



مجلة كلية التربية

التراخي التنظيمي لدى الموظفين العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم  
بسلطنة عمان وعلاقته برضاهم الوظيفي

**Organizational slack Among Employees in the General  
Directorates of Education in the Sultanate of Oman and Its  
Relationship to Their Job Satisfaction**

إعداد

أ.د. علي صالح جوهر

أستاذ التخطيط التربوي بكلية التربية  
كلية التربية - جامعة دمياط

أحمد بن عبد الله بن محمد العبري

باحث دكتوراه بقسم أصول التربية  
كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د. محمد حسن جمعة

أستاذ أصول التربية ووكيل كلية التربية لشؤون  
التعليم والطلاب  
كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د. أحمد عبد الفتاح الزكي

أستاذ أصول التربية بكلية التربية  
كلية التربية - جامعة دمياط

١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٥ م

التراخي التنظيمي لدى الموظفين العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقته  
برضاهم الوظيفي

## المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى التراخي التنظيمي لدى الموظفين العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقته برضاهم الوظيفي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٤٠٦) موظفاً وموظفة من موظفي المديريات التعليمية بسلطنة عمان.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التراخي التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان منخفضاً، وتوصلت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان حسب تقديرات أفراد العينة مرتفعاً، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين التراخي التنظيمي والرضا الوظيفي.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها القيام بمراجعة شاملة للأعمال والمهام الفعلية لكل وظيفة ومطابقتها بالتوصيف الوظيفي لكل منها، وكذلك ضرورة وجود آلية لتخصيص شبكة البيانات المتوفرة في المديريات التعليمية لإنجاز العمل بحيث تكون خاصة لأجهزة مكاتب الموظفين، ومتابعتها من قبل دائرة تقنية المعلومات، كما أوصت الدراسة بضرورة وجود معايير واضحة للترقية مرتبطة بالأداء والكفاءة وواضحة لجميع الموظفين.

**الكلمات المفتاحية:** التراخي التنظيمي، الرضا الوظيفي، المديريات التعليمية

---

**Organizational slack Among Employees in the General Directorates of Education in the Sultanate of Oman and Its Relationship to Their Job Satisfaction****Abstract**

The current study aimed to investigate the level of organizational slack among employees working in the general directorates of education in the Sultanate of Oman and its relationship with their job satisfaction. The study employed a descriptive method and used a questionnaire for data collection. The questionnaire was administered to a sample of 406 male and female employees from the educational directorates.

The results of the study revealed that the level of organizational slack among employees working in the general directorates of education in the Sultanate of Oman was low. Additionally, it found that the level of job satisfaction among these employees, as perceived by the sample, was high. The results also showed an inverse correlation between organizational slack and job satisfaction.

The study offered several recommendations, including conducting a comprehensive review of the actual tasks and responsibilities for each position and aligning them with the job description. It also emphasized the need for a mechanism to allocate the available data network in the educational directorates for work purposes, ensuring it is dedicated to employees' office devices and monitored by the Information Technology Department. Furthermore, the study recommended establishing clear promotion criteria linked to performance and competence, which are transparent to all employees.

**Keywords:** Organizational Slack, Job Satisfaction, Educational Directorates

## المقدمة

إن التطور والتقدم الذي يعيشه العالم اليوم يفرض على المؤسسات بأنواعها المختلفة مواكبة ذلك التقدم، بما يخدم أهدافها وطموحاتها، وتمكينها من العمل وفق أفضل معايير الأداء، وإن أي قصور في تلك المؤسسات أو عدم استغلال للموارد سواءً أكانت مادية أم بشرية من شأنه أن يلحق ضرراً كبيراً بتلك المؤسسات، كما أن أي تقصير من جانب العاملين بتلك المؤسسات سيؤدي حتماً إلى نتائج عكسية ليس على مستوى المؤسسة فحسب، بل على مستوى المجتمع برمته خصوصاً تلك المؤسسات المعنية بالتعليم.

وتلعب الإدارة \_ أياً كان مجالها \_ دوراً مهماً في عملية الإصلاح والتطوير، وتحقيق أهداف المؤسسة؛ من خلال تهيئة كافة الظروف، وتوفير الإمكانيات سواءً المادية منها أم المعنوية، والحد من التراخي التنظيمي، وتحسين الرضا الوظيفي لجميع العاملين، ويعد التراخي التنظيمي للموظفين في التربية والتعليم أحد أهم العوامل الأساسية التي تظهر آثارها في سلبية مخرجات التعليم، ومدى تحقق الأهداف التربوية والتعليمية، فمن السهولة لأي مؤسسة وضع الخطط التنظيمية، لكن من الصعب أن يرافقها التطبيق الصحيح والمناسب للحصول على نتائج إيجابية. كما أن تبني الخطط وتطبيقها بشكل خاطئ يؤدي إلى الحصول على نتائج سلبية، فضلاً عن ضياع الوقت والجهد (عثمان، ٢٠١٧، ١٢).

يعتبر التراخي التنظيمي من الظواهر التي ظهرت نتيجة لعدم قدرة الإدارة على استثمار طاقات ومقدرات العاملين في العمل، فهو نتيجة حتمية لسوء التنظيم الإداري والتخطيط وضعف الإدارة، لذلك فإن وجود أي تسبب أو تراخي لدى العاملين سيحد من قدرة المؤسسات على تنفيذ السياسة العامة للدولة، والتي تشمل تأمين الخدمات للجمهور، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (غلوسي، ، ٢٠١٥، ١٥). لذا فقد سعت مؤسسات العصر إلى تبني سياسات التأكيد على نوعية العاملين، وبدأت تعيد النظر في أساليب تحفيزهم وكيفية دفعهم نحو الجد والاجتهاد والمثابرة، ومن بينها الاهتمام بالرضا الوظيفي. فانعدام الرضا الوظيفي سيساهم في تدني الدافعية والروح المعنوية نحو العمل،

ويخلق فراغا في بيئة العمل، مما يقود الموظفين نحو التسبب والتراخي التنظيمي (المزملي، ٢٠١٤، ١٣).

