

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل

من وجهة نظر المعلمين

تغريد محمد محمود التلاحمة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ / 2020م

مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل

من وجهة نظر المعلمين

إعداد:

تغريد محمد محمود التلاحمة

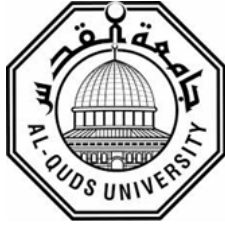
بكالوريوس تربية وعلم نفس من جامعة الخليل - فلسطين

المشرف: أ. د. محمود أبو سمرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من

كلية العلوم التربوية/ جامعة القدس

1441هـ / 2020م



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

برنامج الادارة التربوية

## إجازة الرسالة

مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة  
الخليل من وجهة نظر المعلمين

اسم الطالب: تغريد محمد محمود التلاحمة

الرقم الجامعي: (21620038)

المشرف: أ. د. محمود أبو سمرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2019/2/16م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

التوقيع: .....  
التوقيع: .....  
التوقيع: .....

1. رئيس لجنة المناقشة: أ. د. محمود أبو سمرة

2. ممتحن داخلي: د. أشرف محمد أبو الخيران

3. ممتحن خارجي: د. جمال بحيص

القدس - فلسطين

1441 هـ - 2020م

## الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله

إلى من وقف بجانبني وساندني، إلى من منحني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب وخطا معي

خطواتي ويسر لي الصعاب... إلى زوجي الحبيب

إلى أبنائي وبناتي مهجة قلبي: ميس، ولميس، وسهر، وتالا، وعبد الله، وبانه، لهم كل الشوق

والحنان

إلى كل من يحيطني بالحب والرعاية والاهتمام، مديرتي، أصدقائي، زملائي، أقبائني

إلى كل من مد لي يد العون، وكل من ساهم في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود.

إلى هؤلاء جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحثة

تغريد محمد محمود التلاحمة

## إقرار

أقر أنا مقدمة هذه الرسالة، أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: تغريد التلاحمة

تغريد محمد محمود التلاحمة

التاريخ: 16 / 2 / 2019م

## شكر وتقدير

الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه، الحمد لله الذي أنعم على بنعمتيّ العقل والدين القائل في كتابه العزيز " وَقَالَ رَبُّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " (سورة النمل، آية 19)

وإقراراً بالفضل وتمسكاً بقول الرسول صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" فإنني أشكر الله الكريم رب العرش العظيم الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة وما توفيقني إلا بالله عليه توكلت وإليه مآب.

ثم أتقدم بالشكر والعرفان لجامعة القدس ولعمادة الدراسات العليا التي أتاحت لي الفرصة لإكمال الدراسات العليا في مجال الإدارة التربوية وأخص بالذكر كلية العلوم التربوية.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام لمشرفي الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة الذي لم يبخل علي بالنصح و التوجيه أو المشورة لإتمام هذا العمل، فله كل الشكر والعرفان.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لعضوي لجنة المناقشة، د. جمال بحيص ود. أشرف أبو الخيران والذين لملاحظتهما أثراً كبيراً في إثراء وجوده هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لمديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، كذلك أتقدم بالشكر الجزيل لمديري المدارس ومعلميها لما قدموه لي من مساعدة وتسهيلات في توفير عينة الدراسة وإتاحة الفرصة لي لتطبيق أداة الدراسة.

وأخيراً أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من مد يد العون والمساعدة وأسدى لي نصحاً أو عوناً أو توجيهاً أو إرشاداً أو دعوة بظهر غيب حتى تمكنت من إنجاز هذا العمل بنجاح.

الباحثة

تغريد محمد محمود

التلاحمة

## ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت التعرف إلى الفروق بين متوسطات مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، والتخصص، والمديرية، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث قامت بإعداد استبانة مكونة من (40) فقرة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في مديريات تربية وتعليم محافظة الخليل الأربعة (شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، يطا) والبالغ عددهم (8660) معلماً معلمةً، في العام الدراسي (2020/2019م)، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (475) معلماً ومعلمةً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.52)، وجاءت مجالات التراخي التنظيمي مرتبة تنازلياً كالاتي: الأنظمة والقوانين، العلاقات البيئية، مقاومة التغيير، وانخفاض الروح المعنوية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، والمديرية، بينما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص، وكانت الفروق لصالح تخصص العلوم الطبيعية.

وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الباحثة بضرورة العمل على تفعيل مبدأ الشفافية والنزاهة لدى مديري المدارس الحكومية عند تقييمهم لأداء المعلمين، وتفعيل دور الرقابة الإدارية، والرقابة الذاتية أيضاً، من خلال التوعية والتثقيف وورش العمل والتدريب، والعمل على زيادة تفعيل العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدارس الحكومية، وتنمية العلاقات الاجتماعية بينهم وبين المجتمع المحلي، وضرورة إشراك المعلمين في صنع القرارات، لأن ذلك يعتبر عاملاً حافزاً مهماً يجعل المعلم يعمل ويبدع.

**الكلمات المفتاحية:** التراخي التنظيمي، مديري المدارس، المدارس الحكومية، مديريات التربية، محافظة الخليل.

# **The Level of Organizational Slack among the Principals of Public Schools in Hebron Governorate from the Teachers' perspectives**

**Preparation: Tagreed M M Talahmeh**

**Supervision: Prof. Mahmoud Abu Samra**

## **Abstract**

This study aimed to investigate the level of organizational slack among the principals of public schools in Hebron governorate from the teachers' perspectives. It also aimed to identify the differences between the average levels of organizational slack among the school principals according to gender variable, educational qualification, years of experience, school level, major study, and directorate. In order to achieve the objectives of the study, the researcher calculated a descriptive method. As a tool for data collection, the researcher conducted a questionnaire which consist of (40) items. The population of the study consisted of all both male and female teachers in public schools in the four education directorates of Hebron Governorate (North Hebron, Hebron, South Hebron, Yatta), (8660 teachers) in academic year (2019/2020). The study was applied to a sample of (475) male and female teachers selected as a random. The results of the study revealed that the level of organizational slack among public school principals in Hebron from the teachers' point of view was moderate, with a mean of (2.52), ranged in a medium degree except for the field low morale.

The results also showed that there were no statistically significant differences in the overall degree of organizational slack of public school's principals in Hebron governorate from the teachers' perspectives due to the variables: gender, educational qualification, years of experience, school level and directorate, while the results showed statistically significant differences in the total score. The level of organizational slack of the principals of public schools in Hebron governorate from the teachers' perspectives according to the study major variable.

In light of the previous results, the researcher recommended the necessity of working to activate the principle of transparency and integrity among the principals of government schools when evaluating the performance of teachers, activating the role of administrative control, also self-monitoring, through awareness, education, workshops, and training, encouraging managers to accept the change process by providing clear information Realism about the change process contributes to reducing employee resistance to change, working to increase the activation of human relations between workers in government schools, the development of social relations between them and the local community, and the need to involve teachers in making Decisions, because it is an important motivating factor makes the teacher works and creates.

**Key words:** organizational slack, principals, public schools, education directorates, Hebron governorate.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

#### 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

#### 3.1 أهداف الدراسة

#### 4.1 أهمية الدراسة

#### 5.1 فرضيات الدراسة

#### 6.1 حدود الدراسة

#### 7.1 مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

---

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

تعتبر الإدارة الركيزة الأساسية في النظم الاجتماعية في جميع المجتمعات، إذ يعتمد عليها في تمكين هذه النظم، وتساعد في سيادة مناخات عمل تنظيمية مناسبة للعطاء والتميز والابتكار فيها، ويقدر تبني الإدارة في المؤسسات لمفاهيم احترام العمل والمساواة والعدالة والمساءلة والرقابة تزداد قوتها ومقدرتها على العطاء والابتكار، وتسهم في تجنب هذه النظم الوقوع في ضعف الانتماء والولاء، وتدني الالتزام بالعمل، كما أنها كفيلة بإيجاد روح الارتياح والطمأنينة وزيادة الولاء والانتماء، مما يؤدي في النهاية إلى تعميق المدخلات البشرية كاملةً، لتؤدي عملها بالشكل الصحيح، ذلك إن الإدارات الفاعلة مهمة لضمان نجاح النظم الاجتماعية التي لا بد أن تنطلق من أبعاد تستند إلى مبادئ الاحترام والثقة المتبادلة بين المسؤول والعامين معه (أبو حمدة والسعود، 2013).

إن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغييرات وتحولات أثرت على أوضاع المؤسسات وفكر الإدارة، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري جديد متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت ما قبل عصر ثورة المعلوماتية والتقنية، وامتد تأثير الإدارة الجديدة

الى إدارة الموارد البشرية، كي تتحول الى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع العنصر البشري في قمة اهتماماتها (غلوسي، 2015).

وترى بشير (2011) أن التربية الحديثة تهدف إلى استثمار التعليم من خلال إعداد الإنسان للحياة وتوظيف طاقاته من خلال خدمة المجتمع، ولكي تحقق التربية أهدافها المنشودة، فهي بحاجة إلى إدارة فعالة وهادفة ومتطورة، لأن جوهر الإدارة يتمثل في كيفية التعامل مع الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل جهد بشري، وبأدنى تكلفة وفي أقصر وقت ممكن.

وترتبط التربية بالمجتمع ارتباطاً عميقاً وكبيراً، إذ تستمد مادتها من التراث الثقافي المتراكم عبر الاجيال المختلفة فننشئ الاجيال الجديدة عليها سواء في مجال الأسرة أم المدرسة أم العمل أم الوسائط الثقافية الأخرى. فالتربية تتعامل مع الأفراد وتحاول التأثير في سلوكهم واتجاهاتهم وأدائهم، وإنتاجيتهم بفاعلية وكفاءة عاليتين لتمكنهم من التفاعل والتكيف بما يتلاءم مع البيئة التنظيمية التي هم فيها (عثمان، 2017).

وتشير عدوان (2012) إلى أن ميدان الإدارة المدرسية يعتبر من الميادين المهمة في مجال التربية والتعليم، باعتبار أن المدرسة تمثل الميدان الفعلي الذي تتضافر فيه كل الجهود، وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية، فإن الطريقة التي تدار بها والأساليب المتبعة تمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها المنشودة، وإذا كان البعض يرى أن الإدارة المدرسية تمثل النشاط المنظم المقصود والهادف الذي يتحقق من وراء الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة ، وأنها ليست غاية في حد ذاتها بل وسيلة لتحقيق الأهداف التعليمية.

ويرى عطوي (2015) أن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تستطيع أن تنظّم العاملين وتوجههم لتحقيق أهداف المدرسة ببسر وبأقل جهد، وبما أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن سير العملية التعليمية والتربوية وتحقيق أهدافها العامة والخاصة، وحتى يستطيع أداء عمله بنجاح، ينبغي عليه أن يتصف بالجدية والمرونة والسلوك الإيجابي لينعكس على العاملين فيتبعونه ويقتدون بعمله، ومدير المدرسة الناجح هو الذي يستخدم الاستراتيجيات والوسائل والأساليب لتوجيه سلوك العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عاليتين، أما المدير المتراخي غير الملتزم بأداء مهماته وواجباته سيشكل جواً من القلق والتسيب والتوتر، الأمر الذي يجعل المدرسة لا تحقق أهدافها.

ويعتقد الحبيشي (2019) أن هناك بعض الموظفين يميلون إلى التراخي والتكاسل والإهمال في العمل، ولا يشجعهم على أداء عملهم ومهماتهم وبذل جهودهم إلا الحوافز المادية والمصلحة الشخصية من جهة أو الخوف من جهة أخرى، فهم يبذلون الجهود القليلة في العمل مقابل الحصول على أجر كبير أو تنفيذ الحد الأدنى من المهمات والمتطلبات الوظيفية للابتعاد عن حد الخطر وهو الفصل أو الإنذار أو الخصم المادي.

ويرى كل من أبو حمدة والسعود (2013) أن التراخي التنظيمي لدى مدير المدرسة يعتبر أحد العوامل الرئيسة التي تظهر آثارها في مخرجات التعليم السلبية، ومدى تحقق الأهداف التعليمية والتربوية، حيث أنه من السهل لأي مدرسة أن تتبنى خطأً تنظيمية ولكن من الصعب تطبيقها والحصول على نتائج إيجابية سبق وان تم تحديدها في تلك الخطة، ومن ثم تبني خطط معينة وتطبيقها بشكل خاطئ وبدون تنظيم وتنسيق مسبقين يؤديان إلى الحصول على نتائج سلبية،

فضلاً عن عدم استثمار الوقت والجهد بالشكل الأفضل، إذ يعد التراخي التنظيمي ظاهرة سلوكية سلبية انتشرت في الدول النامية وتعكس القيم الاجتماعية نحو العمل في تلك الدول.

ويشير ويفالد وآخرون (Wefald et al., 2010) إلى أن التراخي التنظيمي يكون على شكل مقدرة إنتاجية غير مستخدمة ونفقات رأسمالية لا لزوم لها للمنظمة، وهذا يؤدي إلى مساوئ تنافسية وأداء وظيفي منخفض، كما أن وجود التراخي التنظيمي سيعود بالمخاطرة الكبيرة على المنظمة وسيتأثر بالاختيارات الإدارية وحالة البيئة العامة.

ويضيف كل من زن وفلود (Zinn & Flood, 2009) إلى أن معرفة مستوى التراخي الأمثل اللازم للأداء الإيجابي سيوفر معلومات مفيدة للمديرين التنفيذيين للتفكير في إحداث تغييرات استجابة للعوامل الخارجية التي يتعرضون لها، ويؤدي إلى المحافظة على المستوى المعقول للتراخي التنظيمي الذي يعد من التحديات المهمة التي تواجه الإدارة، لذا يجب أن يكون من أهداف الإدارة عند مواجهة التراخي التنظيمي أن تحاول إيجاد وسائل لموازنة مستوى التراخي التنظيمي ليتلاءم مع مقدرات المؤسسة.

وبما أن مدير المدرسة يدرك أن العاملين معه ليسوا متجانسين، فهم يختلفون بعاداتهم وتقاليدهم وأفكارهم وانطباعاتهم وسلوكهم وتقديرهم للأمور، وإن مقدرته على إدراك هذه الفروق والتعامل معها وفق منهجية معينة، وهذا بدوره يقلل كثيراً من المشكلات مع العاملين ويساعده على تهيئة بيئة مناسبة للعمل كما يساعده على تشكيل القيم والاتجاهات التي يحتاج لها العاملون لتحسين أدائهم المستقبلي، لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن الإدارة المدرسية هي المسؤولة عن سير العملية التعليمية التعلمية، كما أنها المسؤولة عن مدى تحقيق العملية التعليمية للأهداف المخطط لها، فالمدير هو المسؤول عن توزيع المهام واتخاذ القرارات وغيرها من الواجبات والمسؤوليات المترتبة عليه بحكم موقعه، كما أنه تقع عليه مسؤولية توجيه سلوك العاملين نحو الأداء والسلوك الإيجابي الذي تريده المدرسة وتسعى لتحقيقه بين أعضائها، لذلك فإن كانت هناك درجة من التراخي والإهمال لدى المدير في قيامه بواجباته الموكلة إليه فإن ذلك سيعود سلباً على المدرسة وعلى العاملين بشكل خاص في سلوكهم وأدائهم لمهامهم وإنتاجيتهم وسينعكس ذلك بالتالي على تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها. فالعاملون الذين يجدون مديرهم وهو قذوئهم ومرشدهم وقائدهم لديه مستوى غير معقول من التراخي فإن ذلك يؤدي إلى انصراف العاملين عن أداء مهماتهم الموكلة إليهم وإيجاد جو من الإهمال والتراخي بعيداً عن الإنتاج والإنجاز والأداء المتميز والسلوك الإيجابي الذي تسعى بالعادة المدرسة لتحقيقه بكفاءة وفاعلية (عثمان، 2017). ومن خلال عمل الباحثة كمرشدة تربوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، شعرت بان هناك حالة من التراخي لدى مديري المدارس الحكومية انعكست على العاملين. لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤالين الآتيين:

**السؤال الأول:** ما مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** هل تختلف تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمستوى التراخي التنظيمي لدى المديرين باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، مستوى المدرسة، المديرية)؟

### 3.1. فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية فحص الفرضيات الصفرية الآتية والمنبثقة عن سؤال الدراسة الثاني:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

#### 4.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة:

1- التعرف إلى مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين بشكل عام.

2- التعرف إلى مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل المتعلق بمجالات: الأنظمة والقوانين، العلاقات البينية، مقاومة التغيير، والروح المعنوية.

3- التعرف إلى تقديرات معلمي المدارس في محافظة الخليل لمستوى التراخي التنظيمي لدى المديرين تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، مستوى المدرسة، المديرية)؟

4- تقديم توصيات ذات علاقة بموضوع الدراسة لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من خلال نتائج هذه الدراسة.

#### 5.1 أهمية الدراسة

إن دور مدير المدرسة يعتبر الأساس في قيادة العملية التعليمية التعلمية، حيث يعتمد عليها نجاح العملية التعليمية التعلمية وتحقيق اهدافها المنشودة، وتستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

## الأهمية النظرية:

- 1- ينتظر أن تثري هذه الدراسة البحث العلمي فيما يتعلق بموضوع التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.
- 2- تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في مجالها، على حد علم الباحثة- التي تسعى لدراسة مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

## الأهمية التطبيقية:

- 1- يتوقع ان تفيد نتائج هذه الدراسة صناع القرار وإدارات المدارس الحكومية في التعرف على مستوى التراخي التنظيمي السائد في مدارسهم.
- 2- يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم لتنظيم دورات تدريبية للمديرين لتلافي حالات التراخي التنظيمي التي تسود مدارسهم.
- 3- يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لدراسات جديدة في مؤسسات تربية أخرى، في ضوء ما توفره من أدوات، وما توفره من أدب تربوي ودراسات سابقة.

## 6.1 حدود الدراسة

تحددت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

الحدود البشرية: معلمي ومعلمات المدارس الحكومية.

الحدود المكانية: المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2019-2020) م.

الحدود الموضوعية: مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتتحدد نتائج الدراسة من خلال الإجابة على الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية (الاستبانة).

## 7.1 مصطلحات الدراسة

### التراخي التنظيمي:

عرفه أبو حمدة والسعود (2013، ص400) بأنه: "تلك الانحرافات التي تصدر عن الموظف في أثناء تأديته لمهام وظيفته، والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل، ومن أهمها الكسل، والرغبة في الحصول على أكبر أجر مقابل أقل جهد، وتنفيذ الحد الأدنى من العمل، وعدم الجدية في العمل، والقبول بمستويات متدنية من الأداء".

وعرفته بلوم (Bloom, 2000, p19) بأنه: "عبارة عن وجود كثير من الأعمال التي يجب إنجازها ولا يوجد وقت كاف لإنجاز هذه الأعمال، فضلاً عن وجود كثير من العاملين المطالبين بإنجاز هذه الأعمال المعقدة والصعبة دون معرفة آلية إنجازها وكيفيته، مما يؤدي إلى مضاعفة الجهود بدون نتائج، ووجود رسائل غير واضحة بين العاملين، فضلاً عن ضعف التنسيق".

ويعرف التراخي التنظيمي إجرائياً بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوثين من خلال الإجابة على الأداة المستخدمة في هذه الدراسة وهي (استبانة مستوى التراخي التنظيمي).

## مدير المدرسة:

عرفه المنيف (2002، ص9) بأنه المسؤول الأول في المدرسة، وعليه تقع مسؤولية الوظائف الأساسية لإدارة المدرسة (التخطيط- التنفيذ- التوجيه- التنسيق) وذلك وفقاً للسياسة العامة للتعليم والفلسفة التربوية التي تضعها الدولة.

