

تاريخ الإرسال (2016-11-23)، تاريخ قبول النشر (2017-01-28)

د. نايل سالم الرشايحة^{1*}
د. حسن أحمد الطعاني²

¹ قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

² قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: rashaidehnavel@gmail.com

مستوى التراجع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وأسبابه من وجهة نظر المشرفين التربويين في جنوب الأردن

الملخص:

هدفت الدراسة تعرف مستوى التراجع التنظيمي وأسبابه من وجهة نظر المشرفين التربويين في جنوب الأردن، وعلاقتها بمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تألفت من قسمين وخمسة مجالات و(47) فقرة، والتأكد من دلالات صدقها وثباتها. وتكونت عينة الدراسة من (136) مشرفاً ومشرفة من العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الأردن للعام الدراسي 2016/2015. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التراجع التنظيمي كان متوسطاً، بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.76)، وعدم جود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المؤهل العلمي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير سنوات الخدمة على مجالي مقاومة التغيير وإعاقة الإبداع والابتكار. وأوصت الدراسة في ضوء تلك النتائج بضرورة المزاوجة بين التنظير والتطبيق فيما يتعلق برعاية الإبداع والابتكار، ومنح المشرفين التربويين صلاحيات أوسع لتمكينهم من المساهمة في معالجة مظاهر التراجع التنظيمي.

كلمات مفتاحية: الممارسات التدريسية، مهارات اللغة العربية، الطالبات الملمات، الاتجاه نحو مهنة التدريس.

The level of organizational decline and it's causes in the departments of Education from the perspective of educational supervisors in South Jordan

Abstract

This study aimed at identifying the level of organizational decline and its causes from the perspective of the supervisors in south of Jordan, and their relationship to variables (qualification and experience). To achieve the objectives of the study a questionnaire was developed which consisted of two parts and five areas and (47) items, Validity and reliability were insured. The study sample consisted of 136 educational supervisors in the departments of Education in South Jordan for the academic year 2015/2016. The study results showed that the level of organizational decline was average with an arithmetic mean (2.77) and a standard deviation (0.76), The study also revealed that there were no significant statistical differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) that can be attributed to qualification and experience. In light of the results of the study, the researchers recommended the need of combining between theory and practice regarding the care of creativity and innovation, and also giving educational supervisors more authority to enable them to contribute to the management of the manifestations of the organizational decline.

Keywords: Organizational Decline, Educational Supervisor, Department of education.

المقدمة:

تؤدي المنظمات دوراً أساسياً في الحياة المعاصرة، فهي الآليات التي يتم من خلالها تحقيق مختلف الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية وحتى الأهداف الخاصة. والمنظمات باعتبارها نظاماً بيولوجياً على حد تعبير بيرتالانفي Bertalanffy يتكون من مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية التي تتفاعل وتتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف محددة (Senge, 1990)؛ تمر بالمراحل ذاتها التي يمر بها الإنسان في مراحل نموه المختلفة؛ من حيث الولادة والنضج ثم الهرم والشيخوخة.

والمنظمات التربوية ليست بدعاً من القول، فهي تحمل صفات وخصائص المنظمات بشكل عام، ويجري عليها ما تمر به المنظمات عبر مراحل تطورها المختلفة، انطلاقاً من مرحلة النشوء والتأسيس، مروراً بمرحلة التجميع والصبغة الرسمية، وانتهاءً بمرحلة التقهقر والانحدار أو ما اصطلح عليه بصورة إجمالية مرحلة التراجع التنظيمي (Whetten, 1980). وقد أفاضت الأدبيات الإدارية في تناول المراحل الأولى من عمر المنظمة، مركزة على النمو التنظيمي كمؤشر من مؤشرات النجاح المؤسسي، ومستغرقة في بيان أسباب التميز والتطوير التنظيمي، مع شح واضح في كم الدراسات والأبحاث الإدارية التي تناولت مرحلة التراجع التنظيمي على الرغم من كونها إحدى المراحل الأساسية في دورة حياة المنظمة.

ولمّا كان التراجع التنظيمي أمراً حتمياً يواجه المؤسسات على تنوعها في ظل الظروف البيئية المعقدة والمتغيرة باستمرار (الوزي، 2002)، وظاهرة طبيعية تختبر قدرة المنظمات على التكيف والتغير وفق متطلبات البيئة؛ استلزم ذلك كله إعادة النظر في مصطلح التراجع التنظيمي، بل

وضرورة تقبله، والعمل بعد ذلك على معالجة مظاهره بصورة منظمة وسليمة، بقصد تخليص المنظمات - ومن بينها المنظمة التربوية - مما يعترّيها مع مرور الزمن من تدهل وفقدان للحيوية وغياب للإبداع؛ لتتمكن المؤسسات بعدها من الانطلاق من جديد في دورات الحياة التنظيمية ولا ينتهي بها الحال إلى الإخفاق والتدهور في النهاية (برق، 1995).

وتمر المنظمة التربوية - وكما هي المنظمات بشكل عام - بمراحل متعاقبة يعبر عنها بدورة حياة المنظمة، والمسار الذي تمر به المنظمة عبر هذه الدورة، يختلف باختلاف طبيعتها أو ظروفها، فضلاً عن أن طول كل مرحلة من هذه المراحل يتفاوت من منظمة إلى أخرى. وعلى الرغم من تفاوت النماذج النظرية والأطر البحثية التي تعرضت لدورة حياة المنظمة، إلا أنها تكاد تتفق على خمس مراحل أساسية - خاصة إذا انطلقنا من التماثل والتشابه بين المنظمات والكائن البيولوجي في مراحل حياته المختلفة - وهذه المراحل بإيجاز، هي (الرواشدة، 2004؛ المغربي، 1993):

- 1- مرحلة الميلاد: Birth Stage وأهم ما يميز المنظمة التربوية في مرحلة الميلاد - بصفة عامة - هو صغر الحجم وحادثة النشأة، فضلاً عن تركيز صلاحيات صنع القرار لدى فرد واحد أو عدد محدود من الأفراد.
- 2- مرحلة النمو: Growth Stage تتميز المنظمة في مرحلة النمو بالتقدم النسبي وازدياد الحجم، وتنوع مواردها ومخرجاتها، مع الاهتمام بتجويد أدائها.
- 3- مرحلة النضج: Maturity Stage تتصف المنظمة في مرحلة النضج بتوسع مجالات عملها، وتنوع

التربوية يدل على هبوط جوهري ومستمر في منحنى مستوى الخدمات التي تقدمها واضطراب عملياتها ونشاطاتها بحيث تعكس خلافا في قدرة إدارتها والعاملين فيها على تحقيق الأهداف المنشودة. مع الإشارة إلى أن المسألة المهمة في مجال تراجع المنظمات، هي ضرورة فهم أسباب تدهور المنظمة، بقصد العمل على التخفيف من حدة الأزمة التي قد تواجهها. ويمكن حصر أسباب تراجع المنظمة بصورة عامة في أسباب ثلاثة، هي (العلاوة، 1999):

- 1- بطء المنظمة: يحدث بطء المنظمة وكسلها عندما تنمو متأخرة، حيث تحاول تلك المنظمة أن تنمو وتنجح، ولكن الأوان يكون قد فات، وتكون استجابة المنظمة بطيئة، والمنافسون يتسبدون السوق.
- 2- عجز المنظمة: يعكس عجز المنظمة عدم قدرتها على السيطرة على البيئة، ويحدث هذا بسبب صغر حجم المنظمة وعدم تلبية احتياجات المجتمع المحلي.
- 3- بطء البيئة ويشير إلى عدم قدرة البيئة على تزويد المنظمة بالموارد، كما حدث في الكثير من المدارس، حيث شهدت البيئات المحيطة به هجرات من الريف إلى المدينة، الأمر الذي أدى إلى تراجع وانحدار مستوى الخدمة التعليمية التي تقدمها تلك المدارس.

