

مؤشرات التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الخليل / فلسطين: دراسة نوعية

ليندا وائل البكري

كلية التربية - جامعة الخليل

Lindabakri78@gmail.com

نبيل جبرين الجندي

أستاذ التربية وعلم النفس - جامعة الخليل - فلسطين

jondin@hebron.edu

The indicators of organizational laxity among public school principals in the Directorate of Education in Hebron- Palestine :Qualitative study

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مؤشرات التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين، وقد اعتمدت هذه الدراسة منهجية البحث النوعي باستخدام النظرية المتجذرة، واستخدمت الدراسة المقابلات شبه المقننة أداة لجمع المعلومات، حيث تمت مقابلة عشرة من المعلمين حتى تم التوصل إلى التشبع النظري، ومن ثم تحليل المقابلات باستخدام النظرية المتجذرة في مراحل ثلاث: الترميز المفتوح، الترميز المحوري، ثم الترميز الانتقائي، وتم التحقق من صدق وثبات أسئلة المقابلة والتحليل، وأسفرت الدراسة عن أربعة مؤشرات رئيسة للتراخي التنظيمي هي: عدم التزام مديري المدارس بالقوانين والأنظمة، وإهمال المديرين للمهام الفنية والإدارية، وضعف العلاقات البنينة بين المديرين والأطراف ذات العلاقة، وانخفاض الروح المعنوية عند المعلمين، وقد أوصت الدراسة بوضع معايير دقيقة لاختيار المديرين، وكذلك تفعيل مبدأ الشفافية والنزاهة لدى مديري المدارس الحكومية عند تقييمهم للمعلمين.

Abstract

This study aimed at discovering the indicators of organizational laxity among that are present in public school principals in the Directorate of Education in Hebron from the perspective of schoolteachers, Qualitative research methods were employed through the utilization of the grounded theory principals, Theoretical saturation was achieved through observation and the use of semi structured interviews of ten participating teachers, the interviews were analyzed using the grounded theory in three steps: open coding, axial coding, and selective coding. Both the

validity and the reliability of the interview questions and data analysis were confirmed. The findings showed four main indicators of organizational laxity, which are as follows: school principals' noncompliance with laws and regulations, principals' neglect of technical and administrative tasks, weak inter-relationships between principals and related parties, and teachers' low morale. The study recommended setting professional criteria for selecting school principals, as well as employing the principles of transparency and integrity when evaluating teachers,

مقدمة

لعل التطور الذي شهده العالم في السنوات الأخيرة، طور مفاهيم إدارية وتنظيمية جديدة في جميع النظم، ومنها النظام التربوي الذي يسهم بشكل مباشر في التنمية الشاملة على مختلف الأصعدة، فلا بد أن يطال هذا التطور النظام التربوي بجميع مكوناته وأهمها النظام المدرسي، فما تزال المدرسة على مر العصور هي المؤسسة الأهم التي أوجدها المجتمع لتتولى إعداد الفرد بطريقة فعالة ومرنة تسمح له بالتكيف مع تطورات وتغيرات الحياة، وهذا يستدعي إدارة مدرسية فاعلة يقودها مدير فاعل يتصف بالجدية والمرونة والتعامل الإيجابي دون تراخ أو إهمال.

وتُعد الإدارة الركيزة الأساسية في نجاح النظام أو فشله، بل إن أهميتها تزداد بتزايد مجالات الفعاليات الإدارية واتجاهها نحو مزيد من التخصصية والتنوع، ومن أهم النظم الاجتماعية النظام التربوي، وباعتبار أن المدرسة أهم مكونات النظام التربوي فإن الطريقة التي تُدار بها هي أساس نجاحها في أداء رسالتها (التلاحة ورفاقه، ٢٠٢٠).

وتُعدّ الإدارة المدرسية أهم الحلقات في الإدارة التربوية، إذ ترتبط بشكل مباشر بالعملية التربوية التعليمية، وهي من تُنشئ الأجيال التي يُفترض أن تتعايش مع الواقع وتواكب التطور وتتسلح بالعلم مع الحفاظ على الهوية، فالعبء الملقى على عاتق مدير المدرسة كبير، ففي عصر السرعة الذي يقوم على مبدأ الإدارة الحديثة فإن وجود التراخي، أو التقصير، أو الإهمال الإداري في التنظيم، أو الإدارة يُقلل من فرص النجاح وتحقيق الأهداف (أبو حمدة والسعود، ٢٠١٣).

فالمدير هو المسؤول عن توزيع المهام، واتخاذ القرارات، وغيرها من الواجبات الملقاة على عاتقه بحكم موقعه، فهو الذي يحدد ثقافة المؤسسة وما فيها من قيم واتجاهات، وهو الذي يوجه سلوك العاملين نحو الأداء الذي تريده المدرسة، فإذا كانت هناك درجة من التراخي والإهمال لدى المدير في المهام الموكلة إليه فسيعود ذلك

سلباً على المدرسة، وعلى العاملين، ويؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم، وبالتالي على تحقيق الأهداف (عثمان، ٢٠١٧)، وقد بين طوبوب (٢٠١٩) أن التراخي التنظيمي قد يكون على شكل عدم المواظبة على مواعيد العمل، التكاثر في إنجاز الأعمال، مخالفة التعليمات، وانخفاض مستوى الرضا في العمل، ومن مظاهر تأثير تراخي المدير على أداء المعلمين، عدم الانضباط الوظيفي لديهم، واللامبالاة في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، فضلاً عن عدم الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح المنظمة لأعمال المدرسة.

وفي السياق نفسه، تشكل ظاهرة التراخي التنظيمي مؤشرات سلوكية لها تأثير مباشر في سير العمل، إذ يرتبط هذا المفهوم بمفهومي الإهمال والتسيب أو التأخر والتخلف الوظيفي، ويوضح (Hargreaves, 1995) أن التراخي التنظيمي يعبر عن التجاوزات التي تصدر عن الموظف أثناء عمله بالوظيفة، مما يتصل 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 بدرجات متدنية من الأداء، ويؤيد أبو حمدة والسعود (٢٠١٣) ما سبق حيث بينا أن التراخي التنظيمي هو عدم قيام العامل أياً كان موقعه الوظيفي، بما يجب عليه القيام به تجاه وظيفته "إضافة إلى الحصول على أكبر أجر مقابل أقل جهد وتدني مستوى الأداء.

وبما أن الإدارة المدرسية هي الركيزة الأهم في الإدارة التربوية، والمدير هو الرأس الإداري والتربوي في آن واحد، وهو القائد المشرف والمنسق والمخطط في مدرسته، فإن مستوى التراخي التنظيمي في الإدارة المدرسية يرتبط بمستوى تراخي المدير في أداء مهامه الإدارية والفنية، وبذلك يمكن النظر للتراخي التنظيمي في الإدارة المدرسية على أنه تراخي المدير في القيام بمهامه الوظيفية بالشكل المطلوب والمنصوص عليه في القوانين واللوائح، بطريقة تؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل (العازمي، ٢٠٢٢).

ثمة أشكال ومظاهر متعددة للتراخي التنظيمي، فالتراخي التنظيمي كما بينه (Mongan & Lee, 2009) ظاهرة يومية تمس حياة الأفراد في مختلف المجالات، ومن أشكاله تهرب الموظفين من أداء أعمالهم أو تأجيلها، وعدم كفاءة المدير، وعدم امتلاكه لمؤهلات مناسبة لمنصبه، إضافة إلى عدم اهتمام العاملين بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم على الرغم من أهميتها، وعدم الالتزام في مكان العمل لفترات طويلة دون مبرر، واللامبالاة في العمل، إضافة إلى انعدام الدافع للعمل بجد، وعدم الجدية في متابعة الأداء، والتهرب من اتخاذ القرارات، عدا عن فقدان احترام المرؤوسين للرئيس، وعدم الانصياع للأوامر والتعليمات، وعدم الالتزام بمواعيد العمل.

