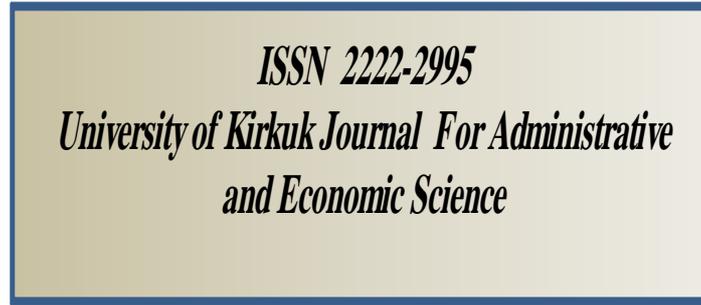


UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science



ali ali saadoon. The Impact Of Human Resources Roles In Enhancing Career Maturity (Analytical research on the opinions of a sample of employees of the Baghdad/Rusafa Health Department). *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2024) 14 (4):163-180.

The Impact Of Human Resources Roles In Enhancing Career Maturity (Analytical research on the opinions of a sample of employees of the Baghdad/Rusafa Health Department)

ali saadoon ali ¹

¹ Al-Mustansiriya University / Department of Studies and Planning, Baghdad, Iraq

alisaadoonali@uomustansiriyah.edu.iq¹

Abstract: expert, employee advocate, change agent), while functional maturity was expressed as a dependent variable through the four dimensions (career planning, job training, crystallization of work-related trends, decision-making ability). The researcher used the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a research tool to collect data and information, as these questionnaires were distributed intentionally and by means of a comprehensive survey, amounting to (74) individuals from the administrative leaders (department managers and division managers) in the Baghdad Health Department/Rusafa, which represented the study community. The arithmetic mean, standard deviation, and exploratory factor analysis were also used as statistical tools for the practical aspect of the research. Statistical programs were used to analyze the data and display the results, including (SPSSV.25) and (Excel 2010). The researcher reached important results, the most important of which was the existence of a relationship of influence and association between the roles of human resources and functional maturity. The research came out with many recommendations related to the research variables, including the results of the statistical analysis, according to the opinion of the study sample members, that human resources experts in the Baghdad/Rusafa Health Department help greatly in improving the operational efficiency of the department.

Keywords: Human Resources Roles, Functional Maturity, Baghdad Health Department /Rusafa.

اثر أدوار الموارد البشرية في تعزيز النضج الوظيفي
بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي دائرة صحة بغداد/الرصافة

م. علي سعدون علي¹

¹ الجامعة المستنصرية / قسم الدراسات والتخطيط، بغداد، العراق

المستخلص: يهدف البحث إلى استكشاف مدى تأثير ادوار إدارة الموارد البشرية في النضج الوظيفي من وجهة نظر مدراء الأقسام والشعب في دائرة صحة بغداد/ الرصافة. حيث تجسدت مشكلة البحث بمجموعة تساؤلات أهمها (ما مستوى تبني دائرة صحة بغداد/ الرصافة عينة الدراسة لأدوار الموارد البشرية) وفي سبيل الوصول لذلك حاول الباحث تقديم إطار نظري لمتغيرات البحث الرئيسية، إلى جانب عرض إطار عملي تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية، ومن أجل ذلك تم التعبير عن ادوار إدارة الموارد البشرية بوصفها متغيراً مستقلاً من خلال أبعاده (شريك استراتيجي، خبير أداري، نصير العاملين، وكيل التغيير)، بينما تم التعبير عن النضج الوظيفي بوصفه متغيراً معتمداً من خلال الأبعاد الأربعة (التخطيط الوظيفي، التدريب الوظيفي، بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل، القدرة على اتخاذ القرار). واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث في جمع البيانات والمعلومات، حيث وزعت تلك الاستبانات بصورة قصدية وبطريقة المسح الشامل بلغت (٧٤) فرداً من القيادات الإدارية (مدراء أقسام ومدراء شعب) في دائرة صحة بغداد/ الرصافة والتي مثلت مجتمع الدراسة، كما استعمل الوسط الحسابي و الانحراف المعياري وتحليل العامل الاستكشافي كأدوات إحصائية للجانب العملي للبحث. وتم الاعتماد على البرامج الإحصائية لتحليل البيانات و اظهار النتائج ومنها (SPSSV.25) و (Excel 2010) وقد توصل الباحث إلى نتائج مهمة كان أهمها وجود علاقة تأثير وارتباط بين ادوار الموارد البشرية والنضج الوظيفي، وخرج البحث بتوصيات عديدة متعلقة بمتغيرات البحث ومنها أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وحسب رأي أفراد عينة الدراسة ان خبراء الموارد البشرية في دائرة صحة بغداد/ الرصافة يساعدون وبشكل كبير جداً في تحسين الكفاءة التشغيلية للدائرة.

الكلمات المفتاحية: أدوار الموارد البشرية، النضج الوظيفي، دائرة صحة بغداد/ الرصافة.

Corresponding Author: E-mail: alisaadoonali@uomustansirivah.edu.iq

المقدمة:

ان الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول ذات الاقتصاديات المتطورة وحتى النامية على حد سواء في وقتنا الحاضر وهذا الاهتمام يرجع إلى طبيعة الموارد البشرية كونها تعتبر من أهم عناصر الإنتاج وتقوم بأدوار حاکمة ومهمة داخل المنظمة. ومن خلال استعراض سريع للمنظمات سواء كانت انتاجية او خدمية في عصرنا هذا نلاحظ أنه يندر أن تجد منظمة لا تمارس فيها ادوار إدارة الموارد البشرية والتي أخذت أهميتها تزداد لتعادل بقية وظائف المنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل، تعد الموارد البشرية المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدونها تفقد الأصول المادية قيمتها، لذلك يصبح جذب واستقطاب الموارد البشرية وإعدادهم وتحفيزهم وتدريبهم والمحافظة عليهم نشاطاً ضرورياً حتى تستطيع المنظمة أن تصل إلى غايتها وتحقق أهدافها بأقصى كفاءة ممكنة وتأسيساً على ما تقدم نستطيع القول يجب على أي منظمة ان تخطط وتقيم وتدرس وتحفز مواردها البشرية وان تطلع مواردها البشرية بأدوارها وان تتقن هذه الأدوار بشكل مهني واحترافي. لذلك فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية بكفاءة أصبحت ضرورية وحيوية وهذا يحتم تواجد إدارات أو أجهزة أو أقسام للموارد البشرية متخصصة بمختلف المنظمات لإعداد سياسات وبرامج موارد بشرية جيدة تمكن من رفع الكفاءة الإنتاجية وتعزيز النضج الوظيفي للعاملين، وذلك عن طريق تعزيز قدرتهم على التخطيط الوظيفي وتمكينهم من اتخاذ القرارات من خلال برامج تدريب فعالة وحيوية قادرة على بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل. ومن أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من البحث تم تقسيم البحث إلى اربع مباحث، اهتم المبحث الاول منه في منهجية البحث فيما ركز المبحث الثاني على الجانب النظري للبحث وتضمن المبحث الثالث الجانب العملي للبحث اما المبحث الرابع فكان من نصيب الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تجسدت مشكلة البحث بوجود حالة من التعينات المرتفعة جداً والتي مثلت مورد بشري مهم مثل أصحاب الشهادات العليا والوائل على الأقسام وظهرت الحاجة الى ضرورة تفعيل أدوار الموارد البشرية من أجل تسريع النضج الوظيفي للمتعين الجدد في دائرة صحة بغداد/ الرصافة. وبشكل عام يمكن التعرف على مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- ١- ما مستوى تبني دائرة صحة بغداد/ الرصافة عينة الدراسة لأدوار الموارد البشرية؟
- ٢- ما مدى تحقق النضج الوظيفي في موظفي دائرة صحة بغداد/ الرصافة؟
- ٣- ما مدى تأثير أدوار الموارد البشرية في النضج الوظيفي؟

ثانياً: اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

- ١- تحديد مستوى ممارسة الموارد البشرية في دائرة صحة بغداد/ الرصافة لأدوار الموارد البشرية.
- ٢- الوقوف على مستوى النضج الوظيفي الذي يتمتع به الموظفين في دائرة صحة بغداد / الرصافة.
- ٣- اختبار طبيعة التأثير والارتباط بين أدوار الموارد البشرية والنضج الوظيفي في عينة البحث دائرة صحة بغداد/ الرصافة.

ثالثاً: أهمية البحث

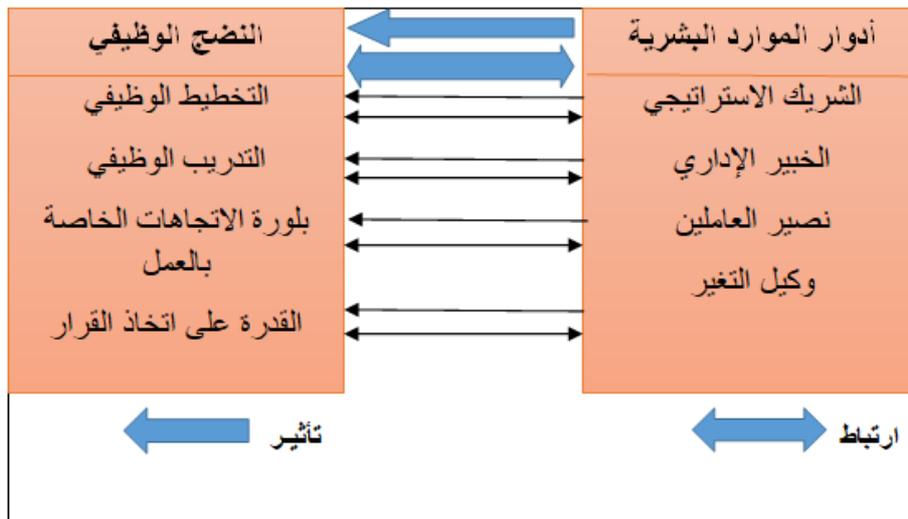
يكتسب هذا البحث أهميته من خلال المحاور التي تناولها وكان أولها هو المحور النظري الذي تناول إحدى الموضوعات بالغة الأهمية في علم الإدارة وهو أدوار الموارد البشرية وما تتمتع به من تأثير عالي لأداء المورد البشري في المنظمة ، اذ سعى البحث الى اظهار المساهمات المعرفية والمفاهيمية التي تتعلق بهذا الجانب ، اما المحور الثاني فكان يظهر أهمية البحث من خلال السعي الى تحليل وتفسير البيانات التي تم الوصول اليها من خلال إجابات عينة الدراسة وبيان مدى ظهور أدوار الموارد البشرية في مجتمع الدراسة والتحديات التي تواجهها ، اما المحور الثالث فقد جسد أهمية البحث من خلال ما تم الوصول اليه من استنتاجات وتوصيات خرج بها البحث للوصول الى افضل تطبيق لإدوار الموارد البشرية وتعزيز حالة النضج الوظيفي عند الافراد العاملين في دائرة صحة بغداد/ الرصافة عينة الدراسة.

