IRAQI
Academic Scientific Journals

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2025) 15 (2): 178-199

UKJAES

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521
University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

Zaki Abeer Salim Mohammed & Abdul-Mawjoud Alaa. Employing The Dimensions Of The Ethical Climate In Achieving Career Maturity: A Survey Study In The Mosul Municipality Directorate. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (2):178-199.

# Employing The Dimensions Of The Ethical Climate In Achieving Career Maturity: A Survey Study In The Mosul Municipality Directorate

Abeer Salim Mohammed Zaki [1], Alaa Abdul-Mawjoud[2]

[1] *Nineveh Education Directorate, Mosul, Iraq*
[2] *University of Mosul /College of Administration & Economics, Mosul, Iraq*

Abeeralhialy90@gmail.com [1]
Alaa_abdalmawjod@uomosul.edu.iq [2]

**Abstract:** The study sought to identify the role of the dimensions of the ethical climate in achieving career maturity among individuals working in the Mosul Municipality Directorate. The research problem crystallized in that working individuals face many work pressures, which requires the provision of a sound ethical climate. However, there was not enough research interest to study the issue of the ethical climate and attempt to manage it in a way that contributes to enhancing their career maturity. Accordingly, the main problem of the study crystallized in (Do the dimensions of the ethical climate contribute to achieving career maturity among individuals working in the Mosul Municipality Directorate?). The importance of the study stems from its treatment of the issue of the ethical climate as an independent variable that includes (climate of utilitarian, climate of independence, climate of care and concern, climate of law, climate of rules) in addition to career maturity a dependent variable including (career planning, career training, crystallization of attitudes regarding work, ability to make decisions, ability to excel). Accordingly, this study came as an attempt to contribute to diagnosing the extent to which the ethical climate can achieve career maturity by studying the relationship and influence between these two variables. To achieve what the study sought, the study community was identified in the Mosul Municipality Directorate (5832) working individuals. To apply the analytical aspect, a random sample was selected to suit the study. The questionnaire was used as a tool for collecting data, where (472) forms were distributed and (361) valid forms were retrieved for analysis. A set of statistical tools and methods were adopted to analyze the practical aspect, and this was done using the statistical software (SPSS.V26). A set of conclusions was reached, the most important of which is that the more the ethical climate or one of its dimensions prevails in the field under study, the more the achievement of career maturity increases, as the strongest relationship was between (climate of law) and (career maturity), while the weakest relationship was between (climate of independence) and (career maturity).

**Keywords:** Ethical climate, career maturity, Mosul Municipality Directorate.

IRAQI Academic Scientific Journals

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2025) 15 (2): 178-199

# توظيف أبعاد المناخ الأخلاقي في تحقيق النضج الوظيفي: دراسة مسحية في مديرية بلدية الموصل

م.م. عبير سالم محمد زكي الحيالي [1]، أ.م.د الاء عبد الموجود عبد الجبار العاني [2]

[1] مديرية تربية نينوى، الموصل، العراق

[2] جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق

**المستخلص:** سعت الدراسة الى معرفة دور أبعاد المناخ الأخلاقي في تحقيق النضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مديرية بلدية الموصل، وتبلورت المشكلة البحثية في أن الأفراد العاملين يواجهون العديد من ضغوطات العمل وهو ما يتطلب توفير مناخ أخلاقي سليم ومع ذلك لم تتوفر الاهتمامات البحثية الكافية لدراسة مسألة المناخ الاخلاقي ومحاولة إدارته وبالشكل الذي يسهم في تعزيز النضج الوظيفي لديهم، وعليه تبلورت المشكلة الرئيسية للدراسة ب(هل تساهم أبعاد المناخ الأخلاقي في تحقيق النضج الوظيفي للأفراد العاملين في مديرية بلدية الموصل؟)، وتنبع أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع المناخ الأخلاقي بوصفه متغيراً مستقلاً متضمناً (المناخ النفعي، مناخ الاستقلال، مناخ الرعاية والاهتمام، مناخ القانون، مناخ القواعد) فضلاً عن النضج الوظيفي (متغيراً معتمداً) شاملاً(التخطيط الوظيفي، التدريب الوظيفي، بلورة الاتجاهات بشأن العمل، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على التفوق)، وعليه فقد جاءت هذه الدراسة محاولة للإسهام في تشخيص مدى امكانية المناخ الأخلاقي في تحقيق النضج الوظيفي عبر دراسة العلاقة والتأثير بين هذين المتغيرين، ولتحقيق ما سعت اليه الدراسة فقد تم تحديد مجتمع الدراسة بمديرية بلدية الموصل والذي شكل (٥٨٣٢) فرد عامل، ولتطبيق الجانب التحليلي فقد تم اختيار عينة عشوائية بما يلائم الدراسة واستعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (٤٧٢) استمارة واسترجع (٣٦١) استمارة صالحة للتحليل، واعتمدت مجموعة من الأدوات والأساليب الاحصائية لتحليل الجانب العملي وتم ذلك باستعمال البرمجية الاحصائية (SPSS.V26)، وتم التوصل الى جملة استنتاجات أهمها كلما ساد المناخ الأخلاقي أو أحد أبعاده في الميدان المبحوث زاد معه تحقيق النضج الوظيفي حيث كانت أقوى علاقة بين (مناخ القانون) و(النضج الوظيفي) في حين أضعف علاقة بين (مناخ الاستقلالية) و(النضج الوظيفي).

**الكلمات المفتاحية:** المناخ الأخلاقي، النضج الوظيفي، مديرية بلدية الموصل.

**Corresponding Author: E-mail:** Abeeralhialy90@gmail.com

## المقدمة

تواجه المنظمات الكثير من التحديات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية، ومنها التحديات الأخلاقية الناجمة عن ضعف الاهتمام بالمعايير الأخلاقية عند ممارسة منظمات الأعمال لنشاطاتها وما صاحب ذلك من خروقات وانعكاس ذلك على مصداقية وثقة المجتمع بالمنظمات وممارساتها، ممّا دفع المنظمات وإداراتها الى التفكير بضرورة الاهتمام بالمناخ الأخلاقي لما له من تأثير في طبيعة عمل الأفراد في المنظمات، ونتيجة للتطورات المستمرة والمتسارعة التي يشهدها العالم فقد أصبح النضج الوظيفي عاملاً أساسياً لنجاح المنظمة ومن خلاله يتكون لدى الفرد رؤية شاملة لكل ما يجري في البيئة الخارجية حيث أن أغلب المنظمات في الوقت الحاضر تواجهها تحديات بسبب التغييرات والتطورات التي تشهدها وغير المتوقعة في المجالات ولاسيما الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي نتج عنها عدم قدرة المنظمات على المواكبة، ممّا يتطلب البحث عن مفاهيم حديثة قادرة على تطوير قدرات القادة والمرؤوسين بما يتضمنه من كفاءة ذاتية والقدرة على ايجاد خطط بديلة واتخاذ القرارات وبلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل وذلك من أجل تعزيز النضج الوظيفي لما له من دور فاعل في رفع مستوى الأداء الوظيفي والذي يقود لتحقيق التفوق في المنظمة، وتعد مديرية بلدية الموصل إحدى الدوائر الخدمية التي تسعى لتحقيق مستوى عال من الرفاهية المجتمعية وذلك من خلال تقديم خدمات رائدة ومميزة من جميع النواحي الى مختلف القطاعات والمنظمات العاملة عن طريق تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لتكون بلدية متميزة على مستوى العراق في المجال الخدمي والتنموي، وعليه تضمنت الدراسة أربع محاور عرض المحور الأول بعض الدراسات السابقة والإطار المنهجي وتناول الثاني الإطار النظري وشمل المحور الثالث الإطار العملي وأختتم الدراسة المحور الرابع المتعلق بالاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول
## بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

### أولاً: بعض الدراسات السابقة:

١. الدراسات المتعلقة بالمناخ الأخلاقي:

| | |
|---|---|
| أ-دراسة (عبود وجاسم،2021) | (دورية- العراق). |
| **عنوان الدراسة** | **المناخ الأخلاقي لدى مدرسي التعليم الثانوي.** |
| أهداف الدراسة | استهدفت الدراسة الحالية التعرف على المناخ الأخلاقي لدى مدرسي التعليم الثانوي فضلاً عن معرفة الفروق على وفق متغيريّ الجنس (ذكور، واناث) ومدة الخدمة للفئات (1-10سنة،11-20سنة ، 21 سنة- فأكثر). |
| المنهج وأداة الدراسة | اعتمدت الدراسة المنهج الارتباطي لكونه مناسباً لتحقيق الأهداف المحددة وقد أختار الباحثان عينة بالطريقة الطبقية العشوائية من مدرسي ومدرسات التعليم الثانوي (المتوسطة والاعدادية والثانوية) للبنين والبنات للدراسة الصباحية من مديريات التربية العامة في محافظة بابل ، والتي تضمنت (100) فرد من الذكور و(100) فرد من الاناث تم اختيارهم بصورة بسيطة ومتساوية من مجتمع الدراسة الأصلي، وتم استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها والتحقق من صحة الفرضيات من عدمها. |
| استنتاجات الدراسة | بينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يتصفون بمستوى عال من المناخ الاخلاقي وهناك فرق ذو دلالة احصائية في المناخ الاخلاقي على وفق متغير الجنس ولصالح الذكور كما أنها أظهرت وجود فرق ذو دلالة احصائية في المناخ الاخلاقي على وفق متغير الخدمة. |
| ب-دراسة (Hilot,2022) | (دورية - الفلبين). |
| عنوان الدراسة | تأثير المناخ الأخلاقي والسلوك الابداعي للمدراء في الفاعلية التنظيمية.<br>The Impact Of Ethical Climate and Creative Behavior Of Administrators On Organizational Effectiveness. |
| أهداف الدراسة | سعت الدراسة الى التعرف على تأثير المناخ الأخلاقي والسلوك الإبداعي للمدراء بوصفهما (متغيران مستقلان) على التوالي في الفاعلية التنظيمية بوصفها (متغيراً معتمداً). |
| المنهج وأداة الدراسة | استعملت الدراسة المنهج المسحي لتحقيق الأهداف أعلاه، وتكونت عينة الدراسة من (305) فرداً عاملاً في دائرة الاشغال العامة والطرق في مقاطعة داناو دي أورو في دولة الفلبين، وتم أخذها بالطريقة العشوائية البسيطة متضمنة (201) فرد عامل من الذكور و(104) من الاناث، وقد وزعت الاستبانة عليهم وجمعت البيانات وتم تحليلها عن طريق البرنامج الاحصائيV.26 (SPSS) فضلاً عن مجموعة من الأدوات الاحصائية منها (المتوسط، معامل بيرسون، الانحدار). |
| استنتاجات الدراسة | توصلت الدراسة الى توافر المناخ الأخلاقي والسلوك الإبداعي والفاعلية التنظيمية وبصورة مرتفعة في الميدان ووجود علاقة ارتباط قوية بينهم، كما أن السلوك الإبداعي للمدراء يؤثر بشكل أفضل في فاعلية المنظمة، وأن المناخ الأخلاقي يمكن أن يؤثر في فاعلية المنظمة ولكن بمساعدة متغيرات أخرى. |

### ٢-الدراسات المتعلقة بالنضج الوظيفي:

| | |
|---|---|
| أ-دراسة (شنان،2024) | (دورية – فلسطين). |
| **عنوان الدراسة** | **الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد وسبل تعزيزه.** |
| أهداف الدراسة | سعت الدراسة الى التعرف على واقع الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد وسبل تعزيزها. |
| المنهج وأداة الدراسة | تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون المجتمع من جميع الإداريين العاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم والمديريات للعام الأكاديمي (2023-2024) والبالغ عددهم (2127) إدارياً ، وتكونت العينة من (375) إدارياً تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية واستعملت الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، وشملت عينة المقابلة (30) مديراً وتم بناء مقياس للصحة التنظيمية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد وأحتوى المقياس بصورته النهائية على (60) مؤشراً للصحة التنظيمية توزعت على مراحل نضج العوامل الأربعة، وتضمنت كل مرحلة خمسة أبعاد للصحة التنظيمية وتم اعتماد حزمة من البرامج الاحصائية لتحليل البيانات. |
| استنتاجات الدراسة | أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الصحة التنظيمية في الميدان جاءت بدرجة متوسطة. |
| ب-دراسة (Ni&*etal*.,2023) | (دورية - الصين). |
| عنوان الدراسة | العلاقة بين النضج الوظيفي والانفصال النفسي والكفاءة الذاتية المهنية لطلاب الدراسات العليا: التأثير المعتدل لنوع الإقامة المسجلة.<br>Relationship Between Career Maturity, Psychological Separation, and Occupational Self-Efficacy Of Postgraduates: Moderating Effect Of Registered Residence Type. |

| | |
|---|---|
| أهداف الدراسة | تكشف الدراسة عن العلاقة بين النضج الوظيفي والانفصال النفسي والكفاءة الذاتية المهنية لدى خريجي الدراسات العليا كما أنها سعت للتحقق من الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المهنية والدور المعتدل لنوع الإقامة المسجلة. |
| المنهج وأداة الدراسة | استعملت الدراسة المنهج المسحي وتم تصميم استبانة لطلاب الدراسات العليا وكان عددهم (584) فرداً عاملاً للحصول على البيانات باعتماد مقاييس للنضج الوظيفي والانفصال النفسي والكفاءة الذاتية المهنية، وتبنت نموذج المعادلة الهيكلية وطريقة أخذ العينات الذاتية المصححة للتحيز لاكتشاف العلاقة بينها وتم اختبار التأثير المعتدل لنوع الإقامة المسجلة. |
| استنتاجات الدراسة | أظهرت نتائج الدراسة أنه كلما ارتفع مستوى الانفصال النفسي لدى طلاب الدراسات العليا كلما زاد نضجهم الوظيفي وتلعب الكفاءة الذاتية المهنية دوراً وسيطاً في عملية الانفصال النفسي التي تعزز من مستوى نضجهم الوظيفي، كما يتولى نوع الاقامة المسجلة لإدارة النصف الأخير من عملية التوسط للانفصال النفسي والكفاءة الذاتية المهنية والنضج الوظيفي، علاوة على ذلك تلعب الكفاءة الذاتية المهنية دوراً مهماً في تعزيز النضج الوظيفي لطلاب الدراسات العليا الذين لديهم اقامة مسجلة في الريف. |

**المصدر:** إعداد الباحثتان بالاعتماد على المصادر المذكورة.

**٣- التعقيب على الدراسات السابقة:** تعد الدراسات السابقة من العناصر الأساسية في أي بحث علمي كونها تساعد في توضيح الخلفية النظرية للموضوع ومدى ارتباطه بما طرح من قبل الباحثين وهو ما يسهم في إمكانية صياغة مشكلة الدراسة بشكل اكاديمي عبر اختيار المنهجية الملائمة والتعرف على الإجراءات الاحصائية لمعالجة وتفسير النتائج، ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة نلاحظ أنها أتفقت مع الدراسة الحالية من حيث استخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات كما أن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي حيث تبين أن الدراسة الحالية تقع تحت تصنيف الدراسات المسحية وهي إحدى أنواع الدراسات التابعة للمنهج الوصفي، والجدير بالذكر أنه أجريت الدراسات السابقة خلال المدة (2021-2024) وضمن بيئات ومجتمعات مختلفة في حين طبقت الدراسة الحالية في (العراق) وتحديداً في (مدينة الموصل) خلال (2024-2025)، كما أنه تناولت الدراسات السابقة عينة مختلفة قد تكون أكبر أو أصغر من عينة الدراسة الحالية والتي شكلت (361) فرداً عاملاً في مديرية بلدية الموصل، وتباينت الدراسات السابقة من حيث الأهداف على خلاف دراستنا الحالية التي ركزت في توظيف أبعاد المناخ الأخلاقي في تحقيق النضج الوظيفي، كما أنه ذهب جلّ اهتمام الدراسات السابقة لتناول أحد متغيرات الدراسة الحالية أو قامت بربطها بمتغيرات أخرى على خلاف الدراسة الحالية التي سعت لبيان الارتباط والأثر بين المتغيرين سوياً، وهي بذلك تكون قد استمدت تحديد فجوتها المعرفية من خلال عدم تطرق الدراسات السابقة الى موضوع دراستنا الحالية من حيث الربط بين (المناخ الأخلاقي) و(النضج الوظيفي)، إذ بحسب اطلاع الباحثتان المتواضع لم نجد دراسة تحمل مضمون هذه الفكرة سابقاً.