محافظة الخليل: هي محافظة فلسطينية واقعة في جنوب الضفة الغربية وتبلغ مساحتها (997كم<sup>2</sup>)، وتحدها من الشمال محافظة بيت لحم بينما يحدها الخط الأخضر والبحر الميت من الجهات الأخرى وهي أكبر محافظات الضفة من ناحية المساحة والسكان حيث تبلغ مساحتها (% 16) من أراضي الضفة الغربية وتعدادها (729,193) نسمة سنة (2016). وفيها قبور الانبياء إبراهيم خليل الله ومنه أخذت الخليل تسميتها وكذلك قبر يعقوب وإسحق وأزواجهم عليهم السلام، وأخذت المكانة الدينية بعد القدس لدى الديانتين الإسلامية واليهودية، وتبعد عن مدينة القدس قرابة (34) كم وتتكون المحافظة من (100) قرية ومدينة أبرزها مدن الخليل ودورا ويطا والسموع والظاهرية وحلحول بالإضافة إلى مخيمين للاجئين هما الفوار والعروب (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2. مقدمة

يعرض هذا الفصل لمجموعة من العناوين ذات العلاقة بالتراخي التنظيمي، إضافة إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، والتي ساعدت الباحثة في الحصول على الجانب المعرفي لموضوع دراستها، ومن ثم استطاعت بناء أداة دراستها.

### 2.2 الإطار النظري

#### 1.2.2. التراخي التنظيمي

يعتبر التراخي التنظيمي ظاهرة سلوكية تؤثر بشكل مباشر في سير العمل، إذ يلاحظ أن قلة اهتمام الإدارة بالجوانب المعنوية والمادية قد يؤدي إلى عدم تحقيق المنظمة لأهدافها المخطط لها بسبب التكاسل وعدم الانضباط، وبالتالي الإهمال ومن ثم ضعف الإنتاجية الكلية. وقد ارتبط التراخي التنظيمي بمفهومى الإهمال والتسيب أو التأخر والتخلف الوظيفي.

#### 1.1.2.2. مفهوم التراخي التنظيمي:

إن أول من صاغ مصطلح التراخي التنظيمي هما مارش وسيمون (March & Simon) وتطرقا إلى ما يعنيه هذا المفهوم. فقد كان الباحثون قبل ذلك يتجادلون فيما بينهم بصدد موضوع التكاسل، أو الإهمال، أو ما يسمى بـ "التراخي التنظيمي". وكانوا يؤكدون على أن دور المدير

يتمثل في التحكم بمستوى التراخي لحماية المنظمة من الضغوط البيئية الخارجية (Moovendhan, 2015).

لقد تعددت الآراء والتعريفات لمفهوم التراخي التنظيمي، فقد عرفه السعود وأبو حمدة (2012، ص23) بأنه عبارة عن "وجود كثير من الأعمال التي يجب إنجازها، ولا يوجد وقت كاف لإنجاز هذه الأعمال فضلاً عن وجود كثير من العاملين المطالبين بإنجاز هذه الأعمال المعقدة والصعبة دون آلية إنجازها وكيفيته، مما يؤدي إلى مضاعفة الجهود بدون نتائج، ووجود رسائل غير واضحة بين العاملين، فضلاً عن ضعف التنسيق".

أما مكدونالد (McDonald, 2003, p7) فيرى أن التراخي التنظيمي هو "مصطلح سلبي يتعلق عادة بعدم الكفاءة والالتزام بالمواد".

ويبين جورج (George, 2005) أن التراخي التنظيمي يحدث نتيجة للإغراء في خوض المخاطر التي تفوق مقدرة المنظمة على تحملها واستكشاف خيارات استراتيجية غير مؤكدة، فالتراخي التنظيمي بمستوياته المتنوعة يؤثر في قرارات المدير وسلوكه عند مواجهته لمواقف معينة وبالتالي يؤثر في المنظمة وأهدافها، إذ أن التراخي التنظيمي مرتفع المستوى له تأثير سلبي في تقديرات المدير في استخدامه للموارد واتخاذ القرارات، أما التراخي التنظيمي ذو المستوى المنخفض فقد تكاد نتائجه تكون معدومة أو أقل تأثيراً في تقديرات المدير.

وعرفه كل من الخفاجي وجواد (2011، ص33) بأنه: "الاختلاف بين المجموع الكلي للموارد المتوفرة في المؤسسة والمجموع الكلي للموارد الضرورية لاستمرار المؤسسة في عملها وإنتاجها".

وفي ضوء التعريفات السابقة ترى الباحثة أن التراخي التنظيمي عبارة عن ظاهرة سلوكية سلبية تتمثل في عدم رغبة العاملين في العمل والدوام والتكاسل والإهمال وما ينتج عنه من عدم تحقيق

المؤسسة لأهدافها والتباطؤ في الإنجاز فضلاً عن عدم الإستثمار الأمثل لموارد المؤسسة.

## 2.1.2.2 أنواع التراخي التنظيمي:

أشار موفندان (Moovendhan, 2015) إلى أربعة أنواع للتراخي التنظيمي هي:

1. التراخي المالي: أي مدى حجم الموارد المالية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها (أي حجم المورد المالي في متناول المنظمة)
2. التراخي التشغيلي أو التنفيذي: ويقصد به الموارد التشغيلية غير المستخدمة وغير المستثمرة مثل المقدرة الزائدة، فالتراخي التشغيلي عادة ما يصعب استيعابه.
3. التراخي في العلاقات مع الزبائن: يؤثر هذا النوع من التراخي في اختيارات سوق العمل وكذلك المقدرة على التكيف التنظيمي، كما أنها تدفع المديرين إلى حماية الموارد واللوازم الخاصة بمنظمتهم والتي تعد نادرة وتنفرد بها المنظمة.
4. تراخي الموارد البشرية: ويعني الموارد البشرية التشغيلية المتخصصة الماهرة والتي تعد نادرة في المنظمة، والتي تحتاج إلى أن تكون محمية من قبل المدير لأنها عرضة للإستنزاف والإستغلال غير المشروع في حالة التراخي التنظيمي.

## 3.1.2.2 مظاهر التراخي التنظيمي:

يعد التراخي التنظيمي ظاهرة يومية واضحة تمس حياة الأفراد في مختلف مجالات العمل وقد تعددت اشكال التراخي التنظيمي في المؤسسات الرسمية والخاصة، حيث أبرزها حناحة (2006) فيما يأتي:

- تهرب الموظفين من أداء أعمالهم أو تأجيلها.
- عدم كفاءة المدير وامتلاكه للمؤهلات غير المناسبة لمنصبه الذي يشغله.

• عدم اهتمام العاملين بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، على الرغم من أهميتها وضرورتها للآخرين.

• شعور العاملين بالكسل وعدم الرغبة في الدوام وعدم الرغبة في الإنتاج بسبب غياب الوعي بأهمية العمل الذي يقومون به.

• جهل الموظف بمهامه وواجباته وعدم اهتمام المنظمة بتدريب العاملين وتأهيلهم للقيام بها.

أما نوراي وغولاتي (Nohria & Gulati, 1996) فأوردوا عدة أشكال للتراخي التنظيمي في المنظمة تمثلت في:

1- الطاقة أو المقدرة الزائدة على الحد الضروري.

2- العمالة الزائدة عن الحاجة.

3- الموظفين الذين يشغلون وظائف متكررة.

4- رأس المال الزائد عن الحد الضروري.

كما أن هنالك مظاهر متعددة للتراخي التنظيمي في المؤسسات، وأهمها كما أوردتها مونجان ولي (Mongan & Lee, 2009):

- عدم التواجد في مكان العمل فترات طويلة دون مبرر مقبول ومعقول.
- تفشي اللامبالاة في العمل وانعدام دافع العمل بجد وإخلاص.
- ضعف الرقابة والإشراف من قبل الرؤساء على مرؤوسيهـم، وعدم الجدية في متابعة الأداء.
- التهرب من اتخاذ القرار، وفقدان احترام المرؤوسين للرئيس.
- عدم الإنصياع للأوامر والتعليمات، والخروج من العمل قبل الموعد المحدد له، وعدم الحضور للعمل في المواعيد المحددة.

وأشار السعود وأبو حمدة (2012) إلى عدة مظاهر التراخي التنظيمي في المدرسة وهي:

- تأخر الطلاب عن طابور الصباح.
- انتشار أنماط سلوك غير مرغوبة فيها بين الطلبة مثل العنف والتخريب لضعف الرقابة الإدارية وإهمال الإدارة في تنفيذ العقوبات الرادعة وحل المشكلات.
- عدم كفاءة مدير المدرسة للقيادة وضعف شخصيته وتراخيه يؤدي إلى عدم الإنصياح لأوامره وفقدان احترام العاملين والطلبة له.
- عدم قيام المدير بوضع خطط أو الاهتمام بتطبيقها.
- عدم اهتمام الإدارة المدرسية بالجوانب الإنسانية والاجتماعية والتفكير بالروتين.
- تفشي اللامبالاة والإهمال وعدم الإخلاص وبذل الجهد في العمل.
- عدم رغبة العاملين في الدوام أو التواجد في العمل.
- التأثير في رغبة الطلبة في التعلم وبالتالي التأثير في تحصيلهم المدرسي.

#### 4.1.2.2 أسباب التراخي التنظيمي في الإدارة المدرسية:

أشارت كل من منجونغ وايليتيت (Minjung & Ayelet, 2011) أن هناك عدة أسباب لوجود التراخي التنظيمي في أي منظمة أهمها: عدم وجود الدافع أو الحافز للاستمرار في العمل وعدم الاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة.

أما حناحنة (2006) فبيّنت أسباب أخرى للتراخي التنظيمي أبرزها ما يأتي:

- عدم توفير البيئة المناسبة للعمل وكثرة ضغوط العمل على العاملين.
- عدم توافق مجالات العمل مع تخصصات العاملين التي يطمحون إليها.
- تعيين المديرين غير الأكفاء في مناصب مهمة عن طريق الوساطة وتأثيرها السلبي في سير العمل وتحقيق أهدافه.

■ أثر المحاباة والمحسوبية في أداء العاملين، إذ يجد الموظف من يغطي على كسله وأخطائه التي يرتكبها في العمل.

■ قلة اهتمام الإدارة بتقديم المكافآت والحوافز المادية أو المعنوية للعاملين.

بينما صنفت غلوسي (2015) أسباب التراخي التنظيمي فيما يأتي:

■ أسباب إدارية تمثلت في عدم تحمل المدير لمسئوليته وواجباته، وضعف الرقابة الإدارية لحسن سير العمل الإداري، وضعف أسلوب الإدارة الذي تمارسه وافتقارها إلى التنظيم والانضباط، وانعدام المكافآت المعنوية والمحفزات التشجيعية في العمل، وعدم توفر الإمكانيات المادية لممارسة الإدارة عملها، وعدم وجود برنامج عمل تعاوني بين الإدارة والعاملين، وتراخي وتباطؤ المدير وإهماله لأداء عمله.

■ أسباب تنظيمية وتمثلت في استمرارية أشكال التحكم والسيطرة بشكل بيروقراطي على العاملين، والتفويض والاتكالية في أشكالها كافة، وانتشار ظواهر خطيرة في المنظمة بين العاملين كالوساطة والمحسوبية والرشوة والفساد والتسلط من قبل فرد أو مجموعة معينة على الآخرين.

ج- أسباب تتعلق بالبيئة الثقافية: تعد القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة بين العاملين السائدة في المنظمة هي المحرك الرئيس لسلوك العاملين في المنظمة وتنظيم علاقاتهم مع الآخرين، إذ تشكل العنصر الأساسي في تنفيذ العاملين القوانين أو انتهاكها، فالبيئة التي يوجد فيها التراخي تجد العاملين لا يشعرون بالإنتماء والولاء نحو المنظمة وتتولد لديهم اللامبالاة والإهمال والتكاسل نحو واجباتهم ومهامهم.

د- أسباب قانونية وتتمثل في عدم وجود تشريعات قانونية لممارسة الإدارة، وعدم وجود النظم والقرارات والضوابط واللوائح التي ترشد العاملين نحو الاداء والإنتاجية المطلوبة وتوجه سلوكهم

في المنظمة، وغياب العقاب لعدم تطبيق القوانين واللوائح والأنظمة لا شك سيؤدي إلى انتشار المخالفات والاهمال والتراخي بين العاملين في المنظمة.

هـ - أسباب فنية وتتمثل في عدم التدريب والتأهيل لرفع كفاءة العمالي، وغياب الرقابة الذاتية، وعدم الاهتمام بالمقدرة والكفاءة ومراعاة التخصص عند تعيين العاملين، وعدم وجود الخطط السنوية واهمال تنفيذها إن وجدت، وعدم تناسب الدخل الفردي للعاملين مع مستوى المعيشة وعدم ربطه بمستوى الدخل العالمي، وسوء توزيع العمالة وعدم الاستثمار الأمثل لمقدرات العاملين وطاقتهم، وعدم توفير البيئة الملائمة للعمل، وعدم توفير وسائل الاتصال وادواته بين العاملين والادارة وبين العاملين مع بعضهم بعضاً.

وحدد أبو حمدة والسعود (2013) أسباب ظاهرة التراخي التنظيمي في المدرسة فيما يأتي:

1. الهروب من الواجبات الموكلة للمديرين وعدم الرغبة في الإنجاز والعمل.
2. اللامبالاة وعدم المسؤولية وعدم الجدية في العمل.
3. الظروف الاقتصادية السيئة التي تنعكس على أداء العاملين والمديرين وإنجازهم في العمل.
4. غياب الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع المديرين على أداء أعمالهم بجدية.
5. عدم تحديد مدير المدرسة للمهام والواجبات للعاملين في المدرسة.
6. ضعف عملية الاتصال بين العاملين والمدير في المدرسة.
7. عدم توظيف التكنولوجيا في العمل وعدم الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا في العمل.

### 1.5.2.2 العوامل التي تؤثر في مستوى التراخي التنظيمي:

يمكن ملاحظة بعض العوامل التي تؤثر في مستوى التراخي التنظيمي في المؤسسات، منها:

## أولاً: مقاومة التغيير

رغم اتفاق الباحثين على أن مشكلة مقاومة التغيير هي من أكبر العقبات التي تواجه عملية التغيير والمخططين لها، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول ماهية مقاومة التغيير، فكل باحث أو كاتب في الموضوع يرى المقاومة من منظور مختلف، إما أن يكون تنظيمياً، أو سلوكياً، أو تكنولوجياً. وعليه فقد ينظر الى مقاومة التغيير على أنها استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي، أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي (حريم، 2004).

وعليه فإن على قائد التغيير رصد أعراض ومؤشرات تلك المقاومة سواء كانت فردية أو جماعية، ودراستها ووضع الحلول العملية الناجحة للتغلب عليها، وتذليلها مع الحرص على عدم تأجيلها (ملحم والإبراهيمي، 2008).

ويرى حجاج (2009) أن هناك عدة أشكال لمقاومة التغيير من أهمها: تخفيض مستوى الإنتاجية، والبطء في العمل، والصراعات داخل العمل، ويمكن أن تأخذ مقاومة التغيير شكل المعارضة الحادة لفكره معينه، وعدم التعاون، وعدم حضور الاجتماعات، والصمت وعدم التفاعل وحجب المعلومات وتأخير وصولها واستخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد والانتقادات والجدال والتهديد. وهذا كله يعتبر من مظاهر التراخي في المؤسسات.

أما بخصوص أسباب مقاومة التغيير، فهناك أسباب عدة لمقاومة التغيير تتمثل في الآتي:  
أ- أسباب تنظيمية موضوعية: ويقصد بها تلك الأسباب النابعة من خوف الموظفين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه، أو خوفهم من الفشل في التكيف معه أو بسبب فشل محاولات تغيير سابقة (الطجم والسواط، 2003).

ب- أسباب تنظيمية سياسية: ويقصد بها الأسباب الناتجة عن التعديلات التنظيمية التي يمكن أن يحدثها التغيير في المراكز الوظيفية ومراكز القوة في المنظمة، فالموظفون يقاومون التغيير لسبب أي تهديد لصلاحياتهم أو نفوذهم (حريم، 2004).

ت- أسباب إجرائية فنية: وهي المتعلقة بتلك الإجراءات والخطوات والتعليمات والمتطلبات الفنية اللازمة لتحقيق التغيير، إذا لم تكن واضحة وغير مخططة (السلمي، 2004).

ث- أسباب اجتماعية: حيث إن الفرد يميل إلى تكوين الجماعات والعلاقات الاجتماعية مع الآخرين، فإذا كان يهدد قيم الجماعة والعلاقات الاجتماعية القائمة، فإن التغيير سيلقى مقاومة بقصد الإبقاء على التماسك والترابط بين الجماعة، والحفاظ على تلك العلاقات القائمة بينهم (حجاج، 2009).

ج- أسباب اقتصادية: وهي من أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير، وتتمثل في تغيير أساليب العمل المعتادة، وتبني الأساليب التكنولوجية الحديثة، مما يؤدي لإحلالها محل العاملين، فيحدث خوف لديهم من إلغاء وظائف، أو تخفيض الرواتب، مما يجعلهم يقاومون التغيير خوفاً من آثاره الاقتصادية عليهم (الطجم والسواط، 2003).

ح- أسباب عاطفية: توجد دوافع معينة تحرك سلوك الفرد باتجاه مقاومة ما يهدد مستقبله، فخوف الموظفين من المجهول وارتياحهم واطمئنانهم للوضع المألوف الحالي، يجعلهم يقاومون التغيير (ماهر، 2003).

خ- أسباب حضارية وثقافية: تتكون حضارة المنظمة من عناصرها التي تعطيها مناخاً أو شخصية مميزة، ومن أهمها ما يعرف بالثقافة التنظيمية، وعليه فإن لكل منظمة قيم، وعادات، وسلوكيات وممارسات، تتسم بها وتطبع عليها عبر الزمن، وتتطور معها حتى تصبح سمة من سماتها، ويصعب تغييرها، وعليه فإن أي تغيير يمس تلك القيم الحضارية

والثقافية سيلقى مقاومة ورفض إلا إذا أدرك أعضاء التنظيم أن التغييرات المقترحة أفضل مما كان موجوداً (بيمك، 2006).

د- أسباب فكرية معرفية: الجهل، وعدم معرفة وإدراك العاملين لعمليات التغيير وأهميته، وعدم إحساسهم بمدى الحاجة إليه، وعدم استعدادهم له، يؤدي إلى مقاومة التغيير ومحاولات إعاقته (عبد الوهاب، 2002).

ذ- أسباب اتصالية تنسيقيه: إن ضعف مستويات الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له يتسبب في بروز مقاومته (مارد، 2005).

### ثانياً: الروح المعنوية:

إن نجاح أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على مدى قدرتها وفعاليتها بالنسبة للمنظمات الأخرى، كما يعتمد كذلك على قوة اليد العاملة لديها ونسبة أدائها ومردوديتها، إذ يعد اتباع النهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من سياسات وأنظمة وحوافز وترفيعات، كل ذلك يعتبر من الأدوات القادرة على المساهمة في خلق ما يعرف بالروح المعنوية، فمتغير الروح المعنوية من المتغيرات النفسية التي لا تخضع للملاحظة المباشرة، ولكن يمكن قياسها وملاحظتها عن طريق آثارها ونتائجها ومثلها في ذلك الكثير من المتغيرات النفسية (الغامدي، 2001).

ويرى العيسوي (2003) بأن الروح المعنوية عبارة عن المزيج السائد بين جماعة من الأفراد والتي تتميز بالشعور بالثقة في الجماعة وبنقّة الفرد في دوره في الجماعة وكذلك الشعور بالولاء تجاه الجماعة والاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهداف الجماعة وعلى ذلك فالروح المعنوية للجماعة تتكون من الروح المعنوية لمجموعة أفراد هذه الجماعة.

أما ربيع (2010) فيرى أن الروح المعنوية عبارة عن شعور متنامي لدى أفراد الجماعة الصناعية بأنهم على قلب رجل واحد في بذل الجهد والعمل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية التي ينتمون إليها.

ويرى بوعباس (2010) بأنها مجموعة العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين مجموعة من الأفراد، إضافة إلى مستوى العلاقة بين الأفراد العاملين في مؤسسة ما بإرادتهم ومدى رضا الموظف عن الظروف المادية والمعنوية المحيطة بعمله.

