

تشخيص مدى توفر أبعاد النضج الوظيفي

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في ديوان محافظة نينوى^(*)

أ.د. نوال يونس محمد آل مراد

الجامعة التقنية الشمالية

الكلية التقنية الإدارية

nawal_younis@ntu.edu.iq

الباحثة: آلاء عبدالله مصطفى

الجامعة التقنية الشمالية

الكلية التقنية الإدارية

alaa_abdullah@ntu.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.2.23>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٨/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٣/١/١٦

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١٢/٢٩

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على واقع النضج الوظيفي من خلال أبعاده المتمثلة (التخطيط الوظيفي، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على التفوق، بلورة الاتجاهات بشأن العمل، التدريب الوظيفي) لدى عينة من العاملين في ديوان محافظة نينوى، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS V26) لغرض تحليل البيانات المجمعة من عينة مكونة من (234) مبحوثاً من رؤساء أقسام، ومديري شعب، وموظفي الوحدات التابعة لهم في الميدان المبحوث عبر أساليب وصفية وتحليلية عدة، وفي ضوء النتائج الاحصائية تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها توافر أبعاد النضج في الميدان المبحوث، وهذا يؤشر لنا ان ديوان محافظة نينوى يهتم بالنضج الوظيفي المتمثلة بأبعاده التي تسهم بتقديم الفرد وتطوره، وقدم البحث مجموعة من المقترحات من أهمها ضرورة الاهتمام بالنضج الوظيفي بشكل أكبر، إذ يعد موضوعاً حيوياً ومهماً وذلك نظراً لأهميته وتأثيره على الفرد في المنظمة ولما يعود للمنظمة من فوائد وميزة تنافسية. **الكلمات المفتاحية:** النضج الوظيفي، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على التفوق، التخطيط الوظيفي، بلورة الاتجاهات بشأن العمل، التدريب الوظيفي، ديوان محافظة نينوى.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٥) العدد (٢) ٢٠٢٣
الصفحات: ٤٠٧-٤٢٤

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الأولى.

Diagnosing the extent to which job maturity dimensions are available

An analytical study of the opinions of a sample of workers in the Nineveh Governorate Office^(*)

Researcher: Alaa Abdullah Mustafa

Northern Technical University
Administrative Technical College
alaa_abdullah@ntu.edu.iq

Prof. Dr. Nawal Younes Mohamed

Northern Technical University
Administrative Technical College
nawal_younis@ntu.edu.iq

Abstract

The research aims to identify the reality of job maturity through its dimensions (career planning, decision-making ability, ability to excel, crystallizing attitudes regarding work, job training) among a sample of employees in the Nineveh Governorate Office. The questionnaire was adopted as a main tool for data collection. Reliance on the statistical program (spssv26) for the purpose of analyzing the data collected from a sample consisting of (234) respondents of heads of departments, directors of divisions, and employees of their affiliated units in the field under study through several descriptive and analytical methods, and in the light of the statistical results, a number of conclusions were reached. The most important of which is the availability of dimensions of maturity in the field under study, and this indicates to us that the Office of Nineveh Governorate cares about career maturity represented by its dimensions, which contribute to the individual's progress and development. Organization and the organization's benefits and competitive advantage.

Key words: job maturity, ability to make decisions, ability to excel, career planning, crystallization of attitudes regarding work, job training.

(*) The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

المقدمة:

إن التطور والتقدم الذي يحدث في الوقت الحاضر للمنظمات يحكم عليها أداء العمل الجاد والمستمر لتعزيز التوافق بين متطلبات الموارد البشرية والمنظمة مما يدفعهم الى العمل ويعزز من ولائهم وانتمائهم، الأمر الذي يظهر الحاجة الى تنميتهم وتطويرهم في المجال الوظيفي المعهود لهم للوصول الى مستوى من النضج الوظيفي بعد اكتسابهم الخبرة اللازمة لأداء العمل المقترنة بالقدرة على التخطيط الوظيفي الذي يحقق التوافق بين أهداف المنظمة وطموح الأفراد العاملين والتدريب الوظيفي الذي يعد ضروري من اجل مواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث سوء على المستوى المحلي أو العالمي، كما يسهم النضج لدى المورد البشري في عملية صنع القرار السليم يصاحب ذلك القدرة على جمع المعلومات والبيانات ودرستها وتحليلها والعمل على وضع البدائل المناسبة المتاحة، ومن ثم اختيار البديل الانسب وفقاً لذلك يتطلب منه ان يكون ذو قدرة على التفوق في المنظمة لتحقيق حالة التوازن في الأداء الوظيفي، لذا جسد المفكرون والباحثون هذه المواضيع عبر العديد من المفاهيم ذات العلاقة، وواحدة من هذه المفاهيم هو النضج الوظيفي بأبعاده المتمثلة بـ(التخطيط الوظيفي، القدرة على التفوق، القدرة على اتخاذ القرار، بلورة الاتجاهات بشأن العمل، التدريب الوظيفي) ومدى تأثيره على أداء العاملين التي تسهم بتقدم وتطور الفرد، وان النضج الوظيفي يعد من المواضيع الحديثة نسبياً ولازال في طور الدراسة والبحث والتحليل، ومازال هذا الموضوع بحاجة الى المزيد من الدراسة على المستوى العلمي والاكاديمي في حقل السلوك التنظيمي بشكل خاص وفي حقل الإدارة بشكل عام، أما على المستوى العلمي والتطبيقي فمازالت منظماتنا بحاجة الى المزيد من دراسة هذا المتغير كونه متغير له تأثير على الأفراد العاملين والمنظمة المبحوثة في تحقيق الأهداف التي تسعى لها ، وتضمن هذا البحث أربعة مباحث على النحو الآتي:

المبحث الأول: منهجية البحث.

المبحث الثاني: الجانب النظري.

المبحث الثالث: الجانب الميداني.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: منهجية البحث:**أولاً: مشكلة البحث:**

يمثل النضج الوظيفي للعاملين أحد الأركان الأساسية التي تمكن المنظمات من ان تجهر بصوتها أمام منافسيها، فضلاً عن قدرتها على أداء المهمات الموكلة اليها، ولما كان لديوان محافظة نينوى موضع اهتمام وعناية اقتضت الضرورة تسليط الضوء على مشكلة البحث وهي مدى توفر النضج الوظيفي وأبعاده في ديوان محافظة نينوى؟ لما له من تأثير واضح على شخصية الفرد العامل ومستوى أدائه تنعكس على جوانب متعددة ذاته وفي أدائه وصولاً الى علاقات في مكان العمل وخارجه وعليه تحددت مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

١. هل تتوافر رؤية واضحة لدى المبحوثين بشأن النضج الوظيفي وبما يمكنهم من العمل بجدية؟

٢. ما طبيعة الأبعاد والمؤشرات المفسرة للنضج الوظيفي؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من خلال تناولها لمتغير النضج الوظيفي نظراً لحدوثه النسبية في الفكر الإداري فإنه لم يحظى باهتمام كافي من الباحثين، وعلى حد علم الباحثين لا توجد دراسات كافية تطرقت بشكل مباشر عن تشخيص واقع أبعاد النضج الوظيفي ويكشف هذا البحث عن مكامن الخلل في أداء العاملين ونقص المعلومات والمعرفة التي يحتاجونها لأداء أعمالهم، ومن المؤمل ان تسهم نتائج البحث في لقاء الضوء على الأهمية العلمية لهذا المتغير ومما يتوقع ان يضيفه الى التراكم المعرفي من المعلومات التي توضح أهمية تشخيص واقع أبعاد النضج الوظيفي.

