

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

مقدمه :

لقد تناول البحث بشقية النظرى والميدانى بنية السلطة فى المدارس وعلاقتها بالأداء، وأستهدف التعرف على الآتى :

- التعرف على المقصود ببنية السلطة وعناصرها.
- التعرف على الملامح المميزة لبنية السلطة الفعالة عن الملامح المميزة لبنية السلطة غير الفعالة.
- التعرف على انعكاسات بنية السلطة على الفاعلية التعليمية وبالتالى على الأداء المدرسى.
- التعرف على انعكاسات بنية السلطة على ملامح المناخ التنظيمى وأهم تأثيرات المناخ على الأداء المدرسى.

وفى إطار الدراسة الميدانية استهدف البحث التعرف على واقع بنية السلطة فى مدارس التعليم الثانوى العام فى محافظة القليوبية.

ويقسم الباحث النتائج التى توصل إليها من خلال دراسته بشقيها الميدانى والنظرى إلى المحاور التالية :

- المحور الأول : نتائج تتعلق بأهمية بنية السلطة الفعالة.
 - المحور الثانى : نتائج تتعلق بواقع بنية السلطة فى المدارس محل البحث والتطبيق.
 - المحور الثالث : نتائج تتعلق بإدراكات أطراف العملية التعليمية فى المدارس مجال البحث والتطبيق لسمات مناخ العمل فى واقع مدارسهم.
 - المحور الرابع : نتائج تتعلق بانعكاسات بنية السلطة فى المدارس محل البحث والتطبيق.
- وفيما يلى نستعرض أهم هذه النتائج :

أولاً : نتائج تتعلق بأهمية بنية السلطة :

في ضوء الدراسة النظرية والميدانية من وجهة نظر المديرين - النظار - الوكلاء
توصل البحث إلى الآتى :

- أ) بنية السلطة تتشكل من مجموعة من العناصر والمحددات مثل :
- نوع السلطة التى يعتمد عليها من جانب القيادة المدرسية.
- مصادر السلطة والتى يستمد منها القائمين على إدارة المدرسة سلطاتهم وبالتالى نفوذهم.
- مدى الاهتمام بتحقيق التوزيع المتوازن للسلطة داخل التنظيمات المدرسية.
- مدى الاهتمام بتفويض السلطة وخطوات التفويض الفعال.
- مدى الاهتمام بالعلاقات المتداخلة بين السلطات وبعضها البعض.
- مدى أعمال مبدأ تدرج السلطة (هرمية السلطة).

ولقد توصل إلى أن بنية السلطة هى مركب من مزيج هذه العناصر وأن هذا المركب
يتأثر بأى تغيير قد يطرأ على أى عنصر من العناصر الداخلة فيه سواء كان إيجابياً أو سلبياً.
ب - أن بنية السلطة الفعالة تتحدد بمجموعة من الخصائص أهمها :

١) أن مصدر السلطة غالباً ما يستمد من نظرية قبول السلطة وليس النظرية الرسمية للسلطة
والقائمة على مبدأ "أن الرؤوسين لابد أن يخضعوا للسلطة الرسمية القائمة على التهديد
بالعقاب والإجبار على الإذعان للسلطة، وأن المركز الوظيفى هو فقط مصدر
السلطة".

٢) أن أهم أنواع السلطة هى السلطة التى يمارسها الرئيس على رؤوس بحكم خبرته
ومعرفته أى سلطة المعرفة خاصة فى مجال التعليم.

٣) الاهتمام المتزايد بالتوزيع المتوازن للسلطة بحيث يظهر التنظيم متوازن فى اختصاصاته
ومسئوليته وسلطاته.

٤) الاهتمام بتفويض السلطة إلى الرؤوسين، فعلم التفويض يخلق مشاكل إدارية وتنظيمية
تحد من فعالية التنظيم.

٥) أن يكون التفويض فى ضوء خطوات علمية وعملية وفى ظل احتياجات حقيقية وأن يتم
التفويض لمن هو أهل به، والبعد عن التفويض عن التحيزات الشخصية والمجاملات.

٦) أن يتم التفويض فى ضوء معايير واقعية وموضوعية تحقق الأهداف المرجوة من التفويض.

٧) أن يتم توجيه ومراقبة من فوض إليهم السلطة ليس بغرض تصيد أخطائهم ولكن بغية التعرف على كيفية ممارستهم للسلطة وإسداء النصح والإرشاد حتى يتسنى تحقيق صف قيادى ثانى وثالث.

