استخدام استبانات استطلاعات رأي عن طريق البريد الإلكتروني من خلال روابط (URL) التي تم إنشاؤها لكل مُستجيب على حدى، وتمّ تطبيقها على عينة مؤلفة من 112/ عالم نفسيّ ذو عضوية مهنية في مدرسة "GASP" في جورجيا. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة بين الصلابة النفسية والكفاءة الذاتية، فكلما زادت الصلابة النفسية فإنه تخفّف من آثار العلاقة ما بين ضغوط العمل والكفاءة الذاتي، كما أظهرت أن كفاءة علماء النفس في المدرسة تميل إلى الزيادة مع زيادة صلابتهم النفسية في حالات ضغوط العمل المنخفضة، ولكن مع زيادة مستويات ضغوط العمل فإن علماء النفس في المدرسة ذوي الصلابة النفسية العالية يميلون إلى الحد من مشاعر الكفاءة الذاتية بينما علماء النفس ذوي الصلابة النفسية الأقل يميلون إلى الشعور بزيادة في الإحساس بالكفاءة الذاتية.

عموماً، إنّ هذه النتائج تشير على ما يبدو إلى أنّه كلما أصبح علماء النفس في المدرسة أكثر توتراً فإنّه من الضروري للغاية بالنسبة لهم أن يحاولوا تحقيق مُتطلبات احتياجاتهم النفسية الخاصة لا تُفسّر قدراتهم حينها بشكل خاطئ وتسبب مشاكل ضارة بالنسبة للأفراد الذين تم تكليفهم بمساعدتهم.

9) (Robinson, 2013), a study entitled “The Career Path of the Female Superintendent: Why She Leaves”:

“المسار الوظيفي للمشرفين الإناث: لماذا تغادر”:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من سبب ترك النساء الهيئات الإدارية في المدارس ومعرفة العوامل التي تسهم باتخاذ النساء لقرار مُغادرة العمل وذلك من خلال الاستماع لقصص وخبرات النساء اللواتي يشغلن المناصب من خلال إجراء مُقابلة نوعية مع النساء اللواتي يمكن أن يقدمن للبحث "العمق والفارق الدقيق والتعقيد والترابط في البيانات" الذي لا يُمكن أن يقدمه المسح التقليدي. ولذلك، فقد تمت مُقابلة عينة عشوائية صغيرة مؤلفة من 20/ مشرفة مدرسة في فيرجينيا. وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن أهم العوامل التي تساهم في ترك النساء للمناصب الإدارية العليا هي:

- إدراكها بأنها ليست الوظيفة التي اعتقدتها (الفرق بين الواقع والمتوقع).
- الصراع مع العائلة أو رغبتها في الاعتناء بنفسها.
- شعورها بأنها غير مُناسبة أو صالحة للعمل في المُجتمع الموجودة فيه.

10) (Hystad & others, 2011), a study entitled “Effects of Psychological Hardiness, Job Demands, and Job Control on Sickness Absence: A Prospective Study”:

“آثار الصلابة النفسية ومتطلبات العمل والتحكّم بالعمل على الغياب المرضي: دراسة مُستقبلية”:

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الصلابة النفسية ومتطلبات العمل والتحكّم بالعمل والغياب المرضي لدى أفراد عينة البحث، ومعالجة بعض القضايا التي أثّرت في الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين الصلابة والصحة. وبناءً عليه، فقد تم تصميم استبانة تتضمن مقاييس متغيرات تنبؤ لقياس كل من الصلابة النفسية والعوامل

الخاصة بالعمل (متطلبات العمل والتحكم به) والغياب المرضي وتم تطبيقها على عينة مؤلفة من 7239/ فرداً من المدنيين والعسكريين في القوات المسلحة النرويجية، /84.3 % منهم من الذكور، و/69.8 % منهم من الجيش. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة بين الصلابة النفسية والتحكم بالعمل ومتطلبات العمل، فكلاً ارتفعت هذه المتطلبات وزادت القدرة على التحكم بالعمل ارتفعت نسبة الغياب المرضي بين أفراد عينة البحث الذين يعانون من مستويات منخفضة من الصلابة النفسية، وكلما ارتفعت الصلابة النفسية انخفض عدد الغيابات المرضية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة بين احتمالات الغيابات المرضية وعددها بالنسبة لمتغيري العمر والجنس (بنسبة أقل للذكور في احتمالية وعدد الغيابات المرضية) ومتطلبات العمل والقدرة على التحكم فيه، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الأفراد ذوي المستويات العالية من الصلابة النفسية والقدرة في التحكم بالعمل، ولم تؤدي مطالبهم النفسية إلى زيادة عدد الغيابات المرضية في حال قدرتهم العالية على التحكم بالعمل، أما بالنسبة للموظفين ذوي المستويات المنخفضة من الصلابة فقد ازداد تأثير المطالب النفسية على الغياب المرضي لديهم في حال قدرتهم العالية على التحكم بالعمل ولكن ليس في حال قدرتهم المنخفضة على التحكم به.

بشكل عام، تشير النتائج مجتمعة إلى الصلابة النفسية كمورد فردي مهم فيما يتعلق بالصحة، وأنه من الضروري النظر في الاختلافات الفردية عند دراسة آثار خصائص العمل.

11) (El-Sabaa, 1999), a study entitled “The skills and career path of an effective project manager”:

“المهارات والمسار الوظيفي لمدير مشروع فعال”:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة المهارات والمسار الوظيفي للمدير المثالي للمشروع كما هو متصور في مصر، كما وهدفت إلى تقييم كيفية إدارة مديري المشاريع والمدراء الوظيفيين تبعاً لسماتهم ومهاراتهم وخبراتهم التي يربطونها بأداء الإدارة والمسارات الوظيفية الناجحة. وعليه، فقد تم (المرحلة الأولى من الدراسة) **تصميم وطرح** أسئلة مفتوحة على عينة عشوائية مؤلفة من 85/ مدير مشروع من مجموعة متنوعة من مؤسسات القطاعين العام والخاص في مصر لتحديد الخصائص الشخصية والسمات والمهارات لأفضل مدير مشروع عرفوه، ومن ثم (المرحلة الثانية) تم تطوير هذه الأسئلة والإجابات وتصميم استبانة وتوزيعها بشكل عشوائي على 126/ مديراً من ثلاثة قطاعات: "مشاريع نظم المعلومات ومشاريع الكهرباء والمشاريع الزراعية"، ونهاية (المرحلة الثالثة) تم تطوير استبانة أخرى لجمع معلومات حول مسار كل من مدير المشروع والمدير الوظيفي، وطُلب من مدراء المشاريع المشاركين في المرحلتين السابقتين ملء الاستبانة نفسها. وقد أظهرت **نتائج الدراسة** عدم وجود اختلافات كبيرة في مهارات مدير المشروع بين القطاعات الثلاثة التي تغطيها الدراسة حيث مثلت المهارة الإنسانية أهم مهارات مدير المشروع في كافة القطاعات بينما كانت المهارات التقنية تمثل أقل المهارات الضرورية لإدارة المشروعات، كما أظهرت النتائج أن مديري المشاريع لديهم قدرة أكبر على التنقل عبر المشاريع والشركات وبأنهم أقل استقراراً (أي فيما يخص الحفاظ على مناصبهم الوظيفية) مقارنة بالمدراء الوظيفيين، وكذلك أظهرت النتائج أن الدوافع الوظيفية لمديري المشاريع شملت "العمل الجماعي والإبداع وتنمية الأفراد والتدريب" وأن المسار المهني لمدير المشروع يتميز بالحكم الذاتي، في حين أن المسار المهني للمدير الوظيفي يتميز بكونه أبوي، ونهاية أظهرت النتائج بأن مدراء المشاريع يتحملون مسؤولية أكبر عن التخطيط لحركاتهم المهنية وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيقها أكثر من المدراء الوظيفيين.

3. ما يُميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

بالعودة إلى عدد كبير من الدراسات العربيّة والأجنبيّة، نجد أن بعضها ركّز على ربط الصلابة النفسية بعدّة مُتغيّرات مثل قلق المُستقبل (العوض، 2014) أو الضغوط الوظيفيّة (Crosson, 2015) أو التفوق الدراسي (العبدلي، 2012) أو غيرها من المُتغيّرات، بينما نجد أن الدراسات التي تناولت المسار والظيفي وتطويره ربطت بينه وبين الرضا الوظيفي (بن طري، 2016) أو التعلّم التنظيمي (ديوب، 2013). ولذلك تُعدّ هذه الدراسة من قلائل الدراسات العربيّة والأجنبيّة التي تربط ما بين الصلابة النفسية وبين تطوير المسار الوظيفي مما يُشكّل إضافة علميّة للمكتبة العلميّة بما تُقدّمه من إضافات جديدة إلى تلك الدراسات السابقة، خاصّة وأنّ هذه الدراسة تقوم أيضاً بدراسة أبعاد الصلابة النفسية وتأثيرها على تطوير المسار الوظيفي.

4. مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساعد الاطلاع على الدراسات السابقة الباحثة في بلورة وإغناء هذه الرسالة من حيث التعرف بشكل أكبر على العناصر الأساسية اللازمة لإجراء البحث العلمي وتزويد الباحثة بإدراك أعمق للمفاهيم المرتبطة بكل مُتغيّر من مُتغيّرات الرسالة وأبعادهم والابتعاد عن الأفكار المُكرّرة بغية أن يكون لهذه الرسالة قيمة علميّة مُضافة، كما أنّ هذه الدراسات ساعدت الباحثة في وضع تصوّر مُسبق عن المعلومات المُمكن إدراجها في الإطار النظري مثل: كيفيّة صياغة الفرضيات من وجهات نظر مختلفة، تكوين خلفية مُتكاملة قدر الإمكان عن المعلومات اللازمة للدراسة من خلال ربط مختلف المعلومات الواردة في الدراسات السابقة والمتفاوتة زمنياً فيما بينها. إضافة إلى أنّها حفّزت الباحثة على إجراء بعض المُقارنات التي ساعدت فيما بعد على بلورة الشكل النهائي للدراسة.

5. مشكلة الدراسة:

أظهرت العديد من الدراسات مثل دراسة (العبدلي، 2012) و(خنفر، 2014) و(العوض، 2014) أهمية مفهوم الصلابة النفسية وارتباطه بالعديد من المفاهيم الأخرى كعامل مؤثر يحقق رفع مستويات الأمل والتفكير الإيجابي والتفائل وزيادة الدافعية للتعلم أو تحمل الألم أو التحدي... إلخ. على اعتبار أن الصلابة النفسية تُعد أهم السمات الشخصية الإيجابية لدى الأفراد والتي تساعدهم على التعامل الجيد مع مختلف أنواع الضغوط والتحديات التي تواجههم وتحقيق الاستجابة الملائمة لها. ولما كان جل اهتمام العاملين في مختلف أنواع المنظمات أو المؤسسات هو تطوير مسارهم الوظيفي وتطوير حياتهم المهنية بما يتوافق مع طموحاتهم وآمالهم بالاعتماد على تحسين أدائهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم وبالتالي تطوير ومراكمة الخبرات المختلفة التي تُساهم وتدعم عملية تطوير مسارهم الوظيفي، فإنّ تعرّضهم الكبير والمستمر لمختلف أنواع الضغوط والتحديات اليومية سواء في الحياة المهنية أو حتى الشخصية من شأنه التأثير على حالتهم وصحتهم الجسدية والنفسية وبالتالي على جودة وكفاءة أدائهم لمهامهم بشكل أو بآخر. وبناءً على ماسبق، تولّد لدى الباحثة إحساس بأنّ هذا الموضوع جدير بالدراسة وهناك العديد من الطروحات والمشكلات التي يُمكن العمل عليها لذا فإنّ مشكلة الدراسة المطروحة في هذه الدراسة هي:

"ما هو أثر درجة الصلابة النفسية لدى الأفراد في تطوير مسارهم الوظيفي؟"

وفي إطار معالجة هذه المشكلة، سيتم التطرّق إلى الأسئلة التالية:

1. هل يوجد أثر بين الصلابة النفسية وبين تطوير المسار الوظيفي؟
 - 1.1. هل يوجد أثر بين الالتزام كأحد أبعاد الصلابة النفسية وبين تطوير المسار الوظيفي.
 - 1.2. هل يوجد أثر بين التحكم كأحد أبعاد الصلابة النفسية وبين تطوير المسار الوظيفي.
 - 1.3. هل يوجد أثر بين التحدي كأحد أبعاد الصلابة النفسية وبين تطوير المسار الوظيفي.
2. هل يوجد فروق في الصلابة النفسية تُعزى لبعض المتغيرات مثل: النوع، العمر، الخبرة، الكفاءة؟.

6. أهمية الدراسة: تتلخص أهمية الدراسة فيما يلي:

❖ الأهمية النظرية:

1. قلة الدراسات السابقة أو الأبحاث التي تربط ما بين الصلابة النفسية وتطوير المسار الوظيفي حيث اقتصر جميع ما استطاعت الباحثة الاطلاع عليه على الربط بين أحد المتغيرين وأبعاد الآخر.
2. أهمية المتغيرات التي تتناولها الدراسة؛ فالصلابة النفسية تُعدّ من المواضيع الحديثة على الساحة العربية وهي حاجة ضرورية لتحقيق الصحة النفسية والجسدية للأفراد والتي تُساعد بدورها على عمل الأفراد بإيجابية وتفاؤل، كما أنّ تطوّر المسار الوظيفي يُعدّ أحد أكبر اهتمامات الأفراد في أي مكان عمل، وهو حاجة وظيفية حقيقية لكل من الأفراد والجهات التي يعملون بها لما فيها من منفعة للطرفين حيث أنّ وضوح المسارات الوظيفية وطرق تطورها يُساهم في تحسين إنتاجية هؤلاء الأفراد.
3. إثراء البحث العلمي من خلال دراسة الأثر الذي تحقّقه الصلابة النفسية على المسار الوظيفي للأفراد.

❖ الأهمية التطبيقية: تتوقع الباحثة أن تُساهم نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

1. مُساعدة مُتخذي القرار في الجهة التي يتم تطبيق الدراسة عليها وهي "بنك البركة" في تصميم برامج دعم يُمكن أن تُساهم في مُساعدة الموظّفين لديهم على تجاوز ما يتعرّضون له من تحديات وضغوط وتجنّب تأثيرها على حالتهم النفسية أو الجسدية وبالتالي على أدائهم.
2. لفت نظر المديرين والقادة في مُختلف المُستويات الإدارية في مُختلف الجهات العامة والخاصة "عموماً" وفي بنك البركة "خصوصاً" إلى أهمية الصلابة النفسية وتأثيراتها النفسية كأحد أهم العوامل التي تؤثر على جودة وكفاءة أداء الموظّفين (أهمية العامل النفسي لمُجابهة ضغوط العمل المُختلفة).
3. إثارة التساؤلات لدى الباحثين لمُواصلة البحث في مجال الصلابة النفسية وكافة أبعادها.

7. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التحقق من وجود أثر للصلاية النفسية على تطوير المسار الوظيفي.
2. دراسة طبيعة العلاقة بين الصلاية النفسية وتطوير المسار الوظيفي.
3. التحقق من وجود فروق في متوسط درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الصلاية النفسية تبعاً لمُتغيّرات: "النوع، العمر، الخبرة، الكفاءة".

8. فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للصلاية النفسية في تطوير المسار الوظيفي لدى

أفراد عينة الدراسة. ويتفرّع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

- 1.1. توجد علاقة ذات دلالة بين الالتزام كأحد أبعاد الصلاية النفسية وبين المسار الوظيفي.
- 1.2. توجد علاقة ذات دلالة بين التحكم كأحد أبعاد الصلاية النفسية وبين المسار الوظيفي.
- 1.3. توجد علاقة ذات دلالة بين التحدي كأحد أبعاد الصلاية النفسية وبين المسار الوظيفي.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلّق بمدى

تمتّعهم بالصلاية النفسية تعزى لمُتغيّرات: "النوع، العمر، الخبرة، الكفاءة". ويتفرّع عن هذه الفرضية أربع فرضيات

فرعية هي:

- 2.1. توجد فروق ذات دلالة بين آراء أفراد عينة الدراسة تجاه الصلاية النفسية تعزى لمُتغيّر النوع.
- 2.2. توجد فروق ذات دلالة بين آراء أفراد عينة الدراسة تجاه الصلاية النفسية تعزى لمُتغيّر العمر.
- 2.3. توجد فروق ذات دلالة بين آراء أفراد عينة الدراسة تجاه الصلاية النفسية تعزى لمُتغيّر الخبرة (والتي تمّ

التعبير عنها بعدد سنوات العمل في البنك).

2.4. توجد فروق ذات دلالة بين آراء أفراد عينة الدراسة تجاه الصلابة النفسية تعزى لمتغير الكفاءة (والتي تم التعبير عنها بتقييم الموظف خلال السنوات الخمس الأخيرة).

9. مجتمع الدراسة:

يتألف المجتمع الأساسي للدراسة من (307) موظفين (مديرين وموظفين) من الذكور والإناث العاملين في كافة فروع البنك في سورية وفق التقرير السنوي لبنك البركة لعام 2020، ولكن تحقيقاً لأغراض هذه الدراسة بشكل دقيق تم وضع معيار لتطبيق أداة الدراسة وهو توزيع الاستبانة على عينة من الموظفين الذين مضى على وجودهم في البنك 5 سنوات وأكثر (لضمان وجود حراك وظيفي واحد على الأقل لدى الموظف المبحوث)، وبالتالي فإن مجتمع الدراسة وفق هذا المعيار بلغ (149) موظفاً من الذكور والإناث العاملين في بنك البركة - سورية.

10. عينة الدراسة:

عينة الدراسة هي عينة احتمالية عشوائية بسيطة (وهي التي تعتمد اختيار أفراد عشوائيين من خلال وضع بعض المعايير للاختيار مما يمنح كل فرد فرصاً متكافئة ليكون جزءاً من العينة) (موقع Question Pro) تم اختيارها من كافة فروع البنك في سورية وتطبيقها على العاملين بمختلف فئاتهم الوظيفية، وتم حسابها اعتماداً على قانون احتساب العينة التالي أدناه (سليطين، 2011، 99 بتصرف الباحثة):

$$n = \frac{p * q}{\frac{p * q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

حيث أن:

- n : حجم عينة الدراسة.

- N : حجم مجتمع الدراسة.

- **P** : نسبة مئوية تتراوح قيمتها ما بين الصفر والواحد واعتمدت القيمة "0.5"، وبالتالي تكون قيمة **Q** هي النسبة المكملة (1-P) أي "0.5".

- **E** : نسبة الخطأ المسموح به وهي غالباً 5%.

- **Z** : الدرجة المعيارية وتساوي "1.96" عند معامل ثقة "95%".

وبالتعويض نجد أن حجم العينة هو 109/ وفق التالي أدناه:

$$n = \frac{0.5 * 0.5}{\frac{0.5 * 0.5}{149} + \frac{(0.05)^2}{(1.96)^2}} = 109$$

11. مصادر جمع البيانات: تم استخدام مجموعة من المصادر المختلفة للوصول لأكبر قدر ممكن من المعلومات

والمعطيات التي تحتاجها الدراسة للوصول إلى أهدافها، وهذه المصادر هي:

1. **مصادر ثانوية:** وهي من أهم المصادر وأكثرها استخداماً، والتي تتضمن الاستعانة بالكتب والمراجع والأبحاث

والدراسات والمقالات والدوريات (الورقية أو الإلكترونية) الموثوقة وذات الصلة بموضوع الدراسة أو أحد متغيراتها.

2. **مصادر أولية:** حيث تم الاستعانة باستبانة تم إعدادها لأغراض هذه الدراسة ومن ثم تطبيقها على العينة

المستهدفة وتحليل نتائجها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

12. أدوات الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة؛ حيث تم تصميمها بناءً على مقياس ليكرت

الخماسي لمعرفة مدى موافقة أو عدم موافقة عينة الدراسة على عبارات الاستبانة المُقسمة كالتالي:

(1) القسم الأول: يشتمل على **المتغيرات الديموغرافية** وهي "النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الكفاءة".

(2) القسم الثاني: ويتضمن مجموعة من الأسئلة حول **أبعاد الصلابة النفسية** لدى أفراد عينة الدراسة.

(3) القسم الثالث: ويتضمن مجموعة من الأسئلة حول **تطور المسار الوظيفي** لدى أفراد عينة الدراسة.

13. حدود الدراسة: اقتصرَت الدراسة على الحدود الآتية:

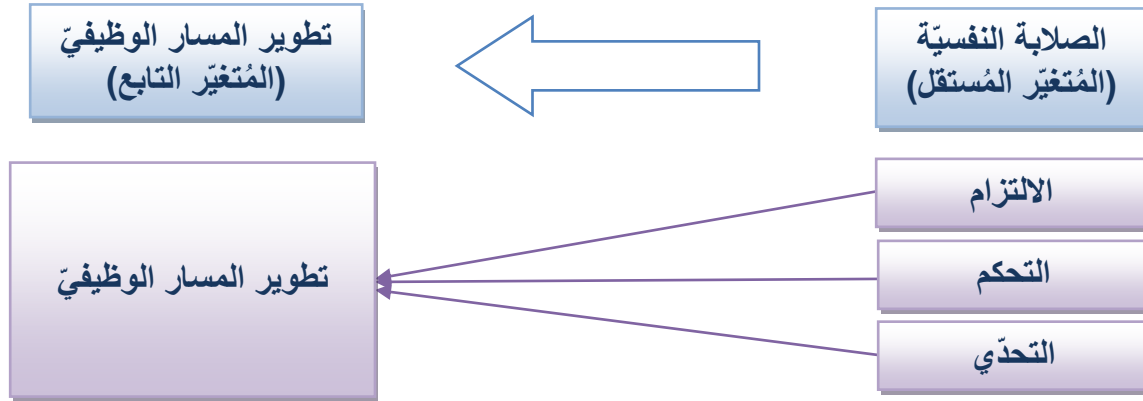
1. الحدود الموضوعية: دراسة أثر الصلابة النفسية على تطوير المسار الوظيفي.
2. الحدود المكانية: تمّ تطبيق أدوات الدراسة في كافة فروع بنك البركة في سورية.
3. الحدود الزمانية: امتدت هذه الدراسة ما بين عامي 2020-2021، بينما تمّ تطبيق أدوات الدراسة عام 2021.
4. الحدود البشرية: تمّ تطبيق أدوات الدراسة على عينة من العاملين في كافة فروع بنك البركة في سورية.
5. الحدود العلمية: تمّ الاعتماد في تحديد مُتغيّرات كل من الصلابة النفسية بكافة أبعادها وتطوير المسار الوظيفي على مجموعة من الدراسات السابقة التي تمّ ذكرها آنفاً في هذه الدراسة.
6. مُحدّدات البحث العلمي من حيث الصعوبات والتحدّيات: واجهت الباحثة صعوبة كبيرة في استجابة عينة الدراسة وإقناعها بملء استمارة البحث، حيث تمّ التذكير بالملء وإعادة توزيع الاستبانة عدة مرات لتأمين الحد الأدنى المطلوب والذي يُمكن البناء عليه في هذه الدراسة.

14. منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي على اعتبار أنّ هذا المنهج يتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع على نحو كفيّ، حيثُ يصف الظاهرة ويوضّح خصائصها ومن ثمّ يقوم بإجراء بحوث أو دراسات لاختبار الفرضيات وتحليلها (قامت الباحثة بدايةً بدراسة الصلابة النفسية وأبعادها بمُختلف جوانبها ومن ثمّ دراسة المسار الوظيفي وتطويره والعوامل المرتبطة به، ومن ثمّ انتهت إلى تطبيق مفاهيم هذه الدراسة على عينة من العاملين في بنك البركة في كافة الفروع في سورية).

15. نموذج الدراسة:

أثر الصلابة النفسية على تطوير المسار الوظيفي



الشكل (1): نموذج الدراسة المقترح (من إعداد الباحثة)

16. مصطلحات الدراسة والتعاريف الإجرائية:

1. الصلابة النفسية "Psychological Hardiness":

- هي امتلاك الفرد لمجموعة سمات تساعد على مواجهة مصادر الضغوط منها القدرة على الالتزام والقدرة على التحدي والقدرة على التحكم في الأمور الحياتية (خنفر، 2014، ص:8).
- وهي سمة شخصية مؤلفة من معتقدات الفرد حول الذات والعالم التي تنطوي على أهمية الشعور بالالتزام والسيطرة والتحكم.. التي تؤثر على كيفية تجربة وتعامل الأفراد مع ظروف الحياة المجهدة (Erkutlu، 2012، P:188).
- وتعرفها الباحثة بأنها أحد السمات الشخصية التي تساعد الفرد على مواجهة الضغوط والتحديات التي يواجهها والتخفيف من آثارها السلبية عليه من خلال القيام بمجموعة من ردود الأفعال أو الاستجابات المتنوعة والمتفاوتة لهذه الضغوط وفق مدى الإدراك والأنماط المتنوعة لشخصية هؤلاء الأفراد، وهي تضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الالتزام والتحكم والتحكم.

2. الالتزام "Commitment":

- هو نزعة الفرد لإشراك الذات في أنشطة الحياة وامتلاك اهتمام حقيقي وفضول بشأن أنشطة العالم المحيط والأشياء والأفراد الآخرين، وهو إحساس الفرد بوجود هدف له في الحياة، ويعني الالتزام بعمله ومعالجة المهام الموكلة له بشكل مباشر (Lakhani & Chandel، 2017، P:63).
- هو اتجاه الفرد نحو معرفة ذاته وتحديد أهدافه وقيمه في الحياة وتحمل المسؤولية، وهو يشير أيضاً إلى اعتقاد الفرد بقيمة وفائدة العمل الذي يؤديه لذاته أو للجميع (العبدلي، 2012، ص:23).
- وتعرّفه الباحثة بأنه أكثر أبعاد الصلابة النفسية ارتباطاً بالدور الوقائي، والذي يعني وعي الفرد لأهمية ذاته والأعمال التي يقوم بها والتعامل بإيجابية مع أحداث الحياة بدلاً من السلبية والالتزام الذاتي للفرد تجاه نفسه وأهدافه وقيمه والآخرين.

3. التحكّم "Control":

- هو الميل إلى الاعتقاد والتصرف بطريقة تؤثر على أحداث الحياة بدلاً من الشعور بالعجز عند مواجهة الشدائد (Lambert, Lambert & Yamase، 2003، P:182).
- وهو اعتقاد الفرد بأن موقف وظروف الحياة المتغيرة التي يتعرض لها هي أمور متوقعة الحدوث ويمكن التنبؤ بها والسيطرة عليها، واعتقاد الفرد بتوقع حدوث الأحداث الضاغطة ورؤيتها كمواقف وأحداث شديدة قابلة للتناول والتحكّم فيها (خنفر، 2014، ص:16).
- وتعرّفه الباحثة بأنه اعتقاد الفرد بقدرته على التنبؤ والتحكّم بالمواقف والأحداث الحياتية التي يتعرض لها وبالتالي قدرته على مواجهتها بشكل فعال واتخاذ القرارات المناسبة حيالها والاختيار بين البدائل المتاحة أمامه بما يساعد على التخفيف من آثارها.

4. التحدي "Challenge":

- وهو يشير إلى الحماس لمواجهة أو حتى البحث عن التجارب الصعبة والنظر إليها على أنها فرص للنمو الشخصي بدلاً من كونها تهديدات مُحتملة للأمن (P:3, 2012, Ferreira).
- وتعرّفه الباحثة بأنه اعتقاد الفرد بأن ما يطرأ على حياته من تغيرات كثيرة ومُتجددة هو ضرورة حتمية لا بُدّ منها وبالتالي قدرته على مواجهتها والتعامل والتكيف معها بشكل إيجابي وفَعَال باعتبارها فرصة لنموّه وارتقائه أكثر من كونها تهديداً له مما يخلق لديه حالة من التناؤل والنشاط لمواجهة كل ما يتعرّض له.

5. المسار الوظيفي "Career Path":

- هو مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال فترة عمله والتي تتوافق بين قدراته وإمكانياته وحاجات الشركة، وتحركه في السلم الوظيفي الذي يكسبه المزايا المادية والمعنوية في الشركة التي يعمل بها في الشركة التي يعمل بها (أبو تايه، 2016، ص:841).
- وتعرّفه الباحثة بأنه عبارة عن سلسلة مُتعاقة من المراكز الوظيفية الأفقية أو الرأسية التي يتناوب عليها الفرد خلال مسيرة حياته المهنية والعملية والتي تتم من خلال القيام بعملية توافق ما بين إمكانياته وقدراته وأهدافه وما بين احتياجات وأهداف المنظمة.

6. تطوير المسار الوظيفي "Career Path Development":

- هو النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي، وما يترتب على ذلك من تطوير المنصب في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى (بن طري، 2016، ص:36).
- وتعرّفه الباحثة بأنه وعي وإدراك الفرد لإمكانياته وأهدافه واحتياجاته الوظيفية والقيام بكل ما يلزم من تحسينات لتطوير مهاراته وقدراته لتحقيق المسار الوظيفي الذي يرغب به وبالتالي تحقيق أهدافه الوظيفية وذلك بما يتوافق مع أهداف المنظمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: الصلابة النفسيّة

تمهيد

- أولاً: نشأة الصلابة النفسيّة
- ثانياً: تعريف الصلابة النفسيّة
- ثالثاً: أبعاد الصلابة النفسيّة
- رابعاً: الصلابة النفسيّة وعلاقتها ببعض المفاهيم والمُصطلحات
- خامساً: أهميّة الصلابة النفسيّة
- سادساً: خصائص الصلابة النفسيّة
- سابعاً: الصلابة النفسيّة وأنماط الشخصية
- ثامناً: الصلابة النفسيّة وأساليب المُواجهة والدفاع

تمهيد:

يواجه الإنسان مجموعة من الضغوط والصعوبات في أوقات ومواقف مختلفة من حياته والتي تُعيقه في كثير من الأحيان من تحقيق أهدافه في الوقت اللازم أو إشباع دوافعه ورغباته مما يولد لديه انفعالات ومشاعر قويّة ومُختلفة تتراوح ما بين الرغبة بتحدّي هذه الضغوط ومواجهتها والتغلّب عليها وما بين مشاعر العجز وقلة الحيلة وأحياناً الإحباط والاستسلام السلبيّ لها.

ولمّا كانت الضغوط ظاهرة من ظواهر الحياة الإنسانية التي لا تكاد تخلو حياتنا اليومية منها فإنه من الصعب جداً تحاشيها أو تجاهلها أو الهروب منها لأن النتيجة ستكون حتماً الإخفاق والغرق في مختلف أنواع المشاعر السلبية التي يُرافقها هذا الإخفاق، بينما تُساعد قدرة الإنسان على التكيف والتوافق مع هذه الضغوط والتصديّ لها بشكل إيجابيّ وتجاوز الألم الناجم عنها إلى مواجهتها بكفاءة وفاعليّة وفي كثير من الأحيان الاستمتاع بالتعامل معها والتغلّب عليها.

وعلى اعتبار أن التعرض للضغوط هو أمر دائم ومُستمر ومن طبيعة الوجود الإنساني إلا أنّ "شدة الضغوط واستمراريتها لفترة زمنية طويلة لها تأثيرات سلبية على صحّة الفرد النفسية والعقلية والجسميّة والاجتماعيّة وعلى توافقه العام والخاص، ممّا يؤدّي إلى تعرّضه لخطر الإصابة بالعديد من الاضطرابات والأمراض النفسية والجسميّة" (علاء الدين، 2016، ص:2). وهذا ما دفع الباحثين وعلماء النفس إلى البحث عن سبل وأساليب مُلائمة لمُساعدة الأفراد على مُواجهة الضغوط المُختلفة والتخفيف من آثارها الصحيّة، وقد تركّزت مُعظم الأبحاث في هذا المجال على دراسة أسباب هذه الضغوط ونتائجها وأساليب مواجهتها. إلا أنّ هذه المُقاربة لموضوع الضغوط النفسيّة تغيّرت مع الوقت حيثُ أخذت منحاً مُختلفاً مع ظهور علم النفس الإيجابيّ عام 1980 الذي يقوم على مبدأ الاهتمام بالجوانب الإيجابية عند الإنسان وتنميتها والحفاظ عليها ويُركّز على مكامن القوة في الشخصية مثل التناؤل والسعادة ومعنى الحياة والإيمان والمسؤولية وقوّة التحمّل وتوكيد الذات، وهي مُتغيّرات أساسيّة تُساعد الفرد على الاحتفاظ بصحته النفسيّة

والجسميّة في مواجهة الضغوط المختلفة.... ففي كثير من الأحيان تخلق الأزمات فرداً قادراً على التحمل والصمود وبالتالي يشب الأفراد وهم أكثر صلابة وأشدّ تماسكاً من نظرائهم الذين لم يتعرّضون لمثل هذه الخبرات والضغوط ومن أهم مُتغيّرات الوقاية أو المقاومة النفسيّة مُتغيّر "الصلابة النفسيّة"، حيثُ يرتبط ارتفاع مُستوى هذا المُتغيّر باستراتيجيّات حل المُشكلات وتجاوزها بشكل أكبر من ارتباطه باستراتيجيّات الهروب من المُشكلات وتجنّبه أو الهروب منها.

أولاً: نشأة مفهوم الصلابة النفسيّة

وفقاً لـ (Cash, 2009, P:6) فإنّ الظهور الأوّل لمفهوم الصلابة النفسيّة كان على يد الباحثة كوبازا "Kobasa" التي تُعد من أوائل من وضع حجر الأساس لهذا المُصطلح عن طريق دراسة طوليّة قامت بها على مدار 12/ عاماً للمُدراء في شركة "Illinois Bell Telephone" حيثُ قامت هذه الدراسة بتتبّع المُديرين في الشركة خلال فترة تغييرات تنظيميّة كبيرة أظهر خلالها بعض المُديرين قوة أكثر من غيرهم من خلال التزامهم العالي بالعمل والسيطرة والتحكم الجيّد بالمواقف ممّا ساعدهم على التجاوب مع هذه التغييرات بشكل أكبر من غيرهم وبالتالي جعلهم أقلّ عرضة لأمراض جسديّة وعقليّة تعرّض لها غيرهم من المُديرين، حيثُ أثبتت هذه الدراسات والبيانات الخاصّة بها أنّ الصلابة النفسية لدى هؤلاء المُديرين وفّرت لهم الحماية من الأمراض المُرتبطة بالإجهاد الذي نتج عن هذه التغييرات. أمّا "الأساس النظريّ للصلابة فهو يكمن في علم النفس الوجوديّ، فوفقاً للوجوديّة يعيش الناس في بيئات مُتغيّرة بشكل دائم ويُطلب منهم باستمرار اتخاذ القرارات والقيام بإجراءات والاختيار بين ما هو آمن أو مؤكّد ومعروف وبين ما هو جديد وغير مؤكّد. ويُعتبر اتّخاذ "الطريق الأقلّ استخداماً" هو الخيار الوجودي الأفضل لأنّه يُعزّز التنمية الشخصية والإنجاز. وما يُساعد الناس على التغلّب على مخاوفهم بشأن اختيار الطريق الأقلّ أماناً هو مفهوم

الشجاعة الوجودية.. والمكونات الثلاثة للصلابة هي أفضل تفعيل متاح للشجاعة الوجودية" (Cash, 2009, P:6) التي يؤكد بها الإنسان وجوده على الرغم من كل العناصر التي يقابلها في حياته وتتعارض مع تأكيده لذاته. وبناءً على ماسبق، نجد أنَّ الإطار النظري لعلم النفس الوجودي قَدَمَ الأساس لكوبازا ومادي لتفسير نتائج دراسة كوبازا الأولى (1979) التي كشفت عن مفهوم الصلابة، حيثُ اشتقت هذا المصطلح "متأثرة بالفكر الفلسفي الوجودي.. الذي يُركّز في تفسيره لسلوك الإنسان على المستقبل لا على الماضي، ويرى أنَّ دافعية الفرد تتبع أساساً من البحث المستمر النامي عن المعنى والهدف من الحياة" (مجيد وموسى وعبد علي، 2017، ص:22).

