

# تشخيص واقع ابعاد النضج الوظيفي لدى الجامعات الاهلية

## ( دراسة استطلاعية لآراء المديرين والتنفيذيين في جامعة نوروز )

هلوفان حسني عثمان

مدرس مساعد

قسم المحاسبة، جامعة نوروز

اقليم كردستان العراق

### المستخلص

يسعى هذا البحث إلى تشخيص واقع اعتماد الجامعة المبحوثة على ابعاد النضج الوظيفي، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف تم اختيار عدد الموظفين في كليات الجامعة لتكون عينة للبحث الحالي، أما بالنسبة لطبيعة أسلوب جمع البيانات فقد اعتمد الباحث على أسلوب الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من خلال توزيع الاستمارات على ثلاثة فئات في الجامعة المبحوثة وهم (رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والتنفيذيين)، إذ تم توزيع (40) استمارة كانت (35) منها صالحة للتحليل وقد تم استخدام البرمجة الاحصائية (SPSS V. 11. 5) لتحليل بيانات البحث وقد افرزت مجموعة من النتائج منها قيام الجامعة المبحوثة باعتماد ابعاد النضج الوظيفي بأسبقية مختلفة تبعاً لأهميتهم بالنسبة للعينة المبحوثة، وتمثل ابعاد النضج الوظيفي (بلورة الاتجاهات بشأن العمل، والقدرة على اتخاذ القرارات، التخطيط الوظيفي، القدرة على التفوق، و التدريب الوظيفي). وقدم هذا البحث مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تأمين الجامعة المبحوثة النضج الوظيفي بأبعاده الرئيسية لدى الموظفين خلال حياتهم الوظيفية، لأنه يمثل أفضل السبل لتأمين التميز لديهم وعلى نحو يمكنهم من تجاوز الصعوبات والعمل على حل المعضلات.

**الكلمات الدالة:** النضج الوظيفي، بلورة الاتجاهات بشأن العمل، التخطيط الوظيفي، القدرة على التفوق، التدريب الوظيفي، القدرة على اتخاذ القرارات.

### 1. المقدمة

أجمع الباحثون على دور النضج الوظيفي في نجاح طرفي العملية التنظيمية، وهما المنظمة والأفراد العاملون، وذلك للدور الحيوي الذي يسهم به هذا البعد التنظيمي في تسيير أنشطة المنظمة على نحو سليم ويدفعهم إلى العمل ويعزز من ولائهم وانتمائهم، وهذا يسوغ الاهتمام الذي حظي به هذا البعد، فضلاً عن علاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى، ولتحقيق أهداف القيادة الإدارية والمنظمة يستوجب قيام الأفراد بتنفيذ مجموعة وظائف منها بسيطة نسبياً يستطيع تأديتها هؤلاء الأفراد من دون أية صعوبات، وثانية يتطلب أداؤها أفراداً لديهم تجربة وخبرة وثالثة من الضروري أداؤها في المنظمة باستمرار، إذ إن بروز هذا التنوع في الوظائف يعني في أحد مضامينه أن البيئة التنظيمية في تطور وتغير مستمرين، وأن ما تحتاجه من مهارات لتنفيذ الأعمال اليوم يختلف تماماً عما تحتاجه في يوم آخر، من هنا يتطلب من القيادة الإدارية الانتباه إلى الأفراد العاملين، لأنهم يمثلون النموذج الفريد من الموارد فينبغي تمييزهم وصيانتهم

### 2. منهجية البحث

#### 2.1 مشكلة البحث

تعيش منظمات الاعمال في عصر العولمة والتطور التكنولوجي وان امتلاكها موارد مادية ومالية فقط لن يكون كافياً لتحقيق التفوق والتميز في مجال اعمالها، بل يجب ان

المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 8، العدد 1 (2019)

ورقة بحث منتظمة نشرت في 2019/3/25

البريد الالكتروني للباحث : hilovan.husni@yahoo.com

حقوق الطبع والنشر © 2017 أسماء المؤلفين. هذه مقالة الوصول اليها مفتوح موزعة تحت رخصة

المشاع الابداعي النسبي - CC BY-NC-ND 4.0

2. لدى الجامعة برامج تدريبية مستمرة لتنمية قدرات موظفيها.

3. تتوفر بعد بلورة الاتجاهات بشأن العمل لدى العينة المبحوثة بشكل ملائم.

4. تمتلك العينة المبحوثة القدرة على اتخاذ القرارات بشأن وظائفهم.

5. توفر الجامعة فرص التقدم والتفوق لموظفيها.

## 2.4. 2 الفرضية الرئيسة الثانية

هناك أسبقية في اعتماد أبعاد النضج الوظيفي من قبل المنظمات المبحوثة.

## 2.5 الأساليب المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها

من اجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث واختبار فرضياته، وبغية الوصول إلى النتائج وتحقيق أهداف البحث فقد اعتمد الباحث على الأساليب الآتية :

### أ. الإطار النظري

بغية تغطية الجانب النظري للبحث فقد اعتمد الباحث على العديد من المصادر المتمثلة بالمرجع العلمية من كتب ومجلات ودراسات ذات صلة بالموضوع للوصول إلى إطار نظري واضح ومتكامل للموضوع.

### ب. الإطار العملي

أما الجانب العملي فقد اعتمد الباحث فيه على استمارة الاستبيان كوسيلة رئيسة للحصول على البيانات التي تتعلق بمتغيرات البحث، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في استمارة الاستبانة والمرتب من عبارة اتفق بشدة والتي أخذت الوزن (5 صحيح) إلى عبارة لا اتفق بشدة التي أخذت الوزن (1 صحيح). وقد تضمنت الاستبانة مجموعتين من الاسئلة؛ الأولى تضمنت المعلومات التعريفية التي تخص الجيب، والمجموعة الثانية من الاستبانة تضمنت الأسئلة الخاصة بأبعاد النضج الوظيفي.

### ت. أساليب التحليل الإحصائي

استناداً إلى توجهات وأهداف البحث ومضمون فرضيته استعان الباحث ببعض من الأدوات الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS V. 11. 5) وتمثلت هذه الأدوات التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percent) والوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري

### 3. الإطار النظري للنضج الوظيفي

#### 3.1 مفهوم النضج الوظيفي

يختلف الباحثون في تحديد مفهوم النضج الوظيفي وعلى النحو الذي حدا بهم إلى

يملك نوع من الموارد التي تعتبر من اهم موارد المنظمة في اعقاب التوجه نحو العولة وهي الموارد البشرية او ما تسمى بالرأسال البشري، وتزايد اهتمام المنظمات برأسالها البشري نتيجة لدوره الكبير في المنظمة والذي يعمل على تقديم الأفكار الجديدة و الابتكارات و الابداعات التي تساهم في تعزيز قدرة المنظمات في الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئتها الخارجية، مما يزيد من قدرتها للاستجابة السريعة لمتطلبات سوق العمل. لذا فهناك اتفاق تام بين الكتاب والباحثين على ان التحديات التي يحملها العصر الجديد لن تتصدى لها الا منظمات تمتلك رأسال بشري دائم الترتي، نائب النمو، سواء على مستوى الفردي او الجماعات، حتى يمكن الجميع من المشاركة في العالم الجديد من موقع الاقتدار وفي سياق تنافسي بالغ الحدة (قصاص، 2008 : 2). لذلك أصبح موضوع تنمية النضج الوظيفي للمورد البشري أحد الأهداف والغايات الأساسية للمنظمات المعاصرة، ويمكن توضيح مشكلة البحث من خلال اثاره التساؤلات الآتية : هل يمتلك الموظفون في جامعة نوروز تصوراً عن ماهية النضج الوظيفي واهميته في ميدان العمل؟ ماهي أبعاد النضج الوظيفي المعتمدة في الجامعة المبحوثة؟

## 2.2 أهمية البحث

تظهر أهمية البحث من حيث أهمية النضج الوظيفي كونه موضوع في غاية الاهمية للباحثين الأكاديميين، فضلاً عن أهمية البحث ميدانياً إذا يتم التعرف على مدى قدرة المنظمات والمسؤولين عنها في امتلاكهم لهذا المفهوم الحديث وكيفية الاستفادة منه مستقبلاً.

## 2.3 أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي :

1. تشخيص مدى امتلاك جامعة نوروز لأبعاد النضج الوظيفي أو ممارسة عدداً من أبعاده.
2. التعرف ميدانياً على كيفية تجسيد هذا المفهوم في الواقع.

## 2.4 فرضيات البحث

تتمثل فرضيات البحث بالآتي :

### 2.4. 1 الفرضية الرئيسة الاولى

تعتمد جامعة نوروز على النضج الوظيفي. وتتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية وكالاتي :

1. تعتمد عينة البحث على التخطيط الوظيفي في حياتهم الوظيفية.

عنصرًا فعالًا ونشطًا في تنفيذ ومتابعة هذا القرار. ويعرف (بلعباد، 2016 : 362) النضج الوظيفي على أنه مستوى تكون الاتجاه نحو الاختيار الوظيفي، ومدى استعداد الفرد لمواجهة وظيفته ويرى الباحث أن النضج الوظيفي تعني وصول الموظف إلى مستوى عالي من الوعي والقدرة الفكرية تمكنه من الاختيار الوظيفي بدقة وواقعية ينتج عنها سلوكًا معينًا تتطابق مع ذاته و متطلبات الوظيفة التي يشغلها.

### 3.2 العوامل المؤثرة في النضج الوظيفي

يميل الفرد العامل في حياته الوظيفية إلى بلوغ مرحلة النضج والتي تؤثر حالة من التوافق بين توجهات الفرد العامل وحاجاته مقابل أهدافه، علمًا أن ذلك يتباين بين الأفراد العاملين تبعًا لمجموعة من المتغيرات منها ما تمثل في العمر، وآخر تجلّي في المركز الوظيفي وصولاً إلى الأداء المطلوب (بلعباد، 2016 : 363).