ثالثاً: أهداف البحث:

- يتمثل الهدف الأساس للبحث في تشخيص واقع أبعاد النضج الوظيفي في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت بالآتي:
1. التعرف على مدى امتلاك المنظمة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن النضج الوظيفي والمتمثلة بـ(التخطيط الوظيفي، القدرة على التفوق، القدرة على اتخاذ القرار، بلورة الاتجاهات بشأن العمل، التدريب الوظيفي).
 2. التوصل الى بعض الاستنتاجات ذات العلاقة بمتغير النضج الوظيفي في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تقديم بعض المقترحات.

رابعاً: فرضية البحث:

تجسد البحث في فرضية رئيسة تنص على "تتوافر لدى المنظمة المبحوثة الأبعاد المعبرة عن النضج الوظيفي والمتمثلة بـ(التخطيط الوظيفي، القدرة على التفوق، القدرة على اتخاذ القرار، بلورة الاتجاهات بشأن العمل، التدريب الوظيفي) في ضوء إجابات المبحوثين".

خامساً: أساليب جمع البيانات:

وظف البحث في الجانب النظري ما تيسر من مصادر عربية وأجنبية تمثلت بالبحوث والكتب والمؤتمرات والمجلات العلمية، فضلاً عن الرسائل والاطاريح الجامعية وشبكة الانترنت. أما في الجانب الميداني، تم جمع البيانات اعتماداً على استمارة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض وعرضت على مجموعة من الخبراء المحكمين لغرض تقييمها وبما يتفق مع موضوع البحث ومحتوياته، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي وقد منحت بدائل الاستجابة (1-5) درجات (اتفق تماماً، اتفق، اتفق الى حد ما، لا اتفق، لا اتفق تماماً) على التوالي، ومن اجل اختبار فرضية البحث تم اعتماد برنامج التحليل الاحصائي (SPSS V26) باستخدام الأساليب الاحصائية (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، المنهج المستخدم المنهج التحليلي الاحصائي، أما العينة فان اختيارها بصورة عشوائية.

سادساً: ميدان ومجتمع الدراسة وعينته:

الميدان المبحوث ومبررات اختياره:

١. نبذة تعريفية عن الميدان المبحوث:

إن ديوان محافظة نينوى عبارة عن وحدة إدارية شخصية ومعنوية ولها استقلال مالي وإداري في سبيل ممارسة أعمالها أي ان تستوفي الرسوم والضرائب والأجور وتزاول الاختصاصات الممنوحة لها من الدستور والقيام والأعمال والمهام بشرط عدم التعارض مع الدستور

العراقي ويعد المحافظ والقائم مقام ومدير الناحية اعلى موظف تنفيذي في الديون، إذ يمثل المحافظ الرئيس التنفيذي الاعلى في المحافظة، إذ يضم ديوان محافظة نينوى المحافظ ونائبيه ويتكون ديوان محافظة نينوى من أربعة معاونيات وهي معاونية المحافظ للشؤون الإدارية من مكتب السيد معاون وقسم إدارة الموارد البشرية وقسم الشؤون القانونية وقسم الخدمات وقسم الإدارة المحلية وقسم شؤون المواطنين والمكتبة المركزية ومعاونية الأعمار والتخطيط تتكون من مكتب السيد معاون وقسم الاشراف على تنفيذ المشاريع أمانة وقسم إدارة المشاريع وقسم تدقيق حسابات تنمية الأقاليم ومعاونية المحافظ لشؤون الخدمات والطاقة تتضمن قسم هندسة الإدارة المحلية وقسم التطوير الريفي وقسم المتابعة وقسم الطاقة ومعاونية المحافظ شؤون النازحين والمنظمات تشمل قسم المركز المشترك للتنسيق وقسم المنظمات والعمل الإنساني وان هذه معاونيات تتفرع الى أقسام وشعب ووحدات، ويبلغ عدد الموظفين تقريباً 600 موظف، وان ديوان المحافظة يقوم بالإشراف على مشاريع وانجازها مثل مشاريع تنمية الأقاليم ومشاريع الموازنة ومشاريع المنح والدعم الخارجي ومشاريع هيئة الاستثمار وغيرها من المشاريع الأخرى كما يقدم الخدمات بصورة الكترونية عبر موقع المحافظة.

٢. مبررات اختيار الميدان المبحوث:

- أ. طبيعة عمل ديوان محافظة نينوى الذي يرتبط بعمليات استباقية والتي تتطلب اتخاذ القرارات سريعة وظرافية على وفق مستجدات الوضع القائم لضمان الاستمرار والتقدم في الاعمار.
- ب. كون الكوادر العاملة في ديوان محافظة نينوى بحاجة الى الوصول او تحقيق مستوى جيد من النضج الوظيفي من اجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل.
- ت. توجه ديوان محافظة نينوى نحو التركيز على مواكبة التقدم التقني في مجال تقانة المعلومات والاتصالات بسبب التطور التقني على المستوى المحلي والعالمي.
- ث. أهمية ديوان محافظة نينوى بالنسبة للمحافظة نينوى حيث يعد شريان المحافظة والجزء الحيوي الرئيسي في المحافظة.

سابعاً: مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث بالأفراد العاملين من رؤساء اقسام، ومديري شعب، وموظفي الوحدات التابعة لهم في المستويات الإدارية التابعة لديوان محافظة نينوى والبالغ عددهم (600) مبحوثاً، وتم توزيع (244) استمارة على المبحوثين، استرجع منها (234) استمارة صالحة للتحليل، أي ان نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل (95%) من مجموع الاستبانات الموزعة وان نسبة تمثيل العينة من المجتمع بلغت (39%).

ثامناً: وصف الأفراد المبحوثين:

يعرض الجدول (1) وصفاً للأفراد المبحوثين في ديوان محافظة نينوى بحسب الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العنوان الوظيفي وكما يأتي:

١. توزيع الأفراد المبحوثين حسب النوع الاجتماعي:

يشير الجدول (1) الى نسبة الأفراد المبحوثين من موظفي ديوان محافظة نينوى من ان الذكور أعلى من نسبة الاناث، إذ بلغت نسبتهم (68%) أما الاناث فقد بلغت نسبتهم (32%).

٢. توزيع الأفراد المبحوثين الفئة العمرية:

أظهرت الدراسة ان تقريباً نصف العينة المبحوثة وبنسبة بلغت (42%) هم من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (31-40 سنة) وهذه الفئة تمتاز فيها الخبرة والطاقة الشبابية، وجاءت الفئة العمرية (41-50 سنة) في المرتبة الثانية وبنسبة بلغت (33%) في حين توزعت النسب المتبقية بالتساوي تقريباً على الفئتين العمريتين (51 سنة فأكثر) و(30 سنة فأقل) وبنسبة بلغت (15%) و(10%) على التوالي كما موضح في الجدول (1).

٣. توزيع الأفراد المبحوثين حسب المؤهل العلمي:

يوضح الجدول (1) أن نصف عينة الدراسة هم من الذين يحملون شهادة جامعية وبنسبة بلغت (49%)، في حين جاءت في المرتبة الثانية المبحوثين من حاملي الشهادات العليا بنسبة بلغت (35%)، كما بلغت نسبة المبحوثين من حملة شهادة الثانوية فما دون (8%)، كما بلغت نسبة المبحوثين من حاملي الدبلوم (8%)، وبذلك نستنتج أن عينة الدراسة هم أصحاب خبرات وكفاءات علمية جيدة.