## ثانياً: منهجية الدراسة:

**١-مشكلة الدراسة:** تسعى المنظمات المعاصرة الى مواكبة التطورات من خلال ما تمتلكه من موارد بشرية وذلك عن طريق إعداد العاملين ومواكبة الموضوعات التي من شأنها أن تنهض بواقعهم وزيادة النضج لدى عامليها لكونهم يمثلون الإمكانيات البشرية الفريدة التي ينبغي تنميتها وصياغتها والانتفاع بما يقود الى أداء أنشطتها بكفاءة وفاعلية، ولتحقيق ذلك فانه يتطلب توافر مناخ أخلاقي سليم في بيئة العمل حيث أنه يشكل أساساً مهماً للمنظمات كونه يساعد العاملين على التمسك والاهتمام بسلوكيات العمل والتي تعود بالنتيجة للمنظمة لتحقيق أهدافها وزيادة قدرتها التنافسية، حيث أن القيم الاخلاقية العالية تمهد للعاملين التمسك بثقافة المنظمة وتحقيق الترابط فيما بينهم ومنظمتهم وأن تزايد الاهتمام من قبل المنظمة بهذه السلوكيات يساعد على تعزيز العمل الوظيفي وشعور العاملين بالرضا والانتماء للمنظمة، والجدير بالذكر أن المنظمات الحكومية قد واجهت الظروف الصعبة التي كان ولايزال يمر بها البلد كنتيجة للتحديات الاقتصادية والمالية ناهيك عن انتشار آفة الفساد المالي والإداري والمحسوبية فضلاً عن هيمنة البيروقراطية التقليدية على أسلوب الإدارة والهياكل التنظيمية غير المرنة والتي ساهمت مجتمعة بالتأثير في جودة الخدمة المقدمة وأدائها بشكل عام ممّا أنعكس سلباً على انطباعات أفراد المجتمع، واستناداً الى ما سبق تتجسد مشكلة الدراسة بالاتي (**هل تساهم أبعاد المناخ الاخلاقي في تحقيق النضج الوظيفي للأفراد العاملين في مديرية بلدية الموصل**؟) وينبثق عنها:

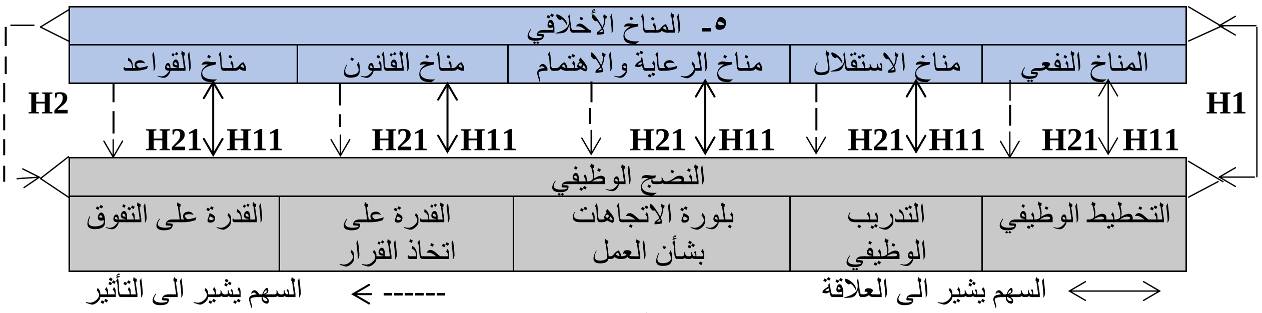
أ- مامدى توافر أبعاد كل من المناخ الاخلاقي والنضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مديرية بلدية الموصل؟
ب- هل توجد علاقة ارتباط ايجابية بين المناخ الأخلاقي والنضج الوظيفي للأفراد العاملين في مديرية بلدية الموصل؟
ت- هل يوجد تأثير معنوي للمناخ الاخلاقي في النضج الوظيفي للأفراد العاملين في مديرية بلدية الموصل؟
ث- هل تتباين الأهمية النسبية لأبعاد المناخ الأخلاقي في تأثيرها على النضج الوظيفي للأفراد العاملين في مديرية بلدية الموصل؟

**٢- أهمية الدراسة:** تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها أحد المكونات الهامة في المنظمة وهو المناخ التنظيمي وقد تضمن جانب مهم يعرف بالمناخ الاخلاقي والذي يشكل موضوع هذه الدراسة، وتتمثل أهمية الدراسة في معرفة واقع المناخ الاخلاقي في مديرية بلدية الموصل والذي يسهم في توجيه سلوك العاملين فيها من خلال التمسك بمبادئ الأخلاق المهنية لتحقيق مصلحة العمل كونه يؤثر في كافة المستويات الإدارية في المنظمة فهو بمثابة قاسم مشترك بين كافة العاملين، فضلاً عن أهمية امتلاك العاملين للنضج الوظيفي من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم سواء من الناحية المعنوية أو الاقتصادية كما أنه يمكن لهذه الدراسة عبر التطبيق العملي لها أن تقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها المنظمة المبحوثة.

**٣- أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق الهدف الرئيسي الأتي (**معرفة دور أبعاد المناخ الأخلاقي في تحقيق النضج الوظيفي للأفراد العاملين في مديرية بلدية الموصل**) والذي يتفرع عنه الأهداف الأتية:

أ- تحديد مدى توافر أبعاد كل من المناخ الأخلاقي والنضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مديرية بلدية الموصل.
ب- التعرف على مدى وجود علاقات ارتباط معنوية بين المناخ الأخلاقي والنضج الوظيفي للأفراد العاملين في مديرية بلدية الموصل.
ت- بيان مدى التأثير المعنوي للمناخ الأخلاقي في النضج الوظيفي للأفراد العاملين في مديرية بلدية الموصل.
ث- قياس الأهمية النسبية لأبعاد المناخ الأخلاقي في تأثيرها على النضج الوظيفي للأفراد العاملين في مديرية بلدية الموصل.
ج-تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات لمديرية بلدية الموصل بناءً على النتائج المستخرجة بغية توسيع المعرفة بدور المناخ الأخلاقي في تحقيق النضج الوظيفي للمنظمة المبحوثة.

**٤-مخطط الدراسة الفرضي:** لتحديد مسار الدراسة وتنفيذ منهجيتها تم وضع مخطط افتراضي استحدثت متغيراته من الطروحات النظرية متمثلةً بالمناخ الأخلاقي (متغيراً مستقلاً) والنضج الوظيفي (متغيراً معتمداً) لاختبار علاقة الارتباط والتأثير بما يؤكد أو ينفي معنويتها وكما مبين أدناه:




**شكل (١):** مخطط الدراسة الفرضي
**المصدر:** إعداد الباحثتان

**٥- فرضيات الدراسة:** لأجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار مخططها ثبتت الدراسة مجموعة من الفرضيات تمثلت بالأتي:
H1- يوجد علاقة ارتباط ايجابية بين المناخ الأخلاقي والنضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة ، ويتفرع عنها:
H1.1- يوجد علاقة ارتباط ايجابية بين كل بعد من أبعاد المناخ الأخلاقي والنضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.
H2- يؤثر المناخ الأخلاقي تأثيراً معنوياً في النضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة ، ويتفرع عنها:
H2.1- تؤثر أبعاد المناخ الأخلاقي تأثيراً معنوياً في النضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.
H3- تتباين الأهمية النسبية لأبعاد المناخ الأخلاقي في تأثيرها على النضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

**٦- مجتمع الدراسة وعينته:** تأسست بلدية الموصل عام (1869) وتعد من أقدم البلديات في العراق حيث كانت في بداية تأسيسها مكونة من ملاك وظيفي يتضمن رئيس البلدية ومعاون رئيس البلدية وستة أعضاء يمثلون المجلس البلدي، ومن واجبات المجلس وضع ميزانية عامة للبلدية وتقديمها الى مجلس الإدارة لإقرارها ومن اختصاصه وضع ضرائب على بعض المهن أو الغاؤها عند الحاجة فضلاً عن فتح الشوارع والإشراف العام على تبليطها ورصفها وتنظيفها واستملاك الدور والأراضي التي تمر منها الشوارع المراد فتحها والعديد من الواجبات، وقد توسع عمل البلدية ليشمل تخصيص الأراضي السكنية والصناعية وكذلك شمل القطاع السياحي والترفيهي من خلال انشاء قرية سياحية عصرية ومدينة ألعاب ومتنزهات للمواطنين، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمديرية بلدية الموصل من خلال الجدول أدناه (١):

**جدول (١):** مكونات الهيكل التنظيمي لمديرية بلدية الموصل

| | | |
|---|---|---|
| **معاون المدير** | 3 | **معاون المدير الإداري** |
| | | **معاون المدير الفني** |
| | | **معاون المدير لشؤون الخدمات** |
| الشعب الرأسية | 7 | |
| الوحدات الرأسية | 3 | |
| الشعب الأفقية | 27 | |
| الوحدات الأفقية | 233 | |

**المصدر:** إعداد الباحثتان.

ويمكن توضيح مجتمع الدراسة من خلال الجدول أدناه:

**جدول (٢):** مجتمع الدراسة

| ت | نوع الملاك | | العدد |
|---|---|---|---|
| 1 | الأفراد العاملين بصفة دائمية | | 4514 |
| 2 | الأفراد العاملين بصفة عقود | 1318 متضمنة | 84 (أفراد عاملين بصفة عقد وزاري) |
| | | | 1234 (أفراد عاملين بصفة أجر يومي) |
| 3 | المجموع الكلي | | 5832 |

**المصدر:** إعداد الباحثتان.

ويمكن توضيح تخصصات الأفراد العاملين لمن هم على الملاك الدائم والعقود في الشعب كما في الجدول أدناه:

**جدول (٣):** أنواع الكوادر العاملة (الملاك الدائم والعقود) في مديرية بلدية الموصل

| ت | العنوان | الملاك الدائم / العدد | العقود / العدد |
|---|---|---|---|
| ١ | الكوادر الهندسية | 298 | 39 |
| ٢ | الكوادر الفنية | 416 | 51 |
| ٣ | الكوادر الإدارية | 265 | 126 |
| ٤ | الكوادر الزراعية | 415 | 19 |
| ٥ | الكوادر الحسابية | 247 | 10 |
| ٦ | الكوادر القانونية | 89 | 9 |
| ٧ | الكوادر الخدمية | 2784 | 1064 |
| | الكلي | 4514 | 1318 |

**المصدر:** إعداد الباحثتان.

وقد تم اعتماد عينة عشوائية من الأفراد العاملين في مديرية بلدية الموصل وتم تحديد حجم المجتمع استناداً الى (Krejcie&Morgan,1970,607-610) و(Johnson&Christensen,2008,242)، حيث أشارا الى أنه عندما يتراوح حجم المجتمع بين (5000-6000) فان العينة تقع بين حدود (357-361)، وتم توزيع (472) استبانة على أفراد المجتمع وكان عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي (361) استمارة، ويمكن توضيح تفاصيل توزيع الاستمارات على شعب مديرية بلدية الموصل من خلال الجدول (4):

**جدول (٤):** توزيع استمارات الاستبانة على الشعب التابعة لمديرية بلدية الموصل

| ت | أسم الشعبة | عدد الأفراد العاملين | الاستمارات الموزعة | الاستمارات المسترجعة | النسبة المئوية للاستمارات المسترجعة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | شعبة الموارد البشرية | 121 | 10 | 8 | 80 |
| 2 | شعبة الأملاك | 30 | 3 | 3 | 100 |
| 3 | شعبة الاستثمار | 9 | 6 | 5 | 83 |
| 4 | شعبة العلاقات العامة والاعلام | 28 | 10 | 8 | 80 |
| 5 | شعبة الاليات والمعامل | 342 | 20 | 19 | 95 |
| 6 | شعبة الايجارات | 14 | 7 | 4 | 57 |
| 7 | شعبة التحرير البلدي | 335 | 25 | 13 | 52 |
| 8 | شعبة التخطيط والمتابعة | 54 | 10 | 9 | 90 |
| 9 | شعبة التدقيق والرقابة الداخلية | 36 | 7 | 7 | 100 |
| 10 | شعبة التصاريح الأمنية | 19 | 1 | 1 | 100 |
| 11 | شعبة التقاعد | 14 | 5 | 5 | 100 |
| 12 | شعبة الجزرات الوسطية | 323 | 10 | 10 | 100 |
| 13 | شعبة الحدباء البلدي | 547 | 15 | 15 | 100 |
| 14 | شعبة المخازن | 40 | 10 | 10 | 100 |
| 15 | شعبة نركال البلدي | 415 | 35 | 30 | 85 |
| 16 | شعبة الزهور البلدي | 372 | 25 | 15 | 60 |
| 17 | شعبة السلام البلدي | 363 | 35 | 20 | 57 |
| 18 | شعبة الربيع البلدي | 674 | 34 | 12 | 35 |
| 19 | شعبة المدينة القديمة البلدي | 222 | 25 | 17 | 68 |
| 20 | شعبة موصل الجديدة | 341 | 20 | 20 | 100 |
| 21 | شعبة الغزلاني | 227 | 15 | 13 | 86 |
| 22 | شعبة المدن الصناعية | 161 | 10 | 9 | 90 |
| 23 | شعبة الصيانة | 510 | 16 | 10 | 62 |
| 24 | شعبة العقود والمقاولات | 15 | 3 | 3 | 100 |
| 25 | شعبة الغابات والحدائق | 108 | 10 | 5 | 50 |
| 26 | شعبة القانونية | 58 | 10 | 10 | 100 |
| 27 | شعبة المالية | 62 | 15 | 12 | 80 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 28 | شعبة المدن الجديدة | 21 | 5 | 5 | 100 |
| 29 | شعبة المشاريع | 82 | 15 | 11 | 73 |
| 30 | شعبة الواردات | 21 | 10 | 10 | 100 |
| 31 | شعبة تكنولوجيا المعلومات | 28 | 10 | 10 | 100 |
| 32 | شعبة تنظيم المدن | 39 | 10 | 7 | 70 |
| 33 | شعبة مختبر البلدية | 31 | 15 | 11 | 73 |
| 34 | متفرقة (الوحدات الرأسية) | 170 | 15 | 14 | 93 |
| | **المجموع** | **5832** | **472** | **361** | **%76** |

**المصدر:** إعداد الباحثتان.

**٧- منهج الدراسة:** تبنت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر أحد المناهج المستخدمة في البحث العلمي ويركز على وصف الظاهرة من خلال جمع البيانات والمعلومات عنها ودراستها وتحليلها وتفسيرها في ضوء اجابات الأفراد العاملين على الفقرات الخاصة بكل بعد من أبعاد المناخ الأخلاقي والنضج الوظيفي في الميدان المبحوث.

**٨- حدود الدراسة:** بالإمكان تقسيم حدود الدراسة الى ما يلي:

أ- الحدود العلمية: مثلت بالمتغيرات (المناخ الأخلاقي، النضج الوظيفي).

ب- الحدود المكانية: تمثلت (مديرية بلدية الموصل).

ت- الحدود الزمنية: انحصرت المدة الزمنية ما بين (2024/7/28) ولغاية (2025/1/15).

ث- الحدود البشرية: عينة عشوائية بحجم (361) فرد من العاملين في المنظمة المبحوثة.

