

Career Maturity among Secondary School Principals in the Northern District within the Green Line in Light of some Variables

Suzan Ghanayem*
Prof. Saleh Nasser Alimat**

Received 20/5/2022

Accepted 4/7/2022

Abstract:

The study aimed to identify the level of career maturity of secondary school principals in the Northern District within the Green Line from the principals' and teachers' point of view in light of the variables of gender, academic qualification, experience, and job title. The descriptive survey methodology was used, and a questionnaire consisted of (33) items distributed over three dimensions: "culture, experience, and skill", "human relations", and "achieving goals", as was applied to an available sample of (266) principals and teachers after assuring its validity and reliability. The results showed that the level of career maturity through all its dimensions was medium, there were statistically significant differences due to the gender variable in favor of females, the experience variable in favor of "10 years and more", and to the job title variable in favor of principals, and there were no statistically significant differences due to the academic qualification variable

Keywords: Career maturity, School principals, Secondary schools, Northern District within The Green Line.

Palestine\ suzanyu.ghanayem@gmail.com*

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ olimatsaleh@yu.edu.jo**

النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر في ضوء بعض المتغيرات

سوزان عرسان غنايم*

أ.د. صالح ناصر عليمات**

ملخص:

هدفت الدراسة تعرف مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي. استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستبانة تألفت من (33) فقرة توزعت إلى ثلاثة مجالات: الثقافة والخبرة والمهارة، والعلاقات الإنسانية، وتحقيق الأهداف، إذ تم تطبيقها على عينة متيسرة من (266) مديراً ومعلماً، بعد التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت النتائج أن مستوى النضج الوظيفي بجميع مجالاته جاء متوسطاً، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير الخبرة لصالح "10 سنوات فأكثر"، ولمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. الكلمات المفتاحية: النضج الوظيفي، مديرو المدارس، المدارس الثانوية، لواء الشمال داخل الخط الأخضر.

* فلسطين / suzanyu.ghanavem@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن / olimatsaleh@yu.edu.jo

المقدمة:

تعد القيادة من أهم الموضوعات في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أية مؤسسة، وفي المجال التربوي، القيادة التربوية تُعد جوهر العمل الإداري، لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل المؤسسة التربوية، لما فيها من تأثير مباشر في العملية التعليمية، وتأتي أهمية القيادة من دورها الأساس الذي يؤثر في عناصر العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها.

ويرتبط نمو المجتمعات وتقدمها إنسانياً، وحضارياً، وتكنولوجياً، ومهنياً، بمؤسساتها ومرافقها المختلفة، إلى حد كبير بفاعلية قياداتها وإداريها، فالقرارات التي يصنعونها تشكل الفرق الأساس بين النجاح والفشل، وبين النمو والجمود، وبين التقدم والتأخر، وغالباً ما يعزى نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق الأهداف المرغوبة إلى كفاءة قيادتها أو ضعفها، وغالباً ما يؤثر النمط القيادي في العاملين وسلوكهم وأدائهم بشكل فعال، كما ينعكس رضاهم ودافعيتهم للعمل وانتمائهم لمؤسستهم. فالقائد الفعال هو الذي يحدث سلوكه القيادي تأثيراً إيجابياً في المؤسسة بوجه عام، وفي دافعية المرؤوسين بشكل خاص (BenHafeez & Shayeb, 2016).

ويسهم النضج الوظيفي لدى المديرين في نجاح العملية التربوية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية، فضلاً عن إيمانهم، وامتلاكهم المعرفة لخصائص المعلمين والمعلمات، وجميع الأفراد داخل المدرسة، وتظهر صورته لدى القائد في قدرته على إدارة مهماته الوظيفية، وإصدار قرارات مدروسة تعكس خبراته ورأيه السليم، إذ إن القائد أنموذج يحتذى به في الأفعال عند اتخاذ قرار موقفي ناجح، أو إشراك تابعيه باتخاذ قرار جماعي، والقيادة في جوهرها فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم (Atwi, 2018).

كما يسهم النضج الوظيفي لدى المديرين في عملية صنع القرار السليم، ويصاحب ذلك المقدرة على جمع المعلومات والبيانات ودراساتها وتحليلها، والعمل على وضع البدائل المناسبة المتاحة، ومن ثم اختيار البديل الأنسب، وهذا يتطلب من المدير أن يكون نشطاً وفعالاً في موقعه، ومتابعاً لشؤون مدرسته (Othman, 2019).

وأشار إسماعيل وآخرون (Ismail, et al. 2018) إلى أن النضج الوظيفي يتغير مع الوقت، وهو يظهر من خلال مجموعة من الخصائص لدى الفرد، كالمقدرة، والمعرفة، والكفاءة،

والبراعة، والدافعية، مع المقدرة على التكيف والحصول على مهنة ناجحة، وكذلك يرتبط مرتبط بالمقدرة على اتخاذ قرارات واقعية.

ويشكل النضج الوظيفي أساساً لتطوير العملية التعليمية وتجويدها، نظراً لأهميته الكبيرة في تحسين أداء المديرين وقيادتهم التربوية، فسلوك القادة، وما يمتلكونه من كفايات مهنية، وعلاقاتهم وتواصلهم مع الأفراد، ومقدرتهم على اتخاذ قرارات فاعلة، كل ذلك يعكس مدى نضجهم الوظيفي الذي يدعم أدائهم الإداري ويقويه (Walker, 2010).

نظرية النضج الوظيفي

وُضعت نظريات ونماذج للقيادة، كان من بينها نظرية "هيرسي وبلانشارد" (Hersey and Blanchard) التي قاما من خلالها بتطوير نموذج لتحديد الأسلوب القيادي الفعال وذلك بالتركيز على عامل النضج الوظيفي، فالنمط القيادي حسب هذه النظرية يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، واستعدادهم للعمل في المؤسسة، كما ان القائد الناجح هو الذي يستطيع ان يوفق بين أسلوبه وأسلوب مرؤوسيه، واحتياجاتهم للتوجيه والإشراف وكذلك احتياجاتهم المعنوية (Kaur, 2012).

وأشار هرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) إلى أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، واستعدادهم للعمل في المؤسسة، فالقائد الفعال هو الذي يستطيع أن يوفق بين أسلوبه القيادي ومستوى نضج الأتباع (Saud, 2009).

وميز هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) بين نوعين من النضج، أوردهما سعيدات ومصاطفي (Sa'eedat & Masatfi, 2020) على النحو الآتي:

– **نضج في العمل (الكفاءة) (Job Maturity):** ويقصد به مقدرة الجماعة على تحديد أهداف معينة لتحقيقها، ورغبتهم ومقدرتهم على تحمل المسؤولية ومدى خبرتهم ومستوى تعليمهم، وهذا يعني مدى كفاءتهم في انجاز العمل.

