

أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر وعلاقتها بمستوي التراخي التنظيمي لدى المعلمين

مقدم من:
يسرا محمد السيد أحمد
إشراف

أ.د/ محمود عطا محمد علي مسيل
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية_ جامعة الزقازيق

أ.د/ محمد أحمد عوض البربري
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية_ جامعة الزقازيق

ملخص البحث

يهدف البحث الحالي الي التعرف على أهمية الأنماط القيادية السائدة لدي مديري المدارس الثانوية العامة في مصر ومدي ممارسة القائد باعتباره مصدر السلطة في توجيه معلميه والتأثير عليهم والتعامل معهم من خلال ثلاث أنماط قيادية وهما (الديمقراطي_الأوتوقراطي_الترسلي)، وأهمية تبني القائد لنمط يعكس فيه فلسفته وكفائه وشخصيته بما يتلاءم مع طبيعة المشكلات التي تواجه المعلمين ، وفي ضوء ذلك نعرض في هذا البحث أهمية القيادة المدرسية والفرق بين القيادة والإدارة ودور مدير المدرسة في العمل القيادي والمهارات التي يجب أن يتحلى بها، فلا يمكن تحقق المدرسة أهدافها بكفاءة دون توفر قائد مدرسي ناجح ، ونستعرض ايضا الاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية، وعرض الإطار النظري لكل ما سبق مع توضيح طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي تحد من وتحكم مستوي التراخي التنظيمي للمعلمين، بالإضافة الي أثر ممارسة كل نمط قيادي على مستوي التراخي التنظيمي فيه، واي الأنماط المسببة للتراخي وأيهما يقل فيها مستوي التراخي.

واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصل الي عديد من النتائج أهمها: إتباع مديري المدارس الثانوية العامة في مصر النمط الديمقراطي الذي يحد من مستوي التراخي التنظيمي للعاملين ،ويليه النمط الأوتوقراطي ،بينما يضعف وجود النمط الترسلي، ونقترح في هذا البحث: ضرورة تبني القائد والأخذ بالاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية وفق أحدث الأساليب والبرامج العلمية، وفي ضوء متطلبات نجاح واضحة، واختيار قيادات ناجحة وفق معايير معينة للتعين لا تعتمد علي الأقدمية بل الكفاءة وسنوات الخبرة في العمل ، باعتبارهم كوادر التنمية المهنية، وجزء من منظومة أكبر وهي تحسين جودة العمل والنهوض بالعملية التعليمية، ومن هنا جاء دور أهمية الجامعات المصرية وخاصة كليات التربية في إعداد خريجها باعتبارهم سواعد المستقبل .

Abstract:

The current research aims to identify the importance of the leadership styles prevailing among the principals of public high schools in Egypt and the extent to which the leader exercises as the source of power in guiding and influencing his teachers and dealing with them through three leadership

patterns: (Democratic_Autocratic_Tresley), and the importance of The leader adopts a pattern in which he reflects his philosophy, competence and personality in accordance with the nature of the problems facing teachers, and the importance of school leadership and the difference between leadership and management and the role of the headmaster in the leadership work and skills that he must have, presenting the theoretical framework for all of the above clarifying the nature of the relationship between leadership patterns that limit and control the level of organizational slack of teachers, in addition to the effect of practicing each leadership style at the level of organizational slack, and any patterns causing slack and whichever level of organizational inaction is reduced.

The research used the descriptive method, and the research reached many results,: the need to adopt the leader and take modern trends in school leadership according to the latest methods and scientific programs, and in the light of clear vision and objectives, comprehensive areas, and clear success requirements and the preparation and selection of successful leaders according to certain criteria for appointment does not depend on seniority but competence and years of experience and investigation of accuracy, as professional development cadres, and part of a larger system which is to improve the quality of work and promote and reform, hence the role of the importance of Egyptian universities, especially faculties of education in preparing their graduates as the promises of the future.

مقدمة البحث

يعيش العالم اليوم في عصر ملئ بالمتغيرات والتطورات في كل المجالات، وأصبح التعليم الركيزة الأساسية في تقدم وإصلاح المجتمعات المعاصرة، ويعتمد نجاح المؤسسات التعليمية على قدرة قيادتها على التطوير والتغيير الدائم لمواكبة الاتجاهات الحديثة في العمل، يدفعها ما يجري حولها من تحديات فرضتها عليها المنظمات من أساليب وبرامج وتقنيات حديثة في شتي مجالات العمل.

مع مرور الألفية الثالثة وما تتسم به من ثورة علمية، وتكنولوجية واتصالات أصبحت القيادة قوة حقيقية تؤدي إلى التقدم، والوصول إلى نظام تعليمي متكامل ومتشعب بالجودة يتطلب تغييراً جذرياً في المناخ التنظيمي القائم ومحدداته، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال نظام تعليمي متكامل قادر على استيعاب تلك المعرفة وتطويرها ولتحقيق ذلك لابد من البحث عن هياكل تربوية حديثة ورؤية جديدة للمؤسسة التعليمية، فالقيادة الإدارية أصبحت الركيزة التي تحدد نجاح أي مؤسسة (١).

وهذا يتطلب من القيادات إعادة صياغة اسس تنظيمها وثقافتها، وترتيب أساليب العمل والحياة فيها، وتهيئة العلاقات الاجتماعية والسياسية والإنسانية للتغيير والابتعاد عن الأنماط القديمة، لمواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء، فالعالم ملئ بالتجديدات والتطورات على المستوى الدولي والمحلي، والتي تتطلب متطلبات عديدة في كافة المجالات ومن أهمها مجال التعليم، فغالبا ما يرجع نجاح أو فشل أي مؤسسة في تحقيق أهدافها الي كفاية قيادتها أو عدم كفايتها. (٢)

وتلبية لمطالب واحتياجات المجتمع المصري ونظام التعليم بشكل خاص، تبدو الحاجة الملحة في هذا الوقت الى نظام تعليمي واعي يتميز بالحدثة والقدرة على مواجهة التحديات والمتغيرات المختلفة، ومشاركة العاملين في جميع المستويات في إستراتيجيات العمل عن طريق التوجه نحو اللامركزية وتوزيع المهام والاختصاصات بصورة صحيحة على الأشخاص الصحيحة (٣)، وتمكين القيادات المدرسية من تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات تجاه التغيرات التي تحيط بالبيئة المحيطة.

وتعد القيادة عامل مهم وركيزة أساسية من ركائز النظم التعليمية، كما انها تحتل دور أساسي في جعلها تنصف بالكفاية والفاعلية، وهي في مقدمة اهتمامات المجتمعات الحديثة، فالقائد الإداري المبدع يمثل حجر الزاوية من خلال أسلوبه في اتخاذ القرارات وشخصيته في معالجة تفاصيل القضايا والاعتبارات ذات الصلة، والإدارة المدرسية باعتبارها الحلقة الأهم والهيكلي الأساسي للإدارة التربوية لأنها فهي في تفاعل مباشر مع العملية التربوية والتعليمية.

(٤)

والمدير يقع على رأس الإدارة التربوية، وهو القائد الموجه والمقرر وهو صاحب الخطط والمنسق والمشرف في مدرسته، كما أن من أولويات مهمات القيادة المدرسية أن تنشئ أجيال تتسلح بالعلم وتوجد شعوب قادرة أن تتعايش مع الواقع وتساير التطورات البشرية ولا فقدت هويتها ودفنت أصولها، ونجد أن دورها أكثر عمقاً وأدق خطراً وهو توعيه عقول ورعاية النشء، فيطلب منها أكثر مما يطلب من مدير الشركة أو مدير المصنع لأنها تتعامل مع مشاعر وخصوصيات وأفكار جيل بأكمله. (٥)

تسهم القيادة الرشيدة في الحد من كثير من المشكلات ومنها ظاهرة التراخي التنظيمي، وتعمل على رفع كفاءة العمل والعاملين عن طريق وضع الآليات للوظائف وخطوات سير العمل وتحديد مسؤوليات العمل، بالإضافة إلى معرفتها لاحتياجات المدرسة الحالية والمستقبلية، ويمكنها وضع نظاماً جديداً للعلاقة بين الوظائف المختلفة والقيام بالمهام على أكمل وجه والحد من التراخي في أدائها .

مشكلة البحث

تحاول مصر تطوير وتحسين مستوى التعليم والاستمرار في تنميتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في كل المجالات، كما جاء في الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي (2014_2030) يدفعها ما يجري حولها من تطورات عالمية وتكنولوجية وثورة المعلومات والاتصالات، ونستعرض في هذا البحث مرحلة التعليم الثانوي العام لأنها من أهم مراحل التعليم، لذا يجب الاهتمام بها وتطوير قيادتها وبرامجها وأهدافها وإدارتها لمواجهة المتغيرات حتى تستطيع المدرسة الثانوية العامة القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة به لتحقيق الأهداف المنشودة منها.

وقد اثبتت العديد من الدراسات والبحوث أن هناك نقداً مستمراً للمدرسة الثانوية، فقد اشارت الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي (2014_2030) الي حزمة من المشكلات تكمن في غياب الأنشطة المدرسية المحفزة للعمل، وعدم تفعيلها كجزء أساسي من عمليات التعليم والدافع نحو العمل، فأدى ذلك الي انخفاض جاذبية العمل داخل المدرسة وغلبة الروتين اليومي الذي يؤدي الي ابتعاد المعلم عن عمله وعدم إتقانه، وعدم الاستخدام الامثل للموارد البشرية والإدارية في جميع الوزارات والمحليات وعدم التوصل الي صيغة مناسبة للمركزية واللامركزية، مع غياب الشفافية والمحاسبية من قبل المسؤولين لضعف وسائل الاتصال والمشاركة الفعالة بين الافراد. (٦)

وفي دراسة أخرى رصدت واقع المدرسة الثانوية العامة في مصر الذي يعاني من أوجه القصور والسلبيات تجسدها المشكلات التالية: (٧)
-الاختيار غير السليم للقيادة المسؤولة وعدم كفاءتها وفعاليتها لتفي بمتطلبات الإصلاح والتطوير.

-افتقار السلطة المتاحة للقيادة المدرسية الحكيمة والازمة لتمكينها من إصلاح العملية التعليمية.
التهاون من جانب المديرين مع المعلمين ضعاف الكفاءة والأداء، وغياب الرقابة الإدارية والمحاسبية.
المكافآت والمشجعات مثل الحوافز المادية تعتبر غير راضية بالمقارنة مع المسؤوليات والواجبات.

وقد اكد علي ذلك ان المدرسة الثانوية العامة فقدت فعاليتها وسلوكيات الأفراد في النمط الإداري السائد في المدرسة الثانوية العامة ، وأكدت علي تدنى مستوي العلاقات الإنسانية بين المدير والعاملين وبين الأفراد بما يفقد إدارة المدرسة فعاليتها وتحقيق أهدافها، مع غياب الاجتماعات الدورية التي يعقدها المدير للتعرف علي المشكلات المدرسية وهوما أفقد الاتصال التربوي بينه وبين المعلمين وكذلك العاملين في المدرسة، الامر الذي أنقل عبء علي العاملين في المشاركة بالقرارات واتخاذ الإجراءات المدرسية المناسبة وبالتالي انخفاض الروح المعنوية وعدم الرضا الوظيفي. (٨) وبالإضافة إلى ما سبق من الدراسات نضيف ما تعانيه مدارس التعليم الثانوي العام من أوجه قصور عديدة في النقاط التالية (٩):

- عدم كفاية المعلمين المؤهلين للقيام بعمليات التحسين، والكثير من المعلمين في المدرسة لا يقومون بدورهم بكفاءة ويفتقدون الإبداع وقيادة التطوير وهذا ما يصيب العاملين بالملل والاستهتار.
- اسلوب المركزية الشديدة في التعليم؛ حيث انها تعوق قيام المدير بواجباته وتؤدي إلى تأجيل التصرف في كثير من الأمور؛ وتعطيل سير العمل.
- اتخاذ القرارات الهامة يتم بعيدا عن المعلمين دون معايير معروفة ويرجع هذا إلى غياب قنوات الاتصال بين العاملين، وضياح الوقت والطاقة في أمور غير مفيدة دون إنجاز حقيقي.

