

Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.17.55.1.23

## القدرات القيادية وانعكاساتها على النضج الوظيفي للأفراد العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية نينوى (\*)

أ.م.د. ميسون عبدالله أحمد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

mayson\_alshalma@uomosul.edu.iq

الباحث: محمد سالم عبد جرجيس  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

mohammad84mercy@gmail.com

### المستخلص:

استهدفت الدراسة التعرف على مدى انعكاس القدرات القيادية في مديرية تربية نينوى بأبعادها الأربعة (الفنية، الإنسانية، القدرة على تحليل المشكلة وحلها، والقدرة على الاتصال)، على النضج الوظيفي للأفراد العاملين باعتباره متغيراً تابعاً، وتمحورت مشكلة الدراسة في طرح العديد من التساؤلات كان أهمها هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين القدرات القيادية والنضج الوظيفي؟ وتماثياً مع تحقيق الهدف الرئيس للدراسة سعى الباحثان ومن خلال اعتماد على أسلوب المنهج الوصفي والتحليلي لتأطير الإطار النظري ومعالجة وتحليل لبيانات التي تم استحصالتها عن طريق استمارة الاستبانة أعدت كأداة رئيسة لجمع البيانات من الأفراد العاملين في مديرية تربية نينوى، إذ اختيرت عينة قوامها (238) من مجتمع (950) فرداً، ولغرض تحليل تلك البيانات المستحصلة اعتمد الباحثان على عدد من الأساليب الإحصائية الخاصة بالوصف والتشخيص لمتغيرات الدراسة، فقد تم التوصل للعديد من النتائج حيث كان أهمها: أن القدرات القيادية في مديرية تربية محافظة نينوى كان لها انعكاس على النضج الوظيفي للأفراد العاملين وعلى نحو ملحوظ، حيث أن العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية كانت علاقة معنوية موجبة دالة، واختتمت الدراسة الحالية بمجموعة من التوصيات كان أهمها: من الضروري ان تقوم مديرية تربية نينوى بإعادة تصميم بعض الوظائف ولا سيما التي تتعارض مع اتجاهات وقيم الأفراد العاملين، بهدف تعزيز النضج الوظيفي للأفراد العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** القدرات القيادية، أبعاد القدرات القيادية، النضج الوظيفي، أبعاد النضج الوظيفي.

### **Leadership Capabilities and their Reflections on the Career Maturity of employees/An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Workers in the General Directorate of Nineveh Education**

Researcher: Mohammad S. A. Jarjees  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

Assist. Prof. Dr. Maysoon A. Ahmad  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

### **Abstract:**

The study aimed to identify the extent to which leaders in the General Directorate of Nineveh Education possess leadership capabilities and its four dimensions including (technical, human, ability to analyze and solve problems, and ability to communicate), to which they promote the career maturity of employees as a

(\*) البحث مستل من رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.

dependent variable, The problem of the study centered on asking many questions, the most important of which was whether there is a relationship and influence between leadership capabilities and Career Maturity?, Pursing the main objective of the study, the tow researcher adopted a descriptive and analytical approach to frame the theoretical framework of the study and process and analyze the data that were obtained through a questionnaire form prepared as a main tool for collecting data from individuals working in the General Directorate of Nineveh Education. The sample of the study included (238) employees selected from the population of (950) employees working in the investigated organization. For the purpose of analyzing the data, the two researcher relied on a number of statistical methods for describing and diagnosing the study, The study reached a number of results, the most important of which were: The leadership capabilities in the investigated organization had a significant impact on the career maturity of employees, as the relationship between the variables of the current study was positive and significant, the most important of which were: It is necessary for the investigated organization to re-design some jobs, especially those that conflict with the attitudes and values of working individuals in order to enhance the career maturity of working individuals.

**Keywords:** leadership capabilities, Dimensions of Leadership capabilities, Career maturity, dimensions of career maturity.

#### المقدمة

تواجه المنظمات العالمية بكافة أنواعها تغيرات متسارعة وغير مسبوقه، مما تجعل هذه المنظمات بحاجة الى تكييف قيادتها وموظفيها لمجابهة هذه التغيرات، ولا سيما أن هذه التغيرات فرضت على موظفي هذه المنظمات وقاداتها مزيداً من التحديات، لذا فان الاهتمام بالنضج الوظيفي للأفراد العاملين فيها وتطوير إمكاناتهم الوظيفية قد يساعد وعلى نحو مباشر في مواجهة هذه التحديات العصرية، فالنضج الوظيفي للأفراد العاملين هو أحد طرائق النجاح للعملية التنظيمية، فالدور الحيوي الذي يسهم به هذا البعد في تسيير اعمال المنظمة ويدفعهم الى المزيد من العمل، ويعزز الولاء والانتماء لدى الأفراد العاملين، كل هذا يسوغ الاهتمام الذي يتلقاه هذا البعد، فضلاً عن علاقته بالمتغيرات الأخرى في المنظمة، ومن أجل تحقيق ذلك تبرز أهمية القيادات الإدارية في ضوء ما تمتلكه من قدرات تمكنها من تطوير نضج موظفيها، فالقيادات في أي منظمة كانت هي المسؤولة عن أداء ومتابعة الافراد والوقوف على مشكلات العمل، وفي ضوء الدور الذي يمارسه القائد في المنظمات، كان من الضروري التأكيد على دراسة القدرات القيادية والتي تمكنهم من مواجهة هذه الأمور. من هنا ينبغي على القيادات الإدارية الاهتمام بالأفراد العاملين، لأنهم يمثلون الأنموذج الفريد للموارد، إذ يمكن تطويرهم والمحافظة عليهم والاستفادة منهم، الا أن هذا الامر تشوبه الصعوبة، لأن أهداف الأفراد قد لا تتوافق مع خطط المنظمة، الأمر الذي يتطلب عرض أبعاد القدرات القيادية باعتبارها متغيراً مستقلاً، وبأبعاده الأربعة (القدرات الفنية، والقدرات الإنسانية، والقدرة على تحليل المشكلة وحلها، والقدرة على الاتصال)، ومدى انعكاس هذه الأبعاد الأربعة على النضج الوظيفي للأفراد العاملين وباعتباره متغيراً تابعاً وبأبعاده الأربعة (التخطيط الوظيفي، القدرة على اتخاذ القرار، بلورة الاتجاهات بشأن العمل، القدرة على التفوق)، بهدف الوصول الى مستوى معقول من النضج الوظيفي، مما يسهم في خلق حالة من التوازن في الأداء الوظيفي.