جـ) أن بنية السلطة غير الفعالة من شأنها أن تودى إلى :

- ١) وجود غلط قيادى سلطوى محباً للسلطة ولا يرغب فى التفويض.
- ٢) خلق فجوات من عدم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ٣) عدم ثقة المرؤوسين بأنفسهم وكفاءتهم.
- ٤) عدم إتاحة الفرص للمرؤوسين للمشاركة فى إدارة شئون المدرسة.
- ٥) التضارب والتداخل فى الاختصاصات والسلطات مما يؤدى إلى الازدواجية والتكرار.
- ٦) عدم قهينة مناخ مشجعاً للابتكارية والتطوير.
- ٧) ضياع وإهدار لكثير من الموارد المادية والبشرية داخل التنظيم المدرسى.
- ٨) ارتفاع الشكاوى من إساءة استخدام السلطة.
- ٩) ضعف عملية الاتصالات الرأسية والأفقية بين مستويات التنظيم المختلفة.
- ١٠) انتشار ثقافة اللامبالاة وعدم الاهتمام بالعمل.

د - إن بنية السلطة الفعالة تلعب دوراً هاماً فى نواحي تنظيمية عديدة من خلال تأثيرها على مناخ العمل، فوجود البنية الفعالة للسلطة شأنه أن يؤدى إلى :

- الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة، يعنى الاهتمام بالمشاركة وتفعيل أدوار المرؤوسين والاهتمام بآرائهم واقتراحاتهم.
- إغناء العمل بروح الفريق المتكامل والذى يعرف كل عضو من أعضائه الدور الذى يؤديه فى الفريق، ويستطيع أن يحقق الأهداف المرجوة منه.
- إثراء الوظائف وما لذلك من انعكاسات جوهرية على الرضا الوظيفى والانتظام والاستقرار وعدم الملل.
- تخلق روح الابتكار والتقى هى مطلب رئيسياً من مطالب فعالية التطوير التنظيمى لمواكبة تغيرات العصر ومسيرة موجة الاتجاهات الحديثة فى الإدارة.
- تشجيع الأفراد على قبول المسئولية ومساندة الإدارة فى تحقيق أهداف المدرسة.
- تقليل من مقاومة التغير التى يمكن أن تواجه عملية التطوير.

- تحسن من استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة.
 - تقضى على معوقات عدم فعالية القرارات.
 - تساعد على فاعلية الخطط والاستراتيجيات المرسومة والتي سوف يعتمد عليها في إدارة المدرسة.
 - تقلل من البيروقراطية الجامدة عند أداء الأعمال.
 - تقضى على الصراعات السلبية التي تضر بصالح العمل.
 - تنشر ثقافة قوية أسسها التعاون والمشاركة والالتزام والانتماء والانصهار داخل التنظيم المدرسى، وقائمة أيضاً على تفضيل الصالح العام على الصالح الخاص.
 - تحقق فاعلية الاتصالات التنظيمية، وتقضى على فجوات وأوجه القصور في الاتصالات.
 - تخفض ضغوط العمل وبالتالي من انعكاساتها على السلوك الفردى أو السلوك التنظيمى وهكذا نضمن ارتفاع مستويات الأداء.
 - تحقق بنية السلطة الفعالة شبكة متوازنة متكاملة متناسقة من العلاقات بين وحدات المدرسة المختلفة.
 - تعمل على تنمية وتوطيد علاقات المدرسة بالمجتمع.
 - تنمى مفاهيم واستراتيجيات العلاقات الإنسانية داخل التنظيمات.
- وبصفة عامة فإن بنية السلطة الفعالة تؤثر على :
- الكفاءة التنظيمية - الفعالية التنظيمية.
 - التكيف التنظيمى. - التوازن التنظيمى.
- وكل ذلك له انعكاساته الإيجابية على مستويات الأداء كماً ونوعاً.
- ثانياً : نتائج تتعلق بواقع بنية السلطة في المدارس من وجهة نظر المديرين والنظاء والوكلاء :
- في ضوء الدراسة النظرية والميدانية والتي تم فيها استبيان كلاً من المديرين والنظار والوكلاء والمعلمين يمكن استنتاج الآتى :
- أ) أن هناك مركزية في السلطة في المدارس مجال البحث والتطبيق، وأن هذه المركزية أهم مظاهرها يتمثل في عدم اهتمام الرؤساء بتفويض السلطة وحرصهم على أن تكون السلطة مركزة في أيديهم.

