

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

تفريد محمد التلاحمة* حنان موسى سمير** محمود أحمد أبوسمره***

الملخص: 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 لمتغيرات الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم إعداد استبانة مكونة من (40) فقرة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين 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. أظهرت 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 كالآتي: الأنظمة والقوانين، العلاقات البيئية، مقاومة التغيير، وانخفاض الروح المعنوية، وجاءت بدرجة متوسطة باستثناء مجال انخفاض الروح المعنوية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والمديرية، بينما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير التخصص، وكانت الفروق لصالح تخصص العلوم الطبيعية. وفي ضوء النتائج السابقة خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والاقتراحات.

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

* مدرسة في مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

** استاذ مساعد، كلية الدراسات الاسلامية - الخليل - فلسطين

***أستاذ، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، فلسطين

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، المديرية)؟
فرضيات الدراسة
تسعى الدراسة الحالية إلى 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 المديرية.
أ. 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، المديرية)؟
 - 4- تقديم توصيات ذات علاقة بموضوع الدراسة لذوي العلاقة انطلاقاً من نتائج هذه الدراسة.
- ب. أهمية الدراسة
تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:
الأهمية النظرية:
1- ينتظر أن تثرى 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 الباحثين، التي تسعى لدراسة مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.
الأهمية التطبيقية:
1- يتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة صناعات القرار وإدارات المدارس

1. المقدمة

تعتبر الإدارة الركيزة الأساسية في النظم الاجتماعية في جميع المجتمعات، إذ يعتمد عليها في تمكين هذه النظم أبو حمدة والسعود [1]. ويعتبر ميدان الإدارة المدرسية 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. ويعد التراخي التنظيمي لدى مدير المدرسة أحد العوامل الرئيسة التي تظهر آثارها في مخرجات التعليم السلبية، ومدى تحقق الأهداف التعليمية والتربوية. حيث أنه من السهل لأي مدرسة أن تتبنى خطأ تنظيمية ولكن من الصعب تطبيقها والحصول على نتائج إيجابية سبق وان تم تحديدها في تلك الخطة.

ويشير ويفالد وآخرون [2] إلى أن التراخي التنظيمي قد يكون على شكل مقدر 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 وسيؤثر بالاختيارات الإدارية وحالة البيئة العامة. ويضيف كل من زن وفلود [3] 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 للأموال، وإن مقدرته على إدراك هذه الفروق والتعامل معها وفق منهجية معينة يقلل كثيراً من المشكلات مع العاملين ويساعده على تهيئة بيئة مناسبة للعمل، لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

2. مشكلة الدراسة

إن الإدارة المدرسية هي المسؤولة عن سير العملية التعليمية التعلمية، كما أنها المسؤولة عن مدى تحقيق العملية التعليمية للأهداف المخطط لها، لذلك فإن كانت هناك درجة من التراخي والإهمال لدى المدير في قيامه بواجباته المؤكدة إليه فإن ذلك يعود سلباً على المدرسة وعلى العاملين بشكل خاص في سلوكهم وأدائهم لمهامهم وإنتاجيتهم وسينتعكس ذلك بالتالي على تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها. وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:
السؤال الأول: ما مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

كما أن هنالك مظاهر متعددة للتراخي التنظيمي في المؤسسات، وأهمها كما أوردها مونجان ولي [9]:

- عدم التواجد في مكان العمل فترات طويلة دون مبرر مقبول ومعقول.
- تفشي اللامبالاة في العمل وانعدام دافع العمل بجد واخلاص.
- ضعف الرقابة والإشراف من قبل الرؤساء على مرؤوسهم، وعدم الجدية في متابعة الأداء.

- التهرب من اتخاذ القرار، وفقدان احترام المرؤوسين للرئيس.
- عدم الانصياع للأوامر والتعليمات، والخروج من العمل قبل الموعد المحدد له، وعدم الحضور للعمل في المواعيد المحددة.

أسباب التراخي التنظيمي في الإدارة المدرسية:
أشارت كل من منجونغ وايليتيت [10] أن هناك عدة أسباب لوجود التراخي التنظيمي: عدم وجود الدافع أو الحافز للاستمرار في العمل وعدم الاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة. أما حناحنة [7] فبينت 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 بها.
- تعيين المديرين غير الأكفيا 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 وخطائه التي يرتكبها في العمل.