واستنادا على ما سبق تتسم معظم المدارس الثانوية العامة بوجود درجة من الضعف في مشاركة العاملين والتوافق حول الرؤية والأهداف ومن مظاهر ذلك ما يلي:

- ضعف السلطات الممنوحة لمديري المدارس تجاه النواحي المالية الخاصة بالمدرسة، وضعف قدرة القيادة بالمدرسة الثانوية على تفعيل المشاركة، مع افتقارها إلى الصلاحيات التي تمكنها من إصلاح وتطوير العملية التعليمية على مستوى المدرسة، وضعف قدرتها على الاستجابة لمتطلبات الإصلاح في ظل تزايد وتضخم البيروقراطية. (١٠)
- وعادة ما يفقد المجتمع المحلي الثقة فيما يتم من عمليات تعليمية داخل المدرسة إذا لم يجد إدارة محكمة، بقيادة مدير مسئول عن عمليات الإدارة، وتداخل المسؤوليات والواجبات بحيث يقوم بها المدير والوكيل مما يؤدي إلى نوع من الصراع في الأدوار والوظائف؛ مع التحيز أحيانا في توزيع الاعمال لبعض المعلمين بالمدرسة. (١١)

وتأسيسا على ما سبق عندما يكون النمط الإداري السائد هو النمط الفوضوي، فلا يشجع المعلمين على تحسين المستوى الإداري بل بالعكس، يشجع جو من اللامبالاة والإهمال والقصور الإداري، وغياب الثقة والتعاون والاحترام المتبادل بين الجميع اللازم لرفع الروح المعنوية وتحقيق معايير الإدارة الفعالة وتحسين جودة العمل، فيما يسمى بالتراخي التنظيمي وهو مشكلة البحث.

ان التراخي التنظيمي موضوع تم عرضه على مستوى عالمي، وتم وصفه نتيجة للأداء والسلوكيات غير المرغوب فيها، ويعد التراخي أحد العناصر التي تنشأ عن الانحرافات والمشكلات البيئية غير المتوقعة في المؤسسة الإدارية او يكون أحد نتائج الاختلاف في القيم والافكار للفئة الأكثر سيطرة، فالتراخي التنظيمي هو تراجع القدرات والموارد الخاصة بمؤسسة معينة^(١٢). مما يضعف من اداء المعلم مع عدم الرغبة في العمل الجماعي والفشل في تكوين فريق للعمل.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

١. ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر والتي تحكم مستوي التراخي التنظيمي للمعلمين؟

٢. ما المقصود بالتراخي التنظيمي، وما أسبابه وما مظاهره وآثر التراخي التنظيمي للمعلمين على مخرجات العملية التعليمية في المدرسة الثانوية؟

٣. ما العلاقة بين ممارسة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر ومستوي التراخي التنظيمي للمعلمين؟

٤. ما التوصيات والمقترحات التي تسهم في تبني نمط إداري للقيادة المدرسية يساعد المدير في الحد من التراخي التنظيمي للمعلمين في المدرسة الثانوية العامة؟

أهداف البحث

يسعى البحث التالي لتحقيق الأهداف التالية:

◆ التعرف على أنماط القيادة السائدة لمديري المدارس الثانوية وممارسة أفضلها في ضوء الاتجاهات الحديثة للقيادة، وتطوير قيادتها وتزويدهم بمهارات التواصل والتكنولوجيا الحديثة.

◆ التطرق إلى طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية للمدير والتراخي التنظيمي للمعلم في المدارس، وأثر كل منهما على الآخر وعلى المؤسسة التعليمية ككل.

◆ الوعي بكثير من المشكلات ومنها التراخي التنظيمي وأضراره على مخرجات العملية التعليمية، والنتائج المترتبة على ظهوره من سلبيات وقصور في المؤسسات التعليمية.

◆ تقديم بعض المقترحات لتطوير أنماط قيادية جديدة يقوم بها المدرء تسهم في الحد من التراخي التنظيمي للمعلمين في المدرسة الثانوية العامة في مصر.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- ◆ تقديم مقترحات لأنماط قيادية جديدة تسهم في تطوير وإصلاح المدرسة الثانوية العامة في مصر، من خلال برامج تدريبية وورش عمل ومحاضرات لتعزيز القيادات المدرسية في فهم وتحسين الأداء المدرسي، وانعكاسه على المخرجات التعليمية والنهوض بالتعليم المصري.
- ◆ الاسهام في مواجهة بعض المشكلات مثل التراخي التنظيمي والذي من شأنه تعطيل حركة المؤسسة التعليمية، فالتراخي التنظيمي يؤثر بالسلب على الالتزام الوظيفي، ومخرجات العمل
- ◆ المساهمة في تطوير نظم إعداد واختيار القيادات المدرسية، وتطوير الأداء المؤسسي وإدراك الهيئة التعليمية أهمية تطوير التعليم بما يتوافق مع رؤية مصر (2030).

منهج البحث

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات ومعالجتها وتحليلها، والوصول الى نتائج وتعميمات والتفسير على النحو التالي:

- (١) جمع المعلومات والبيانات الخاصة بمتغيري الأنماط القيادية وبظاهرة التراخي التنظيمي والتعرف على اشكال هذه الظاهرة والعوامل الكامنة وراءها والنتائج المترتبة عليها وأثرها على الأداء والالتزام الوظيفي للمعلمين في المدارس وبدورها على مخرجات العملية التعليمية.
- (٢) تحليل وتفسير البيانات والوصول الى نتائج الدراسة بهدف التوصل الى تصور مقترح لأنماط قيادية جديدة تسهم في الحد من التراخي التنظيمي لدى المعلمين.

مصطلحات البحث

الأنماط القيادية: (leadership styles)

النمط القيادي هو السلوك الذي يمارسه القائد؛ ليقود به الآخرين ويحسن من ادائهم من خلال رؤية واضحة الأهداف المطلوبة، وتحفيزهم وتمكينهم من النجاح الفعال، وهو القدرة الخاصة التي يتمتع بها المدير للتأثير في الآخرين من خلال السياسات وتصميم الخطط اللازمة لذلك (٣٣)

القيادة: (leadership)

القيادة (في اللغة): من الفعل (قود) ونقيض (السوق) ويقال قاد الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، والاسم من ذلك كله القيادة، والانقياد هو الخشوع، كما تعني أيضا الأخذ بالزمم والسير به، والقائد لدي العرب الأخذ من الأقدمين تعني الدليل والمرشد والهادي. (١٤)

وفي المعجم الوسيط: قاد الدابة قودا وقيدا وقيادة أي مشي أمامها وأخذ بمفودها، وقاد الجيش قيادة: أي رأسه ودبر أمره. (١٥)

أما اصطلاحيا: عملية متبادلة من قبل أشخاص يتم فيها تحفيز بعض الدوافع، والقيم ومختلف الموارد الاقتصادية والسياسية وغيرها في سياق التنافس والصراع من أجل تحقيق الأهداف بشكل مستقل، او بشكل متبادل لتحديد نوع السلوك الأنسب لمواجهة موقف معين. (١٦)

وإجرائيا: القدرة على معاملة الافراد او التأثير في السلوك البشري لتوجيههم نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم، وثقتهم واحترامهم، وتعاونهم وتحقيق التواصل الفعال مع الآخرين، للوصول الي أعلى درجات الامتياز البشري لقيادة العاملين بالمدرسة

الثانوية لتحقيق أهدافها وهي عملية تطوير الأفكار، والرؤية المؤثرة في سلوكيات الآخرين.^(١٧)

ويعد القائد من أهم عناصر القيادة، هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الآخرين على إتمام المهام الموكلة إليهم لأنه يؤثر في الأفراد ويلبي حاجتهم وطموحاتهم، فهو الذي يرسم السياسات ويتخذ القرار ويتبنى الأساليب الحديثة وبسعي دوماً الي التغيير لمواكبة المستجدات فضلا عن امتلاكه رؤية مستقبلية.^(١٨)

التراخي التنظيمي: (Organizational Slack)

- في المعجم الرائد: (ر خ ي) مصدر أرخى: تراخت السماء: بطأت في المطر.^(١٩)
- في معجم اللغة العربية المعاصرة: تراخى عن الأمر: تأخر تباطؤاً وتباعد، تراخى في الأمر: فتر وقصر وتفاسس وتراخى في العمل.^(٢٠)

اصطلاحياً: ويقصد بها تلك الانحرافات التي تصدر عن المعلم اثناء تأدية عمله ومهام وظيفته، والتي تتعلق بصفة اساسية بالالتزام ومن اهمها التهاون في العمل، والرغبة في الحصول على أكبر مقابل بأقل جهد، وتنفيذ الحد الأدنى من العمل، وعدم الجدية، والقبول بمستويات متدنية من الأداء وعدم انجاز العمل بالقدر المناسب على الرغم من توفر القدرة على العمل.^(٢١)

وإجرائياً: التقيد بالروتين اليومي، وعدم استغلال ساعات العمل دون تحقيق العمل المطلوب في الزمن المحدد له بأشكال التباطؤ والتكاسل واللامبالاة، وتنفيذ الواجبات بصورة شكلية تبعد بالمدرسة الثانوية عن انجاز اهدافها المنشودة، ويستدل استجابات افراد عينة الدراسة على مقياس التراخي التنظيمي من خلال المجالات الاتية (الشخصية، اسلوب الادارة، الفاعلية، الالتزام القيمي)^(٢٢)

حدود البحث

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي: -

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس وأثرها على التراخي التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية العامة.
الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية العامة في مصر فقط.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات التي تتعلق بالأنماط القيادية

1_ الأنماط القيادية لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية وأثرها علي سير العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين (إبراهيم طلاحفة 2021)^(٢٣)

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وقد تكونت عينة الدراسة من (221) معلم ومعلمة في محافظة عجلون ، وبينت نتائج الدراسة أن أكثر الأنماط المتبعة هو النمط الديمقراطي وتلاه الأوتوقراطي وأخرا المتسيب أو المتساهل، كما بينت النتائج أن معلمي المدارس الذي يديرها مديري من النمط الأوتوقراطي يميلون الي ابتداع أسباب وهمية للتغيب ،أما النمط الديمقراطي نجد أن المعلمين أكثر التزاما بالحصص المدرسية ،وتلاه النمط المتسيب نجد أن معلميه أكثر ميلا الي عدم الالتزام الوظيفي وتسيبا عن باقي الأنماط، واستنتج الباحث أن علي مديري المدارس إعادة النظر في النمط القيادي المناسب بما يتلاءم مع المناخ المحيط ومحاولة تحسينه للسير بالعملية التعليمية نحو الأفضل .

3 العلاقة بين أنماط القيادة المطبقة من المدراء والرضا الوظيفي للمعلمين في المدرسة الثانوية في تنزانيا.^(٢٤) (Nyenyenbe & et al 2016)

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (180) معلم من (10) مدارس ثانوية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من إجمالي (23) مدرسة في منطقة سونجيا في تنزانيا، وتوصلت الدراسة الي أن مستوي الرضا الوظيفي كان مرتفع عندما كان مدراءهم يتبعون أنماط قيادية تهتم بهم وبرفاهيتهم الشخصية، وأوصت بالتوجه الي تطبيق القيادة التحويلية والقيادة الموقفية في تنزانيا، ومنح إدارات حريات أكثر في برامج التعليم ومناهجه وكتبه ووسائل التقويم، إنشاء نظم حديثة لإدارة الأزمات والكوارث والتنبؤ بحدوث المشكلات قبل وقوعها وتفاديها ودعم اتخاذ القرارات التي تعتمد علي التكنولوجيا الحديثة.