وقد قدم كل من وليم وجونسون (William & Jonsson, 1989) أنموذجا يوضح مراحل التراجع التنظيمي، وذلك مروراً بخمس مراحل، مع الإشارة إلى احتمالية الرجوع إلى الوضع الصحي والسليم للمنظمة في كل مرحلة من تلك المراحل، والتي هي كما يأتي:

- 1- المرحلة العمياء: Blind Stage وفي هذه المرحلة يفشل المديرون في تحديد العوامل الأساسية المسببة

نشاطاتها، وازدياد حجمها، مع تأكيدها على خصوصية وتفرّد هويتها.

- 4- مرحلة التراجع Decline Stage وهي المرحلة قبل الأخيرة من مراحل دورة حياة المنظمة، وفي ظلها تتجه أعمال المنظمة نحو الركود والتدهور والانحدار مقارنة مع المنظمات الأخرى في المجال نفسه، وهنا يمكن مقارنة المؤسسات التربوية الحكومية بالمؤسسات التربوية الخاصة أو التابعة للقطاع الخاص، من حيث مستوى وجودة الخدمات التعليمية التي تقدمها.

- 5- إعادة الانتعاش Revival: وفيها تحاول المنظمة استعادة نشاطها وإعادة هندسة عملياتها وإجراءاتها، والعودة للمنافسة، وقد تنتهي بعض المنظمات عند المرحلة الرابعة، فلا تعاود النهوض مجدداً. إن تراجع المنظمة قد يحدث في أي مرحلة من مراحل حياتها، والحقيقة التي يجب أن تعترف بها المنظمة، هي أن استمرار نموها وتطورها قد لا يكون دوماً ممكناً. والشواهد دالة على توقف بعض المنظمات عن النمو (القريوتي، 2000). والتراجع التنظيمي بمعناه العام هو حالة من الانخفاض الجوهري في الموارد الأساسية للمنظمة وتدني مستوى أدائها خلال فترة زمنية محددة (Cameron, Whetten & Myuno, 1987).

والتراجع التنظيمي عند (Dess & Beard, 1984) ما هو إلا انخفاض ملحوظ في حجم عمل المنظمة وفي أدائها ونوعية الخدمة التي تقدمها، وقد يحدث التراجع نتيجة توقف المنظمة عن القدرة على السيطرة على البيئة، أو لأن البيئة أصبحت ذات موارد محدودة. والتراجع التنظيمي في المؤسسة

وتتنوع الآثار التي يتركها التراجع التنظيمي على المنظمة، ومن أبرزها (Cameron, Whetten & Myuno, 1987 ; Robbins, 1995):

- 1- التضخم في أعداد الموظفين بشكل يفوق الزيادة في حجم الخدمات التي يقدمونها ونوع هذه الخدمات.
- 2- تضخم الأجهزة وهو تعدد الأجهزة التي تقدم خدمات متشابهة مع إمكانية تقديمها من خلال جهاز واحد.
- 3- غياب المؤسسة وبالتالي غياب الاستقرار للأهداف والتوجهات والسياسات الخاصة بالمؤسسة وخضوعها للإجتهادات الفردية والتأثيرات الشخصية.
- 4- ضعف الأداء والإنجاز وهي السلوكات الإدارية السلبية ذات العلاقة والمعبرة عن عدم قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وتتضمن سوء التنفيذ ونقص الخبرة الفنية المطلوبة.
- 5- عدم الاقتصاد في الموارد المادية والبشرية.
- 6- عدم اعتماد الطرق والأساليب العلمية في صناعة القرارات وتطوير أساليب العمل.
- 7- ضعف الرقابة الممارسة على الأمور الإدارية والمالية وغياب الشفافية.

وقد عايشَت المؤسسة التربوية حالة من التأزم، خاصة أمام التقدم التكنولوجي والمعلوماتي الهائل، والذي أخذ يعصف بالكثير من المسلمات التربوية، مع ما تقدمه العولمة من مفاهيم ومبادئ جديدة تتناقض أحيانا مع الكثير من الفلسفات التربوية والحياتية، هذا عدا عن أزمة القيم والأخلاق التي أخذت تبشر بقيم عالمية أكثر انفتاحا على الثقافات الإنسانية المختلفة. كما تعرضت المؤسسة التربوية في الأردن لأزمات حادة كان من أبرزها أزمة تأسيس نقابة المعلمين، والحراك

للمشاكل، مع غياب الرؤية الدقيقة الموضوعية لسير الإجراءات الإدارية داخل المنظمة.

2- مرحلة الكسل: Inaction Stage في هذه المرحلة لا يتخذ المديرون أية إجراء، وذلك ظنا منهم أن التراجع مؤقت وأن إجراء أو إحداث أية تغييرات إصلاحية قد تكون أكثر كلفة.

3- مرحلة العمل ذي العيوب: Faulty Action Stage وهنا تظهر الكثير من المؤشرات حول الأداء المترجع، وتزداد الفجوة بين المديرين والمستويات الإدارية الأدنى، وبذلك تغيب الكثير من المعلومات اللازمة لإنقاذ الموقف.

4- مرحلة الأزمة: Crisis Stage وهي المرحلة التي تتميز بعدم القدرة على حل مشكلات المنظمة، مع بقاء المجال قائما لإجراء بعض الإصلاحات مع قلة الفرص ومحدودية الخيارات.

5- مرحلة الفناء: Dissolution Stage كلما ازدادت مرحلة التراجع، أصبح من الصعب إيجاد العلاج المناسب، بل إن الوصول إلى مرحلة الفناء يجعل العلاج مستحيلا.

ويبدو أنه من السهل التمييز بين مراحل التراجع التنظيمي من الناحية النظرية، ولكن قد تتداخل تلك المراحل بين بعضها البعض من الناحية العملية، بحيث يصعب على العاملين في المنظمة تبين الحدود الفاصلة بينها. وأيا يكن الأمر فإن المنظمات - ومن بينها المنظمة التربوية - مطالبة أن تعي مراحل التراجع التنظيمي ومظاهره والأسباب التي تقف وراءه، حتى تكون قادرة على معالجة المشكلات قبل تفاقمها، وتعزز من قدرتها على المضي قدما في طريق التطور والتقدم.

مظاهر التراجع التنظيمي والأسباب التي تقف وراءه، وانسجاماً مع التطلعات والآمال الساعية إلى إيجاد مؤسسات تربوية تعيش مناخات تنظيمية صحية وحيوية، وملاً لبعض الفراغ والنقص في الدراسات الميدانية المتعلقة بظاهرة التراجع التنظيمي خاصة في القطاع التربوي؛ جاءت هذه الدراسة محاولة الكشف عن مستوى التراجع التنظيمي وأسبابه من وجهة نظر المشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الأردن.

هناك عدد من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع التراجع التنظيمي، مع الإشارة إلى ندرتها في المجال التربوي، حيث تمت مراجعة تلك الدراسات والأبحاث، ومن أبرزها؛ دراسة دافيني (D'aveni, 1989) نقلاً عن اللوزي (2002) بعنوان " ما بعد التراجع التنظيمي: السمات الإستراتيجية والإدارية للمؤسسات المترجعة"، حيث تم إجراء مقارنة بين (49) مؤسسة بصدد إعلان إفلاسها، وعينة متوافقة من مؤسسات غير مترجعة (ناضجة). وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود نماذج مختلفة من التراجع التنظيمي تتعلق بتوقيت نتائج التراجع، والتي تشمل الاختلالات الإدارية وآثار المركزية والجمود، وأن المؤسسات المترجعة يمكن أن تؤخر أو حتى تتجنب إعلان إفلاسها خاصة في ظل بيئة تتميز بالطلب المتزايد.

