الفصل الأول

الإطـــار العـــام للبحـــث

الفصـــــل الأول

الإطـــار العـام للبحـث

ويتضمن العناصر التالية :

- المقدمة .
- مشكلة البحث .
- أهمية البحث .
- أهداف البحث .
- حدود البحث .
- منهج البحث .
- أساليب جمع البيانات وأدوات البحث .
- مصطلحات البحث .
- خريطة تدفق هيكل البحث .
- الدراسات السابقة .

المقدمـــة :

شـــهد المجـــتمع تغيرات هائلة وعديدة سواء على المستوى المحلى أو المستوى الدولى وذلـــك فى المجالات المعلوماتية والتكنولوجية والاتصالية، وأنعكس تأثير هذه المتغيرات على منظمات الأعمال المختلفة سواء الإنتاجية أو الخدمية[١] وأدت تلك المتغيرات إلى الاهتمام المكـــثف بالإنســـان والتنمية البشرية باعتبارها غاية كل تقدم اقتصادى واجتماعى، ولأن الإنســـان مصدر الفكر والإبداع وعنصراً من عناصر الإنتاج الحيوية ومن ثم صار الاهتمام بالعـــلم والبحـــث العـــلمى ركيزة أساسية فى المنظومة العالمية الجديدة، وأصبح نتاج العقل الإنســـانى وتـــراكم الإبداع العلمى والتقنى ممثلاً فيما يسمى "بالمعرفة" التى هما سمة العصر الجديـــد "عصر المعرفة"[٢]. وفى عصر العولمة تفرض ثورة المعلومات ضرورة التحرك بسرعة وفاعلـــية للحاق بركب الحضارة الجديدة، لأن كل من يتقاعس عن تطوير نفسه وتسليحها بالعـــلم الحديـــث لـــن يكون له مكان مقبولاً فى حياتنا المعاصرة، كما أن من يفقد فى هذا الســـباق العـــلمى مكانـــته إنما سيفقد إرادته وثقته بنفسه[٣]. حيث أن عالم المستقبل أكثر عقلانـــية وعلماً وأن التعليم يلعب دوراً هاماً فى تخريج القادرين على اختيار المعارف وإعادة صـــياغتها وابتكار أفكار جديدة وأشياء جديدة وأن يطوع تكنولوجيا المعلومات فى الابتكار والإبـــداع[٤] ويـــرى (جارى فيلدر Gary filder) أن التربية والتعليم فى ظل هذا العصر يـــتعدى دورهـــا التقليدى لتصبح أداه للتنمية الاقتصادية وتحقيق الفوائد المادية وغير المادية التى تعود على الفرد ومنها تعزيز الأوضاع الشخصية والاقتصادية والاجتماعية .

وأصـــبح دور نظم التعليم دوراً استراتيجياً وشمولياً فى تجديد المجتمع وتحديثه واحتل مكـــان الصدارة فى عوامل التحديث وقنواته، وأن هذا الدور لم ينطلق من تصورات نظرية

---

(١) أحمـــد ســـيد مصطفى: **إدارة التغيير فى مواجهة التحديات، رؤية مستقبلية ودليل على المـــنظمات العربـــية**، مجلـــة آفـــاق اقتصـــادية، عـــدد ٤١، يـــناير - أبـــريل ١٩٩٤ ص ص ١٣-١٤.

(٢) علـــى الســـلمى: **الإدارة بالمعرفة**، المؤتمر العلمى السنوى للاتجاهات الحديثة فى إدارة الأعمـــال، ٦-٧ أبـــريل ٢٠٠٠، م٢، اللجـــنة العلمـــية الدائمـــة لإدارة الأعمال مركز المؤتمرات، جامعة القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٤.

(٣) بثينة حسنين عمارة: **العولمة وتحديات العصر وانعكاساتها على المجتمع المصرى**، ط١، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٩.

(٤) علـــى أحمـــد مدكور: **التعليم العالى فى الوطن العربى الطريق إلى المستقبل**، ط١، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٠ ص ٢٩.

فقـــط أو من تجارب استثنائية معينة فى بعض المجتمعات، بل أنه يكاد يمثل قاعدة عامه تنطبق على كل تجارب التحديث العربية فى شرق العالم و غربه[١] .

وفى ظـــل تعـــاظم المـــتغيرات العالمية الجديدة اتسعت الأدوار التى يجب أن تؤديها مـــنظمات الأعمـــال وبصفة خاصة المنظمات التعليمية، وأصبح تحسين الأداء فى ظل هذه المـــتغيرات مطلباً هاماً والإدارة هى وسيلة المؤسسات فى الوصول إلى أهدافها والتكيف مع مقتضيات العصر الجديد[٢] .

