

## Organizational Decline in Education Offices in Jeddah Province from the Viewpoint of Educational Supervisors

Hussain Nasser Muhammad Muharraq

**Abstract:** The study aimed at the level of organizational decline in education offices in Jeddah from the point of view of the educational supervisors, and to reveal the extent of statistically significant differences between their points of view due to the two variables (gender, years of experience).

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive survey method; where the researcher built a questionnaire of (35) phrases distributed over five dimensions. It was distributed to a stratified sample that included the whole community, which numbered (552) educational supervisors, in the education offices in Jeddah.

The results of the study revealed: that the organizational decline in the education offices in Jeddah from the point of view of the educational supervisors got a total average of (2.07 out of 5), i.e. a decline of a (little) degree, at the level of dimensions, the dimension of creativity and innovation obstruction got the highest average (2.42), then the moral dimension decreased with an average of (2.29), thirdly, the dimension of resistance to change, with an average of (2.24), fourthly, the dimension of weakness of the regular administrative operations with an average of (1.89), and all of them have a degree of decline (little) and finally, the dimension of the conflict with an average of (1.57) and a degree of decline (very little), there are also no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the averages of the responses of the educational supervisors due to the two variables; sex, and years of experience, with the exception of differences in the dimension (resistance to change) due to the variable years of experience, the differences were in favor of the experienced (less than 5 years, and from 5 to less than 10 years) versus those with years of experience (10 years or more).

In light of the results of the study, the researcher recommended the necessity of paying attention to facilitating administrative procedures and practices and increasing financial allocations that contribute to the development of creativity and innovation, raising the moral of the supervisors, paying attention to change management, and finally paying attention to the supervisors' basic supervisory role and not occupying them with other side tasks, in addition to proposals for complementary studies on the subject.

**Keywords:** organizational regression, level of organizational regression, education offices, educational supervisors.

## مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات

حسين ناصر محمد محرق

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التراجع التنظيمي بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات، والكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظرهم تعزى لمتغيري (الجنس، سنوات الخبرة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي؛ حيث قام الباحث ببناء استبانة من (35) عبارة توزعت على خمسة أبعاد؛ تم توزيعها على عينة طبقية شملت جميع المجتمع والبالغ عددهم (552) مشرفاً ومشرفة، بمكاتب التعليم بمحافظة جدة. وقد كشفت نتائج الدراسة:

أن التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين والمشرفات حصل على متوسط كلي (2.07 من 5) أي تراجع بدرجة (قليلة)، وعلى مستوى الأبعاد حصل بُعدُ إعاقة الإبداع والابتكار على أعلى متوسط (2.42) ثم بُعدُ انخفاض الروح المعنوية بمتوسط (2.29) وثالثاً بُعدُ مقاومة التغيير بمتوسط (2.24) ورابعاً بُعدُ ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية بمتوسط (1.89) وجميعها بدرجة تراجع (قليلة) وأخيراً بُعدُ الصراع بمتوسط (1.57) ودرجة تراجع (قليلة جداً)؛ كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المشرفين والمشرفات تعزى لمتغيري: الجنس. وسنوات الخبرة؛ باستثناء فروق في بُعدُ (مقاومة التغيير) تعزى لمتغير الخبرة وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات) في مقابل ذوي سنوات الخبرة (10 فأكثر).

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بتسهيل الإجراءات والممارسات الإدارية وزيادة المخصصات المالية التي تسهم في تنمية الإبداع والابتكار، ورفع الروح المعنوية لدى المشرفين والمشرفات والاهتمام بإدارة التغيير وأخيراً الاهتمام بالدور الإشرافي الأساسي للمشرفين والمشرفات وعدم اشغالهم بمهام أخرى جانبية، إضافة إلى مقترحات بدراسات تكميلية في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: التراجع التنظيمي، مستوى التراجع التنظيمي، مكاتب التعليم، المشرفين التربويين، المشرفات.

## مقدمة.

شهدت الألفية الجديدة الكثير من التحديات المعرفية والتقنية، وغيرها من التغيرات الاقتصادية المتسارعة، مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى تبني المنظمات أساليب إدارية حديثة لمعالجة المشكلات التنظيمية ومظاهر الركود التي قد تعترضها وتؤثر سلباً على كفاءتها وفعاليتها، حيث تسعى المنظمات وخاصة التعليمية منها إلى ترسيخ بقائها واستمرارها وذلك من خلال تحديث وتطوير لأشكال الأداء والممارسات الإدارية وأنشطتها المختلفة لتلبية متطلبات العصر واحتياجات المجتمع، والتناغم والاستجابة دوماً للتطور والتغيير للتداعيات الحديثة الفكرية والإدارية والمعلوماتية والتكنولوجية للقدرة على النمو والبقاء في جو المنافسة في كافة ميادين الفكر والإنتاج.

ويرى رسمي (2011) أن المنظمات كتنظيم اجتماعي يرتبط بقاؤها واستمرارها وديمومتها بالقيمة النفعية Utility Value التي يجنيها المستفيد من خدماتها طبقاً للمعايير الخارجية في ضوء كل من التكلفة وطبيعة متغيرات العصر. والتنظيم في جوانبه الإنسانية نظام ديناميكي يحتاج إلى التحديث والتطوير المستمر، وقد يمر بمجموعة من التحولات والتغيرات التي ترجع إلى الجديد من التكنولوجيا، أو ظروف وقدرة عمل جديدة. وفي حال عدم مقدرة المنظمات على الإيفاء بمتطلبات العصر والتكيف معه وتلبية احتياجات المجتمع من خلال الكفاءة والفاعلية في تحقيق أهدافها المرسومة لها سوف تنتقل تدريجياً إلى مرحلة التراجع التنظيمي.

وفي سياق التحدث عن التراجع التنظيمي يشير الديب (1990: 52) إلى أن التراجع التنظيمي يعبر عن " حالة من الانخفاض الجوهرية والمطلق في الموارد الأساسية للمنظمة خلال فترة زمنية معينة ". فيما يراه الرشيدة وطعاني (2017: 108) بأنه " انخفاض ملحوظ في حجم عمل المنظمة وفي أدائها ونوعية الخدمة التي تقدمها " وهنا لا يقصد بالتراجع التنظيمي بأنه ركود مرحلي مؤقت تمر به المنظمة حيث يختلف التراجع التنظيمي عن الركود، فالتراجع التنظيمي يشير إلى هبوط جوهري ومستمر في منحى موارد المنظمة خلال فترة زمنية محددة، أما الركود فهو مجرد حالة من الاضطراب السطحي أو الطفيف (Slight Depression) بحيث يتأرجح هذا المنحنى صعوداً أو هبوطاً خلال فترة القياس (الرواشدة، 2004).

وتتميز المنظمات التعليمية بوجودها في عصر النمو والتطور السريع، وتفاعلها مع بيئة تتناقص فيها مواردها المحدودة بشكل مستمر مما يفرض عليها ضغوطاً كبيرة في التكيف ومواجهة التحديات، ومن هنا فإن الكثير من هذه المنظمات في ظروف التوسع تعاني قصوراً في الأداء وضعفاً في الإنجاز، وتصبح هناك ضرورة ملحة للمحافظة على

الفاعلية والتعامل مع النمو الذي يعد أحد أكثر مشكلات الإدارة صعوبةً، وقد تفشل هذه المنظمات في مواكبة هذا النمو ويؤول بها الحال إلى ما يشار إليه ببداية التراجع التنظيمي Organizational Decline (اللوزي، 2002).

والتراجع التنظيمي في المنظمات التعليمية يدل على هبوط جوهري ومستمر في منحنى مستوى الخدمات التي تقدمها واضطراب عملياتها ونشاطاتها بحيث تعكس خللاً في قدرة إدارتها والعاملين فيها على تحقيق الأهداف المنشودة؛ وعليه يتحتم على المنظمات التعليمية ضرورة فهم أسباب تدهورها وانخفاض كفاءتها وفعاليتها، بقصد العمل على التخفيف من حدة الأزمة التي تواجهها. وأياً يكن الأمر فإن المنظمات - ومن بينها المنظمات التعليمية - مطالبة بأن تعي مراحل التراجع التنظيمي ومظاهره والأسباب التي تقف وراءه، حتى تكون قادرة على معالجة المشكلات قبل تفاقمها، وتعزز من قدرتها على المضي قدماً في طريق التطور والتقدم (الرشايدة وطعاني، 2017).

وتأتي مكاتب التعليم بصفتها مؤسسات تعليمية ذات أهمية بالغة حيث تشكل حلقة وصل بين المدارس التابعة للمكتب وبين الإدارة التعليمية التي تمثل الإدارة الوسطى، وتعمل هذه المكاتب على متابعة ومراقبة العملية التعليمية بكافة جوانبها المختلفة، والتأثير في جميع متغيرات العملية التعليمية ونجاحها مرهون بمدى القيام بأدوارها المنوطة بها، وتحمل مسؤولياتها والتأكد من تحقيق غايات التعلم وأهدافه وتطلعات السياسة التعليمية في المملكة للوصول إلى التكامل مع الميدان التربوي وخاصة القيادة المدرسية التي تمثل حلقة الوصل الرئيسة (الألفي والزهراني، 2018).

وتماشياً مع أهمية دور مكاتب التعليم قامت وزارة التعليم بإصدار القرار رقم 331497491 في تاريخ 1433/8/28 الذي منح مديري ومديرات مكاتب التعليم العديد من الصلاحيات والمهام التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، ويشير النفيعي (2017) إلى أن مكاتب التعليم تأتي على قائمة المؤسسات التعليمية الأكثر أهمية في الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم، حيث تلعب دوراً حيوياً وهاماً في العملية التعليمية، بصفتها مؤسسة تشرف بشكل مباشر على مدارس التعليم العام.

كما يرى الرشايدة وطعاني (2017) مظاهر وأبعاد أخرى تتبع ظاهرة التراجع التنظيمي ونتيجة له، ومنها مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، انخفاض الروح المعنوية، إعاقة الإبداع والابتكار، وضعف العمليات الإدارية الاعتيادية.

في ضوء ذلك يمكن القول بأن مظاهر التراجع التنظيمي متعددة ومتشابكة الأمر الذي يصعب معه تحديد جميع العوامل الممكنة لهذا التراجع، وقد أكدت كثير من الدراسات ومنها- دراسة الديب (1990)، كوستانزا (Costanza، 1996)، الرواشدة (2004)، الرشايدة وطعاني (2017)، الخزاعلة (2019)- على وجود وتفاقم ظاهرة التراجع التنظيمي في بعض المنظمات بأبعادها المختلفة.

وهناك عدد من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع التراجع التنظيمي وأوصت بدراسته، مع الإشارة إلى ندرتها في المجال التعليمي، ومنها دراسة الديب (1990) التي تناولت مفهوم التراجع التنظيمي نظرياً، وقد أشارت الدراسة إلى وجود نقص وحالة من عدم الاهتمام بدراسة التراجع التنظيمي.

في ضوء ذلك، يمكن القول أن مظاهر التراجع التنظيمي متعددة ومتشابكة، الأمر الذي يصعب معه تحديد العوامل المكونة لها، وبالرغم مما أشارت إليه الدراسات السابقة من أهمية تسليط الضوء على ظاهرة التراجع التنظيمي وخطورتها على استمرارية وديمومة المنظمات في التلبية بمتطلبات العصر واحتياجات المجتمع ومعرفة أسبابه إلا أنه ومن خلال الخبرة العملية للباحث في الميدان التعليمي لوحظ أن هناك رتابة وانخفاضاً في الأداء ومستوى الرضا في بعض مكاتب التعليم، وعليه كان لا بد من دراسة شاملة تستكشف واقع مستوى التراجع التنظيمي كما هو الوضع الراهن.

