

2022

## Organizational Laxity in Kuwaiti Governmental Schools and its Relationship to Teachers Job Frustration

Dr. Meznah Saad Alazmi  
Kuwait University, meznah.salazmi@ku.edu.kw

Follow this and additional works at: <https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre>

---

### Recommended Citation

Alazmi, Dr. Meznah Saad (2022) "Organizational Laxity in Kuwaiti Governmental Schools and its Relationship to Teachers Job Frustration," *International Journal for Research in Education*: Vol. 46 : Iss. 1 , Article 7.

Available at: <https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre/vol46/iss1/7>

This Article is brought to you for free and open access by Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in International Journal for Research in Education by an authorized editor of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact [j.education@uaeu.ac.ae](mailto:j.education@uaeu.ac.ae).



# المجلة الدولية للأبحاث التربوية International Journal for Research in Education

المجلد (46) العدد (1) يناير 2022 - Vol. (46) , issue (1) January 2022

Manuscript No.: 1689

## Organizational Laxity in Kuwaiti Governmental Schools and its Relationship to Teachers Job Frustration

التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت وعلاقته  
بالإحباط الوظيفي لدى المعلمين

Received  
تاريخ الاستلام

Jul 2020

Accepted  
تاريخ القبول

Dec 2020

Published  
تاريخ النشر

Jan 2022

DOI : <http://doi.org/10.36771/ijre.46.1.22-pp209-241>

Dr. Meznah Saad Alazmi  
Kuwait University, state of Kuwait  
[meznah.salazmi@ku.edu.kw](mailto:meznah.salazmi@ku.edu.kw)

د. مزنة سعد العازمي  
جامعة الكويت- دولة الكويت

## Organizational Laxity in Kuwaiti Governmental Schools and its Relationship to Teachers Job Frustration

### Abstract

This study aimed to identify the level of organizational laxity among Kuwaiti governmental school principals and its relationship to job frustration. Adopting a correlative descriptive approach, the study administered a questionnaire to a random sample of 1169 teachers. The most important findings were: (1) the level of organizational laxity among school principals was generally moderate; (2) there were statistically significant differences between the levels of organizational laxity attributed to gender, nationality, and years of service were attested; (3) the level of job frustration among teachers was generally high; (4) there were statistically significant differences between the levels of organizational frustration attributed to gender, nationality and years of service; (5) there was a positive and statistically significant correlation between the different aspects of organizational laxity and the factors affecting the level of job frustration in general. The study concluded with several recommendations: (1) an electronic performance indicator that measures the level of principals' application of administrative and technical tasks should be developed, (2) indicators of organizational laxity should be monitored and placed in a guideline, (3) an annual electronic scale that measures job frustration levels and causes among teachers should be placed on the Ministry of Education's website.

*Keywords:* organizational laxity, governmental school principals, job frustration teachers, State of Kuwait

## التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بالإحباط الوظيفي لدى المعلمين

### مستخلص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بالإحباط الوظيفي. وقد اتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. ولتحقيق هدف هذه الدراسة؛ استُخدمت الاستبانة كأداة لها، وقد طُبِّقت على عينة عشوائية قوامها (ن = 1169) معلّمًا. وانتهت الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أهمها: (1) أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس كان بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد إجمالاً؛ (2) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التراخي التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والجنسية وسنوات الخدمة؛ (3) أنّ مستوى الإحباط الوظيفي لدى المعلمين كان بدرجة عالية في جميع الأبعاد إجمالاً؛ (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الإحباط التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والجنسية وسنوات الخدمة؛ (5) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين مجالات التراخي التنظيمي والعوامل المؤثرة في مستوى الإحباط الوظيفي بشكل عام. وفي ضوء هذه النتائج؛ خرجت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات، كان من أهمها: (1) وضع مؤشر أداء إلكتروني يقيس مستوى تطبيق مدير المدرسة للمهام الإدارية والفنية الموكلة إليه، (2) رصد مؤشرات التراخي التنظيمي ووضعها في دليل إرشادي، (3) وضع مقياس إلكتروني على موقع وزارة التربية يطبق كل عام على المعلمين بهدف تعرف مستوى الإحباط الوظيفي ومسبباته.

الكلمات المفتاحية: التراخي التنظيمي، مديري المدارس، التعليم الحكومي، الإحباط

الوظيفي، المعلمين، دولة الكويت

## المقدمة

تعد الإدارة من أهم وسائل التقدم الاجتماعي والاقتصادي؛ ذلك أن جهود الإنماء الاقتصادي ومحاولة التطوير الاجتماعي إن احتاجت إلى موارد مالية فإنها بحاجة بالدرجة الأولى إلى أنظمة إدارية متطورة، وإلى قادة إداريين يستطيعون وضع مستحدثات العلوم الإدارية موضع التطبيق الصحيح، واتخاذ قرارات سليمة تحقق أفضل الحلول لما قد يواجه المجتمع من مشكلات. وقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالمشكلات الإدارية في الكثير من الدول النامية؛ مما حدا بالحكومات إلى ضرورة اتخاذ إجراءات متعددة بخصوص هذه المشكلات، بغية تطوير العمل الإداري في المؤسسات والمنظمات.

وقد تبين في كثير من الحالات أن مشكلات الإدارة ليست بالضرورة مشكلات فنية بقدر ما هي مشكلات إنسانية، ومن بين هذه المشكلات والظواهر الإنسانية السلبية في النظام الإداري ظاهرة التراخي التنظيمي Organizational Laxity أو ما يعرف أيضًا بالتسبب الإداري. وقد أصبحت هذه الظاهرة ظاهرة عامة، تهدد معظم المنظمات الإدارية والإنتاجية والخدمية وخصوصًا في الدول النامية؛ لما يوجد في هذه الدول من خصائص تعد أرضًا خصبة لظهور هذه الظاهرة (سلطان، 2006).

والتراخي التنظيمي هو ظاهرة سلوكية ترتبط بالعمل والعاملين وذات تأثير مباشر في سير العمل؛ إذ يلاحظ أن قلة اهتمام الإدارة بالجوانب المعنوية والمادية قد يؤدي إلى عدم تحقيق المنظمة لأهدافها المخطط لها بسبب التكاثر وعدم الانضباط؛ ومن ثمَّ الإهمال ثمَّ ضعف الإنتاجية الكلية. ولذلك؛ فإن مفهوم التراخي التنظيمي يرتبط بمفهوم الإهمال والتسبب أو التأخر والتخلف الوظيفي (عثمان، 2017). ويعرف (Hargreaves 1995) التراخي التنظيمي على أنه تلك الانحرافات التي تصدر عن الموظف في أثناء تأديته لمهام وظيفته، والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل، ومن أهمها: الكسل، والرغبة في الحصول على أكبر أجر مقابل أقل جهد، وتنفيذ الحد الأدنى من العمل، وعدم الجدية في العمل، والقبول بمستويات متدنية من الأداء. ويؤيد أبو حمدة والسعود (2013) التعريف السابق؛ إذ إنهما عرّفا التراخي التنظيمي على أنه: "عدم قيام العامل، أيًا كان موقعه الوظيفي، بما يجب عليه القيام به تجاه وظيفته، من حيث إنجاز مهمات وظيفته بالشكل المطلوب وبالوقت المناسب، والحصول على أكبر أجر مقابل بذل أقل جهد، وتدني مستوى الأداء، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المطلوبة" (ص.402).

وبما أن الإدارة المدرسية ينظر إليها على أنها الحلقة الأهم في البنية الهيكلية للإدارة التربوية، والمدير هو الرأس الإداري والتربوي في آن واحد، وهو القائد الموجه والمقرر، وهو المخطط، والمنسق، والمشرف في مدرسته - فإن مستوى التراخي التنظيمي في الإدارة المدرسية يرتبط بمستوى

تراخي المدير في أداء مهامه الإدارية والفنية (أبو حمدة والسعود، 2013). وبذلك يمكن أن يعرّف التراخي التنظيمي في الإدارة المدرسية على أنه تراخي المدير في القيام بمهامه الوظيفية بالشكل المطلوب والمنصوص عليه في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم واجباته العامة، على نحو يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل والعجز عن تحقيق الأهداف التربوية المرسومة وفق السياسة العامة للدولة.

وقد بينت عثمان (2017) أن من أشكال ظاهرة التراخي التنظيمي في الإدارة المدرسية ما يأتي: (1) انخفاض كفاءة مدير المدرسة للقيادة وضعف شخصيته وتراخيه يؤدي إلى عدم الانصياع لأوامره وفقدان احترام العاملين والطلبة له؛ (2) قلة قيام المدير بوضع خطط أو الاهتمام بتطبيقها؛ (3) ضعف اهتمام الإدارة المدرسية بالجوانب الإنسانية والاجتماعية، والتقيد بالروتين؛ (4) تفشي اللامبالاة والإهمال وعدم الإخلاص وبذل الجهد في العمل؛ (5) قلة رغبة المدير في الدوام أو الوجود في العمل.

في حين قسمت غلوسي (2015) أسباب التراخي التنظيمي في الإدارة المدرسية إلى: (أ) أسباب إدارية تمثلت في: (1) ضعف تحمل المدير لمسؤولياته وواجباته؛ (2) ضعف الرقابة الإدارية لحسن سير العمل الإداري؛ (3) ضعف أسلوب الإدارة الذي تمارسه وافتقارها إلى التنظيم والانضباط؛ (4) انخفاض المكافآت المعنوية والمحفزات التشجيعية في العمل؛ (5) قلة توافر الإمكانيات المادية لممارسة الإدارة عملها؛ (6) قلة وجود برنامج عمل تعاوني بين الإدارة والعاملين؛ (7) تراخي وتباطؤ المدير وإهماله لأداء عمله. (ب) أسباب تنظيمية تمثلت في: (1) استمرارية أشكال التحكم والسيطرة بشكل بيروقراطي على العاملين؛ (2) التفويض والالتكالية في أشكالها كافة؛ (3) انتشار ظواهر خطيرة في المنظمة بين العاملين كالوساطة والمحسوبية والرشوة والفساد والتسلط من قبل فرد أو مجموعة معينة على الآخرين. (ج) أسباب قانونية تمثلت في: (1) قلة وجود تشريعات قانونية لممارسة الإدارة، (2) غياب العقاب لعدم تطبيق القوانين واللوائح والأنظمة؛ مما يؤدي إلى انتشار المخالفات والإهمال والتراخي بين العاملين في المنظمة.