رابعاً: متغيرات ومقاييس البحث

- 1- أدوار الموارد البشرية وهو المتغير المستقل في هذا البحث ويتكون من اربع ابعاد هي (الشريك الاستراتيجي، الخبير الإداري، نصير العاملين، وكيل التغيير) حسب مقياس (Conner & Ulrich, 1996).
- 2- النضج الوظيفي وهو المتغير التابع في هذا البحث ويتكون من اربع ابعاد هي (التخطيط الوظيفي، التدريب الوظيفي، بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل، القدرة على اتخاذ القرار) وذلك حسب مقياس (Jones & George, 2003).

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

يساعد المخطط الفرضي للبحث على إعطاء رؤية واضحة حول ماهية العلاقات التي تجمع بين متغيرات البحث وذلك من خلال فهم طبيعة تلك العلاقات، والشكل (1) يوضح طبيعة تلك العلاقة بين متغيرات البحث الحالي.



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث
المصدر: من اعداد الباحث

سادساً: فرضيات البحث

من اجل الوصول الى اهداف البحث واختبار انموذجه الفرضي اعتمد البحث على فرضيتين رئيسيتين وهما:
الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية لأدوار الموارد البشرية بأبعاده في النضج الوظيفي.

ويتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية وهي:

- 1- يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية للشريك الاستراتيجي في النضج الوظيفي.
- 2- يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية للخبير الإداري في النضج الوظيفي.
- 3- يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية لنصير العاملين في النضج الوظيفي.
- 4- يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية لوكيل التغيير في النضج الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأدوار الموارد البشرية بأبعاده في النضج الوظيفي.

ويتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية وهي:

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشريك الاستراتيجي في النضج الوظيفي.
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخبير الإداري في النضج الوظيفي.
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنصير العاملين في النضج الوظيفي.
- 4- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لوكيل التغيير في النضج الوظيفي.

سابعاً: أدوات البحث والتحليل الإحصائية

اعتمد البحث للوصول الى البيانات المطلوبة في كتابة الجانب المعرفي على ما توفر من مصادر مكتبية والكترونية، وبالمقابل فان الجانب التطبيقي اعتمد على الاستبانة، إذ تم مراعاة صياغة الاستبانة على قدرتها بتشخيص وقياس متغيرات البحث، اذ تم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي المكون من عبارة، (أتفق تماماً) التي كان وزنها (٥) إلى عبارة، (لا أتفق تماماً) التي كان وزنها (١) وبمدى استجابة (٥-١) اما الاساليب الاحصائية فتم الاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS V. 25).

ثامناً: حدود البحث

ان تحديد حدود البحث، ضمن عينة واضحة المعالم ضرورة اساسية، لأي بحث ضمن تخصص معين، ولذا يصبح امر مهم وضروري تحديد الحدود المكانية والزمانية والبشرية الملائمة للبحث الحالي، وهي كما يلي:

١. **الحدود المكانية:** تم اختيار دائرة صحة بغداد/ الرصافة، لغرض إجراء الجانب التطبيقي للبحث .
٢. **الحدود الزمانية:** امتدت فترة اعداد البحث بجانبها النظري والعملية لمدة اربعة أشهر، استغرقت هذه الفترة ل اعداد الإطار النظري ومنهجية البحث مع استكملت متطلبات الجهد الميداني.
٣. **الحدود البشرية:** مدراء الشعب والاقسام في دائرة صحة بغداد/الرصافة.

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث

تعد دائرة صحة بغداد/الرصافة من الدوائر المهمة في وزارة الصحة العراقية والتي تأسست حسب البيان الوزاري ذي العدد (٩٨) في (٨ / ١١ / ١٩٩٩)، وذلك بعد أن اتسعت المؤسسات صحية في بغداد، لذلك تم استحداث هذه الدائرة لتشمل نشاطات مختلفة ومنها تقديم الخدمات العلاجية والوقائية والتنقيفية، ويبلغ عدد موظفيها (٢١٧٢) موظف. تشمل هذه الدائرة المستشفيات عامة والتخصصية، المراكز التخصصية والمراكز الرعاية الصحية في جانب الرصافة.

تمثل مجتمع البحث في دائرة صحة بغداد/ الرصافة اما عينة البحث فكانت عينة قصدية استهدفت رؤساء الأقسام الذين كان عددهم (٩) ومدراء الشعب الذين كان عددهم (٦٥) وبهذا تكون عينة البحث (٧٤) فردا وبطريقة المسح الشامل.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: أدوار الموارد البشرية

١- **مفهوم أدوار الموارد البشرية:** تلعب إدارة الموارد البشرية أدوار متعددة والتي تعكس في مضمونها العملي التحول في أهداف هذه الوظيفة الرئيسية في المنظمة. وان النظرة التقليدية للمنظمات اتجه مدراء الموارد البشرية كانت تتسم بالبساطة وانخفاض المكانة لان هذه المنظمات كانت تعتقد بأن أقسام إدارة الموارد البشرية هي أقسام مساعدة وساندة ولا تحقق المساهمة في تقديم قيمه مباشرة ولم يكن لها أي قرار في القضايا الإستراتيجية للمنظمة (Long, ٢٠١٩: ١٢) مما انعكس على الأدوار التي تمارسها الموارد البشرية في المنظمات والتي اتسمت بأنها مقيدة وهامشية وبطيئة وغير مباشرة (نديم، ٢٠١٣: ١٠٥).

ويمكن القول بأن ادوار الموارد البشرية التقليدية كانت تفتقد إلى التركيز على الجوانب الإستراتيجية وكانت تركز وبشكل كبير على الجوانب التشغيلية والإجرائية، أما ظل ثورة المعلومات الهائلة وتعقد البيئة الخارجية فقد اكتشفت العديد من المنظمات الحاجة لإعادة خلق وظيفة إدارة الموارد البشرية (أعادة هيكلتها) للمساهمة في المنظمة بشكل ملحوظ وفعال من خلال توسيع دور وظيفة الموارد البشرية إلى ما وراء الأدوار الإجرائية والتشغيلية التقليدية التي كانت توسم بها ، ومن اجل تحسين فاعلية وظيفة الموارد البشرية وجعلها تمتلك تأثير أكبر داخل المنظمة فيجب ان يكون مديرين الموارد البشرية كيفية أضافه القيمة إلى المنظمة وذلك عن طريق مشاركة مدراء الموارد البشرية في صياغة وتطوير وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، فضلاً عن تغيير العديد من ادوار الموارد البشرية من تقديم الخدمات إلى المساهمة في العديد من نشاطات التصميم الكبيرة والدقيقة وعمليات التغيير وإعادة الهيكلة (Mohrman, ٢٠١٧: ٣٠) وبذلك فإن خبير الموارد البشرية لا يكون دوره مقتصرأ على كونه شريك إستراتيجي فقط وإنما لديه الكثير من المساهمات التي تؤدي إلى نجاح إستراتيجية المنظمة و المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها، ومن اجل الوصول الى ذلك يجب أن تكون لدى خبراء الموارد البشرية المقدره والمهارة والمعرفة والخبرة العالية ، فضلاً عن ذلك فإن خبير الموارد البشرية بحاجة أن يكون متجه نحو التكنولوجيا ومتفاعلا مع تطوراتها، وبيتعد عن الأعمال الروتينية، فضلاً عن توفير المعلومات حول الموارد البشرية وطرائق ادارتها (راضي ودخيل، ٢٠١٥: ٩٠).

فيما بين مجموعة من الباحثين في كتاباتهم عن التحولات في إدارة الموارد البشرية خلال العقود التاريخية الماضية إلى أهم التطورات الرئيسية والمفصلية التي سلطت الأضواء على أدوار الموارد البشرية بشكل يتناسب مع التحديات التي تواجه منظمات الاعمال في الوصول الى رأس المال البشري والحفاظ عليه ، وان حقيقة التحول التي دخلت على الجوانب الكلاسيكية والتخصصية في إدارة الموارد البشرية تعود لسبب مهم جداً وهو اهتمام المنظمات في طبيعتها الاستراتيجية وكذلك تحول في نشاطات مديري الموارد البشرية إلى الاسهام في التخطيط الاستراتيجي وتطور الجانب التنظيمي لديهم ، هذا يعطي دليلا عن صورة وظيفة هذه الإدارة وكيف شاركت وبقوة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وجعل ممارساتها مترابطة مع الأهداف الاستراتيجية في المنظمة (Morley, et al., ٢٠١٩: ٢) ، وهذا يأتي من حقيقة أن أدوار مديري الموارد البشرية وتتأغمها مع اهداف المنظمة بمعنى مشاركتها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة والعمل على إضافة قيمة جوهرية للمنظمة (Karasek, ٢٠١٦: ١٦٣).