## المحور الأول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** تسعى المنظمات المعاصرة الى مواكبة التطورات من خلال ما تمتلكه من موارد بشرية، وذلك من خلال اعداد العدة لهذه الموارد البشرية، ومواكبة الموضوعات التي من شأنها أن تنهض بواقع الموارد البشرية وزيادة النضج لدى موظفيها، وذلك من اجل الوقوف على ما تمر به المنظمات العراقية بصورة عامة والمنظمة المبحوثة بصورة خاصة، وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة في تساؤل رئيسي: هل هنالك انعكاس للقدرات القيادية على النضج الوظيفي للأفراد العاملين في مديرية تربية نينوى؟

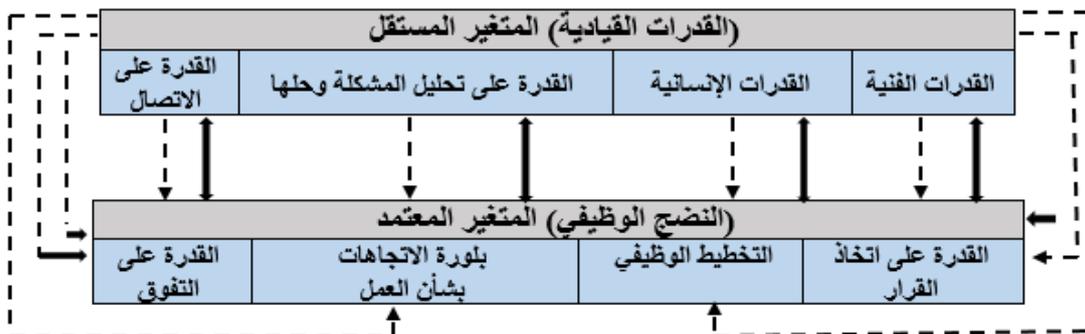
ومن هذا التساؤل الرئيسي يتفرع مجموعة تساؤلات فرعية، وهي:

١. ما مدى امتلاك القيادات الإدارية في مديرية تربية نينوى للقدرات القيادية التي تميزها عن غيرها؟
  ٢. ما هو مستوى النضج الوظيفي للأفراد العاملين في مديرية تربية نينوى؟
  ٣. ما طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين القدرات القيادية والنضج الوظيفي في مديرية تربية نينوى؟
- ثانياً. أهمية الدراسة:**

١. تتجلى أهمية الدراسة الحالية ميدانياً في زيادة إدراك القيادات الإدارية في مديرية تربية نينوى بأهمية استغلال القدرات المختلفة التي يمتلكونها لتعزيز النضج الوظيفي للأفراد العاملين.
٢. يمكن لهذه الدراسة عبر التطبيق العلمي لها أن تقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها المنظمة المبحوثة، في محاولة إدراك قيمة القدرات لدى القيادات الإدارية في مديرية تربية نينوى، وما تؤديه من دور في تقليص الفجوة المعرفية لدى الأفراد العاملين فيها.

**ثالثاً. أهداف البحث:** تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق جملة من الأهداف، وهي:

١. بيان مستوى كل متغير من متغيرات الدراسة الحالية (القدرات القيادية، النضج الوظيفي) في المديرية العامة لتربية نينوى.
  ٢. تحديد وتشخيص علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الحالية (القدرات القيادية، النضج الوظيفي) في المديرية العامة لتربية نينوى.
  ٣. تقديم المقترحات والحلول الى مديرية تربية نينوى فيما يتعلق بقدراتها القيادية ونضجها الوظيفي.
- رابعاً. النموذج الفرضي للبحث:** افترض البحث مخططاً افتراضياً يتكون من القدرات القيادية باعتباره متغير مستقل، ويضم مجموعة من الأبعاد (القدرات الفنية، القدرات الإنسانية، القدرة على تحليل المشكلة وحلها، القدرة على الاتصال) والقدرة على اتخاذ القرار، والنضج الوظيفي باعتباره متغير معتمد وهو يضم (القدرة على اتخاذ القرار، التخطيط الوظيفي، بلورة الاتجاهات بشأن العمل، القدرة على التفوق)، وكما هو موضح في النموذج (١) وكما يلي:



الشكل (١): نموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثان.

أ. **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية بين القدرات القيادية والنضج الوظيفي للأفراد العاملين، ويمكن ان تنبثق من هذه الفرضية، فرضيات فرعية:

١. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية بين القدرات الفنية والنضج الوظيفي.
٢. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية بين القدرات الانسانية والنضج الوظيفي.
٣. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القدرة على تحليل المشكلة وحلها والنضج الوظيفي.
٤. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية بين القدرة على الاتصال والنضج الوظيفي.

ب. **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية لقدرات القيادة منفردة في النضج الوظيفي للأفراد العاملين، ومن هذه الفرضية تنبثق عدة فرضيات فرعية، وكما يلي:

١. لا يوجد علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية للقدرات الفنية في النضج الوظيفي.
٢. لا توجد علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية بين القدرات الانسانية والنضج الوظيفي.
٣. لا توجد علاقة تأثير معنوية بين القدرة على تحليل المشكلة وحلها والنضج الوظيفي.
٤. لا توجد علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية بين القدرة على الاتصال والنضج الوظيفي.

ج. **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية للقدرات القيادية مجتمعة في أبعاد النضج الوظيفي، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا يوجد علاقة تأثير معنوية للقدرات القيادية مجتمعة في القدرة على اتخاذ القرار.
٢. لا يوجد علاقة تأثير معنوية للقدرات القيادية مجتمعة في التخطيط الوظيفي.
٣. لا يوجد علاقة تأثير معنوية للقدرات القيادية مجتمعة في بلورة الاتجاهات بشأن العمل.
٤. لا يوجد علاقة تأثير معنوية للقدرات القيادية مجتمعة في القدرة على التفوق.

#### خامساً. أساليب جمع البيانات والمعلومات:

١. **الجانب النظري:** أعتمد بما هو متوافر من مصادر عربية واجنبية وبحوث ودراسات محكمة، فضلاً عن الرسائل والأطاريح الجامعية، والكتب وشبكة الانترنت العالمية والمكتبات الرقمية التي تضم الكتب والمكتبات الرقمية، هذه المصادر كان لها دور جدا كبير في تأطير الجانب النظري.

