Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies No – (43) .December 2023
https://journals.qou.edu/index.php/nafsia
E-ISSN: 2307-4655 / P-ISSN: 2307-4647

Indicators of Procrastination Behavior Among Palestinian Academics From the Point of View of Heads of Academic Departments: Palestine Ahliya University as a Model

Ms. Shereen M.M. Al Dabbas[1], Prof. Nabil Jibreen Al Jondi*[2]

1Palestine Ahliya University, Bethlehem, Palestine
Orcid No: 0009-0002-9025-3222
Email: sherendabbas@paluniv.edu.ps

2College of Education, Hebron University, Hebron, Palestine
Orcid No: 0000-0002-5258-6045
Email: jondin@hebron.edu

Received: 5/16/2023
Revised: 6/05/2023
Accepted: 27/08/2023

***Corresponding Author:** sherendabbas@paluniv.edu.ps

Citation: Al Dabbas, S. M., & Al Jondi, N. J. Indicators of Procrastination Behavior Among Palestinian Academics From the Point of View of Heads of Academic Departments: Palestine Ahliya University as a Model. Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies, 14(43). https://doi.org/10.33977/1182-014-043-010

2023©jrresstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

- **Open Access**

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract

The study aimed to explore procrastination behavior among academics in Palestinian universities from the point of view of heads of academic departments. The qualitative descriptive approach was followed, by using rooted theory to analyze the interviews conducted to eleven academic department heads. The analysis showed that procrastination behavior was minimal, there are various forms of procrastination by wasting time, not managing time effectively, or delaying and procrastinating in completing work. There are also many reasons for personal reasons, organized culture, and community culture. Opinions also varied about the possibility of modifying procrastinating behavior, with most of them giving preference to the possibility of doing so in more than one way, there was almost unanimous agreement that the responsibility for the existence of this behavior is shared between the administration, the department head and the teacher himself.

Keywords: Procrastination, laziness, procrastination, positive self-management.

مؤشرات سلوك المماطلة عند الأكاديميين الفلسطينيين من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية: جامعة فلسطين الأهلية أنموذجا

أ. شيرين محمود الدباس[1]، أ. د. نبيل جبرين الجندي[2]*

[1]جامعة فلسطين الأهلية، بيت لحم، فلسطين.
[2]كلية التربية، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

الملخص

هدفت الدراسة استكشاف سلوك المماطلة عند الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية من وجه نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، اتباع المنهج الوصفي النوعي، حيث استخدمت مبادئ النظرية المجذرة لتحليل المقابلات التي أجريت مع أحد عشر رئيس قسم أكاديمي، وأظهر التحليل وجود سلوك المماطلة بالحد الأدنى، وتنوعت أشكال المماطلة بهدر للوقت وعدم إدارته بفاعلية أو تلكؤ في إنجاز العمل وتسويفه، كما تعددت الأسباب من وجه نظر المستجيبين، منها أسباب شخصية، ومنها ثقافة منظمة، ومنها ثقافة مجتمع، كما تنوعت الآراء في إمكانية تعديل سلوك المماطلة مع تغليب معظمهم إمكانية ذلك بأكثر من أسلوب، وكان هناك شبه إجماع على أن مسؤولية وجود هذا السلوك مشتركة بين الإدارة ورئيس القسم والمدرس نفسه.

الكلمات المفتاحية: التلكؤ، الكسل، التأجيل، إدارة الذات السلبية.

المقدمة

شاع حديثا الحديث عن سلوك المماطلة في الأوساط الأكاديمية، ونظرا لأهميته بدأت الدراسات تبحث أسبابه وتوابعه، ولكن المتفحص للدراسات يلاحظ أن معظمها درس سلوك المماطلة والتسويف والتلكؤ في الواجبات عند الطلبة في الجامعات فقط، وقد يكون من باب أولى دراسة هذا السلوك عند من هم قدوة لهم وميسر لمسيرتهم وموجه لطريقهم وهم أساتذة الجامعات.

وقد أظهرت دراسة قام بها هي وآخرون (He et.al, 2023: 76) وجود علاقة بين القيادة المتواضعة والتحفيز للترقية، وانخفاض التسويف عند الموظفين، مما يعزز التفكير بأن مماطلة الموظفين قد تكون انعكاسا لنمط قيادي غير مناسب.

تطرقت دراسة أبو عيادة (2022) لسعي المنظمات إلى إدارة المعرفة لما تحققه من تمكين للعاملين وزيادة قدراتهم على أداء المهام بكفاية وفاعلية مما يزيد القدرة التنافسية للمنظمة.

ومما خلصت إليه دراسة بركات (2021) أن طلاب الجامعات في فلسطين يعانون من انتشار ظاهرة التلكؤ الأكاديمي وعزاها الباحث لعدة أسباب منها التنشئة الاجتماعية خاصة فيما يتعلق بإدارة الوقت وعدم التشجيع على البحث العلمي، أما عن التسويف الأكاديمي في عصر الإنترنت في الفلبين فقد كتب باكول وسيجوان (Pacaol & Sigua, 2022) أن شعور الطالب بالعزلة يزداد عند التعلم عن بعد بسبب عدم نشاط المعلم وعدم التواصل المباشر، مما يرفع مستوى المماطلة لدى الطالب.

توضح زايد (2020) بعضاً من مسببات الإرجاء الأكاديمي وتأجيل الفرد أداء مهمة ما مطلوبة منه إلى آخر لحظة من الوقت المحدد لها، منها: أن يكون ذلك لنقص دافعيته لإنجاز العمل، أو الخوف من الفشل، أو ربما لمعتقدات خاطئة بداخله، أو أن أداء هذه المهمة لا يمثل مصدر سعادة ومتعة له، ويؤدي الإرجاء الأكاديمي إلى انخفاض التحصيل وتدهور المستوى الدراسي للطالب، بل ويمكن أن يؤدي إلى نقص ثقته بذاته وانسحابه من المجتمع.

واختلفت نظريات علم النفس في تفسير مسببات سلوك الإرجاء أو التلكؤ أو المماطلة، حيث تبنت نظرية التحليل النفسي تصنيف سلوك المماطلة أنه نوع من أنواع الاضطرابات السلوكية الانفعالية، أما النظرية المعرفية فقالت إن مسببات التعويق الذاتي تعود للمتغيرات المعرفية من مثل: المعتقدات اللاعقلانية، وأسلوب العزو، والمعتقدات المتعلقة بالوقت وتقدير الذات والتفاؤل، أما النظرية السلوكية ففسرت أن التأجيل هو عادة متعلمة تنشأ من تفضيل الإنسان للنشاطات السارة والمكافآت الفورية (العمري، 2019: 104).

مشكلة الدراسة:

بدأ موضوع المماطلة والتلكؤ والإرجاء الأكاديمي يأخذ مساحة غير قليلة في نظريات التعلم والتعليم، وفي ضوء المؤشرات الدالة على وجود سلوك المماطلة في الجامعات الفلسطينية، وبعد مراجعة الأدب التربوي وتوصيات الباحثين في دراسات سابقة القيام بمزيد من الدراسات في أوساط الأكاديميين الفلسطينيين لقلة الدراسات الفلسطينية المتخصصة في هذا السلوك وأبعاده وآثاره، فقد تم توجيه الباحثة من قبل مشرفها للقيام بهذه الدراسة لمعرفة مؤشرات وجوده في الجامعات الفلسطينية في محاولة لتفسير مسبباته وما هي آثاره وكيفية تعديله، لما لذلك من أهمية في نمو العملية الأكاديمية، وتتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على أسئلتها الرئيسة وما ينبثق عنها من أسئلة فرعية.

أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف إلى مؤشرات سلوك المماطلة عند الأكاديميين الفلسطينيين في جامعة فلسطين الأهلية ومظاهره للحد منه.

2- التعرف إلى الأسباب المؤدية لوجود سلوك المماطلة عند الأكاديميين الفلسطينيين في جامعة فلسطين الأهلية في محاولة للحد منها.

3- التعرف إلى الإجراءات التي من شأنها الحد من سلوك المماطلة عند الأكاديميين الفلسطينيين جامعة فلسطين الأهلية.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الفئة المستهدفة وتأثيرها الكبير في المجتمع وهي الأكاديميون الجامعيون، بالإضافة إلى أنها محاولة للكشف عن وجود سلوك المماطلة بشكله ومؤشراته ومسبباته، للحد من الهدر للوقت وتشتيت للجهد والتهديد لسير العملية التعليمية

عموما، كما تأخذ هذه الدراسة أهميتها كونها من الدراسات الأولى التي تدرس سلوك المماطلة عند الأكاديميين في البيئة الفلسطينية بالرغم من وجود دراسات مشابهة استهدفت الطلبة.

الأهمية التطبيقية:

تسلط الدراسة الضوء على التبعات السلبية لسلوك المماطلة في المسيرة التعليمية، وتوجه عناية الباحثين للقيام بدراسات مستقبلية للحد من آثاره السلبية، ويؤمل أن تبصر الأكاديميين ومتخذي القرار بوجود هذا السلوك لتلافي مسبباته، وتطبيق إجراءات للقضاء عليه أو الحد منه ما أمكن، مثل اعتماد البرامج المدمجة، وإدخال التقنيات والتطبيقات المحوسبة المحكومة بوقت، مما يلزم الجميع بالقيام بمسؤولياتهم في وقتها المحدد.

محددات الدراسة:

1. اقتصرت الدراسة على التعرف إلى مؤشرات سلوك المماطلة عند الأساتذة الأكاديميين في جامعة فلسطين الأهلية.
2. اقتصر مجتمع الدراسة على رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة فلسطين الأهلية.
3. عينة الدراسة: (11) رئيس قسم أكاديمي في جامعة فلسطين الأهلية.
4. المحدد الزمني للدراسة هو الفصل الدراسي الثاني من العام 2022/2023 م.

أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مؤشرات سلوك المماطلة عند الأكاديميين الفلسطينيين من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة فلسطين الأهلية؟
2. ما الأسباب المؤدية لوجود سلوك المماطلة عند الأكاديميين الفلسطينيين من وجهة نظر الأقسام الأكاديمية في جامعة فلسطين الأهلية؟
3. هل يمكن تعديل سلوك المماطلة عند الأكاديميين الفلسطينيين من وجهة نظر الأقسام الأكاديمية، وكيف؟

مصطلحات الدراسة:

سلوك المماطلة: يعرفه عطا الله (2017: 10) بأنه "تأجيل البدء في المهام الأكاديمية أو تأجيل إتمامها دون مبرر، ويعرف أبو غزال (2012) الإرجاء الأكاديمي أنه "ميل الفرد لتأجيل البدء في المهمات الأكاديمية أو إكمالها والذي ينتج عنه شعور بالتوتر" ويعرف سلوك المماطلة إجرائيا بالمؤشرات التي يذكرها المستجيبون في المقابلة.

إدارة الوقت: تعرف القرشي (2021: 38) إدارة الوقت أنها: " القدرة على تحديد الأهداف والأولويات، وإدراك مفهوم ضبط الوقت وآليات تنظيمه، ومراقبة الاستخدام الفعال للوقت وتتبع الأداء ومراجعة إجراءات الحد من هدر الوقت".

رئيس القسم الأكاديمي: عرفته الضريس (2021: 167) استنادا للمادة السابعة والثلاثين من نظام التعليم العالي والجامعات هو" عضو هيئة التدريس بالكلية الذي يتولى إدارة الشؤون العلمية والإدارية والمالية للكلية في حدود النظام ولوائحه، ويقدم إلى مدير الجامعة في نهاية كل سنة جامعية تقريرا عن شؤون التعليم وسائر وجوه النشاط في الكلية".

الإطار النظري:

تشكل "المماطلة Procrastination "سلوكا لا عقلانيا يمكن أن تتسم به مجتمعات بعينها تمارس هدر الوقت، وانتظار معجزات لا تأتي، إذ يجنح الكثير فيها إلى التأخير والتبرير، وعدم الإقدام وتجنب المواجهة مع التحديات والمهمات المستجدة التي فرضها التطور الاجتماعي والتكنولوجي للبشرية (نظمي والقريشي، 2017).

أما عن أبعاد التسويف الأكاديمي فذكرها محمد، وعبد الرحمن، ومحمود (2022: 165) في مقياس أعدوه لدراستهم: الخصائص السيكومتيرية لمقياس التسويف الأكاديمي لطلاب التربية النوعية وهي: الكسل، وسوء إدارة الوقت، والمعتقدات النفسية السلبية عن القدرات، ونقص المبادرة الذاتية، ومشتتات الانتباه.

وذكر مغاري وعساف (2021) وجود علاقة دالة بين الاغتراب النفسي من جهة وبين جميع مجالات التسويف في دراستهم، وهي البعد الإدراكي، والبعد الوجداني، والبعد السلوكي، وركز الباحثان في التوصيات على أن أهم معيقات الشباب الجامعي أمام

استثمار أوقاتهم هو شعورهم بقلق المستقبل، وقلة الثقة، لذلك يجب وضع قواعد ومعايير محددة لضبط المهام الأكاديمية بما يضمن جودة التقويم والحفاظ على دوافع الإنجاز.

إن سلوك التأجيل لدى طلبة الجامعات يمثل مؤشرا على وجود خلل في النظام التربوي والدراسي الذي يحيط بالطالب من جهة، ومن جهة أخرى قد يشير إلى وجود خلل في شخصية الطالب (علي، 2019: 1103).

إن انخفاض تحصيل الكثير من طلبة الجامعات لا يرجع بالضرورة إلى ضعف قدراتهم العقلية أو انخفاض مستوى ذكائهم، وإنما قد يرجع إلى زيادة الأعباء والصعوبات التي تواجه الطلبة وإخفاقهم المعرفي وضغوط الحياة التي يمرون بها، والذي يمكن أن ينعكس في صورة إرجائهم للمهام الدراسية وانخفاض دافعيتهم وأدائهم (زايد، 2020: 1186).