- ٢- **أهم أدوار الموارد البشرية:** تلعب الموارد البشرية (HR) دوراً بارزاً في إدارة وتنظيم القوى العاملة في المؤسسات. ويمكن إيجاز هذه الأدوار بالتالي:
- أ- **التوظيف والاستقطاب:** تحديد الاحتياجات الوظيفية، من خلال استقطاب المرشحين المناسبين، إجراء المقابلات، واختيار الموظفين الجدد.
- ب- **إدارة الأداء:** وضع معايير تقييم أداء الموظفين، ومتابعة أدائهم، وتقديم التوجيه والملاحظات لتطويرهم المهني (Tanjung,2020:1241).
- ت- **التدريب والتطوير:** تصميم وتقديم برامج التدريب بأنواعها لتحسين وتنمية مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم على تحقيق أهداف المنظمة العاملين بها.
- ث- **إدارة الرواتب والمزايا:** التعامل مع الرواتب والمكافآت والمزايا الأخرى مثل التأمين الصحي والإجازات والبرامج الترفيهية. (Faeni,2024:6)
- ج- **إدارة العلاقات العمالية:** التواصل مع الموظفين، والعمل على حل النزاعات، وضمان بيئة عمل إيجابية ومستقرة.
- ح- **التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة:** تحديد احتياجات الموارد البشرية المستقبلية وتطوير استراتيجيات لتلبية هذه الاحتياجات، للمواكبة مع ما يحصل من متغيرات في بيئة المنظمة الخارجية (Saputra,2022:48).
- خ- **الامتثال للقوانين واللوائح:** ضمان الالتزام بقوانين العمل المحلية والدولية واللوائح الداخلية من أجل تطبيق أمثل للقوانين والانظمة المعمول بها.
- د- **إدارة التغيير:** المساهمة وبشكل فعال في دعم عمليات التغيير في المنظمة مثل عمليات إعادة الهيكلة أو التحول الرقمي من خلال تقديم التوجيه والمساعدة للموظفين.
- ذ- **التنوع والشمول:** تعزيز ممارسات العمل التي تضمن التنوع والشمول في بيئة العمل، وتشجيع ثقافة الاحترام والاحترام، وتقبل ثقافة الآخرين ونبذ كل اشكال التمييز سواء كان على أساس العرق او الدين او المذهب او الجنس او العمر.
- ر- **التخطيط الوظيفي والمسارات المهنية:** مساعدة الموظفين في تطوير مساراتهم المهنية داخل المنظمة عن طريق الإرشاد والتوجيه المهني ووضع خطط للتطوير الوظيفي (Barney&Wright,2018:18).
- هذه الأدوار التي تؤديها الموارد البشرية والتي تساهم في بناء ثقافة تنظيمية راسخة وتحقيق أهداف المنظمة من خلال تعزيز من أجل تحفيز الموظفين وتحقيق أهدافهم وزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي.
- ٣- **ابعاد أدوار الموارد البشرية:** ذهب معظم الدراسات الإدارية التي خاضت في متغير أدوار الموارد البشرية (Long&Ismail,2008 ; Wang&Niu ;Shrme&Bhantagar,2000) الى ان ابعاد أدوار الموارد هي أربعة ابعاد بالاعتماد على مقياس (Conner& Ulrich, 1996) وهي كما يلي:
- أ- **الشريك الاستراتيجي:** من أهم الأدوار التي يمكن ان تلعبها الموارد البشرية هي دور الشريك الاستراتيجي وذلك من خلال تحقيق التجانس والمواءمة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات الاعمال وبهذا تكون الموارد البشرية عامل مساعد قوي يدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها (Paauwe,2014:183).
- كما أن الجانب الأساسي لدور الموارد البشرية كشريك إستراتيجي بمساهمة الموارد البشرية في عملية صياغة استراتيجية الاعمال ولا يقتصر دورها على الاستجابة لاوامر الادارة العليا وإنما يصبح خبراء الموارد البشرية شركاء استراتيجيين من خلال تصميم ممارسات الموارد البشرية التي تتطابق بشكل تام مع استراتيجية الأعمال (Long& Ismail.,2010:29). ان القيمة الأساسية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية من خلال هذا الدور فأنها تتمثل بتنفيذ الإستراتيجية من خلال توجيه ممارسات وسياسات الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمة (Paauwe, 2014:183).
- ب- **وكيل التغيير:** يتجسد هذا الدور بالتركيز على الاستراتيجية، إذ يجب أن يؤثر على استراتيجيات التغيير التنظيمية ويوجهها الوجهة الصحيحة التي تتماشى ما استراتيجيات المنظمة (Beletskiy, ٢٠٢١:٦). إذ يشير دور وكيل التغيير إلى تقديم المساعدة من قبل خبراء الموارد البشرية إلى المنظمة نحو بناء قابلياتها وقدرتها على التغيير، وحل مشاكل العاملين التي تنشأ بسبب التغيير فضلاً عن مساعدة العاملين على ترك عاداتهم القديمة وتبني الثقافة الجديدة للتكيف مع التغييرات بشكل أسرع ويساعد هذا الدور على جعل الأمر أكثر سهولة ومرونة (Yusoff,2022:146).
- كما تأخذ التغييرات أشكالاً متعددة ومتنوعة كتقديم تكنولوجيا جديدة، أو الزيادة في أعداد الموظفين، ويأتي دور الموارد البشرية هنا في إجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوينها لفرق عمل ذات أداء متميز واستثنائي، أو من خلال قيامها بتطوير وتنقيح وتقديم الأشياء الجديدة والمبتكرة في الوقت المناسب، كما أن إدارة الموارد البشرية تستطيع تحقيق غاية أي منظمة بأن تكون الأولى في الأسواق العالمية من خلال جعل العاملين مدركين لمهمتهم تماماً وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم في تشخيص أي الأعمال التي يمكن إيقافها أو البت بها أو الاستمرار بها وأن يشعروا من في العمل على جعل رؤيتهم واقعية وقابلة للتطبيق (نديم، ٢٠١٣: ١٦٢). وكذلك فإن خبير الموارد البشرية بحاجة إلى التعرف على مستوى قبول التغيير والتفاعل معه واكتشاف الإشارة

الخفية التي تعبر عن مستويات حالة رفض التغيير من قبل العاملين وتوجيه ممارسات الموارد البشرية نحو تحقيق عملية التغيير المطلوبة (Sharma,2022:9).

ت- الخبير الإداري: يركز هذا الدور على العمليات المختلفة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات، مما يتطلب من مسؤولي الموارد البشرية القيام بتصميم وتقديم عمليات الموارد البشرية الكفوءة للتوظيف والتدريب والتقييم والمكافآت والترقية وما شابه ذلك (6): (Domsch,2016).

وكما بين الباحثون في مجال الإدارة أن مستوى الممارسات الفنية لإدارة الموارد البشرية كانت أعلى من مستوى ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية، أما حالياً فيتم التركيز على أهمية امتلاك المنظمة على الأقل مستوى متوازناً من ممارسات الموارد البشرية الفنية لكي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بشكل جيد (Long&Ismail, 2010:30).

أما مايمكن ان تقدمه إدارة الموارد البشرية من خلال دوره كوكيل التغيير فأنها تتمثل بتحقيق الكفاءة الإدارية التي يمكن تحقيقها بطريقتين، الطريقة الأولى تتمثل بتنفيذ ادارة الموارد البشرية بشكل كفوء وفعال عن طريق التنظيم والأتمتة وعمليات التحسين المستمر، وأما عن الطريقة الثانية فتكون من خلال التدريب، والضمان الوظيفي والمكافآت والحوافز (Ramachandra et al.,2011:361).

ث- نصير العاملين: يركز دور نصير العاملين على حاجات ورغبات الأفراد العاملين وحل المشاكل اليومية وتوفير الدعم المستمر والبحث عن الفرص الجديدة وتطوير قدراتهم لزيادة مستوى التزامهم من خلال مساعدتهم على التعامل مع أولويات ومتطلبات المنظمة بشكل فاعل وكفوء وتطبيق الطرق المبتكرة والحديثة لتعزيز الموارد وإظهار الثقة والالتزام وتحسين قدراتهم على تحقيق أهداف المنظمة (Walters, 2016:35).

ان خبراء الموارد البشرية الذين يفهمون ويدركون حاجات العاملين ورغباتهم ويستطيعون ضمان تحقيق وتلبية هذه الحاجات وتحقيقها سوف يتمكنون من زيادة مساهمة العاملين الكلية للمنظمة، وتتطلب هذه المناصرة للعاملين قضاء الكثير من الوقت معهم وتبادل الأفكار والعمل على تدريبهم وتشجيعهم، وتتمثل الأنشطة الأساسية للخبراء الموارد البشرية المناصرة للعاملين بالاستماع الجيد ومعرفة تطلعاتهم والتفاعل والاستجابة لهم (Bhatnagar&Sharma,2015:1729). أما ما تقدمه ادارة الموارد البشرية من قيمة خلال هذا الدور فأنها تتمثل بزيادة التزام العاملين وتحسين كفاءتهم وزيادة قدراتهم وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف التنظيمية (Paauwe.2014:183).

ثانياً: النضج الوظيفي

١- مفهوم النضج الوظيفي: هو القدرة على وضع خطط متوازنة بين متطلبات الافراد العاملين في المنظمة والمتطلبات التنظيمية التي تفرضها المنظمة (Walter,2020:2).