٤. توزيع الأفراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة:

يتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد العينة ممن لديهم خبرة إدارية بعدد سنوات (21-30 سنة) هم الفئة الغالبة، إذ بلغت نسبتهم (41%)، في حين جاءت نسبة الأفراد المبحوثين أصحاب الخبرة الإدارية بعدد (11-20 سنة) في المرتبة الثانية وبنسبة قدرها (27%)، وجاء في المرتبة الثالثة الأفراد المبحوثين أصحاب الخبرة بعدد سنوات (10 سنوات فأقل) بنسبة قدرها (18%)، أما بالنسبة لسنوات الخدمة (31 سنة فأكثر) فقد كانت نسبتها (14%)، لذا وبشكل عام تعكس عينة البحث الخبرة الواسعة والمهارة العالية في مجال أعمالهم نتيجة لطول فترة خدمتهم الوظيفية.

الجدول (1) وصف الأفراد المبحوثين

الجنس			
الذكور		الإناث	
68%		32%	
العمر			
30 سنة فأقل	40-31 سنة	50-41 سنة	51 سنة فأكثر
10%	42%	33%	15%
المؤهل العلمي			
شهادة ثانوية أو أقل	دبلوم	شهادة جامعية	دراسات العليا
8%	35%	49%	8%
سنوات الخدمة			
10 سنوات فأقل	20-11 سنة	30-21 سنة	30 سنة فأكثر
18%	27%	41%	14%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V26).

تاسعاً: حدود الدراسة:

١. الحدود الزمنية: امتدت حدود الدراسة زمنياً للمدة من ١ / ١١ / ٢٠٢١ ولغاية ١ / ١١ / ٢٠٢٢.
٢. الحدود المكانية: تم تطبيق الجانب الميداني للدراسة في ديوان محافظة نينوى.
٣. الحدود الموضوعية: تضمنت الدراسة متغيرين هما: (تقانة المعلومات والاتصالات) و(النضج الوظيفي) ممثلة بالأبعاد المعبرة عنهما.

٤. **الحدود البشرية:** اشتملت على عينة من موظفي ديوان محافظة نينوى وأقسامها المتنوعة التي تمثلت بـ(معاونية المحافظ للشؤون الإدارية ومعاونية الإعمار والتخطيط ومعاونية المحافظ لشؤون الخدمات ومعاونية المحافظ لشؤون المنظمات).

المبحث الثاني: الجانب النظري:

أولاً: مفهوم النضج الوظيفي:

إذ يعد النضج الوظيفي مقدرة الفرد على الاختيار الوظيفي واتخاذ القرار الملائم للوظيفة وتنميته للوصول الى مستوى معقول من عمله بعد اكتسابه الخبرة اللازمة لأداء وتحسين وتطوير ذلك العمل وتم البحث فيه لأكثر من 50 عاماً، وقد تم تناول مصطلح "النضج الوظيفي" بطرق مختلفة منها النضج المهني، النمو المهني إلا أنها جميعاً تحمل معنى متشابه (عطية، ٢٠٢٠: ١٩)، وذكر (سعيدات، مصطفى، ٢٠٢٠: ٦) إن النضج الوظيفي هو المصطلح الذي نال اهتماماً ودراسة من قبل "هيرسي وبلانشارد" والعديد من الباحثين على مدة عقود من الزمن، وهذا مؤشر على دوره بالمنظمات لتنظيمها وتوجيهها وتطويرها ويرى "هيرسي وبلانشارد" انه لا يوجد نمو إداري واحد يصلح لكل زمان ومكان، وإنما حسب الموقف وهما أول من قاما بإجراء بحث عن مستوى النضج الوظيفي للموارد البشرية، إذ أن مستوى النضج الوظيفي يعتمد على اختلاف نمط القيادة المتبعة في المنظمة، لذا سميت هذه النظرية بنظرية "نظرية النضج الوظيفي للعاملين" أو "نظرية الجاهزية الوظيفية للعاملين"، وأكد (Kaur & Amritsar, 2012:13) على أن النضج الوظيفي من العوامل التي تساهم في مساعدة الفرد في اختيار أفضل تخصص دراسي أو الوظيفة المستقبلية، لما يتضمن من معلومات حول إمكانية الفرد من جهة، ومعطيات تخص واقع العمل من ناحية أخرى. وللتعرف أكثر على تلك المفاهيم يعرض الجدول (2) عدداً منها على وفق ما أجاد به بعض الكتاب والباحثين.

الجدول (2) تعاريف النضج الوظيفي وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
١	Lal, 2014:114	هو إدراك الأفراد بخياراتهم وقدرتهم في اتخاذ القرارات الواقعية والمهنية، التي تكون ثابتة بمرور الوقت.
٢	Barendse, 2015:5	مدى إمكانية الموارد البشرية على صنع قرارات ووضع خيارات ترتبط بالمستقبل الوظيفية، وقدرة الموارد البشرية على القيام في الأعمال بصورة صحيحة، إذ أن إدراك الفرد للكفاءة الذاتية يساعد في أداء السلوك الوظيفي، إذ تعمل الموارد البشرية على اتخاذ القرارات من خلال امتلاكها مستوى جيد من النضج الوظيفي.
٣	Cheng, et.al., 2016:2	هو مستوى إمكانية الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وفق الخيارات الوظيفية الملائمة، ويتضمن إدراك الذات ومعرفة التخصصات، من أجل اتخاذ قرارات واقعية ووظيفية.
٤	بلعباد، ٢٠١٦: ٣٦	حالة من التوافق بين توجهات الفرد العامل وحاجاته مقابل أهدافه، علماً ان ذلك يتباين بين الأفراد العاملين تبعاً لمجموعة من المتغيرات العمر والمركز الوظيفي وصولاً الى الأداء المطلوب.
٥	Munawi Afda, 2018: 25	ان النضج الوظيفي هو استعداد الفرد على انجاز مهام التطوير الوظيفي وفقاً للعمر ومرحلة التطور في حياته المهنية في كل مرحلة من مراحل التطور الوظيفي.
٦	حمودي، ٢٠١٩: ١١	عملية التفوق المستمر الذي تحققه الموارد البشرية من خلال القدرات والمهارات التي يمتلكونها تلك التي تساعدهم في جمع المعلومات واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
٧	Sean,2018:27	هو الاستقرار في وظيفة معينة بشكل شبه نهائي يُعد العمل المستمر لسنوات عدة مع ترقيته فيها والاحساس والشعور الداخلي ان الوظيفة تسهم في الوصول إلى طموحاً الفرد سواء من ناحية منظور اجتماعي أو دخل مالي، كما يقصد به مستوى القدرة على العمل أو الرغبة فيما له تأثير بشكل مباشر على إنجاز العمل الوظيفي.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان حسب المصادر الواردة.

وتأسيساً على ما سبق ترى الباحثان ان النضج الوظيفي: هو امتلاك الموارد البشرية أعلى مستوى من الامكانية الفكرية والقدرة عالية من الوعي التي تساعدهم في عملية اتخاذ القرارات الوظيفية بواقعية ودقة عالية مما يؤدي الى سلوك يتوافق مع الحاجات الوظيفية التي يشغلها ومع ذاتة.