- قلة اهتمام الإدارة بتقديم المكافآت والحوافز المادية أو المعنوية للعاملين.
بينما صنفت غلوسي [11] أسباب التراخي التنظيمي فيما يأتي:
- أسباب إدارية تمثلت في عدم تحمل المدير لمسؤولياته 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 والانتكالية في أشكالها كافة، وانتشار ظواهر خطيرة في المنظمة بين العاملين كالوساطة والمحسوبية والرشوة والفساد والتسلط من قبل فرد أو مجموعة معينة على الآخرين.

- 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.

- أسباب قانونية وتمثلت في عدم وجود تشريعات قانونية لممارسة الإدارة، وعدم وجود النظم والقرارات والضوابط واللوائح التي ترشد العاملين نحو الأداء 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.

- أسباب فنية وتمثلت في عدم التدريب والتأهيل لرفع كفاءة العمالي، وغياب الرقابة الذاتية، وعدم الاهتمام بالمقدرة والكفاءة ومراعاة التخصص عند تعيين العاملين، وعدم وجود الخطط السنوية وإهمال تنفيذها إن وجدت، وعدم تناسب الدخل الفردي للعاملين مع مستوى المعيشة وعدم ربطه

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 تربوية أخرى، في ضوء ما توفره من أدوات، وما توفره من أدب تربوي ودراسات سابقة.

3. الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم التراخي التنظيمي: أول من صاغ مصطلح التراخي التنظيمي هما مارش وسيمون 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 [4].

ولقد تعددت الآراء والتعريفات لمفهوم التراخي التنظيمي، فقد عرفه أبو حمدة والسعود [1] 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 وكيفية، مما يؤدي إلى مضاعفة الجهود بدون نتائج، ووجود رسائل غير واضحة بين العاملين، فضلاً عن ضعف التنسيق". أما مك دونالد [5] فيرى أن التراخي التنظيمي بأنه مصطلح سلمي يتعلق عادة بعدم الكفاءة والالتزام بالمواد. وبين جورج [6] أن التراخي التنظيمي يحدث نتيجة للإغراء في حوض 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 إن 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.

مظاهر التراخي التنظيمي: يعد التراخي التنظيمي ظاهرة يومية واضحة تمس حياة الأفراد في مختلف مجالات العمل وقد تعددت أشكال التراخي التنظيمي في المؤسسات الرسمية والخاصة، حيث أبرزها حناحنة [7] 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 الانتاج بسبب غياب الوعي بأهمية العمل الذي يقومون به.
- جهل الموظف بمهامه وواجباته وعدم اهتمام المنظمة بتدريب العاملين وتأهيلهم للقيام بها.

أما نوراي وغولاتي [8] فأوردوا عدة أشكال للتراخي التنظيمي في المنظمة تمثلت في الطاقة أو المقدرة الزائدة على الحد الضروري، والعمالة الزائدة عن الحاجة، والموظفين الذين يشغلون وظائف متكررة، ورأس المال الزائد عن الحد الضروري.

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

أجرت عثمان [15] دراسة هدفت التعرف الى 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 الطبقيّة العشوائية، 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 ايجابية بين مستوى التراخي التنظيمي والدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية.

كما قامت أبو حمدة والسعود [1] 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 ومديرة، و (2936) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية العامة في الاردن، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، وأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في هذه المدارس من وجهة نظر مديريهم متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة احصائية بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمي تلك المدارس.

وهدفنا دراسة السعود وأبو حمدة [16] التعرف الى 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. وقد توصلت الدراسة إلى أن 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). ووجدت علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية 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 كل من ييه وشاي [17] 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 ومعلمة، وأظهرت النتائج وجود درجة عالية من الالتزام التنظيمي على فعالية التدريس، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وفعالية التدريس لكل من (الاندماج الوظيفي، وسمات الشخصية، ومشاركة زملاء العمل).

