

توزيع السلطة فى احدى كليات التربية

وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء الكلية

دكتور / عبد المجيد عبد التواب شيحة *

أولا - مقدمة

شغل الانسان منذ أقدم العصور بفهم ظاهرة السلطة ، فلاحظ أن لبعض الناس تأثيرا يفوق تأثير غيرهم فى مجالات معينة دون غيرها ، وأن هذه المقادير المختلفة من القدرة على التأثير ترتبط بمشاعر موجبة أو سالبة تبعاً لما تؤدى اليه من الخيارات الاجتماعية أو الحرمان منها . ولقد تتبع أبو على وآخران (١٩٧٥) تطور الفكر الفلسفى والقانونى عن السلطة فى العصور القديمة ، والعصور الوسطى ، وعصر النهضة . ولم تصبح ظاهرة السلطة موضوعاً لدراسة العلوم الاجتماعية الا فى منتصف القرن العشرين وبخاصة حينما حاول سيمون Simon (١٩٥٣) وفرنش French (١٩٥٦) ودال Dahl (١٩٥٧) وهارسناى Harsanyi (١٩٦٢) تعريف ظاهرة السلطة ، ووصف طريقة قياسها أو الاستدلال عليها . وفى منتصف القرن العشرين أيضاً عنى هنتر Hunter (١٩٥٣) ودامهوف Damhoff (١٩٦٧) وغيرهما بدراسة ظاهرة السلطة فى المجتمعات المحلية بأمريكا ، وعنى آخرون بدراسة ظاهرة السلطة فى وحدات اجتماعية أكبر كالمجتمع الأمريكى برمته (أنظر مثلاً 1971, 1967, Damhoff, 1956, Mills)

ولقد توصل دارسو السلطة فى المجتمع الأمريكى الى نتائج مختلفة ومتعارضة ، فيما يتعلق بتوزيع السلطة . فقد قرر هنتر Hunter (١٩٥٣) وملز Mills (١٩٥٦) أن السلطة فى المجتمع الأمريكى مركزة فى أيدي فئة قليلة العدد من الصفوة ، بينما قرر دال Dahl (١٩٥٧) وبولزبى Polsby (١٩٦٣) أن السلطة موزعة وتمارسها

(*) مدرس أصول التربية بكلية التربية بجامعة المنوفية .

أكثر من فئة ٠ ولقد أدى اختلاف هذه النتائج وتعارضها بمارش March (١٩٦٦) وولفنجر Wolfinger (١٩٧٠) وغيرهما الى الاعتقاد فى ضالة القيمة التنبؤية للسلطة وعجزها عن تفسير السلوك ، الأمر الذى جعلهم ينادون بضرورة التخلّى عنها ٠ غير أن كوفمان وجونز Kaufman & Jones (١٩٧٠) يريان أن بعضا من صعوبة المشكلة يرجع الى توفر الباحثين على دراسة وحدات اجتماعية كبيرة كالمجتمعات المحلية ، وينصحان بدراسة ظاهرة السلطة فى وحدات اجتماعية أصغر حجما وأقل تعقيدا كالمنظمات الاجتماعية ، تلك الوحدات التى يعتبرانها « أكثر ملاءمة (من المجتمعات المحلية) للملاحظة والتجربة والبحث (ص ٢٤٠) ومن ثم تكون الجامعة أو الكلية مجتمعا مناسبيا لدراسة ظاهرة السلطة ٠

والسلطة ظاهرة ملازمة لجميع التنظيمات الاجتماعية ٠ يقول أولسن Olsen (١٩٧١ ، ص ٥٣٣) : « تنشأ السلطة من خلال عملية التنظيم الاجتماعى ، ولا تنفصل عنه » ٠ ويقول بارنارد Barnard (١٩٥٨ ، ص ١٦٣) : « السلطة خاصية للتنظيم الاجتماعى » ٠ وتستخدم السلطة فى تحقيق أغراض كثيرة فى المنظمات الاجتماعية ، ومنها المحافظة على الأوضاع الراهنة أو تغييرها ، وزيادة الكفاءة العملية للمنظمات الاجتماعية ، من خلال ما تتيحه من التأزر الداخلى ، وتوفيره من قدرة الحصول على الموارد أو الامكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف ، ومن ثم احتل مبحث توزيع السلطة مكانا بارزا فى نظريات التنظيم ٠ وبينما أكدت النظريات الكلاسيكية (فيبرية وتايلورية) على ضرورة تركيز السلطة فى أيدي فئة محدودة من كبار الإداريين تحقيقا لكفاءة المنظمة الاجتماعية ، أكدت النظريات الحديثة على ضرورة اشراك جميع العاملين فى اتخاذ القرارات ذات الأهمية المركزية ٠ ولقد أجمل أنتونى Anthony (١٩٧٨) المكاسب التى تعود على المنظمة من اشراك جميع العاملين فى اتخاذ القرارات فيما يلى : زيادة تقبل الأعضاء للتغيرات التى يشتركون فى إحداثها ، والعلاقات الودية بين الرؤساء والمرعسين ، وزيادة الولاء للمنظمة والثقة فى إدارتها وتيسير عمليات الاتصال والتوجيه ، وترقية القرارات الادارية ، وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة ورضى العاملين عن ظروف عملهم ٠ ولا أحسب عبود (١٩٧٨ ، ص ٧٥) يغفل فى اعتقاده « أن عملية المشاركة فى اتخاذ القرار ٠٠٠٠٠٠ يجب أن تكون أسلوب العمل الوحيد فى إدارة التربية » ٠

ثانيا - مشكلة البحث وفروضه

(أ) مشكلة البحث :

شهدت كلية التربية - جامعة المنوفية - فى العام الجامعى ٨٤ / ١٩٨٥ نمطا اداريا لم يتقبله جميع الأعضاء قبولاً حسناً . فقد كان أعضاء هيئة التدريس يدعون الى اجتماعات لا يحدد الغرض منها (*) ، وتحدد ادارة الكلية أسعار كتبهم ومذكراتهم دون الرجوع اليهم ، ويشجع الطلبة على مطالبة أعضاء هيئة التدريس بفروق الأسعار الزائدة عما حددته ادارة الكلية ، وشكايتهم أن تأخروا فى الدفع أو امتنعوا عنه . وكان الخلاف فى رأى مع ادارة الكلية جريمة يعاقب عليها أعضاء هيئة التدريس أو الموظفون أما بالنقل من أماكنهم الى أماكن أخرى ، وأما باستبدال مكاتبتهم بمكاتب أصغر منها وأما بحرمانهم من بعض المكافآت كالريادة الطلابية ، وأما باعفائهم من الاشتراك فى أعمال الامتحان على رغمهم وأما بتغيير المشرفين على بعض الأقسام الأكاديمية بالكلية ونتيجة لهذه العوامل وغيرها قرر أعضاء هيئة التدريس تجنب الاجتماعات التى تدعو اليها ادارة الكلية ، وقدم بعضهم شكاوى الى رئيس الجامعة ، ورئيس نادى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يشكون فيها سوء معاملة الادارة لهم ولقد نشبت خلافات بين مراقب الكلية ووكيل الكلية لتدخل الثانى فى اختصاصات الأول . وكان أظهر هذه الخلافات ما وقع فى شهر يوليو سنة ١٩٨٥ ، نتيجة لمحاولة وكيل الكلية مراقبة حضور الموظفين وانصرافهم ، والتحكم فى تصاريح خروج الموظفين والعمال ، الأمر الذى ترتب عليه استنصار مراقب الكلية بالموظفين ، ومطالبتهم باجتماع عام مع عميد الكلية ، يناقشون فيه مالحق بهم من اعتداءات متكررة على تخصصاتهم . وشارك الطلبة فى النزاعات القائمة بين أعضاء هيئة التدريس وادارة الكلية بسبب أسعار الكتب والمذكرات ، حيث أراد اتحاد الطلاب التنازل عن فروق الأسعار الزائدة عما حددته ادارة الكلية وأصررت الادارة على موقفها . واعتداء نوى السلطة على تخصصات غيرهم ليس حالة فريدة تقع فى إحدى المؤسسات دون غيرها ، وإنما هى ظاهرة تبرز الدراسة التى نعننى بها .

ولقد وقع للباحث انطباع مؤداه استياء أعضاء الكلية من النمط الإدارى السائد وعدم رضاهم عنه . وكشفت المقابلات الشخصية غير الرسمية مع أعضاء هيئة التدريس ، واتحاد الطلاب ، والعاملين عن تأييد مبدئى لهذا الانطباع . ومن ثم استهدفت الدراسة الراهنة هدفين : أولا ، لقاء الضوء على توزيع السلطة فى الكلية لمعرفة ما اذا كانت سلطة اصدار القرار موزعة على أعضاء الكلية تبعا لتخصصاتهم ، أم أن الادارة تستأثر باتخاذ جميع القرارات ، وثانيا ، معرفة طبيعة العلاقة (ان كان ثمة علاقة) بين انطباعات أعضاء هيئة التدريس ، والطلبة ، والموظفين ، عن توزيع السلطة فى الكلية ، وروحهم المعنوية . وتحددت مشكلة البحث فى الاجابة عن الأسئلة التالية :

١ - كيف تتوزع السلطة فى كلية التربية - جامعة المنوفية ؟ هل تستأثر ادارة الكلية (عميد الكلية ووكيلها) بسلطة اتخاذ جميع القرارات ذات الأهمية المركزية فى الكلية أم أن جميع الاعضاء يشتركون فى اتخاذ القرارات المختلفة ؟

٢ - ما توزيع السلطة الذى يريه أعضاء الكلية (الطلبة ، وأعضاء هيئة التدريس ، والموظفون) ؟ هل يختلف التوزيع المرجو للسلطة عن التوزيع القائم ؟ وما الطريقة التى يؤثرها أعضاء الكلية للاشتراك فى اتخاذ القرارات المختلفة ؟

٣ - ما العلاقة بين التوزيع الفعلى لسلطة اصدار القرار فى مجالات تحديد أسعار الكتب والمذكرات ، وتوزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين ، وتحديد مواعيد الامتحانات ، ورسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة ، والروح المعنوية لأعضاء الكلية ؟

٤ - ما العلاقة بين التوزيع المرجو لسلطة اصدار القرار فى مجالات تحديد أسعار الكتب والمذكرات ، وتوزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين ، وتحديد مواعيد الامتحانات ، ورسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة والروح المعنوية لأعضاء الكلية ؟

(ب) فروض البحث :

صيغت أربعة الفروض المركبة التالية استنادا الى الأسئلة السابقة :

١ - تستأثر ادارة الكلية بسلطة اتخاذ القرار فى مجالات تحديد أسعار الكتب والمذكرات ، وتوزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين ، وتحديد مواعيد الامتحانات ، ورسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة .

٢ - يختلف توزيع السلطة الذى يريجه أعضاء الكلية عن التوزيع القائم فى مجالات تحديد أسعار الكتب والمذكرات ، وتوزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين ، وتحديد مواعيد الامتحانات ورسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة .

٣ - هناك علاقة دالة احصائيا بين الروح المعنوية لأعضاء الكلية والتوزيع الفعلى للسلطة ، الذى يمارسه عميد الكلية ، ووكيل الكلية ، وأعضاء هيئة التدريس ، واتحاد الطلاب ، وعموم الطلبة فى جميع المجالات محل الدراسة .

٤ - هناك علاقة دالة احصائيا بين الروح المعنوية لأعضاء الكلية والتوزيع المرجو للسلطة ، الذى ينبغى أن يمارسه عميد الكلية ووكيل الكلية ، وأعضاء هيئة التدريس ، واتحاد الطلاب ، وعموم الطلبة ، فى جميع المجالات محل الدراسة .