ويرى أبو حمدة والسعود (2013) أن التراخي التنظيمي يشمل العديد من الممارسات السلبية للمدير في أثناء تأدية عمله، وينعكس ذلك على أدائه بشكل مباشر؛ منها: (1) الهروب من الواجبات الموكلة للمديرين وعدم الرغبة في الإنجاز والعمل؛ (2) اللامبالاة وعدم المسؤولية وعدم الجدية في العمل؛ (3) الوساطة في إنجاز الأعمال؛ (4) غياب الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع المديرين على أداء أعمالهم بجدية؛ (5) عدم تحديد مدير المدرسة للمهام والواجبات للعاملين في المدرسة؛ (6) ضعف عملية الاتصال بين العاملين والمدير في المدرسة؛ (7) استغلال المركز الوظيفي.

ويعد التراخي التنظيمي لدى مدير المدرسة أحد العوامل الأساسية التي تظهر آثارها في سلبية مخرجات التعليم ومدى تحقق الأهداف التعليمية والتربوية؛ فمن السهولة لأي مدرسة أن تتبنى خطأ تنظيمية، ولكن من الصعب عليها تطبيقها والحصول على نتائج إيجابية سبق أن حُدِّدت في تلك الخطة. ومن ثمَّ فإنَّ تبنيَّ خطط معينة وتطبيقها بشكل خاطئ ودون تنظيم وتنسيق مسبقين - يؤدي إلى نتائج سلبية، فضلاً عن عدم استثمار الوقت والجهد بالشكل الأفضل (أبو حمدة والسعود، 2013).

وذكرت غلوسي (2015) أن هنالك عوامل عديدة مؤثرة في ظاهرة التراخي التنظيمي في المدرسة إما إيجابياً وإما سلبياً؛ بمعنى أن تكون علاقة العوامل مع التراخي علاقة طردية؛ أي: كلما زاد التسبب والتراخي زاد ذلك العامل؛ أو تكون العلاقة عكسية؛ أي: كلما قل أو نقص التسبب والتراخي التنظيمي زاد ذلك العامل، أو العكس. وهذا ما أشار إليه Edward (2000) من أن رضا العامل يتأثر نتيجة تراخي الإدارة واللامبالاة من ناحيتها؛ مما يؤدي إلى انعدام الدافعية نحو العمل خاصة لعدم الاهتمام بالعوامل التي تسهم في رضا العاملين؛ وهذا ما يسهم في انخفاض الرضا الوظيفي والشعور بالإحباط الوظيفي.

ويعد الإحباط الوظيفي مرضاً من الأمراض التنظيمية ينشأ بسبب عدة عوامل تنظيمية متداخلة، ويعبر عنه بمجموعة متعددة من مظاهر الاضطرابات والانفعالات التي تحدث في كيان الشخصية وتخل بوظائفها، وغالباً ما تقترن بأسباب وعوامل نفسية المنشأ، وقد ينبثق عنها آثار سلبية وأخرى إيجابية. ويرى الصرايرة (2005) أن الإحباط الوظيفي يقصد به عدم تمكن الفرد من القيام بدوره المطلوب منه في الوظيفة؛ وذلك بسبب العوائق الموجودة في بيئة العمل. ويؤكد (DuBrin 1990) أن عدم شعور الفرد بالأمان الوظيفي يؤدي إلى إحباط جهوده أو شعوره بالانفعال والتوتر نتيجة لعدم قدرته على إشباع حاجاته التي تنتج من داخل ذاته البشرية؛ إذ تعدد المصادر المسببة لعدم شعور الفرد بالأمان الوظيفي؛ منها: البيئة المادية، التشريعات، الإجراءات والتنظيم الرسمي. في حين يرى كل من رشيد ومطر (2011) أن الإحباط الوظيفي حالة انفعالية غير سارة، ومن مؤثراتها الشعور بالإحباط وخيبة الأمل، كما تتضمن إدراك الفرد العامل أو الموظف وجود عقبات أو عوائق تحول دون إشباعه لما يسعى إلى تحقيقه من أهداف. لذا؛ فإن العامل أو الموظف نتيجة للإحباط يتولد لديه نوع من الروح العدوانية ومشاعر سلبية تتضمن الضيق والتوتر والقلق وخيبة الأمل والمشاعر الاكتئابية وعدم الشعور بالانتماء والولاء للعمل والشعور بالغبن وكثرة التشكي وارتفاع معدلات دوران العمل (الصرايرة، 2005).

وتتنوع مصادر الإحباط الوظيفي في مكان العمل؛ فهي قد تتمثل في: (1) ضعف المشاركة في صنع القرار؛ (2) انخفاض مستوى الأمن الوظيفي؛ (3) الصراع مع زملاء العمل؛ (4) ضعف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين؛ (5) صراع الأدوار؛ (6) أن الجهود المبذولة لا تتناسب مع

المكافآت الممنوحة؛ (7) انخفاض مستوى العدالة في فرص الترقية؛ (8) طبيعة العمل نفسه (9) حالة التناقض بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة (Radebe & Dhurup, 2016; Reio, 2011; Van der Elst et al., 2012).

كما يضيف العتيبي (1998) أن المشرفين والرؤساء والمديرين قد يكونون مصدرًا رئيسًا للإحباط الوظيفي؛ من خلال الإخفاق في إعطاء الموظفين تقارير كفاءة مناسبة وعلى أساس منظم، وتركهم في حالة ظلام عن مدى كفاية أدائهم، أو حجب المعلومات التي يمكن أن تساعد العاملين على فهم مسوغات القيام بتغييرات معينة، إضافة إلى نقل إحباطاتهم الشخصية إلى مرؤوسيهـم. وقد تتولد لدى الموظف الذي يشعر بالإحباط الوظيفي ردود فعل مختلفة ترتبط بسلوكيات متعددة قد تتمثل في:

(1) الانسحاب أو الهروب من الموقف الذي سبب له الإحباط، ويتخلى من ثَمَّ عن تحقيق هدفه، ويكون انسحاب الفرد هنا إما انسحابًا مكانيًا فعليًا يتمثل في عدم الانتظام في العمل أو ترك التنظيم نهائيًا؛ وإما انسحابًا داخليًا (نفسيًا) من الموقف المحبط، ويتسم سلوكه في هذه الحالة بعدم المبالاة أو الجمود.

(2) اللجوء إلى العدوان، ويمثل تصرفًا معينًا موجهاً ضد شخص ما أو شيء ما، وينقسم السلوك العدواني للفرد إلى قسمين اعتماداً على المصدر الموجه إليه: فقد يكون العدوان خارجياً يوجهه الفرد إما للمصدر أو العائق الأساسي الذي تسبب في إصابته بالإحباط، وإما تجاه مصدر آخر (أفراد، مواد، آلات ومعدات) يستخدمه الفرد بديلاً عن المصدر الأساسي الذي تسبب في إحباطه. ويتخذ السلوك العدواني الخارجي مظاهر متعددة؛ فقد يكون لفظياً كلامياً من خلال تهجم الفرد بالسب والشتم على الآخرين، وقد يكون مادياً (فعلياً) من خلال الاعتداء بالضرب على الآخرين في محيط العمل أو التخريب المتعمد للآلات والمعدات والمواد المستخدمة في عمليات الإنتاج. وقد يوجه الفرد العدوان تجاه نفسه، ويظهر ذلك في شكل ردود فعل جسمانية تجاه الضغوط التي يعيشها الفرد، والتي تنتج من الموقف الذي سبب له الإحباط. وتتنوع ردود الفعل الجسمانية التي يكون لها تأثير معوق في الفرد وقدراته؛ مثل أمراض القلب، القرحة، الربو، ارتفاع ضغط الدم وغيرها (أبو حمد والموسوي وصالح، 2011).

ويرى العتيبي (1998) أن تفشي الإحباط الوظيفي بين العاملين قد يندرز بعواقب وخيمة تلحق أضراراً شديدة بالأداء والإنتاجية؛ من خلال ممارسة السلوكيات العدوانية، إضافة إلى زيادة الشعور بالقلق والحقد تجاه الآخرين وزيادة الغضب؛ خصوصاً إذا كان الرئيس أو المدير هو بحد ذاته مصدرًا للإحباط من خلال ممارساته الإدارية التي قد تتسم بالتسيب والتراخي.



وقد ربطت أغلب الدراسات السابقة التراخي التنظيمي بالعديد من المفاهيم التنظيمية، ومن هذه الدراسات:

- دراسة عزيزي ونعمة الله (Azizi & Nematollahi, 2010) التي هدفت إلى تعرف أثر إدارة التراخي التنظيمي في العلاقة بين التراخي التنظيمي والأداء الإبداعي من خلال تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الإيرانية. وأظهرت النتائج أنه للوصول إلى أفضل أداء إبداعي في المنظمة يجب أن يكون التراخي التنظيمي عند المستوى المعتدل، كما أن المديرين يستطيعون الوصول إلى مستويات الأداء الإبداعي التنظيمي من خلال التحكم بالتراخي التنظيمي، وأن هناك علاقة سلبية واضحة في درجة التفاعل بين إدارة التراخي التنظيمي والتراخي التنظيمي غير المشبع.
- وبينت دراسة (Bulbul & Ercetin, 2010) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين التعليم والتراخي التنظيمي (النمط الفوضوي) ضمن النظام التعليمي في أنقرة - أن المعلمين هم من أهم العوامل المساعدة على ظهور التراخي التنظيمي في المدرسة، كما أن اتجاهات الطلبة وميولهم في معظم الأحيان تؤثر تأثيراً سلبياً إذ تسهم في إيجاد جو من اللامبالاة عند المعلمين؛ مما يؤدي إلى عدم الوصول إلى الأهداف المرجوة التي يمثل الطالب محورها الأساسي.
- أما أبو حمدة والسعود (2013)، فقد قاما بدراسة هدفت إلى معرفة مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وبيان علاقته بالرضا الوظيفي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس مرتفع؛ ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمي هذه المدارس متوسط. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمي تلك المدارس.
- وكشفت نتائج دراسة (Moovendhan, 2015) التي هدفت إلى التحقق من دور الوساطة في التراخي التنظيمي والمقدرة على تكيف المنظمات الخاصة والحكومية في الهند - أن أثر التراخي التنظيمي في المقدرة على التكيف التنظيمي كان إيجابياً، بينما كان الأثر سلبياً في مقدرة التكيف التكنولوجي مما يؤثر في أداء المنظمة.
- وبينت نتائج دراسة عثمان (2017) التي هدفت إلى تعرف مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية في مدارسهم - أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس كان مرتفعاً، في حين كان مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة متوسطاً. كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التراخي التنظيمي ومستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، في حين لم توجد فروق في الجنس؛ ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التراخي التنظيمي والثقافة التنظيمية.

