

التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين فيها

راتب السعود وعائشة أبو حمدة*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين في هذه المدارس. تكونت عينة الدراسة من (285) مديراً ومديرة و(2850) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية العامة في الأردن، واستخدمت لجمع البيانات أداتان: الأولى لقياس مستوى التراخي التنظيمي، والثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها.

أشارت نتائج الدراسة الى ان مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين مرتفع؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.82)، والانحراف المعياري (0.70)، وان مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي هذه المدارس من وجهة نظر مديريهم متوسط؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.30)، والانحراف المعياري (0.53). كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.25). وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بتفعيل آليات اختيار مديري المدارس، وإعادة تنظيم الهياكل التنظيمية لها، بهدف تقليل مستوى التراخي التنظيمي للمديرين.

الكلمات الدالة: التراخي التنظيمي، الاداء الوظيفي، مديري المدارس، الادارة التربوية.

المقدمة

وعلى صعيد الإدارة التربوية تحديداً، فقد أضحى الاهتمام بها يمثل ظاهرة عالمية. وربما لا نكاد نجد اليوم كلية للعلوم التربوية في معظم جامعات العالم إلا ونجد فيها قسماً للإدارة التربوية، يهتم بدراستها، وإعداد بحوثها، وتطوير القادة التربويين. ويبقى السؤال مشروعاً عن السر وراء هذا الاهتمام العالمي المتزايد بالإدارة التربوية. والجواب ذاته الذي فرض الاهتمام بالإدارة العامة، الذي تطور بشكل كبير جداً بعد الحرب العالمية الثانية، في الولايات المتحدة ابتداءً، ومن ثم في سائر الدول، لإيمان هذه الدول بأن الإدارة هي أداة لكسب أي حرب، وبالتالي تحقيق النصر بأقل خسارة. وكذا الحال مع الإدارة التربوية، إذ أصبح ينظر إليها على أنها الأداة الرئيسية لكسب الحرب ضد الجهل، والتخلف، والبيروقراطية، ورداءة نوعية التعليم، وجمود الأنظمة. لقد بات الجميع يدرك أن الإدارة التربوية الناجحة هي الضمان الوحيد لاستغلال الإمكانيات المتاحة، البشرية والمادية، استغلالاً يكفل لها تحقيق الهدف، وهو الحصول على أفضل النتائج التربوية، بأقل جهد ووقت ومال (السعود، 2009).

وإذا كانت الإدارة التربوية هي أداة المجتمعات لتحقيق اهداف النظم التربوية وطموحاتها، فإن الإدارة المدرسية هي

ينظر الى الإدارة اليوم على انها ركيزة أساسية من ركائز النظم الاجتماعية في جميع المجتمعات. إذ يعتمد عليها في توطيد هذه النظم، وفي سيادة مناخات عمل تنظيمية مناسبة للقطاع والتميز والابتكار فيها. ويقدر تبني الإدارة في المؤسسات لمفاهيم احترام العمل والمساواة والعدالة والمساءلة والرقابة تزداد قوتها ومقدرتها على العطاء الإبتكاري، 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 كاملة، لتؤدي عملها بالشكل الصحيح، ذلك ان الإدارات الفاعلة مهمة لضمان نجاح النظم الاجتماعية التي لا بد أن تنطلق من أبعاد تستند إلى مبادئ الإحترام والثقة المتبادلة بين المسؤول والعاملين معه.

* كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
تاريخ استلام البحث 2011/9/13، وتاريخ قبوله 2012/1/16.

يتقنها أو لكونه غير مقتنع بها (علامة، 2006). وحتى تتمكن إدارة المدرسة من القيام بالمهام الموكولة إليها، فلا بد من ان يكون مدير المدرسة على درجة كبيرة من الوعي، ملماً بالقوانين والأنظمة واللوائح، ويعنى بمتابعة المعلمين وتوجيههم الوجهة السليمة، من أجل تحقيق الأهداف والغاية المنشودة. ولا بد من وجود صفات خاصة للمدير حتى تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه، في الجوانب الشخصية والمهنية والاجتماعية، التي تعد صفات لازمة وضرورية لمن يشغل هذا الدور، فضلاً عن مظهره الخارجي الذي يؤثر في قبول المعلمين والطلبة له بصفته قائداً (أحمد وحافظ، 2003).

ونظراً لأهمية مدير المدرسة في إنجاح العملية التربوية في المدرسة، فقد كثرت الدراسات والبحوث التي تُعنى بطريقة اختياره وتأهيله، وحفزته على البذل والعطاء، بوصفه مدخلاً تربوياً أساسياً يؤثر تأثيراً مهماً في مخرجات المدرسة؛ فقد أشار السعود (1994) إلى أن مدير المدرسة الفعال يمتاز بأنه يستخدم السلطة المخولة له ومكانته الاجتماعية في وضع أهداف استراتيجية لمدرسته، ويمارس دوره قائداً تعليمياً في مدرسته، ويحسن الممارسات التعليمية لمعلمي مدرسته داخل غرف صفوفهم، ويحاول إيجاد بيئة تعليمية مشجعة وودية، ويكون على علم ودراية بالأدب التربوي المتعلق بالفعالية المدرسية، وبقيم علاقات حسنة بين مدرسته والمجتمع المحلي.

إن عدم اهتمام الإدارة بواجباتها الموكولة إليها يعد من أهم أسباب وجود ظاهرة التراخي بأشكالها المتعددة، إذ توجد إدارات داخل المؤسسات التعليمية ينصب عملها على محاولة إيجاد أفضل وسيلة لأداء المهام والأعمال الروتينية، مثل متابعة حضور وغياب المعلمين، والإجازات، وكتابة التقارير السنوية، وقد يُعزى ذلك إلى عدم فهم الإدارة لأهمية المهام التي يمكن أن تؤديها، والتي من شأنها الحد من ظاهرة التراخي التنظيمي وإهدار الطاقات. فالإدارة المدرسية عملية تقوم على الاهتمام بكل ما يتعلق بالمدرسة، وهذه العملية تشمل الإشراف والرقابة والتقييم المستمر والمتابعة للأمر الفنية المتعلقة بالمدرسة، والطلبة، والمجتمع المحلي، وتوجيهها لتحقيق أهداف المدرسة وتطويرها. ولكي يقوم مدير المدرسة بدوره المهم في قيادة المدرسة نحو تحقيق أهدافها، فلا بد أن تكون لديه القدرة على العمل وبذل الجهد والاخلاص، والجدية في العمل، وعدم التراخي والكسل؛ لأن تراخي المدير أو عدم المبالاة في عمله يعني بشكل عام عدم تحقيق المدرسة لأهدافها، فلا يعقل أن تحقق المؤسسات التعليمية جزءاً كبيراً من أهدافها في ظل وجود تراخٍ تنظيمي، أو إهمال وظيفي، أو تأخير في إنجاز الأعمال، أو عدم تطبيق القوانين واللوائح، أو انخفاض في

الحلقة الأهم في البنية الهيكلية للإدارة التربوية. فهي في تماس مباشر مع العملية التربوية والتعليمية. ومدير المدرسة هو الرأس الإداري والتربوي في آن معاً، وهو القائد والموجه والمخطط والمشرف في مدرسته. كما أن من أولويات مهمات الإدارة المدرسية أن تنشئ أجيالاً تتسلح بالعلم، وتُوجد أماً من المفترض أن تتعايش مع الواقع وتساير الركب البشري وإلا ضاعت هويتها ودُفنت أصولها. ذلك أن دورها لا يعتمد على إدارة آلة عن طريق فنيين وخبراء، بل إنه أكثر عمقاً وأدق خطراً، ألا وهو توجيه عقول، وتكوين شخصيات (البرادعي، 1998).

وفي هذا الصدد، فقد أكد تايلور (Taylor, 2007) أنه لا يوجد موضوع يزيد أهمية على موضوع الإدارة التربوية، وبخاصة المدرسية منها؛ فالحضارة الإنسانية بمسئوليتها وتوجهاتها تعتمد على مقدره الإنسانية نفسها على تطوير فلسفة الإدارة وعلمها، وأسلوب ممارستها. فهي التي تحفز كل عامل ليعطي مجهوداً مستمراً، وإنتاجية متواصلة في أقصر وقت وأقل جهد، نظراً لعصر السرعة الذي يتميز به العالم اليوم والذي يقوم أساساً على مبدأ الإدارة الحديثة. لذلك فإن وجود التقصير أو الإهمال الإداري، أو ما بات يعرف بالتراخي التنظيمي، يقلل من فرص النجاح وتحقيق الأهداف والطموحات، التي تهدف أساساً إلى إيجاد بيئة إدارية ناجحة وهادفة.

ويقصد بالتراخي التنظيمي (Organizational Slack) "ما يصدر عن الموظف أو العامل من مخالفات في أثناء تأديته لمهام 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).

وهنا يأتي دور الإدارة، الذي يعد من أهم الأدوار التي تسهم في الحد من التراخي التنظيمي، على صعيد المدير نفسه أولاً، وعلى صعيد العاملين معه ثانياً. إن على الإدارة أن تعمل على تطوير ذاتها، ورفع كفاءة العمل والعاملين، عن طريق وضع التوصيف السليم للوظائف، وخطوات سير العمل، وتحديد المسؤوليات، فضلاً عن تعرفها لاحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من العاملين، ووضع نظام جيد للعلاقة بين الوظائف المختلفة في المؤسسة، تستطيع به أن تحد من مشكلة الإجراءات الروتينية. وعلى الإدارة أيضاً أن تضع البرامج التدريبية اللازمة لتطوير كفايات العاملين، المهنية والإنتاجية، مما يُشعر المعلم بالثقة بنفسه، ويجعله مقتدرًا على القيام بمهام وظيفته على أكمل وجه، وعدم التراخي في أدائها، لكونه لا

التي انتشرت في مجتمعات الدول النامية، انعكاساً للقيم الاجتماعية نحو العمل في هذه الدول. إذ تختلف القيم الاجتماعية نحو العمل باختلاف الثقافات والحضارات، كما أنّ العديد من ممارسات الوحدات الإدارية العملية تستند في حقيقتها إلى المعتقدات والعادات والقيم الثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه تلك الوحدات. وبعبارة أخرى تؤثر الاختلافات الثقافية والحضارية للمجتمعات في احتياجات أفرادها من المعلمين وطرق الإدارة والتنظيم، فقيم الفرد والمعتقدات التي يحملها تنعكس على أسلوب ممارسته للعمل الموكول إليه، ومعظم مشكلات الإدارة في الدول النامية ناتجة عن عدم وجود أفراد أكفاء ومدربين، وتتضح خطورة الأمر في مواجهة النمو الواسع في مهمات المؤسسات والأعباء الموكولة إليها.