الدراسات السابقة:

أجرت **الكفاري (2022)** دراسة هدفت استقصاء أثر برنامج علاجي قائم على العلاج العقلاني الانفعالي في تحسين الفاعلية الذاتية وخفض مستوى التسويف الأكاديمي، أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (84) طالبة، تم تقسيمهن عشوائيا إلى مجموعة ضابطة ومجموعة تجريبية، وطبق البرنامج العلاجي على المجموعة التجريبية، كشفت نتائج الدراسة عن ارتفاع مستوى الفاعلية الذاتية الأكاديمية عند المجموعة التجريبية، كما أظهرت انخفاضا في مستوى التسويف لدى المجموعة نفسها، وقد أوصت الباحثة بضرورة عمل الجامعات ورش تدريبية، وندوات وأيام عمل، وبرامج هادفة لتعزيز الدافعية الذاتية الأكاديمية، كما أوصت بالاهتمام بتقديم الأنشطة الهادفة إلى البحث عن أسباب التسويف الأكاديمي عند الطلبة ومعالجتها.

قام زهانج ورفاقه (2022) بدراسة بعنوان: خصص وقتا للموظفين ليكونوا مستدامين: تأثير القيادة الزمنية في مماطلة الموظفين وعادات تنظيم الوقت، أجريت الدراسة باستخدام الاستبانة على عينة مكونة من (240) موظفا بدوام كامل ممن يحتاج عملهم استخدام الأجهزة الذكية والتعامل مع شبكة الإنترنت، هدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير إدارة الوقت والميل الفردي لتأخير مسار العمل (التسويف)، أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة قوية بين القيادة الزمنية _ تطبيق معايير الوقت بوضوح في المنظمة_ والحد من التسويف، أوصت الدراسة إلى انتهاج رؤية أكثر شمولا في إدارة الوقت لتغيير عادات العمل السلبية وتنمية موظفين مستدامين (Zhang, et al; 2022).

وفي دراسة تجريبية **لشحاتة (2021)** هدفت الكشف عن أثر العلاج الواقعي في خفض أعراض التسويف لدى طالبات جامعة عين شمس، تكونت عينة الدراسة من (20) طالبة مما كانت درجات مستوى التسويف عندهن مرتفعا، وتم تقسيمهن بالتساوي بين مجموعتي الدراسة التجريبية والضابطة، وطبق برنامج علاجي من إعداد الباحثة على المجموعة التجريبية فقط، أظهرت النتائج فعالية البرنامج الواقعي في خفض أعراض التسويف لدى المجموعة التجريبية، والاستمرار في التحسن في القياس التتابعي لديهن.

كما أجرى **سينج، وسوود، وبالا (2021)** دراسة هدفت فحص تأثير التفاعل بين القيادة السلبية والمماطلة المتصورة لدى القادة، أجريت على عينة مكونة من (268) مبحوثا وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، أظهرت النتائج أثرا إيجابيا ذا دلالة لأسلوب القيادة على التسويف الملحوظ، أوصت الدراسة بالاعتماد على نتائجها النظر في أساليب القيادة قبل النظر في سلوك التسويف (Singh, etal., 2022).

وأجرى **أحمد (2021)** دراسة هدفت إلى معرفة مستوى التسويف الأكاديمي والذي يشمل الكسل، والمغامرة، والانشغال بأمور أخرى، والإدارة السلبية للذات، والميول الكمالية، والاتجاهات السلبية للمهمة، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (182) طالبا في السنة التحضيرية بجامعة الحدود الشمالية، استخدم الباحث استبانة مقسمة إلى (6) مجالات، أظهرت النتائج مستوى متوسطا من التسويف الأكاديمي بالدرجة الكلية وفي كل الأبعاد، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

أما دراسة **الفقي ورفاقه (2021)** التي هدفت دراسة العلاقة بين الاستقواء الإلكتروني والتلكؤ الأكاديمي، والتي أجريت على عينة مكونة من (218) طالبا من طلاب كلية الآداب في جامعة المنصورة، استخدم الباحث مقياسين أحدهما عن الاستقواء الإلكتروني من إعداده، والآخر عن التلكؤ الأكاديمي مأخوذا من دراسة (غانم، 2018)، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الاستقواء الإلكتروني والتلكؤ الأكاديمي.

كما أوضحت زايد (2020، 1163)، و(الأحمد وياسين، 2018; وعبد الله، 2019; وأيوب والبدوي، 2017) وجود علاقة سالبة بين الإرجاء الأكاديمي وكل من الدافعية الذاتية والثقة بالنفس والحساسية الانفعالية.

أما أحمد ومحمود (2020)، فقد قاما بدراسة هدفت تحديد مدى اختلاف مستوى التلكؤ الأكاديمي بسبب الجنس والمستوى التعليمي، وتحديد علاقة التلكؤ بكل من الطموح، وجودة الحياة الأكاديمية، تكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب وطالبات جامعة الأزهر، وتكونت عينة الدراسة من (266) طالبا وطالبة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا في مستوى التلكؤ عائدة إلى الجنس، كما أظهرت وجود علاقة سالبة بين التلكؤ الأكاديمي وكل من الطموح وجودة الحياة الأكاديمية.

وأجرت علي (2019) دراسة بعنوان النرجسية وعلاقتها بسلوك التأجيل لدى طلبة الجامعة، هدفت الدراسة التعرف إلى وجود علاقة بين النرجسية كصفة للشخص وبين وجود سلوك التأجيل، أجري البحث على عينة مكونة من (108) من طلاب كلية التربية، استخدمت الباحثة المقياس المعرب عن (راكسن وهل، 1977) لقياس النرجسة وهو مكون من 30 فقرة يجاب عنها بنعم أو لا، خلصت الباحثة في النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة ارتباطية حقيقية – تلازم وارتباط – بين النرجسية والتأجيل عند الشخص نفسه.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أنها تناولت سلوك المماطلة في مجتمعات مختلفة واستخدمت مناهج بحثية وأدوات متنوعة، وقد هدف بعضها قياس مستوى سلوك المماطلة فيما أشار بعضهم الآخر لأسباب هذا السلوك، وبحثت دراسات أخرى عن وجود علاقات سلوك المماطلة وارتباطه بسلوكات ومخرجات تعليمية أخرى، ودراسة ما يؤثر فيه وما تأثيره على العملية الأكاديمية، وكان لهذه الدراسات الفائدة في صياغة مشكلة البحث ومنهجيته، والإسهام في دعم الأدب النظري للدراسة، والاستفادة من هذه الدراسات في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة عمداء الأقسام الأكاديميين ورؤساءها في كليات جامعة فلسطين الأهلية، وهي: كلية الدراسات العليا، وكلية الآداب، وكلية العلوم الإدارية والمالية، وكلية العلوم الطبية المساندة، وكلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات، وكلية الحقوق، وكلية المهن والعلوم التطبيقية.

عينة الدراسة: تم التوجه لعينة مقصودة من مجتمع الدراسة واستمرت المقابلات حتى تم الوصول للتشبع النظري عند المقابلة رقم (11).

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، حيث اتبع نهج النظرية المجذرة من حيث البدء بجمع البيانات عن طريق طرح الأسئلة وفتح المجال للمجيب للإسهاب بإجاباته دون تدخل، ثم جمع هذه الإجابات وتحليلها لاستقراء سلوك المماطلة في مجتمع الأكاديميين.