وتولي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان أهمية بالغة لتنمية الكوادر الإدارية؛ لما لها من تأثير فعال في تحسين الخدمات لأفراد المجتمع، وتعظيم فائدة العائد من الموارد المتاحة، فدأبت منذ العام (٢٠٠٢) على إعداد خطة سنوية للإنماء المهني، تهدف الى إكساب الفئات الفنية والإدارية المهارات والكفايات اللازمة لتطوير أدائها، كما اهتمت بالتأهيل والتدريب؛ فهو يعد جزءاً رئيساً في عملية تنمية الموارد البشرية (وزارة التربية، ٢٠١١، ٨) سواءً لموظفي ديوان عام الوزارة أم المديریات التعليمية بالمحافظات، والتي تعتبر حلقة وصل بين الإدارة العليا بالوزارة والمؤسسات التعليمية (المدارس)، الأمر الذي يحد من مستوى التراخي التنظيمي بين الموظفين، كما عملت الوزارة \_جاهدة\_ على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، من خلال بعض المزايا التي تقدمها دائرة رعاية الموظفين، إيماناً من الوزارة بأن أي تقصير تجاه هؤلاء الموظفين من حيث التدريب أو التحفيز من شأنه أن يساهم في خلق خلل داخل هذه المديریات تنعكس آثاره على الميدان التربوي المتمثل في المدارس بشكل عام.

### مشكلة البحث

يعتبر التراخي التنظيمي من الظواهر التي ظهرت نتيجة لعدم قدرة الإدارة على استثمار طاقات ومقدرات العاملين في العمل، فهو نتيجة حتمية لسوء التنظيم الإداري والتخطيط وضعف الإدارة، لذلك فإن وجود أي تسبب أو تراخي لدى العاملين سيحد من قدرة المؤسسات على تنفيذ السياسة العامة للدولة، والتي تشمل تأمين الخدمات للجمهور، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (غلوسي، ٢٠١٥). لذا فقد سعت مؤسسات العصر إلى تبني سياسات التأكيد على نوعية العاملين، وبدأت تعيد النظر في أساليب تحفيزهم وكيفية دفعهم نحو الجد والاجتهاد والمثابرة، ومن بينها الاهتمام بالرضا الوظيفي. فانعدام الرضا الوظيفي سيساهم في تدني الدافعية والروح المعنوية نحو العمل، ويخلق

فراغا في بيئة العمل، مما يقود الموظفين نحو التسيب والتراخي التنظيمي (المزامي، ٢٠١٤).

وبالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في تطوير المديرية التعليمية بالمحافظات للحد من التراخي التنظيمي، من خلال التحسين والتطوير المستمر والاستمرار في تنفيذ برامج التدريب المختلفة للموظفين، ونشر بعض المزايا الخاصة بالموظفين دائرة رعاية الموظفين لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، إلا أن نتائج وتوصيات بعض الدراسات تشير إلى أنه ما زال هناك قصور في أداء هذه المديرية التعليمية، كدراسة الفهدي (٢٠١٨) التي أشارت إلى ضرورة تدوير الموظفين في المديرية التعليمية؛ بسبب غياب التنسيق بين الدوائر المختلفة في المديرية الواحدة، بل على مستوى الدائرة الواحدة، مما ينتج عنه قلة الإنجاز، وضياح الوقت والجهود البشرية وتعطيل المعاملات، ودراسة الجراحي (٢٠٠٥) التي أشارت إلى ضرورة العمل على تجانس قيم وأهداف الفرد، وقيم وأهداف المنظمة عن طريق تكييف بيئة العمل، للتقليل من حدة مشكلات العمل ورفع الروح المعنوية والتعاون والالتزام.

والمتتبع للدراسات العمالية يجد أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت التراخي التنظيمي، بعكس الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي سواءً للمعلمين أم للموظفين الإداريين، وإن كانت معظمها استهدفت المعلمين في المدارس دون الإداريين العاملين بالمديرية. ومع استحداث وزارة التربية والتعليم دائرة لضبط الجودة في الوزارة وإنشاء أقسام لها في المديرية التعليمية؛ بهدف تحسين المنتج والوصول إلى رضا المستهلك (الجريدة، ٢٠١٥)، أشارت بعض التقارير الصادرة من قسم ضبط الجودة بأحد المديرية التعليمية إلى أن عدد حالات الأفعال التحسينية لأقسام تلك المديرية قد ارتفع في الثالث الثاني من عام ٢٠١٩ عن الثالث الأول من نفس العام، كما ارتفعت الأعمال غير المنجزة في الموقف التنفيذي للأفعال التحسينية، مما يؤشر بوجود بعض التراخي أو التراخي من قبل تلك الأقسام في أداء المهام الموكلة إليها، وهو مؤشر - أيضاً - إلى وجود حالة من انخفاض الرضا لدى الموظفين انعكس على أدائهم في العمل، ومن خلال عمل الباحث كموظف في إحدى المديرية التعليمية وإطلاعه على سير العمل عن قرب

والتقاءه بالعديد من مديري المدارس والتربويين والموظفين نلاحظ وجود حالة من عدم الرضا عن سير العمل في بعض الأقسام داخل المديرية.

وفي ضوء ما سبق يحاول هذا البحث الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

هل توجد علاقة بين مستوى التراخي التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان ومستوى الرضا الوظيفي لديهم؟  
ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

- ١- ما مستوى التراخي التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ٢- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ٣- هل هناك علاقة بين مستوى التراخي التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان ومستوى الرضا الوظيفي لديهم؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- ١- التعرف على مستوى التراخي التنظيمي لدى الموظفين بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- ٢- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- ٣- الكشف عن نوع العلاقة بين التراخي التنظيمي لموظفي مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان والرضا الوظيفي لديهم.

## أهمية البحث:

هذا البحث يستمد أهميته مما يلي:

### • الأهمية النظرية

وتتمثل هذه الأهمية في قلة الأبحاث التي تناولت التراخي التنظيمي، وبالتالي فإن هذا البحث سيسهم في الكشف - إلى حد ما - عن مستوى التراخي التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم بالسلطنة، كما أنها ستفتح المجال أمام الباحثين لإجراء بحوث حول التراخي التنظيمي وربطه بمتغيرات أخرى.

### • الأهمية التطبيقية

وتتمثل هذه الأهمية في نتائج البحث والتي من المتوقع أن تفيد صناع القرار بوزارة التربية والتعليم والإدارة العليا والوسطى بمديريات التربية والتعليم في معرفة مستوى التراخي التنظيمي، ومستوى الرضا الوظيفي لموظفي هذه المديريات والعلاقة بينهما لاتخاذ التدابير المناسبة، كما يؤمل أن تفيد النتائج المتعلقة بهذه البحث الجهات المعنية بالسلطنة من أجل تنظيم بعض الدورات والبرامج التدريبية لتلافي حالات التراخي التنظيمي.

