

التكيف التنظيمي وانعكاساته على تعزيز النضج الوظيفي للقيادات

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية نينوى

Organizational Adaptation and Its Implications for Enhancing the Functional Maturity of Leaders

An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Workers in the Nineveh Education Directorate

أ.د. ميسون عبدالله أحمد الشلمة⁽¹⁾ مصطفى نكتل أحمد الزبيدي⁽²⁾ يوسف محمود حميد الدليمي⁽³⁾

Yousif.23bap150@student.uomosul.edu.iq mustafaalazobaidy1@gmail.com Mayson_alshalma@uomosul.edu.iq

كلية الادارة والاقتصاد _ جامعة الموصل

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى التعرف على مدى انعكاس التكيف التنظيمي في تعزيز النضج الوظيفي للقيادات، حيث تبلورت مشكلة البحث في الكشف عن مدى توافر أبعاد المتغيرين في مديرية تربية نينوى، وتبنت الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي) في تقديمها للأطر النظرية، ومن ثم معالجة البيانات وتحليلها وتفسيرها، ولتطبيق الجانب العملي تم تحديد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (950) فرداً عاملاً في مديرية تربية نينوى، واختيرت عينة عشوائية منهم بلغ عددها (243) فرداً، وتم الاعتماد على استمارة الاستبانة؛ لأنها الأداة الرئيسة لجمع البيانات ضمن الجانب العملي، ولغرض تحليل البيانات فقد اعتمد الباحثين على مجموعة من الاساليب والادوات الاحصائية، إشملت على (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية)، من خلال الاستعانة بالبرنامج الاحصائي ((SPSS V(26) ؛ وذلك لقياس الوصف والتشخيص الخاص بمتغير البحث، ليتوصل الباحثين الى مجموعة من النتائج، ويعد أهمها توافر أبعاد التكيف التنظيمي والنضج الوظيفي في المنظمة المبحوثة وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، واختتم البحث بمجموعة من المقترحات أهمها، العمل على دعم التحول الرقمي عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل عمليات التكيف التنظيمي وتحسين العمل الاداري، تطوير قدرات القيادة على استشراف المستقبل واتخاذ قرارات قائمة على بيانات دقيقة من خلال تعزيز مهارات التفكير الاستراتيجي ، والعمل على تحسين انظمة التقييم الوظيفي من خلال تطوير معايير تقييم تعكس مدى تطور النضج الوظيفي للقيادات .

الكلمات المفتاحية : التكيف التنظيمي ، النضج الوظيفي ، مديرية تربية نينوى .

Abstract

The current research aims to identify the extent to which organizational adjustment is reflected in the promotion of leadership career maturity, as the problem of research has evolved in the detection of the dimensions of variables in the Nineveh Education Directorate, and the study has adopted the curriculum (Analytical descriptor) in presenting the theoretical frameworks, thereby processing, analysing and interpreting the data, and to apply the practical aspect the study community's number was identified 950 working members of the Nineveh Education Directorate, a random sample of whom was selected. (243) individuals, and the questionnaire was relied upon as the main tool for collecting data within the practical aspect, and for the purpose of analysing the data, the researcher relied on a set of statistical methods and tools, which included (computational medium, standard deviation, relative importance), using statistical programme (SPSS V (26) to measure the description and diagnosis of the search variant in order for researchers to reach a set of results, the most important of which is the availability of organizational adjustment dimensions and functional maturity in the researching organization from the point of view of its staff and concluded the research with a series of proposals, the most important of which was to support digital transformation through the use of modern technology to facilitate organizational adjustments and improve management work development of leadership's ability to look ahead and make accurate data-based decisions by enhancing strategic thinking skills, Work to improve job appraisal systems by developing evaluation criteria that reflect the evolution of leadership's career maturity .

Keywords: organizational adjustment, career maturity, Nineveh Education Directorate.

المقدمة

يشهد العالم اليوم تغييرات سريعة ومتلاحقة في مختلف المجالات، مما يفرض على المنظمات ضرورة التكيف مع المتغيرات البيئية لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها؛ إذ يعد التكيف التنظيمي أحد العوامل الرئيسة التي تساعد المنظمات على مواجهة التحديات الخارجية والداخلية من خلال تطوير أنظمتها، وهيكلها التنظيمي، وثقافتها التنظيمية، وفي هذا السياق أصبحت مسألة تعزيز النضج الوظيفي للقيادات ضرورة ملحة إذ تسهم هذه القيادات في قيادة التغيير وتحقيق الاهداف التنظيمية، ويعكس النضج الوظيفي قدرة القيادات على اتخاذ القرارات السليمة والتعامل مع التحديات، والتكيف مع التغييرات، مما ينعكس ايجابياً على اداء المنظمة بشكل عام .

ويهدف هذا البحث الى دراسة انعكاس التكيف التنظيمي على تعزيز النضج الوظيفي للقيادات في مديرية تربية نينوى، من خلال تحليل اراء عينة من العاملين فيها، ويسعى البحث الى تسليط الضوء على مدى استعداد المنظمة لتبني ممارسات تنظيمية مرنة تسهم في تطوير كفاءات القيادات، وتحقيق التوازن بين اهداف المنظمة واحتياجات العاملين، ويشكل هذا البحث خطوة مهمة لفهم ديناميكيات التكيف التنظيمي، واثره على النضج الوظيفي بما يساهم في توفير توصيات عملية لتحسين الاداء المنظمي ورفع كفاءة القيادات في المنظمات .

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات تحديات متزايدة في بيئة العمل المتغيرة والمعقدة، إذ يعد التكيف التنظيمي ضرورة حتمية للبقاء والنمو في السياق التنافسي؛ إذ ينبغي لقادة هذه المنظمات ان يتبنوا نمطاً قيادياً يمكن من مواجهة التحديات واتخاذ القرارات الملائمة والسريعة، ومع ذلك قد تواجه المنظمات صعوبات في تطبيق مفاهيم التكيف التنظيمي بشكل فعال، مما يؤثر سلباً على الوصول وتعزيز النضج الوظيفي للقيادات، ومن أجل ذلك تسعى المنظمات الى مواكبة التغيرات والتطورات من خلال ماتملكه من موارد بشرية، والعمل على مواكبة التغيرات التي من شأنها ان تنهض بواقع الموارد البشرية وزيادة النضج لدى موظفيها، وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في تساؤل رئيس :

هل هناك انعكاس للتكيف التنظيمي على النضج الوظيفي للأفراد العاملين في مديرية تربية نينوى ؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي يتفرع مجموعة تساؤلات فرعية، وهي:

- 1- ما مدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة ؟
- 2- ما مدى توافر أبعاد النضج الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة ؟
- 3- ما طبيعة الاثر بين التكيف التنظيمي والنضج الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة ؟

ثانياً: أهمية البحث

- 1- يساعد البحث في فهم كيف يمكن ان يؤثر التكيف التنظيمي في تعزيز النضج الوظيفي لدى القيادات في المنظمة المبحوثة .
- 2- تتجلى أهمية البحث في زيادة إدراك القيادات في المنظمة المبحوثة بأهمية الوصول الى الموارد البشرية الأكثر تكيفاً مع التغيرات وذلك لتعزيز النضج الوظيفي في المنظمة المبحوثة .
- 3- امكانية تعميم النتائج التي سيتوصل اليها البحث على المنظمات في القطاعات المقاربة لها .