ويشير جوارنه وآخرون (2011) بأن الروح المعنوية عبارة عن مجموعة من المشاعر الإيجابية والسلبية والمحايدة لدى المعلمين في المرحلة الأساسية العليا نحو جوانب عملهم وبيئتهم المدرسية.

أما أبو حجلة وحراخشة (2013) فعبروا عن الروح المعنوية بأنها اتجاه الجماعات والأفراد العاملين في مؤسسة ما يساعدهم على العمل كفريق واحد وبأقل ما يمكن من حالات الصراع والنزاع من خلال سعيهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

وتتجه الإدارة المتقدمة إلى التنمية والمحافظة على مستوى رفع من الروح المعنوية بين العاملين إذ تفترض الإدارة أن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل من جانب العاملين وتكاليف عمل أقل لذاك يسعى المدراء إلى رفع الروح المعنوية كوسيلة للحصول على إنتاجية أكبر وأداء أفضل والتميز في الأسواق والنمو والاستمرارية في العمل والريح الوفير، حيث إن ارتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى زيادة تماسك الأفراد وارتفاع مستويات الإنتاج وقلّة تمارضهم وعصيانهم وهجرتهم إلى الأعمال الأخرى، وتؤثر أيضا على نسبة حوادث العمل وعلى درجة

تأثر العمال بظروف التعب والملل وكذلك تساعد الروح المعنوية العالية على كسب المعارك الحربية (حنتول، 2017).

ويمكن الاستدلال على مستوى الروح المعنوية في المدرسة من خلال السلوك الظاهري للعاملين، ومدى تكاتفهم وتعاونهم نحو إنجاز المهمات، والثقة التي يتمتعون بها والعلاقات الإنسانية السائدة بينهم وهذه كلها مؤشرات وظواهر يمكن من خلالها الحكم على مستوى الروح المعنوي (بالزين، 2016).

ومن خلال ملاحظة واقع الروح المعنوية وآثارها، يمكن القول أن الروح المعنوية المنخفضة تؤدي الى تراخي تنظيمي واضح وملموس في المؤسسة.

### ثالثاً: الأنظمة والقوانين

تُعد القوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات، ويقصد به البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح، وأنظمة، وقيم وتقاليد ومُثل تحدد سلوك العاملين فيها، وتوجه مسارهم، ومما يؤثر في قيم الفرد والتزامه وأسلوب عمله الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة داخل التنظيم، وأنماط تقسيم العمل، ونظم الاستراحة والمكافأة، وأشكال الرقابة والعقاب، وهناك تفاعلاً خصباً بين البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية العامة؛ فاللوائح والقوانين المطبقة في المؤسسة تُستمد في العادة، أو تتأثر على الأقل بالقوانين النافذة في البلاد، وأنماط القيم والسلوك السائد في المؤسسة، وهي عينة ممثلة لأنماط القيم والسلوك الشائعة في المجتمع (بني خالد، 2007).

وإن البيئة الإدارية التي تُحدد أساليب العمل، وإجراءاته ومستوياته، وتوفّر قيادة إدارية كفؤة على جميع المستويات، لا بد أنها تؤمن بالديمقراطية، والعدالة، والمساواة، والحوار المباشر،

كما تضمن الحقوق لأصحابها وتشجع على الالتزام بالواجبات، وأدائها بدقة، وسرعة وأمانة (يحيى، 2010).

وفي ظل أنظمة وقوانين واضحة وعادلة يستطيع المرؤوس والرئيس على حد سواء القيام بواجباته دونما تراخي أو تكاسل، بخلاف لو كانت الأنظمة والقوانين غير واضحة أو غير عادلة، بحجة عدم وضوحها أو غياب العدالة في تطبيقها.

#### رابعاً: العلاقات مع الآخرين:

يعد مفهوم العلاقات الإيجابية مع الآخرين من مؤشرات السعادة الذاتية، إذ توصلت رايف (Ryff, 1990) من خلال دراساتها إلى أهمية العلاقات الشخصية الدافئة، وأن القدرة على الحب عنصراً أساسياً في الصحة النفسية، وأن الذين يحققون ذواتهم يوصفون بأن لديهم مشاعر قوية من التعاطف والحنان لكل من يحيط بهم، ويكون لديهم القدرة على الحب والصداقة العميقة والتوافق مع الآخرين.

ويرى عيسى ورشوان (2006) أن العلاقات الإيجابية مع الآخرين تقود إلى حالة من الرضا والسعادة وتطوير طاقات الفرد للنمو والتقدم كشخص متفرد نحو تحقيق ذاته وإدراك طاقاته وكفاءته الذاتية.

بينما يرى الجندي والتلاحمة (2017) أن العلاقات الإيجابية مع الآخرين تكون من خلال قدرة الفرد على بناء وتكوين علاقات اجتماعية دافئة مع الآخرين مبنية على الثقة المتبادلة، والود والاحترام والتعاطف والنقد البناء.

أما إلاس ولوميس (Ellas & Loomis, 2002) فيعتبروا العلاقات الاجتماعية مع الآخرين أحد أنواع السلوك المتعلم، وتوضح أهميتها جلياً من خلال علاقتها بعدد من المتغيرات النفسية التي تنعكس على شعور الفرد بذاته ونموه النفسي والاجتماعي.

ويعتبر سوليفان (Solivan) في نظرية العلاقات بين الأشخاص أن تطور شخصية الفرد هي نتاج العلاقات الشخصية التي اكتسبها الفرد في حياته، فالعلاقات الإيجابية مع الآخرين تنشأ وتتطور من خلال خبرات الشخص مع الآخرين وتحقيق الروابط والانسجام والتوجه نحوهم، كما يؤكد سوليفان (Solivan) على أن النمو النفسي الاجتماعي للفرد يمر بست مراحل تنعكس على علاقاته الاجتماعية بالآخرين، والتي تخلق تأثيرات إيجابية على شخصية الفرد وعلى مفهومه لذاته، ويتحقق ذلك عندما تكون هذه المراحل التي يمر بها الفرد خالية من الإحباطات، والعكس صحيح، بمعنى أن النمو الاجتماعي للفرد والمتمثل بعلاقاته الاجتماعية بالآخرين ومدى رضاه عن الآخرين وعلاقاته بهم يكون غير سوي أو جيد متى ما كان الفرد يمر بإحباطات في تلك المراحل (محمد، 2012).

والعلاقات البينية في المؤسسات بشكل عام، ومنها البيئة المدرسية، ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بأداء المرؤوس، سلباً أو ايجاباً، بمعنى قد يتحدد من خلالها مستوى التراخي التنظيمي في المؤسسة أو لدى أفرادها.

هذه العناصر الأربعة تبناها العديد من الباحثين في دراساتهم، واعتبروها المكونات الأساسية للتراخي التنظيمي، وهذا ما أخذت به الباحثة في دراستها هذه، واعتبرتها مجالات للتراخي التنظيمي في أداة دراستها (الاستبانة).

## 6.1.2.2 آثار التراخي التنظيمي:

تعددت الآثار التي يمكن أن تنجم عن ظاهرة التراخي التنظيمي التي ظهرت نتيجة لسوء التخطيط والتنظيم الإداري وضعف الإدارة وعدم مقدرتها على استثمار مقدرات العاملين وطاقاتهم في العمل وعدم تفهم بعض المواقف والظروف التي يمر بها بعض العاملين، التي تتخذ صوراً مختلفة كالغياب، والتأخر عن الدوام، وازدياد حجم العمالة في الدوائر الرسمية والخاصة، وكل ذلك ينتج عنه انخفاض إنتاجية العاملين وأدائهم، وبالتالي انخفاض إنتاجية المنظمة وعدم تحقيقها لأهدافها (الزامل، 2014).

وأوضح كردي (2014) عدة آثار للتراخي التنظيمي تمثلت فيما يأتي:

الآثار الاقتصادية: هناك العديد من الآثار التي تنتج عن تراخي الإدارة في القيام بواجباتها ومهامها الموكلة اليها، ومن أهمها ما يأتي:

▪ ارتفاع الكلفة وتحميل ميزانية المنظمة بمبالغ طائلة دون الحصول على ما يقابلها من خدمات وإنتاج، مثل دفع رواتب العاملين دون الحصول على ما يقابلها من أداء وإنتاج وخدمات للمنظمة، والإسراف في شراء الأدوات المكتبية والقرطاسية دون استخدامها وتكديس جزء كبير منها في المستودعات.

▪ عدم الاستثمار الأمثل للوقت نتيجة تردد المستفيد على مكتب الموظف للحصول على الخدمة المطلوبة، أو البقاء ساعات طويلة في انتظار العاملين في المنظمة.

▪ عدم المقدرة على القيام بتخطيط الخطط التنظيمية المرسومة للمنظمة وتنفيذها وذلك لأسباب فنية تعود للإدارة.

الآثار الاجتماعية: ومن أبرز الآثار الاجتماعية التي تنتج عن استمرار التراخي والإهمال تتمثل بما يأتي:

■ انتشار ظاهرة الوساطة والمحسوبية بين العاملين واستمرار سيطرة النظم الإجتماعية على الفرد والجماعة وممارسة هذه الظاهرة كنوع من التقليد الذي يستمر من فرد لآخر عبر الزمن فيزداد الفرد قوة واستمراراً على مثل تلك النظم الإجتماعية على حساب القوانين والنظم الرسمية.

■ عدم تكافؤ الفرص في عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

آثار إدارية وتتمثل في: عدم تعيين الشخص المناسب الممتلك للمهارات والمقدرات الملائمة لمنصبه وما يترتب على ذلك من آثار واضحة تنعكس على سير أداء المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

الآثار القانونية وتتمثل في: الإهمال والتراخي في محاسبة العاملين المقصرين وعدم معاقبتهم سيكون باعثاً للعاملين على ارتكاب المخالفات الإنضباطية كالتأخر عن الحضور إلى المنظمة أو التغيب عن الدوام بدون مبرر مقبول.

## 2.2.2 التراخي التنظيمي والإدارة المدرسية

تعد الإدارة المدرسية من العناصر المهمة في العملية التعليمية، ولها آثار بارزة في إنتاجية العملية التربوية والتعليمية، فتهدف إلى تحسين مخرجات العملية التربوية والتعليمية التي تعد مستقبل الأمة وثروتها البشرية، فهي وحدة التنفيذ، لتحقيق حاجات التلاميذ وتنمية شخصيتهم، والإشباع الكامل لحاجاتهم التربوية داخل المدرسة (المبرز، 2015).

وقد اختلفت وظائف ومهام الإدارة المدرسية اليوم عما كانت عليه بالماضي، وذلك مع تطور الفكر الإداري، فقد كانت في الماضي بسيطةً ومحدودةً، بينما اليوم هي معقدة وهامة وتتنوع

باستمرار؛ لتواكب كل مراحل ميادين الحياة وأنشطتها، فهي تغير في تنظيم العلاقات الإنسانية والمعرفية وأساليب حياتهم (المبرز، 2015).

ويمكن تلخيص وظائف الإدارة المدرسية الحديثة في الآتي (العمارة، 2001):

1. دراسة المجتمع ومشكلاته وأهدافه وأمانيه، والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.
  2. العمل على تزويد المتعلم باعتباره محور العملية التعليمية العلمية بخبرات متنوعة يستطيع من خلالها مواجهة ما يتعرض له من مشكلات.
  3. تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم وتحقيق النمو المتكامل لشخصيتهم.
  4. الارتقاء بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة؛ لتحقيق الأهداف التربوية من خلال الاطلاع على ما يستجد من معلومات ومعارف.
- ومهما حاولت الإدارات المدرسية السعي نحو تحقيق الأهداف التربوية، ومهما توفر لديها من إمكانيات، مادية أو بشرية، إلا أن هناك صعوبات تعترض طموح الإدارات المدرسية، وتعيق وصولها الى كمال أهدافها، ومن هذه الصعوبات والمعوقات ما يلي، والتي أشار إليها (أبو عسكر، 2009):

1. صعوبات ذات صلة بالعملية التعليمية: تتمثل في النقص في بعض هيئات التدريس، وانخفاض مستوى أداء بعض المؤهلين لأسباب مهنية أو نفسية، وتنوع سلوكيات المعلمين، وعدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية وتعارض الاختصاصات أحياناً بين الأجهزة المركزية والأجهزة المحلية.
2. صعوبة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني.

3. صعوبة العمل وتمثل في تجاوز نسبة القبول، وتجاوز الكثافات المقررة للفصول،

والضغوط لقبول صغار السن وإعادة القيد.

### 3.2. الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضاً لمجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتراخي التنظيمي، وقد حاولت الباحثة التركيز على الدراسات الأقرب إلى موضوع دراستها، وهي مرتبة وفق تسلسل زمني.

#### 1.3.2. الدراسات السابقة العربية:

قام سمير (2019) بدراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتراخي التنظيمي للموظف في المؤسسة ( دراسة ميدانية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسلية في الجزائر)، وتكون مجتمع الدراسة من (269) موظفاً، في حين جاءت عينة الدراسة عشوائية قوامها (40) فرداً من موظفي البلدية. استخدم الباحث أداة المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين، والاستبانة لقياس واقع الثقافة التنظيمية والتراخي التنظيمي، وتكون الجزء الخاص بالتراخي التنظيمي من (40) سؤالاً (نعم/ لا)، موزعة على ثلاث مجالات: التقاعس العمدي، الإحباط، الالتزام الاغترابي). أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والتراخي التنظيمي، كما أشارت النتائج أن مستوى التراخي التنظيمي كان مرتفعاً.

وقام الحبيشي (2019) بدراسة هدفت لتعرف إلى المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملائمته لهذه الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (48) موظفاً وموظفةً من الإدارات العامة بوزارة الشباب والرياضة، وقد طبق عليهم مقياس المناخ التنظيمي والتوافق المهني بعد التأكد من صدقه وثباته، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا) والتوافق

المهني (طبيعة وحجم العمل، ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية، الأجور والترقية، العلاقات مع الزملاء). كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية تعزى لمتغير (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الدرجة الوظيفية، الخبرة المهنية). وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة تصميم برامج التدريب الإداري لجميع العاملين في ضوء متطلبات العمل والتوصيف الوظيفي لهم.

**وأجرى عزيز (2017)** دراسة هدفت التعرف إلى دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع في مديرية تربية ميسان، إذ تمثلت أبعاد المناخ التنظيمي في (الهيكل التنظيمي، الحوافز، الصراع، الضغوط، المشاركة، الإبداع)، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل المعلومات التي جمعها بواسطة الاستبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (72) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي وعملية الإبداع، وبناءً على هذه النتائج أوصى الباحث بجملة من التوصيات والمقترحات.

**كما أجرت عثمان (2017)** دراسة هدفت التعرف إلى مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، حيث تكونت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية، وتم بناء استبانات لجمع البيانات، الأول لقياس مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين، وأما الثانية لقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين، وقد

بينت النتائج أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، وبينت أيضاً وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى التراخي التنظيمي والدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية، وقد أوصت الباحثة بوضع معايير لاختيار مدير المدرسة الثانوية الخاصة بهدف تقليل مستوى التراخي التنظيمي في هذه المدارس، كما أوصت بالحاق المديرين بدورات تدريبية عن الإدارة المدرسية والمهام والمسؤوليات الإدارية للمدير لتلافي حالة التراخي التنظيمي .

**وقام العمري وشاحي (2017)** بدراسة هدفت إلى التعرف على دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في منطقة حيفا، والبالغ عددهم (1923) معلماً ومعلمةً، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تكونت العينة من (197) معلماً ومعلمةً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة اشتملت على (60) فقرة توزعت على ستة مجالات هي: الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرار، طبيعة العمل، والتكنولوجيا. وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا كان كبيراً، وبناء على ذلك أوصى الباحثان بضرورة تعزيز وتحفيز مديري المدارس للاستمرار في توفير المناخ التنظيمي في مدارسهم.

**وأجرى الرشيدة والطعاني (2017)** دراسة هدفت التعرف إلى مستوى التراجع التنظيمي وأسبابه من وجهة نظر المشرفين التربويين في جنوب الأردن وعلاقتها بمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والمشرفات العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (136) مشرفاً ومشرفة من العاملين في مديريات

التربية والتعليم جنوب الأردن، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، حيث قام الباحثان بتطوير استبانة تألفت من قسمين وخمسة مجالات و (47) فقرة، وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى التراخي التنظيمي كان متوسطاً، كما توصلت إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على التراخي التنظيمي، ووجود أثر لمتغير سنوات الخدمة على مجالي مقاومة التغيير واعاقة الابداع والابتكار، أوصت الدراسة بضرورة المزوجة بين التنظير والتطبيق فيما يتعلق برعاية الابداع والابتكار.

**وقام إبراهيم ومحمود (2016)** بدراسة هدفت التعرف إلى علاقة وتأثير المناخ التنظيمي ممثلاً بأبعاده (القيادة، الحوافز، التكنولوجيا) في تسرب الموظفين العاملين في معمل السجاد العراقي، كذلك معرفة مستويات المناخ التنظيمي المتوفرة لدى العاملين في الشركة المبحوثة، حيث أجريت الدراسة في معمل السجاد العراقي، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث قاما بتطوير استبانة مكونة من (22) فقرة لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة البالغ عددهم (31) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي الموجود داخل الشركة له دور فاعل وجوهري في تحقيق النجاح التنظيمي لمعمل السجاد العراقي وبالتالي التقليل من تسرب الموظفين. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بدلالة متغيراته في التسرب الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج أوصى الباحثان بضرورة تكثيف عقد الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية حول موضوعي المناخ التنظيمي وتسرب الموظفين.

**وقامت المسرورية (2016)** بدراسة هدفت معرفة واقع المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة مسقط، وبلغت عينة الدراسة (400) معلم ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت أداة لقياس المناخ المدرسي، وأداة لقياس الالتزام التنظيمي. وبعد معالجة البيانات إحصائياً أظهرت نتائج الدراسة

أن واقع المناخ المدرسي كان إيجابياً، وبدرجة كبيرة على جميع أبعاده الأربعة: القيادة الجماعية، والسلوك المهني للمعلم، والتحصيل الدراسي، والمجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع المناخ المدرسي بشكل عام تعزى لمتغير الجنس، وعلى بعدي "السلوك المهني للمعلم" و"المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة" لصالح الإناث، كما توصلت النتائج إلى أن واقع الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً، وأن أبعاد الالتزام التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة على بعدي "الالتزام العاطفي والمعياري"، بينما جاءت درجة الالتزام المستمر بتقدير متوسط، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعدي "الالتزام العاطفي" و"الالتزام المعياري" تعزى لمتغير الخبرة التدريسية، لصالح ذوي الخبرة من (15) سنة فأكثر. ودلت النتائج على وجود علاقة ارتباطية طردية بين المناخ المدرسي والالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز المناخ المدرسي؛ من خلال دعم القيادة الجماعية، والسلوك المهني للمعلمين، ورفع التحصيل الدراسي، وتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة، وتعزيز الالتزام المستمر في المؤسسات التربوية.

**كما قام نوفل (2015)** بدراسة هدفت التعرف إلى أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة وذلك من وجهة نظر ذوي المناصب الإشرافية في تلك الكليات، وقد تكونت عينة الدراسة من (100) موظفاً وموظفةً موزعين على خمس كليات تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات، حيث قام الباحث بتطوير استبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الانضباط الإداري في الكليات الجامعية الحكومية الخمس كان مرتفعاً، وأنه لا يوجد تسبب إداري في جميع الكليات الخمس، ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين كان عالياً، وبناءً على هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة تفعيل دور

الانضباط الذاتي لدى العاملين، والرقابة الذاتية، وأن تعزز الكليات مظاهر الانضباط الإداري لدى العاملين فيها.