- وأوضحت دراسة العجلوني والحراشنة (2017) التي هدفت إلى تعرف واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مدارس مديرية تربية قصبه المفروق بالأردن - أن واقع الرقابة الإدارية كان مرتفعاً، في حين كان مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس منخفضاً؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل والخبرة، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية عكسية بين مجالات الرقابة الإدارية ومجالات التراخي التنظيمي.
- أما الدراسات السابقة التي تناولت الإحباط الوظيفي، فقد ربطت بينه وبين عدة متغيرات تنظيمية في مؤسسات غير تعليمية؛ ومن هذه الدراسات:
- دراسة العتيبي (1998) التي هدفت إلى تحديد مدى تعرض العمالة الكويتية ونظيرتها الوافدة للإحباط الوظيفي، وكشفت نتائج الدراسة أن العمالة الكويتية أكثر إحباطاً من العمالة الوافدة، وأكثر تعرضاً لضغوط العمل من العمالة الوافدة. كما أظهرت النتائج أن المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، سنوات الخدمة) لا تؤثر في مستويات الإحباط الوظيفي سواء عند العمالة الكويتية أو العمالة الوافدة.
- وكشفت نتائج دراسة الصرايرة (2005) التي هدفت إلى تعرف طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين الإحباط الوظيفي والاعتراب التنظيمي لدى الأطباء العاملين في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية - ارتفاع مستويات الإحباط الوظيفي والاعتراب التنظيمي ووجود علاقة ارتباطية قوية بينهما، كما توصلت النتائج إلى وجود اختلاف في مستويات الإحباط والاعتراب لدى الأطباء باختلاف تخصصاتهم واختلاف أماكن عملهم في تلك المحافظات.
- وانتهت دراسة Heacox & Sorenson (2007) التي هدفت إلى تعرف العلاقة بين الإحباط التنظيمي والسلوك العدواني لدى العاملين في الشركات الكبرى في الولايات المتحدة - إلى وجود علاقات تنبؤية قوية بين الخصائص التنظيمية كغموض الدور وتضارب الأدوار وقيود العمل والدفع والدعم والإحباط. كما تنبأ الإحباط بالعدوان والسلوكيات المتعلقة بالانسحاب، والعدوان الداخلي، والتخلي عن الهدف.
- في حين كشفت نتائج دراسة أبو حمد والموسوي وصالح (2011) التي هدفت إلى تعرف العلاقة بين مشاعر الإحباط لدى العاملين في القطاع الصناعي المختلط في العراق وكل من خصائصهم الشخصية والوظيفية ومستوى أدائهم - أن الإناث كنَّ أكثر إحباطاً مقارنة بالذكور، والأفراد الصغار السن (٣٥ سنة فأقل) كانوا أكثر إحباطاً مقارنة بالأكبر منهم سناً، وأن الأفراد الأرفع تعليماً كانت مشاعر الإحباط لديهم أقوى مقارنة بزملائهم الأدنى، والأفراد الموجودين في المستويات الإدارية الدنيا كانوا أكثر إحباطاً مقارنة بأولئك الموجودين في مستويات إدارية أرفع؛ وأن شعور المرء بالإحباط يؤثر سلبياً في مستوى أدائه لعمله.

- وأشارت نتائج دراسة رشيد ومطر (2011) التي هدفت إلى تعرف العلاقة بين الإحباط الوظيفي وجودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسات الحكومية في محافظة الديوانية بالعراق - إلى أن الموظفين ليس لديهم إحباط وظيفي، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الشعور بالإحباط، وانتهت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الشعور بالإحباط وجودة حياة العمل.
- وأظهرت نتائج دراسة Ugwu & Onyishi (2018) التي هدفت إلى تعرف العلاقة بين الإحباط التنظيمي المتصور والانغماس في العمل والأدوار المهذئة التي يؤدّيها الانجذاب للوظيفة والدلالة النفسية لدى معلمي المدارس الابتدائية وما بعد الابتدائية (الثانوية) في جنوب شرق نيجيريا، أن المعلمين ذوي الانجذاب العالي للوظيفة كانوا أكثر انغماسًا في عملهم، بغض النظر عن تصور الإحباط التنظيمي المرتفع مقارنة بنظرائهم ذوي الانجذاب المنخفض للوظيفة؛ بل إن الأكثر من ذلك أن المعلمين ذوي الدلالة النفسية العالية منخرطون أكثر في عملهم على الرغم من أنهم يعانون إحباطًا تنظيميًا أعلى من نظرائهم ذوي الدلالة النفسية المنخفضة.

### مشكلة الدراسة

انتشر في السنوات الأخيرة الكثير من المشكلات والأمراض التنظيمية في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت، ولعل من أهمها انتشار الفساد الإداري الذي أوجب بناء عليه صدور قانون رقم 2 لسنة 2016 بإنشاء الهيئة العامة لمكافحة الفساد. وقد يكون أهم الأسباب التي أدت إلى انتشار الفساد الإداري هو ازدياد مستوى التسبب والتراخي التنظيمي في النظام الإداري بشكل عام. وقد يعود السبب في ذلك إلى وجود بعض القوانين التي تدعم الموظف الكويتي سلباً، إذ أن الدستور الكويتي لا يسمح بفصل الموظف الكويتي عن وظيفته الحكومية، وذلك استناداً وتطبيقاً للمبدأ الدستوري في مادته 41، حيث تنص على أن "لكل كويتي الحق في العمل وفي اختيار نوعه، والعمل واجب على كل مواطن تقتضيه الكرامة ويستوجبه الخير العام، وتقوم الدولة على توفيره للمواطنين وعلى عدالة شروطه" (وزارة العدل، 2011)، وبذلك لا يفصل الموظف الكويتي إلا في حالات محدودة جداً أشير إليها في قانون الخدمة المدنية حيث حددت المادة 32 من قانون الخدمة المدنية أسباب انتهاء الخدمة، وهي: (الاستقالة- عدم تجديد التعيين في الوظيفة القيادية- الإحالة إلى التقاعد- الفصل بقرار تآديي- الحكم بعقوبة مُقيدة للحرية في جنابة أو في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة- سقوط الجنسية الكويتية أو سحبها- عدم اللياقة للخدمة صحياً- بلوغ سن 65- الوفاة)، كذلك تنص المادة 81 من قانون الخدمة على أنه: "إذا بلغ الانقطاع خمسة عشر يوماً متصلة، أو ثلاثين يوماً غير متصلة، خلال اثني عشر شهراً، اعتبر مستقلاً بحكم القانون". لذلك يستغل بعض الموظفين هذه القوانين سلباً؛ مما ينتج عنه تماجدٍ وتفاغسٌ عن الإنتاج بحجة حماية

القوانين لهم. أما فيما يتعلق بالإدارة المدرسية، فقد اشارت العديد من الدراسات السابقة (أبو حمدة والسعود، 2013، العثمان، 2017، الغلوسي، 2015، Bulbul & Ercetin, 2010) إلى إن التراخي التنظيمي يرتبط بشخص المدير في التقاعس عن أداء مهامه الإدارية والفنية ومتابعة العاملين معه في المدرسة، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه الرمضان (2012) أن من مظاهر تراخي بعض مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت عدم التزام بعض الإدارات المدرسية بالنظام الإداري؛ مما جعل بعض المناطق التعليمية تتقدم في عام 2012 بمقترح تطبيق نظام البصمة على العاملين في المدارس من هيئات تعليمية وإدارية، مشيرة إلى أن هناك شكوى محل التحقيق بشأن عدم التزام بعض الإدارات المدرسية بمتابعة النظام الإداري، والسماح بتوقيع بعض المعلمين نيابة عن غيرهم، والخروج أثناء الدوام الرسمي دون أن يكون هناك استئذان رسمي أو إجازة.

وبعد سبعة أعوام من اقتراح المناطق التعليمية تطبيق البصمة على العاملين في المدارس الحكومية؛ أصدر ديوان الخدمة المدنية قرارًا بأن يبدأ تطبيق نظام البصمة في المدارس مع بداية العام الدراسي 2020/2019، وأنه لم يصدر أي قرار بإعفاء المعلمين من البصمة عند نهاية الدوام؛ بل إن تطبيق بصمة الحضور والانصراف يسري على جميع موظفي الدولة، وأنه لم تُستثنَ أي فئة وظيفية منها، ولن يُستثنى العاملون في المدارس بمن فيهم الهيئة التعليمية والهيئة الإشرافية من قرار تطبيق البصمة. ولذلك خصّصت وزارة التربية من ميزانيتها لهذه المناقصة مبلغًا مقداره مليون ومئة ألف دينار؛ لتكيب ثلاثة أجهزة بصمة في كل مدرسة حكومية، لافتة إلى أن الوزارة ملزمة بتنفيذ قرارات ديوان الخدمة المدنية ذات الصلة بآلية إثبات الحضور والانصراف، والتي طالبت الجهات الحكومية بتطبيقها على جميع الموظفين الحكوميين (بندق، 2019).

وإن كان قلة انضباط المعلمين هو أحد مظاهر التراخي التنظيمي التي رُصدت في مدارس دولة الكويت من خلال آلية الحضور والغياب، فهناك العديد من المظاهر الأخرى التي ترتبط بالتراخي التنظيمي، ولم تُتناول بالدراسة أو الرصد في مدارس الكويت بحسب علم الباحثة، ولعل من أهمها التأثير السلبي للتراخي في مستوى الشعور بالإحباط الوظيفي. ومن هنا تبلورت مشكلة هذه الدراسة محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: "ما مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت؟ وما علاقته بالإحباط الوظيفي؟"

### أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في التعليم الحكومي في دولة الكويت؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، الجنسية، سنوات الخدمة)؟

3. ما مستوى الإحباط الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الحكومي في دولة الكويت؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسطات الحسابية لمستوى الإحباط الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، الجنسية، سنوات الخدمة)؟
5. هل توجد علاقة بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في التعليم الحكومي في دولة الكويت ودرجة الإحباط الوظيفي لدى المعلمين؟

### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. تعرّف مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في التعليم الحكومي في دولة الكويت.
2. تحديد مدى تأثير متغير الدراسة: (الجنس؛ الجنسية؛ وسنوات الخدمة) في تصورات عينة الدراسة عن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في التعليم الحكومي في دولة الكويت.
3. تعرّف درجة الإحباط الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الحكومي في دولة الكويت.
4. تحديد مدى تأثير متغير الدراسة: (الجنس؛ الجنسية؛ وسنوات الخدمة) في تصورات عينة الدراسة عن درجة الإحباط الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الحكومي في دولة الكويت.
5. استكشاف نوع العلاقة بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في التعليم الحكومي في دولة الكويت ودرجة الإحباط الوظيفي للمعلمين.

### أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في التعليم الحكومي بمراحله الثلاثة (ابتدائي؛ متوسط؛ ثانوي) في دولة الكويت وعلاقته بالإحباط الوظيفي. ومن المؤمل أن تُسهم هذه الدراسة في توفير المعلومات للمسؤولين القائمين على اتخاذ القرار في وزارة التربية عن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الحكومي، وتعرّف مظاهر هذا التراخي التنظيمي في الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس؛ من أجل وضع الحلول المناسبة للحد من هذه المظاهر.