ويقصد به ايضا استقرار في احدى الوظائف بعد مدة زمنية يمكن ان تكون عدد من السنوات ونمو شعور عند الفرد أن هذه الوظيفية هي التي تحقق طموحاته سواء كان من منظور مادي ومالي أو من منظور اجتماعي ومعنوي مما يعكس مباشرة على الاداء الوظيفي (Sean, ٢٠١٨ :١٨)، ويعد النضج الوظيفي المرحلة أو الدرجة أو الحالة المثالية تنظيماً التي يصل إليها الفرد من النواحي المعرفية والنفسية حيث يتمكن من اتخاذ القرارات الناضجة والرشيده، ويكون الفرد لديه القدرة على انجاز المهام بشكل جيد وكفاءة عالية (Lal,2014:113). وإشارة (Hinsey,٢٠١٥:٥٥) ان النضج الوظيفي عبارة عن استراتيجية تحتوي على المبادرات في التدريب والتفويض والتمكين واتخاذ القرارات الاصلاح بالاعتماد على الفرص المتاحة من أجل التنمية والتطوير المستمر وزيادة المهارات المكتسبة، كما ممكن تعريف النضج الوظيفي على أنه المرحلة التي يكون فيها الأفراد العاملين على استعداد تام لاتخاذ قرارات مهنية جيدة وسليمة تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها، وعادة ما ينظر إلى النضج الوظيفي على أنه يعتمد على الافراد في معرفتهم بأنفسهم ومعرفتهم بالعمل بكل تخصصاته وقدرتهم على اتخاذ القرارات الصحيحة، والموقف الإيجابي تجاه اتخاذ القرارات المهنية، كذلك يعتبر النضج الوظيفي هو نوع من التوجه الوظيفي نحو الاختيار الافضل لدى الفرد ومدى استعداده للتعامل مع وظيفته.

وأشار (Crites 1978) الى أن النضج الوظيفي هو درجة ثقة الافراد في قدرتهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة، أو هو النمو الفعلي والتطور الحقيقي لقدرة الموظفين على المشاركة في مهنية وكفاءة في اتخاذ القرارات المهمة التي تخدم مصلحة المنظمة التي يعمل بها (Hidayat&Alsa,2018:16).

٢- أهمية النضج الوظيفي: تبرز أهمية النضج الوظيفي للموارد البشرية من خلال تأثيره الكبير والوضوح في اداء عمل منظمات الاعمال، إذ يساعد النضج الوظيفي على توضيح الرؤيا وتحديد الهدف نحو الأعمال مما يسهل إدارتها من قبل الموارد البشرية والمساهمة في تحقيق الرضا والامن الوظيفي لدى أفرادها بما يعزز من دافعيتهم في العمل إلى درجة التقاضي من اجل الوصول إلى الأهداف المرسومة واستناداً لذلك يمكن بيان أهمية النضج الوظيفي من خلال الآتي (Mubiana,2010:35):

- أ- يعتبر أحد الوسائل التي تساهم في تنمية وتطوير مهارات وقدرات وخبرات الموارد البشرية.
- ب- يكون للنضج الوظيفي دور في ايجاد طرق متعددة تساهم في وضع حلول للمشكلات والعقبات التي تواجه الموارد البشرية لإنجاز متطلبات التطوير الوظيفي، فضلاً عن تحديد الاهتمامات الخاصة بكل وظيفة في المنظمة.
- ت- النضج الوظيفي يساعد على تشخيص العوامل التي لها علاقة ب (الذكاء والشخصية، مفهوم الذات، والكفاءة)، كما أن درجة رضا الفرد تتوقف على مدى توافق بيئة العمل مع صفاته الشخصية وقدرته والقيم التي يؤمن بها. فيما بين (حمودي

واخرون، ٢٠١٩: ١١-١٢) ان للنضج الوظيفي أهمية كبيرة في مسيرة منظمات الاعمال وتبرز هذه الأهمية من خلال النقاط الآتية:

- (١) ترسيخ الرؤية تجاه الأعمال وبما يمكن العاملين من انجاز مهامهم بدقة وحرفية.
- (٢) تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين وبما يعزز التعامل إلى حد التقاني من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- (٣) خلق حالة من الاستعداد والمثابرة بما يساهم في تأمين حالات التكيف مع متغيرات بيئة العمل.
- (٤) يمهّد السبيل للعامل في إشغال مواقع وظيفية أعلى فضلاً عن رفع مستوى الاستقرار الناتج عن زيادة المعرفة والاهتمام الجاد بمتطلبات العمل.
- (٥) يساهم في معرفة الأفراد أساليب مختلفة فيو حل المشكلات التي تعترضهم عند أداء مهامهم.
- (٦) يعد من أفضل الطرق الفاعلة في تنمية المهارات باعتبارها أحد العوامل المهمة في تمكين الأفراد من أداء مهامهم بدقة ومهنية عاليتين.

٣- ابعاد النضج الوظيفي: يعتبر نموذج (Jones & George, 2003) هو اكثر المقاييس المستخدمة في قياس متغير النضج الوظيفي والذي يتكون من اربع ابعاد وهي كما يلي:

أ- التخطيط الوظيفي: يعتبر التخطيط الوظيفي الركيزة الأساسية في عملية النضج الوظيفي للعاملين التي من خلالها يتم دراسة وتحليل المتغيرات المستقبلية من خلال تحديد المهارات والمؤهلات والامكانيات التي يمتلكونها وعلى نحو يساعدهم في تنفيذ خططهم.

وقد عرف التخطيط الوظيفي بأنه العملية التي يتم من خلالها تعزيز وعي وإدراك الأفراد العاملين لتوجهاتهم الوظيفية وقيمتهم ونقاط القوة والضعف من خلال ما توفره المنظمة من معلومات عن الفرص الوظيفية المتاحة ، وبيّن التخطيط الوظيفي مسألة توقع المسار المستقبلي للأفراد العاملين وتحديد المهارات والمؤهلات اللازمة، والتأكيد على طريقة الحصول عليهم، ووضع وتحديد خطط واقعية للتطوير والتحسين لهؤلاء العاملين، كما يمكن القول إن التخطيط الوظيفي هو السلوكيات التي تصدر من الأفراد العاملين والتي يكون هدفها تنمية الوعي بمهارات واهتمامات وقيمة الفرص والمعوقات والخيارات الوظيفية، كما يتضمن هذا المفهوم الأهداف الوظيفية والمسار الوظيفي والخطط التي يسعى الأفراد العاملين إلى تحقيقها، وتعد أهمية التخطيط الوظيفي في انه يساهم الافراد العاملين على تشخيص رغباتهم الوظيفية فضلاً عن تعريفهم بنقاط القوة والضعف في مهاراتهم وتصوراتهم لأهدافهم الوظيفية (علي وعطا، ٢٠٢٢: ٤٧-٤٨).

ب- التدريب الوظيفي: وهو عملية تهدف إلى تحسين وتطوير مستوى انجاز الأفراد العاملين ونمو خبراتهم وقدراتهم مع تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي ورفع الروح المعنوية لهم من أجل رفع انجازهم وأدائهم في العمل واستقرارهم ليساهم في الحصيصة النهائية إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وإن التدريب الوظيفي هو العملية التي تساند العاملين للعمل بجد وكفاءة وذكاء واستبدال مناسب في تصرفاتهم وسلوكياتهم (إبراهيم وعذيب، ٢٠٢٣: ٤٤: ١).

وان التدريب الوظيفي يعتبر من مقومات التنمية المستدامة لرأس المال البشري التي تعتمدها المنظمات المتقدمة في الدول ذات الصناعة المتطورة وحتى النامية منها على حد سواء لبناء جهاز قادر على مواكبة التغيرات الوظيفية الإنتاجية منها والإدارية التي تفرضها التغيرات المختلفة سواء كانت داخلية او خارجية فهو عملية التقدم المنتظم للمهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار اللازم توافرها لدى العاملين لأداء المهام بالصورة المطلوبة (مصطفى وآل مراد، ٢٠٢٣: ٤١٧).

ت- بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل: تعد الاتجاهات أحد أبعاد النضج الوظيفي للأفراد العاملين وعلى النحو الذي يساعد على وضع إجابة ضمنية متوقعة ومرتبقة ونهج نمط سلوكي مختلف في قوته ومساهمته في مجال العمل. تعد الاتجاهات جزء مكمل لشخصية الأفراد العاملين وتنبؤ اتجاهات الافراد عن طريق التعليم الاجتماعي أي إنها يمكن أن تتغير عن طريقه ويحدث تغيير الاتجاهات عن طريق الاثراء أو المحو أو التعديل لوحد أو أكثر من مكوناته. وعادة ما يفضل أغلب المديرين تغيير اتجاه واحد أو أكثر من الموظفين بغية التأقلم مع التغييرات البيئية الخاصة في بيئة المنظمة أو لتطوير الأداء أو لتعزيز روح التناغم والانسجام بين العاملين، أي خلق تنظيم متجانس من المفاهيم والمعتقدات والإجراءات ودوافع وأهداف العمل (الحياي، ٢٠١٠: ٦١).

ث- القدرة على اتخاذ القرار: ان عملية اتخاذ القرار هي واحدة من أبعاد النضج الوظيفي للأفراد العاملين، إذ تعد المفسر الحقيقي للطبيعة الكفاءات والخبرات والمعارف والمهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين. وأن توظيف مثل هذه الكفاءات يساعد في تدعيم العملية التنظيمية بأكملها باعتبار أن النضج الوظيفي يشكل الصورة الحقيقية لطبيعة انجاز الأنشطة الإدارية. علماً إن هذه الصورة لا يمكن اعتمادها وتأشير أبعادها وفهم مضمونها ومحتواها من دون وجود النضج الوظيفي الذي يحتاج تبني قرارات صحيحة ورشيده في مختلف الميادين والأنشطة التي يعمل بها العاملون لأنه بزوال القرار الكفوء سوف يحصل تتراجع مستويات النضج الوظيفي مما يؤدي إلى انخفاض وتراجع في مستوى الأداء الوظيفي، الأمر الذي يحتم على القيادات الإدارية ترسيخ أهمية النضج الوظيفي وجعله أحد المهام الأساسية للعاملين، كونه يظهر حيوية وقدرة الأفراد العاملين التي لا يمكن أن تظهر من غير القرار الصائب فالعامل الذي يستطيع استخدام الآلة بشكل صحيح ويوظف خبراته ومعارفه لتوظيفها وصيانتها قد يكون هو الأفضل على اتخاذ القرار ويمكن وصفه بالناضج وظيفياً (علي وعطا، ٢٠٢٢: ٤٩-٥٠).