وقام الديب (1990) بدراسة تحت عنوان " التراجع التنظيمي: تصور نظري ومحاوّر تحليلية" هدفت إلى تقديم إطار فكري يمكن من خلاله التعرف على ظاهرة التراجع التنظيمي، والتعرض لما هو متاح من حصيلة نظرية وبحثية حولها. وقد أشارت الدراسة إلى وجود حالة من عدم الاهتمام بدراسة ظاهرة التراجع التنظيمي. وقد تعرضت الدراسة لدورة

الذي دام لعامين على التوالي، وأزمة تضارب نتائج الثانوية العامة وعدم مطابقتها للواقع عام 2010م ، وأزمة تسريب أسئلة امتحان الثانوية العامة بصورة متكررة، والذي كشف ضعفاً وخطأ واضحاً في مستوى العمليات الإدارية الاعتيادية، وقدرتها على تقديم الحد الأدنى من الكفاءة والفاعلية في تسيير شؤون المؤسسة التربوية بشكل عام، وكانت مديريات التربية والتعليم الواجهة التي تلقت تلك الصدمات وتأثرت بها. أمام هذا كله تجد المنظمات التربوية نفسها ملزمة بإعادة النظر في النظم، والسياسات، بل ومراجعة الكثير من البرامج وفلسفات الأداء المؤسسي التي تتبناها؛ حتى لا تجد نفسها غارقة في مظاهر التراجع التنظيمي، ويستحيل عليها معالجة مشكلاتها بعد ذلك.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن المؤسسة التربوية الأردنية وفي كافة مستوياتها الإدارية تبذل جهوداً واضحة وملحوظة وذلك بعد المرور بمرحلة الأزمة Crisis Stage من مراحل التراجع التنظيمي وهي المرحلة التي تتميز بعدم القدرة على حل مشكلات المنظمة، مع بقاء المجال قائماً لإجراء بعض الإصلاحات، حيث قامت الوزارة بمجموعة من الخطوات والإجراءات الإدارية الصارمة والتي أعادت للعملية التربوية هيبتها وكفاءتها المعهودة. وهذا يدل على أن التراجع التنظيمي قد يصيب المنظمة في دورة حياتها، دون أن يدل على الفناء والزوال، بل قد يكون ضرورياً للمرور بمرحلة أخرى هي إعادة الانتعاش Revival وفيها تحاول المنظمة استعادة نشاطها وإعادة هندسة عملياتها وإجراءاتها، والعودة للمنافسة.

انطلاقاً من هذا كله، وانطلاقاً من الإيمان بحتمية التراجع التنظيمي كمرحلة أساسية في دورة حياة المنظمة، وسعيها إلى خلق ثقافة تنظيمية في المؤسسات التربوية تعي

المؤسسي، وأن هناك علاقة ضعيفة بين القيادة والتراجع التنظيمي.

كما أجرى اللوزي (2002) دراسة بعنوان " التراجع التنظيمي: مدى إدراك الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية لمفهومه، ومسبباته الرئيسية، والخصائص التنظيمية المرافقة للتراجع التنظيمي " هدفت إلى التعرف على مدى إدراك الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية لمفهوم التراجع التنظيمي، ومسبباته الرئيسية، والخصائص التنظيمية المرتبطة بالمؤسسات المتراجعة. وقد تكونت عينة الدراسة من (475) موظفاً من المؤسسات الحكومية في الأردن تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية يدركون مفهوم التراجع التنظيمي، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة بين إدراك الموظفين لمفهوم التراجع التنظيمي وأسبابه تعزى للوظيفة والخبرة العملية والمؤهل العلمي.

وقام الرواشدة (2004) بدراسة بعنوان " التراجع التنظيمي وأثره على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية " هدفت إلى معرفة أثر التراجع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة في الأردن، حيث تكونت عينة الدراسة من (556) فرداً، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية سلبية بين المتغير المستقل (التراجع التنظيمي) والمتغير التابع (الثقة التنظيمية)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التراجع التنظيمي (انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، التضخم الوظيفي، مقاومة التغيير) على أبعاد الثقة

حياة المنظمة بشكل عام، مع التركيز على مرحلة التراجع بصفة خاصة، مع الإشارة إلى تركيز الدراسة على التمييز بين ظاهرة التراجع التنظيمي وبين غيرها من الظواهر الشبيهة، كركود البيئة واضطرابها وتدهورها، وذلك لأن الخط المفاهيمي السائد بينها كثيراً ما أعاق المعرفة في هذا الميدان.

وهدف دراسة برق (1995) المعنونة " أثر دورة حياة المنظمة في السلوك الاستراتيجي " إلى اختبار فرضية رئيسة مفادها أن هناك علاقة بين دورة حياة المنظمة والسلوك الاستراتيجي والخصائص الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار ونتائج عمل المنظمة. وقد استخدم الباحث المقابلة لجمع البيانات من (51) مديراً في (9) شركات صناعية عراقية، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين دورة حياة المنظمة والسلوك الاستراتيجي، وأن المنظمة في مرحلة الولادة تطبق استراتيجية المنقب، وفي مرحلة النمو تطبق إستراتيجية المحلل، أما في مرحلة النضج فإنها تطبق إستراتيجية المدافع.

وأجرى كوستانزا (1996 ، Costanza) دراسة بعنوان " القيادة والتراجع التنظيمي " هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الصفات الشخصية للقيادة والأداء التنظيمي، وذلك بآء على تصور مبدئي مفاده بأن الحكم على مؤسسة بأنها نامية أو متراجعة هو في مدى تكيفها مع بيئتها المتغيرة، وأن قيادة المؤسسة هي من المتغيرات الرئيسة المفترضة للتأثير على عملية التكيف التنظيمي. كما حاولت الدراسة بيان خصائص القائد التي يمكن أن تحد من التكيف وتؤدي إلى التراجع التنظيمي، وقد أظهرت الدراسة محدودية التنبؤ بالأداء

أما بالنسبة لموقع هذه الدراسة من تلك الدراسات من حيث التشابه والاختلاف، فقد تركزت نقاط التشابه في تناولها لمفهوم التراجع التنظيمي كما في دراسة الديب (1990) ودراسة اللوزي (2002)، ثم استخدامها الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة كما في دراسة الرواشدة (2004).

أما نقاط الاختلاف فيمكن حصرها فيما يلي :

- تناولها لمستوى التراجع التنظيمي وأسبابه في المجال التربوي.
- اختلاف البيئة المكانية، حيث تناولت هذه الدراسة جنوب الأردن.

مع الإشارة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار متغيرات الدراسة كالإفادة من دراسة الرواشدة (2004)، بالإضافة إلى دعم الأفكار والاستنتاجات التي اشتملت عليها الدراسة، سواء في موضوعاتها النظرية، أم إجراءاتها العملية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

مرت وزارة التربية والتعليم ممثلة بمديرياتها المختلفة بمجموعة من الأزمات، ترك أثرا واضحا على مستوى أدائها وكفاءة أجهزتها، واستدعت إجراء عملية تقييم شاملة بقصد الوقوف على مواطن الخلل ومعالجتها. وقد اهتزت صورة الوزارة ومديرياتها في نظر المواطن الأردني والذي كان ينظر لها بعين الهيبة والاحترام والتقدير، وذلك من منطلق قدسية الرسالة التي تؤذيها وعظم الأمانة التي تحملها من جهة، ومن جهة إنجازاتها التي أثمرت مئات الآلاف من الطلبة الأكفيا والمتميزين والذين واصلوا تعليمهم في أعلى مستوياته وقدموا أنموذجا متقدرا في معظم الدول التي سافروا إليها وعملوا فيها،

التنظيمية (الثقة بالمعلومات، الثقة بأسلوب المديرين، الإبداع وتحقيق الذات).