وقام الكيلاني ومقابلة (2014) بدراسة هدفت التعرف الى دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم. وتكونت عينة الدراسة من (227) معلماً ومعلمة، اختيرت بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1513) معلماً ومعلمة منهم (678) معلماً و (835) معلمة، بنسبة (15%) من معلمي المرحلة الثانوية. وقام الباحثان بتطوير أداتين للدراسة لقياس دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم، وتم التأكد من صدقهما، وثباتهما، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة. كما أظهرت أن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان بدرجة متوسطة. وتبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية.

كما قامت أبو حمدة والسعود (2013) بدراسة هدفت التعرف إلى مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في هذه المدارس، وقد تكونت عينة الدراسة من (285) مديراً ومديرةً و (2936) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية العامة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت أداتين: الأولى لقياس مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس، والثانية لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وقد تأكد الباحثان من صدقها وثباتها. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين جاء

مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.82) ، والانحراف المعياري (0.70)، وأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في هذه المدارس من وجهة نظر مديريهم متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41)، والانحراف المعياري (0.62)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمي تلك المدارس. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بضرورة إيجاد آليات مناسبة لاختيار مديري المدارس الثانوية وفق معايير وضوابط دقيقة بهدف تقليل مستوى التراخي التنظيمي في المدارس مع أهمية توضيح وتحديد المهام والمسؤوليات لمديري المدارس وجميع العاملين في المدارس الثانوية الحكومية.

وهدف دراسة السعود وأبو حمدة (2012) التعرف إلى مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (285) مديراً ومديرة و(2850) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية العامة في الأردن، واستخدمت لجمع البيانات أداة لقياس مستوى التراخي التنظيمي، والثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها. هذا وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: كان مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.82)، والانحراف المعياري (0.70). وكان مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديريهم متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.30)، والانحراف المعياري (0.53). ووجدت علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.25).

وأجرى حارثي (2012) دراسة هدفت التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات الطائف في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (322) معلماً، وتم استخدام أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي كان من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد الأربعة (المعلمين - الطلاب - المناهج - المجتمع المحلي، وأوصت الدراسة ضرورة تعزيز المناخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف من خلال نموهم المهني.

كما أجرت عدوان (2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن طبيعية العلاقة بين واقع المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة ودرجة الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانتين، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية حيث بلغت (580) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن نظرة معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية لدرجة واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة هي نظرة إيجابية بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة التحلي بالمرونة في التعامل مع القوانين والأنظمة بما يضمن تطبيقها والتقيد بها، مع مراعاة الجانب الإنساني للمعلمين.

وقام البقمي (2012) بدراسة هدفت التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة. ولقد بلغت عينة الدراسة من (430) ضابطاً وفرداً، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات، واستخدم لتحليل النتائج المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع نسبياً من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة. كذلك وجود مستوى مرتفع نسبياً في الاداء الوظيفي لدى

العاملين. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية دالة احصائياً بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة. وتوصلت كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المبحوثين حول محاور الدراسة (الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي) وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، الرتبة، العمر، سنوات الخبرة). وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة وضع استراتيجية لتفعيل وتعزيز الالتزام والولاء في المديرية العامة للجوازات وفق برنامج تنفيذي ومتابعة جادة ومقننة يشارك فيها جميع عناصر قطاع الجوازات، وذلك من خلال استخدام معطيات التقنية الحديثة.

كما قام أبو عمرة (2011) بدراسة هدفت التعرف إلى عوامل الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر الإدارة العليا، وقد بلغت عينة الدراسة (114) موظفاً وموظفةً موزعين على ثماني كليات، واستخدم الباحث استبانة لجمع المعلومات، وقام بتحليل النتائج من خلال المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود رضا وظيفي لدى العاملين، بالإضافة لوجود ضغوط عمل بدرجة متوسطة، الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بدرجة جيدة، ووجود علاقة طردية بين ضغوط العمل وبين مستوى الإخلال الوظيفي. وقد أوصى الباحث بضرورة عقد دورات تدريبية للموظفين لتعريفهم حقوقهم وواجباتهم ومزايا أعمالهم، وضوح أهداف العمل، وتجنب الروتين .

وقام كل من بحر وأبو سويرح (2010) بدراسة هدفت التعرف إلى تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي وأثره على أدائهم الوظيفي، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (180) عاملاً في الجامعة الإسلامية بغزة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك توجه عام بوجود مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة وأن مستوى أداء العاملين كان جيداً، كما بينت نتائج الدراسة أيضاً

أن هناك أثر إيجابي للمناخ التنظيمي بأبعاده المشمولة في الدراسة على الأداء التنظيمي للعاملين، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تولي الجامعة اهتماماً خاصاً بالمناخ التنظيمي وتطوير هيكلها التنظيمي، ليصبح مرناً ويتكيف مع التغيرات البيئية الخارجية وتوفير القيادات الداعمة لاحتياجات العاملين، مما يسهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم.

وأجرى عزيزي ونعمة الله (Azizi & Nematollah, 2010) دراسة هدفت التعرف إلى أثر إدارة التراخي التنظيمي في العلاقة بين التراخي التنظيمي والأداء الابداعي من خلال تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الإيرانية، وقد تكونت عينه الدراسة من مديري اقسام التعليم الالكتروني، وبلغ حجم العينة (40) فرعاً تابعاً لجامعة فارس بإيامي نور، واستخدم الباحثان لجمع البيانات استبانة تم توزيعها على العينة. وقد أظهرت النتائج أنه من أجل الوصول إلى أفضل أداء ابداعي في المنظمة يجب أن يكون التراخي التنظيمي عند المستوى المعتدل، كما أن المديرين يستطيعون الوصول إلى مستويات الأداء الإبداعي التنظيمي من خلال التحكم بالتراخي التنظيمي، وبينت النتائج وجود علاقة سلبية واضحة بين درجة التفاعل بين إداره التراخي التنظيمي غير المشبع.

### 2.3.2 الدراسات الأجنبية:

قام موفيندان (Moovendhan, 2015) بدراسة هدفت التعرف من التحقق في دور الوساطة في التراخي التنظيمي والمقدرة على تكيف أداء المنظمة، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة وتوزيعها على افراد عينة الدراسة المؤلفة من (184) فرداً من المنظمات الخاصة والحكومية في الهند، وقد توصلت الدراسة إلى أن أثر التراخي التنظيمي في المقدرة على التكيف التنظيمي كان ايجابياً، بينما كان الأثر سلبياً في مقدرة التكيف التكنولوجي مما يؤثر في أداء المنظمة.

وقام موشو وجيلدنهايز (Moshoeu & Geldenhuys, 2015) بدراسة هدفت إلى استكشاف العلاقة بين انعدام الأمان الوظيفي والالتزام التنظيمي والارتباط بالعمل بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي المفتوحة في جنوب أفريقيا، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لأغراض الدراسة، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات، وقد طبق الباحثان الاستبانة على عينة مكونة من (260) مبحوثاً من موظفي المؤسسة المستهدفة من مجتمع الدراسة الذي بلغ حجمه (4460) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى العاملين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين انعدام الأمان الوظيفي والالتزام التنظيمي، وبين انعدام الأمان الوظيفي والمشاركة في العمل. ووجود علاقة موجبة ضعيفة بين متغيرات الدراسة الثلاث المتمثلة في أبعاد الأمان الوظيفي والالتزام التنظيمي والارتباط بالعمل. ومن خلال هذه النتائج أوصى الباحثان بضرورة تعزيز أمان العاملين الوظيفي في سبيل تحقيق مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي.

وأجرى فوكس (Fox, 2014) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين التراخي التنظيمي وانتباه الإدارة للمخاطر وأثرها على خبرة المنظمة والمفاجئات الضارة، وقد تكونت عينة الدراسة من (400) مؤسسة في أمريكا، وتم جمع المعلومات على مدار ست سنوات خلال فترة (2007-2012) باستخدام قاعدة البيانات والمركز الدولي للبحوث في مجال الأوراق المالية (CRSP)، وقد توصلت النتائج إلى أنه عندما تواجه المنظمة نسبة عالية من التراخي ويكون انتباه المديرين موجه نحو المخاطر المتوقع أن تواجهها المنظمة ستؤدي إلى خفض نسبة المخاطر والتراخي التي ستواجهه المنظمة، كما ستزيد من مقدرتها على حماية المنظمة واستيعاب الآثار السلبية للتراخي التنظيمي.

كما أجرى كل من بيه وشاي (Yeh & Shih, 2013) دراسة هدفت التعرف إلى الالتزام التنظيمي، والصفات الشخصية والتدريس الفعال للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية، وتأثير الاندماج الوظيفي في مقاطعة يون لين بتايوان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق استبانة على عينة بلغت (290) معلماً ومعلمةً، وأظهرت النتائج وجود درجة عالية من الالتزام التنظيمي على فعالية التدريس، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي وفعالية التدريس لكل من (الاندماج الوظيفي، وسمات الشخصية، ومشاركة زملاء العمل)، وأوصت الدراسة على قيام مدراء المدارس بنقل المعرفة المهنية إلى المعلمين.

وسعت دراسة أكبان (Akpan, 2013) إلى معرفة مستوى الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي والتوقعات المتعلقة بها كمحددات للالتزام التنظيمي من وجهة نظر مدرسي الجامعات في ولاية كروس ريفر في نيجيريا، واستخدم الباحث المنهج المقارن وأسلوب العينة الغرضية، حيث قام بتطبيق استبانة على عينة من مدرسي جامعة كالا بار مكونة من (180 مدرس، و(120) مدرس من جامعة كروس ريفر، حيث بلغت العينة (300) محاضراً من الجامعتين، وتوصلت الدراسة إلى أن الأمان الوظيفي والرضا الوظيفي كانا فاعلين في التنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعتين، كما أظهرت وجود اختلافات في المساهمة النسبية للأمان الوظيفي والرضا الوظيفي على التزام الأكاديميين التنظيمي في الجامعتين. وقد أوصى الباحث بضرورة تعزيز الإهتمام بالعاملين وتوفير المحفزات اللازمة لهم وتشجيعهم للإستمرار في المؤسسة.

وسعت دراسة بيج وآخرون (Baig et al., 2012) إلى تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمشاركة في صنع القرار في ضوء العدالة التنظيمية الإجرائية وسلوك المواطنة لدى معلمي مدارس التعليم العام في "الاهور، باكستان، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثون المنهج

الوصفي، كما استخدموا استبانة طبقت على عينة عشوائية بلغت (243) معلماً ومعلمةً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين الالتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، وأظهرت أيضاً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والجنس والمؤهل العلمي، وأوصت الدراسة صناعات السياسات والقرارات المهنية إلى الأخذ بنتائج الدراسة.

وقام سارير وآخرون (Sareier et al., 2011) بدراسة هدفت معرفة تأثير الجنس على الالتزام التنظيمي للمعلمين في أسكي شهر بتركيا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والجنس لصالح الذكور حيث يمكن للمعلمين الذكور تفعيل المعايير وقيم المنظمة أسهل من الإناث، وظهر من الدراسة أيضاً أن المعلمات لديهن ميل أكبر في الاستمرارية في العمل في المدرسة، وأوصت الدراسة إلى إعادة التحقيق في آثار المتغيرات المستقلة الأخرى على الالتزام التنظيمي.

وقام شونج وآخرون (Choong et al., 2011) بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة التي تربط بين الدوافع الذاتية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا، وقد استخدمت الدراسة طريقة العينة الطبقية، حيث وزعت الاستبانات باليد وعبر البريد الإلكتروني على عينة بلغت (550) أكاديمياً من الأكاديميين العاملين في أربع جامعات خاصة في ماليزيا. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الدوافع الذاتية والالتزام التنظيمي، كما أظهرت إمكانية التنبؤ بالالتزام التنظيمي للأكاديميين في الجامعات محل الدراسة عن طريق دوافعهم الذاتية. ومن خلال النتائج التي توصل إليها

الباحثون فقد أوصوا بضرورة تحسين الإتصالات الإدارية ومناخ العمل والإهتمام بدوافع العاملين والسعي لتلبيتها.

كما أجرى اندرسون (Anderson, 2010) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين موارد المعرفة والتراخي التنظيمي واتجاه تنظيم المشاريع، وقد تكونت عينة الدراسة من (252) منظمة، وتم جمع (500) وثيقة خلال فترة (1999-2008)، وأظهرت النتائج أن موارد المعرفة تعد مؤشراً مهماً لاتجاه المشاريع الخاصة، كما أن التراخي التنظيمي بأشكاله وابعاده الثلاثة: التراخي المتوقع، التراخي القابل للإسترداد، والتراخي المشبّع يؤثر في طريقة اتجاه تنظيم المشاريع، إذ أن موارد المعرفة قد تخفف وتضخم من تأثير التراخي التنظيمي في اتجاه تنظيم المشاريع .

وقام بلبل وارسيتين (Bulbul & Ercetin, 2010) بدراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين التعليم والتراخي التنظيمي (النمط الفوضوي) ضمن النظام التعليمي، وتكونت عينة الدراسة من (320) معلماً و (500) طالباً، وأظهرت النتائج أن المعلمين هم من أهم العوامل المساعدة في ظهور التراخي التنظيمي في المدرسة، كما أن اتجاهات الطلبة وميولهم في معظم الأحيان تؤثر تأثيراً سلبياً، إذ تسهم في إيجاد جو من اللامبالاة عند المعلمين، مما يؤدي إلى عدم الوصول إلى الأهداف المرجوة التي يمثل الطالب محوراً أساسياً.

وأجرى ويفالد (Wefald, 2010) دراسة هدفت الربط بين التراخي التنظيمي وبين أداء المؤسسة، وتكونت عينة الدراسة من (600) مديراً وصاحب قرار في المؤسسة وتبين أن التراخي التنظيمي لديهم هو مدى فعالية الموارد والأسس والعمليات التي يمارسها المديرون وأصحاب القرار ضمن المؤسسة، إذ أن ضعف الترابط والتنسيق بين هذه العناصر التي تعد جزءاً لا يتجزأ من النظام الإداري عامة، يؤدي إلى وجود فجوة بين طرق التنفيذ ومخرجات النظام وأهدافه، ومن ثم يكون هناك نوع من التراخي التنظيمي المؤسسي. واستنتج الباحث أن وجود اية مقدمات

للتراخي التنظيمي من شأنه ان يضعف من أداء المؤسسة، ومن شأنه أيضا ان يؤثر سلباً في عدد من العوامل المهمة كالمنافسة الخارجية ودرجة الابتكار والتميز، التي من الممكن أن تتواجد عند الموظفين، ووجد أيضا أن التراخي التنظيمي عادة ما يوجد باختيار من المديرين لمساعدة العوامل الداخلية المهيأة له. وبمعنى آخر أن التراخي التنظيمي يمكن تجنبه إذا ما قصد المدير ذلك، لكن الإستعداد عند الإدارة من أهم عوامل ظهور التراخي التنظيمي.

وقام دافالوس (Davalos, 2010) بدراسة هدفت إلى تحديد المناخ التنظيمي والأداء المدرسي لجمعية مدارس الأبرشية ونظام التعليم الأبرشي الروماني الكاثوليكي في مانيل. وقد تم استخدام الطريقة الوصفية للبحث باستخدام الاستبيان المسحي كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (226) مبحوثاً، وأظهرت النتائج أن معظم المدارس تتمتع بمناخ تنظيمي تشاركي والقليل منها يملك مناخاً تنظيمياً مفتوحاً غير تشاركي. وقد أشارت قيم بيتس المحسوبة إلى عدم وجود علاقة جوهرية بين المناخ التنظيمي والملف الديموغرافي للمديرين. وقد أشارت جميع قيم بيتس المحسوبة إلى عدم وجود علاقة جوهرية بين المناخ التنظيمي ومتغيرات الأداء المدرسي مثل معدل الإستنزاف والأداء التعليمي للمدرسين وقيم عمل المدرسين.

كما أجرى لايتنر (Leitner, 2009) دراسة هدفت التعرف إلى التراخي التنظيمي وأثره في الإبداع في المنظمات غير الربحية، وبشكل محدد هدفت التعرف إلى نوع العلاقة بين هذين المتغيرين سواءً أكانت إيجابية أم سلبية، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة وتوزيعها على منظمات غير ربحية في النمسا، وتكونت عينة الدراسة من (250) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن النتائج التجريبية توفر دليلاً قوياً على أن التراخي التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي في الإبداع في المنظمات غير الهادفة للربح إذا كان ذلك التراخي في

المؤهلات والمحفزات، ويؤثر سلباً إذا كان التراخي في الموارد البشرية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية بين التراخي التنظيمي المالي والإبداع .

وقام سبيلان (Spillane, 2009) بدراسة هدفت إلى معرفة التراخي التنظيمي في الجانبين التنظيمي والإداري، لدى مجموعة من العاملين في جامعة نورث ويسترن الأمريكية وعددهم (350) موظفاً، إذ وجد أن التراخي في الجانبين التنظيمي والإداري هو أحد النتائج التي تظهر نتيجة للفكر السائد، أي أن أي تقصير أو تراخي في الجانبين التنظيمي والإداري يكون المسبب الرئيس فيه المدير، وبذلك يلقي اللوم على المدير لظهور التراخي، بغض النظر عن حقيقة أن النظام الإداري هو مجموعة من العناصر المتفاعلة، التي من ضمنها العنصر البشري بأفراده كافة من موظفين ومدرسين. ولكن من الخطأ ربط التراخي الموجود في المؤسسة بالمدير وحده، لأنه ليس الوحيد المنفذ لقرارات النظام الإداري، وإنما المراقب لآلية التنفيذ. وتم التأكيد على أن النظام الإداري ما هو إلا لتحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً ليتم تنفيذها من الموظفين والمديرين والباحثين والمعلمين والمشرفين التربويين وصناع القرار في أي مؤسسة تعليمية.

كما قام جوكي (Gu-Kai, 2006) بدراسة هدفت الكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة، ومشاركة المعلم في صنع القرار وفعالية المدارس بمقاطعة كاوهسيونغ بالصين، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، بجانب تحليل وثائقي للدراسات والنظريات ذات الصلة بالمناخ التنظيمي ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وفعالية المدرسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الابتدائية العامة بمقاطعة كاوهسيونغ، وبلغت عينة الدراسة (800) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تقديرات أفراد العينة للمناخ التنظيمي في مدارس مقاطعة كاوهسيونغ ومدينة كاوهسيونغ هي متوسطة، ويمكن تصنيف بعض هذه المدارس أنها ذات مناخ تنظيمي مفتوح، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة للمناخ التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي، ولصالح حاملي درجة البكالوريوس، وأن هناك علاقة ارتباطيه ايجابية بين المناخ التنظيمي الإيجابي وفعالية المدرسة. وأوصت الدراسة بأن يقوم مديرو المدارس بالسعي لإيجاد مناخ تنظيمي مفتوح يزيد من فعالية المدرسة.

### 3.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي بحثت في موضوع التراخي التنظيمي (حسب ما توفر لدى الباحثة من دراسات)، لهذا حاولت الباحثة الاستعانة بدراسات ذات علاقة، مثل: المناخ التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الأداء، وغيرها. أما الدراسات التي بحثت في التراخي التنظيمي: دراسة عثمان (2017)، ودراسة أبو حمدة، والسعود (2013)، ودراسة عزيزي ونعمة الله (2010)، ودراسة موفيندان (Moovendhan, 2015)، ودراسة فوكس (Fox, 2014)، ودراسة اندرسون (Anderson, 2010)، ودراسة بلبل وارسيتين (Bulbul & Ercetin, 2010)، ودراسة ويفالد (Wefald, 2010)، ودراسة لايتنر (Leitner, 2009)، ودراسة سبيلان (Spillane, 2009).

وهناك دراسات بحثت متغير الالتزام التنظيمي كدراسة المسروية (2016)، ودراسة البقمي (2012)، ودراسة موشو وجيلدنهايز (Moshoeu & Geldenhuys, 2015)، ودراسة بيه وشاي (Yeh & Chi, 2013)، ودراسة بيج وآخرون (Baig et al., 2012)، ودراسة سارير وآخرون (Sareier et al., 2011)، ودراسة شونج وآخرون (Choong et al., 2011).

