

## درجة شيوع سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في الأردن

عبله جاسر الخطاطبة

أ. د. راتب سلامة السعود\*

تاريخ قبول البحث 2018/10/1

تاريخ استلام البحث 2018/8/15

### ملخص:

هدف هذه الدراسة الى الكشف عن مستوى شيوع سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين. وتقدم الدراسة توضيحاً لسلوك المماثلة وسلبياته في المؤسسات التربوية. وتكونت عينة الدراسة من (320) معلماً ومعلمة ممن يعملون في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. وتم تطوير أداة الدراسة والمتمثلة باستبانة تقيس درجة شيوع سلوك المماثلة لدى المديرين. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي لجمع البيانات من خلال الأداة وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS. وأشارت النتائج الى ان هناك درجة شيوع متوسطة لسلوك المماثلة لدى المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين. كما اشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بكل من متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي ودرجة شيوع المماثلة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين، واخيراً، تقدم الدراسة عديداً من التوصيات أبرزها ضرورة إعادة النظر بآلية اختيار المديرين وكذلك بذل مزيد من الجهد من قبل الإدارة لتفعيل مبدأ الرقابة الداخلية.

**الكلمات المفتاحية:** سلوك المماثلة؛ المدارس الثانوية الحكومية؛ مديرو المدارس؛ المعلمون؛ وزارة التربية والتعليم الأردنية.

\* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن.

## **The Prevalence of Procrastination Behavior among Public Secondary School Principals in Jordan**

**Abla Jaser Khatatbeh**  
**Prof. Rateb Salama Al Saud \***

### **Abstract:**

The purpose of this study is to identify the prevalence of procrastination behavior among secondary school principals in Jordan. The study presents an explanation Procrastination and its negative impact on the educational system. The study sample consisted of (320) teachers working in public secondary schools in Jordan. The study instrument, which is a questionnaire, measures the prevalence of procrastination behavior among school principals. The researcher used the descriptive survey analytical methodology to collect data and analyze it using the analysis program (SPSS). The results indicated that there was a moderate prevalence of procrastination behavior among principals in public secondary schools in Jordan. The results indicated that there were no statistically significant differences between variables of gender, experience and qualifications, and the degree of procrastination among principals from the teachers' point of view. Finally, the study presented several recommendations, most notably the need to reconsider the selection rules of principals, as well as activate internal monitoring system by senior management and decision makers.

**Keywords:** Procrastination Behavior; Public Schools; Schools' principals; Teachers; Ministry of Education.

## المقدمة

يحظى قطاع التعليم في الأردن بدورٍ بالغ الأهمية في إحداث التنمية الشاملة على مختلف الصعد والمجالات، وأصبح من أهم العوامل المؤثرة في تغيير المجتمعات وتطورها. فهو الذي يصنع حاضرها ويخطط معالم مستقبلها، وهو الركيزة الأساسية لبناء الإنسان، الذي يمثل عصب نجاح أية خطط للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.

إن المدرسة من أهم المؤسسات التي تتولى مسؤولية إعداد الفرد للقيام بالمهام والأمر التي يحتاجها في حياته اليومية بطريقة فعالة ومرنة تسمح له بالتكيف والتماشي مع التغيرات والتطورات في مجالات الحياة بحيث تعدهم إعداداً يتناسب ومستوى التحديات (Shibaniyah, 2006). كما أن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي يقودها مدير المدرسة الناجح والفعال، وهو ذلك الشخص المسؤول عن سير العملية التعليمية والتربوية محققاً أهدافها العامة والخاصة، ولديه المقدرة على استخدام الاستراتيجيات والوسائل والأساليب وتنظيم المعلمين وتوجيههم لتحقيق تلك الأهداف، وعليه فإن مدير المدرسة يجب أن يتصف بالجدية والمرونة والتعامل الإيجابي لأن ذلك سيؤثر في المعلمين ويجعلهم يقتدون به على عكس المدير المماطل غير الملتزم بأداء الأعمال المطلوبة منه، فإنه سيولد حالات تساعد على أجواء التسبب والقلق والذي سيحول دون تحقيق أهداف المدرسة (Atwi, 2015).

إن المصاعب التي تفرضها ظروف العمل كثيرة، فضلاً عن حجم العمل الإداري والفني الذي يقع على عاتق مدير المدرسة والذي يضعه أمام معوقات كثيرة تحول دون تحقيق أهدافه والنجاح في تنفيذ خطته المدرسية، إذ ينبغي ألا يستسلم لها ويواجهها ويقلل من تأثيرها ويحد من اتساع حجمها (Ali, 2013). كما إن مدير المدرسة عضو فعال في الإدارة المدرسية، فهو يحاول جاهداً إحراز التقدم والنجاح والاسهام في تطوير مدرسته مهما اتصفت الهيئة العاملة في المدرسة ببعده النظر وبالمهارة في تصريف الأمور لأن المدير هو الذي يمسك زمام الأمور بيديه، وهو المثل الأعلى الذي يحتذيه الآخرون، وهو الذي يستخدم خبراته ومهاراته ومقدراته بشكل فاعل في تطبيق الأسس العلمية للإدارة، ويتخذ القرارات المناسبة التي تحقق أهداف مدرسته ومعلميه لكونه يستطيع تقهم سلوك المعلمين ودوافعهم، ويسعى لضبط التفاعل بين البيئتين الداخلية والخارجية لأنه يتأثر بها ويؤثر فيها، وهو بذلك إما أن ينشر روح السلوك الديمقراطي في شتى أنحاء المدرسة، أو قد يجعل من الاستبداد وسيلة يخضع بها كافة جماعات المدرسة لسلطاته (Khalil, 2009).

ويوصف مدير المدرسة بأنه المسؤول الأول عن مدرسته من حيث تطويرها وتحديثها، وإيجاد جو عام اجتماعي وأخلاقي يتماشى مع قيم المجتمع، فالإدارة المدرسية عليها أخذ زمام تطوير الأداء وتحسينه وبالأتي تحسين العملية التعليمية التعلمية من خلال توعية المعلمين بمسؤولياتهم وتقديم التوجيه السليم وإيضاح الجوانب العلمية والفنية والإدارية في عملهم بشكل يضمن الأداء الجيد والمتكامل لتحقيق الوظيفة الأساسية والتي تتحدد في رعاية الطلبة وإتاحة الفرصة الكاملة لنموهم، وتنظيم العمل في المدرسة لخدمة البيئة المحيطة، وتلك المهام تتحقق بوضوح الأهداف لدى كل من المعلمين والمتعلمين، وبالأتي ينعكس ذلك إيجاباً على المستويين التعليمي والثقافي للمدرسة ممثلاً بطلبها والبيئة التي تقع فيها المدرسة (Mohammed, 2008).

ويشير مفهوم المماثلة الى انهيار العمل الإداري وانخفاض الأداء والجودة فيه واستمرار تكرار الفشل، فيجد المماطلون أعماراً تعطي أنفسهم مبرراً لذلك التأجيل المتعمد، والذي يجعلون فيه إنجاز المهام في اللحظات الأخيرة (Pychyl & Fleet, 2016) وتعتبر المماثلة عن الشعور بالكسل ونقص الحافز والانضباط، وضعف مهارة إدارة الوقت التي يجب على مدير المدرسة ضبطها والتعامل معها والتغلب على تلك المشكلات لديه بالتفكير في بؤادر هذه الأعمال والمشكلات من خلال عمل جدولة للمهام وترتيب للأعمال وفق الأولويات، لأن التركيز على المهام وانجازها يحد من وقوعه فريسة لسلوك المماثلة واستنزاف طاقته (Ryan, 2015).

