

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الفصل الخامس

نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

أولاً:
مناقشة نتائج الدراسة

إن الهدف الرئيس من هذه الدراسة، هو التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية، وعناصر المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في ليبيا. والوصول إلى هذا الهدف استوجب على الباحث إيجاد أداتي قياس مناسبين لذلك، فقام بإعداد استبيان لقياس أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بعناصر المناخ التنظيمي، معتمداً في ذلك على الإطار النظري والدراسات السابقة، ومن الأهداف التي سعت هذه الدراسة؛ لتحقيقها التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وعناصر المناخ التنظيمي، كما سعت إلى معرفة أكثر الأنماط القيادية وأهمها تأكيداً على عناصر المناخ التنظيمي، وأيهما أكثر سيادة في البيئة الليبية. ونظراً لأهمية المقياس في الدراسة العلمية، خاصة الدراسة الكمية أجرى الباحث عدة تحليلات؛ للتأكد من صلاحية المقاييس المستخدمة ومدى مناسبتها لموضوع قيد الدراسة. ومن هذه التحليلات: التحليل العاملي، وتحليل الانحدار المتعدد، وهو عبارة عن اختبار الفرضيات الفرعية للنموذج، و تتم مساهمة كل عامل في النموذج باختبار علاقة فردية بين متغير مستقل واحد، ومتغير تابع واحد. ويتم الحكم على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية اعتماداً على قيمة (تي) t التي يجب أن تكون أكبر من قيمة (تي) المعتمدة بوصفها حكاماً، كما أن قيمة (تي) t المحسوبة في مخرجات وجداول تحليل الانحدار تتخذ اتجاهاً طردياً أو عكسياً، واعتماداً على التقديرات المقننة (Standardized Coefficients) يتم في قيمة (تي) t الحكم على أقوى المنبئات (أنماط القيادة) التي تساهم كثيراً في تشكيل المتغير التابع. كما إن هذه المعايير تناسب أسئلة البحث وتناسب أيضاً مجال الدراسة والبحث الحالي بوصفه تخصصاً في مجال من المجالات الإنسانية. ويتم ذلك عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS ١٧). وقد أظهرت النتائج المعتمدة على التحليل العاملي الذي يُعدُّ الطريقة الإحصائية الأولى التي استخدمت في تحليل بيانات الدراسة أن المقاييس أنماط القيادة الإدارية، وعناصر

المناخ التنظيمي، قد أتصفا بالمعايير الخاصة بالصدق البنائي. وأتضح ذلك من خلال نسبة التباين الكلي المشروح، كما أتضح أن التوافق في عدد المكونات الرئيسة، والمخطط البياني على سواء قد اتفقا تماماً مع الإطار النظري السّابق. وعدد الفقرات الخاصة بكلّ من المقياسين، ونسبة التشبعات العالية لكلّ فقرة من الفقرات الخاصة بهما ونسبة الثبات العالية لكن منهم وفقراته وارتباط كلّ فقرة بمجالها بنسبة عالية كلها أدلة تعكس جودة الاستبيان.

وسوف يقوم الباحث في هذا الفصل بمناقشة النتائج التي تم عرضها في الفصل الرابع مع تحليلها طبقاً لنتائج الدراسات السابقة حسب ترتيب أسئلة البحث.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج مختلفة بعد أن تم تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة على البيانات التي تم جمعها بغية الإجابة عن الأسئلة التي سعت هذه الدراسة للإجابة عنها، وسوف يتم عرض هذه الإجابات كما يلي:

السؤال الأول:

هل هناك علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي للمدير المدرسة، وعناصر المناخ التنظيمي؟

أثبتت نتائج الدراسة وجود تأثير، أو علاقة بين النمط الأوتوقراطي، والقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية، وعامل المكافآت والحوافز، و تنمية الموارد البشرية والرقابة الإدارية. وهذه العلاقة كانت عكسية وتدلّ على أنّ مدير المدرسة ذا النمط القيادي الأوتوقراطي ينجح في اتخاذ القرارات الإدارية، وعامل المكافآت والحوافز، وتنمية الموارد البشرية، والرقابة الإدارية فكلما زاد تميزه وتوجهه نحو النمط الأوتوقراطي وتمسكه به قلّت قدرته على التأثير على هذه العناصر، وكلما ابتعد عن النمط الأوتوقراطي كان أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الإدارية، وعلى باقي العناصر. ولقد أظهرت النتائج وجود تأثير أو علاقة بين النمط