ثانياً: أهمية النضج الوظيفي:

تظهر أهمية النضج الوظيفي للموارد البشرية من خلال تأثيره في عمل المنظمات، إذ يعمل النضج الوظيفي على توضيح الرؤيا نحو الأعمال مما يسهل إدارتها من قبل الموارد البشرية والمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أفرادها بما يعزز من دافعيتهم إلى درجة التفاني في سبيل الوصول إلى الأهداف الموضوعية وفقاً لذلك يمكن تأشير أهمية النضج الوظيفي من خلال الآتي:

١. يعد أحد الوسائل التي تسهم في تنمية وتطوير مهارات وخبرات الموارد البشرية (Mubiana, 2010:35).

٢. يساعد في ايجاد طرق مُعدّدة تسهم في وضع حلول للمشكلات التي تواجه الموارد البشرية وفي تخصيص متطلبات التطوير الوظيفي، فضلاً عن تحديد الاهتمامات الخاصة بكل وظيفة في المنظمة (جاسم، ٢٠١٢: ٢٧٧).

٣. إن النضج الوظيفي يساعد في تحديد العوامل الأخرى التي لها علاقة بـ(الذكاء والشخصية، مفهوم الذات، والكفاءة)، كما ان درجة رضا الفرد تتوقف على مدى ملائمة بيئة العمل مع صفاته الشخصية وقدرته وقيمه (الفاضل، ٢٠٢١: ٦٠).

ثالثاً: عوامل النضج الوظيفي:

توجد مجموعة من العوامل التي تساهم في وصول الفرد الى النضج الوظيفي والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة ومن هذه العوامل:

١. **العوامل البيولوجية:** أن النضج الوظيفي يتصل بالقدرات العقلية والاستعدادات البيولوجية، إذ ان كل من الذكاء والسن والنضج الفسيولوجي يؤثر على النضج الوظيفي بصورة مباشرة.
٢. **العوامل الاجتماعية الثقافية:** وصف (بدر، ٢٠١٦: ٤٠٧) أن عملية التهيئة الاجتماعية والثقافة البيئية لها دور مهم في تكوين النضج الوظيفي، وما يرتبط بالجماعة المرجعية تُعدّ مصدر للمعايير التي تعمل على تكوين مجموعة من العوامل الفاعلة التي تؤثر في النضج الوظيفي، وان الاسرة المؤسسة الرئيسة في المجتمع لما لها من دور فاعل في التطوير والمساعدة في تكوين التوجه الخاص نحو العمل.

٣. **العوامل المعرفية:** اوضح (عثمان، ٢٠١٩: ٣١٣) أن كل من التعليم والتنشئة وكل انواع اكتساب المعرفة من العوامل الرئيسة للنضج الوظيفي، فالتطوير المهارات لدى الموارد البشرية مرتبطة بالتنمية والخبرات النظرية والمفاهيم التي تساعد بشكل رئيس في تقدم الثقافة والمعرفة الوظيفية.

٤. **عامل البيئة:** نعني بالبيئة العامة كل ما يحيط بالموارد البشرية من النواحي الاقتصادية والطبية والمادية (ثقافية وإعلامية واجتماعية ونفسية)، تتفاعل معها الموارد البشرية سواء أكان بصورة مباشرة أم غير مباشرة بوعي أو بغير وعي.

٥. **عامل الارشاد والاعلام المهني:** تُعدّ المنظمات الارشادية بما توفر من برامج ارشادية ووظيفية بمثابة فضاءات فعالة في تهيئة الموارد البشرية وظيفياً وتوجيهها، إذ أن لها دوراً نفسياً ومعرفياً مميزاً، إذ تعمل على نقل الموارد البشرية من التفكير الخيالي إلى التفكير الواقعي وتزويدها بالمعلومات والفهم الصحيح والوعي.

خامساً: أبعاد النضج الوظيفي:

اختلف الباحثين في تحديد أبعاد النضج الوظيفي إذ لا توجد مقاييس محددة، مما دفعهم الى تقديم آراءهم الفكرية لغرض تعزيز النضج الوظيفي، يتضح من الجدول (3) ان أبعاد النضج الوظيفي الذي نال اكثرية الاتفاقات ضمن التصنيفات تمثلت (التخطيط الوظيفي، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على التفوق، بلورة الاتجاهات بشأن العمل، التدريب الوظيفي)، مما قادت الى اعتمادها في الدراسة الحالية استناداً الى المبررات الآتية:

١. يعد التصنيف الذي تضمن تلك الأبعاد من أشهر التصنيفات وأفضلها في مجال النضج الوظيفي فقد تم التركيز عليها من قبل معظم الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع.

٢. تعبر تلك الأبعاد عن النضج الوظيفي على نحو أكثر شمولية.

٣. تم تطبيقه في أكثر من بيئة واختبرت فرضياته وتأثيراته.

٤. وجود نوع من التوافق والترابط بين الأبعاد وتناسبها مع المتغير المعتمد للدراسة الحالية.

الجدول (3) أبعاد النضج الوظيفي على وفق توجهات عدد من الكتاب والباحثين

اسم الباحث والسنة	التخطيط الوظيفي	القدرة على اتخاذ القرار	القدرة على التفوق	التدريب الوظيفي	بلورة الاتجاهات بشأن العمل	القدرة على التكيف
الفاضل، ٢٠٢١	√	√	√	√	√	
عطية، ٢٠٢٠	√	√	√			
عثمان، ٢٠١٩	√	√	√	√	√	
حمودي وآخرون، ٢٠١٩	√	√	√	√	√	
Sharma & Ahuja, 2017	√	√		√	√	√
Rosdi, et. al., 2016	√	√		√	√	
Roach, 2015	√	√				√
الحيالي، ٢٠١٠	√	√	√	√	√	√
المجموع	9	9	5	7	8	3
النسبة	%90	%90	%50	%70	%80	%30

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء المصادر الواردة فيه.

أولاً: التخطيط الوظيفي: ان التخطيط الوظيفي يمثل الركيزة الأساسية لعملية النضج الوظيفي للأفراد العاملين، إذ عن طريقه تتم التنبؤات للأحداث المستقبلية، إذ يتم تحديد المؤهلات والمهارات الواجب توافرها بطريقة تساعدهم في تنفيذ خططهم، وقد أُنقِص كل من (عثمان، ٢٠١٩: ٣١٤)، بينما اشار كل من (عباس وعلي، ٢٠٠٣: ٢٠٨) على أن التخطيط الوظيفي هو عملية زيادة وعي وإدراكهم الأفراد العاملين لميولهم وقيمهم وتوجهاتهم الوظيفية، ونقاط الضعف والقوة لديهم بما توفره المنظمة من فرص وظيفية لهم ومعلومات عن هذه الفرص أيضاً، وأكد

(Bernardin,2007:228) بأنه سلوك الأفراد العاملين الذي يسعى الى زيادة الوعي باهتمامه ومهاراته وقيمة المعوقات والفرص والخيارات الوظيفية ، كما يحتوي هذا التعريف على الخطط والأهداف الوظيفية التي يهدف الأفراد العاملين الى تحقيقها وتمثل أهمية التخطيط الوظيفي انه يساعد الأفراد العاملين على تحديد ميولهم الوظيفية ومعرفة نقاط الضعف والقوة في تصوراتهم وميولهم لأهدافهم الوظيفية.