٢. **الجانب الميداني (العملي):** في هذا الجانب تم الحصول على البيانات والمعلومات من خلال تصميم استمارة استبانة تهدف الى جمع البيانات وقياس ابعاد هذه الدراسة الحالية، فقد سعى الباحثان الى بناء مقاييس تتلاءم مع طبيعة المتغيرات ومع طبيعة الميدان المبحوث، وبسبب عدم اعتماد الباحثان على مقياس جاهز فقد صمم استبيان تتكون من ثلاث محاور رئيسة وتتمثل:

الجدول (١): توضيح فقرات الاستبانة

ت	متغيرات رئيسية	متغيرات فرعية	الاسئلة	مجموع	المصدر
اولاً	معلومات تعريفية	معلومات تعريفية	٥-١	5	اعداد الباحث
ثانياً	القدرات القيادية	القدرات الفنية	X1-X5	22	(الساعدي، ٢٠١٢)
		القدرات الإنسانية	X6-X12		(الطيب والوشمي، ٢٠١٦)
		تحليل المشكلة	X13-X18		(محمود، ٢٠٢٠)
		القدرة على الاتصال	X19-X22		(Ghasemy, 2017) (Nazim, Fredric, 2017)
ثالثاً	النضج الوظيفي	القدرة على اتخاذ القرار	Y1-Y7	27	(الحيالي، ٢٠٠٩)
		التخطيط الوظيفي	Y8-14		(هلوفان، ٢٠١٩)
		بلورة الاتجاهات	Y15-Y21		(حسن حمودي وإبراهيم وأمين، ٢٠١٩)
		القدرة على التفوق	Y22-Y27		(Salami, 2008) (Amadi, et al., 2007)

المصدر: من اعداد الباحثان.

سادساً. **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على (المنهج الوصفي التحليلي)، كونه يعتمد على البيانات والمعلومات ومن ثم تحليلها وتفسيرها بغية الوصول الى الهدف المنشود من الدراسة. **سابعاً: حدود الدراسة:** حدود الدراسة تمثلت بما يلي:

١. **الحدود الزمنية:** بدأت بالجانب النظري من تاريخ (2020/12/1)، وصولاً الى الجانب العملي (2021/3/20-2021/5/20).

٢. **الحدود المكانية:** تنحصر الدراسة الحالية في مديرية تربية محافظة نينوى.
٣. **الحدود البشرية:** حددت الدراسة عينة من الموظفين الإداريين في مديرية تربية محافظة نينوى. **ثامناً. اختبارات صدق الاستبانة وثباتها:** من اجل قياس صدق الاستبانة ومدى ثباتها قام الباحثان بإخضاعها الى عدد من الاختبارات:

١. **اختبار قبل التوزيع:** وهي تضم قياس الصدق الظاهري، حيث تم استطلاع آراء الخبراء والمتخصصون في ذات المجال بخصوص فقرات الاستبيان، وذلك للتأكد من وضوح فقراتها ووضوحها علمياً وعملياً.

٢. **اختبار بعد توزيع الاستبيان:** ولغرض قياس صدق وموثوقية الاستبانة لجأ الباحثان إلى إخضاع الاستبانة للاختبار التالي:

**قياس ثبات الاستبانة:** لقياس ثبات أداة القياس للأبعاد مجتمعة قمنا باستخدام معامل الفا الطبقي الذي أشار اليه، والذي صنف قيم معامل الثبات الى ثلاثة مستويات، فالقيم الأكثر من (70%) تعتبر عالية المستوى، وان القيم التي تكون ما بين (40%-70%) تعتبر متوسطة المستوى، في حين تكون منخفضة إذا قلت قيمة معامل الثبات عن (40%)، حيث كانت قيمة الفا على المستوى العام للمتغيرات بلغت (0.88) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وهي أكبر من (70%).

### **المحور الثاني: الإطار النظري للبحث**

أولاً. **ماهية القدرات القيادية:** تمثل القدرات بشكل عام القدرة على تنفيذ الأنشطة، ومن ثم تكون هذه القدرات كامنة حتى يتم استخدامها (Cirjevskis, 2019: 2) وتعرف القدرات بأنها "الصفات التي تدمج المهارة والمعرفة والموقف بأسلوب مناسب وفاعل في كافة الظروف" (Gaffney & Faragher, 2020: 77)، كما عرفها (Scott et al., 2008: 11) بأنها "مجموعة من المواهب والصفات والقدرات الضرورية لتحقيق نتائج جيدة" ويشير (Bowles, et al., 2016: 11) إلى أنها تمثل "المهارات والسمات والصفات والمعرفة والخبرات الشخصية والتي يمكن ان تطبق وفق معيار متوقع في ممارسة الوظائف عند مستوى معين من الكفاءات، وتعمل المنظمات على بناء نموذج للقدرات من اجل مساعدة القادة على تحديد القدرات الأساسية، مما يجعلهم أكثر قدرة على النجاح" وعرف (الناصر، 2009: 518) ان القدرات القيادية "بأنها الفهم الواعي والمدرک لواقع العملية الادارية وفنون الادارة وتطبيقاتها العملية".

ثانياً. **أبعاد القدرات القيادية:** لكي تكتمل آلية القدرات القيادية، لابد من مرور القائد بمجموعة من القدرات أثناء حياته الوظيفية، علماً ان هذه القدرات تختلف من قائد الى اخر، وذلك حسب طبيعة القطاع الذي يعمل فيه القائد، وأيضاً حسب شخصية القائد، وذلك لأن كل قطاع يلازمه مجموعة من المتغيرات سواء تعلق الامر بالقائد نفسه أو بالعمل القائم به، ومن هنا يرى الباحثان أن أبعاد هذه الدراسة تم تحديدها وفق الأبعاد التالية:

١. **القدرات الفنية:** يشهد العصر الذي نعيش فيه تطورات متلاحقة في اساليب التعليم والتعلم، حيث ذلك يلزم القائد ان يكون ملما بالمعارف والمعلومات وان يعرف الوقت متى وكيف يحصل على المعلومات من مصادرها، حيث انه لا ينتظر ان تصل اليه من طرف اخر، فالقائد دائم التجدد والابتكار (العجمي، ٢٠٠٨: ٢١١)، ووضح (عبودي، ٢٠١٠: ٨٧) انه يجب على القائد "ان يعتمد على نفسه فنيا، لكن هذا لا يعني ان يكون القائد متخصصا في كل العلوم بل عليه أن يكون على علم بشي من هذه العلوم والمعارف الانسانية"، لا سيما من وجود العديد من الاعمال التي تتطلب قدرات فنية عالية مثل استخدام برامج التخطيط للعمليات الإنتاجية وغيرها، كما تتطلب ايضا هذه القدرات تنمية باستمرار من خلال التدريب الذاتي (السكرانة، ٢٠٠٩: ٤٧).