وفي ضوء إطلاع الباحثين على واقع السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، ومعايشتهما له، فقد ارتأياً اجراء هذه الدراسة بهدف الكشف عن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين. وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الاجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس وعلاقته بأداء المعلمين الوظيفي؟

هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وعلاقته بأداء المعلمين الوظيفي، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري مدارسهم؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس؟

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال سعيها الى كشف الغموض واللبس عن أحد المفاهيم الادارية المؤثرة في الانتاجية المدرسية، ألا وهو مفهوم التراخي التنظيمي، والوقوف على ما يمكن أن يسببه من تأثير في الأداء الوظيفي لدى المعلمين، وبالتالي تقليل الفاعلية المدرسية، المتمثلة في عدم مقدرة المدرسة على تحقيق الأهداف المطلوبة بمستوى عالٍ، فضلاً

الروح المعنوية للمعلمين (Childress, Elmor, Grossman & Johnson, 2007).

ويشكل التراخي التنظيمي لدى المدير أحد أهم العوامل التي تؤثر في أداء المعلمين في المؤسسات التربوية، وفي التزامهم ورضاهم الوظيفي؛ إذ إنه يرتبط ارتباطاً مباشراً بالحالة التي يتم فيها الأداء، من دون احترام لأي ضوابط أو قوانين منظمة، وانعدام التدرج في الواجبات والمسؤوليات، وعدم وجود نظام محدد لمنح الحوافز وفرض العقوبات. ويوصفُ المدير بالمتراخي عندما لا يحترم أوقات الحضور والانصراف، ويغادر عمله متى شاء من غير التقيد باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، ويهمل الواجبات المنوطة به، والمنصوص عليها في القوانين واللوائح التي تنظم الوظيفة العامة، بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل (Marks, 2005).

ويؤثر المدير المتراخي في الأداء الوظيفي للمعلمين، ويحول دون تحقيق المدرسة لأهدافها، كما أنّ قبول المدير لمستويات متدنية من الأداء، وعدم تنفيذ الأعمال في الوقت المحدد، وكسله وخموله، وعدم جديته تؤدي إلى ضعف أو انعدام الدافعية لدى المعلمين، ومن ثم انخفاض الإنتاجية. ويُعدُّ أداء المعلمين عنصراً مهماً من عناصر الانتاجية، ويؤدي المعلم عمله على أكمل وجه إذا وجد الإدارة الجادة في العمل، والمشجعة والمحفزة له (مرسي، 2001). ومن مظاهر تأثير تراخي المدير على أداء المعلمين، هو عدم الانضباط الوظيفي المدرسي لديهم، والذي يعد مظهراً من مظاهر التراخي، واللامبالاة في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، فضلاً عن عدم الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح المنظمة لأعمال المدرسة بشكل جزئي أو كلي، مما يعني سيادة الحالة المزاجية، وتسيير الأعمال وفقاً لما يكون مناسباً لرأي المعلم. وغني عن القول أن مثل هذه الآثار التي يخلفها التراخي التنظيمي تسهم في تندي الروح المعنوية لمعظم المعلمين في المدرسة، وإن لم يكن لديهم جميعاً، وبخاصة إذا صاحب هذه المظاهر بعض السلوكيات السلبية من قبل مدير المدرسة كالمحاباة وغياب العدالة في معاملة المعلمين (Grosskopf, Hayes, Taylor & Weber, 1991).

ونظراً لندرة الدراسات العلمية لظاهرة التراخي التنظيمي بشكل عام، ولدى مديري المدارس الثانوية العامة بشكل خاص بوصفها ظاهرة لها مسبباتها ونتائجها وآثارها وارتباطاتها بمتغيرات سلوكية وظواهر أخرى، تأتي هذه الدراسة، بهدف سد فراغ في هذا الجانب البحثي المهم.

مشكلة الدراسة

تعد ظاهرة التراخي التنظيمي من الظواهر السلوكية السلبية

والمليجي، 2005). ويعرف الأداء الوظيفي للمعلم إجرائياً بأنه: التزام المعلم نحو مدرسته والتزامه نحو عمله، وتحمله مسؤولياته والولاء لمدرسته والأمانة والدقة في المواعيد وعلاقات العمل، والإلتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، ويقاس ذلك بالدرجة التي يحصل عليها المستجيبون من أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة (الحكومية) في الأردن، العاملين خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2010/2011.

محددات الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة بدرجات صدق الأدوات المستخدمة وثباتها، وموضوعية إجابات أفراد عينة الدراسة. كما تتحدد نتائج هذه الدراسة أيضاً بدرجة تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها في ضوء الاختيار العشوائي لأفراد عينة الدراسة. كما ان تعميم نتائج هذه الدراسة لا يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.

الأدب النظري

فيما يلي عرض لأبرز جوانب الادب النظري المرتبط بمتغيري الدراسة الرئيسين، وهما: التراخي التنظيمي، والأداء الوظيفي، وذلك على النحو الآتي:

1- التراخي التنظيمي Organizational Slack

عرف برجيوس (Bourgeois, 1981) التراخي التنظيمي على أنه عدم مقدرة المنظمة أو المؤسسة على التكيف مع الضغوط الخارجية أو الداخلية، فضلاً عن تكرار تغيير سياسات هذه المؤسسة بناءً على مستجدات أو معطيات، من شأنها تعقيد عملية سير الأمور في هذه المؤسسة، ونتيجة لذلك فإن التراخي التنظيمي الذي يقوم على إهمال الاستغلال الأمثل للموارد، أو إهمال اتباع التعليمات والقوانين التي أنشئ النظام بناءً عليها هو المسبب الرئيس الذي يقود إلى فشل المؤسسة في الوصول إلى النجاح المنشود على المدى الطويل.

وقد نظر أوفرمان (Overman, 1996) إلى التراخي التنظيمي على أنه أنظمة غير مفعلة، توجد ضمن أكثر من تفاعل إداري، والتي تؤدي إلى التعقيد والدمج بين الأوامر وتنفيذها، وعدم تحقيق الأهداف المطلوبة. وعرفت ساندر بلوم (Bloom, 2000) التراخي التنظيمي بأنه وجود كثير من الأعمال التي يجب إنجازها، ولا يوجد الوقت الكافي لإنجاز هذه الأعمال،

عن سعيها إلى تحديد مستوى هذا التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وبيان علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمهم. وبشكل أكثر تحديداً، فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى في:

- البحث في موضوع التراخي التنظيمي، كأحد المتغيرات التنظيمية، الذي تقفّر إليه المكتبات العربية عموماً.
- إفادة القائمين على العملية التربوية في الأردن، وتحديدًا وزارة التربية والتعليم، بإعطاء تصور واضح لمفهوم التراخي التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، ليتمكنوا من اتخاذ الإجراءات المناسبة.
- تشخيص العوامل الكامنة وراء التراخي التنظيمي، إن كان مرتفعاً أو متوسطاً، لتتمكن وزارة التربية والتعليم وإدارات التربية والتعليم من اتخاذ القرار المناسب بصدد ذلك.
- إفادة مديري المدارس، وذلك بتعرفهم مستوى التراخي التنظيمي لديهم، ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمهم.
- كما يؤمل من هذه الدراسة أن تشكل مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في موضوع التراخي التنظيمي.

تعريف المصطلحات

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً، وذلك على النحو الآتي:

التراخي التنظيمي Organizational Slack

ويقصد به "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" (Hargreaves, 1995, p:317). ويعرف التراخي التنظيمي إجرائياً بأنه: فقدان مدير المدرسة للدافعية نحو عمله، وعدم قيامه بالواجبات الموكولة إليه بالجدية المطلوبة، وإظهار الكسل والقبول بمستويات متدنية من الأداء، ويقاس ذلك بالدرجة التي يحصل عليها المستجيبون من أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

الأداء الوظيفي Job Performance

ويقصد به قيام الأشخاص بالأعمال والواجبات المكلفين بها للتحقق من صلاحيتهم لمباشرة مهام ووظائفهم وأعبائها، وهو بذلك عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسات، ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد (الغريب وحسين

التي يعيشون ويمارسون فيها الحياة الطبيعية، وهذا التفاعل الذي ينشأ ما بين النظام التعليمي والتطورات المحيطة به، سواءً أكانت إيجابية أم سلبية من شأنه إيجاد نوع من التوازن والمشاركة في التطور، فضلاً عن ردود الفعل الإيجابية والتنظيم الذاتي والديناميكية.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول ان التراخي التنظيمي هو عدم قيام العامل أياً كان موقعه الوظيفي بما يجب القيام به تجاه وظيفته، من حيث إنجاز مهمات وظيفته بالشكل المطلوب وبالوقت المناسب، والحصول على أكبر أجر مقابل بذل أقل جهد، وتدني مستوى الأداء، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المطلوبة.

أشكال التراخي التنظيمي ومظاهره

يمكن أن يؤدي التراخي التنظيمي إلى نتائج سلبية وخطيرة داخل النظام المدرسي، إذ قد يؤدي إلى عدم انضباط الطلبة والتزامهم، وهذا يعدّ عنصراً أساسياً من عناصر المشكلة، فضلاً عن التخريب والعنف، نتيجة لغياب الدور الأساسي للإدارة المدرسية، الذي ينص على التنظيم والضبط، والنظام الإداري في المؤسسات التعليمية، شأنه شأن أي نظام إداري في أية منظمة أو مؤسسة أخرى، يتكون من تفاعل عدد من العناصر، مثل القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات، فضلاً عن العنصر البشري الذي هو المفعول والمشغل الأساسي للنظام الإداري. وبذلك فإن النظام الإداري في المؤسسات التعليمية يقوم على التفاعل والتعاون بين العناصر البشرية المكونة له، مثل المدير والمعلمين والمستخدمين والطلبة، والتعاون والالتزام المستمر بين هذه العناصر يؤدي إلى نجاح النظام أو فشله، وبمعنى آخر، إن التعاون الإيجابي بين عناصر النظام الإداري للمدرسة أو الكلية أو الجامعة يؤدي إلى نجاح النظام والتزامه بالمعايير والأنظمة التي أنشئ من أجلها، أما عدم التعاون والالتزام، أو عدم المشاركة بتفعيل هذا النظام ضمن هذه المؤسسات من شأنه إيجاد تراخٍ واضح، وتسيب لا يمكن إغفاله. ولكن جرت العادة على إلقاء كامل اللوم في فشل أي نظام إداري مدرسي على المدير وحده، انطلاقاً من منصبه مديراً ومفعلاً ومراقباً لآلية سير العمل، ومدى الالتزام بالقوانين المعتمدة، وإن أي فشل أو تقصير أو إهمال يكون المدير هو المسبب الرئيس له (Spillane, 2009).