وأجرى كل من سيرا والميدا وفيريرا (Serra, Almeida, Ferreira, 2012) دراسة بعنوان (التراجع التنظيمي: الموضوع المهم في الدراسات التنظيمية)، هدفت إلى إحصاء الدراسات التي تناولت مفهوم التراجع التنظيمي وتحليل مضامينها ونتائجها. حيث أظهرت نتائج الدراسة شحا واضحا في كم الدراسات التي تناولت مفهوم التراجع التنظيمي وأسبابه ومراحله، وذلك مقارنة بكم الدراسات التي تناولت مفاهيم التطور والتميز التنظيمي.

وقام كل من مون وماكينلي وباركر (Mone, Mckinley, Barker, 2014) بدراسة عنوانها " التراجع التنظيمي والإبداع، أطر عمل للطوارئ " وقد تناولت وجهات النظر المختلفة حول العلاقة بين التراجع التنظيمي والإبداع، والتي تنوعت بين مؤيدة لفكرة أن التراجع التنظيمي قد يقود إلى الإبداع، وأخرى ترى أن التراجع التنظيمي لا يصنع إبداعا وقد يقود للمزيد من الفشل. وقد حاولت الدراسة تقديم استراتيجيات وأطر عمل للتعامل مع التراجع التنظيمي للخروج بحلول إبداعية.

بعد هذا العرض للدراسات السابقة فقد لاحظ الباحث شحا واضحا في كم الدراسات التي تناولت موضوع التراجع التنظيمي على الرغم من أهميته. كما أن العديد من الدراسات أخذ طابعا نظريا تحليليا كدراسة الديب (1990) ودراسة مون وماكينلي وباركر (Mone, Mckinley, Barker, 2014).

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التراجع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين في جنوب الأردن وأسبابه، وتأثر متوسط استجاباتهم بمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من محاولتها وضع إطار فكري ونظري لمفهوم التراجع التنظيمي خاصة في المجال التربوي، والتعرف على الأبعاد والمظاهر الدالة عليه، والكشف عن أسبابه التي قد تزيد من حدته وتفاقمه، وتتجلى أهميتها العملية من خلال:

- ملء بعض الفراغ والنقص في الدراسات الميدانية والأبحاث المسحية المتعلقة بمفهوم التراجع التنظيمي والخصائص السلبية المرافقة له.
- تقديم بيانات واقعية عن المظاهر المميزة للتراجع التنظيمي في المؤسسة التربوية.
- تزويد صناع القرار ورسمي السياسة التربوية بأهم الأسباب التي تقف وراء مفهوم التراجع التنظيمي، وأخذ ذلك بعين الاعتبار عند إعداد الخطط التربوية
- فتح المجال أمام الباحثين لتناول دورة حياة المنظمة بصورة شاملة دون الاقتصار على مرحلة محددة.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة مجموعة من التعريفات الإجرائية، وهي كالآتي:

بحيث صارت الأردن أنموذجاً يحتذى في مستواها التعليمي المتميز وفي كافة مراحله. إن مرحلة الترهل الإداري والركود التنظيمي - إن جازت هذه التسمية - والتي مرت بها الوزارة ومديرياتها المختلفة وناقشها مؤتمر التطوير التربوي الذي عقد في عمان يومي السبت والأحد 1-2/8/2015 في العديد من أوراقه وتوصياته (وزارة التربية والتعليم، 2016)، ثم أعقبها مجموعة من الإجراءات التصحيحية لمختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها مديريات التربية والتعليم، كل ذلك استدعى القيام بمجموعة من الدراسات الوصفية والمسحية، بقصد تعرف المشكلة والوقوف على حيويتها، لتجني الدراسة الحالية ساعية إلى تعرف مستوى التراجع التنظيمي وأسبابه في مديريات التربية والتعليم في جنوب الأردن، محاولة تقديم بعض الإجابات عن حالة الخلل التي أصابت المشهد التربوي بصورة عامة. وبالتحديد فإن الدراسة سعت إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى التراجع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين في جنوب الأردن ؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات المشرفين التربويين في جنوب الأردن نحو مستوى التراجع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟
- 3- ما أهم أسباب التراجع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين في جنوب الأردن ؟

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة

المتغير	المستوى	التكرار
المؤهل العلمي	ماجستير فما دون	79
	دكتوراة	57
المجموع		136
سنوات الخدمة	أقل من 15 سنة	53
	15 سنة فأكثر	83
المجموع الكلي		136

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من قسمين يتعلق الأول منهما بقياس درجة

المعرفة وتكون من (37) فقرة وذلك بعد حذف ثلاث فقرات بعد تحكيم الاستبانة، أما القسم الثاني فعالج الأسباب التي تقف وراء التراجع التنظيمي وتكون من (10) أسباب، وذلك في ضوء مراجعة أدبيات التراجع التنظيمي من كتب، ودوريات، ودراسات، وبحوث، وطنية وعربية وعالمية سابقة، لعل أبرزها (العلوانة، 1999، القريوتي، 2000؛ اللوزي، 2002؛ الرواشدة، 2004؛ Robbins، 1995)، بحيث تم التركيز على تعرف مظاهر التراجع التنظيمي، والأسباب التي تقف وراءه.

- صدق الأداة وثباتها:

للتحقق من صدق الأداة، تم عرضها على ثمانية من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية والإدارة العامة في جامعة مؤتة، حيث طُلب إليهم تنقيح ومراجعة فقرات الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة صياغتها

التراجع التنظيمي: انخفاض ملحوظ في حجم عمل المنظمة وفي أدائها ونوعية الخدمة التي تقدمها (Dess & Beard, 1984).

أما إجرائيا فهو حالة من التدني في مستوى أداء مديريات التربية والتعليم في جنوب الأردن بمختلف مستوياتها وعملياتها خلال فترة زمنية معينة ويتميز بمجموعة من المظاهر والأسباب التي تقف وراءه، ويقاس بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على المقياس المعد لهذه الغاية.

حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدِّراسة على المشرفين التربويين.

- **الحدود المكانية:** مديريات التربية والتعليم في جنوب الأردن، والتابعة لوزارة التربية والتعليم دون غيرهم.

- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدِّراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2015/2016م.

- **الحدود الموضوعية:** تحددت نتائج الدراسة باستجابات أفراد عينتها على فقرات المقياس المعد لقياس مستوى التراجع التنظيمي وأسبابه.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع المشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الأردن للعام الدراسي 2014| 2015 والبالغ عددهم (203) مشرف ومشرفة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (136) مشرفا ومشرفة بعد استثناء عينة الثبات (20 مشرف ومشرفة)، وعدم استرجاع (40) استبانة وعدم صلاحية (7) استبانات للتحليل كما هو موضح في الجدول رقم (1).

وقد تم تفرغ الاستبانات في أنموذج خاص بالحاسوب، وتمت معالجتها إحصائياً، بواسطة الحزمة الإحصائية SPSS.

وقد استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي، حيث تكون المقياس من عبارات تقريرية تعبر عن درجة مساهمة شبكات التواصل الاجتماعي في زيادة فاعلية الاتصال المدرسي وآليات العمل المقترحة، وذلك باختيار واحدة من خمس إجابات تعبر عن درجة الموافقة عن كل عبارة على النحو الآتي:

- بدرجة كبيرة جداً، وأعطيت (5 درجات).
- بدرجة كبيرة، وأعطيت (4 درجات).
- بدرجة متوسطة، وأعطيت (3 درجات).
- بدرجة قليلة، وأعطيت (درجتان).
- بدرجة قليلة جداً، وأعطيت (درجة واحدة).

ولغايات هذه الدراسة فقد تم اعتماد المعيار الآتي للحكم على النتائج:

- مستوى منخفض، إذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (1 - 2.34).
- مستوى متوسط، إذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (2.34 - أقل من 3.68).
- مستوى مرتفع، إذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (3.68 - 5).