٢. **القدرات الإنسانية:** توصف القدرات الإنسانية بانها القدرات والمهارات التي ترتبط بعلاقة القائد مع الاخرين، وأهم هذه القدرات هي: (القدرة على فهم ذاته وفهم الاخرين، القدرة على فهم المجموعة والتعامل معها، القدرة على فهم التغيير وادارته، القدرة على قيادة المجموعة وتحفيزهم، القدرة على ادارة الصراع والتعامل معه) (الساعدي، ٢٠٠٧: ٥١)، كما عرفها (ربيع، ٢٠٠٦: ٨٩) بانها مجموعة مهارات تُعني بقدرة القائد على تفهم سلوك الافراد العاملين ومعرفة علاقاتهم ومدى دوافعهم التي تؤثر على سلوكهم، وتنسيق جهود هؤلاء العاملين وخلق روح العمل لديهم وجعلهم يتحملون المسؤوليات اتجاه اعمالهم بروح يسودها التعاون والتكامل، ويشير (رسمي، ٢٠٠٤: ٨٣) الى القدرات الإنسانية للقائد فهي ادارة العمل والتفاعل الايجابي مع الافراد العاملين.

٣. **القدرة على الاتصال:** يُعرّف الاتصال القيادي بأنه مصدر إلهام وتشجيع للفرد أو للمجموعة، وذلك من خلال المشاركة الممنهجة والهادفة للمعلومات، ويكون ذلك باستخدام مهارات الاتصال الفعالة (3: Anchal Luthra, 2016)، وتساعد القدرة على الاتصال على تطوير وفهم معتقدات المرؤوسين وتلهمهم اتباع المبادئ والقيم التي يريدونها قائدهم غرسها فيهم (2: Deborah J. Barrett, 2016)، في حين عرفه "ألبرت هنري" أنه نقل المعنى بين شخصين أو اكثر، ويكون ذلك من خلال الاشارات أو العلامات أو حتى الرموز بشرط أن يكون ذلك مفهوم للطرفين ضمنيا او لغويا (Henry, 1986: 26).

٤. **القدرة على تحليل المشكلة وحلها:** يعد مفهوم حل المشكلة من المفاهيم التي ظهرت في بداية القرن العشرين من خلال أعمال العديد من علماء علم النفس امثال "ثورندايك وكوهلر"، إذ تشير المراجعات العلمية الى ان "جون ديوي" هو من ساعده على وضع أسلوب حل المشكلة في كتابه "كيف نفكر؟" (ابو رياش وقطيظ، ٢٠٠٨: ٥٩)، ويشير (فخرو، ٢٠٠١: ٩) إلى أن حل المشكلات بطرائق ابداعية يعد أنموذجاً للإفصاح الفني والاكتشافات العلمية والتساؤلات الاجتماعية، كما يعد حل المشكلات أنموذجاً لتنمية العلاقات بين الافراد ويخفف التوتر الذي يلحق بالافراد احيانا. إن استراتيجية حل المشكلات هي خطة يسعى من خلالها القائد إلى إيجاد حل أو حلول للمواقف التي يمر بها وهي تكون على شكل مسألة أو سؤال، فيقوم بخطوات تشابه خطوات البحث العلمي (ابو رياش وقطيظ، ٢٠٠٨: ٦٠).

**ثالثاً. ماهية النضج الوظيفي:** فقد عرف (Brokner, 1985: 92) النضج الوظيفي بأنه مرحلة معينة يكون فيها الفرد العامل قد اكتسب اشياء كثيرة، ولديه مقدرة لأشغال مناصب اخرى ومهمة، في حين يرى (Zunker, 1986: 26) ان النضج الوظيفي يتمثل في قدرة الفرد العامل على التوجه نحو العمل. ويرى (Lundberg, et al., 1997: 204) بأن رغبة الفرد العامل في اتخاذ القرارات

من أجل الحصول على وظيفة معينة وترسيخ الالتزام بتحقيقها، ومن ثم تشمل مراحلها صيغ تفضيلية ثم خيارات حقيقية. انه مستوى النجاح الذي يحققه الأفراد العاملون عند اختيار الوظائف التي تعكس جانباً من جوانب طموحهم المستقبلي (6: 2001, Ann and Creed)، ويشير (35: 2004, Hogan & Roberts) بان النضج الوظيفي الدرجة التي يطمح الفرد إلى تحقيقها في ضوء التحكم في المهام الوظيفية ذات الطابع التطبيقي.

رابعاً. **أبعاد النضج الوظيفي:** يختلف الباحثون في إعطاء مفهوم عام للنضج الوظيفي، مما دفعهم إلى تقديم مساهماتهم الفكرية في هذا المجال، وذلك لان النضج الوظيفي هو المساهم الفعلي في عملية اتخاذ القرار، مما سهل للباحثين في تبيينه في الإجراءات الادارية، والغرض من ذلك: مما دفع الباحثان على تحديد الأبعاد التالية للنضج الوظيفي، وعلى النحو الآتي:

١. **التخطيط الوظيفي:** فقد عرف التخطيط الوظيفي (عباس وعلي، ٢٠٠٣: ٢٠٨) بأنه العملية التي يزيد من خلالها الوعي والادراك لدى الأفراد وتشخيص ميولهم الوظيفية ونقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، وذلك من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول فرص الوظيفة، وأشار اليه (178: 2003, Jones & George) (342: 1996, Noe, et. al.) على أنه "مسألة توقع الأنموذج المستقبلي للفرد، وتحديد المهارات والمؤهلات له، وتحديد من أين يأتي الفرد؟ ووضع وتشخيص خطط واقعية للتجديد والتطوير لهؤلاء الأفراد".

٢. **القدرة على اتخاذ القرار:** ويمكن تعريف القرار في اللغة العربية بأنه "هو ما قر عليه الرأي من الحكم في مسألة ما"، اما اصطلاحاً فيعرف بأنه "عبارة عن الاختيار بين بدائل معينة، وقد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب، أو بين الابيض والاسود، وإذا لزم الامر الترجيح وتغلب الأصوب والافضل والأقل ضرراً" (تعلم، ٢٠١١: ٣٣)، وعرف (10: 1980, Maclure) اتخاذ القرار بأنه عملية تتعلق في الحصول على معلومات مُسيطر عليها واستخدامها في تحقيق الأهداف، واتخاذ القرار هو احد المداخل، والذي يستند على التفكير الناقد والتحليل الدقيق وتقويم المواقف الذي من خلاله يتم اتخاذ القرار.

٣. **بلورة الاتجاهات بشأن العمل:** وأكد (القيوتي، ١٩٩٧: ١٠٣) "بأنها تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والدوافع بالنسبة لشيء محدد". وعرف (45: 1954, Allport) الاتجاهات بأنها احدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والتي تنتظم من خلال الخبرة، والتي لها فعل تنظمه تجاه استجابات الافراد العاملين للمواقف المختلفة، كما ان الاتجاهات تشكل السلوك، وذلك لكونها متصلة بالإدراك والشخصية والدافعية والتعليم، فضلاً عن ان الاتجاهات هي أجزاء داخلية لشخصية الانسان، اذ ان الاتجاهات هي تعبير ذو تأثير قوي وايجابي أو سلبي نحو هدف ما او ضده (45: 1954, Allport).

