



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي من وجهة نظر

قيادات وزارة الأوقاف الفلسطينية

**Administrative Accountability and Its Role in Reducing
Organizational Laxity from the Point of View of the Leaders
of the Palestinian Ministry of Endowments**

إعداد

أ. عبد الناصر يحيى محمد ندى

أ/ منيرة خليل أحمد حميد

باحث دكتوراه - قسم القيادة والإدارة التربوي

باحثة دكتوراه - قسم القيادة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة القدس

كلية التربية - جامعة القدس

تاريخ قبول النشر: ١١ سبتمبر ٢٠٢٤ م

تاريخ استلام البحث : ١ سبتمبر ٢٠٢٤ م -

المستخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي من وجهة نظر قيادات وزارة الأوقاف الفلسطينية، تكون مجتمع الدراسة من العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية لكافة المستويات الإدارية، وتم استرجاع عينه بلغت (٢٠٠) من المجتمع الأصلي (٤٦٠)، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطبيق استبانة مكونه من (٣٩) فقرة موزعة على أربعة إبعاد للمساءلة الادارية والتراخي التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي بلغ (٣,٤٧)، وتقدير متوسط، وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً في المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي من وجهة نظر قيادات وزارة الأوقاف الفلسطينية، تعزى لمتغيرات \سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وتبين وجود فروق على متغير المؤهل العلمي وأظهرت النتائج أنها كانت لصالح البكالوريوس فأقل. وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بإعادة النظر في اتجاهات قيادي وزارة الأوقاف نحو ثقافة الشفافية والإفصاح من كونها وسيلة لتصيد الأخطاء إلى كونها ميزة تعزز التنافسية المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: المساءلة الإدارية، التراخي التنظيمي.

Abstract

The Study Aimed to Identify the Level of Administrative Accountability and its Role in Reducing Organizational Slack from the Point of View of the Leaders of the Palestinian Ministry of Wakf and Religious Affairs. The Study Community consisted of the Employees of the Ministry of Wakf and Religious Affairs at all Administrative Levels. A sample of (200) was retrieved from the Original Study Community (460). The Researchers used the Descriptive Analytical Approach, and in order to Achieve the Study Objectives, the Researchers Applied a Questionnaire Consisting of (39) Paragraphs Distributed over four Dimensions of Administrative Accountability and Organizational Slack. The Study Concluded that the Arithmetic mean of the Study sample's Estimates on the Scale of Administrative Accountability and its Role in Reducing Organizational Slack Amounted to (3.47), with an Average Estimate, It was Found that there were no Statistically Significant Differences in Administrative Accountability and its Role in Reducing Organizational Slack from the point of View of the Leaders of the Palestinian Ministry of Wakf and Religious Affairs, Attributed to Variables of (years of experience and the job title), it also found that there were Statistically Significant Differences on the Variable of (academic qualification), and the Results were in Favor of the (bachelor's degree or less) Qualification Level. Based on the Results, the Study Recommended Reconsidering the Attitudes of the Ministry of Awkaf and Religious Affairs Leaders toWards the Culture of Transparency and Disclosure, from being a Means of Catching Mistakes to Being an Advantage that Enhances Institutional Competitiveness.

Keywords: Administrative Accountability, Organizational Slack.

مقدمة:

تعد المساءلة الإدارية من المفاهيم القديمة الحديثة التي دخلت مجال التطبيق في المؤسسات العامة والخاصة بمختلف أنواعها وتوجهاتها، فنجد العديد من الدراسات منذ سنوات حول هذا الموضوع لكن لم يكن مفعلاً بشكل حقيقي في البيئة الفلسطينية، ولكي تكون المساءلة الإدارية فعالة، يجب أن تهدف إلى الحد من التراخي التنظيمي ومعرفة الأسباب المؤدية للتراخي التنظيمي والإهمال الإداري اللذان يقللان من فرص النجاح وتحقيق الأهداف والطموحات التي تهدف لإيجاد بيئة إدارية ناجحة وهادفة.

فيعد السلوك التنظيمي من أهم المواضيع الإدارية التي استحوذت على اهتمام العلماء والباحثين باعتباره يختص بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات؛ إذ يعد سلوك الفرد داخل المنظمة بمثابة المحرك الأساسي لنشاطها ومصدر الحركة فيها، كما يمثل الوحدة الأولية التي يقوم عليها السلوك التنظيمي، والذي يتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية، فالمنظمة تسعى لوضع ضوابط وقواعد وقوانين مختلفة من أجل ضبط سلوك الموظفين بما يخدم أهدافها ويزيد من فعاليتها، إلا أن القواعد والأنظمة قد تتعارض مع بعض القيم والسلوكيات الشخصية للموظف؛ مما يؤدي الى ظهور بعض سلوكيات سلبية كالفطور والتكاسل والاهمال داخل بيئة العمل والتهاون في أداء الواجبات والمهام وغيرها من مظاهر وسلوكيات ذات دلالة سلبية في العمل، مما يعرقل أداء المنظمة ويحد من فعاليتها (عيد، قجة، ٢٠٢٢).

ومن هنا تبرز أهمية المساءلة الإدارية كأحد الموضوعات الحيوية في المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء، وتعد المساءلة وسيلة لمتابعة أداء الموظفين وضمان فعالية التنظيم، كما ترتبط المساءلة بقيم الشفافية والديمقراطية، وتسهم في تعزيز جودة الخدمات العامة، وتحسين كفاءة وفعالية الإدارة، وضمان الالتزام بتنفيذ السياسات العامة بشكل صحيح (الحجة، ٢٠٢١).

وتعنى المساءلة الإدارية بتقديم المعلومات إلى المسؤولين عن إدارة الأعمال والمنظمات الاقتصادية الأخرى، لمساعدتها في اتخاذ القرارات بشأن مستقبل المنظمة، إضافة إلى مراقبة تنفيذ القرارات التي يتخذها أولئك المسئولون (Horngren, ١٩٧٤).

ولكي تكون المساءلة الإدارية فعالة، يجب أن تهدف إلى الحد من التراخي التنظيمي ومعرفة الأسباب المؤدية للتراخي التنظيمي والاهمال الإداري اللذان يقللان من فرص النجاح وتحقيق

الأهداف والطموحات التي تهدف إيجاد بيئة إدارية ناجحة وهادفة، ويقصد بالتراخي التنظيمي "تلك الانحرافات التي تصدر عن الموظف في أثناء تأديته لمهام وظيفته، والتي تتعمق بصفة أساسية بالعمل، ومن أهمها الكسل، والرغبة في الحصول على أكبر أجر مقابل أقل جهد، وتنفيذ الحد الأدنى من العمل، وعدم الجدية في العمل، والقبول بمستويات متدنية من الأداء (عويديات، الطحائية، ٢٠١٤، ٣٥).