اللغوية، ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي من الفقرات التي يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة، حيث جمعت البيانات من المحكمين بعد ذلك، وتمت إعادة صياغتها وفق ما اتفق عليه أكثر المحكمين، حيث تم حذف ثلاث فقرات والإبقاء على (37) فقرة خاصة بمستوى التراجع التنظيمي، والإبقاء على فقرات الأسباب جميعها وعددها عشرة، حتى أصبح المقياس في صورته النهائية.

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، فقد تم استخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا، وذلك من خلال توزيع الاستبانة على مجموعة من المشرفين التربويين، وعددهم (20) مشرفاً من خارج عينة الدراسة، بحيث كانت النتائج كما في الجدول (2).

الجدول (2) : معامل ثبات كرونباخ ألفا وفق مجالات الدراسة

الرقم	المجال	الثبات
1	مقاومة التغيير	89.51
2	الصراع	79.43
3	انخفاض الروح المعنوية	82.78
4	إعاقة الإبداع والابتكار	93.32
5	ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية	82.52

إجراءات الدراسة:

بعد أن تم تصميم الاستبانة، وإيجاد الصدق والثبات لها، تمت طباعتها وتوزيعها بصيغتها النهائية على عينة الدراسة من المشرفين التربويين في جنوب الأردن. هذا وقد استغرق زمن توزيع الاستبانة وجمعها خمسة أسابيع. وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (143) استبانات،.

متغيرات الدراسة:

المجالات الكلية:

المتغيرات المستقلة ومستوياتها:

* المؤهل العلمي: - ماجستير فما دون
دكتورة

* سنوات الخدمة: - أقل من 15 سنة
15 سنة فأكثر

المتغيرات التابعة:

- مستوى التراجع التنظيمي وأسبابه من وجهة نظر المشرفين التربويين في جنوب الأردن.

نتائج الدراسة ومناقشتها

هذا عرض لنتائج الدراسة مشفوع بمناقشة تلك النتائج وأهم التوصيات اختصاراً لعدد الصفحات، وذلك كما يأتي:

نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه " ما مستوى التراجع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين في جنوب الأردن ؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمجالات بصورة كلية ولكل مجال على حدة، والجداول (4، 5، 6، 7، 8) توضح ذلك.

ويمكن توضيح ذلك كما يأتي:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة مرتبة تنازلياً

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
مقاومة التغيير	3.06	0.91	1	متوسط
إعاقة الإبداع والابتكار	2.93	0.86	2	متوسط
انخفاض الروح المعنوية	2.86	0.89	3	متوسط
ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية	2.75	0.84	4	متوسط
الصراع	2.31	0.96	5	منخفض
الكلية	2.77	0.76		متوسط

يتبين من الجدول (3) أن مستوى التراجع التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الأردن قد جاء متوسطاً، بوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.76)، ولعل هذا يعزى إلى مجموع الأزمات التي مرت بها وزارة التربية والتعليم وإداراتها المتوسطة والمتمثلة بمديريات التربية والتعليم، حيث انخفض مستوى أدائها بصورة عامة وملحوظة، وأصبحت بحالة من الترهل الإداري وضعف عملياتها الاعتيادية، مع تدني ثقة أفراد المجتمع بمستوى أدائها وقدر كبير من التشكيك في كفاءة إدارتها وأجهزتها، ثم أعقب ذلك مجموعة من المحاولات الإصلاحية الجادة والتي تضمنت مجموعة من الخطط المرحلية، استهدفت تصحيح العديد من إجراءات العمل وتطبيق مجموعة من الأنظمة والتعليمات الصارمة - كإجراءات الخاصة بامتحان الثانوية العامة - لتصل إلى مستوى جيد من التعافي والفاعلية مع بقاء بعض مظاهر التراجع التنظيمي حاضرة هنا وهناك. وقد اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة الرواشدة (2004).

مجال مقاومة التغيير:

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال مقاومة التغيير وفقراته مفصلة، وجاءت النتائج كما في الجدول (4).

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال مقاومة التغيير وفقراته مرتبة تنازليا

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يحرص العاملون في المديرية على الإبقاء على الأساليب والأنماط الإدارية القائمة.	3.35	1.15	متوسط
2	غياب التخطيط الاستراتيجي في المديرية القائم على تحليل معطيات البيئة الداخلية والخارجية.	3.11	1.06	متوسط
3	تتجاهل المديرية عملية التغيير حرصا على استقرار إجراءات العمل.	3.4	1.17	متوسط
4	تنظم المديرية دورات تدريبية وفقا للاحتياجات التدريبية تستهدف إحداث تغييرات مستمرة في أداء العاملين وسلوكهم.	2.91	1.11	متوسط
5	تحرص المديرية بصورة دورية على القيام بإعادة تنظيم إجراءات العمل لمواكبة المستجدات.	2.83	1.20	متوسط
6	يرفض العاملون في المديرية قيم العمل الدخيلة على مؤسساتهم حتى وإن كانت إيجابية.	2.78	1.09	متوسط
7	يشعر العاملون في المديرية أن التغيير يشكل خطرا عليهم.	2.30	1.11	منخفض
الكل		3.06	0.91	متوسط

يتبين من الجدول (4) أن الفقرات جميعها جاءت متوسطة في تقديراتها باستثناء فقرة واحدة، وكان أعلى تقدير للفقرة التي تنص على "يحرص العاملون في المديرية على الإبقاء على الأساليب والأنماط الإدارية القائمة" بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.15)، ولعل هذا يعزى إلى أسباب نفسية أولية حيث يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على المألوف لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة وغير معروفة (Harvey)

ويُظهر الجدول (3) أن أعلى تقدير كان لمجال (مقاومة التغيير)، بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.91)، وهذا يفسر من جانبين، أولهما؛ أن فترة الترهل والتراخي الإداري التي مرت بها مديريات التربية والتعليم قد ولدت حالة من الإحباط وعدم الثقة بالإصلاحات الجديدة، ثم أعقبها مباشرة سلسلة من الإجراءات الإدارية الصارمة فكانت المقاومة لتلك التغييرات واضحة ومبررة، حتى من أفراد المجتمع المحلي، خاصة أولئك الذين تنفعوا من حالة الضعف التي مرت بها الوزارة كاجتياز امتحان الثانوية بأساليب الغش والخداع. ومن جانب آخر فإن الوزارة ومديريات التربية والتعليم تشهد حالات من المناكفة والمقاومة من قبل فروع نقابة المعلمين في المحافظات المختلفة، حيث ما تزال العلاقة بين الوزارة ونقابة المعلمين توصف بالحساسية والتوتر.

وجاء أقل تقدير لمجال (الصراع)، بمتوسط حسابي (2.31)، وانحراف معياري (0.96)، ولعل هذا يفسر بالقول أن الطابع العام الذي يغلب على العلاقات في المؤسسات الحكومية في الأردن ومن بينها مديريات التربية والتعليم، هو الطابع الودي والعلاقات الإنسانية الإيجابية، وذلك لسببين، أولهما؛ غلبة الطابع العشائري وصلات القرى بين العاملين والذي يتولد منه مفهوم الحياء الاجتماعي، وثانيهما؛ وضوح العلاقات الوظيفية وشيوع حالة من العدالة التنظيمية في الحصول على المزايا الوظيفية وهي بعمومها بسيطة وليست بذات أهمية حتى يتولد عنها منافسة وصراع.

