



كلية الدراسات العليا - دائرة المناهج والتعليم

واقع توظيف مديري المدارس الحكومية الفلسطينية لمصادر القوة  
التنظيمية في عملهم مع المعلمين

**The Reality of the Palestinian Governmental School  
Principals' Employment of the Organizational Power  
Sources in their Interaction with Teachers**

رسالة ماجستير مقدمة من الطالبة

نيفين نايف محمد الخطيب

إشراف الدكتور أحمد فتيحة

بيرزيت - فلسطين

2023



كلية الدراسات العليا - دائرة المناهج والتعليم

واقع توظيف مديري المدارس الحكومية الفلسطينية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين

**The Reality of the Palestinian Governmental School Principals' Employment of the Organizational Power Sources in their Interaction with Teachers**

رسالة ماجستير مقدمة من الطالبة  
نيفين نايف محمد الخطيب

لجنة الإشراف:

د. أحمد فتيحة، رئيساً

د. موسى الخالدي، عضواً

د. غلا الخليلي، عضواً

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية

من كلية التربية برنامج الدراسات العليا في جامعة بيرزيت.

جامعة بيرزيت - فلسطين



كلية الدراسات العليا - دائرة المناهج والتعليم

واقع توظيف مديري المدارس الحكومية الفلسطينية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين

The Reality of the Palestinian Governmental School Principals' Employment of the Organizational Power Sources in their Interaction with Teachers

رسالة ماجستير مقدمة من الطالبة

نيفين نايف محمد الخطيب

نوقشت هذه الرسالة وأقرت بتاريخ 5 / 7 / 2023

التوقيع:

لجنة المناقشة:

..... (رئيساً) أحمد فتحة  
..... (عضواً) موسى الخالدي  
..... (عضواً) غلا الخليلي

جامعة بيرزيت - فلسطين

## الإهداء

أحمد الله على توفيقه لي وأن بلغني هذه اللحظة الغالية والنجاح الكبير  
إلى الذين ساندوني في مسيرتي التعليمية..... إلى الذين زرعوا الأمل في قلبي  
إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها... وإلى من أخص الله الجنة تحت قدميها.... إلى  
من غمرتني بالحب والحنان ..... إلى أروع امرأة في الوجود أُمي الغالية

إلى من علمني الوقوف والشموخ ..... وأن الدنيا كفاح ..... سلاحها العلم والمعرفة  
..... إلى أعظم وأعز رجل في الكون أبي العزيز

إلى السند والعضد والساعد أخوتي وأختي

إلى رفيق الدرب ورفيق الروح ..... وصديق الأيام جميعا بجلوها ومرها .... إلى من  
أخذ بيدي نحو ما أريد ..... إلى من كان الأول دوما في مساندتي وتشجيعي.....

زوجي الحبيب المهندس عمار الخطيب

إلى معزرتي وداعمتي ..... والدة زوجي

إلى روحي ونبضي وسر فرحتي ..... إلى شموع حياتي..... أبنائي

## شكر وتقدير

قال الله تعالى في كتابه الكريم: "ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه"

أشكر الله وأفر الشكر على توفيقه لي وإعانتني على وصولي إلى هذه المرحلة العلمية  
أقدم أسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل للدكتور أحمد فتيحة الذي تفضل بقبول الإشراف  
على رسالة الماجستير، والذي منحني من وقته الثمين ومن بحر معلوماته وخبراته  
الواسعة ما شكّل إضافة كبيرة لإتمام رسالتي، حيث كانت توجيهاته ونصائحه النيرة التي  
استعنت فيها في كامل عملي البحثي، فأسأل الله العزيز أن يجازيه خير الجزاء.  
وأقدم باقات الشكر لأعضاء لجنة النقاش الدكتور موسى الخالدي والدكتورة غلا الخليلي  
على وقتهم الثمين وعلى ما قدموه لي من توجيهات قيمة ومهمة ساعدتني على تطوير  
بحثي والارتقاء به.

وأشكر كل من ساعدني وأعانني على إنجاز هذا البحث، فلهم في النفس منزلة وإن لم

يسعف المقام لذكورهم، فهم أهل للفضل والخير والشكر.

## قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء .....	ت
شكر وتقدير.....	ث
قائمة الجداول .....	د
قائمة الأشكال.....	ذ
قائمة الملاحق .....	ر
ملخص الدراسة .....	ز
ملخص الدراسة باللغة الانجليزية .....	ش
الفصل الأول: خلفية الدراسة وإطارها النظري.....	1
1.1 المقدمة .....	1
2.1 الإطار النظري .....	3
1.2.1 القوة التنظيمية .....	4
2.2.1 نظريات القوة .....	5
3.2.1 مفهوم وخصائص القوة التنظيمية .....	13
4.2.1 مصادر القوة التنظيمية.....	15
5.2.1 القوة التنظيمية والسلطة الرسمية والقيادة.....	21
6.2.1 واقع توظيف القوة التنظيمية في السياق التربوي الفلسطيني.....	28
3.1 مشكلة الدراسة .....	33
4.1 أسئلة الدراسة .....	34
5.1 مصطلحات الدراسة .....	35
6.1 أهداف الدراسة.....	35
7.1 أهمية الدراسة .....	36
8.1 حدود الدراسة.....	38
9.1 ملخص الفصل .....	38
الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	40
1.2 مقدمة.....	40

الموضوع	الصفحة
2.2 المحور الأول: الدراسات التي تناولت مصادر القوة التنظيمية .....	41
3.2 المحور الثاني: الدراسات التي اعتمدت على نظرية القوة الاجتماعية .....	55
4.2 التعقيب على الدراسات السابقة .....	60
الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات .....	63
1.3 مقدمة .....	63
2.3 منهجية الدراسة .....	64
3.3 سياق الدراسة والمشاركون فيها .....	65
4.3 أدوات الدراسة .....	67
5.3 صدق وثبات أداة الدراسة .....	68
6.3 إجراءات الدراسة .....	69
7.3 تحليل البيانات .....	71
8.3 المعايير الأخلاقية .....	72
9.3 ملخص الفصل .....	73
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة .....	75
1.4 مقدمة .....	75
2.4 إجابة أسئلة الدراسة .....	75
1.2.4 نتيجة إجابة سؤال الدراسة الرئيسي الأول: ما واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين .....	76
1.1.2.4 إجابة السؤال الفرعي الأول: كيف يتم توظيف مديري المدارس لمصدر القوة الشرعية في عملهم مع المعلمين .....	76
2.1.2.4 الإجابة على السؤال الفرعي الثاني: كيف يتم توظيف مديري المدارس لمصدر قوة الخبرة في عملهم مع المعلمين .....	81
3.1.2.4 الإجابة على السؤال الفرعي الثالث: كيف يؤثر توظيف مديري المدارس لقوة الإكراه في عملهم مع المعلمين على العلاقات فيما بينهم .....	82
4.1.2.4 الإجابة على السؤال الفرعي الرابع: كيف يتم توظيف مديري المدارس لمصدر القوة المرجعية في عملهم مع المعلمين .....	85
5.1.2.4 الإجابة على السؤال الفرعي الخامس: كيف يتم توظيف مديري المدارس لمصدر قوة المكافأة في عملهم مع المعلمين .....	89

الموضوع	الصفحة
2.2.4 نتيجة إجابة سؤال الدراسة الرئيسي الثاني: كيف يؤثر توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين على العملية التعليمية.....	95
3.4 ملخص الفصل.....	101
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....	104
1.5 المقدمة.....	104
2.5 تفسير ومناقشة النتائج.....	106
1.2.5 مناقشة وتفسير نتائج سؤال الدراسة الرئيسي الأول: ما واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين في مديرية رام الله والبيرة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.....	106
1.1.2.5 تفسير ومناقشة السؤال الفرعي الأول: كيف يتم توظيف مديري المدارس الحكومية لمصدر القوة الشرعية في عملهم مع المعلمين.....	107
2.1.2.5 تفسير ومناقشة السؤال الفرعي الثاني: كيف يتم توظيف مديري المدارس الحكومية لمصدر قوة الخبرة في عملهم مع المعلمين.....	110
3.1.2.5 تفسير ومناقشة السؤال الفرعي الثالث: كيف يؤثر توظيف مديري المدارس الحكومية لمصدر قوة الإكراه في عملهم مع المعلمين على العلاقات فيما بينهم.....	111
4.1.2.5 تفسير ومناقشة السؤال الفرعي الرابع: كيف يتم توظيف مديري المدارس الحكومية لمصدر القوة المرجعية في عملهم مع المعلمين.....	113
5.1.2.5 تفسير ومناقشة السؤال الفرعي الخامس: كيف يتم توظيف مديري المدارس الحكومية لمصدر قوة المكافأة في عملهم مع المعلمين.....	116
2.2.5 مناقشة وتفسير سؤال الدراسة الرئيسي الثاني: كيف يؤثر توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين على العملية التعليمية.....	120
3.5 نظرة تأملية.....	124
4.5 توصيات الدراسة.....	126
المراجع والمصادر.....	128
الملاحق.....	144



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
66	خصائص المديرين الذين تم اختيارهم من مدارس رام الله والبييرة الحكومية للمقابلات	(1.3)
66	خصائص المعلمين الذين تم اختيارهم من مدارس رام الله والبييرة الحكومية للمقابلات	(2.3)

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1.4)	أشكال خفية من القوة ترتبط بامتلاك مدير المدرسة للقوة المرجعية	89
(2.4)	أهمية امتلاك مديري المدارس لقوة المكافأة	91
(3.4)	كيف يؤدي توظيف مديري المدارس لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين إلى تحسين جودة التعليم	95

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
154	الرسالة التي تم إرسالها للمحكمين لتحكيم المقابلات	ملحق رقم (1)
156	نموذج مقابلات المعلمين	ملحق رقم (2)
157	نموذج مقابلات المديرين	ملحق رقم (3)
158	كتاب تسهيل مهمة موجه من كلية الدراسات العليا في جامعة بيرزيت إلى مدير عام التربية والتعليم/ رام الله والبيرة	ملحق رقم (5)
159	كتاب تسهيل مهمة من مديرية عام التربية والتعليم/ رام والبيرة إلى مديري المدارس	ملحق رقم (5)

## ملخص الدراسة

### واقع توظيف مديري المدارس الحكومية الفلسطينية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين

هدفت الدراسة التعرف على واقع توظيف مديري المدارس الحكومية في مديرية رام الله والبيرة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين. وقد انبثق عن مشكلة الدراسة سؤالين رئيسيين، تتضمن الكشف عن مصادر القوة لدى مديري المدارس، والتعرف على واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين، والتعرف على سبب امتثال المعلمين لأوامر المدير. وقد تم اعتماد منهج البحث الكيفي بتصميم استقرائي لتحقيق أهداف الدراسة وإجابة أسئلتها الرئيسية، حيث تم تصميم مقابلات شبه منظمة بوصفها أداة كيفية لجمع البيانات من الفئات المشاركة في الدراسة، وقد تم اختيار عينة متيسرة مكونة من خمسة مديرين وأربعة عشر معلماً، كما تم التحقق من صدق أداة الدراسة، حيث تم التحقق من صدق المحتوى، وصدق المجيبين. كما تم التحقق من ثبات تحليل المقابلات، وقد بلغت نسبة التوافق في تحليل البيانات 0.78.