ب) أن الاعتماد على السلطة الرسمية المستمدة من اللوائح والقوانين ومن المراكز الوظيفية هو الشائع في المدارس مجال البحث والتطبيق، وليس الاعتماد على نظرية قبول السلطة القائمة على اعتراف الرؤوسين عن قناعة وقبولهم لسلطة رؤسائهم، ولا شك أن هذه النتيجة توضح لنا أن ممارسة السلطة داخل المدارس يتسم بالصرامة والرسمية المطلقة وعدم مراعاة الجانب النفسى أو الإنسانى للسلطة وانعكاسات ذلك ضعف الفعالية التنظيمية وعدم الحصول على التعاون الكامل من جانب الرؤوسين، والدخول في صراعات سلبية مع الرؤوسين وانخفاض الروح المعنوية لهم وكل هذا له انعكاساته على مستويات الأداء.

ج) لا يوجد توزيع متوازن للسلطة داخل التنظيمات المدرسية وهذا من شأنه أن يؤدي إلى اختلالات في العلاقات الهيكلية وإلى عديد من المشاكل خاصة شعور البعض بأن سلطاتهم لا توازي مسئولياتهم. وهذا ما أكدته النتيجة.

د) عدم امتلاك السلطة الكافية لتوجيه الرؤوسين وتقويمهم بصورة موضوعية وتطوير مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمة التعليمية، وتحقيق فاعلية العمليات الإدارية.

هـ) هناك عدم اهتمام بخطوات التفويض الفعال، فعادة ما يتم التفويض في ضوء الخبرة الشخصية وحسب المركز الوظيفى فقط والعلاقة الشخصية، ولا شك في أن ذلك يجعل عملية التفويض لا تحقق أهدافها.

و) هناك بعض الممارسات الخاطئة التي ترتبط بعملية تفويض السلطة مثل :

- التدخل المتزايد في قرارات من فوضت إليهم السلطة.
- التهديد الدائم بسحب السلطة.
- الرقابة على من تم تفويضهم بغية تصيّد أخطائهم.
- تفويض السلطة يتم من الناحية الشكلية وليس من ناحية الموضوع.
- عدم تفويض السلطة إلا بعد التدريب.

ز) وجود تضارب وتداخل بين السلطات في المدارس محل البحث والتطبيق مما يؤدي إلى تنامي فرص ظهور الصراعات، والازدواجية والتكرار، كذلك فإن التضارب والتداخل يؤدي إلى تعقّد عملية صنع القرارات وتعدد مصادر الأوامر مما يعرقل عملية التنفيذ والالتزام.

والتسيجة النهائية التي يمكن استخلاصها مما سبق أن بيئة السلطة في واقع المدارس مجال البحث والتطبيق يرتبط بها عدة انتقادات مما يجعلها غير فعالة، وفي ظل وجود هذه البنية فإنه لا يمكن تحقيق الفاعلية التنظيمية وتحسين الأداء المدرسي.

ثالثاً : نتائج تتعلق بأهم السمات التي تميز مناخ العمل في المدارس من وجهة نظر المديرين والنظار والوكلاء :

في ضوء الدراسة الميدانية يمكن استخلاص أن مناخ العمل يتسم بالآتي :

أ) لا يهيئ فرصاً للمشاركة من جانب مختلف أطراف العملية التعليمية، حيث أبدى أفراد العينة أن فرص مشاركتهم في عملية صنع واتخاذ القرارات ضئيلة، وأن رؤسائهم لا يحرصون على تلك المشاركة، في حين أبدى الرؤساء أن إدارة العمل المدرسي بنجاح وفاعلية لن يتحقق إلا بأحكام السلطة الرسمية، وأن تتم صنع القرارات في المستوى الرئاسي الأعلى لأنه الأقدر على فهم أمور المدرسة وأكثر إلماً بالامكانيات المتاحة وأن مشاركة الأطراف الأخرى في المستويات الأدنى لن يجدي في شئ سوى تعقد عملية صنع واتخاذ القرارات أى أن النمط القيادي يتسم بالسلطوية.

ب) لا يهيئ فرص لخلق وتنمية روح الابتكار والتجديد، وبالتالي يجد من تكيف سياسات المدرسة مع الظروف البيئية المتجددة والمتغيرة، حيث نجد أن العمل الإداري داخل المدارس يتسم بالجمود وأنه يتم طبقاً للوائح وقوانين ونظم عفا عليها الزمن ولم تعد صالحة في ظل الواقع المعاصر، ويرجع ذلك الجمود إلى عدم الاهتمام بالابتكارية.

