



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة



العدد 1

رمضان 1441هـ / مايو 2020م

الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**معلومات الإيداع  
في مكتبة الملك فهد الوطنية**

**النسخة الورقية :**

رقم الإيداع: 1441/7131 وتاريخ ١٨/٠٦/١٤٤١  
رقم ردمد: 1658-8509

**النسخة الإلكترونية**

رقم الإيداع: 1441/7129 وتاريخ ١٨/٠٦/١٤٤١  
رقم ردمد: 1658/8495

**الموقع الإلكتروني للمجلة**

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة إلى البريد الإلكتروني:

[iujournal4@iu.edu.sa](mailto:iujournal4@iu.edu.sa)

**البحوث المنشورة في المجلة تعبر عن آراء الباحثين**

**ولا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة**

جميع حقوق الطبع محفوظة للجامعة الإسلامية

## هيئة التحرير

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

(رئيس التحرير)

أ.د. عبدالرحمن بن علي الجهني

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

(مدير التحرير)

\*\*\*

معالي الأستاذ الدكتور/ راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقاً أستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د. إبراهيم عبدالرافع السمدوني

أستاذ أصول التربية بجامعة الأزهر

أ.د. بندر بن عبدالله الشريف

أستاذ علم النفس بالجامعة الإسلامية

أ.د. عبدالرحمن بن يوسف شاهين

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

أ.د. عبدالعزيز بن سليمان السلومي

أستاذ التاريخ الإسلامي بالجامعة الإسلامية

أ.د. عبدالله بن علي التمام

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

أ.د. محمد بن إبراهيم الدغيري

أستاذ الجغرافيا الاقتصادية جامعة القصيم

د. رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية

\*\*\*

سكرتير التحرير: مجتبي الصادق المنا

## الهيئة الاستشارية

معالي الأستاذ الدكتور/ محمد بن عبدالله آل ناجي

مدير جامعة حفر الباطن

معالي الأستاذ الدكتور/ سعيد بن عمر آل عمر

مدير جامعة الحدود الشمالية

معالي الدكتور/ حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب

الأستاذ الدكتور/ سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس

الأستاذ الدكتور/ خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية

الأستاذ الدكتور/ سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

الأستاذ الدكتور/ عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

## قواعد وضوابط النشر في المجلة<sup>(\*)</sup>

- أن يتّسم بالأصالة والجِدَّة والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.
- لم يسبق للباحث نشر بحثه.
- أن لا يكون مستلاً من بحوثٍ سبق نشرها للباحث.
- أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.
- أن تراعى فيه منهج البحث العلمي وقواعده.
- ألا يتجاوز مجموع كلمات البحث (١٢.٠٠٠) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي، وقائمة المراجع.
- في حال (نشر البحث ورقياً) يمنح الباحث نسخة مجانية واحدة من عدد المجلة الذي تم نشر بحثه فيه، و (١٠) مستلات من بحثه.
- لا يحقّ للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للتّشر في المجلة إلاّ بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.
- أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السادس، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.
- أن يشتمل البحث على: صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وصلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة (إن وجدت).
- يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.
- يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً؛ بصيغة (word) وبصيغة (pdf)، ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

---

(\*) يرجع في تفصيل هذه القواعد العامة إلى الموقع الإلكتروني للمجلة <https://journals.iu.edu.sa/ESS>.

## افتتاحية العدد الأول

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا مُحَمَّد المبعوث رحمة للعالمين ... وبعد  
فهذا هو العدد الأول من مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية نقدمه للقراء  
الكرام مؤملين أن يجدوا فيه النفع والفائدة في مجالات العلوم التربوية والاجتماعية.  
وتعتبر هذه المجلة أول مجلة متخصصة في العلوم التربوية والاجتماعية تصدرها الجامعة  
الإسلامية لتنظم لأخواتها من المجالات المتخصصة الأخرى في الجامعة، وتضم هيئة تحرير المجلة نخبة  
من الأساتذة المتخصصين في جميع مجالات العلوم التربوية والاجتماعية، وكذلك ضمت الهيئة  
الإشرافية كوكبة من أصحاب المعالي الذين لهم إسهامات في شتى مجالات العلوم التربوية  
والاجتماعية. وقد شهدت المجلة منذ الإعلان عنها إقبالا كبيرا من الباحثين والباحثات والله الحمد.  
كل الشكر والتقدير لمقام الجامعة الإسلامية على موافقتها على إنشاء هذه المجلة، ممثلة في  
المدير المكلف سعادة الدكتور/ عبدالله بن مُحَمَّد العتيبي، وأخص بالشكر سعادة وكيل الجامعة  
للدراسات العليا والبحث العلمي السابق الأستاذ الدكتور/ عبدالرزاق بن فراج الصاعدي، والشكر  
موصول لسعادة وكيل الجامعة الإسلامية للدراسات العليا والبحث العلمي الحالي الدكتور/ حسن  
بن عبدالمنعم العوفي.  
والشكر لأصحاب المعالي والسعادة أعضاء الهيئة الاستشارية وأعضاء هيئة التحرير،  
وأخص بالشكر سعادة مدير التحرير الأستاذ الدكتور/ عبدالرحمن بن علي الجهني، والزملاء  
العاملين في سكرتارية المجلة على جهودهم المتواصلة ومتابعتهم المستمرة فجزاهم الله خير الجزاء.  
أسأل الله عز وجل أن تأتي هذه المجلة ثمارها المرجوة وأن تكون مصدراً للباحثين والباحثات  
في العلوم التربوية والاجتماعية.

رئيس هيئة التحرير

أ.د. محمد بن يوسف عفيضي

## محتويات العدد (\*)

م	البحث	الصفحة
(١)	توجهات رسائل الدكتوراة في قسم أصول التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء أولويات البحث المقترحة من قبل أعضاء هيئة التدريس	٩
	د. وفاء بنت إبراهيم الفريح	
(٢)	مدى تمكن معلمي اللغة العربية في المرحلة الثانوية من مهارات التحدث باللغة العربية الفصيحة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين	٩١
	د. صالح بن عبدالله بن غرم الله الغامدي	
(٣)	فاعلية استخدام بيئة Second Life لتنمية مهارات الحياة الافتراضية للاستفادة من منصات التعليم الإلكتروني	١٥٩
	علي بن مستور الزهراني	
(٤)	درجة تضمين معايير STEM في كتب العلوم للمرحلة المتوسطة في المملكة العربية السعودية	٢٢٩
	د. عطا الله بن عوده العطوي	
(٥)	الكفاءة الداخلية الكمية في كليات الدعوة والهندسة والعلوم بالجامعة الإسلامية	٢٨٥
	د/ منصور بن سعد بن محمد فرغل	
(٦)	التوافق عبر الثقافات وعلاقته برصد الذات لدى الطلاب الدوليين في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة	٣٢٩
	د. بندر بن صلاح المليبي	

(\*) ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها إلى المجلة.



م	البحث	الصفحة
(٧)	تفعيل دور مواقع التواصل الاجتماعي في مواجهة التطرف الفكري من وجهة نظر الخبراء د. عادل بن عايش بن عوض المغدوي	٢٨١
(٨)	سلوك التأجيل التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وعلاقته بسلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين أ.د. راتب سلامة السعود د. عبلة جاسر الخطاطبة	٤٥٥

**سلوك التأجيل التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية  
في الأردن، وعلاقته بسلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين**  
Organizational Postponement Behavior of Public Secondary  
School principals in Jordan and its Relationship to the  
Organizational Slack Behavior of Teachers

**أ.د. راتب سلامة السّعود**

أستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

**د. عبلة جاسر الخطاطبة**

وزارة التربية والتعليم بالأردن

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة شيوع سلوك التأجيل التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وعلاقته بسلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (٩٠) مديرًا و(٣٢٠) معلمًا يعملون في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. أشارت النتائج إلى شيوع سلوك التأجيل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن بدرجة متوسطة، وإلى شيوع سلوك التراخي التنظيمي لدى المعلمين بدرجة متوسطة. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين شيوع سلوك التأجيل لدى مديري المدارس وشيوع سلوك التراخي لدى المعلمين. تمت التوصية بضرورة إعادة النظر بآلية اختيار مديري المدارس، ومتابعة الأداء الوظيفي للمديرين والمعلمين.

الكلمات المفتاحية: سلوك التأجيل، التراخي التنظيمي، المدارس الثانوية في الأردن.

أ.د. راتب سلامة السعود  
د. عبلة جاسر الخطاطبة

سلوك التأجيل التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في  
الأردن، وعلاقته بسلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين

## ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the prevalence degree of organizational postponement behavior of public secondary school principals in Jordan and its relationship to the organizational slack behavior of teachers. The sample consisted of (90) principals and (320) teachers. The results indicated that the degree of prevalence of postponement (delayed) behavior among public secondary school principals in Jordan was medium, and that the degree of prevalence of organizational slack (relaxation) behavior among teachers working with them was also average. The results also indicated a statistically significant relationship between the prevalence of postponement behavior among school principals and the prevalence of slack behavior among teachers. It was recommended that the mechanism for selecting principals and follow up on the job performance of principals and teachers be reviewed.

Keywords: Organizational postponement, Slack Behavior,  
Secondary Schools in Jordan.

## المقدمة

يحتل قطاع التعليم في الأردن بدورٍ بالغ الأهمية في إحداث التنمية الشاملة على مختلف الأصعدة، وأصبح من أهم العوامل المؤثرة في تغير المجتمعات وتطورها، فهو الذي يصنع حاضرها ويخطط معالم مستقبلها، وهو الركيزة الأساسية لبناء الإنسان، الذي يمثل عصب نجاح أية خطط للتنمية الاجتماعية والاقتصادية. وعلى الرغم من أهمية جميع المؤسسات التربوية بلا استثناء، إلا أن المدرسة ما تزال على مر العصور المؤسسة الأهم التي أوجدها المجتمع؛ لتتولى مسؤولية إعداد الفرد للقيام بالمهام والأمور التي يحتاجها في حياته اليومية بطريقة فعّالة ومرنة تسمح له بالتكيف مع التغيرات والتطورات في مجالات الحياة، بحيث تعدّهم إعدادًا يتناسب ومستوى التحديات.