1. العوامل البيولوجية : ان النضج يرتبط بالمؤهلات و الاعدادات البيولوجية وتحديد القدرات العقلية. فكل من النضج الفسيولوجي والذكاء و السن لهم تأثير مباشر على النضج الوظيفي لدى الفرد

2. العوامل الاجتماعية الثقافية : تلعب عملية التنشئة الاجتماعية والبيئة الثقافية دورًا أساسيًا ومهما في النمو و النضج الوظيفي. فكل من القيم و النشاطات الاجتماعية و ما يرتبط بالجماعية المرجعية باعتبارها مصدرا للمعايير تشكل مجموعة مهمة من العوامل الفاعلة و المؤثرة في النضج الوظيفي. وتلعب الأسرة باعتبارها المؤسسة المحورية في المجتمع دورا فعالا في تنمية المهارات و المساهمة في تشكيل الميل و التوجيه المهني ( فالارشاد الأسري عموما يدخل في اعداد مشروع الحياة لدى الأبناء بأبعاد و أشكاله المختلفة، وخاصة ما يتعلق باختيار التخصص العلمي و المهني.

3. العوامل المعرفية : يعد التكوين والتعلم وكل شكل من أشكال اكتساب المعارف من العوامل القاعدية للنضج الوظيفي لأنها بمثابة القاعدة التي يقوم عليها النضج الوظيفي. فتنمية المهارات لدى الأفراد مرتبط بتسمية المعارف و تطور الفهم و تمت المفاهيم و الخبرات النظرية التي تساهم بشكل فعال في تطور الثقافة و المعرفة الوظيفية.

4. عامل الارشاد و الاعلام المهني : تعد المؤسسات الارشادية بما تعد من برامج ارشادية و وظيفية بمثابة فضاءات فعالة في اعداد و توجيه الافراد العاملين و وظيفيا، كما لها دور معرفي و نفسي مهم حيث تنقل الفرد من مرحلة التفكير الخيالي و الانفعالي الى التفكير الواقعي و الموضوعي، وتمد الأفراد بالمعلومات و تصحح الفهم لديهم.

5. البيئة العامة : تقصد بالبيئة العامة كل ما يحيط بالأفراد من جوانب مادية و طيبة

عرض إسهاماتهم الفكرية في هذا المجال، كونه المساهم الفعلي في اتخاذ القرار، مما يسر للباحثين عده حلقة نهائية في سلسلة إجرائية إدارية، الغاية منها تبني قراراً سليماً. فقد عرفه (Zunker, 1986, 26) على أنه قدرة الفرد العامل على الاختيار، ومن ثم التوجه نحو العمل، مقترناً ذلك بالاستقلالية في صنع القرار، فضلاً عن الاهتمام بجمع المعلومات. في حين يراه (Holland, 1987, 92) قدرة معرفية تتعلق بذات الفرد العامل مثلًا تفصح عن متطلبات العمل وعلى النحو الذي يفضي إلى اتخاذ قرار سليم.

ويشير إليه (جرادات، 1991، 3) بأنه الاستعداد للموافقة، والوعي، والقدرة الفكرية التي تكون مرتبطة بالنجاح في العمل. وتطرق إليه (Lundberg, et al., 1997, 204) بأنه استعداد الفرد العامل لاتخاذ القرار من أجل الحصول على وظيفة معينة ووضع التزام لتحقيقها، ومن ثم فإن مراحلها تتضمن صياغات تفضيلية ومن ثم اختيارات حقيقية. وأشار إليه (Ann and Creed, 2001, 6) بأنه حد النجاح الذي يحققه الأفراد العاملون عند اختيارهم الوظائف التي تعكس جانباً من طموحهم المستقبلي.

ويرى (Savickas, M & all. 2002). بأنه تعبير عن مستوى تكون التوجه المهني نحو الاختيار المهني لدى الفرد. ومدى استعداد للتعامل مع مهنته. كما يعرف أيضا على انه : القدرة على متطلبات اتخاذ المهني المناسب. أما (Salami, 2008, 36) فقد حدده بالقدرة على إنجاز المتطلبات الوظيفية ضمن مراحل النمو الوظيفي، وفي ظل مجموعة من المستويات الوظيفية ذات الشأن بكل مرحلة. ويعرف (السواط، 2008 :

16) النضج الوظيفي بأنه قدرة الفرد على الاختيار الوظيفي الواقعي مع الوعي ويظهر من خلال مدى تطابق اتخاذ القرار الوظيفي الملائم للوظيفية الحالية وسلوك الفرد الوظيفي المتوقع. فكلما كان هناك تقارب يصل حد التطابق فهذا يعني أن لديه نضج وظيفي عال. ويرى (الحيالي، 2010 : 59) بأن النضج الوظيفي عبارة عن المستوى الذي يمكن الفرد العامل من أداء مهامه الوظيفية في ظل قرارات فاعلة تجسد امتلاكه مجموعة من الخبرات ومن ثم حرصه على التمسك بزمام وظيفته لتحقيق مستوى مرض من التفوق في العمل. وعرفت (حامدة و سلاطنة، 2014 : 27) النضج الوظيفي مدى استيعاب الموظف لقدراته و امكانياته و استعداداته من جهة و قدرته على جمع المعلومات حول التخصص و الوظيفة التي يريد و ومتطلبات هذه الوظيفة في عالم الشغل وسوق العمل من جهة اخرى، ومن جهة ثالثة مرونته في التوافق والتكيف مع التغيرات الحاصلة مما يؤدي به الى استثمار الفرص المتاحة و مواجهة التحديات المحيطة وهذا في ظل اتخاذ قرار وظيفي سليم، الامر الذي يتطلب منه مواجهة ان يكون

الأفراد". في حين يعرف (Bernardin , 2007,228) التخطيط الوظيفي بأنه السلوكيات التي يصدرها الفرد والتي تهدف الى تنمية الوعي بمهارات واهتماماته وقيمه والفرص والمعوقات و الخيارات الوظيفية التي تتجهه، كما يتضمن هذا المفهوم الأهداف الوظيفية والخطط التي يضعها الفرد لتحقيق هذه، ومرتباتها الأهداف. وتكمن أهمية التخطيط الوظيفي في أنه يساعد الأفراد العاملين على تحديد ميولهم الوظيفية، وكذلك تعريفهم بنقاط القوة والضعف في مهاراتهم وتصوراتهم لأهدافهم الوظيفية، وقد حدد (القيوتي، 2001، 209-211) (العتيبي، 2002، 106-107) أهمية التخطيط الوظيفي للفرد بالآتي :

أ. يساعد الفرد في تنمية وتوجيه ميوله ومهاراته.

ب. يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.

ت. يساعد الفرد في تحديد أهدافه المستقبلية وتطوير الخطط للوصول إلى تلك الأهداف.

ث. يعد التخطيط القاعدة الأساسية لتبرير عملية اتخاذ القرارات، فمن دونه تصبح عملية اتخاذ القرارات عملية عشوائية مشوشة لا تشكل نسقاً منطقياً في نشاط الإدارة.

ج. إن الرقابة تستند دائماً على ما ورد في الخطة والتنظيم لقياس الأداء والسلوك،

فالتخطيط يحدد ما يجب أن يعمل أو ينجز وما تم عمله أو إنجازه فعلاً. و يرى ( Dod and Hooly, 2015 : 3) ان فكرة التخطيط الوظيفي اساسا تتعلق بالفرد حيث تعرض فوائد اقتصادية و اجتماعية جوهرية و هذا النوع من الفوائد تحقق استثمارات عامة في مجال عملها. كما ان التخطيط الوظيفي تتعلق بتحقيق تنوعات الافراد بشكل يساهم في زيادة مخرجات جموده المبذولة و التي بدورها تؤثر على المخرجات الاولية والثانوية التي تقود بالنهاية الى منافع اقتصادية عامة، وكما موضح في الشكل الاتي :

و اقتصادية و سايكولوجية و اجتماعية و ثقافية اعلامية، يتفاعل معها الفرد بشكل مباشر او غير مباشر عن وعي او عن غير وعي و الاتجاهات الوظيفية وقد أشار (زهرا، 16 : 2003) الى عوامل خفض انتاجية الانسان نتيجة لضعف النضج الوظيفي وبالتالي عدم القدرة على اتخاذ القرار الظني وبالتالي عدم القدرة على اتخاذ القرار الوظيفي السليم وهي :

أ. تحديد الأسرة لوظيفية الابن

ب. سوء الاتيار الوظيفي : ويمثل ذلك في الاختيار بطريقة الصدفة أو بجهد الشخص بإمكاناته و متطلبات الوظيفية.

ت. اختيار الوظيفية البراقة ذات السمعة أو المكانة الاجتماعية أو العائد الاقتصادي بصرف النظر عن الاستعداد لها

ث. مسaire الرفاق و الاقارب في اختياراتهم.

ج. الاختيار الرفاق و الاقارب في اختياراتهم.