الأوتوقراطي، وعامل نمط الاتصال. وهذه العلاقة كانت ذات اتجاه إيجابي أو طردي، وتدلّ على أن مديري المدارس ذوي النمط الأوتوقراطي القيادي يهتمون ويؤكّدون على أهمية عامل نمط الاتصال. وكلما زاد تميزهم وتوجههم نحو النمط الأوتوقراطي وتمسكهم به أيضاً اهتموا أكثر بنمط الاتصال، وكلما تخلوا عن النمط الأوتوقراطي كانوا أقلّ دعماً وتأييداً لعامل نمط الاتصال. وبصورة عامة تُوجد علاقة سالبة بين النمط القيادي الأوتوقراطي، وعناصر المناخ التنظيمي بشكل عام ماعدا عامل نمط الاتصال فهو ذو علاقة موجبة في المؤسسات التعليمية الثانوية في ليبيا.

ويرجع الباحث السبب في هذه النتيجة إلى أن هذا النمط القيادي يعكس سلوك القائد الإداري إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله اليومي، ويسمّي هذا النمط بالنمط السلبي، لكونه يقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهدية، فهو نمط أمر غير توجيهي، فالقائد الإداري الأوتوقراطي يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة المعلمين، ويستخدم أسلوب الثواب والعقاب، ويكون تركيزه على بعد الإنتاج، ويهمل العلاقات الإنسانية، ولا يراعي ميول التابعين ورغباتهم وحاجاتهم. ولا يفوض السلطة إلى غيره من المعلمين، وما على الآخرين إلا الطاعة. إن النمط القيادي الأوتوقراطية - غالباً - ما يخفي وراءه عدم الكفاية، والقدرة على التوجيه السليم، مما يعني مناخاً يتسم بالسلبيّة وضعف الثقة، والتعاون، والانسجام، وضعف الدافعية، والرقابة على العمل.

ويرجع الباحث اهتمام هذا النمط بعامل نمط الاتصال ليس لأنه عنصر من عناصر المناخ التنظيمي، بل لتمحور الاهتمام في تنفيذ أوامر الرؤساء والإصغاء إليها.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع كلٍّ من دراسة لفهيدي (٢٠٠٩م)، ودراسة عواد (٢٠٠٨م)، ودراسة القريوتي (١٩٩٤م)، ودراسة ابتهاج (٢٠١٠م)، التي توصلت جميعها إلى وجود علاقة سالبة بين

النمط الأوتوقراطي، وعناصر المناخ التنظيمي ماعدا مع نمط الاتصال وذلك لإنجاز الأعمال، وهذا مما يؤكد على أن هذا النمط نمط يؤثر تأثيراً سلباً على عناصر المناخ التنظيمي.

ويستنتج الباحث من هذا أن تمسك القائد الإداري الأوتوقراطي بالنظرة الأعمق للصلاحيات أو السلطة التي منحها له القانون من الناحية العلمية والمعرفية بدل من استخدامها بوصفها سلاحاً يسلطه على رقاب العاملين، وارتباطه بالعلاقات الإنسانية المتوازنة الطيبة بجميع المعلمين، يقلل من مشكلات هذا النمط.

وعلى العكس من ذلك جاءت هذه الدراسة مغايرة لدراسة ماسارو واقوستاس (Massaro & Augustas, 2000) ودراسة المعكالي (1997م) التي أظهرت نتائجهم عدم وجود أثر لمدير المدرسة، ونمطه القيادي على عناصر المناخ التنظيمي.