ثالثا - الاطار النظرى والدراسات السابقة

(أ) الاطار النظرى :

تكشف مراجعة التراث عن وجود ثلاثة أنواع من النظريات تستخدم فى تفسير ظاهرة السلطة ، هى النظريات المجالية ، والنظريات التفاعلية ونظريات اتخاذ القرار . أما النظريات المجالية فتعنى بتحديد أنماط العلاقات ، التى تنشأ بين القوى السيكولوجية ، فى مجال حياة الفرد أو الجماعة . وتعتبر السلطة فيها ناتجا يترتب على محاولة الفرد (أ) التأثير على المجال السيكولوجى للفرد (ب) . ومن ثم يكون للشخص (أ) سلطة على الشخص

(ب) ، اذا سلك الأول سلوكا يستدعى طاعة الثانى ، ويكون ميله الى الطاعة أقوى من ميله الى المقاومة أو العصيان . ويضرب كارترايت Cartwright (١٩٥٩) ، أحد ممثلى النظريات المجالية للسلطة ، لذلك مثلا بالأستاذ الذى ينجح فى اقناع أحد طلبته بالمكاسب التى تعود عليه من قراءة كتاب اضافى ، على الرغم من وجود قوى أخرى تصرف الطالب عن القراءة . فاذا سلك الطالب بمقتضى توجيه الأستاذ كان للأستاذ سلطة عليه .

أما النظريات التفاعلية فتعتمد على تحليل عمليات التبادل ، التى تحدث بين الأشخاص أو الجماعات المتفاعلة فى المواقف المختلفة . ويمثل هذه النظريات ثايبوت وكيلى Thibaut & Kelley (١٩٥٩) وأميرسون Emerson (١٩٦٢) وبلاو Blau (١٩٦٤) . والسلطة فى رأى ثايبوت وكيلى ، على سبيل المثال ، هى قدرة الشخص (أ) على التأثير فى نوعية الفوائد ، التى تعود على الشخص (ب) ، من خلال تفاعله مع الشخص الأول . ومن ثم تعتمد سلطة الشخص (أ) على اقناع الشخص (ب) بأن ما يترتب على تفاعله معه من مكاسب جدير بالعناية ، أو يستحيل على الشخص (ب) أن يحصل على هذه المكاسب من علاقة أخرى . وعلى قدر تحكم الشخص (أ) فى الموارد التى يحتاج اليها الشخص (ب) ، وعجز الثانى عن الحصول على هذه الموارد من علاقة أخرى ، تكون سلطة الشخص الأول على الثانى .

أما نظريات اتخاذ القرار ، التى تمثل الاطار المرجعى للدراسة الراهنة فتعتمد على مسلمة مؤاها أن السلطة تبدو على أوضح نحو فى المواقف التى يغلب عليها الصراع ، وتشتمل على امكانية تغيير المقاصد أو الأهداف أو السياسات أو تعديلها . ويعتبر مارش March (١٩٥٥) ودال Dahl (١٩٥٧) وبارنارد Barnard (١٩٥٨) * من أكبر ممثلى نظريات اتخاذ القرار . أما مارش فيرى أن جزءا كبيرا من سلوك الانسان يمكن فهمه وتفسيره من خلال عمليات اتخاذ القرار . وتمثل السلطة فى رأيه (ص ٤٣٢) بالنسبة لعمليات اتخاذ القرار ما تمثله القوة بالنسبة لدراسات الحركة ويعتقد أننا نستطيع تقدير سلطة الشخص (أ) على الشخص

(ب) من خلال ملاحظة التغيرات التى تطرأ على سلوك (ب) قبل وبعد اتصاله بالشخص (أ) وهذا يستلزم أن نعرف أهداف الشخص (ب) وخطته وسياساته قبل وبعد اتصاله بالشخص (أ) . ولا يختلف هذا عن تعريف Dahl (١٩٥٧) للسلطة فالسلطة فى رأيه هى الزيادة فى احتمال سلوك الشخص (ب) بطريقة معينة بعد تدخل الشخص (أ) ، مقارنة باحتمال إصداره نفس السلوك فى غيابه .

ويميز بارنارد Barnard (١٩٥٨) فى السلطة بين جانبين : الجانب الذاتى وهو قبول الأمر ، والجانب الموضوعى وهو التنظيم الذى يقبل الأمر استنادا اليه . ويعتقد الرجل أنه لا توجد سلطة إذا رفض امر ، ولذلك جعل القرار الخاص بما اذا كانت السلطة توجد أو لا توجد ، فى أيدي الأشخاص الذين يوجه اليهم الأمر . فالسلطة لا توجد لدى من يصدر الأمر ، وانما لدى الأشخاص الذين يقومون على تنفيذه . ومن هنا يرفض بارنارد تلك الفلسفات القانونية ، التى ترجع مصدر السلطة الى الدولة ، أو القانون الطبيعى ، أو الله . فالسلطة فى رأيه (ص ١٨٤) ترجع الى أعضاء المنظمة الاجتماعية ، أو قل الى « رغبتهم أو قدرتهم على الخضوع للتنظيم الاجتماعى » .

ويتساءل بارنارد عن السبب الذى من أجله يطيع الناس الأوامر ، ويقدم اجابة ذات ثلاثة أبعاد ، تؤلف جوهر نظريته فى السلطة ، وتعتبر فى الآن عينه أساسا لنظرية فى الروح المعنوية ، قسدهما جيتزل وجوبا Getzels & Cuba (١٩٥٧) . والأسباب التى يوردها بارنارد (ص ١٦٧) هى (١) موافقة الأوامر عادة لشروط الاتصال المعقول (كأن تكون مفهومة وممكنة ، وموافقة لأهداف المنظمة الاجتماعية ، وغير متعارضة مع اهتمامات الأفراد) ، (٢) وجود منطقة لامبالاة Zone of indifference فى كل شخص تكون الأوامر فيها مقبولة ، دون شك فى السلطة ، (٣) والضغط الذى يمارسه أعضاء المنظمة على الفرد ، من أجل المسaire . ومعنى ذلك أن طاعة الأمر دالة لفهم الفرد له ، وإدراكه لاتساقه مع أهداف المنظمة ، وموافقته لاهتماماته الشخصية . والفرد فى رأى جيتزل وجوبا (١٩٥٧) يستجيب لما يتوقعه الآخرون منه ، ولأهداف المنظمة الاجتماعية التى يعمل فيها

ولحاجاته واهتماماته الشخصية . وتنشأ الروح المعنوية ، فى رأيهما ، من التفاعل بين هذه العوامل الثلاثة .

ويشتمل النموذج الذى قدمه جيتزل وجوبا (١٩٥٧) للسلوك الاجتماعى داخل المنظمة الاجتماعية ، على ثلاثة أبعاد للروح المعنوية ، أفاد منها الباحث فى تصميم بعض أدواته ، وهى : الانتماء Belongingness ويشير الى الاتفاق بين الحاجات الشخصية للأفراد وتوقعات الدور ، والمعنوية Rationality ، وتشير الى التوافق بين أهداف المنظمة الاجتماعية وما يتوقع من الأعضاء ، والتوحد Identification ، ويشير الى التوافق بين الحاجات الشخصية وأهداف المنظمة الاجتماعية . ويقول جيتزل وجوبا (ص ٤٤٠) : « لا يمكن أن تكون الروح المعنوية مرتفعة اذا كان أحد هذه الأبعاد صفرا ، ويمكن أن تبلغ الروح المعنوية مستويات مقبولة ، اذا تكدت ثلاثة الأبعاد بدرجة معينة » .

وتلقى السطور التالية مزيدا من الضوء على العلاقة بين السلطة والروح المعنوية . يقرل تاننبوم وسميث Tannenbaum & Smith ١٩٦٤ ، ص ٤٠١ « ان ممارسة السلطة داخل جماعة أو منظمة اجتماعية يمكن اعتبارها جزءا من البناء الذى يكون له تأثير موجب أو سالب على الاعضاء . ففى ظل هذه الشروط ، نستطيع توقع رضا الناس أو عدم رضاهم ولائهم أو عدم ولائهم ، تعاونهم أو لامبالاتهم فيما يتعلق بمنظمتهم » . ويرجع كارل مانهايم Manheim (١٩٦٨ ، ص ٧٢) كثيرا من الاضطرابات الجسمية والعقلية ، التى تصادف الناس فى حياتهم الاجتماعية ، الى سوء استخدام السلطة ، حيث يقول : « ان تحويل المواطن الى مجرد ترس فى الالة الاجتماعية الكبيرة ، يودى به الى حالة عقلية ، تقوده اما الى العذاب أو اللامبالاة » . ويرى أن النظام الذى يسمح باشتراك الأعضاء فى الادارة يودى الى الرضا وارتفاع الروح المعنوية ، حيث يقول (ص ١٥٣) : « ان النظام الديمقراطى يتيح قدرا معقولا من الرضا للمواطنين ، من خلال ما يتيح من فرص تحكم الانسان فى نفسه وعمله » . ويقول بهاء الدين (١٩٨٤ ، ص ١٠) : « فقد يكون هناك من يعارض السلطة . وقد يتذمر الناس من بعض قراراتها وسياساتها » .

(ب) الدراسات السابقة :

تنقسم الدراسات المعنية بالسلطة الى ثلاثة أنماط ٠ أما النمط الأول فيعنى بدراسة توزيع السلطة بصفة عامة ، فى علاقته بالروح المعنوية ويمثل هذا النمط دراسات بوورز Bowers (١٩٦٤) وباتشمان Bachman (١٩٦٨) وميلر وفراى Miller & Fry (١٩٧٧) وهوجلاند وود Hougland & Wood (١٩٨٠) وشيخة (١٩٨١) ٠ ويكشف التراث عن وفرة فى الدراسات التى تمثل هذا النمط ٠ ولقد راجع تاننبوم وكوك Tannenbaum & Cooke (١٩٧٩) أكثر من ثلاثين دراسة من هذا النوع أما النمط الثانى فيعنى بدراسة توزيع السلطة فى مجالات معينة ، دون ربطه بالروح المعنوية ٠ ويمثل هذا النمط الدراسات التى أجراها دايكس Dykes (١٩٦٨) وبلات وبارسونز Platt & Parsons (١٩٧٠) وجون ومورتيمر Gunne & Mortimer (١٩٧٥) وكينن وكينن Kenen & Kenen (١٩٧٨) ومختلف الدراسات التى أجريت عن السلطة فى المجتمعات المحيلة بأمريكا مثل دراسة دال Dahl (١٩٦٣) ، ودراسة فدش وبنزمان Vidich & Bensman (١٩٦٨) ٠ أما النمط الثالث فيعنى بدراسة توزيع السلطة فى مجالات معينة ، وربطه بالروح المعنوية ٠ ويكشف التراث عن ندرة فى الدراسات التى تمثل هذا النمط ، على الرغم من أنه أكثر الانماط واقعية فى دراسة السلطة ٠ فقد يكون للشخص سلطة فى مجال معين ولا يكون له سلطة فى مجال آخر ٠ وفيما يلى يفصل الباحث المثاليين التاليين لوثاقة صلتها بالدراسة الراهنة ٠

استهدفت دراسة ستيفرود Stefferud (١٩٧٥) معرفة ما اذا كان ثمة فروق فى ادراكات الطلبة ، وأعضاء هيئة التدريس ، والاداريين ، فيما يتعلق بتوزيع السلطة فى جامعة أركنساس Arkansas ، بالولايات المتحدة الأمريكية، وما يرتبط بذلك من مشاعر، ولقد اعتمدت الدراسة على نتائج استفتاء، وزع على عينات عشوائية من ٢٠٠ طالبا و ١٥٠ عضوا من أعضاء هيئة التدريس و ٧٠ اداريا ٠ ولقد اقتضت تعليمات الاستفتاء من المستجيبين، أن يقدروا السلطة الفعلية ، والسلطة المرجوة ، التى يمارسها ، وينبغى أن يمارسها ، اثنا عشر شخصا أو جماعة ، مثل رئيس الجامعة ، والعمداء ،

وأعضاء هيئة التدريس ، والطلبة الخ ، فى ستة عشر مجالا محددا ، مثل تحديد الزى المناسب للطلبة ، وتعيين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس ، وتوزيع الميزانية على الأنشطة المختلفة ، الخ . ولقد اعتبر الباحث الفرق بين التوزيع الفعلى والتوزيع المرجو للسلطة ، مؤشرا على الروح المعنوية لأعضاء الجامعة ومدى رضاهم عن الأوضاع القائمة فيها .