وهنا يظهر دور الإدارة كأحد العوامل الرئيسية في الحد من التراخي التنظيمي، سواء بالنسبة للمدير نفسه أو للعاملين معه، يتعين على الإدارة تطوير ذاتها ورفع كفاءة العمل والعاملين من خلال وضع توصيف دقيق للوظائف، وتحديد خطوات سير العمل والمسؤوليات، كما يجب عليها تحديد احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموظفين، ووضع نظام فعال للعلاقات بين الوظائف المختلفة في المؤسسة، هذا يساعد في تقليل مشكلة الإجراءات الروتينية؛ حيث إن عدم اهتمام الإدارة بواجباتها يعد من الأسباب الرئيسية لظهور ظاهرة التراخي بأشكالها المتعددة.

مشكلة الدراسة :

نظراً لمظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء أكانت ظروفًا سياسية أم ثقافية أم اجتماعية أم اقتصادية تحتم على المؤسسات الاستجابة للمتغيرات التي تؤثر على تحسين أداء العاملين والمؤسسة على حد سواء يضمن بقاء المؤسسة واستمرارها، وحظيت المساءلة الإدارية ومكافحة الفساد باهتمام متزايد في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لما له من أثر أخلاقي وديني على النفس الانسانية والمجتمع ككل.

وأكدت بعض الدراسات أهمية المساءلة الإدارية في أداء العاملين كدراسة الخالدي (٢٠٢٣)؛ حيث بينت إن هناك علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائيا بين مجالات الانظمة الإدارية المعاصرة والعوامل المؤثرة على مستوى الفساد الاداري بشكل عام، وبينت دراسة (khan, ٢٠١٣) أن عدم التشجيع وغياب الترقيات والمكافآت المالية، لأداء الفرد العالي يؤثر سلبا على الأفراد مما يثبط من أدائهم ويثبط روح التنافس بين الموظفين.

ولكي تستطيع وزارة الأوقاف والشؤون الدينية القيام بمسؤولياتها اتجاه المجتمع، يجب أن يتميز بناؤها الداخلي بالقوة والتماسك من خلال رفع مستوى الكفاءة والانتاجية والالتزام بالانضباط التنظيمي، وتعزيز نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف والبعد عن الفساد الاداري والمالي والانحراف

الأخلاقي؛ لهذا السبب، جاءت هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين نمط المساءلة الإدارية والتراخي التنظيمي،

أسئلة الدراسة:

وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة معالم مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:
ما دور المساءلة الإدارية في الحد من التراخي التنظيمي من وجهة نظر قيادات وزارة الأوقاف الفلسطينية

ينبثق عنه الاسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مستوى المساءلة الإدارية لدى قيادات وزارة الأوقاف الفلسطينية؟
٢. ما مستوى التراخي التنظيمي من وجهة نظر قيادات وزارة الأوقاف الفلسطينية؟
٣. هل توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى المساءلة الإدارية تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟
٤. هل توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى التراخي التنظيمي تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة:

١. الكشف عن مستوى المساءلة الإدارية في وزارة الأوقاف الفلسطينية.
٢. تحديد تأثير متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
٣. التعرف على مستوى التراخي التنظيمي في إدارات وزارة الأوقاف الفلسطينية
٤. تحديد تأثير متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

أهمية الدراسة :

السعي لمعرفة أنواع التراخي التنظيمي وآثارها، والحد منها من خلال المساءلة الإدارية من وجهة نظر قيادة وزارة الأوقاف الفلسطينية، ومن المؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة قيادات وزارة الأوقاف الفلسطينية؛ حيث تمكنهم نتائج الدراسة من الوقوف على أسباب التراخي التنظيمي لدى مؤسساتهم وأنواعه وطرائق الحد منه واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تفعيل المساءلة الإدارية.

حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة التعرف على المساءلة الإدارية وتحديد أبعادها، وعلى التراخي التنظيمي وأبعاده وأسباب التراخي التنظيمي في وزارة الأوقاف الفلسطينية.
- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على عينة من قيادات وزارة الأوقاف الفلسطينية.
- الحدود الزمانية: ٢٠٢٤-٢٠٢٥م
- الحدود المكانية: وزارة الأوقاف الفلسطينية

مصطلحات الدراسة :

المساءلة لغة: هي مصدر الفعل الرباعي "ساءل" معاجم اللغة العربية لا تتناول هذا المفهوم بل تفسره من خلال كلمة المسؤولية وهي حال من يسأل عن أمر تقع عليه تبعته، وهي تختلف في المعنى عن كلمة مساءلة، إذ تطلق كلمة المسؤولية أخلاقياً على التزام الشخص بما يصدر عنه من القول أو العمل، والمسئول هو المناط به عملية المتابعة (كسيري، ٢٠٠٣، ص ١٢)

المساءلة اصطلاحاً: مجموعة من العمليات والاساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الامور تسير وفقاً لما هو مخطط لها ضمن أقصى المستطاع وأن الأداء يتم ضمن الاطر ووفق الاهداف والمعايير المتفق عليها لوصول إلى مستوى متميز من الكفاية والفاعلية دون أي تسبب أو ترهل أو إهدار (سلامة، ٢٠١٧).

المساءلة الإدارية إجرائياً: مجموعة من الخطوات الإدارية التي تتخذها الوزارة للعمل الشفافية والنزاهة لتحقيق أهداف الوزارة، ويقاس ذلك بالدرجة التي يحصل عليها المستجيبون من أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

التراخي لغة: فتعني كلمة التراخي في اللغة العربية التباطؤ أو امتداد طول الفترة الزمنية في إنهاء الأمر المطلوب أما في اللغة الإنجليزية أصلها متأخر يعني البطء في التحريك، التأخر في إنجاز العمل ومدلول التراخي يعني التباطؤ والتكاسل في إنجاز الأعمال الموكلة للعاملين أو المطلوبة منه وعدم بذل الجهود، الازمة لإنجازها في الوقت المحدد بالرغم من توافر القدرة على العمل (عبد الباقي، ٢٠٠٥، ص ٢٠).

التراخي اصطلاحاً: تلك الانحرافات التي تصدر عن الموظف في أثناء تأديته لمهام وظيفته، والتي تتعمق بصفة أساسية بالعمل، ومن أهمها الكسل، والرغبة في الحصول عمى أكبر أجر مقابل أقل جيد، وتنفيذ الحد الأدنى من العمل، وعدم الجدية في العمل، والقبول بمستويات متدنية من الأداء (Hargreaves, ١٩٩٥).