والإدارة المدرسية الفاعلة يقودها مدير فاعل، وهو ذلك الشخص المسؤول عن سير العملية التعليمية والتربوية محققًا أهدافها كافة، ولديه القدرة على استخدام الاستراتيجيات والوسائل والأساليب، وتنظيم المعلمين وتوجيههم لتحقيق تلك الأهداف. وعليه؛ فإنّ مدير المدرسة يجب أن يتّصف بالجديّة والمرونة والتعامل الإيجابي؛ لأن ذلك سيؤثر على المعلمين ويجعلهم يقتدون به على عكس المدير المماطل والمسوّف والمؤجّل وغير الملتزم بأداء الأعمال المطلوبة منه في وقتها، الأمر الذي يؤدي إلى وجود أجواء التسيّب والقلق، والذي سيحول دون تحقيق أهداف المدرسة (Atwi, 2015).

إن الأصل في مدير المدرسة كما الحال مع سائر الموظفين أن يؤدي الأعمال المطلوبة منه بجديّة ودقة وفي وقتها، دون أي تأخير أو تأجيل، ذلك أن عامل الوقت

مهم وحاسم في أداء الواجبات الوظيفية، وإن تأجيل تنفيذ الأعمال هو سلوك يُعبر عن الشعور بالكسل ونقص الحافز والانضباط، وضعف مهارة إدارة الوقت التي يجب على مدير المدرسة ضبطها والتعامل معها، والتغلب على تلك المشكلات لديه بالتفكير في بؤادر هذه الأعمال وعواقبها، من خلال عمل جدولة للمهام، وترتيب للأعمال وفق الأولويات.

إن سلوك التأجيل التنظيمي Organizational Postponement Behavior يتمثل في إهمال الموظف القيام بمسؤوليات شخصية وضرورية، كعمل مهمة ما، أو اتخاذ قرار ما في الوقت المناسب، بغض النظر عن النتائج السلبية الحتمية وغير السارة التي سيصل إليها. ويشير الزغاليل (Al-Zaghalil, 2016) إلى أن بعض الناس قد يلجأ للتأجيل من وقت لآخر، أما بعضهم الآخر فالتأجيل يكون لهم بمثابة مشكلة مزمنة تسبب لهم القلق والتوتر والإرباك، وهو أكثر من مجرد سوء تنظيم الوقت، ويوصف بتأخير إنجاز العمل حتى اللحظة الأخيرة، كأن يؤجل الشخص إنجاز مهام صعبة ومعقدة لمدة طويلة جداً، الأمر الذي قد ينتهي بعدم القيام بها.

على أن الأشخاص المؤجلين للمهام المطلوبة منهم، والمسوفين لأعمالهم، يخسرون فرص التقدم الوظيفي والمكافآت مقارنة مع الذين ينجزون مهماتهم في وقتها. وعليه؛ فيجب على المديرين أن يكونوا أكثر التزاماً، والنظر في ثقافة المدرسة فيما إذا كانت تشجع على وجود سلوك التأجيل، وأهمية التركيز على وجود الرقابة، والتي بدورها تشجع على إعطاء ردود فعل منتظمة للمعلمين، بتحفيزهم بأن لديهم المهارات والقدرات المتميزة والتي تجعلهم يرتقون في أدائهم، ويتعدون عن الإهمال والبطء والتراخي في العمل. وعليه؛ فإن من واجب مدير المدرسة تقديم الدعم للمعلمين؛

ليشكلوا معاً بوتقة عملٍ واضحةٍ ودؤوبةٍ تحافظ على إنجاز المهام في وقتها دون إهمالٍ أو تراخٍ.

على أن لسلوك التأجيل لدى مدير المدرسة انعكاسات سلبية كثيرة، وعواقب وخيمة؛ مادية ومعنوية، على المدير نفسه، وعلى العاملين معه، وفي مقدمتهم المعلمون، وعلى المدرسة أيضاً. ومن الآثار السلبية التي يقود إليها سلوك التأجيل لدى مدير المدرسة على المعلمين العاملين معه ضعف الولاء التنظيمي، وضعف الالتزام التنظيمي، وانخفاض مستوى تقدير الذات، وهدر الوقت وضعف إدارته بسبب تقليد المعلم للمدير بشكل تلقائي، وضعف القدرة على إنجاز المهام والواجبات المطلوبة منه؛ وبالتالي ضياع فرص النجاح والتقدم الوظيفي، وانتشار سلوك التراخي التنظيمي.

ويُعرّف التراخي التنظيمي Organizational Slack بأنه: فقدان المعلمين الدافعية نحو عملهم، وعدم قيامهم بالواجبات الموكولة إليهم بالجديّة المطلوبة، وإظهار الكسل والقبول بمستويات متدنية من الأداء (Alsoud & Abu Hamda, 2012).

إن على مدير المدرسة دوراً رئيساً للحد من ظاهرة التراخي التنظيمي، من خلال سلوكه المتزن والدقيق والمنظم، والبعيد عن التأجيل والمماطلة، ومن خلال اعتماد التوافق والتوازن في العمل، واتباع العلاقات الإنسانية الحسنة في التعامل، بحيث تعمل في النهاية على رفع كفاءة العمل والعاملين، عن طريق وضع خطوات سير العمل والمسؤوليات وتحديدها. إن مدير المدرسة الحكومية، بوصفه موظف عام، ويخضع لنظام الخدمة المدنية، ملزم أخلاقياً وأدبياً ووظيفياً بالالتزام بأوقات الدوام الرسمي، وإنجاز كل الواجبات الموكولة إليه، وعليه ألا يتوانى أداء مهامه، وألا يتأخر عن إنجاز أعماله، ويتعد عن المماطلة في أدائها كونه قدوة للمعلمين الآخرين، مما يجعلهم

يبتعدون عن التراخي والإهمال واللامبالاة في العمل، ويحدّ من الإجراءات الروتينية؛ بتوفير برامج تدريبية خاصّة للمعلمين لتطوير كفاءتهم المهنية والإنتاجية؛ مما يُشعر المعلم بالتحفيز والثقة بنفسه وجعله عنصرًا فعّالًا قادرًا على القيام بوظيفته على أكمل وجه، وعدم التراخي في أدائها.

إن تزايد انتشار سلوك التأجيل التنظيمي لدى فئة من مديري المدارس الثانوية في الأردن، وانعكاس هذه الظاهرة على جملة من المتغيرات السلوكية السلبية لدى فئة من المعلمين العاملين معهم، قد شكّلتنا حافزًا للباحثين لدراسة هذين المتغيرين واستكشاف العلاقة بينهما.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أشارت دراسات سابقة عديدة إلى شيوع ظاهرة التأجيل في المجال التربوي، وتوصلت تلك الدراسات إلى انعكاسات سلبية لهذه الظاهرة على عدد من المتغيرات السلوكية والشخصية لدى المؤجلين، ومنها: دراسة ديوني وذكورث (Dionne & Duckworth, 2011)، ودراسة أبي غزال (Abu Ghazal, 2012)، ودراسة الزغاليل (Al-Zaghalil, 2016)، وقد أشارت نتائج هذه الدراسات إلى شيوع هذا السلوك السلبي، وإلى تأثيرات سلبية كثيرة على الدافعية والقلق والأداء. وعلاوة على ذلك، ومن خلال الخبرة الشخصية للباحثين في مجال الإدارة المدرسية، والتعامل مع مديري المدارس، ومن خلال عمل أحد الباحثين حاليًا في مدرسة ثانوية حكومية، لاحظنا أنّ معظم مديري المدارس يميلون إلى سلوك التأجيل للواجبات الملقاة على عاتقهم؛ مما يقود إلى مجموعة من النتائج والآثار السلبية التي تنعكس على الإدارة المدرسية بشكل عام، والمعلمين بشكل خاص؛ ذلك أنّ المعلم الذي يُعايش مديرًا مؤجلًا قد يميل إلى التهرب من



مسؤولياته، ويتراخى في أداء واجباته، وتكون دافعيته للعمل منخفضة؛ وعليه فإنّ هذه الدراسة تسعى للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما درجة شيوع سلوك التأجيل التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وما علاقته بسلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين؟ وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الأول:** ما درجة شيوع سلوك التأجيل التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر معلمي مدارسهم؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لدرجة شيوع سلوك التأجيل لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

**السؤال الثالث:** ما درجة شيوع سلوك التراخي التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر مديري مدارسهم؟

**السؤال الرابع:** هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة شيوع سلوك التأجيل عند المديرين ودرجة شيوع سلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين؟

#### أهمية الدراسة:

تنطلق الأهمية الفكرية النظرية لهذه الدراسة من أهمية موضوعها، وهو البحث في متغيرين سلوكيين مهمين: الأول: وهو التأجيل الوظيفي لدى مديري المدارس. والثاني: وهو التراخي الأكاديمي لدى المعلمين. وهناك ارتباط وثيق بين فكرة التزام الموظف في

عمله، والتراخي التنظيمي في القطاع التعليمي من حيث أدائه للعمل المسند إليه في الوصف الوظيفي، سواء الإداري أو التعليمي. كما تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال سعيها للكشف عن درجة شيوع سلوك التأجيل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وعلاقته بسلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين. وتستمد الدراسة أهميتها من عدم حاجة الميدان التربوي إلى مدير مؤجل، ومعلم متراخ لا يتحمل كل منهما مسؤولية عمله في المدرسة.

وعلى الصعيد التطبيقي، يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة صنّاع القرار وإدارات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن في معرفة درجة التسويف لدى مديري المدارس، ودرجة التراخي التنظيمي لدى المعلمين. كما يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم في تنظيم دورات تدريبية للمديرين؛ لتلافي حالات التأجيل لديهم، ودورات أخرى تخص المعلمين؛ لتلافي حالات التراخي التنظيمي لديهم.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تعرّف درجة شيوع سلوك التأجيل التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وبيان علاقته بسلوك التراخي التنظيمي لدى المعلمين العاملين معهم. وبشكل أكثر تحديداً، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- تحديد درجة ممارسة سلوك التأجيل التنظيمي (إجراءات العمل، وعلاقات المدير الشخصية، وفاعلية المدير، وعلاقة المدير مع الزملاء) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين.
- ٢- تحديد درجة ممارسة سلوك التراخي التنظيمي (الالتزام الوظيفي، والعلاقة مع الزملاء، وطبيعة العمل، والعلاقة مع الإدارة، والشخصية) لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر مديري مدارسهم.
- ٣- تحديد قوة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة سلوك التأجيل التنظيمي عند المديرين، ودرجة ممارسة سلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين.