ولقد أسفرت الدراسة بصفة عامة عن أن الطلبة معنيون بسلطة اصدار القرارات المنظمة للحياة الطلابية ، مثل تحديد الزى المناسب للطلبة ووضع القواعد أو الاجراءات التى تحكم سلوك الطلبة ، وأن أعضاء هيئة التدريس معنيون بسلطة اصدار القرارات الأكاديمية ، مثل تحديد محتوى مقرر معين ، وترشيح من يحصل على الدرجات الشرفية ، وأن الإداريين معنيون بسلطة اصدار القرارات الادارية ، مثل تعيين الإداريين ، وتحديد الأجور وتوزيع الميزانية .

ولقد بينت نتائج الدراسة أيضا أن أعضاء هيئة التدريس والإداريين أكثر رضا عن الجامعة من الطلبة ، حيث كشفت استجابات ٦٧٪ من أعضاء هيئة التدريس ، و ٧٠٪ من الإداريين عن اتفاق بين التوزيع الفعلى والتوزيع المرجو للسلطة بالجامعة ، فى مقابل ٤٢٪ فقط من الطلبة .

واستهدف شريحة (١٩٨٤) دراسة العلاقة بين طبيعة السلطة (توزيع السلطة وأسسها فى مجامعة المنوفية والروح المعنوية لدى ١٧٣ عضوا من أعضاء هيئة التدريس ، اختيروا بطريقة عشوائية منتظمة . ولقد اعتمدت الدراسة أساسا على استفتاء يقتضى أحد أجزاءه من المستجيب ، أن يبين مقدار السلطة التى يمارسها بالفعل عميد كليته ، ورئيس قسمه ، وزملائه من أعضاء هيئة التدريس ، وطلبة كليته فى سبع مجالات محددة ، مثل توزيع الميزانية على الأنشطة المختلفة ، وتوزيع الطلبة على الأقسام بالكلية الخ . ويقتضى جزء آخر من الاستفتاء أن يبين المستجيب درجة موافقته على بعض العبارات التى تقيس الروح المعنوية ، وأن يقدر الأهمية النسبية لما تشتمل عليه كل عبارة فى تحقيق أهدافه وأهداف كليته . ومن مجموع هذين الاجراءين يحصل كل مستجيب على درجة عن كل عبارة ، ومن مجموع الدرجات على جميع العبارات تكون درجة روحه المعنوية . وبالرغم من أن هذه الدراسة

عنيت بالتعرف على السلطة فى مجالات محددة ، الا أنها اقتصرت على ربط الدرجة الكلية للسلطة ، التى حصل عليها الأشخاص أو الجماعات محل الدراسة بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس .

ولقد كشفت نتائج الدراسة بصفة عامة عن عدم وجود علاقات دالة احصائية ، بين توزيع السلطة والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس ولم تبلغ العلاقة بين توزيع السلطة والروح المعنوية مبلغ الدلالة الاحصائية الا فى حالة واحدة فقط ، تمتع فيها الطلبة بقدر كبير من السلطة وكان الارتباط سالباً ، الأمر الذى دل على ضالة الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس ، فى ظل هذه الشروط .

رابعاً - منهج الدراسة وأجراءاتها

(أ) عينة الدراسة :

تألف المجتمع الأصلي ، الذى استمدت منه عينة الدراسة ، من جميع طلاب الفرقة الثانية ، والثالثة ، والرابعة ، بكلية التربية - جامعة المنوفية ، وأعضاء هيئة التدريس ، والموظفين فى العام الجامعى ٨٤ / ١٩٨٥ . ولقد اختير أفراد العينة بطريقة عشوائية منتظمة ، بواقع ١٠٪ من المجتمع الأصلي للطلاب و ٥٠٪ من مجتمع أعضاء هيئة التدريس والموظفين ، بعد استبعاد الأشخاص الذين تعسر الحصول عليهم ، اما لأنهم فى بعثات داخلية أو خارجية ، واما لأنهم فى إجازات بدون مرتب . ولقد اشتملت العينة التى اعتمدت عليها الدراسة الراهنة على ٣٢٦ طالباً (١٨٤ ذكراً و ١٤٢ أنثى ووقعت أعمار ٣٢٥ شخصاً منهم فى الفئة ٢٠ - ٣٠) و ٢٠ عضواً من أعضاء هيئة التدريس (١٨ ذكراً و ٢ أنثى ، وتراوحت فئات أعمارهم ما بين ٢٠ - ٣٠ و ٥١ - ٦٠ وحصل ٩ أشخاص منهم على درجة الدكتوراه و ٤ على درجة الماجستير و ٧ على الدبلوم الخاص) ، و ٢٠ موظفاً (١٣ ذكراً و ٧ أنثى ، وتراوحت فئات أعمارهم ما بين ٢٠ - ٣٠ ، ٤١ - ٥٠) وكانت النسبة المئوية للعائد من استجاباتهم على الاستفتاء ٩٥٪ تقريباً للطلاب ، و ٨٣٪ لأعضاء هيئة التدريس ، و ٤٢٪ للموظفين . ولقد كان العائد من استجابات

الموظفين محدودا لتدخل ادارة الكلية ، حيث جمعت الاستفتاءات الموزعة على الموظفين ، وأصدرت أوامرها لهم بعدم الاشتراك فى الدراسة ، وتحويل موزع الاستفتاءات عليهم للتحقيق ومطالبة الباحث بوقف الدراسة ، فى وقت أوشك فيه على الفراغ من جمع البيانات .

(ب) أدوات البحث :

أعتمدت الدراسة الراهنة على طريقة البحث الأنثربولوجى ، فأفادت من الاستفتاء ، والمقابلة الشخصية ، والملاحظة ، وتسجيل ما دار من أحاديث ومناقشات ، فى الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية . ولقد كانت المقابلة الشخصية والاستفتاء الأداة الأساسيتين فى جمع البيانات . أما المقابلة الشخصية فقد اشتملت على أربعة أسئلة مفتوحة ، وجهت الى ٢٠ شخصا وهى : « كيف تسلك ادارة الكلية فى اتخاذ القرارات التى تهتك شخصيا ؟ » و « كيف تسلك ادارة الكلية فى اتخاذ القرارات التى تهتم فئة كبيرة من أعضاء الكلية ؟ » و « الى أى مدى تستطيع أن تثنى ادارة الكلية عن قرار اتخذته ؟ » و « ما مدى استجابة ادارة الكلية لمحاولات اقناعها بالعدول عن قرار اتخذته ؟ » .

أما الاستفتاء فقد اشتمل على أربعة أجزاء ، وتقتضى أسئلة الجزء الأول منه ، أن يبين المستجيب على مقياس متدرج من « لا تأثير » (١) الى « تأثير قوى جدا » (٥) مبلغ التأثير الذى يمارسه بالفعل ، وينبغى أن يمارسه عميد الكلية ، ووكيل الكلية ، وأعضاء هيئة التدريس ، واتحاد الطلاب ، وعموم الطلبة فى اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد أسعار الكتب والمذكرات ، وتحديد مواعيد الامتحانات ، ورسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة وتوزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين .

ولقد حرص الباحث على تحديد مجالات معينة ، يتعرف على توزيع السلطة فى الكلية من خلالها ، لاقتناعه بما أكده بارت وجونسون Barth & Johnson (١٩٧٠ ، ص ٣٠٥) من أن « بناء السلطة ونوع المشتركين فى عمليات اتخاذ القرار يختلفان باختلاف نوع القرار الذى يواجهه المنظمة فى وقت ما » . والباحث على وعى بأن تحديد مجالات معينة يشتمل على

مشكلات منهجية ، منها أن المجتمع الأصلي للقرارات لامتناه وغير محدود وبالتالي لا نستطيع اختيار عينة ممثلة ، للقرارات النمطية التي تتخذ على مستوى الكلية ، وأن التوفر على دراسة السلطة من خلال طائفة محددة من القرارات عرضة لاحتمال التحيز ، وقد يؤدي الى نتائج غير دقيقة عن السلطة . ولذلك لجأ الباحث الى اختيار عدد من المجالات شعر بأهميتها فى ظل الظروف الراهنة للكلية ، وعرضها على ثلاثة محكمين من أعضاء هيئة التدريس ، وأدرج فى الاستفتاء أربعة المجالات التي وافقوا على أهميتها .

وتقتضى تعليمات الجزء الثانى من الاستفتاء ، أن يبين المستجيب الطريقة التي يفضل أن يكون عليها اسهامه فى اتخاذ القرار فى أربعة المجالات محل الدراسة ، بوضع علامة ($\sqrt{\quad}$) أمام عبارة واحدة من بين أربعة عبارات تتفاوت فى درجة الاتصال المباشرة أو غير المباشر بإدارة الكلية وهى : (أ) الاتصال الشخصى بإدارة الكلية ، (ب) ابداء الرأى كتابة الى ادارة الكلية ، (ج) عقد اجتماع عام مع ادارة الكلية (د) والاتصال بإدارة الكلية عن طريق ممثلين .

وتألف الجزء الثالث من عبارات تعالج الروح المعنوية ، صيغت استنادا الى أبعاد النموذج الذى قدمه جيتزل وجوبا Getzels & Cuba (١٩٥٧) ومثال أسئلة هذا الجزء (ما مدى موافقتك على ما تشتمل عليه كل عبارة من العبارات التالية ؟) : « التخصص هو المعيار الوحيد لتوزيع الأعمال فى كليتى » . ويطلب الى المستجيب أن يبين على مقياس من « غير موافق الى حد كبير » (صفر للعبارة السالبة أو ٣ للعبارة الموجبة) الى « موافق الى حد كبير » (٣ للعبارة الموجبة أو صفر للعبارة السالبة) ، وأن يبين أيضا على مقياس متدرج من « غير مهم » (صفر) الى « مهم » (٣) مدى أهمية كل عبارة ، من حيث تحقيق أهدافه وأهداف كليته . ومن مجموع هذين الاجراءين على كل عبارة ، يحصل المستجيب على درجة وزنية واحدة ومن مجموع درجاته على جميع العبارات تكون درجة روحه المعنوية .

ويتألف الجزء الرابع من الاستفتاء من ستة أسئلة تطلب الى المستجيب أن يدلى بطائفة من البيانات الشخصية كالعمر ، والجنس ، والدين ، والمكانة الوظيفية الخ . ولقد كان الباحث مطمئنا لصدق الاستفتاء وثباته من خلال (دراسات تربوية)

التطبيق المتكرر لهذه الأداة فى دراسات سابقة (أنظر شريحة (١٩٨١)
وشريحة (١٩٨٤) .

(ج) جمع البيانات :

أمكن الحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة من المقابلات الشخصية الرسمية ، التى عقدها الباحث مع عشرين شخصا من أعضاء هيئة التدريس والطلبة والموظفين ، ومن المقابلات الشخصية غير الرسمية ، التى تحدث فيها أعضاء الكلية على رسلهم ، ومن تسجيل بعض الأحاديث والمناقشات التى دارت فى الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية ، ومن الاستفتاءات التى وزعت على الأشخاص ، الذين وقع عليهم الاختيار ، من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين .

ولقد أعان المعيدون والمدرسون المساعدون الباحث فى توزيع الاستفتاءات على الطلبة فى الأوقات المخصصة للدروس العملية ، سواء فى المعامل أو دروس المناقشة ، واضطلع أحد الموظفين بتوزيع الاستفتاءات على أصحابها من الموظفين . وقام هؤلاء الأشخاص بجمع الاستفتاءات بعد التأكد من الإجابة عن جميع أسئلتها . ولقد اشتملت هذه الاستفتاءات على مقدمة تبين الغرض من الدراسة ، ووعد بالمحافظة على سرية الاستجابة .