وقام بلبل وارسين [18] بدراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين التعليم والتراخي التنظيمي (النمط الفوضوي) ضمن النظام التعليمي، وتكونت عينة الدراسة من (320) معلماً و(500) طالبا، 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

بمستوى الدخل العالمي، وسوء توزيع العمالة وعدم الاستثمار الأمثل لمقدرات العاملين وطاقاتهم، وعدم توفير البيئة الملائمة للعمل، وعدم توفير وسائل الاتصال وادواته بين العاملين والادارة وبين العاملين مع بعضهم بعضاً.

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 [12].

وأوضح كردي [13] عدة آثار للتراخي التنظيمي تمثلت فيما يأتي:

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

- ارتفاع الكلفة وتحميل ميزانية المنظمة بمبالغ طائلة دون الحصول على ما يقابلها من خدمات وإنتاج.

-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 الاجتماعية على الفرد والجماعة.

-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 اداء المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

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

الدراسات السابقة

قام سمير [14] بدراسة هدفت التعرف الى 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 ثلاثة مجالات: التفاس العمدية، الإحباط، الالتزام (الاجتيازي). أشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والتراخي التنظيمي، كما أشارت النتائج أن مستوى التراخي التنظيمي كان مرتفعاً.

والبالغ عددهم (8660) معلماً ومعلمةً في العام الدراسي (2019/2020م). وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (500) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات مدارس محافظة الخليل، بالطريقة التطبيقية، وبلغت الاستبانة الصالحة للمعالجة الإحصائية (475) استبانة، وتمثل ما نسبته (5.5%) من مجتمع الدراسة.

ج. أداة الدراسة

نم تطوير استبانة لقياس مستوى التراخي التنظيمي في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتم التأكد من صدق وثبات الأداة بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (4) مجالات تضم (40) فقرة.

5. النتائج ومناقشتها

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).

جدول 1

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

وقد تعزى هذه النتيجة الى غياب الشفافية والنزاهة في تقييم المدير لأداء المعلمين، وضعف استخ دام المدير لأساليب الرقابة التي تتماشى والتطورات التنظيمية، 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، وتدني مستوى اهتمام المدير بالعلاقات الإنسانية، وتقيد مديري المدارس بالأعمال الكتابية، وعدم إشراك المعلمين/ات في صنع القرارات، وعدم اهتمام المدير بتوفير الجو النفسي المريح للمعلمين، وقد ينشغل ببعض الأمور الثانوية ولا يهتم بالأشياء الجوهرية ذات الصلة بالمهمة الرئيسية له، وكذلك ضعف العلاقة بين البيت والمدرسة وما يترتب على هذه العلاقة من نتائج تضر بالعملية التربوية كل هذه الأمور تؤدي إلى وجود تراخي تنظيمي سلبي في المدرسة. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من سمير [14]، وعثمان [15]، وأبو حمدة والسعود [1]، والتي أشارت جميعها الى أن مستوى التراخي التنظيمي جاء مرتفعاً.

وللتعرف الى مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين من خلال مجالات الدراسة وفقراتها، فقد قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

إيجاد جو من اللامبالاة عند المعلمين، مما يؤدي إلى عدم الوصول إلى الاهداف المرجوة التي يمثل الطالب محورها الأساسي.

كما قام جوكي [19] بدراسة هدفت الكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة، ومشاركة المعلم في صنع القرار وفعالية المدارس بمقاطعة كاهسيونغ بالصين، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، بجانب تحليل وثائقي للدراسات والنظريات ذات الصلة بالمناخ التنظيمي ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وفعالية المدرسة. وأظهرت 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.

4. الطريقة والاجراءات

أ. منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

ب. مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جمع المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة الخليل بمديرياتها الأربع (شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، ويطا)

تشير البيانات الواردة في الجدول (1) 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 استخدم الباحثون ما يعرف بالتقدير النقطي، ويقصد به تقدير معلمة المجتمع بإعطائها قيمة واحدة من خلال قيمة إحصاءة العينة. وعليه يمكن اعتبار المتوسط الحسابي للعينة بأنه يمثل المتوسط الحسابي للمجتمع أبو سمرة والطيبي [20]، وعليه يكون المتوسط الحسابي للتراخي التنظيمي لمجتمع الدراسة هو (2.52) وبدرجة متوسطة.