المبحث الثالث: الجانب الميداني (العملي)

أولاً-فحص واختبار أداة البحث والبيانات

١ -الترميز والتوصيف: تم استخدام (الاستبانة) لقياس متغيرات البحث المستقلة (أدوار الموارد البشرية) والمتغيرات المعتمدة (النضج الوظيفي)، ولقد تضمن كل متغير عدداً من الأبعاد الفرعية وبيين الجدول (١) توضيحاً لذلك.

الجدول (١): مكونات استمارة الاستبانة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المصدر
أدوار الموارد البشرية	الشريك الاستراتيجي	٥	(Conner & Ulrich,1996)
	الخبير الإداري	٥	
	نصير العاملين	٥	
	وكيل التغيير	٥	
النضج الوظيفي	التخطيط الوظيفي	٥	(Jones&George,2003)
	التدريب الوظيفي	٥	
	بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل	٥	
	القدرة على اتخاذ القرارات	٥	

المصدر: من إعداد الباحث

٢ - اختبار أداة البحث

بهدف اختبار أداة البحث قام الباحث بإجراء اختبار التحليل العامل الاستكشافي لمتغيرات البحث: استخدم الباحث منهج التحليل العامل الاستكشافي بهدف التعرف على العوامل وفقراتها ونمط التشبعات التي ترتبط فيما بينها (تبعزة، 2012: 179) ، وبهدف التأكد من الصدق البنائي الاستكشافي (وبعني استكشاف صحة الهيكل النظري للاستبانة، أي قياس مدى التطابق ما بين الهيكل النظري والهيكل المختبر للاستبانة) لأداة القياس الخاصة بمتغيرات البحث لتقليل المتغيرات المتعددة (الفقرات) في عدد أقل من المتغيرات بحيث يطلق عليها عوامل (87 : Costello & Osborne , 2005) . والتحليل العامل الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس. واعتماداً على ما جاء في رأي كل من (Field: 2009:671) هناك مجموعة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل وهي:

كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.

أن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60).

الأتقل قيمة الجذر الكامن عن الواحد عدد صحيح.

زيادة تشبعات الفقرات عن (0.40) حتى تكون ذات دلالة إحصائية.

أ- أدوار الموارد البشرية: وقد تم إجراء تحليل أولي للبيانات من أجل معرفة الجذور الكامنة (Eigenvalues) لكل بعد ، وكان من نتيجة هذا التحليل ان (٤) ابعاد حصلت على جذر كامن اكبر من (1) وهو المعيار المعتمد من قبل (Kaiser:1974) ، كما ان هذه الابعاد الاربعة فسرت ما نسبته (75.744%) من التباين التراكمي . وبيين الجدول (٢) معاملات التشبع لمتغيرات البحث أدوار الموارد البشرية بأبعاده .

الجدول (٢): نتائج التحليل العامل الاستكشافي لمتغير أدوار الموارد البشرية

فقرات المقياس	تشبعات العوامل			
	الشريك الاستراتيجي	الخبير الإداري	نصير العاملين	وكيل التغيير
	0.76			
	0.84			
	0.75			
	0.49			
	0.55			
		0.44		
		0.83		
		0.55		
		0.63		
		0.65		
			0.71	
			0.66	
			0.76	
			0.78	

0.66				
0.82				
0.72				
0.96				
0.67				
0.77				
1.036	1.119	1.131	8.076	الجذر الكامن
6.904	7.463	7.542	53.840	نسبة التباين %
75.744	68.845	61.382	53.840	النسبة التراكمية %

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة

ب- النضج الوظيفي: ان هذه الابعاد الاربعة فسرت ما نسبته (٧٦,٧٪) من التباين التراكمي. ويبين الجدول (٣) معاملات التشيع لمتغيرات البحث النضج الوظيفي بأبعاده.

الجدول (٣): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير النضج الوظيفي

تشبعات العوامل				فقرات المقياس
القدرة على اتخاذ القرار	بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل	التدريب الوظيفي	التخطيط الوظيفي	
			0.77	
			0.86	
			0.85	
			0.48	
			0.56	
		0.54		
		0.86		
		0.59		
		0.53		
		0.76		
	0.74			
	0.63			
	0.66			
	0.77			
	0.67			
0.85				
0.70				
0.90				
0.69				
0.71				
1.126	1.311	1.821	7.873	الجذر الكامن
6.134	8.444	8.252	53.870	نسبة التباين %
76.7	70.566	62.122	53.870	النسبة التراكمية %

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة

٣- صدق وثبات أداة قياس البحث:

ومن اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة وأكثرها شهرة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، فاذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من (0.6) فان ذلك يعد مؤشرا على ضعف ثبات المقياس المستخدم، في حين يعد ثبات المقياس مقبولا في حال تجاوزه نسبة (0.7) ، فيما تعد نسبة ثباته جيدة اذا بلغت (0.8) فاكثر (Sekrana , 2003 : 311).
اما الصدق (Validity) هو ان مقياس البحث يقيس فعلا ما تم وضعه لقياسه، بمعنى اخر هل ان المقياس يقيس الظاهرة تحت البحث وليس شيء اخر (Sekrana,2003:206)، علما ان استمرارية الاستبانة تم اخضاعها للصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة خبراء، وصدق المحتوى (Validity Content) وهو مقياس حكمي (Judgmental) يعتمد على التحديد الدقيق للباحث لمتغيرات موضوع البحث وهذا بالتاكيد يعتمد على حجم المعلومات التي درسها بخصوص الموضوع (Cooper&Schindler,2014:257). ولقياس الصدق رياضيا فانه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات ويوضح الجدول (٤) قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات البحث.

الجدول (٤): قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات البحث

ت	الابعاد	قيم معامل Cronbach's Alpha	قيم معامل الصدق Validity
1	الشريك الاستراتيجي	0.88	0.94
2	الخبير الإداري	0.86	0.93
3	نصير العاملين	0.87	0.93
4	وكيل التغيير	0.78	0.88
	أدوار الموارد البشرية	0.93	0.96
1	التخطيط الوظيفي	0.81	0.90
2	التدريب الوظيفي	0.92	0.96
3	بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل	0.94	0.97
4	القدرة على اتخاذ القرار	0.94	0.97
	النضج الوظيفي	0.94	0.97

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

قائمة السادة المحكمين

ت	اسم المحكم	اللقب العلمي	الجامعة	التخصص
١	انتظار احمد جاسم	استاذ	المستنصرية / الادارة والاقتصاد	ادارة موارد بشرية
٢	مصطفى سعدي طالب	استاذ مساعد	المستنصرية / الادارة والاقتصاد	ادارة عمليات
٣	علي حسن حرج	استاذ مساعد	المستنصرية - العلوم السياحية	ادارة موارد بشرية
٤	محمد حسين علي	استاذ مساعد	المستنصرية - الادارة والاقتصاد	ادارة استراتيجية
٥	هديل قاسم عليوي	مدرس	المستنصرية - الادارة والاقتصاد	سلوك تنظيمي

ثانياً: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

حدد البحث مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة. ولأن استبانة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال أيجاد طول المدى (5-1=4)، وبعدها يتم قسمة المدى على عدد الفئات (5) = 0.80 (4 \ 5). ومن ثم يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالاتي (Dewberry , 2004 : 15):

- ١- 1.80: منخفض جداً
- ٢- 1.81 – 2.60: منخفض
- ٣- 2.61 – 3.40: معتدل
- ٤- 3.41 – 4.20: مرتفع
- ٥- 4.21 – 5.0: مرتفع جداً

١- المتغير المستقل (أدوار الموارد البشرية)

أ- الشريك الاستراتيجي: يظهر الجدول (٥) البيانات الخاصة بالوصف الوظيفي لبعده الشريك الاستراتيجي ضمن مقياس أدوار الموارد البشرية. إذ يُظهر هذا الجدول بان الفقرة (4) الخاصة بـ (يقاس قدرة خبراء الموارد البشرية من خلال مدى تنفيذهم لاستراتيجية الدائرة). قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.01) وبإنحراف معياري (0.699). يبين إنسجام اجابات الأفراد عينة البحث، وضمن مستوى إجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعده الشريك الاستراتيجي بلغ (3.80) وبإنحراف معياري بلغ (1.006). وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة "مرتفع". ويتبين للباحث من خلال إجابات الأفراد عينة البحث ان إدارة الموارد البشرية في دائرة صحة بغداد/ الرصافة لها قدرة جيدة على تنفيذ استراتيجية الدائرة حسب رأي العينة.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لُبُعد الشريك الاستراتيجي

ت	العبارة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	يساعد خبراء ومسؤولي الموارد البشرية الكلية على انجاز أهدافها.	3.77	.899	مرتفع	3
2	يشارك خبراء ومسؤولي الموارد البشرية في صياغة استراتيجية الدائرة.	3.84	.944	مرتفع	2
3	عمل خبراء الموارد البشرية على ضمان الانسجام والتوائم بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية واستراتيجية الدائرة.	3.66	1.035	مرتفع	4
4	يقاس قدرة خبراء الموارد البشرية من خلال مدى تنفيذهم لاستراتيجية الدائرة.	4.01	.966	مرتفع	1
5	يشارك خبراء الموارد البشرية بشكل فاعل في التخطيط الاستراتيجي للدائرة.	3.21	.864	مرتفع	5
المعدل العام		3.80	1.006	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V25