إن مماثلة الشخص تتمثل في إهماله القيام بمسؤوليات شخصية وضرورية، كعمل مهمة ما، أو اتخاذ قرار ما في الوقت المناسب، بغض النظر عن النتائج السلبية الحتمية وغير السارة التي سيصل إليها. فقد يلجأ بعض الناس للتأجيل من وقت لآخر، أما بعضهم الآخر، فالتأجيل يكون لهم بمثابة مشكلة مزمنة تسبب لهم القلق والتوتر والإرباك، وهو أكثر من مجرد سوء تنظيم للوقت، ويوصف بتأخير إنجاز العمل حتى اللحظة الأخيرة، كأن يؤجل الشخص إنجاز مهام صعبة ومعقدة لمدة طويلة جداً ينتهي الأمر بعدم القيام بها (Zaghlil, 2015).

وانطلاقاً مما تقدم، ونظرًا لاهتمام الباحثين في شيوع سلوك المماثلة في الميدان التربوي، وتماشيا مع مبررات التطوير التربوي وتوصياته والذي ركز على أن المدارس الأردنية بحاجة إلى تطوير وانجاز المهام للقيام بدورها لتتسجم مع المفاهيم التي طرأت على المجتمع الأردني في جميع المجالات الثقافية الأساسية للتطوير التربوي والاسهام في تنمية المجتمع، فقد جاءت هذه

الدراسة بهدف تعرف درجة شيوع سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وعلاقتها ببعض المتغيرات.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

لاحظ الباحثان أن معظم مديري المدارس يميلون إلى سلوك المماثلة وتأجيل الواجبات الملقاة على عاتقهم، مما يقود إلى مجموعة من النتائج والآثار السلبية التي تنعكس على الإدارة المدرسية بشكل عام والمعلمين بشكل خاص؛ ذلك أن المعلم الذي يعايش مديراً مماًطلاً قد يميل إلى التهرب هو الآخر من مسؤولياته، ويتراخى في أداء واجباته، وتكون دافعيته للعمل منخفضة، وعليه فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة شيوع سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة لدرجة شيوع سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن تعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال سعيها للكشف عن شيوع سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، إذ يعد المدير والمعلم الركيزة الأساسية التي يقوم عليها نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها المنشودة. وتسهم هذه الدراسة في إثراء البحث العلمي فيما يتعلق بموضوع المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته ببعض المتغيرات، إذ تعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تسعى للكشف عن سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين. ومن المؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة صناعات القرار وإدارات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن في معرفة درجة شيوع سلوك المماثلة لدى مديري المدارس والوقوف على الأسباب ووضع الخطط العلاجية لتلافي حالات المماثلة لدى مديري المدارس.

**حدود الدراسة ومحددها:** تتحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع درجة شيوع سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين.

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في الأردن.
- الحدود الزمانية: تم اجراء هذه الدراسة خلال الفصل الاول من العام الدراسي 2018/2017.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة جرش، ومديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة، ومديرية التربية والتعليم في لواء القصر.

#### مصطلحات الدراسة:

تتمحور تعريفات مفهوم المماطلة (Procrastination) على انها حالة من التسويف بشكل عام، تعني الميل لتأجيل المهمات الضرورية للوصول للهدف المنشود (Ozer & Ferrari, 2011). ويعرف الباحثان سلوك المماطلة إجرائياً: بأنه تأجيل المهمة دون وجود مبرر يسوغ ذلك التأجيل، ويقاس باستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة الخاصة التي أعدت لهذا الغرض.

الأدب النظري والدراسات السابقة: اشتمل الأدب النظري على الموضوعات الآتية:

#### مفهوم المماطلة:

أشار بندر (Binder, 2000) بأن المماطلة: هي تأجيل إنجاز المهمات لوجود تناقض بين النية والفعل مما يؤدي إلى نتائج سلبية على الشخص المماطل. أما ستيل وبروتن وامباخ (Stell)، Brothen & Wambach, 2001 فأشاروا إلى أن كلمة المماطلة مشتقة من كلمتين لاتينيتين هما "Pro" والتي تعني إلى الأمام، وكلمة "Crastint" والتي تعني في الغد، ويقصد بالمفهوم تأجيل المهمات والواجبات المطلوب إنجازها إلى وقت لاحق، وكثيراً ما يكون هذا التأجيل ناتجاً عن الخوف من الفشل، وعدم التأكد من النجاح.

حين يرى يونج (Yong, 2010) أن المماطلة هي عملية تأجيل شيء ما إلى وقت بشكل يعيق الفرد عن تحقيق أهدافه، كما أنها سلوك متعلم، وأحياناً ما تكون المماطلة شكلاً من أشكال المقاومة أو طريقة لتجنب عمل شيء ما يراه الفرد على انه غير سار، وليس له معنى وغير ممتع، وأشار أليس وكنوس (Ellis & Knaus, 2002) بان المماطلة: هي خلل وظيفي تفاعلي يتمثل في تجنب أداء النشاط المطلوب، وتقديم الأعذار عن التأخير والتأجيل لتجنب اللوم والعقاب.

وعرفها سمبسون وثومي (Simpson & Timothy, 2009) بأنها: فشل الفرد في ترتيب أولوياته، فيقوم بتأدية المهمات غير الضرورية على حساب المهمات الضرورية اللازم أداؤها، والتي ترتبط بنجاحه وتفوقه. كما عرفها شو وجينزي (Shu & Gneezy, 2010) بأنها: قيام الفرد

بتأجيل الأعمال الحالية لوقت ما في المستقبل، وهو سلوك شائع لدى الفرد عندما يتعامل مع مهمات صعبة. وعرفها أبو غزال (AbuGhazal, 2012) بأنها: "ميل الفرد لتأخير البدء في المهمات مما يؤدي إلى شعوره بالتوتر والانفعال".

#### أسباب المماطلة:

بين سولومون وروثبلوم (Solomon & Rothblum, 1984) أسباباً عدة للمماطلة منها: القلق، وصعوبة اتخاذ القرار، والنفور من المهمة. وأشار هول وبورو (Howell & Buro, 2009) الى انه من المهم فهم الأسباب التي تتعلق بسلوك المماطلة والتي تبدو أنها منتشرة بين الناس بشكل عام، وفي الوسط الأكاديمي بشكل خاص لما يتركه سلوك المماطلة من آثار، ونظراً لممارسة ذلك السلوك من قبل الأفراد واعتمادهم له في جميع مجالات الحياة المختلفة والمتعددة سواء في الجوانب الأكاديمية، أم المهنية، أم العلاقات الاجتماعية، أم في المهمات الإدارية فقد يجعلهم فاقدين لعلمهم أو دراستهم لا وبل قد يؤثر ذلك على نفسية هؤلاء الأفراد وإحساسهم بعدم الثقة بمقدراتهم على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المناسب، وتعدد الأسباب المحتملة لسلوك المماطلة لديهم بالآتي (Howell & Buro, 2009):

- تولد الحيرة والتوتر في تحديد الأولويات والأهداف والأعمال المهمة يشير إلى أن الشخص غير قادر على إدارة وقته بشكل جيد وبالآتي يقع في التخبط وسوء توزيع الوقت بين المهمات.
- تأثير الضوضاء والإزعاج وكل ما يرتبط بالعوامل البيئية حول مكان الدراسة أو العمل، والتي تتسبب في تشتيت الانتباه والتركيز.
- التفكير العميق في العمل وطريقة إنجازه بدلاً من البدء به وإكماله خوفاً من القلق المرتبط بشعور الشخص بالفشل في اتمام عمله.
- الشعور السلبي للشخص بعدم الثقة بمقدراته ومهاراته على انجاز أعماله.
- وأشار أبو غزال (AbuGhazal, 2012) أن المهمة المنفرة، والخوف من الفشل، والتوتر، وأسلوب المدير، ومقاومة الضبط، وضغط الأقران، جميعها من أسباب المماطلة. وقد أضاف اكسنولا وتيلا وتيلا (Tela & Tela, 2007, Akinsola) أسباباً أخرى للمماطلة منها:
- ضعف إدارة الوقت وتنظيمه: يشير غموض الأهداف والأولويات، وانغماس المدير المماطل بالمهمات إلى عدم قدرته على التصرف في إدارة وقته بحكمة ونجاح، مما يدفعه إلى تأجيل إنجاز بعض مهماته الأكاديمية والتركيز على نشاطات غير منتجة.