ويعزى السبب في ذلك إلى أن أداة قياس أنماط القيادة الإدارية وعناصر المناخ التنظيمي في هذه الدراسة كانت مفصلة أكثر، وبالتالي أخذت بعين الاعتبار مكونات أكثر. مما ينعكس إيجاباً على الإجابات التي حصل عليها الباحث، وبالتالي فإنها تمثل الواقع التطبيقي في هذه المؤسسات، في حين أن هناك دراسات سابقة اعتمدت على عدد محدود من الفقرات التي تُقيس هذه المتغيرات.

ولهذا يرى الباحث على القيادات الإدارية في هذه المؤسسات اتباع الأنماط القيادية التي تقوم على إشباع حاجات المرؤوسين ورغباتهم. وهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وحرية الاختيار والإقناع وان القرار للأغلبية دون تسلط مما يُكوّن مناخاً تنظيمياً سليماً.

نتائج السؤال الثاني

ما واقع العلاقة بين النمط الديمقراطي لمدير المدرسة، وعناصر المناخ التنظيمي؟

أظهرت النتائج وجود تأثير أو علاقة بين النمط الديمقراطي، وعناصر المناخ التنظيمي بصورة عامة اتخاذ القرارات الإدارية، وعامل نمط الاتصال، وعامل المكافآت والحوافز، وتنمية الموارد البشرية، والرقابة الإدارية. وهذه العلاقة كانت ذات اتجاه إيجابي، وتدلل على أن مدير المدرسة ذا النمط الديمقراطي القيادي لديه القدرة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، والاتصال الجيد بالمعلمين، وإعطاء المكافآت والحوافز بما ينص عليه اللوائح والقوانين، وتنمية الموارد البشرية، والرقابة الإدارية عن العمل. وكلما زاد توجهه نحو النمط الديمقراطي وتمسكه به زادت قدرته على التأثير على هذه العناصر، وكلما ابتعد عن النمط الديمقراطي قلت قدرته على التأثير عليها.

ويرجع الباحث السبب في هذه النتيجة إلى أن هذا النمط نمط تشاوري إنساني، لأنه يستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع حاجات المرؤوسين ورغباتهم، واحترام شخصية الفرد، وحرية الاختيار، والإقناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط، فهذا النمط يشجع المرؤوسين، ويقترح دون إملاء أو فرض. ويقوم على إعطاء المرؤوسين حرية التصرف والتفكير، وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وأنه عضو في الجماعة، وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده فهو يأخذ رأيهم ويشاركهم في صنع القرار، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات. وهذا النمط من القيادة يهتم بعيد الإنتاج في المؤسسة، ويسعى لتحقيق أهدافها إلى جانب اهتمامه بالبعد الإنساني.

وأما من حيث نتائج الدراسات السابقة ومدى ارتباطها بالنتائج الحالية، فقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع كل من دراسة الفراء (٢٠٠٧م)، ودراسة الفهيدى (٢٠٠٩م)، ودراسة رمونديني

(٢٠٠١، Remondini)، ودراسة كويلر (٢٠٠٢، Cuellar)، ودراسة هاوكنز

(Hawkins, ٢٠٠٢)، والتي اتفقت جميعها مع الدراسة على وجود تأثير أو علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي و عناصر المناخ التنظيمي، وأما دراسة الخشيني (٢٠٠٢) التي هدفت إلى معرفة الأنماط (الأساليب) القيادية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي. فقد أوصت بوجوب اهتمام مديري المدارس بالنمط القيادي ذي الاهتمام بالمعلمين، وزيادة اهتمام القادة الإداريين بالأسباب التي تعمل على تشكيل مناخ تنظيمي إيجابي.

ولذلك يستنتج الباحث أن النمط القيادي الديمقراطي يُعدُّ أفضل أنماط القيادة الإدارية التي يجب أن يتبناها القادة الإداريون في المؤسسات التربوية.

وعلى العكس من ذلك جاءت هذه الدراسة مغايرة لدراسة المعكالي (١٩٩٧م)، ودراسة ماسارو واقوستاس (٢٠٠٠, Massaro & Augustas) التي أظهرت نتائجهم إلى عدم وجود أثر لنمط القيادة الإدارية على عناصر المناخ التنظيمي.

