

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

النضج الوظيفي المفهوم والمحددات

functional maturity the concept and determinants

مريم ارفيس^{1*}

¹جامعة محمد خيضر (بسكرة)، mar.mariam147@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/09/01

تاريخ القبول: 2020/07/28

تاريخ ارسال المقال: 2020/06/18

* المؤلف المرسل

الملخص باللغة العربية: هدف البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم النضج الوظيفي وأهم محدداته، حيث شمل المفهوم تعريف النضج وتعريف الوظيفة ثم تعريف النضج الوظيفي ومستوياته وبعض المتغيرات المتعلقة به.

أما المحددات فتمثلت في المعرفة، القدرات، الرغبة، الكفاءة، الخبرة، التعلم، والتدريب.

مستعينا في ذلك بالمنهج الوصفي لأنه الأنسب للدراسة.

الكلمات المفتاحية: النضج الوظيفي، محددات النضج الوظيفي، المعرفة، القدرات، الرغبة، الكفاءة، الخبرة، التعلم، والتدريب.

Abstract in English: The research aims to highlight the concept of functional maturity and its most important determinants, Where the concept included the definition of maturity, And job definition then definition of functional maturity, And its levels Related to it.

The determinants were knowledge, capacity, desire, efficiency, experience, learning and training.

Using descriptive approach, because it is best suited to the study.

Keywords: functional maturity; knowledge; capacity; desire; efficiency; xperience; learning and training.

مقدمة:

تعتبر المؤسسات الاجتماعية مقومات أساسية في المجتمع، إذ تساهم بشكل كبير في بنائه وتطويره ويتوقف نجاح هذه المؤسسات على مدى نجاعة طاقمها الإداري، الذي يعتبر المسؤول الرئيسي في تحقيق أهدافها من خلال المهارات الإدارية التي يكتسبها مع الزمن والممارسة والتي تكوّن لديه نضجا وظيفيا.

فما مفهوم النضج الوظيفي؟ وماهي محدداته؟

منهج التحليل: المنهج الوصفي.

أهداف المقال: نظرا لأن مفهوم النضج الوظيفي يكاد يكون معدوم في التراث النظري، ولما له من أهمية كبيرة ومباشرة في تحسين أداء الموظفين وبالتالي نجاح المنظمة في الوصول إلى أهدافها، جاء هذا البحث لتسليط الضوء عليه في محاولة لعرض صورة نظرية له من مفهوم الباحث.

المبحث الأول: مفهوم النضج الوظيفي

من أجل التفصيل في مفهوم النضج الوظيفي تمّ التطرق في هذا المبحث الى تعريف النضج و الوظيفة و النضج الوظيفي و مستوياته وبعض المتغيرات المتعلقة به.

المطلب الأول: تعريف النضج

للنضج عدة تعاريف يذكر منها:

عرّف بعض العلماء عملية النضج بأنها تعني وجود أنماط سلوكية تحدث نتيجة نمو داخلي لا علاقة له بالتدريب أو بأي عامل خارجي.

أي أنّ النضج يحدث نتيجة نمو تلقائي، ويلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على أن عملية النضج تحدث نتيجة عوامل داخلية فقط.

أما التعريفات الأفضل للنضج فهي تلك التي تؤكد آثار العوامل الخارجية الى جانب العوامل الداخلية ومن أمثلة هذه التعاريف ما يلي:

- تعريف "ستودارد" و"يلمان": "النضج هو النمو المتوقع من الكائن الحي تحت شروط الاثارة العادية".

- تعريف "مالك كونيل" النضج هو النمو التدريجي في وجه التغيرات المختلفة للشروط البيئية".