وبعض الدراسات السابقة بحثت في المناخ التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات مثل دراسة الحبوشي (2019)، ودراسة عزيز (2017)، ودراسة العمري وشاحي (2017)، ودراسة إبراهيم

ومحمود (2016)، ودراسة الكيلاني ومقابلة (2014)، ودراسة بحر وسويح (2010)، ودراسة دافالوس (Davalos, 2010)، ودراسة جوكي (Gu Kai, 2006). واستفادت الباحثة في دراستها الحالية من الدراسات السابقة: بلورة مفهوم التراخي التنظيمي، والتعرف الى أدوات هذه الدراسات، ومجالاتها وفقراتها. إضافة الى الكيفية التي نظرت اليها هذه الدراسات لموضوع التراخي التنظيمي، والأهمية العملية لدراسة هذا الموضوع.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أداة الدراسة

5.3 متغيرات الدراسة

6.3 إجراءات الدراسة

7.3 الأساليب الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

### 1.3 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وهو طريقة في البحث عن الحاضر، وتهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة- سلفاً- بدقة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث وذلك باستخدام أدوات مناسبة. والهدف من استخدام المنهج الوصفي هو التعرف على "مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين".

### 2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جمع المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة الخليل بمديرياتها الأربع (شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، ويطا) والبالغ عددهم (8660) معلماً ومعلمةً في العام الدراسي (2019/2020م).

### 3.3 عينة الدراسة

طبقت الدراسة على عينة مكونة من (475) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات مدارس محافظة الخليل، تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وبعد جمع الاستبانات، بلغ عدد الاستبانات المستردة (482) استبانة، وتم استبعاد (7) استبانات لعدم الإجابة عليها بشكل صحيح، حيث بلغت الاستبانات الصالحة للمعالجة الإحصائية (475) استبانة، وتمثل ما نسبته (5.5%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1.3) يوضح خصائص أفراد العينة الديموغرافية:

جدول (1.3): خصائص أفراد العينة الديموغرافية

النسبة %	العدد	مستويات المتغير	المتغير
48.2	229	ذكر	الجنس
51.8	246	أنثى	
<b>100.0</b>	<b>475</b>	<b>المجموع</b>	
11.8	56	دبلوم	المؤهل العلمي
68.8	327	بكالوريوس	
19.4	92	أعلى من البكالوريوس	
<b>100.0</b>	<b>475</b>	<b>المجموع</b>	
38.7	184	علوم طبيعية	التخصص
61.3	291	علوم إنسانية	
<b>100.0</b>	<b>475</b>	<b>المجموع</b>	
18.5	88	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
29.7	141	5-10 سنوات	
51.8	246	أكثر من 10 سنوات	
<b>100.0</b>	<b>475</b>	<b>المجموع</b>	
55.2	262	أساسية	مستوى المدرسة
44.8	213	ثانوية	
<b>100.0</b>	<b>475</b>	<b>المجموع</b>	
21.7	103	شمال الخليل	المديرية
25.7	122	الخليل	
38.9	185	جنوب الخليل	
13.7	65	يطا	
<b>100.0</b>	<b>475</b>	<b>المجموع</b>	

## 4.3 أداة الدراسة

### 1.4.3 وصف الأداة:

قامت الباحثة بتطوير استبانة التراخي التنظيمي لقياس مستوى التراخي التنظيمي في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة منها: دراسة عثمان (2017)، ودراسة أبو حمدة والسعود (2013)، ودراسة أبو عمرة (2011)، وتكونت الاستبانة بصيغتها الأولية من (43) فقرة موزعة على أربع مجالات هي: مقاومة التغيير، وانخفاض الروح المعنوية، والأنظمة والقوانين، والعلاقات البينية، ملحق رقم (1). وتم إعطاء كل فقرة وزن متدرج حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، فقد أعطي البديل (بدرجة كبيرة جداً) خمس درجات، والبديل (بدرجة كبيرة) أربع درجات، والبديل (بدرجة متوسطة) ثلاث درجات، والبديل (بدرجة قليلة) درجتين، والبديل (بدرجة قليلة جداً) درجة واحدة.

### 2.4.3 صدق الأداة:

#### 1.2.4.3 صدق المحكمين:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قامت الباحثة بعرض الأداة على (14) محكماً من العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة (ملحق رقم 1)، وفي ضوء آراء المحكمين تم حذف الفقرات (11، 26، 34)، وتعديل صياغة بعض الفقرات، وبعد التعديلات أصبحت الأداة مكونة من (40) فقرة موزعة على أربع مجالات كالتالي:

المجال الأول: مقاومة التغيير وعدد فقراته (10) فقرات.

المجال الثاني: انخفاض الروح المعنوية وعدد فقراته (10) فقرات.

المجال الثالث: الأنظمة والقوانين وعدد فقراته (10) فقرات.

المجال الرابع: العلاقات البيئية وعدد فقراته (10) فقرات.

### 2.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

لكل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه مع الدرجة الكلية للمجال، وذلك كما هو واضح في

الجدول (2.3).

جدول (2.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>أولاً: مقاومة التغيير</b>			
1.	لا يهتم مديرو المدارس بتدريب المعلمين/ات لرفع مستوى أدائهم.	0.66**	0.00
2.	يتقيد مديرو المدارس بالأعمال الكتابية.	0.63**	0.00
3.	عدم إشراك المعلمين/ات في صنع القرارات.	0.74**	0.00
4.	لا يهتم مديرو المدارس بالمركزية في صنع القرارات.	0.67**	0.00
5.	لا يهتم مديرو المدارس بمواكبة التطور التكنولوجي.	0.69**	0.00
6.	لا يهتم مديرو المدارس بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين لتحقيق الإبداع.	0.74**	0.00
7.	يتصف مديرو المدارس بالتسوية في تحقيق مطالب المعلمين/ات.	0.67**	0.00
8.	يعتمد مديرو المدارس إلى أسلوب التفرقة بين المعلمين.	0.76**	0.00
9.	غياب الرغبة لدى مديري المدارس في استثمار قدرات المعلمين/ات وطاقتهم.	0.72**	0.00
10.	عدم اهتمام مديري المدارس بالالتزام بالأنظمة والقوانين.	0.73**	0.00
<b>ثانياً: انخفاض الروح المعنوية</b>			
11.	لا يكثر مدير المدرسة بخلق بيئة عمل مريحة في المدرسة تساعد في تطور العملية التعليمية.	0.79**	0.00
12.	اللامبالاة لدى المدير في مواجهة المشكلات في المدرسة.	0.76**	0.00
13.	وجود خلافات مستمرة بين المدير والمعلمين.	0.77**	0.00
14.	عدم اهتمام المدير بتوفير الجو النفسي المريح للمعلمين.	0.77**	0.00
15.	تقويم المدير للمعلمين غير موضوعي.	0.80**	0.00
16.	عدم تمييز المدير بين مستويات المعلمين الأدائية.	0.74**	0.00
17.	لا يكثر المدير لإهمال المعلمين في أداء واجباتهم.	0.68**	0.00
18.	عدم اهتمام المدير بتميز المعلمين وإبداعهم.	0.69**	0.00
19.	لا يكثر المدير لضغوط العمل على المعلمين.	0.65**	0.00
20.	قلة متابعة المدير للتطور المهني للمعلمين.	0.70**	0.00
<b>ثالثاً: الأنظمة والقوانين</b>			
21.	يفشي المدير أسرار المدرسة.	0.78**	0.00
22.	لا يلتزم مدير المدرسة بالتعليمات الإدارية.	0.85**	0.00
23.	لا يمارس المدير صلاحياته وقراراته ضمن الوصف الوظيفي.	0.83**	0.00

رقم الفقرة	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
24	يتصف المدير بالجديّة في العمل.	0.75**	0.00
25	قلة التزام المدير بمواعيد الحضور والانصراف في المدرسة.	0.85**	0.00
26	عدم تطبيق اللوائح والقوانين التي تحافظ على الانضباط المدرسي للطلبة والمعلمين.	0.75**	0.00
27	ضعف معرفة المدير بصلاحياته التي خولتها له الوظيفة.	0.73**	0.00
28	غياب الشفافية والنزاهة في تقييم المدير لأداء المعلمين.	0.71**	0.00
29	ضعف استخدام المدير لأساليب الرقابة التي تتماشى والتطورات التنظيمية.	0.66**	0.00
30	غياب التحديد الدقيق للمهام الملقاة على عاتق المعلمين.	0.74**	0.00
<b>رابعاً: العلاقات البيئية</b>			
31	ضعف الثقة بين المدير والمعلمين.	0.68**	0.00
32	المحاباة في المعاملة بين المعلمين.	0.65**	0.00
33	قلة توجيه المعلمين نحو تبني الأفكار الإبداعية التي تساعد في نمو العملية التعليمية.	0.69**	0.00
34	تدني مستوى اهتمام المدير بملاحظات أولياء الأمور.	0.65**	0.00
35	تدني مستوى اهتمام المدير بالعلاقات الإنسانية.	0.70**	0.00
36	عدم اهتمام مدير المدرسة في التعامل مع النزاعات المتكررة بين المعلمين.	0.71**	0.00
37	قلة إشراك الطلبة في الأنشطة التي تحصل في المدرسة.	0.66**	0.00
38	تدني مستوى تشجيع المدير للمنافسة الإيجابية بين المعلمين.	0.55**	0.00
39	قلة متابعة أولياء الأمور لأبنائهم في المدرسة.	0.76**	0.00
40	قلة اهتمام مدير المدرسة بمواهب الطلبة.	0.72**	0.00

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات

المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات

الأداة، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط

بين درجة كل مجال من مجالات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة والجدول (3.3) يوضح ذلك.

جدول (3.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة.

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
مقاومة التغيير * الدرجة الكلية	0.87**	0.00
انخفاض الروح المعنوية * الدرجة الكلية	0.93**	0.00
الأنظمة والقوانين * الدرجة الكلية	0.89**	0.00
العلاقات البيئية * الدرجة الكلية	0.86**	0.00

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.3) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للأداة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، حيث إن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الإتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

### 3.4.3 الثبات:

قامت الباحثة بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكذلك تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.3).

جدول (4.3): معاملات الثبات لمقياس التراخي التنظيمي

المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
مقاومة التغيير	10	0.92	0.80
انخفاض الروح المعنوية	10	0.95	0.85
الأنظمة والقوانين	10	0.95	0.88
العلاقات البيئية	10	0.95	0.88
الدرجة الكلية للأداة	40	0.97	0.87

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.3) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لجميع مجالات الأداة وللدرجة الكلية للأداة كانت مرتفعة، حيث تراوحت قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات الأداة ما بين (0.92 - 0.95)، وبلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للأداة (0.97)، كذلك تم التحقق من ثبات الأداة بحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بين (0.80 - 0.88). وهذا يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، ويعد مؤشراً على أن الأداة يمكن أن يعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقها على العينة نفسها وفي ظروف التطبيق نفسها.

### 4.4.3 تصحيح الأداة:

تم تقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في مديريات تربية وتعليم محافظة الخليل.

جدول (5.3): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

مستوى التراخي التنظيمي	فئات المتوسط الحسابي
الموافقة	
منخفضة	2.33-1.00
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	5.00-3.68

### 5.3 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة:

الجنس.

المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: دبلوم، بكالوريوس، وأعلى من بكالوريوس.

التخصص وله مستويان: علوم طبيعية، وعلوم إنسانية.

سنوات الخبرة وله ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات، (5-10) سنوات، وأكثر من 10 سنوات.

مستوى المدرسة وله مستويان: أساسية، وثانوية.

المديرية ولها أربعة مستويات: شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، ويطا.

المتغير التابع: تقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمستوى التراخي التنظيمي

لدى مديري المدارس.

### 6.3 إجراءات الدراسة

• تم الرجوع إلى الأدب التربوي المرتبط بمتغيرات الدراسة، الذي ساعد الباحثة على تكوين

خلفية علمية لموضوع الدراسة.

- تم الرجوع إلى بعض الدراسات والأبحاث المحلية والعربية والعالمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة للاستفادة منها في بناء أداة الدراسة.
- قامت الباحثة بتجهيز الأداة التي استخدمتها لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على الموافقات الخاصة ببدء تنفيذ توزيع الاستبانة.
- تم جمع الاستبانات من أفراد عينة الدراسة، ثم فرزها وتبويبها من أجل إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة.

### 7.3 الأساليب الإحصائية

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات دراستها بعد تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية،

#### SPSS: Statistical Package for Social Sciences, Version (26)

وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (Independent samples T-Test)، لمعرفة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis of Variance) للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين المتوسطات، واختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية لإيجاد مصدر الفروق التي ظهرت في متوسطات مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

**1.4 نتائج سؤال الدراسة الأول: ما مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين. وذلك كما هو موضح في الجدول (1.4).

**جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين**

الرقم في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
3	الأنظمة والقوانين	2.70	1.13	54.0	1	متوسطة
4	العلاقات البينية	2.66	1.11	53.2	2	متوسطة
1	مقاومة التغيير	2.50	0.94	50.0	3	متوسطة
2	انخفاض الروح المعنوية	2.23	1.03	44.6	4	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.52	0.85	50.4		متوسطة

تشير البيانات الواردة في الجدول (1.4) أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي (2.52)، ونسبة مئوية بلغت (50.4%).

وقد جاء مجال "الأنظمة والقوانين" في المركز الأول، بمتوسط حسابي بلغ (2.70)، ونسبة مئوية بلغت (54.0%)، وجاء مجال "العلاقات البينية" في المركز الثاني، بمتوسط حسابي بلغ (2.66)، ونسبة مئوية بلغت (53.2%)، وجاء مجال "مقاومة التغيير" في المركز الثالث، بمتوسط حسابي بلغ (2.50)، ونسبة مئوية بلغت (50.0%)، وجاء مجال "انخفاض الروح المعنوية" في المركز الرابع، بمتوسط حسابي بلغ (2.23)، ونسبة مئوية بلغت (44.6%).

هذا بخصوص المتوسط الحسابي للعينة، أما المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة، وهو الأساس في هذه الدراسة، فقد استخدمت الباحثة ما يعرف بالتقدير النقطي، ويقصد به تقدير معلمة المجتمع بإعطائها قيمة واحدة من خلال قيمة إحصاء العينة. وعليه يمكن اعتبار المتوسط الحسابي للعينة تمثل المتوسط الحسابي للمجتمع (أبو سمرة والطيطي، 2019)، وعليه يكون المتوسط الحسابي للتراخي التنظيمي لمجتمع الدراسة هو (2.52) وبدرجة متوسطة.

أما فيما يتعلق بمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين لكل مجال من مجالاته، فقد قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل مجال على النحو الآتي:

## المجال الأول: الأنظمة والقوانين

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال

الأنظمة والقوانين، ويبينه الجدول (2.4):

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال الأنظمة والقوانين لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
1	يتصف المدير بالجديّة في العمل.	3.21	1.40	64.2	متوسطة
2	غياب الشفافية والنزاهة في تقييم المدير لأداء المعلمين.	2.83	1.41	56.6	متوسطة
3	ضعف استخدام المدير لأساليب الرقابة التي تتماشى والتطورات التنظيمية.	2.75	1.40	55.0	متوسطة
4	عدم تطبيق اللوائح والقوانين التي تحافظ على الانضباط المدرسي للطلبة والمعلمين.	2.71	1.35	54.2	متوسطة
5	لا يمارس المدير صلاحياته وقراراته ضمن الوصف الوظيفي.	2.71	1.38	54.2	متوسطة
6	غياب التحديد الدقيق للمهام الملقاة على عاتق المعلمين.	2.69	1.34	53.8	متوسطة
7	قلة التزام المدير بمواعيد الحضور والانصراف في المدرسة.	2.67	1.42	53.4	متوسطة
8	يفشي المدير أسرار المدرسة.	2.52	1.46	50.4	متوسطة
9	ضعف معرفة المدير بصلاحياته التي خولتها له الوظيفة.	2.51	1.31	50.2	متوسطة
10	لا يلتزم مدير المدرسة بالتعليمات الإدارية.	2.37	1.33	47.4	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لمستوى الأنظمة والقوانين</b>	<b>2.70</b>	<b>1.38</b>	<b>54.0</b>	<b>متوسطة</b>

تشير البيانات الواردة في الجدول (2.4) أن مستوى الأنظمة والقوانين لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي

للدرجة الكلية لمستوى الأنظمة والقوانين (2.70) ونسبة مئوية (54.0%).

ويتضح من الجدول (2.4) أن الفقرات: "يتصف المدير بالجديّة في العمل"، و"غياب الشفافية

والنزاهة في تقييم المدير لأداء المعلمين"، و"ضعف استخدام المدير لأساليب الرقابة التي تتماشى

والتطورات التنظيمية"، قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمجال الأنظمة والقوانين لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

في حين أن الفقرات: "لا يلتزم مدير المدرسة بالتعليمات الإدارية"، و"ضعف معرفة المدير بصلاحياته التي خولتها له الوظيفة"، و"يفشي المدير أسرار المدرسة"، قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمجال الأنظمة والقوانين لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

### المجال الثاني: العلاقات البينية

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال العلاقات البينية، ويبينه الجدول (3.4):

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال العلاقات البينية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
1	المحابة في المعاملة بين المعلمين.	2.87	1.38	57.4	متوسطة
2	قلة متابعة أولياء الأمور لأبنائهم في المدرسة.	2.84	1.38	56.8	متوسطة
3	قلة اهتمام مدير المدرسة بمواهب الطلبة.	2.77	1.41	55.4	متوسطة
4	تدني مستوى اهتمام المدير بالعلاقات الإنسانية.	2.70	1.39	54.0	متوسطة
5	قلة توجيه المعلمين نحو تبني الأفكار الإبداعية التي تساعد في نمو العملية التعليمية.	2.69	1.29	53.8	متوسطة
6	عدم اهتمام مدير المدرسة في التعامل مع النزاعات المتكررة بين المعلمين.	2.64	1.37	52.8	متوسطة
7	قلة إشراك الطلبة في الأنشطة التي تحصل في المدرسة.	2.58	1.36	51.6	متوسطة
8	تدني مستوى تشجيع المدير للمنافسة الإيجابية بين المعلمين.	2.54	1.27	50.8	متوسطة
9	تدني مستوى اهتمام المدير بملاحظات أولياء الأمور.	2.51	1.31	50.2	متوسطة
10	ضعف الثقة بين المدير والمعلمين.	2.42	1.29	48.4	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لمستوى العلاقات البينية</b>	<b>2.66</b>	<b>1.35</b>	<b>53.2</b>	<b>متوسطة</b>

تشير البيانات الواردة في الجدول (3.4) أن مستوى العلاقات البينية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى العلاقات البينية (2.66) ونسبة مئوية (53.2%).

