

تاريخ الاستلام: 2025/01/10 تاريخ القبول: 2025/05/27 تاريخ النشر: 2025/07/30

عبد الأمين مانع^{*1}

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة (الجزائر)

Email: a.manaa@univ-skikda.dz

نبيل علي زوي²

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة (الجزائر)

Email: alizouinabil@gmail.com

الملخص :

تناولت هذه الدراسة مفهوم النضج الوظيفي وأبعاده، بالإضافة إلى معرفة أهم النظريات المفسر لهذا المفهوم، على غرار نظرية كريس أرجريس نظرية دونالد سوبر، ونظرية هيرسي وبلانشارد، وهدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تساعد الأفراد لتعزيز والوصول إلى النضج الوظيفي، سواء كانت هذه العوامل خاصة بالفرد نفسه أو خاصة بالتنظيم، ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لطبيعة الموضوع، حيث توصلنا في هذه الدراسة إلى نتائج مهمة منها أن النضج الوظيفي يتأثر بعدة عوامل سواء كانت شخصية أو تنظيمية أو اجتماعية وغيرها، ويجب فهم التفاعل بين هذه العوامل، كونه المفتاح لتطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز النضج الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: النضج الوظيفي – محددات النضج الوظيفي- العوامل الشخصية - العوامل

التنظيمية .

Abstract:

This study examined the concept of vocational maturity and its dimensions, in addition to understanding the most important theories that interpret this concept, such as Chris Argyris's theory, Donald Super's theory, and Hersey and Blanchard's theory. The study aimed to identify the factors that help individuals enhance and achieve vocational maturity, whether these factors are individual-specific or organizational-specific. We relied on a descriptive-analytical methodology in our study due to the nature of the subject. Through this study, we reached important results, including that vocational maturity is influenced by several factors, whether personal, organizational, social, or others. Understanding the interaction between these factors is crucial for developing effective strategies to promote vocational maturity.

Keywords: career maturity- determinations of career maturity- personal factors - organizational factors .

مقدمة

يشهد عالم الأعمال اليوم تحولات متسارعة نتيجة التطورات التكنولوجية، مما أدى إلى إعادة تشكيل بيئات العمل وأساليب أداء المهام، وفي ظل هذه المتغيرات، برز مفهوم النضج الوظيفي كأحد الركائز الأساسية لضمان قدرة العاملين على التكيف مع المتطلبات الجديدة، وتحقيق الكفاءة والإنتاجية، فالنضج الوظيفي لا يقتصر على اكتساب المهارات المهنية، بل يتضمن أيضا وضوح الرؤية الوظيفية، والتخطيط للمستقبل، والتحفيز لتحقيق الإنجازات.

ومع ذلك تواجه المؤسسات تحديات عديدة تعيق تحقيق هذا النضج، أبرزها ضعف التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، غياب برامج التدريب والتطوير، وعدم توفر الدعم المناسب لتعزيز المهارات والقدرات ومع استمرار هذه التحديات تزداد أهمية البحث في العوامل التي تسهم في النضج الوظيفي، وكيفية تعزيز قدرة العاملين على التكيف مع التحولات المتسارعة.

انطلاقاً من ذلك يسعى هذا البحث إلى استكشاف مفهوم النضج الوظيفي للعاملين، والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى دراسة أثر التحول الرقمي والتغيرات التنظيمية على مستوى جاهزية الموظفين لتحقيق النجاح المهني كما يناقش البحث الحلول والآليات التي يمكن تبنيها لتعزيز النضج الوظيفي وضمان تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وقدرات العاملين.

يعتبر مفهوم النضج الوظيفي من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في القرن العشرين، في سياق التطورات السريعة في بيئة العمل المعاصرة، أصبح النضج الوظيفي ضرورة ملحة للأفراد والمنظمات على حد سواء ويتناول النضج الوظيفي قدرة الأفراد على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة في تحقيق الأهداف الشخصية وأداء المهام، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمنظمة، ومع ذلك تظل هناك تحديات وإشكاليات تتعلق بكيفية تحقيق هذا النضج والمحافظة عليه في ظل تأثير

العوامل الاجتماعية والتنظيمية والثقافية المتعددة على هذا الأساس طرح التساؤل التالي: كيف تؤثر هذه العوامل على تحقيق النضج الوظيفي للأفراد داخل المنظمات؟

أولاً: الإطار المفاهيمي

1- تعريف النضج الوظيفي:

عرف النضج الوظيفي بالإنجليزية Job Maturity بأنه استعداد الفرد للتعامل مع المهام التنموية والتطويرية التي يواجهها بسبب تطورات البيولوجية والاجتماعية، وتوقع المجتمع للأفراد الذين وصلوا الى تلك المرحلة من التطور الوظيفي ويعتمد النضج الوظيفي للفرد في قدرته على التأقلم مع متطلبات المؤسسة بأي وقت، وعلى الفرد أن يمتلك الجاهزية التامة للتعامل مع هذه المتطلبات. (Walker, 2010)

كما يعرف بأنه مستوى استعداد الفرد وكفاءته لأداء المهام المطلوبة في العمل، يتضمن الكفاءة التي تشير إلى المهارات والمعرفة الفنية التي يمتلكها الفرد، تشمل الخبرة السابقة والقدرة على أداء المهام بكفاءة كما تشمل الاستعداد والذي يتعلق بالدافع والالتزام الذي يمتلكه الفرد لأداء وظيفته، يشمل الثقة بالنفس، والرغبة في التعلم، والقدرة على اتخاذ القرارات.

