



**درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة
جدة لمصادر القوة التنظيمية من وجهة نظر عينة من
المعلمات**

**The Degree of Practicing the Public Secondary Schools
Female Principals in Jeddah City for Organizational Power
Sources from the Female Teachers' Perspective**

إعداد

أثير أحمد صالح الزهراني
Atheer Ahmed Saleh Al Zahrani

منال سعيد أحمد الزهراني
Manal Saeed Ahmed Al Zahrani

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك عبد العزيز

أ.د/ حياة محمد سعد الحربي
Prof. Hayat Mohammed Saad Al Harbi
أستاذة إدارة وتخطيط التعليم العالي

Doi: 10.21608/jasep.2024.391155

استلام البحث: ٢٨ / ٨ / ٢٠٢٤

قبول النشر: ١ / ١٠ / ٢٠٢٤

الزهراني، أثير أحمد صالح والزهراني، منال سعيد أحمد والحربي، حياة محمد سعد (٢٠٢٤). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لمصادر القوة التنظيمية من وجهة نظر عينة من المعلمات. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٤٢)، ٤٢٣ - ٤٦٨.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لمصادر القوة التنظيمية من وجهة نظر عينة من المعلمات

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة لمصادر القوة التنظيمية من وجهة نظر مُعلّماتها، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مُعلّمات المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة جدة في العام الدراسي ١٤٤٤ هـ، وعددهن (٤٣٧٨) معلمة، ولقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٣٦٧) معلمة. حيث تم بناء استبانة مكونة من (٣٧) عبارة، اشتملت على ستة محاور رئيسية لقياس مصادر القوة التنظيمية (القوة الرسمية، وقوة المكافأة، وقوة الخبرة، وقوة المرجعية، وقوة التهديد بالعقاب، وقوة المعلومات، وجرى التحقق من صدقها وثباتها وتمّ تطبيقها على مفردات العينة، واستخدم لتحليل النتائج أساليب ومعالجات إحصائية منها: معامل الارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ لضبط أداة الدراسة والتأكد من الصدق والثبات، والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع وعينة الدراسة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لمصادر القوة التنظيمية من وجهة نظر عينة من المعلمات بلغ (٣.٦٧) بدرجة استجابة عالية، وجاءت المحاور بالترتيب من الأعلى تقديراً إلى الأقل تقديراً (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة المكافأة، قوة التهديد بالعقاب)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لمصادر القوة التنظيمية تُعزى لمتغير التخصص وعدد سنوات الخبرة وفي ضوء نتائج البحث أوصت الباحثتان بضرورة استخدام القوة التنظيمية لتشجيع ودفع المعلمات نحو المشاركة الإيجابية والتغيير، من خلال برامج إعداد وتنفيذ تدريبية موجهة للمديرات توضح كيفية تطبيق مصادر القوة التنظيمية، وضرورة زيادة الاهتمام بقوة المكافأة وتقديمها للمعلمات لتشجيعهم، من خلال زيادة فرص المكافآت المادية والمعنوية.

الكلمات المفتاحية: القوة التنظيمية، القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة المكافأة، قوة التهديد بالعقاب.

Abstract:

The study aimed to identify the reality of the practice of the principals of government secondary schools in Jeddah in the sources of organizational power from the point of view of its teachers.) parameter, and a random sample consisting of (367) female teachers was selected Where a questionnaire was built consisting of (37) statements, which included six main axes to measure the sources of organizational power (official power, reward power, experience power, reference power, threat of punishment power, and information power). Its validity and stability were verified and applied to the sample. To analyze the results, statistical methods and treatments were used, including: Pearson's correlation coefficient and Cronbach's alpha coefficient to adjust the study tool and ensure validity and reliability, frequencies and percentages to describe the characteristics of the study population and sample, the arithmetic mean and standard deviation, and one-way analysis of variance The results showed that the general arithmetic mean of the degree to which principals of public secondary schools in Jeddah governorate exercised the sources of organizational power from the point of view of a sample of female teachers was (3.67) with a high response rate, and the axes came in order from the highest estimate to the lowest estimate (official power, experience power, reference power, the power of information, the power of reward, the power of threat of punishment), and the results also showed that there were no statistically significant differences at the significance level (0.05) between the averages of the study sample's responses in determining the degree of practice of principals of government secondary schools in Jeddah Governorate for the sources of organizational power due to the variable of specialization And the number of years of experience

and in the light of the results of the research, the two researchers recommended the need to use organizational power to encourage and push female teachers towards positive participation and change. Through the preparation and implementation of training programs directed to female principals that explain how to apply the sources of organizational strength, and the need to increase attention to the power of reward and present it to teachers to encourage them, by increasing the opportunities for material and moral rewards.

Key Words: Organizational Power, Legitimate Power, Reward Power, Expert Power, Referent Power, Information Power, Coercive Power.

المقدمة:

يُمثّل التعليم حجر الأساس الذي تقوم عليه المجتمعات والمُحرّك الرئيسي للتنمية المستدامة، والبحث العلمي والإبداع والابتكار، وزيادة فعالية المُتعلّمين من خلال الارتقاء بمهاراتهم، فالعملية التربوية تُعدّ ركيزة أساسية من ركائز تقدّم الدول وتطوّرها، لذلك حرصت حكومة المملكة العربية السعودية على تطوير تعليمها وتحديثه باستمرار لكي تستطيع مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات وتجويد مخرجات التعليم.

حيث أطلقت حكومة المملكة العربية السعودية رؤية (٢٠٣٠) لتكون منهجًا وخارطة طريق للعمل التنموي الشامل في المملكة، ولقد جاءت الرؤية بخطة تطوير تُركّز على حزمة متكاملة من البرامج لتطوير البيئة التعليمية ومواكبة خطط التنمية، ويؤكد اليامي (٢٠١٨) أن حكومة المملكة سعت إلى عمل تحديث شامل للمناهج، وأداء المُعلّمين، وتحسين البيئة المدرسية للتحفيز على التطوير والإبداع، والتركيز على تطوير طرق التدريس، وتوفير كل الإمكانيات للمُعلّمين.

وتعتبر مؤسسات التعليم العام أحد أهم أدوات العملية التربوية، حيث تعتبر الوظائف التي تؤديها المدرسة للمجتمع ووظائف شاملة ومتراصة ومتكاملة ومتنوعة الأبعاد، ولما لهذه المؤسسات من أهمية في تحقيق الأهداف التربوية ودعم الجهود المبذولة من قبل المملكة فلا شك أنها بحاجة إلى وجود قيادة تربوية تتمتع بقوة تأثير إيجابية، وأن تكون لديها القوة الملانمة التي تُعينها على استثمار الموارد المادية والبشرية بصورة فعالة للوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، حيث ترى

القرشي وكريم (٢٠١٩) أن القائد المدرسي يُعدّ أساس نجاح المدرسة والداعم الرئيس للعاملين فيها لزيادة دافعيتهم نحو العمل، وتوجيههم، والتأثير عليهم، وتحقيق الرؤى المستقبلية للمدرسة.

ويشير إبراهيم والمرزوقي (٢٠٢١) إلى أن مدير المدرسة يعتبر عنصرًا رئيسيًا وعاملاً مهمًا في تحسين وتطوير المنظومة التعليمية المدرسية، وذلك لما يقوم به من واجبات وظيفية متنوعة في شتى ميادين العمل المدرسي. وتؤكد الدراسات أن لمديري المدارس دور كبير في خلق جوٍّ من الانسجام وبناء العلاقات الإنسانية بين أفراد المدرسة من خلال الابتعاد عن الأساليب التسلطية واعتماد أساليب قيادية ديموقراطية مما ينعكس بشكل إيجابي على تحسين الأداء المدرسي.

فالواقع الآن يستلزم تحلّي القيادات المدرسية بالعديد من الكفاءات المهنية التي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، مما يُلقى بمسؤولية كبيرة على عاتقها، لذا تحتاج القيادات المدرسية في هذه المرحلة إلى الوعي بعظمة التحديات والمسؤوليات الملقاة عليها، وأن يكونوا مؤثّرين من خلال استخدام جملة من الأدوات التي تساعدهم، ولعل من أهم هذه الأدوات امتلاك القيادات المدرسية وحسن استخدامها للقوة التنظيمية والتي ترى السنوار (٢٠١٨: ١٠) بأنها "القدرة على ممارسة التأثير على الآخرين في المنظمة بهدف تحديد سلوكهم إلى حدّ ما يضمن تحقيق أهداف معيّنة". أما الحربي (٢٠٢١: ٦١٤) فترى أن القوة التنظيمية عبارة عن "القدرة التي يمتلكها القائد والتي تتعدد مصادرها، ويستطيع بها التأثير في الآخرين، وتحريكهم في اتجاه تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة". ويرى كل من Johns & Saks (2005:377) أن القوة التنظيمية ما هي إلا "القدرة على التأثير بحكم موقع العمل".

وتؤكد الزبيدي (٢٠١٧:٣١١) "أنه لا بد من وجود قوة تنظيمية مُسيّرة ومُوجّهة للأعمال يتولّاها مدير المدرسة عبر صياغة الأهداف، ومن ثم توجيهها للمنسوبين باستخدام كافة الطرق والوسائل للوصول للغايات وتحقيق الأهداف المرجوة" لذا يُبيّن zogjani et al (2014: 92) "أنه يجب على القادة تطوير الأسس المناسبة للقوة التنظيمية، من أجل استخدامها بفاعلية وكفاءة في التأثير على الآخرين؛ حيث ذكر بعض الباحثين مثل دراسة الحربي (٢٠٢١) ستّة مصادر للقوة التنظيمية هي: قوة المكافأة، قوة الإكراه، القوة الشرعية، قوة الخبرة، قوة المرجعية، قوة المعلومات.

وهناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت القوة التنظيمية بمصادرها المختلفة، وهذا يعود إلى درجة أهمية تطبيقها في جميع المؤسسات، وعلى رأسها

مؤسسات التعليم العام، وجاءت الدراسات مُظهرة ارتباطها بمستويات التعلّم التنظيمي كما أشارت إليها دراسة الحربي (٢٠٢١)، وارتباطها بالإبداع الإداري كدراسة السنوار (٢٠١٨)، إضافة إلى تأثيرها على التوافق المهني لدى عيّنة من المدراء ومسؤولي الأقسام في جامعة القادسية كدراسة الزبيدي (٢٠١٧) وأوضحت دراسة مومني وبوسهمين (٢٠١٨) تأثيرها على الالتزام التنظيمي في الموظفين. كما أوضحت دراسة Özenç (2019) أن تطبيق مصادر القوة التنظيمية له تأثير إيجابي على أداء المُعلّمين، وأوصت دراسة صباح (٢٠١٨) بالاهتمام بالقوة التنظيمية بوصفها عاملاً مؤثراً في تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

من خلال مراجعة أدبيات موضوع مصادر القوة التنظيمية وجدت الباحثتان أن هناك قلّة في البحوث التي درستها بالمدارس السعودية بصفة خاصة، إضافة إلى قلّة البحوث العربية والأجنبية؛ لذا تسعى الدراسة الحالية لمعرفة درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدّة لمصادر القوة التنظيمية من وجهة نظر عيّنة من المُعلّمات.

مشكلة الدراسة:

رغم ما تبذله المملكة من جهود حثيثة في تطوير التعليم تتلاءم مع المتطلبات الوطنية لرؤية ٢٠٣٠م، إلا أن القيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية لا زالت تواجه العديد من التحديات، حيث يشير القحطاني (٢٠١٦) إلى أن قادة المدارس لديهم ضعف في الجوانب الفنية والإدارية والشخصية في سماتهم القيادية؛ كضعف علاقاتهم الإنسانية، وفقدان القدرة على اتخاذ القرارات، والتسيّب والفوضى، كما يظهر في إدارة أمور المدرسة، كتهميش الاجتماعات واللقاءات الفردية والجماعية مع أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية، وعدم وضع الخطط والبرامج التي تنظم شؤون المدرسة، وضعف التواصل مع إدارة التعليم، وضعف التواصل مع المجتمع والبيئة المحيطة بالمدرسة، وغيرها من المشكلات الإدارية والتنظيمية.