– **النضج النفسي (Psychological Maturity):** ويقصد به مستوى الثقة بالنفس وتقدير الذات بالنسبة لأداء العمل المطلوب، إذ إن تمييز التابعين بدرجة عالية من النضج يعني مقدرتهم على العمل ولديهم ثقة في انجازه، كما أن تمييز التابعين بدرجة منخفضة من النضج يعني أنهم يفتقرون إلى المقدرة على العمل وإلى الخبرة، وكذلك انعدام الثقة في أداء العمل المطلوب.

وتتنوع الأساليب القيادية في نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) على النحو الآتي (BenHafeez & Shayeb, 2016):

- **نمط الإبلاغ (Telling):** وهو سلوك عالٍ في التوجه نحو الإنجاز ومنخفض في العلاقات الإنسانية، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى نضج المرؤوسين منخفضاً، إذ نجد أن القائد يهتم بالعمل وذلك بسبب أن العاملين في المنظمة موظفون جدد، إذ يركز القائد على إعطاء التعليمات ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية.

- **نمط الإقناع (Selling):** وهو سلوك عالٍ في التوجه نحو الإنجاز وعالٍ في التوجه نحو العلاقات الإنسانية، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين المنخفض والمتوسط، ويلاحظ في هذا النمط أن القائد يهتم بالعمل كما يهتم بالعاملين، فالعاملون في هذه المرحلة مازالوا غير مستعدين لتحمل مسؤولية العمل وحدهم، ومع ذلك يشجعهم القائد ويدعمهم، إذ أن العاملين أصبحوا قريبين من القائد بحكم علاقات العمل.

- **نمط المشاركة (Participation):** وهو أسلوب عالٍ في التوجيه نحو العلاقات الإنسانية، ومنخفض في التوجه نحو الإنجاز، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين متوسطٍ وعالٍ، ويلاحظ أن القائد في هذا النمط لا يهتم كثيراً بالعمل إذ أن التوجيه قد يواجه بالمقاومة من قبل المرؤوسين، لذلك نجد أن المدير أو القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية بهدف تشجيع المرؤوسين لحل مشكلاتهم وتحمل مسؤولية العمل.

- **نمط التفويض (Delegation):** وهو أسلوب منخفض في بناء العلاقات الإنسانية ومنخفض نحو الإنجاز، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى نضج المرؤوسين عالياً، إذ يصبحون أكثر ثقة بذاتهم، وأكثر مقدرة على توجيه أعمالهم، وأكثر خبرة وأكثر قبولاً لتحمل المسؤولية. وبحسب نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) فإن النضج الوظيفي يمر عبر أربع مراحل أساسية تسمى مراحل النضج الوظيفي، وهذه المراحل أوردتها الصليبي والسعود (Slaibi & Saud, 2010) على النحو الآتي:

- **مرحلة النضج الأولى:** وفي هذه المرحلة يكون الموظف حديث العهد في عمله وعلاقاته، بحيث لا يُلم ولا يعرف عمله الذي سوف يقوم به، وكذلك لا يعرف من هم رؤساؤه ولا زملاؤه في العمل، ولا يعرف الأهداف التنظيمية أو رسالة المنظمة، أي أنه غير قادر على القيام بالأعمال المطلوبة منه، وتكون درجة استعداده لتحمل المسؤولية محدودة، ومن ثم فإن القائد

الإداري في هذه المرحلة يكون لديه اهتمام عالٍ بالإنجاز واهتمام منخفض بالأفراد ويتناسب ذلك مع اتباع نمط الإبلاغ.

– **مرحلة النضج الثانية:** مع مرور الوقت، يكتسب الموظف الخبرة والمهارة من عمله الجديد، ويزداد احتكاكه مع رؤساء العمل وزملائه، وبالتالي تكون لديه المقدرة على القيام بالأعمال المنوطة به، ولكن مستوى تلك المقدرة يكون متدنياً، ويكون لديه مستوى معين من الاستعداد لتحمل المسؤولية، وفي هذه المرحلة فإن القائد الإداري يكون لديه اهتمام عالٍ بكل من الأفراد والإنجاز ويتناسب ذلك مع اتباع نمط الإقناع.

– **مرحلة النضج الثالثة:** يصبح الموظف في هذه المرحلة قادراً على القيام بالعمل بشكل جيد، وقادراً على تكوين علاقات إنسانية مع العاملين، ومع ذلك قد يفتقر بعض الشيء إلى الثقة في الذات وعدم الأمان نتيجة لازدياد المسؤولية الملقاة عليه، وفي هذه المرحلة يكون القائد الإداري لديه اهتمام عالٍ بالأفراد واهتمام قليل بالإنجاز وذلك يتناسب مع اتباع نمط المشاركة.

– **مرحلة النضج الرابعة:** تكون مقدرات الموظف في هذه المرحلة قد اكتملت بشكل كبير، بمعنى أن لديه المعلومات والمهارات والاستعداد للقيام بالعمل في أحسن صورة، ويكون تَوَاقُفاً لتحمل مسؤولياته، نتيجة لازدياد ثقته بذاته وولائه نحو المنظمة التي يعمل فيها، وفي هذه المرحلة يكون القائد الإداري لديه اهتمام منخفض بالإنجاز والأفراد وذلك يتناسب مع اتباع نمط التفويض.

أهمية النضج الوظيفي

أشار عبد الرحيم (Abdul Raheem, 2019) إلى أن أهمية النضج الوظيفي في المؤسسات تظهر من خلال ما يأتي:

- ترسيخ الرؤية تجاه العمل بما يمكن الأفراد في إدارتهم.
- يعد النضج الوظيفي إحدى الطرق الرئيسة في تنمية المهارات، وتمكين الأفراد من اتخاذ القرارات السليمة.
- تحقيق الرضا لدى العاملين لدرجة التفاني من أجل الوصول للأهداف المرسومة.
- معرفة الأفراد للأنماط المختلفة للعمل وحل المشكلات التي تعترضهم عند أداء مهماتهم، مما ينتج عنه استقرار وظيفي أكبر.

وأشار الصليبي والسعود (Slaibi & Saud, 2010) إلى أن تحلي المديرين بالنضج الوظيفي ينعكس إيجاباً على المدرسة، وكفاءتها، وأفرادها، وعلى المديرين أنفسهم، إذ أن المدير يقوم بدور مهم من خلال تحمل المسؤولية نحو المجتمع، ونحو الأفراد الذين يخدمهم، والمهنة التي ينتمي إليها، والمدير هو المسؤول عن نظام المدرسة، وتطوير العملية التربوية وتحسينها، وعليه أن يوفر جواً مدرسياً مريحاً وفعالاً، يحفز المعلمين ويزيد من دافعيتهم.

