

التكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من  
وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة كربلاء

حسام أحمد عبدعون المسعودي

[hossam.abd2402@ircoedu.uobaghdad.edu.iq](mailto:hossam.abd2402@ircoedu.uobaghdad.edu.iq)

أ.د سامي عبد الفتاح رؤوف

[Sami.Raof1962@gmail.com](mailto:Sami.Raof1962@gmail.com)

جامعة بغداد| كلية التربية ابن رشد للعلوم الأنسانية| قسم العلوم التربوية

والنفسية| الدراسات العليا| ماجستير إدارة تربوية



التكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة  
التدريسية في محافظة كربلاء

التكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر  
أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة كربلاء

حسام أحمد عبدعون المسعودي

أ.د سامي عبد الفتاح رؤوف

المخلص :

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على مستوى التكؤ الوظيفي لدى رؤساء الاقسام العلمية في الكليات الاهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلى وفق نظرية هيرزبرغ، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطبيق الأستبانة على عينة مقدارها (٤٤٠) تدريسياً وتدريسية تم أختيارهم بالطريقة العشوائية وبنسبة (٣٠٪) من مجتمع الدراسة المكون من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الأهلية في محافظة كربلاء والبالغ عددهم (١٤٦٧) عضو هيئة تدريس، للعام الدراسي (٢٠٢٥\_٢٠٢٦م)، وقد بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في أستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق التكؤ الوظيفي، ووفق متغيري الدراسة (الجنس\_اللقب العلمي)، وبناءً على نتائج الدراسة فأن الباحث يوصي بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التقييمية للتعرف على مستوى التكؤ الوظيفي لدى الموظفين في الكليات وعلاقته بمتغيرات أخرى، مما قد يساهم في تقليل مستوياته. الكلمات المفتاحية : التكؤ الوظيفي، نظرية هيرزبرغ، أعضاء الهيئة التدريسية، الكليات الأهلية.

**Abstract :**

This study aimed to identify the level of Functional procrastination among heads of academic departments in private colleges from the perspective of faculty members, based on Herzberg's theory. To achieve this aim, a descriptive correlational approach was used, and a questionnaire was administered to a randomly selected sample of (440) faculty members (30%) of the total study population of (1467) faculty members in private colleges

## التلكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة كربلاء

in Karbala Governorate during the (2025-2026) academic year. The results showed no statistically significant differences at the (0.05) level in the responses of the study sample regarding the degree of job procrastination based on the two study variables (gender and academic title). Based on these findings, the researcher recommends further evaluative studies to identify the level of job procrastination among college employees and its relationship to other variables, which may contribute to reducing its levels.

**Keywords :** Functional procrastination, Herzberg theory, faculty members, private colleges.

### مشكلة البحث :

أن ما يعانيه رؤساء الأقسام العلمية في الكليات الأهلية في الوقت الحاضر من مشكلات عديدة بسبب التغيرات التي طرأت على عملهم الإداري سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، وما يقابلها من صعوبات تتمثل في زيادة مصادر القلق والتوتر والضغط النفسية التي يتعرض لها رؤساء الأقسام العلمية في أقسامهم ينعكس سلباً على مجال عملهم، ومما لا شك فيه فإن ملامح الغموض تبدو واضحة في هذه الممارسات التي تشكل في مجموعها مظاهر سلبية كثيرة من أهمها بروز ظاهرة التلكؤ الوظيفي. (الدوري، ٢٠١٢: ٤٣)

لذلك وجب الحديث هنا على أن دراسة التلكؤ الوظيفي وفهم أسبابه والتعرف على مستواه يكاد يكون المدخل الوحيد لفهم وتطوير كافة جوانب العمل وتطبيق العمليات الإدارية بصورة صحيحة، وذلك لغرض تحسين الأداء وحل المشكلات في المؤسسات الجامعية بصورة عامة ولدى رؤساء الأقسام بصورة خاصة (الحارثي، ٢٠١٧: ٢٨)، ومن هنا فقد أكد المؤتمر العلمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تحت مسمى (واقع التعليم الجامعي في العراق) والذي عقد بتاريخ ٢٨/١٠/٢٠١٦م على أن تعيد الجامعات العراقية النظر في تطبيق العمليات الإدارية وإعادة صياغة أهدافها ومستوى تطورها وتحليلها بالمرونة من أجل منع حدوث ظاهرة التلكؤ الوظيفي، لكي تكون عوناً في مواجهة

## التلكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة كربلاء

التغيرات الثقافية والعلمية والاجتماعية. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٦: ٢١)

ومن خلال إطلاع الباحث على المؤتمرات والأدبيات والدراسات السابقة أستشعر أن هناك حاجة ماسة لمعرفة القضايا المهمة التي تحد من أداء رؤساء الأقسام في الكليات الأهلية في محافظة كربلاء، المتمثلة في التلكؤ الوظيفي، وهذا ما دفع الباحث للقيام بمثل هذه الدراسة لعلها تخفف من حدة التحديات والصعوبات التي تواجه رؤساء الأقسام ومعرفة الظواهر والمشكلات التي يعانون منها.

**أهمية البحث :**

تعد ظاهرة التلكؤ الوظيفي من أكثر الظواهر والمشكلات شيوعاً لدى رؤساء الأقسام في المؤسسات التعليمية، لأنه يؤدي الى تأجيل المهام والالتزامات الوظيفية بشكل متكرر، وأن هذا التأجيل يعد العامل الأول لضغط العمل وتكدس الواجبات الوظيفية، فهو الشعور بامتلاك الوقت الكافي لإنجاز المهام مما يؤدي الى التراخي في انجازها نتيجة الانشغال بأعمال أخرى غير مهمة وبالتالي تراكم هذه المهام، لذلك يصبح من الضروري أنجازها خلال وقت قصير مما ينتج عنه أما عدم التمكن من أنجازها او أنجازها بشكل غير سليم، الأمر الذي يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي والأكاديمي داخل القسم. (السهلي، ٢٠٢٤: ١١١)

أذ تمثل ظاهرة التلكؤ الوظيفي من أبرز المظاهر السلبية في العالم الحديث والمعاصر، والتي يعاني منها أغلب رؤساء الأقسام الكليات الأهلية كأي قضية إدارية أخرى، وقد تبلورت هذه القضية على مدار العديد من السنوات وأتخذت مظاهر تختلف في شدتها بين الماضي وبين ماهي عليه في الوقت الحاضر، وأزدادت حدتها تبعاً للتطور والتقدم الذي طرأ الجامعات والكليات الأهلية. (أبو محمود، ٢٠١٨: ٤)

**وبناءً على ما تم ذكره تبرز أهمية البحث من خلال النقاط الآتية :**

١- يعد هذا البحث حسب علم الباحث الأول في تناوله لمفهوم التلكؤ الوظيفي في مجال الإدارة التربوية.

## التكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة كربلاء

٢- يعد هذا البحث محاولة لتسليط الضوء على أداء رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء، وذلك عن طريق مدخل التكؤ الوظيفي.  
٣- أن لدراسة التكؤ الوظيفي دوراً كبيراً في تطور الجامعات والكليات الأهلية، وذلك عن طريق الوقوف على أسبابه ومسبباته والعمل على الأرتقاء بأداء القسم داخل هذه الجامعات والكليات.

### أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي الى التعرف على مستوى التكؤ الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وعلى وفق نظرية هيرزبرغ.

### حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي في أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء، للعام الدراسي (٢٠٢٥\_٢٠٢٦م).

### تحديد المصطلحات :

#### أولاً : التكؤ الوظيفي

٢- (Huang. Q & Zou, 2023) : هو مجموعة من السلوكيات التي يتخذها الموظف في بيئة عمله، والتي تعتمد على أستمرايته في تأجيل أنجاز المهام المؤكدة إليه وتهربه من أتمام هذه المهام خلال ساعات العمل، وذلك نظراً لأنشغاله بأعمال أخرى او بمواقع التواصل الاجتماعي. (Huang. Q & Zou, 2023: 781)

٣- التعريف النظري على وفق نظرية هيرزبرغ : هو تقاعس الموظف على بذل أقصى جهده نتيجة لنقص عوامل الأنجاز والتقدير رغم وجود عوامل الراتب والمناخ التنظيمي الجيد، وهذا ينتج عن غياب الدافع الداخلي للنمو والتطور في العمل، مما يؤدي الى سوء البيئة التنظيمية.

٦- التعريف الاجرائي : هو الدرجة الكلية التي حصلت عليها عينة البحث من خلال الدرجة التي حصل عليها المقياس المعد لقياس التكؤ الوظيفي.

## التلكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة كربلاء

ثانياً : رئيس القسم : هو تدريسي يعين بقرار من رئيس الجامعة بناءً على توصيه من عميد الكلية وتحديد صلاحياته بموجب النظام الجامعي، ويجب أن يكون بمرتبة الأستاذية أو بدرجة أستاذ مساعد وحاصل على شهادة الدكتوراة، ويعد رئيس القسم الرئيس المباشر لأعضاء القسم حلقة الوصل بين التدريسيين في القسم والعميد. (المادة ٨ من قانون رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)

ثالثاً : عضو هيئة التدريس : هو كل شخص حاصل على شهادة الماجستير أو الدكتوراة ويعمل في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي او في جامعاتها وبدرجة (أستاذ\_أستاذ مساعد\_مدرس\_مدرس مساعد). (المادة ٢٤ من قانون رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)

رابعاً : الكلية الأهلية : وهي مؤسسة تربوية ذات نفع عام، ولها شخصية معنوية وأستقلال مالي وإداري، ولها جميع الحقوق والأمتيازات التي تنص عليها القوانين العراقية، مدة الدراسة فيها أربع سنوات، بعدها يمنح الطالب شهادة البكالوريوس في الأختصاصات الأنسانية والعلمية والمهنية، أذ تعمل على توفير مقاعد دراسية في التعليم الجامعي لمن لم يؤهل معدله الألتحاق بالكليات الرسمية مقابل دفع أجور تحددتها الكلية في ضوء التعليمات المركزية المعمول بها. (المادة ٤ من قانون رقم ١٣ لسنة ١٩٩٦، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)

### خلفية نظرية

اولاً : مفهوم التلكؤ الوظيفي

التلكؤ لغةً : يشير ابن منظور في كتابه لسان العرب الى أن التلكؤ يرجع الى الفعل ( لكأ )، لكىً بالمكان: تعني أقام به، ولكأه بالسوط: تعني ضربة، وتلكأً: تعني أعتل وأبطأ، مثل تلكأ عن أنجاز عمله: بمعنى تباطأ أو أبطأ أو توقف، أما تلكؤ فهو مصدر الفعل (تلكأ)، والتي تعني التباطؤ أو الأبطاء أو الامتناع، مثل التلكؤ في انجاز العمل، وفي حديث الملاعنة: فتلكأت عند الخامسة أي توقفت وتباطأت أن تقولها. أما الوظيفة في اللغة لها معاني متعددة منها هي : ما يُقدر من عمل أو طعام أو رزق في زمن معين، كما تُشير

## التلكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة كربلاء

أيضاً إلى العهد والشرط، او المنصب والخدمة المعينة، والجمع منها "وظائف" و"وظف" (ابن منظور، ١٩٩٤: ١٥٤)، أما التلكؤ الوظيفي اصطلاحاً : هو مجموعة من السلوكيات التي يتخذها الموظف في بيئة عمله، والتي تعتمد على استمراريته في تأجيل إنجاز المهام المؤكدة إليه وتهربه من أتمام هذه المهام خلال ساعات العمل، وذلك نظراً لأنشغاله بأعمال أخرى او بمواقع التواصل الاجتماعي (Huang. Q & Zou, 2023: 781)، ولقد بين (عبدالله، ٢٠١٣) أن مفهوم التلكؤ نفسي وسلوكي يظهر على شكل تأجيل للأعمال والمهام المطلوبة من الفرد الى أوقات أخرى، وعدم إنجازها في وقتها المحدد، وبذلك فهو يصبح ظاهرة تسيطر على سلوك الفرد في العمل وعلى طريقة تفكيره وأدائه للوقت، فضلاً عن حل المشكلات داخل المؤسسة (عبدالله، ٢٠١٣: ٥٨)، ولا يقتصر الأمر على إضاعة الوقت وتدني مستوى الأداء فقط، بل أن التلكؤ هو عملية معقدة تنطوي على مكونات عاطفية ومعرفية وسلوكية، وأن العوامل الاجتماعية والشخصية لها دوراً كبيراً بالتأثير في التلكؤ الوظيفي مثل الخجل والشعور بالذنب (Abbas and Al Hasnawi, 2020: 20)، وفي رأي الباحث فإن التلكؤ الوظيفي : هو ذلك التأخير المتعمد أو غير الضروري في بدء المهام او متابعتها او أتمامها، على الرغم من امتلاك الأفراد للموارد والصلاحيات والمهارات اللازمة التي تمكنهم من إنجازها، ومع مرور الوقت يتحول هذا النمط من السلوك الى عادة راسخة تؤثر في أداء الفرد وجودة عمله داخل المؤسسة التي يعمل فيها.

### ثانياً : خصائص التلكؤ الوظيفي

أشار (Lay, 1986) أن هناك العديد من الخصائص للأفراد المتلكئين منها :  
١- الأفئدة لمهارات التنظيم وترتيب الأولويات وصياغة الأهداف، إذ يعمل الموظف بشكل فوضوي في إنجاز الأعمال المنوطة به، أي يفتقر للتمييز بين المهام الضرورية (الغير قابلة للتأجيل) وغير الضرورية.

## التكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة كربلاء

٢- عدم الأستفادة من الخبرات والتجارب السابقة وتوظيفها بشكل مناسب، بحيث يسهل ذلك من عملية أنجاز المهام المطلوبة من الموظف، لأن الخبرة تمارس دوراً مهماً في الوظيفة التي يشغلها الموظف.

٣- ضعف تقدير الوقت المطلوب للمهمة وما تستغرقه لإتمامها، بمعنى أن الموظف غير قادر على إدارة وقته أثناء العمل وتنظيمه في خدمة مصلحته الشخصية ومصلحة المؤسسة التي ينتمي إليها.

٤- التعرض للضغط عند أقتراب الموعد النهائي لتسليم العمل، لأن عدم تنظيم الوقت والأولويات سيؤدي الى تكدس المهام على الموظف، وبالتالي سوف يعمل على أنجازها في نهاية الموعد المحدد.

٥- التعرض لضغوط الأجراءات البديلة عن العمل الحالي، بمعنى أحوال الأعمال المتتعة بالنسبة للموظف على المهام الضرورية للعمل وأسبابه في أعمال أقل قيمة مما هو مطلوب منه. (Lay, 1986: 317)

### ثالثاً : نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ

في سنة ١٩٥٧م نشر فريدريك هيرزبرغ و زميله موسنر Mausner وسيندرمان Synderman نتائج مراجعة شاملة ومفصلة أصطلح عليها أسم (أتجاهات أو مواقف العمل: مراجعة للبحوث والآراء)، التي تناولوا فيها نتائج البحوث التي أجريت خلال سنوات ماضية بالولايات المتحدة الأمريكية حول موضوع أتجاهات ومواقف العاملين إزاء أعمالهم التي يقومون فيها في كافة المجالات، أذ أستنتج هيرزبرغ وزميله وجود علاقة منظمة بين هذين المتغيرين، وبناءً على النتائج المتوصل إليها من قبل هيرزبرغ وزملاؤه في مراجعتهم التي تم ذكرها أنفاً، قاموا في سنة ١٩٥٩م بدراسة أستطلاعية عن طريق المقابلات الشخصية لمئتين من المحاسبين والمهندسين من تسعة مصانع مختلفة، في مدينة بيتسبرغ بولاية بنسيلغانيا بالولايات المتحدة الأمريكية، في محاولة منهم الى فهم وتفسير شعورهم حول الأعمال التي يؤدونها. (العديلي، ١٩٩٥: ١٥٩)

## التكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة كربلاء

أعتمدت هيرزبرغ في هذه الدراسة على أسلوب الحادث او المواقف الحرجة، أذ أجريت الدراسة بأسلوب التوجية المباشر للأسئلة والتي تلخصت في سؤالين رئيسيين، طلب فيهما من كل مستجيب أن يصف المواقف التي شعر فيها بالأرتياح، مقابل المواقف التي شعر فيها بالاستياء، وهذين السؤالين هما :

١- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟

٢- متى شعرت بأعلى مستوى من الإستياء وعدم الرضا في عملك؟

توصل هيرزبرغ من خلال الإجابات التي تحصل عليها على أن هنالك نوعين متمايزين من العوامل، النوع الأول متعلق بعوامل الرضا والتي سماها بالعوامل الدافعية او العوامل الداخلية، أما النوع الثاني فهي عوامل عدم الرضا والتي سميت بالعوامل الوقائية او العوامل الخارجية (حريم، ٢٠٠٢: ١٢٨)، علماً ان الباحث قد اعتمد على نظرية فريدريك هيرزبرغ في وضع مجالات المقياس الخاص بالتكؤ الوظيفي، والذي تضمن مجالين هما (عوامل دافعية وعوامل وقائية) كما في الاتي :

### اولاً : العوامل الدافعية او الداخلية

أطلق عليها هيرزبرغ أسم عوامل النظافة، والتي يقصد بها هي تلك العوامل التي تقع ضمن نطاق العمل، وتتعلق بمحتوى الوظيفة والمهام نفسها، أذ تعتبر هذه العوامل تحفيزية مما يعني أن وجودها يزيد من الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والتحفيز لدى مجتمع المؤسسة، وتشمل هذه العوامل ما يلي :

١- الحاجة الى الشعور بالإنجاز : تعني أن يشعر الموظف بإنجازه في العمل وأتقانه للمهام المكلف بها.