## حدود البحث:

تناول هذا البحث الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** يدرس التراخي التنظيمي من خلال أشكال ومظاهر التراخي التنظيمي وستتناول محاور القياس: (انجاز العمل، وقت العمل، أخلاقيات العمل) كما يدرس الرضا الوظيفي من خلال أبعاد الرضا الوظيفي، وستكون محاور القياس: (الراتب والحوافز، العلاقات الإنسانية، الاستقرار الوظيفي، ظروف وبيئة العمل، الترقيات).
- **الحدود البشرية:** طبق البحث على موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بجميع محافظات السلطنة.
- **الحدود المكانية:** طبق هذه البحث في المديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظات السلطنة الاحدى عشرة.

- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

### منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي الارتباطي باعتباره منهجاً مناسباً لهذه الدراسة.

### مصطلحات البحث:

يتناول هذا البحث المصطلحات التالية:

#### - التراخي التنظيمي:

عرفه سليمان (٢٠١٨، ١٥١) بأنه: "عدم قيام الموظف بما يجب عليه القيام به تجاه وظيفته من حيث إنجاز المطلوب بالشكل المطلوب، وفي الوقت والمكان المناسبين". ويعرف التراخي التنظيمي إجرائياً: تدني الرغبة في العمل والتكاسل وعدم إنجاز العمل بالمستوى المطلوب مما يعيق تحقيق المؤسسة لأهدافها، ويتم التعرف عليه وفق الدرجة التي يضعها المستهدفون على فقرات الاستبانة.

#### - الرضا الوظيفي:

عرفه السعيد وآخرون (٢٠١٩، ١٩٥) بأنه: "المشاعر التي يحملها الموظف نحو وظيفته ومدى ومستوى قبوله لمهام تلك الوظيفة وواجباتها وبيئة تأديتها". ويعرف الرضا الوظيفي إجرائياً: بأنه إشباع رغبات الموظفين العاملين في المديرية التعليمية من قبل الإدارة؛ لزيادة دافعيتهم نحو إنجاز الأعمال المنوطة بهم بالشكل المطلوب وبما يحقق الأهداف المرسومة، ويتم التعرف عليه وفق الدرجة التي يضعها المستهدفون على فقرات الاستبانة.

#### - الموظفون العاملون بمديرية التربية والتعليم:

في هذا البحث يكون تعريف الموظفين إجرائياً هو: جميع الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان بمختلف مسمياتهم الوظيفية، وفي جميع دوائر وأقسام تلك المديرية، ولا يشمل هذا المصطلح أولئك الذين ينتمون للمدارس كالمعلمين ومديري المدارس وغيرهم.

## المحور الأول التراخي التنظيمي: خلفية مفاهيمية

يعد التراخي التنظيمي ظاهرة سلوكية تؤثر تأثيراً مباشراً على سير العمل في كل منظمة، ولذلك بات الاهتمام بهذا الموضوع أمراً في غاية الأهمية نظراً لارتباطه بالمنتجات والإنتاجية في العمل وخصوصاً في مجال التربية والتعليم، كون هذه المنظمات تمس إعداد الجيل وتنشئتهم، كالمدارس والمديريات التعليمية، وبالتالي فإن أي قصور أو تراخي في هذه المنظمات سينعكس على مخرجات التعليم بشكل مباشر.

### أولاً: مفهوم التراخي التنظيمي:

ارتبط مفهوم التراخي التنظيمي بالعديد من المفاهيم كالتسيب الإداري الوظيفي، والإهمال الوظيفي والتكاسل الوظيفي، وبالرغم من أن التراخي التنظيمي كمصطلح حديث نوعاً ما، إلا أنه بدأ ينتشر في القطاع العام وارتبط بالموظفين فيه؛ نظراً لبعض الظروف والمستجدات التي طرأت لبعض الدول كالأزمة الاقتصادية وتأثيرها على بيئة العمل بشكل عام.

كلمة التراخي في المعجم تأتي بمعنى "التباطؤ والتساهل أو عدم أخذ الأمور بالجدية والحزم المطلوب"، والتراخي يشير إلى "حالة التهاون أو التراجع في الأداء أو الجهد"، أما التراخي التنظيمي فتدل على ضعف أو تقصير في الالتزام بالقواعد والأنظمة داخل المؤسسة أو التنظيم مما يؤدي إلى تدني الإنتاجية أو الكفاءة (أبو الفضل، ٤٢٠)

ترى بني خلف (٢٠١٨، ٣٢) بأن التراخي التنظيمي معناه: "عدم بذل الجهد اللازم من قبل الموظف لأداء المهام المنوطة به، وإهمال الموظف أو تقصيره أو تسيبه أو تكاسله أثناء تأديته لعمله"، وعرفته عثمان (٢٠١٧، ١٥) بأنه: "التكاسل والإهمال وعدم رغبة الموظفين في العمل مما يؤدي إلى عدم تحقق أهداف المؤسسة، وعدم الاستغلال الأمثل لموارد تلك المؤسسة"، وعرفه سوزوكي (Suzuki, 2013, 82) بأنه: "التفاوت بين الموارد المتاحة للمنظمة والمدفوعات المطلوبة"، كما عرفه زونج (Zhong, 2013, 185): بأنه الموارد المتاحة بسهولة لمنظمة تتجاوز الحد الأدنى الضروري لإنتاج مستوى معين من الناتج التنظيمي، وعرفه موفيندان (Moovendhan, 10) بأنه: "القدرات غير المستغلة، والموارد البشرية الزائدة، والنفقات الرأسمالية غير

الضرورية، ويعتبر من العناصر التي تقلل الأداء في المؤسسة والذي يؤثر بدوره على المزايا التنافسية والأداء".

من التعريفات السابقة يتبين لنا أن التراخي التنظيمي مرتبط بوجود قصور ما في الأداء لدى الموظف، يعوق تحقيق الأهداف المرسومة ويؤثر سلباً على إنتاجية ومخرجات المؤسسة، ويمكن تعريفه في هذا البحث بأنه تدني الرغبة في العمل والتكاسل وعدم إنجاز العمل بالمستوى المطلوب مما يعيق تحقيق المؤسسة لأهدافها.