صفات المدير الناضج وظيفياً

تحتاج الإدارة الناجحة لمديرين أكفاء لإدارة العمل، فالمديرون الناضجون وظيفياً يكونوا قادرين على ممارسة السلوك والأولويات التي تنبع من الشعور بالمسؤولية، وأشار هاو ويزدانيفارد (Teng & Yazdanifard, 2015) إلى أن المديرين الناضجين وظيفياً يتسمون بالسمات الآتية:

- يميلون لإتقان الذات من خلال سعيهم لتطوير ذواتهم، فهم منفتحون لتعلم ما اكتسبوه من خبراتهم وتطبيقه، وهم أكثر وعياً ويقظةً من غيرهم، ويعملون ضمن فريق، وهو ما يمكنهم من مواجهة التحديات بسهولة وبفاعلية.
- يتميزون بالنكاء العاطفي، والهدوء والوضوح في التفكير عند مواجهة الصعوبات، وهم قادرون على التفكير بشجاعة وحكمة.
- يمتلكون ثقة بأن العمل الجاد والصبر ينجز العمل.
- يتصفون بالنزاهة، ويكرسون وقتهم للعمل بعناية وحرص.
- يقدمون العون للآخرين، ويهتمون بالعلاقات الإنسانية.
- ويُستنتج مما سبق أن النضج الوظيفي لمدير المدرسة يجعله يقدم توجيهات واضحة للمعلمين، ويدفعهم للالتزام بأعمالهم والتعاون بروح الفريق من أجل تحقيق أهداف المدرسة، إذ يمتلك المدير الناجح رؤية واضحة لمدرسته، ويقوم بسهولة برصد المشكلات والعقبات التي تقف حائلاً دون تحقيق الأهداف، وبهذه الطريقة يكون المدير قادراً على إجراء الإصلاح والتغيير اللازمين، ومواكبة الجديد في المجال التربوي.

الدراسات السابقة

في هذا الجزء تم عرض بعض الدراسات السابقة، والتي تم التوصل إليها، مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وعلى النحو الآتي:

أجرى الرشيدي (Rashidi, 2014) دراسة هدفت تعرف مستوى ممارسة مديري مدارس

دولة الكويت للأنماط القيادية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (307) معلمين ومعلمات تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة المديرين للأنماط القيادية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي جاء متوسطاً، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس لصالح الإناث، ولأثر المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، ولأثر الخبرة لصالح الفئة "5-10 سنوات".

وأجرى الجرجري والعبدي (Jarjari & Obaidi, 2018) دراسة هدفت تعرف دور القيادة التحويلية في بلورة النضج الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (62) موظفاً في جامعة الموصل تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن مستوى النضج الوظيفي جاء متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة التحويلية والنضج الوظيفي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وأجرى عثمان (Othman, 2019) دراسة هدفت تشخيص واقع اعتماد جامعة نوروز في كردستان العراق على أبعاد النضج الوظيفي، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (35) من رؤساء الأقسام والشعب، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن مستوى اعتماد جامعة نوروز في كردستان العراق على أبعاد النضج الوظيفي جاء متوسطاً.

وهدف دراسة الأعرج (A'araj, 2019) تعرف مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين من خلال الأنماط القيادية للمديرين وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من (110) مديرين ومديرات تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. أظهرت النتائج أن مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين جاء متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة).

وقامت أبو ناصيف (Abu Naseef, 2019) بدراسة هدفت للتعرف إلى مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بالأردن، وعلاقته بالعدالة التنظيمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (135)

معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. أظهرت النتائج أن مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة جاء مرتفعاً. ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النضج الوظيفي والعدالة التنظيمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وهدف دراسة الشكيل (Al-Shukail, 2019) تعرف مستوى النضج الوظيفي لمديري المدارس في محافظة مسقط وعلاقته مع الفاعلية التنظيمية للمدرسة. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة عشوائية من (450) مديراً ومعلماً ومساعد مدير. أظهرت النتائج أن مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس في مسقط جاء مرتفعاً، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيري الخبرة والمسمى الوظيفي. وهدفت دراسة عطية (Ateyyah, 2020) إلى تعرف مستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بالأردن، وعلاقته بالالتزام التنظيمي. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (364) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاء مرتفعاً، ووجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الفئة "بكالوريوس"، وتبعاً لمتغير الخبرة لصالح الفئة "أقل من خمس سنوات".

وأجرى جرجيس والشلمة (Jarjees & Shalmah, 2021) دراسة هدفت تعرف مستوى النضج الوظيفي لدى موظفي مديرية التربية والتعليم بمحافظة نينوى بالعراق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ جرى تطبيقها على عينة عشوائية من (100) موظف. أظهرت النتائج أن مستوى النضج الوظيفي لدى العاملين جاء متوسطاً. وقد تذر الوصول إلى دراسات أجنبية تناولت متغير النضج الوظيفي لدى مديري المدارس، واقتصرت جميعها على دراسة النضج المهني لدى الطلبة، الأمر الذي حال دون أن يتم استعراض تلك الدراسات في الدراسة الحالية.

ويلاحظ من مراجعة الدراسات السابقة أنها تناولت مفهوم النضج الوظيفي وعلاقته بمتغيرات عدة، وتتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في توظيفها المنهج الوصفي المسحي،

وكذلك في استخدامها الاستبانة أداة لجمع البيانات، في حين اختلفت مع بعض تلك الدراسات في أسلوب اختيار العينة، وعلى الرغم من أن هذه الدراسة قد استفادت من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة، وفي توظيف المنهج الملائم، وكذلك في مناقشة النتائج، إلا أنها تميزت عنها في أنها تناولت متغير النضج الوظيفي في المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.

مشكلة الدراسة

يشكل مديرو المدارس ركيزة أساسية في سير العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها، وعليه أصبح التركيز على ضرورة وجود قادة يمتلكون نضجاً وظيفياً في مهنتهم، والسعي نحو تطوير المدير ليمتلك الخصائص الشخصية الثقافية، والعلمية والإدارية الإبداعية الممكنة التي تعد أمراً لازماً. وينعكس النضج الوظيفي لدى مديري المدارس في مقدرتهم على التكيف والتأقلم مع ظروف العمل المختلفة، وأهداف العملية التعليمية وقيمتها، والسعي بجد نحو تحقيقها.

وقد أكدت دراسة عثمان (Othman, 2019) على ضرورة تأمين النضج الوظيفي للأفراد خلال حياتهم الوظيفية؛ لأنه يمثل أفضل السبل لتأمين التميز لديهم، على نحو يمكنهم من تجاوز الصعوبات في العمل وحل المشكلات، وضرورة إقرار أنظمة وبرامج تشجيع للموظفين الأكفاء المتميزين بإسهاماتهم في مجال عملهم، كون هذه الأنظمة والبرامج تمثل الموجه لنضجهم الوظيفي. ونتيجة لعمل الباحثين في المجال التربوي، فقد تبلورت فكرة الدراسة الحالية التي بحثت في مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.