ثانياً: القدرة على اتخاذ القرار: ان (القرار) في اللغة العربية "هو ما أقر عليه الرأي من الحكم في مسألة ما" أما اصطلاحاً فهو "عبارة عن اختيار بديل بين بدائل عدة متاحة"، وقد يكون هذا الاختيار دائماً بين الصواب والخطأ أو بين الأسود والأبيض، وإذا لزم الأمر يكون الترجيح وتغليب الصواب، والأفضل، والأقل ضرراً (تغلب، ٢٠١١: ٣٣)، وأشار (Kidder,2012: 251) إلى أن إتخاذ القرار: هو عملية ترتبط في اكتساب المعلومات المسيطر عليها واستعمالها من أجل تحقيق الأهداف، وهو يعد احد المداخل، التي تعتمد على التحليل الدقيق وتقويم المواقف والتفكير الناقد التي من خلالها تتم عملية اتخاذ القرار.

ثالثاً: بلورة الاتجاهات بشأن العمل: أن الاتجاهات هي أحد أبعاد النضج الوظيفي، إذ تسهم في وضع حلول ضمنية متوقعة ونهج نمط سلوكي يكون مختلفاً من ناحية المشاركة والقوة في العمل ومجاله، إذ تُعدّ جزءاً مهماً في تكوين شخصية الأفراد العاملين، تتبلور الاتجاهات بواسطة التعليم الاجتماعي، وهذه الاتجاهات قابلة للتغيير، إذ يحدث التغيير من خلال التعديل الواحد أو أكثر من مكوناته، أو المحور أو النمط السلوكي للفرد العامل، وان اغلب المدراء يفضل تغيير أو تعديل اتجاه واحد أو أكثر من الأفراد العاملين من أجل التأقلم مع التطورات والتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية لتعزيز وتطوير الانسجام والتناغم، أو تحسين الأداء بين الأفراد العاملين (الحيالي، ٢٠١٠: ٨٢)، وأضاف (AIIport,1954:45) أن الاتجاهات هي حالة من حالات التأهب العقلي والتهيؤ التي يتم تنظيمها بالخبرة، يكون لها ردة فعل متناسقة مع استجابات الأفراد العاملين لمختلف المواقف، فضلاً عن ذلك أن الاتجاهات تكون السلوك للأفراد العاملين، إذ تكون مرتبطة بالشخصية والتعليم والدافعية، كما ان الاتجاهات تمثل أجزاء داخلية في الفرد لا من أجل تكوين شخصيته، إذ تُعدّ الاتجاهات بمثابة تعبير يكون تأثيره قوياً سلبياً أو ايجابياً نحو تحقيق هدف معين أو بالعكس، وأشار (القيوتي، ١٩٩٧: ١٠٣) إلى أنها "تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والدوافع النسبية الى شيء محدد".

رابعاً: القدرة على التفوق: تعمل المنظمات على دفع الأفراد العاملين نحو التقدم في المجالات الوظيفية مما يمكنهم من اقامة نوع من التفوق في العمل، وفي المحصلة تحقيق نوع من أنواع التميز في الأداء الوظيفي، فضلاً عن ذلك أن الأداء الوظيفي يستند على مجموعة من القدرات والرغبات والتحديات البيئية والمساهمات (الحيالي، ٢٠١٠: ٩٢)، كما يشير (الخشاب، ٢٠٠٥: ٣٣) إلى أن التفوق يتكون نتيجة تفاعل متغيرات عدة، نواتها الفرد وحدودها البيئة ومحركها المنظمة، الأمر الذي يتطلب من المنظمات تنظيم آلية العمل بين هذه المتغيرات، ودعم حالة التآزر فيما بينهم واستمرار المساهمات في مجال العمل الايجابية، ان التفوق في العمل لا يعتمد على اللوائح الرسمية والتشريعات إلى المستوى الذي يكون فيه مرتبطاً بقدرات الأفراد العاملين الوظيفية ورغباتهم الذاتية نحو العمل، وان هذا يحدد قدرة الفرد على التفوق في العمل، الأمر الذي يوجب على القادة الإداريين مراعاة المتغيرات والمكونات التي تتدرج تحتها، مع العلم أن هذه المتغيرات تتضمن مجموعة من الاتجاهات، وأضاف (يوسف،

٥٨:٢٠٠٥) إن تمتلك المنظمات القدرة على الارتقاء بمستوى أداء الأفراد العاملين من خلال تقليل ضغوط العمل، والحصول على مناخ تنظيمي مناسب، وتحسين جودة حياة العمل ونوعيته وتوفير طرق حديثة في تصميم الوظائف، فضلاً عن تبني الأنماط القيادية وتعدّل السلوك وزيادة الرضا الوظيفي.

خامساً: التدريب الوظيفي: إن التدريب الوظيفي هو عملية تسعى إلى تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم إيجابياً، والمساهمة في زيادة الروح المعنوية لهم، وبالنتيجة فإن ذلك يعمل على تحسين أداء الأفراد العاملين داخل المنظمة توفير بيئة عمل هادئة ومستقرة لكي يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (Baird, et.al., 1990:258)، وأشار كل من (نعساني وعقيلي، ٢٠٠٥: ٣٩٨) إلى أن التدريب الوظيفي يعد عنصراً من العناصر المهمة للأفراد العاملين من أجل تحقيق أهداف معيّنة لهم، إذ يتطلب تنميتهم وتطويرهم بما يلائم هذه الأهداف، كما أن أهداف التدريب يتم تشخيصها من خلال الاحتياجات التدريبية، إذ تحدد المنظمة البرامج التدريبية وأهدافها التي تبذل جهودها في سبيل تحقيقها. وفي ذات التوجه أكدت (ليلي، ٢٠١٤: ٥) على "أن التدريب الوظيفي يمثل أحد أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في الدول الصناعية والنامية على حد سواء لبناء جهاز قادر على مواكبة التغيرات الوظيفية الإنتاجية منها والإدارية التي تفرضها التغيرات المختلفة"، وترى (هالة، ٢٠١٥: ٣) هو عملية التقدم المنتظم للمهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار اللازم توافرها لدى العاملين لأداء المهام بالصورة المطلوبة.

المبحث الثالث: الجانب الميداني:

وصف مستوى إجابات المبحوثين عن النضج الوظيفي وتشخيصهما:

يشير مضمون هذا المبحث إلى اختبار فرضية البحث الرئيسية التي تنص على "تتوافر لدى المنظمة المبحوثة الأبعاد المعبرة عن النضج الوظيفي والمتمثلة بـ(التخطيط الوظيفي، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على التفوق، بلورة الاتجاهات بشأن العمل، التدريب الوظيفي) في ضوء إجابات المبحوثين" تبعاً لإجابات المبحوثين عن الفقرات المعبرة عنه.

١. التخطيط الوظيفي:

تؤشر نتائج الجدول (4) إلى أن بُعد التخطيط الوظيفي تمثل بالفقرات الفرعية (Y21-Y26)، ونسبة بلغت (61%) من المبحوثين نحو الاتفاق (اتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البُعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (16%) ونسبة غير المتأكدين من إجاباتهم (23%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.69) وانحراف معياري (1.13) وبمعامل اختلاف (31%) ونسبة استجابة (74%)، إذ أسهمت الفقرة (Y21) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (69%) بوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.05) وشدة استجابة (78%) التي تنص على (لدى إدارة المنظمة إمكانية فهم المسارات الوظيفية للموظفين لديها)، وجاءت أقل الإسهامات من الفقرة (Y23) بنسبة بلغت (54%) وبوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.14) ونسبة استجابة (72%) التي تشير إلى أن (تشخيص الصعوبات التي تعترض الموظفين في أثناء عملهم والتعامل معهم بشفافية).