التراخي التنظيمي إجرائياً: هو ما فقدان الدافقة نحو العمل وعدم القيام بالأعمال الموكلة آلية وتدني مستوى الأداء لدى موظفين وزارة الأوقاف الفلسطينية، ويؤدي الى اهدار الوقت والجهد، ويقاس ذلك بالدرجة التي يحصل عليها المستجيبون من أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

خطوات وأقسام الدراسة

١. الإطار العام للدراسة
٢. الإطار النظري للدراسة
٣. الإطار الميداني للدراسة
٤. نتائج الدراسة ومقترحاتها وتوصياتها

الدراسات السابقة :

هدفت دراسة حسين (٢٠٢٣) للتعرف إلى علاقة التراخي التنظيمي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة العمومية الصحية بولاية المسيلة، في الجزائر، اتبع الباحث المنهج الوصفي وقد تم اختيار عينة قصدية تكونت العينة من (٢٦) موظف، تم استخدام الاستبيان كأداة، وأظهرت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة احصائية بين التكاسل الوظيفي والاهمال الوظيفي والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الصحية العمومية الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة.

وهدفت دراسة الخالدي (٢٠٢٣) إلى تعرف مدى تفعيل المساءلة الادارية في الحد من التراخي التنظيمي من وجهة نظر قيادي وزارة التربية في دولة الكويت، اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي جاءت تصورات قيادي وزارة التربية بدولة الكويت حول تفعيل دور المساءلة الادارية للحد من التراخي التنظيمي من وجهة نظر قيادي وزارة التربية في دولة الكويت بدرجة متوسطة وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت العينة من (٥٥)، وتم استخدام الاستبانة كأداة ، وأظهرت الدراسة أن تصورات قيادي وزارة التربية بدولة الكويت حول تفعيل دور المساءلة الادارية للحد من التراخي التنظيمي من وجهة نظر قيادي وزارة التربية في دولة الكويت بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة حجازي، وآخرون (٢٠٢٢) إلى التعرف على تأثير تطبيق الشفافية والمساءلة على الأداء الإداري لموظفي محكمة بداية طولكرم، على جميع موظفي محكمة طولكرم عددها (٥٠)، وأظهرت النتائج أن تطبيق الشفافية والمساءلة في بداية المحكمة كانت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق للمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والفئة الوظيفية، وأوصت الدراسة على ضمان تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المجالات جميعها وكافة المؤسسات الحكومية والخاصة.

وهدفت دراسة سفر، ومنال (٢٠٢١). التعرف إلى معوقات تطبيق الشفافية والمساءلة الادارية لدى قائدات مؤسسات رياض الأطفال وسبل الحد منها، على عينة مكونة من (٢٦٠) معلمة، في المملكة العربية السعودية، باستخدام الاستبانة كأداة، وأظهرت النتائج ان الدرجة الكلية لتطبيق القائدات للشفافية الإدارية بنزعيها الداخلي والخارجي جاءت بمتوسط حسابي متوسط.

وهدفت دراسة باتينار (Yenipinar, 2021) التعرف إلى درجة تطبيق المساءلة في التدريس من خلال تحليل تصورات المعلمين الذين يواجهون هذه الظاهرة ويختبرونها بشكل مباشر في العملية التعليمية، وتم استخدام المنهج الوصفي، على عينة مكونة من (١٥٠) معلما، وأظهرت

نتائج الدراسة أن المعلمين بالمدرسة ليسوا على دراية كاملة بالمساءلة التعليمية، ولا يتم تشكيل آلية مساءلة في النظام التعليم التركي، وتركز على جعل عمليات المساءلة التعليمية للمعلمين يشعرون بشؤون القلق من تراجع إبداعهم.

وهدف دراسة بلبل وارستين (Bulbul & Ercetin, 2010) عن العلاقة بين التراخي التنظيمي والتعليم، على عينة مكونة من (٣٢٠) معلماً، و(٥٠٠) طالباً، في العاصمة التركية، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين من أهم العوامل التي تساعد على التراخي التنظيمي. يرى الباحثان من نتائج الدراسات السابقة أن الواقع يشير إلى وجود علاقة بين مفهومي التراخي التنظيمي والمساءلة الإدارية، كلما تم تفعيل المساءلة الإدارية حد من التراخي التنظيمي، وإن العلاقة بينهما عكسية.

الدراسات السابقة ذات الصلة وموقع الدراسة الحالية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها يتضح للباحثان أن هنالك تنوع في طرح المواضيع والأهداف والنتائج التي تم الوصول إليها بتنوع الجوانب والمجالات التي عالجتها كل دراسة ويلاحظ أن بعض الدراسات أكدت على أهمية المساءلة الإدارية في المؤسسات لتحقيق أهدافها مثل:

دراسة ييناينار (Yenipinar, 2021)، سفر، منال. (٢٠٢١)، ودراسة حجازي وآخرون (٢٠٢٢) أكدت جميع الدراسات أنه بد من وجود المساءلة الادارية لتحقيق اهداف المؤسسة وتعزيز تطبيق المساءلة، كما تناولت بعض الدراسات التراخي التنظيمي (حسين، ٢٠٢٣) ودراسة بلبل وارستين (Bulbul & Ercetin, 2010).

وتناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين المساءلة الإدارية والتراخي التنظيمي مثل: دراسة الخالدي، (٢٠٢٣)، وبينت أهمية المساءلة للحد من التراخي التنظيمي. لقد استفادت الباحثان من الدراسات السابقة في زيادة وعيها بمتغيري الدراسة، وفي صياغة الأدب النظري للدراسة، وسوف تستفيد منها لاحقاً في تطوير أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي، وسوف يلجأ الباحثان لمقارنة النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في تقديم أهم التوصيات والمقترحات ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة ودعمها، وإن هذه الدراسة تتشابه مع بعض الدراسات السابقة من حيث: بحثها لموضوع المساءلة الإدارية والتراخي التنظيمي ومنهج الدراسة المستخدم

فيها، وإن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة متغيراتها ومجتمعها؛ حيث إننا على حد علم الباحثان "الدراسة الأولى" التي تستهدف الكشف عن المساءلة الإدارية للحد من التراخي التنظيمي لدى قيادات وزارة الأوقاف الفلسطينية والتعرف على العلاقة بينهما.