ثانياً: تعريف الصلابة النفسية

لاحظت كوبازا "Kobasa" خلال قيامها بأبحاثها ودراساتها أنَّ بعض الأشخاص يستطيعون تحقيق أهدافهم وتطوير إمكانياتهم وحياتهم أكثر من غيرهم على الرغم من تعرّضهم للكثير من الإحباطات والضغوط والتحديات التي من شأنها أن تُعيقهم في كل شيء حيثُ عزت الأمر لمستوى الصلابة النفسية التي يتمتع بها هؤلاء الأفراد والتي تعتبرها كوبازا سمة من سمات الشخصية المميّزة، حيثُ تُعرّفها على أنها "اعتقاد عام للفرد في فعاليته وقدرته على استخدام كل المصادر النفسية والبيئية المتاحة كي يُدرك ويُفسّر ويُواجه بفاعلية أحداث الحياة الضاغطة" (اليازجي، 2011، ص:36) وهي حسب كوبازا أيضاً "مقياس لميل الشخص إلى إقامة علاقة مع نفسه ومع الآخرين من حوله. وهي لا تُعتبر مجرد صلابة أو قدرة على التحمّل بل هي قوّة تصقل قدرة الفرد خلال مروره بظروف صعبة أو أحداث ضاغطة" (Malik, 2017, P:2).

ويُعرّفها المخيمر بأنّها "نمط من التعاقد النفسي يلتزم به الفرد تجاه نفسه وأهدافه وقيمه والآخرين من حوله، واعتقاد الفرد بأنّ بإمكانه أن يكون له تحكّم فيما يلقاه من أحداث بتحمّل المسؤولية عنها، وأنّ ما يطرأ على جوانب حياته من تغيير هو أمر مُثير وضروريّ للنمو أكثر من كونه تهديداً أو إعاقة له" (الزقاي وشويطر، 2015،

ص:52). بينما يرى لانج "Lang" خلاف معظم من خاض في نفس السياق بأن الصلابة النفسية ليست سمة شخصية، وأن ارتفاع أو انخفاض مستواها يعتمد على الموقف أو الوقت الذي يمر به الفرد، أو الطريقة والممارسات والخبرات التي تعلّمها الفرد والتي تنعكس في النهاية على طريقة تعاطيه مع الحدث، وبذلك فإن الصلابة النفسية هي قدرة متعلّمة ذات مصدر شخصي يُمكن أن تتغيّر وليست سمة شخصية لدى الفرد.

وترى الباحثة بأن الصلابة النفسية هي خليط ما بين كونها أحد السمات الشخصية التي تجعل الفرد قوياً وتُساعدُه على مواجهة الضغوط والصعوبات والتحديات التي يواجهها وبالتالي التخفيف من آثارها السلبية عليه وفق مدى إدراكه لهذه الأحداث النابع من خبراته ومهاراته التي اكتسبها خلال فترة حياته وبالتالي القيام بمجموعة من ردود الأفعال أو الاستجابات المتنوعة والمتفاوتة من شخص لآخر تبعاً للأنماط المتنوعة لشخصية الأفراد وتبعاً للظروف التي يمرّ بها الأفراد في كل حدث ضاغط لذا فهي قدرة متعلّمة تتغيّر باستمرار، وهي تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الالتزام والتحكّم والتحدّي.

وفي جميع الأحوال، فإن الصلابة النفسية تعتمد على مجموعة من المعتقدات حول النفس ومدى قوتها على التفاعل مع المحيط الخارجي ونتائج وردود أفعالها نتيجة هذا التفاعل، والتي إما أن تزوّد الفرد بالقوة والشجاعة والدافعية لتجاوز المخاطر والصعوبات والتحديات التي تواجهه وإما أن تدفع به للانسحاب والهروب وأحياناً الانعزال.

ثالثاً: أبعاد الصلابة النفسية

إضافةً إلى التعاريف أعلاه، عرّف (اليازجي، 2011، ص:37) الصلابة النفسية بأنها "مجموعة متكاملة من الخصال الشخصية ذات الطبيعة النفسية الاجتماعية، وهي خصال فرعية تضم: الالتزام والتحدّي والتحكّم، يراها الفرد على أنها خصال مهمة له في التصدي للمواقف الصعبة أو المؤثرة للمشقة النفسية في التعايش معها بنجاح". هذه الخصال كان قد اعتبرها العديد من الباحثين والمختصين النفسيين مثل كوبازا ومادي "Kobasa & Maddi" بأنها الأبعاد الرئيسية

التي تتكوّن منها الصلابة النفسيّة، بينما أضاف عليها باحثون ومُتخصّصون آخرون (ولكن بنسبة أقل) مثل كلاف وإيرل وسويل "Clough, Earl & Sewell" مكوّنًا رابعاً هو الثقة أو الصلابة الذهنيّة بوصفها عاملاً مُهمّاً وأساسياً يُساعد الفرد على تجاوز الصعوبات والتحدّيات ويُحسّن عملية اتخاذ القرارات، أو بُعد التواصل الفعّال الذي أضافه مادي "Maddi" بصفته عامل مهم جداً في عملية تبادل المعلومات وإيصال الأفكار والمعلومات التي يحتاجها الفرد للآخرين بطريقة واضحة ودقيقة تساعد جميع الأطراف على الوصول إلى فهم مُشترك في أي مجال عمل.

وفي جميع الأحوال اتفق جميع الباحثين على أنّ الأفراد الذي يتمتعون بالصلابة النفسيّة يحاولون التأثير أو لديهم القدرة على التأثير على مُجريات بعض الأحداث والأمور التي تمرّ بهم في حياتهم، وأنّ ارتفاع مستوى هذه الأبعاد لدى أيّ فرد يُساعده على تحدّي ضغوط وأحداث الحياة وتحويلها لفرص شخصيّة تُساعده على النمو والتطوّر وفي أسوأ الحالات تجاوز هذه التحدّيات والصعوبات بأقلّ الخسائر المُمكنة مع التنويه بأنّ وجود مكوّن واحد فقط من هذه الأبعاد الثلاثة لن يكون كافياً لتزويدنا بالقوة والدافعيّة اللازمة لتجاوز كل ما يواجهنا من تحدّيات وضغوط والتغلّب عليها أو تحويلها لأمر أكثر إيجابية، فالصلابة النفسيّة عامل مُركّب يتكون من ثلاثة أبعاد مُختلفة مُستقلّة بحدّ ذاتها وقابلة للقياس، وفي الوقت ذاته ترتبط بصلّة مفاهيميّة فيما بينها إذ لا يُمكن تعريف الصلابة النفسيّة في غياب أحد هذه المكوّنات الثلاثة، وبالتالي فالأفراد الذين يتّصفون بالصلابة النفسيّة لا بُدّ أن تتوفر فيهم هذه الخصائص الثلاثة معاً ولو بنسب مُتفاوتة لكلّ مكوّن منها.

ونظراً لأن مستوى الصلابة النفسيّة لدى الأفراد كما ذكرنا يتأثر بمدى ارتفاع أو انخفاض مُستوى هذه الأبعاد الثلاثة أو كما يُطلق عليها بعض الباحثين "3 C's Dimensions"، ستقوم الباحثة بالخوض في كلّ بعد من هذه الأبعاد على حدة فيما يلي أدناه:

7. الالتزام "Commitment":

وهو "اتجاه الفرد نحو معرفة ذاته وتحديد أهدافه وقيمه في الحياة وتحمل المسؤولية، وهو يشير أيضاً إلى اعتقاد الفرد بقيمة وفائدة العمل الذي يؤديه لذاته أو للجميع" (العبدلي، 2012، ص:23)، وهو يُعد "من أكثر أبعاد الصلابة النفسية ارتباطاً بالدور الوقائي للصلابة بوصفها مصدراً لمقاومة ميزان المشقة" (اليازجي، 2011، ص:46)، والذي يعني وعي الفرد لقيمه وأهميته وأهمية الأعمال التي يقوم بها والتعامل بإيجابية مع أحداث الحياة وضغوطها بدلاً من السلبية والاستسلام لهذه الأحداث، كما تعني أيضاً الالتزام الذاتي للفرد تجاه نفسه وأهدافه وقيمه وتجاه الآخرين.

أنواع الالتزام:

صنّف العديد من الباحثين والدارسين أنواع الالتزام كلّ من وجهة نظره، حيثُ أشار (مجيد وموسى وعبد علي، 2017، ص:25) إلى بعض هذه التصنيفات في دراستهم "الصلابة النفسية وعلاقتها بالعزلة الاجتماعية لدى طالبات الأقسام الداخلية"، فنكروا التصنيف الذي تناولته كوبازا (Kobasa, 1979) التي "رأت أنّه يضمّ كلّاً من:

1. **الالتزام نحو الذات:** وعرفته بأنّه اتجاه الفرد نحو معرفة ذاته وتحديد أهدافه وقيمه الخاصّة في الحياة وتحديد اتجاهاته الإيجابية على نحو يُميّزه عن الآخرين.
2. **الالتزام اتجاه العمل:** وعرفته بأنّه اعتقاد الفرد بقيمة العمل وأهميته سواءً له أو للآخرين، واعتقاده بضرورة الاندماج في محيط العمل، وكفاءته في إنجاز عمله وضرورة تحمّله مسؤوليات العمل والالتزام بنظمه".

بينما ذكر تصنيف كلّ من (أبو ندى، 2007) و(راضي، 2008) بأنّ أنواع الالتزام يُمكن تلخيصها بـ:

1. **الالتزام الاجتماعي:** ويتمثل في شعور الفرد بالمسؤولية تجاه مجتمعه وأبناء مجتمعه وتفاعله ومشاركته في مختلف الأنشطة الاجتماعية معهم بسعادة ورضا نابعين من قناعة داخلية لديه دون أن يكون ذلك من باب الواجب الاجتماعي فقط.

2. **الالتزام الأخلاقي:** ويتجلى في تحلي الفرد بصفات أخلاقية تتناسب مع قيمه ومبادئه وواقع الحياة الاجتماعية التي يحياها كالصدق والأمانة والرحمة والتسامح... إلخ، مما يساعده في الحفاظ على ديمومة علاقاته الشخصية مع الآخرين من حوله.

3. **الالتزام القانوني:** ويتمثل في تقبل الفرد للقوانين والأنظمة السائدة في مجتمعه وامتناله لها وتجنب مخالفتها بشكل علني أو سري وبكل قناعة بضرورة وفائدة هذه القوانين والأنظمة.

4. **الالتزام الديني:** وهو التزام الفرد بعقيدة الإيمان السليم الصحيح من قيم ومبادئ وقواعد ومثل دينية سرّاً وعلانية بما ينعكس على سلوكه بممارسة ما أمر الله به والانتهاز عن إتيان ما نهى الله عنه.

8. **التحكم "Control":**

"وهو اعتقاد الفرد بأن موقف وظروف الحياة المتغيرة التي يتعرض لها هي أمور متوقعة الحدوث ويمكن التنبؤ بها والسيطرة عليها، واعتقاد الفرد بتوقع حدوث الأحداث الضاغطة ورؤيتها كمواقف وأحداث شديدة قابلة للتناول والتحكم فيها" (خنفر، 2014، ص:16). وهو اعتقاد الفرد بقدرته على التنبؤ والتحكم بالمواقف والأحداث الحياتية التي يتعرض لها وبالتالي قدرته على مواجهتها بشكل فعال واتخاذ القرارات المناسبة حيالها والاختيار بين البدائل المتاحة أمامه بما يساعد على التخفيف من آثارها. والمقصود بها أيضاً وفق (نصر، 2014، بلا) "قناعات الضبط الداخلية للإنسان، أي خبرة الإنسان بأنه يمتلك تأثيراً

مُحدِّداً أو واضحاً على أحداث حياته، فهو يُشير إلى اعتقاد الأشخاص الذين لهم القدرة على القيام بدور نشط وفعال وعندهم مسؤوليّة تجاه حياتهم وتحمل المسؤوليّة الشخصيّة عمّا يحدث لهم".

أنواع التحكّم:

"يُشير (الرفاعي، 2003) إلى أنّ التحكّم يتضمّن أربع صور رئيسيّة، هي:

1. القدرة على اتّخاذ القرارات والاختيار بين بدائل مُتعدّدة: ويحسم هذا التحكّم المُتصلّ باتّخاذ القرار

طريقة التعامل مع الموقف سواء بأدائه أو تجنّبه أو بمُحاولة التعايش معه، ولذا يرتبط هذا التحكّم بطبيعة الموقف نفسه وظروف حدوثه حيث يتضمّن الاختيار من بين البدائل، فالمريض هو الذي يُقرّر أيّ الأطباء سوف يذهب إليهم ومتى يذهب والإجراءات التي يتّبعها.

2. التحكّم المعرفي (المعلوماتي) / استخدام العمليات الفكرية للتحكّم في الحدث الضاغط: يُعدّ التحكّم

المعرفي أهمّ صور التحكّم التي تُقلّل من الآثار السلبية للمشقة إذا ما تمّ على نحو إيجابي، فيختصّ هذا التحكّم بالقدرة على استخدام بعض العمليات الفكرية بكفاءة عند التعرّض للمشقة كالتفكير في الموقف، وإدراكه بطريقة إيجابية ومُتفائلة، وتفسيره بصورة منطقية وواقعية. وبمعنى آخر إنّ الشخص يتحكّم في الحدث الضاغط باستخدامه بعض الاستراتيجيات العقلية مثل تشتيت الانتباه بالتركيز في أمور أخرى أو عمل خطة للتغلّب على المُشكلة.

ويختصّ التحكّم المعلوماتي بقدرة الفرد على استخدام كافّة المعلومات المُتاحة عن الموقف لمُحاولة السيطرة عليه وضبطه، كما يختصّ بقدرة الفرد على البحث عن المعلومات المُوضّحة لطبيعة الموقف الشاقّ كأسباب حدوثه والوقت المتوقّع لحدوثه والعواقب الناتجة عنه، حيثُ تُساعد هذه

المعلومات على التنبؤ بالمواقف قبل وقوعها، فيتهيأ الفرد لتناوله ويقلّ القلق المصاحب للتعرض له وتسهل السيطرة عليه.

3. **التحكم السلوكي:** وهو القدرة على المواجهة الفعالة وبذل الجهد مع دافعية كبيرة للإنجاز والتحدى، ويُقصد بالتحكم السلوكي القدرة على التعامل مع الموقف بصورة علنية وملموسة، بمعنى تحكم الشخص في أثر الحدث الضاغط من خلال القيام ببعض السلوكيات لتعديله أو تغييره.

4. **التحكم الاسترجاعي:** ويرتبط التحكم الاسترجاعي بمعتقدات الفرد وأتجاهاته السابقة عن الموقف وطبيعته، فيؤدي استرجاع الفرد لمثل هذه المعتقدات إلى تكوين انطباع مُحدّد عن الموقف، ورؤيته على أنه موقف ذو معنى وقابل للتناول والسيطرة عليه. وبمعنى آخر نظرة الشخص للحدث الضاغط ومُحاولة إيجاد معنى له في حياته ممّا قد يؤدي لتخفيف أثر الضغوط. ومن يتّسم بقوة التحكم سيكون لديه اعتقاد بأنه يُمكن أن يتحكم في أحداث حياته ويُحمّل نفسه مسؤولية ما يحدث له من أجل التأثير فيما يحدث حوله حتّى لو كان في سياق صعب، ويُزعجه الإحساس بانعدام الحيلة والسلبية، ويميلُ للتصرّف بطريقة تؤثر في أحداث الحياة بدلاً من الشعور بالعجز عندما تُقابله الشدائد والمحّن" (العبدلي، 2012، ص:27).

9. **التحدي "Challenge":**

وهو "الرغبة بمواجهة (أو حتى البحث عن) التجارب الصعبة لأنّه يُنظر إليها على أنّها فرص للنمو الشخصي أكثر من كونها تهديدات مُحتملة للأمن" (Ferreira, 2012, P:3). "وهو توقّع تغيير الأوضاع الراهنة مُستقبلاً نحو الأفضل رغم كل المعوقات والصعوبات التي يعيشون معها في الوقت الحاضر إلا أنّ نضارتهم وتوقعاتهم المُستقبلية تبقى مُتفائلة" (جخراخ وحراث، 2018، ص:216)، وهو

اعتقاد الفرد بأنّ ما يطرأ على حياته من تغيّرات كثيرة ومُتجدّدة هو ضرورة حتميّة لا بُدّ منها، وبالتالي قدرته على مُواجهتها والتعامل والتكيّف معها بشكل إيجابيّ وفَعَال باعتبارها فرصة لنموّه وارتقائه أكثر من كونها تهديداً له ممّا يخلق لديه حالة من التناوُل والنشاط لمُواجهة كل ما يتعرّض له. "أي أن ينظر الفرد لمُتطلّبات الحياة وإرهاقاتها على أنّها تحدّيات وليست تهديدات، وتقود إلى دوافع للتصرّف ودوافع للتعديل، وأنّ ما يطرأ من تغيير على جوانب حياته هو أمر مُثير وضروريّ للنمو أكثر من كونه تهديداً له، ممّا يُساعده على المُبادأة واستكشاف البيئة ومعرفة المصادر النفسيّة والاجتماعيّة التي تُساعده على مُواجهة الضغوط بفاعليّة، فالتحدّي هو الميل إلى رؤية التغيّر غير المُتوقّع أو التهديد المُحتمل كتحدّ إيجابيّ وليس حدثاً مُهدّداً ومكروهاً" (نصر، 2014، بلا).

رابعاً: الصلابة النفسيّة وعلاقتها ببعض المفاهيم والمُصطلحات

إنّ التعرّف على مفهوم الصلابة النفسيّة وأبعادها يجعل من الضروري التنويه لبعض المُصطلحات والمفاهيم التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بهذا المفهوم وآثاره ونتائجه على الفرد، ومن أهم هذه المُصطلحات والمفاهيم التالي أدناه:

1.4 الصلابة النفسيّة والصحة الجسديّة:

"الصلابة النفسيّة يُمكن أن تساعد في إسكات أو توقيف استجابات الجهاز الدوريّ للضغط النفسيّ وأنّ الأشخاص الأكثر صلابة هم أكثر مقاومة للأمراض المُدرّجة تحت تأثير الضغط بسبب الطريقة الإدراكيّة التكيّفيّة وما نتج عنها من انحدار في مُستوى التحفيز الفيزيولوجيّ، ولديهم أيضاً مجموعة من الجمل الإيجابيّة من الذات أكثر من أولئك الأقل صلابة (والتي تُعرف بالالتزام والسيطرة والتحدّي)، التي ترجع إلى التناوُل وهي سمة من شأنها أن تقي من الآثار الجسديّة المُتعدّدة للضغط" (الصفديّ، 2013، ص:29).

2.4 الصلابة النفسية والصحة النفسية والعقلية:

إنّ التعامل مع أي ضغط يتعرّض له الفرد يعتمد بالدرجة الأولى على إدراك الفرد لهذا الحدث الضاغط وتحليله ومعرفة تأثيراته عليه ومن ثمّ تقييم قدراته الذاتية وإمكانيّاته لمواجهة هذا الحدث، ولذلك فإنّ مُعدّلات الإصابة بالاضطرابات النفسيّة أو العقليّة لدى الأفراد ذوي الصلابة النفسيّة المرتفعة تكون مُنخفضة مقارنةً بالأفراد ذوي الصلابة النفسيّة الأقل على الرغم من تعرّضهم للضغوط الشاقة ذاتها، لأنّ الصلابة النفسيّة لديهم تجعلهم يُدركون الموقف على أنّه أقلّ مشقّة وصعوبة ممّا قد يكون في الواقع وتُساعدهم على تحمّله ومُقاومته بشكل أكبر؛ وهذا ما أثبتته دراسات العديد من الباحثين وأهمّهم دراسات كوبازا التي أكّدت على ارتباط الصلابة النفسيّة والعقلية الجيدة للأفراد بارتفاع مُستويات الصلابة النفسيّة لديهم على اعتبار أنّ ارتفاع مُستواها يعني ارتفاع مُكوّناتها مثل ارتفاع قناعة الفرد بقدرته على التحكّم بالأحداث الضاغطة ونتائجها والقدرة على السيطرة عليها أو التحكّم بمُجرياتها، وكذلك ارتفاع رغبته بتحدّي هذه الأحداث والتغلّب عليها وبالتالي تخفيض الشعور بالتهديد لديهم ممّا يُساعدهم على اختيار واستخدام استراتيجيات تكيف أكثر فعالية وإيجابية وأهمّها ضبط الانفعال والتركيز على المُشكلة واتّخاذ القرارات بكل موضوعيّة ممّا يُخفّف أيضاً من النتائج النفسيّة السلبية لأي قرار انفعاليّ غير مُناسب قد يزيد الأمور سوءاً.

3.4 الصلابة النفسية والروح المعنويّة:

"الروح المعنويّة هي شعور الفرد بالثقة وضبطها والشعور بالسعادة والتكيف الجيّد والشعور بالولاء للجماعة وتقبّل أهدافها والتقليل من الصراعات الداخليّة لدى الفرد والتقليل من التأثير بالعوامل الخارجيّة المُثبّطة ليتمكّن من ثباته أمام مُعظم المهمّات" (الصفديّ، 2013، ص:30). فحين يتعرّض الإنسان للضغوط والتحدّيات فإنّه يحاول بشتى الوسائل مُواجهتها والتغلّب عليها وفقاً لمدى الصلابة النفسيّة المتوفرة لديه التي تتبع بدورها من مدى ثقة هذا الفرد بنفسه وإيمانه بقدرته على التحكّم بهذا الحدث والسيطرة عليه واتّخاذ القرار المُناسب بكل موضوعيّة وشفافيّة ممّا يجعله أكثر

تقاولاً بالقدرة على تجاوزه وتحويله لفرصة في كثير من الأحيان، وبالتالي يؤدي بطريقة غير مباشرة إلى رفع الروح المعنوية لديه مما يساهم ويساعد في رفع نسبة مقدرة الفرد على تجاوز هذا الحدث الضاغط فعلاً بشكل كبير.

4.4 الصلابة النفسية والتكيف مع الضغوط والتحديات:

"يُعرّف لورانس الضغوط النفسية بأنها: حالة من الانفعالات النفسية السلبية مثل الغضب أو القلق أو الإحباط أو قلة التحمل أو الانزعاج أو تثبيط العزم يُعاني منها الفرد نتيجة للأحداث التي تُهدّد أو تتحدّى الشخص بجميع فعاليات الحياة" (العبدلي، 2012، ص:13). فالصلابة كما ذكرنا تؤثر في تقييم الفرد المعرفي للحدث الضاغط نفسه وما ينطوي عليه من تهديد لأمنه وصحته النفسية والجسدية وتقديره لذاته، وكذلك في تقييم الفرد لأساليب المواجهة التي من الممكن أن يتبعها والناבעة من مدى القدرات التكيفية المتوافرة لدى الفرد على اعتبار "أنّ الذين يتمتعون بالصلابة عندهم كفاءة ذاتية أكثر، ولديهم قدرات إدراكية من ناحية أنّ الشخص الصلب يدرك ضغوطات الحياة اليومية على أنّها أقل ضغطاً ولديهم استجابات تكيفية أكثر" (الصفدي، 2013، ص:29).

5.4 الصلابة النفسية والخبرات الماضية:

"تتعدّد استجابات الأفراد للضغوط حسب تقييمهم وتقديراتهم للمصادر المختلفة، بيد أنّ الأفراد يختلفون في تلك التقديرات حيث يعتمد إدراكهم على خبراتهم الماضية ومعلوماتهم واتجاهاتهم ومعتقداتهم وسمات شخصياتهم" (الصفدي، 2013، ص:30).

6.4 الصلابة النفسية والمجموعات:

"يمكن أن تعزى صفات الصلابة النفسية لمجموعات من الناس مثل العائلات كما تمّ عزوها للأفراد، وبذلك تعمل الصلابة على تسهيل توافق الأسرة وصلابتها، وتُحقّق أيضاً الالتحام والرضا بالعائلة، ويرى (Bigbee, jeri 1992)

في دراسته الاستطلاعية أنه يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين المرض الذي يحدث في العائلة وبين الأحداث الحياتية التي تتعرض لها العائلة، وأن الصلابة تلعب دور الوسيط في التخفيف من الأثر الناتج عن الضغوط النفسية وبالذات الأحداث السلبية" (الصفدي، 2013، ص:29). الأمر ذاته ينطبق على مجموعات أو فرق العمل التي تتشارك طبيعة أو نوع العمل ذاته وتتعرض لذات الضغوط والتحديات خلال فترات العمل، مع الإشارة أنه من الممكن أن يساعد تواجد فرد لديه مستويات عادية أو منخفضة من الصلابة النفسية مع مجموعة لديها مستويات عالية أو أعلى من الصلابة النفسية على رفع مستويات الصلابة النفسية لدى هذا الفرد بشكل تدريجي على اعتبار أن جزءاً من الصلابة النفسية هو جزء مكتسب.

7.4 الاحتراق النفسي:

"هو رد فعل نفسي وفيزيولوجي وسلوكي سلبي للإجهاد المهني المفرط.. وهو متلازمة الإرهاق الجسدي والعاطفي الذي ينطوي على تطوير مواقف وظيفية سلبية، ومفهوم ذاتي مهني ضعيف وفقدان الاهتمام التعاطفي للعملاء" (Marchido, 1994, P:17).

8.4 الأمن النفسي:

"هو سكون النفس وطمأنينتها عند تعرضها لأزمة تحمل في ثناياها خطراً من الأخطار، كذلك شعور الفرد بالحماية من التعرض للأخطار الاجتماعية والاقتصادية والعسكرية المحيطة به.. وهو حالة يكون فيها إشباع الحاجات مضموناً وغير معرض للخطر وهو مُحرك الفرد لتحقيق أمنه ولدفع الخطر الذي يهدد أمنه" (عقل، 2009، ص:14). "وهو شعور الفرد بأنه محبوب ومقبول ومقدر من قبل الآخرين، وندرة شعوره بالخطر والتهديد وإدراكه بأن الآخرين الذين لهم أهمية نفسية في حياته وخصوصاً الوالدين مستجيبين لحاجاته وموجودين معاً جسدياً ونفسياً لرعايته وحمايته ومساندته وقت الأزمات" (نعيسة، 2102، ص:120).

9.4 تقدير الذات:

"هو التقييم العام لدى الفرد لذاته في كليتها وخصائصها العقلية والاجتماعية والانفعالية والأخلاقية والجسدية وينعكس هذا التقييم على ثقته بذاته.. وهو حكم الفرد على أهمية الشخصية، فالأشخاص الذين لديهم تقدير ذات مرتفع يعتقدون أنهم ذوو قيمة وأهمية وأنهم جديرون بالاحترام والتقدير كما أنهم يتقنون بصحة أفكارهم، أما الأشخاص الذين لديهم تقدير ذات منخفض فلا يرون قيمة أو أهمية في أنفسهم ويعتقدون أن الآخرين لا يقبلونهم ويشعرون بالعجز.. وهي المعلومات التي يُقرّرها الفرد عن ذاته" (عقل، 2009، ص:47).

خامساً: أهمية الصلابة النفسية

تُعتبر الصلابة النفسية عاملاً أساسياً في تحسين جودة حياة الأفراد وبقائه ثابتاً في وجه الصعوبات الحياتية فقد أظهرت العديد من الدراسات بأن الصلابة النفسية تُعدّ من العوامل الإيجابية الوقائية المهمة والأساسية من عوامل الشخصية التي تُساعد على مقاومة مختلف أنواع الضغوطات والتي ترتبط وتُساهم بتحسين الصحة الجسمية والنفسية والسلوكيات الصحية للفرد ومهارات حل المشاكل، وهي تُعتبر وفق (Matthews, 2015) بمثابة "مفتاح الصمود الذي يُساعد الفرد على الازدهار تحت الضغط النفسي"، وهي درع ضد الأمراض النفسية والجسمية كما وصفتها "كوبازا"، حتّى أنّ بعض الدراسات مثل دراسة (Kaveh & Yazdi, 2007) أثبتت وجود ارتباط وتأثير إيجابي بين الذكاء الانفعالي والصلابة النفسية المرتفعة باعتبار أنها تؤدي لتخفيف إدراك الضغوط بشكل سلبي، كما أنها تحسن الأداء المهني والدراسي والإبداعي بشكل كبير، وكما يتفق معظم علماء النفس فهي تعمل كمنطقة عزل للضغوط أو ما يُشبهه الجدار النفسي الذي يُساعد على تجنّب الصدمات النفسية السلبية ومقاومتها والتحكّم بردود الأفعال.

سادساً: خصائص الصلابة النفسية

تُشير (علاء الدين، 2016، ص:29) إلى أنّ الأفراد ذوي الصلابة النفسيّة المرتفعة يتّسمون بمجموعة من الخصائص التي تُميّزهم عن الآخرين من ذوي الصلابة النفسيّة المُنخفضة، حيثُ قامت بتقسيم هذه الخصائص إلى 3 مجموعات على النحو التالي:

1. **الخصائص المعرفيّة:** والتي تُعنى بمواضيع معرفيّة مثل القدرة على الإنجاز والإبداع والتجديد واتّخاذ القرار والواقعيّة والموضوعيّة وإتقان العمل والدراسة وتوقّع المُشكلات والاستعداد لها،... إلخ.
 2. **الخصائص الانفعاليّة:** مثل الإحساس بالالتزام ومُساعدة الآخرين والتفاؤل والهدوء والتحكّم بالانفعالات والرضا عن الذات،... إلخ.
 3. **الخصائص السلوكيّة:** كالقدرة على الصمود والمُقاومة والنشاط والمُبادأة والميل للقيادة والممارسات الصحيّة،.. إلخ.
- ولكن بشكل عام، تمّ تحديد مجموعة من الخصائص التي تمّ التوافق عليها بين أغلب الباحثين والدارسين على أنها خصائص تُميّز كل من ذوي الصلابة النفسيّة المرتفعة أو المُنخفضة وفق الآتي أدناه:

1.6 خصائص ذوي الصلابة النفسيّة المرتفعة:

أشار (العيافي، 2011، ص:25) إلى مجموعة من الدراسات التي قامت بها كوبازا (1983، 1982، 1979) وبعض الباحثين والدارسين الآخرين مثل مادي (1998) وكريستوفر (1996) وغيرهم إلى أنّ أهم خصائص ذوي الصلابة المرتفعة تُلخّص بما يلي (وهي صفات تزداد مع التقدّم في العمر لإنها في حالة نمو مُستمر):

- وجود أهداف في حياتهم ومعاني يتمسّكون بها ويرتبطون بها.
- الميل للقيادة والقدرة على اتّخاذ القرارات والاختيار بين بدائل مُتعدّدة.
- التحكّم المعرفيّ: أي القدرة على التفسير والتقدير للأحداث الضاغطة.

- الهدوء والقدرة على التنظيم الانفعالي والتحكّم في الانفعالات، وإدراك التحكّم الداخلي.
- الواقعية والموضوعية في تقييم الذات والأحداث، ووضع الأهداف المستقبلية.
- الشعور بالرضا عن الذات.
- توقّع المشكلات والاستعداد لها لحلّها، وعدم انتظار حدوثها.
- القدرة على الإنجاز والإبداع والتجديد والارتقاء.
- القدرة على الصمود والمقاومة وتحقيق الذات.
- المثابرة وبذل الجهد والقدرة على التحمّل كالعمل تحت الضغوط.
- التفاؤل والتوجّه الإيجابي نحو الحياة، واعتبار أنّ الأحداث الضاغطة أمر طبيعيّ، وليس تهديداً لهم.
- الاعتقاد بأنّ النجاح في الحياة يعود للعمل والمجهود، وليس للصدفة أو الحظ أو الظروف.
- ارتفاع الواقعية نحو العمل، والاستفادة من خبرات الفشل في تطوير الذات.
- النشاط والمبادأة والرغبة في استكشاف البيئة المحيطة ومعرفة ما يجهلونه.
- وجود نظام قيمي ديني لديهم يقيهم من الوقوع في الانحراف أو الأمراض أو الإدمان.
- الاهتمام بالبيئة، والمشاركة الفعّالة في الحفاظ عليها.
- القدرة على التحمّل الاجتماعيّ، وحب الالتزام والمُساندة للآخرين عند الحاجة.
- يتّسمون بالقدرة على إتقان العمل والدراسة.
- يتّسمون بالصحة الجسمية والممارسات الصحية.

2.6 خصائص ذوي الصلابة النفسية المنخفضة:

يتميز ذوو الصلابة النفسية المنخفضة بخصائص معاكسة تماماً لما ذكر أعلاه أو بنسب مُنخفض منها، ولكن بشكلٍ عام ذكر (العيافي، 2011، ص:26) بأنَّ أهمَّ صفات ذوي الصلابة النفسية المنخفضة تتمثل في " اتّصافهم بعدم الشعور بهدف لأنفسهم ولا معنى لحياتهم، ولا يتفاعلون مع بيئتهم بإيجابية، ويتوقّعون التهديد المُستمر، والضعف في مُواجهة الأحداث الضاغطة المُتغيّرة، ويُفضّلون ثبات الأحداث الحياتية، وليس لديهم اعتقاد بضرورة التجديد والارتقاء، كما أنَّهم سلبيون في تفاعلهم مع بيئتهم، وعاجزون عن مُقاومة وتعديل الأثر السيئ للأحداث الضاغطة". إضافة إلى أنَّهم يتّصفون بعدم الصبر أو القدرة على تحمّل المصاعب والتحدّيات التي تُواجههم وبالتالي الرغبة في الهروب من مُواجهتها، ممّا يجعلهم غير مرنين أو متوازنين وغير قادرين على تحمّل المسؤولية ويميلون للغضب بسرعة والميل للحزن والاكتئاب والقلق من أيّ مؤثّر خارجي.

سابعاً: الصلابة النفسية وأنماط الشخصية

إنَّ الصفات والخصائص المذكورة أعلاه هي خصائص تمّ التوافق عليها بشكل عام بأنّها الصفات المُميّزة لذوي الصلابة المُرتفعة أو المُنخفضة، ولكن لا شكّ أيضاً بأنّ هذه الخصائص تتفاوت ما بين الأفراد وفقاً لنمط شخصيتهم وظروفهم وطبيعة مجتمعاتهم التي يعيشون فيها التي تتفاعل جميعها لتكوّن في النهاية ردّة فعل الفرد على الحدث الضاغط الذي يتعرّض له، إضافةً إلى أنَّها سمات مُتغيّرة نوعاً ما إذ أنَّ المواقف والأحداث والخبرة والتدريب تؤدّي لتنميتها تدريجياً وبشكل تلقائيّ ممّا يخلق الفروق والاختلافات بين ردود أفعال الأفراد حتّى لو تشابهت بعض صفاتهم، فوفق كارل يونغ "الفروق بين الأفراد ليست عشوائية إنّما هي نتاج تفضيل فطريّ، فيُولد الإنسان باستعداد مُعيّن ويختلف السلوك نتيجة هذه الفروق، كما تؤثّر كلّ من البيئة والوراثة في تكوين النمط وعلى نمو تفضيلات الشخصية وارتقائها" (الشواشره والدقس، 2014، ص:103).

فالشخصية إذاً تتكوّن من جزئين أساسيين؛ جزء ثابت هو الفطرة التي يُولد عليها الفرد والعوامل الوراثية والطباع... إلخ، وجزء متغيّر ومتطوّر مثل البيئة المحيطة والثقافة والخبرات المكتسبة.. إلخ.

وعلى اعتبار أنّ الشخصية تُعتبر محور جميع الدراسات النفسية لأن دراستها تُعد مدخلاً لفهم هذه الشخصية وأبعادها والتنبؤ بسلوك الفرد الذي يحملها في موقف مُعيّن يُساعد الباحثين فيما بعد على ضبط هذا السلوك والتحكّم به، فقد ارتأت الباحثة ضرورة التطرّق لتعريف الشخصية وبعض أنماطها لمعرفة تأثيرها على صلابة الفرد النفسية.