(د) تحليل البيانات :

حللت بيانات هذه الدراسة على مستويين : مستوى العينة كلها ومستوى الطلبة ، وأعضاء هيئة التدريس ، والموظفين كل جماعة على حدة فيما يتعلق بكل مجال من المجالات محل الدراسة ، ولقد مر تحليل البيانات فى كل مستوى بمرحلتين : عنيت المرحلة الأولى ببيان المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب للتوزيع الفعلى والتوزيع المرجو للسلطة فى كل مجال وعنيت المرحلة الثانية بالعلاقة بين توزيعى السلطة فى كل مجال والروح المعنوية المعنوية لأعضاء الكلية . ولقد استمدت معاملات الارتباط البسيطة ، بين المتغيرات محل الدراسة ، من برنامج لتحليل معاملات الانحدار ، أجرى على البيانات فى الحاسب الالىكترونى بكلية الزراعة - جامعة المنوفية . واستخدم

اختبار (ت) عند مستوى دلالة ٠.٥ للتأكد من صحة بعض فروض الدراسة ووضعت العلامة (×) لبيان دلالة معاملات الارتباط على مستوى ٠.٥ والعلامة (× ×) لبيان الدلالة على مستوى ٠.١ .

خامسا - اختبار الفروض وتفسير النتائج

(١) اختبار الفرض الأول :

يدور الفرض الأول حول مقولة استئثار ادارة الكلية باتخاذ القرار فى جميع المجالات محل الدراسة .

وبالنظر الى متوسطات التوزيع الفعلى للسلطة ، التى خلعتها افراد العينة على عميد الكلية ، ووكيل الكلية ، وأعضاء هيئة التدريس ، واتحاد الطلاب وعموم الطلبة (جدول رقم ١) ، يتبين أن لكل شخص أو جماعة قدرا من السلطة لا يمكن انكاره ، فى جميع المجالات محل الدراسة . ويدلنا فحص الانحرافات المعيارية المتضمنة فى نفس الجدول ، على أن التباين محدود فى التوزيع الفعلى للسلطة . ولا يستثنى من هذا الحكم الا عموم الطلبة ، وبخاصة فى مجالى تحديد مواعيد الامتحانات ، وتوزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس ، حيث بلغت انحرافاتهم المعيارية اكثر من الواحد الصحيح ، الأمر الذى يدل على ضالة كمية السلطة التى يمارسونها فى هذين المجالين ، بالمقارنة بمتوسط سلطات غيرهم .

وتكشف متوسطات التوزيع المرجو للسلطة (جدول رقم ٢) عن نتائج مماثلة فلم ير أحد أفراد العينة حرمان شخص أو جماعة من سلطة اصدار القرار فى جميع المجالات محل الدراسة . وفى مجال تحديد أسعار الكتب والمذكرات ، كان أقل متوسط للسلطة المرجوة ٢ تقريبا (علما بأن أعلى متوسط يمكن الحصول عليه فى أى مجال هو ٥) . وفى سائر المجالات الأخرى ، لم ينخفض أقل متوسط للسلطة عن هذا الا قليلا . وتكشف الانحرافات المعيارية للتوزيع المرجو للسلطة عن نمط مماثل للانحرافات المعيارية للتوزيع الفعلى . فلقد تشابهت الانحرافات المعيارية ولم تتجاوز الواحد الصحيح الا فى ثلاث حالات فقط حيث بلغ الانحراف المعيارى لأعضاء هيئة التدريس ٢.١ فى مجال

جدول رقم (١)
التوزيع المرجح للسلطة في أربعة المجالات محل الدراسة
(المتوسطات ، الانحرافات المعيارية ، الرتب)
(العدد ٣٦٦)

توزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين	رسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة		تحديد مواعيد الامتحانات		تحديد أسعار الكتب والمنكرات		
	الرتبة	الانحراف المعياري	الرتبة	الانحراف المعياري	الرتبة	الانحراف المعياري	
المتوسط	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	عميد الكلية وكيل الكلية أعضاء هيئة التدريس اتحاد الطلاب عموم الطلبة
الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	المتوسط	الرتبة	المتوسط	
١	٤٧٠	٥٨	٢	٢١٩	١	٢٥	
٢	٣٥٤	٨٧	٢	٣٦٢	٢	٢٠	
٣	٢٥٣	٨٤	٥	١٩١	٢	٥٠	
٤	١٧٠	٦٨	١	٤٦٥	٤	٨٩	
٥	١٦٣	٩٢	٤	٢٠٨	٥	٩٤	

(العدد ٣٦٦)

عميد الكلية
وكيل الكلية
أعضاء هيئة التدريس
اتحاد الطلاب
الطلبة
عموم

تحديد مواعيد الامتحانات و ١٣٥٠ لاتحاد الطلاب فى مجال تحديد أسعار الكتب والمذكرات ، ولم يزد الانحراف المعيارى لعموم الطلبة عن الواحد الصحيح الا قليلا ، فى مجال رسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة .

وبالرغم من أن عميد الكلية احتل المرتبة الأولى ، من حيث التوزيع الفعلى للسلطة ، فى ثلاثة مجالات ، هى تحديد أسعار الكتب والمذكرات ، ورسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة ، وتوزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين ، فقد احتل وكيل الكلية المرتبة الثانية فى ثلاثة مجالات ، واحتل المرتبة الثالثة فى مجال تحديد أسعار الكتب والمذكرات ، وكان ترتيبه بعد العميد وأعضاء هيئة التدريس مباشرة . ولم يحرم أعضاء هيئة التدريس واتحاد الطلاب من شغل المرتبتين الأولى والثانية . ففى مجال تحديد أسعار الكتب والمذكرات احتل أعضاء هيئة التدريس المرتبة الثانية ، بعد العميد مباشرة ، واحتل اتحاد الطلاب المرتبة الأولى فى مجال تحديد مواعيد الامتحانات .

وتدل هذه النتائج بصفة عامة على خطأ الفرض الأول . فلم يحرم شخص أو جماعة من الاسهام فى اتخاذ القرار ، ولم يستأثر شخص أو جماعة باتخاذ القرار فى جميع المجالات محل الدراسة . وليس معنى هذا أن السلطة فى الكلية موزعة بطريقة ديمقراطية ، إذ يوجد هرم واضح للسلطة ، تمثل الادارة قمته ويمثل عموم الطلبة قاعدته . وليست السلطة موزعة بطريقة دكتاتورية ، بدليل أن اتحاد الطلاب يحتل المرتبة الأولى ، فى مجال تحديد مواعيد الامتحانات وتحتل أعضاء هيئة التدريس المرتبة الثانية ، فى مجال تحديد أسعار الكتب والمذكرات .

وليس فى هذه النتائج ما يدعو الى الدهشة . فلقد احتل عميد الكلية المرتبة الأولى فى معظم المجالات محل الدراسة ، وتلاه ، مباشرة وكيل الكلية وتكشف دراسة ستيفرود Stefferud (١٩٧٥) عن نتائج مماثلة ، إذ تبين أن الاداريين يتمتعون بأكبر قدر من السلطة فى جميع المجالات التى درست فى جامعة أركنساس بأمريكا . وفى المجتمع المصرى ترتبط المستويات العليا من الادارة فى أذهان الناس بالسلطة فى جميع الميادين . ويرجع ذلك الى أسباب دينية وتاريخية (أنظر مثلا عبد المعطى ، ١٩٨٢ ، واسماعيل ، ١٩٨٥) وبناء

على ذلك يمارس عميد الكلية ووكيل الكلية سلطة توزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين لكونهما أبصر من غيرهما بالمصلحة العامة للمؤسسة ككل ! ومن الطبيعى أن يحتل العميد والوكيل المرتبتين الأولى والثانية ، فهما يعرفان كل شيء عن ميزانية الدعم ، ولا يعرف أعضاء هيئة التدريس ، أو اتحاد الطلاب ، أو عموم الطلبة شيئا عنها ، وبالتالي تكون سلطتهم فى هذا المجال محدودة .

ولقد احتل العميد المرتبة الأولى فى مجال تحديد أسعار الكتب والمذكرات ، واحتل أعضاء هيئة التدريس المكانة الثانية . ومن الطبيعى أن يكون للعميد سلطة كبيرة فى هذا المجال لأنه بحكم منصبه مسئول عن حسن سير العمل بالكلية . وارتفاع أسعار الكتب والمذكرات قد يؤدى الى الاخلال بحسن سير العمل فى الكلية كما حدث بالفعل نتيجة لثورة الطلبة ، الأمر الذى دعا الادارة الى تصوير الكتب والمذكرات ، وتوزيعها على الطلبة مجانا ، تهدئة لهم . ومن الطبيعى أن يكون لأعضاء هيئة التدريس سلطة كبيرة فى تحديد أسعار كتبهم ومذكراتهم ، لأنهم أقدر من غيرهم على تقدير الوقت والجهد المبذولين فى كتابتها . ولقد شعر أفراد العينة بسلطة أعضاء هيئة التدريس فى هذا المجال من خلال قدرتهم على تغيير قائمة الأسعار التى حددتها ادارة الكلية ، واستنادا لها بقائمة أخرى توافقهم .

(ب) اختبار الفرض الثانى

يتعلق الفرض الثانى باختلاف توزيع السلطة ، الذى يريجه أعضاء الكلية ، عن التوزيع القائم بالفعل ، فى جميع المجالات محل الدراسة . وتكشف مقارنة البيانات المتضمنة فى الجدول رقم (١) بالبيانات المتضمنة فى الجدول رقم (٢) عن اختلاف التوزيع المرجو للسلطة ، عن التوزيع القائم بالفعل . ويتضح هذا الاختلاف من خلال المتوسطات والرتب . وفى مجال تحديد أسعار الكتب والمذكرات ، احتل العميد المرتبة الأولى ، من حيث التوزيع الفعلى للسلطة ، وأراد أفراد العينة أن يحتل المرتبة الثالثة ، بعد أعضاء هيئة التدريس ، واتحاد الطلاب . أما اتحاد الطلاب فقد احتل المكانة الرابعة ، وأراد أفراد العينة أن يكون تاليا لأعضاء هيئة التدريس ، الذين يحتلون المكانة الأولى . وفى مجال تحديد مواعيد الامتحانات ، احتل العميد

المكانة الثالثة ، من حيث التوزيع الفعلى للسلطة ، وأراد أفراد العينة أن يحتل المكانة الأولى . أما أعضاء هيئة التدريس فقد احتلوا المكانة الخامسة ، وأراد أفراد العينة أن يحتل أعضاء هيئة التدريس المكانة الرابعة وبينما احتل عموم الطلبة المكانة الرابعة ، من حيث التوزيع الفعلى للسلطة أراد أفراد العينة لهم احتلال المكانة الخامسة . وفى مجال رسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة ، حدثت تغيرات طفيفة فى ترتيب الأشخاص أو الجماعات محل الدراسة ، أهمها رغبة أفراد العينة فى زيادة سلطة اتحاد الطلاب وانقاص سلطة وكيل الكلية . وفى مجال توزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين ، وقعت بعض التغييرات ، أهمها رغبة أفراد العينة فى زيادة سلطة أعضاء هيئة التدريس ، وانقاص سلطة العميد والوكيل .