وقد وضع أبو حمدة (٢٠١٢) عدة أشكال للتراخي التنظيمي في المدرسة، كتأخر الطالبات عن الطابور الصباحي، وانتشار أنماط سلوك غير مرغوبة بين الطلبة مثل العنف والتخريب لضعف الرقابة الإدارية، وإهمال الإدارة في حل المشكلات، وتنفيذ العقوبات الرادعة، إضافة إلى ضعف شخصية مدير المدرسة وتراخيه، وعدم كفاءته وفقدان احترام العاملين والطلبة له، وقلة اهتمام الإدارة المدرسية بالجوانب الإنسانية والاجتماعية والتقدير بالروتين، وانخفاض رغبة العاملين في الدوام، وكل ذلك يؤثر في انخفاض رغبة الطلبة في التعلم وبالتالي يؤثر على تحصيلهم المدرسي.

وقد بينت عثمان (٢٠١٧) أن من أشكال التراخي التنظيمي في الإدارة المدرسية: انخفاض كفاءة مدير المدرسة وضعف شخصيته وتراخيه الذي يؤدي إلى فقدان احترام العاملين والطلبة، وعدم اهتمام المدير بوضع الخطط وتطبيقها، إضافة إلى ضعف اهتمام المدير بالجوانب الإنسانية والاجتماعية، والتقدير بالروتين مع اللامبالاة والإهمال مع عدم رغبة المدير بالدوام.

في حين بين السعود والخطاطبة (٢٠٢٠) أن من أشكال التراخي التنظيمي في المدرسة وجود الكثير من الأعمال المطلوبة والمتراكمة دون إنجاز، لعدم معرفة الأفراد ماذا يعملون؟ ومن أين يبدأون؟ فتظهر عليهم أعراض ضعف الشعور بالمسؤولية واللامبالاة في العمل، وعدم وجود الجدية والإخلاص في العمل، واللجوء إلى المغادرة من العمل دون مبرر، والتهاون في اتباع القوانين والتشريعات، إضافة إلى عدم وجود أسلوب رقابي فعال يضمن استمرار العمل من قبل الإدارة.

وحول الأسباب المؤدية إلى التراخي التنظيمي ذكر بلوم (Bloom, 2000) أسباب كثيرة منها المعتقدات والقيم التي تحملها الفئة الأكثر سيطرة على المؤسسة وفرضها على العاملين، وبين مولر (Moller, 2009) سببين للتراخي التنظيمي يتمثلان في عدم وجود التنظيم والتوجيه الفعال لجهود العاملين داخل النظام الإداري مما يؤدي إلى ضياع الوقت، وسوء استغلال الموارد، وعدم وجود تنسيق بين الأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة وتلك الموضوعية من قبل الدولة.

ولعل من أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى التراخي التنظيمي ما ذكره السعود وأبو حمدة (٢٠١٢)، من التهاون في استثمار الوقت وتضييعه، وعدم التفريق بين الأمور المهمة والأمور الأقل أهمية، وسوء اختيار التوقيت في إنجاز الأعمال إما بالتقديم أو التأخير، إلى عدم إتمام العمل أو إعادته أكثر من مرة ظناً أنه لم يتم تنفيذه،

والارتجال في العمل، وعدم التخطيط قبل الإنجاز بوقت كاف، إضافة إلى الوضع المادي المتدهور مثل عدم انتظام أجور العاملين، والنفقات المالية العالية غير الواضحة، وعدم انتظام آلية الدفع للخدمات الخارجية التي تستعين بها المنظمة، فضلاً عن تغيب العاملين المستمر الذي يتخذ أكثر من شكل كقدوم المعلم للتوقيع على سجل الحضور والانصراف، ثم الخروج من موقع عمله إلى مكان آخر لمصلحة خاصة.

في حين قسمت الغلوسي (٢٠١٥) أسباب التراخي التنظيمي في الإدارة المدرسية إلى أسباب إدارية وتنظيمية وقانونية. أما الأسباب الإدارية فتمثلت في ضعف تحمل المدير لمسؤولياته وواجباته، وضعف الرقابة الإدارية لحسن سير العمل، إضافة إلى ضعف أسلوب الإدارة وافتقاره إلى التنظيم والانضباط، وانخفاض المكافآت المعنوية والمحفزات، وقلة الإمكانيات المادية لممارسة الإدارة لعملها، ويُضاف إلى ذلك تراخي وتباطؤ المدير وإهماله في أداء العمل، وأما الأسباب التنظيمية فتمثلت في استمرارية التحكم والسيطرة بشكل بيروقراطي على العاملين، والتفويض والالتكالية بكافة أشكالها، مع انتشار ظواهر كالمحسوبية، والوساطة، والرشوة، والفساد. وأما الأسباب القانونية، فتمثلت في قلة وجود تشريعات قانونية لممارسة الإدارة، وغياب العقاب في حال عدم تطبيق اللوائح والأنظمة؛ مما يؤدي إلى انتشار المخالفات.

وقد ذكر الخطاطبة والسعود (٢٠٢٠) أسباباً أخرى للتراخي التنظيمي لدى مديري المدارس كان أهمها الإدارة السيئة للوقت وهدره، وعدم القدرة على ترتيب الأولويات الوظيفية، وترك العمل ناقصاً غير مكتمل، والتخبط، وعدم التخطيط الجيد للعمل، وعدم التنسيق بين الوقت والجهد المبذول، وإهمال الأمور التنظيمية كأجور العمل والحوافز ومصادر النفقات المرتفعة، وتتصل المدير من مسؤولياته، وضغوط العمل التي قد يواجهها أثناء عمله.

وأضافت العازمي (٢٠٢٢) أسباباً أخرى لوجود التراخي التنظيمي لدى المديرين، منها ضعف الرقابة الإدارية لسير العمل، وضعف أسلوب الإدارة وافتقارها للتنظيم والانضباط، وضعف الإمكانيات المادية اللازمة لممارسة الإدارة عملها، وضعف التعاون بين الإدارة والعاملين، إضافة إلى وجود عوامل تنظيمية كاستمرار الإدارة البيروقراطية، وتقاعس وتكاسل المدير وإسناد وظائفه ومهامه إلى العاملين، وانتشار ظاهرة الوساطة والمحسوبية والرشوة والفساد والتسلط، يُضاف على ذلك ضعف التشريعات القانونية لممارسة الإدارة وغياب العقوبات لعدم تطبيق القوانين والأنظمة.

وقد أعطى عيد وقبة (٢٠٢٢) أسباباً أخرى للتراخي التنظيمي، منها عدم إتمام العمل أو إعادة العمل أكثر من مرة، تنظيم الوقت بطريقة ارتجالية دون تخطيط، التهاون في استثمار الوقت وتضييعه في أمور تافهة، الوضع المالي المتدهور في أي نظام إداري مثل عدم دفع أجور العاملين بانتظام، وعدم انتظام آلية الدفع للخدمات الخارجية التي تستعين بها المؤسسة.