أظهرت نتائج الدراسة توظيف مديري المدارس للقوة الشرعية والقوة المرجعية في عملهم مع المعلمين بشكل كبير، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى توظيف مديري المدارس للقوة الشرعية والتعامل بإنسانية وود في تطبيق القانون في توجيه التعليمات للمعلمين، واقتناع المعلمين بحق مدير المدرسة بذلك. كما وأكدت النتائج على توظيف المديرين للقوة المرجعية في

عملهم مع المعلمين، حيث أن توظيف هذه القوة التأثيرية يولد أشكالاً خفية من القوة وهي قوة القدوة وقوة الاتصال بين المدير والمعلمين، وتساعد هاتين القوتين على التزام المعلمين بتنفيذ أوامر وتعليمات المدير حبا وطواعية. وأظهرت النتائج اقتصار استخدام مديري المدارس للمكافأة المعنوية، وارتباط قوة الخبرة بثقة المعلمين بمديريهم.

كما أكدت نتائج الدراسة أن توظيف مديري المدارس لمصادر القوة التنظيمية يساهم في تحسين جودة التعليم، إذا ما تم توظيف هذه المصادر بطريقة صحيحة، وبشكل إيجابي وداعم للمعلمين.

في ضوء هذه النتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية الموجهة لصناع القرار في وزارة التربية والتعليم وللمديري المدارس، وتوصيات أخرى لدراسات مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: مصادر القوة التنظيمية، المدارس الحكومية الفلسطينية.

## **Abstract**

### **The Reality of the Palestinian Governmental School Principals' Employment of the Organizational Power Sources in their Interaction with Teachers**

This study aimed at identifying the reality of employing governmental school principals in Ramallah and Al-Bireh Directorate of the Palestinian Ministry of Education for the sources of organizational power in their work with teachers. Two main research questions emerged from the study problem, which aimed at revealing the sources of power of school principals, identifying the reality of governmental school principals employing the sources of organizational power contained in their work with teachers, and identifying the reasons for teachers' compliance with the principals' orders. A qualitative approach with an inductive design was adopted to achieve the objectives of the study and answer its main questions. Semi-structured interviews were designed as a qualitative tool for collecting data from the groups participating in the study, hence, a convenient sample of five principals and fourteen teachers was chosen, the validity was checked by verifying the content validity and the validity of the respondent. External reliability was also checked and compatibility ratio in the results of the analysis was about 78%.

The results of the study showed that school principals employ the legal force and the reference force in their work with teachers in a considerable way. The results of the study also indicated that school principals employ the legal force and deal with humanity and friendliness in applying the law and directing instructions to teachers, and that the teachers are convinced of the right of the school principal

to do so. The results also confirmed that the principals employ the reference power in their work with teachers, as the employment of this influential power generates hidden forms of power, which are the power of the model and the power of communication between the principal and the teachers, as these two powers help enhance the teachers' commitment to implement the principal's orders and instructions with ease and voluntariness. The results also revealed that principals' use of reward was limited to moral reward, in addition to the strong link between teachers' confidence in their principals and principals' long experience. The results of the study also confirmed that the use of organizational power by school principals contributes to improving the quality of education if these sources are used correctly, in a positive and supportive way for teachers.

In light of its results, the study came out with a set of practical recommendations directed to decision makers in the Ministry of Education and school principals, and other recommendations for future studies.

**Keywords: Organizational Power Sources, the Palestinian Governmental Schools**

## الفصل الأول: خلفية الدراسة وإطارها النظري

### 1.1 المقدمة

يعتبر مجال التربية والتعليم أحد أهم المجالات في الحياة لارتباطه المباشر بحياة الإنسان، مما جعله يلقي اهتماما كبيرا من قبل القائمين على التخطيط والتنمية في مختلف دول العالم، حيث أن نجاح كثير من المؤسسات التربوية يعتمد على نجاح إدارتها التي تعتبر محطة انطلاق القائد الفعال لتبني اتجاهات حديثة، مما زاد من الاهتمام بتلك الإدارة، وطريقة تعاملها واستخدامها للقوة التي تملكها، وقدرتها على التأثير على الآخرين وزيادة دافعيتهم وانتمائهم للعمل، مما يساعد على تحسين العملية التعليمية، ويؤدي إلى إحداث التفاعلات الإيجابية لمواكبة التغيرات وتحقيق أهداف المؤسسة التي ترنو إليها (القضاة وحوامدة، 2017).

وتعتبر القوة التنظيمية من أهم القضايا التي كانت محل اهتمام الباحثين، تلك القوة التي يمتلكها الأشخاص في التأثير على الآخرين، والتي تبرز في المديرين الذين هم بالأساس بمثابة بوصلة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والتي سوف تحقق النتائج المرغوبة في المستقبل. فالقوة هي بمثابة قاعدة ترتكز عليها المنظمات التي تسعى للتميز، فكلما كانت المنظمات قوية، كلما استطاعت التعامل مع مواردها بشكل أفضل (عتيق الفواز، 2018; Magee & Smith, 2013).

تسعى الإدارة الناجحة في المؤسسات التعليمية من خلال ما تملكه من نفوذ إلى رفع مستوى التعلم، والعمل على رفع مستوى مهارات العاملين لديها، فهي تعد الداعم والموجه



الحقيقي للعملية التعليمية. وبالتالي فإن استخدام القوة التأثيرية الإيجابية من قبل المديرين في المنظمات هي العامل الرئيس في زيادة الإبداع الإداري، من أجل تحقيق الأهداف طويلة المدى التي تسعى إليها (صقر، 2021).

وقد أشار كل من حيرش (2018) وأرفيس (2017) إلى أنه لا يوجد موقع وظيفي في المدرسة لديه إمكانية في الارتقاء بمستوى المدرسة وتحسين أدائها أفضل من موقع مدير المدرسة، وليتمكن مدير المدرسة من القيام بمهامه ومسؤولياته بكفاءة وفاعلية، وحتى يكون قائداً فعالاً ومؤثراً، لا بد أن يتمتع المدير بالقدرة على الاستخدام الفعال لما يمتلكه من مصادر القوة، فسلوك القائد يؤثر على المؤسسة التعليمية وعلى خلق بيئة محفزة على العمل. تعد القوة التنظيمية جوهر العملية الإدارية والعنصر الأهم في إدارات المدارس، فاختيار المدير لبعده القوة التنظيمية الملائم يؤدي إلى ظهور فريق عمل مميز مما ينعكس على بيئة العمل بشكل كامل، حيث لا بد من وجود قوة تنظيمية موجهة للأعمال يمتلكها مدير المدرسة. كما أن قراءة واقع القوة التنظيمية أمر ضروري لفهم آلية عمل إدارات المدارس والكيفية التي تسير عليها في ظروف مختلفة، وكيف يمكن لمدير المدرسة الذي يمتلك القوة التأثير فيمن حوله (النعيمي، 2022; Dickens et al., 2021).

يتضح مما سبق أهمية تطبيق القوة التنظيمية واستخدامها من قبل مديري المدارس، حيث أن أساليب الإدارة التقليدية لا تصلح لإدارة اليوم والغد، وفي هذا السياق تسعى الباحثة إلى تسليط الضوء في هذه الدراسة على موضوع واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين، فالتأثير على الأفراد وتوجيههم لا يتم إلا

بوجود قوة تؤثر فيهم، وتحرك تفكيرهم وتزيد من دافعيتهم، وهذه القوة تعرف بالقوة التنظيمية، والتي أصبحت أحد العناصر الرئيسية لنجاح أي منظمة أو فشلها، فإكتسابها يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها التي تسعى لها بطرق مميزة.

## 2.1 الإطار النظري

تقع المسؤولية الكبرى في نجاح العملية التعليمية أو فشلها في المدرسة على عاتق مدير المدرسة، فاستخدامه للقوة التأثيرية الإيجابية هي المحور الرئيسي الذي ينعكس على بيئة العمل بشكل إيجابي. فالأداء القيادي يصنف الركيزة الأولى والأهم لتطوير الأداء الوظيفي في المدرسة، فلا يمكن أن ترتقي المدرسة إلا برقي قيادتها، حيث أن لمديري المدارس دوراً قيادياً مهماً في تحقيق العلاقات الإنسانية التي من خلالها يمكن خلق مناخ مناسب ومحفز للعاملين في المدرسة، والابتعاد عن الأساليب التسلطية التي لا تحقق نتائج مرجوة (السليم & الهادي، 2022; Murtada, 2020; Mubarak & Noor, 2018).