كما يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة مديرو المدارس الجدد والقدامى بالمراحل التعليمية الثلاث (ابتدائي؛ متوسط؛ ثانوي) من التعليم الحكومي؛ إذ إن نتائج هذه الدراسة تقدم لهم نوع الممارسات السلبية المسببة للتراخي التنظيمي، والتي يمارسها زملاؤهم من مديري المدارس التي طبقت عليهم أداة الدراسة؛ ومن ثمّ تفادي هذه الممارسات في إدارتهم لمدارسهم. كما قد تسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء الأدب التربوي عن مستوى التراخي التنظيمي في الإدارة المدرسية في دولة الكويت.

**مصطلحات الدراسة:**

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

**التراخي التنظيمي**

يَعْرِفُ التراخي التنظيمي بأنه: "إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل" (الغلوسي، 2015، ص. 103). في حين يَعْرِفُ إجرائيًا على أنه: فقدان مدير المدرسة للدافعية نحو عمله، وقلة قيامه بالواجبات الموكلة إليه بالجدية المطلوبة، وإظهار الكسل، والقَبول بمستويات متدنية من الأداء؛ وذلك من خلال التهاون في تطبيق القوانين واللوائح والأنظمة، والتراخي في متابعة المهمات الفنية والإدارية، وتدني مستوى العلاقة بين الزملاء.

**الإحباط الوظيفي**

عرف (Keenan & Newton (1984) الإحباط الوظيفي على أنه: "عرقلة القدرة الشخصية للفرد ومنعه من تنفيذ واجباته اليومية" (p.57). ويعرفه العتيبي (1998) على أنه: "حالة من الشعور بالعجز وفقد الفرد توازنه النفسي نتيجة إدراكه لعائق معين يحول بينه وبين تحقيق أهدافه وطموحاته يحدّ من إشباعه لحاجاته ورغباته الشخصية ويحدث الإحباط نتيجة لقوة متصلة بالبيئة الداخلية للعمل أو البيئة الخارجية أو من الفرد ذاته، وتكون خارج قدرته على السيطرة" (ص.20). وَيَعْرِفُ الإحباط الوظيفي إجرائيًا على أنه عدم تمكن المعلم من القيام بدوره المطلوب منه في وظيفته؛ وذلك بسبب العوائق الموجودة في بيئة العمل، والتي ينتج عنها نوعٌ من الروح العدوانية والمشاعر السلبية، تتضمن الضيق والتوتر والقلق وخيبة الأمل والشعور بالغبين وكثرة التشكي والإهمال واللامبالاة.

**حدود الدراسة**

اقتصرت حدود الدراسة على ما يلي:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تناول موضوع التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في التعليم الحكومي بمراحله الثلاثة (ابتدائي؛ متوسط؛ ثانوي) في دولة الكويت وعلاقته بالإحباط الوظيفي. وقد اشتمل متغيّر التراخي التنظيمي على ثلاثة أبعاد رئيسة؛ هي: البُعد الأول: القوانين والأنظمة؛ البُعد الثاني المهمات الإدارية والفنية، البُعد الثالث: العلاقة مع الزملاء. أما متغيّر الإحباط الوظيفي فقد اشتمل على ثلاثة أبعاد رئيسة؛ هي: البُعد الأول: العدوان على الآخرين؛ البُعد الثاني: الأناية والتشكي؛ البُعد الثالث: الإهمال واللامبالاة.

**الحدود المنهجية:** تُعدُّ هذه الدراسة دراسةً مستعرضةً لتعرُّف مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في التعليم الحكومي بمراحله الثلاثة (ابتدائي؛ متوسط؛ ثانوي) في دولة الكويت وعلاقته بالإحباط الوظيفي.

**الحدود البشرية:** تكونت عينة الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الحكومي بدولة الكويت بمراحله الثلاثة (ابتدائي؛ متوسط؛ ثانوي).

**الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة الميدانية الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2020/2019.

**الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على جميع مدارس التعليم الحكومي بمراحله الثلاثة (ابتدائي؛ متوسط؛ ثانوي) في المناطق التعليمية الست بدولة الكويت.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

اشتملت منهجية الدراسة وإجراءاتها على ما يأتي:

#### منهج الدراسة

انتهجت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعتها.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي التعليم الحكومي في المراحل التعليمية الثلاث: الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المناطق التعليمية الست في دولة الكويت، في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2020/2019، والبالغ عددهم (68974) معلّمًا ومعلّمة، منهم (17497) معلّمًا و (51477) معلمة (وزارة التربية، 2018). أمّا عينة الدراسة، فاخترت وفقًا لأسلوب العينة العنقودية العشوائية، وبما أنّ التراخي التنظيمي يعد سمة خاصة للمدرسة ككل، فإنّ وحدة التحليل هنا هي المدرسة وليس المعلمين والمعلمات بشكل فردي، ولذلك استُخرج متوسط المتوسّطات لتصورات المعلمين والمعلمات لكل مدرسة بشكل منفرد (Alqahtani, 2015). وبلغ عدد أفراد العينة (1169) معلّمًا ومعلمة، ويوضح جدول (1) تَوَزُّع أفراد عينة البحث بحسب متغيراتها.

#### جدول 1

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	489	41.8
	أنثى	680	58.2
الجنسية	كويتي	873	74.7

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
	غير كويتي	296	25.3
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	479	41.0
	6 - 10 سنوات	295	25.2
	11 سنة فأكثر	395	33.8
المرحلة التعليمية	الابتدائية	273	23.4
	المتوسطة	486	41.6
	الثانوية	410	35
المنطقة التعليمية	العاصمة	174	14.9
	حولي	139	11.9
	الفروانية	252	21.6
	مبارك الكبير	291	24.9
	الأحمدي	184	15.7
	الجهراء	129	11.0
	المجموع الكلي	1169	100%

### أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، استُخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة الحالية، وقد تكونت من ثلاثة أجزاء موزعة كالآتي:

الجزء الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية.

الجزء الثاني: الخاص بمقياس التراخي التنظيمي، إذ قامت الباحثة ببناء استبانة خاصة بالتراخي التنظيمي؛ وذلك بعد الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وبالأخص دراسة (أبو حمدة والسعود، 2013)، وتكوّنت الاستبانة من (17) بنداً موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية؛ هي: البُعد الأول: القوانين والأنظمة ويتضمّن (6) بنود؛ البُعد الثاني المهتمات الإدارية والفنية ويتضمّن (6) بنود، البُعد الثالث: العلاقة مع الزملاء ويتضمّن (5) بنود. وصُمّمت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وتدرج تحت خمس فئات؛ هي: (موافق بشدة = 5، موافق = 4، موافق إلى حدّ ما = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

الجزء الثالث: خاص بمقياس الإحباط الوظيفي، وقد بُنيت الاستبانة بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة وخصوصاً دراسة (الصريرة، 2005)؛ وتكوّنت الاستبانة من (21) بنداً موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية؛ هي: البُعد الأول: العدوان على الآخرين ويتضمّن (6) بنود؛ البُعد الثاني: الأناية والتشكي ويتضمّن (4) بنود؛ البُعد الثالث: الإهمال واللامبالاة ويتضمّن (11) بنداً. وبما أن العبارات سلبية؛ فقد صُمّمت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وتدرج تحت خمس فئات؛ هي: (موافق بشدة = 1، موافق = 2، موافق إلى حدّ ما = 3، غير موافق = 4، غير موافق بشدة = 5).



### صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة؛ عُرضت على مجموعة من المحكّمين وجميعهم من الأكاديميين المختصين في كلية التربية بجامعة الكويت؛ وذلك للحكم على درجة مناسبة الفقرات من حيث صياغتها، وملاءمتها للمجال، ودرجة تحقيقها للهدف الذي وُضِعَتْ من أجله، وأخذ بآراء المحكّمين حدقاً وتعديلاً وإضافة، ومن ثم صيغت الاستبانة بصورتها النهائية.

### ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال استخراج مُعامل الثبات الكلي بطريقة الاتساق الداخلي بحسب معادلة ألفا كرونباخ، إذ بلغ ثبات البنود الخاصة بالتراخي التنظيمي (0.889)، وبنود الإحباط الوظيفي (0.928)، وهي قيم مرتفعة تعكس ثبات الأداة واتساق فقراتها. وبذلك اعتُبرت الأداة مناسبة لجمع المعلومات للإجابة عن أسئلة الدراسة. والجدول (2) يوضح قيمة معامل الثبات لأبعاد ومجالات أداة الدراسة.

### جدول 2

قيم معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لمجالات أداة الدراسة

أبعاد أداة الدراسة	عدد العبارات	معدل ثبات ألفا كرونباخ
التراخي التنظيمي	17	0.889
البُعد الأول: القوانين والأنظمة	6	0.635
البُعد الثاني: المهمات الإدارية الفنية	6	0.743
البُعد الثالث: العلاقة مع الزملاء	5	0.841
الإحباط الوظيفي	21	0.928
البعد الأول: العدوان على الآخرين	6	0.805
البُعد الثاني: الأنانية والتشكي	4	0.831
البُعد الثالث: الإهمال واللامبالاة	11	0.835

### المعالجات الإحصائية

أُجريت المعالجات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات في جهاز الحاسوب لتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، إذ استُخدمت المعالجات الإحصائية كالتالي:

1. للإجابة عن السؤالين: الأول والثالث استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عيّنة الدراسة.
2. للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع: استُخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ لتعرّف دلالات الفروق بين المتوسطات في استجابات عينة الدراسة، وفقاً لمتغيرات: (الجنس، والجنسية، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية)، واستُخدم اختبار "شفيه" (Scheffe) للمقارنات البعدية من أجل تحديد الفروق الدالة إحصائياً.

3. للإجابة عن السؤال الخامس: استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لتعرّف نوع العلاقة بين مجالات التراخي التنظيمي والمجالات المؤدية إلى الإحباط الوظيفي. كما استخدم معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Multiple Regression Analysis)؛ للكشف عن قوة أثر مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في مستوى الإحباط التنظيمي لدى المعلمين.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يأتي عرض للنتائج التي انتهى إليها البحث وفق تساؤلاته، وقد كانت كالآتي:

**السؤال الأول:** ما مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في التعليم الحكومي في دولة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لتعرّف مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في التعليم الحكومي في دولة الكويت، كما هو مبين في جدول (3).

### جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التراخي	البعد
<b>البُعد الأول: القوانين والأنظمة</b>			
3.90	.759	كبيرة	يتسبب غياب العقوبات في انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي للمدير
3.75	.714	كبيرة	ينعكس ضعف التزام المدير على التزام المعلمين
2.64	.506	متوسطة	يطبق المدير القوانين والأنظمة الناظمة للعمل المدرسي بشكل جزئي
2.56	.560	متوسطة	تمارس أساليب رقابية لا تنسجم مع التطوير التنظيمي
2.05	.618	منخفضة	يبدي المدير اهتماماً منخفضاً بمواعيد العمل
1.89	.520	منخفضة	يتصرف المدير باللامبالاة في العمل
2.77	.712	متوسطة	الدرجة الكلية للبُعد
<b>البُعد الثاني: المهمات الإدارية والفنية</b>			
4.02	.906	كبيرة	يؤدي إهمال المدير لواجباته إلى تدني مستوى الإنجاز
3.25	.623	متوسطة	يسبب التقصير في الواجبات الوظيفية غموضاً في المسؤوليات
2.68	.616	متوسطة	تجهيز المدرسة بالاحتياجات المدرسية غير كاف
2.51	.567	متوسطة	تحقيق الأهداف المتوخاة من المدرسة متدنٍ
2.38	.506	متوسطة	تنجز الأعمال المتعلقة ببيئة العمل ببطء
1.80	.539	منخفضة	يماطل المدير في إنجاز واجباته الوظيفية
2.78	.795	متوسطة	الدرجة الكلية للبُعد
<b>البُعد الثالث: العلاقة مع الزملاء</b>			
3.27	.585	متوسطة	ترتبط دافعية المعلمين المنخفضة بدافعية المدير المنخفضة للعمل

متوسطة	.562	2.87	يبدي المدير توجيهًا محدودًا للمعلمين نحو تبني الأفكار الإبداعية من أجل تطوير العملية التعليمية
متوسطة	.519	2.85	يحابي المدير بعض المعلمين في تعامله
متوسطة	.576	2.35	ضعف الثقة بين المدير والمعلمين
منخفضة	.511	2.11	يتقبل المدير مستوى الأداء المتدني للمعلمين
متوسطة	1.004	2.71	الدرجة الكلية للبعد
متوسطة	.7460	2.76	الدرجة الكلية للأداة ككل

\* ملاحظة: (1-2.33 قيم منخفضة، 2.34-3.66 قيم متوسطة، 3.67-5 قيم عالية)

يتبين من جدول (3) أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت كانت بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد إجمالاً، وبمتوسط حسابي كلي بلغ (2.76)، وانحراف معياري بلغ (0.746)؛ وهذا قد يكون مؤشراً على وجود مستوى لا يستهان به من التراخي التنظيمي، وقد اختلفت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت لها دراسة أبو حمدة والسعود (2013) ودراسة عثمان (2017) إذا إن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في الاردن كان مرتفعاً وقد السبب في ذلك إلى اختلاف البيئة المدرسية والنمط الإداري في المدارس الاردنية عما هو موجود في مدارس الكويت. ويلاحظ أن البعد الثاني (المهام الإدارية والفنية) قد جاء في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (2.78)؛ إذ إن أفراد العينة من المعلمين يرون أن إهمال المدير لواجباته قد يؤدي إلى تدني مستوى الإنجاز، وأن تقصير المدير في الواجبات الوظيفية قد يؤدي إلى غموض في المسؤوليات، كما يرون أن مدير المدرسة يتراخي في تجهيز المدرسة بالاحتياجات المادية اللازمة؛ ومن ثمّ هذا التراخي ينعكس سلبيًا بتدني تحقيق الأهداف المتوخاة من المدرسة. أما البعد الأول (القوانين والأنظمة)، فقد جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير في التراخي التنظيمي، وبمتوسط حسابي بلغ (2.77)؛ إذ إن غياب العقوبات المطبقة على مدير المدرسة قد يسبب انخفاضاً في مستوى الالتزام التنظيمي لديه؛ مما ينعكس بدوره سلبيًا على ضعف التزام المعلمين. كما يرى أفراد العينة من المعلمين أن من أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى التراخي التنظيمي في المدرسة تطبيق المدير للقوانين والأنظمة النازمة للعمل المدرسي بشكل جزئي، وممارسة أساليب رقابية لا تتسجم مع التطوير التنظيمي. وقد جاء البعد الثالث (العلاقة مع الزملاء) في المرتبة الثالثة والأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.71) وهذا مؤشر قد يدل على ان العلاقة بين المدير والمعلم قد تكون سببا في التراخي التنظيمي وخصوصا انخفاض دافعية المدير وتقبله للأداء المتدني من المعلمين مما قد يولد ضعف الثقة المتبادلة بين المدير والمعلم وبالتالي يوجد ذلك فجوة بينهما وخصوصا في عملية التواصل مما قد يكون سببا في التراخي التنظيمي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت لها دراسة أبو حمدة والسعود (2013) إذ جاء هذا البند بالمرتبة الثالثة أيضا وقد عزي السبب في ذلك إلى ضعف عملية الاتصال بين المدير والمعلم وعدم جدية المديرين في الانجاز وضعف الدافعية لديهم.

وقد لوحظ أن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تراخي المدير في إدارته للمدرسة: (1) انخفاض دافعية المدير نحو العمل التي تنعكس من تَمَّ على انخفاض دافعية المعلمين، (2) ومحدودية توجيه المدير للمعلمين نحو تبني الأفكار الإبداعية من أجل تطوير العملية التعليمية، (3) ومحابة المدير بعض المعلمين في تعامله، وضعف الثقة بين المدير والمعلمين. وقد اتفقت النتيجة التي انتهت إليها هذه الدراسة مع النتيجة التي انتهت إليها دراسة كل من أبو حمدة والسعود (2013)، وعثمان (2017)؛ وهي أن الإدارة المدرسية المسبب الرئيس والمباشر في التراخي التنظيمي.

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، الجنسية، سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار "ت"، وتحليل التباين الأحادي؛ وذلك لتعرف مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس، تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، الجنسية، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية). وقد كانت نتائج التحليل الإحصائي كالتالي:

#### أولاً: بحسب متغير الجنس

يتضح من الجدول (4) أن هناك فروقا دالة إحصائية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس بحسب متغير الجنس في الأداة ككل، وفي المجال الأول (القوانين والأنظمة)، والمجال الثاني (المهام الإدارية والفنية)، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذكور؛ وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مدارس الذكور يميل مديروها إلى أن يكونوا أقل صرامة مع المعلمين فيما يتعلق بجانب القوانين والأنظمة، وكذلك فيما يتعلق بالمهام الإدارية والفنية؛ وهذا ما انعكس على تصورات أفراد العينة من الذكور أن مديري مدارسهم يميلون إلى التراخي التنظيمي وخصوصاً في هذين المجالين، بعكس مديرات المدارس اللاتي يملن إلى الالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة، وتَهْتَمُنْ بأدق تفاصيل إنجاز المهام الإدارية والفنية؛ وقد انعكس ذلك على تصورات المعلمات من أفراد العينة؛ إذ رأين أن مديرات مدارسهن غير متسيّبات، ولا يوجد لديهنّ تراخٍ تنظيمي في ممارساتهنّ الإدارية.

ويلاحظ أن هذه النتيجة قد اختلفت مع النتيجة التي انتهت إليها دراستا سليمان (2018) وعثمان (2017)؛ إذ رأتا أن الجنس ليس مؤشراً على إحداث فرق في الإجابة بين المعلمين والمعلمات؛ نظراً لتشابه تجاربهم مع ظاهرة التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس؛ باعتبار أن مفهوم التراخي التنظيمي يمكن إدراكه أو تحديده، إذ يخضع المعلمون والمعلمات للظروف البيئية والتربوية نفسها.

## جدول 4

اختبار "ت" ومستوى الدلالة لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المجال الأول: القوانين والأنظمة	ذكور	489	2.91	.597	5.799	*0.000
	إناث	680	2.68	.770		
المجال الثاني: المهمات الإدارية والفنية	ذكور	489	2.91	.628	4.911	*0.000
	إناث	680	2.69	.886		
المجال الثالث: العلاقة مع الزملاء	ذكور	489	2.76	1.167	1.306	0.192
	إناث	680	2.68	.867		
المجالات ككل	ذكور	489	2.87	.725	4.156	*0.000
	إناث	680	2.68	.752		

ملاحظة (\*): ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )

## ثانياً: بحسب متغير الجنسية

يتضح من الجدول (5) أن هناك فروقا دالة إحصائية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس بحسب متغير الجنسية في الأداة ككل، وفي المجال الأول (القوانين والأنظمة)، والمجال الثاني (المهام الإدارية والفنية)، وكانت الفروق لصالح المعلمين غير الكويتيين؛ إذ يرى المعلمون غير الكويتيين أن مديري المدارس في الكويت يميلون إلى التراخي التنظيمي في ممارساتهم وخصوصاً فيما يتعلق بالمجال الأول القوانين والأنظمة، وكذلك في مجال المهمات الإدارية والفنية، وقد يعود السبب في ذلك إلى اختلاف النظام الإداري في مدارس الكويت عن النظام الإداري للمدارس في بلادهم الأصلية، وكذلك ان المديرين في المدارس الكويتية يميلون الى التسبب والتراخي التنظيمي بسبب القوانين الخدمة المدنية التي تساعدهم على ذلك، مما أدى إلى تراخي مديري المدارس في تطبيق القوانين وإنجاز المهام.

## جدول 5

اختبار "ت" ومستوى الدلالة لمستوى التراخي التنظيمي حسب متغير الجنسية

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المجال الأول: القوانين والأنظمة	كويتي	873	2.74	.728	-2.712	*0.007
	غير كويتي	296	2.87	.654		
المجال الثاني: المهمات الإدارية والفنية	كويتي	873	2.76	.823	-2.018	*0.044
	غير كويتي	296	2.86	.703		
المجال الثالث: العلاقة مع الزملاء	كويتي	873	2.70	.946	-0.860	0.390
	غير كويتي	296	2.76	1.159		
المجالات ككل	كويتي	873	2.73	.740	-1.991	*0.047
	غير كويتي	296	2.83	.761		

ملاحظة (\*): ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )

## ثالثاً: بحسب متغير سنوات الخدمة

يتضح من الجدول (6) أن هناك فروقا دالة إحصائية لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير سنوات الخدمة في جميع المجالات.

## جدول 6

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لمستوى التراخي التنظيمي بحسب متغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المجال الأول: القوانين والأنظمة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	9.383 582.728 592.111	2 1166 1168	4.691 .500	9.387	*0.000
المجال الثاني: المهمات الإدارية والفنية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	9.958 728.398 738.356	2 1166 1168	4.979 .625	7.970	*0.000
المجال الثالث: العلاقة مع الزملاء	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	30.785 1146.790 1177.575	2 1166 1168	15.393 .984	15.650	*0.000
الأداة ككل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	14.141 636.147 650.287	2 1166 1168	7.070 .546	12.959	*0.000

ملاحظة (\*): ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )

ولبيان اتجاه الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية؛ استُخدمت المقارنات البعدية بطريقة "شفية" كما هو مبين في الجدول (7).