وهناك أشكال ومظاهر متعددة للتراخي التنظيمي في المؤسسات، وأهمها (Mongan & Lee, 2009):

- عدم التواجد في مكان العمل فترات طويلة دون مبرر مقبول ومعقول.

فضلاً عن وجود كثير من العاملين المطالبين بإنجاز هذه الأعمال الصعبة دون معرفة آلية إنجازها وكيفية، مما يؤدي إلى مضاعفة الجهود بدون نتائج، ووجود الرسائل غير الواضحة بين العاملين، فضلاً عن ضعف التنسيق.

وظهر مصطلح المعرفة التنظيمية (Organizational Knowledge) لكياهارا وسورينسن (Kakihara & Sorensen, 2002)، اللذين دمجا فيه المعرفة بالتنظيم والتراخي التنظيمي من عدة أوجه؛ أهمها النظر إلى ماهية المعرفة كنشاط يدخل في صلب التنظيم، من حيث إن المدير يجب أن يكون على معرفة) بالمنظمة التي يقوم بتنظيمها، إنطلاقاً من عدة أوجه منها:

- النظر إلى المعرفة على أنها موجودة أصلاً.
- تفسير المعرفة الموجودة بناءً على المعطيات التي تكون موضحة من قبل، بناءً على أسس معرفية صحيحة.
- السير بالمعرفة على أنها عملية موحدة.
- إيجاد علاقات بين المعرفة وأجزائها من أجل الوصول إلى المعرفة الحقيقية القادرة على حلّ المشكلات، أو تنظيم آلية العمل المراد تنظيمه عن طريق الجمع بين عناصر الإدارة والعنصر البشري، انطلاقاً من أن التفاعل البشري هو مصدر المعرفة.

أما ماك دونالد (McDonald, 2003) فقد نظر إلى التراخي التنظيمي على أنه مصطلح يستخدمه الاقتصاديون بالمعنى السلبي للدلالة على الأنظمة التي تقوم بالعمل والتشغيل على نحو غير فعال من الناحية التنظيمية، أي أن يكون عند الشركات أو المؤسسات موارد متراخية أو مهملة أو زائدة، ولا تعمل بالطريقة المثلى، وقد تناول ماك دونالد (McDonald) عناصر أو علامات تدل على وجود التراخي ضمن المؤسسة، ومن هذه العناصر ما يأتي:

- مصادر وموارد زائدة عن الحاجة.
- قدرات غير مستغلة.
- عاملون زائدون عن الحاجة وأرباح قليلة خلال وقت طويل من العمل.

وقد أشار راي لوث (Reigeluth, 2004) إلى أن التراخي في الإدارة التربوية هو أمر طبيعي، إذ أن المؤسسة هي نظام، وهذا النظام من شأنه أن يتفاعل مع البيئة المحيطة به، من حيث التطورات، والتفاعلات مع الأمور التي تطرأ، وبالنتيجة يصل هذا النظام إلى مرحلة يتفاعل بها مع البيئة المحيطة به، سواءً أكانت بيئة منظمة أم غير ذلك. وأوضح أن هذا التغيير والتطوير ضروري ومهم من أجل النظم التعليمية التي محورها الأول والأخير هو الطلبة الذين هم في الأصل نتاج المجتمعات

التوقيع على سجل الحضور والانصراف، ثم الخروج وعدم العودة إلا في اليوم التالي، وقد يخرج من موقع عمله إلى مكان آخر لمصلحة خاصة (Edward, 1988).
أما شافرمان، وولف، وجيس، وتانسك، و Shaferman, Wolf (1988) فقد ذكروا الأسباب الآتية للتراخي التنظيمي:

- غلبة المركزية على الأعمال الإدارية.
- عدم وضوح الأهداف على مستوى القيادة العليا والقيادة التنفيذية.
- عدم التحديد الواضح للمسؤولية.
- ضعف عملية الاتصال بين الأجهزة المختلفة للإدارة.
- عدم الاهتمام بطرق العمل وأساليبه.
- عدم الاستفادة من التكنولوجيا في الإدارة .
- عدم الاستقرار الوظيفي، والتعسف من جانب الإدارة في إجراءات النقل أو الإجراءات التأديبية.
- عدم مقدرة العاملين على تحقيق الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية من خلال وظائفهم.
- عدم الحصول على التقدير المناسب.
- عدم وجود الرغبة في الإنجاز والدافعية للعمل.

آثار التراخي التنظيمي

ترك الإدارة الجيدة انطباعات قوية في أعمال المؤسسات ومدى نجاحها والتقدم الذي تحرزته في مختلف الأنشطة التي تمارسها، ويمكن ملاحظة ذلك بالنظر إلى الدول المتقدمة كالولايات المتحدة وألمانيا وبريطانيا، فالتطور العلمي الحاصل فيها يرجع إلى التقدم الإداري ومدى الاهتمام بجودة التعليم واختيار المديرين. فالإدارة في هذه الدول تتميز بالدقة والمرونة التي تصاحب مختلف الأعمال والمعاملات التي تقدم إلى العاملين فيها، وبالتالي فمن الضروري التركيز على الناحية الإدارية في هذه الدول من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب الذي يحقق أهداف المؤسسات؛ فأى إهمال في الإدارة يؤدي إلى التراخي التنظيمي، والتراخي ارتبط في الإدارة بالكسل واللامبالاة في العمل.

ويشمل التراخي التنظيمي العديد من الممارسات السلبية للعامل في أثناء تأدية عمله وانعكاس ذلك على أدائه بشكل مباشر، مثل الهروب من أداء الأعمال والمعاملات المختلفة، وكذلك عدم المسؤولية، والوساطة في إنجاز الأعمال، 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

- نقشي اللامبالاة في العمل.
- انعدام دافع العمل بجد وإخلاص.
- ضعف الرقابة والإشراف من قبل الرؤساء على مرؤوسيههم وعدم الجدية في متابعة الأداء.
- التهرب من اتخاذ القرار.
- فقدان احترام المرؤوسين للرئيس.
- عدم الانصياع للأوامر والتعليمات.
- الخروج من العمل قبل الموعد المحدد له.
- عدم الحضور للعمل في المواعيد المحددة.

الأسباب التي تؤدي إلى التراخي التنظيمي في الإدارة المدرسية

لا يحدث التراخي التنظيمي فجأة أو بشكل عارض، ولكن هناك العديد من المسببات والمتغيرات التي تؤدي إلى هذا التراخي بأشكاله المختلفة، فالتراخي التنظيمي بجميع محاوره وتعريفاته يؤدي إلى التقصير والصعوبة في الوصول إلى الأهداف المحددة والواضحة، التي أجملها النظام الإداري الموضوع قيد التطبيق، ومن أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى التراخي التنظيمي كما ذكرها بورجوس وسنغ (Bourgeois & Singh, 1983):

- التهاون في استثمار الوقت وتضييعه في أمور تافهة، وعدم التفريق بين الأمور المهمة والأمور الأقل أهمية، وسوء اختيار التوقيت في إنجاز الأعمال، إما بتقديمها عن وقتها المناسب أو تأخيرها.
- عدم إتمام العمل أو إعادة العمل الواحد أكثر من مرة ظناً أنه لم يتم تنفيذه.
- تنظيم العمل بصورة ارتجالية، وعدم التخطيط له قبل إنجازه بوقت كاف، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى إعاقة سير العملية الإنتاجية، وأخذها كثيراً من الوقت والجهد، دون نتائج واضحة ومرضية، إذ إن لكل نظام إداري تطلعات وأهدافاً لا يمكن تحقيقها إلا بالتطبيق والجهد المتواصل والسعي للوصول إلى هذه الأهداف، عبر التنفيذ والتخطيط والمراقبة، وبذل كل الجهد من أجل تحقيق الإنتاجية.
- الوضع المالي المتدهور في أي نظام إداري مثل عدم انتظام أجور العاملين، والنفقات العالية غير واضحة المصدر، وعدم انتظام آلية الدفع للخدمات الخارجية التي تستعين بها هذه المؤسسة، ومثل هذه الأمور تعد مقياساً ودليلاً واضحاً على وجود خلل إداري في التنظيم والقيادة، وبالتالي تعد دليلاً على التراخي والتقصير (Bourgeois, & Singh, 1983).
- غياب العاملين الذي يمكن أن يتخذ أكثر من شكل، ولأكثر من سبب، مثل حضور العامل لموقعه الوظيفي فقط لغرض

- الموقف: وما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

إن أداء الفرد لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. وتتأثر القوى الداخلية المحركة للأداء بعدد من العوامل؛ مثل العوامل الوراثية، والعوامل البيئية، وثقافة كل من المجتمع والمعلمين، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي في المؤسسة، وهي:

- حجم العمل قد يؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة التي تعالج بطبيعة وجودها حجماً كبيراً من العمل، فاحتياجات الوحدة الإدارية قد تزيد أو تقل عن بعض الوحدات داخل المؤسسة.
- إنجاز العمل المتأخر أو المؤجل بطريقة أكثر من المعتاد يمكن أن يسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للإنتاج، ومثل هذا التعجل أو السرعة في إنجازه يتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي، في حين يسبب النقص في العمل المتاح انخفاضاً في معدل الإنتاج.
- الهيكلية التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر في الأداء الوظيفي، فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية.
- العوامل الفنية، وهي المتابعة والاستمرار في إدخال التكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات تقييم وبرمجيات، لأن أداء العاملين يتحدد بمستوى التكنولوجيا المتوفرة ونوعيتها (عبدالمحسن، 2002).