وطبقا لهذين التعريفين يتضح أن النضج - وان كان عملية داخلية - أي ترجع إلى التركيب العضوي للكائن الحي إلا أنه متوقع تحت شروط البيئة و العوامل الخارجية، فكل كائن حي ينمو وفقا لنمط معين تحدده العوامل العضوية الوراثية، إلا أنّ هذا نمو يحدث آثاره في البيئة الخارجية، بحيث يتوقع من الكائن الحي اذا توافرت هذه الشروط الخارجية.¹

المطلب الثاني: تعريف الوظيفة

للوظيفة تعاريف كثيرة منها:

مجموعة الواجبات التي تؤدي بواسطة فرد ما، ولها صفة التكرار و التماثل وتحتاج الى التجانس في المعارف و المهارات. وهي موجودة بصرف النظر عن وجود من يشغلها أو عدمه.²

- عمل اقتصادي على شكل مهمة أو دور محدد تسعى لتحقيق غاية معينة، يؤديها شخص أو أكثر فيتحمل أعبائها ومسئولياتها ويمارس سلطاتها وهي تعبر إما عن مهمة صغيرة يؤديها فرد واحد أو عن مهمة كبيرة مكونة من مهام فرعية يقوم بها عدة أفراد.³

- ولها عناصرها حيث تناسب الوظيفة في قنواتها الخاصة، ولذلك ارتبطت السلطة بالمسؤولية ولا تمارس السلطة إلا عن طريق اعطاء صاحبها حق وقدرة الممارسة و للرئيس حق الاشراف و حق تقدير العمل.

ولما كان كل حق يقابله واجب وهو الشعور بالمسؤولية ويشترط في من يحمل المسؤولية عناصر الموافقة أو المستحابة للتعليمات و إنجاز العمل.⁴

المطلب الثالث: تعريف النضج الوظيفي

لا يوجد الكثير من الباحثين من تطرّق إلى هذا المفهوم بالتعريف، والذي تم الحصول عليه تعريف كل من سوبر و هيرسي و بلانشارد:

النضج الوظيفي عند سوبر: يمكن وضع الأمور التالية كدلائل على النضج الوظيفي عند الموظف:

- الوعي بالحاجة الى القيام باختيارات تربوية وظيفية.
- تقبل المسؤولية لعمل خطط واتخاذ قرارات وظيفية.
- التخطيط و المشاركة في الحصول على معلومات و التدريب اللازم للوظيفة.
- توفر المعلومات الشخصية و الوظيفية، فهمها من أجل استعمالها في اتخاذ القرار الوظيفي.
- الواقعية في التفاصيل الوظيفية تبعاً لمستوى القدرات و الميول المستوى الاجتماعي والاقتصادي.
- الرضا بالعمل الذي يلتحق به الفرد.⁵

- النضج الوظيفي عند هيرسي و بلانشارد: يرتبط بالقدرة او الكفاءة فعمل أي شيء، فالأفراد الذين يمتلكون نضجاً وظيفياً عالياً في مجال معين من العمل يمتلكون أيضاً المعرفة و القدرة و الخبرة في تحقيق المهارات من دون توجيه من الآخرين.⁶

من خلال ماسبق يمكن القول أنّ النضج الوظيفي هو النمو التدريجي الداخلي للفرد الناتج من عوامل داخلية بيولوجية كالوراثة و العمر والذكاء، وخارجية بيئية كمنهاج الدراسة والتعلم وتماسك الأسرة و مستوى وعي الوالدين، مما يعكس مدى الفهم للوظيفة وأدائها على الوجه المطلوب.

المطلب الرابع: مستويات النضج الوظيفي

قسم هيرسي و بلانشارد النضج الوظيفي الى أربعة مستويات كالتالي:

- الأفراد الذين لا يرغبون ولا يقدرّون على تحمل المسؤولية يمتلكون مستوى منخفضاً من النضج الوظيفي و النفسي.
 - الأفراد الذين يرغبون ولكن لا يقدرّون على تحمل المسؤولية، وهؤلاء يمتلكون نضجاً نفسياً عالياً ونضجاً وظيفياً منخفضاً.
 - الأفراد الذين يقدرّون وليس لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية وهؤلاء يمتلكون نضجاً سياسياً عالياً غير ان نضجهم النفسي منخفضاً.
 - الأفراد الذين يمتلكون القدرة و الرغبة في تحمل المسؤولية فهؤلاء يمتلكون نضجاً وظيفياً ونفسياً عالياً.
- وباستقراء هذه المستويات الأربعة يلاحظ أنّه أعلى مستوى لنضج الأفراد يرتبط بالمستوى الرابع فما يرتبط أدنى نضج بالمستوى الأول، فالشكل الاتي يوضح نضج المرؤوسين.⁷