٤. **القدرة على التفوق:** إن التفوق في العمل لا تحدده التشريعات واللوائح الرسمية إلى الحد الذي يكون مدفوعاً بالرغبات الذاتية للعمال ومرتبطةً بقدراتهم الوظيفية، وهذا إقرار ببداية ونهاية الفرد العامل، الأمر الذي يتطلب من القادة الإداريين مراعاة المتغيرات التنظيمية وظروف العمل التي تدرج تحته، مع ملاحظة أنها تجلت في مجموعة من الاتجاهات: (الخشاب، ٢٠٠٥: ٣٣)، إن هذا الأداء يعتمد على مجموعة من الرغبات والقدرات وكذلك المساهمات أو التحديات البيئية، وهذا يشير إلى أن التميز هو حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية، نواتها الفردية، ومحركها المنظم وسياجها البيئي، مما يؤدي بالمنظمات إلى تنظيم آلية العمل الفعال. ودعم حالة التآزر فيما بينهم واستمرار ودوام مساهماتهم الإيجابية في مجال العمل (الحيالي، ٢٠١٠: ٩٢).

### المحور الثالث: الإطار العملي (الميداني للدراسة)

أولاً. وصف متغيري الدراسة وتشخيصهما:

١. وصف القدرات القيادية وتشخيصها: من خلال الجدول (٢) يتبين أن المؤشرات الإحصائية الخاصة بالقدرات القيادية والمتمثلة بالأبعاد التالية: (القدرات الفنية، والقدرات الإنسانية، والقدرة على الاتصال، والقدرة على تحليل المشكلة وحلها) بوسط حسابي قدره (3.5375)، حيث تمثل أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، وبهذا يفسر تواجد قدرات قيادية لدى القادة في المنظمة المبحوثة، ويتضح من قيم معامل الاختلاف أن القدرات القيادية الأكثر توافراً لدى القادة في المنظمة المبحوثة هي القدرة على تحليل المشكلة وحلها، وذلك لأنها حصلت على أقل نسبة في معامل الاختلاف حيث بلغت نسبتها (27.83) وبوسط حسابي قدره (3.58)، وفي المقابل حصلت القدرات الفنية لدى القادة في المنظمة المبحوثة على أقل القدرات توافراً، وذلك لأنها حصلت على أعلى نسبة في معامل الاختلاف بلغت (31.32).

الجدول (٢): المؤشرات الإحصائية للقدرات القيادية

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد القدرات القيادية	ت
الرابعة	31.34	1.09	3.50	القدرات الفنية	1
الثانية	29.65	1.06	3.57	القدرات الإنسانية	2
الثالثة	29.21	1.02	3.50	القدرة على الاتصال	3
الأولى	27.83	1.00	3.58	القدرة على تحليل المشكلة وحلها	4
	29.5075	1.0425	3.5375	المؤشر الكلي	

المصدر: اعداد الباحثان.

٢. وصف النضج الوظيفي وتشخيصه: يمثل النضج الوظيفي متغيراً تابعاً، ويتضمن أربعة أبعاد وهي: (القدرة على اتخاذ القرار، التخطيط الوظيفي، بلورة الاتجاهات بشأن العمل، والقدرة على التفوق)، حيث كانت مؤشرات الإحصائية كما في الجدول ادناه:

الجدول (٣): المؤشرات الإحصائية للنضج الوظيفي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد القدرات القيادية	ت
الرابعة	36.81	1.44	3.54	القدرة على اتخاذ القرار	1
الثانية	28.32	1.01	3.76	التخطيط الوظيفي	2
الأولى	25.28	0.97	3.85	بلورة الاتجاهات بشأن العمل	3
الثالثة	30.17	1.07	3.61	القدرة على التفوق	4
	30.145	1.1225	3.69	المؤشر الكلي	

المصدر: اعداد الباحثان.

يتبين من الجدول أعلاه، أن المؤشر الإحصائي للوسط الحسابي للنضج الوظيفي والتي بلغت (3.69) هي أعلى من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3)، مما يعني ان هنالك نضج وظيفي للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة، حيث يتضح ذلك من خلال قيم معامل الاختلاف، ان أكثر أبعاد النضج الوظيفي توافراً في المنظمة المبحوثة هي بلورة الاتجاهات بشأن العمل، مما يؤكد ذلك نسبته في معامل الاختلاف والبالغة (25.28) وبوسط حسابي قدره (3.85)، في حين اقل الأبعاد

توافرا في المنظمة المبحوثة هي قدرة الافراد على اتخاذ القرار، لأنها حصلت على نسبة مرتفعة في معامل الاختلاف وبلغت (36.81)، وبوسط حسابي (3.54).  
ثانياً. الاختبارات الإحصائية لفرضيات البحث: من ملاحظة نتائج الجدول (٤) نجد ان هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية بين القدرات القيادية والنضج الوظيفي وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط والتي ظهرت مساوية الى (0.461) وهي قيمة موجبة، وهذه القيمة معنوية استناداً الى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية الى (0.000) وهي اقل من (0.05).  
الجدول (٤): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة مجتمعة

Correlations		
		القدرات القيادية
النضج الوظيفي	Pearson Correlation	.461**
	P-value	.000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).  
١. العلاقة بين ابعاد القدرات القيادية والنضج الوظيفي: من ملاحظة نتائج الجدول (٥) نجد ان هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين ابعاد القدرات القيادية والنضج الوظيفي وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط والتي ظهرت قيمه موجبة، وهذه القيم معنوية استناداً الى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت اعلى قيمه لها مساوية الى (0.001) وهي اقل من (0.05).  
الجدول (٥): معامل الارتباط بين ابعاد القدرات القيادية والنضج الوظيفي

Correlations					
		القدرات الفنية	القدرات الانسانية	القدرة على تحليل المشكلة وحلها	القدرة على الاتصال
النضج الوظيفي	Pearson Correlation	.205**	.416**	.366**	.409**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).  
٢. العلاقة بين ابعاد القدرات القيادية: من ملاحظة نتائج الجدول (٦) نجد ان جميع العلاقات بين اي بعدين من ابعاد القدرات القيادية هي علاقة طردية ومعنوية استناداً الى قيمة معامل الارتباط والتي ظهرت قيمته موجبة، وهذه القيم معنوية استناداً الى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية الى (0.000) وهي اقل من (0.05).  
الجدول (٦): معامل الارتباط بين ابعاد القدرات القيادية