ثالثاً: أهداف البحث

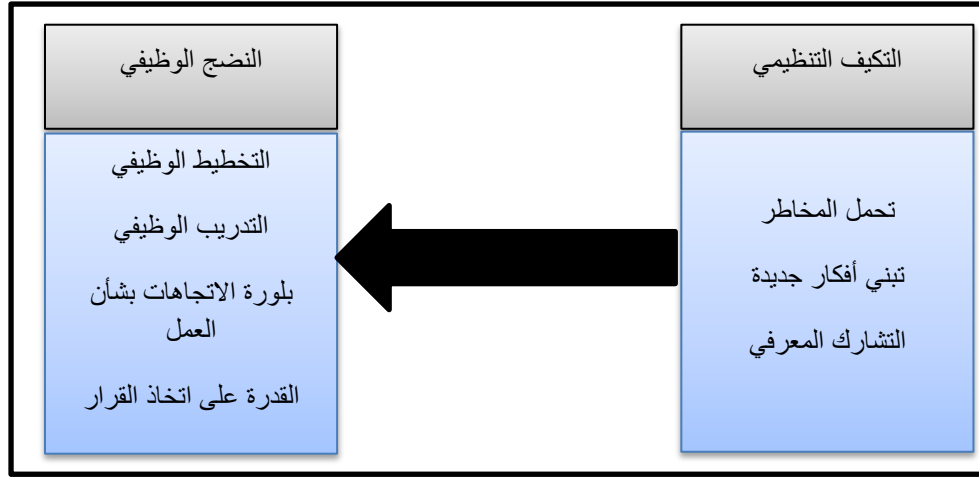
يسعى البحث الحالي الى تحقيق مجموعة من الاهداف، وهي:

1- ان الهدف الأساسي للبحث هو تحديد وفهم العلاقة بين مفهوم التكيف التنظيمي والنضج الوظيفي وقدرة المنظمة المبحوثة على التكيف والتأقلم مع التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية .

2- التعرف على مدى توافر أبعاد التكيف التنظيمي والنضج الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

3- اختبار علاقة التأثير بين التكيف التنظيمي والنضج الوظيفي في المنظمة المبحوثة .

رابعاً: النموذج الفرضي للبحث



المخطط الفرضي للبحث الشكل (1)

خامساً: فرضيات البحث

1- الفرضية الرئيسية الأولى: تتوافر أبعاد التكيف التنظيمي لدى الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: تتوافر أبعاد النضج الوظيفي لدى الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للتكيف التنظيمي في النضج الوظيفي في مديرية تربية نينوى.

سادساً: اساليب جمع البيانات

لابد من توافر مجموعة من الأساليب التي يتبعها الباحثين لتحقيق أهداف البحث الحالية والمتضمن تبني أكثر من أسلوب لجمع بيانات البحث بجانبه النظري والميداني، وكالاتي:

1. الجانب النظري: اعتمد الباحثين في تغطيتهم للجانب النظري للبحث على المصادر العربية والأجنبية التي تمثلت بالدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية، وكذلك الكتب ذات الصلة المباشرة بمتغيرات البحث، فضلاً عن الاعتماد على الشبكة العالمية (الإنترنت) في جمع البحوث والدراسات التي وفرت المُستجدات العلمية العديدة لإثراء مضامين هذه البحث.

2. الجانب الميداني: اعتمد الباحثين في جمع بيانات الجانب العملي للبحث على استمارة الاستبانة التي ضمت متغيري البحث بوصفها المصدر الرئيس الذي اعتمده الباحثين في الحصول على البيانات، وأعدت صيغت فقراتها على نحو يضمن ملائمتها للغرض الذي أعدت من أجله؛ وذلك من خلال الاستناد الى ما عُرض في الجانب النظري، التي اشتملت على (28) فقرة، واعتمد الباحثون تدرج ليكرت الخماسي، والمرتب وفقاً لدرجات (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، و وفقاً للأوزان والقيم (1،2،3،4،5)، لتؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الاختيار، فضلاً عن تحويلها الى نتائج لإجابات الافراد المبحوثين من البيانات الوصفية الى البيانات الكمية .

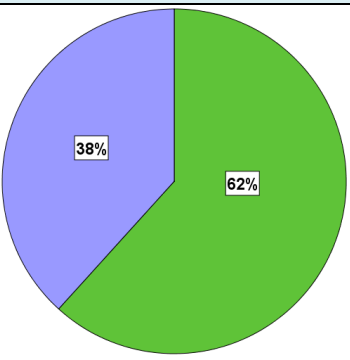
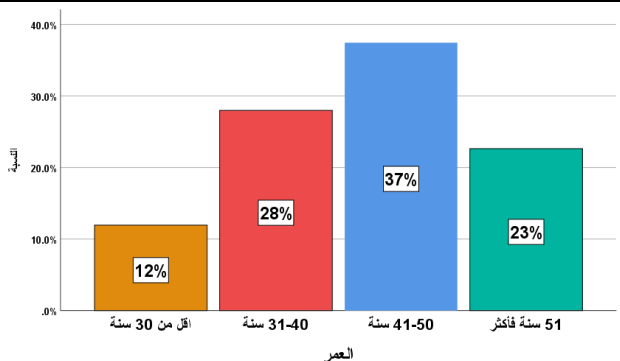
سابعا: منهج البحث