أشار كل من أرجون وديليكشي ( Argon & Dilekçi, 2016 ) وهاوسون (Howson, 2012) إلى أن السبيل الوحيد لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية هي الإدارة الفعالة المؤثرة، حيث يتحمل مديرو المدارس مسؤولية التأثير على الأفراد وعلى سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل، وتعزيز قدراتهم بما يتماشى مع أهدافها، فمديرو المدارس يمتلكون مصادر متعددة للقوة تمكنهم من التأثير على الموظفين، ويعتمد نجاح المديرين على كيفية استخدام هذه المصادر للتأثير وقيادة موظفيهم في اتجاه السلوكيات المرغوب بها، فاستخدام القوة بالشكل الصحيح يضمن نجاح القادة ويبرز كفاءتهم ويؤدي إلى نجاح مؤسساتهم. ولذلك

سيتم عرض نظريات مهمة تطرقت لموضوع القوة ولمفهومها ومصادرها، حيث تعددت أبعاد القوة التنظيمية وفقا لتصنيفات مختلفة، والتي من أهمها نظرية فرنش ورافن (French and Raven) حيث صنفت هذه النظرية مصادر القوة إلى خمسة مصادر هي: القوة الشرعية وقوة المكافأة وقوة الخبرة والقوة المرجعية وقوة التهديد بالعقاب، وهذا التصنيف الذي تم اعتماده كإطار نظري للدراسة.

### 1.2.1 القوة التنظيمية

إن محاولة التأثير في أفعال الآخرين وسلوكياتهم وقراراتهم يعتبر من الحقائق الأساسية في حياة المنظمات، فالتأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة يعد ظاهرة شائعة على كافة المستويات وفي مختلف المنظمات (أحمد، 2014; Magee & Smith, 2013).

تتضمن القيادة علاقات القوة وعمليات التأثير بين القائد والمرؤوسين، حيث يمارس القائد تأثيرا كبيرا على المرؤوسين لتحقيق أهداف معينة تنظيمية، وبالتالي فإن القوة ضرورية للقيادة ولعمليات التأثير على أعضاء المجموعة، إلا أن القوة غير كافية في حد ذاتها للقيادة، حيث من الممكن وصف الشخص نفسه بأنه له تأثير أو مقنع، لذلك حاول علماء الاجتماع تفسير كيفية استخدام القادة للقوة للتأثير على المرؤوسين، والنظر في الفرق بين ممارسة السلطة الرسمية وغير الرسمية وتفاعل المرؤوسين مع محاولات التأثير (Mittal & Elias, 2016).

وقد أشار سيمبسون وآخرون (Simpson et al., 2015) إلى أنه في محاولة لفهم كيف يؤثر الناس على بعضهم البعض عندما يتفاعلون مع بعضهم، استخدم علماء النفس الاجتماعي مفاهيم القوة الاجتماعية وتكتيكات التأثير، حيث يعكس مفهوم القوة الاجتماعية

مجموعة الأدوات المتاحة للفرد للتأثير على الطرف الآخر، وتشير تكتيكات التأثير إلى الاستخدام الفعلي لأداة معينة في موقف معين. عرف فرنش ورافن (French & Raven, 1959) التأثير بأنه القوة التي يمارسها شخص واحد (القائد على المرؤوسين) لإحداث تغيير معين، بما في ذلك التغييرات في السلوكيات والمواقف والقيم. أما القوة الاجتماعية فهي المقدرة المحتملة لأي شخص للتأثير على الآخرين، وبالتالي التأثير هو القوة في العمل، والقوة هي التأثير المحتمل (Lunenburg, 2012).

ولفهم الطرق المختلفة التي يمكن من خلالها ممارسة القوة سيتم عرض النظريات الستة الأكثر أهمية عن القوة والتأثير، وهي نظرية القوة الاجتماعية، نظرية الموارد، نظرية الاعتماد المتبادل، نظرية القوة الثنائية، نظرية القوة داخل العلاقات ونظرية نهج القوة، وعلى الرغم من أن هذه النظريات تختلف في مكونات القوة والتأثير، إلا أنها تميل إلى تقديم تفسير للقوة بطرق متشابهة إلى حد ما.

### 2.2.1 نظريات القوة

#### أولاً: نظرية القوة الاجتماعية Social Power Theory

اقترح فرنش ورافن (French & Raven) عام 1959 إحدى النظريات المهمة للقوة، وقد عرف فرنش ورافن (French & Raven, 1959) القوة في نظرية القوة الاجتماعية بأنها القدرة على ممارسة التأثير على شخص آخر، والتأثير الاجتماعي على أنه العملية التي يتم من خلالها استخدام القوة الاجتماعية في السياقات المختلفة من خلال استخدام استراتيجيات التأثير المختلفة، فالتأثير الاجتماعي يحدث عندما ينتج وجود أو تصرفات شخص (عامل

التأثير) تغييرا في معتقدات أو مواقف أو سلوك شخص آخر (هدف التأثير). وقد كانت أهم مساهمة في نظرية فرنش ورافن هي تحديد خمسة مصادر رئيسية للقوة، حيث ترتبط كل قاعدة قوة باستخدام استراتيجيات وتكتيكات التأثير المختلفة، ولكل من هذه المصادر تأثيرات فريدة على هدف التأثير. وهذه المصادر هي: قوة المكافأة، القوة القسرية، القوة الشرعية، القوة المرجعية وقوة الخبرة.

أكد فرنش ورافن (French & Raven, 1959) على أهمية التمييز بين القوة المرجعية وأنواع القوة الأخرى التي قد تكون فعالة في نفس الوقت، فإذا انجذب أحد الأعضاء إلى مجموعة ما وكان يلتزم بمعاييرها فقط لأنه يخشى السخرية أو الطرد من المجموعة فيمكن أن يطلق على هذه القوة بالقوة القسرية، ومن ناحية أخرى إذا امتثل شخص من أجل الحصول على الثناء فهذه يطلق عليها قوة المكافأة. كما أن استخدام قوة الإكراه تؤدي إلى انخفاض قوة المرجعية وانخفاض جاذبية هدف التأثير وتوليد مقاومة لديه، بينما تؤدي قوة المكافأة إلى زيادة الجاذبية وتقلل من مقاومة هدف التأثير.

تحدد نظرية القوة الاجتماعية خمسة مصادر أساسية للقوة، ويجب ربط كل منها بأنواع معينة من التأثير لكل من عامل الهدف وهدف التأثير، إلا أن من نقاط الضعف لهذه النظرية أنها لا تشرح كيف يتم تنشيط مصادر القوة خلال ممارسة التأثير في السياقات الشخصية، كما أنها لم تحدد النتائج الرئيسية لامتلاك القوة مقابل عدم امتلاكها، لأن هذه النظرية تميل إلى التركيز على الأفراد بدلا من الأفراد داخل العلاقات (Simpson et al., 2015).

ثانيا: نظرية الموارد Resource Theory

قدم العالمان وولف وبلوود (Wolfe & Blood) عام 1960 نظرية الموارد والتي تم تطويرها لاحقا بواسطة سافيليوس روشستشايلد (Safilios-Rothschild) عام 1976، ومن خلال نظرية الموارد تم تعريف الموارد على أنها ملكية لشخص واحد يمكن إتاحتها للآخرين باعتبارها وسيلة لتلبية احتياجاتهم أو تحقيق أهدافهم، وقد اشتملت هذه الموارد على المهارات والمعارف والمال والمكانة. وتم بعد ذلك وضع تصنيف أكثر شمولاً للموارد، والتأكيد على أنها تشمل الموارد الاجتماعية والاقتصادية (مثل المال والهيبة) وتشمل العاطفة (مثل المودة والحب)، والموارد التعبيرية (مثل الفهم والدعم الاجتماعي) والخدمات المختلفة مثل التدبير المنزلي، ويمكن امتلاك هذه الموارد بدرجات متفاوتة (Clegg, 2013).

وقد عرفت القوة من خلال نظرية الموارد على أنها قدرة الفرد سواء المحتملة أو الفعلية على تغيير سلوك الأعضاء الآخرين في نظامه الاجتماعي، هذا الاعتبار للمستويات النسبية للوصول إلى الموارد وتبادلها لكلا الطرفين في علاقة ما، يجعل نظرية الموارد أكثر ثنائية بطبيعتها من نظرية القوة الاجتماعية، لأن الشخص لا يستطيع تحديد مستويات القوة داخل العلاقة دون معرفة الموارد المحددة التي يحتفظ بها الطرف الآخر، وعندما تكون مستويات الموارد بين الطرفين غير متوازنة، يصبح الطرف الذي لديه موارد أقل يعتمد على الطرف الأخر للوصول إلى الموارد التي يرغب فيها لتلبية احتياجاته وتحقيق أهدافه، وهذا الاعتماد المتزايد ينتج قوة أقل داخل العلاقة (Simpson et al., 2015).

تطرقت نظرية الموارد إلى كيفية التعبير عن القوة في العلاقات، على عكس نظرية القوة الاجتماعية، حيث أن امتلاك قوة أقل نسبياً يجب أن تقود الطرف الأكثر اعتماداً إلى أن

يكون أكثر استعدادا لقبول التبادل غير المتكافئ للموارد في العلاقة، والذي يجب أن يحافظ على اختلالات القوة وربما تزيدها بمرور الوقت (Clegg, 2013).

### ثالثا: نظرية الترابط Interdependence Theory

كانت نظرية الترابط التي اقترحها تايبوت وكيلي (Thibaut and Kelley) عام 1959، من أولى النظريات النفسية الاجتماعية للقوة، وقد تم من خلال هذه النظرية تقديم تعريف للقوة على أنها قدرة شخص في علاقة ما على التأثير بشكل مباشر على جودة النتائج التي يمكن الحصول عليها من قبل الطرف الثاني في موقف محدد، والأفراد الذين لديهم بدائل أفضل للعلاقات هم الذين لديهم مستويات عالية من المقارنة للبدائل، ويتمتعوا عادة بقوة أكبر في علاقتهم (Simpson et al., 2015).

يمكن أن توجد ثلاثة أنواع من القوة وفقا لنظرية الاعتماد المتبادل، النوع الأول هو التحكم في المصير ويتم عندما يقرر أحد الطرفين نتائج الطرف الآخر، بغض النظر عن عما يريد ذلك الطرف القيام به. النوع الثاني من القوة هو التحكم في السلوك، حيث يعتمد هنا الأفراد الذين يمارسون التحكم في السلوك على ما أطلق عليه رافن وفرنش (French & Raven) قوة المكافأة، علاوة على ذلك، في العلاقات طويلة الأمد، غالبا ما تتحول الأنماط الأولية للتحكم في المصير إلى التحكم في السلوك. النوع الثالث من القوة هو الخبرة، والتي تأتي من كون أحد الطرفين يتمتع بخبرة ويمتلك معلومات ومعرفة متخصصة يمكن للطرف الآخر الاستفادة منها (Clegg, 2013).