Correlations				
		القدرات الانسانية	القدرة على تحليل المشكلة وحلها	القدرة على الاتصال
القدرات الفنية	Pearson Correlation	.397**	.413**	.297**
	P-value	.000	.000	.000
القدرات الانسانية	Pearson Correlation		.575**	.335**
	P-value			.000
القدرة على تحليل المشكلة وحلها	Pearson Correlation			.437**
	P-value			.000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

٣. العلاقة بين ابعاد النضج الوظيفي: من ملاحظة نتائج الجدول (٧) نجد ان جميع العلاقات بين اي بعدين من ابعاد النضج الوظيفي هي علاقة طردية ومعنوية استناداً الى قيمة معامل الارتباط والتي ظهرت قيمه موجبة، وهذه القيم معنوية استناداً الى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت اعلى قيمة فيها مساوية الى (0.044) وهي اقل من (0.05).  
الجدول (٧): معامل الارتباط بين ابعاد النضج الوظيفي

Correlations				
		التخطيط الوظيفي	بلورة الاتجاهات بشأن العمل	القدرة على التفوق
القدرة على اتخاذ القرار	Pearson Correlation	.352**	.185**	.131*
	P-value	.000	.004	.044
التخطيط الوظيفي	Pearson Correlation		.414**	.298**
	P-value		.000	.000
بلورة الاتجاهات بشأن العمل	Pearson Correlation			.380**
	P-value			.000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

ثانياً. الفرضية الرئيسية الثانية (HO.2): (لا توجد علاقة أثر معنوية ذات دلالة إحصائية بين القدرات القيادية والنضج الوظيفي للأفراد العاملين)، حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (٨) الخاص بتحليل الانحدار، وجود أثر طردي ومعنوي لأبعاد القدرات القيادية مجتمعة في ابعاد النضج الوظيفي مجتمعة بدلالة قيمة معامل الانحدار البالغة (0.469) وبقيمة احتمالية بلغت (0.032) وهي اقل من (0.05)، فضلاً عن وحدة الإشارات لحدود الثقة (95%) الخاصة بالأنموذج.

النتيجة: من خلال ما تقدم سيتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول بديلها التي مفادها توجد علاقة أثر معنوية ذات دلالة إحصائية بين القدرات القيادية والنضج الوظيفي للأفراد العاملين.

الجدول (٨): تحليل الانحدار لأثر ابعاد القدرات القيادية مجتمعة في ابعاد النضج الوظيفي مجتمعة

المتغير المفسر	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	SRW	Estimate	95% Confidence Interval		القيمة الاحتمالية P-value
					Lower Bound	Upper Bound	
القدرات القيادية X	→	النضج الوظيفي Y	0.765	0.469	0.455	0.871	0.032

المصدر: اعداد الباحثان.

### الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

١. **الفرضية الفرعية الأولى (HO2.1):** (لا توجد علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية بين القدرات الفنية والنضج الوظيفي للأفراد العاملين (مجتمعة) عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ ). حيث يشير الجدول (٩) الخاص تحليل الانحدار وجود أثر طردي ومعنوي لبعده القدرات الفنية في النضج الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.109) أي أنه كلما زادت القدرات الفنية كلما زاد النضج الوظيفي، وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية التي ظهرت مساوية إلى (0.049) وهي أقل من (0.05)، النتيجة: وبالاتتماد على ما سبق سيتم رفض الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية وقبول بديلتها التي مفادها توجد علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية بين القدرات الفنية والنضج الوظيفي.

٢. **الفرضية الفرعية الثانية (HO2.2):** (لا توجد علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية بين القدرات الانسانية والنضج الوظيفي للأفراد العاملين (مجتمعة) عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ ). كما اثبتت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول (٩) وجود أثر طردي ومعنوي لبعده القدرات الانسانية في النضج الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.735) وهذا يدل على أنه كلما زادت القدرات الانسانية كلما زاد النضج الوظيفي، وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية التي ظهرت مساوية إلى (0.008) وهي أقل من (0.05). النتيجة: وبالاتتماد على ما سبق سيتم رفض الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية وقبول بديلتها التي مفادها توجد علاقة أثر معنوية ذو دلالة إحصائية بين القدرات الانسانية والنضج الوظيفي للأفراد العاملين.

٣. **الفرضية الفرعية الثالثة HO3.3:** (لا توجد علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية بين القدرة على تحليل المشكلة وحلها والنضج الوظيفي للأفراد العاملين (مجتمعة) عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ ). يتضح من الجدول (٩) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود أثر عكسي ومعنوي لبعده القدرة على تحليل المشكلة وحلها في النضج الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (-0.465) وهذا يدل على أنه كلما زادت القدرة على تحليل المشكلة وحلها كلما قل النضج الوظيفي، وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية التي ظهرت مساوية إلى (0.004) وهي أقل من (0.05) النتيجة: وبالاتتماد على ما سبق سيتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية وقبول بديلتها التي مفادها توجد علاقة إثر معنوية ذو دلالة إحصائية بين القدرة على تحليل المشكلة وحلها والنضج الوظيفي للأفراد العاملين

٤. **الفرضية الفرعية الرابعة HO2.4:** (لا توجد علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية بين القدرة على الاتصال والنضج الوظيفي للأفراد العاملين (مجتمعة) عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ ). اثبتت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول (٩) وجود أثر طردي ومعنوي لبعده القدرة على الاتصال في النضج الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.256) وهذا يدل على أنه كلما زادت القدرة على الاتصال كلما زاد النضج الوظيفي. وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية التي ظهرت مساوية إلى (0.010) وهي أقل من (0.05)، النتيجة: وبالاتتماد على ما سبق سيتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية وقبول بديلتها التي مفادها توجد علاقة أثر معنوية ذو دلالة إحصائية بين القدرة على الاتصال والنضج الوظيفي للأفراد العاملين.