### ثانياً: أشكال ومظاهر التراخي التنظيمي

تتنوع مظاهر وأشكال التراخي التنظيمي حسب طبيعة الأفراد والمؤسسة التي ينتمون إليها، فالأفراد تحكمهم بعض الثقافات والمعتقدات والقيم التي يؤمنون بها والتي تختلف بطبيعة الحال من شخص لآخر، كما أن طبيعة المؤسسة وسياساتها تلعب دوراً مهماً في المظاهر التي يظهر عليها التراخي التنظيمي والتي تختلف - أيضاً - بين القطاع العام والقطاع الخاص كون أن الثاني يركز على الإنتاجية والعائد، ونتيجة لذلك يضع تدابير وإجراءات صارمة للحد من التراخي التنظيمي عكس القطاع العام الذي تكون فيه الوظيفة في أحيان كثيرة مجرد عمل يؤديه الموظف، ولا ينظر إلى الإنتاجية من عمل ذلك الموظف.

وتتعدد مظاهر التراخي التنظيمي لدى الموظفين ولعل من أبرز مظاهر التراخي التنظيمي هي ما يلي (أبو عمرة، ٢٠١١، ٣٤):

١- مظاهر تتعلق بإنجاز العمل: ويقصد به عدم الاستغلال الأمثل لوقت العمل، ووجود نوع من التكاسل لأداء المهام، وعدم إعطاء العمل الاهتمام الكافي، ومن بين هذه المظاهر البطء في إنجاز المعاملات؛ حيث تتراكم المعاملات الخاصة بالمراجعين دون وجود أي إنجاز يذكر من قبل الموظف المسؤول عن إنهاء تلك المعاملات، ويمكن القول أيضاً أن من بين المظاهر الأكثر شيوعاً: هي ترك المهام الأساسية؛ حيث يقوم الموظف بتأدية أعمال ومهام روتينية عادية، وهي أعمال ثانوية وليست من أساسيات تلك الوظيفة، مما يؤدي إلى عدم إنجاز الأعمال المطلوبة،

٢- مظاهر تتعلق بوقت العمل: ويعتبر الغياب عن الدوام الرسمي سواءً بعذر أم بدون عذر، أحد أهم مظاهر التراخي المتعلقة بوقت العمل، حيث تعاني الكثير من المؤسسات من انتشار ظاهرة الغياب، سواء بعذر كالمرض أو الزواج أو أداء الحج والعمرة والوضع ورعاية الأطفال- بالنسبة للموظفات- أو الغياب بدون عذر والذي يدفع بالموظف إلى عدم الحضور للعمل، ومن ثمَّ تعطل انجاز الأعمال الموكلة للموظف الغائب، وقد يعزى سبب الغياب إلى ضعف الرقابة الإدارية على الدوام، خصوصاً في المؤسسات الحكومية أو عدم وجود نظام مشجع ومحفز للموظفين الملتزمين بالدوام.

٣- مظاهر تتعلق بأخلاقيات الوظيفة: وهي عبارة عن المظاهر التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأخلاق وسلوك الموظف الشخصي، كما ترتبط أيضاً بتصرفاته، ومع أن جميع الأديان السماوية تحث على الإخلاص في العمل، وإتقان الأداء إلا أنه ما زال هناك الكثير من الموظفين الذين يفتقرون إلى الإخلاص والأمانة والصدق والإتقان في العمل، ويعتبر استغلال الوظيفة في الحصول على منافع خاصة أو متبادلة أحد أهم المظاهر التي تمثل خطراً على المجتمع برمته وليس على المؤسسة فحسب. يمكن القول أن التراخي التنظيمي قد يأخذ أشكالاً ومظاهر كثيرة ومتنوعة، ربما ترتبط بالدرجة الأولى بطبيعة الموظفين أنفسهم، ومن ثم طبيعة الإدارة التي تشرف على هؤلاء الموظفين، فعندما نجد البعض يلجأ إلى الغياب أو الهروب من العمل، نجد البعض الآخر ومع غياب فاعلية الإدارة يقضي معظم وقته مع هاتفه النقال خصوصاً في ظل التقدم الذي وصلت إليه هذه الأجهزة والتي شكلت مجتمعات إلكترونية للتواصل و الحوار والمناقشة التي تجعل الفرد لا يشعر معها بمرور الوقت، وهذه المظاهر والأشكال الخاصة بالتراخي التنظيمي قد تتغير أو تتبدل من وقت لآخر حسب ظروف المجتمع الذي ينشأ فيه.

### ثالثاً: أسباب التراخي التنظيمي

التراخي التنظيمي بشكل عام لا يظهر فجأة بدون مقدمات أو أسباب أو متغيرات تؤدي إلى حدوثه، أو بمعنى آخر هو ليس وليد الصدفة يظهر في المؤسسة دون أسباب، وقسم عثمان (٢٠١٧، ٣٥) وغلوسي (٢٠١٥، ٢٩) أسباب التراخي التنظيمي إلى خمسة أسباب نستعرضها كالتالي:

١- أسباب إدارية: وتتمثل في عدم قدرة المدير على تحمله لمسؤولياته الكاملة، وكذلك عدم وجود القواعد الرقابية التي تضمن سير العمل الإداري، وضعف الأسلوب الإداري، وافتقار الإدارة إلى التنظيم والانضباط.

٢- أسباب تنظيمية: وتتمثل في عدم وجود خطة واضحة ومنظمة للإدارة، وغياب التنسيق مما يؤدي إلى وجود تعارض بين العمل الأساسي للموظف وممارسة الإدارة.

٣- أسباب اجتماعية: وتتمثل في الاتكالية في العمل والاعتماد على الغير، وانتشار بعض الظواهر الخطيرة في المنظمة كالوساطة، والمحسوبية، والرشوة، والفساد.

٤- أسباب قانونية: وتمثلت في عدم وجود التشريعات القانونية لممارسة الإدارة، وعدم وجود تنسيق بين الإدارة وقوانين الخدمة العامة.

٥- أسباب فنية: وتتمثل في عدم وجود التدريب والتأهيل المناسب لرفع كفاءة العاملين، وغياب الخطط السنوية، وإهمال تنفيذها إن وجدت،

وأشار عبد العالي (٢٠١٧، ١٥٢) إلى جملة من الأسباب التي تؤدي إلى

حدوث التراخي التنظيمي يمكن تفصيلها فيما يلي:

١- ضعف الوازع الديني والأخلاقي: حيث يشكل الدين عاملاً مهماً في الوقاية من التراخي؛ فهو بمثابة رقيب داخلي ذاتي يحرك في الإنسان مراقبة الذات ومحاسبتها على كل تصرف قد تقدم عليه،

٢- ضعف الرقابة والمساءلة الإدارية: حيث تعتبر الرقابة صمام الأمان للعملية الإدارية، فهي تلعب مهمة التأكد من صحة الاتجاه نحو الهدف،

٣- عدم موضوعية طرق التوظيف والترقية: حيث تعاني بعض المؤسسات العامة من انتشار الفساد من خلال وضع الشخص المناسب في المكان غير المناسب، ونجاح

أي إدارة في تنفيذ مهامها مرهوناً إلى حد كبير باختيار الموظف الكفاء وتعيينه في الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته ومؤهلاته واستعداداته.