وحيـــث إن الخلـــل فى التعلـــيم يعنى الخلل فى إنتاجية وكفاءة الأداء فى القطاعات الأخـــرى فى المجتمع حيث أن مخرجات النظام التعليمى هى مدخلات للنظم الأخرى بل من أهـــم مدخـــلات النظم الأخرى وتتمثل فى رأس المال البشرى. فالعلاقة طردية بين التعليم والإنتاجية، فالخريطة الإنتاجية أصبحت متشابكة مع خريطة التعليم وبشكل معقد[٣] . ولذا لابـــد مـــن جعل تطوير التعليم هدفا قوميا استراتيجياً وهذا التطوير يتطلب ضرورة تغيير النموذج التعليمى الذى اعتمد على البيروقراطية المستمدة من القوالب الإدارية التى تتصف بعـــدم المـــرونة والاعـــتمادية والاســـتقرار والثـــبات والتوجه الرسمى والارتباط باللوائح والتشـــريعات والـــتحول إلى نموذج ديناميكى مستمد من المتغيرات الحديثة التى تعتمد على المعـــرفة العقلانـــية والمـــرونة وتطويـــر التخطيط للإدارات التعليمية باستخدام تكنولوجيا المعلومـــات وإعادة تخصيص الموارد التعليمية لكى تعكس أولويات التعليم الجديدة وتأكيد التعليم التفاعلى وتشجيع التعليم الذاتى[٤].

ونظـــرا لأن السلطة هى أساس الإدارة فلا معنى للسلطة دون إدارة ولا توجد إدارة فعالـــة دون وجـــود قـــدر مـــن السلطة يخول إليها الحق فى إصدار الأوامر والإلزام بطاعة أوامـــرها، فمن خلالها تتم عملية الانصياع التى يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد للأوامر الصـــادرة مـــن مصدر تقر له هذه المجموعة بأحقيته فى إمارتهم والأشراف عليهم[٥]. وتتأثر

---

(١) شبل بدران ، جمال الدهشان: **التجديد فى التعليم الجامعى**، دار قباء للنشر والطبع، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٨.

(٢) على السلمى: **الإدارة بالمعرفة**، مرجع سابق ص ص ٣ - ١٧.

(٣) فريد راغب النجار : **تحليل منظومات الانتاج وادارة التكنولوجيا . الاستراجيات - النماذج - المشكلات**، مؤسسة بيت الإدارة، القاهرة، ١٩٩٠، ص ص ٢٦-٢٧ .

(٤) محمد نجيب صبرى: مرجع سابق، ص ٢٦.

(٥) محمـــد منـــير مرســـى: **الإدارة التعليمـــية أصولها وتطبيقاتها**، عالم الكتب، القاهرة ١٩٩٣. ص ١٩.

فعالـــية الســـلطة بأسلوب ممارستها داخل منظومة الأعمال حيث أن ممارسة السلطة داخل الجماعـــة أو المنظمة يمكن اعتبارها جزءاً من البناء الذى قد يكون له تأثير سالب أو موجب على الأعضاء داخل المنظمة لأنها تؤثر على مستوى الأداء ارتفاعاً وانخفاضاً[١].

ويعـــد تطويـــر بنية السلطة داخل المنظمات التعليمية إحدى الدعائم الاستراتيجية للـــتحول نحـــو النموذج الإدارى الحديث والذى يلائم ويناسب التوجه بالأساليب الإدارية المستحدثة[٢].

وتعتبر المدرسة بمفهومها الحديث وما يناط بها من وظائف اجتماعية من بين مؤسسات المجـــتمع إلى جانـــب كونها مؤسسة تربوية متعارف عليها، والإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمـــية وصورة مصغرة لتنظيماتها واستراتيجية محددة تتركز فيها فعاليتها[٣]. ولذا فـــإن البحث يرى أن نقطة الانطلاق لتطوير الإدارة المدرسية يجب أن تكون من تطوير بنية الســـلطة فى الإدارة المدرسية. حيث تشكل بنية السلطة زاوية العملية الإدارية والتربوية، إذ لا يوجـــد فعل تربوى دون وجود سلطة معترف بها من قبل الذين يخضعون للعملية التربوية فالســـلطة توجد فى أصل الفعل التربوى وتوافر السلطة التربوية والمشروعة والغائية تشكل ضرورة حيوية إيجابية للفعل التربوى[٤]. والمدرسة الناجحة هى التى يتوافر لها إدارة مدرسية جـــيدة تستطيع تحقيق أهداف المدرسة وتزويدها بعوامل الحيوية والقوة والأهداف المتجددة لـــتطوير أسلوب الإدارة وذلك لغرض تطوير العملية التعليمية وحتى يمكن تحسين مؤشرات الأداء المدرســـى[٥]. والعمـــل على تحقيق وإيجاد بنية سلطة فعالة من أهم أركان تفعيل دور الإدارة المدرسية وتحسين مؤشرات الأداء المدرسى[٦].

---

(١) عـــبد المجـــيد عـــبد التواب شيحة: **توزيع السلطة فى إحدى كليات التربية وعلاقته بالروح المعـــنوية لأعضاء الكلية**، مجلة التربية ، كلية التربية، جامعة المنوفية، السنة الثانية، الجزء الثانى، مارس ١٩٨٠ ص ١٤٠.

(٢) شـــاكر محمـــد فـــتحى: **إصلاح الإدارة التعليمية فى مصر فى ضوء مقومات الفكر الإدارى المعاصر**، مجلة دراسات تربوية، م٤، ج١٥، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، نوفمبر ١٩٨٨ ، ص ٢٦٣.