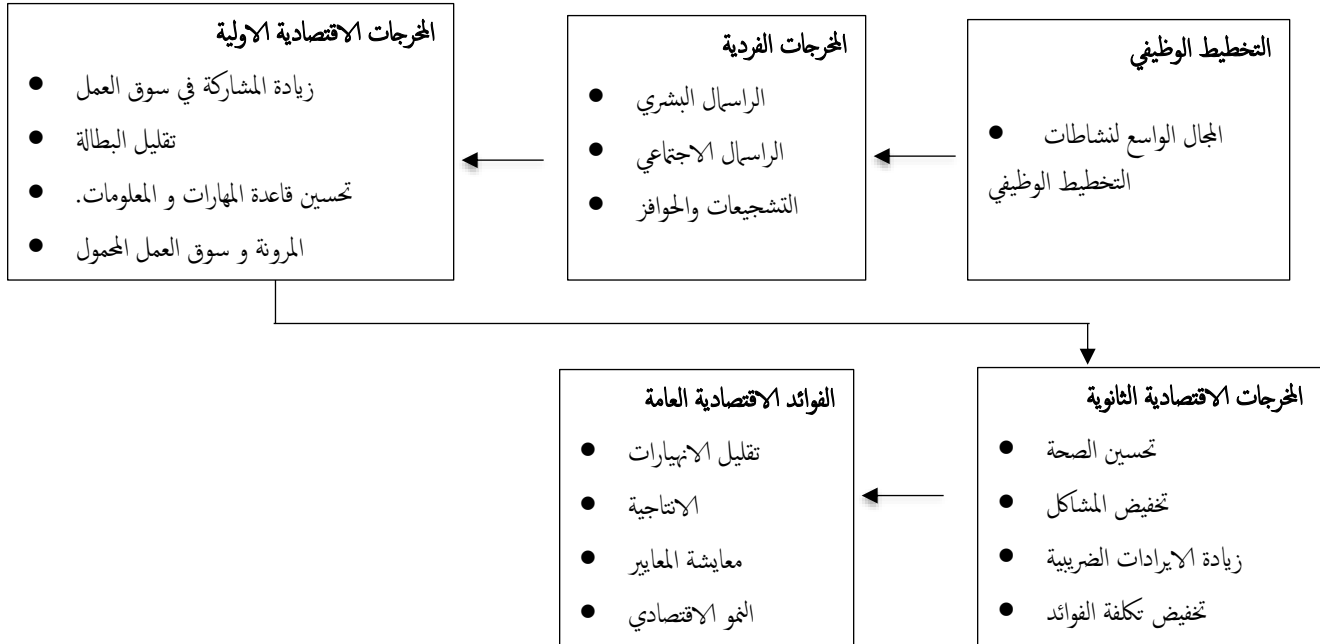
ح. الاختيار المتسرع المغامر.

خ. نقص المعلومات الوظيفية المتعلقة بالاعمال المختلفة ومتطلبات المهن.

### 3.3 ابعاد النضج الوظيفي

#### 3.3.1 التخطيط الوظيفي

يشكل التخطيط الوظيفي أحد الركائز الأساسية لعملية النضج الوظيفي انطلاقاً من كونها العملية التي يتم من خلالها دراسة التوقعات المستقبلية في ظل تحديد المهارات والمؤهلات التي يمتلكونها وعلى نحو يسعفهم في تنفيذ خططهم. وقد عرّف (عباس وعلي، 2003، 208) التخطيط الوظيفي بأنه العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الأفراد بميولهم الوظيفية وقيمتهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية. وأشار إليه (Jones & George, 2003, 178) على أنه "مسألة توقع النموذج المستقبلي للفرد، وتحديد المهارات والمؤهلات له، وتحديد من أين يأتي الفرد؟ ووضع وتشخيص خطط واقعية للتجديد والتطوير لهؤلاء



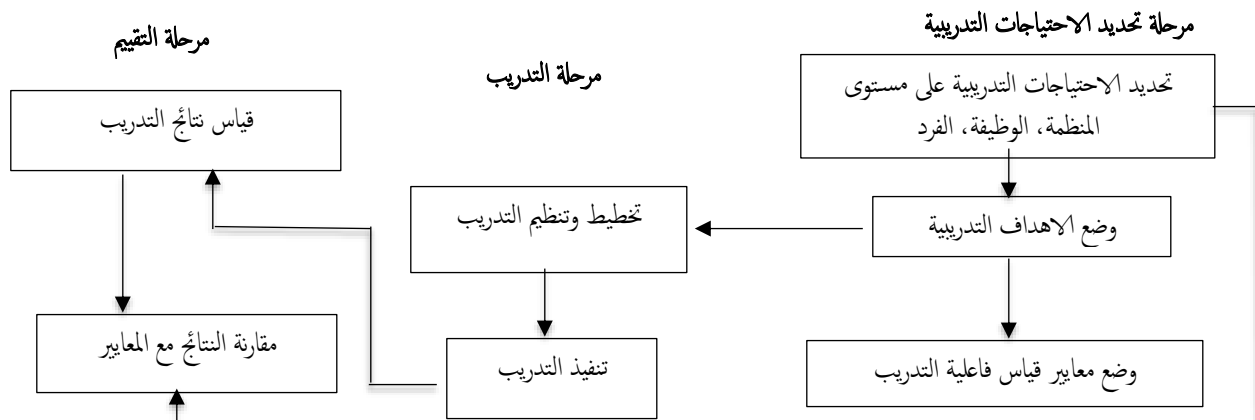
الشكل (1) : مخرجات التخطيط الوظيفي

Dod and Hooley, (2015). The Economic Benefits of Career Guidance, Careers England, promoting social mobility, achievement and economic well-being

ويشير (عمر، 2012 : 16) ان التدريب الوظيفي عبارة عن العملية التي تساعد الموظفين على اكتساب الخبرات والمعارف والمهارات قصد إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم. ويرى (سالم و صالح، 2006 : 135) مراحل العملية التدريبية بثلاثة مراحل أساسية ذات طبيعة مترابطة ومتتابعة، وبين الشكل رقم (2) هذه المراحل الثلاثة.

### 3.3.2 التدريب الوظيفي

ويقصد بالتدريب عملية تهدف إلى تحسين مستوى أداء الأفراد وتنمية معارفهم ومهاراتهم مع تغيير سلوكهم واتجاهاتهم إيجابياً، ورفع الروح المعنوية لديهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء داخل المنظمة وتوفير الاستقرار داخلها ليسهم في النهاية إلى تحقيق الأهداف بفاعلية (Baird, et. al. , 1990, 258).



المصدر : السالم، مؤيد، و صالح، عادل، (2006)، ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اريد، الاردن

الشكل رقم (2) : مراحل عملية التدريب

للمعارف والمشاعر، والميول السلوكية للإنسان تجاه شيء ما، وهذه العناصر هي :  
(Hellriegel, et. al. , 2001, 49)

#### أ. العنصر الفكري

يتأطر دوره من خلال تكوين الاتجاهات التي يحملها الفرد اتجاه منظمته، علماً أنها متفاعلة مع المعلومات والخزين المعرفي المتراكم لدى الفرد.

#### ب. المشاعر

وهي تجسيد الجانب العاطفي في ميدان الاتجاهات علماً أن هذا الجانب يكون موضع تفاعل مع العنصر الفكري وعلى نحو يقر الحالات الشخصية سواء ما تعلق الأمر بالحالات الشخصية أو ما تعلق الأمر (بالحب، الكراهية أو المحبة وغيرها من التعبيرات العاطفية).

#### ت. توجيه السلوك

يعد هذا العنصر من أكثر العناصر بروزاً وتأثيراً في ميدان العمل وعلى افتراض أن السلوك هنا يتسم بالظاهرة، أي إنه سلوك ملموس مما يؤثر لنا مستوى الميل للعمل سواء أكان ذلك بشكل معين أم بإظهار النية وصولاً إلى الاستعداد للتصرف. كما أن الاتجاهات تأخذ أشكالاً متنوعة، وذلك ناجم عن تنوع المصادر المساهمة فيه : (داغر وحرشوش، 2006، 260)

#### أ. العوامل الوراثية

يعتقد بعض الباحثين أن للوراثة أهمية في التأثير على اتجاهات الأفراد العاملين وبما يفضي إلى ولادة اتجاهات سلبية أو إيجابية، وهذا ما يمكن تبريره عند النظر إلى الأفراد الذين يختلفون عن بعضهم من الناحية العرقية، إذ إن اختلافاً في مثل هذه الناحية يولد أشكالاً وصوراً عديدة من الاتجاهات، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال النظر إلى طبيعة العالة اليابانية.

#### ب. العوامل الفلسفية

تشكل العوامل الفلسفية التي يمر بها الفرد العامل في ميدان العمل وخلال حياته الوظيفية مدخلاً لإحداث سلسلة من التغيرات الفلسفية وحتى الوظيفية، فالتغيرات التي يمر بها الفرد العامل في مرحلة النضج غير تلك التي يخوضها في مرحلة النمو الوظيفي، وهنا قد يواجه أزمات، وهذه تقود إلى إحداث تغييرات في الاتجاهات، الأمر الذي ينسحب إلى الكيفية التي يتم بها أداء الممارسات الوظيفية.

وقد أدرك القائلون على المنظمات أن التدريب يمثل عنصراً مهماً من عناصر التنمية وتحقيق الأهداف المحددة للأفراد العاملين فيها، وهذا يتطلب تدريبهم وتمييزهم بما يتلاءم مع تحقيق هذه الأهداف (نعساني وعقيلي، 2005، 389). كما أن أهداف التدريب تتحدد في ضوء الحاجات التدريبية للمتدربين، ففي ضوء التعرف على الاحتياجات التدريبية، تبلور المنظمة أهدافاً لبرامجها التدريبية، ويكون الهدف هو النتيجة التي ترغب المنظمة في الحصول عليها، وقد قسم (ماهر، 1996، 225-229) أهداف التدريب إلى الآتي :

#### أ. نوع ومحتوى التدريب

هدف تغيير اتجاهات المتدربين وتوجهاتهم وآرائهم وتبنيهم لتقبل آراء وظروف جديدة، هدف تقديم المعرفة وتوسيع مدارك المتدربين، هدف التنمية والمهارات والقدرات.

#### ب. درجة وكثافة مستوى التدريب

هدف التلمذة تعريض الأفراد العاملين لخلفية عامة عن موضوع الدراسة أو التدريب أو المهارة التي ينبغي اكتسابها، هدف رفع كفاءة الأداء وهدف السيطرة والتفوق.

#### ت. المدة التي يغطيها التدريب

أهداف قصيرة الأجل لتغطية احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة، أهداف طويلة الأجل لتغطية احتياجات تنمية وتطوير مثالية.