المهارات اللازمة للأداء الوظيفي

هناك ثلاث مهارات ضرورية ومهمة يجب أن يمتلكها المعلم لتحقيق الأهداف التربوية بنجاح، وهي:

1. المهارات الفكرية/ التصورية (Conceptual skills): وتتمثل بمقدرة المعلم على الرؤية الشاملة واستيعاب مجمل نشاطات العمل كمنظومة موحدة، مكونة من جزئيات داخلية متصلة اتصالاً عضوياً، بالقدر الذي يجعل ما يتم في كل جزء يؤثر تأثيراً فعالاً في مجمل المؤسسة، بالإضافة لكفاية ابتكار الأفكار، وتعرف المشكلات، والإحساس بها، ومحاولات البحث في إيجاد الحلول، والتوصل إلى آراء، وتحليل المواقف، واستنباط النتائج

نتيجة تراخي الإدارة واللامبالاة من ناحيتها مما يؤدي إلى انعدام الدافعية نحو العمل خاصة لعدم الاهتمام بالعوامل التي تسهم في رضاهم (Edward, 2000).

والخلاصة، إن التراخي التنظيمي لدى مدير المدرسة ظاهرة إدارية سلبية، ولها آثار سلبية قد تنعكس بوضوح على الأداء الوظيفي للمعلمين، وبالتالي تؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء والإنتاجية لديهم، وعدم تحقيق الأهداف المطلوبة.

2- الأداء الوظيفي Job Performance

عرف ابراهام (Abraham) الوارد في (الجهني، 2001، 11) الاداء الوظيفي بأنه: "السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة، والمهام المختلفة في عمله"، وهذا التعريف يركز على الاتجاه السلوكي للأفراد، ويوضح أن أداء الفرد يمكن أن يقاس من خلال نوع السلوك الذي يتخذه تجاه النشاطات المختلفة للعمل". وعرفه جيفري (Jeffery) الوارد في (الطراونة، 2002، 76) بأنه: "الالتزام نحو المؤسسة، والالتزام نحو العمل، والاتجاهات، والولاء للرؤساء، والأمانة والدقة في المواعيد وعلاقات العمل، والمقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل". وعرفته اليازجين (2003) بأنه: النشاط الذي بموجبه يتمكن الفرد من إنجاز المهام والأهداف والواجبات المخطط لها بإتقان وتنفيذاً، كما هو مرسوم لها بالوصف الوظيفي. أما من وجهة نظر خان وأفرل ورهمان (Khan & Afzal & Rehman, 2009) فإن الأداء الوظيفي هو أنماط السلوك والدوافع والقرارات والإجراءات التي تهدف إلى الوصول إلى مجموعة كاملة من الأنشطة الموضحة، ضمن النظام الإداري لأية مؤسسة تعليمية كانت أم غير تعليمية.

وعليه، يمكن النظر إلى الأداء الوظيفي على أنه الاستغلال الأمثل للطاقات والإمكانات المادية والبشرية ضمن مؤسسة إنتاجية أو خدمة معينة، الأمر الذي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع نسبة العمل المنجز بوساطة أصحاب الاختصاص، كل في مجال عمله وصولاً إلى أفضل المخرجات. كما يتضح من التعريفات السابقة، وجود كثير من العوامل المؤثرة في الأداء، يخضع بعضها لسيطرة العامل، بينما يخرج بعضها الآخر عن هذه السيطرة. وتبرز أهمية ثلاثة عوامل على وجه الخصوص في هذا الصدد وهي (موسى والصباغ، 1989):

- العامل: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
- العمل: وما يتصف به من متطلبات وتحديات، وما يقدمه من فرص عمل ممتعة.

إن تقييم الأداء الوظيفي ليس غاية في حد ذاته، وإنما وسيلة للوصول إلى الأداء الأفضل، وأداء المعلم لا يتحسن إلا إذا تم إخضاعه لعملية التقييم والتطوير المستمرين، وذلك لارتباطهما الوثيق في مجال تحسين الأداء على المستويين الفردي والجماعي (العريض، 1992)، وتتم عملية التقييم من خلال المراحل الآتية (الخطيب، 2001):

- تحديد المستوى المتوقع للأداء (معايير للأداء).
- قياس لمستوى الأداء الحالي (مقارنة الأداء الفعلي مع المتوقع المعياري).

- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات السلبية حال وجودها.

ولتقييم الأداء الوظيفي عدة معايير تُعد الأساس الذي تحتكم إليه المؤسسة في الحكم على أداء المعلمين، وهي:
- الجهد الذي يبذله المعلم من خلال القيام بالأعمال المطلوبة.
- الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة.
- الموقف تجاه العمل (William, 1996).

وهناك اختلاف بين كتاب الإدارة حول كيفية تقييم الأداء الوظيفي، ووسائل تنفيذه في المؤسسات بصورة منتظمة، كما أن عملية التركيز على مجموعة محددة من مؤشرات الكفاءة في الأداء قد تعمل على إضعاف أو فشل عملية التقييم، أو في تعميمها بشكل شامل على المؤسسة بمختلف وظائفها وجوانب عملها (Dunsir, Hartly & Panker, 1991).

وللتحقق من أن الأداء الوظيفي يسير وفق ما هو مخطط له لإنجاز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فلا بد من إجراء عملية التقييم باستمرار، لما لها من مردود وفاعلية في زيادة دافعية العاملين تجاه الأعمال التي يؤديونها، وتزودهم بمعلومات عن الواقع الحالي يمكن الاستفادة منها، وتحدد إمكانات التقدم التي يمكن البدء بها بناءً على المتوافر من المعلومات، ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها، ومواطن الضعف والعمل على معالجتها وتحسينها (Settle, 1993).

الدراسات السابقة ذات الصلة

فيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي أمكن الاطلاع عليها في مجال متغيري الدراسة: التراخي التنظيمي، والأداء الوظيفي، وذلك على النحو الآتي:

1- الدراسات السابقة التي تناولت التراخي التنظيمي

أجرى جروسكوف وآخرون (Grosskopf, et. al, 1991) دراسة مسحية هدفت إلى الكشف عن أثر التراخي التنظيمي في المؤسسة التعليمية على سير العملية التعليمية العملية في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة

المحتملة لها، وربط الأسباب بالمسببات.
2. المهارات الإنسانية (Human Skills): وتشير إلى مقدرة المعلم على العمل بفاعلية كعضو في جماعة تمكنه من إقامة علاقات ودية وتعاونية مع الزملاء، إضافة إلى مقدرته على قبولهم، وتقديرهم والتعاطف معهم.
3. المهارات الفنية (Technical Skills): وتتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها المعلم في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها (مرسي، 2001).

إدارة الأداء الوظيفي

إن إدارة الأداء الوظيفي تعني الجهود الهادفة التي تبذلها المؤسسات للتخطيط والتنظيم والتوجيه للأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه، وتتكون إدارة الأداء من أربعة عناصر أساسية، كما بينها هلال (1996) وهي:

1. تخطيط الأداء: ويقصد به رسم صورة للأداء في المستقبل لتحقيق الأهداف من خلال المعايير الواضحة، والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتاحة.
2. تنظيم الأداء: ويهدف إلى تحديد المساحة التي يتحرك فيها كل عامل، بحيث يكون متكاملًا مع حركة الآخرين لا معيقًا لهم، وهذا يتطلب وضع هيكل تنظيمي واضح يبين لكل عامل موقعه بدقة على خريطة العمل، وتكون فيه الاختصاصات، والمهام واضحة، ويتوافر فيه نظام معلومات متكامل، ونظام اتصال ذو كفاءة عالية.

3. توجيه الأداء: ويهدف إلى متابعة نتائج الأداء من خلال التغذية الراجعة عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم.

4. تقييم الأداء: وتأتي في نهاية عملية إدارة الأداء، بحيث تستطيع الإدارة في نهاية العام أو الخطة الوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات الأداء، فهذا النظام يوفر درجة من الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على الاعتراف بنتيجة التقييم النهائي، ومن ثم تقبل القرارات اللاحقة، وفي الوقت نفسه يمكن الوقوف على الاحتياجات التدريبية الفعلية لوضع خطة يتم من خلالها معالجة جوانب القصور، إن وجدت، والوقوف على المهارات المتوافرة في المؤسسة.

إن عناصر الأداء الأربعة هذه تساعد في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة عن العاملين لاتخاذ القرارات الخاصة بنقلهم وترقيتهم بما يحقق العدالة التنظيمية التي قد تنعكس إيجابياً على رضاهم الوظيفي.

تقييم الأداء الوظيفي

(et. al., 2007) في ولاية ماساتشوستس في الولايات المتحدة، هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على المهام الأساسية للإدارة المدرسية، التي تدفع بالعملية التعليمية، والكشف عن دورها في التراخي التنظيمي والتسبب في فوضى الطلبة والمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (3000) مدير ومعلم وطالب، وأظهرت نتائج الدراسة أن الهدف الأساسي من الإدارة المدرسية هو تأمين تعليم مثمر وغني للطلاب داخل الغرفة الصفية، أي أن أي تقصير في هذا المجال يجعل الإدارة غير كفؤة ويصعب وصولها إلى هدفها الرئيس، فضلاً عن أن من أهم عوامل تقييم الإدارة هو مخرجات التعليم، وماهيته، ومقدار منفعته للطلبة، مقارنة بما هو متوقع، وبما هو موجود، وأظهرت النتائج كذلك أن من أهم عوامل التراخي التنظيمي في المؤسسة التعليمية هو إغفال الإدارة دورها في مراقبة العلاقة بين الطالب والمعلم داخل الغرفة الصفية، بهدف الوصول إلى نقطة يتم فيها الدمج بين دور الإدارة، والعلاقة بين الطالب والمعلم داخل محيط الغرفة الصفية.

وفي دراسة قام بها سيلان (Spillane, 2009) هدفت إلى معرفة التراخي التنظيمي في الجانبين التنظيمي والإداري وأكد أن الإدارة المنظمة والفاعلة من شأنها أن تزيد من إنتاجية المدرسة، من حيث فعالية المخرجات الإدارية، وذلك بوجود الترابط الفعلي بين عناصر النظام الإداري عامةً من موظفين وهيئة إدارية وهيئة تدريسية. وهذه الحقائق أكدها بدراسته التي أجراها على مجموعة من العاملين في جامعة نورثويسترن الأمريكية، وعددهم (350) موظفاً، إذ وجد أن التراخي في الجانبين التنظيمي والإداري هو من النتائج التي تظهر نتيجة للفكر السائد، أي أن أي تقصير أو تراخ 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. ومن الخطأ ربط التراخي الموجود بالمدير وحده؛ لأنه ليس الوحيد المنفذ لقرارات النظام الإداري، وإنما المراقب لآلية التنفيذ. وتم التأكيد على أن النظام الإداري ما هو إلا تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً ليتم تنفيذها من الموظفين والمديرين والباحثين والمعلمين والمشرفين التربويين وصناع القرار، في أية مؤسسة تعليمية.