آلية التحليل:

تم تحليل الإجابات المجمعة من المقابلات في ضوء منهج تحليل البحث النوعي والمتمثل في النظرية المجذرة، فتم الاعتماد على الأفكار التي ظهرت من بيانات الدراسة وذلك بدءاً بقراءة متفحصة لكل فقرة وجملة وكلمة ذكرها المبحوثون، ثم ترميز الإجابات ترميزا مفتوحا كما وردت، ثم تجميع المتشابه منها في محاور عامة، ثم تخصيصها بترميز انتقائي، وتجميع الإجابات المتكررة والمنفردة، ثم تفسير البيانات كما وضح المستجيبون رأيهم ووجهة نظرهم حول السلوك قيد البحث، ومقارنة ما اتفق منها وما اختلف مع الدراسات السابقة. كما جرى تحليل الملاحظات ومقارنتها مع ما تم ترميزه من بيانات المقابلة.

أداة الدراسة: اعتمد أسلوب التثليث في أدوات الدراسة؛ فاستخدم الباحثان أسلوبي المقابلة والملاحظة، ذلك لأن المقابلة تعد من أنسب أساليب جمع البيانات في البحث النوعي، فبالإضافة إلى جمع البيانات من أصحابها مباشرة، فإن الباحثين يستشعرا أفكار ومشاعر ووجهات نظر قد لا تظهر باستخدام أداة أخرى (المطيري، 2022)، ولمناسبة المقابلة لأهداف الدراسة اعتمدت كأحد أدوات البحث، وتمت المقابلات وجها لوجه، بطرح أسئلة الدراسة الرئيسة وما ينبثق عنها من أسئلة سابرة، وبحكم عمل أحد

الباحثين في الجامعة مجتمع الدراسة، تعمد الباحث ملاحظة السلوك قيد الدراسة وتدوين الملاحظات بشكل علمي دقيق بما يتناسب مع إجراءات البحث.

صدق الأداة:

جرى مراعاة صدق برتوكول المقابلة، حيث عرضت أسئلة المقابلة الرئيسة على محكمين مختصين، أشاروا ببعض التعديلات التي تم الالتزام بها، كما تم الالتزام في بداية كل مقابلة بإخبار المستجيبين أن المقابلة سيتم تسجيلها صوتياً، وأن التسجيلات سيتم استخدامها بسرية تامة ولأغراض البحث فقط، دون الإشارة إلى أسمائهم، ودون التأثير عليهم أو التدخل في إجاباتهم أو توجيههم أو الضغط عليهم، كما تم تدوين الملاحظات بشكل محايد دون الإشارة إلى اسم أو قسم محدد، واستخدمت هذه الملاحظات لأغراض الدراسة فقط.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات التحليل للمقابلات جرى اتباع التحليل بين الزمني، حيث أعيد تحليل البيانات بعد أسبوعين، وللتأكد من تمثيلها الحقيقي للواقع تم مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة.

نتائج الدراسة:

نتائج تحليل المقابلات:

- **أولاً: مؤشرات ومستوى سلوك المماطلة:**

أظهرت نتائج تحليل المعلومات المجمعة من المستجيبين شبه إجماع في تقييمهم لمدى وجود سلوك المماطلة على أنه موجود بالحد الأدنى، وكان لافتا للنظر أن جميع المبحوثين بدأوا إجاباتهم بنفي وجود المماطلة في أقسامهم مع أنه لم يتم سؤالهم حول وجود سلوك المماطلة من عدمه! وكأنهم يدافعون عن أنفسهم أو يخشون المساءلة أو أن تفسر مماطلة المدرس على أنها تقصير من رئيس قسمه، وكان ذلك النفي يتعارض مع الملاحظات التي جمعت عن طريق الملاحظة، ثم بدأ المبحوثون بالإفصاح عن وجود سلوك المماطلة وأشكاله وأسبابه مع تأكيدهم أنه موجود بالحد الأدنى وأن وجوده بهذه الدرجة لا يعتبر عائقا في سير العملية الأكاديمية وهنا استشعر الباحثان تطابق الإجابات مع الملاحظات المجمعة، فهو كما وصفه أحدهم أنه موجود بنسبة قليلة، أو تأخير بسيط، وأكد آخر ذلك المستوى البسيط بوصفه موجود أحيانا، ولخص المستجيب رقم (3) ذلك قائلا:

"هو سلوك موجود في المجتمع عموماً ونحن جزء من هذا المجتمع، لكن أنا أرى أنه موجود في جامعتنا بالحد الأدنى، يعني لا يرقى لظاهرة".

وعليه فقد برأ أحد رؤساء الأقسام المدرسين من تعمد التأخير وقد يكون ذلك لتبرأة نفسه ضمنيا وإظهار أن قيادته على أفضل حال، أو نفي النوايا السيئة عند المدرسين وأن ما يتم هو بالمعدل المقبول، وعزى السبب في ذلك لثقافة التأخير في المجتمع ويساعد على ذلك تقصد الطلبة المماطلة بداية الفصل، أو لعدم التزام المؤسسات في المجتمع في حال الدراسة العملية في ميدان العمل، حيث أضاف:

"ممكن يوجد القليل من التأخير البسيط بداية الفصل لعدم التزام الطلاب، بعدين بتمشي الأمور، أحيانا المادة بكون فيها نظري وعملي، بكون في عدم توازن وتأخير بالتطبيق العملي في المؤسسات أو المراكز وهون المماطلة بتكون من المدرس ومن المركز اللي ماطل أو تأخر في الرد، يعني أسباب خارجة عن إرادة الدكتور".

- **ثانياً: أشكال سلوك المماطلة:**

أما عن الأشكال والوجوه التي يظهر عليها سلوك المماطلة، فأظهرت نتائج تحليل المقابلات العديد منها فكانت بصور متعددة منها؛ التلكؤ، والتأجيل، وتكرار الطلب، والتسويف، وتجاوز الوقت أو تمديده، أو الإيهام، والتأخير، وعدم الالتزام بالوقت _ مع توفره _ والرد بعد تكرار الطلب أكثر من مرة، والكسل، والتأجيل وأحيانا بعض التصرفات الإيجابية تؤدي لا شعوريا إلى مماطلة، مثلا التعمق في شرح جزئية معينة لأهمية هذه الجزئية قد يؤدي إلى التأخير والمماطلة في إنجاز أمور أخرى لا تقل أهمية عنها، وقد يؤدي ذلك إلى حذف أو تقليص نشاطات كانت مدرجة على الخطط لضيق الوقت.

تفرد المستجيب رقم (3) بوصف شكل آخر من أشكال المماطلة وهو الإيهام بالشروع بالعمل، حيث قال:

"إن من أشكال المماطلة هو الإيهام بالبدء بالعمل أو الاستمرار به دون التنفيذ الفعلي، ويعود ذلك إما لعدم السيطرة على الوقت أو قلة الخبرة في الموضوع نفسه".