(٣) أحمـــد إبراهـــيم أحمـــد: **نحو تطوير الإدارة المدرسية. دراسات نظرية وميدانية**، ط٢، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، ١٩٩٧، ص ٦.

(٤) علـــى وطفـــة: **بنية السلطة التربوية فى مرآه الثقافة التربوية الغربية**، مجلة التربية، ع٢٨، السنة التاسعة، الكويت، يناير ١٩٩٩ ص ص ٦-٧.

(٥) علـــى زكـــى ثابـــت: **دور أسلوب الإدارة بالأهداف فى تطوير الإدارة المدرسية**، مجلة كلية التربية، العدد ٢٩، جامعة المنصورة، ١٩٩٥. ص ٢٠٣.

(٦) **يمكن الرجوع إلى:**
- محمد عنتر أحمد: **دراسة تحليلية للعلاقة بين الخصائص التنظيمية وأداء المنظمة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة - جامعة القاهرة، ١٩٩٦.

ويركـــز البحـــث الـــراهن على دراسة طبيعة بنية السلطة وعلاقتها بمستوى الأداء المدرســـى مســـتهدفاً تشخيص الواقع الحالى لبنية السلطة فى المدارس محل البحث، للوقوف على أوجه القصور أو الانتقادات الموجهة إلى الوضع الحالى من أجل تقديم (صياغة) نموذج لتطوير بنية السلطة فى المدارس بما يؤدى إلى زيادة فعالية الإدارة المدرسية وتحسين مؤشرات الأداء وذلـــك فى ضـــوء الواقع الفعلى، وبما يتطابق مع حاجات المجتمع ويفى بها ويكسب المدرسة حقها فى الوجود.

- مشكلة البحث :

تشـــير الدراســـات إلى أن الإدارة التعليمية والمدرسية تعانى منذ فترة غير قصيرة من أزمـــة خطـــيرة جعلتها" الجانب المريض" فى النظام التعليمى، على الرغم من كونها المدخل الأساســـى والدعامة الرئيسية التى تقوم على إصلاح النظام التعليمى، فهى تعانى من غياب الإبـــداع فى العملـــية الإدارية المدرسية وتجاهل التخطيط العلمى السليم وتقنياته، وفى ظل كـــوادر إداريـــة غير مؤهلة التأهيل الإدارى والتربوى المناسب وفى ظل صراعات إدارية لا تكاد تنتهى حتى تبدأ وفى ظل عمليات تسيير روتينية وعقيمة وفوق كل هذا فى غياب وعى بطبـــيعة الســـياقات المجتمعية التى تعمل فيها وفى ظل التمسك بطقوس جامدة وبيروقراطية متخلفة[1].

ويؤكـــد أحد الكتاب على أن المعايش لواقع الإدارة المدرسية فى الوقت المعاصر يجد أن فـــيها بعض القيم غير المرغوبة مثل البطء الشديد فى الحركة والتسلط والفردية والـــتهرب مـــن المسئولية والمحسوبية وقصور الالتزام بالقيم، وكلها قيم لا تعوق نمو العمـــل الإدارى فحســـب بل تتعارض مع وجوب كون الإدارة المدرسية بيئة منتقاة ونموذجاً فى العلاقات الإنسانية . كما تشير إلى بعض المظاهر السلبية والتى تؤثر على الأداء المدرسى [2].

---

(١) **لمزيد من التفاصيل حول نتائج بعض هذه الدراسات يمكن الرجوع إلى:**
- حســـان محمـــد حسان: **رؤية إنسانية لمفهوم ضبط جودة التعليم**، مجلة دراسات تربوية، المجلد التاسع، الجزء ٦٥ – رابطة التربية الحديثة، القاهرة، ١٩٩٤.
- محمـــد منـــير مرسى: **الإصلاح والتجديد التربوى فى العصر الحديث**، عالم الكتب القاهرة، ١٩٩٦ص ٢٩ – ٣٠.
- ضـــياء الدين زاهر: **الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمى**، مجلة مستقبل التربية، العدد الرابع، المجلد ١، أكتوبر ١٩٩٥. ص ص ٩–١٠.
- محمـــد نعمان نوفل: **مأزق سياسات التعليم العالى فى ظل توجهات التنمية**، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الأول، العدد الثالث، ١٩٩٥.

(٢) حســـنين العجمى : **الإدارة المدرسية**، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ٥٣–٥٥.

كمـــا يؤكد آخر أن النظرة التحليلية للوضع الحالى توضح أن الإدارة المدرسية تنوء بمشـــكلات تتشـــابه فى الدرجـــة والنوع مثل قصور فى كثير من مفاهيم الإدارة واتجاهاتها المعاصـــرة وأدوارهـــا لدى كثير من المديرين والوكلاء وانحصار دور المديرين فى العمليات الإداريـــة الإجرائية وعدم الاهتمام بالنواحى الفنية، وقلة اهتمام المديرين بالإشراف التربوى المعاصر وأتصاف الإطار التنظيمى بالتقليدية والتفويض المحدود للصلاحيات[1].