شكل يبيّن مستويات النضج الوظيفي

منخفض	معتدل	معتدل	عالي
M1	M3	M2	M4
عدم القدرة وعدم الرغبة	توفر القدرة وعدم الرغبة	عدم القدرة وتوفر الرغبة	توفر القدرة وتوفر الرغبة

المصدر: ماهر محمد صالح حسن، 2004، ص 61

المطلب الخامس: متغيرات لها علاقة بالنضج الوظيفي

صنّف "سوبر" هذه المتغيرات إلى:

الفرع الأول: العوامل البيولوجية

كالعمر، و الذكاء، فالنضج الوظيفي علاقة بذكاء الافراد اللامعين أكثر قدرة على التخطيط بفاعلية من الافراد الاقل ذكاء، كما أنّ الأفراد في سن 45 سنة فيظهر نضجهم المهني بمقدار اهتمامهم بالطرف وسائل التي يتمكنون معها من المحافظة على وظائفهم، أو مكانتهم في وجه المنافسة والتحدي اللذي يأتيهم من الأفراد الصغر سنا.

الفرع الثاني:العوامل البيئية

النضج الوظيفي بشكل إيجابي مع مستوى مهنة الوالدين و مع منهج المدرسة ومقدار المثيرات البيئية و تماسك الأسرة.

الفرع الثالث:العوامل الوظيفية

يتلازم النضج الوظيفي بشكل واضح مع الامال المهنية و مع درجة الاتساق بين الآمال و التوقعات.

- تحصيل الموظف:

حيث يتلازم التحصيل بشكل إيجابي مع النضج المهني، كما تتلازم كل من الاستقلالية و المشاركة في النشاطات داخل وخارج المؤسسة.

- مفهوم الذات:

وجد أنّه عندما يتناسب مفهوم الذات الشخصي مع مفهوم الذات الوظيفي، يميل الناس لأن يكونوا أفضل بأعمالهم. أما الأفراد الذين لديهم وجهات نظر غير متبلورة عن أنفسهم فتكون لديهم صعوبة أكبر في اختيار وظائفهم من الافراد الذين لديهم مفهوم ذات إيجابي ومنظم.⁸

المبحث الثاني: محدّدات النضج الوظيفي

للنضج الوظيفي الكثير من المحددات وفي هذا المبحث تمّ التطرق إلى أهمّها أو الأساسية منها وهي بالترتيب من حيث الأهمية كما يلي:

المطلباول: المعرفة

وهي متعددة يذكر منها:

الفرع الأول: المعرفة الإدارية

إنّ الأداء يتطلب توفر المعرفة، و التي تمثل نشاطا معلوماتيا ذهنيا يستخدمه العامل لاختيار السلوك المناسب. يعني ذلك أن المعرفة هي في حقيقتها نشاط ذهني يمثل خريطة معينة لاحتساب العائد على الاستثمار، أو طريقة اخرى لكل مشكلة من المشاكل وهكذا، و الجدير بالذكر أن المهارات المعرفية تعمل على بعضها البعض في عملية ذات ثلاثة مكونات هي: توفر المعرفة، وجود طريقة ما لتقييم المعرفة، القدرة على استخدام نماذج سلوكية مختلفة باسترجاع المعرفة المخزنة لفرض انجاز عمل ما.

- الفرع الثاني: المعرفة الاجرائية

هذه المعرفة تحدد مجموعة الخطوات الواجب اتباعها لانجاز عمل ما، أي أنّها تمثل إجابات لأسئلة تبدأ بكلمة كيف؟

على سبيل المثال فان المدير الذي يقوم بإعداد موازنة تقريرية يتبع عددا من الخطوات اللازمة لإعداد هذه الموازنة، لأنّ المعرفة الاجرائية تنشط المهارة الفنية لتزويدها.