#### 3.3.2.1 بلورة الاتجاهات بشأن العمل

تمثل الاتجاهات أحد أبعاد النضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين وعلى النحو الذي يسهم في ولادة استجابة ضمنية متوقعة والأكثر أنها تفضي إلى اتهاج أنماط سلوكية تختلف في قوتها وإسهامها في ميدان العمل، مما يعني أن الاتجاهات تمثل جزءاً مكماً لشخصية الفرد، وتتكون الاتجاهات من خلال التعليم الاجتماعي فإنها يمكن أن تتغير من خلاله، ويجري تغيير الاتجاهات من خلال الإضافة، أو الحذف، أو التعديل لواحد أو أكثر من مكوناته، وغالباً ما يتمنى بعض المديرين تغيير اتجاهات واحد أو أكثر من موظفيهم، ومثل هذا التغيير قد يكون مرغوباً فيه للتكيف مع التغييرات البيئية الحاصلة في بيئة المنظمة أو لتحسين الأداء أو لخلق روح انسجام أكثر بين العاملين (الحياي، 2010 : 61). وأكد (القروي، 1997، 103) بأنها تنظم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والدوافع بالنسبة لشيء محدد. وهناك ثلاثة عناصر مكونة للاتجاهات ولا تتواجد هذه العناصر بشكل منفصل، فالاتجاهات أكثر تعقيداً، لأنها لا تتكون من حاصل إضافة مكون إلى آخر، بل تتكون نتيجة التفاعل المستمر والمتغير

**ت. الخبرة المكتسبة**

العاملين انطلاقاً من كونه المترجم الفعلي لطبيعة القدرات والمعارف والإمكانيات التي يمتلكها هؤلاء العاملين، والأكثر مدى استثمارهم لها من منطلق أساسه أن توظيف مثل هذه القدرات وبمداها الصحيح يسهم في دعم العملية التنظيمية بكاملها على اعتبار أن النضج الوظيفي يمثل الصورة الحية لطبيعة أداء الأنشطة الإدارية، علماً أن هذه الصورة لا يمكن اكتسابها وتأشير أبعادها والأكثر فهم محتواها من دون وجود النضج الوظيفي الذي يتطلب تبني قرارات صائبة في شتى المجالات والأنشطة التي يمارسها العاملون، لأنه بغياب القرار الفاعل سوف تتداخل الأنشطة وتتدنى مستويات النضج الوظيفي، وعلى النحو الذي يقود المنظمة إلى الانحدار وحتى التراجع، الأمر الذي

تعد الخبرة أحد المصادر الفاعلة في تشكيل الاتجاهات، لأن هذه الخبرة هي وليدة تجارب العمل والأكثر التحديات التي يمر بها، مما يسهم بشكل أو بآخر في تحديد مستوى الاتجاه ونوعيته، فعندما ينضم الفرد العامل إلى منظمة ما فإنه غالباً ما يكون اتجاهات معينة نحو عوامل مثل (الراتب، وتقييم الأداء، وكفاءة الإدارة، والالتزام للمجموعة)، وهذا بدوره يؤدي إلى تكوين رضا أو عدم رضا الموظف في العمل، والرضا أو عدم الرضا يمثل اتجاه العاملين نحو العمل.

**ث. زملاء العمل**

يفسر لنا ضرورة العمل على ترسيخ ماهية النضج الوظيفي وعده أحد المهام الأساسية بالنسبة للعاملين، لأنه يمثل الومضة الأولى التي تنفخ عن حيوية وقدرة الأفراد العاملين وهذه الومضة لا يمكن أن تنضج إشعاعاتها ويكشف لمعانها من دون القرار السليم، فالعامل الذي يجيد استخدام الآلة بشكل صحيح ويوظف مهاراته ومعارفه لتشغيلها وحتى صيانتها ومن ثم اكتشاف التوقعات التي تعترضها قد يكون هو الأقدر على اتخاذ القرار، ومن ثم تنضج إمكانية وصفه بالناضج وظيفياً (الحياي، 2010 : 62). ويعرف اتخاذ القرار بأنه " اختيار بديل من بين البدائل المتاحة لاتخاذ حل مناسب لمشكلة ناتجة عن عالم متغير" (Wehrich & Koontz, 1993, 199). وتتفاوت القرارات من حيث درجة أهميتها للمنظمة والفرد العامل، فقرار تحديد نوع الأدوات الكتابية التي سوف يتم شراؤها أقل أهمية من قرار إضافة منتج جديد لخط المنتجات الحالي. فبصفة عامة يمكن تحديد درجة أهمية القرار من خلال الآتي :

(سلطان، 2003، 68-69)

تسهم الجماعات التي ينتمي إليها الفرد العامل في رسم وتكوين مجموعة من الاتجاهات لديه سواء كانت هذه الاتجاهات تدور حول زملاء القسم، المنظمة وأهدافها وحتى البيئة الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها، وكثيراً ما نلاحظ أن عامل ما جديد في المنظمة قد يقضي معظم وقت العمل قريباً من عامل آخر يشابهه معه شخصياً أو يجذب إليه، وإلى درجة أن أي فرد يمكن أن يلاحظ قوة الارتباط والاقتران بين الاثنين، وهنا يمكن أن تبدأ عملية تكوين الاتجاهات نحو هذا العامل الجديد لتتشابه مع الاتجاهات التي لدى العاملين الآخرين في المنظمة عن زميل هذا العامل الجديد والتي سبق وأن تكونت في زمنٍ ماضٍ، فإذا كان ينظر إلى العامل القديم على أنه كفاء أو نشيط فإن اتجاهات مماثلة ستتكون عند العامل الجديد. كما أن هناك أسباباً أخرى يمكن أن تؤدي إلى الربط في الاتجاهات بين فردين أو شيئين، إذ كثيراً ما يحدث أننا نكون تصورات ما عن أفراد نتعرف عليهم بمجرد أن نعلم أنهم ينتمون إلى طبقة اجتماعية معينة، أو مدينة معينة، أو كلية معينة، أو يمتازون بلامح معينة، وغيرها.

**ج. التعلم الاجتماعي**

أ. درجة تأثير القرار على أهداف المنظمة والفرد العامل : فكلما زادت درجة تأثير القرار على أهداف المنظمة زادت درجة أهمية القرار.

ب. الأطراف المتأثرة بالقرار : كلما زاد عدد الأفراد العاملين الذين سوف يتأثرون بالقرار زادت أهمية القرار، إلا أن عدد الأفراد العاملين الذين سوف يتأثرون بالقرار مرتبط بحجم المنظمة في هذا الصدد. ففي منظمة صغيرة الحجم يعد القرار ذا درجة أهمية كبيرة إذا كان يؤثر على عشرة أفراد، في حين هذا العدد لا يمثل أي أهمية للمنظمة كبيرة الحجم.

اتجاهات العاملين تتشكل أو تتأثر بالمعلومات التي نستلمها من آخرين كوننا اتجاهات معينة نحو هدف الاتجاه، فالمنظمة قد تؤدي دوراً مهماً في تشكيل اتجاهات الفرد، كما أن التعلم والتدريب يمكن أن يؤدي دوراً خطيراً في تشكيل الاتجاهات أو تغييرها، وعلى الرغم من أن التعلم الاجتماعي يحدث أساساً من خلال التأثير على المكثون المعرفي للاتجاهات، إلا أن المكونات الشعورية والسلوكية تتأثر هي الأخرى بالتعلم الاجتماعي.

**3.3.2.2 القدرة على اتخاذ القرار**

ت. حجم الأموال المطلوبة للقرار : كلما زادت حجم الأموال المطلوب توفيرها للقرار زادت درجة أهمية القرار.

تمثل عملية اتخاذ القرار أحد الأبعاد المؤثرة لطبيعة النضج الوظيفي لدى الأفراد

**ب. الظروف المادية للعمل**

وتتمثل بالعوامل المادية التي تحيط بالفرد العامل أثناء قيامه بالعمل، وهي: (الإضاءة، الضوضاء، درجة الحرارة، الموقع الجغرافي للعمل، التنظيم المادي للعمل، طبيعة العمل).

**ت. متغيرات شخصية**

وتتمثل بالسمات والميزات الموجودة لدى الفرد العامل، وتضم: (مستوى التعلم، الخبرات والمهارات، عدد سنوات الخدمة، رغبة العامل في العمل، أخلاقيات الفرد العامل). ولتحقيق مستوى مرضٍ من الأداء، لابد من وجود حدٍ أدنى من الاتفاق في كل مكون من مكونات الأداء (الجهد، القدرات، إدراك الدور)، بمعنى أن الأفراد العاملين عندما يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، وعلى الرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لم يكن موجهاً بالطريق الصحيح وبالطريقة ذاتها، فإن الفرد العامل الذي يعمل بجهدٍ كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات عادةً ما يعطي تقييماً منخفضاً لمستوى أدائه (حسن، 2000، 210).

**4. وصف وتشخيص أبعاد البحث****4.1 وصف الأفراد المبحوثين**

تمثلت عينة البحث بالمدراء (ورؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب، والتنفيذيين) في كليات جامعة نوروز، إذ تم توزيع (40) استارة عليهم اعيد منها (35) صالحة للتحليل اي ان نسبة الاستجابة كانت (88%). والجدول (1) يقدم وصف تفصيلي لعينة البحث:

ث. درجة تكرار القرار: يشير تكرار القرار إلى زيادة درجة روتينية القرار، ومن هنا يمكن القول إن القرارات الروتينية أو المتكررة أقل أهمية من القرارات التي تتخذ مرة واحدة في حياة الفرد أو على فترات متباعدة.