**٩- أداة جمع البيانات:** تم اعتماد الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات حول (المناخ الأخلاقي والنضج الوظيفي) وقد غطت الاستمارة ثلاثة أجزاء خصص الأول للمعلومات التعريفية أما الجزء الثاني فقد أختص بالمناخ الأخلاقي على حين تناول الجزء الثالث النضج الوظيفي وفيما يلي هيكلاً لاستمارة الاستبانة وكما موضح في الجدول أدناه:

**جدول (٥):** تركيب استمارة الاستبانة

| المتغيرات | الأبعاد الفرعية | تسلسل الفقرات | العدد | المجموع | المصادر |
|---|---|---|---|---|---|
| **معلومات تعريفية** | الجنس | المحور الأول | 4 | 4 | الباحثتان |
| | العمر | | | | |
| | التحصيل العلمي | | | | |
| | سنوات الخدمة في الوظيفة | | | | |
| **المناخ الأخلاقي** | اسئلة المناخ الأخلاقي | المحور الثاني | | 20 | Victor& Cullen,1987,63 |
| | المناخ النفعي | (X1-X4) | 4 | | |
| | مناخ الاستقلال | (X5-X8) | 4 | | |
| | مناخ الرعاية والاهتمام | (X9-X12) | 4 | | |
| | مناخ القانون | (X13-X16) | 4 | | |
| | مناخ القواعد | (X17-X20) | 4 | | |
| **النضج الوظيفي** | اسئلة النضج الوظيفي | المحور الثالث | | 20 | Sugiyarlin&Supriatna ,2020,235 Tentama&Lestari ,2020,483 رويجي وعجيلة،2024،8 |
| | التخطيط الوظيفي | (Y1-Y4) | 4 | | |
| | التدريب الوظيفي | (Y5-Y8) | 4 | | |
| | بلورة الاتجاهات بشأن العمل | (Y9-Y12) | 4 | | |
| | القدرة على اتخاذ القرار | (Y13-Y16) | 4 | | |
| | القدرة على التفوق | (Y17-Y20) | 4 | | |

**المصدر:** إعداد الباحثتان بالاعتماد على المصادر المذكورة. n=361

**١٠- قياس ثبات الاستبانة:** لقياس ثبات أداة الدراسة يمكن استعمال معامل (Cronbach's Alpha)، إذ يقيس مدى استقرار النتائج وثباتها عند اعادتها لأكثر من مرة وضمن الظروف نفسها، وتتراوح قيمة (Cronbach's Alpha) بين (0 و1)، إذ تدل القيم الأقرب إلى (1) على مستوى عالي من الثبات، وبشكل عام يفضل أن تكون القيمة أعلى من (0.7) للوصول إلى ثبات المقياس وقد تم تطبيق هذا الاختبار على الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة للتأكد من ثبات أداة القياس فكانت القيم الناتجة مرتفعة نسبياً، وهذا ما يشير إلى موثوقية الأداة المستعملة في القياس وثباتها، فقد حصلت الاستبانة بشكل عام على مستوى معامل ثبات قيمته (93%)، وهو ما يجعلها متاحة وممكنة الاستعمال وفقاً للمؤشرات السابقة.

**جدول (٦):** قيم اختبار الثبات

| المتغيرات | الفقرات | قيم ألفا كرونباخ |
|---|---|---|
| المناخ الاخلاقي | X1-X20 | 0.862 |
| النضج الوظيفي | Y21-Y40 | 0.951 |
| المقياس | 1-40 | 0.934 |

**المصدر:** إعداد الباحثتان استناداً للمخرجات الناتجة عن برنامج (SPSS). n=361

١١- **اختبار التوزيع الطبيعي:** يتم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لمعرفة الأساليب الاحصائية الملائمة لتحليل البيانات فعندما تتبع البيانات توزيعاً طبيعياً فإنه يتم استعمال أساليب إحصائية معينة، أما إذا كانت لا تتوزع توزيعاً طبيعياً عندئذ نلجأ إلى أساليب أخرى، وقد تم استعمال اختبار (Kolmogorov-Smirnov) الذي يلائم العينات الكبيرة.

**جدول (٧):** اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

| المتغير | إحصاء الاختبار | حجم العينة | معنوية الاختبار |
|---|---|---|---|
| المناخ الاخلاقي | 0.097 | 361 | 0.068 |
| النضج الوظيفي | 0.092 | 361 | 0.73 |

**المصدر:** إعداد الباحثتان استناداً للمخرجات الناتجة عن برنامج (SPSS). n=361

يوضح الجدول (7) أن بيانات الدراسة الخاصة بمتغيريّ المناخ الاخلاقي والنضج الوظيفي تعود إلى مجتمع يتوزع توزيعاً طبيعياً، إذ سجلت معنوية الاختبار لكل منهما قيماً أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

١٢- **أدوات التحليل والمعالجة الاحصائية:** تم استعمال الأساليب الاحصائية الأتية:

أ- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.
ب- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Gronbach): قياس ثبات الاستبانة.
ت- (Kolmogorov-Smirnov): التعرف على التوزيع الطبيعي للبيانات.
ث- معامل الارتباط (Pearson): قياس علاقة الارتباط بين أبعاد المناخ الأخلاقي والنضج الوظيفي.
ج- معادلة خط الانحدار: قياس التأثير بين المتغيرين.
ح- الانحدار المتدرج (Stepwise): قياس الأهمية التأثيرية لأبعاد المناخ الأخلاقي في النضج الوظيفي.

## المبحث الثاني
## الإطار النظري

### أولاً: المناخ الاخلاقي (Climate Ethical)

١-**مفهوم المناخ الاخلاقي:** يشير الباحثان(Victor&Cullen,1987,32) أنه في أواخر ثمانينات القرن العشرين ظهر المصطلح في أبحاث السلوك التنظيمي، كما وأكدا أن لكل منظمة شخصية خاصة تنبع من منظومة أخلاق شأنها شأن الأفراد في ذلك حيث تختلف كل منظمة في مناخها الاخلاقي تبعاً لتصورات العاملين فيها، ويشكل المناخ الاخلاقي شخصية المنظمة وما يحدده لأي منظمة البيئة الاجتماعية والثقافية والشكل التنظيمي وتاريخها، ويضيف (ولي وجميل،2020،669) أنه يعد الركن الأساسي في نجاح المنظمات واستمرارها وقدرتها على التقدم وتحقيق أهدافها فإن أعتل أدى ذلك الى تراجع المنظمة وخسارتها لذا فان إدارات المنظمات الناجحة هي التي تحافظ على مناخها الأخلاقي سليماً معافى لأنه مفهوم مركب يقرن المناخ بالأخلاق وعليه يمكن تعريف المناخ الاخلاقي من خلال الجدول (8):

**جدول (٧):** مفهوم المناخ الاخلاقي

| أسم الباحث | المفهوم |
|---|---|
| Tastan&Gucel,2017 ,54 | المناخ المتكون من الاهتمام والرعاية والقواعد والقيم الاخلاقية والقانونية والتي تساعد في تطوير رأس المال الاجتماعي في المنظمة وبأنواعه العاطفية والعقلانية والهيكلية. |
| Liu&*etal*.,2018 ,125 | ميول الأفراد للالتزام بالمعايير الموضوعة ممّا يساعد العاملين على تفسير ما ستقوم به منظماتهم من مكافآت ودعم وهو ما يشكل السلوك المناسب المرغوب في المنظمة. |
| Teresi&*etal*.,2019,9 | السلوك الصحيح المتبع وطريقة التعامل مع القضايا الأخلاقية داخل المنظمات. |
| Novitasari&*etal*.,2022,300 | بيئة عمل تمثل التداعيات الأخلاقية لاستراتيجيات المنظمة أو عملياتها أو سلوكياتها. |
| مباركي وخان،2024،129 | التصورات والاستنتاجات حول السلوك الصحيح الذي ينبغي على العاملين اتباعه ليسود بيئة المنظمة جواً اخلاقياً يحفز على تحقيق الأداء العالي في العمل. |

**المصدر:** إعداد الباحثتان بالاعتماد على المصادر المذكورة.

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف المناخ الاخلاقي أنه (**المناخ الذي يركز على إشاعة قواعد السلوك الأخلاقي في المنظمة بما يسهم في تحسين مستوى أدائها**).

٢-**أهمية المناخ الاخلاقي:** يشير(محسن،2015،8) أن المنظمات تهتم بمراعاة أو مطابقة العاملين للقيم والمعايير الأخلاقية للمنظمة وتحقيق هذه المطابقة ليست عملية سهلة فقد يظهر هناك تعارض محتمل بين المعايير الأخلاقية الشخصية ومعايير المنظمة والعاملين الأخلاقية، وأن العاملين الذين لا يستطيعون أن يتوافقوا مع المعايير الاخلاقية للمنظمة قد يتركون العمل أو يتحدون المبادئ الاخلاقية للمنظمة، وأن سبب الاختلاف بين القيم الاخلاقية للمنظمة والعاملين قد ينشأ من اختلاف مرجعية الفرد الأخلاقية سواء كانت محلية أو عامة وتعد ثقافة المنظمة قاعدة أساسية للتأثير في أخلاقيات العامل لأنها توفر المحتوى الذي من خلاله يتم التشكيل أو البناء الأخلاقي بالمنظمة إذ أنها توفر للأفراد الواقع التنظيمي الذي يتم فيه توضيح الأعمال والتصرفات ذات البعد

الأخلاقي والحكم عليها، ولأهمية المناخ الاخلاقي تناولته العديد من الدراسات من حيث التأثير في العديد من النتائج التنظيمية مثل (Mulki&*etal*.,2006,22) و(Tsai&Huang,2008,578) و(Borry,2017,84) كنوايا الانسحاب الوظيفي والدوران الوظيفي وضغوط العمل والرضا الوظيفي فضلاً عن تأثيره في الثقة والالتزام التنظيمي والالتفاف على القواعد والإجراءات والانتماء الوظيفي، ويمكن توضيح أهمية المناخ الاخلاقي من خلال الجدول(9):

**جدول (٩):** أهمية المناخ الاخلاقي

| أسم الباحث | الأهمية |
|---|---|
| بوسعيد 2018، 6 | ١- تحديد القضايا التي تعتبر ذات محتوى أخلاقي.<br>٢- تشخيص المعيار الذي يستعمل لمعرفة ووزن وحل القضايا.<br>٣- تحقيق المصداقية بين المنظمة والمجتمع.<br>٤- تحسين عملية صنع القرار.<br>٥- دعم عملية التمسك بمقاييس الجودة لمخرجات المنظمة. |
| Ismail& Yuhanis, 2019,57 | ١- الوسيلة التي تستعملها إدارة المنظمة في ضبط وتعديل القيم الأخلاقية للعاملين معها.<br>٢- تهيئة المناخ المناسب للأفراد لتنفيذ ما يناط بهم من واجبات ومهام.<br>٣- يؤثر في المستويات الأخلاقية للأفراد في المنظمة لذلك فان التعرف على نمط المناخ الاخلاقي يعد من العوامل الحرجة والضرورية للتعرف على نوعية مخرجات العمل.<br>٤- ان بعض أنماط المناخ الاخلاقي قد يكون لها تأثيراً سلبياً في تحفيز سلوكيات وأداء العاملين كما في حالة المناخ المتصف بالأنانية ممّا يعزز من أهمية تبني الأنماط ذات التأثير الايجابي في التحفيز لكل من السلوك والأداء. |
| ولي وجميل،2020،669 | ١- ان تداخل المصالح في المنظمات جعلها أمام حالات معقدة ومن الصعب التحكم فيها لما هو صواب أو خاطئ من الناحية الاخلاقية وهذا ما أدى الى أن تصبح المشكلات الاخلاقية في غاية الأهمية.<br>٢- شيوع بعض الظواهر مثل الأعمال غير المرغوب فيها والذي ولد الاحساس بأن المنظمات أصبحت في تصرفاتها أقل أخلاقية ممّا يكشف عن الحاجة الى الأخلاقيات في المنظمات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.<br>٣- تقييم الأخلاق للسلوك والأفعال كونها محددات من حيث الرفض والقبول.<br>٤- وسيلة للتفاضل بين الأمم. |
| U-Senyang, 2022,18 | **١-** تشكيل ما يسمى بالمنظمة السعيدة والتي تتميز برغبة قوية للعاملين فيها بالعمل مع زملائهم الأخرين.<br>**٢-** السعي لتوليد الشعور بالتقدير أو الرضا الداخلي عندما يقدمون خدمات أو أعمال جيدة للمستفيدين من خدماتهم والذي بدوره سيرفع من قيمة الخدمات التي تقدمها المنظمة. |
| Ayub& *etal*., 2022,3 | إضعاف آثار غموض الدور بين العاملين والذي يقلص من تضارب الأدوار الذي ينظر اليه على أنه تجاوز الحدود ويحدث هذا عندما يتعين على العاملين تلبية توقعات الزبائن من جهة بينما يتعين عليهم في نفس الوقت زيادة الأرباح وهذا أصبح أساس لزيادة الاجهاد الوظيفي. |

**المصدر:** إعداد الباحثتان بالاعتماد على المصادر المذكورة.

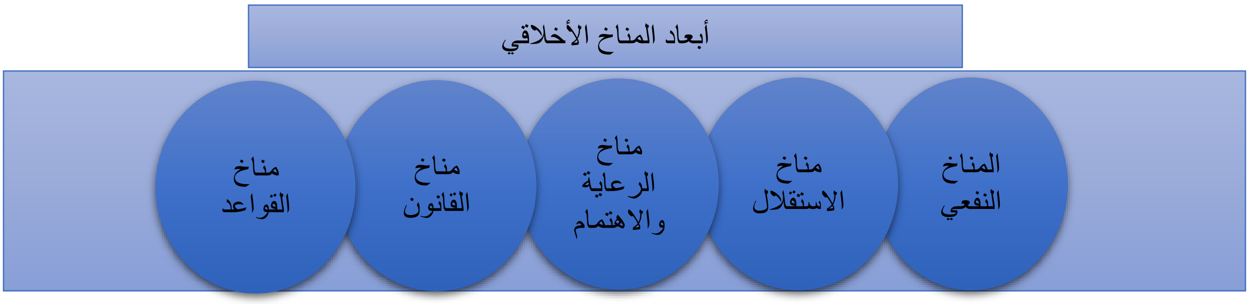
**٣- أبعاد المناخ الاخلاقي:** يوجد اختلاف بين الباحثين حول قياس أبعاد المناخ الأخلاقي والتي تختلف باختلاف النموذج ومجال التطبيق وتؤكد الدراسات أن الباحثين يتفقون على أنه متغير ذو أبعاد متعددة وكما في الجدول (10) أدناه:

**جدول (١٠):** أبعاد المناخ الأخلاقي

| أسم الباحث | الأبعاد المعتمدة |
|---|---|
| Victor& Cullen,1987,63 | المناخ النفعي، مناخ الاستقلال، مناخ الرعاية والاهتمام، مناخ القانون، مناخ القواعد. |
| بوسعيد،2018، 5 | التدريب والتطوير في العمل، اتخاذ القرار، المكافأة في تحديد العلاوة والرواتب، المعنوية العالية والانفتاح على البيئة الخارجية، بناء المهمة في النظام، المرونة والمقدرة على التكيف، المكانة والدعم والتقدير في العمل، الأهمية التي يعطيها الإداريون للكفاءات المميزة والمبدعة، أسلوب الإدارة في التعامل مع الأفراد، الإنجاز في العمل. |
| عزوز والعربي،2019،106 | المناخ الأخلاقي الفردي، المناخ الأخلاقي التنظيمي، المناخ الأخلاقي البيئي. |
| السلامي،2019،139 | القيادة الإدارية، القيم الأخلاقية والتنشئة الاجتماعية. |

**المصدر:** إعداد الباحثتان بالاعتماد على المصادر المذكورة.

إلا أنه وبمراجعة الدراسات السابقة وجهود الباحثين وجد أن مقياس (ECQ) يعتبر الأكثر شيوعاً واستخداماً بين مقاييس المناخ الاخلاقي والذي تم استعماله في معظم مجالات التطبيق، وأننا سنحدد الأبعاد التي أشار اليها الباحثان (Victor&Cullen,1987,67) كون هناك العديد من الدراسات اعتمدتها ومنها (النفراوي،2020،204) و(عيد وخلف،2021،332) و(الحفناوي،2023،159) و(عبد الوهاب ومحمود،2023،155) و(مباركي وخان،2024،129) ويمكن توضيحها بالشكل (2) أدناه:




**الشكل (٢)**: أبعاد المناخ الأخلاقي
**المصدر**: إعداد الباحثتان.

أ- **المناخ النفعي:** يشير(Teresi&*etal*.,2019,9) أنه ضمن هذا المناخ يتحرك العاملون وفقاً لمصالحهم الذاتية ويكون اتخاذ القرارات مبني على الأخلاقيات الشخصية ويصف المنظمة التي تدعم القرارات التي تحقق المصلحة الذاتية لأفرادها والتي يضعونها في مقدمة اهتماماتهم ويسعون الى تلبيتها حتى لو تحقق ذلك على حساب مصلحة الأخرين ومنفعتهم، أي أنه يتركز على مفهوم تحقيق وتقديم وتغليب المصلحة الذاتية للأفراد على مصالح الأخرين أي مناخ تسوده الأنانية والمصالح الشخصية وينسبون النجاح المتحقق الى العوامل الشخصية وليس الى أي عوامل خارجية أخرى.