الفرع الثالث: المعرفة الوظيفية

تزود العامل بخريطة ذهنية خاصة بموضوع معين، هذا يعني أنّ الاجابة على "كيف يعمل شئى ما؟" هذه الخريطة الذهنية تساعد العامل في تفهم العلاقات بين العامل المختلفة عن طريق تزويده بصورة ذهنية للموقف، و بصفة عامة فان المعرفة الوظيفية تنشط وتزود المهارات التنظيرية.

الفرع الرابع: معرفة المسؤولية

إنّ مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد، أو الالتزام المترتب على تخصيص هذا العمل.

هذا الاصطلاح يعني جميع الواجبات اللازم انجازها لإتمام عمل ما بناء عليه فان المدير يتولى تحديد المسؤولية لإعفاء الآخرين.

الفرع الخامس: معرفة السلطة

بعد تحديد المسؤولية أي العمل لمفهوم الفرد كما أوضحنا فلا بد من منحة السلطة الضرورية لانجاز هذا العمل بهذا المعنى فان السلطة تتضمن ناحيتين هما التمكين و النيابة.

التمكين، فمن الضروري للفرد الذي نحدد له واجبات معينة أن يكون قادرا على التصرف، لانجاز تلك الواجبات (المسؤولية) والسلطة هي التي تمكن ذلك الفرد من التصرف وتغييرها يصبح غير قادر على ذلك.

أما من حيث النيابة فإنّ الفرد المفوض اليه السلطة غير ممثلاً للشخص الذي فوض له هذا الحق، ويترتب على ذلك أن مفوض السلطة محتفظاً بحق الرقابة الكاملة على من فوض اليه تلك السلطة كما يحق له استرجاعها عند الضرورة.⁹

المطلب الثاني: القدرات

يشير مفهوم القدرات الى تلك الافعال و التصرفات التي يستطيع الانسان القيام بها فعلا، بينما الطاقة تعبر عن الاشياء التي يحتمل أن يتمكن من القيام به مستقبلا.¹⁰

وهي مستوى من الجودة و الاتقان لأنماط من التصرفات و العادات السلوكية التي يتطلبها أداء الوظيفة، و الاستفادة بالتصديق العملي لتلك المعرفة المتخصصة السابق تحصيلها، ويتوقف هذا المستوى من الجودة على ما تتطلبه هذه النوعية من الأعمال من توفر استعدادات صقلت و تطورت بالتدريب إلى أن وصلت الى هذا المستوى.¹¹ و القدرات تختلف و تتنوع من موظف إلى آخر يذكر منها:

الفرع الأول: القدرة التحليلية

وهي القدرة على تصور العلاقات بين الأشياء من خلال تحليل الأمور وسيلته إلى ذلك طرح الاسئلة الصحيحة و الاجابات الصحيحة.

- القدرة على تفهم الموقف بأكمله و الوظيفة بأكملها.

- القدرة على الابتكار و التجديد.¹²

وهناك اتجاه آخر يحصر هذه القدرات في:

- القدرة العقلية ويقصد بها الذكاء العقلي وهو القدرة على فهم الافكار المعقدة التكيف الفعال مع البيئة و التعلم من الخبرة و التصرف الحكيم في مختلف المواقف، التغلب على العواقب.

- الفرع الثاني: القدرات البدنية

مثل قدرة التحمل المرنة، تحريك الجسم بسرعة...¹³

الفرع الثالث: القدرات السلوكية

أي حسن التعامل مع الاخرين مثل الاتصال وحل الصراعات و التفاوض والتكوين العلاقات الاجمالية.¹⁴

المطلب الثالث: الرغبة

ويقصد بها أن العامل في المؤسسة يخلص لها ويكد ويتعب ويتفانى في عمله بدافعية -بعد الاجر طبعاً- فاذا كان الموظف له روح الحب فانه ينجز عمله باحسان وجد، ولأن الاعمال عمادها الاول هو الانسان، وليس الالة منهم من يعمل بدافع ومنهم الطمع ومنهم حب المؤسسة و رغبة في العمل.¹⁵