وترجع هذه النتائج بصفة عامة صدق الفرض الثانى . فقد جاء التوزيع المرجو للسلطة مختلفا عن التوزيع الفعلى ، فى معظم المجالات محل الدراسة ولعل هذا يتضح على أكمل نحو من البيانات المتضمنة فى الجدول (٣ - ٥) ، التى تشتمل على النسب المئوية لاستجابات الطلبة ، وأعضاء هيئة التدريس والموظفين ، فيما يتعلق بالتوزيعين الفعلى والمرجو للسلطة فى المجالات محل الدراسة . وفى مجال تحديد أسعار الكتب والمذكرات مثلا ، يبين الجدول رقم (٣) أن الطلبة يرغبون فى زيادة سلطة اتحاد الطلاب وسلطتهم ، ويرغبون فى انقاص سلطة عميد الكلية وأعضاء هيئة التدريس . فلقد خلع ٣٤٪ منهم تقريبا مقادير كبيرة من السلطة على اتحاد الطلاب (توزيع فعلى للسلطة) ورغب ٦٠٪ منهم أن يكون لاتحاد الطلاب قدر كبير من السلطة (توزيع مرجو للسلطة) . ويبين الجدول رقم (٤) أن أعضاء هيئة التدريس يرغبون فى زيادة سلطتهم وانقاص سلطة غيرهم . فلقد خلع ٥٠٪ منهم مقادير كبيرة من السلطة على أعضاء هيئة التدريس (توزيع فعلى للسلطة) ورغب ٦٠٪ منهم أن يكون لأعضاء هيئة التدريس قدر كبير من السلطة . ولم تكشف استجابات الموظفين (جدول رقم ٥) عن تغيرات حاسمة . وهذا الاتجاه العام الذى يتمثل فى رغبة كل جماعة فى زيادة سلطتهم وسلطة من تتوقع أن يكون فى صالحها ، وانقاص سلطة من تنوهم أن يكون فى غير صالحها يتكرر فى سائر المجالات محل الدراسة .

ويؤكد استقراء الترات هذه الفتائج بصفة عامة . اذ تكشف دراسة

جدول رقم (٣)
النسب المئوية للتقديرات العليا *
فى التوزيعين الفعلى والمرجو للسلطة
(استجابات الطلبة ٢٢٦)

رسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة	توزيع اماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين				توزيع أسعار الكتب				تحديد مواعيد والذكرات		عميد الكلية وكيل الكلية أعضاء هيئة التدريس اتحاد الطلاب عموم الطلبة
	توزيع فعلى		توزيع مرجو		توزيع فعلى		توزيع مرجو		توزيع فعلى		
	توزيع مرجو	توزيع فعلى	توزيع مرجو	توزيع فعلى	توزيع مرجو	توزيع فعلى	توزيع مرجو	توزيع فعلى	توزيع مرجو	توزيع فعلى	
	٩٦ /	٦٩٢ /	٦١٣ /	٧٠٦ /	٧٠٦ /	٦٥٠ /	٥٤٨ /	٦٧٥ /	٣٣٧	٦٤٤	
	٩٢	٦٠١	٦١١	٦٢٣	٥٥٤	٦٧٤	٣٣٧	٦٤٤			
	٦٧٢	٣٣٦	١١٢	٩٧	٢٣٧	٣٠٢	٥٥٤	٦٦٥			
	١٥٠	٩٢	٣٤٠	٣٢٢	٦٦٠	٣٧٤	٦٠٤	٣٣٦			
	٢١٢	٢٠٢	٢٢٨	٢٠٠	٣٣٧	٣٠١	١٢٣	٩٢			

(*) المقصود بالتقديرات العليا الاستجابات الواقعة فى الخاتين تأثير قوى جدا ، « تأثير قوى ، على الاستفتاء .

(*) المقصود بالتقديرات العليا الاستجابات الواقعة فى الخاتين تأثير قوى جدا ، « تأثير قوى ، على الاستفتاء .

جدول رقم (٤)
النسب المئوية للتقديرات العليا
في التوزيعين الفعلي والرجو للسلطة
(استجابات أعضاء هيئة التدريس ٢٠)

[illegible]

جدول رقم (٥)
النسب المئوية للتقديرات العليا
الترميزين الفعلي والرجو للس
في (استجابات المواطنين ٢٠)

[illegible]

بيتز وهوايت Bates & White (١٩٦١) عن أن كل جماعة من الجماعات التي توفر الباحثان على دراستها ، ترغب أن تكون كمية السلطة ، التي يتمتع بها أعضاؤها ، في خمسة المجالات التي عنيت بها الدراسة ، أعلى بكثير من كمية السلطة ، التي تتمتع بها الجماعات الأخرى . ولعل الدراسات التي أجراها وول ولسكرون Wall & Lischeron (١٩٧٧) تقدم دليلا على صحة هذه النتائج بصفة عامة . إذ أكدت أكثر من أربع دراسات اشتمل عليها الكتاب ، رغبة جميع فئات العمال ، في مزيد من السلطة لنفسها والاشتراك في اتخاذ القرار على مستوى العمل ذاته ، ورغبة العمال المهرة في مزيد من السلطة على مستويات أعلى . ولا غرو فالسلطة من الوسائل التي تعين على اشباع الحاجات ، وتحقيق المآرب والمقاصد والغايات . يقول هدية (١٩٨٤ ، ص ١٢٩) : « وتظل السلطة على الدوام مطمعا . . وهدفا تسعى اليه كل مجموعة من الناس ، فعن طريقها تستطيع أن تحقق مصالحها وتحافظ عليها وتفرض وجهات نظرها على المجتمع » .

وفيما يتعلق بالطريقة التي يفضلها أفراد العينة للاسهام في اتخاذ القرار في المجالات محل الدراسة ، يكشف الجدول (رقم ٦) عن نتيجة عامة مؤداها أن أعضاء هيئة التدريس يميلون بصفة عامة الى الاسهام في اتخاذ القرار ، من خلال عقد اجتماعات عامة مع ادارة الكلية ، في جميع المجالات محل الدراسة . أما الموظفون فيؤثرون الاسهام في اتخاذ القرار من خلال الاتصال الشخصي بإدارة الكلية في معظم المجالات . ويميل الطلبة الى الاسهام في اتخاذ القرار من خلال الكتابة الى ادارة الكلية . والأمر الجدير بالملاحظة فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس ، هو حرصهم على الاتصال الشخصي بإدارة الكلية ، للاسهام في اتخاذ القرار ، في مجال توزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين . ويبدو أنهم يحرصون على هذا حتى لا يعلم غيرهم أنهم معنيون بالأماكن أو المكاتب كغيرهم من العاملين ، على الرغم من أهمية ذلك من وجهة نظرهم ، بدليل أن ٣٥٪ منهم يؤثرون طريقة اتصالهم بالإدارة من خلال ممثلين ، على أساس أن ذلك وسيلة للضغط على ادارة الكلية ، خاصة وأن المقابلات الشخصية تبين أن ادارة الكلية لاتستجيب لمحاولات اقناعها بالعدول عن القرارات التي تتخذها .

(ج) اختبار الفرض الثالث

يزعم الفرض الثالث وجود علاقة دالة احصائية ، بين الروح المعنوية لأعضاء الكلية والتوزيع الفعلى للسلطة ، فى المجالات محل الدراسة .

وتكشف قراءة الجدول رقم (٧) بصفة عامة ، عن دلالة اثنى عشر معاملا للارتباط ، بين التوزيع الفعلى للسلطة والروح المعنوية لأعضاء الكلية وكان أحد عشر معاملا منها دالا على مستوى ٠.٠١ وجاء اتجاه العلاقة موجبا فى عشر حالات ، وسالبا فى حالتين فقط ، هما العلاقة بين الروح المعنوية لأعضاء الكلية وكمية سلطة العميد ، فى مجالى تحديد أسعار الكتب والمذكرات وتوزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين . أما ثمانية المعاملات الباقية ، فقد قاربت الصفر ، وكان اتجاه العلاقة فيها موجبا فى الأغلب والأعم ، وسالبا فى ثلاث حالات ، تصف العلاقة بين الروح المعنوية لأعضاء الكلية وكمية السلطة التى يمارسها الوكيل ، فى مجالات تحديد أسعار الكتب والمذكرات ، وتحديد مواعيد الامتحانات ، وتوزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين . أما ثمانية المعاملات الباقية ، فقد قاربت الصفر ، وكان اتجاه العلاقة فيها موجبا فى الأغلب والأعم ، وسالبا فى ثلاث حالات ، تصف العلاقة بين الروح المعنوية لأعضاء الكلية وكمية السلطة التى يمارسها الوكيل ، فى مجالات تحديد أسعار الكتب والمذكرات ، وتحديد مواعيد الامتحانات ، وتوزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين .

وتميل هذه النتائج بصفة عامة الى تأييد الفرض الثالث ، وبالتالي ترجح قبوله ، حيث كان أكثر من نصف معاملات الارتباط ، بين التوزيع الفعلى للسلطة والروح المعنوية لأعضاء الكلية ، دالا على مستوى ٠.٠١ .

وفيما يتعلق بتحديد أسعار الكتب والمذكرات ، يبين الجدول رقم (٧) أن الروح المعنوية لأعضاء الكلية مرتبطة ارتباطا دالا بكمية سلطة العميد وأعضاء هيئة التدريس ، وعموم الطلبة . وكان اتجاه العلاقة سالبا فى الحالة الأولى ، وموجبا فى الحالتين الأخريين . وتفيد هذه الأنماط من معاملات الارتباط أن الروح المعنوية لأعضاء الكلية تكون مرتفعة اذا كانت سلطة أعضاء هيئة التدريس وعموم الطلبة كبيرة ، فى مجال تحديد أسعار الكتب والمذكرات

جدول رقم (٦)
الطرق المفضلة للإسهام في مجالات القرار
النسب المئوية لاستجابات أعضاء الكلية

نوع الاستجابة					المستجيب	مجالات القرار
الاجموع	الاتصال الشخصي بالادارة	عقد اجتماع عام	ابداء الرأي كتابية	الاتصال من خلال ممثلين		
%١٠٠	%٢٤	%١٥	%٤٥	%١٦	الطلبة	تحديد أسعار الكتب والذكرات
١٠٠	١٥	٤٥	٥	٢٥	أعضاء هيئة التدريس	تحديد مواعيد الامتحانات
١٠٠	٣٥	٢٠	٢٠	٢٥	الموظفون	
١٠٠	٢٣	١٣	٣٧	٢٧	الطلبة	
١٠٠	٥	٧٠	١٥	١٠	أعضاء هيئة التدريس	
١٠٠	٥٠	٢٥	١٠	١٥	الموظفون	
١٠٠	١٥	٢٠	٤٥	٢٠	الطلبة	رسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة
١٠٠	٣٠	٤٠	١	٢٩	أعضاء هيئة التدريس	توزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس
١٠٠	٤٥	٢٥	١٤	١٦	الموظفون	
١٠٠	١٥	٢٥	٢٥	٢٥	الطلبة	
١٠٠	٥٠	١٠	٥	٢٥	أعضاء هيئة التدريس	
١٠٠	٤٠	٣٠	٢٠	١٠	الموظفون	

٢٠ = عدد الموظفين

٢٠ = عدد أعضاء هيئة التدريس

٢٢٦ = عدد الطلبة

(٥٧٧ هـ)

× احتمال الخطأ أقل من ٥٠٪
× احتمال الخطأ أقل من ١٠٪

ومنخفضة ، اذا كانت سلطة العميد كبيرة ولا أهمية لسلطة وكيل الكلية ، واتحاد الطلاب ، فى الروح المعنوية لأعضاء الكلية تكون مرتفعة اذا كانت سلطة أعضاء هيئة التدريس وعموم الطلبة كبيرة ، فى مجال تحديد أسعار الكتب والمذكرات ، ومنخفضة ، اذا كانت سلطة العميد كبيرة ولا أهمية لسلطة وكيل الكلية ، واتحاد الطلاب ، فى الروح المعنوية لأعضاء الكلية ، حيث كانت معاملات الارتباط فى هاتين الحالتين قريبة من الصفر .

ولا غرو فأعضاء الكلية يشعرون أن تحديد أسعار الكتب والمذكرات أمر يخص أعضاء هيئة التدريس والطلبة ، وأنه يتحدد على مستوى شخصى وليس بطريقة رسمية ، بدليل أن الروح المعنوية لأعضاء الكلية مرتبطة ارتباطا سلبا بسلطة العميد ، فى هذا المجال ، وغير مرتبطة بسلطة اتحاد الطلاب ، الذى يعتبر تنظيما رسميا يمثل مصالح الطلبة .