ب- **مناخ الاستقلال:** يوضح (النفراوي،2020،205) أنه يعتمد العاملون في هذا النوع من أنواع المناخ عند اتخاذ القرارات على معتقداتهم وقناعاتهم الشخصية بشأن الصحيح والخطأ وتكون أفعالهم وسلوكياتهم منبثقة من القيم الأخلاقية والمبادئ ولا يفضلون المعايير الخارجية الملزمة لأنها بمثابة قيود وبينت الأبحاث أن العامل المستقل أخلاقياً تكون اهتمامه أقل بشأن الدخول في أي شكل من أشكال السلوك غير الأخلاقي، ويضيف(Chouaib,2016,4) أن ما يميز هذا النمط من المناخ الاخلاقي المنظمات التي تمنح عامليها الحرية بالتصرف وفقاً لمبادئهم الأخلاقية الذاتية ومفاهيمهم الخاصة لما هو صحيح أو خطأ خير أو شر كموجه أساسي لقراراتهم وسلوكياتهم بالمنظمة.

ت- **مناخ الرعاية والاهتمام:** يبين (عيد وخلف،2021،332) أن فلسفة هذا المناخ هي جزأ لا يتجزأ من نظرية الإحسان أو الخيرية وتشير الدراسات الى أن تقييم مناخ العمل المفضل للعامل في معظم الأحيان يتم بالاستناد الى تفضيل مناخ الرعاية وبهذا يدرك العاملين أن القرارات يجب أن تستند الى اهتمام شامل برفاهية الأخرين حيث انهم يدركون أن الاهتمام الأخلاقي موجه للأخرين داخل المنظمة وكذلك المجتمع ككل، ويرى(Martin&Cullen,2006,182) أنه في هذا المناخ تكون تصرفات العامل وسلوكياته موجهة نحو إرضاء ومساعدة الأخرين ويحرص العامل على أن يكون سلوكه متفق مع معايير السلوك العام ويبتعد عن الذاتية والشخصية في اصدار الأحكام الأخلاقية ومن ثم السلوك الذي يصدر عنه، وفي هذا النوع يظهر العاملون درجة كبيرة من الاهتمام لتحقيق الرفاهية للأخرين والمنظمة بل يمتد لتحقيق رفاهية المجتمع كما بينت العديد من الدراسات أن العاملين يفضلون مناخ الرعاية كونه يؤثر تأثيراً ايجابياً في رضاهم عن العمل.

ث- **مناخ القانون:** يصف (Martin&Cullen,2006,186) أنه في هذا المناخ يكون السبب وراء السلوك الأخلاقي الالتزام بالقانون والمحافظة على النظام الاجتماعي واحترام السلطة التي تعلو على حاجات العامل ويستند هذا النوع عند اتخاذ القرارات الى المبادئ والقوانين الخارجية مثل القوانين التي تضعها الدولة والتعليمات واللوائح التي تسنها منظمات حقوقية ويسعى متخذوا القرارات في هذا المناخ بشكل دائم لتجنب مخالفة القوانين.

ج- **مناخ القواعد:** يبين(الحفناوي،2023،159) أن هذا النمط يهتم بقواعد السلوك المقبولة التي تحدد مسبقاً من قبل المنظمة وفق رؤية أخلاقية وهي المتعلقة بجوانب العمل الداخلية المختلفة وان مناخ القواعد يركز على قبول العاملين لهذه القواعد المحددة والموضوعة من قبل المنظمة وأن القرارات التنظيمية موجهة من خلال مجموعة من القواعد الداخلية للمنظمة والمعايير الاخلاقية وتكون هذه القواعد بمثابة مرشد لمتخذ القرار حيث يقوم بالاستعانة بهذه المعايير والتزام العاملين بها داخل المنظمة، ويؤكد (Bulutlar&Oz,2009,282) أن القواعد تكون بمثابة القانون الذي يسري على كل العاملين في المنظمة وهي التي تحدد فعلاً ما يجب أن يفعلوه داخل منظماتهم من واجبات والابتعاد عن المحظورات فالمناخ الاخلاقي الذي تهيمن عليه القواعد حيث يتبع العاملون فيه السياسات التنظيمية بصرامة فاذا كان هذا سائداً سيتم التمييز بين السلوك الصحيح أو الخاطئ من حيث القواعد والسياسات السائدة.

## ثانياً: النضج الوظيفي (Career Maturity):

١- **مفهوم النضج الوظيفي:** يشير(علي وعطا،2022،48) أنه أختلف الباحثين في تحديد مفهوم النضج الوظيفي وعلى النحو الذي ساعدهم في عرض اسهاماتهم الفكرية في هذا المجال إذ عده الباحثين حلقة نهائية في سلسلة إجرائية إدارية الغاية منها تبني قراراً سليماً، ويبين(عطية،2020،19-20) أنه تم البحث فيه لأكثر من (50) عاماً وقد تناول مصطلح (النضج الوظيفي) بطرق مختلفة منها النضج المهني، النمو المهني إلا أنها جميعاً تحمل معنى متشابه، والنضج لغةً جاء في المعجم الوسيط نَضِجَ-نَضَجاً-ونُضجاً ونضَاجاً : أدرك وطاب ويقال نضجَ الأمر: أُحكم ويقال: أَنضج الرأي والأمر: أحكمها وفلان لا يُنضِجُ كُراعاً: ضعيف لا غناء عنده، ويؤكد (Hersey&Blanchard,1969,49) أنه نال اهتمام ودراسة من قبل العديد من الباحثين على مدى عقود من الزمن وهذا مؤشر على دوره بالمنظمات لتنظيمها وتوجيهها وتطويرها كما أنه لا يوجد نمو إداري واحد يصلح لكل زمان ومكان وإنما

حسب الموقف، وهما أول من قاما بإجراء بحث عن مستوى النضج الوظيفي للأفراد العاملين حيث أن مستواه يعتمد على اختلاف نمط القيادة المتبعة في المنظمة لذا سميت هذه النظرية (نظرية النضج الوظيفي للعاملين) أو(نظرية الجاهزية الوظيفية للعاملين)، والجدير بالذكر أنه قسما مستويات النضج الوظيفي الى أربعة مستويات وكما في المخطط أدناه:

**المستوى الرابع** الأفراد الذين يمتلكون قدرة ورغبة في تحمل المسؤولية وبذلك يكون لديهم نضج نفسي ووظيفي عالي جداً وتكون قدراتهم مكتملة لتحمل المسؤوليات كافة الملقاة على عاتقهم وتكون معلوماتهم ومهاراتهم مكتملة ومستعدين للقيام بأعمالهم بأفضل صورة.

**المستوى الثالث** يمتلك الأفراد القدرة على القيام بأعمالهم بشكل جيد وتكوين علاقات انسانية مع العاملين ولكن في الوقت ذاته يفتقر العامل الى الثقة بالذات وعدم الأمان نتيجة لزيادة المسؤولية الملقاة على عاتقه.

**المستوى الثاني** يشمل الأفراد الذين لديهم الرغبة ولكن ليس لديهم القدرة على تحمل المسؤولية ويمتلك الأفراد في هذا المستوى نضج نفسي عالي بالمقابل نضج وظيفي منخفض وتكون نسبة انجاز أعمالهم متدنية.

**المستوى الأول** يضم الأفراد الذين ليس لديهم الرغبة ولا القدرة على تحمل المسؤولية وبذلك يمتلكون مستوى منخفض من النضج بنوعيه (**النفسي والوظيفي**) ويكون العامل في هذه المرحلة موظفاً جديداً في عمله وعلاقاته مع الأخرين.

**المخطط (١):** مستويات النضج الوظيفي

**المصدر:** إعداد الباحثتان.

ويمكن تعريف النضج الوظيفي من خلال الجدول (11) أدناه:

**جدول (١١):** مفهوم النضج الوظيفي

| أسم الباحث | التعريف |
|---|---|
| Graham, 2015,54 | القدرة على تخطيط الأهداف ومتابعتها بشرط أن تكون واقعية والتحلي بالمعارف والخبرات اللائقة للعمل والرغبة والمقدرة والاستعداد للتحرك طوعاً تجاه المسؤوليات. |
| Hinsey,2015,46 | استراتيجية تتمثل في المبادرة بالتدريب والتفويض واتخاذ القرارات ومواجهة التحديات واستثمار الفرص والتحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية الكلية. |
| Lyons&*etal*., 2015,17 | الاستقرار شبه النهائي في وظيفة معينة بعد الاستمرار فيها لعدد من السنوات والترقي والشعور الداخلي أن تلك الوظيفة تحقق طموحات الفرد سواء من دخل مالي أو من منظور اجتماعي. |
| Cheng&*etal*., 2016,2 | مستوى امكانية الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات وفق الخيارات الوظيفية الملائمة ويتضمن ادراك الذات ومعرفة التخصصات من أجل اتخاذ قرارات واقعية ووظيفية. |
| رويجي وعجيلة، 2024، 4 | وصول الفرد الى مستوى عال من القدرة الفكرية التي تمكنه من اختيار وظيفته بدقة وواقعية ممّا يؤدي الى توافقه مع الحاجات الوظيفية التي يشغلها ومع ذاته. |

**المصدر:** إعداد الباحثتان بالاعتماد على المصادر المذكورة.

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف **النضج الوظيفي** أنه (**وصول الفرد العامل الى مستوى من تراكم الخبرة الوظيفية التي تمكنه من اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات والتمتع بمكانة وظيفية مرموقة**).

**٢ـأهمية النضج الوظيفي:** تشير الأبحاث والدراسات الى الدور الذي يلعبه النضج الوظيفي في حياة الأفراد العاملين فالمرحلة التي يصلون اليها لأداء مهامهم الوظيفية بكل مهارة وقدرة ومبادرة وكمال بمخرجات أعمالهم بدون رقابة، فهنا يكونوا قد وصلوا الى مرحلة النضج وظيفياً وكلما أرتفع مستواهم ازدادت قدرتهم على أداء العمل وارتفع مستوى مهاراتهم في أداء المهام المرتبطة بالمنظمة وبالتالي تقل حاجتهم للتوجيهات المباشرة من جانب الإدارة لثقتها بهم، ويمكن توضيح أهمية النضج الوظيفي من خلال الجدول أدناه:

**جدول (١٢):** أهمية النضج الوظيفي في المنظمات

| أسم الباحث | الأهمية |
|---|---|
| Salami, 2008,39<br>Mubiana, 2010,35 | ١- ترسيخ الرؤية تجاه الأعمال وبما يمكن العاملين من إدارتها.<br>٢- يمهد السبيل للعامل في إشغال مواقع وظيفية متقدمة.<br>٣- السعي لرفع مستوى الاستقرار الناجم عن المعرفة والاهتمام الجاد بمتطلبات العمل.<br>٤- يسهم في معرفة الأفراد للأنماط المختلفة للعمل وحل المشكلات التي تعترضهم عند أداء مهامهم.<br>٥- يعد أحد السبل الفاعلة في تنمية المهارات وتمكين الأفراد من اتخاذ القرارات الواقعية والمنطقية. |
| Hogan& Roberts, 2004,213 | ١- القدرة على مساندة الأخرين وتشجيعهم.<br>٢- العمل على توليد درجة عالية من الانسجام مع الأخرين بما يدفعهم الى التعامل بروح ايجابية.<br>٣- الحفاظ على الالتزام والتصرف بموجب الأنظمة والقوانين. |
| الفاضل وأحمد، 2021، 419 | ١- تحديد العوامل التي لها علاقة ب(الذكاء والشخصية، مفهوم الذات والكفاءة) كما أن درجة رضا الفرد تتوقف على مدى ملائمة بيئة العمل مع صفاته الشخصية وقيمه بغية تحقيق الأهداف الموضوعة.<br>٢- يساهم في تحقيق الأداء المتميز. |

**المصدر:** إعداد الباحثتان بالاعتماد على المصادر المذكورة.

**٣- أبعاد النضج الوظيفي:** تظهر الأدبيات السابقة تباين واختلاف واضح في وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد النضج الوظيفي وذلك باختلاف الباحثين وآرائهم والأهداف التي يسعون للوصول اليها من دراستهم وسوف نتطرق الى هذه الابعاد في الجدول التالي حسب وجهة نظر الكتّاب والباحثين.