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

المعيارية والأوزان النسبية لكل مجال من مجالات الدراسة، وعلى النحو
تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية
الآتي:

المجال الأول: الأنظمة والقوانين

جدول 2

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
	الدرجة الكلية لمستوى الأنظمة والقوانين	2.70	1.38	54.0	متوسطة

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

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال العلاقات البينية، وبينه الجدول (3):

تشير البيانات الواردة في الجدول (2) 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) 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.

جدول 3

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
	الدرجة الكلية لمستوى العلاقات البينية	2.66	1.35	53.2	متوسطة

المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (9)، العدد (2) – حزيران 2020

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

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال مقاومة التغيير، ويبينه الجدول (4):

جدول 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
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 وطاقاتهم.	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
	الدرجة الكلية لمستوى مقاومة التغيير	2.50	1.22	50.0	متوسطة

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

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال انخفاض الروح المعنوية، ويبينه الجدول (5):

جدول 5

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 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 المدير 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	تقويم المدير للمعلمين غير موضوعي.	2.18	1.20	43.6	منخفضة

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

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
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 المدير لإهمال المعلمين في أداء واجباتهم.	2.05	1.21	41.0	منخفضة
	الدرجة الكلية لمستوى انخفاض الروح المعنوية	2.23	1.23	44.6	منخفضة

الموافقة بالنسبة لمجال انخفاض الروح المعنوية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

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

للإجابة عن سؤال الدراسة تم فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه: 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).

جدول 6

نتائج اختبار (ت) (Independent-Sample t-test) للتعرف الى 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		
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		

أن يؤدي إلى إحداث فرق في الإجابة بين المعلمين والمعلمات في موضوع التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة في هذا الجانب مع نتيجة دراسة عثمان [15].

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.

لفحص الفرضية الصفرية 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).

**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) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس. وعليه تقبل الفرضية الصفرية الأولى.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية قد تشابه 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

جدول 7 الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المستجيبين لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المتغير
0.95	2.59	56	دبلوم	مقاومة التغيير
0.93	2.55	327	بكالوريوس	
0.93	2.24	92	أعلى من بكالوريوس	
0.94	2.50	475	المجموع	
1.03	2.27	56	دبلوم	انخفاض الروح المعنوية
1.04	2.28	327	بكالوريوس	
0.96	2.03	92	أعلى من بكالوريوس	
1.03	2.23	475	المجموع	
1.13	3.03	56	دبلوم	الأنظمة والقوانين
1.11	2.56	327	بكالوريوس	
1.15	2.98	92	أعلى من بكالوريوس	
1.13	2.70	475	المجموع	
1.09	2.99	56	دبلوم	العلاقات البيئية
1.10	2.54	327	بكالوريوس	
1.10	2.86	92	أعلى من بكالوريوس	
1.11	2.66	475	المجموع	
0.79	2.72	56	دبلوم	الدرجة الكلية
0.87	2.48	327	بكالوريوس	
0.79	2.53	92	أعلى من بكالوريوس	
0.85	2.52	475	المجموع	

يتضح من الجدول (7) 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):

جدول 8

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.

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

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

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

فهم يريدون معرفة كل ما يجري داخل المدرسة، وهذا يكسبهم معرفة إضافية تمكهم من التعامل مع السلوك الذي يصدر عن مديرهم بشكل أكثر دقة ووضوح.

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).

جدول 9

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		

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 إحصائياً لصالحهم.

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 المديرية.

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 المديرية، وذلك كما هو موضح في الجدول (10).