الأدب النظري:

فيما يأتي عرض لأبرز جوانب الأدب النظري المرتبط بمتغيري الدراسة، وهما: المساءلة الإدارية والتراخي التنظيمي على النحو الآتي:

أولاً: المساءلة الإدارية:

وعرفتها (الحسنات ، ٢٠١٣ ، ٥١) هي "مدى تحمل الفرد مسؤولية ما يستند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تطلبها تلك المسؤولية، وذلك طبقاً لمشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها". تتبلور أهمية المساءلة الإدارية من خلال توفيرها لمجموعة من المميزات:

- توجيه كافة طاقات المؤسسة نحو الأهداف الاستراتيجية.
- تحديد الفجوات التي يفشل فيها العمل عند التراجع في أدائه.
- معرفة الموظفين بالنتائج المتوقعة وبشكل واضح.
- رفع مستوى التفكير الاستراتيجي وعلى المستويات المختلفة (عيسان، والخروصي، ٢٠١٦)
- وتكمن أهداف المساءلة في ثلاثة أهداف رئيسة هي :

١. -المساءلة كوسيلة للرقابة والتحكم: أغلب الناس ينفرون من الخضوع للأنشطة الرقابية، معتقدين أنها تهدف فقط إلى تقييم كفاءتهم في أداء واجباتهم، مما يؤثر على مستقبلهم الوظيفي، ومع ذلك، فإن الرقابة تعد نشاطاً ضرورياً للإدارة؛ حيث تساعدها على توقع المشاكل وتعديل خططها واتخاذ الإجراءات الصحيحة، يتم ذلك باستخدام نظام الأوامر والرقابة على المدخلات والعمليات كأداة لتحقيق الالتزام، ولأن المساءلة تعتمد على نتائج العمليات الرقابية، فإنها تشكل أداة لتوجيه السلوك، إذ إن الشعور بالمساءلة يدفع العاملين ومتخذي القرارات الإدارية إلى إعطاء اهتمام أكبر لجعل النتائج متسقة مع الخطط المرسومة (الحارثي، ٢٠٠٨).

٢. المساءلة كنوع من الضمان: تشكل المساءلة وسيلة لضمان حق المواطنين والمشرعين والرؤساء حسن الالتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة، ومراعاة الأولويات في استغلال المصادر وبغض النظر عن واقع تقاسم المسؤوليات (أبو حمدة، ٢٠١١).

٣. المساءلة كعملية لتحسين المستمر: تُعد المساءلة أداة فعالة لخفض السلبية في الأداء وتعزز استعداد العاملين للتطوير والتحسين؛ حيث إن المساءلة بمعناها الحديث تهدف إلى تشخيص نقاط الضعف والقوة في الأداء (الشريف، ٢٠١٣).

ويرى الباحثان أن مفهوم المساءلة الإدارية يشير إلى أن الموظف مسؤول عن نتائج عمله وعن تقديم اجابات وتفسيرات عما يقدمه من نتائج وان هنالك جهة إدارية أو إشرافية تساءله وتكون العلاقة بين الطرفين مبنية على تحديد اهداف واضحة ومتفق عليها، ووجود معايير تحكم عملية المساءلة تستخدم لقياس أداء الشخص موضع المساءلة.

ثانياً: التراخي التنظيمي

وعرفه "هارقريفز (Hargreaves)، (1995) بأنه هو ما يصدر عن الموظف أو العامل من مخالفات في أثناء تأديته لمهام عمله، والتي تتعلق بصفة أولية وأساسية بالعمل، منها الكسل وعدم العمل، الرغبة في الحصول أكبر أجر مقابل أقل جهد مع تنفيذ الحد الأدنى من العمل، وعدم الجدية في العمل، وانعدام الدافعية نحو العمل، والقبول بالمستويات المتدنية من الأداء.

(hargreaves, 1995)

مظاهر التراخي التنظيمي: وقد تناول ماكدونالد (McDonald, ٢٠٠٣) عناصر أو

علامات تدل على وجود تراخي ضمن المؤسسة وهي:

- مصادر وموارد زائدة عن الحاجة من غير استخدام.
- قدرات وكفاءات مهمة وغير مستغلة.
- تفشي اللامبالاة والاهمال وعدم الإخلاص وبذل الجهد في العمل.
- عدم رغبة العاملين في الدوام أو التواجد في العمل.
- عاملون زائدون عن الحاجة مع أعمال قليلة في وقت طويل.

الأسباب المؤدية إلى التراخي التنظيمي:

لا يحدث التّراخي التنظيمي فجأة أو بشكل عارض، ولكن هناك العديد من المسببات والمتغيرات التي تؤدي الى التّراخي بأشكال مختلفة ومتعددة فمن بين هذه الأسباب التي تؤدي إلى التّراخي التنظيمي كما ذكرها بورجوس وسنغ (Bourgeois & singh, 1983).

-عدم إتمام العمل أو الحاجة لإعادة العمل عدة مرات

-تنظيم الوقت بشكل عشوائي دون تخطيط مسبق قبل إنجاز المهام

-التهاون في استثمار الوقت وتضييعه في أمور غير مهمة، وعدم التمييز بين الأمور المهمة والأقل أهمية، وسوء اختيار التوقيت في إنجاز الأعمال.

ومما سبق يرى الباحثان أن التراخي التنظيمي لا يحدث فجأة وإنما لأسباب تؤدي إلى التهاون في أداء المهام، منها غياب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، مما يعيق تحقيق أهداف المؤسسة.

آثار التراخي التنظيمي:

تعددت الآثار التي يمكن أن تنجم عن ظاهرة التّراخي التنظيمي التي ظهرت نتيجة لسوء التخطيط والتنسيق والتنظيم الإداري وضعف الإدارة وعدم مقدرتها على استغلال الأمثل لقدرات العاملين وتثمين طاقتهم في العمل وتجاهل بعض المواقف والظروف التي يمر بها العاملين التي تختلف صوراً مختلفة كالتأخر والغياب عن الدوام وازدياد حجم العمال في الدوائر الرسمية والخاصة مع انخفاض أداء الموظفين وعدم الانجاز وتحقيق الأهداف المرجوة.

وذكر كردي (٢٠١٦) عدة آثار للتّراخي التنظيمي تمثلت فيما يلي:

١. الآثار الاجتماعية: ومن أبرز الآثار التي تنتج عن استمرار التّراخي التنظيمي والإهمال وتتمثل بما يأتي، انتشار ظاهرة الوساطة والمحسوبية بين العاملين وعدم تكافؤ الفرص بين العاملين.
٢. الآثار القانونية والإدارية: وتتمثل في عدم تعين الشخص المناسب الممتلك للمهارات والقدرات الملائمة للمنصب الشاغل وما يترتب على ذلك من أثر واضح على سير أداء العمل وعدم تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً، والاهمال في محاسبة العاملين المقصرين في عملهم وعدم معاقبتهم.