ج. الوقت الذي يستغرقه القرار: فالقرارات التي تتخذ في الظروف الطارئة تكون أكثر أهمية من القرارات التي يتوافر الوقت لدراسته

**3.3.2.3 القدرة على التفوق**

تدفع المنظمات أفرادها إلى محاولة الارتفاع في الميدان الوظيفي وعلى النحو الذي يمكنهم من إقرار حالة التفوق في العمل، وبالتالي تجسيد حالة من التميز في الأداء الوظيفي، علماً أن هذا الأداء رهين جملة من الرغبات والقدرات. فضلاً عن الإسهامات أو التحديات البيئية، وهذا يؤثر لنا أن التفوق هو حصيلة تفاعل مجموعة من المتغيرات، نواتها الفرد ومحركها المنظمة وسياجها البيئة، الأمر الذي يجدو بالمنظمات إلى تنظيم آلية بين هذه المتغيرات، وبما يدعم حالة التداؤب بينها، فضلاً عن مواصلة وديمومة إسهاماتها الايجابية في ميدان العمل. كما أن التفوق في العمل لا تحدده التشريعات واللوائح الرسمية بقدر ما تحركه الرغبات الذاتية للعاملين والمقتربة بقدراتهم الوظيفية، وفي ذلك إقرار لمتصل بدايته الفرد العامل ونهايته البيئة، الأمر الذي يستلزم من القيادات الإدارية الأخذ بنظر الاعتبار مكونات هذا المتصل وما يندرج تحته من متغيرات، علماً أن هذه المتغيرات تجلت بالآتي: (الخشاب، 2005، 33)

**أ. متغيرات تنظيمية**

تتعلق بفلسفة المنظمات والسياسات والإجراءات والطرائق الإدارية المستخدمة مع العاملين، وتضم: (أسلوب الإدارة، التصميم التنظيمي، العدالة الوظيفية، تقدير الإدارة للعمل المنجز، الاتصالات الداخلية).



الجدول (1) : وصف أفراد عينة البحث

| النسبة | العدد | توزيع الأفراد المبحوثين حسب |       |
|--------|-------|-----------------------------|-------|
|        |       | الجنس                       | العمر |
| 51.4   | 18    | ذكر                         |       |
| 48.6   | 17    | أنثى                        |       |
| 37.1   | 13    | 30 – 21                     |       |
| 54.3   | 19    | 40 – 31                     |       |
| 8.6    | 3     | 50 – 41                     |       |
| 37.1   | 13    | ماجستير                     |       |
| 2.9    | 1     | دبلوم عالي                  |       |
| 48.6   | 17    | بكالوريوس                   |       |
| 8.6    | 3     | دبلوم فني                   |       |
| 2.9    | 1     | إعدادية                     |       |
| 48.6   | 17    | 5 – 1                       |       |
| 40     | 14    | 10 – 6                      |       |
| 11.4   | 4     | 15 – 11                     |       |
| 8.6    | 3     | رئيس قسم                    |       |
| 34.3   | 12    | مسؤول شعبة                  |       |
| 57.1   | 20    | بدون منصب                   |       |

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

يشير الجدول (1) إلى ما يلي :

المبحوثين، وتلتها حاملي شهادة الماجستير وبلغت نسبتهم (37.1%)، و جاء في المرتبة الثالثة حاملي شهادة دبلوم فني وبلغت نسبتهم (8.6)، وفي المرتبة الأخيرة جاء كل من حاملي شهادة دبلوم عالي واعدادية فما دون و بنسبة (2.9) من افراد المبحوثين، وما سبق يعطي مؤشراً جيداً على قدرة الأفراد المبحوثين على التعامل مع أسئلة الاستبانة ومتغيراتها، فضلاً عن كون القطاع الخاص قادر على استقطاب حملة الشهادات العلمية.

#### 4. مدة الخدمة الوظيفية

يشير الجدول (1) إلى إن أعلى نسبة للأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة في مجال الوظيفية تقع ضمن الفئة الأولى (1- 5)، إذ بلغت هذه النسبة (48.6%)، يليها الفئة الثانية (6 – 10 سنة) والتي بلغت نسبتها (40%)، أما الفئة الثالثة (11- 15 سنوات) فبلغت نسبتها (11.4%) فقط، وهذا دليل على ان الموظفون حديثي التعيين وليس لديهم سنوات خدمة طويلة.

#### 5. المنصب الوظيفي

يشير الجدول (1) إلى إن أعلى نسبة للأفراد المبحوثين تقع ضمن فئة بدون منصب بنسبة (57.1%)، يليها فئة مسؤول الشعبة والتي بلغت نسبتها (34.3%)، أما فئة

#### 1. الجنس

يشير الجدول (1) أن الأفراد المبحوثين من فئة الذكور بلغت نسبتهم (51.4%)، أما فئة الإناث فبلغت نسبتهم (48.6%) فقط من المجموع الكلي للأفراد عينة البحث، وهذا ما يشير إلى ان غالبية العينة في الجامعة المبحوثة هن من الذكور لأسباب اجتماعية وعادات وتقاليد المجتمع.

#### 2. العمر

يوضح الجدول (1) إن أكثر فئة عمرية ظهوراً هي الفئة (31- 40) حيث بلغت نسبتها (54.3%) من الأفراد المبحوثين، تليها الفئة (21- 30) التي بلغت نسبتها (37.1%)، والفئة الأقل ظهوراً هي الفئة (41- 50) والتي بلغت نسبتها (8.6%)، وهذا مؤشر على ان العينة المبحوثة في الجامعة المبحوثة هم من فئة الكوادر الشابة القادرة على العمل في مثل هذه الجامعات كونها حديثة العهد.

#### 3. الشهادة

يتبين من النسب الواردة في الجدول (1) أن النسبة الأكبر من الأفراد عينة البحث يحملون شهادة البكالوريوس، حيث بلغت نسبة هؤلاء (48.6%) من الأفراد

## 4.2.1 التخطيط الوظيفي

تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشراتته (X1-X6) تميل باتجاه الاتفاق ونسبة (63.8%) من تلك الإجابات وبوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.09) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد (14.3%) وهذا يدل على أن هناك تخطيط وظيفي كأحد ابعاد النضج الوظيفي في جامعة نوروز، مما يؤكد على تحقيق الفرضية الفرعية الأولى.

رئيس القسم فبلغت نسبتها (8.6%) فقط، وهذا دليل على ان اعلى فئة هم ضمن افراد عاملين بدون منصب.

## 4.2 اختبار فرضية البحث

يتطلب اختبار فرضية البحث وصف وتشخيص أبعاد النضج الوظيفي وذلك بالاعتماد على التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على عبارات الاستبانة، ولأغراض حسابية فقد تم دمج عبارتي (أتفق بشدة وأتفق) كما تم دمج عبارتي (لا أتفق ولا أتفق بشدة). وفيما يلي وصف للمتغيرات الفرعية لأبعاد النضج الوظيفي :

الجدول (2) : التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التخطيط الوظيفي

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مقاييس الاستجابة |   |         |   |           |    |       |    |           |    | الرمز  | البعد           |
|-------------------|---------------|------------------|---|---------|---|-----------|----|-------|----|-----------|----|--------|-----------------|
|                   |               | لا أتفق بشدة     |   | لا أتفق |   | غير متأكد |    | أتفق  |    | أتفق بشدة |    |        |                 |
|                   |               | %                | ت | %       | ت | %         | ت  | %     | ت  | %         | ت  |        |                 |
| 0.994             | 3.8           | 2.9              | 1 | 5.7     | 2 | 25.7      | 9  | 40    | 14 | 25.7      | 9  | X1     | التخطيط الوظيفي |
| 1.1               | 3.71          | 5.7              | 2 | 11.4    | 4 | 8.6       | 3  | 54.3  | 19 | 20        | 7  | X2     |                 |
| 0.993             | 3.89          | 2.9              | 1 | 5.7     | 2 | 20        | 7  | 42.9  | 15 | 28.6      | 10 | X3     |                 |
| 1.19              | 3.63          | 5.7              | 2 | 14.3    | 5 | 17.1      | 6  | 37.1  | 13 | 25.7      | 9  | X4     |                 |
| 1.04              | 3.49          | 2.9              | 1 | 11.4    | 4 | 40        | 14 | 25.7  | 9  | 20        | 7  | X5     |                 |
| 1.215             | 3.63          | 8.6              | 3 | 8.6     | 3 | 20        | 7  | 37.1  | 13 | 25.7      | 9  | X6     |                 |
|                   |               | 4.78             |   | 9.52    |   | 21.90     |    | 39.52 |    | 24.28     |    | المعدل |                 |
| 1.09              | 3.69          | 14.30            |   |         |   | 63.8      |    |       |    | المجموع   |    |        |                 |

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من نتائج التحليل الإحصائي.

وما سبق يدل على ان التخطيط الوظيفي في الجامعة يمارس بشكل رئيسي ضمن أغلب ابعاد النضج الوظيفي.

## 4.2.2 التدريب الوظيفي

توضح النتائج الواردة في الجدول (3) بأن إجابات المبحوثين تجاه هذا البعد بمؤشراتته (X7-X13) تتجه نحو الاتفاق على التدريب الوظيفي في الجامعة، وهذا ما تعكسه نسبة الاتفاق والبالغة (51.84 %) بوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري

ويبين الجدول (2) إن أعلى نسبة اتفاق لعينة البحث كانت على المؤشر (X2) الذي يشير إلى امتلاك العينة المبعوثة المقومات الأساسية لنجاح خططهم في العمل، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (74.3%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.1). أما أقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (X5) الذي يشير إلى تحقيق التخطيط الاستراتيجي التوافق والانسجام بين الموظف والوظيفة وفقا لسياسة واستراتيجية واضحة بهدف تحقيق الرضا الوظيفي. وقد بلغت هذه النسبة (45.7%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.49) وانحراف معياري (1.04)،

(1.29)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (26.93%). ما سبق يشير إلى تحقيق الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول (3): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التدريب الوظيفي

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مقاييس الاستجابة |   |         |   |           |   |       |    |           |   | الرمز   | البعدها         |
|-------------------|---------------|------------------|---|---------|---|-----------|---|-------|----|-----------|---|---------|-----------------|
|                   |               | لا أتفق بشدة     |   | لا أتفق |   | غير متأكد |   | أتفق  |    | أتفق بشدة |   |         |                 |
|                   |               | %                | ت | %       | ت | %         | ت | %     | ت  | %         | ت |         |                 |
| 1.29              | 3.46          | 8.6              | 3 | 17.1    | 6 | 20        | 7 | 28.6  | 10 | 25.7      | 9 | X7      | التدريب الوظيفي |
| 1.36              | 3.03          | 20               | 7 | 14.3    | 5 | 22.9      | 8 | 28.6  | 10 | 14.3      | 5 | X8      |                 |
| 1.26              | 3.37          | 8.6              | 3 | 17.1    | 6 | 25.7      | 9 | 25.7  | 9  | 22.9      | 8 | X9      |                 |
| 1.18              | 3.34          | 8.6              | 3 | 17.1    | 6 | 20        | 7 | 40    | 14 | 14.3      | 5 | X10     |                 |
| 1.26              | 3.43          | 11.4             | 4 | 11.4    | 4 | 20        | 7 | 37.1  | 13 | 20        | 7 | X11     |                 |
| 1.37              | 3.4           | 14.3             | 5 | 11.4    | 4 | 20        | 7 | 28.6  | 10 | 25.7      | 9 | X12     |                 |
| 1.28              | 3.23          | 14.3             | 5 | 14.3    | 5 | 20        | 7 | 37.1  | 13 | 14.3      | 5 | X13     |                 |
| 1.29              | 3.32          | 12.26            |   | 14.67   |   | 21.23     |   | 32.24 |    | 19.60     |   | المعدل  |                 |
|                   |               | 26.93            |   |         |   |           |   | 51.84 |    |           |   | المجموع |                 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من نتائج التحليل الإحصائي.