أما المستجيب رقم (4) فذكر وجها آخر وهو تجميد التنفيذ إلى أن يتم طلب إنجاز العمل من مستوى إداري أعلى لإطفاء هالة من نوع خاص على عمل ذلك المدرس أو لتعاليه على من حوله، أي أن هذا المدرس قادر على إنجاز العمل ولكن لإعطاء عمله أو شخصه قيمة من نوع ما يقوم بالتأجيل والتجميد والمماطلة، حيث قال:

"حينما تطلب شيء من زميل وما يرد إلا إذا عدنا للإدارة! كمان في زملاء بحسو إنه مستواهم عالي ومش مهم الالتزام"

وهذا الشكل من المماطلة ظهر جليا للباحثين عند الملاحظة، ويرى الباحثان أن المماطلة بهذا الشكل لها أبعاد نفسية واجتماعية عميقة التجذر في المجتمع الفلسطيني والعربي على حد سواء، حيث يتماشى ذلك مع الكثير من التصرفات اجتماعيا، فتلاحظ أن من علا مقامه وزادت خبراته يعطي من حوله دروسا شفوية في آداب الالتزام بالوقت وأخلاقيات المهنة وهو بعيد كل البعد عن تطبيق ما ذكره، بل يبقى كل ذلك محض شعارات لا أكثر، وترى ذلك جلياً ليس فقط في الأعمال، إنما يصل إلى مناسبات الشعب الفلسطيني السارة وغيرها، فلا تتفاجأ في من يتقصد الوصول متأخرا ليحظى بكم أكبر من المستقبلين أو المنظمين قبله حتى وإن عطل تجمع أو انطلاق ما!

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من علي (2019) ودراسة بلعالية (2021).

وهذه الأشكال تتفق مع عديد من الدراسات السابقة حيث أسماها عبد العاطي ومحمود (2020)، وزياد (2021)، بالتلكؤ، أما الدغيم وعبد الخالق (2011)، ومرثا (2021)، بالتسويف الأكاديمي، فيما وصفته زايد (2020)، والعمري (2019) بالإرجاء الأكاديمي، أما إسراء (2019) فأسمته سلوكك التأجيل، وكل الأوصاف السابقة تتماثل مع وصف سلوك المماطلة، وتتفق مع دراسة حسين ورفاقه (2022)، ودراسة هيثم (2021)، ودراسة علي (2019) التي أظهرت وجود علاقة بين التلكؤ والنرجسية.

- **ثالثاً: أسباب سلوك المماطلة:**

أظهرت نتيجة تحليل النتائج المجمعة وفق النظرية المجذرة انقساما بين المستجيبين في سبب المماطلة، فمنهم من رآها من منطلق نوايا سيئة، حيث أكدوا أنه لا يوجد أي سبب أو مبرر وإنما هو طبع شخصي وإهمال، أو نتيجة الاتكال على المحسوبيات والعلاقات الشخصية، أو عدم وجود وازع داخلي، وعدم وجود ضمير ولا انتماء للجامعة، وكأن رؤساء الأقسام يرون نوايا سلبية في قلوب المماطلين من المدرسين حيث تم عزو المماطلة إلى صفات شخصية بحتة دون أي سبب وجيه أو مبرر، أو لعدم امتلاك مهارة إدارة الوقت وكلها صفات ناتجة عن الأشخاص وليس الجامعة، وأضاف المستجيب الرابع مستوى أعلى في السلبية فقال إنها ناتجة عن الأنانية فقال:

"يوجد أنانية وعدم الرغبة في التعاون"

أما المستجيب السابع فكان له تفسير مختلف وقد انفرد به ولم يذكر في دراسات سابقة فقال:

"من أسباب المماطلة عدم التوازن بين عدد المحاضرين المفرغين وغير المفرغين، والغريب إنه اللي يماطلوا المفرغين للأسف!"

حيث رأى أن المشكلة أوضح عند المدرسين المفرغين مع أن أحمالهم أقل، في الوقت الذي يظهر غير المتفرغين التزاما أعلى وهذا نظريا غير منطقي، ولكن قد يفسر أن المدرسين المفرغين أكثر ثقة وقوة في وظيفتهم من غير المفرغين الذين يسعون للتفرغ الكامل في الجامعة فلا يرتكبون أي مخالفة قد تعرقل وظيفتهم، وهذا يدعو للنظر في هذه المشكلة وبحثها من هذه الزاوية تحديدا، وهذا الرأي كان مفاجئا للباحثين حيث لم يظهر لهما ذلك التفاوت حسب سنوات الخبرة أو المراكز السابقة عن طريق الملاحظة.

أما الرأي الآخر فكان أن الأسباب عفوية دون قصد أو سوء نوايا، ومن ينظر للإجابات يستشعر تناقضا فقد أفاد الرؤساء أن هناك عدم انتماء، ثم قالوا إنه ليس متعمدا وليس نهج المدرس، قد يكون التفسير لأن هؤلاء الرؤساء يتحدثون عن عدة مدرسين في أقسامهم، فيجيب مرة عن غير الملتزم ثم يعود ليستثني الملتزم منهم ويبرؤه من تقصد عرقلة العمل، ثم يعود ليقسم غير الملتزمين بين أصحاب النوايا السيئة وأصحاب النوايا الصافية غير متعمدي المماطلة ممن مماطلتهم تحت السيطرة، وهذا يتماشى مع الملاحظات المجمعة من الباحثين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة مغاري وعساف (2021)، ودراسة زايد (2020)، ودراسة أحمد (2021)، ودراسة شحاته (2021)، في حين اتفق الكثير من المستجيبين على أن سوء استخدام التكنولوجيا هو سبب قوي للمماطلة والتأجيل، وهو من

منطلقين أولهما: الضعف في استخدام تكنولوجيا التعليم حسب ما اتفق علية المستجيب الخامس والثامن كما عبرا عن رأيهما حيث قالا على التتابع:

"عدم المعرفة بتحميل الخطط والمادة التعليمية إلكترونيا على البورتال في الوقت المحدد"

"رفض الجيل الكبير من المعلمين استخدام التكنولوجيا واعتمادهم على سكرتيرة القسم "

ويظهر ذلك جليا من خلال الملاحظات التي جمعها الباحثان حيث يظهر التباين بين مستويات المدرسين من حيث معرفتهم بالتقنيات الحديثة، ومن الملاحظ وجود علاقة طردية بين عمر المدرس وصعوبة تعامله من تقنيات التدريس والبرمجيات التعليمية، ويمكن تفسير ذلك بأن النفس الإنسانية تكره التغيير وتقاومه، إما لأن التغيير قد يضر بمصالحها، أو خوفا من مجهول قد لا يستطيع معرفته والتأقلم معه، ويتماشى ذلك مع العديد من نظريات الإدارة ومدارسها، ونظرات علم الإنسان.

ويتفق هذا مع ما توصلت له دراسة المطيري (2022)، ودراسة أبي عيادة والموسى (2022) التي أقرت أن إتقان استخدام التكنولوجيا هو من الكفايات الأساسية في معايير اختيار القيادات التربوية، ودراسة محمد (2021) عن واقع تبني التعليم الإلكتروني.

أما المنطلق الثاني لسوء استخدام التكنولوجيا في التعليم هو إدمان استخدام الإنترنت دون فاعلية مع عدم القدرة على إدارة الوقت وإدارة الأولويات، حيث قال المستجيب رقم (3).