الجدول (٩): تحليل الانحدار لأثر أبعاد القدرات القيادية في النضج الوظيفي

المتغير المفسر	اتجاه العلاقة	المتغير المعتمد	SRW	Estimate	95% Confidence Interval		P-value
القدرات الفنية	→	النضج الوظيفي	0.298	0.109	Lower Bound	0.037	0.049
					Upper Bound	0.211	
القدرات الانسانية	→	النضج الوظيفي	1.347	0.735	Lower Bound	0.714	0.008
					Upper Bound	....	
القدرة على تحليل المشكلة وحلها	→	النضج الوظيفي	-1.219	-0.465	Lower Bound	....	0.004
					Upper Bound	-0.342	
القدرة على الاتصال	→	النضج الوظيفي	0.703	0.256	Lower Bound	0.433	0.010
					Upper Bound	1.645	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

**ثالثاً. الفرضية الرئيسية الثالثة:** (لا يوجد علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية لقدرات القيادة مجتمعة في أبعاد النضج الوظيفي منفردة). يشير الجدول (١٠) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود أثر طردي معنوي لمتغير القدرات القيادية في القدرة على اتخاذ القرار، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.459) وهذا يدل على انه كلما زادت القدرات القيادية كلما زادت القدرة على اتخاذ القرار، وهذا الاثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية التي ظهرت مساوية الى (0.021) وهي اقل من (0.05). النتيجة: وبالاعتماد على ما سبق سيتم رفض الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الثالثة وقبول بديلتها التي مفادها يوجد علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية لقدرات القيادة في القدرة على اتخاذ القرار، اثبتت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول (١٠) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود أثر طردي معنوي لمتغير القدرات القيادية في التخطيط الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.426) وهذا يدل على انه كلما زادت القدرات القيادية كلما زاد التخطيط الوظيفي، وهذا الاثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية التي ظهرت مساوية الى (0.011) وهي اقل من (0.05)، النتيجة: وبالاعتماد على ما سبق سيتم رفض الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة وقبول بديلتها التي مفادها يوجد علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية لقدرات القيادة في التخطيط الوظيفي.

يتضح من الجدول (١٠) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود أثر طردي معنوي لمتغير القدرات القيادية في بلورة الاتجاهات بشأن العمل، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.609) وهذا يدل على انه كلما زادت القدرات القيادية كلما زادت بلورة الاتجاهات بشأن العمل، وهذا الاثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية التي ظهرت مساوية الى (0.016) وهي اقل من (0.05)، النتيجة: وبالاعتماد على ما سبق سيتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة وقبول بديلتها التي مفادها يوجد علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية لقدرات القيادة في بلورة الاتجاهات بشأن العمل.

اثبتت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول (١٠) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود أثر طردي معنوي لمتغير القدرات القيادية في القدرة على التفوق، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.630) وهذا يدل على انه كلما زادت القدرات القيادية كلما زادت القدرة على التفوق، وهذا الاثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية التي ظهرت مساوية الى (0.025) وهي اقل من (0.05). النتيجة: وبالاعتماد على ما سبق سيتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية

الثالثة وقبول بديلتها التي مفادها يوجد علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية لقدرات القيادة في القدرة على التفوق.

الجدول (١٠): تحليل الانحدار لأثر أبعاد القدرات القيادية مجتمعةً في ابعاد النضج الوظيفي منفردةً

المتغير المفسر	اتجاه العلاقة	المتغير المعتمد	SRW	Estimate	95% Confidence Interval		القيمة الاحتمالية P-value
					Lower Bound	Upper Bound	
القدرات القيادية	→	القدرة على اتخاذ القرار	0.433	0.459	Lower Bound	0.246	0.021
					Upper Bound	0.580	
	→	التخطيط الوظيفي	0.588	0.426	Lower Bound	0.412	0.011
					Upper Bound	0.717	
	→	بلورة الاتجاهات بشأن العمل	0.604	0.609	Lower Bound	0.373	0.016
					Upper Bound	0.716	
	→	القدرة على التفوق	0.487	0.630	Lower Bound	0.259	0.025
					Upper Bound	0.618	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

### المحور الرابع: الإطار الاستراتيجي

#### أولاً. الاستنتاجات:

١. أظهرت نتائج الدراسة الحالية في وصف وتشخيص أبعاد القدرات القيادية أن القادة في المنظمة المبحوثة يتمتعون بقدرات قيادية بحسب التسلسل متمثلة ب (القدرة على تحليل المشكلة وحلها، القدرات الإنسانية، القدرة على الاتصال، القدرات الفنية)، اذ يعد هذا مؤشر جيد لتمتع القادة بقدرات متنوعة في المديرية العامة التربية نينوى.

٢. توصلت الدراسة الحالية في وصف وتشخيص أبعاد النضج الوظيفي أن الافراد المبحوثين يتمتعون بنضج وظيفي، وبحسب التسلسل متمثلة (بلورة الاتجاهات بشأن العمل، والقدرة على اتخاذ القرار، والتخطيط الوظيفي، والقدرة على التفوق)، حيث يعد جيد لتمتع الافراد العاملين بمستوى من النضج الوظيفي.

٣. أن أكثر قدرة يتمتع بها القادة في المديرية العامة لتربية نينوى هي القدرة على تحليل المشكلة وحلها، حيث هذا ما أكده الافراد المبحوثين، مما يعني ان القادة لهم القدرة على تحليل المشاكل التي تعترض الافراد العاملين في مديرية تربية نينوى، مما يعكس على نضج الافراد المبحوثين.

٤. أظهرت نتائج الدراسة أن القدرات الإنسانية للقادة في مديرية تربية نينوى لهم دور انساني في التعامل مع مرؤوسيههم، حيث أكدوا الافراد المبحوثين ان القادة في المنظمة المبحوثة لهم دور في تفهم حاجاتهم المادية والمعنوية.

٥. استنتجت الدراسة أن القدرات الفنية للقادة في مديرية تربية نينوى جاءت في المرتبة الأخيرة، إذ يعد هذا الشيء طبيعياً، وذلك لأن المنظمة المبحوثة لا تعتمد على أداء مهامها على الجانب الفني، حيث أغلب القادة في المديرية العامة لا يركزون على الجانب الفني.
٦. تبين من آراء الأفراد المبحوثين أن على مستوى من النضج هو بلورة الاتجاهات بشأن العمل، مما يعني أن الأفراد العاملين يكونون أكثر انشداد لقواعد العمل التي تلي طموحاتهم.
٧. استنتجت الدراسة الحالية أن القدرة على اتخاذ تعزز من نضج الأفراد، وذلك بحسب آراء الأفراد المبحوثين، أن مشاركة الأفراد المرؤوسين بعملية اتخاذ القرار تساعد على تحسين أداءه الوظيفي.
٨. حصل بعد التخطيط الوظيفي على المرتبة الثالثة حسب آراء الأفراد المبحوثين، بمعنى التخطيط الوظيفي يساعدني في تحديد أهدافي الوظيفية بدقة.
٩. القدرة على التفوق جاء بالمرتبة الأخيرة بحسب آراء المبحوثين وما زاد من تأخر هذا البعد هو (حصلت على مكافآت مجزية نتيجة لتميزك في العمل)، أي أن الأفراد العاملين لم يحصلوا على مكافآت تشجعهم على التفوق في العمل