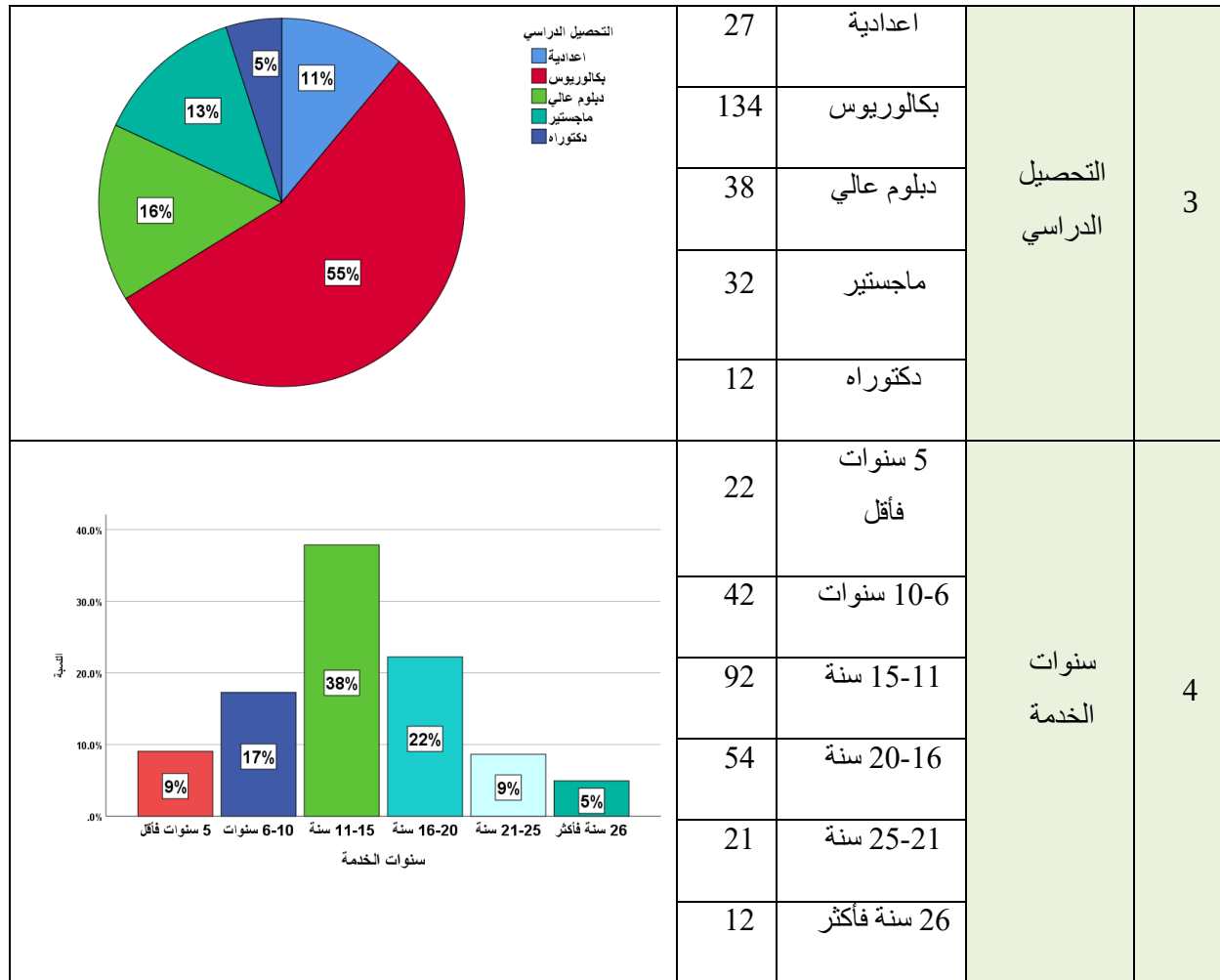
اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو يعتمد على البيانات والمعلومات، ومن ثم تحليلها وتفسيرها بغية الوصول الى الهدف المحدد من البحث، إذ يعد المنهج الذي يتناسب مع البحث الحالي، فهو يعد مجموعة من الاساليب والطرق المؤدية التي يسلكها الباحثون من أجل الوصول للهدف المطلوب تحقيقه .

ثامنا: وصف عينة البحث

اتسمت عينة البحث وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول (بيانات عامة) من استمارة الاستبيان، وكما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (1) بيانات عامة

ت	بيانات عامة	الفئات	العدد	%
1	الجنس	ذكر	150	
		أنثى	93	
2	العمر	30 سنة فأقل	29	
		31-40 سنة	68	
		41-50 سنة	91	
		51 سنة فأكثر	55	



المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=243

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

تمهيد

يعد التكيف التنظيمي أحد المفاهيم الإدارية التي تسهم في تحقيق التكيف للعاملين الجدد مع قيم ومعتقدات المنظمة، وفيما يلي تناول للتعريفات التي تناولتها بعض الدراسات السابقة، بالإضافة إلى مراحل وأهمية واساليب وأبعاد التكيف التنظيمي، ويعد النضج الوظيفي مقدرة الفرد على الاختيار الوظيفي واتخاذ القرار الملائم للوظيفة وتنميته للوصول إلى مستوى معقول من عمله بعد اكتسابه الخبرة اللازمة لاداء وتحسين وتطوير ذلك العمل، وفيما يلي تناول لبعض المفاهيم ذات العلاقة بالنضج الوظيفي، وكذلك أهمية وعوامل وأبعاد النضج الوظيفي .

أولاً: مفهوم التكيف التنظيمي

اشار (Heifetz et al,2009,11) الى ان الادارة العليا في المنظمة ينبغي ان تعمل على تكوين مناخ تنظيمي واتجاهات تعمل على تسريع التعلم والتكيف المستدام فضلاً عن تسخير الادوات للوصول الى الاهداف المستقبلية، ويضيف (Battilana and Casciari,2012,381) ان التكيف التنظيمي هو بناء متعدد الأبعاد يشتمل على تطوير

المهارات المعرفية والسلوكيات التي يسعى من خلالها قادة المنظمات لزيادة التعلم، التدريب والخبرات التنظيمية فضلاً عن تسريع الانسجام الثقافي في بيئة العمل.

ان عملية التكيف التنظيمي هي انعكاس للتمائل التنظيمي بين الموظف ومنظمته، والذي يشير الى تطابق سمات الموظف مع قيم وثقافة منظمته بالشكل الذي يحقق اهداف تلك المنظمة بكفاءة وفعالية (Moorosi,2018,2).

أما (الفتاح،2016، 227) فقد اشار بأنه يمكن تعريف التكيف التنظيمي على انه درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها واعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها .

وعرفه (Coldwell,2019,513) بأنه عملية يتوقع من خلالها الفرد قيم وقدرات وسلوكيات المنظمة وكذلك المعرفة المتوفرة بالمنظمة حتى يستطيع فهم الأثر المطلوب منه لانجاز المهام المطلوبة منه بالمنظمة، وترى (عطا الله، 2020، 741) بأن التكيف التنظيمي عبارة عن العملية التي يصل من خلالها الفرد (سواء الموظف المنظم حديثاً للعمل بالمنظمة، او الموظف العامل بالفعل بالمنظمة واسند اليه مهام جديدة نتيجة الترقية الى درجة وظيفية اعلى او نتيجة تطبيق الاثراء الوظيفي) الى الادراك الكامل للقيم، وسياسات المنظمة وتاريخها، ونظام الحوافز بها، وطرق اداء العمل، والافراد العاملين بالمنظمة .