#### تعريف المصطلحات:

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها على النحو التالي:

- **سلوك التأجيل التنظيمي Organizational Postponement Behavior**: حالة من التسويف والميل لتأجيل المهام الضرورية للوصول للهدف المنشود. ويعرفه الباحثان اجرائياً بأنه: إهمال مدير المدرسة القيام بمسؤوليات الوظيفية، كعمل مهمة ما، أو اتخاذ قرار ما في الوقت المناسب، دون وجود مبرر يسوّغ ذلك التأجيل، ويُقاس باستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة الخاصة التي أعدها الباحثان لهذا الغرض.
- **سلوك التراخي التنظيمي Organizational Slack Behavior**: فقدان المعلمين الدافعية نحو عملهم، وعدم قيامهم بالواجبات الموكولة إليهم بالجدية

المطلوبة، وإظهار الكسل والقبول بمستويات متدنية من الأداء. (Alsoud & Abu Hamda, 2012) ويعرّفه الباحثان إجرائيًا بأنه: عدم قيام المعلمين بإنجاز المهام المطلوبة منهم بالشكل المطلوب، وفي الوقت المناسب، وبالتالي تدني مستوى الأداء، ويُقاس باستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة الخاصّة التي أعدّها الباحثان لهذا الغرض.

### حدود الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة على عدد من الحدود كي يمكن توجيهها نحو أهدافها المرجوة، وهي:

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ومعلميها.
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية الأردنية في كلّ من أقاليم المملكة الأردنية الهاشمية الثلاثة، وهي: إقليم الشمال (محافظة جرش)، وإقليم الوسط (محافظة العاصمة)، وإقليم الجنوب (محافظة الكرك).
- الحدود الزمانية: تتحدد نتائج هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أُجريت فيه، وهو العام ٢٠١٨ ميلادي، الموافق ١٤٤٠ هجري.

## الإطار النظري:

يعرض الباحثان في هذا الجزء أهم عناصر متغيري الدراسة، وذلك على النحو

التالي:

### أولاً: سلوك التأجيل التنظيمي:

على الرغم من معرفة الكثيرين بالحكمة القائلة "لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد"، إلا أن بعض الناس يقوم بتأجيل أعمال ومهمات كثيرة إلى الغد، علمًا بأن ذلك الغد يحمل في جعبته أعمالاً أخرى. وإذا كان الناس قديماً يستخدمون سلوك التأجيل بقصد التأني في الحكم والتعبير عن الحكمة والرزانة والهدوء، فقد بات هذا السلوك في عصرنا الحالي مشكلةً سلوكيةً عامةً تفرق المجتمع وتُعبّر عن التأخير والتكاسل والتهاون في إنجاز المهام المهمة والضرورية.

### مفهوم التأجيل:

يشير التأجيل إلى ظاهرة سلوكية سلبية تؤثر في عمل الأشخاص، وتؤدي إلى نتائج غير مرضية. وقد أشار ستيل وبروثن وومباك (Stell, Brothen, Wambach, ) 2001 إلى أن سلوك التأجيل هو صلب مفهوم المماطلة Procrastination، وهي كلمة مشتقة من كلمتين لاتينيتين هما "Pro" والتي تعني إلى الأمام، وكلمة "Crastint" والتي تعني في الغد، ويقصد بالمفهوم تأخير المهمات والواجبات المطلوب إنجازها إلى وقت لاحق، وكثيراً ما يكون هذا التأجيل ناتجاً عن الخوف من الفشل، وعدم التأكد من النجاح.

وعرفه سمبسون وثومي (Simpson & Timothy, 2009) بأنه: فشل الفرد في ترتيب أولوياته، فيقوم بتأدية المهمات غير الضرورية على حساب المهمات الضرورية، والتي ترتبط بنجاحه وتفوقه. كما عرفه شو وجينزي (Shu & Gneezy, 2010) بأنه: قيام الفرد بتأخير تنفيذ الأعمال الحالية لوقت ما في المستقبل، وهو سلوك شائع عند الفرد عندما يتعامل مع مهمات صعبة.

#### أسباب التأجيل:

يرى أكسنولا وتيلا (Akinsola & Tela, 2007) أن أسباب التأجيل هي: ضعف إدارة الوقت، والتشتت وعدم الانتباه، وضعف التركيز عند أداء المهمات، والخوف والقلق، وصعوبة اتخاذ القرار، والنفور من المهمة. أما هول وبورو (Howell & Buro, 2009) فيعتقد أن أسباب التأجيل هي:

- ١- تولّد الحيرة والتوتر في تحديد الأولويات والأهداف والأعمال المهمة.
- ٢- تأثير الضوضاء والإزعاج وكل ما يرتبط بالعوامل البيئية المدرسية، والتي تسبب تشتيت الانتباه.
- ٣- التفكير العميق في العمل وطريقة إنجازه بدلاً من البدء به وإكماله، خوفاً من القلق المرتبط بشعور الشخص بالفشل في اتمام عمله.
- ٤- الشعور السلبي للشخص بعدم الثقة بمقدراته ومهاراته على إنجاز أعماله.

### صفات المؤجلين:

يشير ستيل (Steel, 2007) الى أن المؤجلين يتسمون بصفات سلبية عدة، أهمها:

- ١- عدم الثقة بالنفس: إذ يشعر المؤجل بضعف الثقة بالنفس، وعدم الإحساس بذاته.
- ٢- التظاهر بالانشغال: إذ يقوم الشخص بتأجيل أعماله ويبدأ بتبرير سبب عدم إتمام المهمات؛ ليجذب الأنظار له بأنه مشغول، ولا يملك الوقت الكافي لإنجازها.
- ٣- التفاخر: إذ يستخدم المؤجل هذا السلوك للتباهي والتفاخر بأنه يستطيع أن يقوم بالأعمال المطلوبة منه، ولكن في الوقت الذي يرغب ويستعد له.
- ٤- التلاعب والسيطرة: حيث يقوم الشخص باستخدام سلوك التأجيل للسيطرة على الآخرين وإقناعهم بأن العمل لن يتم إنجازه بدونه.

### أنواع التأجيل:

يوجد سلوك التأجيل عند العديد من الناس، وهو بأبسط أنواعه يعبر عن تأجيل المهمات إلى وقتٍ غير معلوم لعدم مقدرتهم على تحديد الوقت لإنجازه، وضعف شعور الثقة بالنفس، وصعوبة تقدير الأولوية في الأهمية للعمل المراد القيام به. ويبين عبد العظيم (Abdul Adeem, 2011) أنّ هناك ثلاثة أنواع من التأجيل، وهي:

- ١- التأجيل الأكاديمي: ويُعبّر عن التأجيل للمهام والمسؤوليات الأكاديمية، ويرافقه الشعور بالقلق.

٢- التأجيل في اتخاذ القرار: ويعبر عن أسلوب يتخذه الشخص المؤجل بشكل مقصود للتأخير في اتخاذ القرار، ويعبر فيه عن صراع داخلي يرافقه الشعور بالضيق والاختلال كنتيجة للتردد وعدم الجزم في القرار.

٣- التأجيل في المهام اليومية: ويعبر عن شكل سلوكي للتأجيل في تنفيذ وإتمام أنشطة الحياة اليومية.

## أنواع المؤجلين:

يُعد غياب الشعور بأهمية العمل والاندفاع له بدايةً لتسلسل الملل والتأجيل إلى حياة الشخص؛ مما يثير لديه مشكلة عدم الرغبة في العمل؛ وبالتالي يكسبه صفة التأجيل، فتبقى ملازمة له. ويرى فيراري (Ferrari, 2017) أنّ أنواع المؤجلين حسب شخصية الفرد كالتالي:

١- الشخص الباحث عن الإثارة (The Thrill-Seeker): وهو الشخص المؤجل الذي يعمل تحت الضغط، وينتظر اللحظة التي يتم فيها إثارة دافعيته من قبل الآخرين لإنجاز المهام والأعمال المطلوبة.

٢- الشخص المتجنب (The Avoider): يقوم الشخص المؤجل بتجنب إنجاز المهام المطلوبة منه؛ لشعوره بأنها تفوق قدراته، ويظهر عليه الارتباك والانزعاج؛ مما يجعله يعتمد في أدائها على الآخرين ظناً منه بأنه سيفشل في تحقيقها.



٣- الشخص المتردد (The Indecisive Procrastinator): وفي هذا النوع يتهرب الشخص المؤجل من المسؤولية؛ لعدم قدرته على اتخاذ القرار في الأعمال المطلوب منه إنجازها.

٤- الشخص المثالي، الساعي وراء الكمال (The Perfectionist): وهو ذلك الشخص المؤجل الذي يقوم بالتفكير في الوصول إلى درجة عالية من الإتقان للمهام المطلوبة منه دون البدء فيها، ويسيطر عليه شعور الخوف من الفشل؛ لأنه لم يصل إلى تلك التوقعات غير الواقعية التي وضعها في الحسبان ولم ينفذها.

٥- الشخص المشغول المؤجل (The Busy Procrastinator): وهو الشخص الذي يفكر في إصدار قرار بأي مهمة يبدأ فيها، وإن بدأ فهو سيفشل في نهاية الأمر.

واستناداً إلى ما سبق؛ يتبين للباحثين بأن المؤجلين هم أشخاص تختلف درجة تفكيرهم في اتخاذ سلوك التأجيل واعتماده في شؤون حياتهم، فمنهم من يرى بأنه سلوك محبب يتيح لهم الفرصة للوصول إلى ذلك الحد من الرضا عن نتائج العمل المؤجل، ومنهم من يرى فيه انشغال التفكير في العمل للهروب منه بحجة عدم وفرة الوقت لإنجازه، ومنهم من يسيطر عليه شعور الخوف من النتيجة، ويبقى العمل على رفوف الانتظار.

## آثار التأجيل:

قد يُخلف تأجيل الأعمال آثارًا سلبية ضارة على الشخص المؤجل، ومنها: ضعف التقدم، وفقد الفرص في العمل، والتوتر وانخفاض الأداء؛ وبالتالي التأثير على الحالة الصحية، فضلاً عن تطور أعراض القلق والتوتر ثم الاكتئاب، وعدم قدرة الشخص المماطل على إدارة وقته بشكلٍ جيّد؛ وبالتالي تدني مستوى الكفاءة لديه والقصور في الجهد، والتأثير في الجانب الانفعاليّ (Corkin, Yu & Lindt, 2011). أمّا أبو غزال (Abu Ghazal, 2012) فقد قسّم الآثار السلبية للتأجيل إلى داخلية (وتتضمن الجانب الانفعاليّ، كإحساس بالضغط، والتوتر، والقلق، وتأنيب الضمير)، وخارجية (وتتضمن فقدان الوظيفة، وتلاشي فرص النمو والتقدّم المهنيّ في العمل).