3_ الأنماط القيادية لدي مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين في الكويت (العدواني 2013) (٢٥)

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطور الباحث استبانتين: الأولى للأنماط القيادية وتكونت من (٣٤) فقرة موزعة علي 3 مجالات نمط القيادة الديمقراطي ونمط القيادة التسيبي ونمط القيادة التسلسلي، واستبانة للضغوط التنظيمية، وتوصلت الدراسة الي ان نمط القيادة السائد لدي مديري المدارس من وجه نظر المعلمين هو القيادة الديمقراطية في دولة الكويت وهو من أفضل الأنماط الإدارية، وفي الرتبة الثانية نمط القيادة التسلسلي، وفي الرتبة الأخيرة نمط القيادة التسيبي.

4_ أنماط القيادة المتبعة للمشرفين وعلاقتها بمستوي سلوك المواطنة في كومباوري في الهند (Yesuraja & Yesudian) (٢٦)

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، للتعرف علي أنماط القيادة التالية (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر، النمط القيادة الأبوية) وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، وكانت الاستبانة أداة الدراسة وتكونت عينة الدراسة من (160) مشرف، وتوصلت الدراسة الي أن نسبة (43%) من المشرفيين يمارسون نمط القيادة الديمقراطي في مؤسساتهم، ووجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة الديمقراطية وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

5_ النمط القيادي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية ومعلموها وعلاقته بثقافة المدرسة في الرياض. (النوح) (٢٧)

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (150) مديرا و(1350) معلما، استجاب منهم (62) مديرا و(421) معلما، وتوصلت الدراسة الي المعلمين يرون مديري المدارس المتوسطة والثانوية يمارسون نمط القيادة الديمقراطي بدرجة متوسطة، بينما يري المديرين أنهم يمارسونه بشكل عال، وهناك اتفاق منهم علي ممارسة نمط القيادة الأوتوقراطي بدرجة ضعيفة، وهناك موافقة أيضا من قبل أفراد العينة (مدبرين ومعلمين) علي ممارسة مديري المدارس الثانوية والمتوسطة نمط القيادة الترسلي بصورة ضعيفة جدا، وحشد جهود القوى المستثيرة في المجتمع المحلي.

المحور الثاني: الدراسات التي تتعلق بالتراخي التنظيمي:-

١_العلاقة بين التراخي التنظيمي والأداء المؤسسي باعتباره من المخاطر المحتملة والتحديات غير المتوقعة (٢٠٢٠) (٢٨)

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الكشف عن العلاقة بين التراخي التنظيمي وأداء المؤسسات، تكونت عينة الدراسة من (320) فرد، وأثبتت نتائج الدراسة ان التغيرات البيئية والخارجية من اهم العوامل المساعدة على ظهور التراخي التنظيمي في المؤسسة المختلفة، وعلاقة الرئيس بالمروسين الذي يجمع ما بين الشد والجذب، والتي من شأنها ايجاد نظام فوضوي، كما ان

اتجاهات الافراد وميولهم في معظم الاحيان تؤثر سلبيا، اذ تسهم في ايجاد جو من اللامبالاة والاقطاع يحول دون تطبيق الاستراتيجيات لتحقيق ميزتها التنافسية والحفاظ علي بقاء المؤسسات واستمرارها، مما يؤدي الى عدم الوصول الى الاهداف المرجوة التي يمثل محورها الأساسي.

٢- الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قسبة المفرق. (العجلواني 2017). (١)

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم عمل استبانة وعرضها على المعلمين ضمن العينة المختارة وتم تحديد أربع مجالات لقياس التراخي من خلال (الشخصية، أسلوب الإدارة، الفاعلية والالتزام القيمي)، وقد أثبتت أن التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظر معلمهم جاء منخفضا، وهناك علاقة ارتباطية ايجابية عكسية بين مجالات الرقابة الإدارية ومجالات التراخي التنظيمي وعلاقة سلبية بين المجال الكلي للرقابة والمجال الكلي للتراخي التنظيمي وأوصت الدراسة بتتبع مواطن الضعف والتراخي التنظيمي ومعالجتها.

٣- التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظرة المعلمين (حسين 2017). (٣٠)

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي في التعرف على مستوى التراخي التنظيمي لمديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان، وعلاقتها بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وجهة نظر المعلمين، اختارت عينة بشكل عشوائي من (327) معلم ومعلمة، واستجابوا لأداة الدراسة وتم عمل استبانة للتراخي وأخرى للثقافة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، كان التراخي التنظيمي مرتفعا لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمهم مستوى الثقافة التنظيمية في تلك المدارس متوسطا، ووجود علاقة ارتباطية بين التراخي والثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.62).

٤- التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس وعلاقته بكل من الأداء والرضا الوظيفي لدى المعلمين في الأردن. (عائشة 2013). (١)

اتبعت المنهج الوصفي، تكونت عينة من الدراسة من (285) مديراً ومديرة و (2936) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية العامة في الأردن، استخدمت ثلاث أدوات لقياس مستوى التراخي التنظيمي، والثانية لقياس الأداء الوظيفي، والثالثة لقياس مستوى الرضا الوظيفي، وقد تم التأكد من صدق الأدوات وثباتها، فكان مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين مرتفعا، كما وجدت علاقة ارتباطية سلبية بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن ومستوى الأداء والرضا الوظيفي لمعلمي تلك المدارس.

٥- أثر إدارة التراخي التنظيمي على الأداء الإبداعي من خلال تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الإيرانية. (Azizi & Nematollahi) (٣١)

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد هدفت دراسة إلى التعرف إلى أثر إدارة التراخي التنظيمي في العلاقة بين التراخي التنظيمي والأداء الإبداعي من خلال تكنولوجيا المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من مديري اقسام التعليم الإلكتروني من المعلومات في الجامعات الإيرانية (جامعة فارس بيايامي نور) وتم بناء استبانة وتوزيعها على العينة وقد أظهرت النتائج أنه من أجل الوصول إلى تراخي التنظيمي عند المستوى المعتدل، يجب أن يستطيع المديرين الوصول إلى مستويات الاداء الإبداعي التنظيمي من خلال التحكم في مستوى التراخي التنظيمي ومواجهته بأنماط إدارية حديثة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

لقد كانت الدراسات السابقة لها الاثر الكبير في اختيار الى عدد من المراجع والمصادر العربية والاجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، كما افادت الدراسات السابقة في صياغة المشكلة والاسهام في تكوين وتطوير اركان الجانب النظري للدراسة.

التعليق على الدراسات السابقة

تم عرض الدراسات السابقة من الأحداث الي الأقدم، وربط (الأنماط القيادية) هذا المتغير بعدد من المتغيرات الاخرى التي تؤثر فيه ويتأثر بها كما في دراسة (العدواني 2013) بالضغوط التنظيمية، أما دراسة (النوح 2012) ربطته بثقافة المدرسة، أما عن متغير التراخي التنظيمي، ارتبط بالأداء والرضا الوظيفي، واقترن ايضا التراخي التنظيمي بالثقافة التنظيمية كما في دراسة (عائشة 2017) وتعتبر هي الوحيدة من نوعها في ربط العلاقة بين المتغيرين الاول والثاني، والدراسة الثالثة (العجلوني 2012)، ربط الباحث الرقابة الادارية بالمتغير الأساسي الذي هو موضوع الدراسة التراخي التنظيمي، اما بالنسبة الي الدراسات الاجنبية ربطت متغير الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي للمعلمين والآخر بسلوك المواطنة أما متغير التراخي التنظيمي ارتبط بالأداء الإبداعي من خلال تكنولوجيا المعلومات والتعليم.

خطوات البحث:

1 الخطوة الأولى: وتضمنت الإطار العام للدراسة وشمل (مقدمة الدراسة ،ومشكلة الدراسة ،وأهداف الدراسة ،وأهمية الدراسة ،ومنهج الدراسة ، ومصطلحات الدراسة، وحدودها والدراسات السابقة).

2 الخطوة الثانية: وتضمنت الإطار النظري للأنماط القيادية السائدة، ومعرفة القيادة والفرق بينها وبين الإدارة والأدوار القيادية لمديري المدارس والمهارات اللازمة للقائد والاتجاهات حديثة في القيادة.

3 الخطوة الثالثة: وتضمنت الإطار النظري للتراخي التنظيمي، والمقصود به ومظاهره وآثاره السلبية على أداء المعلمين، وابعاده وأنواعه وكيف يمكن التغلب عليه باستخدام نمط قيادي معتدل.

4 الخطوة الرابعة: وتضمنت العلاقة بين ممارسة نمط قيادي لمديري المدارس يحكم مستوي التراخي التنظيمي للمعلمين وأثر كل نمط على مستواه ويحد منه في المدرسة الثانوية العامة في مصر.

5 الخطوة الخامسة: تضمنت مقترحات لتطوير أنماط قيادية جديدة لمديري مدارس الثانوية العامة في مصر، تساهم في تحسين أداء المعلمين وتحسين جودة العمل ومخرجات التعليم، وتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر، وتحد من ظاهرة التراخي التنظيمي للمعلمين.

واستعرضنا فيما سبق الخطوة الأولى ونعرض بعد ذلك الخطوة الثانية كما يلي:
الخطوة الثانية: الأنماط القيادية (إطاراً نظرياً)

1/2: الأنماط القيادية:

النمط القيادي هو السلوك الذي يمارسه القائد؛ ليقود به الاخرين ويحسن من ادائهم من خلال رؤية واضحة الأهداف المطلوبة، وعلى غير المتوقع أن يكون للفائد نمط قيادي واحد فقد يكون له عدة أنماط ولكنه يعرف بالنمط السائد على سلوكه (٣٣)، ونجد أن القيادة تحدث نتيجة تفاعل بين ثلاثة محاور أساسية هي التي تحكم نمط القياد في ضوء ثقافة ونمط وإطار تعليمي وهما (٣٤):

- القائد من حيث شخصيته، واتجاهاته، وسياسته في العمل، وسلوكه في التعامل مع الغير.
 - المرؤوسون من خلال احتياجاتهم، ومشاعرهم، وخصائصهم، ومتطلباتهم.
 - الظروف المحيطة بالموقف من طبيعة المشكلة، وأبعادها، وظروفها.
- الأنماط القيادية حسب سلوك القائد: وقد تعددت أنماط القيادة وأخذت تصنيفات كما يلي:

• 1/1/2 النمط الديمقراطي Democratic style: (٣٥)

يحرص القائد على إحداث التنسيق والترابط بين أفراد العمل، ويشارك الجميع في المناقشات والسماح بحرية لإبداء الرأي، فيسود المناخ الديمقراطي ويشعر كل بمكانته مع الاحترام المتبادل وتبادل الآراء حيث تحدد الأهداف والإستراتيجيات نتيجة المناقشات الجماعية ، وتنتزع المسؤوليات بموضوعية ، فيعمل الجميع بدون تحيز في فريق متعاون، ويتصف القائد الديمقراطي باهتمامه بأراء الآخرين، مع تقديم النصح والإرشاد، ويشجع على المناقشة وتقييم الأمور بمعايير سليمة ، فهو يشجع الابتكار ويحقق المشاركة الفعالة ، وإظهار قدرات العاملين، ويتمتع بحب الافراد لقيادته.

وتستند هذه القيادة على ثلاث مرتكزات:

- فتح قنوات اتصال بين الجميع وتنمية العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، فتخلق جوًا اجتماعيًا صحيًا يشعر فيه الفرد بالانتماء إلى أسرة العمل.
- حل المشكلات ويتم نقل الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين للتمكن من إنجازها والمشاركة في صنع القرار ورعاية مصالح الجميع لخلق التعاون وجودة العمل.
- تقييم المعلم بشكل أكثر عدالة باستخدام وسائل تقييم حديثة تضمن كونه مثل أعلى والتعرف على خصائصه الشخصية وقدراته القيادية وسماته وتواصله مع الآخرين.