وبناءً على ما سبق وانسجاماً مع التطلعات والآمال الساعية إلى إيجاد مؤسسات تعليمية تعيش مناخات تنظيمية صحية وحيوية، ونتيجةً للنقص في الدراسات الميدانية المتعلقة بظاهرة التراجع التنظيمي خاصةً في القطاع التعليمي وبالتحديد في مكاتب التعليم بالملكة العربية السعودية في حدود علم الباحث، جاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين.

#### مشكلة الدراسة:

يجد المتتبع لواقع مكاتب التعليم أن هناك بعض المظاهر والأعراض التي تشير إلى وجود ظاهرة التراجع التنظيمي بها، حيث أشارت دراسات السلمي (1435) والردادي (2016) إلى وجود بعض المشكلات والمعوقات التي تواجه مكاتب التعليم متمثلةً في الإشراف التربوي على مستوى الفكر والممارسة التي ينبغي معالجتها بمنظور شمولي؛ حتى تتمكن مكاتب التعليم من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، كما أشارت تلك الدراسات إلى أن المشرفين التربويين يركزون على ممارسة بعض الأساليب الإشرافية وإهمال أخرى لعدم قناعتهم بها، إضافة إلى عدم التجديد والتطوير في ممارسة الأساليب الإشرافية؛ مما أدى إلى وجود سلبيات في تطبيق تلك الممارسات وقصورها في النظام التعليمي وقد لاحظ الباحث شحاً واضحاً في عدد الدراسات التي تناولت موضوع التراجع التنظيمي لا سيما في المجال التعليمي على الرغم من أهميته وخاصة في مكاتب التعليم، كما لاحظ الباحث الكثير من التوصيات التي تؤكد وجوده مع الحث على المزيد من الدراسات في هذا المجال.

وتأسيساً على ما سبق ولأهمية دراسة ظاهرة التراجع التنظيمي ولندرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع خاصة في السياق التعليمي والتربوي، جاءت هذه الدراسة لمعرفة واقع التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات.

#### أسئلة الدراسة:

وبناءً على ما سبق تتبلور مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات؟
- 2- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول واقع التراجع التنظيمي بمكاتب التعليم بمحافظة جدة تعزى لاختلاف: (الجنس، سنوات الخبرة)؟

#### أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. التعرف على مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات.
2. الكشف عن مدى وجود فروق دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول واقع التراجع التنظيمي بمكاتب التعليم بمحافظة جدة؛ تعزى لاختلاف (الجنس، سنوات الخبرة).

#### أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية:

- قد تسهم هذه الدراسة في ملء بعض الفراغ أو النقص في توافر الدراسات والأبحاث المتعلقة بظاهرة التراجع التنظيمي والخصائص التنظيمية السلبية المرتبطة به.
- وتكمن أهمية البحث بأنه قد يفيد في تشخيص الواقع للحد من تفاقم ظاهرة التراجع التنظيمي والعمل على محافظة المنظمات التعليمية على إنتاجيتها وتميزها واستمرارها من خلال مكاتب التعليم والمشرفين التربويين والمشرفات.
- الأهمية العملية:
  - يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في تزويد صناع القرار وراسمي السياسة التعليمية بأبعاد التراجع التنظيمي ومظاهره، مما قد يسهم في إعداد الخطط والقرارات التعليمية للحد من ظاهرة التراجع التنظيمي في المؤسسات التعليمية - إن وجدت- وخاصة في مكاتب التعليم ذات العلاقة.
  - يتوقع الباحث أن تسهم في فتح المجال أمام الباحثين الجدد لإجراء المزيد من البحوث في هذا المجال والبحث في علاقة التراجع التنظيمي بمتغيرات أخرى.
  - انسجام الدراسة مع توجهات وزارة التعليم ومشاريعها الإصلاحية والتطويرية المنبثقة من رؤية المملكة العربية السعودية (2030) والمتمثلة في رفع كفاءة الأداء التشغيلي، وتقليل التكلفة المهدرة، والاستفادة القصوى من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، وتعزيز الإجراءات التصحيحية لمختلف الأنشطة التي تقوم بها الوزارة في مكاتب التعليم لأهمية دورها في تسيير العملية التعليمية وكافة مراحل التعليم.

#### حدود الدراسة:

يقتصر البحث على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم.
- الحدود البشرية: المشرفين التربويين والمشرفات.
- الحدود المكانية: مكاتب التعليم بمحافظة جدة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث خلال الفصل الثاني للعام الدراسي 1440/1439هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

تمثلت مصطلحات البحث فيما يلي:

- التراجع التنظيمي **Organizational Decline**: يعرفه الرشادة وطعاني (2017: 108) بأنه: "انخفاض ملحوظ في حجم عمل المنظمة وفي أدائها ونوعية الخدمة التي تقدمها، أي بمعناه العام هو حالة من الانخفاض الجوهري في الموارد الأساسية للمنظمة وتدني مستوى أدائها خلال فترة زمنية محددة".
- ويعرف رسمي (2011: 80) التراجع التنظيمي بأنه: " تدهور قدرة التنظيم على إحداث توافق مع البيئة الخارجية وإخفاق التنظيم في زيادة مستوى سيطرته على عامل التدهور، وهي مرحلة يفتقد فيها التنظيم القدرة على مقابلة كل من احتياجاته الداخلية والخارجية والتي تعتبر إشارة تحذير (ناقوس خطر) للحاجة إلى إحداث تغيير وتم تجاهله".
- ويعرف الباحث التراجع التنظيمي إجرائياً بأنه: "انخفاض ملحوظ وحاد ومستمر في مستوى أداء مكاتب التعليم وحالة من الجمود يصيب كامل أجهزتها يفقدها القدرة على الإيفاء بوظيفتها وتلبية احتياجات المجتمع وضعف في نوعية الخدمات التي تقدمها وبالتالي تصبح غير قادرة على التكيف والانسجام مع متطلبات العصر الحديث".

- مكاتب التعليم: "الجهة المسئولة عن متابعة وتنفيذ الخطط التشغيلية والبرامج الخاصة بالإشراف التربوي، وكذلك متابعة سير العملية التربوية والتعليمية في المدارس، وكذلك يأتي تحت مسؤوليتها متابعة مستوى أداء المشرفين التربويين ومستوى أداء العاملين في المدارس، وكذلك تحليل خطط وتقارير المشرفين التربويين، ومعالجة عجز المعلمين في المدارس، ومتابعة تقويم الأداء الوظيفي لمنسوبي المكتب والمدارس التابعة له، والإشراف الميداني على كل ما يتعلق بتفعيل التقنيات التربوية في بيئات التعليم، وكذلك متابعة سير العمل الإشرافي التربوي وإعداد تقارير عن نشاطات وإنجازات المكتب ومعوقات الأداء فيه وسبل التغلب عليها، حيث تمثل مكاتب التعليم حلقة الوصل بين الميدان التربوي وإدارة التعليم" (الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمناطق، 2011: 44-45).
- المشرف التربوي: "هو الموظف المعين من وزارة التربية والتعليم الذي يكلف بممارسة مهام الإشراف التربوي التي تهدف إلى تحسين المواقف التعليمية بجميع جوانبها، ومتابعة ومساعدة المعلمين والمعلمات على النمو المستمر، مستخدماً مجموعة من الأساليب الإشرافية". (السوالمة والقطييش، 2015)

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

دورة حياة المنظمة:

تمر المنظمة التعليمية - وكما هي المنظمات بشكل عام - بمراحل متعاقبة يعبر عنها بدورة حياة المنظمة (Organizational Life Cycle)، والمسار التي تمر به المنظمة عبر هذه الدورة، يختلف باختلاف طبيعتها أو ظروفها، فضلاً عن أن طول كل مرحلة من هذه المراحل يتفاوت من منظمة إلى أخرى. وعلى الرغم من تفاوت النماذج النظرية والأطر البحثية التي تعرضت لدورة حياة المنظمة، إلا أنها تكاد تتفق على خمس مراحل أساسية، خاصةً إذا انطلقنا من التماثل والتشابه بين المنظمات والكائن البيولوجي في مراحل حياته المختلفة. والمشهد أن كل منظمة - في أي مرحلة زمنية - تتواجد في إحدى مراحل دورة حياتها، ومن ثم تختلف خصائصها وسماتها المميزة عن غيرها من المنظمات (Cameron & Zammuto، 1984). ويشير الديب (1990) بأن هذه المراحل هي:

- 1- مرحلة الميلاد (Birth Stage): لعل أهم ما يميز المنظمة في هذه المرحلة - بصفة عامة - هو صغر الحجم، وحدائة النشأة، فضلاً عن تركيز صلاحيات صنع القرار لدى فرد واحد أو عدد محدود من الأفراد.
- 2- مرحلة النمو (Growth Stage): تتميز المنظمة في مرحلة النمو بالتقدم النسبي وازدياد الحجم، وتنوع مواردها ومخرجاتها، مع الاهتمام بتجويد الأداء.
- 3- مرحلة النضج (Maturity stage): تتصف المنظمة في مرحلة النضج بتوسع مجالات عملها، وتنوع نشاطاتها، وازدياد حجمها، مع تأكيدها على خصوصية وتفرد هويتها.
- 4- مرحلة التراجع (Decline Stage): وهي المرحلة قبل الأخيرة من مراحل دورة حياة المنظمة، وفي ظلها تتجه أعمال المنظمة نحو الركود والتقهقر والانحدار مقارنة مع المنظمات الأخرى في المجال نفسه.
- 5- إعادة الإنعاش (Revival): تحاول المنظمة استعادة نشاطها وإعادة هندسة عملياتها وإجراءاتها، والعودة للمنافسة، وقد تنتهي بعض المنظمات عند المرحلة الرابعة، فلا تعاود النهوض مجدداً.

لذا فإن تراجع المنظمة قد يحدث في أي مرحلة من مراحل حياتها، والحقيقة التي يجب أن تعترف بها بعض المنظمات، هي أن استمرار نموها وتطورها قد لا يكون ممكناً، والشواهد دالة على توقف بعض المنظمات عن النمو (الرشايدة وطعاني، 2017) (الخزاعلة 2019).

وعليه يتحتم على المنظمات عامة والتعليمية على وجه الخصوص أن تعي الخصائص والمؤشرات الدالة على كل مرحلة وتحديدًا مرحلة التراجع التنظيمي؛ حتى لا تفقد كفاءتها وتتأثر فاعليتها في تحقيق أهدافها المنشودة وانخفاض جودة مخرجاتها وبالتالي عدم الوفاء بمتطلبات وتطلعات مجتمعاتها.

#### الأسباب العامة للتراجع التنظيمي:

هناك عوامل وظروف متنوعة تؤدي إلى انحدار وانكماش المنظمات، تختلف في حدتها وتأثيرها من منظمة إلى أخرى، ويتفاوت تأثير المنظمات المختلفة بهذه المسببات، حيث يرى كل من الرواشدة (2004) ورسبي (2011) بأن أهم أسباب تراجع المنظمة، هو الآتي:

- 1- التراجع في البيئة التي تستمد المنظمة منها مواردها، وتقدم لها المنظمة منتجاتها وخدماتها. فتقلص الموارد أو ارتفاع تكلفتها أو الاثنين معاً، وكذلك الموارد البشرية الماهرة المدربة، والموارد الطبيعية تزيد من التكاليف التشغيلية للمنظمة وتحد من كفاءتها الداخلية وفعاليتها.
- 2- إفراط التنظيمات الناجحة في الثقة الزائدة والاعتماد الشديد على السمعة مقابل عدم المبالاة بالتغذية الراجعة من العملاء؛ إلى الفشل في الارتفاع بمستوى الخدمات، وانخفاض مستوى التطوير والتحديث.
- 3- عدم توقع المشكلات، بجانب الشعور السائد للأعضاء بالرضا عن الحالة الراهنة، وانخفاض مستوى وعي الأفراد حيث يرتبط ذلك بانخفاض مستوى مشاركة القادة في تهيئة الأفراد.
- 4- عدم الوعي بالتغيرات الطفيفة في عمليتي النمو والتراجع التنظيمي والتدهور التدريجي في مستوى الأداء والذي تبدو آثاره في المدى البعيد.