## ثانياً: سلوك التراخي التنظيمي:

يقصد بالتراخي التنظيمي ضعف التنسيق في التعامل مع المهمات والأعمال، وعدم وجود الآلية المناسبة لإنجاز الأعمال، وهو عدم قيام المعلمين بإنجاز المهام المطلوبة منهم بالشكل المطلوب، وفي الوقت المناسب، ومن أهم أسباب التراخي التنظيمي ما يلي:

١- عدم الاستثمار الأمثل للوقت، وهدره في أمور غير مهمة؛ لعدم ترتيب الأولويات.

٢- ترك العمل ناقصاً أو الرجوع له أكثر من مرة؛ لأن الشخص يبدأ بالتفكير إن لم يتم بإنجازه.

٣- عدم التخطيط المناسب للعمل، والذي يؤدي إلى التخبط في إنجازه من حيث إعاقة سير العمل، وعدم التنسيق بين الوقت والجهد المبذول: وبالتالي الوصول إلى نتائج غير مرضية.

٤- وجود خلل إداري وتقصير واضح في التنظيم، من حيث عدم انتظام أجور العاملين، والغموض في مصدر النفقات العالية ( Bourgeois & Singh1983).

وذكرت كوكب حناحنه (Hanahneh, 2006) أسباباً أخرى للتراخي أهمها: الضغوط التي يواجهها المعلمون في العمل، وانعدام البيئة المحفزة والمشجعة على العمل، وسوء توزيع التخصصات، ووجود مدير مدرسة غير كفء يحد من سير العمل بالشكل الصحيح، وعدم الإحساس بالمسؤولية من قبل المعلم، فقد يجد من يُغطي على إهماله في العمل، وغياب الحوافز بنوعيتها: المعنوية والمادية.

#### أشكال التراخي التنظيمي ومظاهره:

يبرز التراخي التنظيمي في المدرسة بوجود الكثير من الأعمال المطلوبة والمتراكمة دون إنجاز تلك الأعمال؛ وذلك لعدم معرفة الأفراد ماذا يعملون؟ ومن أين يبدأون؟ فتظهر عليهم أشكال التراخي التنظيمي من خلال ضعف الشعور بالمسؤولية واللامبالاة في العمل، واللجوء إلى المغادرة من العمل دون مبرر، وعدم وجود الجدّة والإخلاص في العمل، ووجود أسلوب رقابي فعال يضمن استمرار العمل من قبل الإدارة، ونقص الثقة والاحترام بين المدير والمعلم، والتهاون في اتباع تشريعات العمل وقوانينه، وضعف الالتزام بأوقات الحضور والانصراف من العمل.

## آثار التراخي التنظيمي:

تبدو آثار التراخي التنظيمي جليّة وواضحة من خلال شعور الفرد بعدم وجود الرغبة والمسؤولية في العمل، والتهرب والاستهتار به، فيحاول إيجاد الأدلة والحجج للتخلي عن إنجازها. ويوضّح طلبة (Talaba,1985) بعض الآثار التي تنتج عن التراخي التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ومنها: الاستهتار، وعدم الإحساس بالمسؤولية، وتراكم الأعمال وتعطيل إنجازها؛ لعدم توافر روح المبادرة في العمل، وتعقّد الإجراءات الإدارية في العمل، وفقد وسائل الاتصال والتواصل بين المعلمين والمدير، والإخفاق في بناء أواصر الثقة بين المعلم والمدير، وعدم تكافؤ الفرص.

## الدّراسات السابقة:

### أولاً: الدّراسات السابقة ذات الصلة بسلوك التأجيل:

لم يعثر الباحثان على أية دراسة تتعلق بسلوك التأجيل عند المديرين؛ وعليه يتم عرض بعض الدراسات (العربية والأجنبية) ذات العلاقة، مع مراعاة تسلسلها الزمني.

أجرى براونلو وريزنجير (Brownlow & Reasinger, 2000) دراسةً ارتباطية هدفت تعرف علاقة التسويق الأكاديمي ببعض المتغيرات الشخصية، وإلى تفحص التأثير النسبي للدافعية الذاتية والخارجية على التسويق الأكاديمي. تكونت العينة من (96) طالباً جامعياً، وأشارت النتائج إلى أنّ بعض المتغيرات الشخصية تؤدي إلى تأجيل المهام الدراسية؛ مما يقود إلى بروز مشكلة التسويق الأكاديمي، إضافة إلى أنّ المسوّفين يعترفون بأنهم لا يبذلون سوى القليل تجاه إنجازاتهم الأكاديمية، وتشير هذه الاستنتاجات إلى أنّ الدافعية والعوامل الشخصية تُسهم في التسويق الأكاديمي.

وقام مصيلحي والحسيني (Musaylehi & Al-Hussaini, 2004) بدراسة مسحية هدفت إلى الكشف عن التلكؤ الأكاديمي وعلاقته ببعض المتغيرات، وتكونت عينة الدراسة من (240) طالبًا وطالبة من جامعة الأزهر في مصر. أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ الطلبة ذوي التأجيل المنخفض كانوا أكثر رضا عن الدراسة مقارنة بأقرانهم كثيри التأجيل، وأشارت النتائج كذلك إلى أنّ للتأجيل علاقة ذات دلالة إحصائية بالقلق كسمة، أو القلق كحالة، حيث إنّ الطلبة ذوي التأجيل المرتفع لديهم قلق السمة أو الحالة مرتفعًا مقارنة بأقرانهم ذوي التأجيل المنخفض.

وهدف دراسة سيرين (Sirin, 2011) إلى فحص التسويف الأكاديمي بين الجنسين والإدارة ومتغيرات الصف، على عينة تكوّنت من (774) طالبًا جامعيًا في تركيا. أشارت النتائج، التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التسويف والمماطلة العامة للدراسة، في حين أنّ العلاقة بين التسويف والدافع الأكاديمي والكفاءة الذاتية الأكاديمية ليست ذات دلالة إحصائية، وتم تحديد التسويف العام ليكون مؤشرًا مهمًا للتسويف الأكاديمي، كما أظهرت النتائج وجود اختلاف كبير في التسويف الأكاديمي من حيث إدارة الطلاب.

وأجرى ديوني ودكورت (Dionne & Duckworth, 2011) دراسة ارتباطية بهدف تعرّف مدى شيوع التأجيل بين طلبة الدراسات العليا، والعلاقة بين التأجيل الأكاديمي وقلق الإحصاء، على عينة من (135) طالبًا من طلبة الدراسات العليا في كلية التربية الذين يدرسون مادة الإحصاء في إحدى الجامعات الأمريكية. أشارت النتائج إلى أنّ ما بين 40% إلى 60% من أفراد العينة ذكروا بأنهم يؤجلون كتابة الأبحاث، والدراسة والتحضير استعدادًا للامتحانات، وكذلك الواجبات الأسبوعية المطلوب منهم القيام

بها بشكل دائم، كما أشارت إلى أنّ ما بين 20% - 45% يعانون من مشكلات التأجيل بشكل عام، وإلى وجود علاقة قوية بين التأجيل الأكاديمي وقلق الإحصاء.

وهدفنا دراسة أبي غزال (Abu Ghazal, 2012) الوصفية المسحية إلى تعرف مدى انتشار التسويف الأكاديمي وأسبابه، على عينة تكونت من (751) طالبًا وطالبة في جامعة اليرموك. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في انتشار التسويف الأكاديمي تُعزى لمتغير المستوى الدراسي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيري الجنس والتخصص الأكاديمي، وكشفت نتائج الدراسة أنّ أسباب التأجيل تمثلت في: الخوف من الفشل، وأسلوب المدرس، والمهمة المنقّرة، ومقاومة الضبط، وضغط الأقران.

وقام الزغاليل (Al-Zaghalil, 2016) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى شيوع التأجيل الأكاديمي عند طلبة الجامعة، وكذلك معرفة مدى الاختلاف في سلوكيات ممارسات هؤلاء الطلبة تجاه هذه الظاهرة تبعًا لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمستوى الدراسي، والمعدل التراكمي، حيث تم اختيار عينة الدراسة والبالغ عددها (442) طالبًا وطالبة. أوضحت نتائج الدراسة، التي استخدم فيها المنهج الوصفي المسحي، وجود مستوى متوسط من السلوكيات والممارسات فيما يتعلق بالتأجيل الأكاديمي عند طلبة الجامعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوكيات وممارسات طلبة الجامعة نحو التأجيل الأكاديمي تبعًا لمتغيرات الجنس والتخصص والمستوى الدراسي، بينما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو التأجيل الأكاديمي تبعًا لمتغير المعدل التراكمي.

### ثانياً: الدراسات السابقة ذات العلاقة بسلوك التراخي التنظيمي:

هدفت دراسة سبيلان (Spillane, 2009) الوصفية المسحية إلى تعرف مستوى التراخي التنظيمي في الجانبين التنظيمي والإداري، على عينة من العاملين في جامعة نورث ويسترن الأمريكية، وعددهم (350) موظفًا. توصل الباحث إلى أنّ التراخي في الجانبين التنظيمي والإداري من أحد النتائج التي تظهر نتيجة للفكر السائد، أي أنّ أيّ تقصير أو تراخٍ في الجانبين التنظيمي والإداري يكون المسبب الرئيس فيه المدير، وبذلك يُلقى اللوم على المدير لظهور التراخي، بغض النظر عن حقيقة أنّ النظام الإداري هو مجموعة من العناصر المتفاعلة، التي من ضمنها العنصر البشريّ بأفراده كافة من موظفين ومدرسين، ومن الخطأ ربط التراخي الموجود بالمدير وحده؛ لأنه ليس الوحيد المنفذ لقرارات النظام الإداري، وإثماً المراقب لآلية التنفيذ.