عرفت نظرية الترابط القوة على أنها قدرة الشخص على التأثير بشكل مباشر على جودة النتائج التي يمر بها شخص آخر، والمصادر الرئيسية للقوة هي التحكم في المصير والتحكم في السلوك والخبرة، ويتم توصيل القوة من خلال استخدام استراتيجيات قوة مختلفة لزيادة قوة الفرد أو تقليل قوة الشخص الآخر (Simpson et al., 2015).

#### رابعاً: نظرية القوة الثنائية Dyadic Power Theory

اقترح روللينز وbacher (Rollins & Bahr) عام 1976 نظرية القوة الثنائية والتي تتضمن عناصر أساسية من عدة نظريات أخرى لقوة العلاقة، مما أدى إلى نموذج ثنائي يصور القواعد والعمليات الأساسية لديناميكيات القوة، وتصف نظرية القوة الثنائية كيف تؤثر القوة الناتجة على كل طرف في العلاقة (Clegg, 2013; Magee & Smith, 2013).

وقد أكد سيمبسون وآخرون (Simpson et al., 2015) على أنه وفقاً لهذه النظرية فإن القوة هي خاصية ثنائية تعتمد على الموارد والسلطة التي يعتقد كل من الطرفين أنهما يمتلكانها أو يمكنهم الوصول إليها، فعلى الرغم من أن الفرد قد يكون لديه القدرة على الوصول إلى قدر كبير من الموارد وامتلاكها مقارنة بالآخرين، إلا أنه لا يزال من الممكن أن يكون الشخص الأقل قوة في العلاقة إذا كان الطرف الآخر في هذه العلاقة لديه موارد أو سلطة أكبر، وبالتالي القوة ليست سمة من سمات الفرد، إنها خاصية ناشئة للعلاقة. كما ذكر سيمبسون وآخرون أن الموارد هي أي شيء يمكن للفرد إتاحتها للطرف الآخر لتلبية احتياجاته ولتحقيق أهدافه، حيث يميل الطرف الذي يتمتع بسلطة أكبر في مجال قرار معين إلى الحصول على المزيد من الفرص لاكتساب الموارد ذات الصلة بهذا المجال والتحكم فيها،



مثل البحث عن معرفة إضافية يمكن استخدامها بعد ذلك لاتخاذ قرارات مستقبلية ذات صلة بهذا المجال.

#### خامسا: نظرية القوة داخل العلاقات Power Within Relationships Theory

تم اقتراح نظرية القوة داخل العلاقات من قبل (Huston) عام 1983، وهي قائمة على مبدأ ما الذي يشكل العلاقة الوثيقة، والعلاقات الوثيقة هي العلاقات التي يتمتع فيها كلا الطرفين بتأثير قوي ومتكرر على الطريقة التي يفكر فيها الآخرون بمرور الوقت وعبر السياقات الاجتماعية المختلفة. وفقا لنظرية القوة داخل العلاقات، تعكس القوة الشخصية قدرة طرف واحد في علاقة ما على تحقيق أهدافه المرجوة من خلال التأثير عن قصد على الطرف الآخر لتسهيل تحقيق ما يريده، ومع ذلك يتم تعريف التأثير على أنه يحدث في المواقف التي يقوم فيها أحد الطرفين (وكيل التأثير) بفعل يغير من خلاله سلوك أو تفكير أو شعور الطرف الآخر (هدف التأثير) أثناء التفاعل داخل العلاقة، وتظهر الهيمنة عندما يصبح التأثير غير متماثل بدرجة كبيرة داخل العلاقة على العديد من مجالات القرار (Simpson et al., 2015).

أشار سيمبسون وآخرون (Simpson et al., 2015) إلى أن القوة والتأثير في هذه النظرية ينبعان من خمسة حالات سببية تعزز أو تمنع قدرة كل طرف من التأثير على الطرف الآخر عن قصد أو مقاومة التأثير به، وتتضمن هذه الحالات أولا السمات الشخصية لكل طرف في العلاقة (مثل المعرفة أو الدوافع أو الاحتياجات الشخصية)، ثانيا السمات الفريدة للعلاقة (مثل قواعد العلاقة أو القواعد التي تحكم التفاعلات و تحكم صنع القرار)،

ثالثا خصائص البيئة المادية، رابعا خصائص البيئة الاجتماعية التي يتم فيها دمج كل طرف في العلاقة، وتشمل ميزات البيئة المادية الأساسية متغيرات مثل المكان الذي يعيش فيه الطرفين والموارد المالية، والتحديات والصعوبات في الحياة اليومية، وخامسا هي قدرة كل طرف على التأثير على الآخر من خلال استخدام تكتيكات محددة عند اتخاذ القرارات في العلاقة (Clegg, 2013).

### سادسا: نظرية نهج القوة Power-Approach Theory

تمزج نظرية نهج القوة التي وضعها كيلنتير ( Keltner ) عام 2003 بين المبادئ من عدة وجهات نظر نظرية، خاصة نظرية القوة الاجتماعية ونظرية القوة الثنائية، لوصف ديناميكيات القوة في سياقات وتفاعلات لا تعد ولا تحصى بين الأشخاص، بدءا من العلاقات الوثيقة التي لها أدوار رسمية أقل، وحتى العلاقات غير الشخصية القائمة على التبادل (مثل علاقة القائد والموظف)، فالقوة هي قدرة الفرد على تعديل حالة شخص آخر من خلال توفير أو حجب الموارد التي يعتمد عليها (Clegg, 2013; Magee & Smith, 2013).

لا يمتلك الشخص في هذه النظرية القوة لمجرد امتلاكه الموارد، وإنما يمتلك الشخص القوة لأن شخصا آخر يحتاج أو يعتمد على تلك الموارد، ومع ذلك فإن الخصائص الفردية وخصائص العلاقة الداخلية والمجموعات الاجتماعية الأوسع التي ينتمي إليها الشخص يمكن أن تؤثر جميعها على مقدار القوة التي يتمتع بها الشخص في علاقة معينة. وهناك مجموعة من المتغيرات المرتبطة بامتلاك قوة عالية مقابل منخفضة، وتشمل السمات الشخصية والسمات الجسدية (Magee & Smith, 2013 ;Simpson et al., 2015).

بعد ما تم عرضه سابقا من نظريات القوة، نجد هنالك اتفاق بين تلك النظريات على تعريف القوة على أنها قدرة أو إمكانية للتأثير على شخص أو مجموعة بهدف التغيير أو التحكم، حيث يمكن للطرف الأقوى في العلاقة اختيار ما إذا كان سيحاول التأثير على الطرف الآخر في موقف معين، كما يمكن للطرف الأقوى التأثير على الطرف الآخر في كثير من الأحيان بشكل غير مباشر دون اتخاذ قرار متعمد بذلك، كما هو الحال عندما يعتقد الطرف الأقل قوة أن الطرف الأقوى يريد منه القيام بشيء ما فيتمثل لذلك طواعية.

تناولت جميع النظريات التأثير في الطرف الآخر داخل العلاقة من خلال تقديم المكافآت أو من خلال الإكراه، أما بالنسبة لنظرية الترابط فقد ركزت على البنى العلائقية بشكل كبير، وذلك ما وجدناه أيضا في نظرية القوة الاجتماعية من خلال مفهوم القوة المرجعية. كما كان واضحا أن معظم نظريات القوة، ما عدا نظرية نهج القوة ونظرية القوة الاجتماعية اللتان لم يتم تقديم أي منهما كنظرية قوة في العلاقات في حد ذاتها، فإن معظم نظريات القوة لها تصور ثنائي عن السلطة، حيث يتطلب معلومات حول الطرفين في العلاقة للتأكد من الطرف الذي يتمتع بسلطة أكبر مقابل قوة أقل داخل العلاقة.

اتفق العديد من الباحثين (قاسم، 2015;2018; Simpson et al., 2012; Lunenburg) على أن نظرية القوة الاجتماعية لفرنش ورافن (French and Raven) بالرغم من قدمها التاريخي إلا أنها تعد من أكثر نظريات القوة أصالة، ومن أكثر نظريات القوة قبولا، حيث اعتمدها العديد من الباحثين في دراسة مصادر القوة التنظيمية في مختلف المنظمات، ذلك لأنها تتضمن معظم ما جاءت به النظريات الأخرى، بالإضافة إلى معالجة

النقص الذي ظهر في بعض تلك النظريات من جهة أخرى. لذلك ستعتمد الباحثة في هذه الدراسة على نظرية فرنش ورافن (French and Raven) وما قدمته من تصنيفات لمصادر القوة وهي خمسة: قوة المكافأة، قوة الإكراه، القوة الشرعية، والقوة المرجعية وقوة الخبرة.

إن القوة هي عملية طبيعية في نسيج الحياة التنظيمية، حيث يستخدم المديرون في المؤسسات العامة والتعليمية بشكل خاص القوة التنظيمية بمصارها المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة، وحتى يستطيع المديرون استخدام هذه القوة لا بد من التعرف على مفهومها وخصائصها وكيفية عملها حتى يتم استخدامها بشكل أكثر فاعلية.

### 3.2.1 مفهوم وخصائص القوة التنظيمية

تمثل القوة التنظيمية سمة مميزة من سمات المنظمات المعاصرة، ولذلك من الضروري التعرف على كيفية الحصول عليها وممارستها داخل المنظمة إذا أردنا فهم سلوك المنظمة. غالباً ما يتم تعريف القوة على أنها قدرة شخص صاحب سلطة للتأثير على الآخرين لتنفيذ الأوامر أو القيام بشيء لم يكن ليفعله (أحمد، 2017؛ حجي، 2016). وقد أشار كل من كوزان وايرجين وفارجولو (Kozan, Ergin & Varoglu, 2014) وماجي وسميث (Magee&Smith, 2013) إلى أن مفهوم القوة هو مفهوم اجتماعي، وذلك يعني أنه مرتبط بالأفراد والعلاقات بينهم، حيث تتغير القوة بتغير الظروف والأفراد والأوقات، بالتالي فهي غير ثابتة وإنما تتصف بالحركة المتغيرة، وتعتمد على التكامل بين الأطراف،

فكل طرف يمكنه أن يؤثر في الطرف الآخر، ويمكنه مساعدة الطرف الآخر أو إعاقته انطلاقاً من الحرية والرغبة في الاستجابة لهذه القوة، وقد تستخدم القوة للدفاع عن المصالح. توالى الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة للقوة التنظيمية باعتبارها عاملاً مهماً لفهم أداء المنظمات، فالقوة هي القدرة التي يمتلكها شخص ما للتأثير على الآخرين وجعلهم يقومون بأشياء محددة لتحقيق النتائج المرجوة لأصحاب السلطة ( Woods, 2016; Lussier & Achua, 2015).