أسئلة الدراسة

اشتملت الدراسة على السؤالين الآتيين:

1. ما مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق الهدفين الآتيين:

- التعرف إلى مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
- التعرف إلى الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

أهمية الدراسة: للدراسة أهميتان، نظرية وعملية، وعلى النحو الآتي:

الأهمية النظرية

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من أهمية النضج الوظيفي لدى مديري المدارس في العملية التربوية، ويؤمل أن تسهم في إثراء المعرفة في مجال الإدارة التربوية من خلال إثرائها الأدب النظري المتعلق بالنضج الوظيفي، وأن تسهم في تحسينها وتطويرها وتوظيفها بما ينعكس إيجاباً العملية التربوية، وهو ما يشكل إضافة علمية جديدة للأدب التربوي في موضوع الدراسة.

الأهمية التطبيقية

كما اكتسبت هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال تطوير أدواتها، وتطبيقها وما نتج عنها من نتائج وتوصيات، ويؤمل أن يستفيد من ذلك كل من اصحاب القرار في الإدارات التربوية العليا، من خلال تسليط الضوء على ما يمكن القيام به لتعزيز النضج الوظيفي لدى مديري المدارس بهدف النهوض بالعملية التربوية، والباحثين وطلبة الدراسات العليا لبحث الموضوع على مجتمعات وعينات جديدة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلحات الآتية:

النضج الوظيفي: "مدى استيعاب الفرد العامل لمقدراته وإمكاناته، واستعداده ومقدرته على جمع المعلومات حول تخصصه ومهنته، ومتطلبات هذه المهنة، ومرونته في التوافق والتكيف مع التغيرات الحاصلة، مما يؤدي إلى استثمار الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المحيطة، وذلك في ظل قرار مهني سليم" (Jarjari & Obaidi, 2018, 419).

ويعرف النضج الوظيفي إجرائياً بأنه معرفة مدير المدرسة الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر ودرايته التامة بجميع شؤون عمله وتخصصه، وإمكانياته، واستعداداته للعمل،

ومرونته ودرجة تكيفه مع العمل، والتي تمكنه من اتخاذ قرارات تربوية سليمة، وقيس في هذه الدراسة بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الأداة التي تم تطويرها لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات.
 - **الحد البشري:** مديرو المدارس الثانوية ومعلموها.
 - **الحد الزمني:** الفصل الأول من العام الدراسي (2021-2022).
 - **الحد المكاني:** المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
- وتحدد تعميم نتائج الدراسة من خلال مجتمع الدراسة، وموضوعية استجابات عينة الدراسة، وصدق أداة الدراسة وثباتها، والإحصاء المستخدم في تحليل البيانات.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية ومعلميها في المجتمع العربي في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (35) مديراً، و(750) معلماً ومعلمة (Ministry of Education, 2020).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة المتيسرة من (34) مديراً ومديرة، و(232) معلماً ومعلمة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها الوسيطة (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

الجدول (1) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الوسيطة

المتغير الوسيط	مستويات المتغير الوسيط	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	139	52.3
	أنثى	127	47.7
الكلية		266	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	90	33.8

المتغير الوسيط	مستويات المتغير الوسيط	العدد	النسبة المئوية
	دراسات عليا	176	66.2
الكلّي		266	100%
الخبرة	أقل من 10 سنوات	92	34.6
	10 سنوات فأكثر	174	65.4
الكلّي		266	100%
المسمى الوظيفي	معلم	232	87.2
	مدير	34	12.8
الكلّي		266	100%

أداة الدراسة

بعد الرجوع إلى الألب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، كدراسة الجرجري والعبيدي (Jarjari & Obaidi, 2018)، ودراسة جرجيس والشلمة (Jarjees & Shalmah, 2021)، تم تطوير أداة الدراسة والتي تمثلت في استبانة لقياس مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتكوّنت الأداة في صورتها الأولى من (33) فقرة توزعت على ثلاثة مجالات، مجال الثقافة والخبرة والمهارة، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال تحقيق الأهداف.

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكّمين ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (10) محكّمين، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: وضوح مضمون الفقرات، وسلامة صياغتها اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتمائها للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرونه مناسباً على الفقرات، إذ تمّ تبني معيار (80%) من إجماع المحكّمين لقبول التعديل.

تمّ الأخذ بملاحظات المحكّمين، والتي تمثّلت في تعديل الصياغة اللغوية لخمس فقرات (5، 10، 16، 25، 33)، وبذلك بقي عدد فقرات الأداة في صورتها النهائية بعد التحكيم هو (33) فقرة توزعت على ثلاثة مجالات، مجال الثقافة والخبرة والمهارة (11 فقرة)، ومجال العلاقات الإنسانية (11 فقرة)، ومجال تحقيق الأهداف (11 فقرة).

وللتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة، تمّ تطبيقها على عيّنة استطلاعية مؤلّفة من (40) مديراً ومعلماً، وتمّ استنتاجهم من عيّنة الدراسة، وذلك لحساب معاملات الارتباط (بيرسون) لعلاقة الفقرات بمجالاتها، ومعاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بالأداة ككل.

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها بين (0.71) و(0.86)

لمجال الثقافة والخبرة والمهارة، وبين (0.74) و(0.87) لمجال العلاقات الإنسانية، وبين (0.40) و(0.88) لمجال تحقيق الأهداف. وجميعها ذات دلالة إحصائية، وأعلى من علامة القطع (0.35) المشار إليها في (Bryman & Cramer, 1997). كما تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها بين (0.64) و(0.83) لمجال الثقافة والخبرة والمهارة، وبين (0.69) و(0.83) لمجال العلاقات الإنسانية، وبين (0.35) و(0.85) لمجال تحقيق الأهداف، وجميعها ذات دلالة إحصائية، وأعلى من علامة القطع (0.30) المشار إليها في (Leech, et al., 2011)، مما يشير إلى صدق بناء الاستبانة، تبعاً لما ورد في (Brown, 1983).

ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمجالات الأداة، وللأداة ككل، ومعامل ثبات الإعادة، والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2) مؤشرات ثبات مجالات استبانة قياس مستوى النضج الوظيفي

المجال	كرونباخ ألفا	ثبات الإعادة
الثقافة والخبرة والمهارة	0.93	0.90
العلاقات الإنسانية	0.95	0.89
تحقيق الأهداف	0.92	0.91
الكلي		0.95

يُلاحظ من الجدول (2)، أن قيم معاملات الاتساق الداخلي للمجالات الفرعية لأداة الدراسة قد تراوحت ما بين (0.92) و(0.93)، وتراوحت معاملات ثبات الإعادة للمجالات الفرعية بين (0.89) و(0.91)، و(0.95) للأداة ككل، وجميع القيم أعلى من علامة القطع (0.70) المشار إليها في (Cronbach, 1951)، وعليه تتمتع الاستبانة بمستوى عالٍ من الثبات.

تصحيح أداة الدراسة

تم تصنيف الأوساط الحسابية إلى ثلاثة مستويات هي: [1.00-2.33 (منخفض)، 2.34-3.67 (متوسط)، 3.68-5.00 (مرتفع)].

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير الرئيس

– مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.