أما فيما يتعلق بآثار التراخي التنظيمي فقد تعددت الآثار التي يُمكن أن تتجم عن هذه الظاهرة التي ظهرت نتيجة لسوء التخطيط والتنظيم الإداري، وعدم قدرة الإدارة على استثمار طاقات العاملين في العمل وعدم تفهم الظروف والمواقف التي يمر بها بعض العاملين، والتي تتخذ أشكالاً كالغياب، والتأخر عن الدوام، وازدياد حجم العمالة في الدوائر الرسمية والخاصة، كل ذلك يؤدي إلى انخفاض إنتاجية العامل وأدائه، وبالتالي انخفاض إنتاجية المنظمة وعدم تحقيقها لأهدافها. (الزالمي، ٢٠١٤)

وقد ذكر كردي (٢٠١٤) عدة آثار للتراخي التنظيمي منها

- الآثار الاقتصادية: كارتفاع الكلفة وتحميل ميزانية المنظمة بمبالغ طائلة دون الحصول على ما يقابلها من خدمات وإنتاج، وعدم الاستثمار الأمثل للوقت.
- الآثار الاجتماعية: كانتشار ظاهرة الوساطة والمحسوبية واستمرار سيطرة النظم الاجتماعية على الفرد والجماعة، إضافة إلى عدم تكافؤ الفرص وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- الآثار الإدارية: المتمثلة في عدم تعيين الشخص المناسب الممتلك للمهارات والمقدرات المناسبة لمنصبه مما ينعكس على سير أداء المنظمة وتحقيق أهدافها،
- الآثار القانونية: كالإهمال والتراخي في محاسبة العاملين المقصرين، فعدم معاقبتهم سيكون باعثاً للعامل على ارتكاب المخالفات كالتأخر والتغيب عن الدوام.

وقد بين السعود والخطاطبة (٢٠٢٠) بعض الآثار التي قد تنتج عن التراخي التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ومنها الاستهتار، وعدم الإحساس بالمسؤولية، عدم وجود الثقة بين المعلم والمدير، وعدم تكافؤ الفرص، ضعف التواصل بين المعلمين والمدير، وتعتد الإجراءات الإدارية، وعدم توفر روح المبادرة في العمل، إضافة إلى تراكم الأعمال وتعطيل إنجازها.

ومن الآثار السلبية للتراخي التنظيمي، كما يراها الكريمين والعمرات (Karemeen & Al-amarat, ٢٠١٩) الابتعاد عن المسؤولية والقضاء على مستويات الانغماس والتفكير في العمل، وإظهار المشاعر السلبية نحو المدرسة والعمل، والقبول بمستويات منخفضة من أداء العاملين، وهذا يولد شعور بعدم الرضا من قبل المعلمين المحيطين بالإدارة، ويقلل من المكانة الاجتماعية للإدارة والمعلم، ويُضعف الثقة بين أطراف العملية التعليمية، ويوسع دائرة الصراع في العمل، وتزداد خطورة التراخي التنظيمي عندما يُعتبر المعلمون أتباعاً غير مشاركين في عملية صنع القرار حيث تمتد الآثار السلبية إلى الصف والطلبة، كما يؤدي التراخي التنظيمي لدى مدير المدرسة إلى ضعف ثقة المعلمين بالإدارة المدرسية، مما يقلل من حرصهم على بذل الجهد لتحقيق الأهداف المنشودة، إضافة إلى ضعف التشاركية والتعاون بين المعلمين والإدارة، وبين المعلمين أنفسهم (السيد أحمد، ٢٠٢١).

ويُمكن القول إن التراخي التنظيمي لدى مدير المدرسة ظاهرة إدارية سلبية لها آثار سلبية تنعكس بوضوح على الأداء الوظيفي للمعلمين، وتؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء والإنتاجية لديهم، وهذا بدوره ينعكس على الطلبة فهو يؤدي إلى منحى سلوكي غير منظم قد يرتبط بالعنف المدرسي، وتجنب أداء الأنشطة المدرسية لدى الطلبة، إضافة إلى المشكلات النفسية والسلوكية للطلبة والتي قد تمتد آثارها من المدرسة إلى المجتمع ككل.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن ظاهرة التراخي التنظيمي من الظواهر السلوكية السلبية التي انتشرت في مجتمعنا، وانعكست على القيم الاجتماعية نحو العمل حيث تؤثر الاختلافات الثقافية والحضارية للمجتمعات في الممارسات الإدارية، فهي تؤثر في احتياجات المدارس من المعلمين وطرق الإدارة والتنظيم، فقيم الفرد والمعتقدات التي يحملها تنعكس على أسلوب ممارسته للعمل الموكل إليه، وإن معظم مشكلات الإدارة في مجتمعنا ناتجة عن عدم وجود أفراد أكفاء مدربين، وتزداد هذه المشكلة مع مواجهة النمو السريع في مهمات المؤسسات والأعباء الملقاة على عاتقها (أبو حمدة والسعود، ٢٠١٣).

ويرى العازمي (٢٠٢٢) أن المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة هو المدير، فهو بحكم موقعه ووصفه الوظيفي المسؤول عن توزيع المهام واتخاذ القرارات، فإن كان هناك درجة من التراخي والإهمال في أدائه

لمهامته، سيعود سلباً على أداء العاملين. فإذا وجد العاملون مديرهم وقدوتهم لديه مستوى عال من التراخي التنظيمي فإن ذلك سيؤدي إلى انصراف العاملين عن أداء مهماتهم وإيجاد جو من الإهمال والتراخي بعيداً عن الإنجاز والإنتاج والأداء المتميز والسلوك الإيجابي الذي تسعى المدرسة لتحقيقه بكفاءة وفاعلية. (عثمان، 2017)

وفي ضوء الاطلاع على الواقع التعليمي في بعض المدارس الواقعة في وسط الخليل، والاطلاع على السلوك الإداري لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الخليل ومعايشتنا لهم، لاحظ الباحثان حالة من التراخي التنظيمي لدى بعض المديرين، وظهرت الحاجة لاستقصاء مؤشرات التراخي التنظيمي لديهم، وكذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالتراخي التنظيمي، عدا عن أن هذه الدراسة تأتي استكمالاً لجهود الباحثين في المجال، حيث ولدت توصيات الباحثين بضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول هذه الظاهرة، كما في دراسة حمدة وأبو السعود (٢٠١٣)، ودراسة عثمان (٢٠١٧)، فإن مشكلة الدراسة التي تجرى في البيئة الفلسطينية قد اقتضت على الإجابة عن السؤالين التاليين:

١. ما مؤشرات التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
٢. ما الآثار الناجمة عن التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الخليل كما يراها المعلمون والمعلمات؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مؤشرات التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين، وهذا يعني الوقوف على عناصر التراخي التنظيمي وفهم العقبات والتحديات التي قد تواجه المدارس في تحقيق أهدافها وكفاءتها، وكذلك استقصاء الآثار الناجمة عن التراخي الوظيفي كما يراها المعلمون والمعلمات مما يساعد على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف، من خلال تحديد مصادر التراخي وفهم تأثيرها.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها الدراسة الأولى من الدراسات النوعية التي يؤمل منها أن تثري الجوانب النظرية فيما يتعلق بموضوع التراخي التنظيمي، حيث تستقصي هذه الدراسة مؤشرات التراخي التنظيمي، بطريقة نوعية، وهذا من شأنه أن يوفر بيانات نوعية حول موضوع التراخي التنظيمي في البيئة الفلسطينية، وقد تسهم في فتح الأبواب أما الباحثين لإجراء بحوث نوعية ذات علاقة بموضوع الدراسة، وقد تُشجع هذه الدراسة الباحثين آخرين على توظيف طريقة البحوث النوعية، وانتهاج النظرية المتجذرة في بحوثهم مما يُثري المكتبة العربية بأبحاث نوعية ذات علاقة بالتراخي التنظيمي.

الأهمية التطبيقية

إن تحقيق الأهداف التعليمية التعلمية المنشودة يتوقف على نجاح مدير المدرسة في تأدية دوره وقيادته للعملية التعليمية التعلمية، فثمة حاجة لإدارة مدرسية فاعلة غير متراخية، تتحمل مسؤولياتها، وتقوم بالأعمال المنوطة بها، فتتمثل الأهمية التطبيقية في الكشف عن التراخي التنظيمي الذي هو أحد المتغيرات السلوكية المؤثرة في السلوك الإداري لمديري المدارس، ومعرفة مؤشرات هذا التراخي، من شأنها أن تساعد الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم لعمل الإجراءات التي تحد من حالات التراخي التنظيمي.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على معرفة مؤشرات التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس.