ج) لا يهيئ فرص لخلق روح فريق العمل، حيث يتسم بالشللية والانفرادية سواء بين المستويات الإدارية أو بين الأفراد وبعضهم البعض.

د) حـد ويعوق من محاولات التجديد التربوي والذي يعد من المطالب الأساسية لتحقيق فاعلية النظام التعليمي، حيث لا يشجع المناخ المعلمين والمديرين ليكونوا مصادر وعناصر فعالة للتجديد التربوي.

هـ) يُضعف شخصية المعلمين حيث لا يهيئ لهم الفرص للمشاركة من ناحية، ولا يمنحهم السلطات الكافية والتي تجعلهم قادرين على تحقيق السيطرة على الطلاب وتعطيهم الثقة بأنفسهم وعدم تقدير ذلك الدور الهام الذي يؤديه المعلمين في سبيل تحسين فاعلية الأداء المدرسي.

(و) يزيد من مستوى الضغوط غير الصحية داخل التنظيم المدرسى مما يؤدي إلى الإضرار بالصحة التنظيمية وارتفاع معدلات الشكاوى والملل وعدم الرضا عن العمل وعدم استغلال الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل.

(ز) يزيد من فرص ظهور الصراعات التنظيمية بين مختلف أطراف التنظيم مما يؤدي إلى ظهور الشللية والانعزالية، وعدم العمل بروح الفريق.

(ح) لا يحقق الاتصالات الفعالة بين المستويات الإدارية المختلفة مما يعوق من فاعلية عملية صنع واتخاذ القرارات.

نخلص مما سبق بنتيجة عامة :

مناخ العمل الحالي في واقع المدارس محل البحث والتطبيق يتسم بعدد من السمات التي تحد من فاعلية الأداء وتعرقل مسيرة (اتجاهات) التطوير التي يمكن أن تتبنى من خلال الإدارة المدرسية.

رابعاً : نتائج تتعلق بالعلاقة بين بنية السلطة ومستوى الأداء المدرسى:

في ضوء الدراسة النظرية والميدانية يتضح للباحث الآتى :

- هناك علاقة بين وجود بنية سلطة غير فعالة في المدارس مجال البحث والتطبيق وظهور كثير من الظواهر التنظيمية السلبية مثل :
 - عدم الرضا الوظيفي من جانب المعلمين.
 - عدم ثقة المعلمين بأنفسهم.
 - عدم التعاون بين الرؤساء (مديرين - نظار - وكلاء) والمعلمين.
 - ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي.
 - وجود حواجز رسمية بين الإدارة والمعلمين.
 - شعور المعلمين بعدم العدالة والمحابة والمجاملة.
 - ارتفاع معدلات دوران العمل أى رغبة المعادين في ترك وظائفهم.
- هناك علاقة بين وجود بنية سلطة غير فعالة في المدارس مجال البحث والتطبيق وبعض السلوكيات السلبية التي تضعف من الفاعلية التنظيمية مثل :
 - مقاومة المعلمين للتغيرات التي تراها الإدارة ضرورية لتحسين مؤشرات الأداء المدرسى.
 - عدم التزام المعلمين بالأداء الفعال داخل الفصل.

- قرب المعلمين من تحمل المسؤولية.
 - عدم رغبة المعلمين في مشاركة الرؤساء في عمليات التخطيط والتنظيم.
 - عدم التزام المعلمين بتنفيذ تعليمات وتوجيهات الإدارة.
 - هناك علاقة بين وجود بنية السلطة غير الفعالة في المدارس مجال البحث والتطبيق وانخفاض مستوى جودة الخدمة التعليمية.
 - هناك علاقة بين وجود بنية سلطة غير فعالة في المدارس مجال البحث والتطبيق والشكاوى من انخفاض مستوى التحصيل الدراسي للطلاب وعملية تقويم الطلاب.
 - هناك علاقة بين الاتجاه نحو مركزية السلطة في المدارس مجال البحث والتطبيق وارتفاع معدلات شكاوى المعلمين من عدم مناسبة الجداول الدراسية الخاصة بهم وجمود المناهج الدراسية وعدم وجود تقنيات تكنولوجية تعليمية حديثة ومتطورة.
 - هناك علاقة بين عدم تفويض السلطة وعدم انتماء المعلمين ورضاهم الوظيفي.
 - هناك علاقة بين عدم الاهتمام بالتوزيع المتوازن للسلطة داخل التنظيم المدرسي وشكاوى المعلمين من عدم تملكهم السلطة التي تمكنهم تحسين مستوى أدائهم.
- وبصفة عامة يمكن استخلاص :
- أن بنية السلطة تؤثر على الأداء المدرسي من خلال تأثيرها على المتغيرات الفردية والتنظيمية المؤثرة على الأداء.