• 2/1/2 النمط الأوتوقراطي Autocratic style: (٣٦)

يسمى أيضًا النمط الدكتاتوري أو التسلطي، حيث تتركز السلطة واتخاذ القرارات في يد القائد، ولا يسمح لآخرين بالمشاركة ويستأثر بجميع السلطات ويقتصر دورهم في تنفيذ التعليمات والقرارات، ويلزم العاملين بالطاعة وفقا لرغباته؛ لتحقيق الأهداف المطلوب تنفيذها وتعتمد العلاقة هنا بين القائد والمرؤوسين على التهديد واتباع التعليمات دون مناقشة ويكون الاتصال بين القائد والجماعة رأسياً من أعلى لأسفل، وهذا ما يهدد بالانحلال وتفكك الجماعة إذا انسحب القائد.

ويسعى القائد إلى جعل العلاقات بين أفراد الجماعة غير متماسكة؛ حتى لا يحدث تحالف ضده، ويكون القائد الدكتاتوري غير محبوب من أفراد الجماعة، فليس من حق المرؤوسين تبادل آرائهم إلى القيادة، ويقال قنوات الاتصال بين الأفراد في العمل، وظهور الروح السلبية،

وضعف العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة، وهو مصدر الثواب والعقاب والحاكم فقط وهو غير مفضل في أسلوبه.

• 3/1/2 النمط الترسلي Chaotic pattern : (٣٧)

وهذا النمط يعطى الحرية الكاملة للمرؤوسين في عملية التخطيط والتنفيذ، ويفقد الطابع القيادي لا يشترك في المناقشات واتخاذ القرار، فهو يقوم بدور الوسيط، وهو نمط سريع الانهيار؛ لأنه يتخلى عن أهم صفات القيادة وهي المسئولية في اتخاذ القرارات. وتتصف الجماعة في ظل هذا النمط بالتسيب والفضى، وعدم التماسك؛ لأن المسئوليات تكون غير واضحة، فيترك الحبل على الغارب في اتخاذ القرارات مما يؤدي لفشل الجماعة، وإهدار الوقت مع إهمال العمل دون إنجاز، وانعدام الدافع الحقيقي للعمل والفشل في تعبئة طاقات العاملين. ومن سمات هذا النمط:

- منح أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطهم وقد تكون على درجة من الصواب.
- اتجاه القائد لمنح السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وإسناد الأعمال دون تخصيص لفرد.
- تدني مستوي العمل وضعف العلاقات الاجتماعية نتيجة عدم التعاون في إنجاز المهام.

2/2_ القيادة التربوية

هي عملية ثقافية لتحقيق أهداف العملية التربوية في إطار تعليمي تربوي يقوم بالواجبات المسندة إليه، يؤدي القائد التربوي دوره من خلال الإدارة الفعالة في وجود فريق عمل (جماعة) تتعاون جهوده معه، وهي المسئولة عن وضع الخطط واتخاذ قرارات، وتتطلب صفات ومهارات معينة في القائد، فهي المسئولة عن تأهيل وتدريب هيئة العمل؛ لبلوغ الأهداف المشتركة وتقوم على الإيجابيات، وفعاليات ينتج عنها أنماط مترابطة لمواكبة التطورات المحيطة (٣٨).

ويجب توافر عدة عناصر في تعريف القيادة التربوية، ليصبح المفهوم متكامل وهي:

- أن تعتمد العلاقة بين القائد والمرؤوسين على التعاون المتبادل وليس الإكراه.
 - وجود طرفين معاً (قائد ومرؤوسين)، في هذه العلاقة فلا يصلح طرف واحد.
 - تتوفر الثقافة لدى القادة والمرؤوسون على تحقيق التغيير في الأهداف المشتركة.
- وتشتمل القيادة على عدة عناصر تؤكد أنها عملية تفاعل ديناميكي بين الأفراد، يتأثر من خلالها الآخرون؛ لتحقيق أهداف محددة في موقف معين، وهي (٣٩):
- مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك يسعوا لتحقيقه وهم (الأتباع)،
 - شخص يوجه ويقود هذه الجماعة ويتعاون معها وهو (القائد)،
 - بيئة اجتماعية يتفاعل فيها الأفراد والقائد (بيئة الموقف).

1/2/2 العلاقة بين القيادة والإدارة : (٤٠)

ومما لا شك فيه لابد أن نفرق بين طبيعة العمل الإداري ، وطبيعة العمل القيادي ، ولقد اختلفت الآراء حول علاقة القيادة بالإدارة، فالبعض يري أن الإدارة والقيادة وجهان لعملة واحدة ونظامان مختلفان ولكن يكمل بعضهما بعض، ورغم أن لكل مجال منهم خصائصه ووظائفه إلا أنهما ضروريان لنجاح المنظمات، والجمع بينهما يعتبر تحدياً حقيقياً، وأضاف البعض أن الإدارة تهتم بالوقت الحالي بينما تهتم القيادة بالحاضر والمستقبل معاً ، وتقوم الإدارة على تسهيل أداء العمل وفق الإمكانيات، أما القيادة تطور الأساليب وتحفز العاملين نحو الكفاءة والإبداع عن طريق التفاعل معهم، واستغلال إمكانياتهم المتاحة، ويمكن توضيح الفرق في الجدول التالي:

جدول رقم (1): الفرق بين الإدارة والقيادة (٤١)

الإدارة	القيادة
<p>وإدارة هي أداة الأشياء وليس إدارة الأفراد فنحن ندير الشيء لا نقوده لذا الإدارة أوسع في مفهومها للأشياء على عكس القيادة مرتكزات الإدارة تقوم على عدة عمليات رئيسية وهي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة إدارة عملية إنسانية بالدرجة الأولى تستهدف تحقيق أقصى إشباع لل رغبات الإنسانية.</p>	<p>هي القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي تحدي الوضع الحالي، ومسئولة تجاه المجموعة للوصول للأهداف المطلوبة، وعليه فهي تهتم بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحديد الخطط والرؤية. - حشد القوى البشرية والهمم. - تمكين العاملين واختيار العمل الصحيح.

2/3_ أهمية القيادة الادارية داخل المؤسسات التعليمية (٤٢):

- تعمل القيادة المدرسية من منطلق الريادة والتأكيد على الروح المعنوية للأفراد وتشجيعهم على الأداء بحرية وكذلك تنسيق جهود الموارد البشرية ودعم لفرق العمل.
 - يعتمد القائد الإداري على سلطة التأثير والتوجيه في تحقيق أهدافه أكثر من اعتماد على المركز او الوظيفة او السلطة.
 - يعتمد القائد الإداري على مساندة الافراد في تحديد هيكل الخبرات والمهارات للموارد البشرية المتناسبة ومواكبة التغيرات المحيطة مع متطلبات المنظمة.
- وتستنتج من هنا تحولت القيادة المدرسية من القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف في المدرسة الى القدرة على احداث التغيير، فقائد ينظر الى التغيير كفرصة كبيرة للمساهمة في صنع المستقبل بإدراكه كيفية احداث التغييرات الصحيحة وكيف يجعلها فعالة داخل المؤسسة.

1/3/2 دور المدير كقائد تربوي في المدارس الثانوي (٤٣)

دور المدير حيوي كقائد لعملية التعليم والتعامل مع الموظفين في المؤسسات التعليمية حيث يقوم بتقديم الدعم والتعزيز من خلال مساندتهم، وإزالة الحواجز التي تحول دون تطوير القدرة على التغيير، يقوم المدير بعرض المواقف وتحليلها وتوقع الذي سيحدث داخل المدرسة، فتجاح المدير يتوقف على فهمه للعلاقات الإنسانية لأن الإنسان هو الأساس في عملية الإدارة.

4/2: المهارات القيادية:

لتكوين قيادة رائدة ناجحة يلزم توفر مهارات أساسية للقائد:

المهارات الإدارية Management skills: (٤٤)

ويقصد بها قدرة القائد على توزيع المسؤوليات داخل المدرسة توزيعاً عادلاً، ومتابعة الأداء الإداري، والتنسيق بين الأنشطة المختلفة، وتنفيذ الأعمال، وعدم تعقيد الإجراءات، ومن هذه المهارات: (إدارة الوقت، صنع القرار، إدارة الازمات، إدارة التغيير) فينبغي أن يتوفر لدى القائد الخبرة والقدرات الإدارية؛ للقيام بدوره في إدارة شئون العمل، فهو بمثابة الخبرة الواعية، والمحور الأساسي لهذه المهارة هو التفكير والعمل وفق الخطط المنظمة، وتقتصر المهارة الإدارية على وضع استراتيجية للعمل في اتجاه الهدف مع التنسيق، والتنظيم، وتفويض بعض المسؤوليات، ومتابعة الأعمال والاطلاع باستمرار على المستجدات لتحقيق أهدافها.

المهارات الفنية Technical skills: (٤٥)

يقصد بها قدرة القائد على التعمق الدقيق في المعرفة، وقدرته على البحث وتوظيف المعارف والتجارب، ومهارات التقدم الفني؛ لتطوير النظم والأساليب التي ترفع كفاءة الأداء وتزيد فعاليته، فهي مهارات متخصصة فنية في فروع المعرفة، والقدرة في استخدام هذه المعرفة بشكل أفضل ليحقق الهدف بفاعلية، ويمكن اكتساب المهارة الفنية عن طريق التدريب والدراسة والخبرة، وهي من المهارات المهمة؛ لكونها تتمثل في فهم القائد لنظم وإجراءات التعليم وقوانينه، وإدراكه لمسئوليته واختصاصاته، ومهامه وتتسم هذه المهارة بخصائص مميزة منها:

تتميز بالقدرة الفنية العالية، والقدرة على التحليل، وعلى اتخاذ الإجراءات باستخدام الطرق الفنية أثناء العمل، ومن الصفات المتوفرة بها: (القدرة على تحمل المسؤولية - الدقة والتفكير العميق للأمر - الحزم - حب العمل - الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه).

المهارات الإنسانية Human skills: (٤٦)

يقصد بها قدرة القائد على التعامل مع الآخرين بشكل إنساني وتنسيق جهودهم؛ لخلق روح العمل الجماعي بينهم، وتتعلق هذه المهارة بالعلاقات الإنسانية في التعامل بنجاح مع

الآخرين؛ وتقوية الصلة بين أفراد العمل مما يزيد الإنتاج، فالمهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم للعمل بحماس وحب، فهي تستطيع أن تقوي الروح المعنوية للجماعة، فتحقق الرضا النفسي، وتولد الثقة، ويتطلب من القائد قدرات وإمكانات واعي لفهم مشاعر الآخرين، ولا بد:

- أن يكون قادرًا على بناء علاقات إنسانية مع مرؤوسيه وبتيح فرصة التعبير عن آرائهم.
- توجيه العلاقات بين الجماعة والتفاعل الإيجابي لخلق تماسك وانسجام حقيقي بين العاملين.

المهارات الإدراكية Cognitive skills: (٤٧)

يقصد بها قدرة القائد على إدراك طبيعة العمل وماذا يحدث في أجزاءه، وقدرة القائد على تصور وإدراك وتفهم علاقات المرؤوسين بالمدرسة، وكذلك علاقة المدرسة بالمجتمع ككل، وتظهر في قدرة القائد في تطوير الأفكار والتنبؤ بالمشكلات وتحليلها، وتوقع ما سوف يحدث في المستقبل، إلى جانب القدرة على رسم خطط العمل وترتيب الأولويات، وهي من أكثر المهارات أهمية، لأنها مهارات للمستويات العليا من الإدراك، وتعتمد المهارة الإدراكية على محورين: هما الخبرة الطويلة والذكاء، كما تعتمد على قدرة المدير على التفكير التجريدي، والتي تساعد القائد على رسم الخطط، وتعظيم الإيجابيات وتقليل السلبيات.