المطلب الرابع: الكفاءة

هذه صفة مطلوبة ولا بد من توفرها في العمال وهي تضمن اختيار صفوة العناصر الصالحة للقيام بأعباء المهام الصعبة فضلا عن تحقيق التكافؤ و المساواة.¹⁶

الفرع الأول: تعريف الكفاءة

تشير الى العلاقة بين الموارد و النتائج و تقاس باحتساب نسبة المخرجات الى المدخلات المستغلة أثناء السعي المدير الى تحقيق أهدافه.¹⁷

وغالبا في نطاق زمني قصير الأجل والعامل الكفاء الذي يحقق أفضل النتائج أو المخرجات مقارنة بالمدخلات فهذا عامل داخلي يعكس قدرة العامل على تحقيق الاستغلال الامثل للموارد، في حين يجعلها في زمن قصير الأجل.¹⁸

- تعرف المجموعة المهنية الفرنسية medef الكفاءة بالقول:

هي تركيبة من المعارف و المعارف و الخبرة و السلوكات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني و الذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها وتطويرها.¹⁹ و الكفاءة تحسب بالعلاقة التالية:

الكفاءة = إجمالي العائد ÷ إجمالي التكاليف < واحد صحيح.²⁰

الفرع الثاني: عناصر تحديد الكفاءة

- 1- التأكد من توفير الموارد المختلفة التي يحتاجها المشروع.
 - 2- التحقق من استخدام هذه الموارد بشكل فعال.
 - 3- التحقق من المدافع التي تعود الى المشروع تفوق تكاليفه.
 - 4- تحديد عدم استخدام هذه الموارد بشكل مثالي و اقتصادي.
 - 5- تحديد مدى كفاءة نظم المعلومات الادارية في المشروع و الاجراءات المرتبطة بالهيكل الاداري فيه.²¹
- بالإضافة الى تلك العناصر يوجد تقسيم آخر:
- عناصر كشف عن مساهمات الشخص في مجال العمل مثل كمية الإنتاج دقة و مهارة الأداء و ما حققه من أهداف.

- عناصر تكشف عن صفات الشخص او خصائصه مثلا: المبادرة، التعاون، درجة الاعتماد عليه، الشخصية الاتجاهات نحو المشروع، العمل العاملين، الولاء، المواظبة، الحماس، والقيادة.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس الكفاءة

- 1- مؤشرات مباشرة:
 - المقاييس الكلية للكفاءة مثل الربح الصافي قياسا لمجموعة الموجودات حقا.
 - المقاييس النوعية للكفاءة مثل: الارتفاع في مستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها.
 - المقاييس الجزئية للكفاءة: مثل المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات.
- 2- مؤشرات غير مباشرة:
 - قياس الرغبة في العمل.
 - الروح المعنوية.

- تحليل امكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية و المادية.
- درجة الرضا الوظيفي²²، وهو حسب الاغبري مستوى الاتزان في المشاعر الايجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب وظروف العمل...²³

المطلب الخامس: الخبرة

إنّ التعليم بمفرده لا يضمن للفرد موقعا اداريا و الحصول على التقدير ممتاز في مادة الادراك لا يعطي ضمان نجاح في مهنة الادارة.

وهنا يأتي دور الخبرة حيث تضيف إلى المعرفة الإدارية فهي تمد الفرد بمعرفة صريحة ومحددة عن الصناعة التي يعمل فيها. كما تمدّه بالمعرفة الوظيفية الخاصة يتدفق العمل داخل المنظمة التي يعمل بها، إضافة إلى تزويده بالمعرفة الاجرائية اللازمة لبعض الأعمال فإنّ الخبرة تأخذ أشكالا متعددة، فبعض الأفراد يعملون خلال دراستهم بالجامعة والبعض لا يذهب للجامعة إلا بعد أن يعمل عملا دائما لعدد من السنين.

(نظام الجامعة المفتوحة) في هذه الحالة تتوفر لديهم الخبرة لكن تنقصهم المعلومات الهيكلية للمنظمة والذي يوفّرهما لهم التعليم، وهناك من الأفراد من يذهبون الى الكليات الجامعية بعد حصولهم على الثانوية مباشرة، وبعد التخرج يقبلون عملا مبدئيا في أحد المنظمات إضافة إلى برنامج تدريب إداري، بعد فترة قد يقبلون النقل الداخلي إلى إدارات مختلفة لغرض توسيع خبرتهم بالمنظمة.