٢- الأعتراف : تعني حاجة الموظف الى الشعور بتقدير عمله وأعتراف الآخرين بأهمية دوره في التنظيم.

٣- العمل نفسه: تعني الأهتمام الجوهرى وأهمية العمل بالنسبة للموظف كونه أبداعياً وفيه نوع من التحدي.

## التكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة كربلاء

- ٤- المسؤولية : تعني الرغبة في تحمل المسؤولية وتحكم الموظف في وظيفته وأعطائه مهام ذات معنى.
- ٥- التقدم : تعني أمكانيات التقدم في الوظيفة وأعطائه الموظف فرصاً للترقية في عمله داخل المؤسسة.
- ٦- النمو : تعني توفير فرص التطور والنمو الشخصي والوظيفي للموظفين. (ابوقطة، ٢٠٢٥: ١٥٤)

### ثانياً : العوامل الوقائية او الخارجية

- قام هيرزبرغ بتسميتها عوامل الصحة، والتي يقصد بها هي تلك العوامل التي ترتبط ببيئة وسياق العمل، التي في حال توافرها وكفايتها، يميل الموظفون إلى الشعور بالراحة والرضا، رغم أن وجود تلك العوامل وحدها قد لا يؤدي إلى تحفيز قوي وتحسن ملموس في الأداء، لكن في حال غيابها عن المؤسسة يسبب شعور بقلة الرضا وتؤدي إلى تثبيط الهمم بين العاملين، وهذه العوامل تشمل ما يلي :
- ١- سياسات المؤسسة وأدائها: تعني أن تكون السياسات واضحة وعادلة، فضلاً عن فاعلية الإدارة ودعمها.
- ٢- نمط الأشراف : تعني ملائمة الأشراف، بما في ذلك القيادة والتوجيه من قبل المديرين داخل المؤسسة.
- ٣- العلاقات في العمل : تعني جودة العلاقات الشخصية مع الزملاء والرؤساء والمشرفين والمرؤوسين.
- ٤- ظروف العمل : تعني الجوانب المادية لمكان العمل مثل السلامة المهنية والراحة والنظافة وملائمتها.
- ٥- الأجور والرواتب : تعني الحوافز والتعويضات العادلة والتنافسية، بما في ذلك المزايا والمكافآت المهنية.
- ٦- المركز الاجتماعي : تعني المسمى الوظيفي والحالة الاجتماعية المرتبطة بالوظيفة داخل المؤسسة.

## التلكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة كربلاء

٧- الأمن الوظيفي : تعني توفير الأمن الأستقرار في العمل لجميع الموظفين. (ابو قطة،  
٢٠٢٥ : ١٥٤)

### دراسات سابقة

اولاً : دراسات عربية

دراسة (الدلماني، ٢٠٢١) : الذكاء الأخلاقي لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بالتلكؤ الوظيفي لديهم.

هدف الدراسة : هدفت الدراسة الى الكشف عن توافر درجة الذكاء الأخلاقي لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بالتلكؤ الوظيفي لديهم.

منهج الدراسة : أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الأرتباطي، أذ تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات الملتحقين بعملهم خلال العام (٢٠١٨\_٢٠١٩م) في دولة الكويت، والبالغ عددهم (٨٢٣٧٧) معلماً ومعلمة، وتم أختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية البسيطة، وبنسبة (٤٪)، أذ بلغ عدد أفراد العينة (٣٤٠) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة.

الوسائل الاحصائية : أعتمدت الدراسة على الوسائل الاحصائية الأتية (المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية، مصفوفة معامل الأرتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ).

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :

١- أن الذكاء الأخلاقي لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت كان متوفراً بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.

٢- أن ممارسة مديري المدارس الحكومية لسلوك التلكؤ الوظيفي في دولة الكويت كان بدرجة متوسطة.

٣- وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين ممارسة درجات الذكاء الأخلاقي لمديري المدارس الحكومية في جميع مجالاته وبين مستويات ممارستهم لسلوك التلكؤ الوظيفي وجميع مجالاته.

التكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة  
التدريسية في محافظة كربلاء

ثانياً : دراسات أجنبية

دراسة (Rothsel.T, 2023) : التكؤ والضغط المهنية لدى المعلمين في المدارس العامة الفلبينية.

(Procrastination and Occupational Stress of Teachers in  
Philippine Public Schools)

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى تحديد مدى التكؤ ومستوى الضغوط المهنية لدى المعلمين في مدارس مدينة هيماميلان، نيجروس أوكسيدنتال، في الفلبين.

منهج الدراسة : أتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، أذ تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في مدينة هيماميلان، نيجروس أوكسيدنتال، في الفلبين، للعام الدراسي (٢٠٢٢\_٢٠٢٣م)، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، أذ بلغ عدد أفراد العينة (٢٨٤) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة.

الوسائل الإحصائية : أتمدت الدراسة على الوسائل الإحصائية الأتية (المتوسط الحسابي، الأنحراف المعياري، تحليل التباين أحادي الأتجاه، معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ).

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :

١- كانت معدلات التكؤ والإجهاد المهني لدى المستجيبين منخفضة عند النظر إليها ككل.

٢- لم تكن هناك فروق جوهرية في التكؤ والإجهاد المهني لدى المستجيبين عند تصنيفهم وفقاً للمتغيرات.

٣- وجود علاقة جوهرية بين المستجيبين عن مدى التكؤ ومستوى ضغوط العمل لديهم.

## التكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة كربلاء

### منهجية الدراسة وأجراءاتها

#### أولاً : منهج الدراسة

لغرض تحقيق أهداف البحث الحالي أعتمد الباحث على المنهج الوصفي الأرتباطي، الذي يُعد من أكثر المناهج شيوعاً وانتشاراً لوصف الظواهر أو المشكلات المحددة، إذ يقوم هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات المقننة المتعلقة بالظاهرة أو المشكلة، ثم تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (الجابري، ٢٠١١: ٢٧٨)

#### ثانياً : مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث الحالي من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء، للعام الدراسي (٢٠٢٥\_٢٠٢٦م)، إذ بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء (١٤٦٧) تدريسي، بواقع (٩٨٥) تدريسياً و (٤٨٢) تدريسية، وكذلك يتوزعون على وفق اللقب العلمي بواقع (١٥٣) تدريسياً وبلقب (أستاذ)، أما اللقب العلمي (أستاذ مساعد) فكان (١٧٥)، وأما اللقب العلمي (مدرس) فكان العدد (٤٢١)، ومن يحمل لقب (مدرس مساعد) فعدددهم (٧١٨).