ثانياً: مراحل التكيف التنظيمي

يحتاج الفرد في عملية التكيف التنظيمي الى وقت حيث يمر على عدة مراحل؛ لأن هذا التكيف عملية مستمر داخل التنظيم بحيث يجب على العامل ان يمر على ثلاث مراحل وهي قبل التحاقه بالمنظمة وأيضاً مرحلة ما بعد التحاقه بالمنظمة أي ان الفرد يكون عامل حديدا في المنظمة ثم مرحلة التحول والاستقرار وهذا ما سناخذه في هذا العنصر بالتفصيل (صقر،2010، 218):

1- مرحلة ما قبل التحاق الفرد بالمنظمة: أولاً يجب على الفرد أن يجمع معلومات عن المنظمة التي يريد أن ينخرط فيها وذلك من خلال مصادر المعرفة المختلفة مثل الأقارب وأصدقائه والعاملين في تلك المنظمة أو من خلال التقارير السنوية التي تصدرها المجالات العلمية المتخصصة عن المنظمات من أجل أن يتمكن الفرد من اخذ صورة أولية وفكرة مبدئية عن المنظمة وان تشكل هذه المعلومات توقعات الفرد عن ظروف العمل بالمنظمة وفي هذه المرحلة هناك مجموعة من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار وهي (الفتاح،227،2016) .

أ- جمع الحقائق عن المنظمة وذلك من خلال رسم صورة واقعية وكاملة عن أهداف المنظمة والمناخ السائد بها.

ب- جمع الحقائق الوظيفية وذلك من خلال رسم صورة واقعية وكاملة عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة .

ت- توافق المهارات والقدرات وذلك من خلال تحديد المهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة ومدى توافرها في الأفراد المتقدمين لشغلها.

ج- توافق الحاجات والقيم وذلك من خلال توضيح القيم السائدة بالمنظمة للفرد وتوضيح حاجات الفرد التي يجب إشباعها بواسطة المنظمة.

2- مرحلة مابعد التحاق الفرد مباشرة بالمنظمة (مرحلة المواجهة): في هذه المرحلة يخطر للفرد أن يقارن بين أفكاره المسبقة عن المنظمة وظروف العمل وبين ظروف العمل الواقعية داخل المؤسسة وكلما كان هناك توافق بين توقعات الفرد وظروف العمل الفعلية كلما كان لدى الفرد استعداد أكبر للتكيف بالمنظمة كما أن الفرد في هذه المرحلة يواجه بمهام عديدة منها: (جبرائيل، 2021، 42)

• التعرف على طبيعة عمله الجديد ومسؤولياته وسلطاته.

• التعرف على الإجراءات والسياسات الإدارية بالمنظمة.

• إقامة علاقة جيدة مع زملاء العمل والرؤساء حتى يحظى بقبولهم.

3- مرحلة التحول والاستقرار: في هذه المرحلة ينتقل الفرد من مرحلة المواجهة إلى مرحلة الاستقرار والتكيف مع ظروف العمل بالمنظمة واعتبار نفسه عضواً هاماً في المنظمة، وفي هذه المرحلة فإن على المنظمة أن تقوم بالعمل على زيادة تكيف العاملين بها من خلال تثبيت المؤقتين أو خلق ظروف عمل جيدة للعمال وفي هذه المرحلة هناك اعتبارات يجب الانتباه إليها وهي :

• إعادة النظر في متطلبات الدور وذلك بالموافقة الصريحة والضمنية داخل جماعة العمل على المهام التي يجب أداؤها و أولويات المهام وتوزيع الوقت عليها.

• تعلم مهام العمل الجيد والحصول على الثقة بالنفس والوصول إلى مستويات أداء ايجابية.

• التوافق مع قيم جماعة العمل ومعاييرها وذلك من خلال الشعور بالثقة في التعامل مع زملاء العمل وفهم قيم جماعة العمل ومعاييرها وإجراء تعديلات مرضية لثقافة جماعة العمل.

ثالثاً : أهمية التكيف التنظيمي (محمد، 2017، 44)

1- للتكيف التنظيمي دور كبير في تكوين التوازن داخل المنظمة من خلال تكيف العمال مع بيئة العمل.

2- يساعد التكيف التنظيمي العمال الجدد على تعليم القيم والمبادئ والمعايير والسياسات التنظيمية الخاصة بالمنظمة.

3- تحقيق الاندماج داخل الثقافة التنظيمية .

4- تؤدي عملية التكيف التنظيمي داخل المنظمة الى تنمية العلاقات الانسانية .

رابعاً : أساليب التكيف التنظيمي (Aaltonen,2018,1390)

1- التكيف الجماعي مقابل الفردي: وفقاً لهذا الأسلوب جُمع العاملون الجدد معاً سواء العاملون لأول مرة بالمنظمة أو الذين تم نقلهم أو ترقيةهم إلى وظيفة أخرى ، ووضعهم تحت تأثير نفس الاحداث والخبرات والتجارب وليس التعامل مع كل فرد على حدة، بحيث يتعرض الجميع لنفس التجارب.

2- التكيف الرسمي مقابل التكيف الغير الرسمي: يتم التعامل مع العامل الجديد وفقاً للأسلوب الرسمي بوصفه عضواً مختلفاً عن بقية الاعضاء القدامى، ويكون له برنامج خاص حتى ينتهي من جميع مراحل التكيف، بينما لايفرق الاسلوب غير الرسمي بين العضو الجديد والقديم، حيث يترك العضو الجديد ليعمل مع زملائه ويكتسب منهم الخبرات.

3- الاسلوب المخطط مقابل العشوائي: يمر العضو الجديد وفقاً للأسلوب المخطط بخطوات متتابعة ليمر بجميع مراحل التكيف. بينما لا توجد خطوات متتابعة في الاسلوب العشوائي يجب أن يمر بها الفرد الجديد.

4- الاسلوب الثابت مقابل الاسلوب المتغير: يقصد به وجود جدول زمني محدد وثابت لعملية التكيف أو العكس.

5- الاسلوب المتخصص: وفقاً للأسلوب المتصل يقوم شخص مدرب وله خبرة باعداد الافراد في عملية التكيف، والعكس في الاسلوب غير المتصل.