لذلك فإن القيادات المدرسية الآن بحاجة إلى البحث عن تغيير في أساليبها وسلوكياتها لمواجهة تلك التحديات، فينبغي على القيادات المدرسية أن تكون مؤثرة، واعية، دافعة، ومُحرّكة للعمل لأن القيادة تأثير قبل أن تكون منصب، حيث يؤكد نجم (٢٠١٠) أن القيادة الناجحة هي التي تُحرّك جميع أعضاء المدرسة بما يحقق المصلحة العامة، وهي منهج ومهارة وعمل، فبقدر ما هي ذات خصائص متميّزة ولكنها يجب أن تعمل في ظروف بيئية ذات خصائص معيّنة لا مجال لتخطّيها، فمتطلبات القيادة الناجحة تتمثّل في مجموعتين من العوامل هما: الخصائص والقدرات الذاتية للقائد، وطبيعة وخصائص الظروف المحيطة. كما تؤكد دراسة عثمان وفضل

(٢٠٢٢) أن دور القيادة المدرسية أصبح أكثر ارتباطاً بإحداث التغيير المدرسي واتخاذ القرارات التطويرية، لذلك أصبح يُلقى على عاتق المؤسسة التعليمية مهمة السعي لتحقيق التقدم والنمو والتطور الوظيفي من خلال تمكين القيادات المدرسية. لذا تحتاج القيادات لمواجهة مشكلاتها ولقيادة المدرسة نحو الاتجاه السليم والتحسين والتطوير، وتحقيق كل ما يعول على المدرسة أن تحققه إلى وجود القيادة المؤثرة من خلال جملة من الأدوات، ولعل من أهم هذه الأدوات امتلاك القيادات المدرسية وحسن استخدامها للقوة التنظيمية وتوظيفها في تلافي مناطق القصور في العمل الإداري، والعمل على تعزيز نقاط القوة فيه. لذلك اهتمت بعض الدراسات بدراسة القوة التنظيمية ومصادرها، ومنها تلك الدراسات التي اهتمت بدراسة القوة التنظيمية ومصادرها لدى القيادات التربوية حيث تؤكدان كل من الحربي (٢٠٢١)، والسنوار (٢٠١٨) أهمية توظيف قادة الجامعات لمصادر القوة التنظيمية، وكذلك السليم والهادي (٢٠٢٢) بدورهما تؤكدان على أهمية ممارسة مديري المدارس للقوة التنظيمية كونها أداة مهمة تُمكن مديري المدارس من التأثير على جميع العاملين في المدرسة من إداريين ومُعلمين، ويؤدي هذا التأثير إلى تحديد وتوجيه سلوك العاملين إلى تحقيق الأهداف المرجوة. كما أكد Özenc (2019) على أهمية تطبيق مصادر القوة التنظيمية لما له من تأثير إيجابي على أداء المُعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة دعم ممارسات مديري المدارس لمصادر القوة التنظيمية. وانطلاقاً من أهمية تطبيق القوة التنظيمية بمصادرها المختلفة من قبل مديري المدارس، وفي حد علم الباحثين ومن خلال البحث والنقص في الدراسات العربية السابقة لهذا الموضوع، فإن هناك ندرة في دراسة ممارسة مديرات المدارس لمصادر القوة التنظيمية.

وبناءً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: **ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لمصادر القوة التنظيمية من وجهة نظر عينة من المُعلمات؟**

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقوة الرسمية من وجهة نظر مُعلماتها؟
٢. ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لقوة المكافأة من وجهة نظر مُعلماتها؟
٣. ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لقوة الخبرة من وجهة نظر مُعلماتها؟

٤. ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقوة المرجعية من وجهة نظر مُعلّماتها؟
٥. ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لقوة التهديد بالعقاب من وجهة نظر مُعلّماتها؟
٦. ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لقوة المعلومات من وجهة نظر مُعلّماتها؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عيّنة الدراسة في تحديد درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لمصادر القوة التنظيمية تُعزى لمتغير التخصص وعدد سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرّف على واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقوة الرسمية من وجهة نظر مُعلّماتها.
٢. التعرّف على واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة لقوة المكافأة من وجهة نظر مُعلّماتها.
٣. التعرّف على واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة لقوة الخبرة من وجهة نظر مُعلّماتها.
٤. التعرّف على واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة لقوة المرجعية من وجهة نظر مُعلّماتها.
٥. التعرّف على واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة لقوة التهديد بالعقاب من وجهة نظر مُعلّماتها.
٦. التعرّف على واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة لقوة المعلومات من وجهة نظر مُعلّماتها.
٧. الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عيّنة الدراسة في تحديد درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لمصادر القوة التنظيمية تُعزى لمتغير التخصص وعدد سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

١. قلة البحوث والدراسات العربية والأجنبية، التي تطرقت لموضوع القوة التنظيمية، وواقع ممارساتها الميدانية في حقل التعليم، خاصة من قبل الإدارات المدرسية، مما يجعل من الدراسة الحالية إثراءً للمكتبة العربية والعالمية.
٢. من المؤمل به أن تسهم نتائج الدراسة بتزويد المسؤولين في إدارة التعليم، بنقاط القوة في توظيف القيادات المدرسية لمصادر القوة التنظيمية، ووضع برامج تدريبية موجهة للقيادات المدرسية، تهدف إلى الارتقاء بمهاراتهم وزيادة كفاءتهم الإدارية لخدمة أهداف العملية التعليمية.
٣. من المؤمل به أن تسهم نتائج الدراسة بتقديم معلومات واضحة عن نقاط الضعف في ممارسة القيادات المدرسية لمصادر القوة التنظيمية، مما يساعد المسؤولين في وضع الإجراءات العلاجية والحلول المناسبة.
٤. من المؤمل به أيضاً أن تُمكن توصيات الدراسة مديرات المدارس من توظيف مصادر القوة التنظيمية بكفاءة وفاعلية عالية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الجوانب التالية:

١. **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة الحالية، واقع ممارسة مصادر القوة التنظيمية، بأبعادها الستة: قوة الشرعية، وقوة المكافأة، وقوة الخبرة، وقوة المرجعية، وقوة التهديد بالعقاب، وقوة المعلومات.
٢. **الحدود البشرية:** سيتم التطبيق على مُعلّمت المرحلة الثانوية الحكومية.
٣. **الحدود المكانية:** المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة.
٤. **الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق الدراسة في الفصل الثالث من العام الدراسي

٥١٤٤٤

مصطلحات الدراسة:

القوة التنظيمية: Organizational Power

عرفتها السنوار (٢٠١٨: ١٠) بأنها "القدرة على ممارسة التأثير على الآخرين في المنظمة بهدف تحديد سلوكهم إلى حد ما يضمن تحقيق أهداف معينة". أما (Johns & Saks, 2005: 377) فيعرفانها بأنها "القدرة على التأثير بحكم موقع العمل".

وتعرف القوة التنظيمية إجرائياً بأنها "قوة التأثير والقيادة الرسمية التي تمارسها مديرات المدارس على المعلمات في المدارس الثانوية الحكومية بجدة، من خلال موقعهن الوظيفي والصلاحيات المخولة لهن مع توافر المعلومات والخبرات لإنجاز سير العمل وتحقيق الفعالية العالية، من خلال تطبيق مصادر القوة التنظيمية

(الشرعية، المكافأة، الخبرة، المرجعية، التهديد بالعقاب، المعلومات) والتي تقاس بالدرجة التي تقدمها المستجيبات على المقياس.

مصادر القوة التنظيمية: Organizational Power Resources

عرفها الأشرفي والدليمي (٢٠١٩: ١٧) بأنها "مجموعة من القوى الإدارية الرسمية والقدرات والخصائص والمهارات القيادية التي يتمتع بها المسؤول ويستثمرها في التأثير في الأفراد لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المرغوبة". أما السنوار (٢٠١٨) فتعرفها بأنها "هي مجموعة السمات الشخصية والقيادية، والصلاحيات الوظيفية التي تمنح الفرد (القائد) سلطة التأثير بالآخرين (المرؤوسين)".

وتعرف مصادر القوة التنظيمية إجرائياً بأنها "مجموعة القوى الإدارية والسمات الشخصية والقيادية، والصلاحيات الوظيفية التي تعطي مديرات مدارس الثانوية الحكومية بجدة، سلطة التأثير على المعلمات في المدرسة، وهي: مصدر القوة الشرعية، وقوة المكافأة، وقوة الخبرة، وقوة المرجعية، وقوة التهديد بالعقاب، وقوة المعلومات. والتي تقاس بالدرجة التي تقدمها المستجيبات (المعلمات) على فقرات المقياس.

الإطار النظري والدراسات السابقة

القوة التنظيمية المفاهيم والمصادر

مفهوم القوة التنظيمية: Organizational Power

يعد مفهوم القوة مفهوم اجتماعي بمعنى أنه مرتبط بالأفراد والعلاقات بينهم، والقوة ليست مطلقة بمعنى أنها تتغير بتغير الظروف، فهي تتصف بالحركة المتغيرة، وتتغير الأفراد والأوقات فهي تحتاج إلى العلاقات والاعتماد التكاملي بين الأطراف حيث إن كل طرف يمكنه أن يؤثر في الطرف الآخر، كما أن كل طرف يمكن أن يساعد أو يعيق الطرف الآخر انطلاقاً من الحرية والرغبة في الاستجابة وتستخدم القوة من قبل الأفراد للدفاع عن مصالحهم، وفي الاتجاه الإداري تتمثل القوة بمصطلح القوة التنظيمية التي تعد سمة مميزة للمنظمات الحديثة، لا سيما مؤسسات التعليم، حيث توالت الدراسات النظرية والتطبيقية في وصف القوة التنظيمية بأنها عاملاً مؤثراً لتفسير أداء مؤسسات التعليم، والكيفية التي تؤدي بها تلك المؤسسات لأعمالها ووظائفها (مومني وبوسهمين، ٢٠١٨: ١٦٦)، وفيما يلي تورد الباحثتان تعريف القوة التنظيمية.

جدول (١) تعريف القوة التنظيمية من وجهة نظر عدد من الباحثين

هي مجموعة من الامكانيات (قدرات) يمتلكها الفرد وقد تكون ضمنية أو ظاهرية يحاول من خلالها التأثير في سلوك الآخرين بغية تحقيق هدف معين، باستخدام أدوات أو وسائل متعددة مثلاً (السلطة، والإكراه، والإقناع، والخبرة، والمرجعية، والمكافأة) في محيط بيئة العمل.	الزبيدي (٢٠١٧: ٣١٥)
مدى تأثير الموظف وتحديداً الذي يحظى بمكانة إشرافية في سلوك الموظفين الآخرين وذلك وفقاً لخصائص أو سمات شخصية يتمتع بها، ومكونات تنظيمية يحظى بها وفقاً لموقعه الوظيفي.	السيد (٢٠٢٢: ٤٥٧)
مقدار القوة التي يستطيع المدير من خلالها التأثير على الموظفين، وتتشكل عادة من الموقع الوظيفي والصلاحيات المخولة له مع توافر المعلومات والخبرة اللازمة واقتناع الموظفين وتعلقهم به لتحقيق الفعالية العالية في أداء المهام وسير العمل.	صباح (٢٠١٨: ٨)
مجموعة من القوى الإدارية الرسمية والقدرات والخصائص والمهارات القيادية التي يتمتع بها المسؤول ويستثمرها في التأثير في الأفراد لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المرغوبة.	الأشرفي والدليمي (٢٠١٩: ١٧)
مقدار القوة التنظيمية التي تستطيع من خلالها مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة من التأثير على المعلمات عن طريق موقعهم الوظيفي والصلاحيات المخولة لهم مع توافر المعلومات والخبرات لإنجاز سير العمل وتحقيق الفعالية العالية من خلال تطبيق أنماط القوة الرسمية والمكافأة والإكراه والخبرة والمعلومات والمرجعية.	السليم والهادي (٢٠٢٢: ٦٣١)
القدرة على ممارسة التأثير على الآخرين في المنظمة بهدف تحديد سلوكهم إلى حد ما يضمن تحقيق أهداف معينة.	السنوار (٢٠١٨: ٢٥١)
الهيمنة الشخصية أو الجماعية والقابلية على التأثير في سلوك الآخرين في المنظمة بحكم مصادر القوة التي يمتلكها في العمل ولتحقيق غايات ما أو سياسة معينة.	احمد (٢٠٢٠: ٢٥١)
القدرة التي يمتلكها القائد والتي تتعدد مصادرها، ويستطيع بها التأثير في الآخرين، وتحريكهم باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.	الحربي (٢٠٢١: ٦١٤)
القدرة على توجيه سلوك الآخرين في الاتجاه المطلوب.	GÜNDOĞDU (2022: 2)

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً للمراجع المرفقة.

يتضح مما سبق أن جميع المفاهيم السابقة اتفقت على أن القوة التنظيمية هي القدرة على ممارسة التأثير على الآخرين، حيث وضعت الباحثتان تعريفاً للقوة التنظيمية من منظور مرتبط بالإدارة المدرسية، كما يلي: "قوة التأثير والقيادة الرسمية التي تمارسها مديرات المدارس على المعلمات في المدارس الثانوية الحكومية بجدة، وذلك من خلال موقعهن الوظيفي والصلاحيات المخولة لهن مع توافر المعلومات والخبرات لإنجاز سير العمل وتحقيق الفعالية العالية، من خلال

تطبيق مصادر القوة التنظيمية (الشرعية، المكافأة، الخبرة، المرجعية، التهديد بالعقاب، المعلومات)".

مفاهيم مرتبطة بالقوة التنظيمية: القوة والسلطة:

تستخدم كلمة قوة باللغة الإنجليزية **Power** السلطة تارةً وبمعنى القوة تارةً أخرى، بما يوحي أنه ثمة ترادفاً بين المصطلحين، وذلك من منطلق أنها وسيلة لتأثير إنسان في سلوك إنسان آخر، وغالباً ما تتواجد السلطة والقوة معاً، والسلطة والقوة قد تتحولان من شخص إلى آخر تدريجياً أو فجأة، والسلطة هي الهيمنة المشروعة على الإشراف والتوجيه والرقابة، كما قد يحقق بعض الأفراد لأنفسهم القوة نتيجةً لضخامة معلوماتهم، مما جعل لهم مركزاً عالياً بين زملائهم، أو نتيجة لسلوك معين مع الآخرين، وعلى ذلك فإن السلطة هي العنصر المركزي، أو المحرك الرئيسي المشروع لأي تنظيم رسمي، أما القوة فهي انعكاس لسلوك الأفراد داخل المنظمات. وبالحدوث عن القوة التنظيمية والسلطة الرسمية، لو نظرنا إلى واقع المنظمات المختلفة، فإننا عادةً ما نرى أشخاصاً لا يشغلون وظائف تخولهم سلطة رسمية، ومع ذلك يتمتعون بالقوة والقدرة الفعلية على التأثير في أداء الغير وسلوكهم، وتستند قوتهم هذه إلى مصادر لا تعود بالضرورة إلى السلطة الرسمية، بل قد تعود إلى قوة الاحترام والثقة المتبادلة والخبرة في العمل وغيرها (السنوار، ٢٠١٨: ١٩).