## جدول 7

المقارنات البعدية بطريقة "شفية" للفروقات الزوجية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التراخي التنظيمي حسب متغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	اتجاه التأثير
المجال الأول: القوانين والأنظمة	5 سنوات فأقل	479	2.74	6 - 10 سنوات < 5 سنوات فأقل 11 سنة فأكثر
	6 - 10 سنوات	295	2.93	
	11 سنة فأكثر	395	2.71	
المجال الثاني: المهمات الإدارية والفنية	5 سنوات فأقل	1169	2.75	6 - 10 سنوات < 5 سنوات فأقل 11 سنة فأكثر
	6 - 10 سنوات	479	2.94	
	11 سنة فأكثر	295	2.71	
المجال الثالث: العلاقة مع الزملاء	5 سنوات فأقل	395	2.72	5 سنوات فأقل و 6 - 10 سنوات < 11 سنة فأكثر
	6 - 10 سنوات	1169	2.95	
	11 سنة فأكثر	479	2.52	
الأداة ككل	5 سنوات فأقل	295	2.74	6 - 10 سنوات < 5 سنوات فأقل 11 سنة فأكثر
	6 - 10 سنوات	395	2.94	
	11 سنة فأكثر	1169	2.65	

تشير نتائج الجدول (7) إلى أن مستوى التراخي التنظيمي حسب متغير سنوات الخدمة كانت لصالح المعلمين من ذوي الخبرة من (6 - 10 سنوات)؛ وقد يكون السبب أن هذه الفئة من المعلمين لديها خبرة كافية لتعرف جوانب التراخي التنظيمي في ممارسات مدير المدرسة، بعكس المعلمين الحديثي التخرج أو القليلي الخبرة الذين ما زالوا في بداية مشوارهم الوظيفي ولم تتكون لديهم الخبرة الكافية لتحديد مستوى التراخي التنظيمي في ممارسات مديريهم، وكذلك المعلمون ذوو الخبرة الطويلة الذين تجاوزت خبرتهم 11 سنة واعتادوا التّمط الإداري للمدير؛ ومن ثمّ اعتادوا مستوى التراخي التنظيمي في ممارسة مديريهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي انتهت إليها دراسة عثمان (2017)، وعزت السبب في ذلك إلى أن فئة المعلمين من الخبرة المتوسطة عادة ما تتميز بالنشاط والحيوية لإثبات المقدرة على أداء المهمات التي توكل إليها، وبهذا تعد الخبرة متغيرًا مؤثرًا في إحداث فرق في الإجابة بين الأفراد من ذوي الخبرات المختلفة.

**السؤال الثالث:** ما مستوى الإحباط الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الحكومي في دولة الكويت؟ للإجابة عن هذا السؤال، استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لتعرف درجة الإحباط الوظيفي في مدارس التعليم الحكومي في دولة الكويت بحسب تصورات أفراد العينة، كما هو مبين في جدول (8).

## جدول 8

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإحباط الوظيفي مرتبة تنازليًا

المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	مستوى الإحباط
<b>المجال الأول: العدوان على الآخرين</b>			
يوجد تنافس غير مشروع بشكل واضح في المدرسة	2.81	.775	متوسط
أعرض للمشكلات في العمل بسبب عدم الانسجام مع الآخرين.	2.46	.893	متوسط
أعرض إلى صراعات في العمل	1.83	.452	عالٍ
أعرض لحالة من الفوضى بسبب الإساءة	1.67	.506	عالٍ
يعاملني زملائي في العمل معاملة سيئة	1.60	.419	عالٍ
أنتهز الفرص للانتقام من الآخرين	1.29	.317	عالٍ
الدرجة الكلية للبعد	1.93	.746	عالٍ
<b>المجال الثاني: الأناية والتشكي</b>			
أشعر أن إجراءات التقييم غير عادلة	2.56	.916	متوسط
أشعر أن سياسة الإدارة غير عادلة	2.21	.639	عالٍ
أنقل مشاكل العمل خارج المدرسة	2.12	.595	عالٍ
أتقدم بالشكاوى لتعرضي لهضم حقوقي	1.95	.557	عالٍ
الدرجة الكلية للبعد	2.19	1.085	عالٍ

المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	مستوى الإحباط
<b>المجال الثالث: الإهمال واللامبالاة</b>			
أشعر بالإحباط لعدم وجود دعم للإبداع	3.18	.886	متوسط
أنجز عملي ببطء نظرًا لطول ساعات العمل المملة	2.83	.784	متوسط
يسيطر على تفكيري ترك العمل	2.44	.630	متوسط
أشعر بالملل من عملي الحالي	1.99	.512	عالي
أشعر بصعوبة في العمل بسبب تدني كفاءة العاملين	1.98	.530	عالي
أتعمد ترك جزء من واجباتي الوظيفية	1.61	.424	عالي
أشعر باللامبالاة وضعف التفاني في العمل	1.56	.383	عالي
ألجأ إلى تناول المهدئات في أثناء العمل بسبب الإحباط	1.49	.392	عالي
أنقطع عن عملي وأبقى في البيت كي أستريح	1.46	.432	عالي
إنجازي لكثير من الأعمال غير مكتمل	1.42	.337	عالي
أتغيب عن العمل أحياناً	1.36	.309	عالي
الدرجة الكلية للبعد	1.92	.647	عالي
الدرجة الكلية للأداة ككل	1.97	.711	عالي

\* ملاحظة: (1-2.33 قيم عالية، 2.34-3.66 قيم متوسطة، 3.67-5 قيم منخفضة)

يتبين من جدول (8) أنَّ مستوى الإحباط الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الحكومي في دولة الكويت كان عاليًا في جميع الأبعاد إجمالاً، وبمتوسط حسابي بلغ (1.97)؛ وهذا مؤشر قوي قد يدل على أن مستوى رضا المعلمين عن مهنتهم غير مرضٍ وسليماً؛ مما أوجد هذا الإحباط. وانفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي انتهت إليها دراسة العتيبي (1998) على الرغم من اختلاف عيني الدراساتين؛ إذ أشار إلى أن نسبة الإحباط الوظيفي بين العاملين في القطاع الحكومي، وإن لم تكن كبيرة، كافية لقرع الأجراس محذرة من خطورة تفشي هذه الظاهرة بين الموظفين. وقد لوحظ من النتائج المتحصل عليها أن البعد الثالث (الإهمال واللامبالاة) جاء في المرتبة الأولى، إذ إن المعلم عندما يشعر بالإحباط ينعكس ذلك على أدائه؛ مما يجعله يتغيب بل قد ينقطع أحياناً عن العمل؛ وهذا ما يؤثر في إنجازته للعمل بحيث إنه لا يكمل إنجاز الأعمال التي توكل إليه نتيجة لشعوره بالملل واللامبالاة، وضعف التفاني في العمل، والتفكير في ترك العمل متى ما ساحت له الفرصة لترك مهنة التعليم. أما البعد الأول (العدوان على الآخرين)، فجاء في المرتبة الثانية؛ إذ يعاني بعض المعلمين الصراعات فيما بينهم نتيجة للمعاملة السيئة من قبل بعض الزملاء؛ ومن ثمَّ يحدث الفوضى وانتهاز الفرص للانتقام وتوليد المشاكل فيما بينهم؛ وهذا ما قد ينعكس على مستوى التنافس في المدرسة، ويكون هذا التنافس غير مشروع ومقبول. أما في المرتبة الثالثة والأخيرة، فقد جاء البعد الثاني (الأناية والتشكي)؛ إذ إن المعلم الذي يشعر بالإحباط يكون كثير التشكي، وقد ينقل هذه الشكوى خارج أسوار المدرسة نتيجة لشعوره بأن سياسة الإدارة غير عادلة وخصوصاً فيما يتعلق بحقوقه الوظيفية.



**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسطات الحسابية لمستوى الإحباط الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، الجنسية، سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار "ت"، وتحليل التباين الأحادي؛ وذلك لتعرّف مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العيّنة لمستوى الإحباط الوظيفي، تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، الجنسية، سنوات الخدمة). وقد كانت نتائج التحليل الإحصائي كالتالي:

### أولاً: بحسب متغير الجنس

يتضح من الجدول (9) أن هناك فروقا دالة إحصائية لمستوى الإحباط الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بحسب متغير الجنس في جميع المجالات وفي الأداة ككل؛ وكانت الفروق لصالح المعلمين الذكور. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين الذكور لديهم تطلعات نحو المهنة؛ إذ إنهم قد يشعرون بالملل من التدريس ويفكرون بتغيير مهنتهم أكثر من المعلمات الإناث اللاتي يَرَيْنَ أن مهنة التدريس مناسبة لطبيعتهن، وهي المجال الأفضل لهنّ كمهنة.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع النتيجة التي انتهت إليها دراستا العتيبي (1998) ومطر (2011) من أن الإناث يشعرون بالإحباط الوظيفي أكثر من الذكور، وقد عُزي ذلك إلى طبيعة القيود والمحددات النفسية والاجتماعية المحيطة بالمرأة في المجتمعات الشرقية وما يرافقها من أفكار قديمة متوارثة في أن المرأة أقل كفاءة من الرجل في أداء المسؤوليات المختلفة، إضافة إلى الواجبات المنزلية والعائلية المتنوعة التي يقع عبء تنفيذها عليها؛ كل ذلك أدى إلى أن تكون قدرتها على التحرك والعمل في مجالات عديدة تطمح هي إليها - قليلة نسبياً؛ الأمر الذي يحرمها إلى حد كبير من تحقيق العديد من الأهداف الشخصية التي كانت تطمح هي إليها، وهذا ما كانت له انعكاساته السلبية التي تمثلت في ظهور مشاعر الإحباط لديها بصورة عالية نسبياً مقارنة بالرجل. ولكن نتيجة هذه الدراسة ناقضت نتيجة الدراستين السابقتين؛ إذ رأت أن مهنة التدريس تتوافق مع ظروفهن الاجتماعية والعائلية، ويستطعن من خلالها تحقيق ذواتهن، وخصوصاً بعد وجود الكادر الوظيفي الذي أعطى هذه المهنة مكانة اجتماعية وأصبحت وظيفة يرغب الجميع فيها.