٤- عدم مواكبة سياسة الأجور مع الظروف الاقتصادية ومتطلبات المعيشة: إن ضعف أو جمود سياسات الأجور والمرتبات والمكافآت والحوافز وعدم مواكبتها للتغيرات والظروف الاقتصادية للمجتمع، يجعلها عاجزة عن تحقيق الحد الأدنى من متطلبات العيش الكريم للموظفين، وهذا الأمر سيشحج الموظفين للانحراف الوظيفي والحصول على مكافآت وهبات بطرق غير قانونية.

٥- تعقد الإجراءات الإدارية: فحتى تستطيع المؤسسات تحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها على حد سواء؛ يجب عليها تبسيط وتسهيل الإجراءات الإدارية، فكلما أصبح هناك تعقيد في تلك الإجراءات يحدث هناك تراخٍ وتأخير ومماثلة في إنجازها من قبل العاملين

ويمكن القول من خلال الأسباب التي سبق ذكرها إن التراخي التنظيمي يحدث نتيجة لأسباب قد تختلف باختلاف الأفراد والبيئة المحيطة بهم، وكذلك نوع وظروف المؤسسة التي ينتمي إليها الموظف، وأن التراخي لا يمكن أن يظهر فجأة دون مقدمات أو حتى بوادر تشير بوجود تراخٍ لدى الموظفين، وهو أمر طبيعي قد يحدث في أي مؤسسة، سواء في القطاع الحكومي أم الخاص، ولكن من غير الطبيعي أن تترك هذه الأسباب دون حلول أو إجراءات لعلاجها، فمن شأن ذلك أن يؤدي إلى تقاوم المشكلة والحياد عن الأهداف المرسومة.

### المحور الثاني الرضا الوظيفي: خلفية مفاهيمية

يعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم الجوانب التي تحظى باهتمام كبير من قبل القائمين على أي منظمة أو مؤسسة، سواء في القطاع العام أم الخاص؛ نظرا لارتباط الرضا الوظيفي بنجاح تلك المؤسسة، فالعنصر البشري يعتبر أهم الموارد التي تمتلكها أي مؤسسة والذي من دونه لا يمكن تحقيق الأهداف أو الغايات المرسومة، وكذلك كان لا بد أن يحظى هذا العنصر باهتمام خاص من خلال الجهود التي تبذلها المؤسسة، والتي

تعمل على إكساب الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال جملة من العوامل، كالحوافز والتدريب والترقيات والتي تسهم بدورها في نجاح المؤسسة وتحقيق الرضا للعاملين بها.

### أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

بالرغم من أن الرضا الوظيفي يعد من أكثر الموضوعات التي تم التطرق لها بالبحث والاستقصاء، إلا أنه يوجد اختلاف كبير بين الباحثين في تعريفهم للرضا الوظيفي، بناءً على اختلاف ثقافتهم واختلاف نظرة الباحث نفسه والتي قد تتأثر بعوامل معقدة ومتشابكة، كالثقافة السائدة والديانة والعادات والقيم، والعرف الاجتماعي، والظروف البيئية والمهنية لكل وظيفة على حدة وغيرها من المؤثرات الاجتماعية والبيئية على الإنسان (السعيد وآخرون، ٢٠١٩، ١٩٠).

الرضا في المعجم تعني "القبول والقناعة بما هو موجود أو ممنوح"، وكذلك تأتي بمعنى: الشعور بالرضا الداخلي والارتياح النفسي"، والرضا الوظيفي تدل على "حالة الارتياح والقبول النفسي التي يشعر بها الموظف تجاه وظيفته نتيجة لتوفر الظروف المناسبة للعمل مثل التقدير والأمان الوظيفي والانسجام مع زملاء العمل والبيئة التنظيمية" (أبو الفضل، ٣١٤)

ويعرف باكوتيتش وباتيتش (Bakotic & Babic, 2013, 206) الرضا الوظيفي على أنه: "شعور بالراحة والخبرة الإيجابية التي ربطها الموظف بوظيفته"، ويعرفه المزماني (٢٠١٤، ٥٠) على أنه: "الشعور بالارتياح والسرور الذي يتيح إشباع حاجات ذات قيمة عند الفرد وهو رد فعل نفسي للموظف تجاه عمله في وقت معين، وهو شعور ثابت نسبياً قد يتغير بتغير الظروف والعوامل المؤثرة فيه". وعرفه محمد (٢٠١٨، ٦٦) على أنه: "الحالة الشعورية أو النفسية التي تصاحب بلوغ الموظف غايته وإشباع رغباته وحاجاته التي يطلبها، وذلك عن طريق التفاعل بين العوامل الشخصية للموظف نفسه والعوامل الخاصة المتعلقة بطبيعة الوظيفة التي يشغلها، والعوامل المرتبطة ببيئة العمل ومحيطه". ويعرف بهافيا وساتيافاثي (Bhavya & Stayavathi, 2017, 85) الرضا الوظيفي على أنه: "اتجاه للمشاعر التي يمتلكها الموظفون تجاه الدور الذي يؤديه في

مكان العمل"، أما الخزامي (٢٠١٧، ٢) فعرفه بأنه: "مستوى الاقناع الذي يشعر به العاملون حول عملهم ويمكن أن يؤثر على أدائهم سلباً أو إيجاباً".  
مما سبق من تعريفات يمكن القول بأن الرضا الوظيفي مهما تعددت مفاهيمه وتعريفاته إلا أنه يشير إلى الحالة النفسية للموظف، والشعور بالارتياح والسعادة من قبله تجاه العمل الموكل إليه.

### ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي وعلاقته بالتراخي التنظيمي

يلعب الرضا الوظيفي دوراً مهماً في زيادة أو تدني الإنتاج، ولذلك اهتم الباحثون بموضوع الرضا الوظيفي، والبحث في الأسباب الداعية للاهتمام به، خصوصاً وأن معظم الموظفين يقضون وقتاً كبيراً من حياتهم في العمل.