كما بين السعود (2021) أن القوة هي مقدرة شخص في منصب ما على التأثير على العاملين وتنفيذ إرادته الخاصة سواء برغبتهم أم عنوة عنهم، والقدرة على التأثير على سلوك الأشخاص من خلال ترتيب الموارد وتوجيهها بهدف جعلهم ينجزون أهداف معينة للمنظمة، وبالتالي فهي تعتبر القدرة على إحداث الإذعان والذي قد يكون قسرياً. وتستخدم المنظمات القوة بشكل فعال للسيطرة على أعضائها وتحقيق رؤيتها والنهوض بها، فالاستخدام الفعال للقوة هو العنصر الأكثر أهمية في عمل القادة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتسيير أنشطتها، بينما غياب استخدام القوة بشكل فعال، وإساءة استخدامها قد يؤدي إلى التفتت في المنظمة والتراجع، فتصبح مصدراً للهدم بدلاً من أن تكون مصدراً للبناء والنجاح.

وتلعب القوة التنظيمية دوراً مهماً في تسهيل تكيف المنظمة مع البيئة، حيث تكمن أهمية القوة في مدى قدرتها وتأثيرها الفاعل من خلال العمليات التي تقوم بها وطرق استخدامها وتوظيفها، والقوة مرتبطة بالأفراد والعلاقات فيما بينهم، وهي المسيرة للأعمال، ومن خصائصها أنها تكون مخولة لوظيفة الفرد، ومقبولة من قبل المرؤوسين، فالشخص الذي

يملك سلطة مشروعة بحكم وظيفته، يمارس القوة ويمكنه نيل طاعة الآخرين (السليم & الهادي، 2022؛ مباركة وسلمي، 2020).

اتفق لونيبيغ (Lunenburg, 2012) وميتل والياس (Mittal & Elias, 2016) على أن القوة التنظيمية تدل على القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، للتصرف بشكل محدد وتحقيق غايات ما كان يمكن تحقيقها دون استخدام القوة، فالقائد يحتاج إلى فهم كيف تكون القوة المكتسبة، ومعرفة كيفية استخدامها والوقت المناسب لاستخدامها، ويجب أن يكون قادر على توقع آثارها المحتملة.

بالاعتماد على ما سبق ذكره عن أهمية القوة التنظيمية لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، لا بد من التعرف على مصادر القوة التنظيمية وآثارها المحتملة وكيفية استخدام المديرين لهذه المصادر في تعاملهم مع المرؤوسين.

#### 4.2.1 مصادر القوة التنظيمية

أشار كل من راندال (Randall, 2012) ونارتجون (NARTGÜN, 2017) إلى عدم اتفاق الكتاب والباحثين على مصادر محددة للقوة التنظيمية، والسبب في هذا الاختلاف هو تعدد وجهات النظر في دراسة مصادر القوة التنظيمية، إلا أن جميع مصادر القوة يمكن تقسيمها إلى بعدين هما القوة الناشئة عن المنصب، والقوة الناشئة عن الشخصية، حيث يمكن للقادة استخدام البعدين لتعزيز مناخ العمل الأخلاقي في المنظمة، والقادة الأكثر فعالية يعتمدون على القوة الناشئة عن الشخصية. كما أكد راندال ونارتجون على أن تصنيف بيرترام رافن وجون فرنش (French & Raven) يعتبر المرجع الأساسي والشامل لتصنيف القوة

التنظيمية على أساس قوة الفرد. وبناء على ما تم ذكره فقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على تصنيف رافن وفرنش (Raven & French)، حيث ارتأت الباحثة أن تدرس واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية بأبعادها الخمسة معتمدة على تصنيف رافن وفرنش، وفيما يلي توضيح لهذه المصادر الخمسة.

القوة الشرعية: هي قدرة الشخص على التأثير في سلوك الآخرين بسبب المنصب الذي يشغله، وهذا يعني أن منظمة ما قد منحت فردا يشغل منصب معين الحق في التأثير وتوجيه الآخرين، وبالتالي فإن المديرين لديهم هذه القوة، وهي الحق في مطالبة الآخرين بالقيام بأمر تعتبر ضمن نطاق سلطتهم. ويقبل أعضاء المنظمة حقيقة أن المدير لديه الحق والصلاحية في توجيه الأوامر، إلا أنهم قد يشعرون بأنهم ملزمون باتباع الأوامر والتعليمات التي يوجهها المدير بحكم موقعه وما يمتلكه من إمكانيات التي يخولها له القانون لتوجيه المطالب. وينبغي الاهتمام بعدم استخدام القوة الشرعية دون داع، ففي المؤسسات التعليمية يتوقع أن تبنى العلاقات بين المدير والموظفين على أساس الثقة، وبالتالي ستتضرر الثقة المتولدة في المؤسسات التعليمية إذا ما وضع المسؤول أو المدير منصبه في المقدمة، حيث أن الاستخدام المكثف للقوة الشرعية يؤثر سلبا على الموظفين من حيث الولاء والالتزام والثقة والتحفيز، ويؤدي إلى زيادة المقاومة (Argon & Dilekçi, 2016; Randall, 2012).

قوة المكافأة: هي قدرة الشخص على التأثير في سلوك الآخرين من خلال تزويدهم بالأشياء التي يريدون الحصول عليها، وتعرف بأنها القدرة لإعطاء أو تقديم مكافآت قد تكون مالية أو غير مالية مثل الترقيات والثناء والتقدير، مما يجعل الآخرين ينفذون أوامره، بحيث يقدر

المستفيد هذه المكافآت. وتعني أيضا قدرة الشخص على التأثير على الآخرين من خلال إعطائهم أشياء ذات قيمة لهم، وهذا يعني أن الموظفين عند قيامهم بالالتزام بالمهام وطلبات المدير، يكون لديهم توقع المكافأة والتقدير والمزايا أو المكاسب بمعنى ما. ولكي تصل هذه القوة إلى هدفها، من المهم أن تلبى المكافآت احتياجات الموظفين، وأن يتم التعبير عن غرضها بوضوح، حيث من الممكن أن تؤدي قوة المكافأة إلى أداء أفضل إذا ما ارتبط الأداء بالمكافآت (الزبيدي، 2017; Lunenburg, 2012; Argon & Dilekçi, 2016).

قوة التهديد بالعقاب (القسرية): هي قدرة الشخص على التأثير في سلوك الآخرين من خلال معاقبتهم أو عن طريق خلق تهديد محتمل بالقيام بذلك، وهنا يتم قيادة الموظفين نحو التصرف بطريقة معينة بالاعتماد على قوة التهديد، مما يؤدي إلى طاعة الموظفين من منطلق خوفهم من العقاب في حالة عدم استجابتهم لأوامر المدير، وهذا يعني الإذعان عن الطريق التخويف. ويتم استخدام العقاب في معظم الحالات التي يرفض فيها الموظفون تنفيذ توجيهات وأوامر المديرين. إلا أن لاستخدام القوة القسرية آثار جانبية سلبية تضر بمناخ وسلام المؤسسة أو المنظمة، ويولد مشاعر سلبية لدى الموظفين ويؤثر على الروح المعنوية والدافعية لدى الموظفين، مما يؤدي إلى ضعف الأداء وعدم الرضا ويسبب نوع من الإحباط والخوف مما قد يؤدي إلى الانتقام (السعود، 2021؛ يوسف & ناجي، 2014; NARTGÜN, 2017).

قوة الخبرة: هي قدرة الشخص على التأثير في سلوك الآخرين بسبب امتلاكه المعرفة أو المهارات أو الخبرات، حيث أن إيمان الموظفين بقوة الخبرة للمدير يولد مواقف وسلوكيات



إيجابية لديهم اتجاه المدير، ويزيد من ميلهم إلى الطاعة والامتثال لأوامره. كما تعرف قوة الخبرة على أنها القدرة على التأثير على الآخرين بسبب اعترافهم وثقتهم بقدرات المدير أو المسؤول، مما يجعل المدير يتمتع بالمصداقية. وهناك مكونان لقوة الخبرة وهي امتلاك المعلومات والقدرات الفنية التي يمتلكها المدير، مما يزيد من احترام التابعين وامتثالهم له، وذلك لمعرفته وتفوقه عليهم في المعلومات والمهارات في مجال العمل. ويعتبر هذا النوع من القوة أعلى أنواع القوة جودة والأكثر مرونة بين أنواع القوة، فمن خلال الإقناع يساهم استخدام قوة الخبرة من قبل الإداريين في المؤسسة في تكوين مواقف إيجابية اتجاه الإدارة بين الموظفين (Argon & Dilekçi, 2016; Kovatch, 2020; Lumby,2019).