#### ثالثاً : عينة البحث

تم تحديد حجم العينة بطريقة النسبة المئوية، إذ تم اختيار نسبة (٣٠%) من المجتمع الإحصائي البالغ عدده (١٤٦٧) عضو هيئة تدريس في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء، بالأستناد إلى رأي المنظر (Gay, 1987) في تحديد حجم العينات في الدراسات الوصفية، وبذلك فقد تكونت عينة البحث الحالي من (٤٤٠) عضو هيئة تدريس، بواقع (٢٩٥) تدريسياً و(١٤٥) تدريسية بالنسبة لمتغير الجنس، أما عينة البحث بالنسبة لمتغير اللقب العلمي فكانت عينة من يحمل لقب (أستاذ) هي (٤٦) تدريسياً، أما عينة من يحمل لقب (أستاذ مساعد) هي (٥٣)، وعينة من يحمل لقب (مدرس) كانت (١٢٦)، وأما عينة من يحمل لقب (مدرس مساعد) كانت (١٦٥).

## التكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة كربلاء

رابعاً : مقياس البحث

أن طبيعة البحث وأهدافه هي التي تحدد الأداة المناسبة له، إذ إن لكل موضوع بحث أداة تناسبه (Bagdon, 1992: 90)، لذا عمد الباحث الى بناء مقياس التكؤ الوظيفي على وفق نظرية هيرزبرغ كما يلي :

**خطوات بناء مقياس التكؤ الوظيفي على وفق نظرية هيرزبرغ :**

من خلال اطلاع الباحث على مجموعة الادبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، ولا سيما فيما يرتبط منها بالادارة التربوية والادارة في التعليم العالي، فقد قام الباحث ببناء مقياس التكؤ الوظيفي وفق نظرية هيرزبرغ بشكل يتلاءم مع متطلبات البحث الحالي وينسجم مع اهدافه، باتباع الخطوات العلمية الآتية :

١- **تحديد الهدف :** ان الغرض من كل مقياس هو تحقيق هدف محدد يسعى للوصول إليه، اذ يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مستوى التكؤ الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء وعلى وفق نظرية هيرزبرغ.

٢- **تحديد مفهوم التكؤ الوظيفي وفق نظرية هيرزبرغ :** تبني الباحث مفهوم (Herzberg) الذي عرف التكؤ الوظيفي بأنه : حالة سلوكية سلبية يظهرها الموظف في صورة تأخر أو بطئ أو إهمال في إنجاز المهام الموكلة اليه، والتي تنشأ نتيجة لغياب أو ضعف العوامل الدافعية كالإنجاز والاعتراف وفرص النمو، وتفاقم العوامل الوقائية غير الكافية كالرواتب وظروف العمل والسياسات الإدارية، مما يؤدي إلى انخفاض الحافز والرغبة في انجاز المهام المطلوبة في وقتها المحدد. (Herzberg, 1982: 125)

**نظرية هيرزبرغ :** تركز هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الافراد العاملين وتزعم ان هناك مجموعتين من العوامل تؤثر على سلوكيات الافراد داخل المؤسسة، المجموعة الاولى هي (العوامل الدافعية) التي يؤدي وجودها إلى تحسين الإنتاجية، لأنها دوافع ذاتية توفر شعوراً إيجابياً لدى العاملين وتعطيهم فرصاً للتطور والنمو الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل، أما المجموعة الثانية فهي (العوامل الوقائية) والتي وجودها

## التلكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة كربلاء

لا يُثير الدافعية ولا يؤدي لمزيد من الإنتاج، بل يمنع حصول حالة عدم الرضا عند العاملين، فضلاً مشاعر الاستياء أو التلكؤ والتمرد أو الإضراب عن العمل. (القيوتي، ٢٠٠٩: ٩١)

### صياغة فقرات المقياس :

قام الباحث بصياغة فقرات المقياس على شكل عبارات تقريرية بواقع (٢٨) فقرة، موزعة على مجالين رئيسيين، بواقع (١٤) فقرة للمجال الأول (عوامل دافعية)، و(١٤) فقرة للمجال الثاني (عوامل وقائية).

### تصحيح المقياس :

حددت أوزان البدائل الخمسة للفقرات التي تقيس الظاهرة المبحوثة على النحو الآتي : دائماً (٥)، غالباً (٤)، أحياناً (٣)، نادراً (٢)، وأبداً (١). أما الفقرات التي تقيس عكس الظاهرة المبحوثة كانت على النحو الآتي : دائماً (١)، غالباً (٢)، أحياناً (٣)، نادراً (٤)، أبداً (٥)، وبعد جمع الدرجات لكل الفقرات تستخرج الدرجة الكلية للمقياس، بحيث تشير الدرجة العالية إلى مستوى مرتفع من التلكؤ الوظيفي، في حين تعبر الدرجة المنخفضة عن مستوى منخفض من التلكؤ الوظيفي.