ثانياً: المتغيرات الوسيطة

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى).
- سنوات الخبرة: ولها مستويان: (أقل من عشرة سنوات، عشرة سنوات فأكثر).
- المسمى الوظيفي: وله فئتان: (مدير، معلم).

المعالجة الإحصائية

- للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، مع مراعاة ترتيب المجالات ثم الفقرات التابعة للمجالات تنازلياً تبعاً لمتوسطاتها الحسابية.
- للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر تبعاً للمتغيرات الوسيطة، ثمّ استخدم تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات (Four-way MANOVA)، وكذلك تحليل التباين الرباعي (Follow up Four –way ANOVAs).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لترتيب أسئلتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها: "ما مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، والجدول (3) يُبين ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجالات مستوى النضج الوظيفي

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
الثقافة والخبرة والمهارة	3.45	.56	1	متوسط
تحقيق الأهداف	3.42	.56	2	متوسط
العلاقات الإنسانية	3.27	.69	3	متوسط
الكلّي	3.38	.57		متوسط

كما يلاحظ من الجدول (3)، بلغ المتوسط الحسابي الكلّي (3.38) والانحراف المعياري (0.57) وبمستوى متوسط، وجاء أولاً مجال الثقافة والخبرة والمهارة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري

(0.56) وبمستوى متوسط، وجاء ثانياً مجال تحقيق الأهداف بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.56) وبمستوى متوسط، وجاء ثالثاً مجال العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.69) وبمستوى متوسط.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن النضج الوظيفي يحتاج إلى الثقافة والخبرة والمهارة أولاً، وهذه جوانب مكتسبة في شخصية المدير، يكتسبها من خلال التأهيل والعمل، وحيث إن المديرين مؤهلون من خلال دراستهم الأكاديمية، وتعلموا المهارات، واكتسبوا خبرات من خلال حياتهم المهنية، فلا بد من أنها أسهمت في تحقيق النضج الوظيفي لديهم. أما مجيء مجال العلاقات الإنسانية في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن المديرين يصبحون أكثر إدراكاً وتفهماً لأهمية العلاقات الإنسانية من خلال خبراتهم التي يكتسبونها في أثناء العمل، ولكن لا يخفى أن كثيراً من مديري المدارس لا يولون اهتماماً كبيراً بالعلاقات الإنسانية، إذ يعدون أن العلاقات داخل المدرسة مع رؤوسهم هي مجرد علاقات عمل.

وانتقدت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرشيدى (Rashidi, 2014) التي أظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة مديري مدارس دولة الكويت للأنماط القيادية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي جاء متوسطاً، ودراسة الجرجري والعبيدي (Jarjari & Obaidi, 2018) التي أظهرت نتائجها أن مستوى النضج الوظيفي لدى موظفي جامعة الموصل جاء متوسطاً، ودراسة عثمان (Othman, 2019) التي أظهرت نتائجها أن مستوى اعتماد جامعة نوروز في كردستان العراق على أبعاد النضج الوظيفي جاء متوسطاً، ودراسة جرجيس والشلمة (Jarjees & Shalmah, 2021) التي أظهرت نتائجها أن مستوى النضج الوظيفي لدى موظفي مديرية التربية والتعليم بمحافظة نينوى بالعراق جاء متوسطاً.

واختلفت النتيجة مع نتائج دراسة أبو ناصيف (Abu Naseef, 2019) التي أظهرت نتائجها أن مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بعمان جاء مرتفعاً، ودراسة الشقيل (Al-Shukail, 2019) التي أظهرت نتائجها أن مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس في مسقط جاء مرتفعاً، ودراسة عطية (Ateyyah, 2020) التي أظهرت نتائجها أن مستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاء مرتفعاً.

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمجالات استبانة قياس مستوى النضج الوظيفي، كل على حدة، وكما هو موضح في الجداول (4-6)، وعلى النحو الآتي:

1. مجال الثقافة والخبرة والمهارة

الجدول (4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال الثقافة والخبرة والمهارة

الرقم	الفقرة	الرتبة والمستوى	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	يُلم بالقوانين والأنظمة والتعليمات.	3.72	.58	1	مرتفع
1	يملك المقدرة على تحمل المسؤولية.	3.63	.58	2	متوسط
6	يمارس أدواره الإشرافية.	3.60	.65	3	متوسط
5	يتمتع بالمقدرة على إدارة الأزمات المدرسية.	3.52	.69	4	متوسط
8	يوظف أدوار مؤسسات المجتمع المحلي بما يخدم مصلحة المدرسة.	3.48	.67	5	متوسط
2	يتبنى رؤية تربوية واضحة.	3.45	.68	6	متوسط
11	يقدم مصلحة العمل على مصالحه الشخصية.	3.40	.82	7	متوسط
9	يتمتع بمهارات إدارة الوقت	3.37	.80	8	متوسط
10	يضع خططاً مستقبلية لتنفيذ المهمات.	3.27	.85	9	متوسط
4	يوظف الوسائل التكنولوجية في أداء مهامه.	3.26	.82	10	متوسط
7	يُنوع في أساليبه القيادية بما يتوافق مع المواقف المختلفة.	3.24	.79	11	متوسط
	الكلّي	3.45	.56		متوسط

يلاحظ من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال الثقافة والخبرة والمهارة بلغ (3.45) والانحراف المعياري (0.56) وبمستوى متوسط، وجاءت الفقرة (3) ونصّها "يُلم بالقوانين والأنظمة والتعليمات يُلم بالقوانين والأنظمة والتعليمات" أولاً بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.58)، وبمستوى مرتفع، والفقرة (7) ونصّها "يُنوع في أساليبه القيادية بما يتوافق مع المواقف المختلفة" أخيراً بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.79)، وبمستوى متوسط.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين مطالبون أمام الجهات العليا بتطبيق تعليمات وقوانين وأنظمة، وأن تقصيرهم سيترتب عليه المساءلة، كما أن للقوانين والأنظمة والتعليمات أثراً كبيراً في سير العمل وتحقيق الأهداف من حيث الوقت والدقة، والفاعلية؛ لذلك فإن المديرين حريصون دوماً على الإلمام بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي تصدر إليهم من قبل الوزارة والجهات العليا. كما إن الخبرة والمهارة في عملهم تقودهم إلى الإلمام بالقوانين والأنظمة والتعليمات بشكل كبير، وتجعلهم أكثر مقدرة على تحمل المسؤوليات الإدارية، وقيادة المرؤوسين. أما مجيء الفقرة (7) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن أسلوب القيادة مرتبط بشخصية المدير، وخبراته السابقة، وقد يكون من الصعب الانتقال من أسلوب قيادة إلى آخر، خصوصاً في ظل الانطباع المأخوذ عن المدير في بداية عمله، فالمدير الذي يطبق الأسلوب الترشي في إدارة مدرسته، سيكون من الصعب عليه تطبيق الأسلوب الأوتوقراطي، وسيصعب على المرؤوسين تقبل ذلك، ومع ذلك فقد ينوع المديرون في أساليب القيادة بما يتلاءم مع المواقف المختلفة

أحياناً إذا تطلبت المصلحة، أو توقف التعاون في تحقيق الأهداف على ذلك.