الحدود المكانية: المدارس الحكومية في مديرية تربية الخليل.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

الحدود البشرية: معلمو المدارس الحكومية في مديرية الخليل.

مصطلحات الدراسة

يُقصد بالتراخي التنظيمي Organizational laxity "ما يصدر عن العامل أو الموظف من مخالفات في أثناء تأديته مهام عمله، والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل، ومنها الكسل، والرغبة في الحصول على أكبر

أجر مقابل أقل جهد، وتنفيذ الحد الأدنى من العمل، وعدم الجدية في العمل، وانعدام الدافعية نحو العمل، والقبول بمستويات متدنية من الأداء" (Hargreaves, 1995, p:317).

وقد عرفه بلوم (Bloom, 2000) بأنه عبارة عن وجود كثير من الأعمال التي يجب إنجازها ولا يوجد وقت كاف لإنجاز هذه الأعمال فضلاً عن وجود كثير من الموظفين المطالبين بإنجاز هذه الأعمال الصعبة المعقدة دون معرفة كيفية وآلية إنجازها، مما يؤدي إلى مضاعفة الجهود دون نتائج، ووجود رسائل غير واضحة بين العاملين، إضافة إلى ضعف التنسيق.

ويعرف في هذه الدراسة إجرائياً بأنه العناصر التي يطرحها المعلمون المقابلون كمؤشرات للتراخي التنظيمي.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة الخالدي (٢٠٢٣) لفحص دور المساءلة الإدارية في الحد من التراخي التنظيمي من وجهة نظر قيادات وزارة التربية بدولة الكويت، واستكشف مدى تفعيل المساءلة الإدارية في الحد من التراخي التنظيمي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لها، تكونت الاستبانة من جزئين: الجزء الأول لقياس المساءلة الإدارية والجزء الثاني لقياس التراخي التنظيمي. تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية تمثيلية تتألف من ٥٥ مديراً للمدارس الحكومية في دولة الكويت، وقد أسفرت النتائج عن وجود دور للمساءلة الإدارية في الحد من التراخي التنظيمي، وقدمت الدراسة مقترحة للحد من التراخي التنظيمي في ضوء تعزيز المساءلة الإدارية.

وأجرت العيسى (٢٠٢٢) دراسة هدفت للتعرف على مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية البادية، وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى المعلمين، وتكونت عينة البحث من (٣٢٠) معلماً ومعلمة، وكانت العينة طبقية عشوائية، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتألفت من قسمين الأول لقياس مستوى التراخي التنظيمي لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين، والآخر لقياس مستوى الاغتراب الوظيفي عند المعلمين من وجهة نظر المعلمين، وقد بينت النتائج أن كلاً من مستوى التراخي التنظيمي، والاغتراب الوظيفي كان متوسطاً، كما أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى التراخي التنظيمي والاغتراب الوظيفي.

وعنيت دراسة عيد وقجة (٢٠٢٢) بالتعرف إلى ظاهرة التراخي التنظيمي من خلال التطرق إلى أبعاده المختلفة كالإهمال والتكاسل وهدر الوقت أثناء الدوام الرسمي وغيرها، كما تطرقت الورقة البحثية إلى أهم الآثار المترتبة عن ظاهرة التراخي التنظيمي، وانتهت بذكر أهم الآليات التي يتم من خلالها معالجة هذه الظاهرة أو الحد من آثارها السلبية.

وقد قامت العازمي (٢٠٢٢) بدراسة هدفت للتعرف على مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بالإحباط الوظيفي، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، طُبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (١١٦٩) معلماً، وأسفرت الدراسة عن أن مستوى التراخي التنظيمي لدى المديرين كان متوسطاً، وأن مستوى الإحباط الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعاً، وكان هناك علاقة دالة طردية بين مستوى التراخي التنظيمي ومستوى الإحباط الوظيفي.

وقد أجرت السيد أحمد (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى التعرف على أهمية الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس العامة في مصر، من خلال دراسة ثلاثة أنماط قيادية (الديموقراطي، والأوتوقراطي، والترسلي) وعلاقتها بمستوى التراخي التنظيمي لدى المعلمين، بالإضافة لدراسة أثر كل نمط قيادي على مستوى التراخي التنظيمي فيه، وأي الأنماط المسببة للتراخي التنظيمي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى العديد من النتائج منها أن إتباع مديري المدارس الثانوية العامة في مصر للنمط الديموقراطي يحد من مستوى التراخي التنظيمي لديه، يليه النمط الأوتوقراطي ثم الترسلية.

كما درس التلاحمة ورفاقه (٢٠٢٠) مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وقد أظهرت نتائج البحث أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس جاء متوسطاً، تم تطوير استبانة مكونة من (٤٠) فقرة، مقسمة في أربعة أبعاد، وتكون مجتمع البحث من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (٨٦٦٠) معلماً ومعلمةً، طبق البحث على عينة منهم عددها (٤٧٥) معلماً ومعلمةً، وأسفرت النتائج عن أن مستوى التراخي التنظيمي لدى المديرين كما يراه المعلمون والمعلمات قد كان متوسطاً، وقد ترتبت أبعاد التراخي التنظيمي وفق أهميتها بعد الأنظمة والقوانين، ثم بعد العلاقات البيئية، تلاه بعد مقاومة التغيير، وجاء في المرتبة الأخيرة انخفاض الروح المعنوية، وقد

أسفرت الدراسة عن وجود فروق في متوسطات التراخي التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى للمؤهل العلمي لصالح المعلمين والمعلمات الذين يحملون تخصصات علمية.

في حين عنيت دراسة الكريمين والعمرات (Al Karemeen & Al Amarat, 2019) بالعلاقة بين التراخي التنظيمي وأساليب القيادة بين مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الطفيلة من وجه نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لها، وتكونت من (٧٠) فقرة، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٨) معلماً ومعلمة، وقد أسفرت النتائج عن أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية الطفيلة كان متوسطاً، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين مستوى التراخي التنظيمي وأنماط القيادة السائدة.

كما وقام طوبوب (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى تقصي العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتراخي التنظيمي للموظف في المؤسسة بلدية حمام الضلعة بولاية المسلية في الجزائر، في حين كانت العينة العشوائية مكونة من (٤٠) موظفاً من موظفي البلدية، استخدمت الاستبانة كأداة لقياس واقع الثقافة التنظيمية والتراخي التنظيمي، أظهرت النتائج أن مستوى التراخي التنظيمي كان مرتفعاً، وأظهرت وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والتراخي التنظيمي.

أما دراسة عثمان (٢٠١٧) فهذفت التعرف إلى مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة الثانوية في عمان وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، تم اختيار العينة بالطريقة الطباقية العشوائية وكان قوامها (٣٢٧) معلماً ومعلمة، واستخدمت الباحثة أداتين إحداهما لقياس مستوى التراخي التنظيمي لدى المديرين، والأخرى لقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة، وقد بينت النتائج أن مستوى التراخي التنظيمي لدى المديرين كان مرتفعاً، في حين أن مستوى الثقافة التنظيمية كان متوسطاً، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي والدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية.

وهذفت دراسة العجلوني والحراشنة (٢٠١٧) إلى التعرف إلى واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مدارس مديرية تربية قسبة المفروق بالأردن، وقد بينت الدراسة أن واقع الرقابة الإدارية كان

مرتفعاً، في حين كان مستوى التراخي التنظيمي لدى المديرين منخفضاً، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية عكسية بين مجالات الرقابة الإدارية ومجالات التراخي التنظيمي.