#### الآثار التي يتركها التراجع التنظيمي على المنظمة:

تتنوع الآثار التي يتركها التراجع التنظيمي على المنظمة ومن أبرزها ما أشار إليه كامرون، وايتن، وماينو (Cameron, whetten & Myuno, 1987) نقلاً عن الرشيدة وطعاني (2017):

- 1- التضخم في أعداد الموظفين بشكل يفوق الزيادة في حجم الخدمات التي يقدمونها ونوع هذه الخدمات، وتضخم الأجهزة ويقصد به تعدد الأجهزة التي تقدم خدمات متشابهة مع إمكانية تقديمها من خلال جهاز واحد.
  - 2- غياب المؤسسة وبالتالي غياب الاستقرار للأهداف والتوجهات والسياسات الخاصة بالمؤسسة، وخضوعها للاجتهادات الفردية والتأثيرات الشخصية.
  - 3- ضعف الأداء والإنجاز وهي السلوكيات الإدارية السلبية ذات العلاقة والمعبرة عن عدم قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وتتضمن سوء التنفيذ ونقص الخبرة الفنية المطلوبة، وعدم الاقتصاد في الموارد المادية والبشرية.
  - 4- عدم اعتماد الطرق والأساليب العلمية في صناعة القرارات وتطوير أساليب العمل، مع ضعف الرقابة الممارسة على الأمور الإدارية والمالية.
  - 5- غياب الشفافية وهو غياب التدفق الحر للمعلومات، والشجاعة في تركيز الأضواء على نواحي الانحراف والخلل والتعقيد، ورفض الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية والتكيف وفق متطلبات البيئة.
- وقد تظهر هذه الآثار على المنظمات التي تقع في مراحل التراجع التنظيمي ومنها مكاتب التعليم وتتفاقم هذه الآثار وتتنوع إذا لم تسعى هذه المنظمات ومنها مكاتب التعليم على مراجعة عملياتها وقياس إنتاجيتها ونوعية خدماتها ومخرجاتها؛ لمعالجة مظاهر التراجع التنظيمي.

### أبعاد التراجع التنظيمي:

في ضوء ذلك يمكن القول بأن مظاهر وأبعاد التراجع التنظيمي متعددة ومتشابكة الأمر الذي يصعب معه تحديد جميع العوامل الممكنة لهذا التراجع، وقد أكدت كثير من الدراسات ومنها- دراسة الديب (1990)، كوستانزا (Costanza، 1996)، الرواشدة (2004)- على وجود وتفاقم ظاهرة التراجع التنظيمي في المنظمات بأبعادها المختلفة. كما يرى الرشايدة وطعاني (2017) والخزاعلة (2019) مظاهر وأبعاد أخرى تتبع ظاهرة التراجع التنظيمي ونتيجة له ومنها مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، انخفاض الروح المعنوية، إعاقة الإبداع والابتكار، ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية.

وفي معرض توضيح أبعاد التراجع التنظيمي، يتناول الباحث في هذه الدراسة الأبعاد الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات، وبالرغم من تناول كل بعد على حده، إلا أنه من الصعب بمكان الفصل بين أبعاد التراجع التنظيمي في الحياة العملية، وخاصة في مجال المؤسسات التربوية والتعليمية، فالأبعاد ليست منفصلة تماماً، بل مترابطة وتؤثر على بعضها البعض، وتمثل أهم أبعاد التراجع التنظيمي التي تتناولها الدراسة الحالية كما يلي:

### البعد الأول- الصراع التنظيمي (Organizational Conflict):

ينشأ الصراع التنظيمي في المنظمات عند اختلاف أهداف المنظمات مع منسوبيها، وكذلك الأفراد فيما بينهم نتيجة طبيعية لاختلاف آرائهم وأهدافهم وتوجهاتهم وقيمهم، ونشوء المنافسة بينهم للفوز بفرص النمو والترقي الوظيفي لقلة ومحدودية هذه الفرص في المنظمات.

يعد الصراع التنظيمي نتيجة مصاحبة للتراجع التنظيمي في المنظمات ومنها المنظمات التعليمية، ويعتبر الصراع في المنظمات ظاهرة سلوكية طبيعية ولكن إذا تفاقم وأخذ اتجاهاً سلبياً أدى إلى التفكك والتنافر، وتصادم اختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم التي يقومون بها نتيجة للاختلاف في وجهات النظر فيما بينهم (فليه وعبد المجيد، 2014).

يحدث الصراع نتيجة وقوع خلل وإرباك وعدم انسجام في طبيعة النشاطات التي يقوم بها الأفراد، حيث أن قيام أحدهم بنشاط لا ينسجم مع عمل الآخر، قد يكون سبباً في منعه وإضعاف مستوى أدائه، يزداد الصراع أيضاً على المكافآت، والحوافز، والترقيات (طه، 2012).

### البعد الثاني- مقاومة التغيير Resistance To Change:

طبيعة النفس البشرية قد لا تقبل الوضع الجديد، بل قد تقاومه لتعارضه مع ما هو مألوف وما تعود عليه الأفراد في المنظمات، وتخوفهم من خروجهم من مناطق الراحة لديهم، إما لتخوفهم من المجهول أو خوفهم من فقدان بعض امتيازاتهم وعلاقاتهم الشخصية، لذلك يتحتم على الإدارات التعامل مع هذه المقاومة بأساليب علمية وكسبها واستمالة أصحابها لدفع عجلة التغيير للأمام وعدم تجاهل هذه المقاومة، حتى لا تصبح عثرة في تقدم المنظمات ومن بينها المؤسسات التعليمية والتربوية.

ويضيف شقورة (2012) أن من أهم معوقات التغيير في المؤسسات التعليمية هو الخوف من المجهول الذي يحدثه التغيير، والخوف من فقدان العاملين لمركزهم الوظيفي أو فقدانهم لزملائهم، وخوف بعض العاملين من زيادة الأعباء الوظيفية، أو إضافة لمهام جديدة يجهدونها الموظف.



### البعد الثالث- انخفاض الروح المعنوية Low Morale:

أصبحت الإنتاجية ومقدارها وفاعلية أهداف المنظمات وكفاءة مواردها ترتبط بمقدار درجة الروح المعنوية لدى أفرادها، فكلما زادت روحهم المعنوية أثناء تأديتهم مهامهم وواجباتهم زادت إنتاجيتهم، والعكس يولد انخفاضاً ملحوظاً في جودة الإنتاج والأداء.

كما يمكن أن تتجسد الروح المعنوية للفرد العامل في مشاعره تجاه عمله، مثل الرغبة والاستعداد، والحماس والإحساس بالراحة وحب الوظيفة، هذا إذا كانت الروح المعنوية مرتفعة، أما إذا كانت منخفضة فيحدث عكس ذلك مثل التذمر والملل والتعب، والتمارض وعدم الرضا، وتباطؤ الإنتاجية، والغياب والتأخر عن العمل، والصراع، والشكاوي، والتظلمات، وانخفاض الشعور بالانتماء للمنظمة وبروح الفريق والتعاون والألفة (أرفيس، 2017).

### البعد الرابع- إعاقة الإبداع والابتكار: Impeding Creativity and Innovation

أصبحت مهام القيادة والإدارة الحديثة ومتطلباتها تقتضي الاهتمام بشكل خاص بتنمية الإبداع والابتكار في المنظمات وتأدية الأعمال فيها بأساليب جديدة بعيدة عن الروتين والمألوف، وحتى تبقى المنظمات في جو المنافسة ولتحقيق الميزة التنافسية وتفرداها في مواصفات المخرجات والإنتاج يجب أن تتسم قياداتها وعملياتها الإدارية بتنمية الإبداع والابتكار لدى منسوبيها، وتمكينهم من استخدام مهاراتهم العقلية لإيجاد أفكار جديدة خارجة عن المألوف ومبتكرة تناسب مع أهداف وأنشطة منظماتهم التي يعملون بها.

تعتبر عملية الإبداع والابتكار في العمل الإداري عملية مستمرة، وتساعد في توفير فرص التميز والكفاءة، وذلك لانسجام هذه العملية مع المستجدات على الساحة التربوية والتعليمية. فالتوجه نحو آليات الابتكار والإبداع له نتائج إيجابية على المؤسسات التربوية والتعليمية، ومن هذه الزاوية يتفق المفكرون على أهمية توظيف واستخدام السمات الابتكارية باعتبارها المحك والمرجع في تطوير مهارات العاملين في الشأن التربوي، بالإضافة إلى تطوير مكونات الإدارة التربوية، وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الإبداع الإداري متصل بالسمات الابتكارية من حيث توفرها لدى العاملين في المؤسسات التربوية والتعليمية ومن خلالها يتم تحليل المواقف وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض العمل التربوي والتعليمي (الشبول، 2017).

وإدارة الابتكار والإبداع لها أهمية كبيرة وتتقلص قيمة وظائف الإدارة الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بل قد تصبح لا قيمة لها ما لم تقم على الابتكار والإبداع وتدعمه وتؤدي إليه وتشيعه في كافة أرجاء المنظمة (المحمدي، 2010).

### البعد الخامس- ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية Weak management processes:

تشكل العمليات الإدارية الاعتيادية حجر الزاوية للمنظمات، حيث من خلال فحص هذه العمليات الاعتيادية والممارسات اليومية للمنظمات تعطي مؤشرات عن مدى تقدم المنظمة وسيرها نحو تحقيق أهدافها والغايات التي وجدت من أجلها؛ فنجد بعض المنظمات قد تضطر لتغيير استراتيجياتها وتبني طرق جديدة وتغيير هيكلها وتطوير عملياتها الإدارية؛ للوفاء بمتطلبات البيئة، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

بناء عليه، تسعى المنظمات إلى إحداث التغييرات اللازمة للتكيف مع التطورات العميقة التي تحدثها تحديات العولمة، والثورات المتلاحقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتلبية احتياجات البيئة، وهذا يحتم على كل منظمة ترغب في البقاء، أو تريد زيادة في مقدرتها التنافسية، العمل سريعاً على تغيير ممارساتها واعتقاداتها، وإعادة التفكير

بكل أنشطتها، وقد أدت هذه التحديات إلى تبني المنظمات مفاهيم إدارية جديدة للتكيف مع هذه المتغيرات، ولردم الفجوة بين ما هي عليه، وما يجب أن تكون (حنون، 2010).

والضعف في عدد من العمليات الإدارية الاعتيادية تعتبر مؤشرات وأبعاد دالة على التراجع التنظيمي ومنها: عدم وجود معايير واضحة للتأكد من كفاءة الأداء، غياب التنظيم الإداري القائم على توصيف المهام وتحديد المسؤوليات، وجود الطابع المركزي، صناعة القرارات بصورة عفوية وارتجالية، العمل الذي يقوم به العاملون أقل من المتوقع والمطلوب منهم، كثرة التغيب عن العمل، ضعف عمليات التخطيط العلمي (الرشايدة وطعاني، 2017)(الخزاعلة 2019).