"والتأخير في تجهيزات بداية الفصل من العنصر البشري وليس الإجراءات أو التقنيات "

وقد يفسر ذلك بضعف في المحتوى الذي يملكه المدرس مع امتلاكه مهارات التكنولوجيا، فهو يعي كيف يستخدم الأجهزة والبرامج والتطبيقات، دون أن يكون متمكنا من لب المادة التعليمية، أو أنه يتيه ويتشتت بسبب عدم السيطرة على الوقت، أو عدم القدرة على الموازنة بين الوقت الوجاهي والوقت الافتراضي، أو عدم القدرة على ضبط العملية التعليمية الافتراضية التي هي جزء أصيل من العملية التعليمية الواقعية.

وهذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة الكفاري (2021) عن تحسين الفاعلية الذاتية، ودراسة الفقي ورفاقه (2021) عن الاستقواء الإلكتروني وعلاقته بالتسويف ودراسة عليً ورفاقه (2019) عن إدمان النت وعلاقته بالتسويف.

ويتفق ذلك مع دراسة بلعالية (2021) عن تقدير الذات، ودراسة علي (2019) عن النرجسية.

وأضاف المستجيب أن من مسببات المماطلة والتلكؤ الأكاديمي المحاباة والعلاقات الشخصية والمحسوبيات وهذا أيضا انعكاس لثقافة المجتمع الذي يمكن ملاحظة شيوع سلوك المحاباة وتبعاته به في أي مؤسسة، حيث أضاف قائلا:

"بكونوا مركنين على علاقاتهم الشخصية، يعني لازم تتصل فيهم شخصي وتبعتلهم أكثر من ايميل حتى ينجزو أعمالهم"

وافقه المستجيب رقم (9) الرأي، حيث قال:

"بعض المدراء يرى المماطلة وبحكم علاقات شخصية يغض النظر"

وهذا يتفق مع دراسة أبي عيادة والموسى (2022) ودراسة العيسي (2021) حيث تطرق للمحسوبيات كمعوق يواجه أعضاء هيئة التدريس، ومع دراسة كعكي (2021) التي تناولت التنمر الإداري وانعكاساته في جامعة الأميرة نورة.

رابعا: إمكانية تعديل سلوك المقابلة: أجمع المستجيبون أن المماطلة سلوك قابل للتعديل مع اختلافهم في كون التعديل دائما أو مؤقتا، وتنوعت رؤيتهم لأساليب التعديل، منهم من رأى الحزم هو الأسلوب الأمثل ومنهم من رأى المتابعة والكلمة الطبية، أيضا ذكر عدد منهم أن أفضل أسلوب للرقابة وإدارة الوقت هو أتمتة التعليم ففي استخدام التطبيقات والتكنولوجيا ضابط حقيقي للوقت وفيه شفافية وإغلاق أي فرصة للمحسوبيات، كما أن التقييم والإحصائيات تتم بنزاهة وموضوعية تامة، أيضا إشراك المدرس المماطل في تنفيذ الأعمال والإشراف عليها قد يؤدي للسيطرة على المماطلة ويخلق سلوكاً إيجابياً معاكساً.

حيث أجاب المستجيب رقم (1) الذي تراه من محبي المدرسة البيروقراطية في الإدارة أن التعديل يكون مؤقتا ويكون بالحزم فقط وإن زال الحزم عادت المماطلة فقال:

"السلوك قابل للتعديل لكن نريد الحزم، والتهديد بالعقوبات تهديد شكلي ولا ينفذ، وإن لم يكن الوازع شخصي لا يمكن تعديل السلوك، ويكون التعديل المؤقت نتيجة ضغوط الإدارة الموسمية ولكنه يعود فور زوال الضغط. لذا يستمر في المماطلة"

واتفق معه المستجيبين رقم (2، 4، 5،7، 11)

ومما يستحق الإشارة إليه هو الشعور الذي يصدره المستجيبون للباحثين بفقدان الأمل في التعديل، ولكن المتعمق بالإجابات يعي أن المستجيبين لم يتقصدوا التعميم، إنما وصف حال فئة قليلة موجودة بالفعل، في حين استهجن بعضهم وحمل الإدارة العليا

المسؤولية، أنها ترى بعض المخالفات ولم تبد أي ردة فعل! وتم عزو ذلك للمحاباة وعدم فصل العلاقات الشخصية عن واجبات العمل!

وتتفق دراسة شحاته (2021) ودراسة الكفاري (2022) مع هذا الأسلوب من حيث تطبيق السياسات على الجميع وفصل العلاقات الشخصية عن العمل والابتعاد عن المحاباة.

ومما أشار له العديد من المستجيبين هو ضبط العملية التعليمية إلكترونياً، عن طريق حوسبة التعليم وأتمتته والاستفادة من البرامج التعليمية وما يستجد منها وما يصب في مصلحة العملية التعليمية أولاً بأول، وبهذا تتم السيطرة على السلوك المماطل بدلاً من تعديله، لأن الهدف هو الالتزام بالإنجاز، أما السلوك الشخصي فهو ليس الهدف.

ويتفق هذا الرأي تماما مع دراسة أحمد (2021)، كما توافقهم دراسة الفقي (2021) الرأي نفسه، حيث أشاروا إلى استخدام تقنيات التعليم من أجهزة وبرامج وتطبيقات وما يلزم من تدريب وورشات مما يصب في تطوير العملية التعليمية وضبطها.

وتفردت هذه الدراسة بما قد يثير دهشة البعض، وما لم تذكره دراسات أخرى، أن المكافآت لم تكن من الأساليب المقترحة لتعديل السلوك وصرح بذلك المستجيب رقم (4) أن المماطلين سواء من أصحاب الخبرة أو المفرغين أو المتنفذين لا تعني لهم المكافآت المادية شيئا، وإنما قد يكون إشراكهم في التنفيذ أو السيطرة عليهم عن طريق الرقابة الإلكترونية من خلال أتمتة التعليم، حيث قال: "المكافأة ليس لها أثر في تعديل هذا السلوك، فقط تطبيق السياسات والإجراءات".

الاستنتاجات:

نظرا لاعتماد الدراسة على مبادئ النظرية المجذرة في تفسير ظاهرة أو اقتراح لإطار عمل، فقد أمكن بناء تصور يمكن من خلاله التغلب على سلوك المماطلة، ويقوم هذا التصور على ما يأتي:

- **الأهداف:** تهدف الدراسة إيجاد السبل لتعديل سلوك المماطلة دون اللجوء لعقوبات آنية لا تسمن ولا تغني من جوع، وحيث أن المجتمع الفلسطيني لا تؤثر في سلوكه المماطل المكافآت المادية، وجب البحث عما يناسبه ويؤثر به.
- **منطلقات التصور:** بما أن المماطلة عبارة عن سلوك متداخل الأسباب، ومتعدد الأشكال، وتتنوع فيه آراء وسبل التعديل، لذا قد تكون أفضل الطرق هي ما توازى منها وتكاتف لتحقيق الهدف، لأن تنوع الأشكال يحتاج تنوعا في أساليب التعديل، وبنى الباحثان تصورهما بأن يتم السير بالوقت نفسه وبتزامن تام بعدة طرق، هي:
  - طرق الضبط الإلكتروني كافة.
  - طرق الشراكة في وضع الأهداف وتنفيذها، وكسر قيود المدرس وإطلاق العنان في تحقيق ما خطط له.
  - طرق تعديل الإدارة بما يتناسب مع الأشخاص والمواقف والأهداف.
  - طرق شحن ذات المعلم بأخلاق المهنة والمواطنة.