- التشتت وعدم الانتباه وضعف التركيز عند أداء المهمات، وهذا ربما ينتج عن العوامل البيئية كالإزعاج.
- الخوف والقلق المرتبط بالفشل، إذ يشعر الفرد بحالة قلق وتوتر حول قرب موعد الامتحانات والمشاريع أكثر من التخطيط لها وإكمالها.

### صفات المماطلين

أشار معالي (Maali, 2012) بأن المماطلين يتسمون بصفات سلبية عدة أهمها:

1. أنهم يتخذون قراراً في فعل شيء ما وبرغبةٍ منهم.
  2. يعرفون النتائج السلبية الناتجة عن عدم قيامهم بتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم.
  3. يخترعون الأعذار لتبرير عدم إنجاز المهمات، وذلك لكبت ما يسمونه بتأنيب الضمير.
  4. يتخذون قرارات جديدة عند شعورهم بالتوتر والغضب، ولا ينفذون هذه القرارات، لذا فهم يماطلون.
  5. يتصفون بتكرار الأشياء ذاتها، ويستمررون بتكرارها، ويصلون في النهاية إلى إنجاز تراكمات قد يعجز إكمالها.
  6. اعتمادهم سلوك المماطلة كنمط من الحياة قد لا يشعرون به حتى يصبح عادة سلبية لديهم وبالآتي تؤدي إلى الضغوط والمشكلات والصعوبات.
- وأضاف ستيل (Steel, 2007) عدداً من الصفات التي تميز الذين يعانون من المماطلة عن غيرهم منها:
- عدم الثقة بالنفس: إذ يشعر المماطل بضعف الثقة بالنفس، وعدم الإحساس بذاته ويعتقد بأنه يستطيع تحقيق مستوى عالٍ من الأداء على الرغم من أنه قد يعجز عن ذلك.
  - التظاهر بالانشغال: إذ يقوم الشخص بتأجيل أعماله ويبدأ بتبرير سبب عدم إتمام المهمات ليجذب الأنظار له بأنه مشغول ولا يملك الوقت الكافي لإنجازها.
  - التفاخر: إذ يستخدم الشخص المماطل سلوك المماطلة للتباهي والتفاخر بأنه يستطيع أن يقوم بالأعمال المطلوبة منه ولكن في الوقت الذي يرغب ويستعد له.
  - التلاعب والسيطرة: إذ يقوم الشخص المماطل باستخدام سلوك المماطلة للسيطرة على الآخرين وإقناعهم بأن العمل لن يتم انجازه بدونه.



ومن جانب آخر قد ينظر للمماطلة بأنها طريقة يواجه فيها الشخص المماطل ضغوطاً وتجارب الحياة اليومية، إذ إن عليه اختلاق الأعذار للمماطلة والتأخير باستمرار.

### أنواع المماطلة:

- بيّن عبد العظيم (AbdulAzim, 2011) أن هناك ثلاثة أنواع من المماطلة وهي:
1. المماطلة الأكاديمية: وتعتبر عن التأجيل للمهام والمسؤوليات الأكاديمية، ويرافقها الشعور بالقلق.
  2. المماطلة في اتخاذ القرار: وقد عرفها فيراري (Ferrari, 2001) بأنه أسلوب يتخذه الشخص المماطل بشكل مقصود للتأخير في اتخاذ القرار، ويعبر فيه عن صراع داخلي يرافقه الشعور بالضيق والاختلال كنتيجة للتردد وعدم الجزم في القرار.
  3. المماطلة في المهمات اليومية: وتعتبر عن شكل سلوكي للمماطلة في تنفيذ أنشطة الحياة اليومية وإتمامها.

### أنواع المماطلين:

يرى فيراري وبايجل (Ferrari & Pychyl, 2008) أن أنواع المماطلين حسب شخصية الفرد كالآتي:

1. الشخص الباحث عن الإثارة (The Thrill-Seeker): وهو الشخص المماطل الذي يعمل تحت الضغط وينتظر اللحظة التي يتم فيها إثارة دافعيته من قبل الآخرين لإنجاز المهمات والأعمال المطلوبة.
2. الشخص المتجنب (The Avoider): يقوم الشخص المماطل بتجنب إنجاز المهمات المطلوبة منه لشعوره بأنها تفوق مقدراته، ويظهر عليه الإرباك والانزعاج مما يجعله يعتمد في أدائها على الآخرين ظناً منه أنه سيفشل في تحقيقها.
3. الشخص المتردد (The Indecisive Procrastinator)، وهنا يتهرب الشخص المماطل من المسؤولية لعدم مقدرته على اتخاذ القرار في الأعمال المطلوب منه إنجازها.
4. الشخص الساعي وراء الكمال (The Perfectionist): وهو ذلك الشخص المماطل الذي يقوم بالتفكير في الوصول إلى درجة عالية من الاتقان للمهام المطلوبة منه دون البدء فيها، مما يسيطر عليه شعور الخوف من الفشل لأنه لم يصل إلى تلك التوقعات غير الواقعية التي وضعها في الحسبان ولم ينفذها.

5. الشخص المشغول المماطل (The Busy Procrastinator): وهو تأجيل اصدار أي قرار بخصوص مهمه ما، وإن بدأ فهو سيفشل في نهاية الأمر.

### آثار المماطلة:

تتحدد آثار سلوك المماطلة في القيام بالمهمات وعدم استغلال الوقت المحدد لإنجازها، فيميل الشخص المماطل إلى الاستمتاع بأوقات الفراغ على حساب القيام بالواجبات المطلوبة ويصبح سلوك المماطلة سمة ملازمة ومتأصلة في شخصية الفرد (Free & Tangney, 2000). وأكد العنزي والدغيم (Al-Anzi & Al-Daghim, 2003) بأن من أهم آثار سلوك المماطلة، شعور الشخص المماطل بالتوتر والقلق والضعف في مقدراته، فيلجأ للمماطلة لأنه يفتقر الكفاية في الأداء. ويرى علام (Allam, 2008) بأنه إذا استمر الشخص المماطل في تأجيل إنجازه للمهمات فإنه سيصبح لديه سلوك غير تكيفي يظهر تأثيره في عدم التقدم في العمل وفقد الفرص الكثيرة في الحياة، وبالآتي التأثير في الفرد من خلال الإحساس بالندم واليأس ولوم الذات.