1.7 تعريف الشخصية:

على الرغم من تنوّع واختلاف المؤثرات المذكورة أعلاه، إلّا أنّ نمط شخصية الفرد يُعتبر العنصر الأكثر أهمية بينها جميعاً على اعتبار أنّ مفهوم الشخصية بحدّ ذاته يُعدّ من أكثر مفاهيم علم النفس تعقيداً وتركيباً، ولهذا اختلفت تعريفات الشخصية بتعدّد واختلاف المدارس النفسية والاتجاهات الفلسفية والإيديولوجية والخلفيات النظرية والمنهجية التي تناولتها؛ فعلى سبيل المثال هناك تعريفات تناولت الشخصية كعنصر مُثير أو مُنبّه (أي مؤثّر في الآخرين) مثل تعريف كارل يونغ (Carl Jung) وهو تعريف يعتمد على مُصطلح الغطاء أو "القناع الذي يضعه الفرد على نفسه استجابةً لكلّ من المُقتضيات الاجتماعية والمطالب الذاتية النابعة من حاجات الفرد الأوليّة"، وهي تُركّز عموماً على الصفات الخارجية للفرد مثل المظهر والشكل وأحياناً السمات الشخصية الأخرى، وهو تعريف منقوص إلى حدّ ما على اعتبار أنّه يُركّز على الشكل فقط وبالتالي قد يُوّدي لتمييز عنصريّ بين الأفراد. وبناءً على هذا القصور، ظهرت تعريف أخرى تناولت الشخصية كعنصر استجابة حيث ركّزت على الملاحظة الفعلية للسلوك لفترة كافية من الزمن لتكوين معلومات دقيقة عنه، لذا فهي تعاريف أكثر موضوعيّة من حيث إمكانية دراسة هذه السلوكيات والاستجابات وتحليلها وتصنيفها وقياسها وبالتالي إمكانية استخدامها في البحث العلمي، مثل تعريف جريفثس (Griffiths) التي ترى الشخصية بأنّها "مجموعة من الصفات التي يتّصف بها الفرد والناجمة عن عمليات التوافق مع البيئة الاجتماعية، وهي تظهر على شكل أساليب سلوكيّة مُعيّنة للتعامل مع العوامل المكوّنة لتلك البيئة"..وانطلاقاً من أنّ العلم يهدف

إلى الإيجاز في الوصف والاقتصاد في عدد المفاهيم فإنّ تعريف الشخصية بوصفها استجابة قد يصل إلى درجة العمومية والشمول قد تُغطّي جوانب أكثر ممّا يُمكن التعامل معه في الواقع" (بن زروال، 2008، ص:146)، لذلك فقد ظهر اتجاه ثالث فيما يخصّ تعريف الشخصية والذي يعتبر الشخصية كمتغيّر بسيط يجمع ما بين الاتجاهين السابقين (الشخصية كعنصر مُثير وكعنصر استجابة)، مثل تعريف الطبيب النفسي إيزنك (Eysenck) للشخصية بأنّها "ذلك التنظيم الثابت والدائم إلى حدّ ما لطباع الفرد ومزاجه وعقله وبُنية جسمه والذي يُحدّد توافقه الفريد لبيئته".

2.7 أنماط الشخصية:

"يتعرّض الناس كلهم للضغوط بشكل أو بآخر ولكنهم لا يتعرّضون جميعاً لمخاطرها بالدرجة نفسها، لأنّ تأثير الضغوط يختلف من فرد إلى آخر، وإنّ التهديد ومُستواه يختلفان أيضاً من فرد إلى آخر، لذا فإنّ استجابة الفرد إليها تختلف تبعاً لنمط الشخصية وتكوينه ونوع البيئة والوسط الاجتماعي الذي يتحرّك فيه ويؤثر في تشكيل شخصيته ونمّوها وتحديد أسلوب التعامل مع الحدث أو الضغط" (الأمارة، بلا، بلا). ويُعرّف (الشواشره والدقس، 2014، ص:113) أنماط الشخصية بأنّها "فئة أو صنف من الأفراد يشتركون في الصفات العامّة نفسها وإن اختلف بعضهم عن بعض في درجة اتّسامهم بهذه الصفات، وهو اتجاه اعتياديّ أو طريقة مُميّزة للشخص". أمّا ريسو (Riso) فيُعرّف نمط الشخصية بأنّه "تعبير مجازيّ يُعبّر عن مُختلف العمليات النفسية الفاعلة في داخلنا التي يشترك بها مجموعة من الأفراد دون غيرهم، وتعكس التفاعل الدينامي بين مراكز بناء الشخصية الثلاثيّة" وهي المشاعر والتفكير والغريزة (أبو السل وسواقد، 2012، ص:54).

وبما أنّ الشخصية تركيب مُعقّد في كينونته ولا يُمكن النظر إليها من وجهة نظر واحدة، فإنّ أنماط الشخصية أيضاً لا تقل تعقيداً وتنوّعاً عنها وفقاً لوجهة النظر التي نرغب بتقسيم أنماط الشخصية وفقها. والتي تختلف باختلاف منحنى الدراسة التي نرغب بها. فبعض الباحثين مثل كارل يونغ انطلق في تحديده لأنماط الشخصية من أحد أهم أبعاد الشخصية وهو "التفاعل الاجتماعي" الذي يعتبره المُحرّك الرئيسيّ المُتحكّم في سلوك الفرد، فاعتبر أنّ ميل الفرد

مثلاً نحو العالم الخارجي ونحو المواضيع التي تُحيط به يجعله من النمط الانبساطي، أما ميله نحو ذاته أي العالم الداخلي له فهذا يجعله من النمط الانطوائي، وهذين التوجهين غير متناقضين بل في تفاعل دائم مع بعضهما البعض، "وعندما يتفوق أحدهما في الحياة اليومية فإن الآلية الأخرى تُكبت في اللاوعي. وعلى أساس أربع وظائف نفسية تُسيطر واحدة منها عند كل فرد...، وهذه الوظائف هي التفكير والشعور والإحساس أو الحدس".

أما الباحثة فقد اعتمدت في هذه الدراسة على تقسيم الأنماط لشو (Choo, 2012)، والذي قسم الشخصية إلى ست مجموعات رئيسية وهي كما ورد لدى (غريب، 2014، ص:52):

(1) الواقعي "Realistic":

يُفضل الشخص الواقعي العمل مع الأنشطة المادية والعمل خارجاً مع النبات والحيوان، ويُفضل التعلم عن طريق التجربة ولا ينجذب لقضاء وقت في صفوف التعليم، ويكون أسلوب تواصله مع الآخرين بشكل صريح ومباشر، وأمثلة ذلك: "الميكانيكي والمزارع والبناء".

(2) المُستقصي "Investigative":

يُحاول البحث عن العمل مع التحديات الطموحة، ويستمتع بحل المشكلات عالية التعقيد، لأنه يركز على الحلول الخلاقة للمشكلات، ولا يبحث عن أدوار القيادة ويُفضل العمل الذي يمنح الاستقلالية والتحدى، وأمثلة ذلك: "الباحث الكيميائي والجيولوجي".

(3) الفنانون "Artistic":

يُفضلون الأنشطة الخلاقة والإبداعية، ويبحثون عن فرص تُعبّر عن ذاتهم، ويتميزون بالمرونة والطموح ولا يُحبّون التقيد باتفاقية أو التزام، وهم عاطفيون ومندفعون ويميلون للتواصل بأسلوب تعبيرى ومُنفتح جداً، أمثلة ذلك: "الفنان والموسيقي والمُصمّم الداخلي والكاتب".

(4) الاجتماعيّون "Social":

إنسانيّون وعقلانيّون ويستمتعون بالعمل ضمن مجموعات وبمساعدة وتدريب وتطوير الآخرين وحل مُشكلاتهم، ويركّزون على العلاقات الإنسانية، ويُفضّلون حل المُشكلات من خلال النقاش واستخدام المهارات الشخصية، ويتجنّبون العمل بنظام مُرتّب وخاصّة مع الآلات والتجهيزات، ويميلون للتواصل بأسلوب دافئ ولبق ومُقنع، وأمثلة ذلك: "المُستشار النفسي والمُدّرس والمُمرّض".

(5) المغامرون "Enterprising":

مليئون بالطاقة وطموحاتهم عالية وثقتهم بالنفس كذلك، يُفضّلون الأنشطة التي تتطلّب إقناع الآخرين مثل القيادة، وهم فاعلون في تطوير الأهداف والربح ويتجنّبون الأنشطة الروتينية الرتيبة، يُنظر لهم أحياناً على أنّهم مُستبدّون، ويُقدّمون أنفسهم بحزم وثقة بالنفس مع براعة في الخطابة، مثل: "المُدّير ومُقدّم البرامج والمُحامي".

(6) التقليديّون "Conventional":

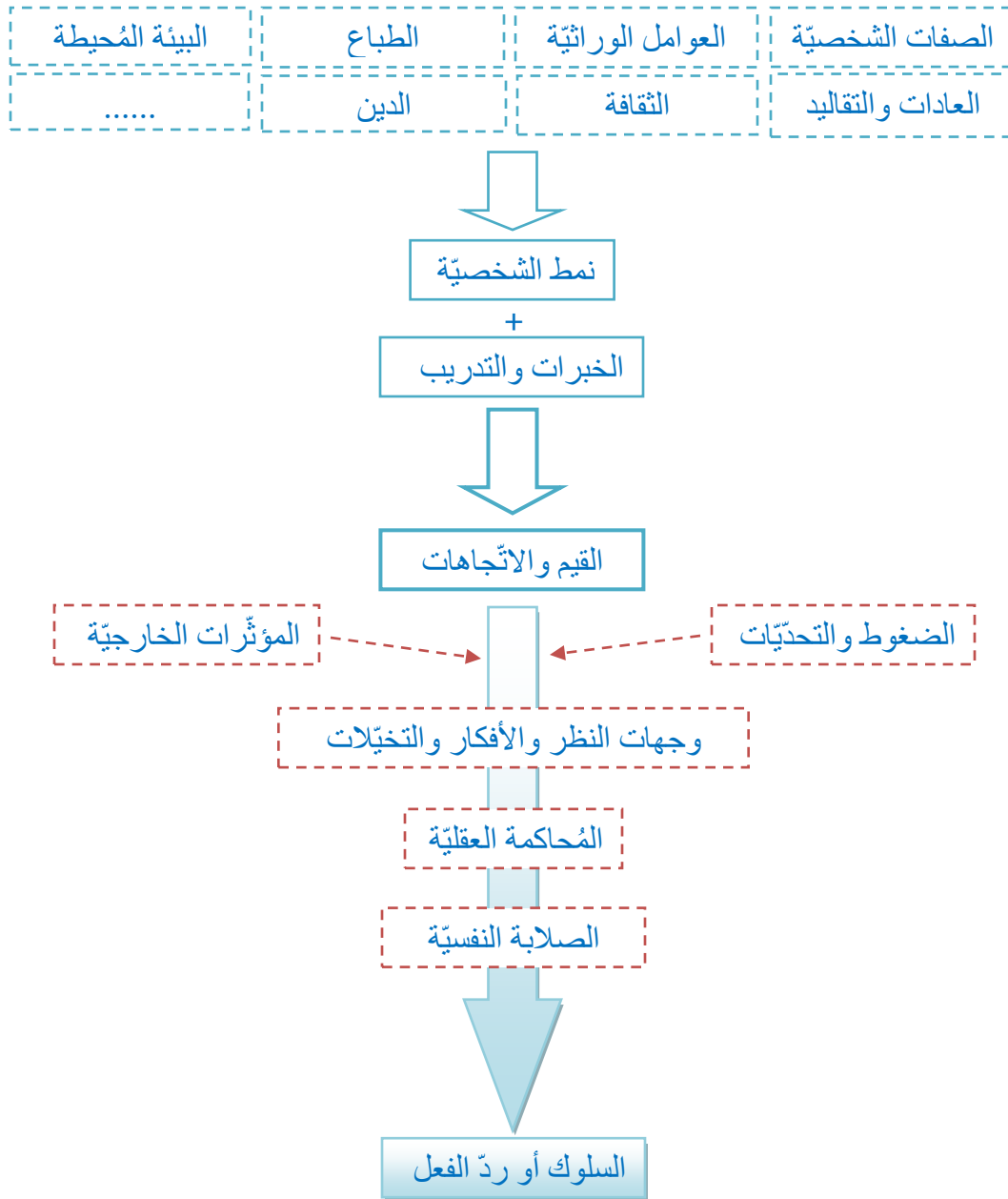
حذرون وأكفياة ومتوافقون مع ذواتهم، ويُفضّلون العمل ضمن بيئة مُنظمة مُتسلسلة الأوامر وتحمل المسؤولية ولديهم شيء من الطموح، وهم بارعون بالعمل مع البيانات والجداول ولا يُفضّلون القيادة، ويتميّزون بالمُثابرة وامتلاك القدرات التنظيمية والإدارية، ويُفضّلون العمل في بيئة تقليدية للمنظمة مثل حفظ السجلات وإدارة البيانات، وأمثلة ذلك "السكرتير والمُحاسب ومُوظف البنك".

3.7 علاقة أنماط الشخصية بالصلابة النفسية:

إنّ لكل فرد نمط شخصية مُميّز عن الآخرين من حوله وذلك تبعاً لصفاته الأساسية التي يُولد بها والعوامل الوراثية والبيئة المحيطة والثقافة والدين وغيرها من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض لتُشكّل نمط شخصيته، والتي بدورها تكون في نمو وتطوّر مُستمرّين نتيجة الخبرات والمعلومات والتدريب الذي يتلقاه الأفراد خلال مسيرة حياتهم

تُساعدهم بعد مرحلة عمرية مُعيّنة على تكوين مجموعة من القيم والاتجاهات التي تؤثر وتوجه نمط تفكير وسلوك الأفراد بأسلوب مُعين. وعندما يتعرّض الأفراد لأي ضغوط أو تحديات فإنها تخلق لديهم حالة من التوتر أو القلق التي تدفعهم بدورها لاتخاذ موقف ما حيال هذا الحدث الضاغط، وهنا يبدأ نمط الشخصية بالتفاعل مع الحدث الضاغط والمؤثرات الخارجية الأخرى المحيطة بالموقف وتتحول جميعها إلى مؤثرات وعوامل يتم استقبالها من قبل العقل الذي يقوم بتحليلها وإدراكها بالطريقة التي تتوافق مع القيم والاتجاهات التي كونها الفرد مسبقاً ومع توقّعاته ووجهات نظره حول الحدث نفسه، وهنا يوضح العديد من الباحثين والدارسين بأن قلق وتوتر واضطراب الأفراد حين يتعرّضون لأي نوع من الضغوط لا يحدث بسبب هذه الضغوط نفسها وحسب، وإنما بسبب وجهات النظر والأفكار والتخيّلات التي ينسجها هؤلاء الأفراد ويرسمونها بأنفسهم حول تلك الأحداث الضاغطة والتي تُساهم في تحجيم أو تضخيم هذه الأحداث وبالتالي تُؤثر على ردّات فعلهم تجاهها والأسلوب أو الطريقة التي سيتعاملون فيها معها. كل ما سبق يخضع لمحاكمة عقلية مُعينة من قبل الفرد ليظهر في النهاية على شكل استجابة أو ردّ فعل أو سلوك مُعين يعكس مدى صلابة الفرد النفسية الحقيقية تجاه هذا الموقف أو الحدث. وهذا ما يُبرّر سبب الاختلاف والتباين في ردود أفعال الأفراد تجاه المواقف التي يتعرّضون لها وذلك بسبب اختلاف وجهات نظر الأفراد والمكونات والخصائص الموجودة في كل مرحلة من مراحل تكوين ردّة الفعل أو السلوك السابقة الذكر وخاصة الصلابة النفسية لديهم.

والشكل التالي أدناه يوضح هذه العلاقة:



الشكل (2): العلاقة بين أنماط الشخصية والصلابة النفسية (من إعداد الباحثة)

ثامناً: الصلابة النفسية وأساليب المواجهة والدفاع

إنّ مدى ارتفاع أو انخفاض الصلابة النفسية لدى الفرد يؤثر في مدى قدرته على التقييم المعرفي للحدث الضاغط الذي يتعرّض له وما يتبعه من تهديدات على أمنه المهني والاجتماعي والنفسي والصحي.. إلخ. وكذلك في مدى تقييمه لأساليب المواجهة التي سيتبعها لتحدي أو تجنب أو تجاوز هذا الحدث، وذلك على اعتبار أنّ ارتفاع الصلابة النفسية يُحسن من عمليات الإدراك والتقييم التي يقوم بها الفرد للحدث الذي يتعرّض له من خلال رؤيتها من منظور واسع وتحليلها بدقّة (وهذا الإدراك يُعدّ من أهمّ الاستجابات الصحيحة الأولى)، كما أنّه يُعزّز من ثقة الفرد بنفسه واعتقاده بقدرته على مواجهة أو تجنب التهديد الناتج عن الموقف الذي يتعرّض له، وهي نقطة مُهمّة جداً تُساعد على اختيار الفرد لأساليب مواجهة مرنة وصحيحة ومناسبة له وللحدث نفسه ممّا يُخفّف من تأثيرها السلبي عليه، وفي كثير من الأحيان تدفعه لتغيير أسلوب حياته أو ممارساته المهنية أو السلوكية أو الصحية.

وبما أنّ أي نوع من أنواع الضغوط والتحديات أو الصدمات الانفعالية التي قد يتعرّض لها الفرد في حياته تؤدي إلى بعض الاضطراب أو الخلل في علاقته مع محيطه من أفراد أو جماعات (سواءً في المنزل أو العمل أو غيره)، فإنّ ذلك سيدفع به حتماً إلى حالة من الضيق والتوتر والقلق التي ستخلق لديه دورها الدافع لاستيعاب الموقف والتفاعل معه واختيار أسلوب خاص به لحل تلك الأزمة وفق استراتيجية نفسية خاصة تتناسب وشخصيته والظرف أو الحالة التي يمرّ بها. وهذا الأسلوب أو الطريقة التي يتبعها الفرد للتقليل من حدّة توتره أو قلقه تُسمّى في نظريات التحليل النفسي أساليب المواجهة أو التعامل مع الضغوط أو الحيل الدفاعية أو آليات الدفاع. وإنّ أهم ما يُميّز العمليات الدفاعية عن أساليب المواجهة أنّ "العمليات الدفاعية" تحدث لا شعورياً بينما الثانية (أي أساليب المواجهة) فهي تحدث شعورياً ويلجأ إليها الفرد مع التفكير بها ودراسة مختلف جوانبها وتأثيراتها بما يتوافق مع شخصيته في الردّ على الموقف الذي يُهدّده.

1.8 أساليب المواجهة:

إنّ أساس نجاح المواجهة ينبغي أن يشتمل على الثقة بالنفس وكفاءة الذات والعلاقات الإيجابية مع الآخرين وشعور الفرد بالسعادة وذاتية النجاح بالإضافة إلى التحكم الداخلي والاستقلال الذاتي وغيرها من الصفات والميزات الشخصية التي من شأنها أن ترفع من قدرة الفرد على المواجهة وبالتالي اختيار الأساليب المناسبة له وفقاً للظروف التي يواجهها، وكلّما تمّ إدراك وتحديد أبعاد المشكلة بشكل أسرع كان من الممكن تحديد الوسيلة الأنسب لمواجهتها وحلّها بأقل الخسائر الممكنة. ويمكن تعريف أساليب المواجهة بأنّها "الجهود التي يبذلها الفرد للسيطرة على أو خفض أو التحمّل للمطالب الداخليّة والخارجيّة التي تتسبّبها المواقف الضاغطة" (العبدلي، 2012، ص: 51)، ويُشير الباحث بذات المرجع بأنّ لوسائل المواجهة وظيفتان أساسيتان، هما:

- الوظيفة الأولى؛ تنظيم الانفعالات أو الأسى "التعامل المتمركز حول الانفعالات": أي التركيز على الانفعال، ويُستخدم في المواقف التي يعتقد فيها الفرد بأنّ شيئاً مُفيداً يمكن العمل عليه بخصوص المشكلة.
- الوظيفة الثانية؛ تناول المشكلة التي تُسبّب الأسى "التعامل المتمركز حول المشكلة": أي التركيز على المشكلة، ويُستخدم عندما يعتقد الفرد بأنّ الموقف أو الحدث الضاغط هو شيء مُستمر ولا يمكن تغييره ويجب تحمّله. ورغم وجود بعض المؤشّرات التي تُشير إلى غلبة استخدام وظيفة دون الأخرى اعتماداً على ما سبق ذكره أعلاه، إلّا أنّ الفرد عادةً يلجأ إلى خليط منهما عند مواجهة كثير من المواقف.

وعلى اعتبار أنّ ضغوط الحياة قد تؤدّي إلى مجموعة من الاضطرابات النفسيّة والجسديّة، فإنّ أساليب المواجهة تُعدّ بمثابة عوامل مُساعدة أو عوامل تعويضيّة تُساعد الأفراد على الاحتفاظ بالصحة النفسيّة والجسديّة والتوازن الاجتماعيّ شريطة إدراك الفرد كميّة التعامل مع هذه الضغوط واختيار الاستراتيجيّات المُلائمة لمعالجتها ومُعالجة أيّ موقف يتعرّض له بحيث تُساعده على الوصول إلى والاحتفاظ بالتوافق النفسيّ والاجتماعيّ قدر الإمكان، وهنا تبرز ضرورة دراسة بعض هذه الأساليب لمعرفة كميّة قدرة الفرد على تحمّل أو إدارة مُختلف أنواع الضغوط بنجاح خلال

حياته، والتي تختلف باختلاف الأفراد أنفسهم أو الظروف المحيطة بهم أو غيرها من العوامل الخارجية والداخلية التي يمكن أن تؤثر على اختيار أسلوب ما دون الآخر. فمثلاً قسم (الضريبي، 2010، ص:680) هذه الأساليب وفق الاستراتيجيات المتبعة كآلاتي أدناه:

(1) "الاستراتيجيات الإيجابية: وهي تلك التي يُوظفها الفرد في اقتحام الأزمة وتجاوز آثارها، وذلك من خلال الأساليب الإيجابية الآتية:

- (a) التحليل المنطقي للموقف الضاغط بغية فهمه والتهيؤ الذهني له ولمرتباته.
- (b) إعادة التقييم الإيجابي للموقف، حيث يُحاول الفرد معرفياً استجلاء الموقف وإعادة بنائه بطريقة إيجابية مع محاولة تقبل الواقع كما هو.
- (c) البحث عن المعلومات المتعلقة بالموقف الضاغط والمساعدة من الآخرين أو مؤسسات المجتمع المتوقع ارتباطهما بالموقف الضاغط.
- (d) استخدام أسلوب حل المشكلة للتصدي للأزمة بصورة مباشرة.

(2) الاستراتيجيات السلبية: وهي تلك التي يُوظفها الفرد في تجنب الأزمة والإحجام عن التفكير فيها، وذلك من خلال الأساليب السلبية الآتية:

- (a) الإحجام المعرفي لتجنب التفكير الواقعي والممكن في الأزمة.
- (b) التقبل الاستسلامي للأزمة وترويض النفس على تقبلها.
- (c) البحث عن الإثبات أو المكافآت البديلة عن طريق الاشتراك في أنشطة بديلة ومحاولة الاندماج فيها بهدف توليد مصادر جديدة للإشباع والتكيف بعيداً عن مواجهة الأزمة.
- (d) التنفيس والتفريغ الانفعالي: بالتعبير لفظياً عن المشاعر السلبية غير السارة وفعلياً عن طريق المجهودات الفردية المباشرة لتخفيف التوتر.

وبشكل أكثر وضوحاً إنّ أساليب أو استراتيجيات المواجهة الإقدامية تتضمن النزعة للاستجابة بشكل فعال نحو الأحداث الضاغطة، والسعي للحصول على معلومات بشأن هذه الأحداث الضاغطة، وحلّ الموقف أو المشكلة وذلك من خلال استخدام أساليب سلوكية ومعرفية محدّدة. وفي المقابل، تتضمن استراتيجيات المواجهة الإجمامية النزعة نحو تشتيت وصرف ذهن الفرد عن الحدث الضاغط وتجنّب الحصول على معلومات بشأن الحدث الضاغط، واستخدام أساليب سلوكية ومعرفية للهروب من الموقف الضاغط".

أمّا (الأمرة، بلا، بلا) فقد صنّف أساليب مواجهة الضغوط وفق نوع هذه المواجهة أو الأسلوب إلى سبعة أساليب وفق الآتي أدناه:

1) التصدي للمشكلة "Confront the Problem":

وهو أسلوب من أساليب التعامل مع الضغوط يلجأ إليه بعض الأفراد وفقاً لنمط شخصيتهم بهدف تخفيف العقبات التي تحول بينه وبين التكيف والالتزان أو تحقيق الأهداف الآنية، ويكون واضحاً جداً في حالات الأزمات أو الكوارث وحالات الضغوط المستمرة طويلة الأمد. وقد بيّنت الدراسات النفسية أنّ هذا الأسلوب يلجأ له المتقنون كاستجابة لآلية التعامل مع الضغط، إضافة إلى المعرفة المسبقة لمصدر الضغط لديهم، ويعتمد هذا الأسلوب أساساً على قوة الشخصية والشجاعة في مواجهة المواقف النفسية والتوترات الناجمة عن مصدر الضغط وشدّته.

2) طلب الإسناد الاجتماعي والانفعالي "Request for Social and Emotional Attribution":

وهو محاولة البعض الحصول على مساعدة اجتماعية أو نفسية أو مادية.. إلخ من الأهل أو الأقارب أو الأصدقاء أو حتّى الأطباء النفسيين وغيرهم للحصول على الدعم الأمني عند الشعور بالتهديد لسبب معيّن أو إثر الخوض في مجازفة معيّنة. وقد يتّجه البعض إلى الدين لما في الدين من أمان وسكينة وطمأنينة طلباً للإسناد في التعامل مع الضغوط. وتُشير نتائج الدراسات العلمية إلى أنّ الإسناد الاجتماعي والانفعالي مُخفّف للضغط ويُقلّل من تأثيره السلبي في الصّحة النفسية والجسميّة.

(3) ضبط النفس "Self Control":

وهو أسلوب يلجأ إليه بعض الأفراد عندما يتعاملون مع مواقف من شأنها أن تؤثر على التحكم والسيطرة ولكن تولد لديهم مشاعر قوية نابعة من العقل. بمعنى آخر فإنهم يُعالجون الموقف بخبرات وقوة إرادة رغم التوتر والإثارة، إلا أن ضبط والتحكم بالاستجابة الانفعالية وتقليل وطأة الأحداث التي تبعث على الضيق تظل مفتاح حل المشكلة لديهم. وعادةً يلجأ إلى هذا الأسلوب العاملون في المجال الطبيّ أو الصحيّ كالأطباء والمُمرّضين ومُساعدتهم، حيث يكون التحكم في أعلى حالاته أثناء التعامل مع المرضى المُصابين بأمراض خطيرة أو إصابات الحوادث الطارئة. ويرى "ستيرلي" أن أسلوب ضبط النفس يُريح الفرد في حينه وقد يكون لذلك فائدته في الصحة النفسية والجسمية، أمّا إذا فشل فإنه يؤدي إلى حالات مرضية خطيرة.

(4) الخيال و التمنيّ "Imagination and Wishfulness":

يلجأ بعض الأفراد إلى الهروب من الأحداث المُقلقة والضاغطة المُحيطة بهم عندما لا يستطيعون مُواجهتها فينسحبون من الحياة الفعلية إلى أحلام اليقظة متوهّمين الحل. ويعني هذا الأسلوب رغبة الفرد المُتخيل بأنّ يبتعد عند تعرّضه لموقف ضاغط عن واقع هذا الموقف وظروفه، مثل تخيل العيش في مكان أو زمان مُغايرين أو تخيل حدوث مُعجزة تُخلّصه ممّا هو فيه من ظروف.

(5) التجنّب و الهروب "Avoidance and Escape":

عندما لا يجد الفرد الإمكانيات الكافية للتعامل مع الضغط السائد فإنه يلجأ في بعض الأحيان إلى تجنّب التعامل معه لحين استجماع قواه أو التهيؤ له بشكل أكبر. أمّا إذا فشل في تجنّب الموقف الضاغط ولم يستطع مُقاومته فإنه يلجأ إلى وسيلة هروب ما من هذه المُواجهة حيث يُعتبر الانسحاب استجابة شائعة للتهديد عند بعض الأفراد، وغالباً ما يُصاحب هذا السلوك شعور بالاكْتئاب وعدم الاهتمام.

(6) العدوان "Aggression":

إنَّ الإحباط والضغوط المُستمرة والمواقف الإنسانية المؤذية كثيراً ما تؤدي إلى حالة من الغضب والعدوان لدى الأفراد، حيثُ يُشكّل هذا السلوك استجابة لموقف أو مواقف مُعيّنة لم يُحقّق صاحبها منها النتائج المُتوقّعة فتخلق لديه مشاعر عدوانية لا يُفجّرُها إلّا في أوضاع مُعيّنة كرد فعل غير مُتحكّم به، فمُعظم الناس حينما يواجهون تحدّيّاً قوياً يصبّون جام غضبهم في غير مكانه وبدون سيطرة على أهداف أو مُمتلكات أو أفراد آخرين يكونون كبش الفداء.

(7) الإبدال "Replacement":

يُعتبر الإبدال إحدى أساليب مُواجهة الضغوط خاصّة تلك المُستمرة لفترات طويلة من الزمن، لذا وبهدف التكيف معها أو تخفيف شدّتها على الأقل فإنَّ الفرد يجدُ مصرفاً لها على مُستوى الجسد، مثل الأكل بنهم والإفراط في الأكل أو كثرة التدخين أو الإفراط في النشاط الجنسي... إلخ. حيثُ يُمكن اعتبار كلّ تلك الأفعال تفرّجات جسدية يتفاوت وعي الناس لها ولكنهم يُمارسونها يومياً.

2.8 آليات الدفاع:

إنَّ الاختلافات من فرد لآخر في إدراك الضغوط والتعامل معها تجعل من بعضهم قادرين على تحملها ومُواجهتها وإيجاد الحلول المُناسبة لهم وفق الظروف المُحيطة بهم، بينما يُحاول آخرون الهروب منها باللجوء إلى استخدام آليات دفاعية مُتنوّعة تختلف باختلاف شخصية كلّ فرد منهم وأسلوبه في مُواجهة الإحباط أو الضغوط. وقد ذكر "الأمارّة" في المرجع السابق ذاته أنّ أوّل من أدخل مفهوم آليات الدفاع أو الحيل الدفاعية هو "سيجموند فرويد" الذي يرى أنّ الناس يلجأون لهذه الآليات لحماية أنفسهم وخفض مُستوى القلق لديهم حينما يُواجهون مواقف ضاغطة أو مُهدّدة ممّا يُساعدهم على مُعالجة الصراعات والإحباطات التي يتعرّضون لها، وهي أساليب عقلية لا شعورية تقوم بتشويه الخبرات وتزييف الأفكار والصراعات التي تُمثّل تهديداً لهم. وعليه، فقد قسّم "الأمارّة" هذه الآليات إلى تسع تصنيفات وفق الآتي أدناه:

(1) الكبت "Inhibition":

عملية عقلية لاشعورية يلجأ إليها الفرد للتخلص من شعوره بالقلق أو الضيق الذي يُعانيه بسبب ورود عوامل متضاربة الأهداف في نفسه، وهي تُساعده على تحرير نفسه ولو مؤقتاً من الضغوط المُتسلطة عليه وتشكل عبئاً لا يُطيقه، فيهرب من هذه الضغوط بكبتها ومُحاولة تحييدها للحصول على توازنه النفسي. ويرى علماء النفس والصحة النفسية بأن الكبت الناجح هو الذي يُؤدي إلى حل الصراع وتوازن المُتطلبات والرغبات اللذين يُحققان الصحة النفسية، أما الكبت الفاشل فهو الذي يُؤدي إلى حالة الاختلال ثم المرض النفسي.

(2) التعويض "Recompensation":

حيلة دفاعية لاشعورية يلجأ إليها الإنسان حينما يبتغي سلوكاً يعوّض فيه شعوراً بالنقص سواء كان هذا الشعور وهمياً أو حقيقياً، جسمىً أو نفسياً أو مادياً. وهو يهدف إما للارتقاء بالفرد إلى المستوى الذي وضعه لنفسه أو الذي فُرض عليه من علاقته بالآخرين، أو لتعزيز موقعه في المجتمع الذي يعيش فيه، أو إلى تغطية الشعور بالنقص وتحقيق مكاسب ذاتية مثل لفت الانتباه والعطف والاحترام أو إثارة الآخرين.

(3) التبرير "Justification":

وهو إعطاء أسباب مقبولة اجتماعياً لسلوك الفرد بغرض إخفاء الحقيقة عن الذات بحيث تُساعده على احترامه لنفسه وتجنبه الشعور بالإثم، وتُعطيه الشعور بأن ما قام به قد جاء بناءً على تفكير منطقي معقول. ويختلف التبرير عن الكذب بأن الفرد في التبرير يكذب على نفسه، في حين أنّ الكذب يعني كذب الفرد على الناس. مثال ذلك: اعتقاد الفقير بأن الفقر نعمة وأن الثروة والغنى يجلبان له المشاكل والهموم.

(4) التحويل "Transposition":

وهي آلية تُستخدم للدلالة على نقل نمط من السلوك من عمل إلى آخر، بمعنى اكتساب خبرة مُعينة تُؤدّي إلى رفع مُستوى الإنجاز للفرد في عمل مُماثل أو أحياناً إلى خفض مُستواه إن كان العمل الجديد مُغيّراً للعمل الأصليّ كل المُغيرة، وفي التحليل النفسي يدل استخدام هذه الآلية على موقف انفعاليّ مُعقّد.

(5) التكوين العكسيّ "Reverse Configuration":

وهو إخفاء الدافع الحقيقيّ عن النفس إمّا بالقمع أو الكبت، وتُساعد هذه الآلية الفرد كثيراً في تجنّب القلق والابتعاد عن مصادر الضغط فضلاً عن الابتعاد عن المُواجهة الفعلية. فقد يُظهر الفرد سلوكاً ما ويُخفي السلوك الحقيقيّ، فإظهار سلوك المودة والمحبة المُبالغ فيهما قد يكون تكويناً عكسياً لحالة العدوان الكامن الذي يمتلكه الفرد في داخله، وعادةً يتشكّل هذا المفهوم ضمن سمات الشخصية ومُكوناتها.

(6) النكوص أو الارتداد "Recoil":

أي الارتداد أو التقهقر إلى مرحلة سابقة من مراحل العمر المُتمثلة في النموّ النفسيّ، ويتميّز بعدد من الظواهر النفسية المُتمثلة في النشاط النفسيّ (وهو ما يحدث دائماً لدى المرضى الذهانيين). وهي آلية تُحقّق للفرد مهرباً من الضغوط المُحيطة به ولو لفترة مؤقتة وذلك بالرجوع إلى مرحلة سابقة في الماضي تتمثّل فيها السعادة والراحة النفسية والأمان فيذهب بتفكيره بعيداً وكأنّه حلم مرّ سريعاً وذلك للتخفيف ممّا يُعانيه الآن من نكسات وانكسارات نفسية. وقد أثبتت الدراسات النفسية بأنّ النكوص يُعدّ استجابة شائعة للإحباط.

(7) التوحّد أو التقمّص "Metempsychosis":

عملية لاشعوريّة بعيدة المدى ونتائجها ثابتة يكتسب بها الفرد خصائص فرد آخر تربطه به روابط انفعاليّة قويّة حيث يسعى لأن يجعل نفسه على صورة غيره، وهذا يتطلب ضمّاً غير واع لخصائص شخصيّة الآخر إلى نفسه فيرى نفسه في الآخر ويرى الآخر في نفسه. وتشمل هذه الخصائص السلوك والأفكار والانفعالات العاطفيّة، وأوّل محاولة يقوم بها الفرد للتوحّد تبدأ في الطفولة عندما يسعى إلى التوحّد بشخصيّة أحد والديه وليس تقليدهما، إذا اختلف التوحّد عن المحاكاة أو التقليد بأنّ التوحّد عملية لاشعوريّة في حين أنّ المحاكاة أو التقليد هو عملية شعوريّة واعية.

وهذه الآليّة تُعتبر وسيلة لتحقيق الرغبات التي لا يستطيع الفرد تحقيقها بنفسه فيقتنع بتحقيقها في حياة الغير ويرضاها لنفسه كأنّه هو من قام بها. والكثير من مظاهر التوحّد وتعلّق الفرد بغيره ما هي إلّا حالات تدلّ على بعض نزعات العطف الاجتماعيّ والتحسّس بمشكلات الآخرين. ويكثر استخدام هذه الآليّة لدى الشخصيات التي تتسم بالأنماط العقليّة كالشخصيّة الفصاميّة أو المهووسة أو البرانويّة (هذات العظمة والاضطهاد). وهي أنماط من الشخصيات ليست مرضيّة وإنما نمط سلوكها وتكوينها الشخصي بهذا النوع، ولكن عندما تتزايد الضغوط الحياتيّة ولا تجد لها هذه الشخصيّة منفذاً للتصريف أو التحويل، فإنّها ستؤدّي إلى اضطرابات في العقل لدى هذه الفئة من البشر.