أما (Reach) فيرى ان النضج الوظيفي هو التفاعل بين السلوك والإنجاز وانه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا مع الميل الى ابراز الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى، وذلك أن الأداء هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل فيها بالطريقة الصحيحة والسليمة، مراعيًا في ذلك الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل. (عبيد، 2020، ص 266)

2 أهمية النضج الوظيفي:

2_1 بالنسبة للمرؤوسين:

- توضيح الرؤية تجاه الأعمال مما يمكن العامل من إدارتها.
- يساعد على تحقيق الرضا لدى العاملين مما يسهل التعامل من أجل تحقيق الأهداف.
- يساهم في تأمين حالات التكيف وتهيئة مناخ الاستعداد.
- يمهّد الطريق للعاملين لشغل مواقع وظيفية متقدمة.
- أحد الطرق الفعالة في تنمية المهارات وتمكين العاملين.
- يساهم في معرفة العاملين للأسباب المتعددة للعمل وحل المشكلات التي تواجههم.
- يساهم في تحديد العامل لاهتماماته الوظيفية.
- يساعد على التفوق في العمل.
- يساهم في إتمام المهام الموكلة إلى العاملين.
- يمنح الأفراد القدرة على اتخاذ القرارات والعمل بشكل مستقل مما يقلل من الحاجة إلى التوجيه المستمر.
- ينمي القدرة على إدارة الضغوط بشكل أفضل، مما يساهم في الحفاظ على الصحة النفسية وزيادة الإنتاجية.
- يساهم في خلق جو من الثقة بين المرؤوسين والمديرين، مما يساهم في خلق بيئة عمل يسودها الاحترام والتفاهم.

2_2 بالنسبة للرؤساء:

- يعزز قدرتهم في اتخاذ القرارات المناسبة.
- يساهم في تحديد الأولويات في العمل.
- يساعد في تقليص ضغوط العمل من خلال تفويض السلطة.

- القدرة على إتمام المهام الموكلة إليهم.
- التقبل والاستعداد لتحمل المسؤوليات.
- القدرة على تخطيط الأهداف ومتابعتها.
- السيطرة على مشكلات العمل واحتوائها، وإدارة النزاعات وحلها بطريقة سلمية الأمر الذي يساهم في الحفاظ على وحدة الفريق.
- القدرة على التواصل بوضوح و بناء علاقات قوية مع الفريق.
- القدرة على التعامل مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.
- فهم أهمية التفويض ومنح الثقة للموظفين مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والإنجاز كما يزرع فيهم الانتماء و الولاء للتنظيم.
- القدرة على تقديم تقييمات موضوعية و بناءة لأداء الموظفين.

3_ أبعاد النضج الوظيفي:

3_1 التخطيط الوظيفي:

- هو عملية منهجية تهدف إلى تحديد الأهداف المهنية وتطوير استراتيجيات لتحقيقها، من خلال تقييم المهارات والاهتمامات والفرص المتاحة في سوق العمل، تشمل خطوات التخطيط الوظيفي تحديد الأهداف تقييم الذات، البحث عن الفرص، وضع خطة عمل، التنفيذ، وتقييم التقدم.
- ويعتبر التخطيط الوظيفي من أهم العوامل التي تساهم في الوصول إلى الأهداف الموضوعية سواء أهداف المنظمة أو الأفراد، كما أنه يشكل أحد الركائز الأساسية في عملية النضج الوظيفي، كونه الوسيلة التي من خلالها دراسة التوقعات المستقبلية في ظل تحديد المهارات والمؤهلات تساعدهم في تنفيذ الخطط ويرى العتيبي أن أهمية التخطيط الوظيفي تتمثل في ما يلي:
 - يساعد الفرد في تنمية وتوجيه ميوله و مهاراته.

- يؤدي الى رفع مستوى الرضا لدى العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.
- يساعد الفرد في تحديد أهدافه المستقبلية و تطوير الخطط للوصول الى تلك الأهداف.
- يعد التخطيط القاعدة الأساسية لتبرير عملية اتخاذ القرار، فمن دونه تصبح عملية اتخاذ القرار عملية عشوائية مشوشة لا تشكل نسقا منطقيا في نشاط الإدارة.

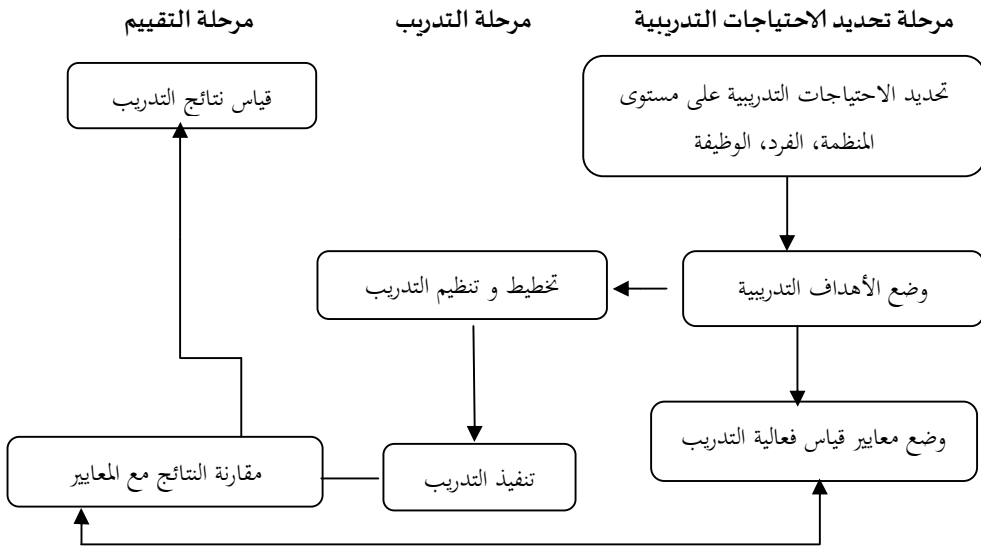
2_3 التدريب الوظيفي:

التدريب هو الوسيلة التي تجعل الأفراد يكتسبون مهارات جديدة وترفع من مستواهم الفني في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم وتحسين مهاراتهم حسب المتطلبات و المتغيرات التي تطال وظائفهم.

وهو العملية التي تعمل على تطوير وتحسين أداء الأفراد وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتهدف إلى تغيير سلوكيات واتجاهات الأفراد للإيجابية، وتسعى لرفع روحهم المعنوية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية.