وأجرى بلبل وارسنتين (Bulbul & Ercetin, 2010) دراسة مسحية في أنقرة، هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين التعليم والتراخي التنظيمي (النمط الفوضوي) ضمن النظام التعليمي، وتكونت عينة الدراسة من (320) معلماً و(500) طالب. وأظهرت النتائج أن المعلمين هم من أهم العوامل المساعدة في

من (1600) معلماً من معلمي المدارس الثانوية في ولاية تكساس، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التراخي التنظيمي للمؤسسات التعليمية يعمل على إيجاد أعطال في العملية التعليمية تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التعليم، مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بفكرة التسرب (Drop-out - Notion)، أي أن يترك الطالب التعليم ويتجه نحو سوق العمل، وإذا تخرج الطالب فإنه يكون غير مؤهل للجامعة أو الوظيفة، فضلاً عن إضاعة بلايين الدولارات المخصصة للتعليم، إذ ليس هناك أي توازن ما بين نفقات التعليم ومخرجاته، وهذا ما ظهر ضمن المدارس الحكومية المشمولة بالدراسة.

وأجرى هارجريفز (Hargreaves, 1995) دراسة في استراليا هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين التطورات العلمية والتكنولوجية، سواء الداخلية أم الخارجية، وبين التراخي التنظيمي والتنظيم الإداري التعليمي، وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في مدرسة سبنكس في تاسمانيا البالغ عددهم (2500) طالباً ومعلماً ومديراً. وأظهرت نتائج الدراسة أن التطورات الخارجية المتتالية (العلمية والتكنولوجية) تؤثر بصورة مباشرة في المقدر على التخطيط قصير الأجل وطويل الأجل، وإظهار التراخي التنظيمي الذي يؤثر بصورة سلبية في العملية التعليمية التعليمية، ويؤدي إلى التقصير في الوصول إلى الأهداف المرجوة بسبب عرقلة مسيرة الخطط والاستراتيجيات المدرجة ضمن الأجددة السنوية للمؤسسة التعليمية، وعدم الأخذ بمعطيات تحقيق هذه الأهداف، على المستوى البعيد أو القريب، فضلاً عن أن ظهور التراخي ضمن المؤسسة التعليمية قد يؤدي إلى قتل الابتكار وروح المبادرة.

وفي دراسة مسحية أجراها ماركس (Marks, 2005) في استراليا هدفت إلى النظر في مصطلح تربوي جديد، وهو مصطلح التمدن الحكومي (Government Schooling) (الإدارة مسؤولة عن نمو أو تأخر المؤسسة التعليمية بالسياسات التي يتم تبنيها)، أظهرت نتائج الدراسة أن أي تقصير أو مشكلة تظهر في النظام التعليمي سواء من كادر تعليمي أم طلبة أم منهاج يرجع أساسه إلى تراخي الإدارة المدرسية؛ لذلك فإنه من الطبيعي أن يفرض التمدن الحكومي على الطلبة والمعلمين الحضور المنتظم، والمنهاج المقرر، وآلية سير تنظيم الأمور المالية، وحتى العمل التطوعي يمكن للإدارة المدرسية أن تفرضه على كادرها الطلابي أو التعليمي، إذ إنها تمثل كياناً مشتركاً بين مجموعة من الإداريين والتربويين، وأن أي تدخل فردي في هذا الكيان، سواء أكان بفرض قانون أم عقوبة، يعد بداية لإيجاد تراخ، يعرقل عمل هذه الإدارة، ومن ضمن أشكال هذه الفوضى (العنف المدرسي).

وفي دراسة مسحية أجراها شيلدرس وآخرون (Childress,

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن هناك قواسم مشتركة بين المعلمين الباقين في المهنة، والمعلمين الذين تركوها من حيث الشهادة التي يحملونها والعوامل المؤثرة في البيئة التعليمية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين بقاء المعلم في المهنة أو تركه لها تعزى إلى متغيرات الجنس والعمر. وكلما تطورت مستجدات الأداء الوظيفي لديهم قلَّ احتمال تركهم لوظائفهم، وكلما قلت الضغوط التي يتعرض لها المعلمون زاد احتمال بقائهم في وظيفتهم وعدم تركهم لها، والعكس صحيح.

وأجرى القواسمة (2003) دراسة هدفت إلى تعرف تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مملكة البحرين، وتكونت عينة الدراسة من (33) مديراً ومديرة، و(432) معلماً ومعلمة من المدارس الابتدائية، والإعدادية الحكومية، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الأداء بلغ دون المستوى المتوقع، ولا توجد فروق جوهرية في مستوى الأداء الوظيفي بين المديرين والمديرات، والمدارس الابتدائية والإعدادية، كما أشارت النتائج إلى وجود فرق جوهري في مستوى الأداء الوظيفي للمديرين في المدارس الابتدائية والإعدادية تبعاً للتفاعل بين متغير الجنس والمدرسة.

وهدف دراسة الجرادين (2004) إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وعلاقته بمستوى التوتر. واشتملت عينة الدراسة على (290) مديراً ومديرة، تمَّ اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي كان متوسطاً لمديري المدارس الثانوية، ووجود علاقة ارتباطية عكسية غير دالة إحصائياً بين مستوى الأداء الوظيفي، ومستوى التوتر لدى مديري المدارس، ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين، ودرجة استخدام مهارات التعامل.

أما أحمد (2006) فقد أجرى دراسة هدفت إلى التعرف على ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة والخاصة، ومدارس وكالة الغوث في الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من (3057) معلماً ومعلمة، تمَّ اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ضغوطاً في العمل لدى المعلمين في المدارس الثانوية العامة والخاصة ومدارس وكالة الغوث في الأردن ناتجة عن ضعف التحصيل لدى الطلبة، وسوء المعايير المستخدمة في ترقية المعلمين والجهد المبذول في التخطيط اليومي، وكبر حجم المنهاج، وعدم إشراك المعلمين في وضوح المنهاج، وأن هناك مستوى

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 محورها الأساسي.

وهدف دراسة ويفالد ورفاقه (Wefald et. al., 2010) إلى 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 إن ضعف الترابط والتنسيق بين هذه العناصر التي تعد جزءاً لا يتجزأ من النظام الإداري عامة يؤدي إلى وجود فجوة ما بين طرق التنفيذ ومخرجات النظام وأهدافه، ومن ثم يكون هناك نوع من التراخي التنظيمي المؤسسي. وأستنتج أن وجود أية مقدمات للتراخي التنظيمي من شأنه أن يضعف من أداء المؤسسة، ومن شأنه أيضاً أن يؤثر سلباً في عدد من العوامل المهمة، كالمنافسة الخارجية ودرجة الابتكار والتميز، التي من الممكن أن تتواجد عند الموظفين، ووجد أيضاً أن التراخي التنظيمي عادة ما يُوجدُ باختيار من المديرين بمساعدة العوامل الداخلية المهيأة له. وبمعنى آخر، إن التراخي التنظيمي يمكن تجنبه إذا ما قصد المدير ذلك، لكن الاستعداد النفسي عند الإدارة من أهم عوامل ظهور التراخي التنظيمي.

2- الدراسات السابقة التي تناولت الأداء الوظيفي

هدفت دراسة الحكيمي (2000) إلى تقييم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة (تعز) من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين والمديرين أنفسهم. وتكونت العينة من جميع المديرين البالغ عددهم (19) مديراً ومديرة، و(45) موجهاً وموجهة، و(87) معلماً ومعلمة. أشارت النتائج إلى أن تقييم المديرين من المعلمين والموجهين كان متوسطاً، أما تقييم المديرين أنفسهم فكان عالياً. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تقدير أفراد العينة للأداء الوظيفي تُعزى إلى الجنس ولصالح الإناث، بينما لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تقدير أفراد العينة للأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس والخبرة، والمؤهل العلمي.

وأجرى ميشيل وموريس (Michele & Morris, 2002) دراسة هدفت إلى تعرف العوامل المقترنة بالأداء الوظيفي والضغوط المرتبطة بالوظيفة لدى المعلمين والمعلمات في مرحلة الطفولة المبكرة، في ولاية (أوهايو) في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (64) معلماً، وتم تقصص الضغوط التي يواجهونها والعوامل المقترنة بالأداء الوظيفي، وكان من

التي تناولت متغيري هذه الدراسة في إجراءات الدراسة من حيث زيادة وعي الباحثة بمتغيرات الدراسة وتطوير أدوات الدراسة واختيار العينة، وغير ذلك. على انه من الأهمية بمكان الإشارة إلى الأمور الآتية:

- لم يتسنّ العثور على أية دراسة محلية أو عربية تبحث في موضوع التراخي التنظيمي في المدارس.
- كما لم يعثر على أية دراسة تربط بين متغير التراخي التنظيمي والأداء الوظيفي على مستوى المدارس.
- تباينت نتائج الدراسات السابقة فيما يخص التراخي التنظيمي وعزو الأسباب إلى الإدارة المدرسية، فمنها من أظهر وجود علاقة مع متغيرات أخرى، مثل المتغيرات التكنولوجية والعلمية أو المعلمين أو الطلبة.
- وتأسيساً على ما تقدم، يعتقد الباحثان أن هذه الدراسة ربما تكون الأولى في موضوعها (التراخي التنظيمي وعلاقته بالأداء والرضا الوظيفي)، وربما تكون الأولى على المستوى المحلي والعربي، مما يكسبها أهمية مضاعفة.

الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة، التي استخدم فيها المنهج المسحي الارتباطي، من جميع المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، للعام الدراسي (2010/2011) خلال الفصل الدراسي الثاني، والبالغ عددهم (1253) مديراً ومديرة، و(13214) معلماً ومعلمة، (وزارة التربية والتعليم 2010/2011). والجدول (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الإقليم والمركز الوظيفي والجنس:

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الإقليم والمركز الوظيفي والجنس

الأقليم	عدد المديرين		عدد المعلمين	
	ذكور	إناث	ذكور	إناث
الشمال	215	210	3669	2057
الوسط	275	226	1988	2674
الجنوب	167	160	1212	1614
المجموع	657	596	6869	6345
المجموع الكلي	1253		13214	

أداء وظيفي عالياً لدى عينة الدراسة في المجالات التالية: التدريس، والعلاقات الإنسانية، والمتابعة والتقييم، والتخطيط، والتطوير المهني.

وأجرى خليف (2007) دراسة هدفت إلى بناء نموذج لتطوير الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في كل من منطقة أبو ظبي التعليمية، ومنطقة العين، ومنطقة الشارقة التعليمية، والبالغ عددهم (118) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة معلمي مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر مديريهم كانت منخفضة، وأن درجة ممارسة معلمي مدارس التعليم الأساسي في الإمارات العربية المتحدة جاءت متوسطة في المجالات الآتية: التقويم، والتدريس، وإدارة الصف، والتخطيط من وجهة نظر مديريهم، وأن درجة ممارسة معلمي مدارس التعليم الأساسي في الإمارات العربية المتحدة جاءت منخفضة في مجالي التنمية المهنية والعلاقة مع المجتمع المحلي من وجهة نظر مديريهم.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال مراجعة الدراسات التي أمكن للباحثين الإطلاع عليها في متغير التراخي التنظيمي في المؤسسات تبين أن التراخي التنظيمي يؤدي إلى أعطال في العملية التعليمية، وبالتالي يحول دون تحقيق الأهداف المرجوة. كما اتضح أن الإدارة المدرسية هي المسبب الرئيس والمباشر في التراخي التنظيمي، كما أن علاقة المعلم بالطالب هي أحد الأسباب التي تؤدي إلى التراخي التنظيمي. أما الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي، فهي متنوعة، وقد اشارت الى علاقته ببعض المتغيرات مثل التوتر، وضغوط العمل، والحوافز المادية، والتدريب الإداري.

لقد أفاد الباحثان من خلال إطلاعها على الدراسات السابقة

عينة الدراسة

- إقليم الوسط (مديرية عمان الرابعة، ومديرية الزرقاء الأولى).
 - إقليم الجنوب (مديرية الطفيلة، ومديرية الكرك).
 3. تم اختيار جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في هذه المديرية الست ليمثلوا عينة الدراسة من المديرين. كما تم اختيار عشرة معلمين من كل مدرسة من مدارس العينة بطريقة عشوائية للإجابة عن استبانة التراخي التنظيمي، كما طلب من مدير المدرسة الإجابة عن استبانة الأداء الوظيفي لهؤلاء المعلمين العشرة، حتى يتم قياس العلاقة بين التراخي التنظيمي ومستوى أداء المعلمين. وعليه فقد شملت العينة (285) مديراً ومديرة يشكلون ما نسبته (22.7%) من مجتمع المديرين، و(2850) معلماً ومعلمة يشكلون ما نسبته (21.6%) من مجتمع المعلمين. والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها:

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الإقليم والمديرية والمركز الوظيفي والجنس

الإقليم	مديرية التربية والتعليم	عدد المديرين		عدد المعلمين	
		إناث	ذكور	إناث	ذكور
الشمال	جرش	27	25	270	250
	عجلون	25	27	250	270
الوسط	عمان الرابعة	30	28	300	280
	الزرقاء الأولى	22	21	220	210
الجنوب	الطفيلة	18	19	180	190
	الكرك	22	21	220	210
المجموع		144	141	1440	1410
المجموع الكلي		285		2850	

فقرات، والعلاقة مع الإدارة العليا، وتضمن (8) فقرات، والعلاقة مع الزملاء، وتضمن (9) فقرات، والطلبة، وتضمن (5) فقرات، ومعرفة العمل، وتضمن (6) فقرات.

وللتحقق من صدق أداة الدراسة الأولى، استخدم أسلوب صدق المحتوى، إذ تم عرضها على اثني عشر محكماً من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، وذلك للتأكد من صلاحية الفقرات ودقتها اللغوية، ومدى ملاءمتها للمجال الذي وضعت فيه. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، تم تعديل بعض الفقرات، وحذف (13) فقرة، ودمج مجال معرفة العمل بمجال المهمات الإدارية والفنية، وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة بصيغتها النهائية (30) فقرة موزعة على خمسة مجالات.

وللتأكد من ثبات الأداة، تم احتساب معامل الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test - retest)، من خلال تطبيق

أدوات الدراسة

تم استخدام أداتين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أداة الدراسة الأولى: استبانة قياس التراخي التنظيمي:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التراخي التنظيمي، ومنها دراسة سبيلان (Spillane, 2009) ودراسة بلبل وارسنتين (Bulbul & Ercetin, 2010) ودراسة ويفالد وآخرون (Wefald et. al., 2010)، تم بناء استبانة لقياس مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن. وقد تكونت الاستبانة بصيغتها الأولى من (43) فقرة، موزعة على ستة مجالات وهي: القوانين والأنظمة، وتضمن (8) فقرات، والمهام الإدارية والفنية، وتضمن (7)

الاستبانة على عينة مكونة من (40) معلماً ومعلمة، من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينتها، ولمرتتين، بفارق زمني مقداره أسبوعان بين المرة الأولى والمرة الثانية. وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للأداة (0.89)، كما تم استخراج معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام طريقة كرونباخ ألفا، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3)

قيم معاملات ارتباط بيرسون وكرونباخ ألفا لاستبانة قياس التراخي التنظيمي حسب مجالاتها

الرقم	المجال	معامل بيرسون	كرونباخ ألفا
1	القوانين والأنظمة	0.77	0.93
2	المهام الادارية والفنية	0.78	0.88
3	العلاقة مع الإدارة العليا	0.87	0.71
4	العلاقة مع الزملاء	0.83	0.82
5	الطلبة	0.91	0.86
الدرجة الكلية		0.89	

الأردنية، وذلك للتأكد من صلاحية الفقرات ومدى ملاءمتها للمجال الذي وضعت فيه. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، تم تعديل بعض الفقرات، وحذف (12) فقرة، وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة بصيغتها النهائية (26) فقرة موزعة على المجالات الخمسة.

وللتأكد من ثبات أداة هذه الاستبانة، تم احتساب الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test - retest)، من خلال تطبيقها على عينة مكونة من (20) مديراً ومديرة، من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينتها، لمرتتين، وبفارق أسبوعين بين المرة الأولى والمرة الثانية، وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للأداة (0.87)، وتم استخراج معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام طريقة كرونباخ ألفا، والجدول (4) يبين ذلك:

الجدول (4)

قيم معاملات الثبات لاستبانة قياس الأداء الوظيفي باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ- ألفا) حسب مجالاتها

الرقم	المجال	معامل بيرسون	كرونباخ ألفا
1	التخطيط	0.78	0.90
2	الطلبة	0.87	0.78
3	العلاقة مع الزملاء	0.81	0.78
4	المناهج	0.87	0.87
5	المجتمع المحلي	0.78	0.80
الدرجة الكلية		0.87	

متغيرات الدراسة

- يكون مدى كل مستوى على النحو التالي:
- المستوى بدرجة منخفضة يكون من (1-2.33).
 - المستوى بدرجة متوسطة يكون من (2.34-3.67).
 - المستوى بدرجة كبيرة يكون من (3.68-5).

- اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات الآتية:
- 1- المتغيرات المستقلة: اشتملت الدراسة على متغير مستقل واحد وهو: مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن.
 - 2- المتغيرات التابعة: اشتملت الدراسة على متغير تابع واحد، وهو: مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

نتائج الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه: "ما مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وبناء على ذلك، تم تحديد الرتبة ومستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول (5) يوضح هذه النتائج:

المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة الأولى، والثاني، والثالث، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وللإجابة عن السؤالين: الرابع، والخامس، تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب قوة العلاقة واتجاهها. وقد تقسيم مستويات المقياسين إلى ثلاثة مستويات: منخفض، ومتوسط، ومرتفع، وقد تم حساب مدى كل من هذه المستويات الثلاث وفق المعادلة الآتية: القيمة العليا للإجابة - القيمة الدنيا / عدد المستويات، أي ان المستوى = $5 - 1 / 4 = 3 / 4 = 1.33$. وبذلك

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لمجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التراخي
5	الطلبة	3.97	0.81	1	مرتفع
1	القوانين والأنظمة	3.81	0.73	2	مرتفع
2	المهام الإدارية والفنية	3.79	0.80	3	مرتفع
4	العلاقة مع الزملاء	3.79	0.86	3	مرتفع
3	العلاقة مع الإدارة العليا	3.77	0.85	5	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.82	0.70		مرتفع

تمّ تحديد الرتبة ومستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (6) يبين ذلك.

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين في مجال الطلبة كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.97)، والانحراف المعياري (0.81)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بمستوى مرتفع إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.81 - 4.12).

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.82)، الانحراف المعياري (0.70)، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.77 - 3.97).

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- مجال الطلبة

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما

2- مجال القوانين والأنظمة
تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تمّ تحديد الرتبة ومستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن
ل فقرات مجال الطلبة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التراخي
26	تدني مستوى تحصيل الطلبة	4.12	1.01	1	مرتفع
27	ظهور ظاهرة تسرب الطلبة	4.11	0.97	2	مرتفع
28	قلة احترام الطلبة للمعلمين	3.91	1.05	3	مرتفع
29	قلة مشاركة الطلبة في الأنشطة التي تحصل داخل المدرسة وخارجها	3.89	1.04	4	مرتفع
30	قلة اهتمام الطلبة بإظهار مواهبهم.	3.81	1.17	5	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.97	0.81		مرتفع

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين ل فقرات مجال القوانين والأنظمة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التراخي
3	غياب العقوبات سبب في تمادي المدير بعدم الإلتزام.	4.03	0.87	1	مرتفع
1	ضعف التزام المدير بمواعيد الدوام.	3.95	0.98	2	مرتفع
5	انصاف المدير باللاجدية في العمل.	3.79	1.04	3	مرتفع
6	ضعف الأساليب الرقابية التي تتماشى والتطورات التنظيمية.	3.76	1.02	4	مرتفع
4	انعكاس ضعف التزام المدير على التزام المعلمين.	3.68	1.05	5	مرتفع
2	ضعف التزام المدير بتطبيق القوانين واللوائح المدرسية المنظمة لأعمال المدرسة بشكل جزئي.	3.66	1.23	6	متوسط
	الدرجة الكلية	3.81	0.73		مرتفع

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تمّ تحديد الرتبة ومستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ل فقرات مجال المهمات الادارية والفنية، ويظهر الجدول (8) ذلك.