مهارات التصور الكلي: Kidney visualization skills (٤٨)

تتمثل هذه المهارة في تحديد جميع أنشطة العمل كمنظومة واحدة، وتهتم القيادة الإدارية بجميع الأجزاء بدلاً من الاهتمام المحدود بجزئية واحدة من جزئيات العمل ورسم خطط عامة، وتحقق مهارة التصور الكلي، إذا وضعت اهتمامها الأول في التحقق من الأهداف الكلية للعمل، وبناء وتنمية أساليب الاتصال الفعال التي تمثل الجهاز العصبي للتنظيم، وتطوير أساليب وخلق طرق مختلفة لمواجهة أوجه الصراع، ويمكن تطوير تلك المهارة بالبحث المستمر والتأمل لتجارب أخرى مماثلة، والعمل على الاستفادة منها وانتشار ثقافة عامة في إطار الفلسفة الموجهة لجوانب العملية التعليمية.

5/2_الاتجاهات الحديثة للقيادة:

هناك العديد من الاتجاهات الحديثة التي تناولت القيادة ومنها:

القيادة المستدامة: (٤٩)

ويتصف هذا النمط القيادي بدعم آليات الاستدامة الفاعلة من أجل مستقبل أفضل من خلال الرؤية المستقبلية والتفكير العميق وآليات التفاعل الإيجابي لتحقيق أهداف المدرسة، فالقائد يسعى الي تحقيق النجاح والتميز بشكل مستمر، لأنه يساعد في نشر روح الإخاء، وتتميز جودة التعليم والتعلم واستمراره. والقيادة المستدامة لا تستغل الموارد البشرية والمادية

فقط دون مبرر، بل انها تعطي اهتماما كبيرا بالابتعاد عن أي مخاطر يقع على البيئة التعليمية والمجتمع.

تركز على الأصالة والانفتاح وعمليات الإصلاح وينبغي دعم جميع أعضاء المجتمع المدرسي ورعايتهم في عملية تطوير القيادات، وتهدف الي دعم وتعزيز العلاقات الإنسانية المتبادلة بين أعضاء المجتمع المدرسي واستدامة العلاقات بين أعضاء المجتمع المدرسي والمحلي، وتتميز أيضا بالتوافق بين احتياجات العاملين والأغراض الأخلاقية عند أداء كافة المهام والمسئوليات الأكاديمية والإدارية.

القيادة الإجرائية (التبادلية):^(٥٠) Procedural leadership

تقوم هذه النظرية على التبادل المستمر بين القائد وأتباعه، فالقائد يهتم بالنتائج، وينعكس على المرؤوسين من خلال تقديم الحوافز والمكافآت والمشجعات أو فرض عقوبات، تقوم علي:

- **المكافأة المشروطة:** وتشمل عمليات دعم إيجابي بين القائد والآخرين؛ ليتمكن من تحقيق الأهداف وضبط الأمور ومواكبة التغيرات المحيطة.
- **الإدارة بالاستثناء:** والتي يعترض عليها القائد عندما تسير الأمور بشكل خاطئ، من خلال الثواب والتعزيز السلبي والعقاب.

فهي تقوم على أساس تبادل المنفعة العامة بين القائد ومرؤوسيه، من خلال رؤية القائد عن كيفية الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية، فالقائد يقدم لهم الاحتياجات المادية مقابل ما يلزمهم بعمل كل ما يطلب منهم، فهي تقوم على مبدأ المصلحة العامة بالتبادل، وتفسر نمط القائد على أساس مبدأ اقتصادي، وتحكم العلاقة بينهما إجراءات محددة تتمثل في الثواب، والعقاب.

نظرية القيادة التحويلية Transformative Leadership Theory:^(٥١)

وتعد القيادة التحويلية من الأساليب المفضلة للقادة ، فالقادة التحويليين يشكلون علاقة من العمل والارتقاء المتبادل، والتي تجعل الأتباع قادة وربما تحول القادة إلى وكلاء أخلاقيين، وهناك أربعة عوامل تحدد سلوك القادة التحويليين وهي: (التحفيز الذهني - الدافع المادي - المراعاة الفردية - التأثير المثالي) ويجعل القائد المرؤوسين يتبادلون معه الرؤية المستقبلية حول تطوير الأداء، وتزويدهم بفرص للقيادة، كما يتسم القائد التحويلي بعدة صفات من أهمها أن يكون لديه رؤية للتطوير والتغيير وثقة بقدراته وإمكاناته، ويحفز المرؤوسين للعمل، ويعزز التفكير الإبداعي، وللقيادة التحويلية أبعاد تتمثل في الآتي:

- الدافع والتشجيع لدى القائد، وقدرته على الاتصال بالآخرين، والتعبير عن الأهداف.
- التشجيع الإبداعي يحفز العمل لمواجهة المشكلات، ويقوم بمعالجتها بطرق حديثة.

- التأثير والجاذبية كتنمية روح الاعتراز للعاملين بتقديم أداء متميز مع تحقيق الثقة والاحترام.
- الاهتمام بالمشاعر الإنسانية وإدراك الفرق بينهم، وتدريبهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

القيادة التشاركية (°٢) Participatory leadership

وتعتمد على قيام القائد بمناقشة المشكلات والمشاركة مع مرؤوسيه واتخاذ قرار جماعي، مما يتيح للعاملين الاشتراك في صنع القرار، وتصبح هناك مشاركة للفرد في نشاطات المجموعة، مما يساعد على تحقيق الأهداف، وتحمل المسؤولية وتوسيع دائرة الحوار والتأكيد على أهمية مشاركة كافة العاملين في ابداء الرأي، بالإضافة الى دعم قنوات الاتصال بين المدرسة وبين المستويات الادارية العليا وتقوم على تحقيق المشاركة والتواصل بين الأفراد ومرؤوسيه. وهي من الاتجاهات الحديثة في القيادة، لزيادة الدافعية لدى العاملين، وهذه المشاركة تتطلب تحمل المسؤوليات، والالتزام بتحقيق أهداف المدرسة، والوصول لأعلى مستويات الأداء، وتقوم على مبدأ بتفويض الصلاحيات بما يتناسب مع قدرات المرؤوسين، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، والاستفادة من خبراتهم لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة: التراخي التنظيمي مفهومه وأبعاده

بعد التراخي التنظيمي في المدرسة أحد العوامل الأساسية التي تظهر أثارها السلبية على مخرجات التعليم ومدى تحقيق الأهداف التربوية ، إذ يعد التراخي التنظيمي ظاهرة سلوكية سلبية انتشرت في الدول النامية تعكس القيم الاجتماعية نحو العمل، فهناك بعض العاملين يميلون إلى التراخي والتكاسل والإهمال في العمل ولا يحثهم أو يشجعهم على أداء وظائفهم ومهامهم وبذل جهودهم إلا الحوافز المادية والمشجعات المعنوية أو المصلحة الشخصية من جهة و الخوف من العقاب من جهة أخرى ، فهم يبذلون الجهود القليلة في العمل مقابل الحصول على أجور كبيرة أو تنفيذ الحد الأدنى من المهام للابتعاد عن حد الخطر وهو الفصل أو الإنذار أو الخصم المادي. (٥٣)

عدم التوافق بين الإدارة وقرارتها وبين المنفذين لهذا القرار، الامر الذي ينشأ عنه صراع بين الهدف من هذا القرار، ومخرجاته بعد التنفيذ، والنتيجة ظهور مشكلات تؤدي إلى الإهمال في علاجها، والتقيد بالروتين، وغلبة المركزية على الأعمال الإدارية وعدم التحديد الواضح للمسؤوليات وعدم توزيعها بالشكل العادل، أدى إلي عدم تحقيق الأهداف على مستوى القيادة العليا والقيادة التنفيذية (°٤) وهذا التنافر انعكس مخرجاته السلبية على البيئة الإدارية بشكل عام والبيئة المدرسية بشكل خاص، أدى الي ظهور الإهمال والتراخي وخاصة في غياب الرقابة الإدارية.

ولذا أشارت دراسة (stede, 2000) إلى ضرورة الربط بين الرقابة الإدارية والتراخي التنظيمي في القطاع التربوي، حيث وجد أن هناك تأخر وقصور في المخرجات التربوية رغم توفر كل أو معظم المصادر اللازمة لتحقيق أفضل المخرجات التعليمية وبما يضمن سير

العملية التعليمية على أفضل وجه، وأكد على أهمية توافر الكوادر البشرية المؤهلة للعمل وذلك لحد من مستوي التراخي، ومن ناحية أخرى توفر الأدوات والمواد والأبنية أو المصادر الغير بشرية بهدف تحقيق مخرجات تربوية للمجتمع تتمثل بمستوى ثقافي وتعليمي يتوافق مع الطموحات والآمال المنشودة. (٥٥)

1/3 مظاهر التراخي التنظيمي في المؤسسات التعليمية: (٥٦)

- عدم المواظبة على مواعيد العمل، مثل التأخير في الحضور أو الانقطاع عن العمل بدون سبب وبدون سابق إنذار أو الغياب المتكرر، وعدم الرغبة في العمل الجماعي.
- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدرسة اتجاه بعض سياسات العمل، وخاصة سياسات الأجور والرواتب والحوافز بسبب انخفاض دخله ومستواه المادي.
- التكاثر وعدم انجاز العمل بالقدر المناسب على الرغم من توافر القدرة على العمل.
- النزاعات والصراعات المستمرة بين العاملين، نتيجة لعدم تماسك الجماعة

1/1/3 ورصدت دراسة ثانية مظاهر مختلفة نعرض منها ما يلي: (٥٧)

- عدم التواجد في مكان العمل فترات طويلة دون مبرر مقبول أو عذر منطقي.
- ظهور اللامبالاة في العمل وانعدام دافعية العمل بجد، عدم الانصياع للأوامر والتعليمات.
- ضعف الرقابة والإشراف من قبل الرؤساء على مرؤوسيههم.
- التهرب من اتخاذ القرار وفقدان احترام المرؤوسين للرئيس.

2/3 أسباب التراخي التنظيمي في المؤسسات التعليمية:

وقد ذكر مولر (Moller,2009) سببين أساسيين وهما:

-عدم وجود التنظيم والتوجيه الفعال للجهود وغياب الخطط في النظام مما يؤدي الى عدم استغلالها ومن ثم ضياعها وعدم الافادة منها فضلا عن ضياع الوقت وعدم الاستغلال الامثل للموارد البشرية.

عدم وجود التنسيق بين أهداف الإدارة المدرسية والاهداف التي وضعتها الدولة للقطاع التعليمي وضمن الوصول الى الاهداف المطلوبة وبالتالي قصور في تحقيق الاهداف العامة للدولة. (٥٨)

وهناك من يري أن تعيين المديرين غير الأكفاء عن طريق الوساطة وتأثيرها السلبي في سير العمل وتحقيق أهدافه، وأثر المحاباة والمحسوبية في أداء المعلمين يزيد من مستوي التراخي التنظيمي، إذ يجد الموظف من يغطي على كسله وأخطائه التي يرتكبها في العمل، وكذلك قلة اهتمام الإدارة بتقديم المكافآت والمشجعات المادية أو المعنوية للعاملين، وعدم توافق مجالات العمل مع تخصصات العاملين التي يطمحون إليها، وغياب التنسيق فيما بينهم، وبالتالي ادي

الي عدم توفير البيئة المناسبة للعمل وكثرة ضغوط العمل على العاملين ومنها الي مشكلة البحث وهي التراخي التنظيمي. (٥٩)

1/2/3 ورصدت دراسة أخرى أسباب مختلفة نعرض منها: (٦٠) 1/1/2/3_ الأسباب الفنية للمدرسة متمثلة فيما يأتي:

عدم التدريب والتأهيل لرفع كفاءة المعلمين، عدم توفير البيئة الملائمة للعمل، وغياب الرقابة الذاتية، وعدم وجود الخطط السنوية واهمال تنفيذها إن وجدت، في ظل عدم توفر رؤي مناسبة للعمل.