ب- الخبير الإداري: يُظهر الجدول (٦) البيانات الخاصة بالوصف الإحصائي لُبُعد الخبير الإداري ضمن مقياس أدوار الموارد البشرية. إذ يُظهر هذا الجدول بأن الفقرة (1) الخاصة ب (يساعد خبراء الموارد البشرية في تحسين الكفاءة التشغيلية للدائرة). قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.45). وبانحراف معياري (0.806). يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث، وضمن مستوى إجابة "مرتفع جدا". إذ يُظهر الوصف الخاص بجابابات افراد العينة للبحث الحالية حول بُعد الخبير الإداري أنّ افراد العينة يعتقدون ان خبراء الموارد البشرية في الدائرة يساهمون في تحسين الكفاءة لتشغيلية للدائرة.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لُبُعد الخبير الإداري

ت	العبارة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	يساعد خبراء الموارد البشرية في تحسين الكفاءة التشغيلية للدائرة.	4.45	.806	مرتفع جدا	1
2	شارك خبراء ومسؤولي الموارد البشرية بشكل فاعل في تصميم عملياتها وانجازها.	4.36	.861	مرتفع جدا	4
3	يعمل خبراء ومسؤولي الموارد البشرية على ضمان الادارة الكفوءة لعملياتها.	4.36	.915	مرتفع جدا	5
4	تقاس فاعلية خبراء الموارد البشرية بقدرتهم على انجاز عمليات ادارة الموارد البشرية بفاعلية.	4.44	.911	مرتفع جدا	2
5	يصرف خبراء الموارد البشرية الوقت الكافي على القضايا التشغيلية.	4.43	.944	مرتفع جدا	3
المعدل العام		4.39	.861	مرتفع جدا	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.25

ت- نصير العاملين: يُظهر الجدول (٧) البيانات الخاصة بالوصف الإحصائي لُبُعد نصير العاملين ضمن مقياس أدوار الموارد البشرية. إذ يُظهر هذا الجدول بأن الفقرة (3) الخاصة ب (يتأكد خبراء الموارد البشرية دائما بأن برامج ادارة الموارد البشرية وسياساتها تستجيب للحاجات الشخصية للعاملين) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.61). وبانحراف معياري (1.000). يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث، وضمن مستوى إجابة "مرتفع".

إذ يُظهر الوصف الخاص بجابابات افراد العينة للبحث الحالي حول بُعد نصير العاملين أنّ أفراد العينة لديهم تصور معتدل حول ادارة الموارد البشرية بانها تعمل وبصورة حثيثة على تلبية احتياج الموظفين في دائرة صحة بغداد/ الرصافة.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية نصير العاملين

ت	العبارة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	يساعد خبراء ومسؤولي الموارد البشرية في تطوير العمليات والبرامج المتعلقة برعاية الحاجات الشخصية للعاملين في الكلية.	2.94	1.148	معتدل	3
2	يساعد خبراء ومسؤولي الموارد البشرية في خلق الالتزام العالي للعاملين في الكلية.	3.32	1.133	معتدل	2
3	يتأكد خبراء الموارد البشرية دائما بأن برامج ادارة الموارد البشرية وسياساتها تستجيب للحاجات الشخصية للعاملين.	3.621	1.000	مرتفع	1
4	تناس فاعلية خبراء ومسؤولي الموارد البشرية بقدرتهم على مساعدة العاملين في الكلية على تحقيق احتياجاتهم الشخصية.	2.91	1.02	معتدل	4
5	يصرف خبراء ومسؤولي الموارد البشرية في الكلية الوقت الكافي للإصغاء والاستجابة المطالب العاملين.	2.90	1.01	معتدل	5
المعدل العام		3.29	1.094	معتدل	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.25

ث- وكيل التغيير: يُظهر الجدول (٨) البيانات الخاصة بالوصف الإحصائي لُبعد وكيل التغيير ضمن مقياس أدوار الموارد البشرية. إذ يُظهر هذا الجدول بان الفقرة (2) الخاصة بـ (يتأكد خبراء الموارد البشرية دائماً بأن برامج ادارة الموارد البشرية وسياساتها تساعد على زيادة قدرة الكلية على التغيير) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.52) وبانحراف معياري (0.938). يبين انسجام اجابات الأفراد عينة البحث، وضمن مستوى إجابة "مرتفع".
ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لُبعد وكيل التغيير بلغ (3.29) وبانحراف معياري بلغ (0.981).
إذ يُظهر الوصف الخاص بإجابات أفراد العينة للبحث الحالي حول بُعد وكيل التغيير بان خبراء الموارد البشرية لهم دور فعال وبارز في عملية تشكيل ثقافة التغيير عند الموظفين في دائرة صحة بغداد/ الرصافة

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لُبعد وكيل التغيير

ت	العبارة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	شارك خبراء ومسؤولي الموارد البشرية في عملية تشكيل ثقافة التغيير.	3.04	1.023	معتدل	2
2	يتأكد خبراء الموارد البشرية دائماً بأن برامج ادارة الموارد البشرية وسياساتها تساعد على زيادة قدرة الكلية على التغيير.	3.52	.938	مرتفع	1
3	فاس فاعلية خبراء الموارد البشرية من خلال قدرتها على مساعدة الكلية في توقع القضايا المستقبلية والتكيف معها الكلية وتحسين اداءها.	3.01	.922	معتل	5
4	ساعد خبراء الموارد البشرية الكلية في قبول التغيير والتكيف معه.	3.44	1.02	معتدل	3
5	صرف خبراء الموارد البشرية الوقت الكافي على دعم السلوكيات الجديدة لدعم فاعلية.	3.24	.995	معتدل	4
المعدل العام		3.29	.981	معتدل	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.25

٢- المتغير التابع (النضج الوظيفي)

أ- التخطيط الوظيفي: يُشير جدول (٩) الى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وأدنى وأقصى إجابة ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإستجابات الأفراد عينة البحث إتجاه بُعد النضج الوظيفي. إذ يُلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (5) الخاصة (يهتم العاملون بتحقيق التوافق والانسجام بين ميولهم الوظيفية ووظيفتهم) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.90) وبانحراف معياري (0.861). يبين تناسق وتناغم إجابات عينة البحث إتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع".
ويتبين للباحث من خلال الفقرات المطروحة أن العينة لديها قناعة بأنهم يسعون الى تحقيق الموازنة بين متطلباتهم واحتياجاتهم الشخصية وبين الأهداف التنظيمية التي تسعى دائرة صحة بغداد/ الرصافة الى تحقيقها.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لُبعد التخطيط الوظيفي

ت	العبارة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	امتلك العاملون فيها القدرة على تحديد مسارهم الوظيفي وفق رؤية مستقبلية واضحة.	2.93	1.168	معتدل	5
2	يتوفر لدى العاملين المقومات الاساسية لنجاح خططهم الوظيفية.	3.37	1.152	معتدل	3
3	يسعى العاملون على وضع خطط واقعية لتطويرهم.	3.31	1.106	معتدل	4
4	يحرص العاملون على تعزيز الإمكانيات والمهارات اللازمة لبناء مستقبلهم الوظيفي.	3.71	1.067	مرتفع	2
5	يهتم العاملون بتحقيق التوافق والانسجام بين ميولهم الوظيفية ووظيفتهم.	3.90	.861	مرتفع	1
المعدل العام		3.44	1.071	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.25

ب- التدريب الوظيفي: يبين الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإستجابات عينة البحث إتجاه بُعد التدريب الوظيفي. إذ يشير هذا الجدول الى أن الفقرة (4) الخاصة (يساهم العاملون في رفع مستوى التدريب لبرامجها التدريبية). على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.91) وبانحراف معياري (0.956). يبين انسجام اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع".
تُشير إجابات عينة البحث الى أن موظفي دائرة صحة بغداد /الرصافة يتمتعون برغبة عالية برفع مستوى التدريب والمساهمة في البرامج التدريبية.

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لُبُعد التدريب الوظيفي

ت	العبارة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	يهتم العاملین ويمختلف المستويات الوظيفية بالتدريب.	3.56	1.092	مرتفع	5
2	هتم العاملین بتطوير دليل التدريب للاستفادة منه في عملية التدريب.	3.65	1.148	مرتفع	3
3	متملك العاملین القدرة على تحديد احتياجاتهم التدريبية.	3.73	1.027	مرتفع	2
4	يساهم العاملین في رفع مستوى التدريب لبرامجها التدريبية.	3.91	.956	مرتفع	1
5	يشترك العاملین ببرامج تدريبية للحصول على المعرفة وتوسيع مداركهم وقدراتهم الوظيفية.	3.58	.92	مرتفع	4
المعدل العام		3.71	1.056	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.25

ت- بلورة الاتجاهات الخاصة بالعاملين: يبين الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإستجابات عينة البحث إتجاه بُعد بلورة الإتجاهات الخاصة بالعمل. إذ يشير هذا الجدول الى أن الفقرة (1) الخاصة (سعى العاملین لخلق روح الانسجام فيما بينهم التحسين مستويات العمل) على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.59) وبانحراف معياري (1.240) يبين انسجام اجابات عينة البحث إتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع". تؤكد النتائج الخاصة بفقرات هذا البُعد أن الموظفين لديهم حرص في رغبة عارمة على خلق روح التفاهم والانسجام بينهم من تحسين بيئة عملهم وعلاقات العمل رغبة منهم في تحسين مستويات أداءهم الوظيفي.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لُبُعد بلورة الإتجاهات الخاصة بالعمل

ت	العبارة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	سعى العاملین لخلق روح الانسجام فيما بينهم التحسين مستويات العمل.	3.59	1.240	مرتفع	1
2	يوظف العاملین افكار هم لخدمة متطلبات العمل.	3.17	1.311	معتدل	3
3	كون العاملین أكثر استمالة لقواعد العمل التي تعمل على تلبية طموحاتهم.	2.98	1.350	معتدل	4
4	تتأثر اتجاهات العاملین السلبية أو الإيجابية بالعوامل العرقية والوراثية.	3.19	1.235	معتدل	2
5	يمتلك العاملین القدرة على تحديد مساره الفكري من خلال تعزيزه بالمعلومات والمعرفة الملائمة التوجهات المنظمة.	2.91	1.22	معتدل	5
المعدل العام		3.23	1.284	معتدل	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.25

ث- القدرة على اتخاذ القرار: يبين الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإستجابات عينة البحث اتجاه بُعد القدرة على اتخاذ القرار إذ يشير هذا الجدول الى أن الفقرة (3) الخاصة (يمتلك العاملین القدرة على تشخيص معوقات العمل في الوقت المناسب.) على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.84) وبانحراف معياري (0.746) يبين انسجام اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى إجابة "مرتفع". تُشير إجابات عينة البحث الى أن الموظفين في دائرة صحة بغداد/ الرصافة يمتلكون القدرة على تشخيص الانحرافات في الأهداف المرسومة لهم فضلا عن قدرتهم على تحديد المشاكل وبالتوقيت المناسب.