والجدير بالذكر أن هذه الدراسات لم تستخدم في دراستها التحليل العاملي في جمع فقرات المقياسين أنماط القيادة وعناصر المناخ التنظيمي، بل بالعكس اعتمدت على التقييم اليدوي بناء على معاني محتوى الفقرات، ويرى أصحاب الخبرات أفضلية استخدام الطرق العلمية في جمع فقرات المقياس إلى السمات الكامنة ويجب ألا يتم ذلك بناء على الرأي الشخصي للباحث. وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على التحليل العاملي في تحديد السمات الكامنة، والفقرات التي تشبعت فيها، مما يضيف عليها مصداقية أكثر. وكذلك اختلاف بيئة الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأن أداة قياس أنماط القيادة الإدارية وعناصر المناخ التنظيمي في هذه الدراسة كانت مفصلة أكثر، وبالتالي أخذت بعين الاعتبار مكونات أكثر. مما ينعكس إيجاباً على الإجابات التي حصل عليها الباحث، وبالتالي فإنها تمثل الواقع

التطبيقي في هذه المؤسسات، في حين أن هناك دراسات سابقة اعتمدت على عدد محدود من الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات.

السؤال الثالث

هل هناك علاقة بين النمط القيادي التساهلي لمدير المدرسة وعناصر المناخ التنظيمي؟

أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود تأثير أو علاقة بين النمط التساهلي، وعناصر المناخ التنظيمي الآتية : اتخاذ القرارات الإدارية، وعامل نمط الاتصال، وتنمية الموارد البشرية، والرقابة الإدارية. وعدم وجود هذه العلاقة يدل على أن مدير المدرسة ذا النمط التساهلي ليس له قدرة على اتخاذ القرارات الإدارية، و الاتصال بالمعلمين، وتنميتهم، ولا الرقابة الإدارية على العمل. ما عدا عنصر المكافآت والحوافز فقد استنتج منه وجود علاقة أو تأثير بين النمط التساهلي و المكافآت والحوافز، ويرى الباحث اهتمام أصحاب هذا النمط بعنصر المكافآت والحوافز ليس بغرض الاهتمام بالعاملين أو لدفعهم وحفزهم نحو العمل، بل لإبعادهم عن الاصطدام مع الدخول في مشكلات.

ويرجع الباحث السبب في هذه النتيجة إلى أن هذا النمط من القيادة لا يملك القائد فيه سلطة رسمية، وإنما يمثل رمزاً للمؤسسة، ويترك حرية كاملة للمرؤسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. فهو يترك المؤسسة بدون توجيه، فيشعر العاملون بالضيق والإحباط، وعدم الاحترام لشخصية القائد، وهذا النمط يُعدّ أقلّ الأنماط القيادية فاعلية. إذ إن هذا النمط القيادي يؤدي إلى تدني الإنتاج ومستوي الأداء، وقد يؤدي الاستمرار بهذا النمط القيادي إلى فشل المؤسسة، ويُعدّ هذا النمط معاكساً تماماً للنمط الأوتوقراطي. إذ لا توجد أي قيادة حقيقية، وكلّ عضو في المؤسسة حرّ في أداء العمل كما يرتضيه. ويعتقد أن ذلك يؤدي إلى الابتكار وإلى النجاح، ولهذا لا توجد ضوابط في هذه القيادة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع كلٍّ من دراسة رمونديني (٢٠٠١، Remondini)، ودراسة الفهيدي (٢٠٠٩م) اللتين هدفنا إلى معرفة أنماط القيادة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وقد توصلنا إلى أنه لا توجد علاقة بين النمط القيادي التساهلي، والمناخ التنظيمي. وهذا يدلّ على أن هذا النمط نمط متساهل لا يجب على القادة الإداريين تبنيه في المؤسسات التربوية.

وجاءت هذه النتيجة مختلفة مع دراسة محمد (٢٠٠١م) التي وجدت أن هناك علاقة بين النمط التساهلي، وعناصر المناخ التنظيمي. ويرجع الباحث هذا الاختلاف إلى بيئة الدراسة.