مما سبق يتضح أن العمليات الإدارية الاعتيادية تمثل حجر الزاوية للمؤسسات، حيث عن طريق فحص هذه العمليات الاعتيادية والممارسات اليومية للمنظمات تعطي مؤشرات عن مستوى تقدم المنظمة ورسم خطاها تجاه إنجاز أهدافها والطموح التي وجدت من أجله؛ فنرى بعض المؤسسات قد تضطر لتحسين استراتيجياتها واتباع أساليب جديدة وتغيير هياكلها وتعزيز عملياتها الإدارية؛ للقيام باحتياجات البيئة، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وعليه فإن المؤسسات والمنظمات تخطو نحو إجراء التعديلات الضرورية للتكيف مع التحديات العميقة التي تفرضها تحديات العولمة، والثورات المتتالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتلبية متطلبات البيئة، وهذا أمر لا جدل فيه على كل منظمة تهدف نحو البقاء والاستمرارية أو ترغب في رفع قدرتها التنافسية، الاتجاه سريعاً على ت ممارساتها واعتقاداتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها، وقد أدت هذه التحديات إلى تبني المنظمات مفاهيم إدارية جديدة للتكيف مع هذه المتغيرات، ولردم الفجوة بين ما هي عليه، وما يجب أن تكون.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

لاحظ الباحث شحاً واضحاً في الدراسات التي تناولت متغير التراجع التنظيمي في الوطن العربي وعلى وجه الخصوص في الميدان التعليمي، ونظراً لحدثة هذا الموضوع بشكل عام، لم يجد الباحث إلا دراسات وأبحاث محدودة جداً تناولت موضوع التراجع التنظيمي وتأثيره على المنظمات وخاصة التعليمية منها، حيث جاءت معظم هذه الدراسات نظرية، واقتصرت على أدبيات التراجع التنظيمي بشكل عام، حيث تمت مراجعة تلك الدراسات والأبحاث وكان من أبرزها:

- هدفت دراسة الخزاعلة، (2019) إلى التعرف إلى مستوى التراجع التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق من وجهة نظرهم وعلاقته بمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي والمديرية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (50) عبارة موزعة على خمسة مجالات هي (تدني مستوى الأداء، انخفاض الروح المعنوية، مقاومة التغيير، الصراع وإعاقة الإبداع) وتم التأكد من صدقها وثباتها. وتكونت عينة الدراسة من (187) إدارياً من العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التراجع التنظيمي كان متوسطاً. وجاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة مرتبة على التوالي (إعاقة الإبداع، انخفاض الروح المعنوية، مقاومة التغيير، الصراع، تدني مستوى الأداء) وظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية وذلك على جميع المجالات والكلية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير الجنس وذلك على مجال إعاقة الإبداع و متغير المسعى الوظيفي على مجال إعاقة الإبداع والكلية. وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها الاهتمام بإعادة

النظر في الأنظمة والتعليمات الناظمة للعمل في مديريات التربية وتوفير الحوافز والمكافآت للعاملين المبدعين حسب مستوى الإنجاز.

- وهدفت دراسة الرئيس والشرفات (2018) إلى التعرف إلى أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (357) معلماً من معلمي المرحلة المتوسطة في منطقة الأحمدية التعليمية في دولة الكويت، وتم استخدام استبانة كأداة للدراسة. وأظهرت النتائج أنّ درجة توفر أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت متوسطاً، حيث جاء النمط الدبلوماسي بدرجة مرتفعة، والنمط الاتوقراطي والنمط الديمقراطي بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة على مجالات أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، ولتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات ما عدا مجال النمط الديمقراطي، وأظهرت نتائج اختبار المقارنات البعدية شيفيه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مجال النمط الديمقراطي تبعاً لمتغير الخبرة. وجاء مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم مرتفعاً، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين أنماط القيادة التربوية والروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت.

- أجرى الرشيدة وطعاني (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى التراجع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وأسبابه من وجهة نظر المشرفين التربويين في جنوب الأردن وعلاقتها بمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة تألفت من (47) عبارة، وتكونت عينة الدراسة من (136) مشرفاً ومشرفة من العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الأردن للعام الدراسي 2016/2015. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التراجع التنظيمي كان متوسطاً، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخدمة على مجالي مقاومة التغيير وإعاقه الإبداع والابتكار.

- وهدفت دراسة الشبول (2017) إلى التعرف إلى مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم اتجاه الإبداع الإداري في الأردن، من خلال قياس سمة تحمل المسؤولية، وسمة التعاون، وسمة الاتصال والتواصل مع الآخرين. وتكونت عينة الدراسة من (152) من القادة التربويين في مديرية تربية إربد الأولى، ومديرية تربية الرمثا، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لدراستها؛ وتضمنت ثلاثة أبعاد، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في تفسير النتائج، وكان من أهم نتائج الدراسة: جاءت متوسطات إجابات القادة التربويين على بعد تحمل المسؤولية بدرجة متوسطة، وبلغ (3.16) درجة، وضمن نسبة مئوية تتراوح بين (68%-52%)، حسب المحك المعتمد في الدراسة. وجاءت متوسطات إجابات القادة التربويين على بعدي التعاون، والاتصال والتواصل بدرجة كبيرة، وبلغا على التوالي (3.50) (3.48) درجة، وضمن نسبة مئوية تتراوح بين (84%-68%)، حسب المحك المعتمد في الدراسة. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة، فيما يتصل بمساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين اتجاه الإبداع الإداري (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة).

- وهدفت دراسة الحربي (2016) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الموزعة للقادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والكشف عن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الموزعة للقادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تبعاً للوظيفة والرتبة الأكاديمية ونوع المؤهل والجنس. وتكونت عينة الدراسة (388) فرداً من مجتمع الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم إعداد استبانة لقياس واقع القيادة الموزعة تكونت من (48) عبارة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: (1) يرى أفراد عينة الدراسة القيادة الموزعة للقادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة. (2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع وأهمية تطبيق معايير ضمان الجودة في مدارس التعليم الثانوي تبعاً للوظيفة والرتبة الأكاديمية ونوع المؤهل والجنس. وفي ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات والمقترحات التي قد تفيد في تطبيق القيادة الموزعة للقادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ومنها: تنظيم برامج تدريبية عن القيادة الموزعة لرؤساء الأقسام بجامعة طيبة، إعداد دليل إرشادي مكتوب يتضمن توضيح مفهوم القيادة الموزعة وإرشادات تتعلق بروية القسم ورسالته وأهدافه والثقافة الأكاديمية للأقسام والمسؤولية المشتركة والممارسات القيادية.
- وهدفت دراسة رسمي (2011) إلى إيجاد إطار نظري تحليلي عن التراجع التنظيمي الإداري في الجامعات، وماهية عملية التراجع التنظيمي، وأسبابها ومظاهرها الإدارية، بجامعة أم القرى، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة وتكونت عينة الدراسة من 75 موظفاً من مختلف إدارات شؤون أعضاء هيئة التدريس والشؤون المالية والشؤون الإدارية وشؤون الموظفين والاتصالات، والأرشيف بالإدارة المركزية بجامعة أم القرى. ومن نتائج هذه الدراسة أن النقطة الشائعة في الأدب الأميريقي تشير إلى أن دخول التنظيم مرحلة التراجع يبدأ بظهور مؤشرات سلبية عن الجانب المالي الناجم عن نقص شديد في المصدر الرئيسي للتنظيم، بجانب فشل التنظيم في توقع، إدراك، تجنب، تحييد، أو التوافق مع الضغوط الداخلية أو الخارجية.
- وتناولت دراسة الرواشدة (2004) أثر التراجع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت الدراسة المنهج الإحصائي الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة، حيث تكونت عينة الدراسة من (556) فرداً، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية سلبية بين المتغير المستقل (التراجع التنظيمي) والمتغير التابع (الثقة التنظيمية)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التراجع التنظيمي (انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، التضخم الوظيفي، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، غياب الشفافية، الاغتراب الوظيفي، غياب المؤسسة) على أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمعلومات، الثقة بأسلوب المديرين، الإبداع وتحقيق الذات، القيم التنظيمية، علاقة المنظمة بالبيئة).
- وفي نفس السياق أتت دراسة اللوزي (2002) لمعرفة مدى إدراك الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية لمفهوم التراجع التنظيمي، ومسبباته الرئيسية، والخصائص التنظيمية المرافقة له والخصائص التنظيمية المرتبطة بالمؤسسات المتراجعة. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة وتكونت عينة الدراسة من (475) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد بينت نتائج الدراسة بأن الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية يدركون مفهوم التراجع التنظيمي، كما دلت الدراسة على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إدراك الموظفين لمفهوم وأسباب التراجع التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي. بينما وجدت علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة التراجع التنظيمي ودرجة الزيادة في عدد العاملين

الحكوميين، وسلبية بين درجة التراجع التنظيمي وكل من درجة الاستفادة من التدريب، ودرجة الالتزام بالدوام، والعوامل المؤثرة في أداء العمل. كذلك بينت الدراسة أن أهم أسباب التراجع التنظيمي قلة الحوافز، والدافعية، والمحسوبة، بينما كان من أضعف الأسباب الخوف من تحمل المسؤولية، إعاقة الابتكار والابداع، والمركزية، وانخفاض الروح المعنوية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من حيث موقع هذه الدراسة من تلك الدراسات، فقد تركزت نقاط التشابه في تناولها لمفهوم التراجع التنظيمي، حيث تناولت جميع هذه الدراسات مفهوم ودلالات هذه الظاهرة وأسبابها. أيضاً تشابهت مع بعضها في استخدامها الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة، كما في دراسة الرشيدة وطعاني (2017)، ودراسة رسمي (2011)، ودراسة الرواشدة (2004)، ودراسة اللوزي (2002).

أما نقاط الاختلاف فيمكن حصرها في: أن هذه الدراسة تناولت مستوى التراجع التنظيمي في المجال التعليمي، حيث لم تتشابه في هذا المجال إلا مع دراسة الرشيدة وطعاني (2017) ولكن كانت في جنوب الأردن، ودراسة الخزاعلة (2019) ولكن كانت في شرق الأردن. ويرى الباحث - على حد علمه - بأن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها التي تناولت ظاهرة التراجع التنظيمي في التعليم العام بصفة عامة في المملكة العربية السعودية، حيث كانت دراسة رسمي (2011) محددة وموجهة في التعليم العالي والجامعي، وبالتحديد في جامعة أم القرى. أيضاً اختلفت مع جميع تلك الدراسات في البيئة المكانية، حيث كانت في مكاتب التعليم بمحافظة جدة.