ويظهر سلوك المماطلة عندما تكون هناك عرقلة في أداء المهمات والواجبات المطلوبة والتأجيل المتكرر لإنجازها، والشعور بالتوتر والخوف الذي يرافق تفكير الشخص المماطل والذي سيحمله يجد مبررات لذلك التأجيل (Raslan, 2011). ويرى كوركن وشيرلي ولندت (Corkin, Shirley & Lindt, 2011) بأن لسلوك المماطلة آثاراً عدة منها: تطور أعراض القلق والتوتر ثم الاكتئاب، وعدم مقدرة الشخص المماطل على إدارة وقته بشكل جيد، وبالآتي تدني مستوى الكفاءة لديه والقصور في الجهد، والتأثير في الجانب الانفعالي. أما أبو غزال (AboGhazal, 2012)، فقد قسم الآثار السلبية للمماطلة إلى داخلية وتتضمن الجانب الانفعالي كالإحساس بالضغط والتوتر والقلق وتأنيب الضمير، أما الآثار الخارجية وتتضمن فقدان الوظيفة وتلاشي فرص النمو والتقدم المهني في العمل. كما وينتج عن استمرار تأجيل المهمات واتباع الشخص المماطل لهذا السلوك الإهدار في الوقت والموارد البشرية والمادية، والتفكك في العمل، وإيجاد بيئة تسودها الفوضى والازدحام وضعف الإنتاجية، وعدم الإلتقان في العمل (Bader, 2012).

### الدراسات السابقة ذات الصلة بسلوك المماطلة:

لم يعثر الباحثان على أي دراسة مباشرة تتعلق بسلوك المماطلة لدى المديرين، وعليه، يعرض الباحثان لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات سلوكية قريبة في مفاهيمها من سلوك المماطلة، وعلى النحو الآتي:

أجرى ديوني ودكورت (Dionne & Duckworth, 2011)، دراسة بهدف معرفة مدى انتشار وشيوع التأجيل بين طلبة الدراسات العليا، وكذلك معرفة العلاقة بين التأجيل الأكاديمي وقلق الإحصاء. وذلك على عينة مكونة من (135) طالباً من طلبة الدراسات العليا في كلية التربية الذين يدرسون مادة الإحصاء في ثلاث شعب صافية في إحدى الجامعات في الجنوب الشرقي من الولايات المتحدة الأمريكية. أشارت النتائج إلى أن ما بين 40% إلى 60% من أفراد العينة تكروا بأنهم يؤجلون كتابة الأبحاث، والدراسة والتحضير استعداداً للامتحانات، وكذلك الواجبات الأسبوعية المطلوب منهم القيام بها بشكل دائم تقريباً. فضلاً عن ذلك، فقد أشار ما بين 20% - 45% منهم أنهم يعانون من مشكلات التأجيل في هذه الشعب بشكل عام. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين التأجيل الأكاديمي وقلق الإحصاء.

وقام سيرين (Sirin, 2011) بدراسة هدفت إلى فحص التسويف الأكاديمي بين الجنسين والإدارة ومتغيرات الصف. تكونت عينة الدراسة من (774) طالباً جامعياً، وتم تطبيق مقياس التسويف الأكاديمي، ومقياس الدافعية الأكاديمي. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التسويف والمماثلة العامة للدراسة، في حين أن العلاقة بين التسويف والدافع الأكاديمي والكفاءة الذاتية الأكاديمية ليست ذات دلالة إحصائية. وتم تحديد التسويف العام ليكون مؤشراً مهماً للتسويف الأكاديمي، كما تظهر النتائج وجود اختلاف كبير في التسويف الأكاديمي من حيث إدارة الطلبة.

وقام أبو غزال (AbuGhazal, 2014) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى مدى انتشار المماثلة والتأجيل وأسبابه من وجهة نظر الطلبة الجامعيين. تكونت عينة الدراسة من (751) طالباً وطالبة من جميع كليات جامعة اليرموك بالأردن. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في انتشار المماثلة والتأجيل تعزى لمتغير المستوى الدراسي، ولصالح طلبة مستوى السنة الرابعة، ولم تكشف الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والتخصص الأكاديمي، وإلى وجود أسباب المماثلة والتأجيل تمثلت في الخوف من الفشل، وأسلوب المدرس، والمهمة المنفرة، ومقاومة الضبط، وضغط الأقران.

وأشارت دراسة العبيدي (Obeidi, 2013) إلى العلاقة بين التسويف الأكاديمي وجودة الحياة لدى طلبة الجامعة فضلاً عن التعرف إلى الفروق بين الطلبة في التسويف الأكاديمي وجودة الحياة وفقاً لمتغير النوع (ذكور-إناث) والتخصص الدراسي (علمي، إنساني). وقد تكونت عينة الدراسة من

(300) طالب وطالبة، وتم تطبيق مقياس التسوية الأكاديمي ومقياس جودة الحياة. وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق تعزى للتخصص والنوع في التسوية الأكاديمي وجودة الحياة. وقام الزغاليل (Zaghlil, 2016) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى مدى انتشار سلوك المماثلة التأجيل عند طلبة الجامعة، وكذلك معرفة مدى الاختلاف في سلوك هؤلاء الطلبة وممارساتهم وتجاه هذه الظاهرة تبعاً لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمستوى الدراسي، والمعدل التراكمي، إذ تم اختيار عينة الدراسة والبالغ عددهما (442) طالباً وطالبة، وبينت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط من السلوك والممارسات فيما يتعلق بالتأجيل الأكاديمي عند طلبة الجامعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك طلبة الجامعة وممارساتهم نحو التأجيل الأكاديمي تبعاً لكل من متغير الجنس والتخصص، والمستوى الدراسي، بينما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو التأجيل الأكاديمي تبعاً لمتغير المعدل التراكمي بين كل من الطلبة الذين تراوح معدلهم التراكمي (ضعيف) والذين معدلهم التراكمي (ممتاز)، لصالح الذين معدلهم التراكمي (ضعيف). وكذلك بين الطلبة الذين معدلهم التراكمي (جيد)، والطلبة الذين معدلهم التراكمي (ممتاز)، لصالح التراكمي (جيد).

في حين أن الباحثين لم يعثروا على أي دراسة تتناول بشكل مباشر سلوك المماثلة لدى مديري المدارس، إلا أنهما رصدوا عدداً من الدراسات التي تناولت موضوع التأجيل الأكاديمي، وانتشار المماثلة والتأجيل وأسبابه من وجهة نظر الطلبة الجامعيين. إن استعراض الدراسات السابقة يقود إلى استنتاج أن تلك الدراسات قد تباينت في أهدافها وذلك تبعاً لاختلاف وجهات النظر بين الباحثين إلى مشكلة البحث، في حين أنها قد تشابهت في إجراءاتها من حيث العينة، وطريقة اختيارها، والأداة وكيفية بنائها وصدقها وثباتها، مثلما اعتمدت معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع التسوية والتأجيل والذي يرادف سلوك المماثلة ويعطيه الجوانب ذاتها، إلا أنها اختلفت في الهدف، ومجتمع الدراسة، وعينته. وعليه، فقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها الوحيدة التي تناولت موضوع سلوك المماثلة لدى مديري المدارس، مما يضيف عليها سمة الأهمية.

## مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن والبالغ عددهم (56614) معلماً ومعلمة (Ministry of Education, 2017)؛ ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة؛ فقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة لتشكّل مجتمع الدراسة، إذ شملت العينة المدارس الثانوية في مديرية تربية جرش، ومديرية تربية لواء الجامعة، ومديرية تربية لواء القصر، إذ بلغ عدد المعلمين والمعلمات (1719) بواقع (824) معلماً في حين بلغ عدد المعلمات (895) معلمة استناداً إلى الإحصائيات التي تم الحصول عليها من مديريات التربية المعنية بالدراسة خلال العام الدراسي (2018/2017). والجدول (1) يبين خصائص مجتمع الدراسة:

الجدول (1): توزيع مجتمع الدراسة على مناطق الدراسة.

المجموع الكلي	المجموع		مديرية تربية لواء القصر		مديرية تربية لواء الجامعة		مديرية تربية جرش	
	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور
1719	895	824	136	142	501	486	258	196

عينة الدراسة:

استناداً إلى جدول أوم سيكارن (Sekarn, 1992) فقد تكونت عينة الدراسة من (320) معلماً ومعلمة، إذ تم أخذ عينة من المعلمين بلغت (154) معلماً وعينة من المعلمات بلغت (166) معلمة. إذ تم سحب عينة بنسبة وتناسب لكل منطقة حسب مجتمع الدراسة، وفق المعادلة الآتية:

عدد الفئة X عدد العينة

عدد المجتمع الكلي

وعليه تكون نتيجة تطبيق المعادلة على النحو الآتي:

- مديرية تربية جرش:  $(196 * 1179 / 320) = 37$  معلماً، و  $(285 * 1179 / 320) = 48$  معلمة.
- مديرية تربية لواء الجامعة:  $(486 * 1179 / 320) = 90$  معلماً، و  $(501 * 1179 / 320) = 93$  معلمة.
- مديرية تربية لواء القصر:  $(142 * 1179 / 320) = 27$  معلماً، و  $(136 * 1179 / 320) = 25$  معلمة.

ويُلخص الجدول (2) عدد افراد العينة على النحو الآتي:

درجة شيوع سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية.... عيله الخطابية، أ. د. راتب السعود

### الجدول رقم (2): يبين عدد أفراد عينة الدراسة

المجموع النهائي	المجموع		مديرية تربية لواء القصر		مديرية تربية لواء الجامعة		مديرية تربية جرش		البيان
	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	
320	154	166	27	25	93	90	48	37	الجنس العدد

ويوضح الجدول (3) خصائص عينة افراد الدراسة حسب متغيرات الدراسة وذلك بعد استرجاع الاستبانة والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الاحصائي، إذ بلغ عددها (302) استبانة بنسبة صلاحية (94%) كما هو مبين في الجدول (3).

### الجدول (3): التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة من المعلمين حسب متغيرات الدراسة

النسبة المئوية	العدد	المتغير	
46%	139	ذكر	الجنس
54%	163	انثى	
100%	302	المجموع	
61.3%	185	بكالوريوس	المؤهل العلمي
29.5%	89	دبلوم تربية	
9.1%	28	ماجستير	
100%	302	المجموع	
22.2%	67	من 1 الى 5 سنوات.	الخبرة
45.4%	137	من 6-10 سنوات	
32.5%	98	11 سنة فأكثر.	
100%	302	المجموع	

### أداة الدراسة

قام الباحثان بمراجعة الدراسات السابقة والأدب النظري للاطلاع على الأدوات التي تقيس سلوك المماثلة، واعتماداً على ذلك تم تحديد أبعاد سلوك المماثلة، وصياغة فقرات الأداة بصورتها الأولية بحيث تقيس أبعاد سلوك المماثلة. هذا وقد اشتمل مقياس المماثلة في صورته النهائية على (28) فقرة توزعت على أربعة أبعاد هي (إجراءات العمل، وعلاقة المدير الشخصية، والعلاقة مع الزملاء، وفاعلية المدير) كما يتضح من الجدول (4).

### الجدول (4): توزيع فقرات أداة الدراسة (المماثلة) على مجالاتها

الرقم	المقياس	عدد الفقرات	توزيع الفقرات
1	إجراءات العمل	9	9-1
2	علاقات المدير الشخصية	10	19-10
3	العلاقة مع الزملاء	6	25-20
4	فاعلية المدير	3	28-26
المجموع		28	

وقد صمم مقياس الدراسة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي المكون من خمسة خيارات وهي: (دائماً:5، معظم الأحيان:4، أحياناً:3، نادراً:2، قليلاً:1).

#### صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة قام الباحثان بعرض الأداة بصورتها الأولية على (10) من المختصين بالعلوم التربوية في الجامعة الأردنية وجامعة مؤتة، وقد تم الأخذ بأرائهم حول محتوى الأداة ومدى كفايات الفقرات وحاجتها للتعديل أو الحذف. وتم الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم وتعديلاتهم، وقد أبدى الأعضاء المحكمين آرائهم حول فقرات الاستبانة وأبعادها وتم اعتماد آراء الأساتذة المحكمين على أنها تقيس ما أعدت من أجله، وأن الصياغة اللغوية مناسبة، وقد تم تعديل وحذف بعض الفقرات.

#### ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من الثبات أداة الدراسة عن طريق معامل الإتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي وذلك على مستوى كل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول رقم (5) يوضح نتائج الاختبار.

الجدول (5) معاملات ثبات ابعاد سلوك المماثلة

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
1	إجراءات العمل	9	0.83
2	علاقات المدير الشخصية	10	0.83
3	العلاقة مع الزملاء	6	0.89
4	فاعلية المدير	3	0.88

ويظهر من خلال الجدول (5) بأن المقياس الكلي لمعامل الثبات كرونباخ ألفا لأبعاد سلوك المماثلة والذي يضم (28) فقرة قد تراوحت من (0.83- 0.89)، وهذا يعني بأن ابعاد سلوك المماثلة تعد صادقة لقياس سلوك المماثلة.

#### الطريقة والإجراءات:

لغاية تحقيق هدف الدراسة فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي لتطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية تم اختيارها من مجتمع الدراسة. وبعد أن قام الباحثان بالتحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، قام الباحثان بتوزيع الاستبانات وحرصوا أثناء ذلك على الإجابة عن ملحوظات واستفسارات المعلمين والمعلمات ضمن أفراد العينة، كما حرصوا على تعريفهم بأهمية الدراسة والإجابة بكل موضوعية عن أداة الدراسة، ولقد تم استرجاع (302) من الاستبانات الصالحة للتحليل

وإدخال البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ولفهم المدلولات الإحصائية لدرجة شيوع سلوك المماثلة، فقد اعتمد الباحثان في توصيف المستويات على المعيار الآتي: (منخفض: من 1- 2.33، ومتوسط: من 2.34- 3.67، ومرتفع: من 3.68-5).

#### نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: "ما درجة شيوع سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لسلوك المماثلة، وذلك على مستوى كل مجال من مجالات أداة الدراسة والمتمثلة بـ (إجراءات العمل، والعلاقة الشخصية الفكرية، والعلاقة مع الزملاء، وفاعلية المدير) والمجال الكلي، والجدول (6) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

#### الحكومية في الأردن للمماثلة مرتبة تنازلياً

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسطة	1	0.36	3.45	إجراءات العمل
متوسطة	2	0.36	3.38	علاقات المدير الشخصية
متوسطة	2	0.58	3.38	فاعلية المدير
متوسطة	4	0.37	3.19	علاقة المدير مع الزملاء
متوسطة		0.33	3.36	شيوع سلوك المماثلة

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لسلوك المماثلة وعلى المستوى الكلي جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.33)، أما على مستوى المجالات هي (إجراءات العمل، والعلاقة الشخصية الفكرية، والعلاقة مع الزملاء، وفاعلية المدير)، فقد جاءت جميعها بمستوى متوسط، محتلاً الرتبة الأولى إجراءات العمل بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.36)، وفي الرتبة الثالثة علاقات المدير الشخصية بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري (0.36)، واحتل مجال فاعلية المدير الرتبة الثانية أيضاً بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.58)، وجاء في الرتبة الرابعة والأخيرة علاقة المدير مع الزملاء بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.37).