ويرى سالم وصالح أن مراحل العملية التدريبية تمر بثلاثة مراحل أساسية ذات طبيعة مترابطة ومتتابعة حسب الشكل التالي:

الشكل (01) يمثل مراحل العملية التدريبية



المصدر: (السالم و صالح، 2006، ص 135)

3_3 القدرة على اتخاذ القرار:

تتم عملية اتخاذ القرار لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات قائمة أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة، وقد تكون المشكلات القائمة واضحة ومعروفة الأبعاد أو قد تكون غامضة بالنسبة لعمقها وأبعادها والأسباب المكونة لها، أو قد تكون غير موجودة في الأساس لكن حذر الإدارة واستطلاعها للظروف المحيطة يجعلها تتنبأ بتوقع حدوثها وتعتمد عملية اتخاذ القرارات بتجميع كل ما يلزمها من بيانات أو معلومات وتحليل كل ما يحيط بها من ظواهر وعوامل مختلفة لتساعدها في الوصول للقرار الرشيد. (مشرقي، 2006، ص

(88)

يعتبر القرار من أصعب الأعمال في الإدارة، نظراً لما يترتب عليه من التزامات و الأصعب من ذلك هو عملية صناعته أو القدرة على القرار، كون هذه المرحلة هي

المؤثرة على اتخاذ القرار، فهذه العملية تشمل جمع المعلومات التي على أساسها يتخذ القرار، فجودة المعلومة تؤثر على جودة القرار، حيث يرى أغلب الباحثين إلى أن المنظمات قد تتخذ قرارات بطريقة غير منطقية جزئياً بسبب نقص المعرفة والتشخيص الجيد للمشكلة والخلل في عملية جمع المعلومات.

من خلال ما سبق يتضح ان القدرة على اتخاذ القرار هي احد أبعاد النضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين كونه المترجم الفعلي لطبيعة القدرات و المعارف و الإمكانيات التي يملكها هؤلاء العاملين.

3_4 القدرة على التفوق:

التفوق في العمل تحدده الرغبات الذاتية للعاملين المقترنة بقدراتهم الوظيفية، والتفوق هو حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل أساسها الفرد، كما أن التفوق في العمل لا تحدده التشريعات و اللوائح الرسمية بقدر ما تحركه الرغبات الذاتية للعاملين والمقترنة بقدراتهم الوظيفية، وفي ذلك إقرار لمتصل بدايته الفرد العامل ونهايته البيئة، الأمر الذي يستلزم من القيادات الإدارية الأخذ بعين الاعتبار مكونات هذا المتصل وما يندرج تحته من متغيرات، علماً أن هذه المتغيرات تجلت في الاتي: (عثمان، 2019، ص 318)

- الظروف المادية للعمل: وتتمثل في العوامل المادية التي تحيط بالفرد العامل وهي (الإضاءة، الضوضاء درجة الحرارة، الموقع الجغرافي للعمل، التنظيم المادي للعمل، طبيعة العمل.....)
- متغيرات شخصية: و تتمثل في السمات و الميزات الموجودة لدى الفرد و تضم (مستوى التعلم، الخبرات والمهارات، سنوات الخدمة، رغبة العامل في العمل، أخلاقيات العامل) بالإضافة الى القدرات والجهد وإدراك الدور.

- متغيرات تنظيمية: تتعلق بفلسفة المنظمات و السياسات و الإجراءات و الطرق الإدارية المستخدمة مع العاملين، وتضم (أسلوب الإدارة، التصميم التنظيمي، العدالة الوظيفية، تقدير الإدارة للعمل المنجز، الاتصالات الداخلية....)
- 3_5 بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل:

وهي عملية تحديد و توضيح القيم و المبادئ والأهداف التي تواجه سلوك الافراد في بيئة العمل على غرار تحديد الرؤية ووضع تصور واضح لما يسعى التنظيم لتحقيقه، و تحديد القيم الأساسية التي تعكس ثقافة العمل مثل التعاون والابتكار والنزاهة، وكذلك تطوير الاستراتيجيات ووضع خطط عمل تتماشى مع تلك القيم لتحقيق الأهداف المحددة، بالإضافة الى تعزيز وتشجيع التواصل والمشاركة بين الافراد لضمان تفاعل إيجابي مع الاتجاهات المحددة، الامر الذي يحسن الأداء الوظيفي ويعزز الثقافة المؤسسية ويحقق النجاح المستدام للتنظيم.

ثانيا: المقاربات النظرية للنضج الوظيفي

توجد الكثير من الاجتهادات والدراسات التي تعنى بالنضج الوظيفي، التي تتناول تطور الفرد في حياته المهنية وقدراته مع مرور الوقت، وكيف يحقق الأفراد لمستويات أعلى من الكفاءة والفعالية في وظائفهم من خلال النمو والتطور المستمرين، كما تقدم إطارا لفهم مراحل التطور الوظيفي التي يمر بها الفرد، والتي تشمل مراحل مثل التعلم، التكيف مع المتطلبات الوظيفية، تحسين الأداء، الابتكار.....الخ، كما انها تشمل كذلك مراحل تطوير الكفاءات الشخصية والاجتماعية التي تساهم في تحسين الأداء العام في مكان العمل.

ومن خلال ما سنتطرق له لاحقا سنتعرف على بعض المقاربات والنظريات التي تعنى بالنضج الوظيفي والمتمثلة في:

1 نظرية كريس أرجريس

يرى كريس أرجريس CGRIS ARGGRIS أن الفرد يعد أصغر نواة في المنظمة، وهو نفسه يعد منظمة معقدة، بالتالي فإننا نجد في كل منظمة مجموعة كبيرة من النظم المعقدة التي لا تولد الطاقة التنظيمية إلا إذا شحنت بطاقة إنسانية تمكنها من النماء والعطاء، بل أن المنافع والمطالب التي يطمح الأفراد إلى تحقيقها داخل المنظمة قد لا تنسجم مع غايات المنظمات أو تتلاءم وحجم إمكانياتها المتاحة. (الكبيسي، 2004، ص 109)

كما يرى أرجريس أن الإنسان لديه نزعة طبيعية من وجهة نظر الدافعية إذا ما شق طريقه عبر المراحل الطبيعية للتطور في حالة عدم النضج إلى حالة النضج، واستنادا إلى كتابات أرجريس بهذا الخصوص فإن هناك سبعة تغيرات للفرد وهو ينتقل من حالة عدم النضج إلى حالة النضج وهي:

- ينتقل الفرد في الحالة السلبية كطفل إلى الحالة الإيجابية و النشطة كإنسان راشد.
- ينتقل الفرد من حالة الاعتماد على الغير إلى مرحلة الاستقلال التي تميز الإنسان البالغ.
- تتنوع طرق السلوك بتقدم الفرد في العمر الزمني.
- ينتقل من عالم صغير محدود وهو طفل إلى عالم واسع له مدلولات واستشارات مختلفة
- يتغير المنظور الزمني للفرد من مجرد الإدراك للمخاطر ليشمل الماضي والحاضر.
- ينتقل الفرد من حالة التبعية إلى الوضع المتفوق أو المتكافئ.
- ينتقل الفرد من مرحلة عدم القدرة على السيطرة على ذاته إلى القدرة على السيطرة على الذات وإدراكها.