وأجرى السعود وأبو حمدة (٢٠١٢، Alsoud & Abu Hamda) دراسة ارتباطية هدفت إلى تعرف مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين في هذه المدارس. تكونت عينة الدراسة من ٢٨٥ مديرًا و ٢٨٥٠ معلمًا. أوضحت النتائج أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعًا، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين كان متوسطًا. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية ( $p=0.01$ ) بين مستوى التراخي التنظيمي لدى المديرين ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

وهدفت دراسة العجلوني والحراشنة (Al-Ajlani & Al-Harashneh, 2017) إلى تعرف واقع الرقابة وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قصبة المفرق. تكونت

عينة الدراسة، التي استخدمت المنهج الارتباطي، من (621) معلماً ومعلمةً، ومن (81) مديرًا ومديرة. دلّت النتائج على أنّ واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبه المفرق من وجهة نظر مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة حول واقع الرقابة الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس تُعزى لمتغير الجنس والمؤهل ولكل المجالات الأربعة والدرجة الكلية.

وهدفَت الدراسة الارتباطية التي أجراها عثمان والشريفي (Othman & Al-Sharifi, 2017) إلى تعرف مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان، وعلاقته بالثقافة التنظيمية في مدارسهم. تكوّنت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمةً، ودلّت النتائج على أنّ مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وأنّ هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a < 0.01$ ) بين الدرجة الكلية لمستوى التراخي التنظيمي والدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية.

#### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

لم يتسنّ للباحثين العثور على دراسات مباشرة في موضوع التأجيل لدى مديري المدارس الثانوية على المستويين المحلي والعربي، كما أنّهما لم يعثرا على دراسات تربط بين متغيري التأجيل والتراخي التنظيمي. وعليه؛ فإنّ استعراض الدراسات السابقة يقود إلى استنتاج أنّ تلك الدراسات تتباين في أهدافها؛ وذلك تبعاً لاختلاف



وجهات النظر بين الباحثين إلى مشكلة البحث، وأنها تشابهت في إجراءاتها من حيث العينة، وطريقة اختيارها، والأداة وكيفية بنائها وصدقها وثباتها، كما تم اعتماد معظم الدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لتحقيق أهدافها كونها الأنسب لطبيعة بحث الدراسة.

لقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في تكوين رؤية واضحة لمشكلة الدراسة وصياغتها بأسلوب علمي، وكيفية تطوير أداتي الدراسة، واختيار العينة والإجراءات الإحصائية لمعالجة البيانات، ومناقشة النتائج وكيفية عرضها. لقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع التسويق والتأجيل، بالإضافة إلى موضوع التراخي التنظيمي، إلا أنها اختلفت في الهدف، ومجتمع الدراسة، وعينته. اذ تميّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنّها الوحيدة التي تناولت موضوع سلوك التأجيل عند مديري المدارس وعلاقته بسلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين؛ مما يُضفي عليها سمة الأهمية.

## الطريقة والإجراءات

### منهج الدراسة ومجتمعها:

تكوّن مجتمع الدراسة الكلي، التي استخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، من جميع المديرين (١٢٣٦ مديراً) والمعلمين (١٧١٤٦ معلماً) في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. أما مجتمع الدراسة المستهدف Target Population، فقد تكون من جميع المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات في المناطق التي شملتها الدراسة، وهي المدارس الثانوية في قسبة جرش بمحافظة جرش، ولواء الجامعة بمحافظة العاصمة، ولواء القصر بمحافظة الكرك، إذ بلغ عدد المديرين (٩٠) مديراً ومديرة، في حين بلغ عدد المعلمين والمعلمات (١٧١٩)، منهم (٨٢٤) معلماً، و(٨٩٥) معلمة، استناداً إلى الإحصائيات التي تم الحصول عليها من مديريات التربية المعنية بالدراسة خلال العام الدراسي (٢٠١٧/٢٠١٨).

### عينة الدراسة:

لغايات اختيار عينة الدراسة، فقد قام الباحثان باعتماد تقسيم المملكة إلى ثلاثة أقاليم جغرافية؛ الشمال والوسط والجنوب. ثم قام الباحثان باختيار إحدى مديريات التربية والتعليم بالطريقة العشوائية من كل إقليم من أقاليم المملكة الثلاثة. وبذا فقد وقع الاختيار على مديريات: قسبة جرش (إقليم الشمال)، ولواء الجامعة (إقليم الوسط)، ولواء القصر (إقليم الجنوب). وقد تم اختيار جميع المديرين والمديرات وعددهم (٩٠) مديراً ومديرة. أما عينة المعلمين، فقد تم اختيارها استناداً إلى جدول أوم سيكارن (Sekaren, 1992)، وعليه؛ فقد تكوّنت عينة المعلمين من (٣٢٠) معلماً

ومعلمةً، بواقع (١٥٤) معلمًا، و(١٦٦) معلمةً. والجدول (١) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المديرية والمركز والجنس:

### جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المديرية والمركز الوظيفي والجنس

المجموع	المجموع		لواء القصر		لواء الجامعة		قصبه جرش		البيان
	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	
٣٢٠	١٦٦	١٥٤	٢٥	٢٧	٩٣	٩٠	٤٨	٣٧	المعلمين
٩٠	٤٧	٤٣	٥	٥	٣٠	٣٠	١٢	٨	المديرين
٤١٠	٢١٣	١٩٧	٣٠	٣٢	١٢٣	١٢٠	٦٠	٤٥	المجموع

وبعد توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة أعلاه، واستعادتها، تم استبعاد عدد من الاستبانة بسبب عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي؛ وعليه فقد بلغ عدد الاستبانة التي تم معالجتها إحصائيًا (٣٠٢) استبانة، ويوضح الجدول (٢) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها:

أ.د. راتب سلامة السعود  
سلوك التأجيل التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وعلاقته بسلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين

د. عبلة جاسر الخطاطبة

### جدول (٢):

توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي والجنس والمؤهل والخبرة.

المتغير	الفئة	العدد	المجموع
المركز الوظيفي	مدير	٦٢	٣٠٢
	معلم	٢٤٠	
الجنس	ذكر	١٣٩	٣٠٢
	أنثى	١٦٣	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٨٥	٣٠٢
	بكالوريوس ودبلوم تربية	٨٩	
	دراسات عليا	٢٨	
الخبرة	من ١ إلى ٥ سنوات.	٦٧	٣٠٢
	من ٦ - ١٠ سنوات	١٣٧	
	١١ سنة فأكثر.	٩٨	

### أدوات الدراسة:

ولتحقيق هدف الدراسة: قام الباحثان بتطوير أداتين، وهما:

أولاً: مقياس سلوك التأجيل التنظيمي عند المديرين: في ضوء مراجعة الأدب التربوي، والاطلاع على الدراسات السابقة في مجال سلوك التأجيل التنظيمي، ومنها دراسة أبي غزال (٢٠١٢)، ودراسة الزغاليل (٢٠١٦)، تم تطوير هذا المقياس، الذي تكون من (٢٨) فقرة تشتمل أربعة مجالات؛ وهي: إجراءات العمل الخاصة بالمدير

(٩ فقرات)، وشخصية المدير (١٠ فقرات)، والعلاقة مع الزملاء (٦ فقرات)، والفاعلية (٣ فقرات). وقد اعتمد سلم إجابة ليكرت الخماسي، على النحو التالي: موافق بدرجة عالية (٥ درجات)، موافق (٤)، موافق بدرجة متوسطة (٣)، غير موافق (٢)، وغير موافق أبداً (١ درجة).

**ثانياً: مقياس سلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين:** تم تطوير هذا المقياس من خلال الاطلاع على الأدب التربوي ذي العلاقة، وبعد الرجوع لبعض الدراسات السابقة؛ مثل دراسة السعود وأبي حمدة (٢٠١٢)، ودراسة العجلوني والحراشنة (٢٠١٧). احتوى المقياس على (٣٢) فقرة، توزعت على خمسة مجالات، وهي: الالتزام الوظيفي (١٠ فقرات)، والعلاقة مع الزملاء (٣ فقرات)، وطبيعة العمل (١٠ فقرات)، والعلاقة مع الإدارة (٥ فقرات)، والشخصية (٣ فقرات). وقد اعتمد سلم إجابة ليكرت الخماسي، على النحو التالي: دائماً (٥ درجات)، معظم الأحيان (٤)، أحياناً (٣)، قليلاً (٢)، ونادراً (١ درجة)، مع ملاحظة عكس هذه الدرجات في الفقرات السلبية للمقياسين.

#### صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق المحتوى للمقياسين، فقد عُرضتا بصورتهم الأولى على (١٠) محكمين من الأساتذة المتخصصين في بعض الجامعات الأردنية، وطلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول درجة صحة هذه الفقرات، ومناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، ومناسبتها لمجالاتها، وكفائيتها. وفي ضوء الملاحظات الواردة من المحكمين، فقد تم إعادة صياغة بعض الفقرات، حيث أصبح مقياس سلوك التأجيل يتكون من (٢٨) فقرة، وأصبح مقياس التراخي التنظيمي يضم (31) فقرة.

### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات مقياسي أداة الدراسة، تم استخراج معامل (ألفا كرونباخ Cronbach's alpha) لفقرات كل مجال من مجالات المقياسين. وقد تراوحت القيم بين ٠.٨١-٠.٩١، وهي قيم مقبولة لغايات هذه الدراسة.

### معيار الحكم على المتوسطات الحسابية:

لأغراض تفسير النتائج، والحكم على درجة شيوع سلوك التأجيل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، ودرجة شيوع سلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين؛ فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة مستويات: مرتفعة ومتوسطة ومنخفضة، اعتماداً على المحك المعياري حسب المعادلة التالية: الحد الأعلى للإجابة (٥) مطروحاً منه الحد الأدنى للإجابة (١) مقسوماً على عدد المستويات (٣)، فيكون الناتج = ١.٣٣. وعليه؛ تكون الدرجة منخفضة إذا كانت المتوسطات تساوي أو أقل من ٢.٣٣، وتكون متوسطة (٢.٣٤-٣.٦٧)، وتكون مرتفعة (٣.٦٨ فأكثر).

### إجراءات تطبيق الدراسة:

تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، حيث بلغ عدد الاستبانة الموزعة (٣٢٠) استبانة على المعلمين، وبلغ عدد الاستبانة المستردّة، والتي خضعت للتحليل الإحصائي (٢٤٠). أمّا فيما يتعلق بالمديرين فقد تم توزيع (٩٠) استبانة، وبلغ عدد الاستبانة التي تم معالجتها إحصائياً (٦٢).