(8) الخيال "Imagination":

وهو مُكوّن أساسي في حياة الفرد؛ طفلاً كان أم راشداً، سليماً أم مريضاً، مُستيقظاً أو حالماً أثناء نومه، وهو جزء مهم من الحياة العقليّة للفرد لأنّ الخيال يُخفّف عن الفرد الكثير من الضغوط الواقعة عليه من البيئة الخارجيّة، ويؤدّي إلى تخفيض توتر بعض الدوافع من خلال تبديدها، حيث أنّ الفرد عند التعرّض للضغوط يصوغ في خياله العديد من السيناريوهات التي تظل قابضة داخل عقله، وبها يجد العديد من الحلول إذا ما استُخدمت استخداماً أمثل في الوصول إلى نتائج تُحقّق له الراحة النفسيّة، ولكن تُصبح حالة مرضيّة في حال استمرارها وتحويل الواقع إلى أحلام يقظة لذلك لا بُدّ أنّ تخضع إلى ضوابط ومُحدّدات لاستخدامها.

(9) التسامي أو الإِعلاء "Sublimation or Elevation":

آلية دفاعية يلجأ إليها الفرد عندما تضيق عليه الأمور ويصل التوتر لأعلى درجات الشدة، وهذه الحيلة من أهم الحيل وأفضلها وأكثرها انتشاراً لأنها تُخفّف من شدة الصراعات والتوتر الداخلي، ويدل استخدامها على الصحة النفسية العالية، فبواسطتها يستطيع الفرد أن يرتفع بالسلوك العدواني المكبوت ويقوم بتحويل تلك الصراعات والأفكار إلى مجالات مفيدة وسليمة ومقبولة اجتماعياً وشخصياً وبالتالي تُمكن الفرد من الإبقاء على هذه الصراعات مكبوتة وبعيدة عن الوعي. فمثلاً النتاجات الفكرية والأدبية والفنية ما هي إلا مظاهر لأفعال تمّ التسامي بها وإعلانها من دوافع ورغبات داخلية مكبوتة في النفس إلى أعمال مقبولة وتجد الرضا من أفراد المجتمع.

ويُمثّل الدين أعلى درجة من درجات الإِعلاء والتسامي بالنسبة للفرد في ظروف التوتر والضغط الشديدة والأزمات، فهو يُتيح الطريق له للتخلّص من أحاسيس ومشاعر الإثم من خلال أداء الصلاة مثلاً أو التكفير عن الذنوب بدلاً من الطقوس والممارسات أو السلوكيات عديمة المعنى.

المبحث الثاني: المسار الوظيفي

تمهيد

تعريف المسار الوظيفي	<u>أولاً:</u>
المسار الوظيفي وعلاقته ببعض المفاهيم والمُصطلحات	<u>ثانياً:</u>
أهمية المسار الوظيفي	<u>ثالثاً:</u>
مسؤولية تطوير المسار الوظيفي	<u>رابعاً:</u>
أبعاد تطوير المسار الوظيفي	<u>خامساً:</u>
مراحل تطوير المسار الوظيفي	<u>سادساً:</u>
فعالية إدارة برنامج المسار الوظيفي	<u>سابعاً:</u>
أنواع المسارات الوظيفية	<u>ثامناً:</u>
آليات إدارة المسار الوظيفي	<u>تاسعاً:</u>
نماذج تطوير المسار الوظيفي	<u>عاشراً:</u>
أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي	<u>أحد عشر:</u>
دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي	<u>إثنا عشر:</u>

تمهيد:

يُعتبر مفهوم المسار الوظيفي أحد أهمّ المفاهيم الإدارية الحديثة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية ومحور اهتمام العديد من الباحثين في هذا المجال وكذلك المنظمات والأفراد خلال العقدين الماضيين نظراً للتطورات الكبيرة والجديدة في بيئة العمل وتركيبه الموارد البشرية والتغيرات التكنولوجية التي أدت لظهور تحديات جديدة وغير متوقعة يتوجب على الإدارة التعامل معها بهدف الحفاظ على مكانة المنظمة في السوق حيث أنّ نجاح المنظمة واستمراريتها في البيئة التنافسية اليوم لا يمكن ضمانه عن طريق جودة السلعة أو الخدمة التي تُقدمها هذه المنظمة أو تنوع الأسواق التي تتعامل معها فقط، وإنما يُضاف إليه بقاء الأفراد الأكفاء فيها وإبداعهم في المهام الموكلة إليهم من خلال الخبرات والمهارات التي يتمتعون بها والتي تدفع بالمنظمة نحو الأمام ونحو الريادة، ولذلك أصبحت الإدارات عامةً وإدارة الموارد البشرية خاصةً تهتم بتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية من أجل ضمان نجاح الموظفين في مهامهم وإتاحة فرص تطوّرهم وبالتالي زيادة الرضا والقناعة الوظيفية لديهم ممّا يضمن ويساهم بامتلاك المنظمة لأعداد كافية من الكوادر المؤهلة ذات المهارات والخبرات العالية والحفاظ عليها على اعتبار أنّ إدارة المسار الوظيفي تُساعد على الاستثمار الفعّال والصحيح للموارد البشرية وتوظيفها بالشكل الأمثل وفقاً لمجالات العمل الأنسب لها وذلك من خلال العمل على تحقيق التوافق ما بين إمكانيات وقدرات الموظفين من جهة وبين المنصب الوظيفي من جهة أخرى بما يُحقّق أهداف كل من المنظمة والموظفين معاً. فالمنظمة من جهتها تهتم بإدارة المسار الوظيفي بشكل كبير من أجل الإبقاء على الموارد البشرية التي تحتاجها والتي تزيد من قدرتها على التعامل مع كافة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتنافسية التي تعترض المنظمة، والموظفون بالمقابل لديهم مصلحة مباشرة وحقيقية بتخطيط وتطوير مسارهم الوظيفي الذي يلعب دوراً محورياً في مساعدتهم على تحديد وبلورة أهدافهم بدقة من خلال معرفتهم ودرايتهم الجيدة بالمهام التي يقومون بتأديتها والتي تؤثر على تطوّرهم الوظيفي اعتماداً على مدى نجاحهم أو فشلهم في تحقيق النتائج المرجوة من العمل وبذلك يزداد التزامهم بالمنظمة ويتحقّق رضاهم عنها وعن العمل عموماً خاصة

وأنّ تطوّر المسارات الوظيفيّة ترتبط بشكل كبير بالفوائد الماليّة العائدة على الأفراد مثل زيادة الرواتب أو ميزات التأمين الصحيّ وغيرها من الحوافز والامتيازات الماديّة، والفوائد المعنويّة المُتمثّلة بزيادة في المسؤوليّة أو السلطة أو المكانة داخل المنظّمة.

أولاً: تعريف المسار الوظيفيّ وتطويره

يُعرّف المسار الوظيفيّ بأنّه "تحقيق التوافق الفعّال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظّمة، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيميّة التي تُهيّء فرص العمل المناسبة والمُفيدة للفرد والمنظّمة على مدار حياة الفرد الوظيفيّة" (تلجي وبن علال، 2016، ص:16). وهو "ما يجب أن يعرفه ويتقنه الأفراد من أجل أن يتقدموا وظيفياً في العائلة الوظيفية الواحدة، وليطوّروا فرص وظيفيّة في العائلات الوظيفية الأخرى.. وهو المراكز الوظيفية التي يحتلها الشخص خلال حياته العمليّة بغض النظر عن النجاح أو الفشل الذي يحققه، ويضمن ذلك كافة الأعمال التي يقوم بها الفرد بما فيها الأعمال التطوعية والخاصّة أو العامة على حد سواء" (مصلح، 2018، ص:20).

وهو "سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مُرتبطة بالتقدّم الوظيفي والنجاح الذي يحرز في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى، أو مكانة وظيفيّة أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر" (بن طري، 2016، ص:3). وقد تكون هذه التغيرات الوظيفية رأسيّة أي تتضمن الانتقال من وظيفة إلى وظيفة أخرى أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المُعتمد في المنظّمة، أو قد تكون تغييرات أفقيّة أي تتضمن الانتقال من وظيفة إلى أخرى في نفس المُستوى الوظيفيّ في الهيكل التنظيميّ المُعتمد، فهو "المسلك الذي يوضح مجموعة من المناصب المتتالية التي يشغلها الفرد خلال عمره الوظيفيّ، وذلك إما عمودياً من خلال الترقية أو أفقيّاً من خلال النقل الوظيفي.. أي أنّ الفرد ينتقل خلال حياته العمليّة عبر عدة مناصب من الأدنى إلى الأعلى أو عبر هيكل المنظّمة" (بن طري، 2016، ص:4). مما يوضّح ضرورة فهم وإدراك المُدراء لدقّة عملية

تخطيط وإدارة وتطوير المسار الوظيفي من حيث رصد الاختلافات في احتياجات واهتمامات الأفراد في كل مرحلة من مراحل حياتهم العملية لاستثمار جهودهم بالشكل الأمثل واستثمار وجود المسارات الوظيفية في الوقت ذاته لإعداد القيادات الإدارية اللازمة للمنظمة وتدريبها وتأهيلها وتصميم برامج الإحلال الوظيفي.

أما **المفهوم الحديث للمسار الوظيفي** فقد عرّفه (غريب، 2014، ص:21) بأنه "تعبير عن كل الخبرات التي أحرزها الفرد خلال حياته المهنية، والمواقع الوظيفية التي شغلها خلال مسيرة عمله والاتجاهات والسلوك المرتبط بهذه المواقع.. وهو سلسلة من التطورات المستمرة للخبرات العملية للفرد خلال الزمن، وتراكم هذه الخبرات يظهر من خلال نجاحه في عمله" ووفق المرجع السابق ذاته نلاحظ أنّ هذا المفهوم يُركّز على "الخبرات والمعارف المكتسبة والسلوكيات التي يحوزها العامل من خلال تنقله بين عدة وظائف، ولم يُركّز على التقدم في المراكز الوظيفية، بل أكد أنّ المعلومات والمعرفة المكتسبة والمتراكمة في سياق التجارب هي التي تُشكّل المسار الوظيفي الذي يمكن إعادة ترتيبه وإدارته بناء عليها، ونلاحظ أيضاً تركيزه على شبكة علاقات العمل التي تعد مكوناً مهماً للمسار الوظيفي، خاصة أن التفاعل بين الأفراد يوفر فرصاً للحوار بينهم وهو أمر أساسي لاكتساب المعرفة، ولم يحصر هذا المفهوم المسار في منظمة واحدة، بل قد يتعداها لأكثر من منظمة في سبيل الحصول على فرصة عمل مناسبة لإمكانات الفرد". أما (Bell, 2015, P:2) فقد أضافت إلى ما سبق بأنّ "المفاهيم التقليدية للعمل والتقدم في المسار الوظيفي قد تمّ استبدالها بفكرة المسار الوظيفي اللامحدود من خلال مجموعة من فرص العمل المتنوعة التي تتجاوز حدود إعدادات التوظيف المفردة لتضع مكانها إدارة المسار الوظيفي المعتمد بشكل أساسي على مدى تحكم الأفراد المعنيين به" فالسمة الأساسية للمسار الوظيفي والعقد الوظيفي الجديد لا يتم مع المنظمة وإنما مع الفرد نفسه، وأضافت أنّ الأفراد يتكون وظائفهم التي يعملون بها إما برغبتهم أو لأسباب خارجة عن إرادتهم ويتخلون عن حياتهم المهنية ومسار وظيفي مُحدّد إلى مسار ووظيفة أخرى لا علاقة لها بالمسار أو الوظيفة السابقة (أي يقومون بالانتقال من مجال عمل إلى آخر)، ولكنهم يُواجهون بعض التحديات بهذا الانتقال مثل فقدان الهوية أو عدم الاستعداد النفسي

للعمل الجديد أو فقدان الدور القيادي وتغيير في الوضع المهني أو المكانة أو انخفاض الأجور بينما البعض الآخر لا يعاني من مثل هذه التحديات، وأوضحت بعدم وجود الكثير من المعلومات عن سبب قدرة بعض الأفراد على إجراء هذا الانتقال بسلاسة ونجاح والبعض الآخر لا يستطيع ذلك، وأحياناً الفرد نفسه يستطيع النجاح وتجاوز العقبات التي تعترضه في بعض الأحيان ويفشل في أحيان أخرى.

أما عملية **تطوير المسار الوظيفي** فهي "مجموعة نشاطات مشتركة بين الموظف ومنظمته من أجل إعداد لوظائف معينة وتحديد ما يحتاج إليه من مهارات وتدريبات واستشارات من أجل الوصول إلى صيغة مناسبة تحقق أهداف الموظف وأهداف منظمته في الوقت نفسه" (ديوب، 2013، ص:132) وهي "النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي وما يترتب على ذلك من تطوير المنصب في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى" (بن طري، 2016، ص:36)، وهو وعي وإدراك الفرد لإمكانياته وأهدافه واحتياجاته الوظيفية والقيام بكل ما يلزم من تحسينات لتطوير مهاراته وقدراته لتحقيق المسار الوظيفي الذي يرغب به وبالتالي تحقيق أهدافه الوظيفية وذلك بما يتوافق مع أهداف المنظمة.

ثانياً: المسار الوظيفي وعلاقته ببعض المفاهيم والمصطلحات

1.2 التأقلم التنظيمي:

هو عملية "تكيف الموظف مع الثقافة التنظيمية للمنظمة.. وهو تلك العملية التي يتم من خلالها تعلّم الفرد للقيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها" (مصلح، 2018، ص:129).

2.2 القيم التنظيمية:

"هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب وغير مرغوب في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة" (زرادة، 2014، ص:7).

3.2 الرضا الوظيفي:

هو "حالة يصل فيها الفرد إلى تكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف العمل ذاته.. وهو درجة إشباع حاجات الفرد ويتحقق هذا الإشباع نتيجة عوامل متعددة منها عوامل خارجية (كبيئة العمل) وعوامل داخلية (العمل ذاته)، وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضياً عن عمله رغباً فيه مقبلاً عليه دون تذمر محققاً لطموحاته ورغباته وميوله المهنية ومتناسباً مع ما يريده الفرد من عمله وما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته" (الشمري، 2015، ص:23).

4.2 الأمن الوظيفي:

هو "درجة إحساس الفرد بالأمان والطمأنينة على حقوقه الوظيفية والاحتفاظ بوظيفته دون خوف من الاستغناء عن خدماته في المستقبل" (أبو تايه، 2016، ص:841).

5.2 القلق من المستقبل:

ذكر (عبد الحليم، 2010، ص:338) بأنّ القلق هو "حالة من التوتر الشامل المستمر نتيجة توقّع تهديد خطر فعلي أو رمزي.. وهو شعور عام غامض غير سار بالتوقّع والخوف والتحرّز.. ويُعدّ التطلّع إلى المستقبل أحد المصادر الهامة للإنسان ما دامت لديه القدرة على التطلّع إلى المستقبل، وهو في نظرته إلى المستقبل قد يتوقّع أموراً يفرح لها وقد يتوقّع أموراً يخاف منها، وهو في فرحه وقنوطه وفي تخطيطه لذلك المستقبل يظلّ في حالة دائمة من القلق الذي يدفعه إلى تحقيق آماله"، وقد يكون مصحوباً ببعض الأعراض الجسميّة أو النفسيّة. ولكن عموماً يُعتبر قلق المستقبل عبارة عن حالة من التخوّف والتوتر والترقّب والانزعاج المتكرّر خشية حدوث تغييرات غير مُحبّبة أو عدم حدوث تغييرات مرغوبة مُتوقّعة.

6.2 التعلّم التنظيمي:

هو عملية "الاختيار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها في أغراضها الرئيسية.. وهو جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء المعرفة وتنظيمها وتحسينها بهدف الوصول إلى معانٍ مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.. وهو عملية متكاملة تبدأ بإحداث تغيير على المستوى الإدراكي ثم تغيير في السلوك فيما بعد" (ديوب، 2013، ص:129).

ثالثاً: أهمية تطوير المسار الوظيفي

اهتمّ العديد من الباحثين بموضوع المسار الوظيفي وبعملية اختيار الأفراد لمسار وظيفي ما دون الآخر من خلال الوظيفة التي يختارها (على اعتبار أن الوظيفة التي يشغلها أو سيشغلها أيّ منهم تُعدّ مُجرّد خطوة واحدة من قبلهم باتجاه مسار وظيفي مُعيّن)، ووجود برامج دقيقة ومضبوظة لتطوير المسارات الوظيفية في أي منظمة من شأنه أن يزيد الفعالية التنظيمية في المنظمة عموماً وفي إدارة الموارد البشرية خصوصاً نظراً للنتائج الإيجابية الكثيرة التي يُحقّقها التطبيق الفعّال لبرامج تطوير المسار الوظيفي. وحسب (Bell, 2015, P:30) فإنّ انتقال الأفراد لمهام أو أدوار عمل جديدة بناءً على عمليات تخطيط المسار الوظيفي (من ترقية أو نقل أو..) من شأنه أن يُساهم في تحقيق أربعة نتائج، هي: "الاستيعاب والتصميم والاستكشاف والتكرار. وتشير هذه النتائج إلى تغيير في الشخص (الاستيعاب)، أو الدور (التحديد)، أو كليهما (الاستكشاف)، أو لا يحدث أي منهما (التكرار)".

وبالعودة إلى العديد من الدراسات التي تناولت أهمية وفوائد تطوير المسار الوظيفي مثل دراسات (بن طري، 2016، ص:5) و(ثلجي وبن علال، 2016، ص:18) و(غريب، 2014، ص:26) يُمكن تلخيص هذه الأهمية بالآتي أدناه:

1.3 على مستوى الفرد:

- **تنظيم وتخطيط حركة الوظائف في المنظمة:** فتنظيم المسار الوظيفي يُنشّط قدرات الأفراد ومهاراتهم من خلال النقل والتدريب، حيثُ أنّ بقاء الأفراد في وظائفهم لفترة طويلة من الزمن يفقدهم الكثير من الحماس والاندفاعية في العمل ويضعف العطاء لديهم.
- **مُحاولة ضمان التوافق بين التوقعات والخبرات:** فقد يبالغ الأفراد في وضع أهداف غير واقعية عن العمل مما قد يُؤدّي بهم للإحباط والغضب وعدم الرضا إذا ما اختلفت التوقعات والأهداف عن خبرات العمل، وبالتالي فإن وجود وتخطيط المسار الوظيفي يُساعدهم في تعديل هذه التوقعات لتتوافق مع خبراتهم والمستوى الوظيفي المناسب.
- **البحث عن الوظائف ذات الثراء الوظيفي للفرد** مما يُعطيه حرية أكبر في أداء العمل.
- **تحقيق التنوع وإشباع القيم الوظيفية والمهنية المُميزة لكل فرد،** حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من مهام وكذلك في توجّاهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية، فإنّ الآخرين يُعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المُحققة من العمل، وآخرون يقدرّون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم.
- **بناء مهارات جديدة وتمكين مهارات موجودة** تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية والمستقبلية ممّا يُساعد على توفير فرص عادلة للتطوّر الوظيفي والتدريب .
- **إزالة الصراع في مجال العمل** وتنمية الولاء للمنظمة والرضا الوظيفي من خلال تنمية الشعور بتحقيق الذات وتقديرها الناجم عن التعلّم.
- **تحقيق الأمان الوظيفي للأفراد** من خلال الفهم الصحيح لطبيعة المسار وتطويّره.

- تحقيق التوازن بين ما تُقدّمه الوظيفة من تعويضات وأجور وترقية ومسؤولية، وبين ما يحتاجه الفرد من تطوير وتنمية ذاتية وترفيه وحاجات اجتماعية وأسرية (أي فرصة للفرد لاختيار المسار الوظيفي الذي يُحقّق له التوازن الحياتيّ بصفة عامّة).
- إحداث توازن ما بين طموحات وأداء الأفراد من جهة وبين تحقيق المُستوى المطلوب من الإنتاجيّة من جهة أخرى، وهذا يُفرض غالباً إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- المساهمة بتحقيق التأقلم التنظيمي للأفراد عبر الفهم الصحيح لثقافة المنظمة ومعايير السلوك والأداء فيها.

2.3 على مستوى المنظمة:

- الاختيار الصحيح والدقيق للموارد البشرية: ففي حال وجود مسارات وظيفيّة واضحة في المنظمة فإن ذلك يُساعد على اختيار الكوادر بما يتوافق مع أهدافها وتوقعاتها وكذلك مع الشاغل الوظيفي وبالتالي اختيار وتعيين أفضل الأفراد والمواهب في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية. كما أن وجود مثل هذه المسارات يُسهّم بتحضير مُرشّحين مُجهّزين مُسبقاً لملء الشواغل في حالات الترقية أو النقل أو التقاعد أو حالات الشواغل غير المُتوقعة (استقالة أو وفاة).
- تنمية واستثمار الموارد البشرية: عندما يكون مكان الفرد في المنظمة لا يتناسب مع مؤهلاته وخبراته أو ميوله واهتماماته يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح عبئاً والتزاماً على المنظمة بسبب أدائه الضعيف، لذلك فإن مصلحة المنظمة أن تساعد أفرادها على تخطيط مساراتهم الوظيفيّة، كما أن وجود المسارات الوظيفيّة يُساعد على التعرف على أصحاب المهارات لتولّي المراكز القيادية والمهنية وتأمين البرامج التدريبية والتطويرية المُساعدة لهم للوصول لتلك المراكز.
- إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي: أي وجود الفرد في مستوى وظيفي ما ويصعب عليه نيل الترقية لدرجة أعلى في السلم الوظيفي، حيثُ يوجد عدد كبير من المرشحين لأماكن معينة تفوق عدد هذه الأماكن، وهذا يؤدي إلى

بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقّي، الأمر الذي يُمثّل تحدّيّاً بالنسبة للمنظمة التي تسعى للإبقاء على فعالية هؤلاء الأفراد (أي ذوي فرص الترقّي المحدودة)، لذا تستطيع المنظمة معالجة هذه الحالة أو التخفيف من آثارها السلبية عن طريق الإدارة السليمة للمسار الوظيفي واعتماد مدخل الإثراء الوظيفي بإضافة مهام ومسؤوليات جديدة للوظيفة وإضافة قدر إضافي من الحرية في ممارستها، أو زيادة الميزات المادية مع بقاء العامل في موقعه الوظيفي نفسه.

➤ **تكامل وتناسق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وترابطها مع خطة المنظمة العامة:** من خلال وضع النظم واللوائح المرنة والموضوعية لأعمال التدريب والترقية والحوافز والمكافآت... إلخ.

➤ **تجنّب التعرّض لصدمة الواقع:** من خلال توفير وظائف تثير دوافع التحدي لدى العاملين، وهو ما يحدث للعامل عند التحاقه بالعمل فيجد أن آماله وطموحاته لن تتحقق بسبب محتوى الوظيفة الجديدة التي لا تتسم بروح التحدي.. لذلك يجب على المنظمة الاهتمام بتنمية المسار الوظيفي للعامل في بداية مساره بتعزيز ثقته بنفسه وتعليمه تحمل المسؤولية والتعامل مع الزملاء من خلال أخذ طموحات وحاجات العامل بعين الاعتبار لتكليفه بمهام تشبع لديه الرغبة في التحدي وتشعره بأهمية عمله.

➤ **تكليف العاملين بتحقيق معدلات إنجاز مرتفعة:** فقد توصل الخبراء إلى أنه كلما زادت توقعات الإدارة الموضوعية بشأن إنجازات الأفراد مع الثقة بهم كلما زادت قدرة هؤلاء الأفراد على تحقيق معدلات أداء عالية، مع التأكيد على عدم المبالغة في هذه التوقعات بل بما يتناسب مع قدرات الأفراد ومهاراتهم.

➤ **تحسين سمعة المنظمة:** حيث يسعى الأفراد الذين تهتم المنظمة بمسارهم الوظيفي إلى الدفاع عن تلك المنظمة في كافة الأماكن والمناسبات مثل اللقاءات المهنية ومعارض فرص العمل والتجمعات الأخرى ذات العلاقة فتؤدي بالارتقاء بهذه السمعة وبالتالي جذب العمالة الجيدة والماهرة للعمل في المنظمة.

➤ **زيادة الولاء التنظيمي** لإدراك الأفراد لطبيعة الارتباط والعلاقة ما بين كفاءاتهم وخبراتهم وبين الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم، مما يُؤثّر بدوره على إثارة الدافعية لدى هؤلاء الأفراد وانخفاض معدلات التغيب ودوران العمل في المنظمة.

➤ **تحقيق عائد للمنظمة:** لأن ما يُنفق على موضوع المسارات الوظيفية في المنظمات الجيدة يُساعد على تحقيق التوافق والمواءمة مع متطلبات الإدارة الحديثة في تلبية الاحتياجات الوظيفية وبالتالي ديمومة الفرد وزيادة إنتاجيته من خلال رضاه في العمل وولائه للمنظمة، وهو أقل بكثير من تكلفة وجود فرد غير مناسب أو غير راضي عن العمل ومُنخفض الأداء أو الإنتاج.

➤ **زيادة فاعلية برامج التدريب والتطوير:** فوجود المسارات الوظيفية تُساعد على تحقيق التوافق الفعّال بين رغبات الأفراد وخطة التوظيف العامة.

رابعاً: مسؤولية تطوير المسار الوظيفي

إنّ تحديد مسؤولية تطوير المسار الوظيفي في أي منظمة كان محط اهتمام وموضع نقاش لفترة طويلة من الزمن ما بين اعتبار هذه العملية مسؤولية الفرد بمفرده أم مسؤولية المنظمة التي يعمل بها هذا الفرد، إلا أنّ وجهة النظر الأكثر دقة هي تلك التي ترى أنّ عملية تطوير المسار الوظيفي هي عملية متكاملة يشترك فيها عدّة أطراف ويُؤدّي كل طرف منها مهمةً مُعيّنة ومُحدّدة، فهي تبدأ من:

1. **الفرد نفسه** والذي يقع عليه العبء الأكبر لأنه المسؤول عن تحديد اهتماماته ورغباته وأهدافه وتطلعاته المُستقبلية وعليه تقع مهمة البحث المُستمر عن المعلومات التي تساهم في توضيح المسارات الوظيفية المتاحة أمامه وتحديد الطريق الذي سيسلكه ووضع الخطط الواقعية لمُستقبله الوظيفي وبالتالي تحقيق أهدافه وطموحاته من

خلال النقاش مع إدارته المباشرة حول المنصب أو المسار الوظيفي الأنسب له وإمكانية الاستفادة من الفرص المتاحة في المنظمة.

2. مروراً بالمُدرء المعنيين بتقديم النصح والإرشاد وتقديم التسهيلات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لمؤسسيهم على أفضل وجه، واقتراح برامج التدريب والتطوير وتنمية مهارات الأفراد وتدريبهم وتوضيح الفرص المتاحة أمامهم وفق قدراتهم وإمكانياتهم.

3. وصولاً إلى المنظمة (مُمثلة بإدارة الموارد البشرية) التي تقوم بعرض وتحديد التوصيفات الوظيفية لكل منصب ومسارها ضمن الهيكل التنظيمي، وتوفير المعلومات اللازمة حول الفرص والخيارات الوظيفية المتاحة لأي فرد وتوفير فرص التدريب والتطوير والتأهيل اللازمة للأفراد لتطوير مساراتهم، وإجراء التقييمات الدورية لهم للوقوف على مدى قدرتهم على التطور الوظيفي وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل سواء في المنصب ذاته أو غيره.

خامساً: أبعاد تطوير المسار الوظيفي

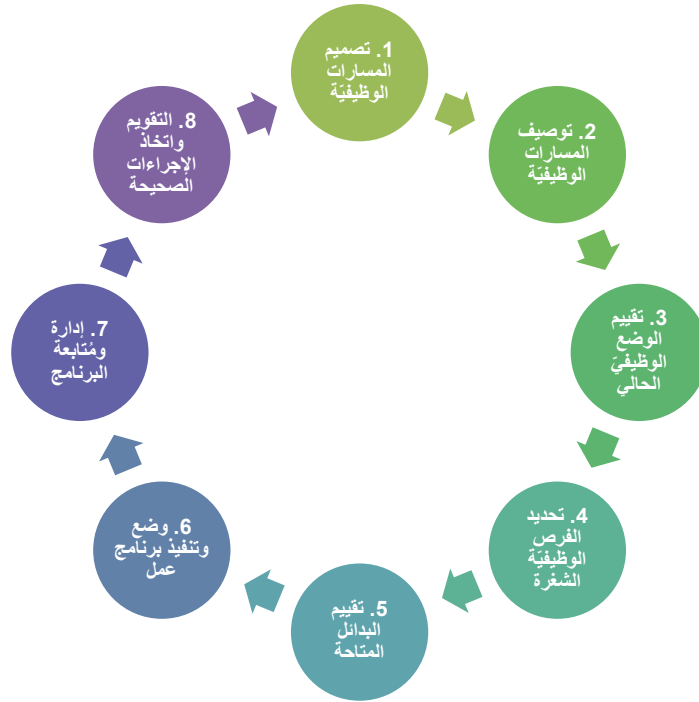
تتضمن عملية تطوير المسار الوظيفي بُعدين أساسيين، هما:

1.5 تخطيط المسار الوظيفي:

هو العملية التي تُمكن الفرد من تطوير طموحاته وأهدافه الوظيفية بناءً على مهاراته وقدراته وإمكانياته واحتياجاته ودوافعه، وهي عملية تتضمن العديد من المراحل التي تتنوع الباحثون في تصنيفها وتفنيدها أو تلخيصها، ولكن عموماً اتفق الباحثون على أنها تتم وفق الآتي:

1. تصميم المسارات الوظيفية وفق الهياكل التنظيمية الموجودة في المنظمة.
2. توصيف المسارات الوظيفية وتحديد أهداف كل مسار منها.
3. تقييم الوضع الوظيفي الحالي للأفراد (إمكانياتهم وقدراتهم)، وأهداف المسارات المرغوبة.

4. تحديد الفرص الوظيفية الشاغرة في كل مسار وظيفي.
5. تقييم بدائل المسارات المُتاحة واختيار المسار المناسب للفرد.
6. وضع وتنفيذ خطة أو برنامج العمل اللازم لتحقيق أهداف المسار الوظيفي.
7. إدارة ومتابعة وتقييم برنامج المسار الوظيفي.
8. التقييم أو اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية.



الشكل (3): مراحل دورة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (من إعداد الباحثة)

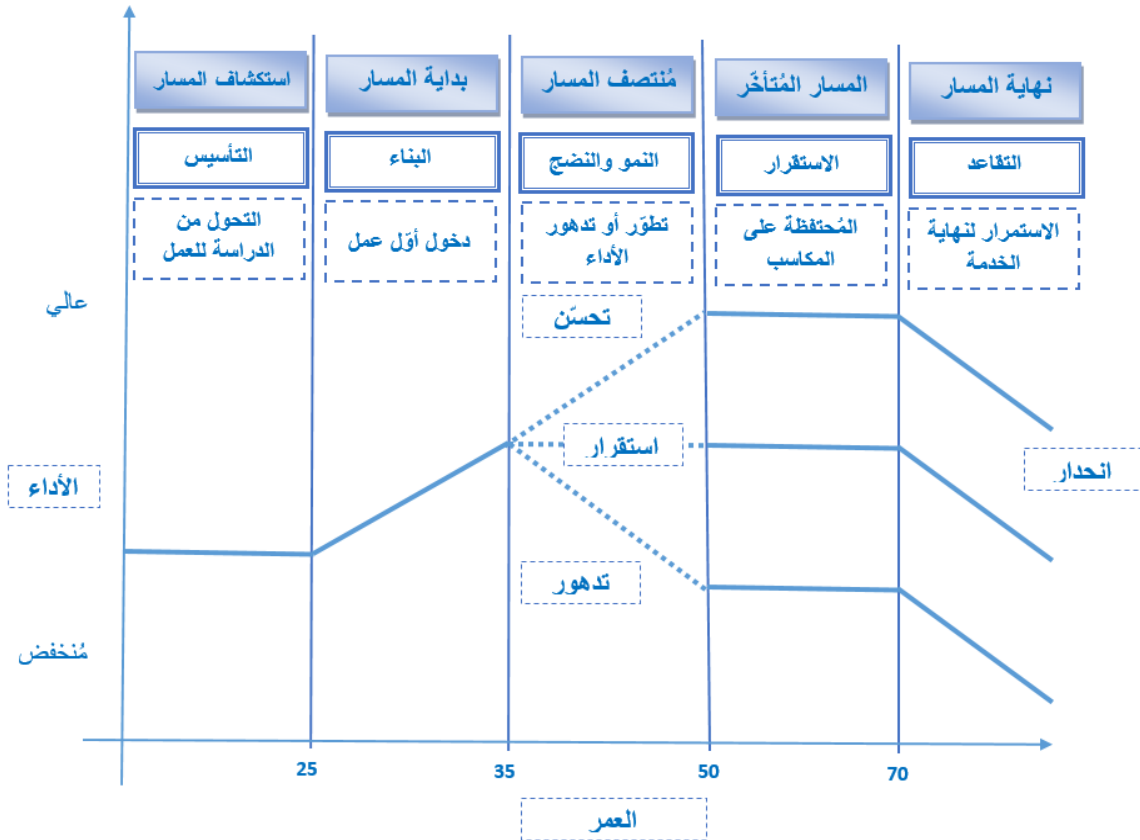
2.5 إدارة المسار الوظيفي:

هو سلسلة العمليات والممارسات والخطط التي تم إنشاؤها وتصميمها من قبل المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين رغبات ومؤهلات وإمكانات الأفراد والمناصب التي يشغلونها بهدف تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الرضا لدى الفرد وبالتالي تحسين فعالية الوظيفة بالنسبة للأفراد وتحسين الفعالية التنظيمية.

وبالنظر إلى ما سبق، يرى الباحثون أنّ الاتجاه المتوازن لتطوير المسار الوظيفي بالشكل الأمثل هو قيام المنظمة باستخدام هذين البعدين معاً، مع الأخذ بعين الاعتبار بأنّ عملية تطوير المسار الوظيفي هي عملية مُستمرة ويتطلب نجاحها محاولة جعل هذه المسارات أطول ما يمكن شريطة أن يكون هذا الطول مُترافقاً مع زيادة في عدد المناصب التي يمكن أن ينتقل إليها الفرد (أفقياً أو عمودياً).

سادساً: مراحل تطوير المسار الوظيفي

تعدّدت الآراء ووجهات النظر حول مراحل المسار الوظيفي التي يمرّ بها الفرد طوال حياته الوظيفية، ورغم هذا التعدّد إلا أنّها انقّقت بالعموم على مجموعة مراحل أساسيّة ترتبط بها مجموعة من الاستراتيجيّات الخاصّة بكل مرحلة وفق التالي أدناه (بلا، بلا، ص:12):



الشكل (4): مراحل تطوير المسار الوظيفي (غريب، 2014، ص: 38 بتصرف الباحثة)

(1) مرحلة الاستكشاف (التأسيس):

يبدأ الفرد في هذه المرحلة بممارسة خيارات هامة بشأن مساره الوظيفي قبل فترة طويلة من انضمامه لقوة العمل، وفيها يُحاول الفرد إيجاد المسار الصحيح والحصول على مستوى معين من المهارة والخبرة، والفرد هنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته بوما يقوله له أقاربه وأصدقاؤه وأساتذته، وتنتهي هذه المرحلة عادة في منتصف العشرينات من العمر، وهي تمثل مرحلة الانتقال من حالة الدراسة إلى حالة العمل الفعلي.

(2) مرحلة بداية المسار:

في هذه المرحلة يبدأ البحث العملي عن عمل حيث يحصل الفرد على أول عمل سيقوم به، حيث يقوم الفرد بالاتصال بالمنظمات التي يتوقع العمل بها، ويستعرض فرص التوظيف الممكنة ويقوم بالمفاضلة بينها إن تعددت ثم يختار وظيفة يتقدم لشغلها، وعندئذ يحصل الفرد على وظيفته الأولى ويسعى لأن يكون مقبولا بين زملائه، ويتعلم من أخطائه ويحاول تحسين أدائه.

(3) مرحلة مُنتصف المسار:

وتُعتبر المرحلة الأشد حرجاً بين مراحل تطوير المسار الوظيفي حيث تشهد إما تحسناً في الأداء أو استقراراً فيه أو تدهوراً، ففي هذه المرحلة لم يعد الفرد يتلقى التعليم كما كان في المراحل السابقة بل تتوقع منه إدارته أن يزيد من مسؤولياته ويصبح مسؤولاً لا ملتزماً بمعايير الأداء، فحجم العقوبة يتوقف هنا على مقدار الخطأ فالذي ينجح تُسند له أعمال ذات مسؤوليات أكبر.