أيضـــاً يرى (أحمد إبراهيم، ٢٠٠١) أنه إذا تصفحنا ماهية الإدارة المدرسية، وتتبعنا مســـار الممارسة فيها نجد أنها تعانى – أحياناً – من بعض الأمور التى تمثل صعوبات فى طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل، وتختلف هذه الصعوبات والمشكلات من إدارة مدرسية لأخرى ومن مرحلة تعليمية لأخرى، تبعاً لظروف المدارس، وطبيعة القائمين عليها ومن أهم الصـــعوبات أو المشكلات هى عدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية وتعارض الاختصاصات بـــين الأجهزة المركزية والأجهزة المحلية[2]. وفى ضوء هذا يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالى :

" مـــن المـــتوقع أن يكون عدم وجود بنية سلطة فعالة فى المدارس هو أساس تدهور مستوى الأداء المدرسى " .

ولذا فإن هذا البحث يتصدى بالتحليل النظرى والتطبيقى على التساؤل الرئيسى التالى :

مـــا العلاقـــة بـــين بنية السلطة والأداء المدرسى ؟ وكيف يمكن تطوير بنية السلطة لتحقيق فعاليتها ؟

وفى محاولـــة البحث الإجابة على هذا التساؤل الرئيسى، فإنه يسعى إلى إيجاد إجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

[١] ما مفهوم بنية السلطة وأبعادها ؟

[٢] ما هى مقومات بنية السلطة الفعالة ؟ وما هى انعكاساتها على جودة المناخ التنظيمى بالمدرسة ؟

---

(١) شـــاكر محمـــد فتحى: **التطوير التنظيمى مدخل لفعالية الإدارة المدرسية**، مجلة التربية والتنمـــية، مركز التنمية البشرية والمعلومات، السنة الثانية، العدد الثانى، يناير ١٩٩٣، ص٢

(٢) أحمـــد إبراهيم أحمد: **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق**، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية ،٢٠٠١.ص ٢٣.

[٣] مـــا هـــى المداخل التقليدية والحديثة لتقييم الأداء المدرسى ؟ وما هى أهم مؤشرات الأداء المدرسى والمحددات المؤثرة على الأداء ؟

[٤] مـــا واقع بنية السلطة فى المدارس محل البحث والتطبيق ؟ وما واقع مؤشرات الأداء فيها ؟ وما هى طبيعة العلاقة بين بنية السلطة والأداء المدرسى ؟

[٥] ما التصورات المقترحة لتطوير بنية السلطة المدرسية فى ضوء نتائج الدراسة الميدانية ؟

- أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من عدة نواحى تتمثل فى:

أولا : أهمـــية الاتجـــاه نحو تطوير العملية التعليمية والتربوية، فالمنظمات التعليمية مطالبة بضـــرورة ملاحقـــتها للـــتطورات الجديدة فى ميادين التربية وما يستجد فيها من اتجاهـــات حديثة وأساليب مبتكرة. ولا يمكن أن يتحقق ذلك بفعالية إلا من خلال التطوير التنظيمى الهادف إلى تطوير الهياكل التنظيمية ولن يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال البحث فى إيجاد آليات لتطوير بنية السلطة فى المدارس[١].

ثانيا : أهمية الاتجاه نحو تطوير الإدارة المدرسية. والتى بات من الواضح أن تطويرها أصبح يمـــثل ضـــرورة يفرضـــها الأخذ باحتياجات التحديث والتطوير فى المجتمعات وفى أنساقها التربوية، ودور الإدارة المدرسية فى توفير الصفات المطلوبة فى مواطن القرن الحادى والعشرين[٢].

ثالثا : أهمـــية الاتجـــاه نحو تطوير مناخ العمل المدرسى خاصة فى ظل المتغيرات المعاصرة. حيث أصبح تطوير المناخ التنظيمى بالمدارس مطلباً رئيسياً لأن المناخ التنظيمى يمثل نقاط استراتيجية تكشف عن متغيرات تنظيمية توجد فى كافة المدارس[٣].

رابعا : أهمـــية الاتجاه نحو تطوير النمط القيادى بالمدارس، حيث تزداد الحاجة لوجود نمط معيـــنا من أساليب القيادة التربوية يعطى للجانب الاجتماعى والعلاقات الإنسانية

---

(١) شـــاكر محمـــد فـــتحى: **إدارة المنظمات التعليمية** رؤية معاصرة للأصول العامة دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٦. ص ٢٦.

(٢) راجع فى ذلك:
- أحمد إبراهيم أحمد: **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق**، مرجع سابق ص ص ٥٠-٥٧

(٣) محمـــد يوسف حسن: **هيكل المدرسة التنظيمى ومجالها وأثرها على مناخها التنظيمى، دراسة ميدانية فى المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية**، مجلة دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، المجلد الخامس، ج٢٤، ١٩٩٠، ص ٢٤٥.

وزنـــاً كبيراً فى إنجاز المهام وتحقيق الأهداف ويقتضى ذلك ضرورة تمتع العاملين فى المـــنظمات التعليمية بقدر من السلطة تعينهم على تخطيط الأنشطة الموكول تنفيذها إلـــيهم وتفويض السلطة ومشاركة جميع الأعضاء فى اتخاذ القرارات ذات الأهمية المركزية[1].