الجدول (4) وصف وتشخيص بُعد التخطيط الوظيفي

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة												الفقرات
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)				
				%	Y	%	Y	%	Y	%	Y	%	Y			
77.59	27.17	1.05	3.88	3.13	7	7.59	17	20.54	46	35.71	80	33.04	74	Y21		
75.36	28.65	1.08	3.77	2.23	5	11.61	26	24.11	54	31.25	70	30.80	69	Y22		
71.70	31.83	1.14	3.58	4.02	9	14.29	32	27.23	61	28.13	63	26.34	59	Y23		
71.79	30.44	1.09	3.59	3.57	8	12.95	29	28.13	63	31.84	71	23.66	53	Y24		
72.86	32.34	1.18	3.64	6.70	15	9.82	22	23.66	53	32.14	72	27.68	62	Y25		
74.11	33.06	1.22	3.71	7.14	16	11.16	25	17.41	39	32.59	73	31.70	71	Y26		
73.90	30.58	1.13	3.69	4.46		11.24		23.49		31.94		28.87		المعدل العام		
				15.70				23.49		60.81				المجموع		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V26).

٢. القدرة على اتخاذ القرار:

تؤشر نتائج الجدول (5) إلى أن بُعد القدرة على اتخاذ القرار تمثل بالفقرات الفرعية (Y11-Y16)، ونسبة بلغت (60%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (12%) ونسبة غير المتأكدين من إجاباتهم (28%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.75) وانحراف معياري (1.05) وبمعامل اختلاف (28%) ونسبة استجابة (75%)، إذ اسهمت الفقرة (Y12) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (69%) بوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.91) وشدة استجابة (80%) التي تنص على (تحرص إدارة المنظمة على وضع أولويات عند التعامل مع المشكلات التي تعترضها في العمل)، وجاءت أقل الاسهامات من الفقرة (Y15) بنسبة بلغت (54%) وبوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.08) ونسبة استجابة (73%) التي تشير إلى ان (تتخذ إدارة المنظمة القرارات على أساس قياس أسوأ الحالات).

الجدول (5) وصف وتشخيص بُعد القدرة على اتخاذ القرارات

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة												الفقرات
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة				
				(1)		(2)		(3)		(4)		(5)				
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد			
76.52	27.13	1.04	3.83	2.23	5	6.25	14	31.70	71	26.34	59	33.48	75	Y11		
76.96	23.66	0.91	3.85	0.00	0	9.38	21	21.88	49	43.30	97	25.45	57	Y12		
74.46	26.36	0.98	3.72	1.79	4	6.70	15	34.82	78	30.80	69	25.89	58	Y13		
74.20	28.66	1.06	3.71	3.57	8	8.04	18	29.46	66	31.84	71	27.23	61	Y14		
73.04	29.50	1.08	3.65	2.23	5	12.05	27	31.70	71	26.34	59	27.68	62	Y15		
74.91	32.89	1.23	3.75	6.70	15	10.27	23	20.54	46	26.79	60	35.71	80	Y16		
75.01	28.03	1.05	3.75	2.75		8.78		28.35		30.90		29.24		المعدل العام		
				11.53				28.35		60.14				المجموع		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V26).

٣. بلورة الاتجاهات بشأن العمل:

تؤشر نتائج الجدول (6) إلى أن بُعد بلورة الاتجاهات بشأن العمل تمثل بالفقرات الفرعية (Y31-Y36)، ونسبة بلغت (58%) من المبحوثين نحو الاتفاق (اتفق بشدة، أتفق) على اجمالي فقرات هذا البُعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (17%) ونسبة غير المتأكدين من إجاباتهم (25%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.63) وانحراف معياري (1.16) وبمعامل اختلاف (32%) ونسبة استجابة (73%)، إذ اسهمت الفقرة (Y36) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (60%) بوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.2) ونسبة استجابة (74%) التي تنص على (يتأثر اتجاهات الموظفين وميولهم نحو العمل بالعوامل العرقية والوراثية لديهم)، وجاءت اقل الاسهامات من الفقرة (Y31) بنسبة بلغت (58%) وبوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.34) ونسبة استجابة (71%) التي تشير الى ان (توظف إدارة المنظمة افكار الموظفين في تحديد احتياجات العمل).

الجدول (6) وصف وتشخيص بُعد بلورة الاتجاهات بشأن العمل

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة												الفقرات
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة				
				(1)		(2)		(3)		(4)		(5)				
				%	٩٠	%	٩٠	%	٩٠	%	٩٠	%	٩٠			
70.98	37.71	1.34	3.55	10.71	24	13.39	30	17.41	39	27.23	61	31.25	70	Y31		
72.59	30.55	1.11	3.63	4.02	9	12.95	29	23.66	53	34.82	78	24.55	55	Y32		
71.70	30.83	1.11	3.58	4.02	9	10.27	23	35.27	79	24.11	54	26.34	59	Y33		
73.30	28.77	1.05	3.67	2.23	5	11.61	26	29.46	66	30.94	69	25.89	58	Y34		
73.48	31.53	1.16	3.67	4.02	9	14.29	32	21.43	48	30.80	69	29.46	66	Y35		
73.66	32.85	1.21	3.68	7.14	16	8.93	20	24.11	54	28.13	63	31.70	71	Y36		
72.62	32.04	1.16	3.63	5.36		11.90		25.22		29.34		28.20		المعدل العام		
				17.26				25.22		57.54					المجموع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V26).

٤. القدرة على التفوق:

تؤشر نتائج الجدول (7) إلى أن بُعد القدرة على التفوق تمثل بالفقرات الفرعية (Y41-Y46)، ونسبة بلغت (68%) من المبحوثين نحو الاتفاق (اتفق بشدة، أتفق) على اجمالي فقرات هذا البُعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (11%) ونسبة غير المتأكدين من إجاباتهم (21%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.90) وانحراف معياري (1.05) وبمعامل اختلاف (27%) ونسبة استجابة (78%)، إذ اسهمت الفقرة (Y44) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (73%) بوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.95) ونسبة استجابة (80%) التي تنص على (اوجه زملائي في العمل بروح ايجابية)، وجاءت اقل الاسهامات من الفقرة (Y42) بنسبة بلغت (65%) وبوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.13) ونسبة استجابة (79%) والتي تشير الى ان (تكافئ إدارة المنظمة الموظفين المتميزين على أدائهم المتميز).

الجدول (7) وصف وتشخيص بُعد القدرة على التفوق

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		
				(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		
				%	١	%	١	%	١	%	١	%	١	
77.32	28.25	1.09	3.87	4.02	9	7.59	17	20.09	45	34.38	77	33.93	76	Y41
76.42	29.51	1.13	3.83	3.13	7	11.61	26	20.09	45	29.91	67	35.27	79	Y42
77.23	26.45	1.02	3.86	1.79	4	8.48	19	23.66	53	33.93	76	32.14	72	Y43
80.00	23.79	0.95	4.00	1.79	4	4.46	10	20.98	47	37.67	84	35.27	79	Y44
77.95	26.09	1.02	3.90	0.45	1	10.27	23	23.66	53	30.36	68	35.27	79	Y45
78.84	26.98	1.06	3.94	3.57	8	6.25	14	19.20	43	34.38	77	36.61	82	Y46
77.98	26.85	1.05	3.90	2.46		8.11		21.28		33.44		34.75		المعدل العام
				10.57				21.28		68.18				المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V26).