المديرية			
4	غياب نظام الحوافز والمكافآت للأفكار التي تساهم في تطوير العمل	3.01	1.22 متوسط
5	غياب الثقة التنظيمية من معيقات الإبداع في المديرية	2.96	1.06 متوسط
6	يشعر العاملون في المديرية بعدم القدرة على الإبداع لعدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.	2.74	1.17 متوسط
7	غياب الثقافة المؤسسية التي تشجع الإبداع في المديرية.	2.55	1.03 متوسط
8	تحرص المديرية على تبسيط الإجراءات الإدارية لتشجيع الإبداع	2.19	1.07 منخفض
	الكلية	2.93	0.89 متوسط

and brown, 2006. كما أن حالة التراخي الإداري التي شهدتها الوزارة ومديرياتها المختلفة والتي تولد منها حالة من الكسل والركود التنظيمي وعدم الرغبة في تحمل أعباء عمل جديدة قد تكون مجهدة ومتعبة؛ لذا فإن الكثير من العاملين قد راق لهم هذا الوضع، خاصة مع غياب العقوبات في حال ارتكاب المخالفات؛ فكان الإبقاء على الأساليب والأنماط الإدارية أمراً مستساغاً، كما أن التغيير قد يأتي بالكثير من الأعباء والواجبات الإضافية لذا تمت مقاومته.

وأدنى تقدير كان للفقرة التي تنص على "يشعر العاملون في المديرية أن التغيير يشكل خطراً عليهم" بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (1.11) فالأعمال في مديريات التربية والتعليم قد توصف بصورة عامة بالروتينية والاعتيادية، وليس ثمة ما يستوجب خوف العاملين من بعض التغييرات، خاصة إذا علمنا أن التغييرات تحتاج إلى وقت لإقرارها وتنفيذها لذا يسهل التعامل معها وتقبلها.

مجال إعاقه الإبداع والابتكار:

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال إعاقه الإبداع والابتكار وفقراته مفصلة، وجاءت النتائج كما في الجدول (5).

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال إعاقه الإبداع والابتكار وفقراته مرتبة تنازلياً

إعاقه الإبداع والابتكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1 قلة الدعم المالي من قبل المديرية يشكل عائقاً أمام الإبداع	3.44	1.09	متوسط
2 هناك التزام حرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات	3.21	1.25	متوسط
3 قلة الحوافز المعنوية والمادية على الأعمال الإبداعية في	3.19	1.15	متوسط

يظهر من الجدول (5) أن الفقرات جميعها جاءت متوسطة في تقديراتها باستثناء فقرة واحدة، وكان أعلى تقدير للفقرة التي تنص على "غياب الدعم المالي من قبل المديرية يشكل عائقاً أمام الإبداع" بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.09)، فعلى الرغم من تلك المحاولات الداعمة للإبداع والأفكار الإبداعية في مديريات التربية والتعليم كجوائز التميز مثلاً، إلا أن الدعم المالي ما يزال غير كاف في هذا المجال، ولعل هذا يعزى بدوره إلى حالة التقشف الحكومي في كافة القطاعات ومنها وزارة ومديريات التربية والتعليم، لذا لا تتلقى الكثير من الأفكار الإبداعية دعماً مالياً كافياً، لأن المديريات تحصل على ما يكفي لتسيير عملياتها الاعتيادية وليس لتجريب أفكار قد لا تأتي بنتائج إيجابية. هذا عدا عن غياب ثقافة الإبداع أصلاً.

يتضح من الجدول (5) أن الفقرات جميعها جاءت متوسطة في تقديراتها باستثناء فقرة واحدة، وكان أعلى تقدير للفقرة التي تنص على "يرغب العاملون في المديرية بترك العمل إذا أتاحت لهم فرص عمل أخرى" بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.22)، ولعل هذا يعزى إلى أن غالبية العاملين في مديريات التربية والتعليم ذاتها بعيدا عن الميدان التربوي هم من ذوي الخبرات الطويلة ولديهم مؤهلات علمية جيدة، ولذا فإن غالبيتهم قد بلغ سن التقاعد وهو راغب في إيجاد فرصة عمل أخرى. كما يعزى ذلك إلى تدني الأجور والمكافآت مقارنة بمؤسسات أخرى، وهم يجدون في أنفسهم كفاءة وتميزا، لذا فهم راغبون بوظائف أفضل من الناحية الاجتماعية والمالية.

وأدنى تقدير كان للفقرة التي تنص على "توصف العلاقات الاجتماعية داخل المديرية بأنها ضعيفة" بمتوسط حسابي (2.29) وانحراف معياري (1.12)، وقد سبق القول أن الطابع العام الذي يغلب على العلاقات في المؤسسات الحكومية في الأردن في جنوب الأردن ومن بينها مديريات التربية والتعليم، هو الطابع الودي والعلاقات الإنسانية الإيجابية، نتيجة للطابع العشائري وشيوع صلة القرى بين الأفراد العاملين، وعليه فإن العلاقات الاجتماعية داخل مديريات التربية والتعليم هي بمستوى جيد وتقوم على المودة والتواصل المستمر في الفعاليات والمناسبات الاجتماعية المختلفة.

مجال ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية:

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال ضعف العمليات الإدارية

وأدنى تقدير كان للفقرة التي تنص على "تحرص المديرية على تبسيط الإجراءات الإدارية لتشجيع الإبداع" بمتوسط حسابي (2.19) وانحراف معياري (1.07)، فما تزال ملامح البيروقراطية واضحة للعيان في إجراءات العمل المتبعة في مديريات التربية والتعليم، ولعل التربية بطبيعتها المحافظة والتقليدية، قد صبغت جميع عملياتها وإجراءاتها بطابع محافظ يرفض غالبا التبسيط والانفتاح والأفكار الجديدة.

مجال إنخفاض الروح المعنوية:

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال إنخفاض الروح المعنوية وفقراته مفصلة، وجاءت النتائج كما في الجدول (6).

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال إنخفاض الروح المعنوية وفقراته مرتبة تنازليا

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	إنخفاض الروح المعنوية
3.31	1.22	متوسط	1 يرغب العاملون في المديرية بترك العمل إذا أتاحت لهم فرص عمل أخرى
3.19	1.09	متوسط	2 يشعر العاملون في المديرية بعدم الرضا عن الوضع الراهن
2.93	1.19	متوسط	3 يمكن وصف العمل في المديرية بأنه روتيني ممل
2.79	1.01	متوسط	4 يشعر العاملون بضغط شديدة نتيجة العمل في المديرية
2.65	1.12	متوسط	5 العلاقات بين زملاء العمل في المديرية غير مريحة
2.29	1.12	منخفض	6 توصف العلاقات الاجتماعية داخل المديرية بأنها ضعيفة
2.86	0.68	متوسط	

أو الإهمال لبعض الواجبات قد يترتب عليه مشكلات في العمل يصعب إخفاؤها وتجاهلها. هذا عدا عن النظرة المجتمعية التي تتابع أعمال المديريات بصورة دائمة لأن من الخصائص المميزة للإدارة التربوية إجمالاً النظرة الجماهيرية، وأي قضية تخص العملية التربوية فهي تشغل الرأي العام عادة وتحظى باهتمامه.

وأدنى تقدير كان للفقرة التي تنص على " يُظهر العاملون في المديرية إهمالاً مقصوداً لواجباتهم " بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (1.15)، وهذا مرده إلى أن معظم العاملين في مديريات التربية والتعليم قد شغلوا مهنة معلم سابقاً، لذا فهم يملكون رصيداً أخلاقياً كافياً يمنعهم من التقصير المتعمد في واجباتهم.

مجال الصراع:

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الصراع وفقراته مفصلة، وجاءت النتائج كما في الجدول (8).

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الصراع وفقراته مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	هناك خلافات مستمرة بين الجهاز الإداري في المديرية والعاملين في الميدان التربوي	2.61	1.09	متوسط
2	غياب التحديد الدقيق للمهام الملقاة على عاتق العاملين في المديرية يتسبب في خلق نزاعات متكررة	2.53	1.18	متوسط
3	تشهد المديرية حالات متكررة من الصراع بقصد تحقيق مصالح خاصة	2.37	1.19	متوسط
4	وجود الصراعات بين الرؤساء والمروّسين سمة من سمات المديرية	2.18	1.02	منخفض

الاعتيادية وفقراته مفصلة، وجاءت النتائج كما في الجدول (7).