(4) مرحلة المسار المتأخر:

في هذه المرحلة لا يتعلم الأفراد الزيد حول أعمالهم، وغالباً تبدأ هذه المرحلة من سن الخمسين، وتعد بمثابة مرحلة السعادة لمن يستمر بالنمو والتطور خلال مرحلة مُنتصف المسار، حيث تتمثل قيمتهم لدى المنظمة من خلال خبرتهم وقدراتهم ومستوى أدائهم، أما الذين تدهور مستوى أدائهم خلال المرحلة السابقة فإن هذه المرحلة

توضح لهم حقيقة مفادها أنه لن يكون لهم نصيب في تغيير حياتهم العملية أو البيئة المحيطة كما كانوا يرغبون يوماً، حيث يدرك هؤلاء الأفراد أن مستوى أدائهم قد انخفض وربما سيقون أسيري وظيفتهم الحالية حتى التقاعد.

(5) مرحلة نهاية المسار:

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل تطور المسار الوظيفي، وهي غاية في الصعوبة خاصة على أولئك الذين حققوا نجاحاً مستمراً في المراحل السابقة، حيث تنتهي صلة الفرد بالمنظمة وتبدأ اهتماماته تنحصر في أنشطة أخرى اجتماعية وثقافية، أما الذين كان أدائهم متواضعاً في المراحل السابقة فقد يسعدون بنهاية المسار إذ أن مشاعر القلق والإحباط والفشل قد انتهت ولن تعود ثانية إليهم".

سابعاً: فعالية إدارة برنامج المسار الوظيفي

على اعتبار أن عملية إدارة المسار الوظيفي هي عملية مُشتركة بين كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها، فإن الإدارة الفعالة لبرامج تطوير المسارات الوظيفية بأي مُنظمة حسب (ثلجي وبن علال، 2016، ص:30) يعتمد على مجموعة من المطالب التي يتعلّق بعضها بالمنظمة وبعضها الآخر بالفرد نفسه وفق الآتي أدناه:

(1) الاعتبارات التي تُحدّد فعالية تحسين المسار الوظيفي:

إذ أن نجاح وفعالية تحسين المسار الوظيفي تتوقف على مجموعة من الاعتبارات أهمّها:

1. التوازن بين المعرفة النظرية والخبرة العملية:

فغياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة يُعد من أكبر العوائق التي تواجه الفرد عند بداية حياته الوظيفية، لذا على أي فرد أن يحرص في مراحل حياته المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العملية سواء كان ذلك بجهوده الشخصية أو بالاستفادة من النظم أو البرامج التي تقدّمها وتتبعها بعض الجامعات مثل التدريب خلال عطلات الدراسة.

2. نوع ومستوى الطموح:

فالإفراط في الطموح يؤدي إلى مواجهة الفرد لمشكلات عديدة في مساره الوظيفي قد يترتب عليها نتائج سلبية عنيفة على الفرد مما يؤكد أهمية اكتساب الفرد سمة الواقعية من حيث تحقيق التوازن المناسب بين طموحاته ورؤيته للواقع وتكييفها بصورة ملائمة لواقع إمكانياته والبيئة التي يعمل بها.

3. الدافعية والقدرة على تطويرها:

باعتبار الدافع عملية تثير سلوك ما لأداء عمل معين فإن الدافع الذاتي أو دافعية الفرد للإنجاز هي التي تُحدّد درجة فعالية إدارة المسار الوظيفي اعتماداً على مدى استعداده لتطوير وزيادة هذا الدافع من خلال سعيه لاكتساب مجموعة من القدرات والمهارات التي تؤهله لذلك، مثل: التحديد الدقيق للأهداف وتحديد الفرص والقيود، والمناقشة والحوار والإقناع والتأثير وعرض الإنجازات.

4. قبول التدرّج المحسوب:

إن العائق الرئيسي أمام إدارة المسار الوظيفي هو استعجال الفرد وعدم قدرته على استيعاب ظروف ومُتطلبات الوظيفة التي يلتحق بها لأول مرة واعتقاده بأنه يستحق كافة طموحاته أو معظمها بمُجرد الالتحاق بها مما ينتج عنه العديد من النواتج السلوكية السلبية مثل الإحباط والقلق وعدم الانتماء، ممّا يستلزم ضرورة العمل على توعية الأفراد من جهة والقيام ببعض الممارسات الإدارية والتنظيمية من جهة أخرى مثل توضيح أبعاد المسار الوظيفي والبدائل المتاحة وما يترتب على كل منها من منافع.

5. مُستوى النضج والتوازن الذاتي:

أي قدرة الفرد على التجاوب الفعّال والتعامل مع المُتغيّرات الجديدة التي يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل الالتزام بنظم وسياسات و قواعد و إجراءات العمل، والتعامل مع الزملاء والرؤساء وما يستتبعه ذلك من تنازلات لصالح الجماعة، وتحقيق توليفة مناسبة بين احتياجاته وأهدافه.

6. النظرة المستقبلية:

عادة ما تؤدي قدرة الفرد على تصوّر مستقبله الوظيفي وما يرتبط به من مسؤوليات وأعباء ومنافع أو مزايا إلى عدم القدرة على الإدارة الفعالة للمسار الوظيفي، ويعمق هذا الاتجاه عادة غياب الربط القوي الواضح بين الإنجاز بالوظيفة وفرص التقدم المرتبط بهذا الإنجاز مما يستوجب ضرورة تطوير نظم الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز في المنظمات بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي.

7. سياسات ونظم العمل:

أي إدراك الفرد لكل سياسات ونظم العمل في المنظمة وليس فقط تلك المتعلقة بالوظائف المعروفة في إدارة الموارد البشرية والتي تؤدي جميعها إلى زيادة احتمالات نجاح وفعالية إدارة المسار الوظيفي.

8. علاقات العمل:

إن علاقات العمل التي يمارسها الفرد مع الرؤساء والزملاء في المنظمة قد تؤثر على فعالية إدارة المسار الوظيفي، فأسلوب مباشرة المدير لمهامه الإدارية وطبيعة العلاقات الوظيفية بين الزملاء يُحدّد بدرجة كبيرة تصورات الفرد عن المناخ التنظيمي والمسارات الوظيفية البديلة في المنظمة مما يؤثر بدوره بشكل كبير على اختيارات الفرد من هذه المسارات.

9. خصائص سوق العمل:

إن خصائص سوق العمل لها دور بارز وفعال في توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة وبالتالي المفاضلة بينها، وكلما اتّسمت هذه الخصائص بالوضوح والاستقرار والموضوعية يستطيع الفرد إدارة مساره بفاعلية كبيرة.

(2) تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي:

إن نجاح المؤسسة في تطبيق منهج استراتيجي يتوقف على فعالية إدارة المسارات المهنية ومدى إعدادها إعداداً مثالياً ومُعاصراً وذلك من خلال:

1. إعداد مصفوفة تضم نقاط القوّة لدى الفرد للاستفادة منها واستثمارها بالشكل الأمثل وتحديد نقاط الضعف لديه لاستدراكها ومعالجتها، وكذلك تحديد الفرص التي يمكن استثمارها والبناء عليها، وتحديد مكامن الخطر أو التهديدات لوضع خطط للتعامل معها وتجاوزها وبالتالي تحديد المسارات الوظيفية المُتاحة والمناسبة للفرد وفق كل ما سبق وبما يتناسب وطموحات وأهداف الفرد وأهداف المنظمة.

2. طرح مجموعة من التساؤلات التي تُشكّل الإطار العام لتطبيق التفكير الإستراتيجي في رسم إدارة وتطوير المسار الوظيفي:

- هل المنظمة مُهيأة لإدارة وتخطيط المسار الوظيفي؟
- هل لديك تقييم لمشارك الوظيفي؟
- هل لديك رؤية واضحة عن بيئة الأعمال الحالية؟
- لماذا تبحث عن وظيفة؟
- ماذا تريد أن تكون؟
- هل حددت توجهاتك الأساسية؟
- ماذا تفعل حالياً؟
- وغيرها من التساؤلات.

(3) العائد والتكلفة في نظام المسار الوظيفي:

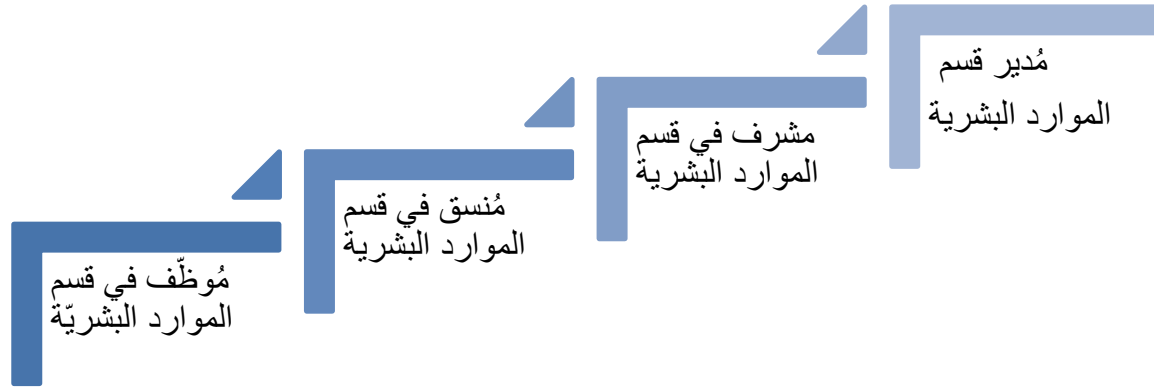
بحيث يكون العائد أكبر من التكلفة (أي أن يكون العائد من تدريب وتطوير الأفراد ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وشعور الأفراد بالرضا والراحة في وظائفهم وبالتالي قدرتهم على الأداء الفعال والعطاء والإبداع في العمل أكبر من تكلفة ورشات العمل والتدريب وأجور الخبراء والمستشارين المسؤولين عن هذه البرامج إضافة لتكاليف إدارة جلسات واجتماعات النصح والإرشاد أو استقدام وتطبيق الإجراءات والاختبارات والبرامج اللازمة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي).

ثامناً: أنواع المسارات الوظيفية

يمكن تصنيف المسارات الوظيفية بناءً على عدّة معايير منها أداء العامل وإنجازاته أو طريقة انتقاله في المسار الوظيفي المُحدّد له أو حسب رغبته في تغيير المسار وغيرها من المعايير التي تجعل من بعض المسارات مسارات تقليدية ومن بعضها الآخر مسارات حديثة، ولكن بالعموم يرى (غريب، 2014، ص: 37) أنّ "الأنواع التقليدية للمسار الوظيفي قد ركّزت على الترقية وإدارة المنظمة للمسار الوظيفي، بينما أتاحت الأنواع الحديثة دوراً كبيراً للعامل للتحكّم في مساره الوظيفي وأعطت أهمية كبيرة للجانب النفسي وقيم العامل وحاجاته".

(1) المسار التقليدي:

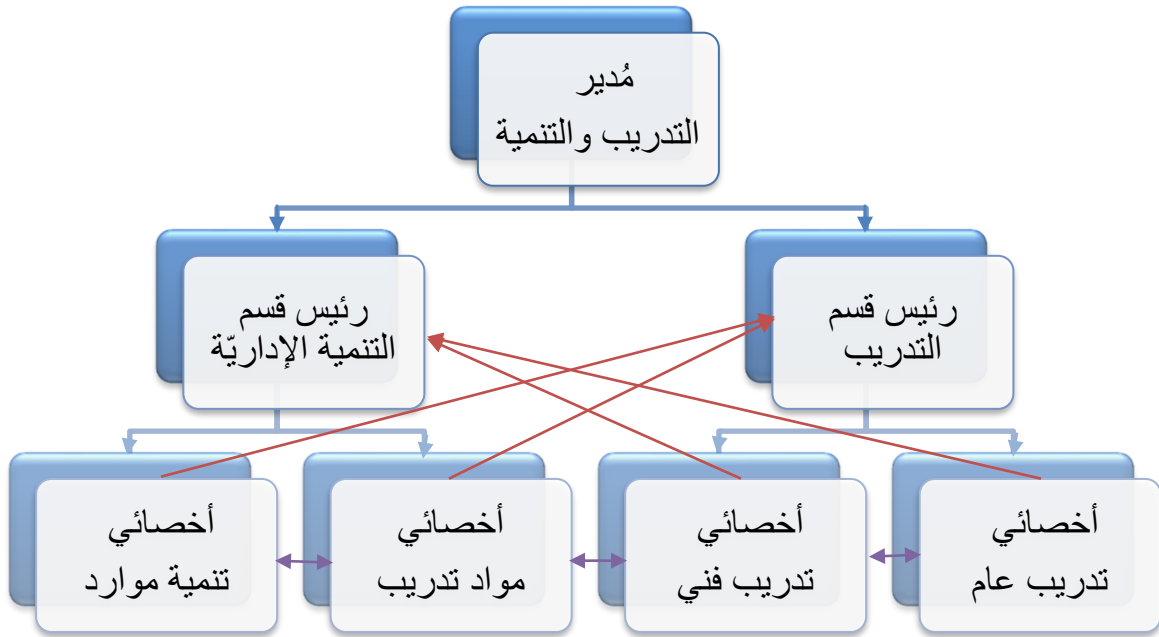
وهو عندما يتقدّم الفرد في السلم الوظيفي بشكل تدريجيّ عامودي من أسفل السلم إلى أعلاه عن طريق الترقية، وما يُميّز هذا المسار بأن الوظائف الواقعة عليه هي وظائف من اختصاص ونوعية واحدة حيث تُعد كل وظيفة تهيئة للوظيفة التي تليها ولذلك يتسم هذا المسار بالوضوح والدقة، ولكن ما يُعيبه أنه يفترض مكوث الفرد في المنظمة منذ بداية حياته الوظيفية وحتى التقاعد وسيبقى فيها ليصل إلى نهاية المسار الوظيفي المرسوم له.



الشكل (5): المسار التقليديّ لتطوير المسار الوظيفي (من إعداد الباحثة)

(2) المسار الشبكي:

وهو المسار الذي يُتيح للفرد الحركة بحرية بشكل أفقي أو عامودي أو الاثنين معاً في الهيكل التنظيمي وذلك عن طريق إما النقل إلى وظيفة أخرى في ذات المستوى الإداري بغية اكتساب خبرات ومهارات مُتعدّدة أو الترقية إلى وظيفة أعلى في ذات الاختصاص أو غيره، الأمر الذي يُكسب هذا النوع من المسارات المرونة والديناميكية كونها لا تعتمد على الاختصاص الضيق للفرد وتوفّر له العديد من فرص الترقية أو الانتقال خلال فترات زمنية محددة مما يُساعده على تطوير مساره وتحقيق طموحاته بشكل أسهل وأسرع لأن هذا النوع من المسارات يُمكن من استخدام الخبرات والمؤهلات بأكثر من مجال عمل.



الشكل (6): المسار الشبكي لتطوير المسار الوظيفي (غريب، 2014، ص: 35)

(3) مسار الإنجاز:

يعتمد التطور في هذا المسار على النجاحات والإنجازات التي يستطيع الفرد تحقيقها بغض النظر عن الفترة التي قضاها في مكانه الحالي شريطة أن تكون لديه المؤهلات والخبرات اللازمة لتولي مهام الوظيفة الأخرى. وفي بعض الأحيان تكون الحركة على هذا المسار سريعة وبالتالي قد يصل الفرد إلى أعلى السلم الوظيفي بوقت قصير ليمارس الوظيفة الأخيرة على السلم لفترة طويلة من الزمن مما قد يخلق لديه الملل أو الدافعية للعمل.

(4) المسار المزدوج:

وهو مسار يعتمد على وضع مجموعة من الخيارات الوظيفية أمام الفرد ليختار واحداً من بينها بما يتوافق مع إمكانياته ومؤهلاته وخبراته ومتطلبات الوظيفة التي يرغب بها، وهذا النوع من المسارات يخلق نوعاً من الرضا الوظيفي لدى الفرد إضافة إلى الحماس والدافعية لديه لتطوير ذاته ومهاراته وتحسين أدائه.

(5) المسار اللا المحدود:

وهو أكثر المسارات مرونة حيث يعتمد على التنقلات الجانبية والحلزونية والعمودية دون التركيز على الارتقاء في سلم وظيفي مُحدّد فهذا المسار غير محصور بفكر أو مكان محددين أي يُمكن للفرد فيه الانتقال من عمل لآخر أو من طريقة تفكير لأخرى في المنظمة نفسها وبالتالي تغيير في بعض الممارسات أو السلوكيات الوظيفية أو من منظمة لأخرى. ويُعبّر عادة عن هذين المفهومين بمكوّنين رئيسيّين هما:

- "نفوذية سوق العمل": وتشير إلى عدد بدائل الأعمال والمنظمات والمهن المتوفرة للعامل ودرجة السهولة والصعوبة لدخولها.
- مرونة خطوط المسار: وتشير إلى درجة ومعدل التغير في مسار العامل خلال حياته الوظيفية".

تاسعاً: آليات إدارة المسار الوظيفي

تمثل عملية إدارة المسار الوظيفي وجهة نظر تنظيمية للمنظمة التي تقوم بتطبيقها، وهي تضم العديد من ممارسات وأنشطة الموارد البشرية والتي يُعد أهمّها:

- (1) الترقية: والتي تعني نقل الفرد من مستوى وظيفي إلى مستوى وظيفي أعلى وبالتالي تحمّله المزيد من الواجبات والمسؤوليات ويُرافقها عادةً زيادة في الراتب والتعويضات والمزايا فهي تُعتبر بمثابة مكافأة للفرد على مجهوده السابق وأداة تحفيزية لمضاعفة هذه الجهود، وهي إما أن تكون داخلية (أي شغل الوظيفة من داخل المنظمة) أو خارجية (أي استقطاب كفاءات خارجية لشغل الوظيفة) ولكن في الحالتين لا يُمكن أن تتم هذه العملية إلا في حال توفّر لدى الفرد المؤهلات والخبرات اللازمة لشغل الوظيفة المعنية. وللترقية عدّة أنواع تختلف باختلاف طريقة مقاربتها، فمثلاً تتألف الترقية اعتماداً على نوعها من:

- الترقية الأفقية: وهي الترقية في الدرجة لنفس المستوى الإداري مقابل حوافز ومزايا أكبر.
- الترقية العمودية: وهي الترقية لمستوى إداري أعلى ويقابلها مسؤوليات وراتب ومزايا أكبر.
- الترقية النوعية: وهي الترقية لنوع آخر من العمل بنفس المستوى الإداري أو الأعلى منه.

أما في حال نظرنا إلى أساس عملية الترقية، فنرى أنها تتألف من:

- الترقية بالأقدمية: حيث تعطى الأولوية في منح الوظيفة الأعلى للموظف الذي لديه سنوات خدمة أكثر في المنظمة بغض النظر عن مستويات الأداء أو الإنجاز للأفراد المرشحين للوظيفة.
- الترقية على أساس الكفاءة: وهي الترقية التي تتم عن طريق الموازنة بين متطلبات الوظيفة وبين إمكانيات وخبرات ومؤهلات الأفراد المرشحين للوظيفة.
- الترقية على أساس الدمج بين الأقدمية والكفاءة: والذي يعتبر أكثر ملاءمة للطبيعة التنظيمية للمنظمة ولأفراد على حد سواء، وهو يتناسب مع الوظائف التنفيذية خاصة في المستويات الدنيا.
- الأسلوب الشخصي للترقية: والذي يتم نتيجة تأثر أصحاب القرار بهالة فرد ما في المنظمة أو نتيجة وجود علاقة شخصية مع الفرد أو شخص آخر يمثله داخل أو خارج المنظمة.

(2) النقل: وهي عملية نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى بنفس الدرجة الوظيفية ونفس الراتب والمزايا ونفس الحجم من المسؤوليات والواجبات سواء كان داخل مقر العمل الحالي أو خارجه. وعادةً ما يتم النقل لبعض ضرورات العمل مثل مواجهة الجمود الوظيفي أو ضمن سياسة المنظمة بتدوير الأفراد على عدة أماكن في المنظمة أو كحافز إيجابي للفرد لمضاعفة جهوده أو تطوير نفسه أو بسبب تغير ظروف العمل، وما يُميّز هذا النوع من الحراك الوظيفي أنه قد يتم بناءً على طلب ورغبة الفرد نفسه. وللنقل عدة أنواع تعتمد على الغاية التي يتم من أجلها النقل وهي:

- **النقل الإنتاجي:** والذي يهدف لنقل الفائض من الأفراد في قسم ما إلى قسم آخر بحاجة لهم بهدف عدم الاستغناء عن أي فرد في المنظمة، ويُفضّل القيام بهذه العملية بعد الأخذ بعين الاعتبار التأكد من أن الأعمال السابقة والتي يتم النقل إليها ذات طبيعة متقاربة أو متشابهة.
- **النقل التناوبي:** عندما يكون هناك حاجة لاستمرار العمل لفترات طويلة تتجاوز فترات الدوام الاعتيادية يتم تقسيم الأفراد إلى مجموعات تناوب كل مجموعة منها في فترة محددة وينتقل الفرد من مناوبة لأخرى. وهنا تجدر الإشارة لضرورة أخذ الإدارة بعين الاعتبار تنظيم المناوبات وتدويرها بشكل عادل وإنساني على جميع الأفراد بما يتناسب مع إمكانياتهم ولا يُؤثر على حياتهم الاجتماعية.
- **النقل التدريبي أو التدويري:** وهو نقل الفرد من عمل لآخر بغية تدريبه وزيادة معارفه وخبراته ومهاراته وتعريفه بمختلف الوظائف والمهام المرتبطة بها داخل المنظمة، وهذا النوع من النقل ممكن أن يتم بصورة دورية أو لفترة مُحددة.
- **النقل الشخصي:** وهو نقل الفرد من مكان لآخر في المنظمة بسبب عدم قدرته على الاستمرار في العمل الحالي سواء لأسباب تتعلق بعلاقته مع الزملاء أو الإدارة أو بسبب خطأ أساساً في تعيينه منذ البداية أو بسبب عدم مناسبته للمكان الحالي سواء من حيث مستوى الأداء أو الخبرات والإمكانيات.
- **النقل المؤقت أو الدائم:** وهو عملية نقل الفرد من منصبه لمنصب آخر بشكل مؤقت لمواجهة حالة طارئة في المنظمة مع توقّع عودته بعد فترة من الزمن. وقد يكون هذا النقل لمدة أسبوع وأحياناً يستمر لفترات طويلة قد تصل إلى عدة سنوات، وفي بعض الحالات يتحوّل هذا النقل إلى نقل دائم لا عودة بعده إلا إلى العمل السابق وذلك حسب الحاجة أو الحالة التي استدعت النقل.

(3) التخفيض الوظيفي: وهي تخفيض المرتبة الوظيفية للفرد من مستوى إداري إلى مستوى آخر أقل منه، وبالتالي انخفاض إما في النفوذ أو المسؤوليات أو المهام أو الأجور أو أية مزايا أخرى مرتبطة بالعمل أو يمكن أن ينخفض كل ما سبق دفعة واحدة. ويتم اتخاذ هذا الإجراء بسبب تدني مستوى أداء الفرد أو قيامه بمخالفة ما في المنظمة أو قد يتم لأسباب تعود للمنظمة مثل برامج إعادة الهيكلة أو الاندماج أو التقليل نتيجة أسباب اقتصادية خارجية دعت بالمنظمة لاتخاذ مثل هذا الإجراء.

(4) التوقف أو الاستغناء المؤقت عن العمل: والذي غالباً ما يتم بسبب مشاكل في المنظمة ذاتها حيث يتم الاستغناء بشكل مؤقت عن الفرد الكفو الذي لا يزال يرغب في العمل بالمنظمة لحين انتهاء المشاكل التي تعترض المنظمة، وقد يترافق هذا الإجراء مع إيقاف كامل أو جزئي للراتب و المزايا طيلة فترة الاستغناء المؤقت، ومع ذلك فهو يُعتبر إجراء أخف وطأة من تسريح الفرد بشكل نهائي. ونظراً لآثاره السلبية المتعددة سواء على الفرد أو المنظمة فهناك العديد من المنظمات التي بدأت باتّباع أساليب إدارية بديلة لتجاوز هذا الإجراء مثل برامج إعادة الهيكلة أو تخفيض ساعات العمل أو الأجور لكافة أفراد المنظمة.

(5) التقاعد: وهو توقف الفرد عن العمل بسبب بلوغه سن التقاعد المحدد في القوانين والأنظمة التي تتبع لها المنظمة أو بلوغه عدد من سنوات الخدمة التي تجيز له ترك الوظيفة، أو قد يكون التقاعد لسبب خارج عن إرادة الفرد مثل إصابته بمرض عضال أو مرض يعيقه عن أداء عمله بالشكل المطلوب. وفي جميع الأحوال يستمر الفرد بالحصول على أجره كاملاً أو جزء منه وبعض المزايا الأخرى حسب الحال.

وإضافة إلى الآليات المذكورة أعلاه، يرى بعض الباحثين ضرورة وجود بعض البرامج التدريبية الداعمة لهذه الآليات وبالتالي لعملية تطوير المسار الوظيفي للفرد. ومن أهم هذه البرامج:

- (a) برامج التدريب بشكلها العام: بمُختلف أنواعها وأشكالها.
- (b) برامج الظل الوظيفي: حيث يتم تكليف الفرد وفقاً لهذا الشكل بمُرافقة فرد آخر مُؤهل ومُتخصّص ذو كفاءة عالية مُرافقة مستمرة "كظله" خلال أدائه المهام اليومية.
- (c) برامج الندب أو الإعارة: حيث يتم إرسال الأفراد إلى جهة عمل خارجيّة وذلك بهدف تطوير وظائف أو تغيير في الوظائف الحالية أو استحداث وظائف جديدة في المنظمة.
- (d) برامج التعاقب الوظيفي: أي تكليف أكثر من فرد لأداء نفس المهام أو الوظيفة، ممّا يُساهم باستمرار الوظيفة وتأمين وجود صف ثاني من الأفراد المؤهلين ذوي الكفاءة والقدرة لإدارة هذه الوظيفة بأي وقت.

عاشراً: نماذج تطوير المسار الوظيفي

على الرغم من الأهمية الكبيرة لوجود وتصميم نماذج لتطوير المسار الوظيفي في كل منظمة إلا أن العديد من المنظمات ليس لديها نماذج محددة ولا تعطي هذا الموضوع الأهمية اللازمة، فوجود نماذج محددة لتطوير المسار الوظيفي يساعد الأفراد على معرفة المهارات والخبرات المطلوبة لكل منصب وظيفي على المسار وحجم الأداء أو الإنجاز المطلوب وبالتالي سعيهم لتطوير خبراتهم ومهاراتهم بما يتناسب مع المطلوب للترقي للوظيفة التالية، كما أن هذه النماذج تمكّن المدراء من إدارة كوادرمهم بأسلوب ينعكس بشكل إيجابي على المنظمة ويحسن من فعاليتها التنظيمية. وفيما يلي أدناه بعض النماذج المُستخدمة لتطوير المسار الوظيفي:

1) نظرية السمة لهولاند "Holland":

تقوم هذه النظرية حسب (غريب، 2014، ص:52) بالتركيز على "الشخصية المهنية في عالم الأعمال، وتبين أنه يُمكن التنبؤ باختيار الفرد لمسار وظيفي أو مهنة ما عن طريق فهم اهتمامات الفرد ومقدرته وحاجاته، وتقوم هذه النظرية على أربعة افتراضات رئيسة هي:

- أ- يُمكن تصنيف الأشخاص بست مجموعات: الواقعي والمستقصي والفنان والاجتماعي والمغامر والتقليدي.
- ب- ويُمكن تقسيم بيئة الأعمال إلى مجموعات ست تتطابق مع المجموعات السابقة.
- ت- سيختار الفرد البيئة المهنية التي تُمكنه من الاستفادة من مهاراته وخبراته والتعبير عن آرائه وقيمه.
- ث- يتم تحديد السلوك الفردي عن طريق التفاعل بين شخصية الفرد وسمة من سمات بيئة العمل".

(2) نظرية المدخل الاجتماعي الإدراكي:

ترتكز هذه النظرية حسب المرجع السابق ذاته بشكل رئيسي على نظرية الكفاءة الشخصية للعالم باندورا "Bandura" الذي عرّف الكفاءة الشخصية أو الذاتية بأنها "تقييم الفرد لإمكاناته لمعرفة قدرته على إتمام مهمة ما. وبتطبيق هذه النظرية تبين أنّ اختيار مهنة ما يتطلب مستوى عال من كفاءة الإدراك للنجاح في هذه المهنة أو المسار. وتُقسم العوامل التي تؤثر على اختيار المهنة أو المسار الوظيفي إلى..:

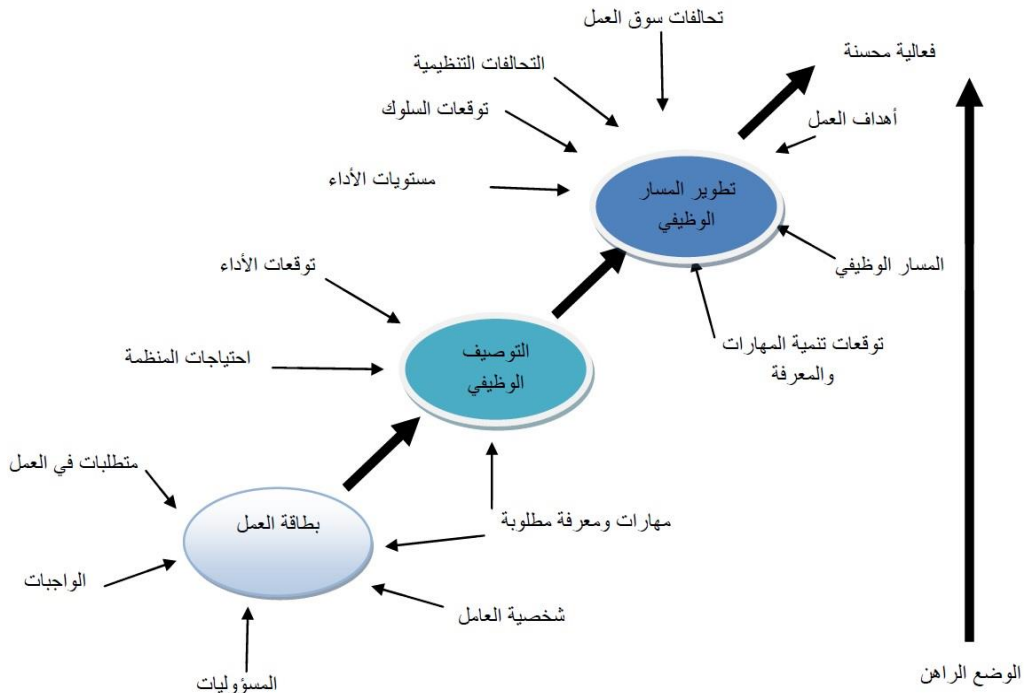
- أ- **المواهب الموروثة والمقدّرات الخاصة:** وتضم كذلك الصفات الشخصية مثل المظهر والجنس.
- ب- **الظروف والعوامل البيئية:** وتضم العوامل الاجتماعية والثقافية والتعليمية والمهنية والسياسية والجغرافية والاقتصادية التي تؤثر على الفرد.
- ت- **الخبرات التعليمية:** سيُطور الفرد خيارات وتفضيلات مساره الوظيفي مع ازدياد مستوى التعليم، سواء كان التعليم مباشراً أو بشكل غير مباشر عن طريق الملاحظة والتجربة.
- ث- **مدخل مهارات المهام:** ويظهر من خلال تفاعل العوامل الثلاثة السابقة، وتُمثّل المهارات والمواقف وقيم العمل والمعايير وعمليات الإدراك والاستجابة الفعّالة التي يقوم بها الفرد لمواجهة كل مهمة جديدة أو مشكلة تواجهه في حياته بالاعتماد على خبرات التعلم.

ويلاحظ الباحث أنّ هذه النظرية ركّزت على دور العوامل والصفات الموروثة للفرد التي تُشكّل خصائص أساسية لشخصيته ويأتي دور البيئة التي يعيش فيها الفرد لتعدل من تلك الخصائص، وبالتالي يظهر تطوير

المسار الوظيفي كعملية شخصية يبحث من خلالها الفرد عن طرق للتعبير عن الميول الشخصية ضمن حدود البيئة الثقافية وغيرها، فقد ركزت النظرية الحالية على مقدرة الفرد على التحكم بمساره الوظيفي، وعملية صنع القرار الصحيح في اختيار المسار المناسب من خلال المهارات المختلفة للفرد وقيمه".

(3) نموذج زيادة الفعالية التنظيمية:

يبدأ هذا النموذج وفق (بلا، بلا، ص:21) "ببطاقة عن العمل توضّح المهارات الأساسية المطلوبة والواجبات والمسؤوليات والمستوى العلمي المطلوب مثلاً، وهذه المهارات الأساسية المطلوبة من ملئ الشواغر وبطاقة العمل إذا ما تم تحسينها عبر إضافة توقعات الأداء ومهارات أكثر تحديداً ومعرفة مطلوبة فأنها يمكن أن تصبح توصيفاً وظيفياً وهي المرحلة الثانية من النموذج، ثم تأتي بعدها مرحلة تطوير المسار الوظيفي فبعد أن يكون المنصب قد شغل بالفرد فإن المنظمة تحدد بالتعاون والتشاور معه سلوكه المتوقع ومستويات أدائه ومساره الوظيفي بالإضافة إلى توقعات تنمية المهارات والمعرفة لديه ووضع البرامج الضرورية لذلك":



الشكل (7): نموذج تطوير المسار الوظيفي لزيادة الفعالية التنظيمية (بلا، بلا، ص:22)

(4) نموذج "INCOME":

"والذي يتكوّن من ستة مراحل يمرّ بها الفرد في كل مرة يشغل فيها منصباً جديداً، وهذه المراحل هي:

(a) **التصوّر "Imagining"**: وهي الحالة التي يُصبح الفرد فيها على دراية بأن هناك وظيفة لم يكن على علم

بها، وهذا الأمر ناجم عن التفاعل ما بين الفرد في مختلف فترات حياته والبيئة التي يعيش فيها. وفي هذه

المرحلة يستخدم الفرد تقنيات مرتبطة بالتعلم الاجتماعي بما يمكنه من دراسة البيئة وتكوين مواقف محددة

حول الأفراد والوظائف من حوله وهذه المواقف سوف تتبلور خلال فترة حياة الفرد وتتصلّق بشكل أكبر.

(b) **الإعلام "Informing"**: وهي الحالة التي يحصل ويكتسب فيها الفرد على معلومات عن نفسه وعن عالم

العمل والفرص المتاحة وسياقه الثقافي، وبالتالي هذه المرحلة تتضمن كلاً من تطوير الفرد لمقدّرات العمل

والحصول على المعلومات السابقة. هذا التفاعل بين هذه العوامل وما تم في المرحلة السابقة ينعكس في

تطوير الفرد لكفاءته الوظيفية، وبالتالي تتلخّص هذه الحالة في اكتشاف ما لدى الفرد والعمل على تنميته

من خلال التجارب السابقة والتنمية الذاتية.