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لُبُعد القدرة على اتخاذ القرار

ت	العبارة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	يتصف العاملین بالموضوعية عند اتخاذ أي قرار.	3.80	.986	مرتفع	3
2	يتراجع العاملین عن القرار الذي يتخذونه حين يثبت عدم صلاحيته.	3.75	.987	مرتفع	4
3	يمتلك العاملین القدرة على تشخيص معوقات العمل في الوقت المناسب.	3.84	.746	مرتفع	1
4	يهتم العاملین بالقرارات المتعلقة بالتجديد في الجوانب العلمية والتعليمية.	3.80	.764	مرتفع	2
5	تمتلك العاملین التوعية المناسبة للقرارات قبل البدء بتنفيذها.	3.70	.961	مرتفع	5
المعدل العام		3.77	.886	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.23

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

١- لغرض بيان مدى علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع استخدم الباحث اختبار (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (أدوار الموارد البشرية) وأبعاده (الشريك الاستراتيجي، الخبير الإداري، نصير العاملين، وكيل التغيير) والمتغير التابع (النضج الوظيفي) وأبعاده (التخطيط الوظيفي، التدريب الوظيفي، بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل، القدرة على اتخاذ القرار). إذ يظهر الجدول (١٣) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد أدوار الموارد البشرية وأبعاد النضج الوظيفي.

ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكما في جدول (١٤) الآتي:

جدول (١٣): قيم ومستويات علاقة الارتباط

ت	قيمة معامل ارتباط	مستوى علاقة الارتباط
1	أقل من (0.10)	علاقة ارتباط منخفضة
2	من (0.10) الى (0.30)	علاقة ارتباط معتدلة
3	أعلى من (0.30)	علاقة ارتباط قوية

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوار الموارد البشرية بأبعادها والنضج الوظيفي. ويبين جدول (١٤) نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول (١٤): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

التخطيط الوظيفي	التدريب الوظيفي	بلورة الاتجاهات الخاصة بالعاملين	القدرة على اتخاذ القرار	النضج الوظيفي	
٠.624**	٠.737**	٠.651**	٠.698**0	٠.747**	الشريك الاستراتيجي
٠.630**	٠.669**	٠.630**	٠.711**0	٠.706**	الخبير الإداري
٠.642**	٠.704**	٠.698**	٠.622**0	٠.734**	نصير العاملين
٠.698**	٠.653**	٠.631**	٠.688**0	٠.721**	وكيل التغيير
٠.724**	٠.77**	٠.729**	٠.730**0	٠.811**	أدوار الموارد البشرية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

**معنوي عند مستوى (١٪).

يتبين من الجدول أعلاه ان جميع علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (أدوار الموارد البشرية)، والمتغير التابع (النضج الوظيفي) كانت موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (١٪). فعلى المستوى الفرعي كانت اقوى علاقة ارتباط بين الشريك الاستراتيجي والتدريب الوظيفي بمعامل ارتباط بلغت قيمته (٠,٧٣٧).

اما أضعف علاقة ارتباط على المستوى الفرعي فقد كانت بين بعد نصير العاملين وبعد القدرة على اتخاذ القرار بمعامل ارتباط بلغت قيمته (٠,٦٢٢). اما على المستوى الكلي بالنسبة للادوار الموارد البشرية كانت اقوى علاقة ارتباط بينها وبين التدريب الوظيفي بمعامل ارتباط تبلغ قيمته (٠,٧٧١)، وأضعف علاقة كانت بينها وبين بعد التخطيط الوظيفي بمعامل ارتباط بلغت قيمته (٠,٧٢٤)، اما على المستوى الكلي بالنسبة للنضج الوظيفي فقد كانت اقوى علاقة ارتباط مع بعد الشريك الاستراتيجي بمعامل ارتباط بلغت قيمته (٠,٧٤٧)، وأضعف علاقة كانت مع بعد وكيل التغيير ارتباط بلغت قيمته (٠,٧٢١). وبشكل عام بلغت قيمة معامل الارتباط بين أدوار الموارد البشرية والنضج الوظيفي (٠,٨١١). من النتائج أعلاه يجد الباحث انه إذا اهتمت المديرية عينة البحث باستخدام أدوار الموارد البشرية بشكل منهجي ومهني، ستكون هناك نضج وظيفي للعاملين فيها. واستنادا الى ما تقدم يقوم الباحث بقبول الفرضية القائلة بأنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أدوار الموارد البشرية بأبعادها والنضج الوظيفي).

٢- التأثير: استخدم الباحث لاختبار فرضية التأثير تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)

الذي عن طريقه يتم تحديد التأثير المباشر بين المتغيرات، ومن أجل اختبار معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط استخدم الباحث أيضاً اختبار (F) إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01) وباستخدام برنامج (spss v.25).

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أدوار الموارد البشرية بأبعادها والنضج الوظيفي

وتظهر نتائج الجداول الآتي:-

١:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (11.923) عند مستوى دلالة (0.01). وبناءً عليه تقبل الفرضية البديلة وهذا يعني وجود تأثير ذات دلالة معنوية لادوار الموارد البشرية في النضج الوظيفي وبدرجة ثقة (99٪).

جدول (١٥): قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين أدوار الموارد البشرية والنضج الوظيفي

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	3.712	1	3.712	11.923	.001 ^b
1 Residual	50.741	163	.311		
Total	54.452	164			
a. Dependent Variable: النضج الوظيفي					
b. Predictors: (Constant), أدوار الموارد البشرية					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة اربع فرضيات فرعي وهي كما يلي:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للشريك الاستراتيجي في النضج الوظيفي. إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (90.638) عند مستوى دلالة (0.01). وبناءً عليه تقبل الفرضية البديلة وهذا يعني وجود تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لبعد الشريك الاستراتيجي في النضج الوظيفي وبدرجة ثقة (99%).

جدول (١٦): قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين بُعد الشريك الاستراتيجي ومتغير النضج الوظيفي

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	19.459	1	19.459	90.638	.000 ^b
1 Residual	34.994	163	.215		
Total	54.452	164			
a. Dependent Variable: النضج الوظيفي					
b. Predictors: (Constant), الشريك الاستراتيجي					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للخبير الإداري في النضج الوظيفي. وتظهر نتائج الجدول (١٧) ما يأتي:

أولاً: - إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (9.618) عند مستوى دلالة (0.01). وبناءً عليه تقبل الفرضية البديلة وهذا يعني وجود تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لبُعد الخبير الإداري في متغير النضج الوظيفي وبدرجة ثقة (99%).

جدول (١٧): قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين بُعد الخبير الإداري والنضج الوظيفي

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	3.034	1	3.034	9.618	.002 ^b
1 Residual	51.418	163	.315		
Total	54.452	164			
a. Dependent Variable: النضج الوظيفي					
b. Predictors: (Constant), الخبير الإداري					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

ت- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنصير العاملين في النضج الوظيفي.

وتظهر نتائج الجدول (١٨) ما يأتي:

أَنَّ قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (14.162) عند مستوى دلالة (0.01). وبناءً عليه تقبل الفرضية البديلة وترفض فرضية العدم وهذا يعني وجود تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لبُعد نصير العاملين في النضج الوظيفي وبدرجة ثقة (99%).

جدول (١٨): قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين بُعد نصير العاملين والنضج الوظيفي

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	4.508	1	4.508	14.162	.000 ^b
1 Residual	52.201	164	.318		
Total	56.709	165			
a. Dependent Variable: النضج الوظيفي					
b. Predictors: (Constant), نصير العاملين					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

ث- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية وكيل التغيير في النضج الوظيفي. إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدّر بلغ (11.923) عند مستوى دلالة (0.01). وبناءً عليه تقبل الفرضية البديلة وهذا يعني وجود تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لوكيل التغيير في النضج الوظيفي وبدرجة ثقة (99%).