يمثل الرضا الوظيفي أهمية بالنسبة للموظفين في أي مؤسسة حيث يعمل على إشباع الحاجات الشخصية للفرد؛ من خلال الوصول لمستوى الطموح الذي حدده الفرد، وزيادة الثقة بالنفس وانخفاض نسبة الغياب، ودوران العمل والحد من معدلات الإصابة أثناء العمل (المزماني، ٢٠١٤، ٣٦). أما على مستوى المؤسسة فإن الرضا الوظيفي يمثل أهمية كبيرة لارتفاع الإنتاجية وزيادة انتماء ولاء الموظفين العاملين، وانخفاض معدلات التلف والإهمال (محمد، ٢٠١٤، ٢٠١). كما لا تقتصر أهمية الرضا للفرد والمؤسسة فقط، بل تتعدى لتشمل المجتمع أيضاً، فالمجتمع الذي يشعر أفراداه بالرضا الوظيفي ترتفع فيه الكفاءة الاقتصادية ومعدلات الإنتاجية وتنخفض فيه نسبة البطالة، كما تستغل فيه الموارد أفضل استغلال، ويؤدي إلى زيادة الناتج القومي وثروة المجتمع مما يسهم في رفع مستويات المعيشة للأفراد (فنص، ٢٠١٣، ٣٨١).

يمكن القول إذاً إن الاهتمام بالرضا الوظيفي ستنعكس آثاره ليس على مستوى المديرية التعليمية وموظفيها فحسب، وإنما يتعدى ذلك إلى المجتمع بشكل عام، وكذلك المدارس التابعة لهذه المديرية التعليمية؛ ومن ثمّ باتت من الأهمية بمكان الاهتمام برضا العاملين في تلك المديرية؛ لأنها حتماً تؤثر في تقدم المجتمع وتطوره.

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل التي حددها الباحثون من خلال دراساتهم المختلفة، وبالرغم من تباين نتائج الدراسات في تحديد تلك العوامل، إلا أنها جميعاً تدور حول محاور أساسية منها ما هو متعلق بالفرد نفسه ومنها ما يتعلق بالوظيفة، منها أيضاً ما يتعلق بالمنظمة.

ويرى ميشرا (Mishra, 2013,48) وفرنص (٢٠١٣، ٣٩١) والمزماني (٢٠١٤، ٣٨) ومحمد (٢٠١٤، ٢٠٧) إلى أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي يمكن تلخيصها في التالي:

#### ١- عوامل مرتبطة بالفرد نفسه:

ومن بين هذه العوامل النوع والمستوى التعليمي ومدة الخدمة، حيث أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي ونوع العامل (ذكر/ أنثى)، وأن التمييز بين الجنسين من قبل الإدارة العليا يؤدي بدوره إلى التأثير سلباً على رضا الإناث عن العمل. كذلك تدعم تلك الدراسات وجود علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي والمستوى التعليمي للعاملين؛ أي كلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد انخفض الرضا الوظيفي لديه، وقد يكون السبب في ذلك هو شعور الفرد بزيادة مؤهلاته العلمية، الذي يؤدي إلى زيادة توقعاته للوظيفة، وشعوره بأن الوظيفة الحالية لم تعد تحقق طموحاته الشخصية. كذلك أشار البعض إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي ومدة الخبرة للموظف؛ أي كلما زادت عدد السنوات التي يقضيها الموظف في العمل أدى ذلك إلى زيادة رضاه عن عمله.

#### ٢- عوامل مرتبطة بالوظيفة:

وتتمثل هذه العوامل في العلاقة مع الآخرين والشعور بالأمان الوظيفي، كذلك مدى التنوع في العمل، حيث يزداد الشعور بالرضا الوظيفي للموظف كلما كان هناك تنوع وتجديد في طبيعة العمل الذي يقوم به والبعد عن الروتين الممل، كذلك مدى الصلاحيات الممنوحة للموظف وتوفر المقومات الأساسية في بيئة العمل، كالنظافة والتهوية والرعاية الصحية والأجهزة والآلات التي تخدم العمل، وتسهل للموظف إنجاز مهامه وتختصر عليه الوقت والجهد في تنفيذه.

### ٣- عوامل مرتبطة بالمنظمة:

وهي جملة العوامل المتعلقة بسياسات المنظمة؛ كالأجور والحوافز المادية والترقية وساعات العمل الخاصة بالموظف، كذلك نمط القيادة أو الإشراف المتبع في المنظمة، حيث تلعب هذه العوامل دوراً كبيراً ومهماً في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين؛ بصفتها عوامل أساسية ومهمة تمثل مصدر إشباع الحاجات الأساسية للفرد، فعندما يشعر الفرد بأن الأجر الذي يتقاضاه مناسب لما يبذله من جهد وأن هناك حوافز تحرك قدراته وتشجعه على العمل، وأن فرص الترقية متاحة وفقاً للكفاءة والمهارة التي يمتلكها فإن ذلك يحقق لهذا الفرد درجة عالية من الرضا الوظيفي.

مما سبق نلاحظ أنه أياً كان تقسيم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وعددها، فإن موظفي المديرية التعليمية موضوع هذا البحث تؤثر فيهم حتماً تلك العوامل، وهي ما تجعلهم أكثر رضاً أو أقل؛ بناءً على درجة توفر تلك العوامل، كالحوافز المادية والترقيات، ولا شك أن الظروف الاقتصادية التي تمر بها معظم البلدان النامية ومنها سلطنة عمان تضع قيوداً على هذه المديرية والوزارة بشكل عام في سبيل تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين فيها.

### المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث

#### أولاً: أهداف الإطار الميداني للبحث

يتضمن الإطار الميداني عرضاً للنتائج التي توصل إليها البحث في الكشف عن مستوى التراخي التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقته برضاهم الوظيفي ويجيب عن أسئلة البحث الثلاثة المتعلقة بالموضوع.

#### ثانياً: مجتمع البحث وعينه

تكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان والبالغ عددهم (٦٩٠٩) موظفاً وموظفة، والموزعين على (١١) مديرية تعليمية في محافظات السلطنة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٩)، واشتملت عينة

الدراسة على (٤٠٦) موظفا وموظفة من موظفي تلك المديريات وتم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية الطبقية.