ويتضح من الجدول (3.4) أن الفقرات: "المحابة في المعاملة بين المعلمين"، و"قلة متابعة أولياء الأمور لأبنائهم في المدرسة"، و"قلة اهتمام مدير المدرسة بمواهب الطلبة"، قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمجال العلاقات البينية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

في حين أن الفقرات: "ضعف الثقة بين المدير والمعلمين"، و"تدني مستوى اهتمام المدير بملاحظات أولياء الأمور"، و"تدني مستوى تشجيع المدير للمنافسة الإيجابية بين المعلمين"، قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمجال العلاقات البينية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

### المجال الثالث: مقاومة التغيير

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال مقاومة التغيير، ويبينه الجدول (4.4):

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال مقاومة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
1	يتقيد مديرو المدارس بالأعمال الكتابية.	3.22	1.30	64.4	متوسطة
2	عدم إشراك المعلمين/ات في صنع القرارات.	2.62	1.21	52.4	متوسطة
3	لا يهتم مديرو المدارس بالمركزية في صنع القرارات.	2.52	1.15	50.4	متوسطة
4	لا يهتم مديرو المدارس بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين لتحقيق الإبداع.	2.51	1.27	50.2	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
5	يتصف مديرو المدارس بالتسويق في تحقيق مطالب المعلمين/ات.	2.48	1.21	49.6	متوسطة
6	لا يهتم مديرو المدارس بتدريب المعلمين/ات لرفع مستوى أدائهم.	2.47	1.26	49.4	متوسطة
7	غياب الرغبة لدى مديري المدارس في استثمار قدرات المعلمين/ات وطاقتهم.	2.41	1.16	48.2	متوسطة
8	لا يهتم مديرو المدارس بمواكبة التطور التكنولوجي.	2.37	1.14	47.4	متوسطة
9	يعمد مديرو المدارس إلى أسلوب التفرقة بين المعلمين.	2.23	1.27	44.6	منخفضة
10	عدم اهتمام مديري المدارس بالالتزام بالأنظمة والقوانين.	2.12	1.23	42.4	منخفضة
<b>الدرجة الكلية لمستوى مقاومة التغيير</b>		<b>2.50</b>	<b>1.22</b>	<b>50.0</b>	<b>متوسطة</b>

تشير البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن مستوى مقاومة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى مقاومة التغيير (2.50) ونسبة مئوية (50.0%).

ويتضح من الجدول (4.4) أن الفقرات: "يتقيد مديرو المدارس بالأعمال الكتابية"، و"عدم إشراك المعلمين/ات في صنع القرارات"، و"لا يهتم مديرو المدارس بالمركزية في اتخاذ صنع"، قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمجال مقاومة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

في حين أن الفقرات: "عدم اهتمام مديري المدارس بالالتزام بالأنظمة والقوانين"، و"يعمد مديرو المدارس إلى أسلوب التفرقة بين المعلمين"، و"لا يهتم مديرو المدارس بمواكبة التطور التكنولوجي" قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمجال مقاومة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

## المجال الرابع: انخفاض الروح المعنوية

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال

انخفاض الروح المعنوية، ويبينه الجدول (5.4):

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال انخفاض الروح المعنوية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
1	عدم اهتمام المدير بتوفير الجو النفسي المريح للمعلمين.	2.40	1.29	48.0	متوسطة
2	عدم اهتمام المدير بتميز المعلمين وإبداعهم.	2.31	1.20	46.2	منخفضة
3	لا يكثر مدير المدرسة بخلق بيئة عمل مريحة في المدرسة تساعد في تطور العملية التعليمية.	2.29	1.19	45.8	منخفضة
4	لا يكثر مدير المدرسة لضغوط العمل على المعلمين.	2.29	1.29	45.8	منخفضة
5	قلة متابعة المدير للتطور المهني للمعلمين.	2.27	1.24	45.4	منخفضة
6	عدم تمييز المدير بين مستويات المعلمين الأدائية.	2.20	1.23	44.0	منخفضة
7	تفويض المدير للمعلمين غير موضوعي.	2.18	1.20	43.6	منخفضة
8	اللامبالاة لدى المدير في مواجهة المشكلات في المدرسة.	2.17	1.23	43.4	منخفضة
9	وجود خلافات مستمرة بين المدير والمعلمين.	2.14	1.23	42.8	منخفضة
10	لا يكثر مدير لإهمال المعلمين في أداء واجباتهم.	2.05	1.21	41.0	منخفضة
	<b>الدرجة الكلية لمستوى انخفاض الروح المعنوية</b>	<b>2.23</b>	<b>1.23</b>	<b>44.6</b>	<b>منخفضة</b>

تشير البيانات الواردة في الجدول (5.4) أن مستوى انخفاض الروح المعنوية لدى مديري

المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين كان منخفضاً، إذ بلغ المتوسط

الحسابي للدرجة الكلية لمجال انخفاض الروح المعنوية (2.23) ونسبة مئوية (44.6%).

ويتضح من الجدول (5.4) أن الفقرات: "عدم اهتمام المدير بتوفير الجو النفسي المريح

للمعلمين"، و"عدم اهتمام المدير بتميز المعلمين وإبداعهم"، و"لا يكثر مدير لضغوط العمل

على المعلمين"، و"لا يكثر مدير المدرسة بخلق بيئة عمل مريحة في المدرسة تساعد في تطور

العملية التعليمية"، قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمجال انخفاض الروح المعنوية

لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

في حين أن الفقرات: "لا يكثرث المدير لإهمال المعلمين في أداء واجباتهم"، و"وجود خلافات مستمرة بين المدير والمعلمين"، و"اللامبالاة لدى المدير في مواجهة المشكلات في المدرسة"، قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمجال انخفاض الروح المعنوية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

**2.4 نتائج سؤال الدراسة الثاني: هل تختلف تقديرات معلمي المدارس في محافظة الخليل لمستوى التراخي التنظيمي لدى المديرين باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، مستوى المدرسة، المديرية)؟**

قامت الباحثة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثاني من خلال فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

**1.2.4 الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.**

لفحص الفرضية الصفرية الأولى، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Sample t-test) لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجنس، ويبينه الجدول (6.4).

جدول (6.4) نتائج اختبار (ت) (Independent-Sample t-test) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المستجيبين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مقاومة التغيير	ذكر	229	2.37	0.94	2.86	0.00**
	أنثى	246	2.61	0.93		
انخفاض الروح المعنوية	ذكر	229	2.04	1.05	3.91	0.00**
	أنثى	246	2.41	0.97		
الأنظمة والقوانين	ذكر	229	2.74	1.27	-0.86	0.39
	أنثى	246	2.66	1.00		

المتغير	الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
العلاقات البينية	ذكر	229	2.67	1.20	-0.20	0.84
	أنثى	246	2.65	1.03		
الدرجة الكلية	ذكر	229	2.46	0.90	1.61	0.11
	أنثى	246	2.58	0.79		

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 473

تشير النتائج كما هو موضح في الجدول (6.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي لمديري المدارس

الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس. وعليه تقبل الفرضية

الصفريّة الأولى.

2.2.4 الفرضية الصفريّة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية

في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الصفريّة الثانية، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر

المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في الجدول (7.4).

جدول (7.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المستجيبين لمستوى التراخي

التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مقاومة التغيير	دبلوم	56	2.59	0.95
	بكالوريوس	327	2.55	0.93
	أعلى من بكالوريوس	92	2.24	0.93
	<b>المجموع</b>	<b>475</b>	<b>2.50</b>	<b>0.94</b>
انخفاض الروح المعنوية	دبلوم	56	2.27	1.03
	بكالوريوس	327	2.28	1.04
	أعلى من بكالوريوس	92	2.03	0.96
	<b>المجموع</b>	<b>475</b>	<b>2.23</b>	<b>1.03</b>
الأنظمة والقوانين	دبلوم	56	3.03	1.13
	بكالوريوس	327	2.56	1.11
	أعلى من بكالوريوس	92	2.98	1.15

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المتغير
1.13	2.70	475	المجموع	العلاقات البيئية
1.09	2.99	56	دبلوم	
1.10	2.54	327	بكالوريوس	
1.10	2.86	92	أعلى من بكالوريوس	
1.11	2.66	475	المجموع	الدرجة الكلية
0.79	2.72	56	دبلوم	
0.87	2.48	327	بكالوريوس	
0.79	2.53	92	أعلى من بكالوريوس	
0.85	2.52	475	المجموع	

يتضح من الجدول (7.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (8.4):

جدول (8.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المستجيبين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.01**	4.47	3.90	2	7.79	بين المجموعات	مقاومة التغيير
		0.87	472	411.25	داخل المجموعات	
			474	419.04	المجموع	
0.11	2.25	2.35	2	4.70	بين المجموعات	انخفاض الروح المعنوية
		1.05	472	494.04	داخل المجموعات	
			474	498.74	المجموع	
0.00**	7.90	9.88	2	19.75	بين المجموعات	الأنظمة والقوانين
		1.25	472	590.34	داخل المجموعات	
			474	610.10	المجموع	
0.00**	6.00	7.27	2	14.53	بين المجموعات	العلاقات البيئية
		1.21	472	571.34	داخل المجموعات	
			474	585.87	المجموع	
0.15	1.89	1.35	2	2.70	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.71	472	335.99	داخل المجموعات	
			474	338.69	المجموع	

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (8.4) عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي، وفي

مجال (انخفاض الروح المعنوية) لدى لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

3.2.4 الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص.

لفحص الفرضية الصفرية الثالثة، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Sample t-test) لإيجاد الفروق بين متوسطات مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص، ويبينه الجدول (9.4).

جدول (9.4) نتائج اختبار (ت) (Independent-Sample t-test) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المستجيبين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص.

المتغير	التخصص	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مقاومة التغيير	علوم طبيعية	184	2.43	0.98	-1.13	0.26
	علوم إنسانية	291	2.53	0.91		
انخفاض الروح المعنوية	علوم طبيعية	184	2.19	1.00	-0.77	0.44
	علوم إنسانية	291	2.26	1.04		
الأنظمة والقوانين	علوم طبيعية	184	2.98	1.13	4.35	0.00**
	علوم إنسانية	291	2.52	1.10		
العلاقات البينية	علوم طبيعية	184	2.90	1.10	3.86	0.00**
	علوم إنسانية	291	2.50	1.09		
الدرجة الكلية	علوم طبيعية	184	2.62	0.79	2.14	0.03*
	علوم إنسانية	291	2.45	0.87		

\* \*دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 473

تشير النتائج كما هو موضح في الجدول (9.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص، حيث بلغت قيمة

(ت) المحسوبة (2.14) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) ودالة إحصائياً، وكانت الفروق لصالح تخصص العلوم الطبيعية بمتوسط حسابي بلغ (2.62) مقابل (2.45) لأصحاب تخصص العلوم الإنسانية. وعليه ترفض الفرضية الصفرية الثالثة.

4.24 الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية الصفرية الرابعة، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجدول (10.4).

جدول (10.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المستجيبين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المتغير
0.87	2.26	88	أقل من 5 سنوات	مقاومة التغيير
1.01	2.52	141	5-10 سنوات	
0.91	2.57	246	أكثر من 10 سنوات	
<b>0.94</b>	<b>2.50</b>	<b>475</b>	<b>المجموع</b>	
0.94	2.03	88	أقل من 5 سنوات	انخفاض الروح المعنوية
1.08	2.26	141	5-10 سنوات	
1.02	2.29	246	أكثر من 10 سنوات	
<b>1.03</b>	<b>2.23</b>	<b>475</b>	<b>المجموع</b>	
1.16	2.86	88	أقل من 5 سنوات	الأنظمة والقوانين
1.14	2.80	141	5-10 سنوات	
1.11	2.58	246	أكثر من 10 سنوات	
<b>1.13</b>	<b>2.70</b>	<b>475</b>	<b>المجموع</b>	
1.10	2.69	88	أقل من 5 سنوات	العلاقات البيئية
1.13	2.74	141	5-10 سنوات	
1.11	2.60	246	أكثر من 10 سنوات	
<b>1.11</b>	<b>2.66</b>	<b>475</b>	<b>المجموع</b>	
0.76	2.46	88	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.87	2.58	141	5-10 سنوات	
0.86	2.51	246	أكثر من 10 سنوات	
<b>0.85</b>	<b>2.52</b>	<b>475</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول (10.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم تحليل التباين الأحادي ( One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (11.4):

جدول (11.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المستجيبين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
مقاومة التغيير	بين المجموعات	6.41	2	3.20	3.66	0.03*
	داخل المجموعات	412.64	472	0.87		
	المجموع	419.04	474			
انخفاض الروح المعنوية	بين المجموعات	4.50	2	2.25	2.15	0.12
	داخل المجموعات	494.23	472	1.05		
	المجموع	498.74	474			
الأنظمة والقوانين	بين المجموعات	7.06	2	3.53	2.76	0.06
	داخل المجموعات	603.04	472	1.28		
	المجموع	610.10	474			
العلاقات البيئية	بين المجموعات	1.84	2	0.92	0.74	0.48
	داخل المجموعات	584.03	472	1.24		
	المجموع	585.87	474			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.86	2	0.43	0.60	0.55
	داخل المجموعات	337.83	472	0.72		
	المجموع	338.69	474			

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (11.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيم الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي ومجالات (انخفاض الروح المعنوية، والأنظمة والقوانين، والعلاقات البيئية) على الترتيب ((0.55)، (0.12)، (0.06)، (0.48)، وجميعها أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً. وعليه تقبل

الفرضية الصفرية الرابعة.

5.2.4 الفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

لفحص الفرضية الصفرية الخامسة، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Sample t-test) لإيجاد الفروق بين متوسطات مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير مستوى المدرسة، ويبينه الجدول (12.4).

جدول (12.4) نتائج اختبار (ت) (Independent-Sample t-test) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المستجيبين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.

المتغير	مستوى المدرسة	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مقاومة التغيير	أساسية	262	2.49	0.94	-0.06	0.95
	ثانوية	213	2.50	0.94		
انخفاض الروح المعنوية	أساسية	262	2.26	1.04	0.62	0.53
	ثانوية	213	2.20	1.01		
الأنظمة والقوانين	أساسية	262	2.68	1.14	-0.37	0.71
	ثانوية	213	2.72	1.13		
العلاقات البينية	أساسية	262	2.64	1.13	-0.27	0.79
	ثانوية	213	2.67	1.09		
الدرجة الكلية	أساسية	262	2.52	0.87	-0.04	0.97
	ثانوية	213	2.52	0.81		

\* \*دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 473

تشير النتائج كما هو موضح في الجدول (12.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير مستوى المدرسة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.04) وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) وغير دالة إحصائياً. وعليه تقبل الفرضية الصفرية الخامسة.

6.2.4 الفرضية الصفريّة السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

لفحص الفرضية الصفريّة السادسة، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية، وذلك كما هو موضح في الجدول (13.4).

جدول (13.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المستجيبين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المتغير
0.93	2.59	103	شمال الخليل	مقاومة التغيير
1.02	2.49	122	الخليل	
0.93	2.51	185	جنوب الخليل	
0.83	2.31	65	يطا	
<b>0.94</b>	<b>2.50</b>	<b>475</b>	<b>المجموع</b>	
1.02	2.26	103	شمال الخليل	انخفاض الروح المعنوية
1.08	2.23	122	الخليل	
1.06	2.23	185	جنوب الخليل	
0.83	2.18	65	يطا	
<b>1.03</b>	<b>2.23</b>	<b>475</b>	<b>المجموع</b>	
1.07	2.76	103	شمال الخليل	الأنظمة والقوانين
1.15	2.70	122	الخليل	
1.17	2.64	185	جنوب الخليل	
1.11	2.76	65	يطا	
<b>1.13</b>	<b>2.70</b>	<b>475</b>	<b>المجموع</b>	
1.01	2.71	103	شمال الخليل	العلاقات البيئية
1.16	2.61	122	الخليل	
1.15	2.66	185	جنوب الخليل	
1.07	2.66	65	يطا	
<b>1.11</b>	<b>2.66</b>	<b>475</b>	<b>المجموع</b>	
0.82	2.58	103	شمال الخليل	الدرجة الكلية
0.89	2.51	122	الخليل	
0.88	2.51	185	جنوب الخليل	
0.69	2.48	65	يطا	
<b>0.85</b>	<b>2.52</b>	<b>475</b>	<b>المجموع</b>	

ينتضح من الجدول (13.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التراخي

التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً

لمتغير المديرية. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم تحليل التباين الأحادي ( One Way

(Anova)، كما هو موضح في الجدول (14.4):

جدول (14.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المستجيبين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
مقاومة التغيير	بين المجموعات	3.25	3	1.08	1.23	0.30
	داخل المجموعات	415.79	471	0.88		
	المجموع	419.04	474			
انخفاض الروح المعنوية	بين المجموعات	0.26	3	0.09	0.08	0.97
	داخل المجموعات	498.48	471	1.06		
	المجموع	498.74	474			
الأنظمة والقوانين	بين المجموعات	1.18	3	0.39	0.30	0.82
	داخل المجموعات	608.92	471	1.29		
	المجموع	610.10	474			
العلاقات البينية	بين المجموعات	0.56	3	0.19	0.15	0.93
	داخل المجموعات	585.31	471	1.24		
	المجموع	585.87	474			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.51	3	0.17	0.24	0.87
	داخل المجموعات	338.17	471	0.72		
	المجموع	338.69	474			

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (14.4) عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي وجميع

مجالاته (مقاومة التغيير، انخفاض الروح المعنوية، والأنظمة والقوانين، والعلاقات البينية) لدى

مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية،

حيث بلغت قيم الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي ومجالاته (مقاومة

التغيير، انخفاض الروح المعنوية، والأنظمة والقوانين، والعلاقات البينية) على الترتيب ((0.87)،

(0.30)، (0.97)، (0.82)، (0.93)) وجميعها أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائية. وعليه

تقبل الفرضية الصفرية السادسة.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 1.5 مناقشة النتائج

##### 1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول: ما مستوى التراخي التنظيمي لدى

##### مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي (2.52)، ونسبة مئوية بلغت (50.4%). وقد جاء مجال "الأنظمة والقوانين" في المركز الأول، بمتوسط حسابي بلغ (2.70)، ونسبة مئوية بلغت (54.0%)، وجاء مجال "العلاقات البيئية" في المركز الثاني، بمتوسط حسابي بلغ (2.66)، ونسبة مئوية بلغت (53.2%)، وجاء مجال "مقاومة التغيير" في المركز الثالث، بمتوسط حسابي بلغ (2.50)، ونسبة مئوية بلغت (50.0%)، وجاء مجال "انخفاض الروح المعنوية" في المركز الرابع، بمتوسط حسابي بلغ (2.23)، ونسبة مئوية بلغت (44.6%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى غياب الشفافية والنزاهة في تقييم المدير لأداء المعلمين، وضعف استخدام المدير لأساليب الرقابة التي تتماشى والتطورات التنظيمية، فالرقابة إحدى الوظائف الإدارية الرئيسة التي ينبغي أن يؤديها المدير بكل أمانة وموضوعية. وقيامه بهذه الوظيفة له

انعكاساته على الدور الإداري الذي يمارسه، وعلى النتائج التي تتمخض عن هذا الدور وإن عدم الالتزام بالنزاهة في تقييم أعمال المعلمين، وقلة اهتمامه بالقضايا التي تتعلق بأداء المعلمين وتقويم هذا الأداء للوقوف على الجوانب الإيجابية لتعزيزها، وتلافي النقاط السلبية، بغية الارتقاء بمستوى أداء المعلمين وتأثيرات ذلك الأداء على مجمل العملية التعليمية التعلمية، كذلك فإن المحاباة في المعاملة بين المعلمين، وتدني مستوى اهتمام المدير بالعلاقات الإنسانية، وإن تقييد مديري المدارس بالأعمال الكتابية، وعدم إشراك المعلمين/ات في صنع القرارات، وعدم اهتمام المدير بتوفير الجو النفسي المريح للمعلمين، كل هذه الأمور تؤدي إلى وجود تراخي تنظيمي سلبي في المدرسة الذي بدوره يؤدي إلى القصور في أداء المهام الإدارية، حيث إن مدير المدرسة يغادر أحياناً قبل انتهاء وقت الدوام، وقد ينشغل ببعض الأمور الثانوية التي لا علاقة لها بطبيعة عمله والمهام المكلف بها، ولا يهتم بالأشياء الجوهرية ذات الصلة بالمهمة الرئيسة التي ينبغي عليه القيام بها والمتمثلة بأداء المهام الإدارية الأساسية التي من شأنها الحفاظ على مستوى المدرسة أكاديمياً، كذلك من الممكن أن مدير المدرسة لا يهتم بتقوية علاقة المدرسة مع أولياء أمور الطلبة، ولا يهتم بالملاحظات والآراء أو المقترحات التي يقدمونها بصدد أبنائهم، وقد يؤدي ذلك إلى ضعف العلاقة بين البيت والمدرسة وما يترتب على هذه العلاقة من نتائج تضر بالعملية التربوية، كما أن مدير المدرسة بسبب الأعباء الإدارية الملقة على عاتقه، وبسبب ضعف البنية التحتية فإنه يبقى يمارس الأسلوب التقليدي في الإدارة ولا يحاول تطوير ذاته ومدرسته بسبب قلة الموارد المادية، وهذا ما يفسر وجود مستوى متوسط من التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرشايدة والطعاني (2017) التي توصلت إلى أن مستوى التراجع التنظيمي كان متوسطاً، كما اتفقت مع دراسة موشو وجيلدنهايز ( Moshoeu & Geldenhuys, 2015) التي توصلت إلى وجود مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى العاملين. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة عثمان (2017) التي توصلت إلى أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، كذلك اختلفت مع دراسة نوفل (2015) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الانضباط الإداري في الكليات الجامعية الحكومية الخمس كان مرتفعاً، كذلك اختلفت مع دراسة أبو حمدة، والسعود (2013) التي توصلت إلى أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، أيضاً اختلفت مع دراسة البقمي (2012).