خامســـا : الحاجـــة الملحة لتطوير أو تحسين جودة الخدمة بصفة عامة، حيث أصبح مفهوم الجـــودة فى المؤسســـات الخدمـــية من أهم أسس الارتقاء بمستوى الأداء المدرسى وأصبحت قضية الجودة تشغل مكان الصدارة فى كافة المؤسسات[2].

بالإضافة إلى ما سبق فإن لهذه الدراسة أهمية أكاديمية نابعة من :

- محدوديـــة الدراســـات الـــتى تناولت كيفية بناء سلطة فعالة داخل المدارس فى المكتبة العربية.
- محدودية الدراسات التى تحاول بحث العلاقة بين بنية السلطة الفعالة وتحسين مؤشرات الأداء المدرسى.
- نظـــرا لأن البحـــث يسعى لإيجاد التصورات المقترحة التى يمكن من خلاله تطوير بنيه السلطة داخل مؤسسات الأعمال وذلك يمثل جانبا من جوانب الأهمية الأكاديمية.

- أهداف البحث :

يستهدف البحث بشقيه النظرى والميدانى تحقيق الأهداف التالية :

١ - التعرف على مفهوم بنية السلطة وأبعادها وأهم محدداتها.

٢ - التعرف على المقصود ببنية السلطة الفعالة، ومقومات تحقيقها وانعكاساتها على جودة مناخ العمل التنظيمى.

٣ - الـــتعرف عـــلى أهم المداخل التقليدية والمعاصرة التى يمكن الاعتماد عليها فى تقييم الأداء المدرسى.

٤ - الـــتعرف عـــلى واقع بنية السلطة فى المدارس محل البحث ومؤشرات الأداء بها، ثم محاولة تحديد طبيعة العلاقة بين بنية السلطة والأداء المدرسى.

---

(١) عـــبد الـــودود مكروم: **الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسئولية التنفيذ ودراسة تحليلـــية فـــى ضـــوء مفهـــوم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية**، مجلة كلية التربية- جامعة المنصورة، ع ٣٢، سبتمبر ١٩٩٦، ص ١١٣.

(٢) توفـــيق عبد المحسن: **قياس جودة الخدمات**، المؤتمر العلمى السنوى الثالث للاتجاهات الحديثة فى إدارة الأعمال، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، دار الضيافة - جامعة عين شمس، ٢٠٠١، ص ٣.

٥ – التوصـــل إلى التصورات المقترحة لتطوير بنية السلطة المدرسية، وذلك فى ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

– حدود البحث :

تتمثل حدود البحث فى الحدود التالية :

أ – الحد الموضوعى :

حيث يتضمن موضوع البحث التعرف على طبيعة العلاقة بين واقع بنية السلطة والأداء المدرســـى، وتحديد التصورات المقترحة لتطوير بنية السلطة فى المدرسة بما يؤدى إلى تحسين الأداء المدرسى .

ب – الحد البشرى :

حيث يقتصر البحث على استبيان عينة من المديرين والنظار والوكلاء والمعلمين فى مدارس التعليم الثانوى العام، ولقد راعيت عند اختيار مفردات العينة أن يكون قضى على الأقل مدة خبرة تتجاوز الثلاث سنوات فى وظيفته الحالية.

جـ – الحد الجغرافى :

حيث تقتصر الدراسة على بعض مدارس التعليم الثانوى العام، التابعة للإدارة التعليمـــية بمحافظة القليوبية. ولقد راعيت عند اختيارها أن تكون ممثلة لكل الإدارات الفرعية للتعليم بالمحافظة.

د – الحد الزمنى:

ويتضمن الفترة الزمنية اللازمة لإجراء البحث وهى من عام ١٩٩٩ حتى عام ٢٠٠٢ والبيانات التى أعتمد عليها البحث تتوقف عند الفترة الزمنية.

– منهج البحث :

أعـــتمد البحـــث عـــلى المنهج الوصفى لتوصيف الواقع الفعلى لبنية السلطة وتحديد مقومات بنية السلطة الفعالة والتعرف على أهم محدداتها، وكذا توصيف العلاقة التبادلـــية مـــا بـــين بنية السلطة ومستويات الأداء المدرسى، وكذلك بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة نتائج الدراسة الميدانية.

– أساليب جمع البيانات وأدوات البحث:

أعتمد الباحث فى جمع بيانات البحث على الأساليب التالية :

١ – المـــراجع والدراســـات الســـابقة التى تناولت موضوعات التطوير التنظيمى والسلطة وتحسين جودة الخدمة التعليمية، وذلك من خلال الرجوع إلى المكتبة العربية والأجنبية.

٢ – الـــزيارة الميدانـــية لبعض مدارس التعليم الثانوى العام؛ لغرض التعرف على واقع بنية السلطة وتشخيص أهم معوقات وجود بنية سلطة غير فعالة فى المدارس محل البحث.

٣ – اســـتبيان المديـــرين والنظار والوكلاء والمعلمين؛ وذلك لغرض التعرف على أسلوب ممارســـتهم للسلطة وآرائهم بخصوص واقع بنية السلطة الحالى فى المدارس محل البحث، والتعرف على إدراكاتهم لمقومات ومعوقات وجود بنية سلطة فعالة داخل المدارس.