2. مجال تحقيق الأهداف

الجدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لمجال تحقيق الأهداف

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
27	يتابع التزام المعلمين بأوقات العمل الرسمية.	3.73	.51	1	مرتفع
28	يشرف على تنفيذ الأنشطة المدرسية.	3.59	.61	2	متوسط
26	يتابع سير الاختبارات المدرسية.	3.56	.69	3	متوسط
24	يفوض بعض المهام للمعلمين.	3.55	.60	4	متوسط
29	يشرك مدرسته في النشاطات المجتمعية.	3.47	.74	5	متوسط
25	يوزع المسؤوليات على المعلمين وفقاً لتخصصاتهم.	3.43	.73	6	متوسط
32	يشرك المعلمين في دورات تدريبية تدعم نموهم المهني.	3.38	.77	7	متوسط
23	يوفر الاحتياجات المهنية للمعلمين.	3.37	.79	8	متوسط
31	يهتم بتكوين مجموعات عمل.	3.25	.87	9	متوسط
33	يهتم بالتغذية الراجعة.	3.22	.90	10	متوسط
30	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.	3.03	.92	11	متوسط
	الكلّي	3.42	.56		متوسط

أظهرت النتائج المتعلقة بالجدول (5) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال تحقيق الأهداف بلغ (3.42) والانحراف المعياري (0.56) وبمستوى متوسط، وجاءت الفقرة (27) ونصّها "يتابع التزام المعلمين بأوقات العمل الرسمية" أولاً بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.51)، وبمستوى مرتفع، والفقرة (30) ونصّها "يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية" جاءت أخيراً بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.92)، وبمستوى متوسط.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أبرز جوانب النضج الوظيفي هو الالتزام بأوقات العمل الرسمي، وخصوصاً الدوام في المدارس؛ لأن التأخر والتغيب عن الدوام المدرسي يضع المدرسة في حالة فوضى، ويتطلب من المدير تغطية الخلل عن طريق إشغال حصص المعلم المتأخر أو المتغيب أو تعويضها، وهو ما يولد ضغطاً على المعلمين الآخرين، ويحدث إرباكاً للإدارة في مقدرتها على تسيير العمل، وقد يمتد أثر تغيب المعلم إلى أسر الطلبة، إذ يضطر الطلبة إلى العودة إلى بيوتهم مبكرين، وهو ما يحدث مشكلة للأهل في حال كون الوالدين عاملين، ولا يوجد في المنزل من يستقبل الطالب، فضلاً عن ما قد يحدثه التغيب والتأخير من إعاقة في إنهاء المقرر الدراسي، وعدم مقدرة المعلم على تقديم المادة بشكل كاف، ومن هنا يحرص المديرون دائماً على متابعة التزام المعلمين بأوقات العمل الرسمية، ومساءلة المقصرين. أما مجيء الفقرة (30) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى ذلك إلى أن المديرين يشركون المعلمين

في اتخاذ القرارات المدرسية؛ لأن المعلمين هم المعنيون بتنفيذها غالباً، أو أن هذه القرارات يتم اتخاذها لمعالجة مشكلة تواجهها المدرسة، ويحرص المعلمون على حلها. كما يمكن أن تعزى إلى أن المديرين يشركون المعلمين في اتخاذ القرارات؛ للحصول على أكبر قدر من الإحاطة بجوانب القرار وكيفية تنفيذه، والمشكلات التي قد تعترض تطبيقه، إذ أن المشورة مع المعلمين تدفعهم للإبداع في محاولة اتخاذ القرارات السليمة، وتولد لديهم الثقة بأنفسهم، والرغبة في التعاون مع الإدارة. إلا أن هناك مديرين يعدون اتخاذ القرارات المدرسية أمراً يخص المدير وحده، ولديهم غرور في مقدرتهم، وبالتالي لا يشركون المعلمين في اتخاذ أي قرار، بل يصدرن قراراتهم ويطلبون من المعلمين تنفيذها دون نقاش.

3. مجال العلاقات الإنسانية

الجدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لمجال العلاقات الإنسانية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
13	يهتم بإيجابية العلاقات بين المعلمين.	3.44	.71	1	متوسط
12	يعمل على خلق أجواء عمل إيجابية داخل المدرسة.	3.43	.72	2	متوسط
14	يتقهم مشكلات المعلمين وظروفهم الخاصة.	3.38	.82	3	متوسط
16	يوفر قنوات اتصال مستمرة بينه وبين المعلمين.	3.36	.79	4	متوسط
15	يتمتع بالمقدرة على إدارة الصراعات داخل المدرسة.	3.32	.80	5	متوسط
22	ينمي العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	3.30	.91	6	متوسط
21	يبتعد عن التزمّت والتعصب لرأيه.	3.24	.91	7	متوسط
18	يشجع المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.21	.92	8	متوسط
20	يتسم بالعدالة في تعامله مع المعلمين.	3.15	.97	9	متوسط
19	يهتم بأفكار المعلمين الإبداعية.	3.13	.89	10	متوسط
17	يستخدم التحفيز الإيجابي مع المعلمين.	3.05	.91	11	متوسط
	الكلية	3.27	.69		متوسط

وكما يلاحظ من الجدول (6)، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال العلاقات الإنسانية (3.27) والانحراف المعياري للتقديرات (0.69) وبمستوى متوسط، وجاءت الفقرة (13) ونصّها "يهتم بإيجابية العلاقات بين المعلمين" أولاً بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.71)، وبمستوى متوسط، بينما جاءت والفقرة (17) ونصّها "يستخدم التحفيز الإيجابي مع المعلمين" أخيراً بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (0.91)، وبمستوى متوسط.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يدركون أهمية وجود علاقات إيجابية بين المعلمين؛ لما في ذلك من أثر في سلسلة سير العمل، ونشوء التعاون الذي يؤدي إلى تبادل الخبرات وتحقيق الأهداف، وهم يدركون أيضاً أن وجود الصراعات والخلافات بين المعلمين له أثر سلبي في جعل أجواء العمل مشحونة بالكراهية، وغير مريحة للمعلمين، وتولد التنافس السلبي بينهم، مما يعيق العمل، ويضعف التعاون، ويحد