الجدول رقم (01) يمثل المتغيرات السبع في شخصية الفرد

النضج	عدم النضج
نشط	سلبي
استقلالية	تبعية
سلوك متنوع	سلوك محدد
تطلعات طويلة الأجل	تطلعات قصيرة الأجل
اهتمامات عميقة	اهتمامات سطحية
متفوق أو متكافئ	تابع
السيطرة على الذات و ادراكها	عدم السيطرة على الذات

المصدر: (سلمان، 2010، ص 11)

حيث أن الإنسان بطبيعته مدفوع نحو النضج، فإن الأهداف الشخصية تكون مفضلة على الأهداف الخاصة بالمنظمة التي يعمل بها، والمشكلة في مجالات العمل هي أن العديد ممن يشغلون المناصب الإدارية يعاملون الأفراد على أنهم غير ناضجين، مما يدفعهم الى التصرف بطرق غير ناضجة ويكمن الحل كما يدعو إليه ارجريس في الحد من تبعية الموظفين بإسناد المزيد من المسؤوليات لهم و توسيع اختصاصاتهم الوظيفية، وهذا العنصر بالإضافة الى مشاركة الموظف في أمور المنظمة.

2 نظرية النضج الوظيفي لـ هيرسي و بلانشارد

طور كل من (بول هيرسي Paulhersey) و (كين بلانشارد KEN BLANCHARD) نموذجاً للنظرية الموقفية من خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة أوهايو الأمريكية عام 1972، وي طرح هذا النموذج رؤية للقيادة، بحيث يقوم الرؤساء باستعمال أنماط قيادية مختلفة، معتمدة على الموقف، حيث يقوم القائد بتحليل الموقف الذي يتعرض له من جميع جوانبه، بعد ذلك يقرر أي نمط قيادي

أنسب لهذا الموقف والأكثر ملائمة، وليس بالضرورة أن تملئ المواقف المتشابهة أنماط قيادية واحدة، فقد تختلف المواقف عن بعضها البعض بعناصر فرعية يدركها القائد من خلال تحليله لمختلف جوانب الموقف المختلفة و المتنوعة. (blanchard, 1977)

ولقد ركزا هيرسي و بلانشارد على متغير واحد و هو النضج الوظيفي للمرؤوسين باختلاف هذا المتغير بمختلف أسلوب القيادة الذي يعتمد عليه، لذلك أطلقا على هذه النظرية اسم : نظرية النضج الوظيفي للعاملين " MATURITY OF FOLLOWERS" و تعتمد هذه النظرية على ثلاثة أبعاد هي:

- مقدار التوجيه (السلوك المهتم بالعمل) من قبل القائد.
 - مقدار الدعم العاطفي، الاجتماعي (الاهتمام بالعلاقات) الذي يقدمه القائد.
 - مستوى النضج (الاستعداد) الذي يظهره الأفراد في عمل معين .
- أما بالنسبة لاستعداد الفرد فقد استندت النظرية الى كتاب كريس ارجيس، ويقاس النضج بقدرة المرؤوس على تحديد أهداف عالية قابلة للتحقيق والاستعداد والرغبة على تحمل المسؤولية وتوظيف التعلم والخبرة. (حسين، 2009، ص 216)

ويميز الباحثان نوعين من النضج الوظيفي هما:

* نضج في العمل (الكفاءة) JOB MATURITY:

ويقصد به قدرة الجماعة على تحديد أهداف معينة لتحقيقها، ورغبتهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية ومدى خبرتهم ومستوى تعليمهم.

* النضج النفسي PSYCHOLOGICAL MATURITY:

وهو مستوى الثقة بالنفس وتقدير الذات بالنسبة لأداء العمل المطلوب، فالثقة بالنفس عامل شخصي يدفع بالمرؤوس لتأدية مهامه بدون ضغوط أو تردد، كما تعزز من القدرة على مواجهة التحديات، وتحسين التواصل واتخاذ القرارات بفعالية، وتقدير الذات يعكس كيف يرى الشخص نفسه ويؤثر بشكل كبير على

سلوكه وأدائه في العمل. عندما يشعر العامل بتقدير مرتفع لذاته، يكون أكثر تحفيزاً وإبداعاً، مما يساهم في تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية. كما يعزز تقدير الذات القدرة على التعامل مع الضغوط والتحديات، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية في بيئة العمل.

فحسب نظرية النضج الوظيفي هذا الأخير يمر عبر أربعة مراحل أساسية تسمى مراحل النضج الوظيفي وهي كالتالي: (blanchard، 1977)

أ- المرحلة الأولى: M1

يكون الموظف جديد في عمله وفي علاقته، حيث لا يعلم ولا يعرف عمله الذي سوف يقوم به، وكذلك لا يعرف من هم رؤسائه وزملائه في العمل، ولا يعرف الأهداف التنظيمية أو رسالة المؤسسة، و يكون الموظف غير قادر على القيام بالأعمال المطلوبة منه وتكزن درجة استعداد له لتحمل المسؤولية محدودة.

ب- المرحلة الثانية: M2

مع مرور الوقت ونتيجة لاكتساب الموظف الخبرة والمهارة من عمله الجديد، ونتيجة احتكاكه مع رؤسائه وزملائه نجد أن الموظف قد ينتقل الى هذه المرحلة، وبذلك تكون قدرته على القيام بالأعمال المناطة به غير مكتملة أو بعبارة أخرى متدنية إلا انه لديه بعض الاستعداد لتحمل المسؤولية.

ج- المرحلة الثالثة: M3

بمرور الزمن يصبح الموظف في هذه المرحلة قادراً على القيام بالعمل بشكل جيد، وقادراً على تكوين علاقات مع العاملين، ومع هذا الوقت قد يفتقر الى الثقة بالذات بعض الشيء وعدم الأمان نتيجة لازدياد المسؤولية الملقاة عليه.