خامساً : أبعاد التكيف التنظيمي

يشير (Garvin et al , 2008,109) الى ان التكيف التنظيمي يشتمل على ثلاثة أبعاد رئيسة هي:

1- **تحمل المخاطرة:** يعد تحمل المخاطرة من لدن اعضاء المنظمة وادارتها العليا من اهم الأبعاد الخاصة بالتكيف التنظيمي، اذ ان المنظمات يمكن ان تحقق التكيف التنظيمي عندما تمتلك القادة والعاملين الذين يتصفون ابداء الملهم مهما كان مستوى المخاطرة والبحث عن مقدار معني من الامن النفسي والجسدي، اذ يؤدي الأمن النفسي دور كبير في تحمل المخاطرة؛ وذلك من خلال اهميته المتزايدة في تأسيس الممارسات والقيم المشتركة داخل المنظمة، وبما يحفز الانفتاح والعلاقات الايجابية وتسهيل الحوار؛ بعيداً عن مشاعر الخوف والتوجس من الطرف الاخر (Wales, 2016, 362)

2- **تبني افكار جديدة:** ان المنظمات التي تسعى الى انتهاز عملية التكيف التنظيمي تتصف بالبحث المستدام عن الافكار الجديدة والتعلم من الاخطاء، اذ ان المناخ التنظيمي السائد يشجع العاملين على ابتكار الافكار والتخلص من الخوف المرتبط بحالات الفشل، فضلاً عن ذلك ان القادة في تلك المنظمات يبحثون بشكل مستمر عن اجابات الحلول للمشاكل التي يواجهونها بشكل نظامي والقدرة المتزايدة على التكيف، النمو والابداع.(Garvin et al , 2008,110)

3- **التشارك المعرفي:** ويشير ذلك الى تدفق حر من المعلومات عبر المنظمة والقدرة على الوصول للمعرفة داخل المنظمة وخارجها؛ اذ يعد احد المقومات الحرجة لتطوير التكيف التنظيمي هو الاهتمام بتطوير المناخ التنظيمي الذي يسهل تبادل المعلومات عمودياً وافقياً والقدرة على تحليل المعلومات وتطبيقها في حلول المشكلات مستقبلية، فضلاً عن ذلك اهتمام القادة في منظمات الاعمال لتطوير اليات الحوار المفتوح، الابداع والتفكري بما يحقق الاستشعار الدقيق للتغيرات البيئية المحيطة بشكل فعال. (Zwain et al , 2011,114).

سادساً : مفهوم النضج الوظيفي

النضج الوظيفي هو القدرة على تحقيق التوافق فيما بين متطلبات الافراد والمنظمة على حد سواء لذلك وضع الباحثين تعاريف عديدة ومختلفة لمفهوم النضج الوظيفي كل حسب اتجاهه، ويطلق عليه أيضاً النضج المهني، وقد عُرف على انه المكان الذي تم الوصول اليه في استمرارية التطور المهني سواء كان من الاستكشاف او الانحدار (Walter.2020,2).

اشار(Cheng,et.al.,2016:2) ان النضج الوظيفي هو مستوى امكانية الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وفق الخيارات الوظيفية الملائمة، ويتضمن ادراك الذات ومعرفة التخصصات، من أجل اتخاذ القرارات الواقعية والوظيفية ، واكد (Sean,2018:27) بان النضج الوظيفي هو الاستقرار في وظيفة معينة بشكل شبه نهائي بعد العمل المستمر لسنوات عدة مع ترقيته فيها والاحساس والشعور الداخلي ان الوظيفة تسهم في الوصول الى طموحا الفرد سواء من ناحية منظور اجتماعي او دخل مالي .

وبين (Munawi Afda,2018: 25) ان النضج الوظيفي هو استعداد الفرد على انجاز مهام التطوير الوظيفي وفقا للعمر ومرحلة التطور في حياته المهنية في كل مرحلة من مراحل التطور الوظيفي.

واشار (حمودي،11،2019) بانه عملية التفوق المستمر الذي تحققه الموارد البشرية من خلال القدرات والمهارات التي يمتلكونها تلك التي تساعد في جمع المعلومات واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، وأضاف(مصطفى،414،2023) ان النضج الوظيفي هو امتلاك الموارد البشرية اعلى مستوى من الامكانية الفكرية والقدرة عالية من الوعي التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات الوظيفية بواقعية ودقة عالية مما يؤدي الى سلوك يتوافق مع الحاجات الوظيفية التي يشغلها ومع ذاته .

ثامناً: أهمية النضج الوظيفي

1- يساعد في تحديد العوامل الاخرى التي لها علاقة ب(الذكاء والشخصية- مفهوم الذات، والكفاءة)، كما تتوقف درجة رضا الفرد على مدى ملائمة بيئة العمل مع صفاته الشخصية وقدرته وقيمه (الفاضل،60،2021).

2- يعد احد الوسائل التي تسهم في تنمية وتطوير مهارات وخبرات الموارد البشرية (Mubiana,2010:35)

3- يساعد في ايجاد طرق متعددة تسهم في وضع حلول للمشكلات التي تواجه الموارد البشرية وفي تخصيص متطلبات التطوير الوظيفي، فضلا عن تحديد الاهتمامات الخاصة بكل وظيفة في المنظمة(جاسم،2012،277)

4- يعمل النضج الوظيفي على توضيح الرؤيا نحو الاعمال مما يسهل ادارتها من قبل الموارد البشرية والمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي .

تاسعاً: عوامل النضج الوظيفي

توجد مجموعة من العوامل التي تسهم في وصول الفرد الى النضج الوظيفي التي تسهم في تحقيق اهداف المنظمة ومن هذه العوامل(بدره،407،2016)، (عثمان،313،2019) :

1- العوامل البيولوجية: ان النضج الوظيفي يتصل بالقدرات العقلية والاستعدادات البيولوجية، اذ ان كل من الذكاء والسن والنضج الفسيولوجي يؤثر على النضج الوظيفي بصورة مباشرة.

2- العوامل الاجتماعية والثقافية: وصف ان عملية التهيئة الاجتماعية والثقافة البيئية لها دور مهم في تكوين النضج الوظيفي، وما يرتبط بالجماعة المرجعية تعد مصدر للمعايير التي تعمل على تكوين مجموعة من العوامل الفاعلة التي تؤثر في النضج الوظيفي.

3- العوامل المعرفية: ان 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 .

4- عوامل بيئية: نعني بالبيئة العامة كل ما يحيط بالموارد البشرية من النواحي الاقتصادية والطبية والمادية (ثقافية واعلامية واجتماعية ونفسية)، تتفاعل معها الموارد البشرية سوء أكان بصورة مباشرة ام غير مباشرة بوعي او بغير وعي .

5- عامل الارشاد والاعلام المهني: تعد المنظمات الارشادية بما توفر من برامج ارشادية ووظيفية بمثابة فضاءات فعالة في تهيئة الموارد البشرية وظيفيا وتوجيهها، اذ إن لها دورا نفسيا ومعرفيا مميزا، اذ تعمل على نقل الموارد البشرية من التفكير الخيالي الى التفكير الواقعي وتزويدها بالمعلومات والفهم الصحيح والوعي .