ولغـــرض جمع بيانات الدراسة الميدانية فإن الباحث قام بتصميم قائمتى استبيان الأولى موجهـــة ومصممة للسادة المديرين والوكلاء والنظار تستهدف التعرف على واقع بنـــية الســـلطة ومؤشرات الأداء حسب إدراكاتهم، والثانية موجهة إلى السادة المعلمين، حيث يعد الاستبيان أداة تتيح ترجمة أهداف البحث؛ لأنه يمكن تطبيقها على أعداد كبيرة فى وقت واحد[١].

– مصطلحات البحث :

١ – **السلطة** : ويقصد بها القوة القانونية أو الشرعية التى تعطى الحق فى إصدار الأوامر والقـــيام عـــلى تنفيذها[٢]. والسلطة هى ظاهرة ملازمة لجميع التنظيمات الاجتماعـــية وتســـتخدم فى تحقيق أغراض كثيرة فى المنظمات الاجتماعية ومنها المحافظة على الأوضاع الراهنة وزيادة الكفاءة العملية للمنظمات[٣].

٢ – **الســـيطرة** : ويقصـــد بها عملية المتابعة والتقييم، وضبط الأنشطة التنظيمية تجاه تحقـــيق أهـــداف مخططة وتعد السيطرة أداة تساعد المديرين على تقييم مدى فعالية التحرك تجاه تحقيق الأهداف[٤].

٣ – **بنـــية السلطة** : ويقصد بها شبكة علاقات القوة النظامية والشرعية فى منظومة معيـــنة والـــتى تحدد الأفعال والقرارات الكبرى[٥]. وعلى هذا فهى

---

(١) عـــبد الباسط محمد حسن: **أصول البحث الاجتماعى** ، ط ٨، مكتبة وهبة، القاهرة، ١٩٨٢، ص ٢١٣.

(٢) أحمد محمد الطيبب: **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها الحاضرة**، ط١، المكتب الجامعى الحديث، ص ١٢٥.

(٣) عبد المجيد عبد التواب شيحة: مرجع سابق، ص ١٣٤

(٤) احمد سيد مصطفى: **المدير فى البيئة المصرية**، ط١، دون ناشر، ١٩٩٦، ص ٥٥٣.

(٥) على وطفة : مرجع سابق ، ص٥٦

تعـــبر عن نسق من العلاقات ذات خصائص تركيبية محددة، وتتمثل أبعاد بنية السلطة فى مصادر السلطة وخطوطها وتفويضها والتكافؤ بـــين السلطة والمسئولية وأسلوب ممارستها وتختلف بنية السلطة من منظمة لأخرى ولكن تتجانس مقومات تحقيق فعاليتها[1].

٤ - **المـــناخ التنظيمى** : ويقصد به مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلى بالمـــنظمة، والـــتى يكـــون لها تأثير على مستوى أداء ومستوى الرضا ومظاهر السلوك الوظيفى الأخرى الخاصة بالعاملين والمرؤوسين وتشمل الخصـــائص جوانـــب التنظيم الرسمى وطبيعة الاتصالات وأنماط القيادة وسلوك الجماعات والبيئة الإنسانية التى يعمل فى ظلها الأفراد[2].

٥ - **الأداء المدرسى** : ويعبر الأداء عن المخرجات والأهداف التى يسعى النظام إلى تحقيقها [3] . ومن أهم المؤشرات التى يمكن أن تعكس لنا مستوى الأداء المدرســـى وجودتـــه معدلات الغياب والحضور ومعدلات الشكاوى والالتزام التنظيمى... إلى غير ذلك.

- الدراسات السابقة :

١) دراســـة (عـــبد المجيد شيحة ،١٩٨٦)[4] عن توزيع السلطة وعلاقتها بالروح المعنوية، ولقد استهدفت الدراسة ما يلى :

- التعرف على مدى الاهتمام بتوزيع السلطة فى المؤسسات التعليمية مع التطبيق على كليات التربية.

---

(١) محمـــد عـــاطف غيـــث: **قـــاموس علـــم الاجـــتماع**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٦، ص ٣٤٤.

(٢) **لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :**

- محمـــد على شهيب: **دراسات فى الفكر الإدارى الحديث. السلوك الإنسانى فى التنظيم**، القاهرة، مطبعة جامعة القاهرة، ١٩٩١، ص ص ٣٦ – ٤٥.
- ســـعيد ياسين عامر: **الاتصالات الإدارية وكيفية تحسينها من أجل اتصال أكثر فاعلية**، **المؤتمـــر الســـنوى الثالـــث، اســـتراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية**، القاهرة، ١٩٩٣، ص ص ١٧٨ – ١٨٢.
- ســـعود محمـــد الـــنمر، محمد سيد الخمراوى: **المناخ التنظيمى مؤ شر لفعالية إدارة المؤسســـات العامـــة فى المملكة العربية السعودية**، مجلة كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٨٦. ص ص ١ – ٢٣.

(٣) توفـــيق محمد عبد المحسن : **تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد** ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٨، ص ١١٣.