مع الإشارة إلى أن هذه الدراسة قد استفادت من الدراسات السابقة بصفة عامة في زيادة الخلفية العلمية للباحث في هذا المجال، وتحديد الأدب النظري لظاهرة التراجع التنظيمي، والتعرف على أبرز المسببات المحتملة لهذه الظاهرة، والآثار المترتبة والمصاحبة لها، سواء في موضوعاتها النظرية، أم إجراءاتها العملية. أيضاً في تحديد المتغيرات والأبعاد الرئيسة التابعة لظاهرة التراجع التنظيمي، وقد تم تحديد أبرزها وتسليط الضوء عليها من خلال المراجعة الأدبية لهذه الدراسات، وعلى وجه الخصوص دراسة الرشيدة وطعاني (2017)، ودراسة الخزاعلة (2019)، ودراسة الرواشدة (2004)، ودراسة اللوزي (2002). والاهتداء إلى مصادر ومراجع وبحوث ودراسات تتعلق بموضوع الدراسة. لذا يأمل الباحث بأن هذه الدراسة قد تتفرد عن غيرها في توقيتها، بحيث تنسجم بالأسبقية والكشف المبكر عن ظاهرة التراجع التنظيمي وتشكل دليلاً للمنظمات التي قد دخلت لهذه المرحلة دون أن تشعر وتعتقد بأنها مجرد ركود وحالة مؤقتة. كما يؤمل من هذه الدراسة تقديم بيانات واقعية عن المظاهر المميزة للتراجع التنظيمي في مكاتب التعليم، وأخذ ذلك بعين الاعتبار عند إعداد الخطط التعليمية.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهجية الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ومن خلال الأسلوب المسحي سيتم التعرف على مستوى التراجع التنظيمي بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات.

### مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة الحالية في المشرفين التربويين والمشرفات بمكاتب التعليم بمحافظة جدة، والبالغ عددهم (552) مشرفاً ومشرفة وفقاً لإحصائيات الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة لعام 1439/1440هـ، ويوضح الجدول التالي توزيع المشرفين التربويين والمشرفات بمكاتب التعليم بمحافظة جدة وفقاً لمكاتب التربية والتعليم.

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين وفقاً لمكاتب التربية والتعليم بمحافظة جدة

م	مكتب التعليم	عدد المشرفين التربويين		عدد المشرفات التربويات	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
1	مكتب التعليم بشمال جدة	18.6%	40	26.4%	89
2	مكتب التعليم بشرق جدة	14.4%	31	24.3%	82
3	مكتب التعليم بجنوب جدة	17.2%	37	25.8%	87
4	مكتب التعليم بوسط جدة	15.3%	33	23.4%	79
5	مكتب التعليم بالصفاء	16.7%	36	00	00
6	مكتب التعليم بالنسيم	17.7%	38	00	00
	المجموع	100%	215	100%	337

المصدر: إحصائيات الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة لعام 1439/1440هـ

### عينة الدراسة:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وسهولة الإحاطة به، فقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد مجتمع الدراسة، عبر موقع (Google Drive)، وتم تحديد فترة زمنية قدرها ثلاثة أسابيع كحد أقصى للحصول على الاستجابات من أفراد مجتمع الدراسة، وفي نهاية هذه الفترة بلغ مجموع الاستبانات المكملة التي أدخلت في عملية التحليل الإحصائي (291) استبانة، تمثل نسبة (52.7%) من مجتمع الدراسة الكلي

### خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغير (الجنس - سنوات الخبرة) كما يلي:

1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس: تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً

لمتغير الجنس كما تبينه النتائج بجدول (2) التالي:

جدول (2) التكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة

م	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
1	الجنس	ذكر	119	40.9%
2		أنثى	172	59.1%
		المجموع الكلي	291	100%
1	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	95	32.6%
2		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	78	26.8%
3		10 سنوات فأكثر	118	40.5%
		المجموع الكلي	291	100%

يتضح من الجدول (2) السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من المشرفات التربويات بنسبة (59.1%)، أما المشرفين التربويين فبلغت نسبتهم (40.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. ويتضح أيضاً أن أغلب أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين والمشرفات سنوات خبرتهم في الإشراف التربوي (10 سنوات فأكثر) بنسبة (40.5%) يلهم المشرفين التربويين / المشرفات أصحاب سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (32.6%) وكانت أقل نسبة للمشرفين التربويين / المشرفات أصحاب سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) حيث بلغت نسبتهم (26.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

#### أداة الدراسة (الاستبانة):

بعد أن تم الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة التي تناولت موضوعات التراجع التنظيمي، قام الباحث ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف على واقع ظاهرة التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات، وقد اعتمد الباحث في بناء الاستبانة على دراسة الرشايدة وطعاني (2017) ودراسة الخزايلة (2019)

ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول: عبارة عن البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة وتمثلت في: (الجنس، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: مستوى التراجع التنظيمي بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين،

ويتكون من (35) عبارة مقسمة على خمسة أبعاد هي:

- البعد الأول: مقاومة التغيير، وتكون من (7) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (1 - 7).
  - البعد الثاني: إعاقة الإبداع والابتكار، وتكون من (7) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (8 - 14).
  - البعد الثالث: انخفاض الروح المعنوية، وتكون من (6) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (15 - 20)
  - البعد الرابع: ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية، وتكون من (9) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (21 - 29).
  - البعد الخامس: الصراع، وتكون من (6) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (30 - 35).
- وقد صيغت جميع عبارات المقياس في الاتجاه السلبي فيما عدا العبارات أرقام (4، 5، 14) التي صيغت في الاتجاه الإيجابي، مما استوجب عكس تصحيح تلك العبارات بحيث تدل الدرجة المرتفعة للبعد أو للمقياس إجمالاً على ارتفاع مستوى التراجع التنظيمي، وذلك بناءً على الدرجة التي يحددها المستجيب على مقياس ليكارت الخماسي المتدرج تنازلياً (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

#### صدق أداة الدراسة:

حيث أن مقياس مستوى التراجع التنظيمي تم استخدامه من قبل الرشايدة وطعاني (2017) اللذان قاما بعرضها على ثمانية من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية والإدارة العامة؛ لذا فاكتمل الباحث بالتحقق من صدق وثبات الاستبانة بالدراسة الحالية من خلال الطرق التالية:

#### 1- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك كما يوضح نتائجها الجدول (3) التالي:

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة

البعد الأول مقاومة التغيير		2-إعاقة الإبداع والابتكار		3-انخفاض الروح المعنوية		4-ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية		البعد الخامس الصراع	
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	0.322**	8	0.618**	15	0.768**	21	0.717**	30	0.752**
2	0.630**	9	-0.040	16	0.854**	22	0.750**	31	0.831**
3	0.775**	10	0.756**	17	0.812**	23	0.791**	32	0.817**
4	0.640**	11	0.735**	18	0.761**	24	0.764**	33	0.724**
5	0.677**	12	0.635**	19	0.579**	25	0.688**	34	0.743**
6	0.676**	13	0.745**	20	0.660**	26	0.771**	35	0.766**
7	0.665**	14	0.606**			27	0.644**		
						28	0.735**		
						29	0.617**		

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يبين جدول (3) السابق أنّ قيم معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد التي تنتمي إليها جاءت بقيم متوسطة إلى عالية وكانت جميعها قيماً موجبة فيما عدا العبارة رقم (9) والتي تنص على (يلتزم العاملون في المكتب حرفياً بالقوانين والتعليمات والاجراءات) والتي جاء معامل ارتباطها بالبعد الثاني (إعاقة الإبداع والابتكار) ارتباطاً سلبياً ضعيفاً، مما استوجب حذف هذه العبارة.

## 2- الصدق البنائي ومعامل الثبات:

تم التأكد من صدق البناء للاستبانة حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون لكل بعد كدرجة فرعية والدرجة الكلية للاستبانة، ويبين نتائجها جدول (4) التالي:

جدول (4) معاملات الارتباط لكل بعد والدرجة الكلية ومعاملات ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد والاستبانة ككل

م	البعد	عدد العبارات	معامل الارتباط	معامل الثبات
1	البعد الأول: مقاومة التغيير	7	0.770**	0.73
2	البعد الثاني: إعاقة الإبداع والابتكار	6	0.860**	0.78
3	البعد الثالث: انخفاض الروح المعنوية	6	0.873**	0.84
4	البعد الرابع: ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية	9	0.898**	0.88
5	البعد الخامس: الصراع	6	0.784**	0.86
	المجموع الكلي (مستوى التراجع التنظيمي)	34		0.94

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من جدول (4) السابق أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد الخمسة التي تتكون منها الاستبانة بالمجموع الكلي جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.770 - 0.898)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة كما أن جميع قيم معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة كانت قيم عالية حيث تراوحت ما بين (0.73 - 0.88) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.94)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.



#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:
- 1- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية.
  - 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة. ومدى تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها
  - 3- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي.
  - 4- معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.
  - 5- معادلة المدى، وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد، على النحو التالي:
  - 6- اختبارات لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (الجنس).
  - 7- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة).

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- إجابة السؤال الأول: " ما مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات"؟.

وللإجابة على السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول أبعاد استبانة (مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة)، والتي حددها الباحث في خمسة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، وبين ذلك الجدول (5) التالي: جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول أبعاد استبانة (مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة)، مرتبة تنازلياً

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	مستوى التراجع
2	إعاقة الإبداع والابتكار	2.42	0.79	1	قليل
3	انخفاض الروح المعنوية	2.29	0.81	2	قليل
1	مقاومة التغيير	2.24	0.67	3	قليل
4	ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية	1.89	0.72	4	قليل
5	الصراع	1.57	0.62	5	قليل جداً
	المتوسط الكلي للتراجع التنظيمي	2.07	0.61	---	قليل

يتبين من جدول (5) السابق أن التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة جاء بدرجة (قليل) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لمستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة (2.07)، بانحراف معياري قدره (0.606) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأبعاد بين (0.619 – 0.809) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المشرفين والمشرفات حول

مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة؛ وهذا ربما يعود إلى تشابه بينات العمل وخضوعها لذات الأنظمة والمهام.

ويفسر الباحث حصول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة على درجة (قليل) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات بأن مكاتب التعليم حظيت باهتمام كبير من قبل وزارة التعليم؛ وذلك بإعادة تنظيم وتصحيح العمليات الإدارية والممارسات القيادية، حيث غالباً أدى هذا الاهتمام إلى إلمام مديري مكاتب التعليم بالمفاهيم والأنشطة الإدارية والقيادية الحديثة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرشايدة وطعاني (2017) التي توصلت إلى حصول مستوى التراجع في مديريات التربية والتعليم على درجة تحقق (متوسطة) بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.76).

ويفسر الباحث حصول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في بعد (إعاقة الإبداع والابتكار)، على الترتيب الأول بدرجة موافقة (قليلة)، من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات إلى إدراك مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لأهمية تسهيل الإجراءات الإدارية لتشجيع منسوبي مكاتب التعليم من المشرفين التربويين والمشرفات على الإبداع والابتكار في مهامهم الإشرافية، واستحثاث طاقاتهم ومهاراتهم الإبداعية التي قد تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشبول (2017) التي توصلت إلى أهمية استمرار وتوظيف السمات الابتكارية لدى قادة المكاتب التعليمية من خلال النظم، والبرامج، والسياسات التربوية، والعمل على ترجمتها في سلوكهم اليومي، كما اتفقت مع دراسة الحربي (2016).

وقد يرجع حصول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في بعد (الصراع) على الترتيب الأخير بدرجة موافقة (قليلة جداً)، من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات إلى أن الطابع العام الذي يغلب على العلاقات في مكاتب التعليم بمحافظة جدة هو الطابع الودي والعلاقات الإنسانية الإيجابية، وقد يعزى ذلك إلى صلات الصداقة بين العاملين التي يتولد عنها الترابط والتقارب الاجتماعي، وقد يعود ذلك أيضاً إلى وضوح العلاقات الوظيفية والمهام والمسؤوليات وحدود السلطة والصلاحيات، ووجود حالة من العدالة التنظيمية في الحصول على مزايا الترقية والتقدير، كما قد تعود إلى وضوح معايير الترقى الوظيفي، وإن كانت هذه المزايا الوظيفية محدودة في غالبيتها؛ لذلك لم يتولد عنها منافسة أو صراع من وجهة نظر العاملين بمكاتب التعليم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة طه (2012)، ومع دراسة الرواشدة (2004).