يستنتج الباحث من خلال استعراض نتائج الدراسة المتعلقة بأنماط القيادة وعلاقتها بعناصر المناخ التنظيمي وجود الاختلاف في مفهومها، وفي الأسلوب الذي يمارس في أداء الأعمال والمهام القيادية، وفي الطريقة التي تتخذ بموجبها القرارات، وفي الأسلوب الذي يستخدم في التعامل مع المرؤوسين. وأن القائد لا يستخدم نمطاً قيادياً واحداً باستمرار، إذ لا توجد قيادة تسلطية تمارس دائماً، وليس هناك قيادة ديمقراطية تمارس باستمرار، فالقائد الناجح هو القائد الذي يلمّ بالأنماط القيادية كافة، ويتمكن من تكييف أسلوبه القيادي في ضوء طبيعة الموقف الذي يواجهه، والظروف المحيطة بالعمل.

واستنتج أيضاً أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط القيادي المفضل في العمل الإداري؛ لأنه يساعد على إطلاق الطاقات، وتنمية قدرات العاملين، ومواهبهم الإبداعية. إن النمط القيادي الديمقراطي مرغوب فيه بوصفه أفضل نمط قيادي، وخاصة في المؤسسات التربوية، فيجب أن يسود هذا النمط القيادي في هذه المؤسسات لخدمة أغراضها، وتحقيق أهدافها.

السؤال الرابع

أي الأنماط القيادية الأكثر والأهم تأكيداً على عناصر المناخ التنظيمي؟

أكدت النتائج على أن النمط الديمقراطي يمثل العامل الأكبر والمهم في التأكيد على أهمية عناصر المناخ التنظيمي في تكوين مناخ مؤسسي جيّد، والنمط الأوتوقراطي جسد العامل الثاني، والنمط التساهلي جسد العامل الثالث .

ويرجع الباحث السبب إلى أن النمط القيادي الديمقراطي جسد العامل الأول؛ لأنه نمط يقوم على أسس المشاركة في العمل وتشجيع وإعطاء حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي وتكوين قنوات اتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات مع المعلمين، ويسعى لتحقيق أهداف المؤسسة وإلى جانب الاهتمام بالبعد الإنساني، ويساعد على إطلاق الطاقات، وتنمية قدرات العاملين، ومواهبهم الإبداعية. ؛ لذا وُزِدَ وهو النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى في التأكيد على عناصر المناخ التنظيمي. ويُعدُّ أفضل نمط قيادي وخاصة في المؤسسات التربوية، فيجب أن يسود هذا النمط القيادي في هذه المؤسسات لخدمة أغراضها، وتحقيق أهدافها.

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع كلٍّ من دراسة حسين (٢٠٠١م)، ودراسة عياصرة (٢٠٠٣م)، ودراسة الخطيب (٢٠٠٥م). حيث استنتجت أن النمط القيادي الديمقراطي يجسد العامل الأول والمهم على تكوين مناخ تنظيمي ايجابي، والنمط الأوتوقراطي جسد العمل الثاني، بينما النمط التساهلي جسد العامل الثالث.

السؤال الخامس

ما النمط القيادي السائد في المدارس الثانوية في ليبيا؟

أظهرت النتائج بعد أن تمّ استعراض تقييم أفراد عينة الدراسة للقرارات المتعلقة بالأنماط القيادية في المدارس الثانوية في ليبيا، أنّ المعلمين في هذه المدارس يقيمون الأنماط القيادية بصورة متقاربة، أي أنه لا يوجد نمط قيادي سائد إنما تمود الأنماط القيادية الثلاثة.

ويرجع الباحث السبب في هذه النتيجة إلى تنوع المديرين من حيث الخلفية، والمؤهل العلمي، والخبرات العلمية وغيرها من العوامل المؤثرة على النمط القيادي المتعارف عليها. وكذلك إلى عملية اختيار المدراء لشغل هذه الوظائف إذ لا يأخذ بعين الاعتبار المؤهلات العلمية، أو حصولهم على برامج تدريبية في مجال الإدارة، إنما يتم بناءً على فترة خدمتهم.