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين في مجال المهمات الادارية والفنية كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.79)، والانحراف المعياري (0.80)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بمستوى مرتفع

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين في مجال القوانين والأنظمة كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.81)، والانحراف المعياري (0.73)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بمستوى مرتفع باستثناء فقرة واحدة جاءت بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.03 - 3.66).

3- مجال المهمات الإدارية والفنية

باستثناء فقرة واحدة جاءت بمستوى متوسط. تمّ تحديد الرتبة ومستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لفقرات مجال العلاقة مع الزملاء، ويظهر الجدول (9) ذلك.

4- مجال العلاقة مع الزملاء

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال المهام الإدارية والفنية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التراخي
8	سرعة إنجاز الأعمال المتعلقة في بيئة العمل.	3.90	1.04	1	مرتفع
9	التقصير في العمل بسبب عدم وضوح المسؤوليات	3.84	1.10	2	مرتفع
10	ضعف إنجاز المدير للأعمال في الوقت الملائم.	3.84	1.14	2	مرتفع
11	تجهيز المدرسة بالاحتياجات المدرسية غير كافٍ.	3.83	1.15	4	مرتفع
12	إهمال المدير لواجباته يؤدي إلى تدني الإنتاجية.	3.79	1.13	5	مرتفع
7	التأثير في مستوى النمو الاقتصادي وعرقلة خطط التنمية في مجال التعليم.	3.69	1.05	6	مرتفع
13	ضعف تحقيق المدرسة لأهدافها.	3.64	1.04	7	متوسط
	الدرجة الكلية	3.79	0.80		مرتفع

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال العلاقة مع الزملاء مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التراخي
23	قبول المدير لمستويات متدنية من أداء المعلمين .	4.02	1.18	1	مرتفع
20	ضعف الثقة بين المدير والمعلمين.	3.84	1.03	2	مرتفع
25	انخفاض دافعية العاملين بانخفاض دافعية المدير للعمل.	3.81	1.11	3	مرتفع
22	ضعف فرصة التقدم في المستويات الرئيسية للمعلمين.	3.75	1.19	4	مرتفع
21	المحاباة وعدم التساوي في المعاملة بين جميع المعلمين في الأمور المعنوية .	3.70	1.16	5	مرتفع
24	الحد من توجه المعلم نحو تبني الأفكار الإبداعية التي تسهم في نمو العملية التعليمية .	3.60	1.21	6	متوسط
	الدرجة الكلية	3.79	0.86		مرتفع

5- مجال العلاقة مع الإدارة العليا

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تمّ تحديد الرتبة ومستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لفقرات مجال العلاقة مع الإدارة العليا، ويظهر الجدول (10) ذلك.

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقة مع الزملاء كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.79) والانحراف المعياري (0.86)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بمستوى مرتفع باستثناء فقرة واحدة جاءت بمستوى متوسط.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لفقرات مجال العلاقة مع الإدارة العليا مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التراخي
18	غياب العدالة الإدارية يؤدي إلى إحباط المدير.	3.91	1.10	1	مرتفع
15	الإدارة العليا لا تمنح المدير العلاوات التي يستحقها.	3.89	1.09	2	مرتفع
16	بقاء المدير في منصبه مدة طويلة.	3.89	1.03	2	مرتفع
19	رغبة المدير في الحصول على راتبه مقابل أقل جهد.	3.69	1.14	4	مرتفع
14	ضعف التنسيق مع الإدارة العليا في الأمور الإدارية ذات الصلة بالمدرسة.	3.66	1.26	5	متوسط
17	تنقل المدير بين المدارس يؤدي إلى عدم الاستقرار.	3.61	1.09	6	متوسط
	الدرجة الكلية	3.77	0.85		مرتفع

نصه: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديريهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن ثمّ تحديد الرتبة ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن، ولجميع مجالات أداة الدراسة، ويظهر جدول (11) ذلك:

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقة مع الإدارة العليا كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.77) والانحراف المعياري (0.85)، وقد جاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط. ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري مدارسهم وفقاً لمجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاداء
3	العلاقة مع الزملاء	3.40	0.61	1	متوسط
2	الطلبة	3.36	0.68	2	متوسط
1	التخطيط	3.30	0.78	3	متوسط
4	المناهج	3.21	0.63	4	متوسط
5	المجتمع المحلي	3.19	0.58	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.30	0.53		متوسط

(3.19 - 3.40).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى التراخي التنظيمي

يلاحظ من الجدول (11) أن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديريهم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.30) والانحراف المعياري (0.53)، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها بمستوى متوسط؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين

لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومستوى
الأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس؟
مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة
ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس باستخدام معامل
ارتباط بيرسون، والجدول (12) يبين ذلك:

الجدول (12)

معامل الارتباط (بيرسون) بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس

الدرجة الكلية للأداء	المجتمع المحلي	المناهج	العلاقة مع الزملاء	الطلبة	التخطيط	الأداء الوظيفي	
						معامل الارتباط	مستوى الدلالة
-0.191**	-0.141**	-0.105**	-0.236**	-0.171**	-0.075**	معامل الارتباط	القوانين والأنظمة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
-0.255**	-0.193**	-0.159**	-0.275**	-0.232**	-0.110**	معامل الارتباط	المهام الإدارية والفنية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
-0.229**	-0.185**	-0.140**	-0.274**	-0.177**	-0.104**	معامل الارتباط	العلاقة مع الإدارة العليا
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
-0.177**	-0.148**	-0.101**	-0.232**	-0.132**	-0.074**	معامل الارتباط	العلاقة مع الزملاء
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
-0.226**	-0.174**	-0.134**	-0.232**	-0.187**	-0.128**	معامل الارتباط	الطلبة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
-0.250**	-0.195**	-0.149**	-0.290**	-0.208**	-0.113**	معامل الارتباط	الدرجة الكلية للتراخي
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

**دال احصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

أظهرت النتائج الواردة في جدول (5) أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.82)، وقيمة الانحراف المعياري (0.70)، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها بمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الأولى مجال الطلبة، وفي الرتبة الثانية مجال القوانين والأنظمة، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال العلاقة مع الزملاء، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال العلاقة مع الإدارة العليا. وقد يعزى ذلك إلى وجود مركز السلطات واحتكارها في إدارة المدارس في كافة الأعمال الإدارية التي يمارسها المديرين، مما يؤدي إلى عدم الإحاطة بكافة الأعمال والجوانب الإدارية المختلفة، الأمر الذي يؤثر في العاملين بتلك المدارس، إذ يمنعهم هذا المستوى المرتفع من التراخي من التركيز على الأعمال بجزئياتها، وكذلك قد يكون ارتفاع مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري تلك المدارس عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات لكل فرد من العاملين في تلك المدارس، مما يساعد

يظهر من الجدول (12) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.25)، كما يلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين كافة مجالات التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وكافة مجالات الأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، وقد كانت هذه العلاقات جميعها سالبة.

مناقشة النتائج

فيما يلي مناقشة للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، الذي نصه: ما مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟

المطلوب من المعلم متعدد ومتنوع مع عدم وجود الوقت الكافي، فقد يؤدي ذلك كله إلى وجود هذا المستوى المتوسط من الأداء الوظيفي، ونتيجة لضيق الوقت فإن إنجاز العمل المتأخر أو المؤجل بطريقة أكثر من المعتاد يمكن أن يسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للإنتاج، ومثل هذا التعجل أو السرعة في إنجازه يتولد عنه انخفاض الانجاز، في حين يسبب النقص في العمل المتاح انخفاضاً في معدل الانجاز. وربما تعزى هذه النتيجة إلى الهيكلية التنظيمية والإجرائية ذات الأثر المباشر في الأداء الوظيفي، فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، فالتراخي التنظيمي الذي يغير من تدفق العمل وتتابعه عادة ما يترتب عليه تغيير في معدل الإنجاز، كما أن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: الحكيمي (2000)، والجرادين (2004)، اللتين أشارتا إلى وجود مستوى متوسط من الأداء الوظيفي، في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: خليف (2007)، والقواسمة (2003) اللتين أشارتا إلى وجود مستوى متدن من الأداء الوظيفي للمستجيبين.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، الذي نصه: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس؟

أظهرت النتائج الواردة في جدول (12) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين كافة مجالات مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، وقد كانت هذه العلاقات جميعها سالبة. ويعني ذلك أن زيادة مستوى التراخي التنظيمي تقود إلى تدني مستوى الأداء، والذي يعمل على تشتيت الجهود التي يقوم بها العاملون في المدرسة، وخاصة جهود المعلمين، كما أن الفوضى التي يسببها التراخي التنظيمي لدى المديرين تؤثر سلباً في أداء المعلمين؛ ذلك أن جهودهم قد يصيبها نوع من الفوضى ولذلك كان المستوى الأداء متوسطاً. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من جروسكوف وآخرون (Grosskopf et al., 1991)، وهارجريفز (Hargreaves, 1995)، وماركس (Marks, 2005) التي أشارت إلى وجود علاقة سلبية بين التراخي