(٤) عـــبد المجيد شيحة **"توزيع السلطة فى إحدى كليات التربية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء الكلية"**، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، السنة الثانية الجزء الثانى ١٩٨٦

- الـــتعرف على أهم العوامل التى تؤثر على اتجاهات الإدارة فى المؤسسات التعليمية نحو تفويض السلطة.
- تحديـــد أهـــم المشـــاكل المترتبة على عدم توزيع السلطة بين المستويات التنظيمية المختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات من أهمها :

- أن هناك أوجه قصور فى عملية توزيع السلطة داخل المؤسسات التعليمية.
- أن هناك علاقة بين توزيع السلطة والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، حيث أنه كلما زاد الاهتمام بالتوزيع المتوازن للسلطة نتج عن ذلك ارتفاع الروح المعنوية والعكس صحيح.
- من الضرورى تحقيق التوزيع المتوازن (المتناسب) للسلطة وذلك فى ضوء مسئوليات واختصاصات كل قسم أو وظيفة داخل المؤسسة.

٢) دراســـة (رزق بديوى ،١٩٨٧)[١] عن أسلوب ممارسة السلطة من خلال التنظيمات المدرسية، ولقد استهدفت الدراسة ما يلى :

- تحديد الواقع الفعلى لأسلوب ممارسة السلطة من خلال التنظيمات المدرسية.
- الـــتعرف عـــلى مدى مشاركة أعضاء التنظيمات المدرسية فى عملية صنع واتخاذ القرارات التربوية.
- تحديد أهم مشاكل ممارسة السلطة من خلال التنظيمات المدرسية وانعكاساتها على مدى إنجاز العمل وتحقيق الأهداف.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات منها ما يلى :

- أن الواقـــع الحالى (الفعلى) لممارسة السلطة يؤكد أن هناك تركيز للسلطة فى أيدى الرؤساء، وأن الرؤساء لا يفضلون التفويض للمرؤوسين.
- أن ممارسة السلطة تعتمد على سلطة التهديد بالعقاب أكبر من اعتمادها على سلطة الإقناع والقبول.
- أن المرؤوســـين ابدوا عدم موافقتهم على قدر المشاركة الممنوح لهم فى عملية صنع واتخاذ القرارات وأن مشاركتهم لا تكون الا فى الأمور المحدودة والروتينية.

---

(١) رزق منصور محمد بديوى: **أسلوب ممارسة السلطة من خلال التنظيمات المدرسية** ، دراســـة ميدانـــية بـــدور المعلمين والمعلمات بمحافظة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة طنطا ١٩٨٧

– أن أسلوب ممارسة السلطة له تأثيره على الروح المعنوية والولاء للعمل وبالتالى فأنه من الضرورى .

– الاهتمام بتفويض السلطة الكافية إلى المرؤوسين حتى يتسنى لهم المشاركة الفعالة فى عملية صنع واتخاذ القرارات.

– الاتجـــاه نحـــو السلطة التى تعتمد على نظرية القبول والإقناع أكثر من الاتجاه نحو السلطة المعتمدة اعتمادا مطلقا على سلطة التهديد بالإثابة والعقاب.

٣) دراسة (على وطفة، ١٩٩٩)[١] عن بنية السلطة التربوية فى مرآة الثقافة الغربية وهى من الدراسات المكتبية والتى استهدفت ما يلى :

الـــتعرف عـــلى مفهـــوم بنـــية السلطة التربوية وأهميتها فى العملية التعليمية والـــتربوية وتوضـــيح مصادر السلطة وكيفية ممارسة السلطة فى المؤسسات التربوية وتحديد مقومات ومتطلبات الممارسة الفعالة للسلطة .

ولقـــد تناولت هذه الدراسة أراء بعض الفلاسفة فى هذا المجال مثل: " روجر كوزينى **Roger cousinet**" ودور كهايم .

ولقد أظهرت هذه الدراسة ما يلى:

– أن مفهوم بنية السلطة مفهوم شاملاً ومتسعاً وليس محدداً وتطبيقياً.

– أن أهم عناصر بنية السلطة هى تلك المصادر التى يستمد منها السلطة.

– أن بنية السلطة التربوية من أهم العناصر التى تحدد قدر النجاح فى تحقيق الأهداف التربوية.

– أنه من الضرورى الاهتمام بتطوير بنية السلطة التربوية باعتبارها نقطة الانطلاق نحو الرقى بمستوى الأداء داخل المؤسسة التعليمية.

– أن بنية السلطة يجب أن تشكل حقلا علمياً بازغاً وأن البحث فى هذا المجال يشكل ضرورة فلسفية ومنطقية.

٤) دراسة (عفاف هاشم خليل، ١٩٨٨)[٢] عن اختلاف نمط الإدارة فى الإدارة المدرسية الثانوية وأثرها على بعض جوانب العملية الإدارية ولقد استهدفت هذه الدراسة ما يلى:

---

(١) علـــى واطفـــة : **بنية السلطة التربوية فى مرآة الثقافة التربوية الغربية** ، مجلة كلية التربية، العدد ٢٨، السنة التاسعة، الكويت ، يناير ١٩٩٩م

(٢) عفـــاف هاشـــم خليل : "**اختلاف نمط الإدارة فى الإدارة المدرسية الثانوية وأثرة على بعـــض جوانـــب العملية الإدارية**" رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس – كلية التربية، ١٩٨٨ .