الآثار الأخلاقية: وعندما تتدهور هذه المبادئ النبيلة، سيؤدي ذلك حتماً إلى فساد الامم، وزوال بريقها وألقها وسبب قوتها وعزتها، فمهما كانت القوانين صارمة والرقابة مستمرة فإن ذلك ال يعني أبداً عن الخلق الجميل الذي يجعل من الانسان الرقيب على نفسه.

ويرى الباحثان ان التراخي التنظيمي أحد اشكال الفساد الإداري، وينتج عنه العديد من الآثار التي تؤدي إلى عرقلة تحقيق أهداف المؤسسة، وانتشار المحسوبية والواسطة.

الطريقة والإجراءات:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وقد تم اختياره بناء على ملائمته مع طبيعة الدراسة، ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي أحد المناهج الأساسية في البحوث، حيث يهتم بدراسة مشكلة محددة في مجتمع معين بقصد تجميع الحقائق واستخلاص النتائج لحل المشكلة.

مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة الاوقاف الفلسطينية في العام الدراسي (٢٠٢٣\٢٠٢٤) والبالغ عددهم (٤٦٠) موظفاً وموظفة، وتكونت العينة البالغ عددها (٢٠٠) من موظفي وزارة الأوقاف الفلسطينية تم اختيارهم بطريقة العينة المتيسرة بسبب ما يمر به الوطن من حالة حرب وعدوان غير مسبوق على الشعب الفلسطيني، وما أسفر عنها من صعوبة التنقل بين المدن وحتى في داخل المحافظة الواحدة والذي تعذر بسببها على الباحثان سحب العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد تم استخدام تطبيق "Google form" لتصميم الأداة إلكترونياً وتوزيعها على عينة الدراسة والجدول رقم (١) يبين توزيع مجتمع الدراسة والعينة حسب متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي والجدول (١) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة:

الجدول (١):

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة (ن=٢٠٠)

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	119	59.5
	ماجستير	54	27.0
	دكتوراه	27	13.5
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	51	25.5
	من 5- أقل من 10 سنوات	40	20.0
	من 11- أقل من 15 سنة	33	16.5
	15 سنة فأكثر	76	38.0
المسمى الوظيفي	موظف	125	62.5
	رئيس شعبة	6	3.0
	رئيس قسم	20	10.0
	مدير	43	21.5
	مدير عام	6	3.0
المجموع		٢٠٠	100.0

أدوات الدراسة وخصائصها

لتحقيق أهداف الدراسة، جرى تطوير أداة الدراسة بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، كدراسة الخالدي (٢٠٢٣) ومن ثم تطوير مقياس المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي استناداً إلى تلك الدراسات، وتكون المقياس في صورته النهائية بعد قياس الصدق من (٣٩) فقرة.

صدق الأدوات وثباتها

للتحقق من صدق مقياس الدراسة، سَتَّبَع الإجراءات الآتية:

أولاً- الصدق الظاهري (Face validity) لمقياس الدراسة:

تم استخدام صدق المحكمين أو ما يعرف بصدق المحتوى، وذلك بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين، من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، وذلك بهدف التأكد من مناسبة الاستبيان لما أُعد لقياسه، وسلامة صياغة الفقرات ومدى وضوحها، ودرجة انتماء الفقرة للبعد الذي وضعت فيه، وقد تم الأخذ بالملاحظات الملاحظات التي أجمع عليها المحكمين، بإضافة أو حذف فقرات من المقياس لمناسبة المقياس للبيئة الفلسطينية.

ثانياً: صدق البناء لمقاييس الدراسة (Construct Validity):

استخدم صدق البناء، إذ حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس المساءلة الادارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي، كما هو مبين في الجداول (٢):

جدول (٢) قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس المساءلة

الادارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=٢٠٠):

الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة
.541**	٣١	.628**	١٦	.618**	١
.563**	٣٢	.577**	١٧	.474**	٢
.367**	٣٣	.562**	١٨	.531**	٣
.448**	٣٤	.705**	١٩	.558**	٤
.548**	٣٥	.706**	٢٠	.697**	٥
.574**	٣٦	.431**	٢١	.623**	٦
.608**	٣٧	.235**	٢٢	.594**	٧
.629**	٣٨	.219**	٢٣	.595**	٨
.287**	٣٩	.576**	٢٤	.370**	٩
		.340**	٢٥	.564**	١٠
		.177*	٢٦	.753**	١١
		.664**	٢٧	.758**	١٢
		.685**	٢٨	.625**	١٣
		.626**	٢٩	.686**	١٤
		.550**	٣٠	.680**	١٥

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (٢) أن معاملات ارتباط الفقرات ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، وفي ضوء ما أشار إليه جاريسيا (Garcia, 2011)، فلم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

الثبات لمقاييس الدراسة:

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة ثانية، على نفس المجموعة في نفس الظروف في وقت لاحق، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach' alpha وذلك حسب مجالات الدراسة، والدرجة الكلية لجميع الفقرات، كما يوضحه الجدول (٣).

جدول (٣)

معامل ثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة للمجالات والدرجة الكلية

الرقم	المجال	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا (α)
1	المساءلة الإدارية	١٠	.887
2	المشاركة	١٠	.914
3	التراخي التنظيمي	١٠	.804
٤	التكنولوجيا المعاصرة	٩	.814

** دال إحصائياً عند مستوى (01).

يتضح من الجدول (٣) أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات أداة المساءلة الادارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي تراوح معامل الثبات ما بين (.914) لمجال المشاركة، و(.804) لمجال التراخي التنظيمي، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون الفقرات.

تصحيح مقياس الدراسة

تكون مقياس المساءلة الادارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي في صورته النهائية من (٣٩) فقرة، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي، وقد طلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: موافق بشدة (٥) درجات، موافق (٤) درجات، محايد (٣) درجات، معارض (٢) درجات، معارض بشدة (١)، درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد المساءلة الادارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (١-٥) درجات، وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: منخفض، ومتوسط، ومرتفع، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}}$$

$$1.33 = \frac{1-5}{2}$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (٤)

درجات احتساب مستوى الإجابة على مقياس الدراسة

٢,٣٣ فأقل	مستوى منخفض
٣,٦٧ - ٢,٣٤	مستوى متوسط
٥ - ٣,٦٨	مستوى مرتفع

تصميم الدراسة ومتغيراتها اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والوسيلة الآتية:
المتغير المستقل: الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي.
المتغيرات المستقلة الوسيطة

١. المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات هي: (بكالوريوس فأقل، ماجستير، دكتوراه).
٢. سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات هي: (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