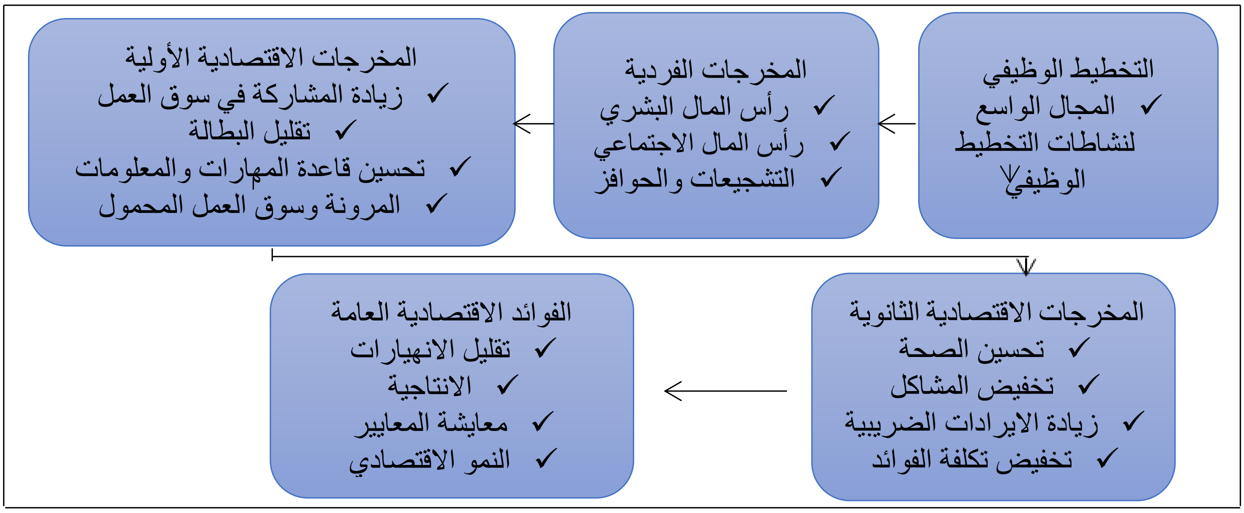
**جدول (١٣):** وجهات نظر الكتّاب والباحثين حول أبعاد النضج الوظيفي

| الأبعاد / المصادر | التخطيط الوظيفي | التدريب الوظيفي | بلورة الاتجاهات بشأن العمل | القدرة على اتخاذ القرار | القدرة على التفوق | الاستكشاف الوظيفي | الالتزام بالعمل الطموح | التكيف | استثمار المعرفة | دافعية الانجاز |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| جاسم،2012،87 | | | | | | | * | * | * | * |
| Sugiyarlin&Supriatna, 2020,235 | * | | * | * | * | * | | | | |
| عطية،2020،34 | * | | * | * | * | * | | | | |
| Tentama&lestari,2020,483 | * | * | * | * | * | * | | | | |
| الفاضل وأحمد،2021،423 | * | | * | * | * | | | | | |
| علي وعطا،2022،48 | * | * | * | * | | | | | | |
| ابراهيم وعذيب،2023،144 | * | * | | * | * | | | | | |
| مصطفى وآل مراد،2023،98 | * | * | * | * | * | | | | | |
| يوسف وعلي،2023،138 | * | * | * | * | | | | | | |
| روويجي وعجيلة،2024،8 | * | * | * | * | * | | | | | |
| المجموع | 9 | 6 | 8 | 9 | 7 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| الأهمية النسبية (%) | 90 | 60 | 80 | 90 | 70 | 30 | 10 | 10 | 10 | 10 |

**المصدر:** إعداد الباحثتان بالاعتماد على المصادر المذكورة.

وبعد الاطلاع على الأبعاد التي تناولها الكتّاب والباحثون في الجدول أعلاه،فأنه سيتم قياس مدى تحقق أبعاد النضج الوظيفي التي حصلت على أعلى نسبة والتي شكلت نسبة أكثر من (50%)، وسوف نتناولها على أساس المعدل الأعلى من بين المعدلات حيث أصبحت تلك الأبعاد متدرجة حسب النسبة الأعلى وكالاتي:

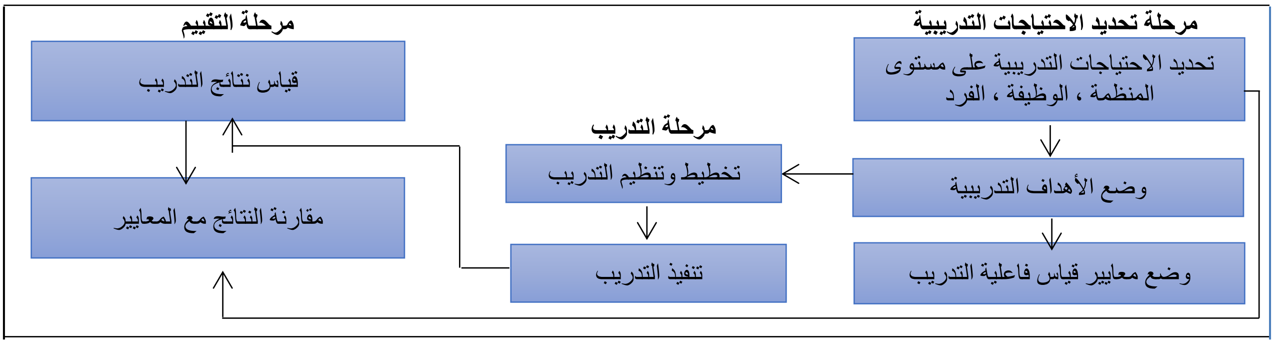
**أ- التخطيط الوظيفي:** يشير(Jones&George,2002,178) أنه توقع الأنموذج المستقبلي للأفراد العاملين وعملية تحديد المؤهلات والمهارات اللازمة توفرها فيهم ووضع وتحديد خطط واقعية للتجديد والتحسين بغية الحصول عليهم، ويرى(Dodd&Hooley,2015,3) أن فكرته أساساً تتعلق بالفرد حيث تعرض فوائد اقتصادية واجتماعية جوهرية وهذا النوع من الفوائد يحقق استثمارات عامة في مجال عملها كما أنه يتعلق بتحقيق تطلعات الأفراد بشكل يساهم في زيادة مخرجات جهوده المبذولة والتي بدورها تؤثر على المخرجات الأولية والثانوية التي تقود بالنهاية الى منافع اقتصادية عامة وكما موضح بالشكل الأتي:




**الشكل (٣):** مخرجات التخطيط الوظيفي

**Source**: Dodd,Vanessa&Hooley,Tristram,(2015), The Economic Benefits Of Career Guidance ,Careers England, Promoting Social Mobility , Achievement and Economic Well-Being, International Centre For Guidance Studies, University Of Derby ,England, P.3. https://repository.derby.ac.uk/.

**ب- التدريب الوظيفي:** يشير(الجرجري والعبيدي،2018،419) أنه يعد عنصراً مهماً من عناصر التنمية وتحقيق الأهداف المحددة للأفراد العاملين فيها وهذا يتطلب تدريبهم وتنميتهم بما يتلاءم مع تحقيق هذه الأهداف، وتكمن أهمية التدريب في أنه وسيلة لتطوير قدرات الأفراد العاملين ليسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب يضاف الى ذلك أن التدريب يقود الى ايجاد نوع من الانتماء بين الفرد العامل والمنظمة، ويرى (عثمان،2019،315) أن العملية التدريبية تمر بثلاثة مراحل أساسية ذات طبيعة مترابطة وكالاتي:




**الشكل (٤):** مراحل عملية التدريب

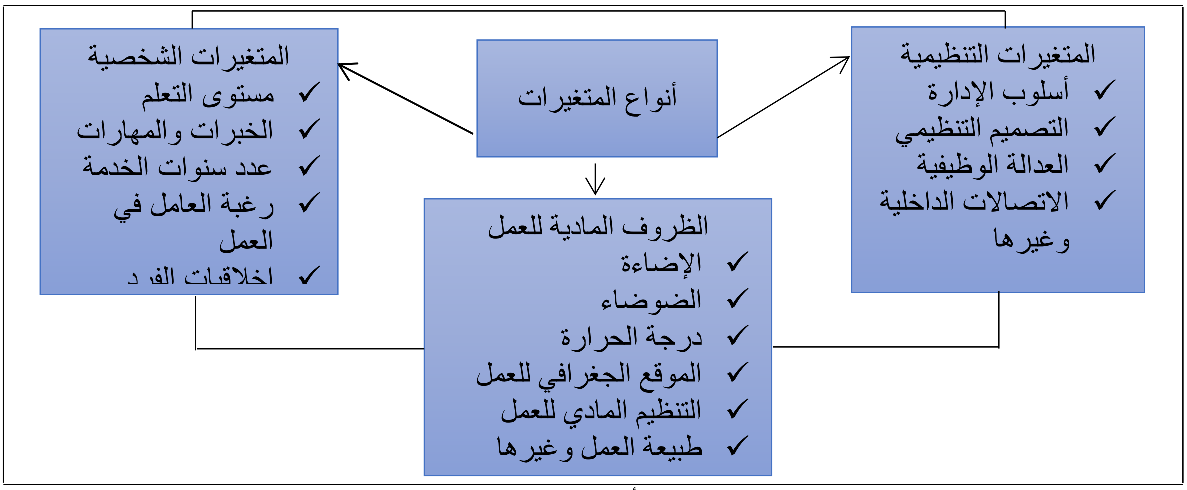
**المصدر:** عثمان ،هلوفان حسني، (2019)، تشخيص واقع أبعاد النضج الوظيفي لدى الجامعات الاهلية : دراسة استطلاعية لآراء المديرين والتنفيذين في جامعة نوروز ، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز ، المجلد(8)،العدد (1) ، ص(315).

**ت- بلورة الاتجاهات بشأن العمل:** يشير(الحيالي،2009،61) أن الاتجاهات تعد أحد أبعاد النضج الوظيفي للأفراد العاملين وعلى النحو الذي يساعد في وضع اجابة ضمنية مرتقبة ونهج نمط سلوكي مختلف في قوته ومساهمته في مجال العمل، كما وتعد جزء مكمل لشخصية الأفراد العاملين وتتبلور عن طريق التعليم الاجتماعي أي أنها يمكن أن تتغير عن طريقه ويحدث تغييرها عن طريق الايواء أو المحو أو التعديل لواحد أو أكثر من مكوناته، وعادة ما يفضل أغلب المديرين تغيير اتجاه واحد أو أكثر من العاملين بغية التأقلم مع التغييرات البيئية الخاصة في بيئة المنظمة أو لتطوير الأداء أو لتعزيز روح التناغم والانسجام بين العاملين، وتوجد ثلاثة عناصر مكونة للاتجاهات متمثلة بالعنصر الفكري والمشاعر وتوجيه السلوك.

**ث- القدرة على اتخاذ القرار:** يبين(Tentama&Lestari,2020,484) أنه يمثل المترجم الفعلي للمهارات والقدرات والابتكارات التي تصدر من قبل الأفراد العاملين، ويقصد باتخاذ القرار مدى المعرفة للفرد حيث يشتمل على كافة الصفات الذاتية والأساسية التي تعمل على التطوير الوظيفي لأنه يقيس ثقة الفرد بكافة القرارات المهنية أي أنه اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لإيجاد الحل الأفضل للمشكلة المطروحة والغرض منه معالجة مشاكل قائمة أو مواجهة حالة طارئة أو موقف معين يحتمل أن يحصل في الوقت القادم، وقد تكون هذه المشكلات واضحة ومفهومة الأبعاد أو قد تكون غامضة ممّا يصعب عملية اتخاذ القرار، وتتطلب عملية صنع القرار اتباع سلسلة من الخطوات أو المراحل التي يتم التوصل في نهايتها الى القرار السليم والذي يصب بصالح المنظمة وكما مبين في الشكل أدناه:

**الشكل (٥):** مراحل اتخاذ القرار
**المصدر :** إعداد الباحثتان

**ج-القدرة على التفوق:** يشير(رويجي وعجيلة،2024،9) أن التفوق في العمل لا تحدده التشريعات واللوائح بقدر ما تحركه الرغبات الذاتية للعاملين المقترنة بقدراتهم الوظيفية، والتفوق هو حصيلة تفاعل مجموعة من المتغيرات نواتها الفرد ومحركها المنظمة وسياجها البيئة الأمر الذي يدفع المنظمات الى تنظيم ألية بين هذه المتغيرات وبما يدعم حالة التداوب بينها، فضلاً عن مواصلة وديمومة اسهاماتها الايجابية في ميدان العمل ويبين (عثمان،2019،318) أن المتغيرات تمثلت بالاتي:



**شكل (٦):** أنواع المتغيرات
**المصدر :** إعداد الباحثتان.

## المبحث الثالث
## الجانب العملي

### وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

**أولاً:** وصف الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين: بناءً على اجابات الأفراد عن الجزء الأول لأداة الدراسة الحالية يمكن تأشير بعض الخصائص الشخصية لهم وكالأتي:

**جدول (١٤):** وصف الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين

| الجنس | ذكر | | أنثى | | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| التكرار | 270 | | 91 | | 361 |
| النسبة المئوية | 74.80 | | 25.20 | | 100 |
| الفئات العمرية | 30سنة – فأقل | 31 - 40 | 41 – 50 | 51– فأكثر | المجموع |
| التكرار | 54 | 134 | 135 | 38 | 361 |
| النسبة المئوية | 14.98 | 37.11 | 37.39 | 10.52 | 100 |
| المؤهل العلمي | دبلوم | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه | المجموع |
| التكرار | 159 | 188 | 12 | 2 | 361 |
| النسبة المئوية | 44.04 | 52.09 | 3.32 | 0.55 | 100 |
| عدد سنوات الخدمة | 10سنة- فأقل | 11-15 | 16-20 | 21 سنة - فأكثر | المجموع |
| التكرار | 94 | 110 | 112 | 45 | 361 |
| النسبة المئوية | 26.03 | 30.47 | 31.04 | 12.46 | 100 |

**المصدر:** إعداد الباحثتان بالاعتماد على استمارة الاستبانة. n = 361

ويمكن توضيح النسب الواردة أعلاه من خلال الأتي:

١-**توزيع أفراد العينة بحسب الجنس:** أشرت معطيات الجدول (14) أن نسبة الذكور (74.80%) تفوق نسبة الاناث (25.20%)، الأمر الذي يفسر اعتماد المنظمة المبحوثة بصورة أكبر على فئة الذكور أكثر من الإناث وهو ما يتطلب إحداث حالة من التوازن بين الفيئتين قدر الإمكان.

٢-**توزيع أفراد العينة بحسب الفئات العمرية:** كشفت معطيات الجدول (14) أن الفئة العمرية (41 – 50 سنة) مثلت النسبة الأعلى (37.39%) ثم تلتها الفئة العمرية (31-40 سنة) وبنسبة (37.11%) ثم تأتي الفئة العمرية (30 سنة - فأقل) لتشكل ما نسبته (14.98%) وبالمقابل نجد أن الفئة (51 سنة- فأكثر) كانت هي النسبة الأقل (10.52%)، وهذا يؤشر وجود حالة من التوزيع الطبيعي للأفراد المبحوثين حول العمر وهو ما يعكس قدرتهم على تأدية مهامهم.

٣-**توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي:** بينت معطيات الجدول (14) أن المبحوثين من حملة شهادة البكالوريوس يشكلون النسبة الأعلى (52.09%) ثم تأتي الفئة من حملة شهادة الدبلوم لتشكل ما نسبته (44.04%) ثم تلتها الفئة من حملة شهادة الماجستير لتتمثل بما نسبته (3.32%) أما الفئة من حملة شهادة الدكتوراه فكانت هي الأقل (0.55%)، وهذا يشير أن غالبية الأفراد المبحوثين من حملة الشهادات الأولية قياساً بحملة الشهادات العليا وهذا يؤشر انخفاضاً في عدد الأفراد العاملين من ذوي الشهادات العليا.

**٤-توزيع أفراد العينة بحسب عدد سنوات الخدمة:** أفرزت معطيات الجدول (14) أن فئة المبحوثين ممن لديهم سنوات خدمة وظيفية (16-20) سنة هي النسبة الأكبر والتي بلغت (31.04)، أما النسبة الأقل فتمثلت (21سنة- فأكثر) وشكلت (12.46) بينما حققت الأخرى حالة من الوسطية، وهذا يؤشر أن الغالبية لديهم سنوات خدمة جيدة في العمل وهو ما يمكنهم من الإجابة على فقرات استمارة الاستبانة.

**ثانياً: التحليل الوصفي للمتغيرات:** تستعمل مقاييس الاحصاء الوصفي وفق ما أبداه الأفراد المبحوثين من آراء تجاه فقرات الاستبانة وكانت النتائج كما في الأتي:

**١-وصف وتشخيص متغير المناخ الاخلاقي وأبعاده:**

**جدول (١٥):** التحليل الوصفي للمناخ الاخلاقي وأبعاده

| ت | البعد | الوسط الحسابي | الانحراف المِعياري | معامل الاختلاف | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | المناخ النفعي | 3.316 | 1.137 | 35.007 | الرابع |
| ٢ | مناخ الاستقلال | 3.311 | 1.084 | 32.900 | الثالث |
| ٣ | مناخ الرعاية والاهتمام | 3.196 | 1.140 | 35.964 | الخامس |
| ٤ | مناخ القانون | 3.514 | 0.986 | 28.165 | الثاني |
| ٥ | مناخ القواعد | 3.742 | 0.960 | 25.685 | الاول |
| | المناخ الاخلاقي | 3.4162 | 1.06194 | 31.544 | |

**الجدول:** إعداد الباحثتان استناداً للمخرجات الناتجة عن برنامج (SPSS). n=361

**يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:**

**أ- المناخ النفعي:** بلغ الوسط الحسابي (3.316) ليعكس وجود المناخ النفعي في الميدان المبحوث، والذي يعد من العوامل المهمة في تحسين الأداء كونه يسهم في التحفيز والشعور بالعدالة عبر التركيز على النتائج ومكافأة الأداء الفاعل للأفراد العاملين وتحسين جودة الخدمة المقدمة، وجاءت قيمة الانحراف المعياري (1.137) ليؤشر وجود تشتت نسبي لدى أفراد العينة، أما معامل الاختلاف فقد بلغ (35%) ليفسر لنا أن هذا البعد احتل المرتبة الرابعة من بين الأبعاد الاخرى.