ذلك في زيادة مستوى التراخي التنظيمي، وقد يكون لعملية الاتصال الضعيفة بين المديرين والمعلمين داخل تلك المدارس دور في المستوى المرتفع من التراخي التنظيمي، فضلاً عن عدم الاستفادة من استخدامات التكنولوجيا، وعدم توظيفها التوظيف المناسب في عمل الإدارات المدرسية في تلك المدارس. كذلك قد يسهم عدم الاستقرار الوظيفي للمديرين من خلال إجراءات النقل التي تتم في تلك المدارس بين الفترة والأخرى في ذلك التراخي، وعدم حصول المديرين على التقدير المناسب، مما قد يولد لديهم عدم الرغبة في الإنجاز والدافعية للعمل، وكذلك غياب آليات محدودة وواضحة لتقييم أداء مديري المدارس، والظروف السياسية التي يعيشها المديرون والمتمثلة في عملية الشد ما بين الجسم التربوي من جهة، والدولة من جهة أخرى فيما يتعلق بإنشاء نقابة للمعلمين وفرض شروط عليهم، وأيضاً الظروف الاقتصادية الصعبة التي يعيشها المديرون، ومكانة العاملين في الجهات التربوية، وانعكاسها على أدائهم وعدم جديتهم في العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات شيلدرس وآخرون (Childress et al., 2007) وماركس (Marks, 2005) وسبيلان (Spillan, 2009) ووفالد وآخرون (Wefald et al., 2010)، التي بينت نتائجها أن الإدارة المدرسية هي المسبب الرئيس والمباشر في التراخي التنظيمي، وتختلف مع دراسة بلبل وارسنتين (Bulbul & Ercetin, 2010) التي أكدت نتائجها أن علاقة المعلم بالطالب هي أحد الأسباب التي تؤدي إلى التراخي التنظيمي.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، الذي نصه: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديرهم؟

أظهرت النتائج الواردة في جدول (11) أن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديرهم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.30)، والانحراف المعياري (0.53)، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها بمستوى متوسط، وجاء في الرتبة الأولى مجال العلاقة مع الزملاء، وفي الرتبة الثانية جاء مجال الطلبة، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال المناهج، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال المجتمع المحلي. وقد يعزى وجود المستوى المتوسط من الأداء الوظيفي لدى المعلمين إلى كثرة الأعمال المطلوب من المعلمين القيام بها وتنوعها، من تعليم للطلبة، وكثرة أنصبة المعلمين من الحصص الصفية التي تشكل نوعاً من الضغوط عليهم، وكذلك وضع الاختبارات وتصحيح إجابات الطلبة، والقيام بعدد من الأنشطة اللاصفية. ونظراً لأن حجم العمل

التنظيمي وبعض المتغيرات، ومنها الأداء.

التوصيات

استناداً إلى نتائج هذه الدراسة، فإن الباحثين يوصيان بما يأتي:

1. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، وعليه يوصي الباحثان بضرورة إيجاد آليات مناسبة لاختيار مديري المدارس الثانوية وفق معايير وضوابط دقيقة، بهدف تقليل مستوى التراخي التنظيمي في هذه المدارس، وإعادة تنظيم الهياكل التنظيمية للمدارس، بحيث يكون هناك تحديد واضح للمهام والمسؤوليات لجميع العاملين.

المراجع

2. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديريهم كان متوسطاً. وعليه يوصي الباحثان بضرورة التأكيد على تدريب المعلمين، وتفعيل أنظمة الاشراف التربوي عليهم، وبخاصة تفعيل دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم، وإشراك المعلمين في عمليات صنع القرار، وتوسيع الممارسات الديمقراطية في المدارس بشكل أكبر، وضرورة تفعيل أنظمة الرقابة، والتقويم، والمساءلة في المدارس الثانوية.

3. كما يوصي الباحثان بإجراء دراسات أخرى مماثلة لبحث العلاقة بين التراخي التنظيمي ومتغيرات أخرى غير الاداء الوظيفي للمعلمين، الذي تناولته الدراسة الحالية، وعلى مراحل تعليمية أخرى.

الأردن.

السعود، راتب، 1994، الفاعلية المدرسة في الفكر التربوي الأمريكي: مدخل لإصلاح التعليم وتطويره في المدرسة العربية، مجلة دراسات، المجلد 21، العدد 1.

السعود، راتب سلامة، 2009، الإدارة التربوية مفاهيم وأفاق، ط1، عمان، طارق للخدمات المكتبية.

الطراونة، محمد أحمد، 2002، إدارة الوقت والأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 17، العدد 1، ص 63-95.

عبد المحسن، توفيق، 2002، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد، الاسكندرية، دار النهضة العربية.

العريض، جليل، 1992، تأهيل وتقييم عضو هيئة التدريس بجامعة الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج، ندوة تأهيل وتقييم عضو هيئة التدريس الجامعي، البحرين، ص 18-20.

علامة، عبد الملك محمد، 2006، التسبب الإداري... أسبابه وآثاره وعلاجه، مقال منشور في مجلة الجمهورية، العدد 4، www.algomhoriah.net/articles.php?id=225

الغريب، شبل بدران، وسلامة حسين، ، ورضا المليجي، 2005، الثقافة المدرسية، عمان، دار الفكر.

القواسمة، أحمد، 2003، تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مملكة البحرين، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 30، العدد 1، ص 185-198.

مرسي، محمد منير، 2001، الإدارة التعليمية- أصولها وتطبيقاتها، ط1، القاهرة، عالم الكتب للنشر.

موسى، محمود، والصباغ، زهير، 1989، إدارة الأداء، الرياض، معهد الإدارة العامة.

أحمد، حافظ فرج، ومحمد حافظ، 2003، إدارة المؤسسات التربوية، ط1، القاهرة: عالم الكتب.

أحمد، خالد محي الدين، 2006، ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية والخاصة والوكالة في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.

البرادعي، عرفان، 1998، مدير المدرسة الثانوية: صفاته ومهامه واختياره وإعداده، دمشق، دار الفكر.

الجرادين، نجاح، 2004، الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.

الجهني، ياسين، 2001، مصادر التوتر النفسي لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في منطقة المدينة المنورة التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الحكيمي، خالد شرف، 2000، تقويم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة تعز من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.

الخطيب، أحمد، 2001، الإدارة الجامعية: دراسات حديثة، إريد، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.

خليف، نبيل، 2007، نموذج مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان،

- emergence: from chaos to organizational knowledge, *Journal of Global Information Technology Management*, 5(3): 48-66.
- Khan, M., Afzal, H., Rehman, K. 2009. Impact of task conflict on employee's performance of financial institutions, *European Journal of Scientific Research*, 27(4): 479-487.
- Lee. T., Mongan. J. 2009. *Chaos and organization in health care*. University of Cambridge. London, England.
- Marks, B. 2005. Archipelagoes or educational chaos, *Journal of Libertarian Studies*, 19(2): 87-102.
- McDonald, S. 2003. Innovation, organizational learning and models of slack, *Proceedings of the 5th international conference, Lancaster university*, United Kingdom.
- Michele, C, Morris, S. 2002. Factors associated with job satisfaction and job related stress, *DAI-A*, 63(03): 533.
- Overman., E. 1996. The new sciences of administration: chaos and quantum theory. *Public Administration Review*, 56(5): 487-491.
- Reigeluth, C. 2004. *Chaos theory and the science of complexity: foundation for transforming education*, unpublished master thesis. Indiana University.
- Settle., K. 1993. A Study of superintendent and principal perceptions of selected criteria for evaluating high school principals. *DAI*, 54(9): A5419.
- Shaferman, M. Wolf, G. Chase, R., Tansik., D. 1988. Antecedents of Organizational Slack, *The Academy of the Management Review*, 13(4): 601-614.
- Spillane, J. 2009. Managing to lead: Reframing school leadership and management. *Journal of the Professional Association in Education*. 91(3): 70-73.
- Taylor, N. 2007. Equity, efficiency and the development of south african schools, *Springer Link*. 29(1): 523-539.
- 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.
- William, B. 1996. *Performance measurement: Evaluation and incentives*, Boston: Harvard Business School Press.
- هلال، محمد عبد الغني، 1996، مهارات إدارة الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية.
- وزارة التربية والتعليم، 2011، التقرير الإحصائي التربوي، عمان، إدارة التخطيط التربوي، قسم الإحصاء.
- اليازجين، حليلة عبد الفتاح شهاب، 2003، علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- Bloom. S. 2000. Chaos, Complexity, Self-organization and Us, *America Psychotherapy Review*, 2(8): 1-5.
- Bourgeois, L. 1981. On the measurement of organizational slack, *Academy of Management Review*, 6(1): 29-39.
- Bourgeois, L. and Singh, J. 1983. Organizational slack and political behavior among top management teams, *Paper Presented at The Academy Of Management Proceedings*, 34-47.
- Bulbul, M. and Ercetin, S. 2010. Chaos and the analogy of education, *Middle East Journal of Scientific Research*, 5(4): 280-282.
- Childress, S., Elmore, R., Grossman, A., Johnson, S. 2007. *Managing school district for high performance, Cases in public education leadership*, Cambridge, Ma: Harvard University Press.
- Dunsir, A., Hartly, K and Panker, D. 1991. Organization status and performnce, *Public Aministration*, 1(69): 21-40.
- Edward, J. 2000. Predictors of employee satisfaction with the performance appraisal process, *Journal of Business and psychology*, 2(4): 306-310.
- Grosskopf, S., Hayes, K., Taylor, L., Weber, W. 1991. Allocative inefficiency in education, this publication was digitized and made available by the federal reserve bank of dallas' historical library (FedHistory@dal.frb.org) *Research Paper*, Federal Reserve Bank of Dallas.
- Hargreaves, D. 1995. Self- Managing schools and development planning--chaos or control? *School Organisation*, 5(3): 215-227.
- Kakihara. M., Sorensen. C. 2002. Exploring knowledge

Organizational Slack among Public Secondary School Principals in Jordan and its Relation to Job Performance of Teachers

Rateb Al-Saud and Aisheh Abu Hamda*

ABSTRACT

This study aimed at finding out the level of organizational slack of public secondary school principals in Jordan and its relationship to job performance of teachers. The sample of the study consisted of (285) male and female principals and (2850) male and female teachers of public secondary schools in Jordan. Two instruments were used to collect data. The first was to measure the level of organizational slack; the second was to measure the level of job performance. The validity and reliability of the two instruments were measured.

The findings of the study indicated that the level of organizational slack of public secondary school principals in Jordan, from teachers' point of view, was high, where as the level of job performance of public secondary school teachers in Jordan, from their principals' point of view, was medium. Furthermore, there was a significant negative correlational relationship at ($\alpha \leq 0.01$) between the level of organizational slack of public secondary school principals in Jordan, and the level of job performance of teachers. The value of Pearson correlation coefficient was (-0.25). According to the results, the researchers recommend to activate the mechanism of principals selection.

Keywords: Organizational Slack, Job Performance, School Principals, Educational Administration.

* Faculty of Educational Sciences, Amman Arab University, Jordan. Received on 13/9/2011 and Accepted for Publication on 16/1/2012.