عدم الاهتمام بالمقدرة والكفاءة ومراعاة التخصص عند تعيين المعلمين وعدم تناسب الدخل الفردي للعاملين مع مستوى المعيشة وعدم ربطة بمستوى الدخل العالمي.

سوء توزيع الاعمال وعدم الاستثمار الأملئ لقدرات المعلمين وعدم حشد الطاقات البشرية.

2/1/2/3_ أسباب قانونية وتتمثل في:

عدم وجود تشريعات قانونية لممارسة الإدارة الفعالة، وغياب العقاب لعدم تطبيق القوانين واللوائح والأنظمة، مما سيؤدي إلى انتشار المخالفات والإهمال والتراخي بين المعلمين في المدرسة.

عدم وجود النظم والقرارات والضوابط التي ترشد المعلمين نحو الأداء وجودة التعليم وتوجه سلوكهم في المدرسة.

وتأسيسا علي ما سبق، نجد أن الافراد يسعون دائما إلى تحقيق أهدافهم الشخصية في حين أن الإدارة ترغب في أن يركز العاملين على تحقيق أهداف المنظمة، فيميل سلوكهم إلى التغيير والتجدد المستمر في حين ترغب الإدارة في ثبات سلوك العاملين في الإطار الذي تريده الإدارة، بالإضافة إلى ذلك ترغب الإدارة في أن يتصرف العاملون في حدود التعليمات والأوامر التي تفرضها، فيحدث خلل في العلاقات الداخلية للتنظيم مما يضعف درجة الانتماء فتظهر السلبية وعدم الالتزام بالمعايير والقواعد التي يضعها التنظيم، ومنها عدم الاهتمام بأهداف التنظيم و التزام أخلاقي .

3/3_ آثار التراخي التنظيمي على المؤسسات التعليمية:

ويشكل التراخي التنظيمي أحد أهم العوامل التي تؤثر في أداء المعلمين في المؤسسات التربوية وفي التزامهم وأدائهم الوظيفي، إذا انه يرتبط بالحالة التي فيها الأداء، ويؤثر التراخي في الأداء الوظيفي للمعلمين ويحول دون تحقيق المدرسة لأهدافها، كما أن قبول المدير لمستويات متدنية من الأداء وعدم تنفيذ الأعمال في الوقت المحدد ، وإتباع أنماط تقليدية تؤدي الى ضعف او انعدام الدافعية لدى المعلمين ، وعدم الانضباط الوظيفي لديهم، والذي يعد مظهر من مظاهر التراخي واللامبالاة في انجاز الاعمال المطلوبة منهم، فنجد أن

التراخي التنظيمي أو اهمال اتباع التعليمات والقوانين التي انشئ النظام عليها هو السبب الرئيس الذي يقود الى فشل المدرسة في الوصول الى النجاح المنشود.^(٦١)

وفي دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر التراخي التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سير العملية التعليمية التعلمية في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية وقد أظهرت النتائج أنه يؤثر سلبا، وأدى إلى ظهور مفهوم أو ظاهرة التسبب، ويمكن ان يؤدي التراخي التنظيمي الى نتائج سلبية وقد توصف بانها خطيرة على مخرجات العملية التعليمية، وقد يؤدي الى عدم انضباط العاملين والتزامهم وهذا يعد عنصر أساسي من عناصر المشكلة فضلا عن التخريب والعنف نتيجة لغياب الدور الأساسي للإدارة المدرسية في حالة اتباع النمط الفوضوي.^(٦٢)

ونضيف الي ما سبق أن التراخي التنظيمي هو في الغالب نتيجة العوامل التي تصف النظام الإداري كنظام منفصل وغير منظم، ما يؤدي الى مضاعفة الجهود بدون نتائج ووجود الوسائل الاتصال غير الواضحة بين العاملين، وضعف التنسيق بينهم، والذي يحتاج الى تنظيمات يتضمنها العنصر البشري، من اجل الوصول الي الهدف الذي وجد من اجله هذا النظام، وضرورة مراقبه سير العمل وفاعليته وانضباط العنصر البشري ضمن الانظمة التعليمية، ليسير في تفعيل هذا النظام ولمس نتائجه.

والنظام الإداري في المؤسسات التعليمية يتكون من تفاعل عدد من العناصر مثل القوانين والانظمة واللوائح والتعليمات فضلا عن العنصر البشري والذي هو المفاعل والمشغل الأساسي للنظام الإداري في المؤسسات التعليمية، فعندما يقوم على التفاعل والتعاون والالتزام المستمر بين هذه العناصر البشرية المكونة له، مثل المدير والمعلمين والمستخدمين والطلاب، يؤدي الى نجاح النظام وتحقيق أفضل مخرجات، أما الإخلال بالتنظيم وسوء إدارته لهذه العناصر يؤدي الى فشل الجهاز الإداري.

وقد اشار شمس الدين الى اثار التراخي التنظيمي على المؤسسة قائلا انها من أخطر الظواهر التي يمكن ان تنشأ وتؤدي الى القصور في أداء الأعمال، فعدم تحقيق المنظمة لأهدافها، لا يعنى سوى القصور وتمثلا في المظاهر التالية:^(٦٣)

- يؤدي التراخي التنظيمي الى انخفاض كفاءة الأداء ومستوى الخدمات وعدم التخطيط في العمل، وكل هذه الامور تؤدي الى شلل كامل في الجهاز الإداري للمؤسسات التعليمية.
- التراخي التنظيمي في الوحدات التي تتعامل بشكل يومي ومستمر مع الطلبة والمعلمين هي ردود فعل غير حسنة، ويؤدي الى هجرة الكفاءات العالية من المنظمة،

وعدم دخول كفاءات جديدة مما يؤثر على التخلف الإداري وتدهور وسوء المخرجات التعليمية.

- ولا يوجد انجاز للعمل المطلوب، اذ توجد اعمال كثيرة ومتراكمة غير منجزة ويوجد كثير من الاشخاص لا يعرفون ماذا يعملون ومن اين يبدأون، بسبب العمل دون خطط مستقبلية.

فعندما يحدث تراخي وتقاعد في المؤسسات التعليمية يؤثر بالسلب على التزام العاملين، على العكس من الافراد المنتظمين لديهم رغبة ودافعية أكثر للمشاركة في اعمال التنظيم، ويكون لديهم استعداد لبذل او إظهار مجهودات كبيرة لصالح المدرسة ويمكن القول بأن الالتزام يعني شيء أكثر من مجرد الولاء السلبي للتنظيم، انما يتضمن علاقة نشطة وفعالة يكون فيها الفرد راغباً في تحمل مهام كثيرة من اجل المساهمة في كفاءة التنظيم من خلال تصرفاتهم وفعالهم (١٤) على العكس من ضعف التنظيم الإداري إلى جانب الفوضى التي تعم الاجهزة وعدم ترتيبها وتنسيقها، مع عدم قدرتها على استثمار قدرات العاملين وطاقاتهم في العمل .

4/3_أنواع التراخي التنظيمي:

أوجز السعود (2012) أنواع التراخي التنظيمي فيما يلي: (٦٥)

- **التراخي المالي:** أي ضعف الموارد المالية التي تستخدمها المدرسة لتحقيق أهدافها (أي حجم الموارد المالية في متناول المنظمة). عدم توفير البيئة المناسبة للعمل حيث يرجع إلى ضعف تمويل وقصور في الإمكانيات اللازمة، وقلة الحوافز المادية والمعنوية والمشجعة على العمل والإتقان.
- **التراخي التشغيلي أو التنفيذي:** ويقصد به الموارد التشغيلية غير المستخدمة وغير المستثمرة مثل المقدرة الزائدة عن العمل أو الأقل، وعناصر غير بشرية مهدرة وغير مستغلة، فالتراخي التشغيلي عادة ما يصعب استيعابه، كما أنها تدفع المديرين إلى عدم الالتزام بالموارد الخاصة بمنظمتهم.
- **التراخي في العلاقات مع الافراد:** يؤثر هذا النوع في العلاقات الإنسانية للعمل بين الأفراد ودرجة تماسكهم وارتباطهم وكذلك المقدرة على التكيف التنظيمي مع التغيرات التي تظهر على الأفراد.
- **تراخي الموارد البشرية:** ويعنى عدم توفر الموارد البشرية التشغيلية المنحصصة الماهرة، والتي تحتاج أن تكون في أمان من قبل المدير لأنها عرضة لاستنزاف والاستغلال غير المشروع في حالة التراخي التنظيمي، ولذا جاءت مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات واستقلالها، وكان الهدف منها هو التخلص من المركزية والبيروقراطية التي قضت على روح الإبداع.

5/3_ أبعاد التراخي التنظيمي:

للتراخي التنظيمي عدة أبعاد في المؤسسات التعليمية نذكر منها ما يلي: (٦٦)

- **التراخي الهيكلي** يشير إلى وجود خلل في الهيكل الإداري داخل المدرسة ووجود التراخي الهيكلي مؤشر لعدم التنظيم في المهام والمسؤوليات وتحديد الاختصاصات، ويستوجب عليها ضرورة التغيير في الوظائف والمهام الإدارية مع إعادة هيكلة لهذه الوظائف والتنسيق بين الأفراد واختصاصهم والتعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف المحددة.
- **تراخي الموارد البشرية** تعتبر الموارد البشرية موردا هام في المدرسة ، ويشير تراخي الموارد البشرية الي قلة عدد المعلمين ذوي الخبرات والكفاءات مع ضعفهم، أو عدد زائد عن حاجة المدرسة لكنه يتميز بعدم الإنتاجية والإنجاز بما لا يفيد العمل بالشكل الملموس، وهذا النوع من التراخي يمثل خطر على المدرسة لعدم توافر الخبرات المناسبة والمهارات اللازمة والقدرات المعرفية، وغياب العاملين، لأكثر من سبب مثل حضوره لموضعة الوظيفي فقط لغرض التوقيع على سجل الحضور والانصراف وتكرار الأعمال الروتينية، وقد يخرج من موقع عمله إلى مكان آخر لمصلحة خاصة.
- **تراخي الابتكاري** يعبر عن عدم قدرة المدرسة لتطوير نفسها او تجديد خطتها وتوضيح رؤيتها بسبب عدم تنمية قدرات العاملين، وضعف إستراتيجيات المدرسة وعدم التنوع في الأنشطة للتطوير والإصلاح، وعدم إعطاء الوقت الكافي لتطوير في المشاريع والخطط المختلفة، حيث يقضي العاملين كثير من الوقت للقيام بأعمال غير اساسية تعطل عملية التطوير وبالتالي تحد من قدرة المدرسة على الإبداع والابتكار، ويمثل تهديد بسبب ضعف العاملين وعدم قدراتهم علي تحسين الاداء او قلة عدد العاملين، وتراجعا في كفاءة الإدارة المدرسية مما يعوق عمليات التطوير والإصلاح والتجديد. (٦٧)
- **تراخي المالي** ويعبر عن الموارد المالية غير المتاحة أو الموارد المتاحة غير المستغلة والمتراكمة اي التي لم يتم استثمارها وعدم نشرها واستخدامها للوفاء بمتطلبات المدرسة واحتياجاتها للقيام بأدوارها المستقبلية وتحقيق اهدافها، إذ يشكل عبئا من خلال وجود إدارة غير قادرة على استثمار مواردها المالية المتاحة، وسوء اختيارها للأساليب والطرق المستخدمة لتوظيف مواردها المالية، وتقليل فرص البقاء والاستمرار، ومن اشكاله عدم انتظام أجور العاملين والنفقات المالية غير كافية، وعدم انتظام آلية الدفع للخدمات الخارجية لتستعين بها هذه المدرسة.