**ب- مناخ الاستقلال:** بلغ الوسط الحسابي (3.311) ليؤشر توافر مناخ الاستقلال في الميدان المبحوث، والذي يعني أن الأفراد العاملين يمنحون حرية أداء مهامهم ضمن حدود مسؤولياتهم والواجبات المكلفين بها وبالشكل الذي يقود لتطوير بيئة العمل والتقليل من مستوى الروتين لديهم، وجاءت قيمة الانحراف المعياري (1.084) لتبين وجود تشتت نسبي لدى أفراد العينة ، أما معامل الاختلاف فقد بلغ (32.9%) ليفسر لنا أن هذا البعد احتل المرتبة الثالثة من بين الأبعاد الأخرى.

**ت- مناخ الرعاية والاهتمام:** بلغ الوسط الحسابي (3.196) ليعكس وجود مناخ الرعاية والاهتمام في الميدان المبحوث، وأن توافره يعد ضروري خاصة في بيئة عمل قد تواجه تحديات خدمية ومجتمعية كبيرة، فالرعاية والاهتمام بالفرد العامل يعتبر استثماراً في تحسين الخدمات العامة وزيادة فاعلية العمل الإداري والميداني كونه يساعد في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال رفع الروح المعنوية عبر زيادة التعاون فيما بين الأفراد العاملين، وجاءت قيمة الانحراف المعياري (1.14) ليؤشر وجود تشتت نسبي لدى أفراد العينة، أما معامل الاختلاف فقد بلغ (35.9%) ليفسر لنا أن هذا البعد أحتل المرتبة الخامسة من بين الأبعاد الأخرى.

**ث- مناخ القانون:** بلغ الوسط الحسابي (3.514) ليبين وجود مناخ القانون في الميدان المبحوث، وأن توافره مهم كونه يدعم تأسيس بيئة عمل منضبطة تشجع جهود الإعمار والتنمية المحلية عن طريق حماية حقوق العاملين والسعي المستمر لمكافحة الفساد الإداري من خلال التقليل من السلوكيات السلبية والتجاوزات، وجاءت قيمة الانحراف المِعياري (0.986)، ليؤشر وجود تشتت نسبي لدى أفراد العينة أما معامل الاختلاف فقد بلغ (28%) ليفسر لنا أن هذا البعد أحتل المرتبة الثانية من بين الأبعاد الأخرى.

**ج-مناخ القواعد:** بلغ الوسط الحسابي (3.742) ليعكس وجود مناخ القواعد في الميدان المبحوث، وأن توافره يساعد في تنظيم العمل البلدي اليومي مثل إصدار التراخيص والنظافة العامة وتنظيم عمل الأسواق وغيرها، من خلال تعزيز الالتزام للأفراد العاملين فعندما تكون القواعد معروفة يمكن محاسبتهم عند الإخلال بها وهو ما يسهم في تقليل الأخطاء والانحرافات والفوضى والتضارب في الأدوار والمسؤوليات، وجاءت قيمة الانحراف المعياري (0.96) ليؤشر وجود تشتت لدى أفراد العينة أما معامل الاختلاف فقد بلغ (25.685%) ليفسر لنا أن هذا البعد أحتل المرتبة الأولى من بين الأبعاد الأخرى، **ومن خلال ما تقدم يتضح أن الميدان المبحوث يمتلك مقومات المناخ الاخلاقي** فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.416) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وكان المناخ الاخلاقي يسود فيه حالة من وضوح القواعد والتعليمات والتزام الأفراد بقوانين العمل وتشريعاته، فضلاً عن شعورهم بالاستقلال واعتمادهم على مبادئهم الاخلاقية الشخصية في التعامل مع زملاء العمل والتزامهم بالمهنية لتحقيق أهداف المنظمة، ودعم إدارة المنظمة للأفراد بشكل مستمر عبر منحهم الحوافز المادية والمعنوية.

**٢- وصف وتشخيص متغير النضج الوظيفي وأبعاده:**

**جدول (١٦):** التحليل الوصفي للنضج الوظيفي وأبعاده

| ت | البعد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | التخطيط الوظيفي | 3.434 | 1.024 | 29.824 | الثاني |
| ٢ | التدريب الوظيفي | 3.521 | 1.030 | 29.279 | الاول |
| ٣ | بلورة الاتجاهات بشأن العمل | 3.433 | 1.026 | 29.979 | الثالث |
| ٤ | القدرة على اتخاذ القرارات | 3.438 | 1.038 | 30.221 | الرابع |
| ٥ | القدرة على التفوق | 3.291 | 1.178 | 35.911 | الخامس |
| | النضج الوظيفي | 3.423 | 1.059 | 31.043 | |

**الجدول:** إعداد الباحثتان استناداً للمخرجات الناتجة عن برنامج (SPSS) . n=361

**تشير معطيات الجدول الخاصة بأبعاد النضج الوظيفي إلى الاتي :**

أ- **التخطيط الوظيفي:** حصل على وسط حسابي قدره (3.434) ممّا يشير إلى الاهتمام بالتخطيط الوظيفي بشكل ملحوظ، إذ أنه نظراً لأهمية الدور الخدمي والتنموي الذي يقوم به الميدان المبحوث فإن وجود تخطيط وظيفي واضح يعد أمراً ضرورياً لإدارة العاملين بكفاءة خاصة في ظل التحديات المتعلقة بإعادة الإعمار وتوسع المدينة وتلبية احتياجات السكان المتزايدة، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.024)، ليدل على تشتت نسبي في الآراء ويحتل هذا البعد المرتبة الثانية من بين الأبعاد الأخرى إذ سجل ما نسبته (29.8%) لمعامل الاختلاف.

ب- **التدريب الوظيفي:** حصل على وسط حسابي قدره (3.521) ممّا يعكس الاهتمام بالتدريب الوظيفي بشكل ملحوظ، كونه يسعى لتزويد الأفراد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بفاعلية وهو ما يصب في مجال تطوير الأداء الوظيفي وتحسين كفاءة الخدمة المقدمة عبر مواكبة التغيرات التكنلوجية والإدارية وضمان امتلاك الأفراد العاملين للحد الأدنى من الكفاءة المطلوبة، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.03) ليدل على تشتت نسبي في الآراء، ويحتل هذا البعد المرتبة الأولى من بين الأبعاد الأخرى إذ سجل ما نسبته (29.2%) لمعامل الاختلاف.

ت- **بلورة الاتجاهات بشأن العمل:** حصل على وسط حسابي قدره (3.433)، والذي يدل على وجود انسجام بين العاملين وزملائهم في بيئة العمل حيث يسعى الجميع في الميدان المبحوث نحو تحقيق أهداف العمل وتوجهاته، إذ يعد هذا البعد أحد الجوانب المهمة في بناء ثقافة تنظيمية واضحة ومشتركة تعمل على توحيد الأفراد العاملين حول أهداف وقيم واتجاهات العمل وتسهم في تحقيق أداء منظم، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري(1.026)، ليدل على تشتت نسبي في الآراء ويحتل هذا البعد المرتبة الثالثة من بين الأبعاد الأخرى إذ سجل ما نسبته (29.97%) لمعامل الاختلاف.

ث- **القدرة على اتخاذ القرارات:** حصل على وسط حسابي قدره (3.438) ويشير إلى قدرة العاملين في الميدان المبحوث على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة بصددها لضمان فاعلية العمل الإداري والخدمي خاصة في بيئة تتطلب استجابات سريعة وقرارات مدروسة لمعالجة مشكلات المواطنين وتنفيذ مشاريع التنمية المحلية، حيث أنه نتيجة حجم التحديات الخدمية والعمرانية فإن تمكين الأفراد العاملين من اتخاذ القرارات بشكل منهجي ومدروس يعد عاملاً حيوياً في تطوير أداء الميدان المبحوث وتحقيق رضا المواطنين، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.038) ليدل على تشتت نسبي في الآراء، ويحتل هذا البعد المرتبة الرابعة من بين الأبعاد الأخرى إذ سجل ما نسبته (30.22%) لمعامل الاختلاف.

ج-**القدرة على التفوق:** حصل على وسط حسابي قدره (3.291) ممّا يعكس وجود بيئة عمل داعمة للأفراد تمكنهم من التفوق وتقديم أفضل ما لديهم من أداء في الميدان المبحوث، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.178) ليدل على تشتت نسبي في الآراء، ويحتل هذا البعد المرتبة الخامسة من بين الأبعاد الأخرى إذ سجل ما نسبته (35.91%) لمعامل الاختلاف، **ومن خلال ما تقدم يتضح أن الأفراد العاملين يسعون الى تحقيق النضج الوظيفي في الميدان المبحوث** فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.423) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وهي تعكس سعي الافراد المبحوثين الى تنمية مسارات عملهم الوظيفي بشكل مستمر وتوفير المنظمة لهم برامج التدريب الفاعلة وسعيها لتحقيق الانسجام بين العاملين في بيئة العمل لتمكنهم من تعزيز قدراتهم المهنية على التعامل مع مختلف المواقف في مكان العمل وبما يؤهلهم لاتخاذ القرارات المرتبطة بها فضلاً عن تأهليهم ليكونوا شركاء الإدارة في حل المشكلات واتخاذ القرارات وإبداء الأفكار المتجددة بشأن العمل.

**ت-اختبار فرضيات الدراسة:**

١.**فرضية الارتباط:** يتضح من الجدول (17) بأن معامل ارتباط بيرسون[١] بين المناخ الاخلاقي والنضج الوظيفي بلغ (**.715) ممّا يدل على وجود علاقة طردية قوية بينهما فكلما ساد المناخ الاخلاقي في الميدان المبحوث زاد معه تحقيق النضج الوظيفي للأفراد العاملين، وكانت العلاقة معنوية بدلالة قيمة (Sig) التي سجلت (0.000) ممّا يعزز من دلالة النتائج وهذا يقودنا الى **قبول الفرضية الرئيسة الأولى** التي تنص (**يوجد علاقة ارتباط ايجابية بين المناخ الاخلاقي والنضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة**).

[١] يستخدم معامل ارتباط بيرسون في حال عودة البيانات الى مجتمع يتوزع توزيع طبيعي كما في مجتمع دراستنا.

**جدول (١٧):** قيم معامل ارتباط بيرسون بين المناخ الأخلاقي والنضج الوظيفي

| المتغيرات | | المناخ النفعي | مناخ الاستقلال | مناخ الرعاية والاهتمام | مناخ القانون | مناخ القواعد | المناخ الاخلاقي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **النضج الوظيفي** | معامل ارتباط بيرسون | .486** | .321** | .615** | .661** | .615** | .715** |
| | المعنويةSig | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

**المصدر:** إعداد الباحثتان استناداً للمخرجات الناتجة عن برنامج (SPSS). n=361 ** الارتباط معنوي عند الدلالة (0.05).

كما يتبين من قيم معامل ارتباط بيرسون الواردة في الجدول (17) أن جميع العلاقات بين أبعاد المناخ الأخلاقي والنضج الوظيفي كانت طردية، ممّا يشير إلى أن زيادة كل بعد من أبعاد المناخ الأخلاقي تؤدي إلى زيادة مقابلة في النضج الوظيفي بمقدار قيمة معامل الارتباط لكل بعد، ومن الملاحظ أن أقوى علاقة كانت بين مناخ القانون والنضج الوظيفي إذ بلغت (.661) بينما أضعف علاقة ارتباط كانت بين مناخ الاستقلال والنضج الوظيفي إذ سجلت (.321) وقد كانت جميع القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، ممّا يعزز من موثوقية النتائج ومعنويتها وبالتالي **تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الأولى** والتي نصها **(يوجد علاقة ارتباط ايجابية بين كل بعد من أبعاد المناخ الاخلاقي والنضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة).**

٢. **فرضية التأثير:** يهدف اختبار الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة يمكن الاستعانة بالمؤشرات الاحصائية الواردة في الجدول (18) إذ يتبين وجود تأثير لأبعاد المتغير المستقل (المناخ الاخلاقي) في المتغير المعتمد (النضج الوظيفي) وكما يأتي:

**جدول (١٨):** نتائج تحليل الانحدار للمناخ الأخلاقي والنضج الوظيفي

| المتغير المستقل | اتجاه العلاقة | المتغير المعتمد | معامل الانحدار | الخطأ القياسي | T | $R^2$ | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المناخ الاخلاقي | ← | النضج الوظيفي | .839 | .043 | 19.395 | .512 | 376.165 | 0.000 |

**المصدر:** من إعداد الباحثتان استناداً للمخرجات الناتجة عن برنامج (SPSS). n=361

يتبين من معطيات الجدول (18) وجود تأثير معنوي للمناخ الاخلاقي في النضج الوظيفي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (376.165) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (3.94) عند درجتي حرية (1,360) وبمستوى معنوية (0.05)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد أو التفسير($R^2$) (.512) ليؤشر أن (51%) من الاختلافات الحاصلة في النضج الوظيفي تعود الى تأثير المناخ الأخلاقي فيما تعود باقي النسبة إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في أنموذج الدراسة الحالية، ومن متابعة قيمة نسبة (β) التي سجلت (.839) وقيمة اختبار(T) المحسوبة يتضح أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (21.797) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.646) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,360)، وهذه النتيجة تشير إلى أن استعمال المناخ الاخلاقي بوصفه متغيراً مستقلاً يؤدي إلى تعزيز النضج الوظيفي بعده متغيراً معتمداً الأمر الذي يدلنا إلى **قبول الفرضية الرئيسة الثانية** للدراسة والتي تنص **(يؤثر المناخ الأخلاقي تأثيراً معنوياً في النضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة).**

ولغرض اختبار الفرضية الفرعية من الرئيسة الثانية للدراسة يمكن الاستعانة بالمؤشرات الاحصائية الواردة في الجدول (19) إذ يتبين وجود تأثير لأبعاد المتغير المستقل (المناخ الاخلاقي) في المتغير المعتمد (النضج الوظيفي) وكما يأتي:

**جدول (١٩):** علاقة التأثير لأبعاد المناخ الاخلاقي في النضج الوظيفي.

| المتغير المستقل | اتجاه العلاقة | المتغير المعتمد | معامل الانحدار | الخطأ القياسي | T | $R^2$ | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المناخ النفعي | ← | النضج الوظيفي | .501 | .048 | 10.539 | .236 | 111.067 | 0.000 |
| مناخ الاستقلال | ← | | .312 | .049 | 6.430 | .103 | 41.339 | 0.000 |
| مناخ الرعاية والاهتمام | ← | | .462 | .031 | 14.797 | .379 | 218.947 | 0.000 |
| مناخ القانون | ← | | .615 | .037 | 16.697 | .437 | 278.775 | 0.000 |
| مناخ القواعد | ← | | .527 | .036 | 14.778 | .378 | 218.379 | 0.000 |

**المصدر:** إعداد الباحثتان استناداً للمخرجات الناتجة عن برنامج (SPSS). n=361

تبين النتائج الواردة في الجدول (19) أن هناك تأثيراً معنوياً موجباً لكافة أبعاد المناخ الاخلاقي في النضج الوظيفي ويستدل على ذلك من خلال قيمة المعنوية (.Sig) التي سجلت قيماً متساوية لجميع الأبعاد بلغت(0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على معنوية العلاقة التأثيرية، كما ويدعم ذلك قيم (F) المحسوبة المبينة في الجدول والتي كانت جميعها أكبر من قيمة (F) الجدولية التي بلغت (3.94)، وقد فسر المناخ النفعي نحو(24%) ومناخ الاستقلال نحو (10%) ومناخ الرعاية والاهتمام نحو(38%) ومناخ القانون (44%) ومناخ القواعد (38%) من الاختلافات الخاصة في النضج الوظيفي، ومن الملاحظ أن مناخ القانون سجل أعلى قيم للتأثير في المتغير المعتمد النضج الوظيفي إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة له (278.775) وقيمة (T) المحسوبة (16.697) ومعامل

الانحدار $\beta$ (.615 ) وهي القيم الأعلى من بين الأبعاد الاخرى، فيما سجل مناخ الاستقلال التأثير الأقل من بين الأبعاد الأخرى فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة له (41.339) وقيمة (T) المحسوبة (6.430) ومعامل الانحدار $\beta$ (.312 )، وبذلك يمكننا قبول **الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسة الثانية** التي تنص (**تؤثر أبعاد المناخ الأخلاقي تأثيراً معنوياً في النضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة**).