٣. المسمى الوظيفي: وله خمسة مستويات هي: (موظف، رئيس شعبة، رئيس قسم، مدير، مدير

(عام)

إجراءات تنفيذ الدراسة

أتبع الباحثان في تنفيذ الدراسة عدداً من الخطوات على النحو الآتي:

١. جمع البيانات الثانوية من العديد من المصادر الثانوية كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة، والاستعانة بها في بناء أدواتها وتوظيفها في الوصول إلى نتائج الدراسة لاحقاً.
٢. تحديد مجتمع الدراسة ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
٣. تطوير أداة الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
٤. تحكيم أداة الدراسة المراد تطبيقها على عينة الدراسة.
٥. تطبيق أداة الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
٦. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب؛ حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 28) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
٧. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

المعالجات الإحصائية

- من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها قام الباحثان باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 28)، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
 ٢. استخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbachs Alpha)، من أجل قياس ثبات الاتساق الداخلي لفقرات كل أداة من أدوات الدراسة.
 ٣. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس.
 ٤. تحليل التباين الأحادي one way anova.
 ٥. اختبار (ت) للعينات المستقلة.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما دور المساءلة الإدارية في الحد من التراخي التنظيمي؟
للإجابة عن السؤال الأول، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمقياس المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي على الدرجة الكلية وعلى كل بعد من أبعاد المقياس، والجدول (٥) يوضح ذلك:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأبعاد مقياس المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي كل على حدي

المرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	التكنولوجيا المعاصرة	3.6290	.67045	متوسط
٢	المشاركة	3.5090	.75755	متوسط
٤	المساءلة الإدارية	3.4828	.60986	متوسط
٣	التراخي التنظيمي	3.2670	.61170	متوسط
	الدرجة الكلية	3.4719	.53499	متوسط

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي بلغ (٣,٤٧)، وبتقدير متوسط، كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (٤) ترتيب مجالات المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي، فقد حصل بعد "التكنولوجيا المعاصرة"، على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي له (٣,٦٢)، والانحراف المعياري (٠.67)، وبمستوى متوسط، أما بعد "التراخي التنظيمي"، فقد حصل على أقل مستوى (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصل على متوسط حسابي (٣,٢٦)، وانحراف معياري (٠.61)، وبمستوى متوسط.

وفيما يلي نستعرض المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي حسب أبعاد

الدراسة:

١. المساءلة الإدارية

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المساءلة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٧	يدرك الموظفين في الوزارة التعليمات التي يجب الالتزام بها.	3.8750	.78258	مرتفع
٢	١٠	تلزم الوزارة الموظفين بتقديم تفسيرات لتصرفاتهم المخالفة للتعليمات.	3.8300	.80893	مرتفع
٣	٣	تسمح آليات المساءلة الإدارية في الوزارة بالمراقبة والمراجعة في اي وقت	3.7200	.99324	مرتفع
٤	٨	تندرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعا لتكرار المخالفة ونوعها.	3.7050	.84352	مرتفع
٥	١	يوجد الية واضحة للمساءلة الإدارية في الوزارة	3.6850	.94883	مرتفع
٦	٦	تركز آليات المساءلة على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين.	3.6700	.88602	متوسط
٧	٩	يتم منح السلطة لمن يقوم بالمساءلة مع الحق الاستجواب وابقاع العقوبة.	3.6400	.89128	متوسط
٨	٤	تتم إجراءات المساءلة الإدارية في الوزارة بنزاهة.	3.5150	1.01237	متوسط
٩	٢	يتم الاعلان عن المساءلة الإدارية في الوزارة لجميع الموظفين.	3.4000	1.07507	متوسط
١٠	٥	تتم المساءلة الإدارية في الوزارة بناء على معلومات موثوقة.	3.2500	1.19358	متوسط
		الدرجة الكلية لبعد المساءلة الإدارية	3.6290	.67045	متوسط

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد المساءلة الإدارية تراوحت ما بين (٣,٧٠-٣,٣٦)، وجاءت الفقرة: " يدرك الموظفين في الوزارة التعليمات التي يجب الالتزام بها " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٧)، وبتقدير مرتفع، بينما جاءت الفقرة: " تتم المساءلة الإدارية في الوزارة بناء على معلومات موثوقة " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٥)، وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٦٢)، وبتقدير متوسط.

ويفسر الباحثان ذلك أن هنالك نظام إجراءات واضح في وزارة الأوقاف ولكن هنالك قصورا أيضاً في عمليات التواصل بين المستويات الإدارية، مما يشكل عائقاً في الثقة بالأجراء.

٢. المشاركة

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد المشاركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٤	تشجع الإدارة الموظفين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.	3.6850	.94883	مرتفع
٢	٣	تركز الإدارة على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي	3.6750	1.01217	متوسط
٣	٢	تشجع الإدارة الموظفين على ابداء الراي وتقديم مقترحات.	3.5900	1.02820	متوسط
٤	٦	تشرك الإدارة المؤسسات ذات العلاقة في صناعة القرارات التي توجب مشاركتهم.	3.5650	.83622	متوسط
٥	١	تعزز الإدارة الثقة بينها وبين الموظفين خلال اتخاذ قرارات ورسم سياسات مرنية تدعم مشاركة الجميع.	3.5250	.97165	متوسط
٦	٧	تناقش الإدارة الأمور الغامضة لدى موظفيها وتجيب على استفساراتهم.	3.5000	.95106	متوسط
٧	٥	تتقبل الإدارة اقتراح المؤسسات ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها.	3.4900	.95101	متوسط
٨	٨	تحرص الإدارة على الاستماع لمشكلات الموظفين واحتياجاتهم وتعمل على تلبيتها.	3.4350	1.09626	متوسط
٩	٩	توفر الإدارة الفرصة للموظفين لكي يقرروا بأنفسهم اسلوب تنفيذ المهام.	3.3450	1.09176	متوسط
١٠	١٠	تحرص الإدارة على اطلاع الموظفين على نتائج اعمالهم.	3.2800	1.15685	متوسط
		الدرجة الكلية لبعء المشاركة	3.5090	.75755	متوسط

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد المشاركة تراوحت ما بين (٣,٥٩ - ٣,٢٠)، وجاءت الفقرة: " تشجع الإدارة الموظفين على

كشف الاخطاء والعمل على تصويبها " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٨)، وبتقدير مرتفع، بينما جاءت الفقرة: " تحرص الإدارة على اطلاع الموظفين على نتائج اعمالهم " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٨)، وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٥٠)، وبتقدير متوسط.

ويفسر الباحثان ذلك بانه على الوزارة الافصاح عن الاجراءات الادارية المتبعة بالوزارة حول المساءلة الادارية كنوع من تعزيز الشفافية، واعتباره ميزة تنافسية للوزارة.