### نتائج الدراسة:

يعرض الباحثان في هذا الجزء نتائج الدراسة، وفقاً لأسئلتها، وذلك على النحو

التالي:

نتائج السؤال الأول: ما درجة شيوع سلوك التأجيل التنظيمي لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر معلمي مدارسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات المعلمين عن درجة شيوع سلوك التأجيل لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين لمجالات الدراسة ككل، والجدول (٣)

يبين ذلك:

#### جدول (٣):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مقياس درجة

شيوع سلوك التأجيل عند المديرين من وجهة نظر المعلمين:

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الشبوع
١	إجراءات العمل	3.45	0.36	١	متوسطة
٢	علاقات المدير الشخصية	3.38	0.33	٢	متوسطة
٤	فاعلية المدير	3.38	0.59	٢	متوسطة
٣	علاقة المدير مع الزملاء	3.19	0.37	٤	متوسطة
	سلوك التأجيل الكلي	3.35	0.32		متوسطة

يُلاحظ من جدول (٣) أن درجة شيوع سلوك التأجيل لدى مديري المدارس

الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة، وبمتوسط

أ.د. راتب سلامة السعود  
د. عبلة جاسر الخطاطبة

سلوك التأجيل التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وعلاقته بسلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين

حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري (0.32). وقد احتلّ مجال إجراءات العمل المرتبة الأولى، يليه مجال علاقات المدير الشخصيّة، فمجال فاعليّة المدير، وأخيراً جاء مجال علاقة المدير مع الزملاء. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال على حده، وذلك على النحو التالي:

(١) مجال إجراءات العمل: يوضح جدول (٤) هذه النتائج:

جدول (٤):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مجال إجراءات العمل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الشيع
6	يتطلب إنجاز الأعمال المطلوبة منه وقت طويل.	4.20	0.72	١	مرتفعة
9	يتم تسيير إجراءات العمل دون التقيد بالخطة المعدة.	3.50	0.89	٢	متوسطة
8	الإجراءات العقابية لعدم إنجاز العمل غير كافية.	3.47	0.93	٣	متوسطة
5	غياب الحرص على توافر برامج تدريبية لتنمية المعلمين	3.42	0.88	٤	متوسطة
7	الحاجة المستمرة لمزيد من تسيير إجراءات العمل.	3.36	0.90	٥	متوسطة
4	غياب الأولويات للأعمال التي ينوي القيام بها.	3.35	0.93	٦	متوسطة
1	يؤجل أعماله حتى آخر لحظة.	3.27	0.74	٧	متوسطة
3	غير متفهم لنظام الإجازات.	3.25	0.78	٨	متوسطة
2	يؤجل واجباته للاستمتاع بمواقع التواصل الاجتماعي.	3.23	0.83	٩	متوسطة
	الكلية	3.45	0.٣٦		متوسطة



يلاحظ من جدول (٤) أن فقرة واحدة فقط (فقرة ٦) جاءت بدرجة مرتفعة، في حين جاءت جميع فقرات المجال الثماني الأخرى بدرجة متوسطة، وكذلك المعدل العام لمجال إجراءات العمل.

(٢) مجال العلاقات الشخصية: يوضح جدول (٥) هذه النتائج:

جدول (٥):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مجال العلاقات الشخصية.

رقم فقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الشيع
3	يتصل من المسؤولية للقيام بالأعمال المطلوبة منه.	3.86	0.45	١	مرتفعة
9	يؤجل أعماله آملاً أن ينجزها آخرون.	3.47	0.93	٢	متوسطة
2	التسرع في العمل يدفعه إلى عدم الإتيان.	3.42	0.88	٣	متوسطة
8	يقضي وقتاً مع معارفه على حساب وقت العمل.	3.37	0.95	٤	متوسطة
7	يشعر بالملل أثناء الأعمال.	3.35	0.93	٥	متوسطة
1	إنجازه لمهامه يستغرق وقتاً طويلاً.	3.34	0.94	٦	متوسطة
4	يتردد المدير في اتخاذ القرارات.	3.29	0.77	٧	متوسطة
6	يشعر بالسعادة عند إنجاز أعماله.	3.26	0.79	٨	متوسطة
5	يستطيع إدارة وقته بنجاح.	3.21	0.92	٩	متوسطة
10	يختلف أعتاداً لتبرير تأجيله أعماله.	3.20	٠.٧٩	١٠	متوسطة
الكلي		3.38	0.33	متوسطة	

سلوك التأجيل التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وعلاقته بسلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين  
أ.د. راتب سلامة السعود  
د. عبلة جاسر الخطاطبة

يُلاحظ من جدول (٥) أن فقرة واحدة فقط (فقرة ٣) جاءت بدرجة مرتفعة، في حين جاءت جميع فقرات المجال التسع الأخرى بدرجة متوسطة، وكذلك المعدل العام لمجال العلاقات الشخصية.

(٣) مجال العلاقة مع الزملاء: يوضح جدول (٦) هذه النتائج:

جدول (٦):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مجال العلاقة مع الزملاء.

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الشيع
2	قنوات التواصل مع المعلمين محدودة.	3.27	0.74	١	متوسطة
4	يتردد في تفويض بعض صلاحياته لمعلميه.	3.25	0.78	٢	متوسطة
3	يبدو غير قادر على تحفيز المعلمين على العمل.	3.19	0.77	٣	متوسطة
6	يوجّه النقد البناء للمعلمين.	3.16	0.73	٤	متوسطة
1	غياب الثقة بين مدير المدرسة والمعلمين.	3.13	1.32	٥	متوسطة
5	يتلكؤ في تلبية حاجات المعلمين المطلوبة للتدريس.	3.13	0.76	٦	متوسطة
الكلية		3.19	0.37	متوسطة	

يُلاحظ من جدول (٦) أن الدرجة الكلية لشيع سلوك التأجيل في مجال العلاقات الشخصية، وكذلك جميع فقرات هذا المجال الست جاءت بدرجة متوسطة.

#### ٤) مجال الفاعلية: يوضح جدول (٧) هذه النتائج:

##### جدول (٧):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مجال الفاعلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الشبوع
٢	يؤجل أعماله لوقتٍ لاحقٍ تكون فيه دافعيته أفضل.	٣.٤٢	٠.٨٧	١	مرتفعة
٣	يشعر بالإحباط في ظل غياب العدالة الإدارية.	٣.٣٨	٠.٩٣	٢	متوسطة
١	يتأخر بالقيام بواجباته؛ لانشغاله بأعمال ثانوية.	٣.٣٥	٠.٩٣	٣	متوسطة
الكلي		٣.٣٨	٠.٥٩	متوسطة	

يُلاحظ من جدول (٧) أن فقرة واحدة فقط (فقرة ٢) جاءت بدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرتان الأخريان بدرجة متوسطة، وكذلك المعدل العام لمجال الفاعلية.

وبالعودة إلى جدول (٣)، فقد اتضح أنّ درجة شبوع سلوك التأجيل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.36) وبانحراف معياري (0.33)، وبذات الدرجة المتوسطة جاءت جميع المجالات. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى عدم قدرة المديرين على تحديد الأولويات والأهداف؛ بسبب ضعف برامج التدريب ذات العلاقة بإدارة الوقت، وربما الشعور السلبي للمديرين بعدم الثقة بمقدراتهم ومهاراتهم على إنجاز أعمالهم، وكذلك الخوف والقلق المرتبط بالفشل. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة مصيلحي والحسيني (Musaylehi & Al-Hussaini, 2004) التي أشارت إلى أن التأجيل، على علاقة مع القلق، كما اتفقت مع نتائج دراسة الزغاليل (Al-Zaghalil, ٢٠١٦)،

أ.د. راتب سلامة السعود  
د. عبلة جاسر الخطاطبة

سلوك التأجيل التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وعلاقته بسلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين

ودراسة براونلو وريزنجير (Brownlow & Reasinger, 2000)، ودراسة ديوني ودكورث (Dionne & Duckworth, 2011).

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لدرجة شيوع سلوك التأجيل لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لكل متغير، كما يلي:

أولاً: متغير الجنس: للإجابة عن هذا السؤال بالنسبة لمتغير الجنس، تم استخدام اختبار (ت) بين متوسطين مستقلين Independent Sample T- Test لمعرفة مدى دلالة الفروق من ناحية إحصائية بين متوسطات استجابات سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وعلى المقياس الكلي، تُعزى لمتغير الجنس، وكما يوضحه جدول (٨):

جدول (٨):

اختبار (ت) لتحديد الفروق بين متوسطات سلوك التأجيل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
إجراءات العمل	أنثى	163	3.43	.34	٣٠٠	0.63	0.52
	ذكر	139	3.46	.37			

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشخصية	أنثى	163	3.36	.31	٣٠٠	0.79	0.43
	ذكر	139	3.39	.35			
علاقات المدير بالزملاء	أنثى	163	3.18	.38	٣٠٠	0.39	0.69
	ذكر	139	3.19	.35			
الفاعلية	أنثى	163	3.35	.57	٣٠٠	0.86	0.38
	ذكر	139	3.41	.60			
المقياس الكلي	أنثى	163	3.33	.30	٣٠٠	0.90	0.36
	ذكر	139	3.36	.32			

\*الفروق دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$

يُظهر جدول (٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة عن سلوك التأجيل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس على مجالات المقياس وعلى المقياس الكلي.