**٣.فرضية التباين:** تم استعمال أسلوب الانحدار المتدرج (Stepwise) للوصول إلى نتائج دقيقة تعكس الأهمية التأثيرية لأبعاد المناخ الأخلاقي في النضج الوظيفي وكانت النتائج كما في الجدول الاتي:
نلاحظ أن أكثر أبعاد المناخ الاخلاقي أهمية في النضج الوظيفي هو (مناخ القانون) إذ دخل في المرحلة الأولى ، حيث كانت الأهمية النسبية المعبر عنها بقيمة معامل التفسير لهذا البعد مقدارها (.437)، أي بعبارة أخرى أن الاختلافات الحاصلة في متغير النضج الوظيفي كانت (44%) تقريباً بسبب بعد مناخ القانون، وقد زادت هذه القيمة النسبية لتصل إلى (.496) عندما دخل (مناخ القواعد) بالمرحلة الثانية ليفسر كل من مناخ القانون ومناخ القواعد ما نحوه (50%) تقريباً من الاختلافات الحاصلة في النضج الوظيفي، وفي المرحلة الثالثة دخل (مناخ الرعاية والاهتمام) ليرتفع معه معامل التحديد بمقدار(3%) ويسجل قيمة قدرها(.535) لترتفع بذلك القوة التفسيرية وتصل في المرحلة الرابعة إلى (.550) عند دخول (المناخ النفعي)، في حين نجد أن (مناخ الاستقلال) قد سقط من أنموذج الدراسة في تحليل الأهمية النسبية الذي تم عبر استعمال الانحدار المتدرج، عليه ووفقاً لما سبق فإنَّ الأهمية النسبية لأبعاد متغير المناخ الاخلاقي تختلف أو تتباين في تأثيرها على متغير النضج الوظيفي لذلك تقبل **الفرضية الرئيسة الثالثة** التي نصت على (**تتباين الأهميَّة النسبية لأبعاد المناخ الأخلاقي في تأثيرها على النضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة**).

**جدول (٢٠):** تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد المناخ الاخلاقي في النضج الوظيفي

| المتغير المفسر | اتجاه العلاقة | المتغير المعتمد | معامل الانحدار Estimate | معامل الانحدار المعياري Std. Error | T-Stat. | معامل التحديد $R^2$ | F | القيمة الاحتماليَّة P-value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| مناخ القانون | ← | النضج الوظيفي | .615 | .037 | 16.697 | .437 | 278.775 | 0.000 |
| مناخ القواعد | | | .274 | .042 | 6.441 | .496 | 175.854 | |
| مناخ الرعاية والاهتمام | | | .203 | .037 | 5.528 | .535 | 137.104 | |
| المناخ النفعي | | | .145 | .043 | 3.350 | .550 | 108.577 | |

**المصدر:** إعداد الباحثتان استناداً للمخرجات الناتجة عن برنامج (SPSS) . n = 361

## المبحث الرابع
## الاستنتاجات والتوصيات

بعد المعالجة المنهجية والتقديم النظري والتحليل العملي للبيانات، خرجت الدراسة برؤية استنتاجية جديدة تعكس نتائج الدراسة والمقترحات التي يمكن للميدان المبحوث الاستفادة منها لتعزيز النضج الوظيفي عبر تهيئة مناخ أخلاقي يسوده تبادل المنفعة والالتزام بروح القانون وقواعد وتعليمات العمل فضلاً عن سيادة روح الرعاية والاهتمام واشاعة الاستقلالية التي تضمن تمكين الأفراد عند مواجهتهم المشكلات الوظيفية، ويقدم الجدول (21) الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة مقترنة بمقترحات تم صياغتها عبر الواقع العملي كما وتم تحديد آليات تنفيذها وكما يأتي:

**جدول (٢١):** النتائج والمقترحات المرتبطة بالمناخ الأخلاقي والنضج الوظيفي

| ت | الاستنتاجات | التوصية المرتبطة بها | متطلبات التنفيذ |
|---|---|---|---|
| أ- | **المناخ الاخلاقي** | | |
| ١ | تبين أن مناخ القواعد ومناخ القانون احتلا المرتبتين الأولى والثانية من بين الأبعاد الأخرى. | أن الافراد المبحوثين لديهم التزام جيد بالقواعد والتعليمات وتطبيق القوانين، لذا من الممكن أن يتم تطوير قواعد وإجراءات العمل وفق متطلبات البيئة المعاصرة وبما يخدم توجهات المنظمة والأفراد على حدٍ سواء. | إضفاء طابع المرونة على تعليمات وقواعد وإجراءات العمل.<br>منح العاملين الحوافز المادية أو المعنوية على التزامهم العالي بقواعد وقوانين العمل. |
| ٢ | جاء مناخ الرعاية والاهتمام بالمرتبة الاخيرة، ممّا يدل على عدم الاهتمام الكافي بالعاملين في الميدان المبحوث. | إيلاء المزيد من الاهتمام بالأفراد العاملين واحتياجاتهم الشخصية والوظيفية.<br>الاهتمام بشكل اكبر بتعويض الافراد ومكافأتهم وخاصة عن الأداء الاضافي أو الأداء المتميز لتثمين جهودهم وبما يولد لديهم مشاعر الاهتمام والإحتواء. | البحث عن آليات موضوعية وعادلة تضمن تنمية الشعور بالاهتمام والرعاية.<br>تبني ثقافة التسامح والتعامل مع الاخطاء المهنية بروح التعلم بدلاً من الثواب والعقاب.<br>ايجاد آلية مهنية تربط بين الحوافز ومستوى آداء العاملين. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ب- | النضج الوظيفي | | |
| ١ | جاء التدريب الوظيفي بالمرتبة الأولى والتخطيط الوظيفي بالمرتبة الثانية من بين أبعاد النضج الوظيفي. | من المهم ان يتم إثراء محتوى البرامج التدريبية بأمور تعزز الواقع الحالي للعمل في المنظمة. تدريب العاملين على استعمال التقنيات التي من شأنها تبسيط إجراءات العمل وتسريع مدة انجازه. | توضيح المسار المهني لكل وظيفة وما تتطلبه من دورات تدريبية وخدمة وظيفية . إعداد برامج تدريبية وتثقيفية للعاملين حول آليات تعزيز المعرفة والقدرات المهنية وبما يحقق النضج الوظيفي لهم. الاستثمار في التقنيات التي تدعم تقديم الخدمات بكفاءة. |
| ٢ | بينما جاء القدرة على التفوق بالمرتبة الأخيرة لنستنتج من خلالها حاجة الأفراد في الميدان المبحوث لتقديرجهودهم بشكل أكبر ولمنحهم فرص إثبات الذات والقدرة على التعامل مع المواقف والظروف المختلفة بكفاءة . | منح الأفراد حرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم في العمل وبما يعزز من كفاءتهم الوظيفية. الاهتمام بثقافة المنظمة وجعلها محفزة وداعمة للجهود المتميزة فالتقدير من قبل إدارة المنظمة يولد الانتماء ويعزز من أداء الأفراد ويحسن مستواه. | وضع آليات وظيفية تسهم بتقدير جهود الأفراد المتميزين وبما يحفز الأخرين على الإقتداء بهم كالترقية على أساس الكفاءة والاحتفاء بالجهود أمام الجمهور وغيرها. الاهتمام بتحقيق الرفاهية النفسية للعاملين من شأنه أن يسهم في تعزيز قدرتهم على التفوق. الاعتراف بقيمة الموارد البشرية ومعاملتها على انها طاقة تنظيمية منتجة تمتلك المعرفة ويحركها السلوك وتحتاج الى التفاعل لتعطي أفضل ماعندها من أداء متفوق. |
| ت- | العلاقة بين المتغيرين من خلال فرضيات الدراسة | | |
| ١ | كلما ساد المناخ الاخلاقي أو أحد أبعاده في الميدان المبحوث زاد معه تحقيق النضج الوظيفي . كانت أقوى علاقة بين مناخ القانون والنضج الوظيفي. وأضعف علاقة بين مناخ الاستقلالية والنضج الوظيفي. | زيادة الاهتمام بالمناخ التنظيمي عبر جعل المقومات الأخلاقية أحد أهم أركانه كون ذلك يقود لتحقيق العديد من المزايا ومنها مستوى عالي من الالتزام التنظيمي وتقليل مستوى الأخطاء التي يقع فيها العاملين، وتبني الثقافة التنظيمية بعادات وتقاليد وقواعد وتعليمات أخلاقية تفصل بين السيء والجيد في ميدان العمل وبما يجعل العاملين يبتعدون عن الممارسات التي من شأنها أن توقعهم في عواقب غير حميدة أو تقلل من مستويات آدائهم فيصبح ضمير العاملين الموجه الأساسي لدفعهم نحو تطوير مسارهم المهني وتحقيق النضج الوظيفي. تفعيل تطبيق القوانين بموضوعية وبما يخلق لدى العاملين الخوف من الرادع القانوني عند الوقوع في الخطأ ممّا يولد حالة من الحرص عند أداء المهام الوظيفية ويرفع من معدلات النجاح في الأداء وبما يراكم الخبرة والمعرفة التي تسهم في تحقيق النضج الوظيفي. منح العاملين نوع من الاستقلالية في العمل أمراً يسهم في زرع الشعور بالمسؤولية وبما ينمي من قيمة الوظيفة لديهم فتتولد عندهم الخبرة والمعرفة في التعامل مع الحالات المختلفة العادية والطارئة وبما يعزز من توجههم نحو النضج الوظيفي . | |
| ٢ | اذا ما أردنا تحقيق النضج الوظيفي فان الأمر يتطلب الاهتمام بالمناخ الاخلاقي وأبعاده المختلفة في ميدان العمل. | تحقيق النضج الوظيفي يعكس قدرة الأفراد العاملين على اتخاذ قرارات مهمة تزرع فيهم الثقة وتقدير الكفاءة الذاتية وبما يؤهلهم لبناء ميزة تنافسية تمكنهم من التفوق عبر رسم الخطط ووضع الأهداف وتدريبهم وتطويرهم وتعزيز أطر التعاون بينهم وبما يمكنهم من التعامل مع المواقف المختلفة، إلا أن تحقيق هذا النضج يتأثر بعدة متغيرات تنظيمية وسلوكية ومنها المناخ الأخلاقي. اهتمام الميدان المبحوث بالمناخ الأخلاقي يحقق نتائج إيجابية على المستوى التنظيمي والفردي لذا من المهم أن يتم استثمار أبعاد المناخ الأخلاقي من خلال تعزيز ثقافة الالتزام بالقواعد الداخلية والسياسات عبر تفعيل أنظمة الرقابة والتقييم الدوري للأداء فضلاً عن التأكيد على الالتزام بالقوانين واللوائح الإدارية عن طريق تنظيم دورات توعوية حول القوانين ومحاسبة المقصرين بعدالة، والاهتمام أكثر بمنح الأستقلالية للعاملين خاصة في مجال حل المشكلات اليومية عبر تدريبهم على اتخاذ قرارات تتوافق مع القيم الأخلاقية خاصة في حالات غياب التعليمات الصريحة وبالشكل الذي يحقق المنفعة لكل من العامل والمنظمة المبحوثة عبر نشر ثقافة العمل من أجل خدمة المجتمع وبالشكل الذي يقودهم لتحقيق النضج الوظيفي. | |

## المصادر

**اولاً: المصادر العربية:**


١- ابراهيم، دنيا سالم،وعذيب،عامر فدعوس،(٢٠٢٣)،تأثير النضج الوظيفي في التسويق المستدام: بحث تحليلي لأراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية،المجلد(١٥)،العدد(٤)،العراق.

٢- الجرجري،أحمد حسين حسن،والعبيدي،نور علي عبود،(٢٠١٨)،دور القيادة التحويلية في بلورة النضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل، مجلة Route للعلوم التربوية والاجتماعية،المجلد (٥)،العدد(١٣)،العراق.

٣- الحفناوي،تامر محمد،(٢٠٢٣)،دور المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية : دراسة تطبيقية،المجلة العلمية للبحوث التجارية،المجلد (٤٩)،العدد (٢)،الجزء الأول،مصر.

٤- الحيالي،سندية مروان سلطان،(٢٠٠٩)،دور عمليات الانتباه لدى القيادات الإدارية في تنمية النضج الوظيفي : دراسة تحليلية لآراء عينة من كليات المجموعة الطبية في جامعة الموصل، اطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الموصل، العراق .

٥- السلامي،يمامة مظهر عزاوي،(٢٠١٩)،المناخ الاخلاقي في بيئة العمل وأثره على عدم الأمان الوظيفي: دراسة تطبيقية على المديرية العامة لانتاج الطاقة الكهربائية / الفرات الأوسط/العاملين بالعقود، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد(٣)،العدد(١٠)،العراق.