فالقوة تعبر عن أدنى مستويات القيادة، فالقيادة ليست المنصب؛ بل هي أفعال في المواقف المختلفة تقوم على التأثير الحقيقي في الآخرين باتجاه التحسن والتطور، وهذا هو جوهر القوة، فمفهوم القوة (**Power**) أوسع وأشمل من السلطة من حيث تعدد مصادر التأثير التي يمكن للقائد استثمارها؛ وحتى يتمكن من ممارستها يجب أن يكون لديه معرفة وفهم عميق بالقوة وبمصادرها، وتعلم كيفية استخدامها بفعالية بالمنظمة (الحربي، ٢٠٢١: ٦١٥).

القوة والبيروقراطية الإدارية:

يشار إلى البيروقراطية الإدارية (سلطة المكتب) بالتنظيم الذي يقوم على أساس السلطة الرسمية فقط بحيث يتم تقسيم العمل الإداري وظيفياً بين المستويات المختلفة وعلى الأوامر الرسمية الصادرة من المدير للموظفين، وتستند البيروقراطية على عدة أسس منها السرعة في الإنجاز والخضوع لسلطة المدير وتخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل وضعف العلاقات بين الموظفين، كما وتتسم باحتكار القوة والسلطة خلال مركزية الضبط والإشراف والرقابة الشديدة فتجعل الموظفين أشبه بالآلات لتنفيذ القوانين واللوائح وتطبيق الأنظمة مما يفقد النظام خاصية المرونة

فتتحول الوسائل فيه إلى غايات والموظفين إلى آلات فيؤدي ذلك إلى ظهور الخلل الوظيفي وضعف في كفاءة التنظيم (السليم والهادي، ٢٠٢٢: ٦٣٨). وعلى العكس من القوة التنظيمية التي تستند على مبدأ المرونة فامتلاك المديرية للقوة الرسمية ممزوجة بقوة المكافأة تمكنها من التركيز على استنباط الأفكار المتميزة مما يعزز لدى المعلمات الطلاقة والمرونة وأصالة الأفكار للحصول على المكافأة المرجوة، كما أن تمتع المديرية بالخبرة والوصول للمعلومات تمكنها من الإحساس بالمشكلات بشكل أكبر وينعكس ذلك على ثقة المعلمات بخطط وسياسات المدرسة. فيتضح لنا أن المزيج المتناسق من القوة الرسمية والكاريزما والشرعية والارتباط تجعل المديرية أكثر تمسك وإصرار على بلوغ الأهداف وتحقيق الغايات (الرجبي، ٢٠١٨: ٤).

أهمية القوة التنظيمية:

تشير الحربي (٢٠٢١: ٦١٧) إلى أن أهمية القوة التنظيمية تنبع من كونها أداة فاعلة للقيادات التعليمية تمكنها من التعامل مع بعدين مهمين؛ وهما: ظروف المنظمة والموظفين؛ حيث تعطي القوة للقيادات القدرة على التأثير في موظفيهم بثتى أشكال التأثير؛ للتغلب على مقاومة التغيير، ولترسيخ النظام الجديد والاستقرار، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات المناسبة في الظروف المختلفة لبيئة العمل؛ لذا فإن استخدام القوة بشكل صحيح يعزز قدرة القائد على التأثير، في حين أن استخدامها بشكل غير صحيح قد يضر بقدرته التأثيرية، ويفقده ثقة مرؤوسيه ومصداقيته، وفي هذا إضرار بالمؤسسة التعليمية وأهدافها المنشودة.

وترى السنوار (٢٠١٨: ٢١) أن للقوة التنظيمية أهمية بالغة في التأثير على الآخرين في منظمات الأعمال والتي إذا ما مورست واستخدمت بالشكل الصحيح سوف يزيد من قدرة هذه المنظمات على النمو والارتقاء بمستوى أدائها، فهي تعتبر عاملاً مؤثراً في كيفية أداء المنظمات لأعمالها.

أهداف القوة التنظيمية:

يتمثل الهدف العام للقوة التنظيمية بالقدرة على التأثير في الآخرين على نحو إيجابي، بهدف تسيير شؤون المؤسسة التعليمية، بما يحقق أهداف المؤسسة ويتوافق مع احتياجات العاملين فيها، ولقد أوجز كل من السليم والهادي (٢٠٢٢) أهداف القوة التنظيمية بما يلي:

- تمنح القوة التنظيمية القائد القدرة على إشباع حاجات المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية.
- تؤدي القوة التنظيمية إلى زيادة الإنتاجية وتعزيز الانتماء للمنظمة والعاملين بها وتعزيز قدراتهم وميولهم الكيفية والكمية معاً.

- تسهم القوة التنظيمية في التحكم بسلوك المرؤوسين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو حتى إلغائه حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين فيها.
 - تساعد القوة التنظيمية القائد على استخدام صلاحياته المتاحة له باتخاذ القرارات الإدارية داخل المدرسة وتوجيه المدرسين للقيام بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وجودة عالية.
 - تزيد من كفاءة السمات والمؤهلات الشخصية للقائد وتجعل منه أكثر تأثيراً، بحيث تدفعه للتعامل مع المرؤوسين بشكل إيجابي وبالتالي ينعكس على استجاباتهم للقائد ذو القوة المرجعية نتيجة إعجابهم بشخصيته وتقديرهم لخبراته.
- أهداف القوة التنظيمية في مؤسسات التعليم:**
- أشارت نتائج العديد من الدراسات السابقة على توافر درجات متوسطة وعالية في تطبيق مصادر القوة التنظيمية في مؤسسات التعليم، حيث يحقق تطبيق مصادر القوة التنظيمية في مؤسسات التعليم عدد من الأهداف من أبرزها:
 - تحقيق درجة عالية من الالتزام التنظيمي في مؤسسات التعليم، حيث يؤدي تطبيق مصادر القوة التنظيمية إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية (مومني وبوسهمين، ٢٠١٨) ((الأسمرني والقرني، ٢٠٢١)).
 - يحقق تطبيق القوة التنظيمية زيادة فرص مؤسسات التعليم من تحقيق التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاث (الفردية، والجماعية، والمنظمة) (الحربي، ٢٠٢١).
 - يؤدي التطبيق السليم لمصادر القوة التنظيمية إلى تحقيق الإبداع الإداري لدى قيادات مؤسسات التعليم (السنوار، ٢٠١٨).
 - يؤدي التطبيق السليم لمصادر القوة التنظيمية إلى تحقيق العدل وتعزيز أخلاقيات العمل ويحقق استقامة القادة والمرؤوسين داخل مؤسسات التعليم (السيد، ٢٠٢٢).

مصادر القوة التنظيمية

لا تتشكل القوة التنظيمية من العدم، بل إنها تعتمد على مصادر مختلفة في تكوينها، ولولا هذه المصادر لما ظهرت القوة التنظيمية، وبالرغم من عدم اتفاق الباحثين على مصادر محددة للقوة التنظيمية، إلا أن هناك ثمة إجماع على المصادر التالية:

مفاهيم مصادر القوة التنظيمية Organizational Power Resources:

أ- **القوة الشرعية Legitimate Power:** وهي "القوة التي يحصل عليها الفرد (المدير) بسبب وظيفته أو مركزه في الهيكل التنظيمي، وغالبًا يكون اتجاه هذا

- النوع من القوة إلى الأسفل مما يجعل المرؤوسين يتعاونون مع الفرد بسبب كونه المدير مما يجعلهم يقبلون أوامره" (مومني وبسهمين، ٢٠١٨: ١٦٦).
- ب- **قوة المكافأة Reward Power**: وهي "قوة الفرد في قدرته على التأثير على الآخرين بموجب منح الميزات التي يرونها مناسبة لهم لإنجاز أعمالهم المنوطة بهم" (السنوار، ٢٠١٨: ١٠).
- ج- **قوة الخبرة Expert Power**: هي "القوة التي تكمن لدى الفرد من خبرات ومعارف واسعة ومتعددة، وأساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد، والتي يتفرد بها عن غيره من الأفراد، وقد أصبحت الخبرة من المصادر القوية في التأثير" (أحمد، ٢٠٢٠: ٥٢٥).
- د- **قوة المرجعية Referent Power**: هي "القدرة التي يكتسبها القائد نتيجة تمتعه بكثير من الخصائص والقدرات والسمات الإيجابية الشخصية التي تثير الإعجاب والاحترام، وتجعله محبوباً لدى موظفيه، وتدفعهم للانصياع لأوامره، والرجوع إليه أثناء أدائهم لمهامهم، وزيادة ولائهم له، وتزداد هذه القوة المرجعية طردياً كلما زاد اهتمام القائد بحاجاتهم، وكلما كان مراعيًا لمشاعرهم، وموجهًا ومشجعًا ومشاركًا لهم في مواجهة صعوبات العمل" (الحربي، ٢٠٢١: ٦١٦-٦١٧).
- هـ- **قوة التهديد بالعقاب Coercive Powe**: هي "قدرة الشخص على معاقبة الآخرين والتأثير على سلوكهم" (السنوار، ٢٠١٨: ١١).
- و- **قوة المعلومات Information Power**: وهي امتلاك القائد للمعلومات التي تعطيه القدرة على التحكم والسيطرة في تدفقها، وتفسيرها الممنوح لموظفيه؛ لتسهيل إنجاز المهام والأعمال، مما يعطيه قدرة تأثيرية على الموظفين تدعم جودة إنتاجية العمل (الحربي، ٢٠٢١).

خصائص مصادر القوة التنظيمية:

- من خلال تدقيق النظر في تعريفات القوة التنظيمية التي قدمها الباحثون، فإن القوة التنظيمية تمتلك مجموعة من الخصائص والسمات المميزة لها، وفيما يلي نستخلص العديد من الخصائص المجتمعة والتي نقلتها السنوار (٢٠١٨: ١٧) عن السالم (٢٠٠٩، ص ٢٢٥) عن (Fulmer1983) وهي:
- القوة التنظيمية شيء كامن: إنها شيء يملكه الأفراد، قد يستخدموه وقد لا يستخدموه أبداً، إنها بمثابة أداة أو سلاح، امتلاكها لا يعني بالضرورة استخدامها.
- القوة التنظيمية شيء كامن نسبي: فما يملكه الفرد من قوة على شخص آخر يعتمد إلى حد بعيد على خبرة الأطراف المتفاعلة، وترتيباتها الوظيفية في المنظمة،

فالمدير الذي يمتلك قوة كبيرة على موظف معين قد لا يمتلك نفس القوة على موظف آخر في نفس المنظمة.

- **القوة التنظيمية شيء مُدرك:** حيث تعتمد القوة على معتقدات الفرد وتصوراته من أنّ الشخص الآخر يمتلك خصائص معينة، فإذا كان الشخص يؤمن بأن شخص آخر يمتلك قوة تؤثر فيه، فسوف يُدعن بمقدار ذلك التأثير.

- **القوة التنظيمية متحركة:** فالقوة ليست ثابتة، بل متواصلة التغيير ودائمة الحركة، فإنها متغيرة عبر الزمن وباختلاف الظروف.

- **القوة التنظيمية علاقة اعتمادية:** فهي مخولة لوظيفة الشخص (القائد/المدير)، كما أنها مقبولة من المرؤوسين، فالشخص الذي يمتلك سلطة مشروعة بحكم وظيفته، يمارس القوة ويمكنه من نيل امتثال وطاعة المرؤوسين.

- تستخدم القوة التنظيمية رئيساً من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي، وينظر للقوة على أنها القدرة على جعل الآخرين يقومون بما يرغب فرد آخر القيام به.

مما سبق فإن القوة التنظيمية لا تأتي من فراغ فلا يمكن أن تمارس بدون سلطات واضحة وصلاحيات محددة وهذا ما يعرف بالقوة الشرعية، بينما المصادر الأخرى للقوة فهي تعبير عن سمات شخصية المدير / القائد من خلال قدرته على إدارة العمل كالقوة المرجعية.

استراتيجيات القوة التنظيمية:

تعتبر الاستراتيجيات المتبعة في ممارسة القوة التنظيمية، عن الوسيلة أو الطريقة التي يمارس بها المدير القوة، وإن اختيار المدير للاستراتيجيات التي يستخدمها في ممارسة القوة يعود في الأصل إلى السمات والخصائص الشخصية للمدير، مع ضرورة الانتباه إلى أن استخدام أحد تلك الاستراتيجيات لا يعني التعالي على المرؤوسين أو إعطائهم الأوامر أو السيطرة عليهم، بل أن السلوك الإداري الناجح يكمن في حث الجماعة على تحقيق الأهداف، حيث يقوم استخدام القوة التنظيمية على سبعة أبعاد استراتيجية أجزاها السليم والهادي (٢٠٢٢: ٦٣٦-٦٣٧)، كما يلي:

١. **المنطق:** حيث تقوم على استخدام الحقائق والبيانات والمعلومات لعرض الآراء بشكل منطقي أو عقلائي.
٢. **الودية:** استخدام الإطراء، خلق السمعة، التواضع التودد قبل التقدم بالطلب.
٣. **التحالقات:** الحصول على دعم وتعزيز الأفراد الآخرين في المنظمة لتأييد الطلب.
٤. **المساومة:** من خلال التفاوض بتبادل المنافع أو الخدمات.
٥. **التثبيت:** استخدام مداخل مباشرة وقوية مثل فرض الطاعة تكرار التنكير، أمر الأفراد بالعمل بموجب الأوامر.