#### ثانياً. التوصيات:

١. من الضروري إيلاء المزيد من الاهتمام بتنوع القدرات القيادية في مديرية تربية نينوى، وذلك من خلال الاختيار والتعيين للقيادات الإدارية، لكون القيادات في المديرية مناطة بمسؤوليات حساسة.
٢. توصي الدراسة الحالية بضرورة الاهتمام بتنوع أبعاد النضج الوظيفي للأفراد العاملين في مديرية تربية نينوى، مع التركيز على دعم القدرة على التفوق للأفراد العاملين.
٣. ضرورة التركيز على الأداء المتفوق للمرؤوسين، من خلال التركيز على منحهم الأجور والحوافز المادية والمعنوية، والتي كشفت عنها الأفراد المبحوثين في إجاباتهم.
٤. على القادة في مديرية تربية نينوى تنمية قدراتهم الفنية من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية والتي تخص بيئة العمل.
٥. من المهم أن تعترف مديرية تربية نينوى أن الأفراد العاملين هم حجر الأساس لعمل المنظمة، ومن الضروري التركيز عليهم وتحقيق أهدافهم وضرورة مطابقتها مع أهداف المنظمة.
٦. ضرورة التركيز على التخطيط الوظيفي الذي يساعد في تحديد الأهداف الوظيفية بدقة، مما ينعكس على رفع مستوى النضج الوظيفي للأفراد العاملين.
٧. أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين أداء الوظيفي، إذ يجب على مديرية تربية نينوى تعزيز هذه المشاركة في عملية اتخاذ القرار، بهدف رفع مستوى النضج الوظيفي للأفراد العاملين.
٨. تعزيز عملية الاتصال بين القيادات والمرؤوسين في مديرية تربية نينوى وتنمية مهارات الاتصال مع الآخرين.
٩. من الضروري جداً اهتمام القيادات الإدارية في مديرية تربية نينوى بالقدرة على تحليل المشكلة وحلها، حيث أن هذه القدرات تنعكس بصورة مباشرة على نضج موظفيها.
١٠. توصي الدراسة بضرورة تغيير اتجاهات العمل وبلورتها مع اتجاهات العاملين، من أجل التقليل من الآثار السلبية لأبعاد النضج الوظيفي.

## المصادر

### أولاً. المصادر العربية:

١. أبو رياش، حسين، وقطيظ، غسان، ٢٠٠٨، حل المشكلات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
٢. تغلب، صابر، ٢٠١١، نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن.
٣. حيالي، سندية مروان سلطان، ٢٠١٠، دور عمليات الانتباه لدى القيادات الإدارية في تنمية النضج الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من كليات المجموعة الطبية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، العراق.
٤. خشاب، حسان ثابت، ٢٠٠٥، أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٥. ربيع، مشعان هادي، ٢٠٠٦، المدير المدرسي الناجح، دط، مكتبة المجتمع العربي، عمان.
٦. رسمي، محمد حسن، ٢٠٠٤، السلوك التنظيمي في الادارة التربوية، ط ١، الوفاء للطباعة، مصر.
٧. ساعدي، حسن علي حمد، ٢٠٠٧، المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بنغازي.
٨. سكارنة، بلال، ٢٠٠٩، القيادة الادارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩. عباس، سهيلة محمد، وعلي، حسين علي، ٢٠٠٣، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
١٠. عبودي، زيد، ٢٠١٠، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الشروق للطباعة، فلسطين.
١١. العجمي، محمد حسنين، ٢٠٠٨، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
١٢. فخرو، عبد الناصر، ٢٠٠١، حل المشكلات بطرق ابداعية برنامج تدريبي للأطفال، دار الفكر للطباعة والنشر عمان.
١٣. قريوتي، محمد قاسم، ١٩٩٧، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٤. ناصري، لطيف غازي، ٢٠٠٩، المقدرات والمواصفات القيادية القائد الإداري في جامعة تكريت وبغداد، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد ١٦، العدد ١٤، جامعة تكريت، العراق.

### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. AIIPORT, G, 1954, The Nature of prejudice, Cambridg, Addison, Wesiey.
2. Ann, Prideaux & Creed, Peter A., 2001, Career Maturity, Career Decision-Making Self-Efficacy & Indecision, A Review of The Accrued Evidence.
3. Bowles, Marcus S. & Harris, Jason, & Wilson, Paul T., 2016, Leadership Capabilities for Agile Organizations: Mining Leadership Frameworks Using Latent Dirichlet Allocation, International Journal of Business and Social Science, Vol. (7), No. (11) November 2016.
4. Brokner, J., 1985, Self-Focused Attention, Self-Esteem, and the Experience of State Depression, Journal of Personality, (53).
5. Cirjevskis, Andrejs, 2019, the Role of Dynamic Capabilities as Drivers of Business Model Innovation in Mergers and Acquisitions of Technology-Advanced Firms, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity.

6. Deborah, J., 2016, Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Managers". [Online]. Available.
7. Gaffney, Michael, & Faragher, Rhonda, 2010, Sustaining Improvement in Numeracy: Developing Pedagogical Content Knowledge and Leadership Capabilities in Tandem, Mathematics Teacher Education and Development, Vol. (12.2).
8. Henry H. Albert M, Principles of organization and management, 19<sup>٨٦</sup>.
9. Hogan, Robert & Roberts, Brent W., 2004, Asocioanalytic Model of Maturity, Journal of Career Assesment, Vol. xx, No. x.
10. Jones, Gareth R. & George, Jennifer M., 2003, Contemporary Management, 3rd ed., McGraw-Hill, Irwin.
11. Lundberg, D. J.; Oborn, W. L. & Miner, W. L., 1997, Career Maturity & Personalty Preferences of Mixican, American Adolescent, <http://www.all>.
12. Luthra, Anchal, 2016, Effective Leadership is all about Communicating Effectively: Connecting Leadership and communication , Faculty of Management Studies, SRM University.
13. Macula, 1996, an Assessment of Job Satisfaction of Elementary Public School Teachers in New Jersey and Analysis of its Relationship to Demographic Variables, Dissertation Abstract International, 57 (3).
14. Scott, Geoff, & Coates, Hamish, & Anderson, Michelle, 2008, Learning Leaders in times of change: Academic Leadership Capabilities for Australian Higher Education, University of Western Sydney and Australian Council for Educational Research.
15. Zunker, V., (1986), Career Counseling: Applied Concepts of Life Planning, 2nd ed., Monterey: Books / Publishing Company.