القوة المرجعية: تم تعريفها على أنها قدرة الشخص على التأثير في سلوك الآخرين لأنهم يحبون الفرد ويقدرونه ويحترمونه، حيث ترتبط هذه القوة ارتباطاً مباشراً بالشخصية الجاذبة للمدير أو المسؤول وصفاته التي تدفع من يعمل معه للتفاعل معه وتنفيذ ما يطلب بشكل طوعي، وبالتالي ترتبط بالعناصر والسلوكيات الشخصية، حيث يمتلك المسؤول خصائص تثير إعجاب من يتعامل معه، وهذا ما يسمى بالقوة الكاريزمية. إن استخدام المديرين لهذا النوع من القوة في المؤسسات التعليمية يسهل تحقيق الأهداف التنظيمية والتأثير على المعلمين للقيام بما يطلب منهم من مهام، حيث يكون فيها اتصال فعال بين المدير والمعلمين، وتؤدي هذه القوة إلى الثقة الحماسية والامتثال والولاء والالتزام من قبل المعلمين، فالمدير الكاريزمي شخص يمتلك القدرة على معرفة مشاعر وحاجات الموظفين، ويكون قادراً

على خلق رؤيا تدفع نحو الولاء لسياسته (الزبيدي، 2017; Ootom, 2018 ;  
 .(Alqatawenah, 2018

وقد تم تصنيف مصادر القوة الخمس التي حددها فرنش ورافن (French & Raven) إلى فئتين هي مصادر القوة الرسمية ومصادر القوة غير الرسمية، حيث تم تصنيف قوة الخبرة والقوة المرجعية على أنها مصادر غير رسمية، وهذا يعني أنه يمكن للفرد أن يمتلك قوة مرجعية أو قوة الخبرة دون أن يكون له أي سلطة رسمية أو أن يكون هنالك موظفين تحت قيادته، وتم تصنيف قوة المكافأة وقوة الإكراه والقوة الشرعية الى مصادر رسمية، حيث أن هذه المصادر موجودة بسبب شغل منصب رسمي، وبناء على هيكل هرمي محدد (French & Raven ,1959).

تم تصنيف هذه المصادر بطريقة أخرى على أنها قسرية وغير قسرية، حيث تم اعتبار مصدر قوة الإكراه مصدر قوة قسري، أما المصادر الغير قسرية هي (الخبرة والشرعية والمكافأة والمرجعية)، ويعد استخدام مصادر القوة غير القسرية مفيدا في مواقف مختلفة لتحفيز الموظفين. وينعكس سلوك القائد في الظروف والمواقف المختلفة على العلاقة المهنية مع موظفيه بشكل فردي ومع فريق العمل كاملا، كما ينعكس على ولاء الموظفين تجاه هذا القائد (Kovach, 2020). كما وأشارت كوفاتش على أن استخدام قوة المكافأة يعمل على زيادة الإنتاجية للمرؤوسين، من خلال استخدام كلمات تشجيع أو تقديم ومنح بعض الجوائز أو تمكين المرؤوسين، بينما استخدام القوة القسرية له تأثير مباشر على انخفاض رغبة الموظفين في إحداث تأثير إيجابي أو تحسين الإنتاجية. وقد أكد على ذلك وود ( Woods,

(2016) حيث أشار إلى أن استخدام قوة المكافأة هي عامل إيجابي لخلق بيئة محفزة على العمل، كما أنها عامل مهم لإزالة أي عوامل سلبية تؤثر على إنتاجية المرؤوسين، مع إدراك أن بيانات العمل الإيجابية تؤدي إلى زيادة جهد المرؤوسين.

يستخدم المديرون في المؤسسات التعليمية أثناء قيامهم بأنشطة الإدارة مصادر القوة الشرعية والمكافآت والخبرة وقوة المرجعية بشكل منفصل أو مجتمعة على مستويات مختلفة، وقد تؤدي الطريقة التي يستخدم فيها المديرون أنواع قوة محددة إلى تقليل أو إعاقة كفاءة أنواع القوة الأخرى، ولذلك يجب أن يكون المديرون مجهزين بالمعرفة والمهارات اللازمة أثناء استخدام مصدر القوة ذي الصلة (يوسف، ناجي، 2014؛ Woods, 2016).

اتفق كل من أحمد (2017) والسليم & الهادي (2022) والهنداوي (2021) على أن القائد الحقيقي هو من له تأثير بشخصيته على المرؤوسين، حيث يظهر احتراماً للمرؤوسين وتقديراً لهم، ويتعامل معهم بثقة، ويكون قدوة لهم في التعامل، مبتعداً في تعامله معهم عن قوة المنصب. بينما اعتماد القائد على قوة التهديد لإجبار المرؤوسين على فعل ما يريد فهذا تكمن الخسارة الحقيقية للمنظمة لأنه يحافظ على المنصب ويخسر تقدم المنظمة. فامتلاك القائد لأبعاد القوة التنظيمية والقدرة على تطبيقها والعمل بها ينعكس بشكل إيجابي على قوة المنظمة وعلى تحقيق أهدافها، إذا ما كان لدى القائد القدرة على معرفة حاجات المرؤوسين وساعدهم على تحقيقها، ويساعد على ذلك امتلاك القائد للكاريزما بما فيها من صفات ومؤهلات شخصية تدفعه للتعامل مع المرؤوسين بشكل إيجابي.

أكد كل من حجي (2016) وميتال والياس (Mittal & Elias, 2016) على أن القائد الذي يمتلك مصادر القوة المختلفة يتمتع بالقدرة على مواجهة المشكلات والتصدي لها بطرق غير تقليدية، ويمتلك القدرة على التفكير الابتكاري ونتاج الأفكار الجديدة، وعلى التنبؤ بالأفضل دائماً لمنظّمته، حيث يتمتع برؤية يستشرق من خلالها المستقبل.

وأشار كل من الرجبي & عويدات (2018) وأكيوز وكايا (Akyüz, Kaya, 2015) والتينكيرت وييلماز (Altinkurt, Yilmaz, 2012) على أن امتلاك القائد للقوة الرسمية ممزوجة بقوة المكافأة تمكنه من توجيه المرؤوسين إلى استنباط الأفكار المتميزة في العمل مما يعزز لديهم الطلاقة والأصالة في إيجاد الأفكار للحصول على المكافأة المرودة، وتمتع القائد بقوة الخبرة تمكنه من الإحساس بالمشكلات بشكل أكبر وذلك ينعكس على ثقة المرؤوسين بقدرات قائدهم.

مما سبق تبين أن مصادر القوة التنظيمية واستخدامها ارتبط بالقيادة، وأن أحد مصادر القوة التنظيمية هو القوة الشرعية أو الرسمية، وهي التي تتبع من المنصب الرسمي للشخص، وتضمن حق المدير في ممارسة القوة على الموظفين، وهنا يتبادر إلى أذهاننا تساؤل مهم، هل يوجد فرق بين القوة التنظيمية والسلطة الرسمية؟ لذلك كان لا بد من توضيح الفرق بين القوة التنظيمية والسلطة الرسمية والقيادة.

### 5.2.1 القوة التنظيمية والسلطة الرسمية والقيادة

أكد السعود (2021) على وجود فرق بين مصطلحي القوة والسلطة، فالسلطة ترتبط بالحق القانوني الذي يمتلكه القائد أو المسؤول لاتخاذ قرار محدد، وإصدار الأوامر لضمان

حسن سير العمل، وبالتالي فهي القوة التي تمكن المسؤول أو القائد من تحقيق أهداف معينة في العمل، أي أنها ذات علاقة بالمركز الذي يشغله الشخص، بينما القوة ليست بالضرورة أن ترتبط بالمركز، فمن الممكن أن يمتلك المسؤول قوة غير القوة التي يكتسبها من منصبه الذي يشغله.

ترتبط القوة والقيادة ارتباطاً وثيقاً، فبينما يمكن للفرد أن يمارس القوة دون أن يكون قائداً، فلا يمكن للفرد أن يكون قائداً بدون قوة، فالقيادة بشكل عام تعني التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، والقوة هي القدرة لشخص ما داخل المنظمة للتأثير على الآخرين، فالقائد يستطيع الاعتماد على قوته الشرعية التي تتبع من منصبه للتأثير على المرؤوسين، واستخدام قوة المكافآت أو التهديد لإصدار الأوامر وطلب تنفيذها، إلا أن هنالك لدى القائد مصادر أخرى للقوة يستطيع من خلالها التأثير على المرؤوسين (Nikoloski, 2015).

ترتبط فاعلية القائد بمقدرته على التأثير فيمن يعمل معه، حيث يعتمد هذا التأثير على نوع ومصدر القوة التي يستخدمها القائد، وهي ما أسماها الباحثون القوة التنظيمية، ويعتمد نجاح المديرين على طريقة تأثيرهم على العاملين معهم، وقيادتهم في اتجاه السلوكيات المرغوب فيها بما يتلاءم وأهداف المنظمة، ويتطلب ذلك أن يمتلك المدير كفاءات محددة تتجاوز استخدام القوة التي تمنحها له المنصب، وفي هذا السياق فمن المتوقع أن يجلب الإداريون عناصر إنسانية إلى المقدمة، وعرض السلوكيات التي تركز على الخصائص الشخصية كمصدر لقوتهم (الزيدي، 2017؛ Argon, Dilekçi, 2016). وذلك ما أكدته السعود (2021) حيث أشار إلى أن محور العملية القيادية هو التأثير وأن القيادة تتضمن

تعامل القائد مع الموظفين في المنظمة التي يقود لتحقيق أهداف هذه المنظمة، وهي مقدره القائد على التأثير في سلوك فرد أو جماعة، للعمل برغبة من أجل تحقيق هدف أو أهداف المنظمة، وهذا التأثير يعتمد على نوع ومصدر القوة التي يمارس القائد من خلالها القيادة على الآخرين.

كما أكد الهنداوي (2021) على أن القيادة توجيه وليس تفتيش، وهي دعم وليست تصيد ومراقبة، وهي مشاركة الأفراد وليست السيطرة عليهم، ومساندة ودعم للآخرين وليست تقييد لحياتهم، وأنها إنجاز وليست تتبع أخطاء، والقائد الأكثر فعالية هو الذي يستمع لوجهات نظر من يعمل معه بانفتاح، ويبيدي استعداداه لخدمة أعضاء فريق العمل، ويبادر بتحمل المسؤولية وحل المشكلات. فالمعيار الحقيقي للقيادة هو التأثير، لذلك فان أول طريقة لتقييم تأثير القائد، هي النظر إلى من يعمل معه والمحيطين به، من حيث مدى احترامهم له ومدى تأثيره على سلوكهم.