وتعقياً على الدراسات السابقة فقد أفاد الباحثان في تطوير مشكلة الدراسة الحالية وصياغتها، وفي بناء بروتوكول المقابلة المعززة بالأدب النظري والمحتوى المعرفي الذي يدور حول التراخي التنظيمي، وقد تشابهت هذه الدراسة مع غيرها من الدراسات في محاولتها للوقوف على أسباب هذه الظاهرة ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة ووضع التوصيات، وتميزت هذه الدراسة على حد علم الباحثين بأنها وظفت طريقة البحث النوعي بأدواته وطرقه في تحليل البيانات، حيث تم تحليل البيانات باستخدام النظرية المجردة، إذ لم يجد الباحثان فيما اطلعوا عليه أي دراسة محلية أو عربية تناولت التراخي التنظيمي والبحث عن مؤشرات بطريقة نوعية كيفية، كما ربطت معظم الدراسات السابقة ما بين التراخي التنظيمي ومتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، والثقافة التنظيمية، والرقابة الداخلية، وغيرها من المتغيرات، حيث كان التراخي التنظيمي في بعضها متغيراً مستقلاً وفي دراسات أخرى متغيراً تابعاً، كدراسة أبو حمدة والسعود (٢٠١٣) ودراسة العازمي (٢٠٢٢)، إضافة إلى دراسة عثمان (٢٠١٧)، ودراسة السعود والخطاطبة (٢٠٢٠).

كما تباينت أحجام العينات في الدراسات السابقة ما بين (١٥٠) و(٤٥٠) معلماً ومعلمة ومنها ما تجاوز ذلك، لكن العينة في الدراسة الحالية اعتمدت على المقابلات وصولاً للتشبع النظري حيث أجري عشرة مقابلات توصل الباحثان من خلالها إلى التشبع النظري (theoretical saturation)، مما يعني التوقف عن إجراء مقابلات جديدة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة - بصورة أساسية- على منهج البحث النوعي، وفق النظرية المتجذرة (grounded theory)، الذي يركز على دراسة الظاهرة في الواقع الإنساني، والإداري، واستخدام أساليب منهجية متنوعة من خلال جمع البيانات، وتحليلها تحليلاً نوعياً، بعد جمعها باستخدام المقابلة شبه المنظمة والملاحظة، وفي سبيل الوصول إلى أهداف الدراسة، فقد عمل الباحثان على توظيف توصيات كورين وشتراوس (١٩٩٩) في البحث النوعي وفق ما يأتي:

- فحص البيانات المجموعة من المقابلات مع المعلمين، وتدقيقها؛ بقراءتها وفهمها والتركيز على التحليل العميق للمقابلات، بالتزامن مع المراجعة المستمرة لأهدافها وأسئلتها، ثم تصنيف البيانات، وترميزها يدوياً بطريقة نوعية، توزيع البيانات وتصنيفها وفق المجال التابعة له، وصولاً إلى الأفكار، والمصطلحات، والمفاهيم، والعبارات، والتفاعلات فيما بينهم، ووضعها في تصنيفات متشابهة بطريقة وصفية، يلي ذلك تحديد الأنماط والتصنيفات والفئات الأكثر أهمية وفق أهميتها، واستخدام المفاهيم والتصنيفات والأفكار، واستنباطها لعرض نتائج البحث.

المعايير الأخلاقية

اهتم الباحثان بتوظيف المعايير الأخلاقية في البحث، من خلال الالتزام بمبادئ مدونة أخلاقيات النشر COPE: Committee on Publication Ethics كمراعاة حقوق الآخرين، مع الحفاظ على خصوصية الآخرين وسرية المعلومات، وعدم إظهار هوية المشاركين في البحث، وعدم اختلاق أو تعديل بيانات البحث، كما تم توثيق الاقتباس أو إعادة الصياغة بنسبته إلى المؤلف أو الباحث الأصلي، كذلك الأمانة في عرض النتائج.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مديرية تربية الخليل والبالغ عددهم (٣٦٣٦) معلماً ومعلمة، بواقع (١٤٢٧) معلم، و(٢٢٠٩) معلمة، حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

وتكونت عينة الدراسة من عينة قصدية تتناسب مع الدراسة الحالية من مختلف المدارس الحكومية في مديرية تربية الخليل، حيث تم جمع البيانات (١٠) من أعضاء هيئة التدريس (٤ معلمين و٦ معلمات) في مدارس محافظة الخليل، وعندها وجد الباحثان أنهما قد وصلا للتشبع النظري.

أدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة المقابلات شبه المقننة على النحو التالي:

أجريت مقابلات شبه مقننة مع معلمين من مدارس حكومية تابعة لمديرية تربية الخليل، إذ أجرى الباحثان مقابلات مفتوحة مع (١٠) مشاركين، وقد بلغ متوسط زمن المقابلة ساعة واحدة، رافقها تدوين خطي مطبوع، مع تحري الدقة في تدوين إجابات المشاركين، وعرضها عليهم؛ للتأكيد على ما جاء فيها، ومن ثمّ دراسة البيانات، وتصنيفها، وتحليلها، واستخلاص النتائج والتوصيات.

صدق أداة المقابلة:

تم عرض أسئلة المقابلة على خمسة محكمين من ذوي الاختصاص في الجامعات الفلسطينية لإبداء الرأي في مناسبة بروتوكول أسئلة المقابلة، من حيث السلامة اللغوية للعبارات وارتباطها بموضوع الدراسة من ناحية أخرى، وقد أجريت التعديلات اللازمة عليها.

ثبات أداة المقابلة:

الثبات عبر الزمن:

بعد تحليل المقابلات باستخدام النظرية المجذرة، عاد الباحثان إلى المقابلات وجداول التحليل بعد أسبوعين، وأجريا التحليل من جديد، بطريقة تشاركية؛ فوجدا تطابقاً بين التحليل الأول والثاني، وأضافا بعض التعديلات الطفيفة؛ ما يمنح تحليل المقابلات درجة عالية من الثبات عبر الزمن.

الثبات بين-الشخصي

تحقق الباحثان من ثبات المقابلة عن طريق الثبات بين-الشخصي؛ إذ تمت المقارنة بين تحليل الباحث الأول، وتحليل الباحث الثاني، وأخذت المجالات المشتركة، وأجري نقاش على بعض المجالات التي لم تكن مشتركة.

طريقة التحليل:

تم تحليل البيانات الواردة من المقابلات باستخدام أنماط الترميز المختلفة المشار إليها في النظرية المجذرة كما اقترحها كل من كوربن وشترأوس (١٩٩٩) حيث تم استنباط النتائج من بيانات تلك المقابلات، وقد استخدم

الباحثان أسلوب الترميز اليدوي بعد تفرغ المقابلات، وإعطاء كل مقابلة لون معين، والتأمل فيها، واستخراج المفاهيم والأفكار، التي أدت إلى استقراء النتائج وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وقد تم تحليل المقابلات من خلال الترميز المفتوح والمحوري والانتقائي كما يلي:

- الترميز المفتوح الأولي: وفيه تناول الباحثان فئات المعلومات حول الظاهرة موضع الدراسة.
- الترميز المحوري: من خلال ربط الفئات الفرعية بفئة ما بالنظر إلى العلاقات السببية والتحقق من علاقاتها، والنظر في الفئات التي تحتاج مزيداً من المراجعة والتطوير، حيث انتقل الباحثان إلى تحليل أعمق للمعلومات المدونة بالمقارنة فيما بينها، والنظر في العلاقات التي تجمعها، مع تعيين مواطن الشبه والاختلافات فيما بينها؛ ثم العودة إلى جمع المزيد منها، والنظر في العلاقات التي تستدعي مزيداً من الجمع والفحص والتصنيف، لتبدأ مرحلة أخرى من الترميز وفق المفاهيم، والعلاقات المستتبطة من الظواهر المجموعة، ثم تُراجع ويُعاد النظر فيها بمزيد من الاستقراء، إلى أن يتم الوصول إلى التشبع النظري.
- الترميز الانتقائي: بعد النظر في الخطوط الرئيسية للمادة التي قام الباحثان بجمعها والتي تربط بين الفئات والمجموعات، وتستكشف العلاقات بالاعتماد على نوعي الترميز السابقين وفق نظرة شاملة، تبرز كل ما يحيط بها.