د-المرحلة الرابعة: M4

في هذه المرحلة يفترض أن تكون قد اكتملت قدرات المرؤوس بشكل عال، بمعنى تكوين معلوماته و مهاراته واستعداده للقيام بالعمل بأحسن صورة، و يكون تواقا لتحمل المسؤولية، نتيجة ثقته بذاته وولائه نحو التنظيم الذي ينتمي إليه. وعليه حدد كل من هيرسي وبلانشارد أربعة أنماط قيادية تتناسب ومستويات النضج الوظيفي للمرؤوسين وهي كالتالي:

✓ النمط الأمر TELLING الإيلاء:

يتبنى القائد هذا النمط القيادي عندما يحتاج المرؤوسين الى تفصيلات محددة فيما يتعلق بأداء العمل (موظفون جدد) او عند انعدام الرغبة لدى الجماعة في تحمل المسؤولية، وهنا يركز القائد على إعطاء التعليمات ولا يهتم كثيرا بالعلاقات الإنسانية، بحيث يحدد المهام التي يقوم بها المرؤوسين، وكذلك الكيفية التي يتم بها تنفيذ المهام، والزمن المحدد لتنفيذها، مع اهتمام قليل بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين، ويتصف هذا النمط بأنه عال في التوجيه ومنخفض في المساندة، ويتناسب مع مرحلة النضج الأولى.

✓ نمط الإقناع SELLING:

هو سلوك عال في التوجيه نحو الإنجاز والعلاقات الإنسانية، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين بين المنخفض والمتوسط، ويلاحظ في هذا النمط أن القائد يهتم بالعمل كما يهتم بالعاملين، ففي هذه المرحلة مازالوا غير مستعدين لتحمل مسؤولية العمل وحدهم ومع ذلك نجد القائد يشجع العاملين و يدعمهم، إذ أن العاملين أصبحوا قريبين من القائد بحكم علاقات العمل.

✓ نمط المشاركة PARTICIPATION:

هو أسلوب عال في التوجيه نحو العلاقات الإنسانية ومنخفض في التوجيه نحو الإنجاز، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين بين متوسط و عال، و يلاحظ أن القائد في هذا النمط لا يهتم كثيرا بالعمل، إذ أن التوجيه الذاتي في العمل بالنسبة للموظفين يلعب دورا هاما في تسيير العمل، فالمدیر أو القائد في هذا النمط يهتم كثيرا بالعلاقات الإنسانية بهدف تشجيع المرؤوسين لحل مشكلاتهم و تحمل مسؤولية أكبر في العمل.

✓ نمط المفوض DELEGATION:

هو أسلوب منخفض في بناء العلاقات الإنسانية وكذلك منخفض نحو الإنجاز، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى الجاهزية الوظيفية للمرؤوسين عاليا، إذ يصبح المرؤوسين أكثر ثقة بذاتهم و أكثر قدرة على توجيه أعمالهم وأكثر خبرة وأكثر قبولاً لتحمل المسؤولية.

فعندما تصل درجة نضج المرؤوسين لمستوى، ولديهم القدرة والرغبة والثقة في النفس للقيام بواجبتهم وتحمل المسؤولية، عند ذلك تنحصر مسؤولية القائد لرسم السياسات العامة والخطط ويترك الإجابة عن كيف ومتى للمرؤوسين، ويتناسب هذا النمط القيادي مع المرحلة الرابعة للنضج.

3 نظرية سوبر super :

يعتبر دونالد سوبر من المنظرين الذين تناولوا موضوع النضج الوظيفي، هذا الأخير أسس نظرية في الإرشاد المهني (vocation development) أو نمو المهنة ، والتي تأخذ في اعتبارها تطور الاهتمامات المهنية بالنسبة للفرد في المستويات العمومية المختلفة، وتشرح هذه النظرية العوامل التي من خلالها تتكون إمكانيات الفرد واهتماماته كما يعتبر سوبر من كبار الأخصائيين النفسيين المختصين في علم النفس

المهني والقياس النفسي وله كتاب بعنوان " استخدام الاختيارات النفسية في المجال المهني. (زغوان و نصيرة، 2022، ص 1001)

ولقد اعتمد سوبر في نظريته على ثلاثة أسس ارتكزت عليها نظريته وهي:

* نظرية مفهوم الذات:

حيث أخذ منها سوبر أن تشكيل مفهوم الذات يتطلب من الفرد أن يتعرف على نفسه وفي نفس الوقت أن يدرك التشابه والاختلاف بينه وبين الآخرين وأن يدرك كذلك الانفعال والتفاعل مع الآخرين والاقتراء بالناجحين العاملين، بالإضافة أن مفهوم الذات المهنية تتطور بتطور الذات بنفس الطريقة. (سليم، 2013، ص 104)

* علم النفس النمو:

تأثر سوبر بكتابات "بوهلر" في علم النفس النمو التي ذكرت أن الحياة يمكن أن ينظر إليها كمتابع عوامل متتالية، وهذا قاده بان يقول بان طريقة الفرد في التكيف في مرحلة من مراحل الحياة يمكن أن تساعد في التنبؤ في مراحل لاحقة. حسب النظرية النمائية لسوبر فان نمو و تطور مفهوم الذات (الذات المهنية خصوصا) يتم عبر خمس مراحل تشمل كل حياة الفرد وهي:

أ- مرحلة النمو: (Growth)(من الولادة الى 14 سنة)

ينمو مفهوم الذات حيث يتماثل الشخص مع الآخرين، و المهام النمائية أثناء مرحلة النمو تشمل على اكتساب الفهم الذاتي و الحصول على فهم عام عن عالم الأعمال.

ب- مرحلة الاستكشاف: (Exploration) (من سن 15 الى 24 سنة)

و هي فترة الفحص الذاتي في علاقتها بعالم الاعمال، و يبدأ الفرد بالاختيار المباشر للعمل بالمشاركة في الاعمال لبعض الوقت التي تساعد على البلورة و التحديد و التطبيق للتفضيل المهني.