وفيما يتعلق بتحديد مواعيد الامتحانات ، يكشف الجدول رقم (٧) عن دلالة أكثر معاملات الارتباط ، بين التوزيع الفعلى للسلطة والروح المعنوية لأعضاء الكلية تكون مرتفعة ، اذا كان للعميد ، وأعضاء هيئة التدريس ، واتحاد الطلاب ، وعموم الطلبة ، سلطة كبيرة فى هذا المجال ولم تكن لسلطة الوكيل أهمية ، على اعتبار أنه الرجل الثانى فى الادارة ، وأن العميد هو الممثل الفعلى لرأى الادارة فى هذا الأمر . وكان الوكيل ميالا الى تأكيد هذا تنصلا من مسئوليته عن بعض القرارات .

وفيما يتعلق برسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة ، يكشف الجدول رقم (٧) عن دلالة معاملات الارتباط بين التوزيع الفعلى للسلطة والروح المعنوية لأعضاء الكلية ، حيث كانت أربعة من خمسة معاملات للارتباط دالة على مستوى ٠.١ وكان اتجاه العلاقة فيها موجبا . ولم ترتبط الروح المعنوية لأعضاء الكلية بكمية السلطة التى يمارسها بالفعل أعضاء هيئة التدريس . وتفيد هذه الأنماط من معاملات الارتباط ، أن رسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة أمر تعدده الادارة ، بالاشتراك مع الطلبة وممثلهم من اتحاد الطلاب ، ولا يشترك أعضاء هيئة التدريس فى اتخاذ القرار بهذا المجال .

ولا غرو ان يشعر أعضاء الكلية أن رسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة

أمر يخص الطلبة ، ومن ثم تكون الكلمة فيه للطلبة واتحاد الطلاب باعتبارهم أصحاب مصلحة حقيقية . أما إدارة الكلية فهي التى تمسك بزمام الميزانية وتميل معاملات الارتباط بين التوزيع المرجو للسلطة والروح المعنوية لأعضاء الكلية (جدول رقم ٨) الى تأكيد هذه الصورة ، الأمر الذى يدل على رضا أعضاء الكلية عن هذا النمط من العلاقات . فلم تتغير أحجام معاملات الارتباط أو اتجاه العلاقة فيها ، بين كمية السلطة التى ينبغى أن يمارسها عميد الكلية ، واتحاد الطلاب ، وعموم الطلبة ، والروح المعنوية لأعضاء الكلية .

وفيما يتعلق بتوزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين يكشف الجدول رقم (٧) عن ضالة الارتباط بين التوزيع الفعلى للسلطة والروح المعنوية لأعضاء الكلية . ولم تربط ممارسة السلطة بالروح المعنوية ارتباطا دالا الا فى حالة واحدة ، مارس فيها العميد تأثيرا كبيرا ، وكان الارتباط سالباً . وتفيد هذه الأنماط من الارتباط أو عدم الارتباط أن التوزيع الفعلى للسلطة فى هذا المجال قليل الأهمية بالنسبة للروح المعنوية ، ولكن ممارسة العميد للسلطة فى هذا المجال ، تؤدي الى انخفاض الروح المعنوية لأعضاء الكلية .

والواقع أن أحداثا معينة وقعت فى الكلية ، منها اجراء الدراسة الراهنة ، ترتب عليها حركة تنقلات مكانية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين وشهدا جميع الأعضاء ، وعرفوا بواعثها ، ولم يستطيعوا أن يفعلوا حيالها شيئا . وبالرغم من عدم اقتناع الجميع بمنطق التحريك ، الا أن بعضهم كان قادرا على تقديم بعض التبريرات ، التى تسوغ لهم الانزعان لأوامر الإدارة يقول أحد أعضاء هيئة التدريس بالكلية : « ان الانصياع لأمر الإدارة يفوت عليها فرصا أخرى للاضرار بنا » . ويقول آخر : « تهدف الإدارة الى التأثير علينا معنويا بهذه التنقلات ، ومن ثم يجب أن نبدى عدم الاهتمام حتى نشعر بأن هذا الأمر قليل الأهمية » . ومن هنا كان الارتباط سالباً بين الروح المعنوية لأعضاء الكلية وسلطة العميد فى هذا المجال .

(د) اختبار الفرض الرابع

يزعم الفرض الرابع وجود علاقة دالة احصائيا ، بين الروح المعنوية لأعضاء الكلية والتوزيع المرجو للسلطة ، فى المجالات محال الدراسة .
(دراسات تربوية)

وبين الجدول رقم (٨) معاملات الارتباط الجزئية ، بين التوزيع المرجو للسلطة والروح المعنوية لأعضاء الكلية . ويتضح من البيانات المتضمنة في الجدول دلالة أحد عشر معاملا (من عشرين) للارتباط ، بين التوزيع المرجو للسلطة والروح المعنوية لأعضاء الكلية . وتميل هذه النتائج بصفة عامة الى ترجيح قبول الفرض الرابع .

وفيما يتعلق بتحديد أسعار الكتب والمذكرات ، يبين الجدول رقم (٨) أن كمية السلطة التي يريجوها أعضاء الكلية لأعضاء هيئة التدريس ، واتحاد الطلاب ، وعموم الطلبة ، مرتبطة ارتباطا دالا بروحهم المعنوية ، وكان حجم الارتباط بين السلطة المرجوة لاتحاد الطلاب والروح المعنوية لأعضاء الكلية أقل حجما من الارتباطين الآخرين . وهذا يؤكد ما سبق تقريره من أعضاء الكلية يعتقدون أن تحديد أسعار الكتب والمذكرات أمر يخص الطلبة وأعضاء هيئة التدريس ، وينبغي أن يكون كذلك في الآن عينه . وضالة أحجام الارتباطات الأخرى تؤيد هذه الحقيقة .

وفيما يتعلق بتحديد مواعيد الامتحانات ، يكشف الجدول رقم (٨) عن نمط الارتباط ، لا يختلف عن نمط الارتباط بين التوزيع الفعلي للسلطة والروح المعنوية لأعضاء الكلية ، ذلك النمط المتضمن في الجدول رقم (٧) ومعنى ذلك أن نمط السلطة السائد في هذا المجال مقبول ومرغوب في الآن عينه وأن زيادة سلطة العميد ، وأعضاء هيئة التدريس ، واتحاد الطلاب ، وعموم الطلبة ، مرتبطة بالروح المعنوية لأعضاء الكلية ، لأنهم يشعرون أن تحديد مواعيد الامتحانات أمر يشترك فيه الجميع ، وينبغي أن يكون على هذا النحو من المشاركة، بدليل الارتباطات الدالة احصائيا، ذات الاتجاه الموجب التي يكشف عنها الجدولان (٧ ، ٨) . فالامتحانات تقتضى استعدادات خاصة من جانب إدارة الكلية ، وأعضاء هيئة التدريس ، والطلبة ، ومن ثم يجب أن يشترك الجميع في اتخاذ القرارات المحددة لمواعيدها .

وفيما يتعلق بالمجالين : رسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة ، وتوزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين ، تكشف معاملات الارتباط المتضمنة في الجدول رقم (٨) عن نمط لا يختلف كثيرا ، عن نمط الارتباط المتضمن في الجدول رقم (٧) . ان يشعر أعضاء الكلية أن رسم السياسة

العلاقة بين التوزيع المرجو للسلطة والروح المعنوية
لأعضاء الكلية في أربعة المجالات محل الدراسة
(العدد ٣٦٦)
جدول رقم (٨)

توزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين			رسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة			تحديد مواعيد الامتحانات			تحديد أسعار الكتب والمذكرات		
ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط
٠.٣	٠.٠	٥٤٤	٢٨ × ×	٤٦٠	٢٤ × ×	١٥٠	٢٦	١٥٠	٢٦	١٥٠	٢٦
٠.٨٦	٠.٥	٦٩	٠.٤	٠.٧	٠.٢	١٤	٢٦	١٤	٢٦	١٤	٢٦
٢.٣٧	١.٢ ×	١٥٠	٠.٨	٧.٣٧	٣٩ × ×	٢٥	٤٨ × ×	٢٥	٤٨ × ×	٢٥	٤٨ × ×
٢.٧	٠.٢	١٢٤٧	٥٥ × ×	١٠.١	٤٧ × ×	٩١	١٨ × ×	٩١	١٨ × ×	٩١	١٨ × ×
٢.٧	٠.٢	٧٢٠	٣٦ × ×	٨.٨٤	٤٣ × ×	٩٩	١٦ × ×	٩٩	١٦ × ×	٩٩	١٦ × ×

عميد الكلية
وكيل الكلية
أعضاء هيئة التدريس
اتحاد الطلاب
عموم الطلبة

× احتمال الخطأ أقل من ٠.٥
× احتمال الخطأ أقل من ٠.١

المنظمة لدعم الطلبة أمر يجب أن يقرره العميد بالاشتراك مع اتحاد الطلاب وعموم الطلبة ، وأن هذه الخاصية مرتبطة بالروح المعنوية لأعضاء الكلية . وفيما يتعلق بتوزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين ، يرجو أفراد العينة أن تكون السلطة فى ذلك لأعضاء هيئة التدريس ، وأن تتضاءل سلطة العميد والوكيل . ويبدو أن ذلك رد فعل لما حدث فى الكلية من تحكم العميد ، وتحريكه لأعضاء هيئة التدريس والعاملين ، على رأى ومسمع من الطلبة . ومن ثم أراد أفراد العينة أن تكون السلطة فى هذا المجال لأعضاء هيئة التدريس وحدهم ، دون غيرهم ، تعويضا لهم عما لحق بهم من أضرار معنوية .

التوصيات

لقد كانت الارتباطات السالبة بين الروح المعنوية لأعضاء الكلية والسلطة الفعلية ، التى يمارسها عميد الكلية فى مجالى تحديد أسعار الكتب والمذكرات ، وتوزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس ، من النتائج اللافتة للنظر فى هذه الدراسة . والمعنى الباطن لهذه الارتباطات هو أن أعضاء الكلية يعتقدون أن السلطة فى هذين المجالين لا تكون للعميد ، بدليل أنهم يرغبون فى انقاص سلطته (أنظر النتائج المتضمنة فى الجدولين ١ ، ٢) وتستمد هذه النتيجة أهميتها من تعبيرها عن ظاهرة عامة فى المجتمع المصرى مؤداها حرص ذوى السلطة فى مجال معين على مد سلطاتهم الى مجالات أخرى وربما يرجع ذلك الى الخطأ فى الأسلوب المتبع حاليا فى اختيار شاغلى الوظائف القيادية فى المجتمع . ذلك الأسلوب الذى يقوم ، فيما يقول كاظم (١٩٨٢) ، صص (٤١ - ٤٢) ، « على أساس ترقية طابور المنتظرين حسب أقدميتهم المطلقه . ولو لم تتوافر فيهم العناصر الأساسية ، والشروط الموضوعية ، والقدرات الشخصية ، التى تؤهلهم لشغل تلك الوظائف القيادية » .

ومن ثم توصى الدراسة باتباع أحد أسلوبين للحصول على الأشخاص الذين يشغلون الوظائف القيادية وبخاصة فى مؤسسات التعليم العالى أولهما ، اختيار ذوى القدرات الخاصة أو الكفايات « الذين تتوفر فيهم العناصر الأساسية والشروط الموضوعية والقدرات الشخصية التى تؤهلهم لشغل تلك الوظائف » ، حتى وإن كانوا من خارج الجامعة ، على أن يبصروا

بطبيعة العمل والحياة فيها ، وثانيهما ، استهداف تربية القادة فى بيوتنا ومؤسساتنا التعليمية .