أما بالنسبة لأبعاد سلوك المماثلة؛ فقد كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما

يظهر في الجدول (7) على النحو الآتي:



الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات أبعاد سلوك المماثلة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم العبارة	البعد
مرتفعة	1	0.72	4.20	يتطلب انجاز الأعمال المطلوبة منه وقتاً طويلاً.	6	إجراءات العمل
متوسطة	2	0.89	3.50	يتم تسيير إجراءات العمل دون التقيد بالخطة المعدة لهذا الغرض.	9	
متوسطة	3	0.93	3.47	الإجراءات العقابية لعدم انجاز العمل غير كافية.	8	
متوسطة	4	0.88	3.42	غياب الحرص على توافر برامج تدريبية للمعلمين لرفع كفاءتهم.	5	
متوسطة	5	0.90	3.36	الحاجة المستمرة لمزيد من لتسيير الوقت إجراءات العمل.	7	
متوسطة	6	0.93	3.35	غياب الأولويات للأعمال التي ينوي القيام بها.	4	
متوسطة	7	0.74	3.27	يؤجل أعماله حتى آخر لحظة.	1	
متوسطة	8	0.78	3.25	غير متفهم لنظام الاجازات.	3	
متوسطة	9	0.83	3.23	يؤجل القيام بالأعمال المطلوبة منه ليقوم بأعمال أكثر متعة كالانشغال بمواقع التواصل الاجتماعي.	2	
متوسطة		<b>0.36</b>	<b>3.45</b>	<b>الكلية</b>		
مرتفعة	1	0.45	2	يتصل من المسؤولية للقيام بالأعمال المطلوبة منه	12	علاقات المدير الشخصية
متوسطة	2	0.93	3	يؤجل أعماله أماً أن ينجزها آخرون.	18	
متوسطة	3	0.88	4	التسرع في العمل يدفعه الى عدم الاتقان.	11	
متوسطة	4	0.95	5	يقضي بعضاً من الوقت مع معارفه على حساب العمل المدرسي.	17	
متوسطة	5	0.93	6	يشعر بالملل في أثناء الأعمال.	16	
متوسطة	6	0.94	7	إنجازه لمهامه يستغرق وقتاً طويلاً.	10	
متوسطة	7	0.77	8	يتردد المدير في اتخاذ القرارات.	13	
متوسطة	8	0.79	9	يشعر بالسعادة عند إنجاز أعماله.	15	
متوسطة	9	0.92	10	يستطيع إدارة وقته بنجاح	14	
متوسطة	10	0.79	1	يخلق أعداءاً لتبرير تأجيله أعماله	19	
متوسط		<b>0.33</b>	<b>3.38</b>	<b>الكلية</b>		
متوسطة	1	0.74	3.27	قنوات التواصل مع المعلمين محدودة.	21	العلاقة مع الزملاء
متوسطة	2	0.78	3.25	يتردد في تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين العاملين معه.	23	
متوسطة	3	0.77	3.19	المدير غير قادر على تحفيز المعلمين على العمل.	22	
متوسطة	4	0.73	3.16	يوجه النقد البناء للمعلمين.	25	
متوسطة	5	1.32	3.13	غياب الثقة بين مدير المدرسة والمعلمين.	20	
متوسطة	6	0.76	3.13	يتلأأ في تلبية حاجات المعلمين المطلوبة لتفعيل العملية التربوية.	24	
متوسط		<b>0.37</b>	<b>3.19</b>	<b>الكلية</b>		
مرتفعة	1	0.87	3.42	يؤجل أعماله إلى وقت لاحق تكون فيه دافعيته أفضل	27	فاعلية المدير
متوسطة	2	0.93	3.38	يشعر بالإحباط في ظل غياب العدالة الإدارية.	28	
متوسطة	3	0.93	3.35	يتأخر بالقيام بمتطلبات دوره لانشغاله بأعمال ثانوية.	26	
متوسطة		<b>0.59</b>	<b>3.38</b>	<b>الكلية</b>		

يلاحظ من خلال الجدول (7) أن نتائج تحليل ابعاد سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين في مجال إجراءات العمل كان بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري (0.36) ودرجة شيوع متوسطة، وقد وصلت بعض السلوك التي يمارسها المدير الى درجة سلوك مماثلة متقدمة ومنها السلوك الذي ينص على انه "يتطلب انجاز الأعمال المطلوبة منه وقت طويل"، إذ كانت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري (0.72) ودرجة شيوع مرتفعة. فيما حل السلوك والذي ينص على: "يؤجل القيام بالأعمال المطلوبة منه ليقوم بأعمال أكثر متعة كالانشغال بمواقع التواصل الاجتماعي". على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وانحراف معياري (0.83).

ويلاحظ من خلال الجدول (7) أن نتائج تحليل سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين في بعد العلاقة الشخصية كان بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري (0.33) ودرجة شيوع متوسطة. وفي مجال العلاقة الشخصية فقد جاءت بعض الأنماط السلوك التي يمارسها المدير بدرجة شيوع عالية ومنها السلوك الذي ينص على "ينتصل من المسؤولية للقيام بالأعمال المطلوبة منه". في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.45) ودرجة شيوع مرتفعة. بينما حل السلوك والذي ينص على ان المدير "يختلق أعذاراً لتبرير تأجيله أعماله". في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة شيوع متوسطة.

كما يشير الجدول (7) الى أن نتائج تحليل سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين في العلاقة مع الزملاء كان بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وانحراف معياري (0.37) ودرجة شيوع متوسطة. وفي مجال العلاقة مع الزملاء؛ فقد جاءت في الرتبة الأولى وبدرجة شيوع متوسطة الفقرة التي تنص على "قنوات التواصل مع المعلمين محدودة". بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وانحراف معياري (0.74). فيما حل السلوك الذي ينص على: "يتلأ في تلبية حاجات المعلمين المطلوبة لتنفيذ العملية التربوية" على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.13) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة متوسطة لشيوع سلوك المماثلة.

وأخيراً يلاحظ الجدول (7) أن نتائج تحليل سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين في مجال الفاعلية كان بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري (0.59) ودرجة شيوع متوسطة. وفي مجال العلاقة الفاعلية فقد جاء السلوك التي

يمارسه المدير والذي ينص على "يؤجل أعماله إلى وقت لاحق تكون فيه دافعيته أفضل" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري (0.87) ودرجة شيوع متوسطة؛ بينما حل السلوك والذي ينص على: "يتأخر بالقيام بمتطلبات دوره لانشغاله بأعمال ثانوية." على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري (0.93).

ثانياً: نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة لدرجة شيوع سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن تعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟".

وللإجابة عن هذا السؤال تم اجراء اختبار **t-test** لاختبار الفروق تبعا لمتغير الجنس، واختبار **One-Way-ANOVA** لاختبار الفروق لأبعاد متغيري الخبرة والمؤهل العلمي، كما يتضح في الجداول (8،10،9) على التوالي.