### الصدق الظاهري (صلاحية الفقرات) :

ان الصدق الظاهري يمثل اهم انواع الصدق المستخدمة في البحوث التربوية والنفسية، ويُعد الصدق من أبرز الشروط الأساسية التي يجب توافرها في أي مقياس، إذ إن غيابه يعني أن الأداة غير صالحة ولا يمكن الوثوق بنتائجها (الطيب، ١٩٩٠: ٢٩)، وللتأكد من صلاحية فقرات المقياس ومدى انتمائها إلى المجالين اللذين يتضمنهما، عرض الباحث المقياس الخاص بالتلكؤ الوظيفي وفق نظرية هيرزبرغ بصيغته الأولية، والذي اشتمل على (٢٨) فقرة، على عينة من الخبراء المتخصصين في الإدارة التربوية والقياس والتقويم، وعددهم (١١) خبيراً، وطلب منهم تحديد مدى صلاحية كل فقرة بوضع إشارة (√) في خانة (صالحة) إذا كانت تقيس الظاهرة بدقة، أو في خانة (غير صالحة) إذا لم تكن كذلك، مع كتابة التعديل المقترح في حقل (التعديل المناسب) عند الحاجة،

## التكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة كربلاء

وبعد تحليل استجاباتهم للتحقق من صدق المحتوى، تبين أن جميع الفقرات التي حازت على نسبة اتفاق بلغت (٨٠٪) فأكثر بين المحكمين تعد صالحة، مع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي أشاروا إليها.

### التحليل الإحصائي لفقرات مقياس التكؤ الوظيفي وفق نظرية هيرزبرغ :

يقصد بالتحليل الإحصائي للفقرات هو عملية فحص الفقرات وتحليلها إحصائياً بهدف تحديد الفقرات المميزة والإبقاء عليها، واستبعاد الفقرات غير المميزة، وذلك من خلال حساب قوتها التمييزية، مما يسهم في تعزيز صدق المقياس ودقته ( Anastasia, 1988: 19)، ومن أجل قياس التكؤ الوظيفي وفق نظرية هيرزبرغ لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، قام الباحث باختيار عينة مكونة من (٤٤٠) تدريسياً، وهي نفسها عينة البحث وقد استعان بها الباحث لأنها لم تسقط فقرة في الصدق الظاهري، واشتمل المقياس على (٢٨) فقرة، وقد جرى حساب القوة التمييزية لفقراته باستخدام أسلوب المجموعتين المتطرفتين، وذلك من خلال قيام الباحث بتنفيذ الخطوات الآتية :

- ١- تصحيح المقياس ووضع الدرجة الكلية لكل استمارة.
- ٢- ترتيب الاستمارات تنازلياً من أعلى درجة كلية إلى أدنى درجة كلية للمقياس.
- ٣- تحديد درجة القطع بنسبة (٢٧٪) من المجموعة العليا، و(٢٧٪) من المجموعة الدنيا في المقياس.

بلغ عدد الاستمارات في كل مجموعة (١١٨) استمارة، أي بمجموع كلي قدره (٢٣٦) استمارة في المجموعتين، وقد تراوحت درجات المجموعة العليا بين (١٨١-١٣٩)، بينما تراوحت درجات المجموعة الدنيا بين (١٢٤-٦٧)، استخدم الباحث الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، وبعد حساب القيم التائية تبين أن جميع الفقرات في مقياس التكؤ الوظيفي وفق نظرية هيرزبرغ كانت مميزة ودالة احصائياً، إذ كانت القيم التائية المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢٣٤)، كما هو موضح في الجدول (١).

التكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة  
التدريسية في محافظة كربلاء

جدول (١) الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعرفة تمييز فقرات مقياس التكؤ  
الوظيفي وفق نظرية هيرزبرغ

رقم الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية المحسوبة	دلالة الفرق
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١	٤,٩٩	٠,١١٥	٣,٩٢	٠,٧٩٦	١١,٥٥٣	دالة
٢	٥,٠٠	٠,٠٠٠	٣,٩٢	٠,٨٧٦	١٠,٧٤٠	دالة
٣	٤,٩٢	٠,٣١٧	٣,٤٣	٠,٩٤٣	١٣,٠٣٢	دالة
٤	٤,٩٧	٠,١٦١	٣,٥٩	٠,٩٦٩	١٢,٢٦٧	دالة
٥	٤,٥٧	٠,٨٢٢	٣,٣٢	٠,٨٠٢	٩,٤٨٠	دالة
٦	٤,٩٥	٠,٢٢٥	٣,٦٦	١,١٠٢	٩,٩٩٤	دالة
٧	٤,٩٢	٠,٢٧١	٣,٤١	١,١٢٢	١١,٤٣١	دالة
٨	٤,٩٩	٠,١١٥	٣,٧٥	٠,٨٥٠	١٢,٥٦٤	دالة
٩	٤,٩٥	٠,٢٢٥	٣,٣٠	١,٢٠٠	١١,٧٤٢	دالة
١٠	٤,٩٦	٠,٢٢٥	٣,٣٩	١,٠٤٧	١٢,٦٧١	دالة
١١	٤,٩٦	٠,١٩٦	٣,١٧	٠,٩٥٨	١٥,٩٦٠	دالة
١٢	٥,٠٠	٠,٠٠٠	٣,٦٢	٠,٨٤٨	١٤,٢٠٣	دالة
١٣	٥,٠٠	٠,٠٠٠	٣,٦٦	٠,٨٨٨	١٣,١٨٠	دالة
١٤	١٤,٣٦	٠,٩٨٩	٢,٤٧	٠,٨٨٧	٧,٣٤٠	دالة
١٥	٤,٩٩	٠,١١٥	٣,٧٨	٠,٩٦١	١٠,٩٠٩	دالة
١٦	٤,٩٥	٠,٢٢٥	٣,٤٢	٠,٩٤٢	١٣,٧٤٢	دالة
١٧	٤,٨٢	٠,٦٢٦	٣,٣٦	١,١٨٦	٩,٤٩٦	دالة
١٨	٤,٩٦	٠,١٩٦	٣,٦٢	٠,٨٦٤	١٣,٢١٢	دالة
١٩	٤,٩١	٠,٣٣٤	٣,٣٧	٠,٩٣٦	١٣,٥٠٨	دالة
٢٠	٤,٩٦	٠,٢٥٥	٣,٥٣	٠,٩٥٩	١٢,٦٠٢	دالة
٢١	٤,٩٦	٠,١٩٦	٣,٦٤	٠,٩٧٦	١١,٥٢٦	دالة
٢٢	٤,٩٧	٠,١٦١	٣,٧٦	٠,٨٧٧	١١,٨٣٠	دالة
٢٣	٤,٩٩	٠,١١٥	٣,٦٣	٠,٧٩٧	١٤,٦٦٦	دالة
٢٤	٤,٩٦	٠,١٩٦	٣,٣٧	٠,٩٢١	١٤,٧٣٣	دالة
٢٥	٤,٩٩	٠,١١٥	٣,٦٢	٠,٨١٦	١٤,٤٧٨	دالة
٢٦	٥,٠٠	٠,٠٠٠	٣,١٦	٠,٩١٠	١٧,٦٤٨	دالة
٢٧	٤,٩٦	٠,١٩٦	٣,٣٤	٠,٩٨٧	١٤,٠١٧	دالة
٢٨	٤,٨٣	٠,٥٥١	٣,٣٩	١,٠٠٨	١٠,٨٨٦	دالة

## التكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة كربلاء

علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس :

يُعد ارتباط درجة الفقرة بدرجة المحك الخارجي أو الداخلي دليلاً على صدقها، وفي حال عدم توفر محك خارجي فإن أفضل محك داخلي يمكن الاعتماد عليه هو الدرجة الكلية للمقياس (Anastasi, 1988: 211)، وان هذه الطريقة من أكثر الأساليب شيوعاً في التحليل الإحصائي ل فقرات المقاييس النفسية، نظراً لما تتميز به من قدرة على تحديد مدى تجانس الفقرات في قياس الظاهرة السلوكية المستهدفة (Nunnally, 1978: 262)، ولحساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس والدرجة الكلية لكل فقرة استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون، وهو من أكثر الأساليب شيوعاً في قياس علاقة الفقرة بالدرجة الكلية (أي معامل صدق الفقرة) عندما تكون درجات الفقرات متصلة (Dubdis, 1962: 144)، وقد تم تطبيق هذا الإجراء على عينة مكونة من (٤٤٠) تدريسياً وتدريسية، وأظهرت النتائج أن جميع فقرات مقياس التكؤ الوظيفي وفق نظرية هيرزبرغ كانت دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٤٣٨)، وذلك لان جميع معاملات الارتباط المحسوبة ظهرت اعلى من معاملات الارتباط الجدولية البالغة (٠.٠٩٨).

### ثبات المقياس

من اجل حساب الثبات لمقياس التكؤ الوظيفي وفق نظرية هيرزبرغ فقد اعتمد

الباحث على الطريقة الاتية:

### طريقة الاختبار وإعادة الاختبار :

يمثل معامل الثبات المحسوب بهذه الطريقة مؤشراً على استقرار نتائج المقياس عبر الزمن، وهو ما يعرف بالتجانس الخارجي (Anastasi, 1988: 116)، وقد طبق الباحث هذه الطريقة على عينة مكونة من (٥٠) تدريسياً وتدريسية في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء، وبعدها قام الباحث بأعادة تطبيق المقياس بعد مرور (١٥) يوماً من التطبيق الأول، وبعد ذلك تم استخراج معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين، اذ قيمة معامل الثبات المحسوبة بهذه الطريقة للمقياس ككل (٠.٧٥)،

## التكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة كربلاء

وان هذه القيمة جاءت ضمن الحدود المقبولة احصائياً استناداً الى ما ورد في ادبيات القياس والتقويم، اذ تشير الادبيات الى ان معامل الثبات اذا تجاوز قيمة (٠.٧٠) يعد مقبولاً في المقاييس النفسية والتربوية. (Allen, 1970: 88)

الوسائل الإحصائية :

- استعمل الباحث مجموعة من الوسائل الإحصائية سواء في إجراءات البحث أم في تحليل نتائجه، علماً انه قد تمت الاستعانة بالحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات احصائياً بالحاسبة الالكترونية، وهي كالاتي :
- ١- الاختبار التائي T-test لعينة واحدة، أستعمل لقياس التكؤ الوظيفي.
- ٢- الاختبار التائي T-test لعينتين مستقلتين، لحساب القوة التمييزية لفقرات مقياس التكؤ الوظيفي.
- ٣- معامل الارتباط ل (بيرسون)، أستعمل لإيجاد علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس، وارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي اليه، والثبات بطريقة الاختبار واعادة الاختبار.
- ٤- الاوساط الحسابية استعملت لتحقيق اهداف البحث.

### عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

هدف البحث : التعرف على مستوى التكؤ الوظيفي لدى رؤساء الاقسام العلمية في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلى وفق نظرية هيرزبرغ.

لتحقيق هذا الهدف عمد الباحث إلى تطبيق مقياس التكؤ الوظيفي وفق نظرية هيرزبرغ المكون من (٢٨) فقرة على عينة البحث التي بلغت (٤٤٠) تدريسياً وتدرسية، وقد بينت نتائج التحليل أن الوسط الحسابي لدرجات العينة على المقياس بلغ (٨٣.٧٣) درجة، وبانحراف معياري مقداره (١٥.٤٣٣) درجة، ومن اجل التحقق من دلالة الفرق بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي البالغ (٨٤) درجة، فقد استعمل الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة T-test One Sample ، وقد أظهرت النتائج أن الفرق غير دال إحصائياً

التكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة  
التدريسية في محافظة كربلاء

عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١.٤٠) وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٦)، وبدرجة حرية (٤٣٩)، كما موضح في الجدول (٥).