مقارنة بين مواصفات القوة التنظيمية ومواصفات القيادة، يتبين تداخل المفهومين بدرجة كبيرة، فالقوة تستخدم من قبل القادة كوسيلة لتحقيق أهداف الجماعة، حيث يحقق القادة الأهداف ووسيلتهم لتحقيقها هي القوة. أما بالنسبة للاختلافات بين القوة التنظيمية والقيادة فأهمها هو التوافق، والمقصود هنا أن القوة لا تتطلب توافق الهدف، بل تتطلب الاعتمادية فقط والتي تعتبر عاملا أساسيا في فهم القوة، حيث تبدأ الاعتمادية بالافتراض أنه كلما زاد اعتماد (ب) على (أ) كلما زاد قوة (أ)، فحينما يمتلك شخص شيء يحتاجه الآخرون ويمتلك

السيطرة عليه ويجعل الآخرين يعتمدون عليه، فهذا يجعل ذلك الشخص يمتلك القوة على الآخرين ويمارسها عليهم (السنوار, 2018).

أما الاختلاف الثاني يتعلق باتجاه التأثير، فالقيادة تركز على التأثير النازل من القائد إلى الموظفين وتقل من أهمية التأثير الأفقي أو الصاعد، بينما نجد القوة تأثيرها يكون إلى الأسفل، أو أفقياً أو إلى الأعلى. أما الاختلاف الثالث، فهو تركيز البحث، حيث أن القيادة تركز بحثها وبدرجة كبيرة على الأسلوب، حيث يتم التركيز هنا على مدى الدعم الذي يجب أن يقدمه القائد للمرؤوسين، وعلى درجة مشاركة القائد للمرؤوسين في اتخاذ القرارات، أما القوة فهي تعني البحث عن القوة التي يمكن استخدامها في مجالات أوسع، وهنا نجد التركيز على فرض الطاعة، وقد تستخدم من قبل الجماعة للسيطرة على الأفراد أو الجماعات الأخرى (Lumby, 2019).

مما سبق يتضح أن القوة هي القدرة على التأثير على سلوك الآخرين، والسلطة هي الحق في القيام بذلك ومصدرها القانون، أما القيادة فمحورها هو التأثير وهي مقدره القائد على التأثير في سلوك فرد أو جماعة، للعمل برغبة من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة. وبما أن المنصب الذي يشغله الشخص يعطيه الحق في توجيه أداء المرؤوسين، فهذا يعني أن مدير المدرسة بحكم منصبه الوظيفي يمتلك الحق القانوني في توجيه أداء المعلمين، وبما أن القيادة محورها التأثير وتركز على التأثير النازل من القائد إلى الموظفين فهذا يدفعنا للتفكير والبحث فيما إذا كان مدير المدرسة هو قائد في مدرسته.

يخط الكثير بين مفهومي الإدارة والقيادة، ويعتبر أنهما نفس المعنى، إلا أنه في الواقع هناك اختلاف كبير بين المفهومين من أكثر من ناحية، ونقطة الاختلاف الأهم بين الإدارة والقيادة هي ما تركز عليه كل منهما، إذ تضع الإدارة كل تركيزها على المخرجات أي نتائج الأداء والمكونات المادية، مع إهمال العنصر البشري، وعكس ذلك تماماً في القيادة إذ تركز بشكل كبير على العنصر البشري وتهتم به وبتنمية مهاراته وقدراته وتدريبه، لتحفيزه على أداء العمل وإنجاز الأهداف. فالمدير على عكس القائد يلجأ إلى إجبار المرؤوسين على أداء الوظائف وتحقيق أهداف المنظمة بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات والقوانين التي رسمتها الإدارة العليا في المنظمة، وتتصف العلاقة بينه وبين مرؤوسيه بأنها رسمية جداً، وبالإضافة إلى ذلك فإن المدير يتصف بأنه ذو تخطيط قصير الأجل، بينما القيادة بشكل عام هي عملية تأثيرية، والإداريون الذين لا يتمتعون بالسمات القيادية غالباً يميلون إلى الحفاظ على ثبات الوضع خوفاً من التغيير (Woods, 2016).

أكد كل من القاتونا (Alqatawenah, 2018) وكاكوري (Kakkuri, 2017) أن الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية وواقع الأنظمة التربوية في الدول المتقدمة، تسعى إلى تحقيق رؤية حديثة لموضوع الإدارة المدرسية فيها، مستندة إلى مفهوم القيادة التربوية، بما يرتقي بمدير المدرسة من موقع التسيير إلى موقع التأثير، إلا أن إيجاد مدير المدرسة المؤثر لا المسير، يستدعي بالنظام التربوي تغيير النظرة التقليدية لمدير المدرسة، وإعادة النظر في تقييم أداء مدير المدرسة وفقاً لمستوى تنفيذه لواجباته الإدارية التقليدية.



وأشار السعود (2021) إلى أن الكثير من العلماء اعتبروا القيادة جوهر العملية الإدارية، حيث تم تعريف القيادة التربوية على أنها القدرة التي يؤثر بها المدير على المرؤوسين ويكسب طاعتهم وامتثالهم لأوامره بهدف توجيههم لتحقيق أهداف محددة. فمفهوم القيادة أوسع وأشمل في جوهره من مفهوم الإدارة، ولذلك لا يمكن تعميم أن كل مدير بالضرورة أن يكون قائد، أما مفهوم القيادة المدرسية فيعني مقدرة مدير المدرسة على التأثير في سلوك العاملين في المدرسة، وفي مقدمتهم المعلمين لتحفيزهم للعمل برغبة، من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

إن وظيفة القيادة المدرسية تتطلب من مدير المدرسة أن يتطور بفكره وسلوكه حتى يبلغ مرتبة القائد الذي يعمل للرفي بمدرسته وزيادة كفاءتها وتحسين أدائها وتجويد عملياتها، فالقائد التربوي هو حجر الرحي في تحسين العملية التربوية وتطويرها، ولذلك فلا بد من الاهتمام بطريقة اختيار مدير المدرسة وتأهيله (Aksoy, 2022; Gaol, 2021; Dickens et al., 2021). كما أشار أرفيس (2017) إلى أن المديرين الأقوياء عادة يكونون قادة أقوياء، ويمتلكون القدرة على التأثير على من يعمل معهم، بغرض توجيههم وإرشادهم، وإقناعهم بأن مساهمتهم في تحقيق أهداف المدرسة المرجوة يعتبر نجاحا شخصيا لهم وتحقيقا لأهدافهم. وأكدت حيرش (2018) على أن للقيادة المدرسية طابع خاص يميزها عن القيادات الأخرى، حيث تتطلب من مدير المدرسة القائد أن يكون على معرفة بطبيعة البيئة المدرسية والتركيبية البشرية الموجودة فيها، بحيث تسمح له تلك المعرفة بتحقيق الأهداف التربوية التي يتوخاها المجتمع من هذه المؤسسة التي يتوقف عليها تقدمه وتطوره. ويعتبر

مدير المدرسة القائد صورة للجماعة التي يعمل معها، ورمزها والمسؤول عن إيجابياتها وسلبياتها، حيث يستطيع تحقيق أهدافها من خلال خبراته ومؤهلاته العلمية وقدراته على التأثير في المعلمين والعاملين معه من خلال استخدامه لطرق مختلفة ومصادر من القوة تمكنه من تحقيق أهداف المدرسة والجماعة بشكل عام.

وأشار كل من بايرك وألتينكيرت وييلماز (Bayrak, Altinkurt & Yilmaz, 2014) ونيكولوسكي (Nikoloski, 2015) على ضرورة امتلاك مديري المدارس لمصادر القوة التنظيمية واستخدامها بشكل جيد وفعال للتأثير على المعلمين لينعكس ذلك على أدائهم وكفاءتهم بالعمل، حيث يعتمد تطبيق أو توظيف مصادر القوة التنظيمية على امتلاك المدير للشخصية الكاريزمية بما فيها من مؤهلات شخصية تدفعه للتعامل مع المعلمين بشكل إيجابي، فالقائد الكاريزمي يمتلك تبصر بحاجات المرؤوسين، وذلك ينعكس على استجاباتهم لأوامر المدير ذو القوة المرجعية.

بعد ما سبق ذكره عن دور المدير القائد في التأثير على المعلمين، وعلى دوره المهم في توظيف مصادر القوة التنظيمية لتوجيههم بهدف تحقيق أهداف المدرسة المرجوة وتقديمها، كان لا بد من معرفة ما هو واقع توظيف القوة التنظيمية في السياق التربوي الفلسطيني، وكيف تهتم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بإعداد مديري المدارس كقادة ومؤثرين في مواقعهم للنهوض بالعملية التعليمية في فلسطين.

## 6.2.1 واقع توظيف القوة التنظيمية في السياق التربوي الفلسطيني

يعيش المجتمع الفلسطيني في ظل ظروف صعبة محليا وإقليميا وعالميا في عصر تزايد الانفجار المعرفي وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يتطلب من المنظومة التربوية والتعليمية توفير مناخ تنظيمي تنموي متميز سواء للهيئة الإدارية أم للهيئة التدريسية وللطلبة، ولتعزيز الطلبة وتشجيعهم على التعليم، وللارتقاء بطاقتهم بحسب ميولهم واتجاهاتهم وقدراتهم، ولتلبية حاجاتهم وحاجات المجتمع الفلسطيني الذي يتطلع بشغف إلى إقامة الدولة الفلسطينية (أبو شمالة، 2013).

كان لا بد لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتراحي مديرياتها التعليمية وامتدادها، بين منطقتين منفصلتين جغرافياً قصراً هما الضفة الغربية وقطاع غزة، أن تحافظ على وحدتها التي تعكس مدى قوتها. ولقد استطاعت هذه الوزارة أن تقدم نموذجاً وحدوياً، فرغم كل تحديات الاحتلال إلا أنها تمكنت من أن تحافظ على قواسم مشتركة، وبرهنت ذلك في امتحانات ثانوية عامة موحدة، والتنسيق للمانحين وبناء المدارس وغيرها من الأنشطة، وهذا يدل على توفر سمات قيادية تعبر عن مسؤولية عالية لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (السودي، 2016).

تضمن دليل المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس في فلسطين تسع وعشرون معياراً، والتي تم الاتفاق عليها ووضعها من قبل هيئة تطوير مهنة التعليم عام 2014، كان من ضمن هذه المعايير، امتلاك المدير للمعرفة والفهم لمفاهيم القيادة والإدارة التربوية ونظرياتها، وأن يعمل على توفير بيئة داعمة للعملية التعليمية، وتوفير فرص النمو المهني

لطاقم العاملين في المدرسة، وأن يتأمل في ممارساته الإدارية وقيمها، حيث تركز هذه المعايير على الإدارة المدرسية والقيادة التربوية والاتصال والتواصل، ودعم المعلمين ومساندتهم (عدوان، 2020).