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة العظامات (٢٠٠٤م)، ودراسة محمد (٢٠٠١م)، ودراسة الفهيد (٢٠٠٩م) التي أكّدت على عدم وجود نمط قيادي سائد في هذه المؤسسات؛ لتفشي الأنماط القيادية الثلاثة فيها.

ومما تقدم تم صياغة نتائج الدراسة علي النحو الآتي:

- ١- توجد علاقة بين كلٍ من النمط الأوتوقراطي وعناصر المناخ التنظيمي الآتية: اتخاذ القرارات الإدارية، وتنمية الموارد البشرية، والرقابة الإدارية، وهذه العلاقة ذات اتجاه سلبي أو علاقة عكسية، أي أن النمط الأوتوقراطي يؤثر سلباً على المناخ التنظيمي. وهذا ممّا يدلّ على أن هذا النمط نمط متسلط لا يبيد أي اهتمام بالعاملين من ناحية إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتنميتهم، وعدم إعطاء الاهتمام للعمل أو الرقابة. وهذا نتيجة لأن وزارة التعليم في ليبيا ليس لديها القدرة على متابعة هذه المؤسسات التعليمية ومراقبتها مما أدى إلى أن كلّ مدير يستخدم النمط القيادي الذي يرغب فيه، وقد

أدى هذا إلى التسبب الموجود في هذه المؤسسات. وقد بينت النتائج وجود علاقة بين النمط الأوتوقراطي وعنصر الاتصال، وهذه العلاقة كانت إيجابية أو طردية، وتدلّ هذه النتيجة على أن مديري المدارس ذوي النمط الأوتوقراطي يهتمون ويؤكدون على عنصر الاتصال. ويدلّ هذا الاهتمام من قبل مديري المدارس الثانوية في ليبيا بهذا العنصر ليس لمصلحة المؤسسة، أو لمناخها، بل لتمحوره في تنفيذ أوامر المديرين، والإصغاء إليها. وتدلّ النتائج على عدم وجود علاقة أو تأثير للنمط الأوتوقراطي على عنصر المكافآت والحوافز، وعدم وجود هذه العلاقة يدلّ على أن هذا النمط لا يهتم نخباً بعنصر المكافآت والحوافز أي أنه لا يهتمّ بالعاملين ولا يدفعهم، أو يحفزهم لأداء العمل، وهذا ما يسبب تكوين مناخ تنظيمي سيء في المدارس الثانوية في ليبيا.

٢- وجود تأثير أو علاقة بشكل عام بين النمط الديمقراطي وعناصر المناخ التنظيمي، وهذه العلاقة ذات اتجاه إيجابي أو علاقة طردية. وهذا يدلّ على أن النمط الديمقراطي يقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية، فالقائد التربوي الذي يمارس مثل هذا النمط يشجع المرؤوسين، ويقوم على إعطاء المرؤوسين حرية التصرف، والتفكير، وإبداء الرأي، فهو يأخذ برأيهم ويشاركهم في صنع القرار، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات، ويهتم ببعد الإنتاج في المؤسسة، ويسعى لتحقيق أهدافها إلى جانب اهتمامه بالبعد الإنساني. ولذلك يُعدّ هذا النمط من أفضل أنماط القيادة التي يجب أن تستعمل في المدارس الثانوية في ليبيا، لأنه يساعد على تكون مناخ تنظيمي جيد، ويساهم في زيادة مخرجات العملية التربوية.

٣- عدم وجود علاقة أو تأثير بين النمط التساهلي وعناصر المناخ التنظيمي الآتية: اتخاذ القرارات، والاتصال الإداري، وتنمية الموارد البشرية، والرقابة الإدارية، ماعدا عنصر المكافآت والحوافز فقد وجدت

بينها علاقة أو تأثير. وعدم وجود هذه العلاقة يدلّ على أن المديرين الذين يستخدمون هذا النمط ليس لديهم اهتمام بعناصر المناخ التنظيمي، واهتمامهم بعنصر المكافآت والحوافز ليس لغرض الاهتمام بالعاملين لدفعهم وحفزهم نحو العمل، بل لإبعادهم عن الاصطدام معه، والدخول في مشكلات.