٦. **السلطة العليا:** الحصول على دعم المستويات العليا في المنظمة لتأييد الأوامر.
٧. **العقوبات:** وذلك باستخدام المكافآت والعقوبات المشتقة من المنظمة، مثل منع الزيادة في الأجور أو منع الترقية.
مما سبق ترى الباحثتان أن للإدارة المدرسية طابع خاص يجعلها تتميز عن القيادات الأخرى، مما يتطلب من القائد المدرسي أن يكون على دراية تامة بطبيعة البيئة المدرسية والتركيبية البشرية الموجودة فيها، بحيث تسمح له هذه المعرفة بتحقيق الأهداف التربوية التي يتوخاها المجتمع من هذه المؤسسة والتي يتوقف عليها تقدمه وتطوره.

مراحل تطبيق مصادر القوة التنظيمية:

يمر تطبيق مصادر القوة التنظيمية، من خلال عدد من المراحل كما أوردها السليم والهادي (٢٠٢٢):

١. **مرحلة الإقناع العقلي:** يقصد بها الطريقة التي يتم فيها إقناع الموظفين باستخدام أسلوب المنطق والحجة والدفاع من وجهة نظر القائد.
٢. **مرحلة المناشدة الإلهامية:** اتباع أسلوب المثل العليا والآمال والتطلعات لخلق نوع من الحماس والدافعية وإحداث التغيير.
٣. **مرحلة المشاورة:** وفيها يتم استخدام أسلوب إشراك الموظفين في اتخاذ القرار.
٤. **مرحلة التبادل:** وتعني إشراك الموظف بمنفعة مستقبلية أو القيام بخدمة موظف آخر.
٥. **مرحلة التحالف:** يقصد بها قيام الموظف بالمبادرة لمساعدة الآخرين.
٦. **مرحلة المناشدة الشخصية:** تتم من خلال التأثير بين الموظفين عبر استلهم شعور الولاء والانتماء والصدقة وذلك ليسلك السلوك المرغوب فيه.
٧. **مرحلة إضفاء الشرعية:** وتعني طلب القائد من الموظف إنجاز عمل ما بالإضافة إلى إضفاء الشرعية من خلال التأكيد عليه وأن هذا الطلب متماشٍ مع القوانين السائدة.
٨. **مرحلة الضغط:** ومن خلال هذه المرحلة يقوم القائد بالضغط على الموظفين بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم عن طريق الإلحاح والتذكير.
ومن منظور خاص بمؤسسات التعليم بصورة عامة والمدارس الثانوية بصورة خاصة يتضح للباحثتين أن تطبيق مصادر القوة التنظيمية يمر بذات المراحل الثمانية المذكورة لأهمية القيادة المدرسية، فالمرحلة الثانوية في مؤسسات التعليم مرحلة حساسة تتسم بخصائص مميزة من أبرزها زيادة الأعباء التدريسية والإدارية في

المدرسة، لذلك يتوجب على مديري المدارس الثانوية امتلاك الكفايات الخاصة بتطبيق مصادر القوة التنظيمية بفعالية وكفاءة.
الدراسات السابقة

يستهدف هذا الجزء من الفصل عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت القوة التنظيمية والتعليق عليها، وقد تم ترتيبها وفقاً لسنة النشر من الأقدم إلى الأحدث، وتصنيفها على النحو التالي:

- **Argon & Dilekçi (2016)**: هدفت الدراسة إلى تحديد مصادر القوة التنظيمية لمديري المدارس وتغيير سلوكيات الإدارة بناءً على آراء مُعَلِّمي المدارس الابتدائية والثانوية في منطقة بولو المركزية، ولتحقيق الهدف تم توظيف المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة ورّعت على عيّنة عشوائية مكوّنة من (٢٨٦) مُعَلِّمًا، حيث أظهرت النتائج اتفاق المعلمين تمامًا مع استخدام المسؤولين لمصادر القوة التنظيمية وهم يتفوقون في الغالب مع سلوكيات إدارة التغيير الخاصة بهم. كما بيّنت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين آراء المُعَلِّمين حول سلوكيات إدارة التغيير والخبرة، والمرجعية، والمكافأة، وإجمالي مصادر القوة التنظيمية ولوحظ وجود علاقة ذات أهمية متوسطة مع القوة المشروعة والقسرية.

- **دراسة الزبيدي (٢٠١٧)**: هدفت إلى التعرّف على دور القوة التنظيمية في الإسهام في عملية التوافق المهني لدى مديري ومسؤولي الأقسام والشعب والوحدات الإدارية في بعض كليات جامعة القادسية وذلك باتّباع المنهج الوصفي، فتكوّن مجتمع الدراسة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب والوحدات الإدارية. وتم استخدام الاستبيان على عيّنة بلغت (٥٢) فردًا. وأشارت النتائج إلى: وجود علاقة ارتباطية معنوية طردية بين القوة التنظيمية والتوافق المهني.

- **دراسة مومني وبوسهمين (٢٠١٨)**: هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر أبعاد القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في جامعة طاهري محمد بشار بالجزائر. ولتحقيق الهدف تم توظيف المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة ورّعت على عيّنة عشوائية طبقية مكونة من (٣٠) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية يدل على وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة الطاهري محمد "بشار"، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القوة التنظيمية مجتمعة ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة استخدام القوة التنظيمية لتشجيع ودفع الأفراد للالتزام ويمكن أن يتم ذلك من خلال برامج تدريبية للمديرين توضح كيفية تطبيقها، وزيادة الاهتمام بقوة المكافأة وتقديمها للأفراد لتشجيعهم على الالتزام.

-دراسة السنوار (٢٠١٨): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القوة التنظيمية والإبداع الإداري في المدارس الحكومية العامة بالمحافظات الجنوبية بفلسطين، واعتمدت الباحثة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدارسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مستخدمة المسح الشامل لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة والمكون من (٣٩٥) موظفًا وموظفة من العاملين في المدارس الحكومية العاملة بقطاع غزة، وقد أظهرت الدراسة عددًا من النتائج أهمها: وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على المجال المتعلق بالقوة التنظيمية (٧٨.١٦%)، ووجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على المجال المتعلق بالإبداع الإداري (٨٥.٦٤%)، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القوة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية العاملة في المحافظات الجنوبية بفلسطين.

-دراسة صباح (٢٠١٨): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية في تعزيز التطوير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مقدارها (١٣٩) من مجتمع الدراسة المكون من القيادات الإدارية بدرجة رئيس قسم فأعلى في الجامعات الفلسطينية الثلاث (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى)، وأظهرت الدراسة أن مستوى القوة التنظيمية مرتفع ومستوى التطوير التنظيمي مرتفع، وأن هناك علاقة طردية قوية بين القوة التنظيمية وتعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

- (2018) İRA & BULUT هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين رأس المال النفسي وموارد القوة التنظيمية (قوة الخبرة، المكافأة، القوة القسرية، القوة الشرعية، والقوة الكاريزمية) التي يستخدمها المسؤول في المؤسسات التعليمية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تحليل مفاهيم التفاؤل والأمل والمثابرة النفسية والفعالية الذاتية التي تشكل أبعاد رأس المال النفسي. ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تفاعلاً متبادلاً بين مفهوم رأس المال النفسي ومفهوم القوة التنظيمية، وأن أنواع القوة المستخدمة من قبل مديري المدارس يمكن أن يكون لها تأثير على أبعاد رأس المال النفسي للمعلمين مثل التفاؤل والأمل والمثابرة النفسية، والكفاءة الذاتية.

-دراسة الرجبي نعمتي وآخرون (٢٠١٨): سعت الدراسة إلى الكشف عن مستوى القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة وعلاقتها بالإبداع الإداري في محافظة العاصمة عمان. وذلك باتباع الاستبانة كأداة والاعتماد على المنهج الوصفي، وتم التطبيق على مُعلّمت المدارس الثانوية الخاصة بعمان كمثلة لمجتمع

الدراسة حيث بلغت العينة (450) مُعلّمة. وتوصلت النتائج إلى: أن مستوى القوّة التنظيمية لمديرات المدارس الخاصة في عمان جاءت متوسطة من وجهة نظر المُعلّمت. كما أن مستوى الإبداع الإداري لمديرات المدارس جاء مرتفعاً من وجهة نظر المُعلّمت.

-دراسة (2019) Özenç: هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر القوّة التنظيمية التي يستخدمها مديرو المدارس، من خلال منهج مختلط لاستقصاء آراء مديري المدارس والمُعلّمين فيما يتعلّق بمصادر الطاقة التي يُفضلها مديرو المدارس، تم الحصول على البيانات الكمية حول تصورات المُعلّمين لمصادر القوّة من (٣٢٠) مُعلّماً في المرحلة الثانوية، بعد تحليل البيانات الكمية، تم الحصول على البيانات النوعية من خلال مقابلات مع ستة مدراء ثانوية وستة مُعلّمين من أجل توفير تحليل مُعمّق للبيانات الكمية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يوظفون القوّة الشرعية وقوّة المكافأة وقوّة الخبرة بدرجة مرتفعة جداً، أما توظيفهم لقوّة الكاريزما بصورة متوسطة، أما قوّة الإكراه فجاءت بدرجة متدنية، توضح هذه الدراسة أن تطبيق مصادر القوّة التنظيمية له تأثير إيجابي على أداء المُعلّمين.

-دراسة (2019) Meydan & Koksa: وكان هدفها تحديد التمايز في إدراك العاملين لمصادر قوّة القائد في المنظمات ذات الهياكل المختلفة؛ لذا تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من مُعلّمي مدرسة ثانوية بأنقرة في تركيا بلغت (١٤٢) مُعلّماً، وعينة ثانية بلغت (١٤٧) ضابطاً من وحدة عسكرية بأنقرة أيضاً، وقد أظهرت النتائج: وجود تأثير للهياكل التنظيمية في إدراك العاملين لمصادر قوّة القائد؛ حيث جاءت قوّة المكافأة في المرتبة الأولى لدى عينة المُعلّمين، تليها قوّة الإكراه، ثم القوّة الرسمية، فقوّة الخبرة، وأخيراً قوّة المرجعية، في حين كانت قوّة الإكراه في المرتبة الأولى لدى عينة الضباط، تليها القوّة الرسمية، فقوّة المكافأة، فالقوّة المرجعية، وفي المرتبة الأخيرة قوّة الخبرة.

-دراسة الحربي (٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق القيادات في إدارات جامعة أم القرى لمصادر القوّة التنظيمية ودرجة توافر مستويات التعلم التنظيمي من وجهة نظر عينة من الموظفين، وتحديد ما إذا كانت هناك علاقة دالة إحصائية تربط بين مصادر القوّة التنظيمية ومستويات التعلم وفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لتحديد درجة تطبيق مصادر القوّة تبعاً للمتغير، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات تم تطبيق استبيان على عينة عشوائية بسيطة بلغت (٢٤٨) موظفة. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق القيادات لمصادر القوّة التنظيمية جميعها متوسطة وظهر ارتباط إيجابي ذو

دلالة إحصائية ما بين مصادر القوة ومستويات التعلم الثلاثة، ولم تظهر فروق دالة إحصائية.

-دراسة علاونة وآخرون (٢٠٢١): أشارت الدراسة إلى التعرّف على مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء. باستخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٨) موظفًا. وأظهرت النتائج: أن درجة تقدير ممارسة مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الزرقاء جاءت متوسطة.

-دراسة صقر وآخرون (٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد القوة التنظيمية للمدير على الأداء المؤسسي على الجامعات الخاصة في مدينة الزقازيق. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الباحثة قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد بلغ حجم العينة (٢٤٠)، وتوصلت النتائج إلى: أن القدرة التفسيرية لأبعاد القوة التنظيمية لتوافر الأداء المؤسسي بلغت (٧٥.٧%) في الجامعات الخاصة.

-دراسة الأسمرى والقرني (٢٠٢١): سعت الدراسة إلى الكشف عن مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. والكشف عن مستوى الإبداع المؤسسي، واستعملت المنهج الوصفي بمدخله المسحي والارتباطي، كما استعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٥٤) عضوًا. وأظهرت النتائج: أن القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك تمارس مصادر القوة التنظيمية بدرجة كبيرة وأن مستوى الإبداع المؤسسي بجامعة تبوك متوافر بدرجة كبيرة، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية طردية (قوية جدًا) بين مصادر القوة التنظيمية ككل وبين مستوى الإبداع المؤسسي وذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة تطبيق مصادر القوة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وظهرت لمتغير موقع العمل.

-دراسة السليم والهادي (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة لأبعاد القوة التنظيمية المتمثلة في الجوانب الرسمية، المرجعية، المكافأة الإكراه المعلومات الخبرة من وجهة نظر عينة من موظفاتهما، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات تم تطبيق استبيان على عينة عشوائية بلغت (٢١٥) مُعلّمة من مجتمع الدراسة وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق أبعاد القوة التنظيمية في عمومها جاءت متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري التخصص وسنوات الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق القوة التنظيمية ترجع لاختلاف سنوات الخدمة وذلك فيما يتعلق بالدرجة الكلية، وأشارت إلى أن المتطلبات التنظيمية والشخصية لتطبيق القوة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة.