ج- مرحلة التأسيس: (Establishment) (من 25 الى 44 سنة)

هذه المرحلة الرئيسية تسمى أيضا بمرحلة الإنجاز، و يكون الافراد قد حددوا مجال العمل المناسب، و يلتزمون به لفترة طويلة.

د- مرحلة الاستمرار: (Maintenance) (من 45 الى 64 سنة)

في هذه المرحلة يستمتع الفرد بالأمان و الخبرة و يحاول الحفاظ على الحالة كمتخصص منتج، فالمهنة النهائية الرئيسية هي الحفاظ على الحالة التي تم إنجازها.

هـ- مرحلة الانحدار: (Decline) (من 65 سنة فما فوق)

يقوم الفرد بتهيئة نفسه للتقاعد و تنحصر المهارات و القدرات الجسمية و العقلية و فيها مرحلتين هما:

- مرحلة الانحصر: هي عملية تباطؤ يحدث في سن من 60 الى 65 سنة، وهو الوقت الذي يبدأ الفرد فيه للتهيؤ للتقاعد.

- مرحلة التقاعد: من سنة 61 سنة او بعد ذلك و يستمر في العمل لبعض الوقت أو يتوقف عنه، ويكرس وقته للمتعة و التسلية.

ثالثا: متغيرات البناء التنظيمي والنضج الوظيفي

يسعى كل تنظيم الى الرقي والازدهار والنمو تحقيق الأهداف المسطرة، غير أن هذا المسعى مربوط بعدة عوامل ومن أهمها بالموارد البشري في هذا التنظيم، والذي بدوره له أهداف خاصة وحاجيات يريد إشباعها، فعلى هذا التنظيم أن يعمل على النجاح الوظيفي والبسيكولوجي للأفراد العاملين داخله، وهذا يعود بالفائدة على التنظيم ككل، أي على التنظيم إيجاد آليات تسمح بتحقيق أهداف التنظيم والرأس مال البشري المنتهي إليه.

فالنضج الوظيفي للأفراد المنتسبين لأي تنظيم تتدخل فيه عدة عوامل سواء كانت شخصية خاصة بالفرد او اجتماعية او ثقافية، أو عامل التنظيم نفسه بكل أنساقه.

ومن خلال ما يلي و على ضوء ما سبق سنحاول التطرق الى هذه العوامل كل على حدة، من خلال تقسيمها الى قسمين هما: عوامل خاصة بالفرد والعوامل الخاصة بالتنظيم.

1 - العوامل الخاصة بالفرد:

1_1-العوامل الاجتماعية والثقافية والديموغرافية:

حيث أثبتت الدراسات أن الجماعة ينتهي إليها الفرد من العائلة والمحيط الاجتماعي ونوعية البرامج والمناهج الدراسية التي تلقاها سابقا، بالإضافة الى الجنس (ذكر او أنثى) وحتى العرق، فالتنشئة الاجتماعية المتمثلة في البيئة الاسرية والمجتمع والقيم والمعتقدات التي يتبناها الفرد تلعب دورا هاما في تشكيل ميولاته وطموحاته المهنية، حيث يمكن أن يغرسوا في الفرد قيم مثل، أهمية التعليم والالتزام بالمواعيد والاحترام والاجتهاد والنزاهة و التعاون.....الخ، كل هذه العوامل تساهم وتنمي ميولاته الوظيفية، التي قد تصل به الى النضج الوظيفي في عمله.

1_2-القدرات:

وتتمثل في القدرة البدنية والعقلية للفرد، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

بالإضافة الى القدرات التحليلية والسلوكية للفرد مثل القدرة على فهم وتحليل المواقف والمشكلات التي تصادفه في العمل واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وأيضا قدرته في التعامل مع الآخرين، مثل الاتصال والتفاوض والقدرة على حل الصراعات، بالإضافة الى المرونة والتكيف والقدرة على إدارة الوقت تنظيمه

وإدارة الضغوط وكيفية التعامل معها، والثقة بالنفس التي تعزز من قدرة الفرد على التعامل مع التحديات والصعوبات.....الخ.

1_3- الرغبة والدافع:

تعتبر الرغبة عامل مهم للوصول الى النضج الوظيفي، فهي تلعب دورا كبيرا في تطور الفرد في مجاله المهني حيث تولد له الدافع والتحفيز لتطوير مهاراته وقدراته، وتدفعه الى التعلم المستمر من أجل تحسين الأداء والارتقاء في مهنته والتغلب على التحديات، كما تولد له روح الابتكار والابداع والمثابرة، فالأفراد الذين لديهم دفع قوي لتحقيق النجاح غالبا ما يسعون الى تحسين أنفسهم باستمرار وتطوير مهاراتهم المهنية.

1_4- الخبرة:

تؤثر الخبرة في النضج الوظيفي للأفراد، كونها تجعل الفرد يكتسب مهارات وخبرات مهنية وعلمية تساعده في تطوير المهارات وتحقيق التميز، كما أنها تجعل الفرد أكثر استعدادا للتعامل مع التحديات والمواقف والمسؤوليات واتخاذ القرار المناسب، كذلك تنمي فيه القدرات القيادية وتساعده في تحديد الأولويات وترتيب المهام بشكل أفضل وأسرع، كما تنمي في الفرد المهارات المهنية والعلمية والثقة بالنفس والقدرة على التكيف والمرونة مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، وبناء شبكة من العلاقات المهنية التي يمكن ان تدعم في تحقيق الأهداف الوظيفية، بالإضافة الى أن الخبرة تعلم الأفراد الاستفادة من الأخطاء السابقة لتجنب تكرارها وتحقيق نتائج أفضل في المستقبل.

فالخبرة تعد عنصرا مهما وأساسيا في تطوير النضج الوظيفي للفرد، حيث تمكنه من تحسين مهاراته وزيادة كفاءته، مما يعزز من قدرته على تحقيق النجاح والتقدم في مسيرته الوظيفية.

2 العوامل الخاصة بالتنظيم:

تعد إدارة الموارد البشرية في التنظيم جزءا حيويا في نجاح أي منظمة، على أساس أن المورد البشري هو العنصر الأساسي والمحرك الرئيسي لتحقيق أهداف المنظمة، لذلك تأتي أهمية تبني سياسات تسيير ناجحة للأفراد، تسعى هذه الأخيرة الى خلق بيئة ملائمة ومحفزة للمورد البشري التابع لأي منظمة، تمكنهم من تطوير مهاراتهم وخبراتهم الشخصية والمهنية، ولما لا الوصول بأفراد التنظيم الى النضج الوظيفي.