### ثالثاً: أداة البحث

اعتمد البحث على استبانة تضمنت (٤٠) فقرة موزعة على مجالين هما: التراخي التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث يضم مجال التراخي التنظيمي ثلاثة محاور هي: محور إنجاز العمل، ومحور وقت العمل، ومحور أخلاقيات العمل، أما الرضا الوظيفي فيضم خمسة محاور هي: محور الراتب والحوافز، محور العلاقات الإنسانية، محور الاستقرار الوظيفي، محور ظروف وبيئة العمل، ومحور الترقيات.

### رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه:

"ما مستوى التراخي التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة؟"  
وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على كل محاور المجال الأول الخاصة بالتراخي التنظيمي؛ لتحديد مستوى التراخي التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم، والجدول (١) يوضح ذلك.

#### جدول (١)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

#### لمحاور التراخي التنظيمي

رقم المحور	رتبة المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التراخي
1	1	انجاز العمل	2.07	0.72	منخفض
2	2	وقت العمل	2.02	0.73	منخفض
3	3	أخلاقيات العمل	1.43	0.59	منخفض جداً
		المتوسط الحسابي العام للمحاور	1.84	0.53	منخفض

ويتضح من الجدول (١) أن مستوى التراخي التنظيمي لدى الموظفين العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان حسب تقديرات أفراد العينة جاء منخفضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (1.84)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمحاور الثلاثة المتعلقة بتقديرات أفراد العينة حول مستوى التراخي التنظيمي لدى الموظفين العاملين بالمديريات التعليمية بين (2.07 - 1.43) أي بين المنخفض والمنخفض جداً، وقد يعزى ذلك إلى إدراك الموظفين بوجود نظام محاسبة، ولائحة منظمة للعمل بما فيها من إجراءات خاصة للمتراخين، تصل بعض الأحيان إلى الخصم وربما لأكثر من ذلك، أضف إلى ذلك أنه تم استحداث أقسام خاصة للتدقيق الداخلي في جميع المديريات التعليمية، وتتبع مكتب وزير التربية والتعليم مباشرة، وتهدف إلى مراجعة ومتابعة المعاملات المختلفة والتدقيق عليها، خصوصاً تلك المرتبطة بالجوانب المالية والفنية، كما قد يعزى ذلك إلى قيام جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بزيارات مفاجئة إلى المديريات التعليمية تستغرق عدة أيام في بعض الأحيان بهدف الوقوف على كل الجوانب الإدارية المتعلقة بسير العمل وانضباط الموظفين في هذه المديريات التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بني خلف (٢٠١٨)، والتي توصلت إلى أن مستوى التراخي التنظيمي لدى معلمي المدارس جاء منخفضاً، ولكنها تختلف مع نتيجة دراسة عثمان (٢٠١٧)، والتي توصلت إلى أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس جاء مرتفعاً.

#### خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه:

"ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في المديريات العامة للتربية

والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة؟"

وللإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة في المحاور الخمسة المتعلقة بالرضا الوظيفي والفقرات الموجودة فيها، لتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمحاور الرضا الوظيفي

رقم المحور	رتبة المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
2	1	العلاقات الانسانية	4.17	0.55	مرتفع
3	2	الاستقرار الوظيفي	3.73	0.72	مرتفع
4	3	ظروف وبيئة العمل	3.59	0.74	مرتفع
1	4	الراتب والحوافز	3.01	0.89	متوسط
5	5	الترقيات	2.71	0.80	متوسط
المتوسط الحسابي العام للمحاور			3.44	0.54	مرتفع

ويتضح من الجدول (٢) أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان حسب تقديرات أفراد العينة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.44)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمحاور الخمسة المتعلقة بتقديرات أفراد العينة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين بالمديريات التعليمية بين (4.17 - 2.71)؛ أي بين المرتفع والمتوسط، وقد يعزى ذلك إلى الفترة الزمنية التي عاصرها معظم هؤلاء الموظفين والذين مضى على تعيينهم فترة من الزمن، ابتداءً من حاجة سوق العمل إليهم والتوظيف المباشر لهم وما شهدته السنوات اللاحقة بعد ذلك من تحسن للأوضاع المعيشية، وتغيير في جدول الرواتب، ثم الاستقرار الوظيفي الذي صاحب الكثير منهم نتيجة للظروف المناسبة وبيئة العمل المستقرة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمد (٢٠١٨)، والتي توصلت إلى وجود رضا مرتفع لدى العاملين بالصندوق الوطني للمعاشات.

سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، ونصه:

" هل توجد علاقة بين مستوى التراخي التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم ومستوى الرضا الوظيفي لديهم؟"  
وللإجابة على هذا السؤال، تم استخراج معامل الارتباط (بيرسون) بين كل من محوري التراخي التنظيمي والرضا الوظيفي، ويوضح الجدول (٣) معامل الارتباط بيرسون بين كل من محوري التراخي التنظيمي والرضا الوظيفي وبين كلا المحورين بشكل عام.

### جدول (٣)

معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين التراخي التنظيمي والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (٠.٠١٠)

المحور / المجال	انجاز العمل	وقت العمل	أخلاقيات العمل	التراخي التنظيمي
الراتب والحوافز	ارتباط بيرسون	-0.06	-0.01	-0.07
	مستوى الدلالة	0.23	0.83	0.18
	قوة الارتباط	ضعيف	ضعيف	ضعيف
العلاقات الإنسانية	ارتباط بيرسون	-0.18**	-0.10	-0.22**
	مستوى الدلالة	0.00	0.06	0.00
	قوة الارتباط	ضعيف	ضعيف	ضعيف
الاستقرار الوظيفي	ارتباط بيرسون	-0.29**	-0.22**	-0.37**
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00
	قوة الارتباط	ضعيف	ضعيف	ضعيف
ظروف وبيئة العمل	ارتباط بيرسون	-0.25**	-0.11*	-0.26**
	مستوى الدلالة	0.00	0.03	0.00
	قوة الارتباط	ضعيف	ضعيف	ضعيف
الترقيات	ارتباط بيرسون	0- .11*	-0.19**	-0.20**
	مستوى الدلالة	0.03	0.00	0.00
	قوة الارتباط	ضعيف	ضعيف	ضعيف

التراخي التنظيمي	أخلاقيات العمل	وقت العمل	انجاز العمل	المحور / المجال
-0.29**	-0.30**	-0.16**	-0.23**	ارتباط بيرسون
0.00	0.00	0.00	0.00	الرضا الوظيفي مستوى الدلالة
ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	قوة الارتباط
380	380	380	380	المجموع