٥. التدريب الوظيفي:

تؤشر نتائج الجدول (8) إلى أن بُعد التدريب الوظيفي تمثل بالفقرات الفرعية (Y51-Y55)، ونسبة بلغت (64%) من المبحوثين نحو الاتفاق (اتفق بشدة، اتفق) على اجمالي فقرات هذا البُعد ونسبة عدم الاتفاق (لا اتفق، لا اتفق بشدة) بنسبة قدرها (12%) ونسبة غير المتأكدين من إجاباتهم (24%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.80) وانحراف معياري (1.10) وبمعامل اختلاف (29%) ونسبة استجابة (76%)، إذ أسهمت الفقرة (Y54) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (66%) بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.04) ونسبة استجابة (77%) التي تنص على (تواكب إدارة المنظمة أحدث التغييرات عبر تنوع البرامج التدريبية التي تحققها)، وجاءت اقل الاسهامات من الفقرة (Y55) بنسبة بلغت (61%) وبوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.19) ونسبة استجابة (75%) التي تشير الى ان (تركز إدارة المنظمة على التدريب وتعدده أمراً ثابتاً لا بد منه).

الجدول (8) وصف وتشخيص بُعد التدريب الوظيفي

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		
				(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
76.25	30.63	1.17	3.81	7.14	16	6.25	14	17.41	39	36.61	82	32.59	73	Y51
75.54	28.75	1.09	3.78	2.68	6	9.82	22	26.79	60	28.57	64	32.14	72	Y52
76.07	25.96	0.99	3.80	1.79	4	7.14	16	28.13	63	34.82	78	28.13	63	Y53
77.23	27.02	1.04	3.86	1.79	4	9.38	21	23.21	52	32.14	72	33.48	75	Y54
74.73	31.93	1.19	3.74	7.59	17	5.36	12	25.89	58	28.13	63	33.04	74	Y55
75.96	28.86	1.10	3.80	4.20		7.59		24.29		32.05		31.88		المعدل العام
				11.79				24.29		63.93				المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V26).

وللتحقق من امتلاك المنظمة المبحوثة للأبعاد عن المعبرة النضج الوظيفي المتمثلة بـ(التخطيط الوظيفي، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على التفوق، بلورة الاتجاهات بشأن العمل،

التدريب الوظيفي) يتضح من نتائج الجدول (9) عن وجود اتفاق بنسبة (62%) من المبحوثين على إجمالي الفقرات المعبرة عن الأبعاد الخمسة للنضج الوظيفي والمتمثلة بـ(التخطيط الوظيفي، القدرة على اتخاذ القرار، بلورة الاتجاهات بشأن العمل، القدرة على التفوق، التدريب الوظيفي) وبوسط حسابي الذي بلغ (3.75) وانحراف معياري (1.09) ومعامل اختلاف (29%) ونسبة استجابة (75) وحقق بُعد القدرة على التفوق أعلى إسهامات الاتفاق وعلى نحو جعله في المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى وبنسبة اتفاق (68.18%)، بينما امتلك بُعد التدريب الوظيفي المرتبة الثانية بنسبة اتفاق بلغت (64.91%)، وحصل بُعد التخطيط الوظيفي على المرتبة الثالثة وبنسبة اتفاق (60.81%)، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد القدرة على اتخاذ القرار بنسبة اتفاق (60.14%)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بُعد بلورة الاتجاهات بشأن العمل بنسبة ونسبة اتفاق (57%).

الجدول (9) ملخص وصف وتشخيص متغير النضج الوظيفي

الترتيب	المعطيات					الدرجة
	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتفاق %	
الرابع	75.01	28.03	1.05	3.75	60.14	المرتبة الأولى
الثالث	73.90	30.58	1.13	3.69	60.81	
الخامس	72.62	32.04	1.16	3.63	57.54	
الأول	77.98	26.85	1.05	3.90	68.18	
الثاني	75.96	28.86	1.10	3.80	63.93	
	75.09	29.27	1.09	3.75	62.12	المعدل

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V26).

اعتماداً على ما تقدم من نتائج تحليل وصف أبعاد النضج الوظيفي وتشخيصهما التي أثبتت توافرها لدى العاملين في المستويات الإدارية في المنظمة المبحوثة وبنسب متفاوتة، يمكن قبول فرضية البحث الرئيسية الأولى التي تنص على "تتوافر لدى المنظمة المبحوثة الأبعاد المعبرة عن النضج الوظيفي والمتمثلة بـ(التخطيط الوظيفي، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على التفوق، بلورة الاتجاهات بشأن العمل، التدريب الوظيفي) في ضوء إجابات المبحوثين" تبعاً لإجابات المبحوثين عن الفقرات المعبرة عنها.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

اعتماداً على ما تم عرضه في الجانب النظري ونتائج التحليل الميداني التي توصل اليه البحث هناك مجموعة من الاستنتاجات منها:

- أوضحت نتائج البحث الميداني من خلال التشخيص توافر أبعاد النضج الوظيفي في الميدان المبحوث، وهذا يؤشر لنا أن ديوان محافظة نينوى يهتم ببناء النضج الوظيفي المتمثل بأبعاده والتي تسهم بتقديم وتطور الفرد.
- تدل نتائج التحليل الإحصائي إلى أن القدرة على تفوق تحل المرتبة الأولى نتيجة امتلاك المنظمة المبحوثة قدرات بشرية ذات إمكانية عالية على النجاح والتفوق في العمل.
- تشير نتائج التحليل الإحصائي أن التدريب الوظيفي كان بالمرتبة الثانية نتيجة اهتمام المنظمة بالدورات التدريبية من أجل تطوير وتنمية قدرات الموظفين وفق التطور الذي يحدث سوء كان على المستوى المحلي أو العالمي.

٤. تمتلك المنظمة المبحوثة قدرة على التخطيط الوظيفي بالمرتبة الثالثة وهذا يشير على توافق بين الموظف ومتطلبات الوظيفة التي يؤديها.
٥. تتوفر لدى العينة المبحوثة القدرة على اتخاذ القرار اذ تحتل المرتبة الرابعة بنسبة جيدة، وهذا يدل على قدرتهم على حل المشاكل والصعوبات التي تحدث اثناء العمل وكيفية إيجاد حلول مناسبة لها.
٦. احتل بُعد بلورة الاتجاهات بشأن العمل المرتبة الأخيرة وهذا يؤشر لنا ان إدارة المنظمة لا توظف أفكار الموظفين العاملين لديها في تحديد احتياجات العمل.