إن تم السير بتلك الطرق سيتم تعديل السلوك ذاتيا وتلقائيا دون اللجوء لعقوبات أو حتى التلويح بها، واحترام ذات المعلم وقدسية العملية التعليمية، لنصل إلى مخرجات تمثلت بالانضباط وتشبعت به بسلاسة، اقتداء بمعلميهم وما مورس معهم خلال الفترة التعليمية، حتى نصل إلى ثقافة مجتمع تسير وتتنفس الانضباط والسعي للعمل من منطلق داخلي وليس من دفع وحث خارجي، ومن المعلوم أن البواعث الداخلية تصل أسرع وأدق وأكثر كفاءة.

- **تشريعات التنفيذ:**

ولا ضرر بعد ذلك كله من وضع سياسات للرقابة والتنفيذ، التي قد لا يلجأ عميد أو رئيس قسم لها إلا ليرى صلاحياته في تكريم وتقدير وشكر الأكثر التزاماً، لأن المماطلة ستتلاشى تلقائياً وذاتياً وسيسري السلوك الإيجابي والروح المعنوية العالية ونتائجها الإيجابية وانعكاسات ذلك كله على المنظومة التربوي.

- **معيقات تنفيذ التصور:**

إن وجدت إرادة صادقة من الإدارة فلا يوجد عائق في تنفيذه، ولكن أحيانا يلاحظ تقصد بعض الإدارات وجود ثغرات أو قصور في العمل لتكون وسيلة ضغط على المرؤوسين، وهنا إن لم يتم التنفيذ فمن يتحمل المسؤولية من وجهة نظر الباحثين هي الإدارة فقط وليس المدرسون مهما كان سلوكهم.

- **سبل التغلب على المعيقات:**

السبيل الأوحد هو الشفافية والنزاهة في الإدارة، وهي تقوم على عدة ركائز دينية وأخلاقية وتربوية ووطنية.

توصيات الدراسة:

تنبثق من نتائج الدراسة التوصيات الآتية:

لضمان التعامل الإيجابي مع استنتاجات الدراسة يوصي الباحثان بما يأتي:

- على إدارات الجامعات توخي العدل في توزيع النصاب الأكاديمي على المدرسين متفرغين وغير متفرغين، من حيث إعادة النظر في العبء الأنسب للمدرس المفرغ، وإعادة النظر في النسبة والتناسب بين المدرسين مفرغين وغير مفرغين لما لذلك من أثر على العملية التعليمية، وتغليب المصلحة العامة.
- على إدارات الجامعات التطبيق الواقعي الحقيقي لسلوك تنظيمي من منطلق ديني وأخلاقي إنساني باتباع أنماط القيادة والإدارة الملتزمة والملهمة والإنسانية والتي تراعي الشفافية والنزاهة مع جميع العاملين وتكون نموذجا لهم.
- يجب اعتماد إدارات الجامعات الأتمتة والحوكمة للعملية التعليمية، ومواكبة كل جديد من شأنه رفع مستوى التعليم من تطبيقات عن بعد أو برامج أو تقنيات في تحميل ومشاركة الملفات سواء مع الطلبة أو الطاقم الأكاديمي، وكل ذلك تحت مظلة الشفافية والمعلومة المتاحة للجميع وتحت رقابة الجميع.

الدراسات المقترحة:

- إجراء دراسات تجريبية حول أثر إدارة الوقت على الإنجاز في الجامعات الفلسطينية.
- إجراء دراسات حول أثر حوكمة وأتمتة التعليم في الجامعات الفلسطينية.
- إجراء دراسات لمعرفة المتغيرات المؤثرة في شيوع سلوك المماطلة في الجامعات الفلسطينية وسبل التغلب عليها.

المصادر والمراجع باللغة العربية:

- أبو عيادة، هبة. (2022). سبل تربوية مقترحة لإدارة المعرفة في التعليم العالي. مجلة دراسات لجامعة عمار ثليجي الأغواط، (109)،.226-205
- أبو عيادة، هبة والموسى، عِبَر. (2022). معايير تربوية مقترحة لاختيار القيادات الإبداعية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي 42(2) ،.10
- أبو غزال، معاوية. (2012). التسويف الأكاديمي: انتشاره وأسبابه من وجهة نظر الطلبة الجامعيين .المجلة الأردنية في العلوم التربوية، (8) ،-131 149.
- أحمد، هيثم. (2021). مستوى التسويف الأكاديمي لدى طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، 108 (3)، 1497–1549.
- Doi: 10.21608/jasep.2021.136083
- أحمد، عبد العاطي ومحمود، شيماء. (2020). دراسة تنبؤيه للعوامل المسهمة في التلكؤ الأكاديمي لدى طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر 3(185) ،111 –172.
- بركات، زياد. (2021). التلكؤ الأكاديمي ومهارات القراءة الفاعلة لدى طلبة الجامعات الفلسطينية في محافظة طولكرم. المجلة العربية لعلم النفس، 6 (2)، 37–95.
- الدغيم، محمد وعبد الخالق، أحمد. (2011). المقياس العربي للتسويف أعداده وخصائصه، المجلة الدولية للأبحاث التربوية،(3) ، 200–225.
- زايد، أمل. (2020). الإرجاء الأكاديمي وعلاقته بالإخفاق المعرفي وضغوط الحياة لدى طلبة كلية التربية، المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج،(75) ،1138 - 1199 DOI: 10.12816/EDUSOHAG
- شحاته، مرثا. (2021). أثر العلاج الواقعي في خفض أعراض التسويف لدى طالبات الجامعة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 8 (1)، 245 - 272.
- الضريس، نورة. (2020). واقع إدارة الأزمات بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية،(4) *13* ،163 - 188.
- عطا الله، مصطفى. (2017). التسويف الأكاديمي وعلاقته بالتوجهات الدافعية والثقة بالنفس لدى طلاب كلية التربية. المجلة العلمية لكلية التربية_ جامعة أسيوط،(2) *33* الصفحات
- علي، إسراء. (2019). النرجسية وعلاقتها بسلوك التأجيل لدى طلبة الجامعة، مجلة كلية التربية الأساسية، 25 (103)، 1067–1115.
- العمري، عبد الهادي. (2019). الدور الوسيط للأفكار اللاعقلانية في العلاقة بين التوجه نحو المستقبل وكلا من المسؤولية التحصيلية والإرجاء الأكاديمي لدى طلبة جامعة الباحة، المجلة التربوية،(57) ، 92–128.