نتائج الدراسة:

أولاً مؤشرات التراخي التنظيمي:

أسفرت نتائج الترميز الانتقائي عن أربعة مؤشرات رئيسة للتراخي التنظيمي كما يأتي:

المؤشر الأول: عدم التزام المديرين بالقوانين والأنظمة

بين المعلمون أن كثيراً من المديرين لا يلتزمون بالقوانين والأنظمة، ويرون أن ذلك يعود إلى ضعف الأساليب الرقابية التي تتناغم مع الرؤى التنظيمية الحديثة، وأن غياب العقوبات هو السبب في تمادي المدير بعدم الالتزام. حيث أشار معلم ١:

"من المفترض على مدير المدرسة أن يكون قدوة في الالتزام في مواعيد الدوام، لكن مع الأسف مديرونا لا يلتزم نهائياً وينعكس ذلك على التزام المعلمين، وهذا يعود إلى ضعف الرقابة والمحاسبة".

وأضاف معلم ٢:

"ما يقوم به المدير من نشاطات يغلب عليه اللامبالاة، فيكون لذلك انعكاسات سلبية على المدرسة والعاملين فيها، بما في ذلك الطلبة حيث يؤدي ضعف الرقابة الإدارية إلى انتشار أنماط سلوك غير مرغوبة عند الطلبة"

ويعد ضعف أنظمة الرقابة الإدارية والمسائلة والأساليب التقليدية المستخدمة في الأجهزة الرقابية من الأسباب التي تؤدي إلى تراخي المديرين في تطبيق القوانين والأنظمة، الأمر الذي يساعد على إيجاد ثغرات ينفذ من خلالها الفساد والتهاون في تطبيق القوانين والأنظمة، فوجود الضعف في نظام المراقبة، يفتح المجال أمام المديرين لتجاوز القوانين من أجل تحقيق مكاسب شخصية، فالرقابة تمثل صمام الأمان للعملية الإدارية فمهمتها التثبت من صحة الاتجاه نحو الهدف.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة التلاحمة ورفاقه (٢٠٢٠) حيث بينت الدراسة أن مستوى التراخي التنظيمي في مجال القوانين والأنظمة كان مرتفعاً، وكذلك مع دراسة أبو حمدة (٢٠١٢) التي أظهرت أن مستوى التراخي التنظيمي في المدارس كان مرتفعاً، وجاء في المرتبة الثانية مجال القوانين والأنظمة.

المؤشر الثاني: ضعف مديري المدارس في إنجاز المهام الإدارية والفنية

وضح المعلمون وجود ضعف في إنجاز المدير للأعمال في الوقت الملائم، وبطء في إنجاز الأعمال المتعلقة ببيئة العمل، إذ يعتبر تزويد المدرسة بالاحتياجات المدرسية غير كاف، حيث أفادت المعلمة ٥:

"نحتاج لكثير من الوسائل التعليمية والمستلزمات، ونكرر الطلب من الإدارة لكن مع الأسف لا تلقى طلباتنا استجابة سريعة، وهذا يضعف الأداء".

وأرجع بعض المعلمين التقصير في العمل إلى عدم وضوح المسؤوليات، وأن إهمال المدير لمسؤولياته يؤدي إلى تدني الإنتاجية، وأضاف آخرون أن هناك تقصير في استغلال الموارد البشرية والمادية، وهدر للوقت وإهمال المدير لمهامه الفنية والإدارية، فقد أضافت المعلمة ٣

"كثير م المعلمين يجهل المهمات والواجبات الموكلة إليه، بسبب إهمال المدير لتدريب المعلمين، وخاصة الجدد والبدلاء منهم".

كما أشار المعلمون أيضاً لوجود ارتجال في العمل، حيث لا يهتم المدير بوضع الخطط وتنفيذها، وإلى التخبط وعدم التخطيط، وعدم التنسيق بين الوقت والجهد المبذول، كل ذلك يُعطينا مؤشراً لوجود تراخي تنظيمي لدى مديري المدارس، وقد يعود السبب في تقصير المديرين في أداء المهام الإدارية والفنية إلى نقص المهارات الإدارية الضرورية لأداء المهام بفعالية، وقد لا يمتلكون أساليب الإدارة الحديثة، والقدرة على تطبيق أفضل الممارسات، وضعف الموارد والموازنات المحدودة، فكل ذلك يؤثر سلباً على قدرة المديرين على أداء المهام بفعالية.

ويرى بعض المعلمين أن المديرين أحياناً يتخذون قرارات غير صائبة، وهذا يؤثر على سير العمل، وتدهور الأداء الإداري، ويمكن أن تكون هذه القرارات ناتجة عن تحليل غير دقيق للمعلومات، أو عن قلة الخبرة، وعدم الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا، وكل ذلك يؤثر سلباً على أداء المديرين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العازمي (٢٠٢٢) حيث بينت الدراسة أن إهمال المدير للواجبات الإدارية والفنية هي السبب الأول وراء وجود تراخي تنظيمي مرتفع، واتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة عثمان (٢٠١٧) التي بينت أن الطلبة لا يلتزمون بالتعليمات المدرسية، كانعكاس لضعف التزام مديري المدارس بالتشريعات الإدارية، وأن ما يقوم به المدير من نشاطات يغلب عليه اللاجدية واللامبالاة.

المؤشر الثالث: ضعف العلاقات البينية بين المدير والمعلمين والطلبة والمحيط

أظهرت نتائج التحليل أن هناك ضعف واضح في علاقة المدير مع المعلمين، حيث أشار معظم المعلمين أن هناك ضعف في الثقة ما بين المدير والمعلمين، وأن المدير لا يكثر بمسئولية الأداء للمعلمين، ويقبل بالمستوى المتدني من الأداء، ولا يكون لدى المدير تصور مستقبلي عما ينبغي أن تكون عليه المدرسة،

وانخفاض دافعية المدير للعمل تنعكس على دافعية المعلمين، ولعل أكثر ما يُفسد العلاقة بين المدير والمعلمين، المحاباة وعدم التساوي في المعاملة بين المعلمين، حيث أفاد المعلم ٤ " أكثر ما يزعجني التحيز لبعض الموظفين، وعدم إعطاء كل ذي حق حقه في المؤسسة".

فإذا لم تكن قرارات المدير شفافة وعادلة، فقد يشعر المعلمون بالاستياء وعدم الرضا، وعندما يتخذ المدير قرارات دون شرح مقنع أو استشارة المعلمين، يمكن أن يشعر المعلمون بالاستهانة والإهمال، وكذلك فإن إهمال مشاكل المعلمين، يجعلها تتفاقم وتؤثر على العلاقة بين المدير والمعلمين.

وقد تبين من خلال التحليل جهل العاملين بمهامهم وواجباتهم وعدم الاهتمام بتدريبهم وتأهيلهم مما يؤدي إلى ضعف العلاقة ما بين المعلمين والمديرين، وإن عدم وجود تواصل فعال ومفتوح بين المدير والمعلمين يمكن أن يؤدي إلى ضعف العلاقة بين الطرفين.