### جدول 9

اختبار "ت" ومستوى الدلالة لمستوى الإحباط الوظيفي حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المجال الأول: العدوان على الآخرين	ذكور	489	2.17	.689	10.098	*0.000

		735.	1.75	680	إناث		
*0.000	10.565	1.070	2.57	489	ذكور	المجال الثاني: الأنانية والتشكي	
		1.010	1.91	680	إناث		
*0.000	9.188	.563	2.12	489	ذكور	المجال الثالث: الإهمال واللامبالاة	
		.668	1.78	680	إناث		
*0.000	10.393	.683	2.22	489	ذكور	المجالات ككل	
		.678	1.80	680	إناث		

ملاحظة (\*): ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

### ثانيًا: بحسب متغير الجنسية

يتضح من الجدول (10) أن هناك فروقا دالة إحصائية لمستوى الإحباط الوظيفي لدى مديري المدارس بحسب متغير الجنسية في جميع المجالات وفي الأداة ككل؛ وكانت الفروق لصالح المعلمين غير الكويتيين. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المعلم غير الكويتي مرتبط بعقد ويفتقد الأمان الوظيفي؛ إذ بموجب العقد يمكن أن تُنهي خدماته إذا ما خالف الشروط المبرمة في العقد، إضافة إلى أن مستوى الراتب والأجر الذي يتلقاه قد لا يناسب طموحاته، وقد تكون هناك أسباب أخرى ترتبط بمتغيرات أخرى لم تشملها هذه الدراسة.

### جدول 10

اختبار "ت" ومستوى الدلالة لمستوى الإحباط الوظيفي حسب متغير الجنسية

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
*0.000	-4.690	.740	1.87	873	كويتي	المجال الأول: العدوان على الآخرين
		.736	2.10	296	غير كويتي	
*0.000	-4.870	1.063	2.10	873	كويتي	المجال الثاني: الأنانية والتشكي
		1.104	2.45	296	غير كويتي	
*0.000	-3.819	.649	1.88	873	كويتي	المجال الثالث: الإهمال واللامبالاة
		.628	2.04	296	غير كويتي	
*0.000	-4.532	.696	1.92	873	كويتي	المجالات ككل
		.730	2.14	296	غير كويتي	

ملاحظة (\*): ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

### ثالثًا: بحسب متغير سنوات الخدمة

يتضح من الجدول (11) أن هناك فروقا دالة إحصائية لمستوى الإحباط الوظيفي لدى المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخدمة في جميع المجالات.

### جدول 11

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لمستوى الإحباط الوظيفي حسب متغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المجال الأول: العدوان على الآخرين	بين المجموعات	26.088	2	13.044	24.391	*0.000
	داخل المجموعات المجموع	623.561	1166	.535		
المجال الثاني: الأناية والتشكي	بين المجموعات	62.510	2	31.255	27.791	*0.000
	داخل المجموعات المجموع	1311.361	1166	1.125		
المجال الثالث: الإهمال واللامبالاة	بين المجموعات	15.153	2	7.577	18.634	*0.000
	داخل المجموعات المجموع	474.101	1166	.407		
الأداة ككل	بين المجموعات	25.020	2	12.510	25.799	*0.000
	داخل المجموعات المجموع	565.394	1166	.485		

ملاحظة (\*): ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

ولبيان اتجاه الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية؛ استُخدمت المقارنات البعدية بطريقة "شفية" كما هو مبين في الجدول (12).

### جدول 12

المقارنات البعدية بطريقة "شفية" للفروقات الزوجية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الإحباط الوظيفي حسب متغير سنوات الخدمة

الأبعاد	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	اتجاه التأثير
المجال الأول: العدوان على الآخرين	5 سنوات فأقل	479	1.93	6 - 10 سنوات < 5 سنوات فأقل و11 سنة فأكثر
	6 - 10 سنوات	295	2.15	
المجال الثاني: الأناية والتشكي	5 سنوات فأقل	1169	2.16	6 - 10 سنوات < 5 سنوات فأقل و11 سنة فأكثر
	6 - 10 سنوات	479	2.55	
المجال الثالث: الإهمال واللامبالاة	5 سنوات فأقل	395	1.92	6 - 10 سنوات < 5 سنوات فأقل و11 سنة فأكثر
	6 - 10 سنوات	1169	2.10	
الأداة ككل	5 سنوات فأقل	295	1.97	6 - 10 سنوات < 5 سنوات فأقل و11 سنة فأكثر
	6 - 10 سنوات	395	2.20	
	11 سنة فأكثر	1169	1.82	

تشير نتائج الجدول (12) إلى أن مستوى الإحباط الوظيفي حسب متغير سنوات الخدمة كانت لصالح المعلمين من ذوي الخبرة من (6 - 10 سنوات)؛ ويلاحظ أن هذه النتيجة اتفقت مع

النتيجة المتحصل عليها سلفًا من أن هذه الفئة من المعلمين ترى أن مديريها يعانون التراخي التنظيمي في ممارساتهم الإدارية. لذا؛ فقد يكون هذا السبب أدى إلى شعورهم بالإحباط الوظيفي والرغبة في ترك المهنة نتيجة لتسيب مديريهم وتراخيهم وعدم التزامهم، بعكس حديثي التخرج الذين ما زالوا في بداية مشوارهم الوظيفي ومتحمسين للعمل ولمهنة التعليم، وكذلك المعلمون الذين تجاوزت خبرتهم العشر سنوات الذين تعودوا التعليم كمهنة وقد لا تتوافر لديهم فرص وظيفية أخرى لأمر تتعلق بالعمر وشروط الدوران الوظيفي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي انتهت إليها دراسة أبو حمد والموسوي وصالح (2011) والتي توصلت إلى أن العاملين الذين في سن (35 سنة فأقل) هم أكثر عرضة للإحباط.

**السؤال الخامس:** هل توجد علاقة بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في التعليم الحكومي في دولة الكويت ودرجة الإحباط الوظيفي لدى المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الخامس؛ استُخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لتحديد درجة العلاقات بين مجالات التراخي التنظيمي والعوامل المؤدية إلى الإحباط الوظيفي. وكشفت النتائج عن أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين مجالات التراخي التنظيمي والعوامل المؤثرة في مستوى الإحباط الوظيفي بشكل عام. وقد بلغ معامل الارتباط بين كل مجالات التراخي التنظيمي وجميع العوامل المؤدية إلى الإحباط الوظيفي (0.686)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0,01)، وتعتبر قيمة معامل الارتباط مرتفعة، وتراوحت معاملات الارتباط لمستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس ما بين (0.599) لمجال "المهام الفنية والإدارية" و (0.650) لمجال "العلاقة بين الزملاء" كما هو مبين في جدول رقم (13)؛ وهذا مؤشر قوي يدل على أن هناك علاقة طردية موجبة بين كل مجال من مجالات التراخي التنظيمي والمجالات الخاصة بالعوامل المؤثرة في مستوى الإحباط الوظيفي بشكل عام، فكلما كان هناك تراخ تنظيمي لدى مديري المدارس، زادت معه احتمالية شعور المعلمين بالإحباط الوظيفي.

### جدول 13

نتائج Pearson correlation لتوضيح العلاقة الارتباطية بين مجالات التراخي التنظيمي والعوامل المؤثرة في مستوى الإحباط الوظيفي مجتمعة ومنفصلة

العوامل المؤثرة في مستوى الإحباط الوظيفي				المقارنة	التراخي التنظيمي
جميع العوامل	الإهمال واللامبالاة	الأثنية والتشكي	العدوان ضد الآخرين		
.605**	.547**	.569**	.595**	درجة الارتباط	المجال الأول:
.000	.000	.000	.000	الدلالة	القوانين والأنظمة
.599**	.578**	.541**	.553**	درجة الارتباط	المجال الثاني:
.000	.000	.000	.000	الدلالة	المهام الإدارية والفنية
.650**	.606**	.620**	.605**	درجة الارتباط	المجال الثالث:

العلاقة مع الزملاء	الدلالة	.000	.000	.000	.000
جميع المجالات	درجة الارتباط	.648**	.641**	.642**	.686**
	الدلالة	.000	.000	.000	.000

\*\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.01 \geq \alpha)$

وللكشف عن قوة أثر مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس في مستوى الإحباط التنظيمي لدى المعلمين؛ طُبِّق اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression)؛ وقد استُخرجت نسب التباين الذي تفسره مجالات التراخي التنظيمي مجتمعة ومنفصلة على العوامل المؤثرة في مستوى الإحباط الوظيفي لدى المعلمين. ويوضح النموذج المتحصل عليه من تحليل الانحدار الخطي في جدول (14) أنه يوجد أثر واضح لمستوى التراخي التنظيمي في مستوى شعور المعلمين بالإحباط الوظيفي؛ إذ إن مجالات التراخي التنظيمي تفسر ما نسبته (47.1%) من التأثير في مستوى شعور المعلمين بالإحباط الوظيفي. وقد لوحظ أن المجال الثالث: (العلاقة مع الزملاء) له أثر واضح في التأثير في مستوى شعور المعلمين بالإحباط الوظيفي، إذ جاء في المرتبة الأولى بدرجة تفسير (42.3%)، وهي نتيجة منطقية؛ إذ إنَّ علاقة المعلمين مع المدير لها أثر واضح في مستوى الإحباط وخصوصًا إذا كان المدير يتسم بانخفاض الدافعية والجمود وعدم التغيير والتجديد وعدم تحفيز المعلمين على الابتكار والإبداع، يليه في المرتبة الثانية المجال الأول: (القوانين والأنظمة)؛ إذ يفسر (36.5%) من التأثير في مستوى الشعور بالإحباط الوظيفي وخصوصًا إذا كان المدير يتصف بعدم المبالاة وغير ملتزم بتطبيق القوانين أو يطبقها بشكل جزئي ومتحيز. أما المجال الثاني: (المهام الإدارية والفنية)، فقد جاء في المرتبة الثالثة؛ إذ إنه يفسر (35.8%) من التأثير في مستوى الشعور بالإحباط الوظيفي؛ فعدم التزام المدير بمهامه الإدارية والفنية ينعكس عليه هو في المرتبة الأولى وإن كان له تأثير سلبي بشكل غير مباشر في المعلم؛ مما قد يؤدي إلى إحساسه بالإحباط الوظيفي خصوصًا إذا كانت بيئة العمل غير محفزة نتيجة لإهمال المدير لأداء أعماله.