• **التراخي الإستراتيجي** يعبر عن عدم وجود الإستراتيجيات أو الخطط المستقبلية للتنافس مع الآخرين الي الأفضل، مما يضعف من قدرتها على الاستمرار وسط المنافسة والتطورات العالمية، وتختلف عن باقي المنظمات لعدم تكاملها، وعدم توافر مجموعات متنوعة من الإستراتيجيات البديلة والخيارات المناسبة يعمل على ظهور مشكلات مع التحديات الإستراتيجية الأخرى.

الخطوة الرابعة: العلاقة بين أنماط القيادة السائدة ومستوي التراخي التنظيمي:

1/4_1 مستوي التراخي بنمط القيادة التربوية السائدة فيما يلي (١٨)

وفي دراسة (سونيا يوسف 2018) ربطت بين نمط القيادة التربوية السائدة لمديري المدارس الحكومية وعلاقتها بمستوي التراخي في المؤسسات التعليمية، فالقيادة من الركائز الأساسية لنجاح الإدارة التعليمية واختيار نمط القيادة يحدد مستوي التراخي متمثلاً فيما يلي:

1/1/4 النمط الأوتوقراطي:

يقوم على التسلط وحب السلطة ويعمل القائد الأوتوقراطي دون مشاركة العاملين وعدم تفويض الصلاحيات ووضع السياسات وتحديدها بشكل فردي دون المشاركة الفعالة والضغط على العاملين لزيادة الإنتاجية، فتتخفف الروح المعنوية للعاملين، ويسود الصراع ويقبل الرضا عن العمل والولاء له ووصفت مستوي التراخي التنظيمي في النمط الأوتوقراطي في المدرسة بالمرتفع، بسبب ضعف عملية الاتصال بين الأجهزة المختلفة للإدارة وبين الأفراد بعضهم وبعض، وبالتالي عدم اهتمام الإدارة المدرسية بالجوانب الإنسانية والاجتماعية، ويعزى زيادة مستوي التراخي في هذا المستوي الي مركزية مدير المدرسة في الأعمال والقرارات الإدارية ، وبالتالي زيادة الأعباء ، فيعجز عن إدارة وتنظيم المعلمين وخصوصاً في حالة زيادة العدد . إلا أن هذا النمط يزيد العمل وتزيد فرص الإنتاج بسبب الخوف من السلطة وتهديدات العمل وتعرضهم للمخاطر والمحاسبية، ويثبت نجاحه في الأزمات والمواقف الصعبة، ويحد هذا النمط من مستوي التراخي التنظيمي للمعلمين، ويستطيع أن يواجه بالقدر المعقول.

2/1/4 بالنمط الترسلني:

يعتمد المدير علي أسلوب الحرية ويتنازل عن دوره في اتخاذ القرارات، ويعطي الحرية المطلقة للأفراد ويفقد دوره الحقيقي في الإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات وهذا بسبب ضعف نفوذ المدير، فليس لديه القوة لإنجاز العمل ويتخلى عن السلطة لقائد غير رسمي قوي الشخصية يفوض له السلطة واتخاذ القرارات ويقتصر دوره على تلقي المعلومات. وهو أكثر الأنماط المسببة للتراخي التنظيمي بسبب حالات التسبب وعدم الجدية في العمل مع الفوضى والتفكك الداخلي لجماعات العمل داخل الإدارة المدرسية، في ظل هذا المناخ الفوضوي من الاوامر والعمليات، ولا يتحقق مفهوم الضبط والمسئولية، ويتصف المناخ في

هذا النمط بالحرية التامة، حيث يترك للجميع حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشات أو التنفيذ، فتظهر الصراعات، وتضعف روح التعاون، ويشعر المرؤوسين بالقلق وعدم الرضا.

3/1/4 النمط الديمقراطي:

يقوم هذا النمط على الاحترام المتبادل بين المدير وأفراد العمل والتشاور دون تسلط وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فيقوم على مبدأ الترغيب لا الترهيب واحترام القوانين العمل، ينعكس كل هذا على أداء العاملين فيرفع معنوياتهم ويثير حماسهم للعمل بجد وكفاءة وبث روح الفريق الواحد والتعاون وتطوير العمل مهنيا وإداريا وهذا يساعد علي نجاح العملية التعليمية،

واستنادا على ما سبق، يقل مستوى التراخي التنظيمي في هذا النمط لما له من آثار إيجابية وتفاهم واحترام للعاملين، ويزيد بمستوى الأداء والالتزام الوظيفي للمعلمين، حيث إن أداء المعلم عنصر مهم من عناصر الإنتاجية ويؤدي عمله على أكمل وجه إذا وجد الإدارة الجادة في العمل والمشجعة والمحفزة له لإن الأداء الوظيفي يختص بالجانب الإنساني، انخفاض مستوى التراخي سيوفر معلومات مفيدة للمديرين التنفيذيين للتفكير في إحداث تغييرات استجابة للعوامل الخارجية، والتحديات المطلوبة.

الخطوة الخامسة: نتائج ومقترحات وتوصيات البحث

1/5_ نتائج البحث: بعد الدراسة التحليلية توصل البحث الحالي الي عدد من النتائج:

- لا توجد برامج تدريبية واضحة ومنظمة لتعريف القيادات المدرسية بالاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية، مع ضعف إعداد القيادات واختيار الكفاءات بمعايير وأساليب حديثة.
- غياب المهارات الأساسية ووسائل الاتصال الحديثة للقيادات المدرسية اللازمة لممارسة الأنماط القيادية الحديثة لتحسين الأداء الإداري وتطوير مخرجات العملية التعليمية.
- عدم الاتفاق بين من يصنع القرارات ومن ينفذها، وعدم توافق بين الإدارة وقرارتها وبين المنفذين لهذا القرار، وهذا التنافر انعكس مخرجاته على البيئة الإدارية بشكل عام والبيئة المدرسية بشكل خاص، أدى الي ظهور التراخي وخصوصا في غياب الرقابة الإدارية.
- هناك تحديات تواجه الإدارة ومدير المدرسة عند مواجهة التراخي التنظيمي، لذا لابد أن تحاول إيجاد وسائل لموازنة مستوى التراخي التنظيمي ليتلاءم مع مقدرات المدرسة.

- عدم تفويض وزارة التربية والتعليم كثير من الصلاحيات لمديري المدارس في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ومركزية في إتباع القوانين واللوائح في إجراءات العمل.
- الأنماط القيادية السائدة لدي مديري المدارس لها دور كبير في أداء المعلمين سواء إيجابيا أو سلبيا، و كان في الترتيب الأول النمط:
- ◆ النمط الديمقراطي كان أقدر على إدارة الموارد المدرسية وإيجاد بيئة تربوية جاذبة للمعلمين، عن طريق مشاركة جميع أفراد العمل بإيجابية والعمل في جو يسوده التفاهم والنقاش، وتوزيع المهام والاختصاصات على الأفراد وتشجيعهم على أداء مهامهم بإتقان بعيد عن التراخي، وتظهر قيم مثل العدل والمساواة تعمل على تماسك وترابط الأفراد، وبالتالي يحد من مستوي التراخي التنظيمي لدي معلمي المدارس.
- ◆ الترتيب الثاني: النمط الأوتوقراطي يزداد فيه مستوي التراخي التنظيمي، بسبب الشدة ومركزية في القرارات والتزامه بالقوانين، يسود جو من الروتين والبيروقراطية لا يساعد على الابداع والتطوير ويظهر جو من الإحباط العام بين الافراد لا يتلاءم مع التغيرات العالمية والتطورات الحديثة المطلوبة لتحسين جودة المدارس الثانوية المصرية وإهمال للعلاقات الإنسانية، وبالتالي غياب البيئة الجاذبة للمعلم والدافع الي العمل ويؤدي الي تراخي في حالة غياب المدير.
- ◆ أما الترتيب الأخير: النمط الترسلّي فيكون فيه مستوي التراخي مرتفعا، لأن المدير يقوم بنفويض كبير للصلاحيات للمعلمين غير المتخصصين، ويعطي الحرية كاملة في اتخاذ القرارات ولا يشترك في الخطط أو تنفيذها، وعدم الاهتمام بتنظيم وإدارة الأعمال وعدم وضع خطط زمنية مناسبة لتحقيق أهداف المدرسة، ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد، مما يحرضهم على التراخي والتكاسل في حالة غياب الرقابة الإدارية من مدير المدرسة، ونتاج العمل والأداء تصبح متدنية.

2/5_ مقترحات البحث

- البحث عن أنماط قيادية جديدة للإدارة على مختلف المستويات، فهناك القيادة التحويلية والقيادة التشاركية والقيادة الريادية والقيادية المستدامة والقيادة التبادلية، ومنح إدارات حريات أكثر في برامج التعليم ومناهجه وكتبه ووسائل التقويم.
- رفع مستوى التأهيل لمديري المدارس وتنمية قدراتهم على الابداع ومنحهم مزيد من الصلاحيات لتطوير الهياكل الإدارية واعداد الأنظمة واللوائح بما يتناسب مع متطلبات التغيير، وتزويدهم بمهارات العمل وأساليب اتصال حديثة.

- تصميم برامج تدريبية لتطوير أداء مديري المدارس، وإنشاء مراكز متخصصة لتطوير القادة وإتباع أساليب التدريب بشكل يساعد المعلمين على إتقان مهارات العمل والتطوير والإصلاح.
- إثراء كثير من القيم الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها معلمي المدارس وجميع العاملين مثل قيم التعاون واحترام الآخرين والولاء والالتزام بقيم العمل الجماعي وروح الفريق ونشر ثقافات مختلفة داعمة للتطوير والتغيير مثل العدالة والمساواة.
- الاهتمام بضرورة تحول النمط القيادي من التحكم والسيطرة الي التنسيق والتعزيز والعمل بروح الفريق الواحد، وتحديد أسلوب الوصول الي الأهداف، وتشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرار، ومنحهم مزيد من النفوذ، وتحديد النتائج المرغوبة والمعايير الإيجابية.
- ضرورة تبني نمط القيادة الأخلاقية والتي تسمح بتحلي المدير المدرسة بالأخلاقيات المهنية والشخصية والقيادة بالحب لتحقيق الأهداف باعلي كفاءة وأقل تكلفة وأسرع وقت.
- تفويض مديري المدارس قدرا أكبر من السلطات الإدارية والتعليمية، صولاً إلى التميز من خلال تعزيز ما يسمى الممارسة الأفضل للنمط القيادي المثالي الجاذب للعمل والتطوير والإبداع.
- وتوظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة في عمليات التغيير والتطوير المدرسي ووضع الخطط الاجرائية لتطوير المعلمين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتقوية العلاقات الإنسانية بينهم.

3/5_توصيات البحث

- تفعيل دور الجهات الرقابية والمتابعة واتخاذ القرارات الهامة لزيادة معدل الأداء والإنجاز من أجل بناء منظومة تعليم قوية ليصبح التعليم المصري منافسا قويا وذو مكانة عالية.
- تأسيس شبكة تكنولوجية مركزية لربط مدارس التعليم الثانوي العام بالمديريات والإدارات التعليمية ومنظمات المجتمع المدني، للاستفادة من خبراتهم في وضع خطط إصلاح ناجحة.
- تطبيق أنظمة مالية جديدة تدعم نظام الأجور والتعزيز المالي، ويركز فيها علي الحوافز المادية والمشجعات المعنوية، باعتبارها دافع قوي للمعلمين علي العمل والإنجاز.