ويبين الجدول (3) إن أعلى نسبة اتفاق لعينة البحث كانت على المؤشر (X11) الذي

يشير إلى تعمل جامعتك على مبدأ مفاده "التدريب أساس النجاح في العمل". وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (57.1%) من إجابات المحوئين ووسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.26). أما أقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (X9) الذي يشير إلى وجد دليل تدريبي في الجامعة تستفاد منه في إعداد الخطط التدريبية، وقد بلغت هذه النسبة (48.6%) من اجابات المحوئين ووسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.26)، وتدل المعطيات الاحصائية هذه على قيام المصانغ المبحوثة باعتماد الثقافة الريادية إلى حد ما في عملها التسويقي.

الجدول (4): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها بلورة الاتجاهات بشأن العمل

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مقاييس الاستجابة |   |         |   |           |   |       |    |           |    | الرمز   | البعدها                    |
|-------------------|---------------|------------------|---|---------|---|-----------|---|-------|----|-----------|----|---------|----------------------------|
|                   |               | لا أتفق بشدة     |   | لا أتفق |   | غير متأكد |   | أتفق  |    | أتفق بشدة |    |         |                            |
|                   |               | %                | ت | %       | ت | %         | ت | %     | ت  | %         | ت  |         |                            |
| 0.98              | 4.17          | 2.9              | 1 | 2.9     | 1 | 14.3      | 5 | 34.3  | 12 | 45.7      | 16 | X14     | بلورة الاتجاهات بشأن العمل |
| 1.19              | 3.49          | 11.4             | 4 | 8.6     | 3 | 14.3      | 5 | 51.4  | 18 | 14.3      | 5  | X15     |                            |
| 1.19              | 3.6           | 5.7              | 2 | 14.3    | 5 | 20        | 7 | 34.3  | 12 | 25.7      | 9  | X16     |                            |
| 1.22              | 3.71          | 8.6              | 3 | 8.6     | 3 | 14.3      | 5 | 40    | 14 | 28.6      | 10 | X17     |                            |
| 1.15              | 74.3          | 7.15             |   | 8.60    |   | 15.73     |   | 00.40 |    | 58.28     |    | المعدل  |                            |
|                   |               | 75.15            |   |         |   |           |   | 58.68 |    |           |    | المجموع |                            |

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من نتائج التحليل الإحصائي.

## 4.2.4 القدرة على اتخاذ القرارات

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (5) بأن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد ومن خلال مؤشراتته (X18-X22) تتفق بنسبة (66.28%) وقد بلغ الوسط الحسابي لمؤشرات هذه الخاصية (3.73) وبانحراف معياري (1.04)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذه الخاصية (10.88%). وما سبق يؤكد على امتلاك العينة المبحوثة القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، وبالتالي تحققت الفرضية الفرعية الرابعة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق ضمن مؤشرات هذا البعد على المؤشر (X14) الذي يشير إلى توظيف العينة المبحوثة أفكارهم لخدمة متطلبات عملهم، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (80%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.98). أما أقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (X16) الذي يشير إلى ميل العينة المبحوثة إلى الانشداد الأكثر لتواعد العمل التي تلي طموحاتهم، وقد بلغت هذه النسبة (60%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.6) وبانحراف معياري (1.19). وتقودنا النتائج الاحصائية اعلاه إلى ان وجود بلورة في اتجاهات الموظفين في الجامعة يساهم بشكل كبير في تحقيق النضج الوظيفي.

الجدول (5) : التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده القدرة على اتخاذ القرارات

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مقاييس الاستجابة |   |         |   |           |    |       |    |           |    | الرمز  | البعد                     |
|-------------------|---------------|------------------|---|---------|---|-----------|----|-------|----|-----------|----|--------|---------------------------|
|                   |               | لا أتفق بشدة     |   | لا أتفق |   | غير متأكد |    | أتفق  |    | أتفق بشدة |    |        |                           |
|                   |               | %                | ت | %       | ت | %         | ت  | %     | ت  | %         | ت  |        |                           |
| 0.95              | 3.97          | 2.9              | 1 | 5.7     | 2 | 11.4      | 4  | 51.4  | 18 | 28.6      | 10 | X18    | القدرة على اتخاذ القرارات |
| 1.06              | 3.54          | 8.6              | 3 | 2.9     | 1 | 28.6      | 10 | 45.7  | 16 | 14.3      | 5  | X19    |                           |
| 1                 | 3.63          | 2.9              | 1 | 11.4    | 4 | 22.9      | 8  | 45.7  | 16 | 17.1      | 6  | X20    |                           |
| 1.08              | 3.77          | 5.7              | 2 | 2.9     | 1 | 28.6      | 10 | 34.3  | 12 | 28.6      | 10 | X21    |                           |
| 1.11              | 3.77          | 5.7              | 2 | 5.7     | 2 | 22.9      | 8  | 37.1  | 13 | 28.6      | 10 | X22    |                           |
| 1.04              | 3.73          | 5.16             |   | 5.72    |   | 22.88     |    | 42.84 |    | 23.44     |    | المعدل |                           |
|                   |               | 10.88            |   |         |   | 66.28     |    |       |    | المجموع   |    |        |                           |

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من نتائج التحليل الإحصائي.

## 4.2.5 القدرة على التفوق

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (6) بأن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد ومن خلال مؤشراتته (X23-X27) تتفق بنسبة (52.02%) وقد بلغ الوسط الحسابي لمؤشرات هذه الخاصية (3.38) وبانحراف معياري (1.18)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذه الخاصية (20.58%). وما سبق يؤكد على امتلاك العينة المبحوثة القدرة على التفوق، وبالتالي تحققت الفرضية الفرعية الرابعة.

ويبين الجدول (5) إن أعلى نسبة اتفاق لعينة البحث كانت على المؤشر (X18) الذي يشير إلى ان لدى العينة المبحوثة الاستعداد لتشخيص المعوقات التي تواجههم في العمل. وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (80%) من إجابات المبحوثين وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.97) وبانحراف معياري (0.95). أما أقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (X19) الذي يشير إلى ان العينة المبحوثة تتحدى المشاكل من خلال البحث والتحري عن المعلومات الخاصة بها، وقد بلغت هذه النسبة (60%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.54) وبانحراف معياري (1.06)، وهذه النتائج الاحصائية تدل على ان العينة المبحوثة تمارس اتخاذ القرارات ضمن عملهم اليومي.

الجدول (6): التوزيعات التكرارية والنسب المتوية والايواساط الحسابية والانحرافات المعيارية القدرة على التفوق

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مقاييس الاستجابة |   |         |   |           |    |       |    |           |   | الرمز  | البعد             |
|-------------------|---------------|------------------|---|---------|---|-----------|----|-------|----|-----------|---|--------|-------------------|
|                   |               | لا أتفق بشدة     |   | لا أتفق |   | غير متأكد |    | أتفق  |    | أتفق بشدة |   |        |                   |
|                   |               | %                | ت | %       | ت | %         | ت  | %     | ت  | %         | ت |        |                   |
| 1.04              | 3.71          | 5.7              | 2 | 5.7     | 2 | 20        | 7  | 48.6  | 17 | 20        | 7 | X23    | القدرة على التفوق |
| 1.19              | 3.43          | 11.4             | 4 | 2.9     | 1 | 37.1      | 13 | 28.6  | 10 | 20        | 7 | X24    |                   |
| 1.14              | 3.49          | 5.7              | 2 | 14.3    | 5 | 25.7      | 9  | 34.3  | 12 | 20        | 7 | X25    |                   |
| 1.26              | 3.49          | 8.6              | 3 | 14.3    | 5 | 22.9      | 8  | 28.6  | 10 | 25.7      | 9 | X26    |                   |
| 1.27              | 2.8           | 25.7             | 9 | 8.6     | 3 | 31.4      | 11 | 28.6  | 10 | 5.7       | 2 | X27    |                   |
| 1.18              | 3.38          | 11.42            |   | 9.16    |   | 27.42     |    | 33.74 |    | 18.28     |   | المعدل |                   |
|                   |               | 20.58            |   |         |   | 52.02     |    |       |    | المجموع   |   |        |                   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من نتائج التحليل الإحصائي.