جدول (٢) الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة الفرق بين الوسط والحسابي

والوسط الفرضي لمقياس التكؤ الوظيفي وفق نظرية هيرزبرغ

المتغير	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية		الدلالة
					المحسوبة	الجدولية	
التكؤ الوظيفي	٤٤٠	٨٣.٧٣	١٥.٤٣٣	٨٤	١.٤٠	١.٩٦	غير دالة

ويتضح من خلال الجدول اعلاه لا توجد فروق بين الوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي، وهذا مؤشر يدل على ان رؤساء الاقسام العلمية في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء لا يتصفون بالتكؤ الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ويفسر الباحث نتيجة هذا الهدف الى ان رؤساء الاقسام العلمية يمتلكون قدرة عالية على تنظيم الوقت بحكمة وتحديد الأولويات والأهداف المطلوبة منهم بوضوح، فضلاً عن تمتعهم بالكفاءة والفاعلية في أداء مهامهم، إذ يستطيعون إدارة وقتهم والسيطرة على متطلبات العمل وتخصيص الوقت اللازم لإنجازه، كما يحرصون على تعزيز روح التعاون من خلال توزيع المسؤوليات بين أعضاء الهيئة التدريسية بما يسهم في تخفيف ضغوط العمل، ويتفرغون لإنجاز مهامهم على أكمل وجه دون تكلؤ في العمل، فضلاً عن ذلك يعملون على تحفيز التدريسيين والموظفين العاملين في القسم للإنجاز وإبراز إبداعاتهم وتوظيفها بما يخدم مصلحة القسم، مع الحرص على التواصل المستمر معهم وإشراكهم في اتخاذ القرار، الأمر الذي يعزز روح التعاون والتشاركية فيما بينهم. (الدلماني، ٢٠٢١: ٤٨٨)

## التكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة كربلاء

### الاستنتاجات :

في ضوء نتائج البحث الحالي تم التوصل الى الاستنتاج التالي : هو ان رؤساء الاقسام العلمية في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء لا يتصفون بالتكؤ الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

### التوصيات :

- ١- يوصي الباحث بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التقييمية للتعرف على مستوى التكؤ الوظيفي لدى الموظفين في الكليات وعلاقته بمتغيرات أخرى، مما قد يساهم في تقليل مستوياته.
- ٢- الاهتمام بتحسين بيئات العمل وتلبية احتياجات الموظفين، وتقديم الحوافز والدعم اللازمين من اجل الحفاظ على مستوى الأداء الوظيفي ورفع كفاءته.

### المصادر العربية :

#### لفظ الجلالة

- ١- ابن منظور، جمال الدين (١٩٩٤م). المعجم لسان العرب، الطبعة الثالثة، دار صادر، بيروت، لبنان.
- ٢- أبو محمود، حسام محمود وقطيشات، رانية جعفر والريالات، محمد عبدالله (٢٠١٨م). الاغتراب الوظيفي واثره على كفاءة الاداء التنظيمي في شركات الإتصال الأردنية، رماح للبحوث والدراسات، مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان، الاردن.
- ٣- الجابري، كاظم كريم (٢٠١١م). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الاولى، مكتبة النعيمي للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
- ٤- الحارثي، محمد (٢٠١٧م). دور المشكلات الادارية الجامعية في التأثير على العمل الوظيفي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

## التكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة كربلاء

- ٥- حريم، حسين (٢٠٠٢م). السلوك التنظيمي: سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٦- الدلماني، فيصل منيف والصرايرة، خالد احمد (٢٠٢١م). النزاء الاخلاقي لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بالتكؤ الوظيفي لديهم، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد ٧، الكويت.
- ٧- الدوري، زكريا واخرون (٢٠١٢م). مبادئ الادارة : وظائف وعمليات، الطبعة الاولى، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٨- السهلي، راشد بن سعود بن بداح (٢٠٢٤م). التكؤ الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي لدى الموظفين العاملين في مؤسسات القطاعين العام والخاص، كلية الملك خالد العسكرية، المملكة العربية السعودية.
- ٩- عبدالله، محمد قاسم (٢٠١٣). التسوييف وعلاقته بالصحة النفسية لدى الأطفال والمراهقين، مجلة الطفولة العربية، الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية، الكويت.
- ١٠- العديلي، محمد ناصر (١٩٩٥م). السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ١١- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٩م). مبادئ الادارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ١٢- الطيب، أحمد محمد (١٩٩٠م)، الإحصاء في التربية وعلم النفس، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ١٣- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٦م). مؤتمر واقع التعليم الجامعي في العراق.
- ١٤- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قانون رقم (٤٠) لسنة (١٩٨٨م)، المادة (٨)، بغداد، العراق.
- ١٥- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قانون رقم (١٣) لسنة (١٩٩٦م)، المادة (٤)، بغداد، العراق.

التكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة  
التدريسية في محافظة كربلاء

١٦- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قانون رقم (٤٠) لسنة (١٩٨٨م)، المادة (٢٤)، بغداد، العراق.

المصادر الاجنبية :

- 1- Allen, M. J. (1970). Introduction to measurement theory, brooks|cole.
- 2- Abbas, A.A. and Al Hasnawi, H.H. (2020). Role of Psychological Contract Breach and Violation in Generating Emotional Exhaustion: The Mediating Role of Job Procrastination. Management Letters, 20(3), 15\_28.
- 3- Anastasi, A. (1988). Psychological testing, New York, MC Milla.
- 4- Bagdon, R.C. and S.K. Biklon (1992). Qualitative research in education. 2ed ed., Boston, Ally and Bacon.
- 5- Dubdis, P.H. (1962), A note on the computation of Biserialrin item validation psychometric, vol. 7, No.
- 6- Gay, L. R. (1987). Educational Research: Competencies for Analysis and Application (3rd ed). Boston, MA: Merrill Publishing Company.
- 7- Herzberg. F (1982). The Managerial Choice to be Efficient and to be Human, (Second Edition) Salt Lake City UT: Olympus Publishing.
- 8- Huang, Q., Zhang, K., Huang, Y., Bodla, A. A., & Zou, X. (2023). The interactive effect of stressor appraisals and personal traits on employees' procrastination behavior: The conservation of resources perspective Psychology Research and Behavior Management, 16, 781-800.
- 9- Lay, C. (1986). At last, my research article on procrastination. Journal of Research in Personality.
- 10- Nunnally, J (1978). Psychometric theory, MC. Grow Hill book, Co, N.T.
- 11- Rothsel T. Cabatac & Mary Ann S. Dagunan & Robert T. Salvador & ilagros Aurea A Sabidalas, (2023). Procrastination and Occupational Stress of Teachers in Philippine Public Schools, SSRN Electronic Journal, vol 13, 779\_787.

التكؤ الوظيفي لدى رؤساء العلمية في الكليات الأهلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة  
التدريسية في محافظة كربلاء

---