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية وفقراته مرتبة تنازلياً

	ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	العمل الذي يقوم العاملون بإنجازه في المديرية أقل من المتوقع منهم	3.29	1.31	متوسط
2	عدم وجود معايير واضحة للتأكد من كفاءة الأداء	3.15	1.19	متوسط
3	تتم عملية التخطيط في المديرية بصورة شكلية	3.06	1.14	متوسط
4	غياب التنظيم الإداري القائم على توصيف المهام وتحديد المسؤوليات	3.01	1.18	متوسط
5	يمكن وصف أسلوب الإدارة في المديرية بأنه مركزي الطابع	2.78	1.09	متوسط
6	تتم عملية صناعة القرارات في المديرية بصورة عفوية ارتجالية	2.61	0.92	متوسط
7	تشهد المديرية حالات مستمرة من التغيب عن العمل من قبل العاملين فيها	2.45	1.00	متوسط
8	ينشغل العاملون في المديرية بحاجات أخرى بعيدة عن حاجات العمل	2.29	1.11	منخفض
9	يُظهر العاملون في المديرية إهمالاً مقصوداً لواجباتهم	2.12	1.15	منخفض
		2.75	0.84	متوسط

يتبين من الجدول (7) أن الفقرات تنوعت في تقديراتها بين متوسطة ومنخفضة، وكان أعلى تقدير للفقرة التي تنص على " العمل الذي يقوم العاملون بإنجازه في المديرية أقل من المتوقع منهم " بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.31)، ولعل هذا يفسر بالقول أنه مهما بلغت حالة التراخي الإداري ومستوى التراجع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم، فإن حجماً من العمل لا بد من إنجازه، خاصة وأن أعمال المديرية توصف بالشبكية والترابطية، بحيث أن الإخلال

يفسر بأن قيم العاملين في المديرية تتواءم وقيم العمل، وليس ثمة تناقض بينها، وهذا ينسجم وواقع الأمور، فإن الفرد العامل يرغب بالشعور بالأمن النفسي، وأن عمله يحقق له هذا الأمن والاستقرار النفسي، فهو منسجم مع ذاته وعمله.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته:

للإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المشرفين التربويين في جنوب الأردن نحو مستوى التراجع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟" فقد تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) كما يأتي:

أ - متغير المؤهل العلمي:

5	توجد منافسة على السلطة والوظائف بين العاملين في المديرية	2.14	1.11	منخفض
6	يشعر العاملون في المديرية بتناقض بين قيمهم الخاصة وقيم المديرية	2.04	1.06	منخفض
	الكلية	2.31	0.96	منخفض

يتبين من الجدول (8) أن الفترات تنوعت في تقديراتها بين متوسطة ومنخفضة، وكان أعلى تقدير للفقرة التي تنص على "هناك خلافات مستمرة بين الجهاز الإداري في المديرية والعاملين في الميدان التربوي" بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (1.09)، ولعل هذا يعزى في بعض جوانبه إلى التنافس الظاهر على السلطة وأهمية الدور وخاصة بين المشرفين التربويين ومديري المدارس، فما تزال العلاقة بينهم مشوبة بالحساسية. كما يعزى هذا أيضاً إلى أن كلا من الطرفين سواء الجهاز الإداري أم العاملين في الميدان يلقي باللائمة والمسؤولية على الآخر عند وجود الإخفاقات.

وأدنى تقدير كان للفقرة التي تنص على "يشعر العاملون في المديرية بتناقض بين قيمهم الخاصة وقيم المديرية" بمتوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري (1.06)، وهذا

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على مستوى التراجع التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		مقاومة التغيير	إعاقة الإبداع والابتكار	انخفاض الروح المعنوية	ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية	الصراع	الكلية
ماجستير فأدنى	المتوسط الحسابي	3.07	2.95	2.65	2.71	2.26	2.73
	العدد	79	79	79	79	79	79
	الانحراف المعياري	0.88	0.71	0.81	0.65	0.74	0.52
دكتورة	المتوسط الحسابي	3.02	3.01	2.61	2.62	2.51	2.75
	العدد	57	57	57	57	57	57
	الانحراف المعياري	0.91	0.82	0.74	0.81	0.76	0.49

يتبين من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية في مستوى التراجع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) والجدول (10) يبين ذلك:

الجدول (10): تحليل التباين المتعدد (MANOVA)

المتغير	قيمة هوتلنج Hotelling	ف المناظرة	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	0.761	2.212	0.54

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التراجع التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن قيمة هوتلنج قد بلغت (0.761) وقيمة (ف) المناظرة كانت تساوي (2.212) ومستوى دلالتها يساوي (0.54)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ولعل هذا يعزى إلى تقارب المؤهلات العلمية التي يحملها المشرفون التربويون، فهم جميعاً من حملة درجة الماجستير أو البكالوريوس والدبلوم العالي كحد

متغير سنوات الخدمة :

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على مستوى التراجع التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	مقاومة التغيير	إعاقة الإبداع والابتكار	انخفاض الروح المعنوية	ضعف العمليات الإدارية الاعتيادية	الصراع	الكل
أقل من 15 سنة	المتوسط الحسابي	3.12	3.08	2.75	2.51	2.19
	العدد	53	53	53	53	53
	الانحراف المعياري	0.74	0.74	0.82	0.78	0.75
15 سنة فأكثر	المتوسط الحسابي	3.02	2.94	2.59	2.62	2.41
	العدد	83	83	83	83	83
	الانحراف المعياري	0.83	0.79	0.82	0.77	0.81

الجدول (12): تحليل التباين المتعدد (MANOVA)

المتغير	قيمة هوتلنج Hotelling	ف المناظرة	مستوى الدلالة
سنوات الخدمة	0.821	1.714	0.59

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية في مستوى التراجع التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) والجدول (12) يبين ذلك:

الجدول (13) : النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أسباب التراجع التنظيمي مرتبة تنازليا وفق أهميتها

الرقم	السبب	التكرار	نسبة التكرار
1	قلة الحوافز والدافعية للعمل	30	40.80%
2	عدم ملائمة الأنظمة والتعليمات	23	31.28%
3	غياب المساءلة	18	24.48%
4	قلة المعلومات لصناعة القرارات	15	20.40%
5	غياب التقييم الموضوعي	14	19.04%
6	الوساطة والمحسوبية	12	16.32%
7	القصور في المهارات والقدرات لدى العاملين	9	12.24%
8	المركزية في العمل	7	9.52%
9	عدم وضوح الأهداف ومهام العمل	6	8.16%
10	الزيادة في أعداد الموظفين	3	4.08%

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التراجع التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الخبرة التربوية، حيث أن قيمة هوتلنج قد بلغت (0.821) وقيمة (ف) المناظرة كانت تساوي (1.714) ومستوى دلالتها يساوي (0.59)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ولعل هذا يعزى إلى أن المشرفين التربويين لا يدخلون وظيفة الإشراف التربوي إلا بعد المرور بخبرة تربوية كافية، أقلها (5) سنوات لحملة الماجستير، و(10) سنوات لحملة البكالوريوس والدبلوم العالي في التربية وهذا على أقل تقدير، لذا جاءت استجاباتهم نحو مستوى التراجع التنظيمي متقاربة، كما أن التواصل المهني وتبادل الخبرات فيما بينهم حاضر ومستمر، فهم يتشاركون الغرفة ذاتها، ويقومون بالزيارات الميدانية في مجموعات غالباً، لذا زاد هذا التواصل من مستوى التقارب في متوسط استجاباتهم. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة اللوزي (2002) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة بين إدراك الموظفين لمفهوم التراجع التنظيمي وأسبابه تعزى المؤهل العلمي.