- بناء نظام فعال للاتصالات يعتمد على التقارب في الحوار والتبادل المباشر بين المسيرين والمستهدفين لعمليات الإصلاح، والتنسيق بين الجهود الرامية لزيادة فاعلية العمل.
- إعادة بناء الثقافة التنظيمية في المدرسة عن طريق إحداث التغيرات المتعلقة بالقيم والمهارات والعلاقات الإنسانية مما يؤدي الى تعزيز أساليب جديدة للعمل الجماعي.
- البحث عن مداخل جديدة مثل مدخل إدارة التغيير لماله من أهمية للعاملين في المؤسسات التعليمية عن طريق توفير جو من الالتزام والانضباط الصحي للعاملين وتحسين أدائهم في العمل، وبالتالي تستطيع التغيير التربوي ان يحد من او يقلل من التراخي التنظيمي للعاملين.
- لابد من الالتزام الوظيفي للمعلمين نحو مدرستهم والأمانة في المواعيد، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والولاء لمدرسته وكل هذا يحد من مستوي التراخي.
- تطوير طريق التدريس واستراتيجياته وعدم اقتصار أسلوب التدريس علي استخدام المعلمين لأسلوب المحاضرة واللقاء أكثر من أسلوب المناقشة والحوار والتعلم التعاوني في التدريس لطلابهم مما يؤثر علي فاعليتها في التحقيق التعلم الذاتي.
- **المراجع:**

(^١) Yi Geanchen et al. (2017): Effects of School Principals, Leadership Behaviors: A Comparison Between Tiwan and Japan, Educational Sciences, Vol .17, No .1, P.53.

(^٢) شريف محمد شريف (2009): إعداد القيادات الإدارية المدرسية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص63.

(^٣) فائن محمد عبد المنعم عزازي (2008): تطوير المدارس الثانوية بين الواقع وتوجهات المستقبل، المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية، ص45 .

(^٤) Andren's Schleicher (2012) : “preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21 st century, lessons from around the world “, OECD, P15 .

(^٥) Sailesh Sharma (2008): Attributes of School Principals – Leadership Qualities, Capacities, Institute of Principal ship Studies, university of Malaya, Kualalumpur, Malaysia.

(٦) وزارة التربية والتعليم (2014_2030): الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، جمهورية مصر العربية، برامج الإصلاح المدرسي، وزير التربية والتعليم، ص73.

(٧) أشواق عبد الجليل (2016) تحسين جودة المدارس الثانوية في مصر: المتطلبات: المشكلات المقترحات، بحوث ومقالات، كلية التربية، جامعة بنها، ص135.

(٨) مي عبد الله نافع (2013): دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية إدارة المدرسة الثانوية العامة بسياء، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص91 .

(٩) وائل محمود قطان (2016): إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس ، ص24 .

(١٠) محمد مصطفى السحيل (2010): الإصلاح المتمركز على المدرسة واعادتها للاعتماد التربوي كأحد محاور الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي، دراسة ميدانية في الدقهلية مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 73، الجزء الثاني، ص119.

(١١) يحيى إسماعيل يوسف (2015): تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد7 ، المجلد2، ص360 .

(١٢) Michael M & Johannes L (2020): Organizational Slack and Innovation, Department of Management, Vienna University of Economics and Business, Vienna, Austria ,P78.

(١٣) أحمد بوسكرة وإدريس ابن رجم (2014): الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مديرات الشباب والرياضة، مجلة كلية العلوم الإنسانية، الجزائر، مج41 ، ص48.

(١٤) محمد حسين حمادات (2006) : القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد، ط1 ، ص16.

(١٥) مجمع اللغة العربية (2004): المعجم الوسيط ، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ط2، ص765

(١٦)Fisher, M.W (2003) : Effects of principal leadership style on school climate and student achievement in select Idaho schools, DAI_A, V.46,P.50.

- (^{١٧}) أحمد ذكي بدوي (1994): معجم المصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة، ص370.
- (^{١٨}) برنية طروم على (2014) : القيادة التربوية: مفهوما وأنماطها، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية ، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية ، مصر ، ع5، ج3 ص181.
- (^{١٩}) جبران مسعود (1992): المعجم الرائد، دار العلم للملايين، بيروت.
- (^{٢٠}) أحمد مختار عمر (2008): معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، ص345.
- (^{٢١}) Fox C(2014): Organizational slack and managerial attention to risk, impact on an organization experience with harmful surprise, DAI_A, Vol .1, No .76, P20
- &Flood,A,B(2009): Slack resources in health care organization, fat to (^{٢٢}) Zinn,J be trimmed or muscle to be exercised, Health Services Research, Vol 44, No (3), Pp812
- (^{٢٣}) إبراهيم احمد طلاحة (٢٠٢١) : الأنماط القيادية لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية وأثرها علي سير العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين ،مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية ،وزارة التربية والتعليم ،الأردن ،ص٥.
- (^{٢٤}) Nyenyembe,F,W.,Maslow ski ,R.,Nimrod,B,S.,&Peter L., (2016): Leadership Styles and Teachers Job Satisfaction in Tanzanian public secondary schools, Universal journal of Educational Research, P5.
- (^{٢٥}) حنان ناصر العدوانى (2013) : الأنماط القيادية السائدة لدي مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجه نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ص8
- (^{٢٦}) Yesuraju, I., Yesudasan, B (2013) : A study on leader ship styles and organizational citizen ship behavior among supervisors, Indian Journal of Research V. (12) ,Pp (140_143)

(^{٢٧}) عبد العزيز بن سالم بن محمد النوح (2012): الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية وعلاقتها بالثقافة المدرسية، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، ط3 ، مج25 ، ص125 .

(^{٢٨})Corey Fox (2020): organizational slack and managerial attention to risk, submitted to the faculty of graduate college in partial fulfillment of the requirements for the degree of ph. D, Oklahoma state university, vol .5, no.4, pp22_31

(^{٢٩})صفوان سعيد العجلوني (2017): الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قسبة المفرق، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن، ص234.

(^{٣٠}) فاطمة على حسين (2017): التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص245.

(^{٣١})عائشة احمد سليمان (2011): التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس وعلاقته بالأداء والرضا الوظيفي لدى المعلمين، رسالة دكتوراه، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن، ص230

(^{٣٢})Azizi ,A.R.,&Nematollahi ,S(2010) : The impact of organizational slack management on the relationship between organizational slack and innovation performance through information sciences technology in an Iranian University Applied Science Journal Vol.10 ,N.12, P.145 ,World

(^{٣٣}) أحمد بوسكرة وإدريس ابن رجم (2014) : الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مديريات الشباب والرياضة، مرجع سابق، مج41 ، ص48.

(^{٣٤}) محمد عبد الغنى هلال (2005):مهارات قيادة الآخرين، مركز تطوير الأداء، القاهرة، ص34.

(^{٣٥}) محمد الحراشة (2006): العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوي الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديريات التربية والتعليم، مجلة العلوم النفسية والتربوية، الطفيلة، ط1 ، مج7 ، ص41.

(^{٣٦}) Al_Jardat ,M.K.(2016) : practice degree of the dictatorial leadership styles by heads of departments in Jordanian universities, Journal of Institutional Research in south East Asia, V. 14, N. 2, P.100.

(^{٣٧}) سونيا يوسف محمد بني خلف (2018): درجة ممارسة أنماط القيادة السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمستوي التراخي التنظيمي في محافظة الزرقاء، مرجع سابق، ص 30

(^{٣٨}) Sawati ,M(2011) : principles Leadership and their Impact on schools Academic Performance at secondary level in Khyber Pakhtunkhwa Pakistan, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, p200

(^{٣٩}) محمد جاسم محمد (2004): سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 113.

(^{٤٠}) James L.C. Taggart (2009) : Will That Be Leadership or Management Development? Integrating the Right Hand with The Left Hand, available at : <http://www.leadership world connect.com /management>

(^{٤١}) رئاسة مجلس الوزراء: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة -مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، بشأن مهارات القيادة الفعالة ، ص4

(^{٤٢}) نور الدين بوراس (2014): دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص73 .

(^{٤٣}) N wanging,K &O motere ,T (2013): the roles of school's managers in managing educational changes in Nigerian schools, European Scientific journal ,V.2,P.6.

(^{٤٤}) أسامة خيرى (2014): القيادة الإستراتيجية، دار الراية، عمان، ع 47 ج 2 ، ص 150.

(^{٤٥}) Gielly,A,& al (2009): Organizational change and Characteristics of leadership Effectiveness, Journal of leadership &Organizational study, p. 41.vol.16

(^{٤٦}) نوال سعيد عبد الله (2008): إدارة المعارف كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية، ص 91.

- (^{٤٧}) Norton, M.S(2003) : lets keep our quality school principals on the job , the high school journal , V.86 , N.2, p.55.
- (^{٤٨}) نقلاً عن : إيمان وصفى كامل السيد حرب (2010): التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى مصر فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص128.
- (^{٤٩}) ولاء عبد الحميد سعيد (2019): القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (112) ج3 ، ص5.
- (^{٥٠}) قاسم بن عائل الحربي (2008): القيادة التربوية الحديثة ، دار الجنادرية، عمان، الأردن، ص131.
- (^{٥١}) أحمد سالم العامري (2002): السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواظبة التنظيمية فى الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 9، ص ص19-26.
- (^{٥٢}) حمدان الراجحي (٢٠٢١): ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالجودة الإدارية لمديري المدارس بمحافظة شمال الباطنة ،دراسة تحليلية ،سلطنة عمان ،ص٥.
- (^{٥٣}) فاطمة على حسين (2017): التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة وعلاقته بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، مرجع سابق، ص30
- (^{٥٤}) Bulbul, M, and Erecting, (2010): chaos and the analogy of education, middle east journal of scientific research, vol. 5, No.4 , P.28.
- (^{٥٥}) ، صفوان سعيد العجلوني (2017): الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قصبه المفرق، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، الأردن، ص201.
- (^{٥٦}) George ‘G(2005); slack resources and the performance of privately held firms “the Academy of management journal “VOL 48, N. 4, P.61
- (^{٥٧}) طيوب سمير (2018): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي للموظف بالمؤسسة دراسة ميدانية ببلدية حمام الضلعة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسلية، الجزائر، ص42.

(^{٥٨}) Moller, J (2009): school leadership in an age of accountability: tensions between managerial and professional accountability, OP, CIT vol .10, no ,pp39 .

Ayelet(2011):WHY PEOPLE slack off & (^{٥٩})Minjung
/Http://www.chicagoreader.com/bleader /archives /2011/why people slack
off, retrieved on 11/11/2022

(^{٦٠}) Frances E. Brown (2002): Organizational Slack and Visibility as Alternative Explanations for Environment Responsiveness, Dissertation Abstract, business&society ,Vol.41, No.1, Pp20 .

(^{٦١}) عائشة احمد سليمان (2013): التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس وعلاقته بالأداء والرضا الوظيفي لدى المعلمين، مرجع سابق، ص ٤٥ .

(^{٦٢}) حناحنة، كوكب (2006): التراخي والتقصير في انجاز العمل ظاهرة تغذيها الوساطة ،

http : "articles '759378. www.alghad" com تم استرجاعها بتاريخ 2022/3/10

(^{٦٣}) شمس الدين عبد الله (2005): مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات التربوية، بحوث ومقالات، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، دمشق، سوريا، ص 34.

(^{٦٤}) راتب سلامة السعود (2012) : التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين، بحوث ومقالات، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، ص 65.

(^{٦٥}) MooVendan V (2015): investigating the mediating role of organizational slack to adaptive capability, firm performance, linkages, evidence from india, DAI_A, https://www.researchgate.net /publication /282287468.no1 retrieved on 1/1/2022

(^{٦٦}) Feng, G & Xiaofei, Z (2020) : Financial slack and firm performance of SMMES in China moderating effects of government subsidies and market supporting institutions, international journal of production Economics, V.22, P223.

(^{٦٧}) Yi_Fen ,Hung, Chung _Jen Chen (2010): The impact of technological diversity and organizational slack on innovation, Department of business Administration, Dayah university, Changhua, Taiwan, p80.

(٦٨) سونيا يوسف محمد بني خلف (2018): درجة ممارسة أنماط القيادة السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمستوي التراخي التنظيمي في محافظة الزرقاء ، مرجع سابق، ص55.