٣. التراخي التنظيمي

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والنسب المئوية لفقرات بعد التراخي التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٤	يتسم الموظفين بصفات إيجابية مطلوبة عند ادانهم للعمل.	3.5650	.93818	متوسط
٢	٩	يلتزم الموظفين بأنماط السلوك الساندة في الوزارة.	3.5550	.86645	متوسط
٣	٦	يعترض بعض الموظفين على قرارات الإدارة لمجرد الاعتراض وحب الظهور.	3.4150	1.04318	متوسط
٤	٣	ينشغل بعض الموظفين عن مهامهم الإدارية بأمر خارجة عن العمل.	3.3100	1.00945	متوسط
٥	٨	يحرص الموظفين على مناقشة المعايير الاخلاقية مع المدير.	3.3050	.98836	متوسط
٦	١	يقل اهتمام بعض الموظفين بما يقدمه الجمهور من ملاحظات.	3.2300	1.03073	متوسط
٧	٥	يحيد بعض الموظفين عن أخلاقيات المهنة.	3.2200	1.05221	متوسط
٨	١٠	يسود بالوزارة تساهلاً في توزيع الاعمال بين الموظفين.	3.1850	.98265	متوسط
٩	٧	يملك الموظفين الشجاعة للاعتراض على قرارات الإدارة وانتقادها.	3.0650	1.04702	متوسط
١٠	٢	ينخفض مستوى تأثير الوازع الديني والخلقي لدى الموظف.	2.8200	1.17666	متوسط
		الدرجة الكلية لبعد التراخي التنظيمي	3.2670	.61170	متوسط

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التراخي التنظيمي تراوحت ما بين (٣,٤٧-٣,٢١)، وجاءت الفقرة: " يتسم الموظفون بصفات ايجابية مطلوبة عند ادائهم للعمل " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٦)، وبتقدير متوسط، بينما جاءت الفقرة: " ينخفض مستوى تأثير الوازع الديني والخلقي لدى الموظف " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٢)، وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٢٦)، وبتقدير متوسط. ويفسر الباحثان ذلك بان وزارة الاوقاف لها اعتبارا دينيا واخلاقيا يسود الجو المناخي لدى الموظفين وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخالدي (٢٠٢٣).

٤. التكنولوجيا المعاصرة

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد التكنولوجيا المعاصرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٦	تعمل الوزارة على ضبط الدوام الرسمي للموظفين باستخدام اجهزة التكنولوجيا.	3.6900	1.02428	مرتفع
٢	١	توظف الإدارة الاجهزة الالكترونية في انجاز الاعمال الإدارية.	3.6500	.88964	متوسط
٣	٤	يتدنى مستوى أداء البعض لواجباتهم لضعف خبراتهم في استخدام الحاسوب في العمل.	3.6000	.94044	متوسط
٤	٣	يوجد ضعف في تدريب الموظفين على كيفية توظيف التكنولوجيا الحديثة.	3.5650	.94883	متوسط
٥	٧	يوظف الموظفين التكنولوجيا لإنجاز العمل بكفاءة.	3.5250	1.02206	متوسط
٦	٨	تعمل الوزارة على استثمار الوقت بتوظيف التكنولوجيا المعاصرة في العمل الإداري.	3.5100	.91327	متوسط
٧	٢	تتمتع الإدارة بسرعة الاستجابة في تنفيذ مهامها الإدارية نتيجة استخدامها لوسائل التكنولوجيا الحديثة.	3.4550	.94999	متوسط
٨	٥	تعمل الوزارة على توفير الاجهزة الإلكترونية لتطوير أداء الموظفين في الوزارة.	3.4000	.98736	متوسط
٩	٩	تقلل الإدارة من استخدام الوسائل التكنولوجية	2.9500	.97584	متوسط

			الحديثة بالوزارة.		
متوسط	60986.	3.4828	الدرجة الكلية لبعث التكنولوجيا المعاصرة		

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التكنولوجيا المعاصرة تراوحت ما بين (٣,٥٥-٣,٢٧)، وجاءت الفقرة: "تعمل الوزارة على ضبط الدوام الرسمي للموظفين باستخدام أجهزة التكنولوجيا" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٩)، وبتقدير متوسط، بينما جاءت الفقرة: "تقلل الإدارة من استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بالوزارة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٥)، وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعث ككل (٣,٤٨)، وبتقدير متوسط.

ويفسر الباحثان ذلك وضع أهمية استخدام التكنولوجيا المعاصرة من أولويات وزارة الأوقاف، وأن هنالك ضعف في تدريب الموظفين لاستخدام التكنولوجيا ونقص في الموارد المتاحة بسبب الأوضاع الاقتصادية التي تعاني منها فلسطين التي تشكل عائقاً في توفير الموارد واثارتها.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؟

أولاً: من أجل فحص وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف إلى دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدولان (١٠) و(١١) يبينان ذلك:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس متوسطات
المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي تعزى الى متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المتغير
.46772	3.5601	119	بكالوريوس فأقل	المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي
.54461	3.4059	54	ماجستير	
.69295	3.2154	27	دكتوراه	

يتضح من خلال الجدول (١٠) وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (١١) يوضح ذلك:

جدول (١١) نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس
المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي تعزى الى متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
.005	5.357	1.469	2	2.938	بين المجموعات	المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي
		.274	197	54.019	داخل المجموعات	
			199	56.957	المجموع	

يتبين من الجدول (١١) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي تعزى الى متغير المؤهل العلمي كانت أصغر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha=0,05$)، وبالتالي وجود فروق في المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي تعزى الى متغير المؤهل العلمي، ولمعرفة الفروق من مستويات متغير المؤهل العلمي لمقياس المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي استخدم اختبار (LSD) والجدول رقم (١١،١) يبين ذلك:

جدول (١،١١)

نتائج اختبار (LSD) للفروق على متغير المؤهل العلمي

البعء	المستوى	بكالوريوس فأقل	ماجستير	دكتوراه
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل		.15427	.34470*
	ماجستير	-.15427		.19043
	دكتوراه	-.34470*	-.19043	

يتضح من الجدول (١،١١) السابق أن الفروق في الاستجابات كانت على النحو الآتي:

- فئة بكالوريوس فأقل مع فئة الدكتوراه لصالح فئة بكالوريوس فأقل، ويفسر الباحثان ذلك أن معظم الموظفين من فئة بكالوريوس فأقل، والعدد الأقل يحمل شهادات عليا، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة حجازي وآخرون (٢٠٢٢)