إنّ تغيير المنظمة يعتبر شيئا مألوفا حيث يترك أفراد المنظمة التي يعملون بها ويقبلون على العمل في مؤسسة أخرى. وتمرور الوقت يتناوب الأفراد العمل في منظمات متعددة وأعمال مختلفة وبذلك يسمح للأفراد بتنمية معارفهم، وزيادة مهاراتهم من خلال الخبرة المكتسبة في العمل.²⁴

-المطلب السادس: التعلّم

من أهم محددات النضج الوظيفي عملية التعلّم ويمكن تناوله في عدة نقاط كما يلي:

الفرع الأول: تعريف التعلّم

وهو عملية التغيير المستمر نسبيا في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة بمعنى أن الموظف يكتسب مزيدا من الخبرة المكتسبة، و التجربة يجده يميل الى التصرف بأشكال من السلوك، تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات و التجارب.²⁵

الفرع الثاني: أنواع التعلّم

1- التعلّم: من خلال المكافأة و العقاب:(التعزيز) الفكرة الاساسية للتعلّم الشرطي هي أن الناس يتعلمون عن طريق الربط بين السلوك ونتائجه، وينشئ المدير على محاولة الموظف بطريقة جيدة وعلى ذلك فان التعلّم يحدث بسبب نتائج طيبة والعكس صحيح.

ويسمى هذا بقانون الأثر: الظروف التي دعت الى التصرف ثم السلوك ثم نواتج السلوك ويتم بالمراحل التالية:

- يشرح المدير للمرؤوسين كيفية الأداء.

- أداء الموظفين.

-يكافئ المدير المرؤوسين على ذلك (إيجابا و سلبا).

2- التعلم من خلال الآخرين (الملاحظة) أو النمذجة وهو ما يحدث حينما يكتسب الفرد مقومات جديدة من خلال ملاحظة ما يفعله الآخرون .و الشخص الذي يتم تقليده يسمى نموذج.²⁶

3- التعلم التعاوني:

وهي استراتيجية حديثة يتم فيها تقسيم الموظفين إلى مجموعات من ثلاثة إلى خمس أفراد (3-5) غير متجانسين (السن، الجنس، المستوى الثقافي....) ويتبادلون أدوار التعلم التعاوني فيما بينهم بطريقة منظمة هادفة، من خلال القيام بأداء المهمات الموكلة لكل فرد من أفرادها بطريقة تقود إلى تحقيق النتائج التعليمية المرغوب بها. فشعار من يعمل وفق التعلم التعاوني إما أن ننجوا جميعا أو نغرق جميعا.²⁷

وفيه يكون: العمال يعملون معا في فرق لدراسة الامور.

-ان الفرق تتكون من عمال غير متجانسين في القدرة و النوع.

- المكافأة تقدم للمجموعة أكثر من الافراد .

الفرع الثالث: خطوات التعلم

1- أن يعطي الاهتمام الكامل بسلوك ما او فكرة ما ...

2- ان يحتفظ بذلك في ذاكرته.

3- أن يجرب ذلك ويعيد المحاولة حتى يحققها.²⁸

الفرع الرابع: خصائص التعلم

1- التعلم عملية موقفية تعكس أثر البيئة المحيطة.

2- التعلم عملية اختيارية.

3- التعلم عملية تعكس مجمل الخصائص النفسية و الاجتماعية للإنسان.

4- التعلم عملية مستمرة.