ثانياً: متغير الخبرة: للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لدرجة شيوع سلوك التأجيل لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن تُعزى لمتغير الخبرة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على مقياس سلوك التأجيل، وكما يوضحه جدول (٩):

أ.د. راتب سلامة السعود  
د. عبلة جاسر الخطاطبة

سلوك التأجيل التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وعلاقته بسلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين

جدول (٩):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على سلوك التأجيل تبعاً لمتغير الخبرة

الحد الأعلى	الحد الأدنى	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
3.54	3.35	0.04	0.38	3.44	67	من ١ إلى ٥ سنوات	إجراءات العمل
3.50	3.37	0.03	0.36	3.43	137	من ٦ إلى ١٠ سنوات	
3.53	3.40	0.03	0.32	3.46	98	١١ سنة فأكثر	
3.49	3.40	0.02	0.35	3.45	302	المجموع	
3.50	3.33	0.04	0.34	3.41	67	من ١ إلى ٥ سنوات	الشخصية
3.40	3.29	0.02	0.33	3.34	137	من ٦ إلى ١٠ سنوات	
3.45	3.32	0.03	0.31	3.39	98	١١ سنة فأكثر	
3.41	3.33	0.01	0.33	3.37	302	المجموع	
3.32	3.11	0.05	0.41	3.21	67	من ١ إلى ٥ سنوات	العلاقة مع الزملاء
3.22	3.10	0.03	0.35	3.16	137	من ٦ إلى ١٠ سنوات	
3.27	3.12	0.03	0.35	3.20	98	١١ سنة فأكثر	
3.22	3.14	0.02	0.36	3.18	302	المجموع	
3.48	3.14	0.08	0.69	3.31	67	من ١ إلى ٥ سنوات	الفاعلية
3.45	3.26	0.04	0.55	3.36	137	من ٦ إلى ١٠ سنوات	
3.56	3.34	0.05	0.54	3.45	98	١١ سنة فأكثر	
3.44	3.31	0.03	0.58	3.38	302	المجموع	
3.43	3.26	0.04	0.34	3.35	67	من ١ إلى ٥ سنوات	سلوك التأجيل
3.38	3.27	0.02	0.31	3.32	137	من ٦ إلى ١٠ سنوات	
3.43	3.32	0.02	0.29	3.37	98	١١ سنة فأكثر	
3.38	3.31	0.01	0.31	3.34	302	المجموع	

يُلاحظ من جدول (٩) وجود فروق ظاهرية بسيطة في متوسط إجابات أفراد العينة حول سلوك التأجيل تبعاً لمتغير الخبرة. وللتأكد من دلالة الفروق إحصائياً؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي On-Way-Anova وكما يوضح ذلك جدول (١٠):

جدول (١٠):

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في سلوك التأجيل

لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
إجراءات العمل	بين المجموعات	.049	2	.02	.18	.82
	داخل المجموعات	38.70	299	.12		
	المجموع	38.75	301			
الشخصية	بين المجموعات	.251	2	.12	1.13	.32
	داخل المجموعات	32.92	299	.11		
	المجموع	33.17	301			
العلاقة مع الزملاء	بين المجموعات	.165	2	.08	.60	.54
	داخل المجموعات	40.75	299	.13		
	المجموع	40.92	301			
الفاعلية	بين المجموعات	.856	2	.42	1.24	.29
	داخل المجموعات	103.17	299	.34		
	المجموع	104.03	301			
المقياس الكلي	بين المجموعات	.147	2	.07	.73	.48
	داخل المجموعات	29.88	299	.10		
	المجموع	30.03	301			

\*دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

أ.د. راتب سلامة السعود  
د. عبلة جاسر الخطاطبة

سلوك التأجيل التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وعلاقته بسلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين

يتضح من جدول (١٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في سلوك التأجيل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة على جميع مجالات أداة الدراسة، وعلى المقياس الكلي لمتغير الخبرة، حيث أشارت قيمة (ف) للمجال الكلي (٠.٧٣)، وهي غير دالة إحصائية.

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي: للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة شيوع سلوك التأجيل لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على مقياس سلوك التأجيل، وكما يوضحه جدول (١١):

جدول (١١):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على سلوك التأجيل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى
إجراءات العمل	بكالوريوس	185	3.41	0.38	0.02	3.35	3.46
	دبلوم	89	3.52	0.29	0.03	3.45	3.58
	دراسات عليا	28	3.46	0.34	0.06	3.33	3.60
	المجموع	302	3.45	0.35	0.02	3.40	3.49
الشخصية	بكالوريوس	185	3.35	0.35	0.02	3.30	3.40
	دبلوم	89	3.41	0.29	0.03	3.34	3.47
	دراسات عليا	28	3.40	0.33	0.06	3.27	3.53
	المجموع	302	3.37	0.33	0.01	3.33	3.41



المجال	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى
العلاقة مع الزملاء	بكالوريوس	185	3.17	0.37	0.02	3.12	3.22
	دبلوم	89	3.22	0.36	0.03	3.14	3.30
	دراسات عليا	28	3.14	0.36	0.06	3.00	3.28
	المجموع	302	3.18	0.36	0.02	3.14	3.22
الفاعلية	بكالوريوس	185	3.39	0.61	0.04	3.30	3.47
	دبلوم	89	3.35	0.55	0.05	3.24	3.47
	دراسات عليا	28	3.40	0.55	0.10	3.18	3.61
	المجموع	302	3.38	0.58	0.03	3.31	3.44
سلوك التأجيل	بكالوريوس	185	3.33	0.33	0.02	3.28	3.38
	دبلوم	89	3.37	0.26	0.02	3.32	3.43
	دراسات عليا	28	3.35	0.31	0.06	3.23	3.47
	المجموع	302	3.34	0.31	0.01	3.31	3.38

يُلاحظ من جدول (١١) وجود فروق ظاهرية بسيطة في متوسط إجابات أفراد العينة حول سلوك التأجيل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وللتأكد من دلالة الفروق إحصائياً؛ تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي On-Way-Anova، وكما يوضح ذلك جدول (١٢):

أ.د. راتب سلامة السعود  
د. عبلة جاسر الخطاطبة

سلوك التأجيل التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وعلاقته بسلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين

جدول (١٢):

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في سلوك التأجيل لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المتطلب	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
إجراءات العمل	بين المجموعات	.69	2	.34	2.73	.06
	داخل المجموعات	38.06	299	.12		
	المجموع	38.75	301			
التشخيصية	بين المجموعات	.19	2	.09	.90	.40
	داخل المجموعات	32.97	299	.11		
	المجموع	33.17	301			
العلاقة مع الزملاء	بين المجموعات	.21	2	.10	.79	.45
	داخل المجموعات	40.70	299	.13		
	المجموع	40.92	301			
الفاعلية	بين المجموعات	.074	2	.03	.10	.89
	داخل المجموعات	103.95	299	.34		
	المجموع	104.03	301			
المقياس الكلي	بين المجموعات	.12	2	.06	.61	.54
	داخل المجموعات	29.90	299	.10		
	المجموع	30.03	301			

دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتبين من جدول (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في سلوك التأجيل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من

وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجالات المقياس وعلى المقياس الكلي، حيث إن قيمة (ف) الكلي (0.61).

وعليه؛ فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول سلوك التأجيل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس، ويمكن عزو ذلك إلى تشابه نظرة المعلمين كافة إلى مديري مدارسهم فيما يتعلق بأدائهم الوظيفي، نتيجة تشابه إعدادهم وخلفياتهم الثقافية.

وبالنسبة لمتغير الخبرة، فقد أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في سلوك التأجيل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى جميع المعلمين من مختلف سنوات الخبرة ينظرون إلى أنّ المديرين لديهم ميل نحو سلوك التأجيل في تنفيذ الأعمال وأنّ نظرهم واحدة، كما أنّ تنقل المعلم من مدرسة إلى أخرى أعطى نوعاً من المعرفة للمعلمين في التعرف على ماهية سلوكيات المديرين في إدارة المدرسة، وفي القدرة على السرعة في تنفيذ المهام والواجبات من عدمها، كما أنّ تردد المديرين في تنفيذ القرارات وانشغالهم في بعض الأمور التي لا تخص الإدارة؛ وأسهم في زيادة الشعور عند المعلمين بأنّ سلوك المماثلة أصبح سمةً يتّسم بها بعض المديرين.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فقد أشارت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في سلوك التأجيل لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. وربما كان السبب أن غالبية المعلمين يعتقدون بوجود سلوك التأجيل عند المديرين؛ بسبب انشغالهم في تنفيذ أعمال ليست ذات أولوية، كما أنّ عدم

أ.د. راتب سلامة السعود  
د. عبلة جاسر الخطاطبة

سلوك التأجيل التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وعلاقته بسلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين

اللجوء إلى تفويض بعض الصلاحيات لمساعد المدير في تحمّل جزء من مسؤولية قيادة المدرسة أوجد نوعاً من عدم الثقة؛ مما يؤدي إلى التأخير في تنفيذ الأعمال بسرعه ودقة. وتتفق نتائج هذا السؤال مع النتائج التي توصّلت لها دراسة أبي غزال (Abu Ghazal, 2012) ودراسة الزغاليل (Al-Zaghalil, 2016) اللتان كشفتتا عن عدم وجود أثر لمتغير الجنس على سلوك التأجيل.

نتائج السؤال الثالث: ما درجة شيوع سلوك التراخي التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر مديري مدارسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مجالات مقياس درجة شيوع سلوك التراخي التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر مديري مدارسهم، وجدول (13) يبين ذلك:

جدول (13):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري المدارس على مقياس درجة شيوع سلوك التراخي التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الأردن

الرقم	مجالات مقياس سلوك التراخي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الشيوع
1	الالتزام الوظيفي	3.43	0.40	1	متوسطة
5	الشخصية	3.42	0.51	2	متوسطة
3	طبيعة العمل	3.42	0.38	2	متوسطة
4	العلاقة مع الإدارة	3.38	0.56	4	متوسطة
2	العلاقة مع الزملاء	3.33	0.60	5	متوسطة
الكلية		3.40	0.23		متوسطة

يُوضح جدول (١٣) أنّ درجة شيوع سلوك التراخي التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر مديري مدارسهم لجميع مجالات المقياس كانت بدرجة متوسطة، وكذلك المقياس بصورة كلية، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.40) وبانحراف معياري (0.23). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى عدم وجود حوافز تدفع المعلم نحو التطوير المستمر والتحفيز نحو مزيد من العطاء، فضلاً عن غياب المساءلة التي تقود إلى اتخاذ قرارات بشأن الوضع الإداري والمالي للمعلم، كما أنّ عدم وجود درجة مرتفعة من الانسجام مع الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى غياب مبدأ تفويض الصلاحيات أسهم في زيادة مستوى سلوك التراخي عند المعلمين. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سبيلان (Spillane, 2009) والتي أشارت إلى أنّ التراخي التنظيمي عند العاملين، سواء كانوا في جامعة أو مدرسة، يمثل مشكلة تنظيمية وإدارية تكون مسؤولة عن الفشل في تحقيق الأهداف، في حين تختلف مع دراسة العجلوني والحراشنة (Al-Ajlouni & Al-Harashneh, 2017) التي أشارت إلى تدني مستويات التراخي التنظيمي عند المعلمين والإدارة نتيجة للرقابة الإدارية الفعالة.