ثانياً: من أجل فحص وتحديد الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف إلى دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدولان (١٢) و(١٣) يبينان ذلك:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي	أقل من 5 سنوات	51	3.4702	.54241
	من 5- أقل من 10 سنوات	40	3.5992	.41551
	من 11- أقل من 15 سنة	33	3.4697	.47594
	15 سنة فأكثر	76	3.4072	.60330

يتضح من خلال الجدول (١٢) وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (١٣) يوضح ذلك:

جدول (١٣) نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي تعزى الى متغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي	بين المجموعات	.967	3	.322	1.128	.339
	داخل المجموعات	55.990	196	.286		
	المجموع	56.957	199			

يتبين من الجدول (١٣) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي تعزى الى متغير سنوات الخبرة كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha=0,05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي تعزى الى متغير سنوات الخبرة، ويفسر الباحثان ذلك أن وزارة الاوقاف والشؤون الدينية مؤسسة حكومية حيث أن الاجراءات والانظمة معلنة فيها، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة سفر (٢٠٢١)، ودراسة الخالدي (٢٠٢٣) ودراسة حجازي وآخرون (٢٠٢٢).

ثالثاً: من أجل فحص وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف إلى دلالة الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والجدولان (١٤) و(١٥) يبينان ذلك:

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي تعزى الى متغير المسمى الوظيفي

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي	موظف	125	3.4566	.52600
	رئيس شعبة	6	3.7356	.38918
	رئيس قسم	20	3.4840	.63521
	مدير	43	3.4665	.53074
	مدير عام	6	3.5264	.62059

يتضح من خلال الجدول (١٤) وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (١٥) يوضح ذلك:

جدول (١٥) نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي تعزى الى متغير المسمى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي	بين المجموعات	.469	4	.117	.404	.805
	داخل المجموعات	56.488	195	.290		
	المجموع	56.957	199			

يتبين من الجدول (١٥) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي تعزى الى متغير المسمى الوظيفي كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha=0,05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي تعزى الى متغير المسمى الوظيفي، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة حجازي وآخرون (٢٠٢٢).

ملخص نتائج الدراسة :

١. تبين عدم وجود فروق في المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي تعزى الى متغير المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة حجازي وآخرون (٢٠٢٢)، واتفقت كذلك مع دراسة سفر (٢٠٢١)، ودراسة الخالدي (٢٠٢٣).
٢. ووجود فروق في المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي تعزى الى متغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأقل، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة حجازي وآخرون (٢٠٢٢) والتي بينت عدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
٣. وجاءت تصورات قيادات وزارة الاوقاف والشؤون الدينية حول تفعيل دور المساءلة الإدارية للحد من التراخي التنظيمي من وجية نظر قيادي وزارة الاوقاف والشؤون الدينية بدرجة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة سفر، ومنال (٢٠٢١).
٤. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين المساءلة الإدارية والحد من التراخي التنظيمي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

التوصيات :

١. يوصي الباحثان بضرورة إيجاد آليات مناسبة لاختيار القادة الإداريين في الوزارة وفق معايير وضوابط دقيقة، لوضع القائد المناسب في المكان المناسب، بهدف تقليل مستوى التراخي التنظيمي في وزارة الاوقاف، وإعادة تنظيم الهياكل التنظيمية للوزارة، بحيث يكون هناك تحديد واضح لمهام والمسؤوليات لدى العاملين.
٢. إبقاء قنوات الحوار والتواصل مفتوحة بين الإدارة العليا لوزارة الأوقاف وموظفيها وبين المؤسسات التابعة لوزارة الأوقاف، وأزالة العوائق والعراقيل التي تواجههم لأداء مهامهم بشكل أفضل.
٣. تغيير اتجاهات قيادي وزارة الأوقاف نحو ثقافة الشفافية والإفصاح من كونها وسيلة لتصيد الأخطاء إلى كونها ميزة تعزز التنافسية المؤسسية.

المراجع والمصادر

المراجع والمصادر العربية:

- أبو حمدة، سعدة. (٢٠٠٨). درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.
- الحجة، نادر. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة للمهارات القيادية وعلاقتها بالمساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين- دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الادارة والاشراف التربوي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- حجازي، محمود، زيدان، رائد، يوسف، أيبك. (٢٠٢٢). تأثير تطبيق الشفافية والمساءلة على الأداء الإداري لموظفي محكمة بداية طولكرم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ٧(١٧)، ١٧-٣٣.
- الخروصي، شيخة، عيسان، صالحه. (٢٠١٦). متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر مديريها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٧(٢)، ص ٣٩-٧٩.
- الحارثي، عبد الله. (٢٠٠٨). بناء أنموذج للمساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- حسين، حريم. (٢٠٢٣). التراخي التنظيمي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الانسانية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- الشريف، حنين. (٢٠١٣). أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الاداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- الحسنات، يسري. (٢٠١٣). واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

- عبد الباقي، صلاح الدين. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- عودات، معين، والطحاينة، زياد. (٢٠١٤). تأثير أساليب الاشراف التربوي على فاعلية أداء معلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية الاردنية من وجهة نظر المعممين أنفسهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٨(٢٠)، ٤٤-٢٥.
- سفر، منال. (٢٠٢١). معوقات تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية لدى قائدات مؤسسات رياض الأطفال وسبل الحد منها، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات النفسية والتربوية، ٢٩(٥)، ١٥٨-١٣٨.
- الخالدي، انتصار. (٢٠٢٣). المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي من وجهة نظر قيادات وزارة التربية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، ٢٠(٢)، ٤٠٩-٣٧٦.
- كسبري، عبير. (٢٠٠٣). اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

المراجع والمصادر الأجنبية:

- Bulbul, M., and Ercetin, S (2010). Chaos and the analogy of education **Middel East Journal of Scientific Research**, 5(4): 280- 282.
- Hargreaves, D. (1995). **Self-Managing schools and development planning chaos or control? School Organization**, 5(3): 215-227.
- Horngren, C. (1974), **Accounting For Management Control**, Prentice Hall.
- Yenipinar, S. (2021). Instructional accountability in the Turkish context: Aqualitative descriptive analysis, **Eurasian Journal of Educational Research**,20(91). 257-280.
- Bourgeois, L. and Singh, J. (1983). Organizational slack and political behavior among top management teams, **Paper Presented at The Academy Of Management Proceedings**, 34- 47.Educational change. Vol. 10, No. 2, Pp. 37- 64.
- Khan, M., Afza, H., Rehman, K. (2013). " Impact of task conflict on employee's performance of financial institutions", **European Journal of Scientific Research**, 27(4): 479-487.