5- التعلم عملية إدراك جديد يكشف الترابط بين الأسباب و النتائج.²⁹

جدول يبين الفرق بين التعلّم و التدريب:

التعلّم	التدريب
- يطلق لفظ التعلم على الدراسة التي يتلقاها الفرد الناشئ في دور العلم كالمدراس و الجامعات.	- يطلق لفظ التدريب على الدراسة المتخصصة التي يتلقاها الموظف في المعاهد او المراكز التدريبية.
- تعرف عملية التعلم بأنها عملية تزويد الافراد بمحصيلة معينة من العلم و المعرفة في اطار معين.	- تتعرف عملية التدريب بأنها عملية تعليم المعرفة و تعليم الاساليب المتطورة لاداء العمل، وذلك لاحداث تغيرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات
- اعداد الافراد فكريا و عقليا مثلما يتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الافراد للدخول في الحياة العملية .	- وقدرات الافراد اللازمة في اداء عملهم.
- يركز على احداث التفاعل مع الموضوع أكثر منه على الفرد.	- يهدف التدريب الى زيادة كفاءة الافراد وقدراتهم ومهاراتهم على اداء مهامهم بذاتها وهو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمله بذاته.
- تقع مسؤولية التعلم على عاتق دور العلم كالمدراس و الجامعات ووزارة التربية و التعليم.	- يهتم التدريب بالفرد ويركز على الشخصية.
- التعلم فيفتح على كل ما يتصل بحياة الانسان وبآرائه ومعارفه عن العالم بأكمله.	- يركز التدريب على احداث التفاعل الحقيقي مع الفرد أكثر منه على الموضوع.
	- تقع مسؤولية التدريب على عاتق المعاهد و مراكز التدريب و الدوائر الحكومية ومدراء التدريب و المتدربين.

المصدر : فريد منير عبوي، سامي محمد، 2006، ص 127.³⁰

المطلب السابع: التدريب

يعتبر التدريب من وسائل التعلّم ويمكن التطرق اليه كمايلي :

الفرع الأول: تعريف التدريب

هو تلك الجهود الهادفة الى تزويد الفرد العامل بالمعلومات و المهارات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل او تنمية مهارات و معارف وخبرات بغية زيادة كفاءة الموظف الحالية و المستقبلية.³¹

وتهتم هذه الاستراتيجية بجهود المنظمة المستقبلية الهادفة لاكساب الافراد في المنظمة و لمختلف المستويات و المهارات و المعارف، التي من شأنها أن تكيّف سلوكياتهم بما يتلاءم مع متطلبات الوظائف العالية و المستقبلية، وقد تستعين المنظمة بمواقع العمل لاجراء التدريب كما قد تستعين بالجامعات أو مراكز التدريب المتخصصة في هذا المجال.³²

الفرع الثاني دعائم التدريب

- أن التدريب وظيفة اساسية مستمرة .
- التدريب نظام كامل .
- التدريب نشاط متجدد .
- التدريب عملية ادارية و فنية.³³

الفرع الثالث: أنواع التدريب

- 1- حسب مرحلة التوظيف:
 - توجيه الموظف الجديد .
 - التدريب بغرض الترقية و النقل .
 - التدريب بغرض تحديد المعرفة و المهارة .
 - التدريب اثناء العمل .
 - التدريب للتهيئة للمعاش .
- 2- حسب نوع الوظيفة :
 - التدريب المهني و الفني .
 - التدريب التخصصي .
 - التدريب الاداري.³⁴
- 3- حسب المكان:
 - التدريب داخل الشركة .
 - التدريب خارج الشركة.³⁵

الفرع الرابع: طرق التدريب

- المحاضرة، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار.³⁶
- المناقشات، الندوات و المؤتمرات، التدريب العملي.³⁷
- المباريات الإدارية تدريب الحاسوبية(استبصار المشكلات)
- طريقة المشروع في قاعات التدريس.³⁸

الفرع الخامس: خطوات التدريب

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 2- تصميم برنامج التدريب .
- 3- تنفيذ برنامج التدريب .
- 4- تقييم برنامج التدريب.³⁹

الفرع السادس: أهمية التدريب

- 1- يعتبر حاجة اساسية في المنظمة .
- 2- وسيلة لتحصيل وتطوير اداء العاملين وتحقيق الاهداف.
- 3- يعتبر استثمارا هادفا في تحسين الكفاءة الاساسية.
- 4- التدريب لا يقتصر على مجرد القاء المحاضرات.. وإنما يقتزن بالتدريب العملي.⁴⁰
- 5- اكتساب معارف محددة وجديدة .
- 6- إكساب وتغيير اتجاهات القيم.
- 7- حل بعض المشاكل التنظيمية.⁴¹

خاتمة:

يعتبر النضج الوظيفي عملية نمو داخلية للكائن العضوي يتكون من خلال عوامل بيولوجية كالوراثة و العمر والذكاء، وعوامل بيئية خارجية كمنهاج الدراسة وتماسك الأسرة و مستوى وعي الوالدين، مما يعكس مدى الفهم للوظيفة وأدائها على الوجه المطلوب.