ويبين الجدول (6) إن أعلى نسبة اتفاق لعينة البحث كانت على المؤشر (X23) الذي

يشير إلى اهتمام الإدارة العليا بمبادرات الموظفين المتعلقة بأداء الاعمال، وبلغت نسبة

الاتفاق على هذا المؤشر (68.6%) من إجابات المبحوثين وبلغ الوسط الحسابي لهذا

المؤشر (3.71) وانحراف معياري (1.04). أما أقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر

(X27) الذي يشير إلى ان الجامعة تكافئ الموظفين الأكفاء بمكافئات مجزية نتيجة

لتميزهم في أداء الوظائف، وقد بلغت هذه النسبة (34.3%) وبلغ الوسط الحسابي

لهذا المؤشر (2.8) وانحراف معياري (1.27)، وهذه النتائج الاحصائية تدل على

امتلاك العينة المبحوثة القدرة على التفوق إذا ما توفرت الظروف الملائمة وتمتأت

الموارد اللازمة. أما فيما يتعلق بأسببية اعتماد أبعاد النضج الوظيفي، فان الجدول (7)

يشير إلى أن هناك درجة عالية من الاتفاق على بعد بلورة الاتجاهات بشأن العمل،

يليه بعد القدرة على اتخاذ القرارات، وبدرجة أقل بعد التخطيط الوظيفي، ويليه بعد

القدرة على التفوق، وجاء بالأخير التدريب الوظيفي، والمعطيات الاحصائية هذه

تقودنا إلى اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (7): أسببية اعتماد أبعاد النضج الوظيفي من قبل العينة المبحوثة

| ت | البعد                      | النسبة المتوية |
|---|----------------------------|----------------|
| 1 | بلورة الاتجاهات بشأن العمل | 68.8%          |
| 2 | القدرة على اتخاذ القرارات  | 66.28%         |
| 3 | التخطيط الوظيفي            | 63.8%          |
| 4 | القدرة على التفوق          | 52.02%         |
| 5 | التدريب الوظيفي            | 51.84%         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من نتائج التحليل الإحصائي.

## 5. الاستنتاجات والتوصيات

### 5.1 الاستنتاجات

توصل البحث الحالي إلى الاستنتاجات الآتية:

1. تشير اجابات المبحوثين على ان اعتماد الجامعة المبحوثة على ابعاد النضج الوظيفي

ليست بالدرجة العالية، وهذا يدل ان الجامعة لا زالت بحاجة الى بذل المزيد من الجهود

في سعيها نحو تطوير موظفيها.

2. كانت إجابات المبحوثين حول توفر أبعاد النضج الوظيفي في الجامعة المبحوثة على

النحو الاتي:

أ. تتوفر لدى الجامعة المبحوثة التخطيط الوظيفي كأحد ابعاد النضج الوظيفي بنسبة

قريبة من مستوى جيد، وهذا يبين ان هناك انسجام وتوافق وبمستوى جيد بين

الموظف والوظيفة التي يؤديها.

ب. تشير نتائج التحليل الاحصائي الى ان نسبة اعتماد الجامعة المبحوثة على التدريب

الوظيفي كأحد متطلبات تطوير قدرات الموظفين وتنمية مهاراتهم منخفضة مقارنة بأهمية

هذا البعد ودوره في تطوير الموظفين من جهة وتقوية الجامعة من جهة أخرى.

ت. تدل نتائج التحليل الاحصائي الى وجود بلورة في اتجاهات الموظفين في الجامعة

بنسبة جيدة حول الوظيفة التي يؤديها وأشياء أخرى متعلقة بها، وهذا ما يفسح

طريقهم نحو الوصول الى مستوى المطلوب من النضج الوظيفي.

ث. لدى العينة المبحوثة القدرة على اتخاذ القرارات في مجال العمل، حيث يتحدون

المشاكل والصعوبات المتعلقة بوظائفهم يأخذون مواقف إيجابية لحلهم والتغلب عليهم.

- ج. تبين من خلال تحليل النتائج ان الجامعة المبحوثة تمتلك كوادرات وقدرات بشرية بإمكانهم التفوق وتحقيق النجاح في مجال وظائفهم واختصاصاتهم إذا ما تهيأت الظروف ملائمة لذلك.
3. هناك درجة من التفاوت النسبي في اعتماد ابعاد النضج الوظيفي لدى الجامعة المبحوثة، فهناك اتفاق بدرجة عالية بين العينة المبحوثة على توافر بعد بلورة الاتجاهات بشأن العمل، أما أقل اتفاق بينها فكان على بعد التدريب الوظيفي.
- 5.2 التوصيات**
- استناداً إلى ما تقدم من استنتاجات يمكن تقديم التوصيات الآتية :
1. ضرورة تأمين الجامعة المبحوثة النضج الوظيفي بأبعاده الرئيسية لدى الموظفين خلال حياتهم الوظيفية، لأنه يمثل أفضل السبل لتأمين التميز لديه وعلى نحو يمكنهم من تجاوز الصعوبات والعمل على حل المعضلات.
  2. ضرورة الإيفاء بمتطلبات الحقيبة التدريبية في الجامعة المبحوثة وعدها منهج عمل يجب تبنيه والأخذ بمضامينه لكونه المساهم الفعلي في إغناء الوظائف وإثرائها بكثير من المفاهيم والتصورات.
  3. توصي البحث الحالي الجامعة المبحوثة بإقرار أنظمة وبرامج تشجيع الموظفين الاكفاء والتميزين بإسهاماتهم في مجال عملهم كون هذه الأنظمة والبرامج تمثل الموجه لعملية النضج الوظيفي، وبالتالي رفع الروح المعنوية لديهم لترسيخ عطاءاتهم.
  4. على الجامعة المبحوثة تشجيع موظفيها في التفكير بالخيارات الوظيفية في المستقبل من خلال ما توفره الجماعة من معلومات حول الفرص الوظيفية وما هو جديد في مجال وظائفهم لضمان تحقيق التميز والتفوق الوظيفي.
  5. ضرورة التفكير بطرق جديدة لتقليل من حدة المركزية في اتخاذ القرارات الوظيفية وتطبيق اللامركزية المعقولة بحيث تخول الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة بعض من الصلاحيات تمكنه من أداء واجباته بشكل أفضل ويكون عاملاً مهماً في نضجه الوظيفي

### فائمة المصادر

1. أبو اسعد، احمد، والهوراي، لمياء، (2008)، التوجه التربوي المهني، دار الشروق، عمان.
2. بلعباد، عبدالقادر، (2016)، تشكيل البروفيل المهني على ضوء النضج المهني- مقارنة مفاهيمية تحليلية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (26)، جرائر.
3. جرادات، حنان محمد، (1991)، فاعلية برنامج للتوجيه المهني في تحسين مستوى النضج المهني ومهارة اتخاذ القرار، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.
4. حسن، راوية محمد، (2000)، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
5. حامدة، رمضاء، و سلانة، مسعودة، (2014)، علاقة مستوى النضج المهني بمهارة اتخاذ القرار المهني/ دراسة وصفية على عينة من تلاميذ السنة الثالثة ثانوي ببعض ثانويات ولاية الوادي، رسالة ماجستير،
6. الحياي، سندية مروان سلطان، (2010)، الانتباه لدى القيادات الإدارية وأثره في النضج الوظيفي للعاملين / دراسة ميدانية في كليات المجموعة الطبية جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
7. الحشباب، حسان ثابت، (2005)، أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
8. داغر، منقذ محمد صالح، وحرشوش، عادل، (2006)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
9. زهران حويج، مروان، (2002)، المدخل إلى علم النفس، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. السلام، مؤيد، وصالح، عادل، (2006)، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الاردن
11. سلطان، إبراهيم، (2003)، مبادئ التنظيم والإدارة، دار كريدية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
12. السواط، وصل بن عبد الله حمدان، (2008)، فاعلية برنامج ارشادي معرفي سلوكي في تحسين مستوى النضج المهني وتنمية مهارة اتخاذ القرار المهني لدى طلاب الصف الأول الثانوي بمحافظة الطائف/ دراسة شبة تجريبية / كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية
13. السيد، عبد السلام سليم، (1990)، التدريب والإنتاجية، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد (4).
14. عباس، سهيلة محمد، وعلي، حسين علي، (2003)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
15. العنتبي، صبحي، (2002)، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. عمر، رميلي، (2012)، التدريب المهني وتأثيره على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لصناعة المنظفات ومواد الصيانة E. N. A. D. صور الغزلان، رسالة ماجستير، معهد العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العقيد أكيلى محمد اولعاج البويرة، الجزائر.
17. القريوتي، محمد قاسم، (1997)، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. القريوتي، محمد قاسم، (2001)، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. قصاص، محمد مهدي، (2008)، بيئة استثمار رأسال البشري / دراسة ميدانية في قرية مصرية، المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي، جمهورية مصر العربية.
20. ماهر، أحمد، (1996)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
21. نعلاني، عبد المحسن، وعقيلي، عمر وصفي، (2005)، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، سوريا.
22. Ann, Prideaux & Creed, Peter A. , (2001), Career Maturity, Career Decision-Making Self-Efficacy & Indecision, A Review Of The Accrued Evidence, Http : //Www. 98. Griffith. Edu. Au/Dspace/Bitstream/ 10072/3987/1/15583. Pdf
23. Baird, Lioyd S. ; Post, James E. & Mahou, John F. , (1990), Management Function & Responsibilities, Harper & Row Publishers, Inc .
24. Bernardin, H. (2007). Human Resource Management : An Experiential Approach. 4th Ed. Boston : MCGraw- Hill