يتضح من الجدول (٣) وجود علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة بين التراخي التنظيمي والرضا الوظيفي (-0.29) ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، وقد يعزى ذلك إلى وجود مؤثرات أخرى للتراخي التنظيمي غير الرضا الوظيفي منها ما يتعلق بالمعتقدات والمبادئ الدينية للأفراد، ومنها ما يتعلق بالقيم والأفكار التي تسود المجتمع، فثقافة المجتمع تلعب دوراً مهماً في مدى التزام الموظفين واحترامهم للعمل الذي يؤديه، ومثلما أنهم لهم حقوق لا يقبلون بالمساومة عليها، فعليهم أيضاً واجبات يلتزموا بأدائها على أكمل وجه، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات أبو حمدة والسعود (٢٠١٣)، والتي توصلت إلى وجود علاقة سالبة بين مستوى التراخي التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي، بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات بني خلف (٢٠١٨)، والتي خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية ومستوى التراخي التنظيمي، وعثمان (٢٠١٧)، والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التراخي التنظيمي ومستوى الثقافة التنظيمية.

### التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل لها يوصي البحث بالآتي:
- ١- تخصيص شبكة البيانات المتوفرة في المديرية التعليمية لإنجاز العمل فقط، بحيث تكون خاصة لأجهزة مكاتب الموظفين، ومتابعتها من قبل دائرة تقنية المعلومات.
  - ٢- إعادة النظر في نظام تقاعد الموظفين ومكافأة نهاية الخدمة، ومخاطبة الجهات المعنية لتوحيده مع أنظمة التقاعد الأخرى لموظفي السلطنة.
  - ٣- العمل على تقديم العروض والمزايا للموظفين بصورة أكبر، من خلال أقسام رعاية الموظفين في المديرية التعليمية بالتواصل مع الشركات ومؤسسات القطاع الخاص.

- ٤- إشراك الموظفين في البرامج والفعاليات والدورات المختلفة الداخلية منها والخارجية لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وفق آلية واضحة للجميع.
- ٥- ضرورة وجود معايير واضحة للترقية مرتبطة بالأداء والكفاءة وواضحة لجميع الموظفين.

### البحوث المقترحة

من خلال البحث يمكن اقتراح البحوث التالية:

- ١- علاقة التراخي التنظيمي بالأداء لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.
- ٢- تصور مقترح لتوحيد نظام التقاعد للموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان.

### المراجع العربية

- أبو الفضل، محمد بن مكرم ابن منظور. (١٤١٤هـ). لسان العرب. دار صادر-بيروت، ٣، ١٥.
- أبو حمدة، عائشة والسعود، راتب (٢٠١٣). التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية: فلسطين، ١(١)، ٣٩٣-٤٣٢.
- أبو عمرة، حسن محسن حسن (٢٠١١). عوامل الاخلال الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظة غزة من وجهة نظر الإدارة العليا (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، فلسطين.
- بني خلف، سونيا يوسف محمد (٢٠١٨). أنماط القيادة السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمستوى التراخي التنظيمي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- الجراحي، آمنة سعيد حمد (٢٠٠٥). العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المديریات العامة تربية والتعليم بسلطنة عمان: دراسة تحليلية (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- الجرايدة، محمد سليمان (٢٠١٥). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري في المديریات العامة للتربية والتعليم. المجلة التربوية، ٢٩(١١٦)، ٣٢٣-٣٦٦.

- الخزامي، عبدالحكم أحمد (٢٠١٧). تقنيات إدارة عوامل الرضا الوظيفي أساس سلوك المواطنة التنظيمية. دار الفجر للنشر والتوزيع، ط١، القاهرة.
- السعيد، منذر والمعشني، أحمد وعبد الرشيد، ناصر (٢٠١٩). مستوى الرضا الوظيفي في علاقته ببعض المتغيرات لدى الأخصائيين النفسيين في مدارس سلطنة عمان: دراسة مسحية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١٠٦)، ١٨٨-٢١٤.
- سليمان، حيدر خضر (٢٠١٨). التسبب الإداري الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة الحمداية. مجلة تنمية الرافدين، ٣٧(١٢٠)، ١٤٧-١٦٠.
- عبد العالي، حاحه (٢٠١٧). أثر الإهمال الوظيفي على أداء الخدمة بالمرافق العامة. مجلة الاجتهاد القضائي، جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، ١٤٥-١٦٠.
- عثمان، فاطمة علي حسين (٢٠١٧). 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، عمان.
- غلوسي، دلال (٢٠١٥). الرقابة الإدارية والتسبب الإداري في المؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تبسة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بن خيضر، بسكرة، الجزائر.
- فنص، سهيرة ادريس (٢٠١٣). الرضا الوظيفي: المفهوم - المصادر - طرق القياس. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٤، ٣٧٩-٣٩٩.
- الفهدي، راشد سليمان حمدان (٢٠١٨). برنامج مقترح لمعايير تقويم أداء المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ٣(١٤)، ٧٢-١١٦.
- محمد، سارة التيجاني الشريف (٢٠١٨). الرضا الوظيفي: دراسة حالة عينة مختارة من العاملين بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية. مجلة الدراسات العليا جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، ١٢(٤٥)، ٥٩-٨٢.
- محمد، فيصل يونس. (٢٠١٤). الرضا الوظيفي: نظرياته وعناصره. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (١٠٥)، ١٨٤-٢٤٤.
- المزمي، حسين علي خادم (٢٠١٤). تصور مقترح لتفعيل المناخ التنظيمي لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١١). خطة الانماء المهني، المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، سلطنة عمان.

## المراجع الأجنبية

- Bakotic, D., & Babic, T. (2013). Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company. *International Journal of Business and Social Science*, (4) 2, 206-213.
- Bhavya, N. S., & Satyavathi. (2017). Employee Job Satisfaction. *International Journal of Engineering and Management Research*, (7) 5, 85-94.
- Mishra, P. K. (2013). Job Staisfaction. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, (14) 5, 45-54.
- Moovendhan, V. (2015). *Investigating the mediating role of organizational slack to adaptive capability – firm performance linages: eviden from India*. (Doctoral Dissertation). Indian Institute of Management Indore India.
- Suzuki, O. (2013). Organizational Slack, Structure, and Learning. *Social Sciences Journal*, (18) 81-99.
- Zhong, H. (2013). Organizational Slack and the Marketing Performance of Information Technology Firms. *International Journal of Innoration, Management and Technology*, (4)2, 185-188.