وللنضج الوظيفي العديد من المحددات أهمها المعرفة بأشكالها، قدرات الموظف، الرغبة، مستوى الكفاءة والخبرة وأيضا عملية التعلم المستمرة، وكذلك التدريب والذي يعتبر من وسائل التعلم. من هنا جاءت أهمية الدراسة حيث حددت مفهوم النضج الوظيفي و حصرت أهم محدداته التي تعتبر قواعد أساسية و مكونات جوهرية له، و يمكن اعتبارها مؤشرات إجرائية قابلة للقياس ومعرفة مستوى النضج الوظيفي للموظفين بالتحديد في الدراسات العلمية وفي أي منظمة.

الهوامش:

- 1: محمد منسي: علم النفس التربوي للمعلمين، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، دت، ص 99
- 2: جابر عوض سيد ، أبو الحسن عبد الموجود: إدارة المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص 47
- 3: عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، 2005، ص 140
- 4: قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري، منشأة المعارف، دت، ص 78
- 5: صالح حسن الداھري: سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته، دار وائل، 2005، ص 137
- 6: ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، الأردن، 2004، ص 61
- 7: ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 61
- 8: صالح حسن الداھري، مرجع سابق، ص 137-138
- 9: علي شريف وآخرون: الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي للحديث، الإسكندرية، 2007، ص ص 77-83، 222
- 10: علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، دت، ص 301
- 11: أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية، من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 74
- 12: علي السلمي، مرجع سابق، ص 593
- 13: جرد الدجر ينج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، السعودية، 2004، ص 147-150
- 14: مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 34
- 15: زيد منير عبوي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، 2007، ص 168
- 16: عبد العزيز صالح بن حبتور: مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 230
- 17: حسين حرزم: إدارة المنظمات، دار الحامد، عمان، 2003، ص 96

- 18: نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام: الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص 45
- 19: رحيم حسين، 2005، ص 182-183
- 20: مدحت محمد أبو نصر: إدارة منظمات المجتمع المدني، مصر، 2007، ص 351
- 21: محمد السيد سرايا: أصول وقواعد المراجعة والتدقيق، دار المعرفة، الاسكندرية، 2002، ص 142
- 22: خليل محمد، خيضر كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص 331-332
- 23: عبد الستار مركمان، سحوان عطاء الله، الرضا الوظيفي المؤسساتي من منظور النظريات سوسيو- تنظيمية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الأول، 2020، ص 190
- 24: علي شريف وآخرون، مرجع سابق، ص 84
- 25: علي السلمي، مرجع سابق، ص 83
- 26: جرد الدجر بينج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 104
- 27: محمد بكر نوفل: تطبيقات عملية في تنمية التفكير، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 147
- 28: أحمد إسماعيل حجي: إدارة بيئة التعليم والتعلم، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص 289
- 29: علي السلمي، مرجع سابق، ص 479-491
- 30: فريد منير عبوي، سامي محمد: مدخل إلى الإدارة العامة، دار الشروق، الاردن، 2006.
- 31: يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوراق، عمان، 2006، ص 271
- 32: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب: الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، 2008، ص 329
- 33: أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص 80-82
- 34: أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 326-327
- 35: راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 283
- 36: صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص 224
- 37: أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دت، ص 250-251
- 38: رأفت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 117-118
- 39: فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2008، ص 141
- 40: خيضر كاظم، ياسين كاسب: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 126
- 41: سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، دا وائل، عمان، 2004، ص 443-450