أما بالنسبة لعلاقة المدير مع الإدارة العليا فقد تبين أيضاً أن فيها ضعف، ويعود ذلك إلى غياب العدالة الإدارية التي تؤدي إلى إحباط المدير، وعدم منح الإدارة العليا المدير العلاوات التي يستحقها، وعدم إحساس المدير بالأمن الوظيفي، وعدم حصول المديرين على التقدير المناسب، يولد لديهم عدم الرغبة في الإنجاز، وقد تبين من خلال التحليل أيضاً عدم قدرة المدير على التكيف مع البيئة الخارجية بسبب التهاون والتقصير في أداء المهام، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السعود وأبو حمدة (٢٠١٢) والتي بينت وجود ضعف في العلاقات البنينة لدى المديرين، واتفقت كذلك مع دراسة عثمان (٢٠١٧) التي بينت أن ضعف العلاقات الإنسانية سبب وراء وجود تراخي تنظيمي مرتفع.

المؤشر الرابع: انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين

تبين من التحليل النوعي أن معظم المعلمين لديهم روح معنوية منخفضة، وهذا مؤشر مهم لوجود تراخي تنظيمي عالي المستوى لدى مديري المدارس، إذ يتعرض المعلمون لتقييم دوري وضغوط مهنية لتحقيق الأهداف التعليمية والمعايير الوطنية، وهذا يمكن أن يؤدي إلى شعور بالقلق والتوتر، وعدم تلقي المعلمين الدعم الكافي من إدارة المدرسة أو منظومة التعليم يمكن أن يساهم في تدهور الروح المعنوية.

وتبين كذلك أن السبب وراء الروح المعنوية المنخفضة هو المدير بالدرجة الأولى، إذ أنه لا يعمل على توفير جو نفسي مريح للمعلمين، ولا يهتم بتميز المعلمين، أو بضغط العمل عليهم، عدا عن وجود خلافات بين الإدارة والمعلمين، وقد عبرت المعلمة ٦ عن ذلك:

"عندما يكون هناك تحفيز لما أقوم به أشعر بالقوة والثقة، ولكن عندما أرى أن المجتهد أو غير المجتهد سواء، أفقد الدافعية، فعدم وجود الحوافز المادية والمعنوية، وعدم التقدير يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية"

ويعود السبب أيضاً وراء انخفاض الروح المعنوية إلى عدم وجود الشفافية والنزاهة في تقييم المعلمين، ويرى المعلمون أنه لا يتم تقييمهم بعدالة، حيث أفادت المعلمة ٩

"أرى أن تقييم المدير لنا غير موضوعي، مما يؤدي إلى انعدام الدافع للعمل، وقتل روح المبادرة، فلا أشعر أن هناك نزاهة وشفافية في تقييم المدير، وهذا يشعرني بالإحباط".

كما تبين أن عدم وجود نمط إداري قائم على متابعة سير العمل، وافتقار ذلك لمعايير تقييم المعلمين النزاهة، يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين. كما أن الأحداث الخارجية مثل الأزمات الاقتصادية تؤثر على الروح المعنوية للمعلمين.

وقد اتفقت نتائج تحليل البيانات في هذا المجال مع دراسات عديدة، بينت أن هناك انخفاض في الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب عدم وضوح الأدوار، وعدم وجود العدالة في المكافآت والمعاملة، وضعف الثقة بين المدير والمعلمين، كدراسة التلاحمة ورفاقه (٢٠٢٠) التي بينت أن انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين تُعتبر مؤشراً واضحاً لوجود التراخي التنظيمي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما الآثار الناجمة عن التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الخليل كما يراها المعلمون والمعلمات؟

أسفرت نتائج الترميز الانتقائي إلى أربعة آثار رئيسة ناتجة عن التراخي التنظيمي، كما يأتي:

١. الآثار الاقتصادية

بين كثير من المعلمين أن هناك آثار اقتصادية مترتبة عن التراخي التنظيمي. حيث أشار معلم ٢:

"التراخي يمكن أن يؤدي إلى تراجع في الإنتاجية بسبب عدم الفعالية في استخدام الموارد وتنظيم العمليات".

وان تراخي الإدارة يمكن أن يتسبب في آثار سلبية اقتصادية كبيرة على أداء المنظمة، ويظهر هذا التراخي في عدة جوانب متعددة، كالتكاليف المرتفعة والاستهلاك غير الفعال للموارد، كالإسراف في شراء اللوازم والقرطاسية دون استخدام فعال، مما يؤدي إلى هدر الموارد وتراكمها في المستودعات.

كما أن عن عدم استثمار الوقت بشكل أمثل يؤثر سلبًا على فعالية الخدمات المقدمة، ويخفض من رضا المستفيدين وتحقيق الأهداف المؤسسية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة التلاحمة ورفاقه (٢٠٢٠) حيث بينت الدراسة أن هناك آثار اقتصادية ناتجة عن التراخي التنظيمي أهمها ارتفاع الكلفة وتحميل ميزانية المدرسة أكثر من اللازم، وعدم الاستثمار الأمثل للوقت، وكذلك مع دراسة الكردي (٢٠١٤) التي أظهرت نتيجة مماثلة.

٢. الآثار الاجتماعية

بين المعلمون وجود ظاهرة الوساطة والمحسوبية بين العاملين واستمرار سيطرة النظم الاجتماعية على الفرد والجماعة وممارسة هذه الظاهرة على حساب القوانين والنظم الرسمية، إضافة إلى عدم تكافؤ الفرص، وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، يؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي عند المعلمين، حيث أفادت المعلمة ٥:

"التراخي التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى عدم رضا المعلمين بسبب عدم القدرة على تحقيق أهدافهم بشكل فعال وعدم الاستفادة من الفرص، وهذا يؤدي إلى تراجع في مستوى الرضا الوظيفي".

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العيسى (٢٠٢٢) إلى هذه النتيجة وكذلك دراسة (Al Kremeen & Al Amarat, 2019)، حيث وضحت الدراسة أن التراخي التنظيمي يقلل من المكانة الاجتماعية للإدارة والمعلم، ويخلق علاقات مبنية على عدم الثقة بين أطراف العملية التعليمية.

٣. الآثار الإدارية:

تبين من التحليل النوعي أن التراخي التنظيمي لدى المدير له آثار سلبية، تتعكس على الأداء الوظيفي للمعلمين، وبالتالي تؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء والإنتاجية لديهم، وعدم تحقيق الأهداف المطلوبة، حيث أفاد المعلم ٤

" التراخي يؤثر سلباً على القدرة على التخطيط وتنفيذ الرؤية والأهداف الطويلة الأمد، ويعيق تحديد الاتجاه ووضع استراتيجيات فعالة "

إن من الضروري التركيز على الناحية الإدارية من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب الذي يحقق أهداف المؤسسات؛ فأي إهمال في الإدارة يؤدي إلى التراخي التنظيمي، والتراخي يرتبط في الإدارة بالكسل واللامبالاة في العمل، ويشمل التراخي التنظيمي عديد الممارسات السلبية للعامل في أثناء تأدية عمله وانعكاس ذلك على أدائه بشكل مباشر، مثل الهروب من أداء الأعمال والمعاملات المختلفة، وكذلك عدم المسؤولية، واستغلال المركز الوظيفي، والإهمال الواضح في العلاقات العامة، فضلاً عن انعدام الحوافز المادية والمعنوية التي تجعل العاملين يقبلون على أعمالهم بجدية، ويؤثر ذلك في رضا العاملين نتيجة تراخي الإدارة واللامبالاة من ناحيتها مما يؤدي إلى انعدام الدافعية نحو العمل خاصة لعدم الاهتمام بالعوامل التي تسهم في رضاهم.