الجدول (8): الاختبار التائي (t-test) لتحديد الفروق بين متوسطات درجة شيوع سلوك المماثلة لدى

مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	العدد	البعد
0.763	-0.51	300	0.35	3.44	انثى	163	إجراءات العمل
			0.37	3.46	ذكر	139	
0.354	-1.03	300	0.34	3.38	انثى	163	الشخصية
			0.38	3.42	ذكر	139	
0.197	-0.39	300	0.38	3.18	انثى	163	علاقات المدير بالزملاء
			0.35	3.20	ذكر	139	
0.969	-0.87	300	0.57	3.36	انثى	163	فاعلية المدير
			0.61	3.41	ذكر	139	
0.109	-0.95	300	0.32	3.34	انثى	163	المقياس الكلي
			0.34	3.37	ذكر	139	

\*الفروق دالة عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$

تشير النتائج الواردة في الجدول (8) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات المعلمين نحو درجة شيوع سلوك المماثلة لدى المديرين في المدارس الحكومية الأردنية تبعا لمتغير الجنس.

درجة شيوع سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية.... عيله الخطابية، أ. د. راتب السعود

**الجدول (9) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في درجة شيوع سلوك المماثلة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي**

المتطلب	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
إجراءات العمل	بين المجموعات	.73	2	.36	2.85	.059
	داخل المجموعات	38.12	299	.13		
	المجموع	38.85	301			
علاقات المدير الشخصية	بين المجموعات	.223	2	.11	.86	.426
	داخل المجموعات	38.93	299	.13		
	المجموع	39.15	301			
العلاقة مع الزملاء	بين المجموعات	.22	2	.11	.80	.451
	داخل المجموعات	40.70	299	.14		
	المجموع	40.92	301			
فاعلية المدير	بين المجموعات	.07	2	.04	.11	.899
	داخل المجموعات	103.96	299	.35		
	المجموع	104.03	301			
المقياس الكلي	بين المجموعات	.128	2	.06	.60	.548
	داخل المجموعات	31.79	299	.17		
	المجموع	31.92	301			

\*الفروق دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير النتائج الواردة في الجدول (9) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات المعلمين نحو درجة شيوع سلوك المماثلة لدى المديرين في المدارس الحكومية الأردنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

**جدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في درجة شيوع سلوك المماثلة وجهة نظر مديري المعلمين تعزى لمتغير الخبرة**

المتطلب	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
إجراءات العمل	بين المجموعات	.05	2	.02	.18	.834
	داخل المجموعات	38.805	299	.13		
	المجموع	38.855	301			
علاقات المدير الشخصية	بين المجموعات	.275	2	.14	1.04	.356
	داخل المجموعات	38.88	299	.13		
	المجموع	39.15	301			
العلاقة مع الزملاء	بين المجموعات	.16	2	.08	.67	.546
	داخل المجموعات	40.76	299	.14		
	المجموع	40.92	301			
الفاعلية	بين المجموعات	.86	2	.49	1.24	.291
	داخل المجموعات	103.18	299	.36		

المتطلب	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	المجموع	104.03	301			
المقياس الكلي	بين المجموعات	.19	2	.10	.91	.403
	داخل المجموعات	31.73	299	.106		
	المجموع	31.99	301			

\*دالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ .

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في تصورات المعلمين نحو درجة شيوع سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية تبعاً لمتغير الخبرة.

#### مناقشة النتائج:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: "ما درجة شيوع سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟".

أشارت النتائج النهائية إلى أن درجة شيوع سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين لكافة المجالات كانت بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري (0.33). وجاءت درجة سلوك المماثلة متوسطة. إذ احتل مجال إجراءات العمل الرتبة الأولى في الاسهام في شيوع المماثلة لدى المديرين تليها علاقات المدير الشخصية ثم فاعلية المدير وأخيراً علاقة المدير مع الزملاء. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن بعض الاعمال التي يقوم بها المديرين غير مركزة نحو أداء متطلبات الوظيفة على أكمل وجه وعدم تركيزهم بالدرجة الأولى على تقديم مفاهيم فاعلية الإدارة وسرعة الإنجاز ودقته.

وفيما يتعلق ببعد إجراءات العمل؛ فقد أشارت النتائج إلى درجة متوسطة من شيوع سلوك المماثلة لدى المديرين ومقدرتهم على تسيير إجراءات العمل بشكل يتسق مع الأهداف التعليمية والتربوية، مما أسهم في إبراز سلوك للمماثلة يحد من تنفيذ الواجبات الموكلة إليهم بسرعة ودقة. ويلاحظ من النتائج العامة لسلوك المماثلة التي يمارسها المدير الحاجة إلى تحسين إدارة الوقت والاتفات نحو تعزيز الأداء وتطويره بالتعاون مع المعلمين.

كما أن علاقة المدير الشخصية تأخذ بعداً كبيراً في سياسة العمل التي يمارسها وهذا يتطلب منه بضرورة تكريس كافة أوقات العمل الرسمي في تعزيز وتطويرها مستويات الإدارة بالتعاون مع الآخرين بعيداً عن الشخصنة التي تؤثر سلباً في سير أداء الإدارة المدرسية.

كما يظهر بأن سلوك المماثلة من قبل المديرين واضحاً من خلال علاقتهم مع الزملاء وفعاليتهم في أداء المهمات فضلاً عن إجراءات العمل؛ مع ان هذه المجالات يجب أن تعزز من جاهزية الإدارة المدرسية، وبضرورة تفعيل إجراءات أكثر فاعلية في تحسين سياسة العمل وزيادة المرونة في بعض الأمور الخاصة بالإدارة المدرسية مما يعزز تكاتف جهود المعلمين مع المدير في تنفيذ الأهداف المهمة وتحقيقها، ويظهر ذلك حاجة المديرين إلى زيادة الجهد وتبني مبدأ سرعة العمل ودقته لتجنب سلوك المماثلة والتحسين المستمر للعمليات المختلفة في الإدارة المدرسية.

ثانياً النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة لدرجة شيوع سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن تعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟".

تشير نتائج التحليل الإحصائي الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس على مجالات أداة الدراسة وعلى المقياس الكلي لأداة الدراسة والمتعلقة بسلوك المماثلة. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن نظرة المعلمين كافة ونتيجة الخبرات التي اكتسبوها ينظرون إلى المديرين نظرة واحدة فيما يتعلق بأداء المهمات الوظيفية، وأن لديهم المعرفة بأن المديرين لديهم درجة متوسطة من المماثلة في القيام بالواجبات المهنية المطلوبة منهم.

يتبين من النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة على مجالات أداة الدراسة وعلى المقياس الكلي لأداة الدراسة لمتغير الخبرة، إذ كانت قيمة (ف) للمجال الكلي (0.9101)، وهي غير دالة إحصائياً. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ان جميع المعلمين من مختلف سنوات الخبرة ينظرون بأن المديرين لديهم سلوك نحو المماثلة في تنفيذ الأعمال وأن نظرتهم واحدة، كما أن تنقل المعلم من مدرسة إلى أخرى اعطاه نوعاً من الخبرة لدى المعلمين في التعرف إلى ماهية سلوك المديرين في إدارة المدرسة وفي المقدرة على السرعة في تنفيذ المهمات والواجبات من عدمها، كما أن تردد المديرين في تنفيذ القرارات وانشغالهم

في بعض الأمور التي لا تخص الإدارة أسهم في زيادة الشعور لدى المعلمين بأن سلوك المماثلة أصبح سمة يتسم بها بعض المديرين.