**2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: هل تختلف تقديرات معلمي المدارس في محافظة الخليل لمستوى التراخي التنظيمي لدى المديرين باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، مستوى المدرسة، المديرية)؟**

قامت الباحثة بمناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني من خلال مناقشة نتائج الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه على النحو الآتي:

**1.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.**

أشارت نتائج فحص الفرضية الصفرية الأولى إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية قد تتشابه تجاربهم مع ظاهرة التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس، لأن مفهوم التراخي التنظيمي يمكن ادراكه أو تحديده، إذ يخضع المعلمون والمعلمات للظروف البيئية والتربوية ذاتها، وهذا أدى إلى تقليل الفروق بينهما ولم تكن دالة إحصائية. ويستدل من هذه النتيجة أن متغير الجنس ليس مؤشراً يمكن أن يؤدي إلى إحداث فرق في الإجابة بين المعلمين والمعلمات في موضوع التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية. واتفقت مع دراسة عثمان (2017) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المسروية (2016) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع المناخ المدرسي بشكل عام تعزى لمتغير الجنس. كذلك اختلفت مع دراسة الحبيشي (2019) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية تعزى لمتغير الجنس.

**2.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي، وفي مجال (انخفاض الروح المعنوية) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي لا يؤثر في إدراك سلوك المديرين الذي يعكس التراخي التنظيمي، حيث إن المعلمين وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية فإنهم يتعاملون مع نفس المدير، لذا فإنهم يبدون نفس الدرجة من الاهتمام والرغبة في معرفة ما يصدر عن مديرهم من سلوك، فهم يريدون معرفة كل ما يجري داخل المدرسة، وهذا يكسبهم معرفة إضافية تمكنهم من التعامل مع السلوك الذي يصدر عن مديرهم بشكل أكثر دقة ووضوح، بالتالي فإن إجابات معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل حول مستوى التراخي التنظيمي لدى مديرهم كانت متقاربة وغير دالة إحصائياً.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرشايدة والطعاني (2017) التي توصلت إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على التراخي التنظيمي، كذلك اتفقت مع دراسة البقمي (2012) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول محاور الدراسة (الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي) وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمتغير المؤهل التعليمي. واختلفت مع دراسة الحبيشي (2019) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة عثمان (2017) التي توصلت إلى وجود فروق في مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص، وكانت الفروق لصالح تخصص العلوم الطبيعية بمتوسط حسابي بلغ (2.62) مقابل (2.45) لأصحاب تخصص العلوم الإنسانية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ذوي تخصص العلوم الطبيعية يتعاملون مع ظواهر طبيعية وأرقام أكثر من ذوي تخصص العلوم الإنسانية، وهذا أدى إلى تكوين ثقافة لديهم حول الدقة في التعامل مع الأرقام، وبناءً عليه تنظر هذه الفئة إلى سلوكيات الآخرين نظرة فيها الكثير من الدقة، من هنا جاءت الفروق دالة إحصائية لصالحهم.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة الحبيشي (2019) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية تعزى لمتغير التخصص.

4.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات، بغض النظر عن سنوات خبرتهم، يسعون من خلال الخصائص الشخصية التي تمكنهم من إدراك السلوك الملاحظ للمدير والذي يعكس مستوى التراخي التنظيمي، كما يمكن أن يعزى سبب ذلك إلى أن المعلمين لديهم نفس درجة الاهتمام بما يجري داخل المدرسة، لذا جاءت إجابات المعلمين متقاربة وغير دالة إحصائياً بالنسبة لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البقمي (2012) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول محاور الدراسة (الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الرشايدة والطعاني (2017) التي توصلت إلى وجود أثر لمتغير سنوات الخدمة على مجالي مقاومة التغيير وعاقة الابداع والابتكار، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الحبوشي (2019) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية تعزى لمتغير الخبرة. أيضاً اختلفت مع دراسة المسروية (2016) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعدي "الالتزام العاطفي" و"الالتزام المعياري" تعزى لمتغير الخبرة التدريسية. واختلفت مع دراسة عثمان (2017) التي توصلت إلى وجود فروق في مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدراك المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية لمستوى التراخي التنظيمي لدى المديرين يعود إلى سلوكيات المديرين أنفسهم، والذي يمكن ملاحظته من قبل المعلمين، والعديد من المديرين يتم نقلهم من المدارس الأساسية إلى الثانوية أو العكس (سياسة التدوير)، وبالتالي تشكلت لديهم سلوكيات معينة حول التراخي التنظيمي، سواء كانوا في المدارس الثانوية أم الأساسية. إضافة إلى هذا يمكن النظر إلى واجبات المدير تجاه المدرسة قد تكون نفسها في المرحلتين، والمساءلة من قبل الرؤساء أيضاً هي نفسها، لهذا لم تظهر فروق دالة إحصائية في ادراكات المعلمين حول مستوى التراخي التنظيمي لدى المديرين تبعاً لمتغير مستوى المدرسة. ولم تتطرق أي من الدراسات السابقة لهذا المتغير.

6.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات المعلمين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن كافة مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعمل ضمن أنظمة وقوانين وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، لذا فإن المدارس التابعة لهذه المديريات تلتزم أيضاً بهذه الأنظمة والقوانين، ويراقب مديرو هذه المدارس وتتم مساءلتهم وفق هذه الأنظمة والقوانين، ومن ثم تشكلت لدى المعلمين ثقافة متشابهة حول مدى المساءلة والمحاسبة التي تقوم بها مديريات التربية والتعليم على أي تقصير من المديرين، ومنه التراخي في أداء المهام. وكأن الفروق بين أداء المديرين هي فروق فردية. لهذا جاءت استجابات المعلمين حول مستوى التراخي التنظيمي لدى المديرين كانت متقاربة وغير دالة إحصائياً.

## 2.5 التوصيات والمقترحات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، توصي الباحثة بما يلي:

- العمل على تفعيل مبدأ الشفافية والنزاهة لدى مديري المدارس الحكومية عند تقييمهم لأداء المعلمين.
- تفعيل دور الرقابة الإدارية، والرقابة الذاتية أيضاً، من خلال التوعية والتنقيف وورش العمل والتدريب.
- تشجيع المديرين على تقبل عملية التغيير من خلال توفير معلومات واضحة وواقعية عن عملية التغيير تساهم في تقليل مقاومة الموظفين للتغيير.

- العمل على زيادة تفعيل العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدارس الحكومية، وتنمية العلاقات الاجتماعية بينهم وبين المجتمع المحلي.
- ضرورة إشراك المعلمين في صنع القرارات، لأن ذلك يعتبر عاملاً حافزاً مهماً يجعل المعلم يعمل ويبدع.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بأسباب ومظاهر وطرق علاج التراخي التنظيمي في مدارس ومحافظات أخرى في فلسطين.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في التراخي التنظيمي وأثره على مستوى الأداء لدى المعلمين في المدارس الحكومية.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

القران الكريم , سورة النمل .

إبراهيم، خالد؛ ومحمود، زيد. (2016). المناخ التنظيمي وتأثيره في تسرب الموظفين: بحث

استطلاعي في معمل السجاد العراقي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية

والإدارية، 8(16): 77-104.

أبو حجيبة، بكر علي؛ والحراشة محمد عبود. (2013). أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى

مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى

المعلمين. دراسات العلوم التربوية، 40(4): 1407-1429.

أبو حمدة، عائشة؛ والسعود، راتب. (2013). التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين فيها. مجلة جامعة القدس

المفتوحة، 1(1): 393-432.

أبو سمرة، محمود أحمد، والطيطي، محمد عبد الاله. (2019). مناهج البحث العلمي ( من

التبيين الى التمكين)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

أبو عسكر، محمد. (2009). دور الإدارة المدرسية في مدارس البنات الثانوية في مواجهة

ظاهرة التسرب الدراسي بمحافظات غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة،

الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو عمرة، حسن. (2011). الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة

نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الأغبري، عبد الصمد. (2000). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة، بيروت.

بالزين، صفية. (2016). الروح المعنوية لدى العمال الذين تعرضوا لحوادث عمل بمديرية النقل، دراسة ميدانية بولاية - ورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

بحر، يوسف؛ وأبو سويرح، أيمن. (2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 18(2): 1147-1214.

بشير، مادلين عاطف. (2011). مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وسبل الحد منها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

البقي، سعد. (2012). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

بني خالد، خلف. (2007). درجة التزام الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.

بو عباس، فوزية عباس. (2010). درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

بيمك، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة. (2006). كيف تتغلب على مقاومة التغيير، القاهرة، مصر.

الجندي، نبيل؛ وتلاحمه، جبارة. (2017). درجات الشعور بالعافية النفسية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل، مجلة الدراسات التربوية والنفسية جامعة السلطان قابوس، 11(2): 351-337.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2017). التجمعات السكانية في محافظة الخليل حسب نوع التجمع، وتقديرات أعداد السكان، دولة فلسطين.

جوارنه، محمد؛ وخصاونة أمان؛ وخصاونة سامر؛ وادعيس أحمد. (2011). درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها ببعض المتغيرات. دراسات العلوم التربوية، 38(2): 2251-2237.

حارثي، خالد محمد لويحي. (2012). دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الحبيشي، إيهاب. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.

حجاج، خليل. (2009). مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة، 1(15): 361-396.

حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي؛ سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسين، سلامة. (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر والنشر، عمان.

حنانة، كوكب. (2006). التراخي والتقصير في إنجاز العمل ظاهرة تغذيها ثقافة الوساطة،

<http://www.alghad.com/articles/759378>

حنتول، أحمد بن موسى. (2017). مستوى الروح المعنوية وعلاقتها ببعض المتغيرات لدى

معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس الحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية "دراسة

ميدانية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 6(5): 89-104.

الخفاجي، علي كريم؛ وجواد، صلاح مهدي. (2011). أثر التحيز في إعداد الموازنات

التخطيطية: دراسة تطبيقية من منظور سلوكي في عينة من منشآت الاعمال

الصناعية، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، 18(1): 25-44.

ربيع، محمد شحاتة. (2010). علم النفس الصناعي والمهني، ط1، دار ميسرة للنشر والتوزيع

والطباعة، عمان.

الرشايدة، نائل؛ والطعاني، حسن. (2017). مستوى التراجع التنظيمي في مديريات التربية

والتعليم وأسبابه من وجهة نظر المشرفين التربويين في جنوب الأردن، مجلة التربية

وعلم النفس (IUGJEPS)، الجامعة الإسلامية، غزة، 25(3): 106-125.

روبنسون، دانا جاينس، وروبنسن، جيسي. (2008). إدارات تحويل الأفكار إلى نتائج، تعريب

عبد الرحمن توفيق، إصدارات بمبك، القاهرة.

الزامل، ماجد احمد. (2014). التخلّف الإداري ينهك الموظفين،

<http://www.iraqicp.com/index.php/sections/platform/13773>

السعود، راتب، أبو حمدة، عائشة. (2012). التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعممين فيها. دراسات العلوم التربوية، 39(1): 97-118.

السلمي، علي. (2004). ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاسها على إدارة التغيير، بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث، إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري "نحو إدارة متغيرة فاعلة"، جدة.

سمير، طوب. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي للموظف بالمؤسسة. دراسة ميدانية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

الطجم، عبد الله عبد الغني؛ والسواط، طلق عوض الله. (2003). السلوك التنظيمي: المفاهيم - النظريات - التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.

عبد الوهاب، علي محمد. (2002). التغيير والإدارة على المكشوف، وايت سيرفس، القاهرة. عثمان، فاطمة علي. (2017). التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عدوان، الشيماء. (2012). المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالروح المعنوية لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عريفج، سامي. (2001). الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

عزيز، رياض. (2017). دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع في مديرية تربية

ميسان، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19(1): 80-97.

عطوي، جودت عزت. (2015). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها

العملية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عطوي، جودة عزت. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، الدار العلمية الدولية، ودار الثقافة

للنشر والتوزيع، عمان.

العميرة، محمد (2001). مبادئ الإدارة المدرسية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

العمري، حيدر؛ وشاحي نهاية. (2017). دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في

المدارس الابتدائية في منطقة حيفا، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)،

31(4): 564-585.

العيسوي، عبد الرحمن محمد. (2003). دراسات في علم النفس الاجتماعي، بيروت، لبنان،

دار النهضة العربي.

عيسى، جابر عبد الله؛ ورشوان، ربيع أحمد. (2006). الذكاء الوجداني وتأثيره على التوافق

والرضا عن الحياة والإنجاز الأكاديمي لدى الأطفال، مجلة دراسات تربوية واجتماعية،

12(4): 175-193.

الغامدي، حسين عبد الفتاح. (2001). علاقة تشكل هوية الأنا بنمو التفكير الأخلاقي لدى عينة

من الذكور في مرحلة المراهقة والشباب المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية،

المجلة المصرية للدراسات النفسية، 5(30): 221-255.

غلويسي، دلال. (2015). الرقابة الادارية والتسيب الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في

مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة- ، الجزائر.

كردي، احمد السيد طه. (2014). التسيب الإداري وأثره على أداء الموظف

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/>

الكيلاني، لبنى؛ ومقابلة، عاطف. (2014). دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في تحسين

المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان،

دراسات، العلوم التربوية، 41(1): 46-60.

مارد، فريد. (2005). دعنا نضع منك مديراً، مكتبة الميبيكان، الرياض، المملكة العربية

السعودية.

ماهر، أحمد. (2003). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية،

مصر.

المبرز، مرام. (2015). دور الإدارة المدرسية في مواجهة الغياب المتكرر لطالبات المرحلة

المتوسطة الحكومية للبنات في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية

الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.

محمد، لمياء جاسم. (2012). كفاءة الذات وعلاقتها بالعلاقات الإيجابية مع الآخرين، مجلة

كلية التربية، 1(2): 445-468.

المرسي، جمال الدين. (2006). الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية.

المسرورية، بدرية. (2016). المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر

معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

ملحم، يحيى؛ والإبراهيمي، محمد. (2008). استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات

الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،

4(2): 216-243.

المنيف، محمد. (2002). الإدارة المدرسية في ضوء مهام مدير المدرسة السلوكية التربوية،

مكتب الشروق، ط1، عمان، الأردن.

نوفل، كمال. (2015). أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات

الجامعية الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة،

فلسطين.

يحيى، سجي. (2010). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات

مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- Akpan, C. P. (2013). Job Security and Job satisfaction as Determinants of Organizational Commitment among University Teachers in Cross River State, Nigeria. **British Journal of Education**, 1(2): 82-93.
- Anderson B. S. (2010). Resource knowledge, organizational slack, and entrepreneurial orientation, **DAI-A** 71/11.
- Azizi, A.R & Nematollah. S. (2010). "The impact of organizational slack management on the relationship between organizational slack and innovation performance through information sciences technology in an Iranian University", **World Applied Science Journal**, 10(12),1457-1462
- Baig, M.A.I & Rehman, C.A & Khan, M.K.( 2012 ). A study of the relationship Organizational Commitment with participation in decision making, procedural justice and Organizational. **Journal of Quality and Technology Management**. 8(2 ): 4-25.
- Bloom. S. (2000). Chaos, Complexity, Self- organization and Us, **America Psychotherapy Review**, 2(8): 1- 5.
- Bulbul, M., and Ercetin, S (2010). Chaos and the analogy of education, **Middle East Journal of Scientific Research**, 5(4): 280- 282.
- Choong, Y. O., Lau, T. C., & Wong, K. L. (2011). Intrinsic Motivation and Organizational Commitment in the Malaysian Private Higher Education institutions: An empirical study. **Journal of Arts, Science & Commerce** 2(4): 9-105.
- Davalos, Henry. A (2010) : "Behavior-Based Organizational Climate and School Performance of Manila Archdiocesan Parochial School Association

(MAPSA) Roman Catholic Archdiocese of Manila Educational System (RCAMES)", **Arellano University Graduate School Journal** , 19(1): 215-223.

Ellas, M. & Loomis J. (2002). Utilizing need for cognition and perceived Self-Efficacy to predict. **Academic performance Journal of Applied Social Psychology**, 32(8): 1687-1702.

Fox. C. (2014). Organizational slack and managerial attention to risk: Impact on an organization's experience with harmful surprise, **DAIA**,76(20) E.

George, G. (2005). "Slack resources and the performance of privately held firms". **The Academy of Management Journal**, 48(4): 661-676.

Gu-Kai, C. (2006). A Research on School Organizational Climate, Teacher Participation in Decision Making and School Effectiveness in Kaohsiung County and Kaohsiung City. **Master's Thesis Retrieved from [http://140.127.82.35/ETDdb/ETD-search/view\\_etd?URN=etd-1115107-190339-5](http://140.127.82.35/ETDdb/ETD-search/view_etd?URN=etd-1115107-190339-5)**.

Huber, M., (2010). Absence from School: A study of its causes and effects in seven LEAs, **National Foundation for Educational Research**, RR424.

Leitner. J, S, (2009). Organizational slack and its impact on innovation in nonprofit organization. A theoretical and empirical approach. **DAI-A**, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.633.6647>.

McDonald, S. (2003). **Innovation ,organizational learning and models of slack. 5th international conference on organizational learning and knowledge**, MAI, Lancaster University, <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34.pdf?>

- Minjung. k, Ayelet. F, (2011). Why people slack off? <http://www.chicagoreader.com>.
- Mongan. J. & Lee. T., (2009). **Chaos and organization in health care**. university of Cambridge. Massachusetts. London, England.
- Moovendhan V. (2015). **Investigating the mediating role of organizational slack to adaptive capability – firm performance linkages: evidence from India**, DAI-A, <https://www.researchgate.net/publication/282287468> . no 1.
- Moshoeu, A. N., & Geldenhuys, D. J. (2015). Job Insecurity, Organizational Commitment and Work Engagement among Staff in an Open Distance Learning Institution. **Southern African Business Review**, **19**(1): 22-43.
- Nohria. N & Gulati. R. A. (1996). “Is slack good or bad for organizations?” **Academy of Management journal**. 39 (5): 1245-1264.
- Ryff, C (1990) . Happiness is ever thing, or is it? Exploration on the meaning of Psychological Well-Being, **Journal of Personality and Social Psychology**, 57(6): 1069-1081.
- Sareier, Yılmaz & Aydin, Ayhan & Uysal & Şengül .( 2011 ). The effect of gender on organizational commitment of teachers: A meta analytic. **Educational Sciences Theory & Practice Journal**.11(2): 628-632.
- Spillane. J. (2009) . Managing to lead: Reframing school leadership and management. **Journal of the Professional Association in Education**. 91(3): 70- 73.
- Wefald, J.A, Katz, P.J , Downey, G. R & Rust, G, K.(2010). “Organizational slack, firm performance and the role of industry”. **Journal of Managerial Issues**, 22(1): 70-87.
- Wefald. A., Katz. J., Downey. R., Rust., K. (2010). Organizational slack, firm performance and the role of industry. **Journal of Managerial Issues**. 22(1): 70- 87.