المتغير	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مقاومة التغيير	شمال الخليل	103	2.59	0.93
	الخليل	122	2.49	1.02
	جنوب الخليل	185	2.51	0.93
	يطا	65	2.31	0.83
	المجموع	475	2.50	0.94
انخفاض الروح المعنوية	شمال الخليل	103	2.26	1.02

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 473

تشير النتائج كما هو موضح في الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي لدى 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 وتقبل الفرضية البديلة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن ذوي تخصص العلوم الطبيعية يتعاملون مع ظواهر طبيعية وأرقام أكثر من ذوي تخصص العلوم الإنسانية، وهذا أدى إلى

جدول 10 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
1.08	2.23	122	الخليل	الأنظمة والقوانين
1.06	2.23	185	جنوب الخليل	
0.83	2.18	65	يطا	
1.03	2.23	475	المجموع	
1.07	2.76	103	شمال الخليل	
1.15	2.70	122	الخليل	
1.17	2.64	185	جنوب الخليل	
1.11	2.76	65	يطا	
1.13	2.70	475	المجموع	
1.01	2.71	103	شمال الخليل	
1.16	2.61	122	الخليل	
1.15	2.66	185	جنوب الخليل	
1.07	2.66	65	يطا	
1.11	2.66	475	المجموع	
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	
0.85	2.52	475	المجموع	

يتضح من الجدول (10) 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 (11):

جدول 11

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			

التراخي التنظيمي. وعليه تقبل الفرضية الصفرية الرابعة. 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 المديرية تلتزم أيضاً بهذه الأنظمة والقوانين،

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). * دالة مستوى دلالة (0.05) يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لمستوى

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

[20] أبو سمرة، محمود أحمد، والطيطي، محمد عبد الاله. (2019). مناهج البحث العلمي (من التبیین الى التمكين)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

ب. المراجع الأجنبية

- [2] 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.
- [3] 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.
- [4] 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.
- [5] 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>
- [6] George, G. (2005). "Slack resources and the performance of privately held firms". The Academy of Management Journal, 48(4): 661-676.
- [8] Nohria. N & Gulati. R. A. (1996). "Is slack good or bad for organizations?" Academy of Management journal. 39 (5): 1245-1264.
- [9] Mongan. J. & Lee. T., (2009). Chaos and organization in health care. university of Cambridge. Massachusetts. London, England.
- [10] Minjung. k, Ayelet. F, (2011). Why people slack off? <http://www.chicagoreader.com>.
- [17] 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.
- [18] Bulbul, M., and Ercetin, S (2010). Chaos and the analogy of education, Middle East Journal of Scientific Research, 5(4): 280-282.
- [19] 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.

وُراقب 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.

6. التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يوصي الباحثون 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 والتثقيف 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.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بأسباب ومظاهر وطرق علاج التراخي التنظيمي في مدارس ومحافظات أخرى في فلسطين.

المراجع

أ. المراجع العربية

- [1] 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.
- [7] حناحنة، كوكب. (2006). التراخي والتقصير في إنجاز العمل ظاهرة تغذيها ثقافة الواسطة، <http://www.alghad.com/articles/759378>
- [11] غلوسي، 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.
- [12] الزالملي، ماجد احمد. (2014). التخلف الإداري يهك الموظفين، <http://www.iraqicp.com/index.php/sections/platform/1377>
- [13] كردي، احمد السيد طه. (2014). التسيب الداري وأثره على أداء الموظف <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/>
- [14] سمير، طيوب. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي للموظف بالمؤسسة . دراسة ميدانية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- [15] 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.
- [16] 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

THE LEVEL OF ORGANIZATIONAL SLACK AMONG THE PRINCIPALS OF PUBLIC SCHOOLS IN HEBRON GOVERNORATE FROM THE TEACHERS' PERSPECTIVES

TAGHREED MUHAMMAD AL-TALAHMEH*

HANAN MUSA SAMIR**

MAHMOUD AHMED 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 the study variables. In order to achieve the objectives of the study, the researchers applied a descriptive method. As a tool for data collection, the researchers conducted a questionnaire consisted of (40) items. The population of the study consisted of all teachers in public schools in the Hebron Governorate, (8660 teachers) in academic year (2019/2020). The study was applied to a sample of (475) teachers selected randomly. 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, 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 researchers came up with a set of recommendations and suggestions.*

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

* *Teacher in the Palestinian Ministry of Education*

** *Assistant Professor, Faculty of Islamic Studies - Hebron - Palestine*

*** *Professor, Faculty of Educational Sciences, Al-Quds University, Palestine*