كما اشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في سلوك المماثلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي على ابعاد أداة الدراسة، إذا كانت قيمة (ف) للمجال الكلي (0.604). ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن كافة المعلمين في عينة الدراسة يرون بأن شيوع سلوك المماثلة لدى المديرين يأتي بسبب انشغالهم في تنفيذ اعمال ليست ذات أولوية، كما ان عدم اللجوء الى تفويض بعض الصلاحيات لمساعدة المدير في تحمل جزء من مسؤولية قيادة المدرسة أوجد نوعاً من عدم الثقة مما يؤدي الى التأخير في تنفيذ الاعمال بسرعه ودقة.

#### التوصيات:

يقدم الباحثان التوصيات الآتية:

1. اشارت النتائج الى وجود درجة متوسطة من شيوع سلوك المماثلة لدى المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وعلية يوصي الباحثان بضرورة إيجاد آليات مناسبة لإختيار القادة الإداريين في المدارس الثانوية وفق معايير وضوابط دقيقة تأخذ بعين الاعتبار جميع المجالات والسمات القيادية والإدارية في شخص مدير المدرسة.
2. يوصي الباحثان بتفعيل أنظمة الرقابة الداخلية من خلال مديريات التربية والتعليم وإيجاد اليات متابعة لمدى مقدرة المديرين على تنفيذ الخطط التعليمية والتربوية بكل كفاءة واقتدار.
3. يوصي الباحثان بإجراء دراسات مستقبلية لتحديد أثر شيوع سلوك المماثلة على الأداء الوظيفي والتنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في الأردن.

#### References

- AbdulAzim, M.(2011). Academic procrastination of faculty members based on some demographic variables and its relation to pressure sources, **The 16th annual conference, the guidance center, Ain Shams University.**
- AbuGhazal, M. (2012.) Academic postponement: prevalence and causes from the perspective of university students, **Journal of Educational Sciences**, (2, 149-131.
- AbuGhazal, M. (2014). **Academic procrastination and its relation to academic self-efficacy from the point of view of control center of**

- Yarmouk University students**, Unpublished Master Thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Akinsola, M. K., Tella, A., & Tella, A. (2007). Correlates of academic procrastination and mathematics achievement of university undergraduate students. **Eurasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education**, 3(4), 363-370.
- Al-Anzi, F, Al-Daghim, M. (2003). The procrastination and postponement behaviors and their relation to some personal variables among the students of the basic education college in Kuwait, **Journal of Education**, Mansoura University (52), 101-137
- Ali, M. (2013). Principals responsibilities and obstacles, **Al-Hekmah Magazine- Knoz Al-Hikma Foundation for Publishing and Distribution**, 19, 289. -298
- Allam, H. (2008). Indicators of academic procrastination and its relation to psychological and studying variables related universities students, **Scientific Journal, Faculty of Education**, Assiut University, 2, 254-306.
- Atwi, J. E. (2015). Modern school administration, its theoretical concepts and practical applications, Amman: House of Culture for publication and distribution.
- Bader, R. (2012). "A proposed approach for activating the standards of commitment and the performance quality of the educational organization from Islamic perspective ", Unpublished Master Thesis, Umm Al Qura University, Saudi Arabia.
- Binder, K. (2000). The effects of an academic procrastination treatment on student procrastination and subjective well-being. Unpublished Master thesis. Carleton University.
- Corkin, D. M., Shirley, L. Y., & Lindt, S. F. (2011). Comparing active delay and procrastination from a self-regulated learning perspective. **Learning and Individual Differences**, 21(5), 602-606.
- Dionne, F, & Duckworth, k. (2011). Acceptance and commitment therapy in the treatment of academic procrastination: A perfect fit. **Poster session presented at the ACBS World Conference IX, Parma, Italy.**
- Ellis, A & Knaus, W. (2002). **Overcoming procrastination**. New York. Rational living.
- entrepreneurial orientation, **DAI-A** 71/11.
- Ferrari, J., & Pychyl, T. (2008). Procrastination: **Current issues and new directions**, Volume 15, No. 5.



- Ferrari, J. R., & Tice, D.M., (2001). Procrastination as a self-regulation failure of performance: Effects of cognitive load, self-awareness, and time limits on working best under pressure. **European Journal of Personality**, 15, 391-406.
- Free, R. & Tangney, J. (2000). Emotions and Leadership, The role of emotional intelligence. **Human Relations**, 53 (8), 1027-1055.
- Howell, A. J., & Buro, K. (2009). Implicit beliefs, achievement goals, and procrastination: A meditational analysis. **Learning and Individual Differences**, 19, 151-154.
- Khalil, N. (2009). **Modern school administration based on the contemporary administrative approach**. Cairo: Dar Al Fajr Publishing and Distribution.
- Maali, A (2012). Defer not till tomorrow what may be done today, The Guidance of Islam, 56 (5), 125-127
- Mohammed, M (2008). **The psychology of educational and school administration and public development**, Amman: Dar Al Thaqafa for Publishing and Distribution.
- Ministry of Education, (2017). **Department of Scientific Research**, Amman, Jordan.
- Obeidi, A.(2013). Academic procrastination and its relationship to consciousness quality among University Students, **Journal of Arab Studies in Education and Psychology**, 3, 161-146.
- Özer, B. U. & Ferrari, J. R. (2011). Gender orientation and academic procrastination: exploring turkish high school students. **Individual Differences Research**, 9 (1), 33-40.
- Pychl, T. & Fleet, G. (2012). Procrastination and self-regulatory failar, An introduction to the special issue. **Journal of Rational- Emotive & Cognitive, behavior therapy**, 3(4), 203-212.
- Raslan, N. (2011). Death concern, and the academic procrastination of Al-Azhar University students, **Journal of the Faculty of Arts**, University of Nebha, 26, 748-697.
- Sekaran, U. (1992). Research methods for business: A skill building approach, Jone Wiley and sons.InC.
- Ryan, M. (2015). The Impact of an business procrastination treatment on employee procrastination **Educational Research and Reviews**, 8 (9), 487-499.

- Shibaniyah, Z(2006). Effective school management "Its foundations and objectives", **Education Letter** - Sultanate of Oman, (13), 139-138.
- Shu, S.B. & Gneezy, A. (2010). Procrastination of enjoyable experiences, **Journal of Marketing Research**. 47 (5). 993-944.
- Simpson, K. and Timothy, A. (2009). "In search of the arousal procrastinator investigating the relation between procrastination, motivation, **Personality and Individual Differences**", 47(8), 906-911.
- Sirin, E. (2011). Academic procrastination among undergraduates attending school of physical education and sports: Role of general procrastination, academic motivation and academic self-efficacy, **Educational Research and Reviews**, 6 (5), 447-455.
- Solomon, L. J., & Rothblum, E. D (1984). Academic procrastination; Frequency and cognitive - behavioral correlates. **Journal of Counseling Psychology**, 31 (4), 503-509.
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. **APA Psychological Bulletin**, 133, 65-94.
- Stell, P., Brothen, T., and Wambach, C. (2001). Procrastination and personality, performance, and mood. **Personality and Individual Differences**, 30, 95-106.
- Yong, F. (2010). A study on the assertiveness and academic procrastination of english and communication students at a private University, **American Journal of Scientific Research**, 9, 62-72.
- Zaghlil, A. (2016). The prevalence of procrastination and postponement behaviors among university students, and the differences according to their gender, specialization, level of education and GPA. Jordanian Educational Association, Jordan **Educational Journal**, Volume 1.