**البعد الأول- مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في بعد (مقاومة التغيير):**

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في بعد (مقاومة التغيير)، ثم ترتيب السلوكات والممارسات المتبعة بالمكتب والمحددة بهذا البعد ترتيباً تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (6) التالي:

**جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول مستوى التراجع التنظيمي في**

**مكاتب التعليم بمحافظة جدة في بعد (مقاومة التغيير)، مرتبة تنازلياً**

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التراجع
5	يحرص المكتب بصورة دورية على القيام بإعادة تنظيم إجراءات العمل لمواكبة المستجدات	3.84	1.00	1	كبيرة
4	ينظم المكتب دورات تدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية تستهدف	3.68	1.13	2	كبيرة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التراجع
	إحداث تغييرات مستمرة في أداء العاملين وسلوكهم.				
1	يحرص العاملون في المكتب على إبقاء الأساليب والأنماط الإدارية القائمة.	3.17	1.17	3	متوسطة
2	يُغفل القائمون على خطة المكتب الاستراتيجية تحليل معطيات البيئة الداخلية والخارجية.	2.39	1.16	4	قليلة
3	يتجاهل المكتب عملية التغيير حرصاً على استقرار إجراءات العمل.	2.11	1.13	5	قليلة
7	يشعر العاملون في المكتب أن التغيير يشكل خطراً عليهم.	1.80	0.98	6	قليلة
6	يرفض العاملون في المكتب قيم العمل الجديدة حتى وإن كانت إيجابية.	1.76	0.94	7	قليلة جداً
	المجموع الكلي للبعد الأول: مقاومة التغيير	2.24	0.67	---	قليلة

يتبين من جدول (6) السابق أن مستوى (مقاومة التغيير) كأحد أبعاد التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة جاء بدرجة (قليلة) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (2.24) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.666) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البعد بين (1.125 - 1.168) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى (مقاومة التغيير)، بينما جاءت الممارسات أرقام (5، 6، 7) بانحرافات معيارية تراوحت قيمها بين (0.938 - 0.998) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول درجة حدوث تلك الممارسات.

وقد يرجع حصول العبارة " يحرص المكتب بصورة دورية على القيام بإعادة تنظيم إجراءات العمل لمواكبة المستجدات " على الترتيب الأول بدرجة موافقة كبيرة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات إلى وجود إدارات خبيرة في مكاتب التعليم تعي أهمية مواكبة المستجدات في المجال التعليمي والإداري، وقد يعزى ذلك إلى وجود متابعة مستمرة من قبل إدارة التعليم بمحافظة جدة لمكاتب التعليم وتزويدها للمكاتب بالمستجدات التي تواكب التحديثات المستمرة الحديثة في الأنشطة والممارسات الإشرافية وبما يتفق مع الإصلاح التعليمي الذي تؤكد عليه رؤية المملكة 2030.

بينما قد يرجع حصول العبارة " يرفض العاملون في المكتب قيم العمل الجديدة حتى وإن كانت إيجابية " على الترتيب الأخير بدرجة موافقة قليلة جداً من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات إلى التأهيل الجيد للمشرفين التربويين والمشرفات حيث مكثهم ذلك من تقبل كل ما هو جديد وإيجابي بما يساهم في تجويد أعمالهم ومهامهم، وعدم مقاومتهم للتغيير المحمود الذي يساهم في رفع كفاءة وفاعلية الأداء ويعود عليهم بالنفع والفائدة، خاصة عندما يتم توضيح أهمية التغيير وهذه القيم الجديدة وفوائدها عليهم من قبل المعنيين بإحداث التغيير. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة شقورة (2012).

البعد الثاني- مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في بعد (إعاقة الإبداع والابتكار):  
تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في بعد (إعاقة الإبداع والابتكار)، ثم ترتيب السلوكات والممارسات المتبعة بالمكتب والمحددة بهذا البعد ترتيباً تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (7) التالي:  
جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في بعد (إعاقة الإبداع والابتكار)، مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التراجع
8	يشكل قلة الدعم المالي من قبل المكتب عائقاً أمام الإبداع.	3.22	1.41	1	متوسطة
10	يعاني المكتب من قلة الحوافز المعنوية والمادية للأعمال الإبداعية.	3.13	1.23	2	متوسطة
11	يشكل غياب الثقة التنظيمية أحد معيقات الإبداع في المكتب.	2.27	1.13	3	قليلة
14	يحرص المكتب على تبسيط الإجراءات الإدارية لتشجيع الإبداع.	3.59	1.10	4	كبيرة
13	يفتقر المكتب إلى الثقافة المؤسسية التي تشجع الإبداع.	1.88	1.07	5	قليلة
12	يشعر العاملون في المكتب بعدم القدرة على الإبداع لعدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.	1.62	0.87	6	قليلة جداً
	المجموع الكلي للبعد الثاني: إعاقة الإبداع والابتكار	2.42	0.79	---	قليلة

يتبين من جدول (7) السابق أن مستوى (إعاقة الإبداع والابتكار) كأحد أبعاد التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة جاء بدرجة (قليلة) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (2.42) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.79) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البعد بين (1.07 - 1.41) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى (إعاقة الإبداع والابتكار)، بينما جاءت الممارسة رقم (12) بانحراف معياري قيمته (0.87) وهي قيمة منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول درجة حدوث تلك الممارسة. وتختلف هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة مع نتيجة دراسة الرشايدة وطعاني (2017) التي توصلت إلى أن مستوى (إعاقة الإبداع والابتكار) جاء بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي (2، 93).

وقد يرجع حصول العبارة " يشعر العاملون في المكتب بعدم القدرة على الإبداع لعدم وجود قيادة إدارية مؤهلة " على الترتيب الأخير بدرجة موافقة قليلة جداً من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات إلى كفاءة المعايير التي يتم من خلالها اختيار قيادات لإدارة هذه المكاتب والتي تأتي في مقدمتها الخبرة والتأهيل الجيد من حيث المستوى العلمي والسمات المهنية والشخصية التي تمكنهم من إدارة هذه المكاتب بأساليب وإجراءات تشعر العاملين بالتقدير وتستثير قدراتهم الإبداعية، وتجعلهم أكثر قبولاً للأفكار الجديدة الإيجابية والعمل بها على أرض الواقع.

البعد الثالث- مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في بعد (انخفاض الروح المعنوية):  
تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في بعد (انخفاض الروح المعنوية)، ثم ترتيب السلوكات

والممارسات المتبعة بالمكتب والمحددة بهذا البعد ترتيباً تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (8) التالي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في بعد (انخفاض الروح المعنوية)، مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التراجع
18	يشعر العاملون بضغط شديد نتيجة العمل في المكتب.	2.82	1.23	1	متوسطة
15	يرغب العاملون في المكتب بترك العمل إذا أتاحت لهم فرصة عمل أخرى.	2.69	1.21	2	متوسطة
16	يشعر العاملون في المكتب بعدم الرضا عن الوضع الراهن.	2.40	1.14	3	قليلة
17	يمكن وصف العمل في المكتب بأنه روتيني ممل.	2.27	1.02	4	قليلة
20	توصف العلاقات الاجتماعية داخل المكتب بأنها ضعيفة.	2.00	1.11	5	قليلة
19	تتسم العلاقات بين زملاء العمل في المكتب بأنها غير مريحة.	1.54	0.79	6	قليلة جداً
	المجموع الكلي للبعد الثالث: انخفاض الروح المعنوية	2.29	0.81	---	قليلة

يتبين من جدول (8) السابق أن مستوى (انخفاض الروح المعنوية) كأحد أبعاد التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة جاء بدرجة (قليلة) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (2.29) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.81) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البعد بين (1.02 - 1.23) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى (انخفاض الروح المعنوية)، بينما جاءت الممارسة رقم (19) بانحراف معياري قيمته (0.79) وهي قيمة منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول درجة حدوث تلك الممارسة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الرشيدة وطعاني (2017).

وجاء في الترتيب الأول من الممارسات الدالة على مستوى انخفاض الروح المعنوية كأحد أبعاد التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة " يشعر العاملون بضغط شديد نتيجة العمل في المكتب " بمتوسط حسابي (2.82)، يليها في الترتيب الثاني " يرغب العاملون في المكتب بترك العمل إذا أتاحت لهم فرصة عمل أخرى " بمتوسط حسابي (2.69)، وكلاهما بدرجة موافقة (متوسطة)، وجاءت باقي الممارسات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (1.54 - 2.40) بدرجات موافقة (قليلة، وقليلة جداً). وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة " تتسم العلاقات بين زملاء العمل في المكتب بأنها غير مريحة " بمتوسط حسابي (1.54) بدرجة موافقة (قليلة جداً).

وقد يرجع حصول العبارة " يشعر العاملون بضغط شديد نتيجة العمل في المكتب " على الترتيب الأول بدرجة موافقة (متوسطة) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات إلى وجود بعض المهام والأعباء الوظيفية للمشرفين التربويين والمشرفات المتمثلة في مساعدة المعلمين على النمو المهني، وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم، بالإضافة إلى تحسين أساليب التدريس وتوجيه العملية التعليمية الوجهة الصحيحة، وإعداد خطة إشرافية شاملة، ودراسة التقارير الإشرافية، ومساعدة المعلمين الجدد وتذليل العقبات التي تواجههم، التأكد من توافر الطاقة البشرية من المعلمين وتوزيع الجداول عليهم، وقياس نواتج التعلم، ومتابعة مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب، وتحفيز المعلمين على العناية بالأنشطة المصاحبة للمادة العلمية، وغيرها من المهام الأخرى والمتعلقة بالمهام الفنية

والإشرافية والإدارية المرتبطة بالمعلم والطالب وإدارة المدرسة؛ مما أدى إلى شعور المشرفين التربويين والمشرفات بضغوط شديدة نتيجة العمل في الإشراف التربوي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسي الريس والشرفات (2018)، وأرفيس (2017).

بينما قد يرجع حصول العبارة " تتسم العلاقات بين زملاء العمل في المكتب بأنها غير مريحة " على الترتيب الأخير بدرجة موافقة قليلة جداً من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات إلى أن العلاقات الاجتماعية الإيجابية التي تربط منسوبي المكتب عالية، وربما يعود ذلك إلى التواصل القوي بين زملاء العمل في المكتب خارج أوقات العمل الرسمي وتلبية الدعوات والمناسبات الاجتماعية، واللقاءات الأسبوعية، وتزداد هذه العلاقات والروابط خصوصاً عند حدوث الضغوط والأزمات لأحد زملائهم؛ تجدهم يهرعون لمساعدة بعضهم البعض بدوافع دينية وعملية واجتماعية وأخلاقية، كذلك قد يتم تقسيم العمل على العاملين في المكتب بنوع من العدل والموازنة، ويتم تجميع العمل المقسم بينهم بشكل مريح يعلوه التناغم والانسجام بعيداً عن الاصطدام والازدواجية؛ وهنا يجب أن يكون رئيس العمل على درجة عالية من المهارة والخبرة لتحقيق الانسجام الفعال.