من إمكانية تحقيق الأهداف. كما يمكن أن يضعف الانتماء للمدرسة، ويجعل المعلمين في سعي دائم للانتقال إلى مدارس أخرى توفر لهم أجواء عمل أفضل، ومن هنا تسوء سمعة المدرسة في المجتمع، وتسوء سمعة المدير أيضاً، وهو الأمر الذي لا يريده أي مدير. ومع ذلك فالعلاقات بين المعلمين داخل المدرسة قد تحكمها الشللية، والعشائرية، والتوجهات أحياناً، وهو ما يجعل المدير غير قادر على المحافظة على علاقات إيجابية، ويضطره إلى التركيز على علاقات العمل فقط، وهذا ما جعل التقديرات متوسط. أما مجيء الفقرة (17) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن المعلمين ربما ينظرون إلى التحفيز على أنه التحفيز الذي يترتب عليه مكافآت مادية أو ترقية، أو تقليل النصاب من الحصص الأسبوعية، وهذا النوع من التحفيز قد لا يكون من صلاحيات المدير. كما أن بعض المديرين أيضاً لا يهتمون بجانب التحفيز، ويعدون أن المعلم يجب عليه أن يبذل كل ما في وسعه للعمل، وأن التقصير مهما كان ضئيلاً يجب أن تترتب عليه المسائلة والعقوبة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر تعزى لأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات لمستوى النضج الوظيفي تبعا

للمتغيرات الوسيطة

المتغير الوسيط	مستويات المتغير الوسيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال
الجنس	ذكر	3.43	.59	الثقافة والخبرة والمهارة
	أنثى	3.47	.52	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	3.44	.56	
	دراسات عليا	3.45	.56	
الخبرة	أقل من 10 سنوات	3.39	.58	
	10 سنوات فأكثر	3.46	.56	
المسمى الوظيفي	معلم	3.39	.56	
	مدير	3.84	.30	
الجنس	ذكر	3.27	.70	العلاقات الإنسانية
	أنثى	3.28	.68	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	3.23	.81	

المتغير الوسيط	مستويات المتغير الوسيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال
الخبرة	دراسات عليا	3.28	.66	تحقيق الأهداف
	أقل من 10سنوات	3.07	.93	
	10 سنوات فأكثر	3.29	.66	
المسمى الوظيفي	معلم	3.12	.69	
	مدير	3.80	.38	
الجنس	ذكر	3.38	.57	
	أنثى	3.46	.55	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	3.41	.58	
	دراسات عليا	3.42	.56	
	الخبرة	أقل من 10سنوات	3.41	
10 سنوات فأكثر		3.42	.56	
المسمى الوظيفي	معلم	3.35	.56	
	مدير	3.85	.31	
الجنس	ذكر	3.36	.59	
	أنثى	3.40	.55	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	3.36	.62	الكلية
	دراسات عليا	3.38	.56	
	الخبرة	أقل من 10سنوات	3.29	
10 سنوات فأكثر		3.39	.56	
المسمى الوظيفي	معلم	3.31	.57	
	مدير	3.83	.32	

أظهرت النتائج المتعلقة بالجدول (7) وجود فروق ظاهرية في تقديرات عينة الدراسة في المجالات الثلاثة والكلية تبعا للمتغيرات الوسيطة.

ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية في المجالات الثلاثة، استخدم تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات (Four-way MANOVA)، باستخدام اختبار هوتيلينغ تريس (Hotelling's Trace)، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8) نتائج اختبار (Hotelling's Trace) لأثر المتغيرات الوسيطة في تقديرات عينة الدراسة حول مستوى النضج الوظيفي في المجالات الثلاثة

المتغير	القيمة	قيمة F	درجة الحرية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	.056	4.740	3.000	254.000	.003	.053
الخبرة	.020	1.706	3.000	254.000	.166	.020
المؤهل العلمي	.030	2.569	3.000	254.000	.055	.029
المسمى الوظيفي	.022	1.847	3.000	254.000	.139	.021

أظهرت نتائج الجدول (8) وجود أثر دال إحصائياً لمتغير الجنس يفسر 5.3% من التباين تقديرات عينة الدراسة، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لمتغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.

ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية المجالات الثلاثة كل على حدة (Test of between-subjects effect)، استخدم تحليل التباين الرباعي (Univariate Analysis: Follow-up ANOVAs)، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9) نتائج تحليل التباين الرباعي لمجالات مستوى النضج الوظيفي كل على حدة، تبعا للمتغيرات الوسيطة

مصدر التباين	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	الثقافة والخبرة والمهارة	1.672	1	1.672	6.001	.015	.023
	العلاقات الإنسانية	5.004	1	5.004	12.296	.001	.046
	تحقيق الأهداف	1.310	1	1.310	4.833	.029	.019
المؤهل العلمي	الثقافة والخبرة والمهارة	.871	1	.871	3.125	.078	.012
	العلاقات الإنسانية	2.052	1	2.052	5.042	.026	.019
	تحقيق الأهداف	1.038	1	1.038	3.828	.051	.015
الخبرة	الثقافة والخبرة والمهارة	.037	1	.037	.131	.717	.001
	العلاقات الإنسانية	.836	1	.836	2.054	.153	.008
	تحقيق الأهداف	.000	1	.000	.000	.984	.000
المسمى الوظيفي	الثقافة والخبرة والمهارة	1.142	1	1.142	4.099	.044	.016
	العلاقات الإنسانية	1.444	1	1.444	3.547	.061	.014
	تحقيق الأهداف	1.466	1	1.466	5.409	.021	.021
الخطأ	الثقافة والخبرة والمهارة	71.320	256				
	العلاقات الإنسانية	104.181	256				
	تحقيق الأهداف	69.398	256				
المجموع	الثقافة والخبرة والمهارة	3247.719					
	العلاقات الإنسانية	2977.215					
	تحقيق الأهداف	3188.504					

يتبين من الجدول (9) وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في تقديرات عينة الدراسة في المجالات الثلاثة كل على حدة، تبعاً لمتغير الجنس، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي في مجال العلاقات الإنسانية، وتبعاً لمتغير المسمى الوظيفي في مجالي: الثقافة والخبرة والمهارة، وتحقيق الأهداف، في حين لا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة.

ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية للمجالات الثلاثة مجتمعة (الكلية)، استخدم تحليل التباين الرباعي (Four-way ANOVA)، والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13) نتائج تحليل التباين الرباعي لمجالات النضج الوظيفي مجتمعة، تبعا للمتغيرات الوسيطة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	2.428	1	2.428	8.686	.004	.033
الخبرة	1.273	1	1.273	4.553	.034	.017
المؤهل	.133	1	.133	.477	.491	.002
المسمى الوظيفي	1.346	1	1.346	4.817	.029	.018
الخطأ	71.553	256	.280			
المجموع الكلي	3125.627	266				

يتبين من الجدول (10) وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلومات أكثر حرصاً على تحقيق النضج الوظيفي؛ لأن لديهم اهتماماً أكبر بالعلاقات الإنسانية، ولديهم ميل طبيعي للعواطف، واهتماماً بتكوين علاقات ودية أكثر من الذكور الذين تسود بينهم الخشونة في التعامل. كما إن الإناث ومن خلال العلاقات بينهن يتبادلن الخبرات والمعرفة ويتناقضن بشكل أوسع مما بين الذكور، ويحاولن دائماً إثبات مقدراتهن وكفاءتهن في تحقيق الأهداف، وخصوصاً أنهن مؤهلات أكاديمياً، ومهنية بالمستوى ذاته الذي يتلقاه الذكور.