(c) **الاختيار "Choosing"**: وهي الحالة التي يجمع فيها الفرد ما حصل عليه من معلومات في المراحل

السابقة ويختار من بين الوظائف المعروفة، وبالتالي فإن عملية اختيار الوظيفة يمكن التنبؤ بها باعتبار

أنها ناتجة عن التفاعل ما بين المعلومات الموجودة لدى الفرد والملاءمة بين الشخصية ونوع البيئة

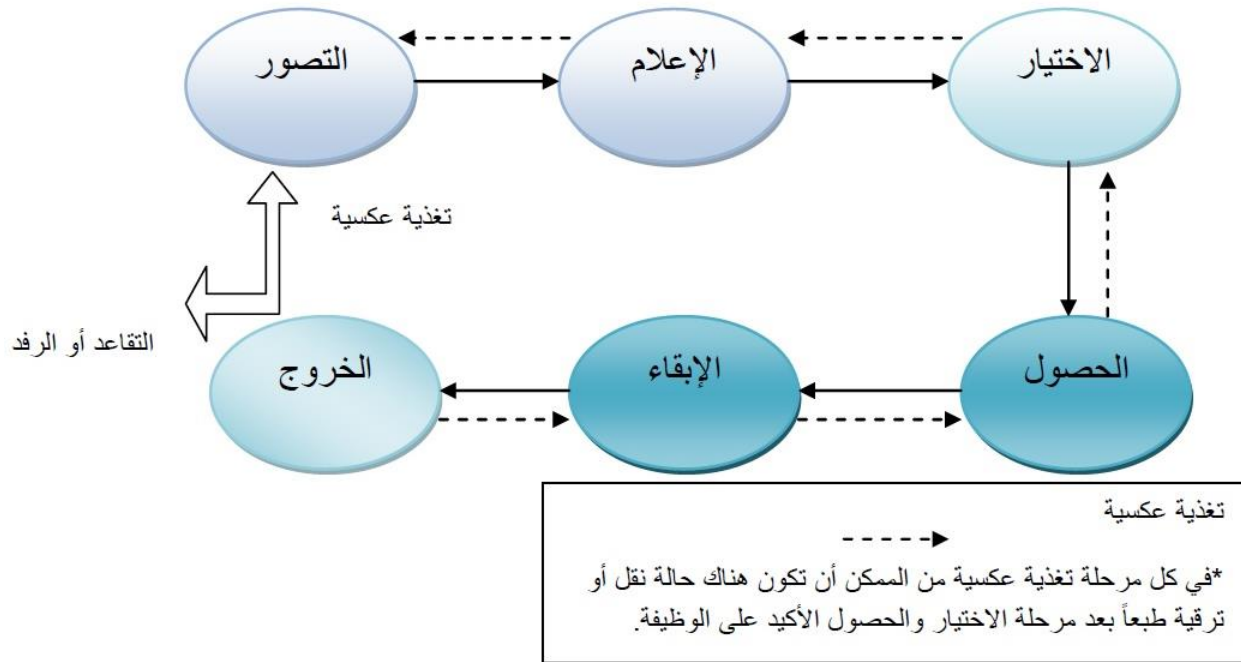
والتناسب ما بين احتياجات الفرد والفوائد المتلقاة من الوظيفة.

(d) **الحصول "Obtaining"**: هنا سينفذ الفرد قراره الوظيفي ويحصل على الوظيفة وهي عملية تخضع بجزء

كبير منها لقرارات الطرف الآخر (المنظمة)، لذلك فإن الفرد سيكون عمله في المراحل السابقة عبر بناء

قدراته وصقل شخصيته ليكون جاهزاً في هذه المرحلة ليختار.

- (e) الإبقاء "Maintaining": يتضمن عملية التكيف مع الأداء والاستمرار في الوظيفة، خاصة في ظل البيئة والعالم المتغير من حيث القواعد والآليات والتي تتطلب من الفرد أن كون على تماس دائم بها والتعديل في داخله وفقاً لما يجري فيها بما يُمكنه من تحقيق مستويات أداء تُبقيه بالوظيفة التي أعد لها جيداً في السابق.
- (f) الخروج "Exiting": وهي خروج الفرد من الحالة الوظيفية التي كان يشغلها، وهي آخر مرحلة في النموذج، وبالتالي الخروج لا يعني فقط حالات الرشد والتقاعد ولكن أيضاً الترقّي والنقل إلى مكان وعمل جديدين " (بلا، بلا، ص:22).



الشكل (8): نموذج "INCOME" لتطوير المسار الوظيفي (بلا، بلا، ص:24)

(5) نموذج اللغز "Puzzle":

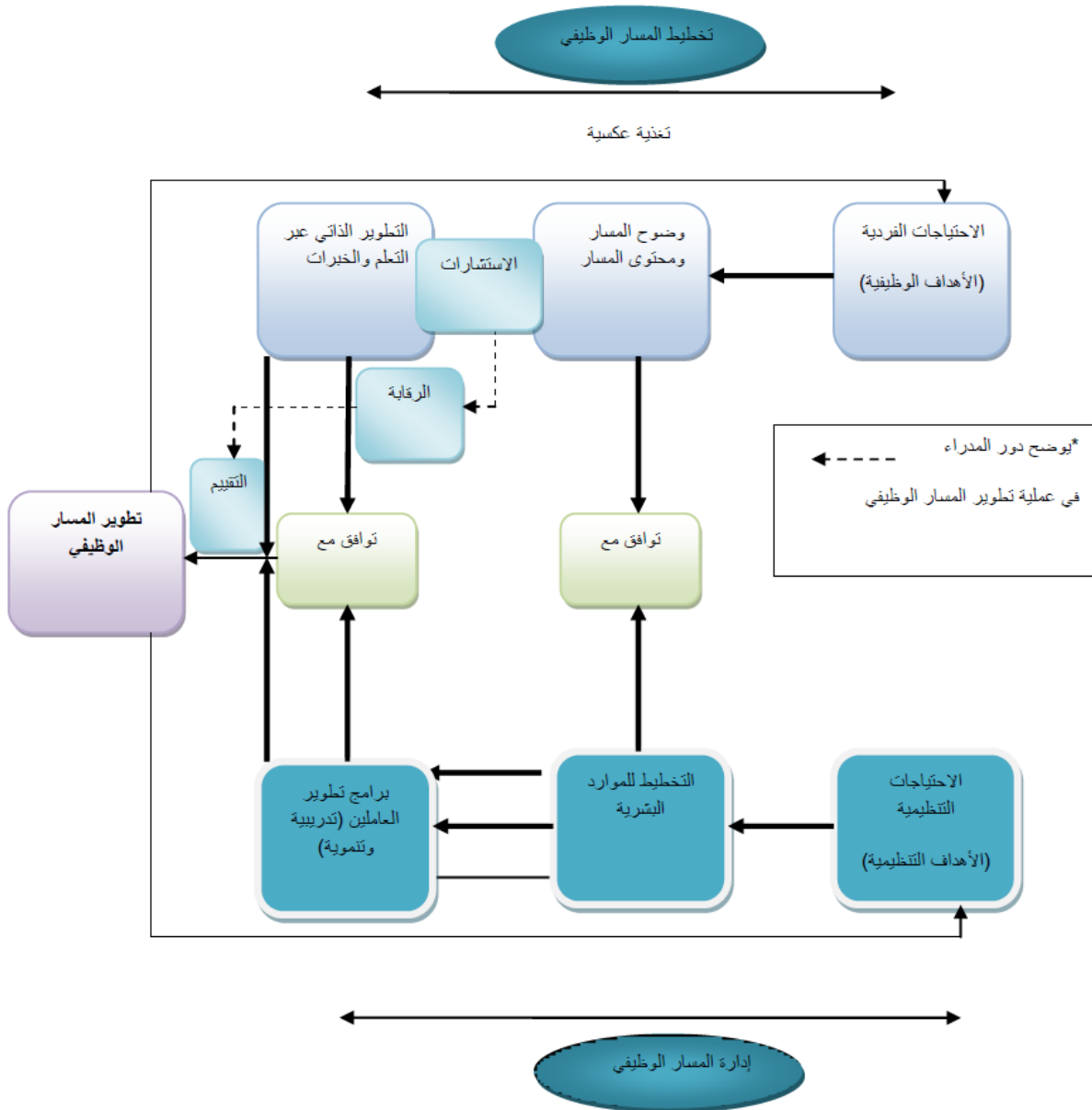
والذي يُبنى على أساس "ما يُحفّز الفرد ويدفعه للعمل في مساره المهنيّ، وغالباً ما يتمّ عبر التعلّم من الخبرات السابقة والفرص المتاحة والتي أُتيحت له للاستفادة منها، وخلال عملية تنمية وتطوير المسار الوظيفي يجب على المُدرّب سواء كان مُديراً أم منظمة أم الفرد ذاته أن يكون على دراية كاملة بقوة مقدراته وإمكانياته بالإضافة إلى القيم ونظرة الفرد إلى الأمور" (بلا، بلا، ص:26). ويُستخدم هذا النموذج كنموذج لاتخاذ القرارات الوظيفية وكنموذج يستطيع الفرد من خلاله مساعدة نفسه وفي الوقت ذاته مُساعدة وتدريب الآخرين:



الشكل (9): نموذج "PUZZLE" لتطوير المسار الوظيفي (من إعداد الباحثة)

(6) نموذج "المسؤوليات الثلاثة":

وهو نموذج يعتمد على المواءمة ما بين المسؤوليات الثلاثة للأفراد والمُدرّاء والمنظمة من خلال المواءمة بين احتياجات ومُتطلبات وأهداف كل منهم وفق طموحات الأفراد وخطط التطوير والتدريب في المنظمة بما يتوافق مع الإمكانيات المتاحة وتقييمها دورياً وتعديلها وفق احتياجات ومُتطلبات الأفراد والمنظمة، وهو يُعتبر من النماذج الأكثر استخداماً وأكثر مناسبة لتطوير المسار الوظيفي:



الشكل (10): نموذج "المواءمة بين المسؤوليات الثلاث" لتطوير المسار الوظيفي (بلا، بلا، ص: 28)

أحد عشر: أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي:

إنَّ أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي تختلف باختلاف الأفراد وثقافتهم وخبراتهم وإمكانياتهم وقدراتهم ومهاراتهم وثقافتهم والبيئة المحيطة بهم، أو حسب الأعمال التي يقومون بها خلال مسيرة حياتهم الوظيفية، أو المرحلة الوظيفية التي انخفض فيها مستوى الأداء وأدى للفشل (بداية المسار أو منتصفه أو نهايته)، ولكن بالعموم يُمكن إيجاز هذه الأسباب وفق (الحريزي، 2017) بالآتي:

أولاً: العناصر المرتبطة ببداية المسار الوظيفي:

عند مزاوله الفرد لأول وظيفة له وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية بها، يقابله مجموعة من الصعوبات والمشكلات منها:

1. عدم وجود خبرة عملية.
2. الطموح العالي وعدم مطابقته لإمكانيات ومهارات وخبرات الفرد.
3. الوظيفة الأولى بدون أهمية أو بعيدة عن اهتمام أو خبرة الفرد.
4. عدم النضج الشخصي.
5. عدم تبليغ الفرد بتقييم أدائه بشكل دوري.
6. مشكلات مع الرئيس المباشر أو الزملاء.

ثانياً: العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار الوظيفي:

هذه المرحلة من أصعب المراحل التي يمر بها الموظف نظراً للتغيرات الوظيفية العديدة التي تطرأ في هذه الفترة، فهي وإن كانت فترة جني ثمار السنوات الماضية إلا أنها كثيراً ما تكون فترة إعادة نظر وتقييم الأمور، وتتميز هذه المرحلة بالتغيرات في محيط العمل نفسه مما يساهم في تفاقم أزمة منتصف العمر والتي يُمكن تحديدها بالآتي:

1. بعض الأفراد يعتبرون أنّ مستقبلهم الوظيفي هو حياتهم وبالتالي يصبح الوقت عنصر حرج وثمانين جداً.
2. الخوف من الهزيمة مع تزايد الضغوط حيث تُصبح الحاجة للنجاح مُلحّة جداً.
3. اعتقاد الأفراد بأن الرؤساء أو إدارة المنظمة لا تهتم بتطوير مساهمهم الوظيفي.
4. تزايد الاعتمادية؛ فنظراً لتعدد الأعمال يضطر المدير للاعتماد على فريق من المُستشارين أو المُساعدين.
5. يقضي الفرد معظم حياته في شق طريقه إلى القمة أو المدافعة عن هذه القمة، وهذا يعني البقاء في حالة طوارئ مستمرة مما يسبب ضغطاً كبيراً على الأعصاب.

ثالثاً: العناصر المرتبطة بنهاية المسار (التقاعد):

تتميّز هذه المرحلة بتحوّل الفرد من شخص عامل إلى شخص متقاعد، وبما أن العمل هو جزء مهم من كيان المرء وخاصّة بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا فإن التقاعد يؤدي إلى شعوره بأن جزءاً منه قد ضاع، ولكن من ناحية أخرى فإن التقاعد يمكن أن يعني الهروب من وظيفة مُحبطة ومن العمل الصعب والشاق إلى الحرية والقيام بأعمال وأشياء لم يكن لديه وقت للقيام بها، وربما يعني الهروب من ضغوط كثيرة جداً، كما أن التقاعد يتطلب تغيير في العديد من العادات وتغيير التصوّر الذاتي الذي كان ثابتاً نسبياً على مدى فترة طويلة باعتبار أن العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق.

إنثا عشر: دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي

بناءً على ما سبق، يُمكن القول بأنّ نجاح عملية تطوير المسار الوظيفي لا يُمكن أن يتحقّق بالاعتماد على الأفراد أنفسهم فقط، بل إن ذلك النجاح يتطلب أيضاً مُساعدة ودعم إدارة الموارد البشرية التي يقع على عاتقها توجيه وإرشاد وتعليم وتقويم عمل الأفراد سواء من قبلها مُباشرةً أو من خلال المُديرين المُباشرين للأفراد، وكذلك تقديم النصائح

والمشورة للأفراد حيال قيامهم بتصرّفات أو اتّخاذ قرارات ترتبط بمسارهم الوظيفي دون أن تكون نتائج تلك القرارات في

صالحهم. لذا تقوم إدارة الموارد البشرية في إطار تطوير المسار الوظيفي للأفراد بالعديد من المهام، من أهمّها:

1. مُساعدة الأفراد على معرفة ذاتهم وإمكانيّاتهم ومهاراتهم والتخطيط لمساراتهم الوظيفيّة وفقها.
2. تدريب المُدراء المُباشرين على مُتابعة ومُلاحظة أداء وسلوكيات الأفراد الوظيفيّة، وتقييم وتحديد مكان الخلل أو عدم التوافق ما بين أدائهم وبين المهام والمسؤوليات في المناصب المُوكلة إليهم.
3. وجود نظام تقييم دوري لأداء الأفراد يعتمد مبدأ الشفافيّة والمُكاشفة مع الفرد لمعرفة نتائج جهده وأدائه والعمل على تصويب وتقويم ما أمكن منها.
4. المُمارسة المُخطّطة والمُمنهجة لبعض أنشطة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي كعمليات النقل والترقية والتدريب.
5. الحصول على دعم ومُساندة وقناعة إدارة المُنظّمة بأهمية ومنافع عملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي وضرورت مُشاركة المُدراء والأفراد الموجودين للحصول على أفضل النتائج من هذه العملية.

الفصل الثالث

الدراسة العملية

لمحة عن بنك البركة سورية

يُعد بنك البركة أحد أهم المصارف الإسلامية في سورية وهو يقوم بتقديم العديد من الخدمات والمنتجات المصرفية المتميزة للشركات والأفراد بما يتوافق والمتطلبات المتغيرة للسوق المصرفية المحلية وقرارات الهيئة الشرعية والمعايير الشرعية لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية وبما لا يخالف قرارات مجلس النقد والتسليف وقرارات مصرف سورية المركزي.

وحسب الموقع الرسمي لبنك البركة فقد بدأ العمل في البنك عندما قامت مجموعة البركة المصرفية المعروفة بمركزها الريادي في مجال الصيرفة الإسلامية بتكليف المكتب الاستشاري السوري للتنمية والاستثمار بإعداد دراسة جدوى اقتصادية لتأسيس مصرف إسلامي في سورية، وتمت دعوة نخبة مميزة من رجال الأعمال السوريين للمساهمة في إنشاء هذا البنك حينها، وبعد التقدم بالطلب والقيام بعدة تعديلات وصولاً للوضع الحالي للمصرف تم تأسيس بنك البركة في سورية بتاريخ 2010/6/14، وتم الحصول على الموافقة الخاصة بإدراج أسهم بنك البركة سورية في سوق دمشق للأوراق المالية من قبل إدارة سوق دمشق للأوراق المالية وإدارة هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية بتاريخ 2014/11/3.

وحافظ بنك البركة سورية في عام 2020 على التصنيف الائتماني القوي الذي حصل عليه منذ عام 2016 والذي تمثل في استحقاقه لدرجة تصنيف ائتماني من الدرجة الاستثمارية BBB، ليكون بذلك أول مصرف إسلامي في سورية يحصل على هذا التصنيف، وقد استحق بنك البركة في سورية وثيقة بيان أداء وفقاً للمواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية (ISO26000) بدرجة أداء متقدم وفق تقييم شركة SGS العالمية تتويجاً لحرص البنك على الصلوع بمسؤولياته تجاه المجتمع في شتى المجالات. هذا وإن بنك البركة سورية هو أول مصرف في سورية يحصل على شهادة الترقية وفق أحدث إصدار من المواصفة الدولية لإدارة أنظمة الجودة ISO9001:2015 بعد محافظته لثلاثة أعوام متتالية على توافقه ومتطلبات إدارة الجودة ISO 9001:2008 .

رؤية البنك:

نحن نسعى ونعمل بجد ليكون لبنك البركة الريادة بالتعاملات المصرفية والاستثمارية للمتعامل والمساهم والموظف وأن يحقق البنك قيمة مضافة ومستمرة بالسوق المصرفية والمساهمة في تنمية المجتمع السوري.

رسالة البنك:

نهدف إلى تلبية الاحتياجات المالية لشرائح المجتمع السوري المختلفة من خلال ممارسة أعمالنا على أسس من الأخلاق المستمدة من الشريعة السمحاء، وتطبيق أفضل المعايير المهنية بما يمكننا من الارتقاء بمستوى الخدمة وتحقيق مبدأ المشاركة في المكاسب المحققة مع شركائنا في النجاح من متعاملين، مساهمين وموظفين بما يساهم في تنمية المجتمع السوري.

قيم البنك:

- الشراكة: منهجية عملنا تخلق روابطاً قوية كأساس لعلاقات استراتيجية متينة مع المتعاملين والموظفين.
- الالتزام: بتقديم خدمات ومنتجات مصرفية مبتكرة متوافقة وأحكام الشريعة الإسلامية السمحاء.
- المثابرة: لدينا الحيوية والمثابرة اللازمتان لأن نحقق تأثيراً إيجابياً في نمو حجم أعمال زبائننا لما فيه المصلحة العامة للمجتمع ككل.
- الاحترام: نكن كل تقدير واحترام للمجتمع الذي نقوم بخدمته، عملائنا هم أولويتنا، وكل ما نقوم به مكرس لتلبية احتياجاتهم.
- الثقة: نضمن للمساهمين والمتعاملين الثقة بأن مصالحهم المالية تدار من قبلنا بأعلى المعايير الأخلاقية.
- العمل بروح الفريق: نشجع موظفينا على العمل كفريق، كما نعمل على بناء جسور قوية مع وحدات مجموعة البركة المصرفية ونستثمر في مواردنا البشرية ونوفر لهم الفرصة للتطور والتقدم.

التطبيق العملي لأثر الصلابة النفسية في تطوير المسار الوظيفي

لدى العاملين في بنك البركة - سورية

مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف المجتمع الأساسي للدراسة من (307) موظفين (مديرين وموظفين) من الذكور والإناث العاملين في كافة فروع بنك البركة في سورية وفق التقرير السنوي للبنك لعام 2020، ولكن تحقيقاً لأغراض هذه الدراسة بشكل دقيق تم وضع معيار لتطبيق أداة الدراسة وهو توزيع الاستبانة على الموظفين الذين مضى على وجودهم في البنك خمس سنوات وأكثر (لضمان وجود حراك وظيفي واحد على الأقل لدى الموظف المبحوث)، وعليه فإن مجتمع الدراسة وفق هذا المعيار بلغ (149) موظفاً من الذكور والإناث العاملين في بنك البركة - سورية.

أما عينة الدراسة فهي عينة احتمالية عشوائية بسيطة (وهي التي تعتمد اختيار أفراد عشوائيين من خلال وضع بعض المعايير للاختيار مما يمنح كل فرد فرصاً متكافئة ليكون جزءاً من العينة) (موقع Question Pro)، تم اختيارها من كافة فروع البنك في سورية وتطبيقها على العاملين بمختلف فئاتهم الوظيفية، وتم حسابها اعتماداً على قانون العينة التالي أدناه (سليطين، 2011، 99 بتصرف الباحثة):

$$n = \frac{p * q}{\frac{p * q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

حيثُ أن:

- n : حجم عينة الدراسة.

- N : حجم مجتمع الدراسة.

- **P** : نسبة مئوية تتراوح قيمتها ما بين الصفر والواحد واعتمدت القيمة "0.5"، وبالتالي تكون قيمة **Q** هي السبة المُمْتَمَة أي "0.5".

- **E** : نسبة الخطأ المسموح به وهي غالباً 5%.

- **Z** : الدرجة المعيارية وتساوي "1.96" عند مُعامل ثقة "95%".

وبالتعويض نجد أن:

$$n = \frac{0.5 * 0.5}{\frac{0.5 * 0.5}{149} + \frac{(0.05)^2}{(1.96)^2}} = 109$$

وبناءً عليه تمّ توزيع /109/ استبانة على العاملين من الذكور والإناث من مختلف الفئات الوظيفية في كافة فروع البنك في سورية بطريقة عشوائية بسيطة، استُرد منها /74/ استبانة أي بمعدل /68%/ من حجم العينة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للدراسة /57/ استبانة أي بمعدل /77%/ من الاستبانات المُستَرَدّة (وبالتالي أصبح حجم العينة قليل نسبياً وذلك بسبب عدم استجابة العينة لتعبئة الاستمارات أو تعبئتها بشكل اعتباطي بإجابات فارغة أو ذات الإجابة لكافة أسئلة الاستبيان).

وفيما بعد تمّ تفريغ هذه الاستبانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences.

المُعالجة الإحصائية المُستخدمة:

قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية أدناه بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences النسخة /25/ لتحليل البيانات:

- **قياس صدق وثبات الدراسة:** وذلك عن طريق معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لمعرفة ثبات أداة الدراسة وجذره لمعرفة صدق أداة الدراسة.
- **الإحصاءات الوصفية:** لوصف العينة وخصائصها ومعرفة النسب المئوية والتكرارات للمتغيرات الديموغرافية ومعرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات الداخلة في الاختبارات.
- **دراسة الفروق:** باستخدام الاختبار الوسيطى (Two-Sample Independent t-test) والذي يستخدم لمقارنة عينتين عشوائيتين مستقلتين، والاختبار الوسيطى (One Way ANOVA) والذي يستخدم للمقارنة بين أكثر من عينتين عشوائيتين مستقلتين.
- **الارتباط والانحدار:** دراسة علاقة الارتباط وقوتها ونوعها عن طريق اختبار سبيرمان (لأن الباحثة استخدمت مقياس ليكرت لقياس محاور أسئلة الاستبانة وهذا الاختبار هو الأنسب لمقياس ليكرت حيث أنه يقيس العلاقة بين متغيرين رتبيين، ومتغيرات الدراسة متغيرات رتيبة وليست كمية، وهو ما يميزه عن الاختبارات الأخرى كبرسون وفاي) وذلك تمهيداً لدراسة الانحدار لمعرفة معنوية العلاقة واختبار خطية العلاقة ونوع العلاقة غير الخطية، إضافة لاختبار الانحدار الخطي البسيط.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتأكد من سلامة ووضوح الاستبانة التي تم إعدادها، قامت الباحثة بإجراء عدة اختبارات قبل وبعد توزيع الاستبانة تمثلت بالآتي:

1. الاختبارات القبليّة:

1.1. اختبار صدق الاستبيان: والمقصود به إلى أي درجة يقيس المقياس الغرض المصمم من أجله وإلى أي

درجة توفر الأداة بيانات ذات علاقة بمشكلة الدراسة من مجتمع الدراسة. ويهدف التأكد من قدرة الاستبانة

على قياس متغيرات الدراسة تم إخضاعه للصدق الظاهري وذلك بعرضه على مجموعة من المحكمين

(مُلحق 1)، الذين أبدوا ملاحظاتهم حول مدى وضوح العبارات ومُناسبتها لقياس البعد الموضوعية لأجله، وعليه قامت الباحثة بالتعديل وإعادة الصياغة وفق تلك الملاحظات.

1.2. اختبار شمولية الاستبانة: أي مدى شمولية واستيعاب الاستبانة للمتغيرات من خلال الملاحظات التي أبدوها المحكّمون حول مدى تناسق الاستبانة مع مشكلة وفرضيات الدراسة وشمولها لكافة المتغيرات والأبعاد الأمر الذي تمّ تعديله أيضاً وفق ملاحظات المحكّمين.

2. الاختبارات البعدية:

والتي تضمّنت اختباراً وحيداً هو اختبار ثبات الأداة أي إلى أي درجة يُعطي المقياس قراءات مُتقاربة عند كل مرة يُستخدم فيها، وقد اختارت الباحثة استخدام معامل الاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الأداة حسب معامل ألفا كرونباخ حيث يُشير (Lam, 2001, P:213) أنّ قيمة المقياس المقبولة في الدراسات الاجتماعية (كالدراسة الحالية) أكبر أو تساوي /0.60/. والجدول (1) أدناه يوضّح معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة كل واحد منها بشكل منفصل، إضافة الى معامل الثبات والصدق للاستبانة ككل:

الجدول (1) معامل ألفا كرونباخ لدراسة ثبات الاستبانة ومحاورها				
التسلسل	المحور والمتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
1	الصلابة النفسية	35	0.786	0.887
1.1	أسئلة عامة للضبط	15	0.603	0.777
1.2	الالتزام	5	0.780	0.883
1.3	التحدي	5	0.553	0.744
1.4	التحكم	10	0.582	0.763
2	تطور المسار الوظيفي	15	0.921	0.960
....	الاستبانة ككل	50	0.881	0.939

(الجدول من إعداد الباحثة)

يظهر من الجدول (1) أنّ قيم معامل ألفا أكبر من 0.60 في جميع النتائج عدا نتيجة بُعد "التحدي" حيث بلغت قيمة المعامل 0.553، وبعد "التحكم" 0.582، وباعتبار أن قسم الأسئلة العامّة يضم أسئلة ضبط لكافة الأبعاد (ومنها البُعدين المذكورين) وبلغت قيمة المعامل فيه 0.603 وقيمة المعامل لمُتغيّر الصلابة النفسيّة ككل بلغت **0.786** وللاستبانة ككل **0.881** فيُمكن القول بأنّ الاستبانة ذات درجة ثبات عالية.

أمّا بالنسبة لقيم معامل الصدق (جذر معامل الثبات) فنلاحظ أن القيم أيضاً مرتفعة (القيم الفردية والإجماليّة) وقيمتها للاستبانة ككل **0.939**، ممّا يعني أن الاستبانة صادقة وممثّلة للمجتمع الذي سحبت منه العينة، ويدلنا ذلك على التصميم المدروس لأسئلة الاستبانة والتوزيع الصحيح لها على عينة ممثّلة للمجتمع بشكل صادق.

التحليل الوصفي:

(1) البيانات الديموغرافية:

1.1 توزّع أفراد العينة حسب النوع:

الجدول (2) توزّع أفراد العينة حسب النوع		
النسبة %	التكرار	
64.9	37	ذكر
35.1	20	أنثى
100	57	إجمالي

(الجدول من إعداد الباحثة)

يُبين الجدول السابق أن نسبة الذكور لدى أفراد العينة أكبر من نسبة الإناث حيث بلغت نسبتهم 64.9 % من والذي تُفسره الباحثة بأن طبيعة العمل في البنك ذات أهمية بالنسبة للذكور أكثر منها لدى الإناث.

1.2 توزع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول (3) توزع أفراد العينة حسب العمر		
النسبة %	التكرار	
1.8	1	حتى 25 سنة
70.2	40	25 - 35
28.1	16	36 - 45
00	00	أكثر من 45
100	57	إجمالي

(الجدول من إعداد الباحثة)

يُبين الجدول (3) اهتمام البنك عموماً باستقطاب الفئات الشابة للعمل لديها حيث أن غالبية أفراد العينة تراوحت أعمارهم بين (25-35) سنة وبلغت نسبتهم 70.2 % ، تليها نسبة الأفراد الذين تراوحت أعمارهم بين (36-45) سنة وبلغت نسبتهم 28.1 %، أما بقية أفراد العينة والذين كانت أعمارهم 25 سنة أو أقل فكانت نسبتهم 1.8 % من أفراد العينة بينما انعدمت نسبة الأفراد الذين يتجاوز عمرهم 45 سنة.

1.3 توزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول (4) توزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي		
النسبة %	التكرار	
5.3	3	أقل من جامعة
70.2	40	شهادة جامعية
24.6	14	دبلوم أو ماجستير
100	57	إجمالي

(الجدول من إعداد الباحثة)

يُبيّن الجدول السابق أنّ المستوى التعليمي لغالبية أفراد العينة (شهادة جامعية) بنسبة 70.2% من أفراد العينة، تليها نسبة الأفراد ذوي الشهادات العليا (دبلوم أو ماجستير) بنسبة 24.6% من أفراد العينة وهي نسبة مُرتفعة نسبياً تعكس اهتمام البنك باستقطاب الشهادات العليا، أما بقية أفراد العينة والذين كان مستواهم التعليمي دون الجامعيّ (ثانوية أو تاسع) فكانت نسبتهم 5.3% من أفراد العينة.

1.4 توزيع العينة حسب سنوات العمل بالبنك:

الجدول (5) توزّع أفراد العينة حسب سنوات العمل في البنك		
النسبة %	التكرار	
91.2	52	10 - 5
8.8	5	15 - 11
0	0	أكثر من 15
100	57	إجمالي

(الجدول من إعداد الباحثة)

يُبيّن الجدول السابق أنّ معظم أفراد العينة عملوا في البنك لمدّة تراوحت بين (6 - 10) سنوات وبلغت نسبتهم 91.2% وهي تعكس أنّ أغلب أفراد العينة حديثي العهد فيما يخص العمل في البنك، تليها نسبة الأفراد الذين عملوا في البنك بين (11 - 15) سنة وبلغت نسبتهم 8.8%، أما بقية أفراد العينة والذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة فكانت نسبتهم معدومة 0.0% من أفراد العينة وهي نقطة يجب على البنك الانتباه لها لدراسة أسباب هذه الحالة وبحث ووضع خطط فعّالة للمحافظة على الكوادر العاملة لديها، وهي قد تكون من جهة أخرى انعكاساً أو أحد آثار الأزمة التي مرّت بها سورية خلال السنوات الماضية.

1.5 توزيع العينة حسب تقييم أفراد عينة الدراسة لآخر خمس سنوات:

الجدول (6) توزع أفراد العينة حسب تقييمهم آخر خمس سنوات		
النسبة %	التكرار	
0	0	لم يتم إجراء أي تقييم
0	0	أقل من جيد
82.5	47	من جيد إلى جيد جداً
17.5	10	أكثر من جيد جداً
100	57	إجمالي

(الجدول من إعداد الباحثة)

يُبين الجدول السابق نوعية الكفاءات العالية التي تعمل في البنك حيث أنّ معظم أفراد العينة كان تقييمهم لآخر خمس سنوات (من جيد إلى جيد جداً) وبلغت نسبتهم 82.5%، تليها نسبة الأفراد الذين كان تقييمهم (أكثر من جيد جداً) وبلغت نسبتهم 17.5%، أما بقية أفراد العينة والذين اختاروا (لم يتم إجراء أي تقييم) أو (أقل من جيد) فكانت نسبتهم معدومة 0.0% من أفراد العينة.

(2) النسب والتكرارات لمجاور الاستبانة:

توضيح مقياس ليكارت الخماسي (Likert scale) لأسئلة مجاور الاستبانة:

مقياس ليكارت الخماسي هو مقياس ترتيبي ويتم التعامل معه أثناء التحليل مع أوزان كمية تقابل كل حالة من حالاته، حيث أنّ:

5 = موافق بشدة، 4 = موافق، 3 = محايد، 2 = غير موافق، 1 = غير موافق بشدة.

ويتم تفسير النتائج التي نحصل عليها بمختلف أنواعها كوسط (Mean) أو وسيط (Median) وغيره وفق

الجدول التالي حيث يُعتبر طول الفترة = 0.80 وتم حسابه بقسمة 4 على 5 باعتبار أن:

* 4 = عدد المسافات بين الاختيارات (من 1 إلى 2 مسافة ومن 2 إلى 3 مسافة وهكذا..).

* 5 = هو عدد الخيارات.

المستوى	مُوافق بشدة	مُوافق	محايد	غير مُوافق	غير مُوافق بشدة
القيمة الناتجة	4.20-5	3.40-4.19	2.60-3.39	1.80-2.59	1-1.79

2.1 قسم الصلابة النفسية:

2.1.1 محور الأسئلة العامة:

أو أسئلة الضبط لأبعاد الصلابة النفسيّة الثلاثة، ويُبيّن الجدول التالي النسب المئوية والتكرارات للإجابات:

الجدول (7) النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات الأسئلة عامة n = 57											
الرقم	السؤال	مُعارض بشدة		مُعارض		محايد		مُوافق		مُوافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1	عندما أمرّ بتجربة مريرة أو صعبة فإنني أستغرق وقتاً طويلاً لأصبح على ما يُرام	8	14.0	25	43.9	9	15.8	15	26.3	0	0.0
2	أستثمر أوقاتي بشكل مُفيد ولا أستهلكها في أمور لا معنى لها أو غير ذات فائدة	0	0.0	1	1.8	9	15.8	32	56.1	15	26.3
3	أنظر إلى متاعب الحياة على أنّها فرص تُساعدني على تطوير ونمو شخصيتي	0	0.0	2	3.5	7	12.3	31	54.4	17	29.8
4	أؤمن بوجود هدف ومعنى لحياتي أعيش من أجله	1	1.8	1	1.8	3	5.3	18	31.6	34	59.6
5	من الصعب عليّ مواجهة أكثر من مشكلة أو اثنتين في نفس الوقت	19	33.3	24	42.1	9	15.8	5	8.8	0	0.0
6	أتمسّك بأهدافي وأدافع عنها	0	0.0	0	0.0	4	7.0	21	36.8	32	56.1
7	لا يوجد في الواقع شيء اسمه الحظ	12	21.1	17	29.8	15	26.3	10	17.5	3	5.3
8	أتكيّف بسرعة مع أحداث الحياة المؤلمة	1	1.8	6	10.5	10	17.5	30	52.6	10	17.5
9	يصعب عليّ الاستمرار في أداء عملي عندما تضطرب جوانب حياتي أو أكون غير مُرتاح	14	24.6	27	47.4	11	19.3	4	7.0	1	1.8
10	أخاف تغييرات الحياة وأعتبرها مُهدّدة لي ولحياتي	10	17.5	20	35.1	16	28.1	10	17.5	1	1.8
11	لديّ شعور بالقدرة على النجاح مهما كانت المُهمة صعبة ومعقّدة	0	0.0	0	0.0	3	5.3	23	40.4	31	54.4
12	لديّ القدرة على العمل تحت الضغط وحالات عدم الاستقرار وفي الظروف الصعبة	0	0.0	0	0.0	6	10.7	20	35.7	30	53.6
13	لا أشعر باليأس أو الإحباط عند مُواجهة الصعوبات والمخاطر والتحدّيات	0	0.0	3	5.3	7	12.3	30	52.6	17	29.8
14	لا أتردّد في قبول مهام شديدة التعقيد والمُخاطرة	0	0.0	4	7.0	8	14.0	25	43.9	20	35.1
15	ليس لديّ الاستعداد للانسحاب من أيّ مُهمّة عمل في حال مُواجهة مشاكل مُعقّدة	0	0.0	1	1.8	8	14.0	24	42.1	24	42.1

(الجدول من إعداد الباحثة)

بينما يُبيّن الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتيجة الأسئلة العامة الخاصة بقسم الصلابة النفسية:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية لعبارات الأسئلة العامة				
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	عندما أمرَ بتجربة مريرة أو صعبة فإنّني أستغرق وقتاً طويلاً لأصبح على ما يُرام	2.54	1.036	مُعارض
2	أستثمر أوقاتي بشكل مُفيد ولا أستهلكها في أمور لا معنى لها أو غير ذات فائدة	4.07	0.704	مُوافق
3	أنظر إلى متاعب الحياة على أنها فرص تُساعدني على تطوير ونمو شخصيّتي	4.11	0.748	مُوافق
4	أؤمن بوجود هدف ومعنى لحياتي أعيش من أجله	4.46	0.825	مُوافق بشدة
5	من الصعب عليّ مواجهة أكثر من مشكلة أو اثنتين في نفس الوقت	2.00	0.926	مُعارض
6	أتمسك بأهدافي وأدافع عنها	4.49	0.630	مُوافق بشدة
7	لا يوجد في الواقع شيء اسمه الحظ	2.56	1.165	مُعارض
8	أتكيف بسرعة مع أحداث الحياة المؤلمة	3.74	0.936	مُوافق
9	يصعب عليّ الاستمرار في أداء عملي عندما تضطرب جوانب حياتي أو أكون غير مُرتاح	2.14	0.934	مُعارض
10	أخاف تغيّرات الحياة وأعتبرها مُهدّدة لي ولحياتي	2.51	1.037	مُعارض
11	لديّ شعور بالقدرة على النجاح مهما كانت المهمة صعبة ومعقّدة	4.49	0.601	مُوافق بشدة
12	لديّ القدرة على العمل تحت الضغط وحالات عدم الاستقرار وفي الظروف الصعبة	4.43	0.684	مُوافق بشدة
13	لا أشعر باليأس أو الإحباط عند مواجهة الصعوبات والمخاطر والتحديات	4.07	0.799	مُوافق
14	لا أتردّد في قبول مهام شديدة التعقيد والمخاطرة	4.07	0.884	مُوافق
15	ليس لديّ الاستعداد للانسحاب من أيّ مهمة عمل في حال مواجهة مشاكل مُعقّدة	4.25	0.763	مُوافق بشدة
نتيجة بعد أسئلة عامة		3.59	0.845	مُوافق

(الجدول من إعداد الباحثة)

يُلاحظ من الجدول أعلاه أنّ متوسطات إجابات المبحوثين لعبارات أسئلة عامة تراوح بين (2.00) و(4.49) وهو يقابل مُعارض ومُوافق بشدة، إلا أنه بالمتوسط الإجماليّ بلغت نتيجة الأسئلة العامة (3.59) أي أن كل مبحوث كانت إجاباته على الأسئلة العامة تعادل (3.59) بانحراف معياري عن المتوسط (± 0.845) وهو يقابل المُوافقة

بحسب مقياس ليكارت الخماسي، أي أنّ المبحوثين مُوافقون عموماً على قيمة وأهمية الصلابة النفسيّة عموماً والمتضمنة من خلال الأسئلة العامة.