البعد الرابع- مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في بعد (ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية):

تم حساب المتوسطات والانحرافات لاستجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في بعد (ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية)، ثم ترتيب السلوكيات والممارسات المتبعة بالمكتب والمحددة بهذا البعد ترتيباً تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (9) التالي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في بعد (ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية)، مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التراجع
22	يفتقر المكتب إلى معايير واضحة للتأكد من كفاءة الأداء.	2.11	1.05	1	قليلة
25	يمكن وصف أسلوب الإدارة في المكتب بأنه مركزي.	2.09	1.07	2	قليلة
23	تتم عملية التخطيط في المكتب بصورة شكلية.	2.04	1.01	3	قليلة
24	يفتقر التنظيم الإداري في المكتب إلى توصيف واضح للمهام والمسؤوليات.	2.03	1.16	4	قليلة
28	ينشغل العاملون في المكتب بحاجات أخرى بعيدة عن حاجات العمل.	1.99	1.11	5	قليلة
21	يعتبر العمل الذي يقوم العاملون بإنجازه في المكتب أقل من المتوقع منهم.	1.89	0.89	6	قليلة
26	تتم عملية صناعة القرارات في المكتب بصورة عفوية ارتجالية.	1.79	0.95	7	قليلة جداً
27	يشهد المكتب حالات تغيب مستمرة من قبل العاملين فيه.	1.67	0.90	9	قليلة جداً
29	يُظهر العاملون في المكتب إهمالاً مقصوداً لواجباتهم.	1.42	0.76	8	قليلة جداً
	المجموع الكلي للبعد الرابع: ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية	1.89	0.72	---	قليلة

يتبين من جدول (9) السابق أن مستوى (ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية) كأحد أبعاد التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة جاء بدرجة (قليلة) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (1.89) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.72) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية



لأغلب الممارسات المحددة بهذا البعد بين (1.01 - 1.16) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى (ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية)، بينما جاءت الممارسات أرقام (21، 26، 27، 29) بانحرافات معيارية تراوحت قيمها بين (0.76 - 0.95) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول درجة حدوث تلك الممارسات. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الرشيدة وطعاني (2017) التي توصلت إلى أن بعد (ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية) كأحد أبعاد التراجع التنظيمي جاء بدرجة (متوسطة).

وجاء في الترتيب الأول من الممارسات الدالة على مستوى ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية كأحد أبعاد التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة " يفتقر المكتب إلى معايير واضحة للتأكد من كفاءة الأداء " بمتوسط حسابي (2.11)، يليها في الترتيب الثاني " يمكن وصف أسلوب الإدارة في المكتب بأنه مركزي " بمتوسط حسابي (2.09)، وكلاهما بدرجة موافقة (قليلة)، وجاءت باقي الممارسات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (2.04 - 1.42) بدرجات موافقة (قليلة، وقليلة جداً). وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة " يُظهر العاملون في المكتب إهمالاً مقصوداً لواجباتهم " بمتوسط حسابي (1.42) بدرجة موافقة (قليلة جداً).

وقد يرجع حصول العبارة " يفتقر المكتب إلى معايير واضحة للتأكد من كفاءة الأداء " على الترتيب الأول بدرجة موافقة قليلة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات إلى وجود نظام واضح لقياس أداء المشرفين بالمكتب يتسم بالعدالة والموضوعية ويكشف درجة أداء منسوبي المكتب بكل شفافية ومدى تحقيقهم لأهداف المكتب ودرجة إنجازهم للمهام والمسؤوليات المنوطة بهم؛ يترتب عليه معرفة مواطن الخلل والضعف والعمل على علاجها، والكشف عن مواطن القوة وتعزيزها، وربما قد يشعر العاملون بأن معايير التقييم عادلة وواضحة بالنسبة لهم ولا تتأثر بالعلاقات والمصالح الشخصية وبعيداً عن المحسوبية والمجاملات على حساب مصلحة العمل.

بينما قد يرجع حصول العبارة " يُظهر العاملون في المكتب إهمالاً مقصوداً لواجباتهم " على الترتيب الأخير بدرجة موافقة قليلة جداً من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات إلى أن معظم منسوبي المكتب قد اشتغلوا بمهنة التدريس لمدة طويلة ولديهم إلماماً بأهمية وواجبات هذه المهنة المشرفة؛ لذا فهم يمتلكون رصيداً أخلاقياً كافياً يمنهم من التقصير المتعمد في واجباتهم، لا سيما من باب الواجب الديني والمجتمعي والوطني، وأهمية الوفاء بالواجبات والمهام بأمانة ورقابة ذاتية.

#### البعد الخامس- مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في بعد (الصراع):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في بعد (الصراع)، ثم ترتيب السلوكات والممارسات المتبعة بالمكتب والمحددة بهذا البعد ترتيباً تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (10) التالي:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في بعد (الصراع)، مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التراجع
34	توجد منافسة على السلطة بين العاملين في المكتب.	1.68	0.88	1	قليلة جداً
35	يشعر العاملون في المكتب بتناقض بين قيمهم الخاصة وقيم المكتب.	1.63	0.83	2	قليلة جداً
30	هناك خلافات مستمرة بين الجهاز الإداري في المكتب والعاملين في الميدان التربوي.	1.63	0.85	3	قليلة جداً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التراجع
31	تظهر صراعات متكررة بين العاملين بسبب غياب التحديد الدقيق للمهام المسندة لهم.	1.61	0.80	4	قليلة جداً
32	يشهد المكتب حالات متكررة من الصراع بقصد تحقيق مصالح خاصة.	1.47	0.74	5	قليلة جداً
33	تعتبر الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين سمة من سمات المكتب.	1.38	0.71	6	قليلة جداً
	المجموع الكلي للبعد الخامس: الصراع	1.57	0.62	---	قليلة جداً

يتبين من جدول (10) السابق أن مستوى (الصراع) كأحد أبعاد التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة جاء بدرجة (قليلة جداً) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (1.57) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.62) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (0.70 - 0.88) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى (الصراع).

واتفقت هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة مع نتيجة دراسة الرشيدة وطعاني (2017) التي توصلت إلى أن بعد (الصراع) كأحد أبعاد التراجع التنظيمي جاء بدرجة (منخفضة).

وجاء في الترتيب الأول من الممارسات الدالة على مستوى الصراع كأحد أبعاد التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة " توجد منافسة على السلطة بين العاملين في المكتب " بمتوسط حسابي (1.68)، يليها في الترتيب الثاني " يشعر العاملون في المكتب بتناقض بين قيمهم الخاصة وقيم المكتب " بمتوسط حسابي (1.63)، وكلاهما بدرجة موافقة (قليلة جداً)، وجاءت باقي الممارسات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (1.63 - 1.38) وجميعها بدرجات موافقة (قليلة جداً). وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة " يُعتبر الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين سمة من سمات المكتب " بمتوسط حسابي (1.38) بدرجة موافقة (قليلة جداً).

وقد يفسر حصول العبارة " توجد منافسة على السلطة بين العاملين في المكتب " على الترتيب الأول بدرجة موافقة (قليلة جداً) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات إلى أن الطابع الودي يغلب على العلاقات الوظيفية بين العاملين في المكتب، وربما يعود ذلك إلى وجود نظام عادل يضمن للجميع فرص متساوية في المكافأة والترقية ولا تعتبره المحسوبية والمصالح الشخصية، وقد يرجع إلى وجود مواءمة بين التحفيز والتكريم مع الجهود المبذولة والأدوار المهنية، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى محدودية المزايا الوظيفية وإن كانت هذه المزايا الوظيفية محدودة في غالبيتها؛ لذلك لم يتولد عنها منافسة أو صراع من وجهة نظر العاملين بمكاتب التعليم.

بينما قد يرجع حصول العبارة " تعتبر الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين سمة من سمات المكتب " على الترتيب الأخير بدرجة موافقة (قليلة جداً) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات إلى أن العلاقة الوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة تتسم بالاحترام والتقدير، كما قد يعود ذلك إلى وضوح المهام والمسؤوليات وتوزيعها وفق الأدلة والأنظمة الصادرة من وزارة التعليم والذي يجعل الصراع في حدوده الدنيا، كما قد يعزى ذلك إلى وجود عدالة تنظيمية مع توزيع العمل بينهم على أساس القدرات والمهارات، وربما يعود إلى أن الرؤساء يشاطرون الموظفين أفراحهم وأتراحهم ويقدرون أعمالهم، ويسعون إلى تحفيز منسوبي مكاتبهم وشكرهم وتكريمهم على إنجازاتهم وأدائهم المتميز بصفة مستمرة، وقد يوجد نظام يتسم بالشفافية والتدفق الحر للمعلومات التي على أساسها يتم اتخاذ القرارات وتكون واضحة للجميع؛ مما يسهم ذلك في تقبل قرارات الرؤساء وتنفيذها.



- إجابة السؤال الثاني: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة تعزى لمتغيري: (الجنس، سنوات الخبرة)؟".

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

1- الفروق بين متوسطات استجابات العينة التي تعزى لاختلاف متغير الجنس:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة والتي تعزى لاختلاف متغير الجنس، ويوضح نتائجه الجدول (11) التالي:

جدول (11) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة والتي تعزى لاختلاف متغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
البعد الأول مقاومة التغيير	ذكر	119	2.27	0.649	0.469	0.639
	أنثى	172	2.23	0.679		
البعد الثاني إعاقة الإبداع والابتكار	ذكر	119	2.48	0.702	1.078	0.282
	أنثى	172	2.38	0.846		
البعد الثالث انخفاض الروح المعنوية	ذكر	119	2.23	0.751	- 1.001	0.318
	أنثى	172	2.33	0.847		
البعد الرابع ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية	ذكر	119	1.92	0.685	0.545	0.586
	أنثى	172	1.87	0.739		
البعد الخامس الصراع	ذكر	119	1.53	0.556	- 0.776	0.439
	أنثى	172	1.59	0.659		
المجموع الكلي	ذكر	119	2.08	0.538	0.155	0.877
	أنثى	172	2.07	0.650		

يتبين من جدول (11) السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة تعزى لاختلاف متغير الجنس، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لمستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة (0.155)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في كل من الأبعاد (مقاومة التغيير، إعاقة الإبداع والابتكار، انخفاض الروح المعنوية، ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية، الصراع)

تعزى لاختلاف متغير الجنس، حيث تراوحت قيم (ت) لهذه الأبعاد بين (0.469 - 1.078)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وقد يرجع عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة بجميع أبعاده تعزى لاختلاف متغير الجنس إلى أن الظروف المحيطة سواء بالمشرفين التربويين أو المشرفات هي ظروف متشابهة من جميع النواحي، كما أن المهام المطلوبة من كلا الطرفين في العمل الإشرافي تكاد تكون متقاربة تماماً، وأن متطلبات العمل الإشرافي هي واحدة بالنسبة للطرفين، ويمارسون المهام نفسها، ولذا لم تظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية بين استجاباتهم حول تقديرهم لدرجة مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم.

الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة والتي تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة والتي تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة، ويوضح نتائجه الجدول (12) التالي:

جدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة والتي تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
البعد الأول مقاومة التغيير	بين المجموعات	4.52	2	2.26	5.251	0.006**
	داخل المجموعات	124.00	288	0.43		
	الكلية	128.53	290			
البعد الثاني إعاقة الإبداع والابتكار	بين المجموعات	1.05	2	0.53	0.843	0.431
	داخل المجموعات	180.18	288	0.63		
	الكلية	181.24	290			
البعد الثالث انخفاض الروح المعنوية	بين المجموعات	2.13	2	1.06	1.630	0.198
	داخل المجموعات	187.72	288	0.65		
	الكلية	189.85	290			
البعد الرابع ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية	بين المجموعات	0.46	2	0.23	0.450	0.638
	داخل المجموعات	148.51	288	0.52		
	الكلية	148.97	290			
البعد الخامس الصراع	بين المجموعات	0.34	2	0.17	0.447	0.640
	داخل المجموعات	110.59	288	0.38		
	الكلية	110.94	290			
المجموع الكلية	بين المجموعات	1.15	2	0.57	1.568	0.210
	داخل المجموعات	105.42	288	0.37		
	الكلية	106.56	290			

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من جدول (12) السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي لمستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة (1.568)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في كل من الأبعاد (إعاقة الإبداع والابتكار، انخفاض الروح المعنوية، ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية، الصراع) تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث تراوحت قيم (ف) لهذه الأبعاد بين (0.447 - 1.630)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وقد يرجع عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في كل من الأبعاد (إعاقة الإبداع والابتكار، انخفاض الروح المعنوية، ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية، الصراع) تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة إلى أن المشرفين التربويين والمشرفات لا يلتحقون بالإشراف التربوي إلا بعد المرور بخبرة تربوية كافية كأن لا تقل خدمة المرشح أو المرشحة عن ست سنوات في التعليم وبأداء وظيفي لا يقل عن تقدير ممتاز في آخر سنتين، وأن تكون خدمته في تدريس المرحلة الثانوية عامين دراسيين، وأن يكون قد أمضى سنتين على رأس العمل في التخصص المرشح له، كما أن التواصل المهني وتبادل الخبرات مستمر بينهم، فهم يتشاركون المهام الإشرافية والزيارات الميدانية، وربما يعود ذلك إلى أن المضامين التي احتوتها أبعاد ومؤشرات التراجع التنظيمي التي اشتملتها أداة الدراسة كانت من الوضوح والدقة بما كان مما يجعل تصورهما وإدراكهما وإعطاء حكم بشأنها أمراً سهلاً وممكناً للمشرفين والمشرفات بغض النظر عن مستوى خبرتهم الإشرافية أو سنوات خدمتهم في التعليم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرشايدة وطعاني (2017) التي أشارت إلى عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية في مستوى التراجع التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بجنوب الأردن تعزى لمتغير: سنوات الخبرة، كما تتفق أيضاً مع دراسة اللوزي (2002) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين إدراك الموظفين في المؤسسات الأردنية لمفهوم التراجع التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في بعد (مقاومة التغيير) تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) لهذا البعد (5.251)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولمعرفة اتجاه تلك الفروق فقد تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية ويوضح نتائجه جدول (13) التالي:

جدول (13) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في بعد (مقاومة التغيير) والتي تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 فأكثر
البعد الأول	أقل من 5 سنوات	95	2.29	---		0.19**

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 فأكثر
مقاومة التغيير	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	78	2.40		---	0.30**
	10 سنوات فأكثر	118	2.10			---

يتبين من جدول (13) السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستوى التراجع التنظيمي في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في بعد (مقاومة التغيير) تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة وكانت هذه الفروق لصالح استجابات المشرفين التربويين والمشرفات أصحاب سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وأصحاب سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) مقابل استجابات المشرفين التربويين والمشرفات أصحاب سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر).

ويرجع ذلك إلى أن المشرفين التربويين والمشرفات أصحاب الخبرة الأقل من خمس سنوات، وكذلك أصحاب الخبرة الأقل من عشر سنوات هم أكثر تقبلاً للتغيير من المشرفين التربويين والمشرفات أصحاب سنوات الخبرة الطويلة والذي قد يعترضهم بعض الخوف من فقدان بعض الامتيازات الوظيفية والسلطة نتيجة حدوث التغيير في طبيعة العمل، وقد يعود ذلك أيضاً إلى تخوفهم من تغير مكائهم وعلاقاتهم الاجتماعية، وقد يعزى ذلك إلى مكوثهم في منطقة الراحة ورفضهم الخروج من روتينهم وما اعتادوا عليه، أو نتيجة جهلهم بأهمية هذا التغيير وفوائده عليهم؛ لذلك تظهر مقاومة أصحاب سنوات الخبرة الطويلة للتغيير أما على شكل الاحتجاج الصريح، أو المقاومة الضمنية مثل التباطؤ في تنفيذ التغيير أو إعاقته.

### توصيات الدراسة ومقترحاتها.

- 1- توعية منسوبي مكاتب التعليم بأبرز أبعاد ومظاهر التراجع التنظيمي وهي (إعاقة الإبداع والابتكار، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية، انخفاض الروح المعنوية) عن طريق عقد دورات وورش عمل تختص بهذا الشأن.
- 2- تسهيل الإجراءات والممارسات الإدارية التي تسهم في تنمية الإبداع، وذلك بالاطلاع على دليل الإبداع والابتكار الصادر من الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة والعمل على تفعيله في مكاتب التعليم وفي المدارس بصفة عامة.
- 3- زيادة المخصصات المالية التي تشجع مبادرات الإبداع والابتكار؛ حيث أشارت نتائج الدراسة بأن العبارة التي تنص على "يشكل قلة الدعم المالي من قبل المكتب عائقاً أمام الإبداع" جاءت بدرجة موافقة (متوسطة)؛ وهذا يدل على وجود قصور في تشجيع الإبداع والابتكار بالموارد والمخصصات المالية.
- 4- الاهتمام بالروح المعنوية لدى المشرفين التربويين والمشرفات حيث تشير نتائج الدراسة بأن العبارة التي تنص على "يشعر العاملون بضغط شديد نتيجة العمل في المكتب" أتت بدرجة موافقة (متوسطة).
- 5- الاهتمام بإدارة التغيير وعدم إهمال الفئة التي تشكل مقاومة له خاصة من المشرفين الذين يمتلكون سنوات خبرة طويلة في الإشراف التربوي؛ حيث أشارت نتائج الدراسة بوجود فروق فردية دالة إحصائياً بين المشرفين التربويين والمشرفات في تقبل التغيير وانخفاض مقاومته لصالح المشرفين التربويين والمشرفات الأقل في سنوات

- الخبرة؛ لذلك يجب توضيح مقتضيات التغيير وضرورة إحداثه لتلك الفئة، والعمل على استمالتهم ورفع مستوى الاتصال معهم، وعدم تجاهل آراءهم، حتى يسهموا في إحداث التغيير بالشكل المطلوب والحد من مقاومته.
- 6- رفع مستوى التمكين الإداري للمشرفين التربويين والمشرفات؛ للحصول على أفضل الممارسات التي تسهم في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- 7- نتيجة للخبرة والمعرفة التي تكونت لدى الباحث فإنه يقترح على الباحثين إجراء دراسات في المواضيع التالية:
- أ- إجراء دراسات مماثلة في بيئات ومناطق أخرى للكشف عن مستوى التراجع التنظيمي بها.
- ب- إجراء دراسة مماثلة في مدارس التعليم العام وبمراحله المختلفة.
- ج- إجراء دراسة تتناول أبعاد أخرى للتراجع التنظيمي غير الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسة.
- د- إجراء المزيد من الدراسات حول التراجع التنظيمي تستقصي علاقته ببعض المتغيرات الأخرى: مثل القيادة الخادمة، الثقة التنظيمية وغيرها.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة (1439هـ).
- أرفيس، مريم. (2017). الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- الألفي، أشرف حسن؛ والزهراني، عبد الكريم حنش. (2018). دور مكاتب التعليم بمنطقة الباحة في دعم القرارات الإدارية المدرسية من وجهة نظر قادة المدارس والمشرفين التربويين. الثقافة والتنمية: جمعية الثقافة من أجل التنمية، س18، ع126، 57-122. مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/917674>
- الحربي، خليل خلف ضيف الله. (2016). واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر. مج. 35، ع. 170، ج. 2، أكتوبر 2016. ص. 675-708 مسترجع من [search.shamaa.org](http://search.shamaa.org)
- حنون، نادية مراد. (2010). درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الخزاعلة، أمل بخيت سلامة. (2019). "مستوى التراجع التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المرق" رسالة ماجستير. جامعة آل البيت، المرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1029169>
- الديب، مدحت محمد. (1990). التراجع التنظيمي: تصور نظري ومحاو تحليلية. المجلة العربية للإدارة. مجلد 14 العدد1.
- الراددي، فهد بن عايد. (2016). مؤشرات الأداء الإشرافي المتطلبة للمشرف التربوي في مدارس المدينة المنورة في ضوء بعض المتغيرات: دراسة تقييمية. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس- كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع17، ج3، 287-331. مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/846848>

- رسي، محمد. (2011). التراجع التنظيمي الإداري: دراسة تحليلية نقدية بجامعة أم القرى. مستقبل التربية العربية. مصر. المجلد 18، العدد 70.
- الرشيدة، سالم؛ وطعاني، حسن. (2017). مستوى التراجع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وأسبابه من وجهة نظر المشرفين التربويين في جنوب الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: الجامعة الإسلامية بغزة- شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، مج25، ع3، 106- 125. مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/829991>
- الرواشدة، إياد. (2004). التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية (ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة. عمادة الدراسات العليا. الأردن.
- الريس، عبد الله محمد؛ والشرفات، صالح سويلم. (2018). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمى المرحلة المتوسطة في دولة الكويت (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت، المفرق، مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/875866>
- السلي، مها بنت عزيز. (1435هـ). درجة إسهام الإشراف المتنوع في تطوير الأداء المهني لمعلمة اللغة الإنجليزية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات (ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السوالمه، سالم معيوف، والقطيش، حسين مشوح (2015). استخدام المشرفين التربويين للإنترنت في الإشراف الإلكتروني في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق. دراسات: العلوم التربوية. مج. 42، ع. 1، مسترجع من <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=103500>
- الشبول، راوية خليل حسن. (2017). مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم اتجاه الإبداع الإداري في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: الجامعة الإسلامية بغزة- شؤون البحث العلمي والدراسات العليا مج26، ع1 (151- 169). مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/867180>
- شقورة، منير حسن. (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
- طه، لينا داود. (2012). العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
- فليه، فاروق عبده؛ وعبد المجيد السيد محمد، (2014). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- اللوزي، موسى. (2002). التراجع التنظيمي: مدى إدراك الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية لمفهومه ومسبباته الرئيسية والخصائص التنظيمية المرافقة للتراجع التنظيمي. دراسات- العلوم الإدارية: الجامعة الأردنية- عمادة البحث العلمي، مج 29، ع 1، 118- 133. مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/4737>
- المحمدي، محمد. (2010). المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فريق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار. أعمال ندوات: تنمية المهارات الإبداعية لقيادة المنظمات العامة والخاصة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 45- 94. مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/123478>

- النفيعي، صالح بن جود الله. (2017). مدى ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الطائف لعمليات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المشرفين التربويين. عالم التربية: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، س18، ع58، 1-38. مسترجع <https://search.mandumah.com/Record/874920>
- وكالة التخطيط والتطوير. (2011). الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمناطق. الرياض: وزارة التربية والتعليم.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Cameron Kim; Whetten, David A., and Kim, Myuno, (1987). *Organizational Dysfunctions of Decline*, Academy of Management Journal, Vol. 30, No. (1): 126- 138.
- Cameron, Kim, and Zammuto, Raymond. (1984), Matching managerial strategies to conditions of decline. Hum. Resour. Manage., 22: 359- 375. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930220405>
- Costanza, David Peter. (1996). *Leadership and Organizational Decline: The Relationship between Personality Characteristics and Organizational Performance*, PHD, Geot Mason University.
- Serra, Fernando; Almeida, Martinho; Ferreira, Manuel. (2012). *Organizational decline: A yet largely neglected topic in organizational studies*. Academy of Management Review, Vol. 11, No (2). pp 133-156.