Yeh, H., Shih, Ch. (2013). The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance, **The Journal of Human Resource and Adult Learning**, 8(2): 50-59.

Zinn, J & Flood, A. B, (2009). “Slack resources in health care organization—fat to be trimmed or muscle to be exercised?”, **Health Services Research** 44(3): 812-820.

## الملاحق

### ملحق رقم (1): قائمة بأسماء السادة المحكمين

#### قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. تيسير أبو ساكور	جامعة القدس المفتوحة
2	د. خالد كتلو	جامعة القدس المفتوحة
3	د. رجاء العسيلي	جامعة القدس المفتوحة
4	د. كمال مخامرة	جامعة الخليل
5	د. محمد عجوة	جامعة الخليل
6	د. منال أبو منشار	جامعة الخليل
7	د. محمد شعيبات	جامعة القدس
8	د. أشرف أبو الخيران	جامعة القدس
9	أ. خالد أبو شرار	مديرية جنوب الخليل
10	أ. عبد الرحمن الدراويش	مديرية جنوب الخليل
11	أ. سعدية النمورة	مديرية جنوب الخليل
12	أ. ناصر مقبول	مديرية جنوب الخليل
13	أ. هويدة النمورة	مديرية جنوب الخليل
14	أ. سمر زكارنة	مديرية جنوب الخليل

ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها الأولية



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس - أبو ديس

كلية العلوم التربوية

استبانة التراخي التنظيمي

حضرة الدكتور/ الأستاذ .....المحترم

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف التعرف إلى "مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية/ جامعة القدس، نرجو منكم التفضل بإبداء رأيكم بمجالاتها وفقراتها من حيث انتمائها للمجال الذي وضعت فيه، ودرجة صلاحها لأغراض الدراسة، وهل هي بحاجة إلى تعديل؟ وما التعديل المقترح؟ علماً بأن بدائل الإجابة عن الفقرات هي: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً.

وتقبلوا فائق الشكر والتقدير

إعداد الطالبة: تغريد التلاحمة

الجزء الأول: الرجاء الاجابة عن هذه الاسئلة بوضع اشارة ( ✓ ) امام الخيار الذي يناسبك/ي.

- الجنس:  ذكر  أنثى
- المؤهل العلمي  دبلوم  بكالوريوس  أعلى من بكالوريوس
- التخصص:  علوم طبيعية  علوم إنسانية
- سنوات الخبرة  أقل من 5 سنوات  ( 6 - 10 ) سنوات  أكثر من 10 سنوات
- مستوى المدرسة:  أساسية  ثانوية
- المديرية:  شمال الخليل  الخليل  جنوب الخليل  يطا

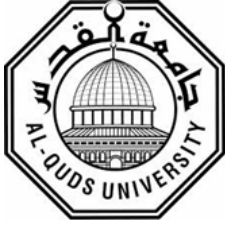
الجزء الثاني: الرجاء وضع إشارة ( ✓ ) في العمود المناسب الذي يشير إلى رأيكم حول الفقرة  
مستوى التراخي التنظيمي:

الرقم	المجالات وفقراتها	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
<b>المجال الأول: مقاومة التغيير</b>						
1.	عدم اهتمام مديري المدارس بتدريب المعلمين/ات لرفع مستوى أدائهم.					
2.	يلتزم مديري المدارس بالكتابات الروتينية.					
3.	عدم إشراك المعلمين/ات في صنع القرارات.					
4.	يتمسك مديري المدارس بالمركزية في صنع القرارات.					
5.	عدم اهتمام مديري المدارس بمواكبة التطور التكنولوجي.					
6.	عدم تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين لتحقيق الإبداع.					
7.	يتصف مديري المدارس بالتسوية في تحقيق متطلبات المعلمين/ات.					
8.	يعتمد مديري المدارس إلى أسلوب التفرد بين المعلمين لئ يتمكنوا من السيطرة عليهم.					
9.	عدم وجود الرغبة لدى مديري المدارس في استثمار قدرات المعلمين/ات وطاقتهم.					
10.	عدم اهتمام مديري المدارس بعدم التزام المعلمين/ات بالطابور الصباحي.					
<b>المجال الثاني: انخفاض الروح المعنوية</b>						
11.	عدم تواجد المدير عند الحاجة إليه.					
12.	عدم أكثرات مدير المدرسة بخلق بيئة عمل مريحة في المدرسة تساعد في تطور العملية التعليمية.					
13.	اللامبالاة لدى المدير في مواجهة المشكلات في المدرسة.					
14.	وجود خلافات مستمرة بين المدير والمعلمين.					
15.	عدم اهتمام المدير بتوفير الجو النفسي المريح للمعلمين.					
16.	عدم اهتمام المدير بتقويم أداء المعلمين.					
17.	عدم تمييز المدير بين مستويات المعلمين الأدائية.					
18.	عدم أكثرات المدير لإهمال المعلمين في أداء واجباتهم.					
19.	عدم اهتمام المدير بتميز المعلمين وإبداعهم.					
20.	لا يكثرث المدير بضغوط العمل على المعلمين.					
21.	انخفاض دافعية المعلمين بسبب انخفاض دافعية المدير للعمل.					
<b>المجال الثالث: الأنظمة والقوانين</b>						
22.	لا يحافظ المدير على أسرار المدرسة.					
23.	قلة التزام مدير المدرسة بالتعليمات الإدارية التربوية.					
24.	عدم ممارسة المدير لصلاحياته وقراراته ضمن الوصف الوظيفي.					

الرقم	المجالات وفقراتها	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
25.	يتصف المدير باللاجدية في العمل.					
26.	ضعف التزام المدير بتطبيق القوانين واللوائح المدرسية المنظمة لأعمال المدرسة.					
27.	قلة التزام المدير بمواعيد الحضور والانصراف في المدرسة.					
28.	عدم توضيح اللوائح والقوانين التي تحافظ على الانضباط المدرسي للطلبة والمعلمين.					
29.	ضعف معرفة المدير بحدود صلاحياته التي خولتها له الوظيفة.					
30.	لا يتعامل بالشفافية والنزاهة في تقييمه لأداء المعلمين.					
31.	ضعف الأساليب الرقابية التي تتماشى والتطورات التنظيمية.					
32.	غياب التحديد الدقيق للمهام الملقاة على عاتق المعلمين.					
<b>المجال الرابع: العلاقات البينية (مع الزملاء، الطلبة، أولياء الأمور)</b>						
33.	ضعف الثقة بين المدير والمعلمين.					
34.	يؤدي كثرة تنقل المدير إلى عدم الاستقرار في المدرسة.					
35.	المحابة وعدم التساوي في المعاملة بين جميع المعلمين.					
36.	قلة توجيه المعلمين نحو تبني الأفكار الإبداعية التي تساعد في نمو العملية التعليمية.					
37.	عدم اهتمام المدير بملاحظات أولياء الأمور.					
38.	عدم اهتمام المدير بالعلاقات الإنسانية.					
39.	عدم اهتمام مدير المدرسة في التعامل مع النزاعات المتكررة بين المعلمين.					
40.	قلة إشراك الطلبة في الأنشطة التي تحصل في المدرسة.					
41.	عدم تشجيع المدير للمنافسة الإيجابية بين المعلمين.					
42.	ضعف متابعة الطلبة من قبل أولياء أمورهم في المدرسة.					
43.	قلة اهتمام مدير المدرسة بمواهب الطلبة.					

مع جزيل الشكر والتقدير

ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس - أبو ديس

كلية العلوم التربوية

استبانة التراخي التنظيمي

حضرة المعلم/ المعلمة المحترمين:

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف التعرف إلى "مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية/ جامعة القدس، نرجو منكم التفضل بالإجابة عن فقرات الاستبانة بموضوعية، حيث أن هذه البيانات سيتم استخدامها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الشكر والتقدير

الباحثة: تغريد التلاحمة

الجزء الأول: الرجاء الاجابة عن هذه الاسئلة بوضع اشارة ( ✓ ) امام الخيار الذي يناسبك/ي.

● الجنس:  ذكر  أنثى

● المؤهل العلمي  دبلوم  بكالوريوس  أعلى من بكالوريوس

● التخصص:  علوم طبيعية  علوم إنسانية

● سنوات الخبرة  أقل من 5 سنوات  (5 - 10) سنوات  أكثر من 10 سنوات

● مستوى المدرسة:  أساسية  ثانوية

● المديرية:  شمال الخليل  الخليل  جنوب الخليل  يطا

**الجزء الثاني: الرجاء وضع إشارة ( ✓ ) في العمود المناسب الذي يشير إلى رأيكم حول الفقرة**

**مستوى التراخي التنظيمي:** يعد التراخي التنظيمي ظاهرة سلوكية ذات تأثير مباشر في سير العمل، إذ يلاحظ أن قلة اهتمام الإدارة بالجوانب المعنوية والمادية قد يؤدي إلى عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها المخطط لها بسبب التكاسل وعدم الانضباط، وبالتالي الإهمال ومن ثم ضعف الإنتاجية الكلية.

الرقم	مجالات وفقرات التراخي التنظيمي	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
<b>المجال الأول: مقاومة التغيير</b>						
1.	لا يهتم مديرو المدارس بتدريب المعلمين/ات لرفع مستوى أدائهم.					
2.	يتقيد مديرو المدارس بالأعمال الكتابية.					
3.	عدم إشراك المعلمين/ات في صنع القرارات.					
4.	لا يهتم مديرو المدارس بالمركزية في صنع القرارات.					
5.	لا يهتم مديرو المدارس بمواكبة التطور التكنولوجي.					
6.	لا يهتم مديرو المدارس بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين لتحقيق الإبداع.					
7.	يتصف مديرو المدارس بالتسوية في تحقيق مطالب المعلمين/ات.					
8.	يعتمد مديرو المدارس إلى أسلوب التفرد بين المعلمين.					
9.	غياب الرغبة لدى مديري المدارس في استثمار قدرات المعلمين/ات وطاقتهم.					
10.	عدم اهتمام مديري المدارس بالالتزام بالأنظمة والقوانين.					
<b>المجال الثاني: انخفاض الروح المعنوية</b>						
11.	لا يكثر مدير المدرسة بخلق بيئة عمل مريحة في المدرسة تساعد في تطور العملية التعليمية.					
12.	اللامبالاة لدى المدير في مواجهة المشكلات في المدرسة.					
13.	وجود خلافات مستمرة بين المدير والمعلمين.					
14.	عدم اهتمام المدير بتوفير الجو النفسي المريح للمعلمين.					
15.	تقويم المدير للمعلمين غير موضوعي.					
16.	عدم تمييز المدير بين مستويات المعلمين الأدائية.					
17.	لا يكثر المدير لإهمال المعلمين في أداء واجباتهم.					
18.	عدم اهتمام المدير بتميز المعلمين وإبداعهم.					
19.	لا يكثر المدير لضغوط العمل على المعلمين.					
20.	قلة متابعة المدير للتطور المهني للمعلمين.					
<b>المجال الثالث: الأنظمة والقوانين</b>						
21.	يفشي المدير أسرار المدرسة.					
22.	لا يلتزم مدير المدرسة بالتعليمات الإدارية.					
23.	لا يمارس المدير صلاحياته وقراراته ضمن الوصف الوظيفي.					
24.	يتصف المدير بالجدية في العمل.					

الرقم	مجالات وفقرات التراخي التنظيمي	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
25.	قلة التزام المدير بمواعيد الحضور والانصراف في المدرسة.					
26.	عدم تطبيق اللوائح والقوانين التي تحافظ على الانضباط المدرسي للطلبة والمعلمين.					
27.	ضعف معرفة المدير بصلاحياته التي خولتها له الوظيفة.					
28.	غياب الشفافية والنزاهة في تقييم المدير لأداء المعلمين.					
29.	ضعف استخدام المدير لأساليب الرقابة التي تتماشى والتطورات التنظيمية.					
30.	غياب التحديد الدقيق للمهام الملقاة على عاتق المعلمين.					
<b>المجال الرابع: العلاقات البيئية (مع الزملاء، الطلبة، أولياء الأمور)</b>						
31.	ضعف الثقة بين المدير والمعلمين.					
32.	المحاباة في المعاملة بين المعلمين.					
33.	قلة توجيه المعلمين نحو تبني الأفكار الإبداعية التي تساعد في نمو العملية التعليمية.					
34.	تدني مستوى اهتمام المدير بملاحظات أولياء الأمور.					
35.	تدني مستوى اهتمام المدير بالعلاقات الإنسانية.					
36.	عدم اهتمام مدير المدرسة في التعامل مع النزاعات المتكررة بين المعلمين.					
37.	قلة إشراك الطلبة في الأنشطة التي تحصل في المدرسة.					
38.	تدني مستوى تشجيع المدير للمنافسة الإيجابية بين المعلمين.					
39.	قلة متابعة أولياء الأمور لأبنائهم في المدرسة.					
40.	قلة اهتمام مدير المدرسة بمواهب الطلبة.					

مع جزيل الشكر والتقدير

## ملحق رقم (4) كتب تسهيل مهمة

Al-Quds University  
Faculty of Educational Sciences

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2019/10/1

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين  
الخليل/ شمال الخليل/ جنوب الخليل/ يطا

### الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة تغريد محمد محمود التلاحمة ، ورقمها الجامعي (21620038)، بإجراء دراسة بعنوان:

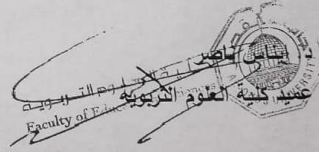
" مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر

المعلمين "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي

الحالي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم



الرقم: ت ي / 1/3 / 151057

التاريخ: 2019/10/10 م

الموافق: 1441/02/11 هـ

حضرات مديري المدارس ومديراتها المحترمين

الموضوع : تسهيل مهمة

تهديكم مديرية التربية والتعليم/يطا أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، أرجو تسهيل مهمة الباحثة تغريد محمد محمود التلاحمة، ورقمها الجامعي (21620038) من جامعة القدس بتوزيع استبانة بعنوان: "مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين " مع العلم أن جميع المعلومات تبقى سرية و لأغراض البحث العلمي فقط.

\*مع الاحترام\*

أ. ياسر صالح  
مدير التربية والتعليم





الرقم: ت.ش.خ / 2644/1/30

التاريخ: 2019/10/02م

الموافق: 1441/02/03هـ

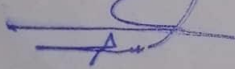
حضرات مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة / (توزيع استبيان)

تُهديكُم أطيب التحيات و بخصوص الموضوع أعلاه، أرجو السماح للدارسة: (تفريد محمد محمود التلاحمة) بتوزيع استبيان بعنوان "مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين"، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

أ . محمد جديع الفروخ



مدير التربية والتعليم



أ.ع/م.ع ( التعليم العام )



التاريخ: 2019/09/30م

الرقم: ج خ/4/2161

## حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

### المبحث: الدراسة الميدانية

بعد التحية،،،

لا مانع لدي من تسهيل مهمة الباحثة " تغريد محمد محمود التلاحمة "، من جمع بيانات وتعبئة استبانة والدراسة بعنوان: "مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين"، على ان لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

،،،، مع الاحترام،،،،

مدير التربية والتعليم

أ. خالد أبو شرار



قسم التعليم العام  
م/ر/م/ق

## فهرس الجداول

- جدول (1.3): خصائص أفراد العينة الديموغرافية.....51
- جدول (2.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال.....53
- جدول (3.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة.....54
- جدول (4.3): معاملات الثبات لمقياس التراخي التنظيمي.....55
- جدول (5.3): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.....56
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.....59
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال الأنظمة والقوانين لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.....61
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال العلاقات البينية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.....62
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال مقاومة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.....63
- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال انخفاض الروح المعنوية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.....65
- جدول (6.4) نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample t-test) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المستجيبين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجنس.....66
- جدول (7.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المستجيبين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....67
- جدول (8.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المستجيبين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....68
- جدول (9.4) نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample t-test) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المستجيبين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص.....69
- جدول (10.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المستجيبين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.....70
- جدول (11.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المستجيبين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.....71

جدول (12.4) نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample t-test) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المستجيبين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير مستوى المدرسة. .... 72

جدول (13.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المستجيبين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية. .... 73

جدول (14.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المستجيبين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية. .... 74

## فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): قائمة بأسماء السادة المحكمين.....98
- ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها الأولى.....99
- ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية.....103
- ملحق رقم (4) كتب تسهيل مهمة.....106

## فهرس المحتويات

الإهداء.....	
إقرار..... أ	
شكر وتقدير..... ب	
ملخص..... ت	
الفصل الأول.....	1
الإطار العام للدراسة.....	1
الفصل الأول.....	2
الإطار العام للدراسة.....	2
1.1 المقدمة.....	2
2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها.....	6
3.1 فرضيات الدراسة.....	7
4.1 أهداف الدراسة.....	8
5.1 أهمية الدراسة.....	8
6.1 حدود الدراسة.....	9
7.1 مصطلحات الدراسة.....	10
الفصل الثاني.....	12
الإطار النظري والدراسات السابقة.....	12
الفصل الثاني.....	13
الإطار النظري والدراسات السابقة.....	13
1.2 مقدمة.....	13
2.2 الإطار النظري.....	13
1.2.2 التراخي التنظيمي.....	13
1.1.2.2 مفهوم التراخي التنظيمي:.....	13
2.1.2.2 أنواع التراخي التنظيمي:.....	15
3.1.2.2 مظاهر التراخي التنظيمي:.....	15
4.1.2.2 أسباب التراخي التنظيمي في الإدارة المدرسية:.....	17
1.5.2.2 العوامل التي تؤثر في مستوى التراخي التنظيمي:.....	19
6.1.2.2 آثار التراخي التنظيمي:.....	27
2.2.2 التراخي التنظيمي والإدارة المدرسية.....	28

31.....	3.2. الدراسات السابقة
31.....	1.3.2. الدراسات السابقة العربية:
40.....	2.3.2. الدراسات الأجنبية:
47.....	3.3.2. التعقيب على الدراسات السابقة:
49.....	<b>الفصل الثالث</b>
49.....	الطريقة والإجراءات
49.....	1.3. منهج الدراسة
49.....	2.3. مجتمع الدراسة
49.....	3.3. عينة الدراسة
49.....	4.3. أداة الدراسة
49.....	5.3. متغيرات الدراسة
49.....	6.3. إجراءات الدراسة
49.....	7.3. الأساليب الإحصائية
50.....	<b>الفصل الثالث</b>
50.....	الطريقة والإجراءات
50.....	1.3. منهج الدراسة
50.....	2.3. مجتمع الدراسة
51.....	3.3. عينة الدراسة
52.....	4.3. أداة الدراسة
52.....	1.4.3. وصف الأداة:
52.....	2.4.3. صدق الأداة:
52.....	1.2.4.3. صدق المحكمين:
53.....	2.2.4.3. صدق الاتساق الداخلي:
55.....	3.4.3. الثبات:
56.....	4.4.3. تصحيح الأداة:
56.....	5.3. متغيرات الدراسة
56.....	6.3. إجراءات الدراسة
57.....	الاستبانة
57.....	7.3. الأساليب الإحصائية

58.....	الفصل الرابع
58.....	نتائج الدراسة
59.....	الفصل الرابع
59.....	نتائج الدراسة
75.....	الفصل الخامس
75.....	مناقشة النتائج والتوصيات
76.....	الفصل الخامس
76.....	مناقشة النتائج والتوصيات
76.....	1.5 مناقشة النتائج
84.....	2.5 التوصيات والمقترحات
86.....	المصادر والمراجع
86.....	المراجع العربية
94.....	المراجع الأجنبية:
98.....	الملاحق
98.....	ملحق رقم (1): قائمة بأسماء السادة المحكمين
108.....	فهرس الجداول
112.....	فهرس الملاحق
113.....	فهرس المحتويات