وافقت النتيجة مع نتيجة دراستي الرشيدى (Rashidi, 2014)، والشكيل (Al-Shukail, 2019)، وكتاهما أظهرتا وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، فيما اختلفت النتيجة مع نتيجة دراستي الجرجري والعبدي (Jarjari & Obaidi, 2018)، وأبو ناصيف (Abu Naseef, 2019)، وكتاهما أظهرتا عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة "عشر سنوات فأكثر". وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين مع زيادة سنوات خبراتهم يكتسبون مهارات ومعرفة تؤهلهم في ممارسة عملهم، وتزيد من مستوى النضج الوظيفي لديهم، كما تسهم في تزايد العلاقات الإنسانية بينهم، وتسهل عليهم تحقيق الأهداف.

واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة الرشيدى (Rashidi, 2014) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة لصالح الفئة "5-10 سنوات"، ودراسة عطية (Ateyyah, 2020) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة لصالح الفئة "أقل من خمسة سنوات"، ونتيجة دراسة الجرجري والعبدي (Jarjari & Obaidi, 2018)، ودراسة أبو ناصيف (Abu Naseef, 2019)، واللذان أظهرتا نتائجهما عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة. وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين لديهم مسؤوليات أكبر من المسؤوليات الملقاة على عاتق المعلمين، وخاضعين للمساءلة أمام الجهات العليا، كما أن المديرين عادة ما يكونون من ذوي الخبرات الطويلة وكبار السن الذين أصبحوا أكثر نضجاً وظيفياً؛ ولذلك جاءت التقديرات لصالحهم.

واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة الشكيل (Al-Shukail, 2019) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وقد تعزى هذه النتيجة إلى المؤهل العلمي قد لا يتضمن مساقات أو تدريباً على النضج الوظيفي، فالنضج الوظيفي يبدأ بالتولد لدى الموظف بعد بدء العمل من خلال الخبرات المكتسبة، وطبيعة العلاقات التي تسود في المدرسة، ومن هنا لم تظهر هناك فروق تعزى للمؤهل العلمي.

وانتقت النتيجة مع نتيجة دراسة الجرجري والعبيدي (Jarjari & Obaidi, 2018)، ودراسة أبو ناصيف (Abu Naseef, 2019)، واللذان أظهرتا نتائجهما عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت النتيجة مع نتيجة دراستي الرشدي (Rashidi, 2014)، والشكيل (Al-Shukail, 2019)، ودراسة عطية (Ateyyah, 2020)، واللواتي أظهرتا نتائجها وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس.

التوصيات

في ضوء النتائج، أوصت الدراسة بالآتي:

- تشجيع مديري المدارس على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مدارسهم، لأهميتها في تحقيق النضج الوظيفي، حيث.
- تدريب المديرين على تنوع أساليب القيادة وفق المواقف.
- إجراء بحوث مشابهة على مجتمعات أخرى، وعلى مجتمعات المعلمين.

References

- A'araj, S. (2019). *The level of career maturity of teachers in the Bethlehem Governorate according to the theory of Hersey and Blanchard from the point of view of the principals*. Unpublished Master's Thesis, Al-Quds University, Al-Quds, Palestine.
- Abdul Raheem, A. (2019). The role of strategic leadership in achieving institutional maturity in public organizations "a proposed vision". *The Arab Journal of Management*, 39(1), 145-164.

- Abu Naseef, G. (2019). *The level of career maturity of private secondary school principals in the capital Amman governorate and its relationship to organizational justice from the point of view of their teachers*. Unpublished Master's Thesis, Amman Arab University, Amman, Jordan.
- Al-Shukail, A. (2019). The degree of the ownership of Career Maturity among school principals of Muscat Governorate in Sultanate of Oman and its relation with the organizational effectiveness of the school. *International Journal of Novel Research in Education and Learning*, 6(2), 33-54.
- Ateyyah, S. (2020). *Career maturity and its relationship to organizational commitment among principals of private primary schools in the capital Amman governorate from the point of view of teachers*. Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Atwi, J. (2018). *Modern school administration*. Amman: House of Culture.
- BenHafeez, S. & Shayeb, M. (2016). The effectiveness of administrative leadership according to the theory of "Hersey and Blanchard" from the point of view of employees: A field study at the University of Ouargla. *Journal of Human and Social Sciences, Algeria*, (23), 117-132.
- Brown, F. (1983). *Principles of educational and psychological testing*. 3rd ed. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1997). *Quantitative data analysis with SPSS for Windows: A guide for social scientists*. London, UK: Routledge.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Ismail, M., Abdullah, S., Mohamad, M., Khairul, W., & Khairuldin, F. (2018). Student's Career Maturity: Implications on Career Counselling. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 8 (4), 888-897.
- Jarjari, A. & Obaidi, N. (2018). The role of transformational leadership in identifying the career maturity of working individuals. *Route Educational & Social Science Journal*, 5(13), 410-431.
- Jarjees, M. & Shalmah, M. (2021). Analysis of the reality of career maturity in educational institutions - the Directorate of Education of Nineveh Governorate as a model: An exploratory study of the

- opinions of a sample of workers. *Journal of Business Economics*, 1(2), 443-454.
- Kaur, P. (2012). Career maturity among adolescents in relation to their school climate. *International Journal of Research in Education Methodology*, 1 (1), 10-13.
- Leech, N., Barrett, K., & Morgan, G. (2011). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*. (4th ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Ministry of Education. (2020). *Statistical annual book*. Palestine.
- Othman, H. (2019). Diagnosing the reality of the dimensions of career maturity in private universities - An exploratory study of the opinions of directors and executives at Nowruz University. *Academic Journal of Nowruz University- Iraqi Kurdistan*, 8(1), 311-328.
- Rashidi, S. (2014). *The degree to which school principals in the State of Kuwait practice leadership styles according to the theory of career maturity and its relationship to job satisfaction*. Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Sa'eedat, H. & Masatfi, A (2020). *Situational leadership research "Hersey and Blanchard Theory"*. Publications of the University of Ghardaia, Algeria.
- Salibi, M. & Saud, R. (2010). The leadership styles of secondary school principals in Jordan according to the theory of Hersey and Blanchard and its relationship to the level of job satisfaction of their teachers. *Studies, Educational Sciences*, 37(2), 488-503.
- Saud, R. (2009). Leadership behavior styles among public secondary school principals in Jordan. *The Jordanian Journal of Educational Sciences*, 5(3), 249-262.
- Teng, N. & Yazdanifard, R. (2015). Managing organizational change and resistance from an individualist vs. collectivist perspective. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(9), 1065-1074.
- Walker, Q. (2010). *An investigation of the relationship between career maturity, career decision self-efficacy, and self-advocacy of college students with and without disabilities*. The university of Iowa, (Unpublished doctoral dissertation), Iowa.