- العيسي، رهيب. (2021). المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كلية المجتمع صنعاء من وجهة نظرهم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي 14(47) ،130 .
- الفقي، محمد ورفاقه. (2021). الاستقواء الإلكتروني وعلاقته بالتلكؤ الأكاديمي، مجلة كلية التربية، 40 (190)، 356– 396.
- القرشي، أمجاد. (2021). إدارة الوقت وعلاقته بالضغوط الأكاديمية وقلق الاختبار لدى طلاب جامعة الطائف. مجلة كلية التربية،(6) *37* ، 32– 65.
- كعكي، سهام. (2021). التنمر الإداري وانعكاسه على بيئة العمل النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج(85) ،470–500.
- محمد، حسين، وعبد الرحمن، محمد ومحمود، هيام. (2022). الخصائص السيكومتيرية لمقياس التسويف الأكاديمي لطلاب كلية التربية النوعية، المجلة العلمية المحكمة لدراسات وبحوث التربية النوعية،(4) *8* ،151 – 169.
- محمد، فتح الإله. (2021). واقع تبني التعليم الإلكتروني في برنامج التعليم المحاسبي من وجهة نظر أعضاء التدريس في الجامعات الحكومية السودانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي(48) *14* ، 105–133، Doi.org/10.20428/AJQAHE.14.48.5.
- مغاري، أحمد وعساف، محمود. (2021). التسويف الأكاديمي وعلاقته بالاغتراب النفسي لدى طلبة الجامعات الفلسطينية، المجلة التربوية جامعة سوهاج 4(91) ،1706–1741 :DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.
- المطيري، بدرية. (2022). قيادة مجتمعات التعلم المهنية في ظل جائحة كورونا بمدارس التعليم العام في محافظة عنيزة، مجلة الدراسات والبحوث التربوية 2(4) ،260–284.
- نظمي، فارس والقريشي، علي. (2017). تطوير أنموذج تنبؤي بسلوك المماطلة وفقا فاعلية الذات وقلق المستقبل، مجلة الفتح،(69) *13* ،-104 163.

References:

- Abu Eyada, Heba. (2022). Suggested educational methods for knowledge management in higher education. Studies ***Journal of Ammar Thaliji University, Laghouat*** (in Arabic): (109), 205-226.
- Abu Eyada, Heba & Al-Mousa, via. (2022). Proposed educational criteria for selecting creative leaders***, Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education*** (in Arabic): 42 (2), 10.
- Abu Ghazal, Muawiya. (2012). Academic procrastination: its prevalence and causes from the viewpoint of university students***. The Jordanian Journal of Educational Sciences*** (in Arabic): (8), 131-149.
- Ahmed, Abdelaty & Mahmoud, Shaima. (2020). A predictive study of factors contributing to academic retardation among university students, ***Journal of the Faculty of Education***, , Al-Azhar University 3 (in Arabic): (185), 111-172.
- Ahmed, Haitham. (2021). The level of academic procrastination among university students, ***Journal of the Faculty of Education, Mansoura*** (in Arabic): 108 (3), pp. 1497-1549.
- Al-Dagheem, Muhammad & Abdul-Khaleq, Ahmed. (2011). The Arab Procrastination Scale, its numbers and characteristics***, International Journal of Educational Research*** (in Arabic): (3), 200-225.
- Al-Drais, Nora. (2020). The reality of crisis management at Shaqra University in the Kingdom of Saudi Arabia from the viewpoint of the deans, ***Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences*** (in Arabic): 13 (4), 163-188.
- Alessi, Raheeb. (2021). Obstacles facing faculty members at Sana'a Community College from their point of view, ***Arab Journal for Quality Assurance of University Education*** (in Arabic):14 (47), 130.
- Al-Faqi, Muhammad et al. (2021). Electronic bullying and its relationship to academic retardation, ***Journal of the College of Education***, (in Arabic): 40 (190), pp. 356-396.
- Ali, Esraa. (2019). Narcissism and its Relationship to Postponement Behavior among University Students, (in Arabic), ***Journal of the College of Basic Education*** (in Arabic): 25 (103), pp. 1067-1115.
-
- AlKfare, W. (2022). the effectiveness of the rational emotive therapy in improving academic self-efficacy and reducing academic procrastination among students of Hail University, ***Journal of education 2*** (in Arabic): (93),3. DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2021. 130233
- Al-Mutairi, Badria. (2022). Leading Professional Learning Communities in Light of the Corona Pandemic in Public Education Schools in Unaizah Governorate, (in Arabic), ***Journal of Educational Studies and Research*** (in Arabic): 2 (4), 260-284.

- Al-Omari, Abdul-Hadi. (2019).The mediating role of irrational ideas in the relationship between orientation towards the future and both achievement responsibility and academic deferment among Al-Baha University students, ***Educational Journal*** (in Arabic): (57), 92-128.
- Al-Qurashi, Amjad. (2021). Time management and its relationship to academic stress and test anxiety among Taif University students***, Journal of the College of Education***, (in Arabic) 37 (6), 32-65.
- Atallah, Mustafa. (2017). Academic procrastination and its relationship to motivational attitudes and self-confidence among students of the College of Education***, Scientific Journal of the Faculty of Education , Assiut University*** (in Arabic) 33 (2).
- Barakat, Ziyad. (2021). Academic delay and active reading skills among Palestinian university students in Tulkarm Governorate***, Arab Journal of Psychology*** (in Arabic): 6 (2), 37-95.
- He, W., Zhang, Z., & Guo, Q. (2023). More humility for leaders, less procrastination for employees: the roles of career calling and promotion focus, ***Leadership & Organization Development Journal***, *01*, (in Arabic): 75-93.DO: 10.1108/LODJ-03-2022-0140
- Ka'ky, Siham. (2021). Administrative bullying and its reflection on the women's work environment at Princess Nora Bint Abdel Rahman University, ***The Educational Journal of the Faculty of Education*** , Sohag University (85), 470-500.
- Maghari, Ahmed & Assaf, Mahmoud. (2021). Academic procrastination and its relationship to psychological alienation among Palestinian university students, (in Arabic), ***Educational Journal,*** Sohag University 4 (91), 1706-1741.
- Muhammad, Hussein, et al. (2022). The Psychometric Characteristics of the Academic Procrastination Scale for Students of the Faculty of Specific Education, ***Scientific Journal of Specific Education Studies and Research***, (in Arabic): 8 (4), 151-169.
- Muhammad, Fathallah. (2021). The reality of adopting e-learning in the accounting education program from the point of view of faculty members in Sudanese public universities***, Arab Journal for Quality Assurance of University Education*** (in Arabic): 14 (48), 105-133.
- Nazmi, Faris & Al-Quraishi, Ali. (2017). Developing a predictive model for procrastinating behavior according to self-efficacy and future anxiety, ***Al-Fath Journal***, (in Arabic): 13 (69), 104-163.
- Pacaol, F., Siguan, A. (2022). ***Academic Procrastination in the Age of Online Education in the Philippines***, Emerald Publishing, Bingley**,** 75-93.
- Shehata, Martha. (2021). The effect of realistic therapy in reducing procrastination symptoms among female university students, (in Arabic), ***Journal of Human and Social Sciences***, 8 (1), 245-272.
- Singh, Sandeep & Sood, Sarita & Bala, Rajni. (2021). Passive leadership styles and perceived procrastination in leaders***, World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development****,17* (1) 20-37. ids: wrens: v:17: y:2021: i:1: p:20-37.
- Zayed, Amal. (2020). Academic procrastination and its relationship to cognitive failure and life stress among students of the Faculty of Education, ***The Educational Journal of the Faculty of Education***, (in Arabic), Sohag University, (75), 1138-1199.
- Zhang, S. et.al. (2022). Make time for employees to be sustainable: the roles of temporal leadership, employee procrastination, and organizational time norms, ***Sustainability***, *14*(14) ,8778. https://doi.org/10.3390/su14148778.