وتقتضى تربية القائد اتاحة الفرصة أمام الأبناء لتعلم دورى القائد والتابع . والواقع أننا لا نعلم فى بيوتنا ومدارسنا سوى التبعية ، التى قد تؤدى فى المستقبل الى السيطرة والاستبدال . وفى البيت ، لا يسمح الآباء للأبناء باتخاذ القرارات التى تخصهم وحدهم ، كاختيار نوع الدراسة فى الصغر ، واختيار الزوج فى الكبر . وفى مدارسنا وجامعاتنا ، يقتصر دور الطالب على الحضور الى الفصول أو قاعات المحاضرات ، والاستماع الى المعلمين ، والالتزام بالآداب المرعية ، وأداء الامتحانات ، ولا تتاح للطالب فرصة تعلم دور القائد . ولا تعين الأنشطة الطلابية ، التى تتاح له على تنمية المهارات اللازمة ، لأنها لا تخضع للإشراف أو التوجيه الرشيد ، ولا يكافأ الطالب على التبريز فيها .

اننا نتوقع من المؤسسات التعليمية أن تضطلع بتنمية مهارات القيادة لدى الأبناء ، لأن الوقت الذى ينفقه الطالب فيها يحتم عليها هذه المسئولية . ومن ثم ينبغى أن تشتمل المناهج أو المقررات الدراسية فى جميع المراحل التعليمية ، على موضوعات تتعلق بمهارات الاتصال وديناميات التفاعل والعمل مع الجماعات ، وأن تختار المعلمين القادرين على تنمية مهارات القيادة ، وتكافئهم على أداء هذه المهمة . كما ينبغى أن تعنى مدارسنا وجامعاتنا بالأنشطة الطلابية ، لما تتيحه من فرص التدريب على القيادة والتبعية جميعا ، وأن تخضع هذه الأنشطة للإشراف الواعى ، وتكافئ على نحو من الانحاء من يتفوق فيها .

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١ - أحمد بهاء الدين
شرعية السلطة فى العالم العربى ، دار الشروق ، ١٩٨٤ .
- ٢ - حسين رمزى كاظم
الادارة والمجتمع المصرى ، الهيئة المصرية العامة ، ١٩٨٢ .
- ٣ - عبد الباسط عبد المعطى
« الثروة والسلطة فى مصر » مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد ٣ ، المجلد ١٠ ، (سبتمبر ١٩٨٢) ، ص ص ١٥٥ - ١٨٢ .
- ٤ - عبد الغنى عبود
ادارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٧٨ .
- ٥ - عبد الله سيد هدية
« السلطة والشرعية فى الدول النامية » مجلة العلوم الاجتماعية العدد ٣ ، المجلد ١٢ ، (خريك ١٩٨٤) ص ص ١٠٧ - ١٣٢ .
- ٦ - عبد المجيد عبد التواب شبيحة
« العلاقة بين السلطة والروح المعنوية فى ظل سياسة الانضباط بجامعة المنوفية » مؤتمر الديمقراطية والتعليم فى مصر ، ابريل ١٩٨٤ .
- ٧ - محمد عبد الله أبو على وآخران
دراسات فى علم الاجتماع القانونى والسياسى ، دار المعارف ، ١٩٧٥ .
- ٨ - محمود اسماعيل
« اشكاليات مفهوم الدولة فى الاسلام بين النظرية والتطبيق » قضايا فكرية ، دار الثقافة الجديدة .

ثانيا - المراجع الأجنبية

9. Anthony, W., Participative Management. Reading, Mass. : Addison - Wesley, 1978.
10. Baevhman, J., "Faculty Satisfaction and the Dean's influence : An organizational study of twelve liberal arts colleges" Journal of Applied Psychol., Vol. 52, 1968, pp. 55-61.
11. Barnard, C., The Functions of the executive. Cambridge : Harvard University Press, 1958.
12. Barth, E. & Johnson, S., "Community Power and a typology of Social Issues" in M. Aiken & P. Mott, (eds.), The Structure of community Power, New York : Random House, 1970.
13. Bates, F. & White, R., "Differential Perceptions of authority in Hospitals" Journal of Health and Human Behavior, Vol. 2, 1961, pp. 262-267.
14. Blau, P., Exchange and Power in Social Life. New York : Wiley, 1964.
15. Cartwright, D., "A Field theoretical Conception of Power" in D. Cartwright, (ed.), Studies in Social Power. Ann Arbor, Mich. : Institute for Social Research, 1959.
16. Bowers, D., "Organizational Control in an insurance Company" Sociometry, Vol. 27, 1964, pp. 230-244.
17. Dahl, R. "The Concept of Power" Behavioural Science, Vol. 2, 1957, pp. 201-218.
18. Dahl, R., Who Governs : Democracy and Power in an American City (3rd ed.) New Haven : Yale University Press, 1963.
19. Domhoff, G.W., Who Rules America ?, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall 1967.
20. Domhoff, G.W., The Higher Circles : The Governing Class in America. New York : Vintage Books, 1971.
21. Dykes, A., Faculty Participation in Academic Decision Making. Washington, D.C., American Council on Education, 1968.

22. Emerson, R., "Power-dependence Relations" *American Sociological Review*, Vol. 27, 1962, pp. 31-41.
23. French, J. Jr., "A formal theory of social Power" *Psychological Review*, Vol., 63, 1956, pp. 181-194.
24. Getzels, J., & Cuba, E., "Social Behavior and the administrative Process" *The School Review*, Vol. L X V, 1957, pp. 423-441.
25. Gunne, M. & Mortimer, K., *Distribution of Authority and Patterns of Governance*. University Park : Center for the Study of Higher Education. The Penn State University, 1975.
26. Harsanyi, J. "Measurement of social power, Opportunity Costs, and the theory of two-person bargaining games" *Behavioral Sciences*, Vol. 7, 1962, pp. 67-80.
27. Hougland, J. Jr., & Wood, J., "Control in Organizations and the Commitment of Members" *Social Forces*, Vol. 59, 1980, pp. 85-105.
28. Hunter, F., *Community Power Structure : A study of decision Makers*. Chapel Hill : The University of North Carolina Press, 1953.
29. Kaufman, H., & Jones, V., "The Mystery of Power" in M. Aiken & P. Molt (eds.), *Op. cit.*, 1970.
30. Kennen, P. & Kenen, R., "Who thinks who's in charge Here: Faculty Perceptions of influence and Power in the University" *Sociology of Education*, Vol. 51, 1978, pp. 113-123.
31. Manheim, K., *Freedom, Power, and Democratic Planning* (3rd ed.), London : Routledge & Kegan Paul, 1968.
32. March, J., "An introduction to the theory and measurement of influence" *American Political Science Review*, Vol. 49, 1955, pp. 431-451.
33. March, J., "The Power of Power" in D. Easton, *Varieties of Political theory*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1966.
34. Miller, J. & Fry, L., "Work-Related consequences of influence, Respect, and Solidarity in two-law enforcement Agencies" *Sociology of Work and Occupations*, Vol., 4, 1977, pp. 451-478.

35. Mills, C., *The Power Elite*. New York : Oxford University Press, 1956.
36. Olsen, M., "The Process of Social Power" in P. Hollanger & R. Hunt, *Current Perspectives in Social Psychology* (3rd ed.) New York : Oxford University Press, 1971.
37. Platt, G. & Parsons, T. "Decision Making in the Academic System : influence and Power exchange" in C. Kruytbosch and S. Messinger (eds.) *The State of the University*. Beverly Hills, Cal. : Sage, 1970.
38. Polsby, N., *Community Power and Political theory*. New Haven : Yale University Press, 1963.
39. Schopler, J., "Social Power" in L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental Social Psychology*, Vol. 2. New York : Academic Press, 1965.
40. SHEHA, A., *The Relationship of faculty Perceptions of the nature and bases of Power to faculty satisfaction and Productivity in an Egyptian University*. (Unpublished doctoral thesis), The Penn State University, 1981.
41. Simon, H., "Notes on the observation and measurement of Political Power" *Journal of Politics*, Vol. 15, 1953, pp. 500-516.
42. Stefferud, J., *Perceptions of Power and authority at the University of Arkansas*, 1975.
43. Tannenbaum, A., & Cooke, R., "Organizational Control" in J. Lammers & D. Hickson (eds.), *Organizations Alike and Unlike*. London : Routledge & Kegan Paul, 1979.
44. Tannenbaum, A., & Smith, C., "Effects of member influence in an Organization" *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 69, 1964.
45. Thibaut, J. & Kelley, H., *The Social Psychology of Groups*. New York : Wiley, 1959.
46. Vidich, A., & Bensman, J., *Small Town in Mass Society : Class, Power, and religion in a rural Community*. Princeton : Princeton University Press, 1968.

47. Wolfinger, R., "Reputation and Reality in the study of Community Power" in M. Aiken & M. Mott, (eds.), *Op. cit.*, 1970.
48. Wall, T., & Lischeron, J., "Attitudes towards Participation and Satisfaction among factory Workers" in T. Wall & J. Lischeron, *Worker Participation*. London : Mc Graw, 1977.

الملحق أ (الاستفتاء)

مقدمة

يجرى الباحث هذه الدراسة بقصد التعرف على طبيعة العلاقة بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة نحو سلطة إصدار القرار وروحهم المعنوية باحدى كليات التربية • والاستفتاء الذى تتكرمون بالاجابة عن أسئلته جزء من هذه الدراسة ، التى تم اختياركم لها اختيارا عشوائيا لا أثر للتحيز فيه •

ويشكر لكم الباحث تعاونكم فى انجاز هذه الدراسة ، ويؤكد لحضراتكم حرصه على سرية استجاباتكم ، لأنه معنى فقط بالنمط الاحصائى للاستجابة وليس معنيا باستجابة فرد بعينه ، الأمر الذى يجعل التعرف على استجابة المستجيب أمرا عسيرا ، ان لم يكن مستحيلا •

والمرجو الاجابة عن جميع الأسئلة بالترتيب الذى يبينه الاستفتاء • • ولكم
الشكر •

الباحث

الجزء الأول :

١ - ما مبلغ التأثير الذى يمارسه فعلا عميد كليتك فى اتخاذ القرارات التالية ؟

ضع علامة (√) فى احدى الخانات المناسبة أمام كل قرار مما يلى :

القرارات	لاتأثير	تأثير	تأثير	تأثير
	ضعيف	متوسط	قوى	قوى جدا
(أ) تحديد أسعار الكتب والمذكرات				
(ب) تحديد مواعيد الامتحانات				
(ج) رسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة				
(د) توزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين				

٢ - ما مبلغ التأثير الذى ينبغى أن يمارسه عميد كليتك فى اتخاذ القرارات التالية ؟

ضع علامة (√) فى احدى الخانات المناسبة أمام كل قرار مما يلى :

القرارات	لاتأثير	تأثير	تأثير	تأثير
	ضعيف	متوسط	قوى	قوى جدا
(أ) تحديد أسعار الكتب والمذكرات				
(ب) تحديد مواعيد الامتحانات				
(ج) رسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة				
(د) توزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين				

٣ - ما مبلغ التأثير الذى يمارسه فعلا وكيل كليتك فى اتخاذ القرارات التالية ؟

ضع علامة (✓) فى احدى الخانات المناسبة أمام كل قرار مما يلى:

القرارات	لا تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير
	ضعيف	متوسط	قوى	قوى	قوى جدا

- (أ) تحديد أسعار الكتب والمذكرات
(ب) تحديد مواعيد الامتحانات
(ج) رسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة
(د) توزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين

٤ - ما مبلغ التأثير الذى يمارسه فعلا وكيل كليتك فى اتخاذ القرارات التالية ؟

ضع علامة (✓) فى احدى الخانات المناسبة أمام كل قرار مما يلى:

القرارات	لا تأثير	تأثير	تأثير	تأثير	تأثير
	ضعيف	متوسط	قوى	قوى	قوى جدا

- (أ) تحديد أسعار الكتب والمذكرات
(ب) تحديد مواعيد الامتحانات
(ج) رسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة
(د) توزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين

٥ - ما مبلغ التأثير الذى يمارسه فعلا أعضاء هيئة التدريس بكليتك فى اتخاذ القرارات التالية ؟

ضع علامة (√) فى احدى الخانات المناسبة أمام كل قرار مما يلى:

القرارات	لاتاثير	تاثير	تاثير	تاثير
	ضعيف	متوسط	قوى	قوى جدا

- (أ) تحديد أسعار الكتب والمذكرات
- (ب) تحديد مواعيد الامتحانات
- (ج) رسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة
- (د) توزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين

٦ - ما مبلغ التأثير الذى يمارسه فعلا أعضاء هيئة التدريس بكليتك فى اتخاذ القرارات التالية ؟

ضع علامة (√) فى احدى الخانات المناسبة أمام كل قرار مما يلى:

القرارات	لاتاثير	تاثير	تاثير	تاثير
	ضعيف	متوسط	قوى	قوى جدا

- (أ) تحديد أسعار الكتب والمذكرات
- (ب) تحديد مواعيد الامتحانات
- (ج) رسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة
- (د) توزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين

٧ - ما مبلغ التأثير الذى يمارسه فعلا اتحاد الطلاب بكليتك فى اتخاذ القرارات التالية ؟

ضع علامة (✓) فى احدى الخانات المناسبة أمام كل قرار مما يلى:

القرارات	لاتأثير	تأثير	تأثير	تأثير
	ضعيف	متوسط	قوى	قوى جدا

- (أ) تحديد أسعار الكتب والمذكرات
(ب) تحديد مواعيد الامتحانات
(ج) رسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة
(د) توزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين

٨ - ما مبلغ التأثير الذى يمارسه فعلا اتحاد الطلاب بكليتك فى اتخاذ القرارات التالية ؟

ضع علامة (✓) فى احدى الخانات المناسبة أمام كل قرار مما يلى:

القرارات	لاتأثير	تأثير	تأثير	تأثير
	ضعيف	متوسط	قوى	قوى جدا

- (أ) تحديد أسعار الكتب والمذكرات
(ب) تحديد مواعيد الامتحانات
(ج) رسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة
(د) توزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين

٩ - ما مبلغ التأثير الذى يمارسه فعلا طلبة كليتك جميعا فى اتخاذ القرارات التالية ؟

ضع علامة (√) فى احدى الخانات المناسبة أمام كل قرار مما يلى:

القرارات	لاتأثير	تأثير	تأثير	تأثير
	ضعيف	متوسط	قوى	قوى جدا

- (أ) تحديد أسعار الكتب والمذكرات
(ب) تحديد مواعيد الامتحانات
(ج) رسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة
(د) توزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين

١٠ - ما مبلغ التأثير الذى ينبغى أن يمارسه طلبة كليتك جميعا فى اتخاذ القرارات التالية ؟

ضع علامة (√) فى احدى الخانات المناسبة أمام كل قرار مما يلى:

القرارات	لاتأثير	تأثير	تأثير	تأثير
	ضعيف	متوسط	قوى	قوى جدا

- (أ) تحديد أسعار الكتب والمذكرات
(ب) تحديد مواعيد الامتحانات
(ج) رسم السياسة المنظمة لدعم الطلبة
(د) توزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين

الجزء الثانى :

١١ - ما الطريقة التى تفضل أن يكون عليها اسهامك فى القرارات المحددة لأسعار الكتب والمذكرات بكليتك ؟

ضع علامة ($\sqrt{\quad}$) فى أحد المربعات المقابلة للعبارات التالية :

- (أ) لاتصال الشخصى بادرة الكلية ()
- (ب) ابداء الرأى كتابة الى ادارة الكلية ()
- (ج) الاتصال غير الشخصى من خلال ممثلين ()
- (د) عقد اجتماع عام مع ادارة الكلية ()

١٢ - ما الطريقة التى تفضل أن يكون عليها اسهامك فى القرارات المحددة لمواعيد الامتحانات بكليتك ؟

ضع علامة ($\sqrt{\quad}$) فى أحد المربعات المقابلة للعبارات التالية :

- (أ) الاتصال الشخصى بادرة الكلية ()
- (ب) ابداء الرأى كتابة الى ادارة الكلية ()
- (ج) الاتصال غير الشخصى من خلال ممثلين ()
- (د) عقد اجتماع عام مع ادارة الكلية ()

١٣ - ما الطريقة التى تفضل أن يكون عليها اسهامك فى القرارات المنظمة لدعم الطلبة فى كليتك ؟

ضع علامة ($\sqrt{\quad}$) فى أحد المربعات المقابلة للعبارات التالية :

- (أ) الاتصال الشخصى بادرة الكلية ()
- (ب) ابداء الرأى كتابة الى ادارة الكلية ()
- (ج) الاتصال غير الشخصى من خلال ممثلين ()
- (د) عقد اجتماع عام مع ادارة الكلية ()

١٤ - ما الطريقة التي تفضل أن يكون عليها اسـسـهامك فى القرارات المنظمة لتوزيع الأماكن على أعضاء هيئة التدريس والعاملين ؟

- (أ) الاتصال الشخصى بإدارة الكلية ()
(ب) ابداء الرأى كتابة الى ادارة الكلية ()
(ج) الاتصال غير الشخصى من خلال ممثلين ()
(د) عقد اجتماع عام مع ادارة الكلية ()

الجزء الثالث :

١٥ - ما مدى موافقتك على العبارة التالية ؟

ضع علامة (√) فى احدى الخانات المناسبة .

غير موافق	غير موافق	موافق الى	موافق الى
الى	الى	حد كبير	حد كبير
حد كبير	حد كبير	حد كبير	حد كبير

التخصص هو المعيار الوحيد
لتوزيع الأعمال فى كليتى

* ما أهمية ما تشتمل عليه العبارة السابقة فى تحقيق أهداف كليتك ،
وتوفير أسباب سعادتك ؟

ضع علامة (√) فى احدى الخانات المناسبة .

غير مهم	قليل الأهمية	متوسط الأهمية	مهم
---------	--------------	---------------	-----

١٦ - ما مدى موافقتك على العبارة التالية ؟

ضع علامة (✓) فى احدى الخانات المناسبة .

موافق الى حد كبير	موافق الى حد ما	غير موافق الى حد ما	غير موافق الى حد كبير
-------------------	-----------------	---------------------	-----------------------

أجد صعوبة فى تنفيذ المقترحات التى أومن بصحتها فى كليتى

* ما أهمية ما تشتمل عليه العبارة السابقة فى تحقيق أهداف كليتك وتوفير أسباب سعادتك ؟

ضع علامة (✓) فى احدى الخانات المناسبة .

غير مهم	قليل الأهمية	متوسط الأهمية	مهم
---------	--------------	---------------	-----

١٧ - ما مدى موافقتك على العبارة التالية ؟

ما أكلف به من عمل فى

ضع علامة (✓) فى احدى الخانات المناسبة .

موافق الى	موافق الى	غير موافق الى	غير موافق الى
حد كبير	حد ما	حد ما	حد كبير

ما أكلف به من عمل فى

كليتى لايعين على النمو

المهنى أو الأكاديمى

* ما أهمية ما تشتمل عليه العبارة السابقة فى تحقيق أهداف كليتك ،
وتوفير أسباب سعادتك ؟

ضع علامة (✓) فى احدى الخانات المناسبة .

غير مهم	قليل الأهمية	متوسط الأهمية	مهم
---------	--------------	---------------	-----

١٨٠ - ما مدى موافقتك على العبارة التالية ؟

ضع علامة (×) فى احدى الخانات المناسبة .

موافق الى	موافق الى	غير موافق الى	غير موافق الى
حد كبير	حد ما	حد ما	حد كبير

أننى لا أفكر فى الانتقال

الى كلية أخرى

* ما أهمية ما تشتمل عليه العبارة السابقة فى تحقيق أهداف كليتك ،
وتوفير أسباب سعادتك ؟

ضع علامة (√) فى احدى الخانات المناسبة •

غير مهم	قليل الأهمية	متوسط الأهمية	مهم
------------	-----------------	------------------	-----

١٩ ما مدى موافقتك على العبارة التالية ؟

ضع علامة (√) فى احدى الخانات المناسبة •

غير موافق الى حد كبير	غير موافق الى حد ما	موافق الى حد ما	موافق الى حد كبير
-----------------------------	---------------------------	--------------------	----------------------

لا أستطيع أن أتكيف

بسهولة مع أعضاء كليتي

* ما أهمية ما تشتمل عليه العبارة السابقة فى تحقيق أهداف كليتك ،
وتوفير أسباب سعادتك ؟

ضع علامة (√) فى احدى الخانات المناسبة •

غير مهم	قليل الأهمية	متوسط الأهمية	مهم
------------	-----------------	------------------	-----

٢٠ ما مدى موافقتك على العبارة التالية ؟

ضع علامة (√) فى احدى الخانات المناسبة .

موافق الى	موافق الى	غير موافق الى	غير موافق الى
حد كبير	حد ما	حد ما	حد كبير

لا توجد علاقة بين
اعدادى السابق وما اكلف
به من عمل فى كليتى

* ما أهمية ما تشتمل عليه العبارة السابقة فى تحقيق أهداف كليتك ،
وتوفير أسباب سعادتك ؟

ضع علامة (√) فى احدى الخانات المناسبة .

غير مهم	قليل الأهمية	متوسط الأهمية	مهم

٢١ - ما مدى موافقتك على العبارة التالية ؟

ضع علامة (✓) فى احدى الخانات المناسبة .

موافق الى	موافق الى	غير موافق الى	غير موافق الى
حد كبير	حد ما	حد ما	حد كبير

أننى متأهب لبذل كل
ما أستطيع من جهد لرفع
مستوى كليتى

* ما أهمية ما تشتمل عليه العبارة السابقة فى تحقيق أهداف كليتك ،
وتوفير أسباب سعادتك ؟

ضع علامة (✓) فى احدى الخانات المناسبة .

غير مهم	قليل الأهمية	متوسط الأهمية	مهم
---------	--------------	---------------	-----

٢٢ - ما مدى موافقتك على العبارة التالية ؟

ضع علامة (√) في احدى الخانات المناسبة .

موافق الى	موافق الى	غير موافق الى	غير موافق الى
حد كبير	حد ما	حد ما	حد كبير

يعمل معظم أعضاء كليتي
أكثر مما يتوقع منهم

* ما أهمية ما تشتمل عليه العبارة السابقة في تحقيق أهداف كليتك ،
وتوفير أسباب سعادتك ؟

ضع علامة (√) في احدى الخانات المناسبة .

غير مهم	قليل الأهمية	متوسط الأهمية	مهم
---------	--------------	---------------	-----

الجزء الرابع :

٢٣ - ما عمرك ؟ ضع علامة (√) في احدى الخانات المناسبة .

()	٢٠ - ٣٠
()	٣١ - ٤٠
()	٤١ - ٥٠
()	٥١ - ٦٠
()	٦١ - ٧٠

٢٤ - ما جنسك ؟ ضع علامة (✓) فى الخانة المناسبة .

- () ذكر
() أنثى

٢٥ - ما دينك ؟ ضع علامة (✓) فى الخانة المناسبة .

- () الاسلام
() المسيحية

٢٦ - ما المكانة الوظيفية التى تشغلها الآن ؟
ضع علامة (✓) فى احدى الخانات المناسبة .

- () طالب
() معيد
() مدرس مساعد
() مدرس
() أستاذ مساعد
() أستاذ
() موظف

٢٧ - ما مجال تخصصك ؟ ضع علامة (✓) فى الخانة المناسبة .

- () علوم انسانية
() علوم غير انسانية

٢٨ - ما عدد السنوات التى قضيتها بهذه الكلية ؟
بين عدد السنوات فى المربع التالى .

- () عدد السنوات

تم الاستفتاء .