عاشراً: مستويات النضج الوظيفي

قسم مستويات النضج الوظيفي الى اربعة مستويات وهي كالآتي : (ابراهيم، 143، 2023)

1- المستوى الاول: يضم هذا المستوى الافراد الذين ليس لديهم الرغبة ولا القدرة على تحمل المسؤولية وبذلك يمتلكون مستوى منخفض من النضج بنوعيه (النفسي والوظيفي)، ويكون الموظف في هذه المرحلة موظفا جديدا في عمله وعلاقاته مع الآخرين.

2- المستوى الثاني: اما في هذا المستوى فيضم الافراد الذين لديهم الرغبة ولكن ليس لديهم القدرة على تحمل المسؤولية ويمتلك الافراد في هذا المستوى نضج نفسي عالي بالمقابل نضج وظيفي منخفض، وتكون نسبة انجاز اعمالهم متدنية.

3- المستوى الثالث: يمتلك الافراد في هذا المستوى القدرة على القيام بأعمالهم بشكل جيد وتكوين علاقات انسانية مع العاملين ولكن في الوقت ذاته يفتقر الموظف الى الثقة بالذات وعدم الامان نتيجة لزيادة حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم.

4- المستوى الرابع: يضم هذا المستوى الافراد الذين يمتلكون قدرة ورغبة في تحمل المسؤولية وبذلك يكون لديهم نضج نفسي ووظيفي عالي جدا، وتكون قدراته مكتملة لتحمل المسؤوليات كافه، وتكون معلوماته ومهاراته مكتملة ومستعدة للقيام بأعماله بأفضل صورة .

الحادي عشر: أبعاد النضج الوظيفي

يعدُّ نموذج (George&Jones,2003) هو أكثر المقاييس المستخدمة في قياس متغير النضج الوظيفي والذي يتكون من اربع أبعاد وهي كما يلي :

1- التخطيط الوظيفي : يعدُّ التخطيط الوظيفي الركيزة الاساسية في عملية النضج الوظيفي للعاملين التي من خلالها يتم دراسة وتحليل المتغيرات المستقبلية من خلال تحديد المهارات والمؤهلات والامكانيات التي يمتلكونها وعلى نحو يساعدهم في تنفيذ خططهم . وقد عرف التخطيط الوظيفي بأنه العملية التي يتم من خلالها تعزيز وعي وإدراك الافراد العاملين

لتوجهاتهم الوظيفية وقيمهم ونقاط القوة والضعف من خلال ما توفره المنظمة من معلومات عن الفرصة الوظيفية المتاحة ، ويبين التخطيط الوظيفي مسألة توقع المسار المستقبلي للأفراد العاملين وتحديد المهارات والمؤهلات اللازمة، والتأكيد على طريقة الحصول عليهم، ووضع وتحديد خطط واقعية للتطوير والتحسين لهؤلاء العاملين (علي وعطا، 2022 : 47-48).

2- التدريب الوظيفي : وهو عملية تهدف إلى تحسين وتطوير مستوى انجاز الافراد العاملين ونمو خبراتهم وقدراتهم مع تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي ورفع الروح المعنوية لهم من أجل رفع انجازهم وأدائهم في العمل واستقرارهم ليساهم في الحصيلة النهائية إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وإن التدريب الوظيفي هو العملية التي تساعد العاملين للعمل بجد وكفاءة وذكاء واستبدال مناسب في تصرفاتهم وسلوكياتهم (إبراهيم وعذيب، 2023: 144)

3- القدرة على اتخاذ القرار: ان عملية اتخاذ القرار هي واحدة من أبعاد النضج الوظيفي للأفراد العاملين، إذ تعد المفسر الحقيقي للطبيعة الكفاءات والخبرات والمعارف والمهارات التي يتمتع بها الافراد العاملين. وأن توظيف مثل هذه الكفاءات يساعد في تدعيم العملية التنظيمية بأكملها باعتبار أن النضج الوظيفي يشكل الصورة الحقيقية لطبيعة انجاز الانشطة الادارية، وعرف اتخاذ القرار على انه اختيار البديل الافضل من بين البدائل المتاحة لايجاد الحل الافضل للمشكلة المطروحة (Edo&Fatwa,2020;95).

4- بلورة الاتجاهات بشأن العمل : تعد الاتجاهات أحد أبعاد النضج الوظيفي للأفراد العاملين وعلى النحو الذي يساعد على وضع إجابة ضمنية متوقعة ومرتبقة ونهج نمط سلوكي مختلف في قوته ومساهمته في مجال العمل. تعد الاتجاهات جزء مكمل لشخصية الافراد العاملين وتنبؤ اتجاهات الافراد عن طريق التعليم الاجتماعي أي إنها يمكن أن تتغير عن طريقه ويحدث تغيير الاتجاهات عن طريق الاثراء أو المحو أو التعديل لوحد أو أكثر من مكوناته. وعادة ما يفضل أغلب المديرين تغيير اتجاه واحد أو أكثر من الموظفين بغية التأقلم مع التغييرات البيئية الخاصة في بيئة المنظمة أو لتطوير الاداء أو لتعزيز روح التناغم والانسجام بين العاملين، أي تكوين تنظيم متجانس من المفاهيم والمعتقدات والاجراءات ودوافع وأهداف العمل (الحيالي، 2010، 61)

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً: نتائج وصف وتشخيص متغيرات البحث

تُؤشر نتائج الجدول (2) ان جميع الإجابات لأبعاد الخاصة بكل من متغيري الدراسة متمثلة بـ [(التكثيف التنظيمي) و (النضج الوظيفي)] كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، اما على مستوى الاهمية النسبية لأبعاد كل متغير فقد جاء بُعد (تحمل المخاطر) في المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية لمتغير (التكثيف التنظيمي) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.61) وبانحراف معياري قدره (0.57) وبأهمية نسبية بلغت (72.20%)، وتلاه بُعد (تبني افكار جديدة) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.49) وبانحراف معياري قدره (0.63) وبأهمية نسبية بلغت (69.73%)، في المرتبة الثالثة جاء بُعد (التشارك المعرفي) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.44) وبانحراف معياري قدره (0.70) وبأهمية نسبية بلغت (68.83%).

وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على (تتوافر أبعاد التكيف التنظيمي لدى الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة).

اما ترتيب الاهمية النسبية لأبعاد متغير (النضج الوظيفي) فقد جاء في المرتبة الاولى بُعد (بلورة الاتجاهات بشأن العمل) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.61) وبانحراف معياري قدره (0.62) وبأهمية نسبية بلغت (72.28%)، وتلاه بُعد (القدرة على اتخاذ القرار) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.50) وبانحراف معياري قدره (0.64) وبأهمية نسبية بلغت (70.00%)، اما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب بُعد (التخطيط الوظيفي) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.27) وبانحراف معياري قدره (0.67) وبأهمية نسبية بلغت (65.43%)، وفي المرتبة الرابعة وجاء بُعد (التدريب الوظيفي) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.27) وبانحراف معياري قدره (0.71) وبأهمية نسبية بلغت (65.39%).

وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على (تتوافر أبعاد النضج الوظيفي لدى الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة).

الجدول (2) خلاصة الأهمية النسبية لأبعاد ومتغيرات الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	الترتيب	T (p-value)
التكيف التنظيمي	تحمل المخاطر	3.61	0.57	72.20	الأول	16.6 (0.000)
	تبني افكار جديدة	3.49	0.63	69.73	الثاني	12.12 (0.000)
	التشارك المعرفي	3.44	0.70	68.83	الثالث	9.76 (0.000)
النضج الوظيفي	التخطيط الوظيفي	3.27	0.67	65.43	الثالث	6.36 (0.000)
	التدريب الوظيفي	3.27	0.71	65.39	الرابع	5.93 (0.000)

12.09 (0.000)	الثاني	70.00	0.64	3.50	القدرة على اتخاذ القرار	
15.36 (0.000)	الاول	72.28	0.62	3.61	بلورة الاتجاهات بشأن العمل	
20.58 (0.000)	---	70.25	0.39	3.51	التكيف التنظيمي	
18.74 (0.000)	---	68.28	0.34	3.41	النضج الوظيفي	

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=243

ثانياً: اختبار علاقة التأثير بين المتغيرين

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للتكيف التنظيمي في النضج الوظيفي في مديرية تربية نينوى.

يبين الجدول (3) والشكل (2) كل مما يلي :

1- وجود تأثير التكيف التنظيمي في النضج الوظيفي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار $Estimate(\beta)$ التي بلغت (0.57) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) التي بلغت (0.000) وهي اقل من (0.05)، كما تؤثر نفس النتيجة القيمة الحرجة (C.R.) التي بلغت (7.081) وهي اكبر من قيمة (t_{Tab}) الجدولية والبالغة (1.96).

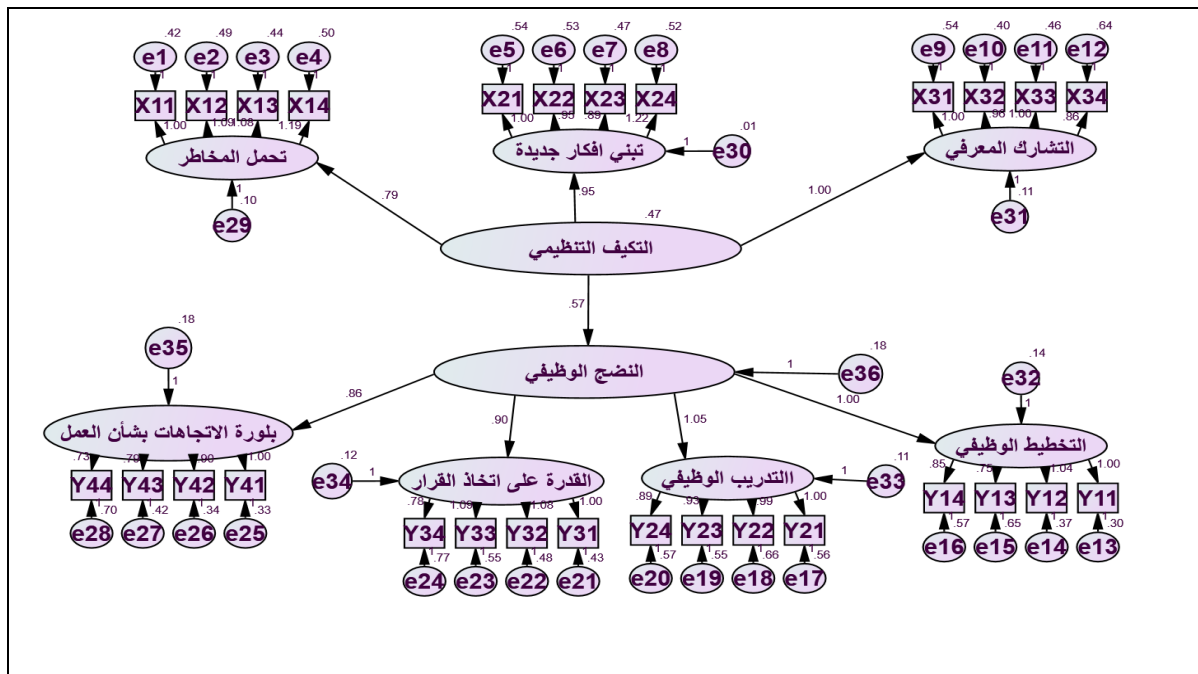
وهذا يقودنا الى قبول الفرضية القائلة بان هناك تأثير للتكيف التنظيمي في النضج الوظيفي وهذا التأثير طردي ذو دلالة معنوية .

2- تبين قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (46%) من التغيرات الحاصلة في (النضج الوظيفي) سببه (التكيف التنظيمي) وان النسبة المتبقية والبالغة (54%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار، وبمعنى اخر يمكننا القول بان التكيف التنظيمي تفسر ما مقداره (46%) من التغيرات الحاصلة في النضج الوظيفي .

الجدول (3) نتائج تأثير التكيف التنظيمي في النضج الوظيفي

P-value	القيمة الدرجة C.R.	معامل التحديد	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
		R-square					
0.000	7.081	0.46	0.080	0.57	النضج الوظيفي	←	التكيف التنظيمي

القيمة الجدولية (t_{Tab}=1.96)



المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=243

الشكل (2) تأثير التكيف التنظيمي في النضج الوظيفي

المبحث الرابع: استنتاجات ومقترحات البحث

أولاً: الاستنتاجات

1- توافر أبعاد التكيف التنظيمي في المنظمة المبحوثة، ومن وجهة نظر الافراد العاملين عينة البحث وذلك بدلالة اجابات المبحوثين التي بينت نسبة اتفاق جيدة على اجمالي الفقرات المعبرة عن المتغير (التكيف التنظيمي)، وذلك يؤكد أن التكيف لدى الافراد العاملين في مديرية تربية نينوى يمتاز بالمرونة، فضلاً عن امتلاك الافراد في المنظمة المبحوثة القدرة على مواجهة المشكلات ومحاولة التغلب عليها قبل وقوعها.

2- توافر النضج الوظيفي في المنظمة المبحوثة، من وجهة نظر الافراد العاملين عينة البحث وبنسب جيدة من الاتفاق على اجمالي الفقرات المعبرة عن المتغير (النضج الوظيفي) مما يعكس ادراك العاملين في المنظمة المبحوثة لوجود النضج الوظيفي داخل المنظمة، وذلك من خلال السلوكيات التي تتبناها تلك الافراد في محاولة للتكيف مع الظروف التي قد تواجهها والعمل على زرع الثقة بين الافراد العاملين والقيادات.