-دراسة السيد (٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الذي تلعبه القوة التنظيمية في استقامة القيادة وذلك في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (١٣٩) فرداً من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القوة التنظيمية وجميع أبعاد استقامة القيادة، بالإضافة إلى وجود تأثير دال إحصائياً لمتغير القوة التنظيمية في استقامة القيادة، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتطوير سياسات وإجراءات داعمة للقوة التنظيمية لدى العاملين في الوظائف الإشرافية.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال النظر إلى الدراسات السابقة يتضح للباحثين عدد من أوجه الاتفاق والاختلاف، كما يلي:

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في حدودها المكانية حيث لا تتطابق مع الدراسات السابقة، فهي تتم للمرة الأولى في جدة.
- جميع الدراسات سعت إلى دراسة مصادر القوة التنظيمية ولكن في بيئات مختلفة واتفقت الدراسة الحالية والتي تحدث في البيئة المدرسية مع دراسة السنوار (٢٠١٨)، ودراسة الرجيبي وآخرون (٢٠١٨) ودراسة Meydan & Koksa (2019)، واختلفت مع بعض الدراسات من حيث البيئة كدراسة الحربي (٢٠٢١)، والاسمري والقرني (٢٠٢١) التي درست القوة التنظيمية في البيئة الجامعية.
- اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة كدراسة الحربي (٢٠٢١) ودراسة السليم والهادي (٢٠٢٢) من حيث تحديد مصادر القوة التنظيمية بسنة مصادر وهي (الشرعية الخبرة المرجعية المعلومات المكافأة قوة التهديد بالعقاب)، بينما اختلفت مع بعض الدراسات السابقة كدراسة السيد (٢٠٢٢) في تحديد مصادر القوة التنظيمية حيث تناول السيد (٢٠٢٢) أربعة مصادر للقوة التنظيمية (الرسمية، الخبرة، المكافأة، المرجعية).



- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة كدراسة (Özenç 2019) ودراسة صباح (٢٠١٨)، في تطبيق للمنهج الوصفي، ما عدا دراسة Meydan & Kokska (2019) التي طبقت منهج تحليل المحتوى (الكيفي).
- طبقت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، كما هو الحال في جميع الدراسات السابقة ما عدا دراسة (Meydan & Kokska 2019) والتي اعتمدت على تحليل الدراسات السابقة، ومن خلال الاطلاع على أدوات الدراسات السابقة رأَت الباحثتان ضرورة الاستعانة بمقياس الحربي (٢٠٢١)، كونه ذو اتصال وثيق بالدراسة الحالية.
- تم الاستفادة في الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في وضع الإطار النظري، وبناء أداة الدراسة، وفي تحليل وتفسير النتائج.

منهجية الدراسة وإجراءاتها منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي هذه الدراسة كونه المنهج الملائم لطبيعة الدراسة وللإجابة على تساؤلاتها، والذي يعرفه عباس وآخرون (٢٠١١: ٧٥) بأنه "هو المنهج الذي يتم من خلاله جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما، بهدف التعرف على تلك الظاهرة وتحديد الوضع الحالي لها، والتعرف إلى جوانب القوة والضعف فيها".

مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مُعلّّمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، والبالغ عددهن (٤٣٧٨) مُعلّّمة، بحسب الإحصائيات الرسمية لوزارة التعليم للعام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣) (ملحق رقم ١).

عيّنة الدراسة:

نظرًا لكبر مجتمع الدراسة تم أخذ عينة عشوائية بسيطة لتطبيق أداة الدراسة بلغ حجمها (٣٦٧) مُعلّّمة.

خصائص أفراد عينة الدراسة:

- التخصص:

جدول (٢) خصائص عينة الدراسة بحسب التخصص

التخصص	العدد	النسبة
علمي	١٧٠	%٤٦.٣٢
نظري	١٩٧	%٥٣.٦٧
المجموع	٣٦٧	%١٠٠



يتبين من الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة في التخصصات النظرية حيث بلغت نسبتهم ٥٣.٦٧% في حين بلغت نسبة التخصص العلمي ٤٦.٣٢%

- سنوات الخبرة:

جدول (٣) خصائص عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة

النسبة	العدد	فئات الخبرة
٦٧.٣%	٢٤٧	من ١٥ سنة فأكثر
١٧.١٧%	٦٣	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة
٥.٩٩%	٢٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
٩.٥٤%	٣٥	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات
١٠٠%	٣٦٧	المجموع

يتبين من الجدول أن أفراد العينة التي خبرتهم ١٥ سنة فأكثر بلغت نسبتهم ٦٧.٣%، بينما من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة تبلغ نسبتهم ١٧.١٧%، ومن ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ كانت نسبتهم ٥.٩٩%، أما أقل نسبة بلغت ٩.٥٤% كانت لأفراد خبرتهم من سنة إلى أقل من ٥ سنوات.
أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتم بناء أداة

الدراسة على عدة مراحل:

- مراجعة الأدبيات الخاصة بالبحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القوة التنظيمية.
- تحديد عدد من الاستبيانات في البحوث السابقة.
- بعد رصد وتحليل مجموعة من الاستبيانات لعدد من البحوث والدراسات تم اعتماد مقياس الحربي (٢٠٢١) كونه أكثر قرب وملاءمة لطبيعة موضوع الدراسة.
- تكونت أداة الدراسة في صورتها المبدئية من جزأين:
الجزء الأول: البيانات العامة لعينة الدراسة، وتشمل: التخصص، وسنوات الخبرة.
- الجزء الثاني: فقرات الاستبانة لقياس درجة ممارسة مديرات المدارس لمصادر القوة التنظيمية والملحق (٢) يوضح الاستبانة بصورتها الأولية:

عدد العبارات	المحور
٩ عبارات	المحور الأول (القوة الرسمية)
٧ عبارات	المحور الثاني (قوة المكافأة).
٧ عبارات	المحور الثالث (قوة الخبرة).
٦ عبارات	المحور الرابع (قوة المرجعية).
٦ عبارات	المحور الخامس (قوة التهديد بالعقاب).
٥ عبارات	المحور السادس (قوة المعلومات).
٤٠ عبارة	إجمالي العبارات

تم باستخدام المقياس الخماسي (ليكرت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

الدرجة	الاستجابة
٥	عالية جداً
٤	عالية
٣	متوسطة
٢	منخفضة
١	منخفضة جداً

صدق أداة الدراسة:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض أداة الدراسة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية (ملحق ٣)، للنظر في فقراتها من حيث وضوحها، ومناسبتها، ومن حيث درجة انتمائها للمحور. وبعد الحصول على استجابات المحكمين تم تعديل الاستبانة وحذف بعض الفقرات وتعديلها لتصبح عدد فقراتها في صورتها النهائية (٣٧) فقرة (ملحق ٣).

- **صدق الاتساق الداخلي:** تم التأكد من صدق التكوين أو صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (٣٠) معلمة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وكذلك حساب معامل الارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (٤) يوضح ذلك:

جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة لمصادر القوة التنظيمية

١. القوة الرسمية		٢. قوة المكافأة		٣. قوة الخبرة	
م.	معامل الارتباط	م.	معامل الارتباط	م.	معامل الارتباط
١	** ٠.٧٥٨	١	** ٠.٨١٦	١	** ٠.٧٦٩
٢	** ٠.٥١	٢	** ٠.٧٤	٢	** ٠.٧٨
٣	** ٠.٥٠٧	٣	** ٠.٧٥٥	٣	** ٠.٧٦٣
٤	** ٠.٧١	٤	** ٠.٨٥٥	٤	** ٠.٨١٦
٥	** ٠.٦٤٨	٥	** ٠.٦٧٩	٥	** ٠.٧٧٣
٦	** ٠.٧٤٣	٦	** ٠.٧٤٧	٦	** ٠.٨٩٣
٧	** ٠.٥٩٤				
٨	** ٠.٦٢٧				
	معامل الارتباط للمحور الأول	** ٠.٦١٢	معامل الارتباط للمحور الثاني	** ٠.٧٥٨	معامل الارتباط للمحور الثالث
٤. قوة المرجعية		٥. قوة التهديد بالعقاب		٦. قوة المعلومات	
١	** ٠.٦٦١	١	** ٠.٧٩٢	١	** ٠.٦٠٦
٢	** ٠.٦٨٧	٢	** ٠.٧٤٨	٢	** ٠.٧٥٢
٣	** ٠.٧	٣	** ٠.٧٦٣	٣	** ٠.٨٢٤
٤	** ٠.٨٩٣	٤	** ٠.٨٠٨	٤	** ٠.٨٥٧
٥	** ٠.٨٤٧	٥	** ٠.٧٩١	٥	** ٠.٨٧٦
٦	** ٠.٧١٦	٦	** ٠.٨٨٣		
	معامل الارتباط للمحور الرابع	** ٠.٧٤٧	معامل الارتباط للمحور الخامس	** ٠.٦٥٤	معامل الارتباط للمحور السادس

**معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

يلاحظ من الجدول (٤) أن معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لكل مصدر من مصادر القوة التنظيمية الذي تنتمي إليها العبارة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية، وكذلك معاملات ارتباط المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة الذي ينتمي إليها كل محور جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يؤكد على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ثبات أداة الدراسة بتطبيقها على العينة الاستطلاعية قوامها (٣٠) مفردة، وفقاً لمعادلة ألفا كرونباخ وذلك لكل محور من المحاور، والاستبانة ككل، والجدول رقم (٥) يوضح ذلك:

جدول (٥) معاملات ثبات أداة الدراسة طبقاً لمحاورها المختلفة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرو نباخ)
١.	القوة الرسمية	٨	٠.٧٤٩
٢.	قوة المكافأة	٦	٠.٧١٣
٣.	قوة الخبرة	٦	٠.٧٠٦
٤.	قوة المرجعية	٦	٠.٧٢٦
٥.	قوة التهديد بالعقاب	٦	٠.٧٢
٦.	قوة المعلومات	٥	٠.٧٢٦
٧.	الاستبانة	٣٧	٠.٧٧

يلاحظ من الجدول (٥) أن معاملات الثبات (ألفا كرو نباخ) جاءت مرتفعة، حيث تشير النتائج أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ كانت مرتفعة في جميع المحاور، وكذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (٠.٧٧٠)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، مما يشير إلى أن الاستبانة ثابتة إلى ما وضعت لقياسه.
إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

- حصلت الباحثتان على الخطابات الرسمية اللازمة لتطبيق الاستبانة من الكلية، (ملحق ٣) والتي تم توجيهها إلى إدارة تعليم جدة للسماح بتطبيق أداة الدراسة.
- بعد أن تمت الموافقة على تطبيق الأداة من قبل جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة، قامت الباحثتان بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة عن طريق مكتب التعليم، وذلك في الفصل الدراسي الثالث للعام ١٤٤٤/١٤٤٥ هـ.
- قامت الباحثتان بجمع البيانات إلكترونياً، وتنظيمها، وتجهيزها للإدخال في برنامج التحليل الإحصائي spss، والحصول على نتائج التحليل الإحصائي، وتم تحليل البيانات ثم الوصول إلى نتائج الدراسة ومناقشتها والوصول للاستنتاجات والتوصيات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss)، حيث تم استخدام الأساليب والطرق التالية:
- ١. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة لكل محور والمتوسط العام والانحراف المعياري للمحور ككل.
٣. حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ولكل محور.
٤. حساب الثبات باستخدام ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، ولكل الاستبانة.
٥. اختبار (ت) لمتغير التخصص.
٦. تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تبعاً للمتغير المستقل عدد سنوات الخبرة.
٧. اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق بين المتوسطات.

نتائج الدراسة وتفسيرها

سيتم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لعبارات المحور، وسوف ترتب هذه العبارات ترتيباً تنازلياً ومناقشتها وتفسيرها وفقاً لمعايير الحكم على استجابات عينة الدراسة.

جدول (٦) معايير الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة

حدود المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
١.٨٠ - ١.٠٠	منخفضة جداً
٢.٦٠ - ١.٨١	منخفضة
٣.٤٠ - ٢.٦١	متوسطة
٤.٢٠ - ٣.٤١	عالية
٥.٠٠ - ٤.٢١	عالية جداً

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الرئيسي: "ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لمصادر القوة التنظيمية من وجهة نظر عينة من المعلمات؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمحاور الاستبانة

م.	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	القوة الرسمية	٣.٩٥	٠.٩٥	١	عالية
٣	قوة الخبرة	٣.٨٦	١.٠٥	٢	عالية
٤	قوة المرجعية	٣.٨٣	١.١١	٣	عالية
٦	قوة المعلومات	٣.٧٥	١.٠٣	٤	عالية
٢	قوة المكافأة	٣.٦٢	١.٢١	٥	عالية
٥	قوة التهديد بالعقاب	٣.٠١	١.٣٣	٦	متوسطة
-	مصادر القوة التنظيمية	٣.٦٧	١.١١	-	عالية

يتبين من جدول (٧):

- أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لمصادر القوة التنظيمية من وجهة نظر عينة من المعلمات بلغ (٣.٦٧) بدرجة عالية، وربما ترجع هذه النتيجة إلى أن جميع مصادر القوة التنظيمية مهمة في تطبيقها، ولأنها تُمارس فعلاً بأنواعها المختلفة من قِبل المديرات، وتتم ملاحظتها من قِبل المعلمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Argon & Dilekçi (2016) ودراسة الأسمري والقرني (٢٠٢١)، ودراسة السنوار (٢٠١٨)، وتختلف مع دراسة السليم والهادي (٢٠٢٢)، ودراسة الحربي (٢٠٢١) والتي جاء فيها تقدير درجة تطبيق مصادر القوة التنظيمية متوسطة.
- جاءت القوة الرسمية (المنصب) في المرتبة الأولى من حيث الممارسة بمتوسط حسابي (٣.٩٥)، وانحراف معياري (٠.٩٥) ومتوسط حسابي (٣.٩٥)، وبدرجة عالية، قد يرجع السبب بظهور هذه النتيجة من طبيعة القوة الرسمية التي تستمد مقوماتها من منصب وصلاحيات المديرية. حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة سليم والهادي (٢٠٢٢) ودراسة الحربي (٢٠٢١) ودراسة السنوار (٢٠١٨)، والتي حصل فيها مصدر القوة الرسمية على أعلى تقدير وعلى درجة عالية، وتختلف مع دراسة مومني وبوسهمين (٢٠١٨) التي جاء فيها أن ممارسة مصدر القوة الرسمية جاء بدرجة منخفضة.
- يليه من حيث الممارسة المحور الثالث (قوة الخبرة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٦)، وانحراف معياري (١.٠٥) وبدرجة عالية، قد يرجع السبب في هذه النتيجة كون المديرات قادرات على حل المشكلات وتلافي الكثير من المعوقات في المدرسة، مما يشير إلى امتلاكهن خبرة كبيرة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحربي (٢٠٢١) من حيث حصول قوة الخبرة على المرتبة الثانية ودرجة عالية، بينما تختلف عن دراسة السنوار (٢٠١٨) مومني وبوسهمين (٢٠١٨) اللتين حصل فيهما مصدر قوة الخبرة على الترتيب الأول وبدرجة عالية.
- وفي المرتبة الثالثة من حيث الممارسة جاء المحور الرابع (قوة المرجعية) بمتوسط حسابي (٣.٨٣)، وانحراف معياري (١.١١) وبدرجة عالية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بحصولها على الترتيب الثالث أن المعلمات ينجذبن للمديرات بسبب تمتعهن بشخصيات جذابة ومراعية ومتعانة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السنوار (٢٠١٨) والتي حصلت فيها القوة المرجعية على الترتيب الثالث

- وبدرجة عالية، وتختلف عن دراسة الحربي (٢٠٢١) ودراسة السليم والهادي (٢٠٢٢) حيث حصلت على درجة متوسطة.
- وجاء المحور السادس (قوة المعلومات) في المرتبة الرابعة من حيث الممارسة بمتوسط حسابي (٣.٧٥)، وانحراف معياري (١.٠٣) ودرجة عالية، وتفسر هذه النتيجة بوجود حصيلة معرفية كبيرة لدى مديرات المدارس ناتجة عن خبرة كبيرة وواسعة، كما يعود السبب لتوافر مصادر المعلومات وقواعد البيانات بحوزة المديرات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة السنوار (٢٠١٨)، وتختلف عن دراسة السليم والهادي (٢٠٢٢).
- وحصل المحور الثاني (قوة المكافأة) على المرتبة الخامسة من حيث الممارسة بمتوسط حسابي (٣.٦٢)، وانحراف معياري (١.٢١) وبدرجة عالية، بالرغم من أهمية قوة المكافأة إلا أن استخدامها جاء في المرتبة الخامسة، كون الأولوية في تطبيق القوة التنظيمية تذهب للمصادر الأربعة السابقة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري المرتفعة إلى تشتت واضح في النتائج ويفسر هذا الأمر بأن هناك تفاوت في استخدام المديرات لقوة المكافأة فهي تختلف من مدرسة لأخرى ومن وقت لآخر.
- وجاء في الترتيب السادس والأخير المحور الخامس (قوة التهديد بالعقاب) بمتوسط حسابي (٣.٠١)، وانحراف معياري (١.٣٣) ودرجة متوسطة، قد يرجع السبب في ظهور هذه النتيجة للاهتمام الكبير من قبل وزارة التعليم والحكومة في المملكة وفق رؤية ٢٠٣٠، بتطوير التعليم ورفع كفاءة الكوادر التعليمية والاهتمام بزيادة فعالية البيئة التعليمية وجعلها مبنية على التعاون والمشاركة وتجنب نظام الإدارة البيروقراطية، لكن ربما تلجأ المديرات لهذه الممارسة لمنع المعلمات من ارتكاب الأخطاء والتسبب في العمل، تتفق هذه النتيجة مع دراسة الحربي (٢٠٢١) من حيث الترتيب، كما تتفق مع دراسة السليم والهادي (٢٠٢٢) بحصولها على درجة متوسطة وتختلف عنها في الترتيب.
- فيما يلي استعراض لنتائج الأسئلة الفرعية:
- الإجابة على السؤال الفرعي الأول: "ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحاظفة جدّة للقوة الرسمية من وجهة نظر مُعلّماتها؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للعبارات حسب المتوسط الحسابي (القوة الرسمية)، والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للمحور الأول
"القوة الرسمية"

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٥	تستخدم المديرية صلاحياتها الرسمية في متابعة ومراقبة أعمال موظفاتها.	٤.٣	٠.٧٦	١	عالية جداً
٦	تقوم المديرية بإعادة تشكيل وحدات العمل بما يتناسب مع التطورات الحادثة في بيئة العمل.	٤.٠٤	٠.٩٣	٢	عالية
١	يمنح منصب المديرية الصلاحيات المناسبة لتسيير وإجراءات العمل.	٤.٠٢	٠.٩٢	٣	عالية
٤	يمنح منصب المديرية الإمكانيات الكافية لضمان جودة سير العمل.	٤.٠٢	٠.٨٨	٤	عالية
٢	تعتمد المديرية على سلطاتها الرسمية في توزيع العمل بين الموظفين.	٣.٩٩	٠.٩٣	٥	عالية
٨	تفوض المديرية بعضاً من صلاحياتها لموظفاتها.	٣.٧٦	٠.٩٩	٦	عالية
٣	لدى المديرية الصلاحيات الكافية لإحداث تغيير جذري في طبيعة العمل.	٣.٧٤	١.١	٧	عالية
٧	تقوم المديرية باستخدام سلطة منصبها لإدارة الصراع بين الموظفين.	٣.٦٩	١.١	٨	عالية
-	المحور الأول "القوة الرسمية"	٣.٩٥	٠.٩٥	-	عالية

يبين الجدول (٨) أن درجة ممارسة مصدر القوة الرسمية بصورة عامة جاءت عالية، وتراوحت قيم متوسطات جميع العبارات ما بين (٣.٦٩ - ٤.٣)، وبدرجة عالية من حيث الممارسة، حيث جاءت العبرة رقم (٥) (تستخدم المديرية صلاحياتها الرسمية في متابعة ومراقبة أعمال موظفاتها)، على أعلى تقدير بدرجة عالية جداً من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي (٤.٣)، وهذه النتيجة منطقية وتتفق مع واقع الإدارات المدرسية، حيث تمتلك المديرات صلاحيات لاستخدامها بشكل أساسي في عمليات الإشراف والمتابعة لضمان سير العمل الإداري في المدرسة وبالتالي ضمان سير العملية التعليمية، اختلفت هذه النتيجة مع دراسة مومني وبوسهمين (٢٠١٨). تليها العبرة (٦) في المرتبة الثانية (تقوم المديرية بإعادة تشكيل وحدات العمل بما يتناسب مع التطورات الحادثة في بيئة العمل) بمتوسط حسابي يساوي (٤.٠٤) وبدرجة عالية من حيث الممارسة. وقد يرجع السبب في ظهور هذه النتيجة إلى أن بيئة العمل في المدرسة تتسم بالتغير المستمر، بحيث تقوم المديرات باستخدام صلاحياتهن لإحداث التغيرات المطلوبة بما يتناسب مع التغيرات والتطورات الحادثة في بيئة العمل. كما جاء أقل متوسط حسابي (٣.٦٩) للعبرة رقم (٧) (تقوم المديرية

باستخدام سلطة منصبها لإدارة الصراع بين الموظفين)، وبدرجة عالية من حيث الممارسة، ولكنها أقل استجابة بين بقية العبارات. قد يرجع السبب في هذه النتيجة بأن المدارس لا يحدث فيها الصراعات بشكل دائم، وإن حدثت تكون صراعات هامشية لا تؤثر على بيئة العمل بشكل كبير، كما قد يكون السبب في طبيعة الصراعات نفسها والتي لا تتمثل بشكل مباشر في صلاحيات المديرات للتعامل معها، وكذلك الحال للعبارة رقم (٣) (لدى المديرية الصلاحيات الكافية لإحداث تغيير جذري في طبيعة العمل) بمتوسط حسابي (٣.٧٤). جاءت عالية من حيث الممارسة ولكنها أيضاً تعتبر من الاستجابات المنخفضة. حيث تفسر الباحثان السبب وراء هذه النتيجة لكون المديرات يعملن على تنفيذ سياسات وخطط مركزية موجهة للمدارس من وزارة التعليم، وهناك سبب آخر ألا وهو زيادة الأعباء الإدارية وتركيز معظم جهود المديرات وأعضاء الهيئة الإدارية في المدرسة نحو المهام والواجبات الإدارية اليومية الأساسية.

الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني: "ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحاظفة جدة لفقوة المكافأة من وجهة نظر مُعلماتها؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لعبارات المحور الثاني (قوة المكافأة)، والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب للمحور الثاني "قوة المكافأة"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٣	تقدم المديرية الدعم المعنوي الكافي لموظفاتها.	٣.٧٩	١.١٥	١	عالية
٥	تركز المديرية على دقة تقويم أداء موظفاتها لارتباطه بترقيتهن.	٣.٧٤	١.٠٨	٢	عالية
٢	تقوم المديرية بتكريم الموظفين في حال الإنجاز بشكل مستمر.	٣.٧	١.٢	٣	عالية
١	تحرص المديرية على مكافأة الموظفين المبدعات بالعمل.	٣.٦	١.٢٥	٤	عالية
٤	تمنح المديرية المكافآت على أداء الفريق لتشجيع العمل الجماعي.	٣.٤٧	١.٢٤	٥	عالية
٦	تقوم المديرية بتكريم الموظفين اللواتي يغادرن العمل بشكل دائم.	٣.٤٢	١.٣٥	٦	عالية
-	المحور الثاني "قوة المكافأة"	٣.٦٢	١.٢١	-	عالية

يتبين من جدول (٩) أن ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لممارسات قوة المكافأة من وجهة نظر عينة من المعلمات عالية، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني (قوة المكافأة) ما بين (٣.٤٢ - ٣.٧٩)، وكانت درجة الاستجابة على جميع فقرات هذا المحور (عالية). نجد أن العبارة رقم (٣) (تقدم المديرية الدعم المعنوي الكافي لموظفاتها)، حصلت على أعلى تقدير من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي (٣.٧٩)، وفي اعتقاد الباحثين قد لا تمتلك المديرية موارد مالية لمكافئة المعلمات، لكن الدعم المعنوي موجود وبدرجة عالية وهو الأهم لكونه يرفع من إنتاجية الموظفين ويؤدي إلى زيادة الروح المعنوية لدى الموظفين ويقودهم إلى إنجازات كبيرة، تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحربي (٢٠٢١)، تليها العبارة رقم (٥) بمتوسط حسابي يساوي (٣.٧٤) (تركز المديرية على دقة تقويم أداء موظفاتها لارتباطه بترقيتهن) وبدرجة ممارسة عالية، وهذه النتيجة مؤشر على جودة أداء العمل الإداري الذي يراعي المصادقية في عمليات التقويم لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب. في حين بلغ أقل متوسط حسابي (٣.٤٢) للعبارة رقم (٦) (تقوم المديرية بتكريم الموظفين اللواتي يغادرون العمل بشكل دائم)، بدرجة عالية من حيث الممارسة ولكنها أقل استجابة من بين جميع العبارات، ويرجع السبب في ظهور هذه النتيجة لاهتمام المديرات بتكريم الموظفين في نهاية خدمتهن في المدرسة سواء من تبدل مكان عملها بالنقل أو تم ترقيتها إلى منصب خارج المدرسة أو من أنهت سنوات خدمتها (التقاعد). ثم يليه المتوسط الحسابي للعبارة فقرة رقم (٤) (تمنح المديرية المكافآت على أداء الفريق لتشجيع العمل الجماعي) وبدرجة ممارسة عالية، وقد يرجع السبب بظهور هذه النتيجة لعدم توافر الإمكانيات المادية لمنح المكافآت المالية، وكذلك الأمر بسبب أن طبيعة العمل المدرسي لا تحتاج بشكل دائم إلى تشكيل فرق عمل.

الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث: "ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لقوة الخبرة من وجهة نظر مُعلماتها؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لعبارات المحور الثالث (قوة الخبرة)، والجدول (١٠) أدناه يبين ذلك.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب للمحور الثالث "قوة الخبرة"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٤	تسهم خبرة المديرية في بناء علاقات قوية في بيئة العمل.	٣.٩٥	١.٠٤	١	عالية
٢	تقدم المديرية بناء على خبراتها النصح والإرشاد عند تعرض موظفاتها لمشكلات بالعمل.	٣.٩٤	١.٠٣	٢	عالية
٣	مصدر قوة المديرية هي الخبرة الكبيرة التي لديها.	٣.٩١	١.٠٥	٣	عالية
١	تستخدم المديرية خبرتها السابقة في التأثير على الموظفين.	٣.٨٦	١	٤	عالية
٥	تستخدم المديرية خبرتها في تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة للعمل.	٣.٨	١.١١	٥	عالية
٦	تمتلك المديرية خبرة تجعل جميع الموظفين يعملون بمقترحاتها.	٣.٦٩	١.٠٩	٦	عالية
-	المحور الثالث "قوة الخبرة"	٣.٨٦	١.٠٥	-	عالية

يبين جدول (١٠) أن المتوسط الحسابي العام لممارسة مديرات المدارس الثانوية بجدة لمصدر (قوة الخبرة) من وجهة نظر عينة من المعلمات بلغ (٣.٨٦) بدرجة ممارسة عالية، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثالث (قوة الخبرة) ما بين (٣.٦٩ - ٣.٩٥)، وكانت الاستجابة على جميع عبارات هذا المحور (عالية)، حيث حصلت العبارة (٤) (تسهم خبرة المديرية في بناء علاقات قوية في بيئة العمل) على أعلى تقدير، بمتوسط حسابي (٣.٩٥)، وبدرجة ممارسة عالية. تختلف هذه النتيجة مع دراسة السنوار (٢٠١٨)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المراكز الأساسية في العمل التدريسي هو بناء العلاقات وهذا مؤشر جيد يشير إلى أن المديرات لديهن خبرة كبيرة تؤهلن لمعرفة ميول واتجاهات ومزايا وعيوب الموظفين في المدرسة، ولديهن خبرة في تسيير أمور العمل وهياكله، وخبرة في إدارة الأنشطة وإدارة الاجتماعات وإدارة الصراع، لذلك تنصب جميع هذه الخبرات في بناء علاقات قوية داخل بيئة العمل. تليها العبارة رقم (٢) (تقدم المديرية بناء على خبراتها النصح والإرشاد عند تعرض موظفاتها لمشكلات بالعمل) بمتوسط حسابي يساوي (٣.٩٤) وبدرجة ممارسة عالية، يرجع السبب في هذه النتيجة بتقديرها المرتفع إلى أن عمليات الإشراف والتوجيه في المدرسة نابعة من خبرات المديرات الطويلة ومعارفهن الواسعة، كذلك ترتبط هذه النتيجة بشكل غير مباشر بالقوة الرسمية حيث أن المديرات مخولات بتقديم عمليات المراقبة والإشراف والتصحيح

في العمل المدرسي. بلغ أقل متوسط حسابي (٣.٦٩) للعبارة (٦) (تمتلك المديرية خبرة تجعل جميع الموظفين يعملون بمقترحاتها)، بدرجة استجابة عالية، بالرغم من أن هذه العبارة جاءت في أقل تقدير من بين فقرات المحور إلا أنها تعتبر نتيجة مرتفعة، وهي دليل على احترام المعلمات لشخص المديرية ولخبرتها ليتحول هذا الاحترام إلى دافع للمعلمات للعمل على تنفيذ مقترحات المديرات، يليه المتوسط الحسابي (٣.٨) للعبارة (٥) (تستخدم المديرية خبرتها في تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة للعمل) بدرجة استجابة عالية، وتشير هذه النتيجة إلى أن المديرات يوظفن خبرتهن لخلق بيئة عمل ديمقراطية تعاونية.

الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع: "ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لقوة المرجعية من وجهة نظر مُعلماتها؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لعبارات المحور الرابع (قوة المرجعية)، والجدول (١١) أدناه يبين ذلك.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب للمحور الرابع "قوة المرجعية"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٦	تؤثر شخصية المديرية الجذابة في قدرتها على توجيه سلوك موظفاتنا.	٤.٠٧	٠.٩٨	١	عالية
٣	تستمد المديرية تأثيرها من العلاقات الإنسانية الحسنة التي بينها وبين موظفاتنا.	٣.٨٧	١.٠٦	٢	عالية
١	تحظى المديرية بتأييد الموظفين لشخصيتها المحببة.	٣.٨٢	١.١٣	٣	عالية
٥	تعتبر المديرية نموذجاً وقوة لكل موظفاتنا.	٣.٨١	١.١٧	٤	عالية
٢	لدى المديرية رؤية واضحة تجعل الموظفين يستجيبون لسياساتها وقراراتها.	٣.٧٥	١.١	٥	عالية
٤	تعامل المديرية جميع موظفاتنا بعدالة.	٣.٦٥	١.٢١	٦	عالية
-	المحور الرابع "قوة المرجعية"	٣.٨٣	١.١١	-	عالية

يبين جدول (١١) أن المتوسط الحسابي العام لممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للمصدر الرابع من مصادر القوة التنظيمية وهو (قوة المرجعية) من وجهة نظر عينة من المعلمات بلغ (٣.٨٣) بدرجة ممارسة عالية، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الرابع (قوة المرجعية) ما بين (٣.٦٥ - ٤.٠٧)، بدرجة استجابة عالية على جميع عبارات هذا المحور، وحصلت

العبارة (٦) (تؤثر شخصية المديرية الجذابة في قدرتها على توجيه سلوك موظفاتها)، على أعلى تقدير، بمتوسط حسابي (٤.٠٧)، قد يأتي السبب بظهور هذه النتيجة المرتفعة من عدة عوامل منها مؤهلات المديرات العلمية، وخبرتهن المهنية، والتي جعلت لدى المديرات خصائص قيادية كبيرة كالكاريزما وقوة الشخصية والقدرة على الإقناع وتؤثر بشكل إيجابي في المعلمات، وكذلك اهتمام وزارة التعليم في ضوء رؤية ٢٠٣٠ على رفع كفاءة الكوادر البشرية في قطاع التعليم. تليها العبارة (٣) (تستمد المديرية تأثيرها من العلاقات الإنسانية الحسنة التي بينها وبين موظفاتها) بمتوسط حسابي يساوي (٣.٨٧) ودرجة ممارسة عالية، قد يرجع السبب في ظهور هذه النتيجة كون المديرات يتمتعن بخصال وطبائع إنسانية حميدة، ويتمتعن بدرجة كبيرة من أخلاقيات العمل. كما بلغ أقل متوسط حسابي (٣.٦٥) للعبارة رقم (٤) (تعامل المديرية جميع موظفاتها بعدالة)، بدرجة عالية من حيث الممارسة، وهذه النتيجة تفسر أن لدى المديرات القوة والصلاحية لتسيير شؤون العمل في المدرسة بعدالة ومسؤولية نتجة لخبرتهن الواسعة، واطلاعهن على خصائص المعلمات في المدرسة وقدرتهن على تحقيق الفروق الفردية في توكيل مهام العمل. يليه المتوسط الحسابي (٣.٧٥) للعبارة (٢) (لدى المديرية رؤية واضحة تجعل الموظفين يستجبن لسياساتها وقراراتها) وبدرجة استجابة عالية، وهذه النتيجة ظهرت لأن المديرات يتمتعن بدرجة كبيرة من الخبرة والفهم لطبيعة العمل، فلا يقدمن قرارات متعارضة، أو قرارات خاطئة، أو توجيهات ليست ذات فائدة.

الإجابة عن السؤال الفرعي الخامس: "ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لقوة التهديد بالعقاب من وجهة نظر مُعلّماتهن؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لعبارات المحور الخامس (قوة التهديد بالعقاب)، والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب للمحور الخامس "قوة التهديد بالعقاب"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	تطبق المديرية العقوبات دون مراعاة ظروف الموظفين.	٢.٩٣	١.٣١	٦	متوسطة
٦	تستخدم المديرية أسلوب العقاب في حالة حدوث الأخطاء.	٢.٩٥	١.٢٥	٥	متوسطة
٤	تستخدم المديرية أساليب اللوم والتأنيب والإنذارات	٢.٩٨	١.٣٦	٤	متوسطة

درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لمصادر القوة، أثر الزهراني وآخرين

				الكتابية باستمرار.	
متوسطة	٣	١.٤٦	٢.٩٩	تجعل المديرية من تقويم الأداء الوظيفي أداة لتخويف وتهديد الموظفين.	٣
متوسطة	٢	١.٢٨	٣.١	تطبق المديرية أنظمة العمل بشكل مبالغ فيه للتأثير في الموظفين.	٥
متوسطة	١	١.٣١	٣.١	تستخدم المديرية أساليب متعددة للضغط على الموظفين لتنفيذ قراراتها.	٢
متوسطة	-	١.٣٣	٣.٠١	المحور الخامس "قوة التهديد بالعقاب"	-

يبين جدول (١٢) أن المتوسط الحسابي العام لممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للمصدر الخامس من مصادر القوة التنظيمية وهو (قوة التهديد بالعقاب) من وجهة نظر عينة من المعلمات بلغ (٣.٠١) بدرجة متوسطة من حيث الممارسة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الخامس (قوة التهديد بالعقاب) ما بين (٢.٩٣ - ٣.١)، وكانت درجة الممارسة في جميع عبارات هذا المحور (متوسطة). ولقد تم ترتيب العبارات من الأقل إلى الأكبر كون العبارات تعبر عن ممارسات سلبية، وهذه النتيجة تعد مؤشراً ليس جيداً، فلا بد أن تسعى المديرات إلى إدارة شؤون المدرسة من خلال التشجيع والدعم والتعاون، والتقليل قدر الإمكان من استخدام قوة التهديد بالعقاب لتصبح في معدلات منخفضة جداً، وألا يتم استخدامها إلا عند الحاجة. حيث بلغ أقل متوسط حسابي (٢.٩٣) للعبارة (١) (تطبيق المديرية العقوبات دون مراعاة ظروف الموظفين)، بدرجة ممارسة متوسطة. تشير النتيجة السابقة إلى أن المديرات نادراً ما يلجأن إلى أسلوب العقاب، ويراعين بصورة كبيرة ظروف المعلمات قبل اتخاذ أي إجراء عقابي. يليه المتوسط الحسابي (٢.٩٥) للعبارة (٦) (تستخدم المديرية أسلوب العقاب في حالة حدوث الأخطاء) وبدرجة ممارسة متوسطة، وهذه النتيجة مؤشر جيد وقوي على أن مديرات المدارس يراعين ظروف الموظفين من خلال اللجوء إلى أساليب تعديل السلوك وتصحيح الأخطاء والإشراف والتوجيه، ولا يعمدن إلى تصيد الأخطاء. كما حصلت العبارة (٢) (تستخدم المديرية أساليب متعددة للضغط على الموظفين لتنفيذ قراراتها) على أعلى تقدير، بمتوسط حسابي (٣.١)، وبدرجة متوسطة من حيث التطبيق، تساويها العبارة رقم (٦) (تطبق المديرية أنظمة العمل بشكل مبالغ فيه للتأثير في الموظفين)، حيث تشير نتائج العبارتين السابقتين إلى أن المديرات يقمن بتركيز جهودهن الوظيفية نحو تطبيق أنظمة العمل بشكل دقيق وكبير وتستخدم المديرات الصلاحيات للضغط والتأكد من سير نظام العمل.

الإجابة عن السؤال الفرعي السادس: "ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لبقوة المعلومات من وجهة نظر مَعلماتها؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لعبارات المحور السادس (قوة المعلومات)، والجدول (١٣) أدناه يبين ذلك.

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب للمحور السادس "قوة المعلومات"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٣	قرب المديرية من مصادر المعلومات يمنحها القدرة على جمع المعلومات المهمة ذات التأثير في العمل.	٣.٨١	٠.٧٩	١	عالية
٥	تقوم المديرية باستخدام أسلوب التوعية بأهمية المعلومات للتأثير في موظفاتنا.	٣.٧٨	٠.٩٨	٢	عالية
١	تستخدم المديرية سياسة السرية التامة للمعلومات لضمان ولاء الموظفين.	٣.٧٥	١.٠٩	٣	عالية
٤	تستخدم المديرية أساليب مرنة للاتصال، لتعزيز قوة المعلومات لديها للتأثير في الآخرين.	٣.٧٥	١.٠١	٤	عالية
٢	تقوم المديرية بتزويد الموظفين بالمعلومات الكافية لمشاركتهم في اتخاذ القرارات.	٣.٦٤	١.٠٨	٥	عالية
-	المحور السادس "قوة المعلومات"	٣.٧٥	١.٠٣	-	عالية

يبين جدول (١٣) أن المتوسط الحسابي العام لممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للمصدر السادس من مصادر القوة التنظيمية وهو (قوة المعلومات) من وجهة نظر عينة من المعلمات بلغ (٣.٧٥) بدرجة عالية من حيث الممارسة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المحور السادس (قوة المعلومات) ما بين (٣.٦٤ - ٣.٨١)، وكانت درجة الممارسة لجميع عبارات هذا المحور (عالية). حصلت العبارة (٣) (قرب المديرية من مصادر المعلومات يمنحها القدرة على جمع المعلومات المهمة ذات التأثير في العمل)، على أعلى تقدير، بمتوسط حسابي (٣.٨١)، ودرجة عالية من حيث الممارسة، وهذه النتيجة دليل واضح على أهمية امتلاك المعلومات كمصدر للقوة التنظيمية كون المعلومات تمنح المديرات المبررات الواقعية على اتخاذ القرارات الصحيحة والتي تلاقي قبولاً وتأثيراً إيجابياً عند المعلمات. تليها العبارة (٥) (تقوم المديرية باستخدام أسلوب التوعية بأهمية المعلومات للتأثير في موظفاتنا) بمتوسط حسابي يساوي (٣.٧٨) درجة عالية من

حيث الممارسة. تشير هذه النتيجة إلى قدرة المديرات على استخدام دافع البحث عن المعلومات كوسيلة تشجيع للمعلمات على البحث والعمل والتدريب بصورة أكبر. وبلغ أقل متوسط حسابي (٣.٦٤) للعبارة (٤) (تقوم المديرية بتزويد الموظفين بالمعلومات الكافية لمشاركتهم في اتخاذ القرارات)، بدرجة استجابة عالية من حيث الممارسة، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة بأن المديرات يشركن المعلمات في بعض القرارات التي ترتبط بهن وليس بجميع القرارات في المدرسة. يليه المتوسط الحسابي (٣.٧٥) للعبارة (٢) (تستخدم المديرية أساليب مرنة للاتصال، لتعزيز قوة المعلومات لديها للتأثير في الآخرين) بدرجة عالية من حيث الممارسة، وهذه النتيجة تشير إلى أن المديرات تستخدم وسائل وأجهزة اتصال حديثة ومرنة وفعالة في إيصال المعلومات. الإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لمصادر القوة التنظيمية تُعزى لمتغير التخصص وعدد سنوات الخبرة؟ للإجابة عن هذا السؤال:

أ- تم استخدام اختبار "T. test" لبيان الفروق التي تُعزى لمتغير التخصص (نظري، علمي)، كما هو موضح في الجدول رقم (١٤):

جدول (١٤) اختبار T. test للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مصادر القوة التنظيمية تُعزى لمتغير التخصص (نظري، علمي)

المحور	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
القوة الرسمية	نظري	١٩٧	٣.٩٤٤	٠.٠٢٣	٠.٠٢٣	٠.٨٧٩
	علمي	١٧٠	٣.٩٤٥			
قوة المكافأة	نظري	١٩٧	٣.٦٥	٠.٦٥٢	٠.٠٦	٠.٨٠٧
	علمي	١٧٠	٣.٥٨			
قوة الخبرة	نظري	١٩٧	٣.٨٤	٠.٢٠٥	٠.٠٩٢	٠.٧٦٢
	علمي	١٧٠	٣.٨٦			
قوة المرجعية	نظري	١٩٧	٣.٨٣	٠.٠٨	٠.٨٦٧	٠.٣٥٢
	علمي	١٧٠	٣.٨٢			
قوة التهديد بالعقاب	نظري	١٩٧	٣.٠٦	١.٠٠٩	٠.٥٧٩	٠.٤٤٧
	علمي	١٧٠	٢.٩٤			
قوة المعلومات	نظري	١٩٧	٣.٧٧	٠.٧٨٢	٠.٠٠١	٠.٩٧٧
	علمي	١٧٠	٣.٧١			
الاستبانة	نظري	١٩٧	٣.٦٩	٠.٦	٠.٥٤	٠.٨١٧
	علمي	١٧٠	٣.٦٦			

قيمة t احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يبين جدول (١٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لمصادر القوة التنظيمية جميعها، ولكل مصدر من المصادر بشكل منفصل، أي أنه لا يوجد لمتغير التخصص (النظري، العلمي) أي تأثير في استجابات أفراد عينة الدراسة.

ب- تم استخدام تحليل التباين الأحادي "One-Way Anova" لبيان الفروق التي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (من سنة إلى أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى أقل من عشرة سنوات، من عشرة سنوات إلى أقل من خمسة عشر سنة، من خمسة عشر سنة فأكثر) كما هو موضح في الجدول

جدول (١٥) (١٥) جدول (١٥): اختبار تحليل التباين للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
القوة الرسمية	بين المجموعات	١.١٩	٣	٠.٣٩٧	١.١٠١	٠.٣٤٩
	داخل المجموعات	١٣٠.٧٨٧	٣٦٣	٠.٣٦		
	المجموع	١٣١.٩٧٦	٣٦٦			
قوة المكافأة	بين المجموعات	٢.٦٥٣	٣	٠.٨٨٤	٠.٩١٣	٠.٤٣٥
	داخل المجموعات	٣٥١.٧٢٦	٣٦٣	٠.٩٦٩		
	المجموع	٣٥٤.٣٧٩	٣٦٦			
قوة الخبرة	بين المجموعات	٦.٢٤٦	٣	٢.٠٨٢	٢.٦٢٩	٠.٠٥
	داخل المجموعات	٢٨٧.٤٥٨	٣٦٣	٠.٧٩٢		
	المجموع	٢٩٣.٧٠٤	٣٦٦			
قوة المرجعية	بين المجموعات	٢.٣٨	٣	٠.٧٩٣	٠.٨٨٧	٠.٤٤٨
	داخل المجموعات	٣٢٤.٥٠٤	٣٦٣	٠.٨٩٤		
	المجموع	٣٢٦.٨٨٤	٣٦٦			
قوة التهديد بالعقاب	بين المجموعات	٦.٨٨٦	٣	٢.٢٩٥	١.٧٤٧	٠.١٥٧
	داخل المجموعات	٤٧٧.٠٣٩	٣٦٣	١.٣١٤		
	المجموع	٤٨٣.٩٢٥	٣٦٦			
قوة المعلومات	بين المجموعات	٢.٠٢٤	٣	٠.٦٧٥	٠.٩٣٥	٠.٤٢٢
	داخل المجموعات	٢٦٠.٦٥٢	٣٦٣	٠.٧١٨		
	المجموع	٢٦٢.٦٧٦	٣٦٦			
الاستبانة	بين المجموعات	١.٠٧	٣	٠.٣٥٧	٠.٩٨٤	٠.٤
	داخل المجموعات	١٣١.٤٩٧	٣٦٣	٠.٣٦٢		
	المجموع	١٣٢.٥٦٦	٣٦٦			

الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.
يبين جدول (١٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لمصادر القوة التنظيمية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة: (من سنة إلى أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى أقل من عشرة سنوات، من عشرة سنوات إلى أقل من خمسة عشر سنة، من خمسة عشر سنة فأكثر). أي أنه لا يوجد للمتغير سنوات الخبرة أي تأثير في استجابات أفراد عينة الدراسة.

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحثين توصيان بما يلي:
- ضرورة استخدام القوة التنظيمية لتشجيع ودفع المعلمات نحو المشاركة الإيجابية والتغيير، من خلال إعداد وتنفيذ برامج تدريبية موجهة للمديرات توضح كيفية تطبيق مصادر القوة التنظيمية.
 - زيادة الاهتمام بقوة المكافأة وتقديمها للمعلمات لتشجيعهن، من خلال زيادة فرص المكافآت المادية والمعنوية.
 - منح المديرات المزيد من الصلاحيات، والتقليل من اللامركزية في العمل من أجل إحداث تغييرات جذرية في نظامي الإدارة والتدريس في المدرسة.
 - ضرورة العمل على رفع كفاءة قنوات الاتصال الإدارية من خلال توفير بنية تحتية حديثة ومرنة، من أجل زيادة فعالية القوة التنظيمية في المدارس.
 - تكريم المتقاعدين الذين يغادرون العمل، وتكريم المبدعين لرفع مستوى الإبداع في المدارس.
 - ضرورة اختيار مديرة المدرسة بناءً على الخبرة الموجودة لديها لأنه يساعد في تجويد بيئة العمل.
 - أن تحرص المديرة على تطبيق التقويم وعملية المتابعة بعدالة.
 - ضرورة تجنب استخدام التهديد بالعقاب واستخدامه فقط عند الحاجة وفي الحالات الضرورية.

المقترحات:

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية والتوصيات يمكن اقتراح عدد من الدراسات التي يمكن أن تساهم في تطبيق مصادر القوة التنظيمية، في المدارس ومؤسسات التعليم بشكل عام، منها:
- دراسات تقويمية لواقع تطبيق مصادر القوة التنظيمية في المدارس ومؤسسات التعليم.

- دراسات ارتباطية لدراسة العلاقات ما بين تطبيق/استخدام مصادر القوة التنظيمية على العديد من المتغيرات (الجودة في التعليم، الإبداع الإداري، الالتزام التنظيمي، التطوير التنظيمي وغيرها).
- دراسات تجريبية قائمة على برامج تدريبية لتطوير مهارات قيادات المدارس والقيادات التربوية بشكل عام على استراتيجيات تطبيق مصادر القوة التنظيمية.
- دراسات تطويرية يتم من خلالها تقديم تصورات مقترحة للإفادة من توظيف مصادر القوة التنظيمية على البيئة الإدارية والتدريسية في المدارس ومؤسسات التعليم بشكل عام.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

إبراهيم، حسام الدين والمرزوقي، أحمد. (٢٠٢١). تطوير القيادة التعليمية في المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية بسلطنة عمان في ضوء نماذج بعض الدول العربية. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (٧٣)، ٧٤-٩٤.

أحمد، سؤوة. (٢٠٢٠). دور مصادر القوة التنظيمية في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي لدى الموظفين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات في محافظة السلمانية (دراسة استطلاعية). مجلة فهلاي زانست العلمية، ٥ (٣)، ٢٤٥-٢٧٠.

الأسمرى، شروق عبد الخالق، والقرني، علي بن حسن يعن الله. (٢٠٢١). مصادر القوة التنظيمية الساندة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية للبنات، ٣٢ (٢)، ٦٦-٨٥.

الأشرفي، رياض والدليمي، ذاك. (٢٠١٩). القوة التنظيمية لدى مدربي فرق أندية الدوري العراقي الممتاز لكرة قدم الصالات من وجهة نظر اللاعبين. مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، ٢٢ (٧٠)، ١٤-٣٥.

الحربي، حياة بنت محمد. (٢٠٢١). مصادر القوة التنظيمية للقيادات بجامعة أم القرى وعلاقتها بمستويات التعلم التنظيمي. مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، ٧ (٢٤)، ٦٠٥-٦٦٠.

الرجبي، نعمتي. (٢٠١٨). القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري.

الزبيدي، سحر. (٢٠١٧). القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٤ (١)، ٣١٠-٣٤١.

السليم، سماهر والهادي، شرف. (٢٠٢٢). دراسة لأبعاد القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة. مجلة التربية - جامعة الأزهر، ٤١ (١٩٣)، ٦٢٥-٦٦٣.

السنوار، عبير. (٢٠١٨). علاقة القوة التنظيمية بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الأزهر - غزة.

- السيد، علاء الدين. (٢٠٢٢). دور القوّة التنظيمية في تعزيز استقامة القادة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية، ٢٦ (٣)، ٤٥٣-٤٨٠.
- الشنيفي، علي. (٢٠١٨). البدائل المقترحة لتمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢ (١٠)، ٧٠-٩٠.
- صباح، ماجدة. (٢٠١٨). أثر القوّة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة [رسالة ماجستير]. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر-غزة.
- صقر، زكي محمود زكي، سعيد، سماء صابر، ومحمود، سامية السيد. (٢٠٢١). دور القوة التنظيمية للمدير في التأثير على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة. مجلة البحوث التجارية، ٤٣ (٣)، ٢١٧-٢٤٩.
- عباس، محمد، نوفل، محمد، العبسي، محمد، وعواد، فريال. (٢٠١١). مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس (ط٢). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة العبيدات، هالة والخضير، ممدوح. (٢٠٢٢). درجة تطبيق مفهوم المدرسة المجتمعية في محافظة إربد من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٣ (٩)، ٤٤٩-٤٦٥.
- عثمان، منى وفضل، محمود. (٢٠٢٢). القيادة الموزعة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في محافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٩ (٦)، ٧٠١-٧٦٦.
- علاونة، عهد موسى محمد، والحراشنة، محمد عبود موسى. (٢٠٢٠). مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء-الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت.
- القحطاني، مبارك فهيد سرحان. (٢٠١٦). أبرز التحديات المستقبلية التي تواجه القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية وسبل مواجهتها. مجلة التربية، ١٧٠ ع ١، ٤٧٤-٥٣٠.
- القرشي، سلطنة حسين حامد، وكريم، منى خالد. (٢٠١٩). دور القيادة المدرسية في تعزيز القيم من خلال التجربة اليابانية "التوكاتسو" على طالبات المرحلة الثانوية. مجلة البحث العلمي في التربية، ع ٢٠، ج ١١، ١٢٤-١٦٤.

المطيري، سعد. (٢٠٢١). الذكاء الإداري كمدخل لتحسين الفعالية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ٤٠ (١٨٩)، ٥١٦-٥٦٤.

المفيز، خولة والتركي، مريم. (٢٠٢٠). التدريب التطبيقي لتطوير أداء قادة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية (برنامج خبرات أنموذجًا). مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (٦٢)، ٢٢٤-٢٨٤.

المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦). وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠. مومني، سارة وبوسهمين، أحمد. (٢٠١٨). أثر الثقة التنظيمية في المنظمة (دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار). *Global Journal of Economics and Business*, 4 (2), 164-181.

نجم، عبود. (٢٠١٠). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والطباعة.

اليامي، هادية بنت علي. (٢٠١٨). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢ (٢٦)، ٣٢-٤٩.

المراجع الأجنبية:

Argon, T & Dilekçi, Ü. (2016). Teacher Views on School Administrators' Organizational Power Sources and Their Change Management Behaviours. *Universal Journal of Educational Research*, 4 (9), 2195-2208.

GÜNDOĞDU, Serhat. (2022). The Relationship between School Principals' Sources of Power and Preschool Teachers' Occupational Sense of Belonging Levels. *Participatory Educational Research (PER)*, 9 (6), 1-18.

İRA, N & BULUT, S. (2018). ORGANIZATIONAL POWER RESOURCES AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL RELATIONS IN SCHOOLS. *International Online Journal of Primary Education*, 7 (2), 17-25.

Johns, G. & Saks, A.M. (2005): Organizational behavior. (6th ed). *United States: Prentice – Hall*.

- Meydan, C & Koksa, K. (2019). The Effect of Organizational Structure on Leader Power in Educational and Security Organizations: A Comparative Study. *Eğitim ve Bilim*, 44 (197).
- Özenç, Y. (2019). Power Sources Used by School Principals: A Mixed-Method Study. *Journal of History Culture and Art Research*, 8 (3): 17.
- Zogjani, A., Liaci, C., & Elmazi, M. E (2014). The Role of Power in Effective Leadership and Followership: The Albanian Case. *Romanian Economic Business Review-American University*,9(1),89-102.