2.1.2 بُعد الالتزام:

يُبين الجدول التالي النسب المئوية والتكرارات لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الالتزام:

الجدول (9) النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات بعد الالتزام n = 57											
الرقم	السؤال	مُعارض بشدة		مُعارض		محايد		مُوافق		مُوافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
16	ألتزم القيام بواجبي المهنيّ وخطط العمل مهما كانت العقبات والصعوبات	0	0.0	0	0.0	2	3.5	23	40.4	32	56.1
17	أعمل جاهداً على التحقّق من صحّة المعلومات التي أحصل عليها، واستشارة من حولي ومُراجعة وتدقيق كل شيء قبل اتّخاذ أي قرار أو تقديم أي عمل	0	0.0	0	0.0	2	3.5	26	45.6	29	50.9
18	أعمل جاهداً على تنمية مهاراتي العملية والعلميّة لأتمكّن من القيام بالأعمال والمهام المُوكلة إليّ	0	0.0	0	0.0	3	5.3	26	45.6	28	49.1
19	ألتزم بتنفيذ الإرشادات المهنيّة التي نصّت عليها أدلّة العمل في البنك	0	0.0	0	0.0	2	3.5	18	31.6	37	64.9
20	أقف إلى جانب زملائي أو أصدقائي أو مجتمعي عند مواجهتهم لأي مشكلة و أبادر إلى المساعدة	0	0.0	0	0.0	3	5.3	24	42.1	30	52.6

(الجدول من إعداد الباحثة)

يُلاحظ من الجدول أعلاه انعدام تام للمُعارضة على البعد حيث لم يجب أي من المبحوثين بـ (مُعارض بشدة) أو (مُعارض) على أي من أسئلة البعد.

أما الجدول التالي أدناه فيوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتيجة أسئلة بعد الالتزام:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الالتزام				
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
16	ألتزم القيام بواجبي المهني وخطط العمل مهما كانت العقبات والصعوبات	4.53	0.570	مُوافق بشدة
17	أعمل جاهداً على التحقق من صحة المعلومات التي أحصل عليها، واستشارة من حولي ومراجعة وتدقيق كل شيء قبل اتخاذ أي قرار أو تقديم أي عمل	4.47	0.570	مُوافق بشدة
18	أعمل جاهداً على تنمية مهاراتي العملية والعلمية لأتمكن من القيام بالأعمال والمهام الموكلة إليّ	4.44	0.598	مُوافق بشدة
19	ألتزم بتنفيذ الإرشادات المهنية التي نصت عليها أدلة العمل في البنك	4.61	0.559	مُوافق بشدة
20	أقف إلى جانب زملائي أو أصدقائي أو مجتمعي عند مواجهتهم لأي مشكلة وأبادر إلى المساعدة	4.47	0.601	مُوافق بشدة
نتيجة بعد الالتزام		4.51	0.580	مُوافق بشدة

(الجدول من إعداد الباحثة)

يُبين الجدول السابق نتائج عبارات بُعد الالتزام من محور الصلابة النفسية حيثُ بيّنت النتائج أن متوسطات إجابات المبحوثين لعبارات بعد الالتزام تراوحت ما بين (4.44) و(4.61) وهو يقابل مُوافق بشدة، وبالمتوسط الإجمالي بلغت نتيجة بُعد الالتزام (4.51) أي أن كل مبحوث كانت إجاباته على البعد تعادل (4.51) بانحراف معياري عن المتوسط يبلغ (±0.580) وهو يقابل **الموافقة** بحسب مقياس ليكارت الخماسي، أي أن المبحوثين مُوافقون على قيمة وأهمية الالتزام كأحد الأبعاد المؤثرة في الصلابة النفسية.

2.1.3 بعد التحدي:

يُبين الجدول التالي النسب المئوية والتكرارات لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التحدي:

الجدول (11) النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات بعد التحدي n = 57											
الرقم	السؤال	مُعارض بشدة		مُعارض		محايد		مُوافق		مُوافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
21	أعتقد أن متعة الحياة و'ثارتها تكمن في المنافسة والمواجهة والتحدي والاستطلاع واستكشاف كل ما يحيط بي	0	0.0	0	0.0	9	15.8	32	56.1	16	28.1
22	أبادر لحل المشكلات ومواجهتها لإثني أثق في قدرتي على حلها أو تجاوزها	0	0.0	0	0.0	4	7.0	32	56.1	21	36.8
23	أتجاوز الوقت والتكاليف المُحددة مسبقاً حتّى في حال توفّر مؤشرات بوجود مخاطر حاليّة أو مُحتملة	1	1.8	5	8.8	25	43.9	21	36.8	5	8.8
24	أستطيع تخطّي الظروف والعقبات التي تقف أمام تحقيق أهدافي	0	0.0	0	0.0	9	15.8	34	59.6	14	24.6
25	أشعر بالخوف من مواجهة المُشكلات التي تعترضني في مهنتي حتّى قبل حدوثها	15	26.3	25	43.9	7	12.3	9	15.8	1	1.8

(الجدول من إعداد الباحثة)

ويُبين الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنتيجة لأسئلة بعد التحدي من محور الصلابة النفسية:

الجدول (12) المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التحدي			
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	أعتقد أن متعة الحياة و'ثارتها تكمن في المنافسة والمواجهة والتحدي والاستطلاع واستكشاف كل ما يحيط بي	4.12	0.657
22	أبادر لحل المشكلات ومواجهتها لإثني أثق في قدرتي على حلها أو تجاوزها	4.30	0.597
23	أتجاوز الوقت والتكاليف المحددة مسبقاً حتى في حال توفر مؤشرات بوجود مخاطر حالية أو محتملة	3.42	0.844
24	أستطيع تخطي الظروف والعقبات التي تقف أمام تحقيق أهدافي	4.09	0.635
25	أشعر بالخوف من مواجهة المشكلات التي تعترضني في مهنتي حتى قبل حدوثها	2.23	1.069
نتيجة بعد التحدي		3.63	0.760

(الجدول من إعداد الباحثة)

يُبين الجدول أعلاه نتائج عبارات بُعد التحدي من محور الصلابة النفسية إذ بيّنت النتائج أن متوسطات إجابات المبحوثين لعبارات بُعد التحدي تراوحت بين (2.23) و(4.30) وهو يقابل مُعارض ومُوافق بشدة، إلا أنه بالمتوسط الإجمالي بلغت نتيجة بُعد التحدي (3.63) أي أن كل مبحوث كانت إجاباته على البعد تعادل (3.63) بانحراف معياري عن المتوسط يبلغ (± 0.760) يقابل **الموافقة** بحسب مقياس ليكارت الخماسي، أي أن المبحوثين مُوافقون على قيمة وأهمية التحدي كأحد الأبعاد المؤثرة في الصلابة النفسية.

2.1.4 بعد التحكم:

يُبين الجدول التالي النسب المئوية والتكرارات لإجابات عينة الدراسة على عبارات بعد التحكم:

الجدول (13) النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات بعد التحكم n = 57											
الرقم	السؤال	مُعارض بشدة		مُعارض		محايد		مُوافق		مُوافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
26	أَتخذ قراراتي الشخصيةً بنفسني دون إملاء خارجي، خاصة إذا تؤثر عاداتي	0.0	0	3.5	2	7.0	4	52.6	30	36.8	21
27	نجاحي في الحياة يتمثل بالعمل والكفاح ويعتمد على مجهودي الذاتي	0.0	0	1.8	1	8.8	5	45.6	26	43.9	25
28	أحرص على استشارة الخبراء وأترك لنفسي حرية اتّخاذ القرارات	0.0	0	1.8	1	8.8	5	49.1	28	40.4	23
29	أرفض التحيز لرأي مهني مُحدد، وأحرص على دراسة وتقييم مُختلف الافتراضات والآراء المهنية	0.0	0	3.5	2	8.8	5	52.6	30	35.1	20
30	أرفض بعض السياسات والإجراءات إذا كانت تتعارض مع المعايير المهنية	0.0	0	7.0	4	31.6	18	42.1	24	19.3	11
31	أشعر أن لديّ قدرة على التحكم في مصيري وضبط أمور حياتي لأصل في النهاية إلى هدفي	0.0	0	1.8	1	12.3	7	66.7	38	19.3	11
32	أعتقد أن الصدفة والحظ يلعبان دوراً هاماً في حياتي	8.8	5	47.4	27	0.0	0	29.8	17	14.0	8
33	أعتقد أن حياة الأفراد تتأثر بقوى خارجية متنوعة لا سيطرة لهم عليها	3.5	2	21.1	12	24.6	14	42.1	24	8.8	5
34	أخطّط لأمر حياتي ولا أتركها للصدفة	0.0	0	1.8	1	5.3	3	63.2	36	29.8	17
35	أعتقد أن للآخرين دوراً في عدم نجاحي	22.8	13	36.8	21	26.3	15	12.3	7	1.8	1

(الجدول من إعداد الباحثة)

ويُبيّن الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنتيجة لأسئلة بعد التحكم من محور الصلابة النفسية:

الجدول (14) المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التحكم			
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
26	أَتخذ قراراتي الشخصية بنفسى دون إملاء خارجى، خاصة إذا كانت تؤثر على أدائى المهنى	4.23	0.732
27	نجاحى فى الحياة يتمثل بالعمل والكفاح ويعتمد على مجهودى الذاتى	4.32	0.711
28	أحرص على استشارة الخبراء وأترك لنفسى حرية اتخاذ القرارات	4.28	0.701
29	أرفض التحيز لرأى مهنى مُحَدَد، وأحرص على دراسة وتقييم مُختلف الافتراضات والآراء المهنية	4.19	0.743
30	أرفض بعض السياسات والإجراءات إذا كانت تتعارض مع المعايير المهنية	3.74	0.856
31	أشعر أن لى قدرة على التحكم فى مصيرى وضبط أمور حياتى لأصل فى النهاية إلى هدفى	4.04	0.626
32	أعتقد أن الصدفة والحظ يلعبان دوراً هاماً فى حياتى	2.93	1.307
33	أعتقد أن حياة الأفراد تتأثر بقوة خارجية متنوعة لا سيطرة لهم عليها	3.32	1.020
34	أخطط لأمرى حياتى ولا أتركها للصدفة والحظ	4.21	0.619
35	أعتقد أن للآخرين دوراً فى عدم نجاحى	2.33	1.024
نتيجة بعد التحكم		3.76	0.834

يُبين الجدول أعلاه نتائج عبارات بُعد التحكم من محور الصلابة النفسية والتي بيّنت أنّ متوسطات إجابات المبحوثين لعبارات بعد التحكم تراوحت بين (2.33) و(4.32) وهو يقابل مُعارض ومُوافق بشدة، إلا أنه بالمتوسط الإجمالى بلغت نتيجة بُعد التحكم (3.76) أي أن كل مبحوث كانت إجاباته على البعد تعادل (3.76) بانحراف معياري عن المتوسط (± 0.834) يُقابل **الموافقة** بحسب مقياس ليكارت الخماسي، أي أنّ المبحوثين مُوافقون على قيمة وأهمية التحكم كأحد الأبعاد المؤثرة فى الصلابة النفسية.

2.2 قسم التطور الوظيفي:

يُبين الجدول التالي النسب المئوية والتكرارات لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات تطوير المسار الوظيفي:

الجدول (15) النسب المئوية والتكرارات للإجابات على عبارات قسم تطور المسار الوظيفي n = 57											
الرقم	السؤال	مُعارض بشدة		مُعارض		محايد		مُوافق		مُوافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
36	لدى البنك خطة ورؤية استراتيجية واضحة لتطوير المسار الوظيفي للموظفين لديه	2	3.5	4	7.0	13	22.8	26	45.6	12	21.1
37	يُمكّن تطوير المسار الوظيفي جزءاً أساسياً من عمليات البنك التنافسية	3	5.3	2	3.5	9	15.8	26	45.6	17	29.8
38	لدي الدافع والقدرة على تطوير مساري الوظيفي وفق الضوابط والمعايير الموضوعية من قبل البنك	2	3.6	1	1.8	4	7.1	30	53.6	19	33.9
39	يتسم الهيكل التنظيمي للبنك بالمرونة الكافية التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي	3	5.3	4	7.0	17	29.8	24	42.1	9	15.8
40	لدي القدرة على التعامل مع المُتغيّرات الجديدة بشكل فعال ومناسب لكل من البنك واحتياجاتي الشخصية	0	0.0	1	1.8	6	10.5	36	63.2	14	24.6
41	أعلم بدقة المناصب التي أستطيع توليها في البنك بناء على تحليلي الشخصي لنقاط الضعف والقوة لدي	0	0.0	0	0.0	8	14.0	34	59.6	15	26.3
42	يتم مراجعة المسارات الوظيفية بشكل دوري	5	8.8	5	8.8	25	43.9	17	29.8	5	8.8
43	يوجد تحديد واضح للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفي الأعلى	10	17.5	5	8.8	30	52.6	11	19.3	1	1.8
44	هناك دراية لدى الموظّفين بالخبرات والمهارات اللازمة للانتقال من درجة وظيفية لأخرى	2	3.5	6	10.5	20	35.1	26	45.6	3	5.3
45	تتم عملية التطوير الوظيفي من خلال المواءمة بين مُتطلبات واحتياجات كل من الموظف والبنك	2	3.5	4	7.0	16	28.1	28	49.1	7	12.3

21.1	12	56.1	32	21.1	12	0.0	0	1.8	1	يهتم البنك بزيادة صقل مهارات ومعارف وخبرات الموظفين بما يساعدهم على تطوير مساهمهم الوظيفي	46
28.1	16	42.1	24	24.6	14	3.5	2	1.8	1	عملية تطوير المسار الوظيفي في البنك هي عملية مشتركة بين الموظف ومديره المباشر وإدارة البنك	47
42.1	24	49.1	28	8.8	5	0.0	0	0.0	0	أقوم بتطوير وصقل مهاراتي وخبراتي لدعم عملية تطوير مساري الوظيفي في البنك	48
15.8	9	50.9	29	24.6	14	7.0	4	1.8	1	التطور الوظيفي يتلاءم مع مستويات أداء الموظفين ومهاراتهم وخبراتهم	49
31.6	18	50.9	29	17.5	10	0.0	0	0.0	0	أستطيع تحديد المسارات الوظيفية البديلة لحياتي الوظيفية بالموازنة ما بين طموحاتي وأهدافي وبين قدراتي وإمكاناتي وخبرتي الوظيفية	50

(الجدول من إعداد الباحثة)

ويُبين الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنتيجة لأسئلة قسم تطوير المسار الوظيفي:

الجدول (16) المتوسطات الحسابية لعبارات محور تطوير المسار الوظيفي			
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
36	لدى البنك خطة ورؤية استراتيجية واضحة لتطوير المسار الوظيفي للموظفين لديه	3.74	0.992
37	يُمثل تطوير المسار الوظيفي جزءاً أساسياً من عمليات البنك التنافسية	3.91	1.040
38	لدى الدافع والقدرة لتطوير مساري الوظيفي وفق الضوابط والمعايير الموضوعية من البنك	4.13	0.896
39	يتسم الهيكل التنظيمي للبنك بالمرونة الكافية التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي	3.56	1.018
40	لدى القدرة للتعامل مع المتغيرات الجديدة بشكل فعال ومناسب لكل من البنك واحتياجاتي الشخصية	4.11	0.646
41	أعلم بدقة المناصب التي أستطيع توليها بالبنك بناء على تحليلي الشخصي لنقاط الضعف والقوة لدي	4.12	0.629
42	يتم مراجعة المسارات الوظيفية بشكل دوري	3.21	1.031
43	يوجد تحديد واضح للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفي الأعلى	2.79	1.013
44	هناك دراية لدى الموظفين بالخبرات والمهارات اللازمة للانتقال من درجة وظيفية لأخرى	3.39	0.881
45	تتم عملية التطوير الوظيفي من خلال الموازنة بين متطلبات واحتياجات كل من الموظف والبنك	3.60	0.923
46	يهتم البنك بزيادة صقل مهارات وخبرات الموظفين بما يساعدهم على تطوير مساهمهم الوظيفي	3.95	0.766
47	عملية تطوير المسار الوظيفي في البنك هي عملية مشتركة بين الموظف ومديره المباشر وإدارة البنك	3.91	0.912
48	أقوم بتطوير وصقل مهاراتي وخبراتي لدعم عملية تطوير مساري الوظيفي في البنك	4.33	0.636
49	التطور الوظيفي يتلاءم مع مستويات أداء الموظفين ومهاراتهم وخبراتهم	3.72	0.881
50	أستطيع تحديد المسارات الوظيفية البديلة لحياتي الوظيفية بالموازنة ما بين طموحاتي وأهدافي وبين قدراتي وإمكاناتي وخبرتي الوظيفية	4.14	0.693
نتيجة محور تطور المسار الوظيفي		3.77	0.864

(الجدول من إعداد الباحثة)

يُبين الجدول السابق نتائج عبارات محور تطور المسار الوظيفي والتي بينت أن متوسطات إجابات المبحوثين للعبارات تراوحت بين (3.21) و(4.33) وهو يقابل معارض وموافق بشدة، إلا أنه بالمتوسط الإجمالي بلغت نتيجة محور تطور المسار الوظيفي (3.77) أي أن كل مبحوث بلغت إجاباته على المحور (3.77) بانحراف معياري عن المتوسط بمقدار (±0.864) وهو يُقابل الموافقة بحسب مقياس ليكارت الخماسي، أي أن المبحوثين مُوافقون على قيمة وأهمية تطور المسار الوظيفي في مختلف الشركات والمؤسسات.

(3) اختبار ستودنت لعينة واحدة:

الجدول (17) اختبار ستودنت لعينة واحدة لعبارات الاستبانة							
One-Sample Test							
Test Value = 3							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t		
Upper	Lower						
قسم الصلابة النفسية / الأسئلة العامة							
1	عندما أمرّ بتجربة مريرة أو صعبة فإنني أستغرق وقتاً طويلاً لأصبح على ما يُرام	-3.323	56	.002	-.456	-.73	-.18
2	أستثمر أوقاتي بشكل مُفيد ولا أستهلكها في أمور لا معنى لها أو غير ذات فائدة	11.484	56	.000	1.070	.88	1.26
3	أنظر إلى متاعب الحياة على أنّها فرص تُساعدني على تطوير ونمو شخصيتي	11.149	56	.000	1.105	.91	1.30
4	أؤمن بوجود هدف ومعنى لحياتي أعيش من أجله	13.321	56	.000	1.456	1.24	1.68
5	من الصعب عليّ مواجهة أكثر من مشكلة أو اثنتين في نفس الوقت	-8.155	56	.000	-1.000	-1.25	-.75
6	أتمسّك بأهدافي وأدافع عنها	17.863	56	.000	1.491	1.32	1.66
7	لا يوجد في الواقع شيء إسمه الحظ	-2.842	56	.006	-.439	-.75	-.13
8	أتكيف بسرعة مع أحداث الحياة المؤلمة	5.944	56	.000	.737	.49	.99
9	يصعب عليّ الاستمرار في أداء عملي عندما تضطرب جوانب حياتي أو أكون غير مُرتاح	-6.947	56	.000	-.860	-1.11	-.61
10	أخاف تغييرات الحياة وأعتبرها مُهدّدة لي ولحياتي	-3.576	56	.001	-.491	-.77	-.22
11	لديّ شعور بالقدرة على النجاح مهما كانت المهمة صعبة ومعقّدة	18.724	56	.000	1.491	1.33	1.65
12	لديّ القدرة على العمل تحت الضغط وحالات عدم الاستقرار وفي الظروف الصعبة	15.635	55	.000	1.429	1.25	1.61
13	لا أشعر باليأس أو الإحباط عند مواجهة الصعوبات والمخاطر والتحديات	10.117	56	.000	1.070	.86	1.28
14	لا أتردّد في قبول مهام شديدة التعقيد والمُخاطرة	9.144	56	.000	1.070	.84	1.30
15	ليس لديّ الاستعداد للانسحاب من أيّ مُهمّة عمل في حال مُواجهة مشاكل مُعقّدة	12.333	56	.000	1.246	1.04	1.45

قسم الصلابة النفسية / بعد الالتزام							
16	ألتزم القيام بواجبي المهني وخطط العمل مهما كانت العقبات والصعوبات	20.208	56	.000	1.526	1.38	1.68
17	أعمل جاهداً للتحقق من صحة المعلومات التي أحصل عليها، واستشارة من حولي ومراجعة وتدقيق كل شيء قبل اتخاذ أي قرار أو تقديم أي عمل	19.511	56	.000	1.474	1.32	1.62
18	أعمل جاهداً على تنمية مهاراتي العملية والعلمية لأتمكن من القيام بالأعمال والمهام الموكلة إليّ	18.158	56	.000	1.439	1.28	1.60
19	ألتزم بتنفيذ الإرشادات المهنية التي نصت عليها أدلة العمل في البنك	21.793	56	.000	1.614	1.47	1.76
20	أقف إلى جانب زملائي أو أصدقائي أو مجتمعي عند مواجهتهم لأي مشكلة وأبادر إلى المساعدة	18.520	56	.000	1.474	1.31	1.63
قسم الصلابة النفسية / بعد التحدي							
21	أعتقد أن متعة الحياة وثارتها تكمن في المنافسة والمواجهة والتحدي والاستطلاع واستكشاف كل ما يحيط بي	12.911	56	.000	1.123	.95	1.30
22	أبادر لحل المشكلات ومواجهتها لأنني أثق في قدرتي على حلها أو تجاوزها	16.430	56	.000	1.298	1.14	1.46
23	أتجاوز الوقت والتكاليف المحددة مسبقاً حتى في حال توفر مؤشرات بوجود مخاطر حالية أو محتملة	3.766	56	.000	.421	.20	.65
24	أستطيع تخطي الظروف والعقبات التي تقف أمام تحقيق أهدافي	12.938	56	.000	1.088	.92	1.26
25	أشعر بالخوف من مواجهة المشكلات التي تعترضني في مهنتي حتى قبل حدوثها	-5.450	56	.000	- .772	-1.06	- .49
قسم الصلابة النفسية / بعد التحكم							
26	أأخذ قراراتي الشخصية بنفسني دون إملاء خارجي، خاصة إذا كانت تؤثر على أدائي المهني	12.660	56	.000	1.228	1.03	1.42
27	نجاحي في الحياة يتمثل بالعمل والكفاح ويعتمد على مجهودي الذاتي	13.970	56	.000	1.316	1.13	1.50
28	أحرص على استشارة الخبراء وأترك لنفسي حرية اتخاذ القرارات	13.796	56	.000	1.281	1.09	1.47
29	أرفض التحيز لرأي مهني محدد، وأحرص على دراسة وتقييم مختلف الافتراضات والآراء المهنية	12.130	56	.000	1.193	1.00	1.39
30	أرفض بعض السياسات والإجراءات إذا كانت تتعارض مع المعايير المهنية	6.497	56	.000	.737	.51	.96
31	أشعر أنّ لديّ قدرة على التحكم في مصيري وضبط أمور حياتي لأصل في النهاية إلى هدفي	12.488	56	.000	1.035	.87	1.20
32	أعتقد أنّ الصدفة والحظ يلعبان دوراً هاماً في حياتي	- .405	56	.687	- .070	- .42	.28
33	أعتقد أنّ حياة الأفراد تتأثر بقوى خارجية متنوعة لا سيطرة لهم عليها	2.336	56	.023	.316	.05	.59
34	أخطّط لأمور حياتي ولا أتركها للصدفة والحظ	14.759	56	.000	1.211	1.05	1.37
35	أعتقد أنّ للأخيرين دوراً في عدم نجاحي	-4.918	56	.000	- .667	- .94	- .40

قسم تطوير المسار الوظيفي						
36	لدى البنك خطة ورؤية استراتيجية واضحة لتطوير المسار الوظيفي للموظفين لديه	5.611	56	.000	.737	.47
37	يُمثل تطوير المسار الوظيفي جزءاً أساسياً من عمليات البنك التنافسية	6.623	56	.000	.912	.64
38	لدى الدافع والقدرة على تطوير مساري الوظيفي وفق الضوابط والمعايير الموضوعية من قبل البنك	9.399	55	.000	1.125	.89
39	يتسم الهيكل التنظيمي للبنك بالمرونة الكافية التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي	4.164	56	.000	.561	.29
40	لدى القدرة على التعامل مع المتغيرات الجديدة بشكل فعال ومناسب لكل من البنك واحتياجاتي الشخصية	12.918	56	.000	1.105	.93
41	أعلم بدقة المناصب التي أستطيع توليها في البنك بناء على تحليلي الشخصي لنقاط الضعف والقوة لدي	13.482	56	.000	1.123	.96
42	يتم مراجعة المسارات الوظيفية بشكل دوري	1.542	56	.129	.211	-.06
43	يوجد تحديد واضح للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفي الأعلى	-1.569	56	.122	-.211	-.48
44	هناك دراية لدى الموظفين بالخبرات والمهارات اللازمة للانتقال من درجة وظيفية لأخرى	3.306	56	.002	.386	.15
45	تتم عملية التطوير الوظيفي من خلال المواءمة بين متطلبات واحتياجات كل من الموظف والبنك	4.879	56	.000	.596	.35
46	يهتم البنك بزيادة صقل مهارات ومعارف وخبرات الموظفين بما يساعدهم على تطوير مسارهم الوظيفي	9.340	56	.000	.947	.74
47	عملية تطوير المسار الوظيفي في البنك هي عملية مشتركة بين الموظف ومديره المباشر وإدارة البنك	7.553	56	.000	.912	.67
48	أقوم بتطوير وصقل مهاراتي وخبراتي لدعم عملية تطوير مساري الوظيفي في البنك	15.823	56	.000	1.333	1.16
49	التطور الوظيفي يتلاءم مع مستويات أداء الموظفين ومهاراتهم وخبراتهم	6.161	56	.000	.719	.49
50	أستطيع تحديد المسارات الوظيفية البديلة لحياتي الوظيفية بالموازنة ما بين طموحاتي وأهدافي وبين قدراتي وإمكاناتي وخبرتي الوظيفية	12.427	56	.000	1.140	.96

(الجدول من إعداد الباحثة)

يُبين الجدول السابق وجود فرق معنوي ($P\text{-value } 0.000 < 0.05$) بين متوسط إجابات العبارات والحياد باستثناء

العبارات رقم 32/ و 42/ و 43/ حيث كانت ($P\text{-value } 0.687 > 0.05$) و ($P\text{-value } 0.129 > 0.05$)

و ($P\text{-value } 0.122 > 0.05$) بالترتيب، وتدل قيمة الاختبار المحسوبة الموجبة للعبارات السابقة أنّ المبحوثين

مُوافقون على العبارات ولا يوجد فرق معنوي بين متوسط العبارة رقم 32/ و 42/ و 43/ ومتوسط مقياس ليكارت الخماسي والذي يعبر عن الحياد لأن $(P\text{-value} > 0.05)$ للعبارات السابقة، أي أنّ المبحوثين مُحايِدون بتأثير الحظ والصدفة على حياتهم (العبارة 32)، وكذلك فإنّ المبحوثين مُحايِدون بآلية مراجعة المسارات بشكل دوري في البنك وبوجود مدة زمنية واضحة في تحديد المناصب الوظيفية العليا (العبارات 42 و 43).

تحليل فرضيّات الدراسة:

1) الفرضية الرئيسية الأولى:

H1: توجد علاقة ذات دلالة بين كل من أبعاد الصلابة النفسية والمسار الوظيفي لدى أفراد عيّنة الدراسة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية لابد من اختبارها واختبار الفرضيات الفرعية وسيتم استعراض كل واحدة على حدة، حيث سيتم دراسة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع للتحقق من وجود علاقة، فإذا تحققت هذه العلاقة سيتم دراسة نموذج الانحدار الخطي البسيط.

1.1 الفرضية الفرعية الأولى:

H1.1: توجد علاقة ذات دلالة بين الالتزام كأحد أبعاد الصلابة النفسية وبين المسار الوظيفي لدى أفراد

عيّنة الدراسة:

دراسة الارتباط:

للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام كأحد أبعاد الصلابة النفسية وبين المسار الوظيفي ولمعرفة قوة وجهة هذه العلاقة إن وجدت، قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط سبيرمان.

ويُبيّن الجدول نتائج التالي أدناه الاختبار:

الجدول (18) دراسة الارتباط بين بعد الالتزام وتطوير المسار الوظيفي			
			تطور المسار الوظيفي
Spearman's rho	بعد الالتزام	Correlation Coefficient	0.399**
		Sig. (2-tailed)	0.002
		N	57
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

(الجدول من إعداد الباحثة)

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة تساوي ($r = 0.399$) بين بعد الالتزام وتطور المسار الوظيفي في بنك البركة وهو ارتباط ذو دلالة إحصائية لأن $P\text{-value}=0.002 < \alpha=0.05$.

دراسة الخطية:

قبل الشروع في دراسة الانحدار بين المتغيرات لابد من التحقق من اختبار الخطية لمعرفة ما إذا كانت العلاقة بين المتغير التابع تطور المسار الوظيفي والمتغير المستقل الصلابة النفسية - بعد الالتزام خطية أم غير خطية لتحديد اختبار الانحدار المناسب. ويبيّن الجدول التالي نتائج اختبار الخطية:

الجدول (19) دراسة الخطية بين بعد الالتزام وتطوير المسار الوظيفي							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الالتزام * تطور المسار الوظيفي	Between Groups	(Combined)	3.891	8	0.486	1.389	0.225
		Linearity	2.509	1	2.509	7.167	0.010
		Deviation from Linearity	1.382	7	0.197	0.564	0.781
	Within Groups		16.801	48	0.350		
	Total		20.692	56			

(الجدول من إعداد الباحثة)

تبين النتائج أن العلاقة خطية بين تطور المسار الوظيفي وبعد الالتزام من الصلابة النفسية لأن معنوية الانحراف عن الخطية ($P\text{-value}=0.781 > \alpha=0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة خطية بين الالتزام كأحد أبعاد الصلابة النفسية وبين المسار الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

دراسة الانحدار:

بسبب معنوية الارتباط بين تطور المسار الوظيفي وبعد الالتزام فمن الممكن دراسة نموذج الانحدار، وكون العلاقة خطية بين المتغيرين سيتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط:

الجدول (20) تلخيص نموذج الانحدار الخطي البسيط				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.348 ^a	0.121	0.105	0.57498
a. Predictors: (Constant)، الالتزام				

(الجدول من إعداد الباحثة)

تُبين النتائج أن قيمة معامل التحديد ($R \text{ Square} = 0.121$) وتعني أن بعد الالتزام من المتغير المستقل استطاع أن يفسر 12.1% من تغيرات المتغير التابع تطور المسار الوظيفي.

الجدول (21) معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.509	1	2.509	7.588	.008 ^b
	Residual	18.183	55	0.331		
	Total	20.692	56			
a. Dependent Variable: تطور المسار الوظيفي						
b. Predictors: (Constant)، الالتزام						

(الجدول من إعداد الباحثة)

تُبين النتائج أعلاه معنوية النموذج حيث كانت ($P\text{-value}=0.008 < 0.05$) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام على تطور المسار الوظيفي.

الجدول (22) معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.516	0.822		1.844	0.071
	تطور المسار الوظيفي	0.501	0.182	0.348	2.755	0.008
a. Dependent Variable: تطور المسار الوظيفي						

(الجدول من إعداد الباحثة)

تظهر النتائج أن:

1. ثابت نموذج الانحدار موجب ومعنوي وقيمته $1.516/$.
2. قيمة المعامل $b_1 = 0.501/$ وهو موجب ومعنوي.
3. معادلة الانحدار من الشكل $(Y = 0.501X + 1.516)$ ، ويعني أنه كلما ازداد الالتزام لدى الموظفين في بنك البركة بمقدار وحدة واحدة ازداد تطور مسارهم الوظيفي بمقدار $0.501/$.

1.2) الفرضية الفرعية الثانية:

H1.2: توجد علاقة ذات دلالة بين التحدي كأحد أبعاد الصلابة النفسية وبين المسار الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة:

دراسة الارتباط:

يُبين الجدول التالي أدناه نتائج الاختبار:

الجدول (23) دراسة الارتباط بين بعد التحدي وتطوير المسار الوظيفي			
			تطور المسار الوظيفي
Spearman's rho	بعد التحدي	Correlation Coefficient	0.128
		Sig. (2-tailed)	0.342
		N	57

(الجدول من إعداد الباحثة)

تبين النتائج أعلاه عدم وجود علاقة ارتباط بين بعد التحدي في الصلابة النفسية وتطور المسار الوظيفي وذلك لأن $(P\text{-value}=0.342 > \alpha=0.05)$. وبالتالي لا نقبل هذه الفرضية.

1.3 الفرضية الفرعية الثالثة:

H1.3: توجد علاقة ذات دلالة بين التحكم كأحد أبعاد الصلابة النفسية وبين المسار الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة:

دراسة الارتباط:

يُبين الجدول التالي أدناه نتائج الاختبار:

الجدول (24) دراسة الارتباط بين بعد التحكم وتطوير المسار الوظيفي			
			تطور المسار الوظيفي
Spearman's rho	بعد التحكم	Correlation Coefficient	0.299*
		Sig. (2-tailed)	0.024
		N	57
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

(الجدول من إعداد الباحثة)

تبين النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة تساوي ($r = 0.299$) بين بعد التحكم وتطور المسار الوظيفي وهو ارتباط ذو دلالة إحصائية لأن ($P\text{-value}=0.024 < \alpha=0.05$).

دراسة الخطية:

الجدول (25) دراسة الخطية بين بعد التحكم وتطور المسار الوظيفي			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التحكم * تطور المسار الوظيفي	Between Groups	(Combined)	5.766	14	0.412	1.159	0.340
		Linearity	2.152	1	2.152	6.056	0.018
		Deviation from Linearity	3.613	13	0.278	0.782	0.674
	Within Groups		14.926	42	0.355		
	Total		20.692	56			

(الجدول من إعداد الباحثة)

تبين النتائج أن العلاقة خطية بين تطور المسار الوظيفي وبعد التحكم من الصلابة النفسية لأن معنوية الانحراف عن الخطية ($P\text{-value}=0.674 > \alpha=0.05$)، وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة خطية بين التحكم كأحد أبعاد الصلابة النفسية وبين المسار الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

دراسة الانحدار:

بسبب معنوية الارتباط بين تطور المسار الوظيفي وبعد التحكم فيمكننا دراسة نموذج الانحدار، وكون العلاقة خطية بين المتغيرين سيتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط:

الجدول (26) تلخيص نموذج الانحدار الخطي البسيط				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.323 ^a	0.104	0.088	0.58059
a. Predictors: (Constant)، الالتزام				

(الجدول من إعداد الباحثة)

تبيّن النتائج من الجدول أعلاه أنّ قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.104$)، وتعني أن بعد التحكم من المتغير المستقل استطاع أن يفسر 10.4% من تغيرات المتغير التابع تطور المسار الوظيفي.