#### جدول 14

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس العلاقة بين مستوى التراخي التنظيمي ومستوى الإحباط الوظيفي

مستوى الدلالة	$\beta$	AdjR <sup>2</sup>	قيمة "ت"	قيمة F	التراخي التنظيمي
*0.000	0.605	0.365	25.934	672.590	المجال الأول: القوانين والأنظمة
*0.000	0.599	0.358	25.542	652.388	المجال الثاني: المهام الإدارية والفنية
*0.000	0.650	0.423	29.256	855.929	المجال الثالث: العلاقة مع الزملاء
*0.000	0.686	0.471	32.234	1039.039	مجالات التراخي التنظيمي مجتمعة

ملاحظة (\*): ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$

## التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بالآتي:

- 1- وضع مؤشر أداء إلكتروني يقيس مستوى تطبيق مدير المدرسة للمهام الإدارية والفنية الموكلة إليه وفقاً للتوصيف الوظيفي الملزم به من قبل ديوان الخدمة؛ بهدف متابعة ممارسته السلبية ومساءلته ومحاسبته بشكل دوري.
- 2- وضع معايير دقيقة لاختيار مدير المدرسة بناءً على خبراته وإنجازاته السابقة كمدير مساعد، وكيفية المساهمة في ممارسة المهام الإدارية والفنية الموكلة إليه؛ بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 3- رصد مؤشرات التراخي التنظيمي والتسيب الإداري ووضعها في دليل إرشادي يوزع على مديري المدارس، وكذلك على المرشحين لوظيفة مدير مدرسة؛ بهدف تثقيف هذه الشريحة بأشكال الممارسات الإدارية التي قد تؤدي إلى التراخي التنظيمي والتسيب الإداري؛ مما قد يعيق تحقيق الأهداف التربوية المرجوة.
- 4- وضع مقياس إلكتروني على موقع وزارة التربية يطبق كل عام على المعلمين؛ بهدف تعرّف مستوى الإحباط الوظيفي ومسبباته بحسب كل مدرسة ومنطقة تعليمية، ومتابعة هذه الأسباب وعلاجها أولاً بأول؛ ليشعر المعلم بالأمان النفسي في مدرسته.

## المقترحات

- 1- عمل دراسة مماثلة بهدف تعرّف العلاقة بين التراخي التنظيمي والإحباط الوظيفي لدى العاملين في كليات جامعة الكويت.
- 2- عمل دراسة مماثلة تبين نوع العلاقة بين التراخي التنظيمي والرضا الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الحكومي.

## المراجع

- أبو حمد، رضا والموسوي، سنان وصالح، قيس (2011). الإحباط لدى العاملين وعلاقته ببعض المتغيرات: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي المختلط. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة (العراق)*، 5(14)، 45-82.
- أبو حمدة، عائشة والسعود، راتب (2013). التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 1(1)، 393-432.
- بندق، مريم (2019، سبتمبر 6). "بصمة المدارس" هذا العام .. ولا استثناءات. *جريدة الراي (الكويت)*. استرجع بتاريخ 2020/1/17 من الموقع الآتي: <https://www.alanba.com.kw/ar/kuwait-news/922370/06-09-2019%>
- وزارة العدل (2011). الدستور الكويتي ومذكرته التفسيرية. استرجع بتاريخ 2020/11/19 من الموقع الآتي: <https://www.moj.gov.kw/AR/Documents/MojDocs/001.pdf>
- ديوان الخدمة المدنية. مرسوم بالقانون رقم 15 لسنة 1979 في شأن الخدمة المدنية (15 / 1979). استرجع بتاريخ 2020/11/19 من الموقع الآتي: <http://www.arabwomenlegal-emap.org/document%20legalsystem.pdf>
- رشيد، فارس ومطر، عمار (2011). الإحباط الوظيفي وعلاقته بجودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسات الحكومية في محافظة الديوانية. *مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بابل*، 7، 277-288.
- الرمضان، فهد (2012 نوفمبر 26). التربية تدرس تطبيق "البصمة" على المعلمين. *جريدة الجريدة (الكويت)*. استرجع بتاريخ 2020/1/7 من الموقع الآتي: <https://www.aljarida.com/ext/articles/print/1462128491614812400>
- السلطان، محسن (2006). مستوى التسبب الإداري لموظفي وموظفات أمانة التعليم بشعبية الكفرة بليبيا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان، السودان.
- سليمان، حيدر وجميل، قصي (2018). التسبب الإداري الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة الحمدانية. *مجلة تنمية الرفادين*، 37(120)، 147-160.
- الصريرة، أكثم (2005). مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي "دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية". *دراسات العلوم الإدارية*، 32(2)، 298-327.
- العتيبي، آدم (1998). الإحباط الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت دراسة ميدانية لتأثير ضغط العمل والخصائص الشخصية. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، 23(90)، 17-55.
- عثمان، فاطمة (2017). *التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العجلوني، صفوان والحراشنة، محمد (2017). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قصبه المفرق بالأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- غلوسي، دلال (2015). *الرقابة الإدارية والتسبب الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "تبسة"*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

النجيمش، محمد (2005 يونيو 29). تسبب موظفي الحكومة معضلة تنشده حلولاً مبتكرة (البعض لا ينتج لأن القانون يحميه!) . *جريدة القبس (الكويت)*. استرجع بتاريخ 2020/1/7 من الموقع الآتي:  
<https://alqabas.com/article/63252-%D8%A7>

وزارة التربية، (2018). المجموعة الإحصائية للتعليم 2016/2017. الكويت: وزارة التربية.

Abu Hamad, R., Al-Mousawi, S. & Saleh, Q. (2011). Frustration among workers and its relationship to some variables: A field study in the mixed industrial sector (in Arabic). *Journal of the Islamic University College (Iraq)*, 5(14), 45-82.

Abu Hamda, A. & Al-Saud, R. (2013). Organizational slack among governmental secondary school principals in Jordan and its relationship to teacher job satisfaction (in Arabic). *Al-Quds Open University Journal of Educational and Psychological Research and Studies*, 1(1), 393-432.

AL- Ramadan, F. (2012 November 26). *Education studies the application of "fingerprint" to teachers* (in Arabic). Al Jarida newspaper (Kuwait). Retrieved on 7/1/2020 from the following website:  
<https://www.aljarida.com/ext/articles/print/146212849161481240>

Al-Ajlouni, S. & Al-Harashah, M. (2017). *Administrative control and its relationship to organizational Slack in the Mafraq Kasbah Education Directorate in Jordan* (in Arabic). Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, Jordan.

Al-Nughaymish, M. (2005 June 29). *Laxity government employees is a dilemma that seeks innovative solutions (some do not produce because the law protects them!)* (in Arabic). Al-Qabas newspaper (Kuwait). Retrieved on 7/1/2020 from the following website: <https://alqabas.com/article/63252-%D8%A7>

Al-Otaibi, A. (1998). Job frustration among Kuwaitis and expatriates in the government sector in Kuwait: An empirical investigation of the effect of job stress and personal characteristics (in Arabic). *Gulf and Arabian Peninsula Studies Magazine*, 23 (90), 17-55.

Alqahtani, A. (2015). Teachers' perceptions of principals' motivating language and public-school climates in Kuwait. *Management in Education*, 29 (3), 125-131.

Al-Sarayreh, A. (2005). The correlational relationship and the influence between occupational frustration and organizational alienation: A Field study on public medicinal organizations in Jordan (in Arabic). *Administrative Sciences Studies*, 32(2), 298-327.



- Al-Sultan, M. (2006). *The level of administrative idleness for the employees of the Education Secretariat in the Kufra district in Libya* (in Arabic). Unpublished Master's Thesis, Omdurman University, Sudan.
- Azizi, A.R & Nematollahi. S. (2010). The impact of organizational slack management on the relationship between organizational slack and innovation performance through information sciences technology in an Iranian University. *World Applied Science Journal*, 10(12),1457-1462.
- Bondoq, M. (2019, September 6). *This year's "school imprint"... There are no exceptions* (in Arabic). Al-Rai newspaper (Kuwait). Retrieved on January 17, 2020 from the following website: <https://www.alanba.com.kw/ar/kuwait-news/922370/06-09-2019%>
- Bulbul, M. & Ercetin, S. (2010). Chaos and The Analogy of Education. *Middle –East Journal of Scientific Research*, 5(4), 280-282.
- Civil Service Bureau. *Decree-Law No. 15 of 1979 regarding the civil service (1979/15)* (in Arabic). Retrieved on November 19, 2020 from the following website: <http://www.arabwomenlegal-emap.org/document%20legalsystem.pdf>
- DuBrin, A. (1990). *Foundation of organization behavior: An applied perspective*. 2nd Edition, Oxford: Pergamon Press.
- Edward, J. (2000). Predictors of employee satisfaction with the performance appraisal process. *Journal of Business and psychology*, 2(4), 306- 310.
- Glossy, D. (2015). *Management of administration and administrative laxity in the institution: A field study in the electricity distribution corporation "Tebesa"*(in Arabic). Unpublished Master's Thesis, University of Mohamed Khider, Biskra, Algeria.
- Hargreaves, D. (1995). Self- Managing schools and development planning- chaos or control? *School Organization*, 5(3), 215- 227.
- Heacox, N. & Sorenson, R. (2007). Organizational Frustration and Aggressive Behaviors. *Journal of Emotional Abuse*, 4(3-4), 95-118.
- Keenan, A., & Newton, T. J. (1984). Frustration in organizations: Relationships to role stress, climate, and psychological strain. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 57–65.
- Ministry of Justice (2011). *The Kuwaiti constitution and its explanatory note* (in Arabic). Retrieved on November 19, 2020 from the following website: <https://www.moj.gov.kw/AR/Documents/MojDocs/001.pdf>

- Moovendhan, V. (2015). *Investigating the mediating role of organizational slack to adaptive capability – firm performance linkages: evidence from India*, Unpublished Doctoral Dissertation, Indian Institute of Management Indore, Retrieved from internet on 2/4/2020 from: <file:///C:/Users/acer/Downloads/MOOVENDHAN-THESIS1.pdf>
- Othman, F. (2017). *The Organizational Slack of Private Secondary School Principals in the Capital Amman and its Relation to the Prevalled Organizational Culture, in their Schools from Teachers' Point of View* (in Arabic). Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Jordan.
- Radebe, P. & Dhurup, M. (2016). Perceptions of Organizational Politics, Frustration with Work and Occupational Commitment in A Sport and Recreation Department in Gauteng. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 8(1), 152-167.
- Rashid, F. & Matar, A. (2011). Job frustration and its relationship to the quality of work life for employees of government institutions in Al-Diwaniyah Governorate (in Arabic). *Journal of Human Sciences*, University of Babylon, 7, 277-288.
- Reio (Jr), T.G. (2011). Supervisor and coworker incivility: testing the work frustration-aggression model. *Advances in Developing Human Resources*, 13 (1), 54-68.
- Sulayman, H. & Jameel, Q. (2018). Job Lawlessness A Pilot Study of Opinions of Sample of Employees in Al- Hamdaniya University (in Arabic). *Al-Rafidain Development Journal*, 37 (120), 147-160.
- Ugwu, F. & Onyishi, L. (2018). Linking Perceived Organizational Frustration to Work Engagement: The Moderating Roles of Sense of Calling and Psychological Meaningfulness. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 220.239.
- Van der Heijden, B, I.J.M., Van Dam, K. & Hasselhorn, H.M. (2009). "Intention to leave nursing: The importance of interpersonal work context, work-home interference, and job satisfaction beyond the effect of occupational commitment". *Career Development International*, 14 (7), 616-635.