- التعرف على نمط الإدارة فى الإدارة المدرسية الثانوية، وتشخيص أهم السمات التى تميز النمط الإدارى السائد .

- تحديـــد أهم انعكاسات النمط الإدارى السائد على عملية صنع واتخاذ القرارات، وعلى عملية تفويض السلطة والمشاركة.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى بعض من النتائج والتوصيات منها:

- الـــنمط الإدارى فى المـــدارس الثانوى لا يشجع عملية المشاركة فى عملية صنع واتخاذ القرارات .

- الـــنمط الإدارى الحـــالى يهتم بالتطبيق الحرفى للوائح والقوانين بعد تفسيرها من وجهة نظره بدون مراعاة لأنه أراء أخرى وعدم قبول أى تفسير غير التفسير الشخص لها .

- عـــدم اهتمام النمط الإدارى الحالى بتحقيق الاتصالات الإدارية الفعالة داخل الإدارة المدرسية والتفرقة فى المعاملة بين العاملين بالمدرسة .

- ضرورة تغيير النمط الإدارى الحالى من خلال تغيير المبادئ والأفكار التى تحكم اتجاهات المديرين وتؤثر عليهم .

٥) دراســـة (أحمـــد إبراهـــيم أحمد، ١٩٨٨)[١] عن دور العلاقات الإنسانية فى إنتاجية المدرسة ولقد استهدفت هذه الدراسة ما يلى:

- تحديـــد كيفـــية توفير المناخ المدرسى المرضى من حيث أسباب الرضا بين الرؤساء المرؤوسين .

- تحديد الدور الذى يمكن أن تؤديه العلاقات الإنسانية فى تحسين مؤشرات الإنتاجية المدرسية .

ولقـــد أظهـــرت النـــتائج عـــدم مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات مع المديرين وديكـــتاتورية المديرين يجعل العاملين معه يشعرون بعدم الإحساس بالمسئولية وهذا له تأثيره السلبى على الكفاءة الإنتاجية.

٦) دراسة (Halliday, 1974)[١] واستهدفت هذه الدراسة التعرف على بنية السلطة فى إدارة الجامعـــة وتأثيرهـــا عـــلى العمل الإدارى داخل المنظمة ولقد أوضحت هذه

---

(١) أحمـــد ابراهـــيم أحمد : "**دور العلاقات الإنسانية فى إنتاجية المدرسة** " دراسة حالة ، تحديث الإدارة التعليمية والإشراف الفنى، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة، ١٩٨٨ .

الدراســـة أن بنـــية الســـلطة تـــتأثر بمجموعة من العوامل أهمها طبيعة النمط الإدارى والمستويات التنظيمية وحجم الاتصالات داخل التنظيم.

٧) دراســـة (White Auston , 1990) [٢] عن البناء التنظيمى وأكدت هذه الدراسة عـــلى أن هـــناك بـــناءان من السلطة أحدهما يتعامل مع القائمين على عمليات الخدمة الجامعية السلطة بين (الرؤساء المرؤوسين) داخل الجامعة والأخر يعبر عن سلطة التدريس عـــلى الطـــلاب ولقد أكدت أيضا تلك الدراسة ان بنية السلطة تتكون فى مجملها من هذيـــن البناءين من إضافة إلى أن تطوير بنية السلطة يتطلب الاهتمام بتطوير تلك البنية الـــتى تـــتعلق بالسلطة بين الرؤساء والمرؤوسين وتطوير بنية السلطة المتعلقة بالتدريس ولابد من إعادة النظر فى بنية السلطة الحالية بما يساير المتغيرات البيئية المحيطة.

مـــن الدراســـات السابقة يتضح أن أغلب هذه الدراسات التى تناولت مفهوم بنية الســـلطة من حيث علاقتها بالرضا والولاء للعمل، وركز أغلبها على العوامل المؤثرة على بنية السلطة. ولم تتناول هذه الدراسة توضيح :

- العناصر المكونة لبنية السلطة المدرسية .
- توضيح خصائص بنية السلطة الفعالة .
- تحديـــد وتشـــخيص الآليات التى من خلالها يمكن تطوير بنية السلطة المدرسية بما يساير المتغيرات المعاصرة .

ولذا فأن الدراسة الحالية تختلف اختلافاً جزئياً وكلياً عن الدراسات السابقة حيث أنها :

١) تتناول مفهوم بنية السلطة من المنظور الواسع وليس الضيق .

٢) تهتم بتوضيح خصائص بنية السلطة المدرسية الفعال فى المدارس .

٣) تحدد الآليات التى من خلالها يمكن تطوير البناء السلطوى داخل التنظيمات المدرسية.

٤) أنها توضح العلاقة بين بنية السلطة والأداء المدرسى .

---

(1) Halliday,-Terencec: " ***The structure of Aututhority in univversity Department Govenment*** " asociological analysis of participatory educational resarch association Chicago Ilinois, April 1974 .

(2) White Auston E : " ***Organizational structure and design in higher education Aliterature review of organation*** " structures in higher education and design with a focus on the coexistence of acadeicand non academic structuee u, s, California, 1990 .

شكل رقم (١)

خريطة تدفق هيكل البحث