جدول (19): قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين وكيل التغيير والنضج الوظيفي

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	3.712	1	3.712	11.923	.001 ^b
1	Residual	50.741	163	.311		
	Total	54.452	164			
a. Dependent Variable: النضج الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), وكيل التغيير						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- بينت نتائج التحليل الاحصائي ان إدارة الموارد البشرية في دائرة صحة بغداد/ الرصافة تتمتع بقدره على تنفيذ استراتيجيات الدائرة.
- أوضحت نتائج التحليل الاحصائي وحسب رأي أفراد عينة الدراسة ان خبراء الموارد البشرية في دائرة صحة بغداد/ الرصافة يساعدون وبشكل كبير جداً في تحسين الكفاءة التشغيلية للدائرة.
- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان إدارة الموارد البشرية في دائرة صحة بغداد/ الرصافة تعمل على تلبية احتياجات الموظفين ولكن ليس بالشكل المثالي.
- من خلال نتائج التحليل الاحصائي ظهر ان إدارة الموارد البشرية في دائرة صحة بغداد/الرصافة لها دور بارز وفعال في دعم وتشكيل وتعزيز ثقافة التغيير في نفوس موظفي الدائرة.
- بينت نتائج التحليل الاحصائي ان الموظفين في دائرة صحة بابل / الرصافة يحاولون تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية ومتطلبات الوظيفة.
- أوضحت نتائج التحليل الاحصائي بوجود رغبة عارمة لدى الموظفين في دائرة صحة بغداد/ الرصافة من اجل الانخراط بالدورات التدريبية على الرغم من قلتها.
- كشفت نتائج التحليل الاحصائي ان هناك شعور إيجابي يسود بيئة العمل في دائرة صحة بغداد/ الرصافة ويظهر ذلك من خلال وجود علاقات عمل جيدة.
- أظهرت نتائج التحليل ان موظفي دائرة صحة بغداد/ الرصافة يمتلكون القدرة على تشخيص الأخطاء ولكن بمستوى متوسط.

ثانياً: التوصيات

- تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في دائرة صحة بغداد/الرصافة في تنفيذ استراتيجيات الدائرة العامة.
- العمل وبشكل حثيث من قبل خبراء الموارد البشرية في دائرة صحة بغداد/الرصافة على تحسين أداء العاملين فيها من اجل رفع مستوى الأداء.
- توجيه إدارة الموارد البشرية في دائرة صحة بغداد/الرصافة على بذل المزيد من الجهود لتلبية احتياجات الموظفين بالشكل الذي يعزز ثقة الموظفين في دوائهم.
- دعم توجه إدارة الموارد البشرية والذي يهدف الى تعزيز ثقافة التغيير نحو الأفضل وتحجيم أدوار المعارضين له.
- إيجاد برامج فعالة قادرة على تحقيق نوع من التوازن بين متطلبات واحتياجات الافراد الشخصية وبين الواجبات الوظيفية
- دعم وتشجيع بيئة العمل الإيجابية سواء كانت المادية مثل الأجهزة والمعدات والانارة والتدفئة والتبريد، او المعنوية مثل علاقات العمل والتي بدورها تحقق الرضا الوظيفي
- تشجيع الموظفين على تشخيص الأخطاء ومنحهم صلاحية اتخاذ القرار في معالجتها بالوقت المناسب.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- ابراهيم ، دنيا سالم وعذيب ، عامر فدعوس (٢٠٢٣) ، تأثير النضج الوظيفي في التسويق المستدام ، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (١٥)، العدد (٤).
- ٢- الحيايلى ، سندية (٢٠١٠) ، الانتباه لدى القيادات الإدارية واثره في النضج الوظيفي للعاملين ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الموصل ، كلية الإدارة والاقتصاد.
- ٣- حمودي ، وجدان حسن وإبراهيم ، بسمة خليل وامين تغريد عزيز (٢٠١٩) ، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز النضج الوظيفي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (٩)، العدد (٢).
- ٤- راضي ، جواد محسن (٢٠١٥) ، تأثير أدوار الموارد البشرية الاستراتيجية في الأداء المتميز ، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد (١٨)، العدد (٣).
- ٥- علي ، رؤى تحسين و عطا ، خالدية مصطفى (٢٠٢٢) ، النضج الوظيفي وتأثيره في تحقيق السيادة الاستراتيجية ، مجلة اقتصاديات الاعمال ، ، مجلد (٢) ، العدد (١).
- ٦- مصطفى ، آلاء عبد الله وآل مراد ، نوال يونس (٢٠٢٣) ، تشخيص مدى توفر ابعاد النضج الوظيفي ، مجلة اقتصاديات الاعمال ، المجلد (٥)، العدد (٢).
- ٧- نديم ، عدي زهير (٢٠١٣) ، القدرات وأدوات الموارد البشرية الاستراتيجية لتحسين منظومة تفكير وتعلم فريق العمل ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Al-Hayali, Sindiya (2010), Attention among administrative leaders and its impact on the career maturity of employees, PhD thesis, University of Mosul, College of Administration and Economics.
- 2- Ali, Ru'ya Tahseen and Atta, Khalidiya Mustafa (2022), Functional maturity and its impact on achieving strategic sovereignty, Journal of Business Economics, Volume (2), Issue (1).
- 3- Hamoudi, Wajdan Hassan and Ibrahim, Basma Khalil and Amin Taghreed Aziz (2019), Strategic vigilance and its role in enhancing career maturity, Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (9), Issue (2).
- 4- Ibrahim, Dunya Salem and Othib, Amer Fadous (2023), The impact of career maturity on sustainable marketing, Anbar Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume (15), Issue (4).
- 5- Mustafa, Alaa Abdullah and Al Murad, Nawal Younis (2023), Diagnosing the availability of functional maturity dimensions, Journal of Business Economics, Volume (5), Issue (2).
- 6- Nadeem, Adi Zuhair (2013), Capabilities and strategic human resources tools to improve the system of thinking and learning of the work team, PhD thesis, College of Administration and Economics, Al-Mustansiriya University.
- 7- Radhi, Jawad Mohsen (2015), The impact of strategic human resources roles on outstanding performance, Al-Qadisiyah University Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (18), Issue (3).

ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- Barney, J. B., & Wright, P. M. (2018). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31-46.
- 2- Beletskiy , Anton .(2021),"Factors Affecting Employees Perceptions of the Performance Appraisal Process", Department of Management and Organization ,Hanken School of Economics.
- 3- Bhatnagar, Jyotsna., & Anuradha, Sharma. (2015)," **The Indian perspective of strategic HR roles and organizational learning capability**", Int. J. of Human Resource Management, 16:9.
- 4- Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Journal of Practical Assessment Research & Evaluation*, Vol. 10, No 7, 1-9.
- 5- Dewberry, C. (2004) "**Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice**" First published, Published in the Taylor & Franci
- 6- Domsch ,Michel E.(2016)," **Human Resource Management in Consulting Firms** ", Printed in Germany , Springer Berlin Heidelberg New York.
- 7- Faeni, D. P. (2024). Green practices and employees' performance: The mediating roles of green human resources management policies and knowledge development. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), 4924.
- 8- Field, Andy,(2009) ,**Discovering Statistics Using SPSS**, 3rd Ed, SAGEP ublication Ltd
- 9- Hinsey,A.,(2015), **A Comparison of Athletic identity and Career Maturity of Faturity of Female Student – Athletic at Different Levels of Competition** ,DAL-A 77/04 (E) Dissertaion Abstracts International,p52-70.
- 10-**Karasek, Aneta.(2016) "The Role of HR Department in Innovative Enterprises, Joint International Conference, Timisoara . Romania ,25-27 May, (2016).**
- 11-Lal, K. (2014), **Career maturity in relation to level of aspiration in adolescents**. American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences, 5 (1),p 113-118.
- 12-Long, Choi Sang .,& Ismail, Wan Khairuzzaman Wan.(2010)," **Readiness of Malaysian human resource professionals to be a strategic partner**", Intangible Capital, 6(1).
- 13-Mohrman, Susan Albers.(2007)," **Designing Organizations for Growth: The Human Resource Contribution**",Center for Effective Organizations, University of Southern California.
- 14-**Morley, Michael J., Gunnigle, Patrick, O'Sullivan, Michelle, Collings, David G.(2019) " New directions in the roles and responsibilities of the HRM function" Journal: Personnel Review, , Vol.35, No.6,pp. 609-617.**
- 15-Mubiana P. B.(2010) career Maturity, career knowledge and self- knowledge among :Psychology honours students: an exploratory student, Magister artiumin in research psychology. university of pretoria.
- 16-Muhammad Hidayat & Asmadi Alsa,(2018) , **The Effectof “PLANS” Training Towards Career Maturityof Senior High School Students**, Journal of Educational, Health and Community PsychologyVol(7), No(2),2018,p16
- 17-Paauwe, Jaap.,(2014)," **HRM And Performance** " First published, Oxford University Press, New York.
- 18-Ramachandra, Anubama .,et al .(2011)," **Calling line managers in employee continuous professional development in South East Asia**", Intangible Capital, v7,n2.
- 19-Saputra, A. U. (2022). Hubungan Pengetahuan Dan Sikap Perawat Terhadap Pencegahan Resiko Jatuh Pada Pasien. *Indonesian Journal of Health and Medical*, 2(1), 22-32.
- 20-Sean,T.,(2018),**How have careers changed** ,An invstigation of chaging career across four generations,jornal of Manegrial Psychology,Vol.30 iss,1,pp.8-21.
- 21-Sekaran, U.& Bougie, R.,(2010)," **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**", 5th ed., New York: John Wiley & Sons
- 22-Sharma, Deepak.(2022)," **Roles For HR Professionals**", Integral Review - A Journal of Management, Volume 5, No. 2.
- 23-Tanjung, M. (2020). A cross-firm analysis of corporate governance compliance and performance in Indonesia. *Managerial Auditing Journal*, 35(5), 621-643.
- 24-Walter Tarver (2020),**Exploring Career Maturity: A Comparison of Student-Athletes and Non-Athletes at a Division I Institution Non-Athletes at a**, Journal of Applied Sport Management, V (12)Issue(1),p2.
- 25-Walters, Gerrit.(2016)," **The Effectiveness of A Human Resources Function Within A Public Utility**", Master Thesis In Dustrial and Organisational Psychology, University of South Africa.
- 26-Yusoff, Yusliza Mohd & Ramayah, T.(2012)," **Validity and Reliability of the Human Resource Competencies Scale**",World Applied Sciences Journal 16 (1).