٤. الآثار القانونية

أظهرت نتائج التحليل النوعي بعض الآثار القانونية للتراخي الوظيفي مثل عدم محاسبة المقصرين والمهملين في العمل، مما يؤدي إلى تماديهم في المخالفات كالتأخر عن الدوام، والغياب دون مبرر عن العمل، كما أظهرت النتائج أن التراخي إلى عدم انضباط الطلاب وتراجع التزامهم، مثل التخريب والعنف، وذلك نتيجة لغياب الإدارة المدرسية عن أداء دورها الأساسي في التنظيم والضبط، الذي يلعب دوراً حيوياً في تحفيز الطلاب وتوجيههم.

وفي هذا السياق، يبرز التعاون والالتزام المستمر بين عناصر النظام الإداري كمحفزات أساسية لنجاح النظام والالتزام بالمعايير والأنظمة المعمول بها، كما أن عدم التعاون وقلة المشاركة في تنفيذ النظام يمكن أن يؤدي إلى التراخي وعدم تحقيق الأهداف المنشودة، ومن الناحية القانونية، يمكن أن يكون للتراخي التنظيمي تأثيرات قانونية سلبية، مثل مخالفة السياسات المدرسية أو اللوائح الداخلية، وعدم تحقيق المؤسسة للمعايير التعليمية

المحددة، مما يعرضها المساءلة القانونية والعواقب المترتبة على ذلك. وتتفق هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة عيد وقجة (٢٠٢٢) التي بينت الآثار القانونية الناجمة عن التراخي الوظيفي.

الاستنتاجات

من خلال ما أسفرت عنه نتائج الدراسة أمكن الوصول للاستنتاجات الآتية:

١. هناك أربعة مؤشرات رئيسة للتراخي التنظيمي لدى مديري المدارس وهي: عدم التزام المديرين بالقوانين والأنظمة، وإهمال المديرين للواجبات الفنية والإدارية، وضعف العلاقات البنينة لدى المديرين ولا سيما العلاقة مع المعلمين، بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية عند المعلمين.
٢. إن التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس ظاهرة إدارية اجتماعية سلبية، لها آثار سلبية تنعكس بوضوح على الأداء الوظيفي للمعلمين، وعلى أداء الطلبة وتحصيلهم وسلوكياتهم، وهذا بالمحصلة يحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من النظام التربوي التعليمي.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة يوصى الباحثان بالآتي: -

- نظرا لوجود ضعف لدى مديري المدارس في تطبيق الأنظمة والقوانين، يوصي الباحثان بتفعيل مبدأ مساءلة المديرين، وتفعيل أنظمة الرقابة الداخلية من خلال مديريات التربية والتعليم، وإيجاد آليات متابعة لمدى التزام المديرين بالقوانين والأنظمة.
- وضع معايير دقيقة لاختيار مدير المدرسة بناء على خبراته وإنجازاته السابقة، وكيفية المساهمة في ممارسة المهام الإدارية والفنية الموكلة إليه؛ بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ولا ضير أن يخضع المتقدمون لوظيفة مدير مدرسة إلى اختبارات تقيس مدى قدرتهم على تطبيق المهام الإدارية والفنية الموكلة إليهم، وتدريبهم ما قبل الخدمة، فأعداد القيادات عندنا ما زال قاصراً على مواكبة المتغيرات البيئية المحلية والدولية.
- العمل على زيادة تفعيل العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدارس الحكومية، وتنمية العلاقات الاجتماعية بينهم وبين المجتمع المحلي.

- الاهتمام بالروح المعنوية للمعلمين، وتلبية احتياجاتهم من خلال نظام حوافز فعال يعتمد على مستوى الإنجاز، كذلك لا بد من تفعيل مبدأ الشفافية والنزاهة لدى مديري المدارس الحكومية عند تقييمهم للمعلمين، دون الأخذ بعين الاعتبار معايير العلاقات الشخصية.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بأسباب ومظاهر وطرق علاج التراخي التنظيمي في المدارس الفلسطينية.

المراجع

- أبو حمدة، عائشة والسعود، راتب. (٢٠١٣). التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، ١(١)، ٣٩٣-٤٣٢.
- أبو حمدة، عائشة. (٢٠١٢). التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين، [أطروحة دكتوراة غير منشورة]، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- التلاحمة، تغريد وسمير، موسى وأبو سمرة، محمود. (٢٠٢٠). مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. ٩(٢). ١٧٨-١٩٠.
- الخالدي. انتصار صالح. (٢٠٢٣). المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي من وجهة نظر قيادات وزارة التربية بدولة الكويت. المجلة التربوية. ٤(٣١). ٣٧٥-٤٠٩.
- الزامل، ماجد. (٢٠١٤). التخلف الإداري ينهك الموظفين.
<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=411521>

السعود، راتب والخطاطبة، عبلة. (٢٠٢٠). سلوك التأجيل التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بسلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين. *المجلة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، (١)، ٤٥٦-٥٠٦.

السيد أحمد، يسرا. (٢٠٢١). القيادة السائدة لدى مديري المدارس العامة في مصر وعلاقتها بالتراخي التنظيمي لدى المعلمين. *مجلة كلية التربية جامعة بني سويف*. ١٠ (٣)، ٤٥٠-٤٧٨.

شتراوس، أنسيليم وكوربين، جوليت. (١٩٩٩). *أساليب البحث الكيفي: أساليب وإجراءات النظرية المجردة*. (ترجمة عبد الله بن حسين الخليفة). مركز البحوث والدراسات الإدارية. معهد الإدارة العامة. الرياض. السعودية.

طوب، سمير. (٢٠١٩). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي للموظف بالمؤسسة*. دراسة ميدانية ببلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة محمد بو ضياف، الجزائر.

الغازمي، مزنة. (٢٠٢٢). التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بالإحباط الوظيفي لدى المعلمين. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، ٤٦ (١)، ٢١٠-٢٤١.

عثمان، فاطمة. (٢٠١٧). *التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العلوني، صفوان والحراشنة، محمد. (٢٠١٧). *الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قصبه المفرق بالأردن*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت، الأردن.

عيد، حسين وقجة، رضا. (٢٠٢٢). *التراخي التنظيمي: قراءة سوسيو-تنظيمية*. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*. ١٠ (٣)، ٧٦-٩٥.

العيسى، علي. (٢٠٢٢). *معدل التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء البادية الشمالية الغربية وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى المعلمين*. *مجلة الشرق الأوسط للنشر العلمي*. ٥ (٤)، ٢١٥-٢٣٧.

الغلوسي، دلال. (٢٠١٥). الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

كردي، أحمد. (٢٠١٤). التسيب الإداري وأثره على أداء الموظف.

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/673051>

Al-Karemeen, A. & Al-Amarat, S. (2019). Organizational Slack and its relation to leadership styles of school principals at secondary schools in Tafilah directorate of education. *Journal of education and human development*, 8(1), 133-145.

Bloom, S. (2000). Chaos, Complexity, Self-organization and Us, *American Psychotherapy Review*, 2(8), 1-5.

Hargreaves, D. (1995). Self-managing schools and development planning-chaos or control? *School organization*, 5(3), 215-227.

Lee, T. & Mongan, J. (2009). *Chaos and Organization in healthcare*. University of Cambridge. London. England.

Moller, T. (2009). School leadership in an age of accountability: Tensions between managerial and professional accountability. *Journal of Educational change*. 2(10), 37-64.

Moovendhan, V. (2015). *Investigating the mediating role of organizational slack to adaptive capability*, [unpublished doctoral dissertation], Indian Institute of management Indore.