السؤال الثالث ومناقشته:

ما أهم أسباب التراجع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الأردن؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج النسب المئوية التي تمثل التكرارات وفق درجة الأهمية المعطاة للأسباب المدرجة في أداة الدراسة، والتي أجاب عليها أفراد عينة الدراسة، وهي كما في الجدول (13).

يتضح من الجدول رقم (7) أن الأسباب المتعلقة بقلة حوافز العمل وعدم ملائمة الأنظمة والتعليمات قد أخذت النسب الأعلى (40.80%) و (31.28%) من بين أسباب التراجع التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين، ولعل هذا يفسر بالواقع الفعلي، حيث ما يزال يشعر العاملون في وزارة التربية والتعليم بصورة عامة ومديريات التربية والتعليم بصورة خاصة أنهم الأقل حظاً فيما يتعلق بالحوافز ومكافآت العمل، ولعل هذا يعزى بدوره إلى ضخامة الأعداد العاملة في وزارة التربية والتعليم، ومستوى التأهيل المرتفع لدى معظمهم، لذا يقل مستوى الحوافز والمكافآت خاصة في ظل تنوع الكفاءات وتعددتها. كما أن غياب الإثراء الوظيفي وروتين العمل في مديريات التربية والتعليم يحدان من دافعية العاملين نحو مزيد من العطاء والإبداع.

أما فيما يتعلق بعدم ملائمة الأنظمة والتعليمات كسبب للتراجع التنظيمي فيفسر بالطبيعة المحافظة للتربية بصورة عامة، والتي تنعكس على مختلف عملياتها وإجراءاتها وأنشطتها، بحيث يغلب عليها الطابع البيروقراطي

في جنوب الأردن وأسبابه، وتأثر استجاباتهم بمتغيرات (المؤهل العلمي والخبرة التربوية)، وبناء على هذا يوصي الباحثان بما يلي:

- نشر الثقافة التنظيمية التي تتسم بالمرونة والانفتاح وتقبل التغيير من خلال عقد الندوات والورش التدريبية التي توصل لثقافة تنظيمية دينامية.
- ردم الهوة بين إعلامية التنظير من جهة والممارسة والتطبيق من جهة أخرى فيما يتعلق برعاية الإبداع والابتكار، وذلك من خلال توفير البيئة التنظيمية المناسبة لاحتضان الأفكار الإبداعية، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للتجارب المبدعة، حيث أظهرت نتائج الدراسة غياب الدعم الكافي في هذا المجال.
- ضرورة الاهتمام بإعادة النظر في الأنظمة والتعليمات الحاكمة للعمل في مديريات التربية والتعليم وتطويرها وفق ما يناسب بيئة العمل المتجددة والتغيرات الحادثة.
- توفير الحوافز والمكافآت المناسبة للعاملين في مديريات التربية والتعليم وشمولهم في جائزة الملكة رانيا للأداء المتميز.

المراجع:

- الأسدي، سعيد إبراهيم. (2003). *الإشراف التربوي*، ط1، عمان: الدار العلمية الدولية.
- برق، محمد أحمد. (1995). *أثر دورة حياة المنظمة في السلوك الاستراتيجي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد.
- الديب، مدحت محمد. (1990). *التراجع التنظيمي: تصور نظري ومحاو تحليلية، المجلة العربية للإدارة*، 14 (1)، ص 52 - 76.

المتقادم الذي ما يزال يتعامل بالأنظمة والتعليمات التي عفا عليها الزمن، والتي لا تناسب متطلبات العصر، فمثلا وعلى الرغم من تقدم وسائل الاتصال وانتشار شبكات التواصل الاجتماعي فما تزال معظم وسائل الاتصال المكتوب تقليدية وتعتمد المطويات الورقية.

كما يظهر من خلال الجدول رقم (7) أن الأسباب المتعلقة بالزيادة في أعداد الموظفين عدم ووضوح الأهداف ومهام العمل قد أخذت النسب المئوية الأدنى (4.08%) و (8.16%) من بين أسباب التراجع التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين. وتفسر هذه النتيجة بالقول أن أعداد الموظفين على الرغم من ضخامة كوادر وزارة التربية والتعليم، إلا أنها وفي ظل الأعباء الوظيفية الكثيرة الملقة على عاتق العاملين في مديريات التربية والتعليم فإن أعدادهم لا تعد سببا حقيقيا للتراجع التنظيمي، كما باقي المؤسسات التي تعاني ترهلا إداريا وبطالة مقنعة واضحة.

أما فيما يتعلق بوضوح الأهداف ومهام العمل كسبب ثانوي في التراجع التنظيمي، فعمل ذلك مرده إلى الهيكل التنظيمي الواضح والدقيق في مديريات التربية والتعليم، حيث تتوزع المهام وفق اختصاصات الأقسام، فليس ثمة غموض أو تداخل في المهام، قد يتسبب في حدوث التراجع التنظيمي، كما أن مديريات التربية والتعليم لديها ثقافة تنظيمية تشكلت عبر فترة طويلة من الزمن أساسها توزيع المهام وتقسيم العمل بصورة واضحة ودقيقة.

التوصيات:

حاولت الدراسة الكشف عن مستوى التراجع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين

- Mone, Mark; Mckinley, William; Barker, Vincent (2014). *Organizational Decline And Innovation: A Contingency Framework*, From Site: <http://Amr.Aom.Org/Content/23/1/115.Abstract>, 25/10/2016.
- Rbbins, Stephen (1995). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, & Applications*, 6, New Jersey: Prentice Hall International.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* Doubleday Currency, New York.
- Serra, Fernando; Almeida, Martinho; Ferreira, Manuel (2012). *Organizational decline: A yet largely neglected topic in organizational studies*, from site: http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/02/working_paper-88_globadvantage.pdf (date; 17/11/2015)
- McKinley, William. (1993) *Organizational Decline and Adaptation: Theoretical Controversies, organizational science*, vol 4, pp 1-9.
- William, Weitzed; Jonson, Ellen. (1989), *Decline in Organization: A literature Integration and Extension, Administration Science Quartery*, (34), pp 89 – 109.
- Whetten, D. 1980. *Organizational decline: A neglected topic in organizational science. Academy of Management Review*, 5: 577-588.
- الرواشدة، إياد طه. (2004). *التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة.
- العلاونة، علي؛ عبيدات، محمد. (1999). *نظرية المنظمة، الكرك: دار رند للنشر*.
- القيوتي، محمد قاسم. (2000). *نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل*.
- محمود، انتصار. (1997). *دور المشرفين التربويين في تحسين أداء المعلمين حديثي التعيين في محافظة جرش*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد.
- المغربي، كامل محمد. (1993). *السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان: دار الفكر*.
- اللوزي، موسى سلامة (2002). *التراجع التنظيمي: مدى إدراك الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية لمفهومه، ومسبباته الرئيسية، والخصائص التنظيمية المرافقة للتراجع التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية*، 29 (1)، ص 118 – 133.
- Cameron, Kim; Whetten, David; Myuno, kim. (1987). *Organizational Effects of Decline and Turbulence. Administrative Science Quarterly*, 32, 1, pp 126-138.
- Costanza, David Peter. (1996). *Leadership and Organizational Decline: The Relationship Between Personality Characteristics and Organizational Performance*, PHD, Geot Mason University.
- Brown, D and Harrey, D. (2006) "An experiential approach to organizational development", 7th edition, prentice-Hall : New jersey.
- D'aveni, Richard. (1989). *The Aftermath of Organizational Decline: A Longitudinal Study of the Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms*, *Academy of Management Journal*, vol (32), num (1), pp 577 – 605.
- Dess, g, beard, d (1984). *Dimensions of 36- al task Enviroments, Administrative Science Quarterly*, 29, pp 164-177.