توصيات الدراسة :

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية يتوصل البحث إلى التوصيات التالية:

١- ضرورة الاهتمام بتطوير النمط القيادي في المدارس مجال البحث والتطبيق من ذلك النمط القيادي الذي يتسم بالمركزية وحب السلطة وعدم تفويضها وعدم الاهتمام بالمشاركة إلى غمط قيادي يؤمن بأهمية تفويض السلطة وأهمية إرساء أسس المشاركة الفعالة ويراعى النواحي النفسية للسلطة وانعكاساتها على التفاعل التنظيمي.

٢- ضرورة الاهتمام بتنمية اتجاهات المديرين المتعلقة بأهمية التوزيع للسلطة داخل التنظيم المدرسي، وتحقيق التناسب بين السلطة والمسئولية.

٣- ضرورة البعد عن أو تجنب الممارسات الخاطئة المتعلقة بتفويض السلطة مثل :

- التدخل المتزايد في قرارات من تم تفويض السلطة إليهم.
- عدم التهديد الدائم بسحب السلطة.
- عدم ربط التفويض بضرورة التدريب المسبق أى يجب أن يدرب المرؤوسين على السلطة من خلال التفويض لأن هذا النوع من التدريب أكثر فاعلية.
- الرقابة على المفوض إليهم السلطة لا يجب أن تكون غرضها تفيد الأخطاء دائماً وأن يكون غرضها التوجيه والوقاية من الانحراف.

٤- الاهتمام التحديد الواضح للسلطة والمسئولية، والعمل دوماً على منع التضارب أو الازدواجية بين السلطات.

٥- الاهتمام بالتطوير التنظيمي ويجب أن يكون المدخل المتبنى للتطوير قائماً بصفة أساسية على تطوير بنية السلطة داخل المدرسة مجال البحث والتطبيق.

٦- العمل على هيئة مناخ عمل صحي (فعال) من خلال الاهتمام بالنواحي التالية :

- تشجيع المشاركة من جانب المعلمين.
 - هيئة فرص الابتكار والتجديد التربوي.
 - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
 - تقدير الدور الفعال لمختلف أطراف العملية التعليمية.
 - تدعيم عوامل الرضا الوظيفي.
 - تنمية الاتصالات الفعالة داخل التنظيم المدرسي.
- ولن يتحقق ذلك إلا من خلال إرساء مبادئ وأسس بنية السلطة الفعالة.

٧- الاهتمام بشكاوى المعلمين وسرعة النظر فيها والرد عليها وأخذها مأخذ الجد وعدم إهمالها وإشراك المعلمين في حلها.

٨- ضرورة الاهتمام بمنح المعلمين السلطات التي تجعلهم قادرين على :

- تحقيق الانتظام داخل الفصل الدراسي.
 - المشاركة في الأنشطة المدرسية بفعالية.
 - تقويم أداء الطلاب تقويمياً موضوعياً.
 - تطوير أو على الأقل المشاركة في تطوير المناهج العلمية التي يتم تدريسها.
 - تحديد الوسائل التعليمية المناسبة وطرق التدريس.
 - حل المشاكل التي تواجههم داخل الفصل دون الرجوع دوماً إلى الإدارة المدرسية لحلها.
- ٩- الاهتمام بتحديد أوجه القصور في بنية السلطة خاصة التي يراها ويدركها المعلمون ومحاولة معالجة هذه الأوجه بما يتماشى مع المتغيرات التي تعاشها المدرسة.
- ١٠- الاهتمام بتوطيد العلاقة ما بين المدرسة والمجتمع، بمعنى أن تساهم المدرسة في حل مشاكل المجتمع وأن يكون هناك إدراكاً من جانب الرؤساء أنه لن يتحقق النجاح المدرسي إلا في ضوء مراعاتها للمجتمع ومشاكله وموارده. ولن تتوثق هذه العلاقة إلا في ضوء الاهتمام بتطوير بنية السلطة المدرسية.