نتائج السؤال الرابع: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة شيوع سلوك التأجيل عند المديرين، ودرجة شيوع سلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، ولتحديد طبيعة العلاقة ومقدار ما يفسره سلوك التأجيل لدى مديري المدارس على سلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين؛ تم استخدام تحليل الانحدار بين المتغيرين، وجدول (١٤) يبين ذلك:

سلوك التأجيل التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وعلاقته بسلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين  
أ.د. راتب سلامة السعود  
د. عبلة جاسر الخطاطبة

جدول (١٤):

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين درجة شيوع سلوك التأجيل عند المديرين، ودرجة شيوع سلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين،

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	دلالة قيمة (T)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	R Square
الانحدار	0.045	4	0.168	*3.95	0.00	21.7
البواقي	0.018	57	0.43			
المجموع	0.182	61	-			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

يوضح جدول (١٤) صلاحية نموذج الانحدار لتحديد طبيعة العلاقة بين سلوك المماطلة لدى مديري المدارس على سلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣.٩٥) عند درجات حرية (٤ و ٥٧)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ )، وقد فسر سلوك المماطلة عند المديرين بمجالاته مجتمعة ما قيمته (٢١.٧%) من التباين في سلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين. وتؤكد هذه النتيجة قوة العلاقة ومعنويتها بين سلوك التأجيل لدى المديرين، وسلوك التراخي في العمل عند المعلمين. ولتحديد قوة العلاقة وأثرها لكل مجال من مجالات سلوك التأجيل لدى المديرين على سلوك التراخي عند المعلمين؛ تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression كما يوضحها جدول (١٥):

### جدول (١٥):

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين درجة شيوع سلوك التأجيل عند المديرين ودرجة شيوع سلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين

مجمالات متغير سلوك التأجيل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	دلالة قيمة (T)
إجراءات العمل	٠.٤٥	٠.١٥٧	٠.٨١٧	*3.41	0.00
علاقات المدير الشخصية	٠.٣١	٠.١٨٨	٠.٦٨٥	*2.95	0.00
فاعلية المدير	٠.٣٨	٠.١٥١	٠.٧٧٤	*٣.٢٣	٠.٠٠٠
علاقة المدير مع الزملاء	٠.١٢	٠.٠٩٥	٠.٧٠١	*٣.١١	٠.٠٠٠

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

يتضح من جدول (١٥) ، ومن متابعة قيم (T) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين مجالات سلوك التأجيل لدى مديري المدارس (إجراءات العمل، وعلاقات المدير الشخصية، وفاعلية المدير، وعلاقة المدير مع الزملاء)، وسلوك التراخي عند المعلمين، إذ بلغت قيم بيتا Beta لهذه المجالات: (0.817)، (0.685)، (٠.٧٧٤) و(٠.٧٠١) على الترتيب. وتشير هذه القيم إلى وجود أثر معنوي لسلوك التأجيل عند المديرين على سلوك التراخي التنظيمي عند المعلمين. وهذا يعني بأنه كلما زاد معدل سلوك تأجيل المديرين زاد مستوى تراخي المعلمين في تنفيذ المهام والواجبات الموكلة لهم من قبل الإدارة، سواء في الجانب التعليمي أو الإداري، حيث يؤدي سلوك التأجيل إلى تعطيل سير الحصص الدراسية بالمستوى المطلوب؛ نتيجة لحالة من عدم الاستقرار تدفع المعلم إلى عدم الالتزام الوظيفي.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن عدم التقيد بتطبيق القوانين والأنظمة الخاصة بالمهام الوظيفية من قبل المدير أثر سلباً على أداء المعلمين في سلوك التراخي. وينسجم هذا مع نتائج دراسة العجلوني والحراشنة (Al-Ajlouni & Al-Harashneh, 2017)، التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين مجالات الرقابة الإدارية ومجالات التراخي التنظيمي، ووجود علاقة سلبية بين المجال الكلي للرقابة والمجال الكلي للتراخي التنظيمي، وكذلك نتائج دراسة سبيلان (Spillane, 2009) التي أشارت إلى وجود علاقة بين القيم التنظيمية والتراخي.



## التوصيات:

استناداً إلى نتائج هذه الدراسة، يُوصي الباحثان بما يلي:

- (١) أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة شيوع سلوك التأجيل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة؛ وعليه يوصي الباحثان بما يلي:
- (٢) إيجاد آليات مناسبة لاختيار مديري المدارس الثانوية وفق معايير دقيقة تأخذ بعين الاعتبار جميع السمات القيادية.
- (٣) تفعيل مبدأ مساءلة المديرين، وتفعيل أنظمة الرقابة الداخلية من خلال مديريات التربية والتعليم، وإيجاد آليات متابعة مدى قدرة المديرين على تنفيذ الخطط التعليمية والتربوية بكل كفاءة.
- (٤) أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة شيوع سلوك التراخي التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الأردن جاءت بدرجة متوسطة؛ وعليه يوصي الباحثان بضرورة إعادة النظر في شكل العلاقة مع المعلم، وتلبية حاجاته المعيشية من خلال نظام حوافز فعال يعتمد فقط على مستويات الإنجاز دون الأخذ بعين الاعتبار معايير العلاقات الشخصية.

## References:

- Abdul-Adeem, Faeqa (2011). Academic Retardation and its Relationship to Some Sources of Stress at a Sample of Faculty Members in Light of Some Demographic Variables. The 16<sup>th</sup> Annual Conference, The Guidance Center, Ain Shams University, Egypt.
- Abu Ghazal, Muawiyah (2012). Academic procrastination: its spread and causes from the viewpoint of university students. **Jordanian Journal of Educational Sciences**, (2), 149-131).
- Abu Hamda, Aisha A. (2011). **Organizational slack among school principals and its relationship to job performance and job satisfaction for teachers**. Unpublished doctoral thesis, Amman Arab University, Amman, Jordan.
- Al-Ajlouni, Safwan Saeed, Al-Harahisha, Muhammad (2017). Administrative control and its relationship to organizational relaxation in the Directorate of Education for the Kasbah of Mafraq, Master Thesis, Al-Bayt University, Jordan
- Alsoud, Rateb& Abu Hamdeh, Aysheh (2012). Organizational Slack among Public Secondary School Principals in Jordan and its Relation to Job Performance of Teachers. *Dirasat, Jordan University Journal*, Dirasat, Vol. 39, No. 1, pp: 97-118.
- Al-Zaghalil, Ahmed (2016). The prevalence of delaying behavior among university students and the difference in it according to their gender, specialties, academic level, and cumulative levels. **Jordanian Educational Association**, *Jordanian Educational Journal*, Vol. 1, No. 1. Pp:11-25.
- Anderson B.S. (2010). **Resource knowledge, organizational slack, and entrepreneurial orientation**, DAI-A 71/11.
- Atwi, Jawdat Ezzat (2015). **Modern School Administration, its theoretical concepts and its practical applications**. Oman: Dar Al-Thaqafa.

- Bloom. S (2000). Chaos, Complexity, self-organization and Us, **America Psychotherapy Review**, 2(8), 1-5.
- Bourgeois III, L. J., & Singh J. V. (1983). Organizational Slack and Political Behavior among Top Management Teams. **Academy of Management Proceedings**, 43-47.
- Brownlow, s., & Reasinger, R. D. (2000). Putting off until tomorrow what is better done today: Academic procrastination as a function of motivation toward college work. **Journal of Social Behavior and Personality**, 15 (5), 15-34.
- Corkin, D., S. & Lindt, S (2011). **Comparing active delay and procrastination from a self-regulated learning perspective**. Learning and Individual Differences, 21, 602-606.
- Dionne, F, & Duckworth, k. (2011). Acceptance and commitment therapy in the treatment of academic procrastination: A perfect fit. **Poster session presented at the ACBS World Conference IX, Parma, Italy**.
- Hanahneh, Kawkab (2006). **Slack and failure to complete work are a phenomenon fueled by the Al-Wasita culture**. <http://www.alghad.com/articales/759378>.
- Howell, A. J., & Buro, K. (2009). Implicit beliefs, achievement goals, and procrastination: A meditational analysis. **Learning and Individual Differences**, 19, 151-154.
- Lee. T., and Mongan. J. (2009). "**Chaos and organization in health care**", University of Cambridge. Massacnusetts. London, England.
- Musaylehi, A.& Al-Hussaini, N. (2004) Academic retardation among a sample of male and female university students and its relationship to some psychological variables. **Journal of Education**, Al-Azhar University, Cairo, (126), 143-55.
- Othman, Fatima Ali Hussain, Al-Sharifi, Abbas (2017). The organizational laxity of principals of private high schools in the capital, Amman, and its relationship to the organizational

culture prevailing in their schools from the teachers' point of view, Master Thesis, Middle East University, Jordan.

- Özer, B. U. & Ferrari, J. R. (2011). Gender orientation and academic procrastination: exploring turkish high school students. **Individual differences Research**, 9 (1), 33-40.
- Pollock, O (2017, 12 6). The Impact Procrastination in the workplace. Retrieved from <https://www.legal-island.com>
- Sekaran, U. (1992). **Research Methods For Business: A skill Building Approach**, Jhone Willy and Sons.InC.
- Shaybaniyah, Zainab Bint Saleh (2006). Effective School Administration - Its Principles and Objectives, **Resalat Attarbeya (Mission of Education)**, Sultanate of Oman, (13), 139-138.
- Shu, S.B. & Gneezy, A. (2010). Procrastination of enjoyable experiences, **Journal of Marketing Research**. 47 (5). 993-944.
- Simpson, K. and Timothy, A. (2009). "In search of the arousal procrastinator investigating the relation between procrastination, motivation, **Personality and Individual Differences**", 47(8), 906-911.
- Sirin, E. (2011). Academic procrastination among undergraduates attending school of physical education and sports: Role of general procrastination, academic motivation and academic self-efficacy, **Educational Research and Reviews**, 6 (5), 447-455.
- Solomon, L. & Rothblum, E. (1984). Academic procrastination; Frequency and cognitive - behavioral correlates. **Journal of Counseling Psychology**, 31 (4), 503-509.
- Spillane. J. (2009). Managing to lead: Reframing school leadership and management. **Journal of the Professional Association in Education**. 91 (3), 70-73.

- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. **APA Psychological Bulletin**, 133, 65-94.
- Stell, P., Brothen, T., & Wambach, C. (2001). Procrastination and personality, performance, and mood. **Personality and Individual Differences**, 30, 95-106.
- Wefald. A., Katz. J., Downey. R., & Rust. K. (2010). Organizational slack, firm performance and the role of industry, **Journal of Managerial Issues**.







الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# Journal of Educational and Social Sciences

Ramadan 1441 Hijri / MAY 2020

No.

1