من خلال هذا العنصر سنحاول التطرق الى هذه العوامل التي تساعد أفراد التنظيم للوصول الى النضج الوظيفي.

2_1-التخصص وتقسيم العمل:

على التنظيم ان يسعى الى توجيه وتوظيف الأفراد حسب المهارات التي يمتلكونها، كما يعمل هذا التنظيم كذلك الى تطوير هذه المهارات في مجال معين من العمل، مما يمكن الفرد العامل من أداء مهامه بكل ارتياح ومسؤولية، من خلال التخصص يمكن للفرد أن يصبح خبيرا في مجال محدد، وهذا يعزز من قدرته على تحليل المشكلات وتقديم حلول واتخاذ قرارات صحيحة، ويهدف التخصص الى تحقيق اعلى درجات الأداء والتميز سواء على مستوى المنظمة او على مستوى النضج الوظيفي للفرد. (فضيلة، 2021، ص 21)

زيادة على ذلك فتقسيم العمل يهدف الى تحقيق الفعالية والكفاءة من خلال تحديد مهام محددة لكل فرد بناء على مهاراته واختصاصه الذي بدوره يساعد على توفير الوقت والجهد وزيادة الإنتاجية، فالتخصص وتقسيم العمل هو قيام كل بناء في المؤسسة او كل عامل بعمل محدد ومضبوط بدقة اذ يقوم التنظيم الرسمي على فكرة أن الكفاءة الإدارية تميل الى الارتقاء اذا ازدادت درجة التخصص.

فتقسيم العمل يساهم في تعزيز التعاون بين الأفراد في مجالات تخصصية، يتطلب ذلك تنسيقا وتعاوناً أكبر بينهم كما يساعد في توفير قنوات التواصل ويعزز للعمل الجماعي، بالإضافة الى وضوح الأدوار فتقسيم العمل يساعد في تحديد المسؤوليات بشكل واضح، مما يقلل من النزاعات ويعزز الوصول الى الأهداف المشتركة.

فالتخصص وتقسيم العمل يساهمان في خلق بيئة عمل مثمرة تدعم النضج الوظيفي وتعزز من أداء الفرق والافراد في التنظيمات.

2_2-التدريب الوظيفي:

عملية التدريب الوظيفي تتضمن تعليم وتطوير مهارات العاملين لتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة. تبدأ بتحديد احتياجات التدريب، ثم تصميم البرامج المناسبة، وتقديم التدريب من خلال ورش عمل أو محاضرات أو تدريب عملي. بعد ذلك، يتم تقييم فعالية التدريب من خلال متابعة الأداء وتحليل النتائج، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

كما تهدف عملية التدريب الوظيفي للوصول بالأفراد الى اعلى مستويات الكفاءة والتطوير المستمر للمهارات تماشياً مع التطورات التكنولوجية، بالإضافة الى تأهيل الأفراد لتحقيق مؤهلات ومهارات تساعد في الترقية المستقبلية، كما يمكن للأفراد فهم ادوارهم بشكل داخل التنظيم وهذا يساهم في تحديد أهدافهم الشخصية والمهنية، ويساعد التدريب المستمر على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل مما يساهم في قدرتهم على التكيف والاستجابة السريعة بفعالية، كل هذه المعطيات تؤدي بالفرد العامل الى الرضا في وظيفته والوصول الى النضج الوظيفي الذي يعود عليه وعلى التنظيم بالفائدة.

2_3-الاتصال التنظيمي:

يلعب الاتصال دورا هاما في النضج الوظيفي للعاملين، حيث يهدف الى تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين افراد التنظيم ككل، ويساهم في بناء الثقة وتحسين العلاقات وتحقيق التفاهم وتبادل الرؤى، كما انه يساهم في إنماء العمل الجماعي وخلق روح الجماعة والفريق، بالإضافة الى دوره الفعال في بناء الولاء التنظيمي وروح الانتماء للتنظيم، كل هذه العوامل تجعل من الموظف او العامل مرتاحا في بيئته العملية، الامر الذي يجعله يحقق الرضا في حياته الوظيفية ويحفزه للتطور والنضج الوظيفي.

2_4-العدالة التنظيمية:

عرفها اكروبنزانو و جرينبيرغ 1997 Cropanzano ad Crrenberg انها ادراك الافراد للإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمة، فالعدالة التنظيمية اذن تتعلق بادراك الفرد لعدالة ما يتحصلون عليه من مستحقات لقاء أدائهم لعملهم وبدلهم جهود تساهم في تحقيق منفعة للمنظمة، وادراكهم لعدالة الإجراءات والسياسات التي تمت بموجبها حصولهم على تلك المستحقات، وادراكهم للعدل في كيفية تعامل منفذ الاجراء معهم عند تطبيقه لقرار وظيفي. (حمزة و عائشة ، 2018، ص 348)

فالعدالة التنظيمية لها أهمية كبيرة كونها تساهم في تعزيز الولاء والرضا الوظيفي وتحسين الأداء وتنمي الثقة بين العامل والقائمين على الأعمال، فالعدالة التنظيمية تساهم بشكل كبير في خلق بيئة تنظيمية إيجابية ومحفزة، حيث يمكن للعامل تطوير مهاراته، كما أن الشعور بالعدالة يقلل من النزاعات والصراعات الداخلية وخلق بيئة عمل أكثر هدوء وأكثر إنتاجية وتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، وبالتالي هي استراتيجية مهمة لتحسين الأداء العام للتنظيمات وزيادة الرضا

وتقلص من الصراعات داخل التنظيم، الأمر الذي يساهم بتعزيز النضج الوظيفي للعاملين عند إدراكهم وجود العدالة التنظيمية.