3- أظهرت نتائج تحليل التأثير وجود علاقة تأثير طردية ومعنوية للتكيف التنظيمي في النضج الوظيفي للقيادات على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة، الأمر الذي يؤكد أن ارتفاع مستوى توافر أبعاد التكيف التنظيمي في المنظمة المبحوثة، سيقابله ارتفاع في مستوى ظهور النضج الوظيفي للقيادات في المنظمة المبحوثة .

ثانياً: مقترحات البحث

1- العمل على تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني للقيادات التربوية في مجال التكيف التنظيمي ووضع سياسات تنظيمية مرنة تساعد على استجابة القيادات للتغيرات بفعالية .

2- تشجيع بيئة عمل تعتمد على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات من خلال ترسيخ ثقافة تنظيمية مرنة والعمل على تعزيز الاتصال التنظيمي الفعال من خلال تحسين قنوات الاتصال بين القيادات التربوية لضمان تدفق المعلومات بشكل سلس .

3- العمل على دعم التحول الرقمي عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل عمليات التكيف التنظيمي وتحسين العمل الاداري .

4- تطوير قدرات القيادة على استشراف المستقبل واتخاذ قرارات قائمة على بيانات دقيقة من خلال تعزيز مهارات التفكير الاستراتيجي ، والعمل على تحسين أنظمة التقييم الوظيفي من خلال تطوير معايير تقييم تعكس مدى تطور النضج الوظيفي للقيادات .

المصادر العربية

1. ابراهيم، دنيا سالم ، عذيب، عامر فدعوس، 2023، تأثير النضج الوظيفي في التسويق المستدام/ بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 15، العدد 4
2. بدر، حورية، (2016)، تقدير الذات وعلاقته بالنضج المهني: دراسة ميدانية على عينة طلبة جامعة وهران، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد(26)، الجزائر .
3. جاسم،نوال حازم،(2012)، النضج الوظيفي واثره في المناخ التنظيمي :دراسة لآراء عينة من تدريسي الاقسام الادارية المعهد التقني الموصل، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد(22).
4. جبرائيل،الباشا ، عبد الفتاح ،بوسليم ، محمد، رحمانى ،2021، القيادة التنظيمية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال الجدد ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع وتنظيم وعمل ، جامعة احمد دراية، ولاية ادرار، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، ص1-79

5. حمودي، وجدان حسن، (2018)، البقضة الاستراتيجية ودورها في تعزيز النضج الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في شركة الاتصالات النقال / زين العراق، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (9) ، العدد (2) .
6. الحيايي ، سندية، (2010) الانتباه لدى القيادات الادارية واثره في النضج الوظيفي للعاملين ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الموصل ، كلية الادارة والاقتصاد.
7. صقر، زكي محمود زكي، 2010، دراسة تحليلية لتأثير القيادة التحويلية على التكيف التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الشرقية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق
8. عثمان ، هوفان حسن، (2019)، تشخيص واقع أبعاد النضج الوظيفي لدى الجامعات الاهلية: دراسة استطلاعية لأراء المديرين والتنفيذيين في جامعة نوروز، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 8، العدد 1.
9. عطا الله، عبير عثمان ، 2020، دوافع سلوكيات الكسر الايجابي لقواعد المنظمة ودورها في التكيف التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق، المجلد 21، العدد 3، مجلة البحوث المالية والتجارية، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، ص756-726
10. علي ، رؤى تحسين و عطا ، خالدية مصطفى، (2022) ، النضج الوظيفي وتأثيره في تحقيق السيادة الاستراتيجية ، مجلة اقتصاديات الاعمال ، مجلد (1) ، العدد(2)
11. الفاضل، محمد سالم عبد جرجيس،(2021)، القدرات القيادية وانعكاساتها على النضج الوظيفي للعاملين:دراسة وصفية استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية تربية نينوى ،رسالة ماجستير،كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
12. محمد , قذيفة . " القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال " . شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل . جامعة محمد بوضياف . المسيلة , 2016 / 2017.
13. محمد الفاتح , محمود بشير المغربي . " السلوك التنظيمي " . ط 1 . عمان : دار الجنان لنشر والتوزيع , 2016
14. مصطفى ، الاء عبدالله ، آل مراد ، نوال يونس محمد ، 2023، تشخيص مدى توفر أبعاد النضج الوظيفي : دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في ديوان محافظة نينوى .

المصادر الاجنبية

1. Aaltonen , Kirsii.(2018)."Creating relational capital through socialization in project alliances ". International Journal of Operations & Production Management. Vol. 38 No. 6, 2018. pp. 1387-1421
2. Battilana, J. and Casciaro, T. , 2012 (Change agents, networks, and institutions: A contingency theory of organizational change), Academy of management journal, vol.55, issu 2.
3. 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).
4. Coldwell , David A.L.(2019). "Organizational socialization and ethical fit: a conceptual development by serendipity". Personnel Review.Vol. 48 No. 2, pp. 511-527.

5. Edo Lestari & Fatwa Tentama,(2020), Students Career Maturity Scale:Construct Validity And Reliability Study, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH, V(8), ISSUE (1), JANUARY ,p95
6. Garvin, D., Edmondson, A. and Gino, F. (Is yours a learning organization ?) Harvard business review, vol.86, issue 3, 2008.
7. Heifetz m R., Grashow, A. and Linsky, M. 2009, (The practice of adaptive leadership) m Harvard business review press, boston mass,.
8. Jones, Gareth R. & George, Jennifer M., 2003, Contemporary Management, 3rd ed., McGraw-Hill, Irwin
9. Moorosi ,Pontso.(2018)." The socialisation and leader identity development of school leaders in Southern African countries". Journal of Educational Administration. Vol. 56 No. 6.
10. 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
11. 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).
12. 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.
13. Wales, J., W., Sokolova, G., & Stein, C. (2016). Leadership Development Practice Bundles and Organizational Performance: The Mediating Role of Huma Capital And Social Capital. Journal of Business Research, 10(3), 359-382.
14. Walter Tarver (2020),Exploring Career Maturity: A Comparison of Student-Athletes and Non-Athletes at a Division I Institution Non-Athletes at a, Journal of Applied Sport Management, V (12)Issue(1),p2.
15. Zwain, Ammar A. Ali. Teong, Lim Kong.& Othman, Siti Norezam.(2011), " TQM Core Elements and Knowledge Sharing: An Empirical Study of Iraqi HEIs", British Journal of Economics, Finance and Management Sciences, Vol3 (1).