ثانياً: المقترحات:

١. على إدارة المنظمة المبحوثة الاهتمام برفع مستوى النضج الوظيفي من خلال التركيز على أبعاده المتمثلة بـ(التخطيط الوظيفي، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على التفوق، بلورة الاتجاهات بشأن العمل، التدريب الوظيفي) لمواردها البشرية عن طريق تطوير مهاراتهم وخبراتهم ودعم المتميزين في العمل.
٢. تركيز المنظمة المبحوثة على الموارد البشرية ذات القدرات العالية على التفوق في العمل من أجل تحقيق أهداف الموارد البشرية من جهة والمنظمة من جهة أخرى.
٣. إعداد برامج ودورات تدريبية مكثفة في المنظمة المبحوثة للموارد البشرية الذين لا يمتلكون الخبرة في العمل.
٤. إعادة النظر في التخطيط الوظيفي من قبل إدارة المنظمة المبحوثة والعمل على وضع خطط واقعية لتقدمهم وتعزيز مهاراتهم وإمكانياتهم اللازمة لبناء مستقبلهم الوظيفي.
٥. حرص إدارة المنظمة على الاهتمام بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار من أجل تعزيز النضج الوظيفي للموظفين.
٦. اهتمام إدارة منظمة بالأخذ بأراء وأفكار الموظفين اتجاه العمل من أجل التأثير في ميولهم واتجاهاتهم لتعزيز النضج الوظيفي لديهم نحو بلورة الاتجاهات العمل من اجل تكوين روح الانسجام والتعاون بينهم والعمل وتوظيف افكارهم لخدمة حاجات العمل.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. بدر، حورية، (٢٠١٦)، تقدير الذات وعلاقته بالنضج المهني: دراسة ميدانية على عينة طلبة جامعة وهران، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (٢٦)، الجزائر.
٢. تعلق، صابر، (٢٠١١)، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. جاسم، نوال حازم، (٢٠١٢)، النضج الوظيفي وأثره في المناخ التنظيمي: دراسة لأراء عينة من تدريسي الاقسام الإدارية المعهد التقني الموصل، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (٢٢).
٤. حمودي، وجدان حسن، (٢٠١٨)، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز النضج الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في شركة الاتصالات النقالة / زين العراق، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٩)، العدد (٢).
٥. الحياي، احمد غانم، (٢٠١٠)، تحديد متطلبات الرقابة الإدارية باعتماد تقانة المعلومات والاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٦. الخشاب، حسان ثابت، (٢٠٠٥)، أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٧. سعيدات، حنان، ومصطفى أسماء، ٢٠٢٠: القيادة الموقفية نظرية هيرسي وبلانشارد، جامعة غرداية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، الجزائر.
٨. سلطان الحياي، سندية مروان، (٢٠١٠)، الانتباه لدى القيادات الإدارية وأثره في النضج الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في كليات المجموعة الطبية / جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٩. عباس، سهيلة محمد وعلي، حسين علي، (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، ط٣، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
١٠. عبدالقادر، بلعابد، (٢٠١٦)، تشكيل البروفيل المهني على ضوء مفهوم النضج المهني "مقاربة مفاهيمية تحليلية". مجلة العلوم النفسية، العدد (٢٦)، جامعة وهران، الجزائر، ص ٣٥٩-٣٦٥.
١١. عثمان، هلو فان حسن، (٢٠١٩)، تشخيص واقع أبعاد النضج الوظيفي لدى الجامعات الأهلية: دراسة استطلاعية لأراء المديرين والتنفيذيين في جامعة نوروز، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد ٨، العدد ١.
١٢. عطية، صفاء زياد حماد، (٢٠٢٠)، النضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
١٣. الفاضل، محمد سالم عبد جرجيس، (٢٠٢١)، القدرات القيادية وانعكاساتها على النضج الوظيفي للعاملين: دراسة وصفية استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية تربية نينوى، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٤. القريوتي، محمد قاسم، (١٩٩٧)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط٢، دار وائل للنشر وتوزيع، عمان، الأردن.
١٥. نعساني، عبدالمحسن وعقبلي، عمر وصفي، (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، سوريا.
١٦. هالة موسى، (٢٠١٨)، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة ملكة البيل شهادة الماستر في علوم تسير خصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محمد أو الحاج - البوير، الجزائر، ٢٠١٤/٢٠١٥، ص ٣، ير جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي - الجزائر.
١٧. هيكل، ليلي، (٢٠١٥)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء المنظمات "دراسة تطبيقية على شركة الأمل لصناعة الدوائية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة الافتراضية السورية.
١٨. يوسف، بسام عبدالرحمن، ٢٠٠٥، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

19. AIIPORT, GW, (1954). The Nature of prejudice, Cambridg, Addison, Wesiey.
20. Baird, (1990). Lioyd S Post, James E. & Mahon, John F. & Responsibilities Harper & Row Management Function Publishers, Inc H.
21. Barendse, Tasneem, (2015). The level of career maturity amongst final year undergraduate students, within a department, at a higher education institution, in the Western Cape. (Master degree). University of Western Cape, South Afric.
22. Bernardin, H. (2007). Human Resource Management: An Experiential Approach, 4th ed., Boston: Megraw-Hil//www.Krepublishers.Com/....Salam....Iss-16--035-08-503 Salami-5-0-Ab.Pdf.
23. Chae Ho-Chang, Koh. Chang E. & Pprybutok Victor R. (2014). Information Technology Capability and Firm Performance: Contradictory Findings and Their Possible Cause, MIS Quarterly, Vol. 38, No. 1. pp:305-326.
24. Cheng, C., Yang, L., Chen, Y., Zou, H., Su, Y. & Fan, X. (2016). Attributions, future time perspective and career maturity in nursing undergraduates. correlational study design. BMC Medical Education, Do: 10, Vol. (16), Pages (2-8).
25. Cheng, C., Yang, L., Chen, Y., Zou, H., Su, Y. & Fan, X. (2016). Attributions, future time perspective and career maturity in nursing undergraduates. correlational study design. BMC Medical Education, Do: 10, Vol. (16), Pages (2-8).
26. Kaur, Parwinderjit (2012). Career maturity among adolescents in relation to their school climate, International Journal of research in education Methodology. I (1), 10-13.

27. Kidder, E.R. (2012). Ethical Decision Making and Behavior. In C.E. Johnson (Ed.). Meeting the ethical challenges of leadership: casting light or shadow, 4th ed., Los Angeles: SAGE publishers, Inc.
28. Lal, K. (2014). Career Maturity in Relation to level of aspiration in adolescents. American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences, 5 (1). Pages (113-118).
29. Mubiana, P.B. (2010), Career Maturity, career knowledge and self- knowledge among: Psychology honours students: an exploratory student, Magister artium in research psychology, university of Pretoria.
30. Mubiana, Precious Bupe, (2010). Career Maturity, career knowledge and self-knowledge among psychology honors students: An exploratory study, (Master atrium research psychology), University of Pretoria, South Africa.
31. Munawir, Muri Yusuf, Afdal", Mawardi Effendi', (2018), Internal Locus of Control and Self-Concept as Factors Affecting the Career Maturity of High School Students, International Journal of Research Counseling and Education, Vol. (2), No. (1).
32. Riley's Salini Bafaneli & Gosekwang Setibi, (2015), The Impact of on-the-Job Training on Employee Performance: The Case of Riley's Hotel, Journal of Business Theory and Practice, Vol. (3), No. (2), ISSN. (2372-9759)-(2329-2644).
33. Roach, S.W. (2015). The effectives of A career course on program of study selection and career maturity of high school freshmen. (The Degree Doctor of Education), Liberty University, Lynchburg, Virginia.
34. Rosdi, M., Abu Talib, J. & Wahab, N. (2016). Self-Efficacy Career and the Career Maturity of Teenagers at the Exploration Stage. International. Journal of Science and Research, Malaysia, Vol. (5) I. (4). Pages (1522-1526).
35. Sean, T. (2018). How have careers changed? An invstigation of changing career across four generations, Journal of Managerial Psychology, Vol. 30, Iss. 1, pp. 8-2.4.
36. Sharma & Ahuja 2017, A study on" career maturity of Indian adolescents with respect to their educational settings, International Journal of Science and Research, Malaysia, (3) (1). Pages (342-245).
37. Shella Satiwi Guci' & Netrawati, (2021). Group Counseling Uses Cognitive Behavior Therapy (Cbt) Approaches to Increase Career Maturity, International Journal of Research in Education Methodology, Vol. (2), Pages (77-78).