2_5-تقييم الأداء:

يعرف الأداء على انه عملية تسعى الإدارة من خلالها الحصول على بيانات من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم كفاءات اداء الموظفين لمهامهم الوظيفية المناطة بهم، وإعطاء تقدير لمستوى هذا الأداء ومن ثمة العمل على تنميته وتطويره. (حياتي، 2015، ص 61)

فعملية تقييم الأداء تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين والعمل على معالجة نقاط الضعف وتطوير وتنمية نقاط القوة، والتقييم العادل والشفاف يحفز الفرد لتحقيق أداء افضل ويزيد مستوى الالتزام والانخراط في العمل، بالإضافة الى ان تقييم الأداء يساعد في تحديد الاحتياجات والنقائص التي تساعد الافراد في تأدية مهامهم على أكمل وجه، هذه الاحتياجات ممكن ان تكون متعلقة بتحسين مهاراتهم الخاصة كما أن هذه العملية تساعد في بناء الثقة بين الإدارة والموظفين، كل هذه العوامل تساهم في تحسين النضج الوظيفي للأفراد.

بالإضافة لكل ما سبق، هناك عدة عوامل مهمة في التنظيم تلعب دورا كبير للوصول بالأفراد للنضج الوظيفي منها:

➤ تعتبر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة عاملا مهما للوصول بالأفراد الى النضج الوظيفي، حيث يمكن أن تكون البيئة المشجعة على الابتكار والتطور أكثر ملائمة لنمو الأفراد ونضجهم.

➤ كما أن الهيكل التنظيمي في أي مؤسسة يشجع على الارتقاء بالنضج الوظيفي للأفراد، الهيكل التنظيمي المرن يمكن أن يعزز من فرص النمو والتطور المهني.

- كذلك عملية التوجيه الإداري والقيادي الفعالة يمكن أن تسهم في تعزيز النضج الوظيفي من خلال توجيه الأفراد نحو أهدافهم المهنية وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتحقيقها.
- المشاركة والمسؤولية في صنع القرار، أين يشعر الأفراد أهمية دورهم ومساهمته في النجاحات والتطورات داخل التنظيم، مما يولد لديهم روح الانتماء للتنظيم و تعزيز النضج الوظيفي لهم.
- سياسات التحفيز داخل المنظمة سواء كانت مادية أو معنوية تساهم بشكل فعال على بدل مزيد من الجهد وتطوير المهارات مما يؤدي الى تعزيز النضج الوظيفي لدى الأفراد.

خاتمة

من خلال كل ما سبق يتضح لنا أن النضج الوظيفي يشير الى مرحلة من تطور الفرد حيث يتم تحقيق مستوى عال من الكفاءة والاستقلالية في الأداء المهني وتحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والتنظيمية وتطوير القدرات اللازمة لتحقيق الفاعلية التنظيمية، كما يعتبر عملية ديناميكية تتأثر بعوامل متعددة تشمل العوامل الاجتماعية والثقافية للفرد والثقافة التنظيمية والقيم الاجتماعية وبيئة العمل. فالنضج الوظيفي هو عملية متكاملة تتأثر بمجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية والثقافية والاجتماعية، من خلال استعراض هذه العوامل يتضح ان الخبرة تلعب دورا حيويا في تعزيز النضج الوظيفي حيث تساهم في تطوير المهارات العملية وزيادة الثقة بالنفس وتحسين القدرة على عملية اتخاذ القرار وغيرها، أما العوامل الاجتماعية والثقافية تشكل أيضا القاعدة الأساسية لنمو النضج الوظيفي بالإضافة الى ذلك السمات الشخصية مثل الدوافع والطموحات والأخلاق المهنية، تساهم في بناء شخصية مهنية قادرة على التكيف والنمو في بيئات العمل المختلفة.

فمن خلال فهم وتطوير هذه العوامل، يمكن للأفراد تحقيق مستوى عالي من النضج الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ونتاجياتهم ورضاهم الوظيفي، وهذا بدوره يعزز من قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها وتطوير بيئة عمل منتجة و داعمة.

تتطلب معالجة إشكالية النضج الوظيفي فهماً شاملاً للتفاعل بين العوامل الاجتماعية والثقافية والتنظيمية والشخصية، ومن خلال هذا الفهم يمكن تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز النضج الوظيفي، مما يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمات، يتطلب تحقيق النضج الوظيفي تضافر الجهود الفردية والتنظيمية للوصول بالأفراد والمنظمات الى تحقيق النجاح المستدام والنمو المتواصل في عالم العمل المتغير باستمرار، وخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة تعزز فرص التعلم المستمر والتطور الوظيفي.

المراجع باللغة العربية

1. حريم حسين. (2009). السلوك التنظيمي - الافراد و الجماعات في المنظمات. الاردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
2. حسن علي مشرقي. (2006). أساليب بحوث العمليات و تطبيقاتها في اتخاذ القرارات و المشكلات في المؤسسات الصناعية او الخدمية في الجمهورية العربية السورية. مجلة الاداري، 85-110.
3. رشيد حياتي. (2015). دليل الموظف و الوظيفة العمومية. الجزائر: دار النجاح للكتاب.
4. سيساوي فضيلة. (2021). نظريات التنظيم و الادارة. الجزائر: دار المفيد للنشر و التوزيع.
5. عامر الكبيسي. (2004). الفكر التنظيمي، التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة. سوريا: دار الرضا للنشر.
6. عبد العزيز ابراهيم سليم. (2013). علم النفس المني. السعودية: دار الزهراء للنشر و التوزيع.
7. فرطاس حمزة، و نحوي عائشة. (2018). العدالة التنظيمية_ الأبعاد و النظريات المفسرة لها. مجلة علوم الانسان و المجتمع، 01(26)، 364-345.
8. معتز محمد عبيد. (2020). الكفاءة الذاتية و علاقتها بكل من النضج الوظيفي و النضج العقلي و النضج الانفعالي لدى عينة من الشباب الجامعي. مجلة كلية التربية، 266.
9. مؤيد سعيد السالم، و عادل صالح. (2006). ادارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي. الاردن: عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع.
10. هلوكان حسني عثمان. (2019). تشخيص واقع ابعاد النضج الوظيفي لدى الجامعات الاهلية - دراسة استطلاعية لاراء المديرين و التنفيذيين في جامعة نوروز. المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، 311-328.

References in english

1. blanchard, h. e. (1977). management of organizational. new jersey: englewood cliffs.
2. quteyadawn, w. (2010). investigation of the relationship between career maturity, career decision self-efficacy of college students with and without disabilities, the university of iowa. iowa usa.