٤- أكدت النتائج على أن النمط الديمقراطي يمثل العامل الأكبر والمهم في التأكيد على أهمية عناصر المناخ التنظيمي في تكوين مناخ مؤسسي جيد، والنمط الأوتوقراطي جسد العامل الثاني، والنمط التساهلي جسد العامل الثالث، إلا أنه ليس له تأثير على هذه العناصر ماعدا عنصر المكافآت والحوافز.

٥- يُقيم المعلمون في هذه المدارس الأنماط بصورة متقاربة أي لا يوجد نمط قيادي سائد إنما تسود الأنماط القيادية الثلاثة. وتدلّ هذه النتيجة على أن اختيار المديرين لشغل هذه الوظائف لا يأخذ بعين الاعتبار المؤهلات العلمية، أو حصولهم على برامج تدريبية في مجال الإدارة، بل يتمّ بناءً على فترة خدمتهم، أو خبرتهم، وكذلك وجود شيء من الوساطة، والحسوبة في التعيين في هذه الوظائف في ليبيا.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

ثانياً:

التوصيات والمقترحات

ويُوصي الباحث بالآتي:

- ١- إعطاء مديري المدارس الثانوية المزيد من الصلاحيات الإدارية والفنية التي تمكنهم من ممارسة أنماط القيادة ذات الفعالية العالية، التي تسودها روح المشاركة والديمقراطية، إذ لا تزال هناك الكثير من القضايا التربوية في المدارس الثانوية تعالجها الأنظمة، والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، ولا يوجد لمدير المدرسة أي دور فيها.
- ٢- تحديد عدد من الأسس والمعايير العلمية، والفنية عند اختيار مديري المدارس الثانوية على وجه الخصوص، للإسهام في تشكيل المستقبل من خلال إعداد المدير القادر على التكيف مع المتغيرات المتسارعة؛ ليكون قائداً قادراً على إحداث التغييرات والإبداع، وداعماً لعناصر المناخ التنظيمي الإيجابية، ومتابعاً لبرامج الإصلاح في المدرسة بكفاءة وفاعلية.
- ٣- إنشاء مراكز في الوزارة تُعنى بأمر تطوير المناخ التنظيمي المدرسي، والعمل على تعميم القرارات والمعلومات المتعلقة بالتطوير من خلال نشرات خاصة، ومجلات تربوية متخصصة، وتوفير الدعم المادي والمعنوي من أجل تطوير مناخ تنظيمي سليم وجيد في المدارس اليلية.
- ٤- عقد الندوات وإقامة الدورات التدريبية للمديرين، لتعريفهم بمفهوم أنماط القيادة الإدارية، وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، وتزويدهم بالمعلومات والمهارات الإدارية والأساسية التي تمكنهم من التعامل مع المعلمين بفاعلية.

٥- إجراء دراسات ميدانية مشابحة على مجتمعات أخرى؛ للتحقق من مدى إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في مجتمعات أخرى. وإجراء دراسات أخرى في هذا المجال للكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وبعض من المتغيرات الأخرى مثل: الرضا الوظيفي، والحوافز المادية، وغيرها من المتغيرات.

مقترحات

ويختتم الباحث بالمقترحات الآتية:

- ١- إعادة النظر في سلم الرواتب والأجور للمعلمين، باعتبار الراتب عامل من عوامل التحفيز للعمل، والعمل على زيادتها، لتتناسب مع غلاء المعيشة، ومتطلبات الحياة، وإقرار زيادة العلاوة المهنية للمعلمين. وإعادة النظر في نظام المكافآت والحوافز، والتسهيلات المالية، والمعنوية المعمول بها في وزارة التربية والتعليم، لتتناسب مع الأداء، والجداوة، والكفاءة.
- ٢- على وزارة التعليم زيادة الاهتمام بالبيئة المدرسية وتجهيزاتها العائنية، والبيئية، والصفية، ومتطلبات التعليم، وتهيئة ظروف عمل مناسبة للمعلمين؛ لإثارة الملوكة الإبداعي لديهم. للعمل على توفير مناخ تربوي، وفكري، وثقافي مناسب.

وآخر دعوانا أن الحمد لله ربّ العالمين