الجدول (27) معنوية تلخيص نموذج الانحدار الخطي البسيط						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.152	1	2.152	6.385	.014 ^b
	Residual	18.540	55	0.337		
	Total	20.692	56			
a. Dependent Variable: تطور المسار الوظيفي						
b. Predictors: (Constant)، التحكم						

(الجدول من إعداد الباحثة)

يُبيّن الجدول معنوية النموذج حيث كانت ($P\text{-value} = 0.014 < 0.05$) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحكم على تطور المسار الوظيفي.

الجدول (28) معاملات معنوية تلخيص نموذج الانحدار الخطي البسيط						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.572	0.874		1.798	0.078
	تطور المسار الوظيفي	0.585	0.232	0.323	2.527	0.014
a. Dependent Variable: تطور المسار الوظيفي						

(الجدول من إعداد الباحثة)

يُبين الجدول السابق معاملات النموذج ومعنويتها وتُبين النتائج أن:

1. ثابت نموذج الانحدار موجب ومعنوي وقيمته $/1.572/$.
2. قيمة المعامل $b_1 = 0.585$ وهو موجب ومعنوي.
3. معادلة الانحدار من الشكل $(Y = 0.585X + 1.572)$ ، ويعني أنه كلما ازداد التحكم لدى الموظفين بمقدار وحدة واحدة ازداد تطور مساهمهم الوظيفي بمقدار $/0.585/$.

(2) الفرضية الرئيسية الثانية:

H2: توجد فروق ذات دلالة بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمدى تمتعهم بالصلابة النفسية تعزى لمُتغيّر: "الجنس، العمر، الخبرة، الكفاءة":

2.1 الفرضية الفرعية الأولى:

H2.1: توجد فروق ذات دلالة بين آراء أفراد عينة الدراسة تعزى لمُتغيّر النوع:

للتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم استخدام اختبار "Independent T-test" لاختبار فيما إذا كان هناك اختلاف حقيقي في متوسط أبعاد الصلابة النفسية مع النوع، وتُبين الجداول التالية نتائج هذا الاختبار:

الجدول (29) متوسط أبعاد الصلابة النفسية حسب النوع					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بعد الالتزام	ذكر	37	4.5135	0.35759	0.05879
	أنثى	20	4.4900	0.53302	0.11919
بعد التحدي	ذكر	37	3.5730	0.30970	0.05091
	أنثى	20	3.7400	0.48166	0.10770
بعد التحكم	ذكر	37	3.7973	0.31313	0.05148
	أنثى	20	3.6850	0.36889	0.08249

(الجدول من إعداد الباحثة)

يُبين الجدول أعلاه وجود اختلاف بسيط بين متوسطات إجابات الذكور والإناث لكل من أبعاد الصلابة النفسية وللتحقق من معنويته، سنقوم بإجراء اختبار ستودنت لعينة واحدة وفق التالي أدناه:

الجدول (30) اختبار ستودنت لعينتين مستقلتين

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
بعد الالتزام	Equal variances assumed	3.621	0.062	0.199	55	0.843	0.02351	0.11835	-0.21366	0.26069
	Equal variances not assumed			0.177	28.480	0.861	0.02351	0.13290	-0.24850	0.29553
بعد التحدي	Equal variances assumed	6.299	0.015	-1.592	55	0.117	-0.16703	0.10492	-0.37730	0.04325
	Equal variances not assumed			-1.402	27.711	0.172	-0.16703	0.11913	-0.41117	0.07712
بعد التحكم	Equal variances assumed	0.308	0.581	1.213	55	0.230	0.11230	0.09254	-0.07316	0.29776
	Equal variances not assumed			1.155	33.963	0.256	0.11230	0.09723	-0.08531	0.30990

(الجدول من إعداد الباحثة)

تُبين النتائج أن قيمة $(P\text{-value}(\text{sig}(2\text{-tailed})) > 0.05)$ وبالتالي لا نقبل الفرضية، أي أنه لا يوجد اختلاف

حقيقي لأبعاد الصلابة النفسية مع النوع.

2.2) الفرضية الفرعية الثانية:

H2.2: توجد فروق ذات دلالة بين آراء أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير العمر:

للتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم استخدام اختبار "One Way ANOVA" لاختبار فيما إذا كان هناك اختلاف حقيقي في متوسط أبعاد الصلابة النفسية مع العمر، وتبين الجداول التالية نتائج هذا الاختبار:

الجدول (31) اختبار One-Way Anova						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
بعد الالتزام	Between Groups	0.455	2	0.227	1.286	0.285
	Within Groups	9.554	54	0.177		
	Total	10.008	56			
بعد التحدي	Between Groups	0.002	2	0.001	0.005	0.995
	Within Groups	8.222	54	0.152		
	Total	8.223	56			
بعد التحكم	Between Groups	0.071	2	0.036	0.310	0.735
	Within Groups	6.208	54	0.115		
	Total	6.279	56			

يُبين الجدول أعلاه نتائج قيم اختبار الفروق حيث نلاحظ أن جميع أبعاد الصلابة النفسية لها

$(P\text{-value}(\text{sig}) > 0.05)$ ، وبالتالي فإننا لا نقبل الفرضية، أي لا توجد فروق وبالتالي

عدم وجود أثر إحصائي بين عامل العمر مع أبعاد الصلابة النفسية.

2.3) الفرضية الفرعية الثالثة:

H2.3: توجد فروق ذات دلالة بين آراء أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم استخدام اختبار "One Way ANOVA" لاختبار فيما إذا كان هناك اختلاف حقيقي في متوسط أبعاد الصلابة النفسية مع الخبرة، وتبين الجداول التالية نتائج هذا الاختبار:

الجدول (32) اختبار One-Way Anova						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
بعد الالتزام	Between Groups	0.003	1	0.003	0.019	0.890
	Within Groups	10.005	55	0.182		
	Total	10.008	56			
بعد التحدي	Between Groups	0.201	1	0.201	1.379	0.245
	Within Groups	8.022	55	0.146		
	Total	8.223	56			
بعد التحكم	Between Groups	0.173	1	0.173	1.562	0.217
	Within Groups	6.106	55	0.111		
	Total	6.279	56			

(الجدول من إعداد الباحثة)

يُبين الجدول أعلاه نتائج قيم اختبار الفروق حيث نلاحظ أن جميع أبعاد الصلابة النفسية لها $(P\text{-value(sig)} > 0.05)$ ، وبالتالي فإننا لا نقبل الفرضية، أي أنه لا توجد فروق وبالتالي عدم وجود أثر إحصائي بين عامل الخبرة مع أبعاد الصلابة النفسية.

2.4) الفرضية الفرعية الرابعة:

H2.4: توجد فروق ذات دلالة بين آراء أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الكفاءة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم استخدام اختبار "One Way ANOVA" لاختبار فيما إذا كان هناك اختلاف حقيقي في متوسط أبعاد الصلابة النفسية مع الكفاءة، وتبين الجداول التالية نتائج هذا الاختبار:

الجدول (33) اختبار One-Way Anova						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
بعد الالتزام	Between Groups	0.003	1	0.003	0.019	0.890
	Within Groups	10.005	55	0.182		
	Total	10.008	56			
بعد التحدي	Between Groups	0.201	1	0.201	1.379	0.245
	Within Groups	8.022	55	0.146		
	Total	8.223	56			
بعد التحكم	Between Groups	0.173	1	0.173	1.562	0.217
	Within Groups	6.106	55	0.111		
	Total	6.279	56			

(الجدول من إعداد الباحثة)

يُبين الجدول أعلاه قيم اختبار الفروق حيث نلاحظ أن جميع أبعاد الصلابة النفسية لها (P-

0.05 > (value(sig)، وبالتالي فإننا لا نقبل الفرضية، أي أنه لا توجد فروق وبالتالي

عدم وجود أثر إحصائي بين عامل الكفاءة مع أبعاد الصلابة النفسية.

نتائج الدراسة العملية:

أوضح تحليل الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة مايلي:

1. يسعى بنك البركة إلى استقطاب الكفاءات من الفئات الشابة خصوصاً؛ حيث أن أغلب أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادات الجامعية وحوالي ربع أفراد العينة من حملة الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراة) وجميعهم تتراوح أعمارهم ما بين (25 - 45) سنة.
2. عدم وجود عدد كبير من الموظفين القدامى ذوي التاريخ الطويل في البنك، حيث أن الأغلبية الكبرى من أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين الذي تتراوح سنوات عملهم في البنك ما بين (5 - 10) سنوات.
3. يهتم بنك البركة بعملية التقييم الدوري للموظفين الأمر الذي يساهم بتقويم العمل بشكل مستمر وهو ما عكسته نتائج التقييم لأفراد عينة الدراسة والتي تركزت أغلبها بالتقييم "من جيد إلى جيد جداً" تلتها نسبة من كان تقييمهم "أكثر من جيد جداً"، بينما انعدمت نسبة من كان تقييمهم أقل من جيد.

نتائج اختبار الفرضيات:

4. يدرك أفراد عينة الدراسة أهمية وقيمة ضرورة تمتعهم بالصلابة النفسية بأبعادها الثلاثة، وكذلك أهمية عملية تطوير المسار الوظيفي في البنك.
5. يرى أفراد عينة الدراسة بأن الصلابة النفسية ببعديها "الالتزام والتحكم" تؤثر على عملية تطوير المسار الوظيفي في البنك وبعد التحكم بنسبة أكبر من الالتزام، بينما لا يرون في بُعد التحدي عنصراً مؤثراً على هذه العملية.
6. يهتم بنك البركة بالعامل النفسي لموظفيه بشكل كبير الأمر الذي عكسته إجابات أفراد عينة الدراسة والتي أوضحت وجود علاقة ولكنها ذات درجة منخفضة ما بين بعض أبعاد الصلابة النفسية وبين عملية تطوير المسار الوظيفي في البنك، مما يعطي مؤشراً بأن الصلابة النفسية للأفراد عموماً مرتفعة.

7. يهتم البنك بالعامل النفسي انعكس أيضاً بشكل مباشر على عدم وجود فروق في الصلابة النفسية ما بين أفراد عينة الدراسة من حيث النوع (الذكور والإناث) أو العمر أو الخبرة (عدد سنوات العمل في البنك)، وساهم برفع قدرات أفراد العينة بشكل كبير حيث تركزت أغلب الإجابات بتقييم جيد وما فوق، بينما انعدمت الإجابات فيما يخص التقييم دون الجيد.

التوصيات والمقترحات:

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك الملاحظة الشخصية لبعض التفاصيل المرتبطة ببنك البركة ترى الباحثة أهمية الأخذ بعين الاعتبار لجملة من النقاط أهمها:

1. الاهتمام ببرامج وسياسات الاستبقاء والتدوير والنقل والترقية في البنك، ووضع الخطط اللازمة لذلك بما يضمن رفع مُعدّل الموظّفين العاملين في البنك لما يزيد عن عشر سنوات كون هذا النوع من الخبرات يُمثّل ذاكرة البنك الإداريّة وأحياناً الفنيّة وبالتالي يُساهم بتطوير العمل فيه.
2. استقطاب الكفاءات ذوي الخبرة والكفاءة في العمل المصرفيّ للعمل في البنك جنباً إلى جنب مع الكفاءات الشابة بما يُحقّق أقصى فائدة للبنك من حيث حيوية وإبداع وأفكار الشباب المُتجدّدة وبين خبرة ومعرفة وعمق تفكير الفئة الأكبر عمراً وبالتالي نقل هذه الخبرة والمعرفة إلى الفئة الشابة لتطويرها بقوالب حديثة.
3. تصميم وإعداد دورات تدريب وتطوير للموظّفين في البنك للاستفادة من الخبرات والكفاءات في مجال العمل المصرفيّ والإداريّ على حدّ سواء.
4. استمرار البنك بالاهتمام ببيئة وسياسة وآليات العمل في البنك وتطويرها بشكل مُستمر بما يساهم برفع وزيادة الراحة والصلابة النفسية للموظّفين وبالتالي تحسين أدائهم لتقديم الأفضل دوماً.
5. تطوير عملية تتبّع الأداء والتقييم والتقويم في البنك دورياً بما يضمن حسن سير العمل فيه على أكمل وجه بشكل دائم ويُساهم برفع مستوى تنافسيته في السوق المصرفيّ.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

كتب:

1. الفراج، أسامة. (2017). المدخل إلى علم الإدارة. ط: لا يوجد. دمشق: سورية. معهد الشام العالي للعلوم الشرعية واللغة العربية والدراسات والبحوث الإسلامية.
2. ماجد، ريماء. (2016). منهجية البحث العلمي. ط: لا يوجد. بيروت: لبنان. مؤسسة فريدريش إيبيرت ستيفتأنغ "Friedrich Ebert Stiftung".

مقالات من مجلات ودوريات:

1. أبو تايه، بندر كريم. (2016). أثر الاتصالات الإدارية في المسار المهني للعاملين في شركات التأمين في الأردن. دراسات العلوم الإدارية. مج: 43، عدد: 2، ص: 839 - 857. الأردن.
2. أبو السل، محمد شحادة، وسواق، ساري. (2012). أنماط الشخصية لدى طلبة جامعة دمشق وفق مقياس ريسو-هيدسن (الإنيغرام). مجلة العلوم التربوية. عدد: 12، ص: 50-78. دمشق: سورية.
3. الحمصي، دانيال طالب. (2014). أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. مج: 63، عدد: 5، ص: 487-504. حمص: سورية.
4. جراب، محمد عرفات، وحرث، علي. (2018). الصلابة النفسية لدى طلبة البكالوريا - دراسة ميدانية بمدينة الأغواط. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. عدد: 34، ص: 211-224. الجزائر.
5. ديوب، أيمن. (2013). أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. مج: 29، عدد: 2، ص: 121 - 150. دمشق: سورية.
6. الزقاي، نادية، وشويطر، خيرة. (2015). الصلابة النفسية لدى الأمهات العاملات بقطاع التعليم بوهران: دراسة سيكومترية وصفية. دراسات نفسية وتربوية. عدد: 15، ص: 47 - 66. وهران: الجزائر.

7. الشواشره، عمر مصطفى، والدقس، مي كامل. (2014). أنماط الشخصية وعلاقتها بالاضطرابات السيكوسوماتية المنتشرة لدى عينة من المجتمع السعودي. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. عدد: 2-34، ص: 101 - 140. إربد: الأردن.
8. الضريبي، عبدالله. (2010). أساليب مواجهة الضغوط النفسية المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمصنع زجاج القدم بدمشق. مجلة جامعة دمشق. مج: 26، عدد: 4، ص: 669 - 719. دمشق: سورية.
9. عمران، صبري. (2013). بناء مقياس الصلابة النفسية لدى الإداري في المجال الرياضي. دار المنظومة. مج: 45، عدد: شهر يونيو، ص: 399-419. مصر.
10. العوض، مهدي عناد. (2014). الصلابة النفسية وعلاقتها بقلق المستقبل: دراسة ميدانية لدى عينة من طلبة جامعة دمشق. مجلة جامعة البعث. مج: 36، عدد: 25، ص: 71 - 102. دمشق: سورية.
11. مريم، رجاء محمود. (2016). الصلابة النفسية وعلاقتها بجودة الحياة لدى طالبات جامعة الملك سعود. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. عدد: 74، ص: 355 - 384. الرياض: السعودية.
12. نعيصة، رغداء. (2012). الاغتراب النفسي وعلاقته بالأمن النفسي: دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة دمشق القاطنين بالمدينة الجامعية. مجلة جامعة دمشق. عدد: 3، ص: 113-158. دمشق: سورية.

رسائل وأطروحات:

1. بن زروال، فتيحة. (2008). أنماط الشخصية وعلاقتها بالإجهاد (المستوى، الأعراض، المصادر واستراتيجيات المواجهة). رسالة دكتوراة، جامعة منتوري، الجزائر.
2. بن طري، حليلة. (2016). أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز /TIFIB/ بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة: الجزائر.
3. ثلجي، آمال، وبن علل، نبيهة. (2016). أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين في المنظمات الجزائرية. رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان: الجزائر.
4. حريزي، ليلي. (2017). دور التدريب في تحقيق المسار الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسلية، المسلية: الجزائر.

5. خنفر، فتيحة. (2014). الصلابة النفسية وعلاقتها بمركز الضبط لدى الطالب الجامعي: دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة. دراسة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة: الجزائر.
6. خوند، همام. (2010). أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي - دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في الجمهورية العربية السورية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق: سورية.
7. زارادة، رباب. (2014). القيم التنظيمية وعلاقتها بتخطيط المسارات الوظيفية. رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة: الجزائر.
8. الشمري، بدر. (2015). الصلابة النفسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدارس التربية الخاصة بمنطقة حائل. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة: السعودية.
9. الصفي، رولا. (2013). المُساندة الاجتماعية والصلابة النفسية وعلاقتها بقلق المُستقبل لدى زوجات الشهداء والأرامل بمحافظات غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة: فلسطين.
10. العبدلي، خالد محمد. (2012). الصلابة النفسية وعلاقتها بأساليب مواجهة الضغوط النفسية لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية المتفوقين دراسياً والعاديين بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة: السعودية.
11. سليطين، حمزة. (2011). دور نظام محاسبة تكاليف النشاط في قياس ربحية العميل/ دراسة ميدانية على المصارف في سورية. رسالة ماجستير، جامعة تشرين، اللاذقية: سورية.
12. عقل، وفاء علي سليمان. (2009). الأمن النفسي وعلاقته بمفهوم الذات لدى المعاقين بصرياً. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة: فلسطين.
13. علاء الدين، هلكا. (2016). الصلابة النفسية وعلاقتها بكل من تحمّل الضيق والأبعاد الأساسية للشخصية لدى عينة من المراهقين اللبنانيين. رسالة دكتوراة، جامعة بيروت العربية، بيروت: لبنان.
14. العيافي، أحمد بن عبدالله. (2011). الصلابة النفسية وأحداث الحياة الضاغطة لدى عينة من الطلاب الأيتام والعاديين بمدينة مكة المكرمة ومحافظة الليث. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة: السعودية.
15. غريب، مُعاذ. (2014). إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة. رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، دمشق: سورية.

16. مجيد، فرح، موسى، حسين، وعبد علي، حوراء. (2017). الصلابة النفسية وعلاقتها بالعزلة الاجتماعية لدى طالبات الأقسام الداخلية. بحث لنيل درجة البكالوريوس، جامعة القادسية، العراق.
17. مصلح، ندى. (2018). التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة: فلسطين.
18. اليازجي، محمد رزق منذر. (2011). الاتجاه نحو المخاطرة النفسية وعلاقته بالصلابة النفسية: دراسة ميدانية على الشرطة الفلسطينية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة: فلسطين.

مؤتمرات:

1. عبد الحليم، أشرف. (2010). قلق المستقبل وعلاقته بمعنى الحياة والضغوط النفسية لدى عينة من الشباب. قدم إلى المؤتمر السنوي الخامس عشر لكلية التربية في جامعة عين شمس، مصر.

مواقع إنترنت:

1. الأمارة، سعد. فنيات التعامل مع الضغوط النفسية "Stress". لا يوجد أي معلومات أخرى.
2. بلا، بلا. تخطيط المسار الوظيفي وتطويره. لا يوجد أي معلومات أخرى.
3. بلا، بلا. أنواع أخذ العينات. Question Pro:
- " <https://2u.pw/CP5TG> "
4. نصر، علا دارب. الصلابة النفسية. المجلة العربية الإلكترونية للعلوم النفسية. استرجعت بتاريخ 1 أيلول 2019 من:

" www.arabpsynet.com/Documents/DocJ41OlaPsyHardiness.pdf."

Books:

1. Bomba, Lauren. (2011). **The Art of career Change: Exploring the Motivations and Outcomes of Career Change Professionals in Art Education.** Edition: N/A. USA. UMI Dissertation Publishing - ProQuest LLC. Pages: 116.
2. Donner & Wheeler, Gail & Mary (2008). **Taking Control of Your Career.** Edition: 1. Mosby Canada. Other Information: N/A.
3. Joshi, Manmohan. (2013). **Human Resources Management.** First edition. India. Publishing House: N/A. Pages: 88.
4. Ptolomy, Joanna (2009). **Taking Charge of Your Career.** Edition: 15. UK. Chandos Publishing. Pages: N/A.

Journals Articles:

1. Claussen & others, Jörg. (2013). Talent management and career development: What it takes to get promoted. **Journal of World Business- Elsevier.** No. of Pages: 9. Other Information: N/A.
2. Crumpton-Young, Lesia. (2019). Key Productivity and Performance Strategies to Advance toy Career. **Academic Press.** Volume: 14. Pages: N/A. USA.
3. Erkutlu, Hakan. (2012). Impact of Psychological Hardiness and Self-monitoring on Teacher Burnout. **H.U. Journal of Education.** Issue: 43. Pages: 186 - 197.
4. Ferreira, Nadia. (2012). Hardiness in relation to organisational commitment in the Human Resource Management field. **Journal of Human Resource Management.** Volume: 10, Issue: 2, Pages: 418 - 428. South Africa.

5. Harpreet & Kansal, Arun Kumar. (2016). Impact of Psychological Hardiness and Self-Efficacy on Career Orientation of Female College Students. **International Journal of Social Science and Humanities Research**. Volume: 4, Issue: 3, Pages: 592 - 595. Turkey.
6. Hu; Hood & Credd, Shi; Michelle & Peter. (2018). Negative career feedback and career outcomes: The mediating roles of self-regulatory processes. **Journal of Vocational Behavior**. Australia. Other Information: N/A.
7. Hystad & Eid & Brevik, Sigurd W. & Jarle & John I. (2011). Effects of Psychological Hardiness, Job Demands, and Job Control on Sickness Absence: A Prospective Study. **Journal of Occupational Health Psychology**. Volume: 16, Issue: 3, Pages: 265 - 278. USA.
8. Janis, Irving (1958). Psychological Stress. **Academic Press**. Edition: 1. USA. Other Information: N/A.
9. Kooij & Boon, Dorien & Corine. (2017). Perceptions of HR practices, person-organization fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. **Human Resources Management Journal**. Volume: 28. Pages: 61-75. Country: N/A.
10. Lakhani & Chandel, Palak K. & Payal Kanwar. (2017). An Exploration of Psychological Hardiness and Depression Among College Students. **Human Rights International Journal**. Volume: 5, Pages: 63-68. Country: India.
11. Lam, Jack. (2001). Towards reconceptualizing organizational learning: a multidimensional interpretation. **The international journal of educational management**. Volume: 15, No.: 5, Pages: 212-219. Country: N/A.
12. Lambert; Lambert & Yamase, Vickie A.; Clinton E. & Hiroaki. (2003). Psychological Hardiness Workplace Stress and Related Stress Reduction

Strategies. **Nursing and Health Sciences Journal**. Issue: 5, Pages: 181-184.

Country: Japan.

Dissertations:

13. Bell, Cynthia. (2015). **How Work Role Transition Influences Professional Identity: The Career Path from Corporate Manager to University Professor**. Doctoral Dissertation. George Washington University, USA.
14. Cash, Melanie Lyndal. (2009). **The Impact of Hardiness on Organisational Outcomes: Investigating Appraisal and Coping Processes Through Alternative Transactional Models**. Master dissertation. Massey University, New Zealand.
15. Crosson, Jennifer B. (2015). **Moderating Effect of Psychological Hardiness on the Relationship between Occupational Stress and Self-Efficacy among Georgia School Psychologists**. Doctoral dissertation. Walden University, USA.
16. Elsabaa, Salah. (1999). **The skills and career path of an efective project manager**. Research Study. American University in Cairo, Egypt.
17. Malik, Shabir Ahmad. (2017). **Study of Psychological Hardness, Emotional Competence and Adjustment of Pre-Service Teacher Trainees of Kashmir Valley**. Doctoral dissertation. Jamia Millia Islamia, New Delhi.
18. Marchido, Nancy M. (1994). **What is the Relationship between Personality Hardiness and Burnout in Army Reserve Nurses?**. Master Thesis. Grand Valley State University, USA.
19. Riley, Michael. (1990). **Role of age distributions in career path analysis: An Example of UK Hotel Managers**. Research Study. University of Surrey, UK.
20. Robinson, Kerry Kathleen. (2013). **The Career Path of the Female Superintendent: Why She Leaves**. Doctoral dissertation. Virginia Commonwealth University, USA.

الملاحق

المُلحق رقم (1)

أسماء السادة المُحكّمين

الذين قاموا بالاطلاع على استبانة الدراسة وأبدوا ملاحظاتهم حول مدى وضوح العبارات ومُناسبتها لقياس المتغيرات الموضوعية لأجلها:

الجامعة	الكلية	الإسم
جامعة دمشق	المعهد العالي للتنمية الإدارية	أ.د. أسامة الفراج
جامعة دمشق	المعهد العالي للتنمية الإدارية	د. محمد العلي
جامعة دمشق	المعهد العالي للتنمية الإدارية	د. همام خوند

المُلحق رقم (2)

الاستبانة بصورتها النهائية

استبانة الدراسة

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:

"أثر الصلابة النفسية لدى العاملين على تطوير المسار الوظيفي"

حيثُ تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير اختلاف درجة الصلابة النفسية لدى الأفراد العاملين على أدائهم في العمل وبالتالي تأثيرها على تطوير مسارهم الوظيفي، مع الأخذ بعين الاعتبار بعض المُحدّدات الأخرى الخاصّة بالدراسة مثل اختلاف الجنس أو الخبرة أو المؤهل العلميّ أو الكفاءة.

وفي سبيل ذلك، فإنّ الباحثة تتمنّى منك المُساهمة الجادّة في إنجاح هذه الدراسة وذلك من خلال:

- الإجابة على كافّة أسئلة هذا الاستبيان بكل موضوعيّة وشفافيّة بما يتفق مع شخصيّتك.
 - قراءة الأسئلة بتأنّي واختيار الإجابة التي تعتقد أنها الأنسب، مع التنويه بأنّه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، وإنّما إجابات تُعبّر عنك أو لا.
 - ملء المُربّع الذي يُعبّر عن إجابتك برسم إشارة صح (✓) داخل هذا المُربّع.
 - إذا قرّرت تغيير إجابتك، إرسم إشارة خطأ (×) على الإجابة الخاطئة، ثمّ اختر الإجابة التي تُريدها.
 - اطلب المُساعدة إذا كانت إحدى العبارات أو الأسئلة غامضة أو غير واضحة.
- علماً بأنّ المعلومات الواردة في هذا الاستبيان هي معلومات سرّية ولن يتمّ عرضها على أيّة جهة، ولن تُستخدم إلّا لأغراض البحث العلميّ فقط.

شُكراً مُقدِّماً على وقتك وحُسن اهتمامك..

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

النوع	ذكر (....)	أنثى (....)
العمر	أقل من 24 سنة (....)	من 25 إلى 35 سنة (....)
	من 36 إلى 45 سنة (....)	أكثر من 45 سنة (....)
المؤهل العلمي	أقل من جامعة (....)	شهادة جامعيّة (....)
	دبلوم أو ماجستير (....)	دكتوراة (....)
سنوات العمل في البنك	أقل من 5 سنوات (....)	من 6 إلى 10 سنوات (....)
	من 11 إلى 15 سنة (....)	أكثر من 15 سنة (....)
تقييمك آخر خمس سنوات	أقل من جيّد (....)	من جيّد إلى جيّد جداً (....)
	أكثر من جيّد جداً (....)	لم يتمّ إجراء أي تقييم (....)

القسم الثاني: الصلابة النفسية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي يُمكن أن تصف بها نفسك. اقرأ كل عبارة بعناية واختر الإجابة التي تُناسبك، مع العلم أنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، وإنما إجابات تُعبّر عنك أو لا.

#	العبارة	مُعارض بشدّة	مُعارض إلى حدّ ما	غير مُتأكّد أو مُحايد	مُوافق إلى حدّ ما	مُوافق بشدّة
1	عندما أمرّ بتجربة مريرة أو صعبة فإنني أستغرق وقتاً طويلاً لأصبح على ما يُرام					
2	أستثمر أوقاتي بشكل مُفيد ولا أستهلكها في أمور لا معنى لها أو غير ذات فائدة					
3	أنظر إلى متاعب الحياة على أنها فرص تُساعدني على تطوير ونمو شخصيّتي					
4	أؤمن بوجود هدف ومعنى لحياتي أعيش من أجله					
5	من الصعب عليّ مواجهة أكثر من مشكلة أو اثنتين في نفس الوقت					
6	أتمسّك بأهدافي وأدافع عنها					
7	لا يوجد في الواقع شيء اسمه "الحظ"					
8	أكتيف بسرّعة مع أحداث الحياة المُؤلّمة					
9	يصعب عليّ الاستمرار في أداء عملي عندما تضطرب جوانب حياتي أو أكون غير مُرتاح					
10	أخاف تغيّرات الحياة وأعتبرها مُهدّدة لي ولحياتي					

11	لديّ شعور بالقدرة على النجاح مهما كانت المهمة صعبة ومعقدة				
12	لديّ القدرة على العمل تحت الضغط وحالات عدم الاستقرار وفي الظروف الصعبة				
13	لا أشعر باليأس أو الإحباط عند مواجهة الصعوبات والمخاطر والتحديات				
14	لا أتردد في قبول مهام شديدة التعقيد والمخاطرة				
15	ليس لديّ الاستعداد للانسحاب من أي مهمة عمل في حال مواجهة مشاكل معقدة				

معيّار الالتزام						
#	العبرة	معارض بشدة	معارض إلى حد ما	غير متأكد أو محايد	موافق إلى حد ما	موافق بشدة
16	ألتزم القيام بواجبي المهني وخطط العمل مهما كانت العقبات والصعوبات					
17	أعمل جاهداً على التحقق من صحة المعلومات التي أحصل عليها، واستشارة من حولي ومراجعة وتدقيق كل شيء قبل اتخاذ أي قرار أو تقديم أي عمل					
18	أعمل جاهداً على تنمية مهاراتي العملية والعلمية لأتمكن من القيام بالأعمال والمهام الموكلة إليّ					
19	ألتزم بتنفيذ الإرشادات المهنية التي نصت عليها أدلة العمل في البنك					
20	أقف إلى جانب زملائي أو أصدقائي أو مجتمعي عند مواجهتهم لأي مشكلة وأبادر إلى المساعدة ولا أتردد في المشاركة في أي نشاط يخدم المجتمع					

معيّار التحدّي						
#	العبارة	معارض بشدّة	معارض إلى حدّ ما	غير متأكّد أو محايد	موافق إلى حدّ ما	موافق بشدّة
21	أعتقد أنّ مُتعة الحياة وإثارتها تكمن في المنافسة والمُواجهة والتحدّي والمُغامرة والاستطلاع واستكشاف كل ما يُحيط بي					
22	أبادر لحلّ المُشكلات ومُواجهتها لأنني أثق في قدرتي على حلّها أو تجاوزها					
23	أتجاوز الوقت والتكاليف المُحدّدة مُسبقاً حتّى في حال توقّر مؤشّرات بوجود مخاطر حاليّة أو مُحتملة					
24	أستطيع تخطّي الظروف والعقبات التي تقف أمام تحقيق أهدافي					
25	أشعر بالخوف من مُواجهة المُشكلات التي تعترضني في مهنتي حتّى قبل حدوثها					

معيّار التحكّم						
#	العبارة	معارض بشدّة	معارض إلى حدّ ما	غير متأكّد أو محايد	موافق إلى حدّ ما	موافق بشدّة
26	أُتخذ قراراتي الشخصيّة بنفسني دون إملاء خارجي، خاصّة إذا كانت تؤثر على أدائي المهنيّ					
27	نجاحي في الحياة يتمثّل بالعمل والكفاح ويعتمد على مجهودي الذاتيّ					
28	أحرص على استشارة الخبراء وأترك لنفسني حريّة اتّخاذ القرارات					
29	أرفض التحيّز لرأي مهنيّ مُحدّد، وأحرص على دراسة وتقييم مُختلف الافتراضات والآراء المهنيّة					

					أرفض بعض السياسات والإجراءات إذا كانت تتعارض مع المعايير المهنية	30
					أشعر أنّ لديّ قدرة على التحكم في مصيري وضبط أمور حياتي لأصل في النهاية إلى هدفي	31
					أعتقد أنّ الصدفة والحظ يلعبان دوراً هاماً في حياتي	32
					أعتقد أنّ حياة الأفراد تتأثر بقوى خارجيّة متنوّعة لا سيطرة لهم عليها	33
					أخطّط لأمر حياتي ولا أتركها للصدفة والحظ	34
					أعتقد أنّ للآخرين دوراً في عدم نجاحي	35

القسم الثالث: تطوير المسار الوظيفي

المسار الوظيفي: وهو عبارة عن سلسلة مُتعاكبة من المراكز الوظيفية الأفقية أو الرأسية التي يتناوب عليها الفرد خلال مسيرة حياته المهنية والعملية والتي تتم من خلال القيام بعملية توافق ما بين إمكانياته وقدراته وأهدافه وما بين احتياجات وأهداف مكان العمل (بنك، مُنظمة،..).

#	العبارة	معارض بشدة	معارض إلى حد ما	غير متأكد أو محايد	موافق إلى حد ما	موافق بشدة
36	لدى البنك خطة ورؤية استراتيجية واضحة لتطوير المسار الوظيفي للموظفين لديه					
37	يُمثل تطوير المسار الوظيفي جزءاً أساسياً من عمليات البنك التنافسية					
38	لدى الدافع والقدرة على تطوير مساري الوظيفي وفق الضوابط والمعايير الموضوعة من قبل البنك					

					يتسم الهيكل التنظيمي للبنك بالمرونة الكافية التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي	39
					لدي القدرة على التعامل مع المتغيرات الجديدة بشكل فعال ومناسب لكل من البنك واحتياجاتي الشخصية	40
					أعلم بدقة المناصب التي أستطيع توليها في البنك بناء على تحليلي الشخصي لنقاط الضعف والقوة لدي	41
					يتم مراجعة المسارات الوظيفية بشكل دوري	42
					يوجد تحديد واضح للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفي الأعلى	43
					هناك دراية لدى الموظفين بالخبرات والمهارات اللازمة للانتقال من درجة وظيفية لأخرى	44
					تتم عملية التطوير الوظيفي من خلال المواءمة بين متطلبات واحتياجات كل من الموظف والبنك	45
					يهتم البنك بزيادة صقل مهارات ومعارف وخبرات الموظفين بما يساعدهم على تطوير مسارهم الوظيفي	46
					عملية تطوير المسار الوظيفي في البنك هي عملية مشتركة بين الموظف ومديره المباشر وإدارة البنك	47
					أقوم بتطوير وصقل مهاراتي وخبراتي لدعم عملية تطوير مساري الوظيفي في البنك	48
					التطور الوظيفي يتلاءم مع مستويات أداء الموظفين ومهاراتهم وخبراتهم	49
					أستطيع تحديد المسارات الوظيفية البديلة لحياتي الوظيفية بالموازنة ما بين طموحاتي وأهدافي وبين قدراتي وإمكاناتي وخبرتي الوظيفية	50

Abstract

This study aimed to find out the effect of psychological hardiness in all its dimensions (namely commitment, control and challenge) on developing the career path of the employees of Al.Baraka Bank - Syria, depending on the importance of the psychological factor in affecting individuals' mental and physical health and thus affecting their performance through their awareness of the problems they encounter and so the options for resolving or bypassing them.

In order to achieve the goal of the study, the theoretical frameworks for both psychological toughness and career development were reviewed, and then the field study was presented, where the researcher used the descriptive approach and applied it to a sample of /149/ male and female employees in Al.Baraka Bank -Syria. The study tools consisted of a questionnaire designed for this purpose and composed of three basic sections: demographic variables, psychological hardiness and career development. Then the results of these questionnaires were analyzed according to the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program.

The study concluded with a set of results, the most important of which are: There is a relationship between psychological hardiness in its dimensions of commitment and control on the career development of Al Baraka Bank employees, while there is no relationship between psychological hardiness and the challenge dimension on career development, the study also proved that there are no differences among the respondents of the research sample due to the variables of gender, age, experience and efficiency.

Key-Words: psychological hardiness, career path development.



Syrian Arab Republic

Damascus University

Higher Institute for
Administrative Development

Human Resources Department

“Impact of Employees Psychological Hardiness on Career Path Development”

Field Study on Employees of Al.Baraka Bank - Syria

**A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master in
Human Resources Management**

By
Reem Yazji

Supervisor
Dr. Ousama Al.Farraj

2020-2021