٦- الفاضل، محمد سالم عبد جرجيس، وأحمد، ميسون عبدالله،(٢٠٢١)،القدرات القيادية وانعكاساتها على النضج الوظيفي للأفراد العاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(١٧)،العدد (٥٥)،الجزء(١)،العراق.
٧- النفراوي،احمد عبدالسلام رجب،(٢٠٢٠)،توسيط المناخ الاخلاقي في العلاقة بين القيادة الاخلاقية والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،المجلد(٥٠)، العدد (٤)،السعودية.
٨- بوسعيد،سمية،(٢٠١٨)،أثر المناخ الاخلاقي على رضا العاملين: دراسة ميدانية لعينة من عمال شركة طاسيلي بحاسي مسعود-ورقلة،رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة،الجزائر.
٩- جاسم، نوال حازم ،(٢٠١٢)، النضج الوظيفي وأثره في المناخ التنظيمي-دراسة لاراء عينة من تدريسي الأقسام الإدارية في المعهد التقني/ الموصل، مجلة الإدارة والاقتصاد –الجامعة المستنصرية ، العدد.(22)
١٠-رويجي،سيرين،وعجيلة،نسرين،(٢٠٢٤)،مدى توافر أبعاد النضج الوظيفي: دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية،الجزائر.
١١-شنان، أسيل محمد خليل،(٢٠٢٤)، الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد وسبل تعزيزه، مجلة واسط للعلوم الانسانية، المجلد (٢٠)،العدد(٣)،العراق.
١٢-عبدالوهاب،مصطفى مؤيد،ومحمود،ناجي عبدالستار،(٢٠٢٣)،دور المناخ الاخلاقي في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لاراء عينة من الاطباء والمرضى الراقدين في مستشفى صلاح الدين العام، مجلة وارث العلمية،المجلد(٥)،العدد(١٣)،العراق.
١٣-عبود،علاء عبدالحسين،وجاسم،أحمد لطيف،(٢٠٢١)،المناخ الاخلاقي لدى مدرسي التعليم الثانوي، مجلة العلوم الانسانية / كلية التربية للعلوم الانسانية ، المجلد (٢٨)،العدد (٣)، العراق.
١٤-عثمان،هلوفان حسني،(٢٠١٩)،تشخيص واقع أبعاد النضج الوظيفي لدى الجامعات الأهلية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين والتنفيذيين في جامعة نوروز،المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، المجلد(٨)،العدد(١)،العراق.
١٥-عزوز،أمينة ،والعربي،غريسي،(٢٠١٩)،دور المناخ الاخلاقي في ارساء اخلاقيات الادارة العمومية، مجلة دفاتر اقتصادية،المجلد(١١)، العدد(١)، الجزائر.
١٦-عطية، صفاء زياد حمادة،(٢٠٢٠)،النضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والمناهج -كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط، عمان- الأردن.
١٧-علي، رؤى تحسين،وعطا ،خالدية مصطفى،(٢٠٢٢)،النضج الوظيفي وتأثيره في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات الأهلية في بغداد،مجلة اقتصاديات الأعمال،المجلد(٢)،العدد(١)،العراق.
١٨-عيد،أيمن عادل،وخلف،حافظ محمد فريد حامد،(٢٠٢١)،دور المناخ الاخلاقي في تحقيق استدامة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية ، المجلد(٩)،العدد(١)،مصر.
١٩-مباركي،ايمان، وخان،أحلام،(٢٠٢٤)،أثر مناخ العمل الأخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "دباخ أحمد" المغير – بسكرة، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال ،المجلد (٧)،العدد(٣)،الجزائر.
٢٠-محسن، ماجد عبدالامير،(٢٠١٥)،تحليل العلاقة بين المناخ الاخلاقي ورضا العاملين: دراسة استطلاعية في القطاع المصرفي-المصارف التجارية الحكومية - محافظة القادسية ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد (١٧)، العراق.
٢١-مصطفى،الاء عبد الله، وال مراد، نوال يونس محمد، (٢٠٢٣)، دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق النضج الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي ديوان محافظة نينوى، مجلة الجامعة التقنية الشمالية للعلوم الانسانية والإدارية، المجلد (٣)، العدد (٣)، العراق.
٢٢-ولي،احلام ابراهيم، وجميل، بريشان معروف، (٢٠٢٠)، أبعاد المناخ الاخلاقي ودورها في تبني النمط القيادي الاقناعي،مجلة قه لاى زانست العلمية،المجلد (٥)، العدد (١)، العراق.
٢٣-يوسف، اسامة عبد السلام، وعلي، بثينة حسين، (٢٠٢٣)، النضج الوظيفي لدى أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في محافظة نينوى، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد (٢٦)، العدد (٨٢)، العراق.

**ثانياً: المصادر العربية المترجمة**

1- Abboud, Alaa Abdul-Hussein, and Wasim, Ahmed Latif, (2021), The Creative Climate of Higher Education Teachers, Journal of Humanities / College of Education, Humanities, Volume (28), Issue (3), Iraq.
2- Abdulwahab, Mustafa Mu'ayyad, and Mahmoud, Naji Abdul Sattar, (2023), The Role of the Creative Climate in Promoting Liberal Recognition: A Survey Study of the Opinions of Doctors and Patients at Salah al-Din General Hospital, Warith Scientific Journal, Volume (5), Issue (13), Iraq.
3- Al-Fadel, Muhammad Salim Abdul Jarjis, and Ahmed, Maysoun Abdullah, (2021), Turkish Capabilities and Their Implications for Functional Aging: A Survey Study of Creative Opinions of Workers in the Nineveh Education Directorate, Tikrit Journal of Administrative Sciences, Volume (17), Issue (55), Part (1), Iraq.
4- Al-Hafnawi, Tamer Mohammed, (2023), The Role of Ethical Climate as a Moderating Variable in the Relationship between Australians and Career Outcomes: An Applied Study, Scientific Journal of Business Research, Volume (49), Issue (2), Part One, Egypt.
5- Al-Hayali, Sandia Marwan Sultan, (2009), The Role of Continuity Processes with Administrative Leaders in Developing Functional Aging: An Analytical Study of Archival Opinions from Medical Colleges at the University of Mosul, Unpublished PhD Thesis, Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq.
6- Ali, Ru'ya Tahseen, and Atta, Khalidiya Mustafa, (2022), "Functional Maturity in Achieving Strategic Sovereignty: A Survey of Technical Opinions from University Institutions in the Study of the Academy in Baghdad," Business Journal, Volume (2), Issue (1), Iraq.
7- Al-Jarjari, Ahmed Hussein Hassan, and Al-Obaidi, Nour Ali Abboud, (2018), The Role of Transformation in Shaping Career Maturity among Individuals: An Analytical Study of the Technical Opinions of Administrative Leaders at the University of Mosul, Al-Tariq Journal of Educational and Social Sciences, Volume (5), Issue (13), Iraq.
8- Al-Nafrawi, Ahmed Abdel Salam Rajab, (2020), Mediating Ethical Climate in Ethical Behavior and Job Engagement: An Applied Study, Scientific Journal of Modern Economics, Volume (50), Issue (4), Saudi Arabia.

9- Al-Salmi, Yamama Mazhar Azawi, (2019), The Ethical Climate in the Workplace and Its Impact on Job Insecurity: An Applied Study on the General Administration of Electricity Production / Al-Furat TT / Contract Workers, Journal of Legal Economics and Administrative Sciences, Volume (3), Issue (10), Iraq.
10- Atiya, Safaa Ziad Hamada, (2020), Career Maturity and Its Relationship to Organizational Commitment among Principals of Private Elementary Schools in the Amman Governorate from the Perspective of Female Teachers, Unpublished Master's Thesis, Department of Administration and Curriculum - Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Amman, Jordan.
11- Azouz, Amina, and Al-Arabi, Jreisi, (2019), The Role of the Creative Climate in Establishing Management Ethics, Smart Notebooks Journal, Volume (11), Issue (1), Algeria.
12- Boussaid, Samia, (2018), The Impact of a Creative Climate on Employee Satisfaction: A Field Study of a Sample of Workers at the Vasili Masoud Company in Ouargla, Master's Thesis, Department of Economic Sciences, Faculty of Economics, Sciences, and Management Sciences, University of Kasdi Merbah, Ouargla, Algeria.
13- Eid, Ayman Adel, and Khalaf, Hafez Muhammad Farid Hamid, (2021), "The Role of a Creative Climate in Achieving Human Resources Sustainability: An Applied Study of Commercial Banks," Scientific Journal of Financial and Administrative Research, Volume (9), Issue (1), Egypt.
14- Ibrahim, Dunya Salem, and Uthaib, Amer Fadous, (2023), The Impact of Career Growth on Sustainable Marketing: An Analytical Study of the Creative Opinions of Employees of the General Company for Electrical and Electronic Industries, Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume (15), Issue (4), Iraq.
15- Jassim, Nawal Hazem, (2012), Functional Maturity and Its Impact on Organizational Climate: A Study of Creative Opinions from Administrative Departments at the Technical Institute/Governorate, Journal of Administration and Economics, Al-Mustansiriya University, Issue (22).
16- Mohsen, Majid Abdul Amir, (2015), A Survey Analysis of Moral Conservatism and Employee Satisfaction: A Survey Study in the Popular Districts - Al-Qadisiyah Governorates, Al-Kut Journal of Economic and Administrative Sciences, Issue (17), Iraq.
17- Mubaraki, Iman, and Khan, Ahlam, (2024), "The Impact of an Ethical Work Climate on Ensuring Organizational Commitment: A Field Study at the Next to Their Neighborhood Institution, "Dabakh Ahmed", Al-Mughair - Biskra," Journal of Economics and Business Administration, Volume (7), Issue (3), Algeria.
18- Mustafa, Alaa Abdullah, and Al-Murad, Nawal Younis Muhammad, (2023), The Role of Information Technology in Achieving Career Growth: An Analytical Study of Technical Opinions of Nineveh Governorate Employees, Journal of the Northern Technical University for Humanities and Administrative Sciences, Volume (3), Issue (3), Iraq.
19- Othman, Holofan Hassani, (2019), Diagnosing the Phenomenon of Professional Aging in Public Universities: A Survey of the Opinions of Directors and Executives at Nawroz University, Nawroz University Academic Journal, Volume (8), Issue (1), Iraq.
20- Ruwaigi, Sirin, and Ajila, Nasreen, (2024), The Extent of Mature Functional Diversity: A Case Study of Professors at the Faculty of Economics, Business, and Management Sciences, University of Ghardaia, Master's Thesis, Department of Management Sciences, Faculty of Economics, Business, and Management Sciences, University of Ghardaia, Algeria.
21- Shannan, Aseel Muhammad Khalil, (2024), Public Health in the Palestinian Ministry of Education: Official Approach to Hersey and Blanchard's Functional Mature Theory and Ways to Enhance It, Wasit Journal of Humanities, Volume (20), Issue (3), Iraq.
22- Wali, Ahlam Ibrahim, and Jamil, Brishan Marouf, (2020), Dimensions of the Creative Climate, Including the Use of Frank's Persuasive Style, Journal of Qalay Zanist Scientific, Volume (5), Issue (1), Iraq.
23- Youssef, Osama Abdel Salam, and Ali, Buthaina Hussein, (2023), Functional maturity among members of the sports clubs' board in Nineveh Governorate, Al-Rafidain Journal of Sports Sciences, Volume (26), Issue (82), Iraq.

**ثالثاً: المصادر الأجنبية**

1- Ayub, A., Khan, A. J., Ahmed, T., & Ansari, M. A. A. ,(2022), Examining The Relationship Between Ethical Climate and Burnout Using Role Stress Theory, Review of Education, Administration & Law, Vol.(5),No.(1).
2- Borry, E. L.,(2017), Ethical Climate and Rule Bending: How Organizational Norms Contribute To Unintended Rule Consequences, Public Administration,Vol.(95), Issue.(1).
3- Bulutlar, F., & Oz, E. U. ,(2009), The Effects Of Ethical Climates On Bullying Behavior In The Workplace, Journal of Business Ethics, Vol.(86),No. (3).
4- Cheng, C. ,Yang, L. , Chen, Y. , Zou, H. , Su, Y. &Fan, X., (2016), Attributions, Future Time Perspective and Career Maturity In Nursing Undergraduates, Correlational Study Design ,BMC Medical Education, Vol.(16).
5- Chouaib ,Afef, (2016),Climat éthique, confiance, comportements et attitudes des salaries : Test d'un modèle d'échange social, Conference Internationale de Management Stratégique, Tunis.
6- Dodd,Vanessa&Hooley,Tristram,(2015),The Economic Benefits Of Career Guidance ,Careers England, Promoting Social Mobility , Achievement and Economic Well-Being, International Centre For Guidance Studies, University Of Derby,England. https://repository.derby.ac.uk/.
7- Graham,Katrice,(2015),Collegiate Career Development : A Quantitative Study Comparing The Career Maturity and Internship Experience Of Graduating College Seniors , Unpublished A Dissertation Of Doctoral, College Of Professional Studies , Northeastern University , Boston, Massachusetts.

8- Hersey,Paul H.,&Blanchard,Kenneth H.,(1969),Management of organizational Behavior: utilizing human resources, Prentice Hall ,U.S.A.
9- Hilot,Regina Mae G. Dela Pena,(2022),Influence Of Ethical Climate and Innovative Behavior Of Administrators On Organizational Effectiveness, International Journal Of Scientific Research and Management , Vol.(10),Issue.(1).
10- Hinsey,Simeon,(2015), A Comparison Of Athletic Identity and Career Maturity Of Female Student – Athletic At Different Levels Of Competition, Unpublished A Dissertation Of Doctoral, University Of Arkansas,Fayetteville,U.S.A.
11- Hogan,Robert&Roberts,Brent W.,(2004), A Socioanalytic Model Of Maturity, Journal Of Career Assessment , Vol.(12) , No.(2).
12- Ismail,S.&Yuhanis,N.,(2019),Ethical Work Climate In The National Audit Department Offices In Malaysia, Management and Accounting Review,Vol.(18), No.(1).
13- Johnson,R.B., & Christensen,L.B.,(2008),Educational Research : Quantitative, Qualitative & Mixed Approaches ,3rd Edition ,Sage Publications , Lose Angeles.
14- Jones ,Gareth R. & George ,Jennifer M.,(2002),Contemporary Management , Third International Edition, 3rd Edition, McGraw-Hill, Irwin,U.S.A.
15- Krejcie,R.&Morgan,D.,(1970), Determining Sample Size For Research Activities , Educational And Psychological Measurement , Vol.(30), No.(9).
16- Liu, Y., Zhao, S., Li, R., Zhou, L., & Tian, F., (2018), The Relationship Between Organizational Identification and Internal Whistle-Blowing: The Joint Moderating Effects Of Perceived Ethical Climate and Proactive Personality, Review Of Managerial Science, Vol.(12),No.(1).
17- Lyons,Sean T.,Schweitzer,L.,&Ng,Eddy S.,(2015),How Have Careers Changed ,An Investigation Of Changing Career Patterns Across Four Generations, Journal of Managerial Psychology,Vol(30), No.(l).
18- Martin, Kelly D., & Cullen, John B., (2006) ,Continuities and Extensions Of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review, Journal Of Business Ethics, Vol. (69),No.(2).
19- Mubiana, Precious Bupe,(2010), Career Maturity, Career Knowledge and Self Knowledge Among Psychology Honours Students: An Exploratory Study, Unpublished A Dissertation Of Doctoral, University Of Pretoria, South Africa.
20- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. ,(2006), Effects Of Ethical Climate and Supervisory Trust On Salesperson's Job Attitudes and Intentions To Quit, Journal Of Personal Selling & Sales Management, Vol.(26),Issue.(1).
21- Ni,jiancho,Zhang,Jiawen,Wang,Yumei,Li,Dongchen,&Chen,Chunmei,(2023), Relationship Between Career Maturity, Psychological Separation, and Occupational Self-Efficacy Of Postgraduates: Moderating Effect Of Registered Residence Type,BMC Psychol,Vol.(11),No.(1).
22- Novitasari, D., Radita, F. R., Sukriyah, S., Jumiran, J., & Asbari, M., (2022), From Islamic Leadership To Ethical Climate and Innovative Work, International Journal Of Social and Management Studies, Vol.(3),No.(2).
23- Salami,Samuel Olayinka,(2008),Gender,Identity Status and Career Maturity Of Adolescents In Southwest Nigeria, Journal Of Social Sciences,Vol.(16),No.(1).
24- Sugiyarlin, Sugiyarlin&Supriatna,Mamat,(2020),Adolescent's Career Maturity , Proceedings Of The International Conference On Educational Psychology and Pedagogy - "Diversity In Education" (ICEPP 2019),Indonesia.
25- Tastan, S. B., & Gucel, C., (2017), The Impact Of Employees' Perceived Business Ethics and Ethical Climate On Organizational Social Capital, Turkish Journal Of Business Ethics, Vol.(10),No.(1).
26- Tentama, Fatwa & Lestari, Edo ,(2020), Students Career Maturity Scale: Construct Validity and Reliability Study, International Journal Of Scientific & Technology Research, Vol.(8),No(1).
27- Teresi,M., Pietroni1,D.D., Barattucci, M., Giannella, V. A., & Pagliaro, S.,(2019), Ethical Climate(s), Organizational Identification, and Employees' Behavior, Front. Psychol., Vol. (10), https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01356.
28- Tsai, M. T.,& Huang, C. C.,(2008), The Relationship Among Ethical Climate Types, Facets Of Job Satisfaction, and The Three Components Of Organizational Commitment: A Study Of Nurses In Taiwan, Journal Of Business Ethics, Vol.(80).
29- U-senyang, S.,(2022), Ethical Leadership: Factors Affecting Happiness Organizations, International Journal Of Sociologies and Anthropologies Science Reviews (IJSASR), Vol.(2),No.(2).
30- Victor , Bart & Cullen ,John ,B .,(1987), A Theory and Measure Of Ethical Climate In Organizations , Research In Corporate Social Performance and Policy ,Vol.(9).