- //Www. Krepublishers. Com/.... Salami.... /Jss-16/-/035-08-503-Salami-5-0-Ab. Pdf .
33. Savickas Beck, John C. & Devenport, Thomas H. , (2001), How Corporate Leaders Can Helptheir Companies Manage the Scarcest Resource of All : Attention, Http : //Www. Attention Book. Com .
  34. Stone, Gregory & Patterson, Kathleen, (2005), the History of Leadership Focus, Http : //Www. Regent. Edu/Acad/Sls/Publications/Conference\_Proceedings/Servant\_Leadership\_Roundtable/2005/Pdf .
  35. Weihrich, Heinz & Koontz, Harold, (1993), Management A Global Perspective, Mcgraw-Hill .
  36. Yeaky, George W. , (2002), Situational Leadership, Http : //Www. Au. Af. Mil/Au/Awc/Awcgate/Milreview/Yeaky. Htm .
  37. Yukl, Gary, (2006), Leadership in Organization, Sixth Edition (Upper Saddle River, Nj : Pearson, Http : //Higherdbcs. Wiley. Com/Legacy/College/Schermerhorn/0471734608/Module16/Module16. Pdf .
  38. Zunker, V. , (1986), Career Counseling : Applied Concepts Of Life Planning, 2<sup>nd</sup> Ed. , Monterey : Books / Publishing Company .
  25. Gebhardt, Angela, (2003), Important Theories of Leadership and Management in Organization, Http : //Home. Hio. No/Araki/Arabase/Emne/ Frcangel. Pdf .
  26. Hellriegel, Don; Slocum, Jr. John & Woodman, Richard W. , (2001), Organizational Behavior, 9th Ed. , South Western Collage Publishing, U. S. A .
  27. Holland, Peter J. , (1987), Career Maturity, Journal Hum. E. Col .
  28. Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. , (2003), Contemporary Management, 3<sup>rd</sup> Ed. , Mcgraw-Hill, Irwin
  29. Landy, Franch J. & Micant, Jeffrey, (2007), Work In 21<sup>st</sup> Century. Http : //Www. Google. Com. Hk/Books?Isbn=1405144343 .
  30. Lunberg, D. J. ; Oborn, W. L. & Miner, W. L. , (1997), Career Maturity & Personalty Preferences Of Mixican, American Adolescent, Http : //Www. All Business. Com/Human Resouse/Careers/7419-1. Html .
  31. Pelz, Waldemar, (2004), Leadership Excellence Part of History Leadership, Http : //Www. Wpelz. De/Vorles/Leader Shiphistory. Pdf .
  32. Salami, Samuel, (2008), Gender, Identity Status Maturity of Adolescents in Southwest Nigeria, J. Soc. Sci. , 16 (1), Http :



## الملحق

جامعة نوروز

كلية الادارة والاقتصاد

قسم المحاسبة

بسم الله الرحمن الرحيم

م/استشارة إستبانة

السادة رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والتنفيذيين... المحترمين :

تحية طيبة وبعد...

أضع بين أيديكم استشارة استبيان للبحث الموسوم (تشخيص واقع ابعاد النضج الوظيفي لدى الجامعات الاهلية / دراسة استطلاعية لآراء المديرين والتنفيذيين في جامعة نوروز)، معدة لأغراض علمية بحتة، بهدف استطلاع آرائكم حول الموضوع وانطلاقاً من ثقتنا بتعاونكم في إنجاز هذا البحث، من خلال مساهمتكم بملاء الاستشارة على وفق الفقرات المبينة أدناه، من اجل تحقيق رصانة متقدمة في إنجاز البحث علماً إن دقة البحث وما تخرج به من توصيات، سستعتمد على دقة إجاباتكم التي لنا ثقة بها وهي موضع اعتزازنا وتقديرنا. ستجد أمام كل عبارة خمسة بدائل تتراوح بين (تفق بشدة) الى (لا أتفق بشدة) والمطلوب منك اختيار البديل الذي يتطابق مع وجهة نظرك بوضع علامة (√) في المكان المناسب والذي يعكس واقع المنظمة.

### الملاحظات

1. لا حاجة لذكر الاسم على الاستبانة.
2. ستقتصر المعلومات المعطاة من قبلكم لأغراض البحث العلمي فقط.
3. يرجى عدم ترك أي فقرة دون إجابة.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### أولاً : معلومات تعريفية تتعلق بالمجيب على الاستبانة

1. الجنس :  ذكر  أنثى
2. العمر :  30 - 21  40 - 31  50 - 41  51 - فأكثر
3. مدة الخدمة الوظيفية :  5 - 1  10 - 6  15 - 11  20 - 16  21 - فأكثر
4. الشهادة :  ماجستير  دبلوم عالي  بكالوريوس  دبلوم  إعدادية فما دون
5. المنصب الوظيفي :  ليس القسم  ول الشعبة  صب



ثانياً : النضج الوظيفي : عبارة عن المستوى الوظيفي الذي يمكن الفرد العامل من أداء مهامه الوظيفية في ظل قرارات فاعلة تجسد امتلاكه مجموعة من الخبرات ومن حرصه على التمسك بزمام أمور وظيفته لتحقيق مستوى مرض من التفوق في العمل.

| اولا : التخطيط الوظيفي : مسألة توقع النموذج المستقبلي للفرد، وتحديد المهارات والمؤهلات له، وتحديد من أين يأتي الفرد؟ ووضع وتشخيص خطط واقعية للتجديد والتطوير لهؤلاء الأفراد |  |            |       |       |          |               |
|---|--|------------|-------|-------|----------|---------------|
| ت   | الفقرة   | أُتفق بشدة | أُتفق | محايد | لا أُتفق | لا أُتفق بشدة |
| 1.  | يمكنك تحديد مسارك الوظيفي في المنظمة.  |            |       |       |          |               |
| 2.  | تمتلك المقومات الأساسية لنجاح خططك في العمل.   |            |       |       |          |               |
| 3.  | تعتمد على مبدأ أساسه " إن مستقبلك رهين بنجاح خططك "  |            |       |       |          |               |
| 4.  | تمتلك رؤية مستقبلية عن اتجاهك الوظيفي في منطقتك.   |            |       |       |          |               |
| 5.  | تحقق التخطيط الاستراتيجي التوافق والانسجام بين الموظف والوظيفة وفقا لسياسة واستراتيجية واضحة بهدف تحقيق الرضا الوظيفي. |            |       |       |          |               |
| 6.  | لديك الإمكانية ببناء مجموعة من التوقعات بشأن مستقبلك الوظيفي.  |            |       |       |          |               |
| ثانيا : التدريب الوظيفي : عملية ترمي إلى إكساب الفرد العامل مجموعة من المعارف والمهارات التي تدفعه إلى تأدية المهام الموكلة إليه  |  |            |       |       |          |               |
| ت   | الفقرة   | أُتفق بشدة | أُتفق | محايد | لا أُتفق | لا أُتفق بشدة |
| 7.  | تتكفل الجامعة بتدريب العاملين فيها وعلى مختلف المستويات.   |            |       |       |          |               |
| 8.  | لدى جامعتك عقود تدريبية مع مجموعة من الخبراء الخارجيين للاستفادة من أفكارهم.   |            |       |       |          |               |
| 9.  | يوجد في جامعتك دليل تدريبي للاستفادة منه في إعداد الخطط التدريبية.   |            |       |       |          |               |
| 10.   | مشاركتك في البرامج التدريبية أسهمت في تعزيز قدراتك في العمل.   |            |       |       |          |               |
| 11.   | تعمل جامعتك على مبدأ مفاده " التدريب أساس النجاح في العمل "  |            |       |       |          |               |
| 12.   | تتفاعل الجامعة مع منظمات خارجية للتدريب من اجل ان تستغل وتنتهز أفضل البرامج التدريبية لموظفيها.                        |            |       |       |          |               |
| 13.   | تعتمد الجامعة على مؤشرات نجاح المشاركة في البرامج التدريبية كأحد معايير تقييم الأداء.                                  |            |       |       |          |               |
| ثالثا : بلورة الاتجاهات بشأن العمل : بأنها تنظم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والوافع بالنسبة لشيء محدد.  |  |            |       |       |          |               |
| ت   | الفقرة   | أُتفق بشدة | أُتفق | محايد | لا أُتفق | لا أُتفق بشدة |
| 14.   | توظف أفكارك لخدمة متطلبات عمالك.   |            |       |       |          |               |
| 15.   | يمكنك المفاضلة بين الفرص الوظيفية المتاحة لك.  |            |       |       |          |               |
| 16.   | تكون أكثر انشداداً لقواعد العمل التي تلي طموحاتك.  |            |       |       |          |               |
| 17.   | توظف قيمك الايجابية لتأمين صحة خياراتك في العمل.   |            |       |       |          |               |
| رابعا : القدرة على اتخاذ القرارات : اختيار بديل من بين البدائل المتاحة لاتخاذ حل مناسب لمشكلة ناتجة عن عالم متغير   |  |            |       |       |          |               |
| ت   | الفقرة   | أُتفق بشدة | أُتفق | محايد | لا أُتفق | لا أُتفق بشدة |
| 18.   | لديك الاستعداد لتشخيص المعوقات التي تواجهك في العمل.   |            |       |       |          |               |
| 19.   | تتحدى المشاكل من خلال البحث والتحري عن المعلومات الخاصة بها.   |            |       |       |          |               |
| 20.   | لديك القدرة على المفاضلة بين البدائل المتاحة لك في ميدان عمالك في ظل المتاح لها من المعلومات.                          |            |       |       |          |               |
| 21.   | لديك الإمكانية على رسم الحدود الايجابية والسلبية للبدائل التي تختارها.   |            |       |       |          |               |

|  |   |            |       |       | تراعي المنافع الناجمة عن كل بديل قياساً بالتكاليف الخاصة به. | 22.           |
|--|---|------------|-------|-------|--|---------------|
| <p>خامساً : القدرة على التفوق : حصيلة تفاعل مجموعة من المتغيرات، نواتها الفرد ومحركها المنظمة وسياجها البيئة، الأمر الذي يجدو بالمنظمات إلى تنظيم آلية بين هذه المتغيرات، وبما يدعم حالة التداؤب بينها، فضلاً عن مواصلة وديمومة إسهاماتها الايجابية في ميدان العمل</p> |   |            |       |       |  |               |
| ت  | الفقرة  | أُتفق بشدة | أُتفق | محايد | لا أُتفق بشدة  | لا أُتفق بشدة |
| 23.  | تحظى مبادراتك في العمل بالاهتمام من قبل الإدارة العليا.                         |            |       |       |  |               |
| 24.  | تشعر إن المقترحات التي تقدمها في ميدان العمل موضع اهتمام من قبل الإدارة العليا. |            |       |       |  |               |
| 25.  | أسهمت فعلياً في حل معضلات معقدة في ميدان عملك.                                  |            |       |       |  |               |
| 26.  | يسترشد بك زملاؤك عند أداء المهام الموكلة لهم.                                   |            |       |       |  |               |
| 27.  | تكافئ الجامعة الموظفين الاكفاء بمكافئات مجزية نتيجة لتميزهم في أداء الوظائف.    |            |       |       |  |               |