تسعى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إلى التحسين المستمر في خططها ونشاطاتها، وتعتبر الحاضن الرئيسي لمديريات التربية والتعليم بمدارسها الحكومية على اختلاف تصنيفات تلك المدارس من مدارس أساسية وثانوية، حيث تستمد هذه المدارس قوتها من قوة مديرياتها ووزارتها. وتعكس الخطة الاستراتيجية الخمسية لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية 2017 - 2022 نقلة نوعية مهمة خلال تلك السنوات، حيث هدفت الوزارة من خلال هذه الخطة لتطوير عملية التغيير المطروحة، ولتحويل دور مديري المدارس من المهام الإدارية البحتة إلى القضايا الخاصة بالجودة التعليمية، وتوفير مناخ تعليمي محفز للمعلمين للعمل، واعتماد برامج متخصصة في القيادة التربوية (السيد، 2019).

كما أولت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية اهتمامها في موضوع إعداد مديري المدارس، من حيث التخطيط له والبرامج اللازمة لتطوير وتأهيل المديرين في الوزارة، حيث عملت الوزارة على متابعة التغييرات المستجدة والتغلب على تحدياتها استجابة منها إلى الحاجة الملحة لترجمة هذه الرغبة في التغيير والارتقاء بأداء مديري المدارس. وحرصاً من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على تطوير كفاءة مديري المدارس أثناء الخدمة، فقد سعت إلى إقامة دورات تدريبية متخصصة لمدة فصل دراسي في المعهد الوطني للتدريب، لإتاحة الفرصة لأكثر عدد ممكن من المديرين لتطوير مهاراتهم، حيث هدف هذا التدريب إلى خلق

أنماط قيادية تربوية ناجحة، من خلال اطلاع المديرين على النماذج الحديثة في مجال الإدارة بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص (قشوع، 2023).

كما هدفت هذه البرامج إلى زيادة أداء المديرين وكفائتهم الإنتاجية، واكتساب معارف ومهارات جديدة للمدير القائد المؤثر لمواجهة المواقف الطارئة المختلفة والتعامل معها بشكل سليم، وتطوير السمات الشخصية لمدير المدرسة، بحيث يكون المدير قدوة حسنة للمعلمين سلوكاً وتصرفاً، ودعم توافر سمات المهارات الإنسانية لدى مدير المدرسة والتي تتمثل في قدرة مدير المدرسة على التعامل مع الآخرين وتفهمهم، ووجود علاقة إيجابية بين مدير المدرسة والمعلمين (دودين، 2018).

وقد ساهمت هذه الدورات في إحداث تغييرات إيجابية في سلوك واتجاهات مديري المدارس، وفي تزويد مديري المدارس بمجموعة من الممارسات القيادية التي تحدث تأثيراً فعالاً على العاملين في المدارس، مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الأداء والإنتاج، والتطوير والتحسين المستمر على أداء المديرين (السيد، 2019).

وكما ذكر قشوع (2023) لم تحقق إنتاجية مديري المدارس التوقعات التي تؤدي إلى تحسين أداء المديرين كقادة تربويين في مدارسهم بالرغم من كل ما سبق ذكره، حيث تبين أن هناك قصوراً في تنمية قدرات قادة التغيير في المؤسسات التعليمية، وفي امتلاكهم كفايات تساعد في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه. ولعل ما يفسر جزءاً من هذا الواقع هو القصور في إعداد مديري المدارس في مجال قيادة التغيير والتطوير وغياب البعد المعرفي للتغيير. كما أن مؤشرات الوضع الراهن أشارت إلى قصور

في تدريب مديري المدارس على الأساليب المتطورة التي تساعدهم في اتخاذ القرارات وإدارة الصراعات التي تحدث في المدرسة بكفاءة عالية، حيث تتعرض المؤسسة التربوية في فلسطين لأزمات حادة من أبرزها الاحتلال الإسرائيلي والأزمات المتلاحقة المرتبطة به، والعنف المدرسي وتزايد أعداد الطلبة والأزمات المالية والأزمات المتكررة المتعلقة بامتحانات الثانوية العامة، مما يتطلب من المؤسسات التربوية استيعاب التغيير باتجاه إعداد مديري المدارس الإعداد الجيد ليكونوا قادة مؤثرين في مواقعهم، وللقيام بمهامهم في توجيه فريق العمل من المعلمين، فالأزمات التي تواجه المؤسسات التربوية تمثل نقطة حرجة وحاسمة في كيانها، مما قد يفقد المديرين القدرة على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها.

مما قد يفسر هذا الواقع أيضا مقاومة بعض المديرين للتغيير والخوف من تنفيذ استراتيجيات تطويرية تهدف إلى انتقال أدائهم من واقعه الحالي إلى الواقع المنشود، مما يجعلهم يتمسكون بالأنماط التقليدية للإدارة. كما أننا لا نستطيع هنا أن نغفل عن مركزية وزارة التربية والتعليم في صنع واتخاذ القرارات والمركزية في التخطيط الاستراتيجي، وضعف مشاركة مديريات التربية والتعليم في التعيين والاختيار للوظائف، وقلة المخصصات المالية المناسبة لأغراض التطوير وتنفيذ الأنشطة والاستراتيجيات التطويرية في المدارس واللازمة لتحفيز المعلمين (دودين، 2018).

بين كل من السنوار (2018) وزيبليم وايرتيرك (ZIBLIM & ERTÜRK, 2022) أن القوة التنظيمية تعد العنصر الأهم في إدارات المدارس، حيث يتم من خلالها تجميع جهود العاملين وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك يتطلب وجود مديري مدارس

أقوياء قادرين على التأثير على العاملين وتوجيههم واتخاذ القرارات المناسبة بهدف تحقيق الأهداف والغايات المرجوة. وقد أكدت الزبيدي (2017) على أن اختيار المدير لمصدر القوة التنظيمية الملائم ينعكس إيجابيا على تحسين الأداء المدرسي، وينتج عنه ظهور كادر تعليمي مميز ومنتج وفعال.

اتفق العديد من الباحثين (قاسم، 2018;2015; Simpson et al., 2012)، Lunenburg) على أن نظرية فرنش ورافن تعد من أكثر نظريات القوة قبولا، ذلك لأنها تتضمن معظم ما جاءت به النظريات الأخرى والتي تم عرضها سابقا، حيث تم عرض النظريات الست الأكثر أهمية عن القوة والتأثير، لذلك ارتأت الباحثة اعتماد نظرية القوة الاجتماعية لفرنش ورافن (French & raven) في هذه الدراسة، وما قدمته من تصنيفات لمصادر القوة وهي خمسة: قوة المكافأة، قوة الإكراه، القوة الشرعية، والقوة المرجعية وقوة الخبرة. كما وتتفق نظرية القوة الاجتماعية مع أهداف الدراسة المتمحورة حول معرفة واقع توظيف مديري المدارس لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين.

لذلك ستقوم الباحثة في هذه الدراسة بالتعرف على واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين، بالاعتماد على تصنيف فرنش ورافن (French & raven)، لما لها من أهمية ودور في المساعدة على تطوير المؤسسات التربوية والنهوض بها وزيادة كفاءتها.

### 3.1 مشكلة الدراسة

يعتمد نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها على أداء قادتها، حيث تشكل الإدارة محورا أساسا لأي مدرسة، كما تعد القوة التنظيمية التي يمتلكها ويمارسها مديرو المدارس الركيزة الأساسية التي تستند عليها المدرسة، حيث ارتبطت القوة التنظيمية بتوفير المناخ التربوي المناسب الذي يعزز دافعية المعلمين ويزيد من التزامهم وولائهم للعمل، بالاعتماد على أبعاد القوة التنظيمية التي يتم استخدامها وكيفية وتوقيت استخدامها (السليم & الهادي، 2022).

بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، تبين للباحثة أهمية استخدام مديري المدارس لمصادر القوة للتأثير على الموظفين، وما لها من أهمية في تحسين المناخ العام في المدرسة وتشجيع التطور والتميز، في الوقت الذي ظهر فيه التركيز المتزايد على أداء ومخرجات المدارس.

ومن خلال خبرة الباحثة في مجال التعليم، وبعد ما مررنا به من أزمات مختلفة في مدارسنا، وخاصة اضراب المعلمين في أعوام مختلفة، وما شهدته الباحثة من تفاوت في تعامل المديرين في الأزمات، وتركيز البعض على استخدام مصادر القوة المعتمدة على القوة الشرعية المستمدة من المنصب وعلى قوة التهديد والعقاب لإجبار المعلمين على انجاز ما يطلب منهم من مهام وللمحافظة على حرفية الأنظمة والقوانين السائدة. ما سبق ذكره جعل الباحثة تهتم بدراسة الموضوع، لمعرفة واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين، في مديرية رام الله والبييرة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين والمديرين.



وبالتالي من الممكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤالين الرئيسيين الآتيين:

- ما واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين في مديرية رام الله والبيرة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟
- كيف يؤثر توظيف مديرو المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين على العملية التعليمية؟

#### 4.1 أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين الرئيسيين الآتيين:

- 1- ما واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين في مديرية رام الله والبيرة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟ وقد انبثق عن السؤال الرئيسي الأول الأسئلة الفرعية التالية:
  - أ. كيف يتم توظيف القوة الشرعية من قبل مديري المدارس الحكومية في عملهم مع المعلمين؟
  - ب. كيف يتم توظيف قوة الخبرة من قبل مديري المدارس الحكومية في عملهم مع المعلمين؟
  - ج. كيف يؤثر توظيف قوة الإكراه من قبل مديري المدارس الحكومية في عملهم مع المعلمين على العلاقات فيما بينهم؟
  - د. كيف يتم توظيف القوة المرجعية من قبل مديري المدارس الحكومية في عملهم مع المعلمين؟

هـ. كيف يتم توظيف قوة المكافأة من قبل مديري المدارس الحكومية في عملهم مع المعلمين؟  
 2- كيف يؤثر توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين على العملية التعليمية؟

### 5.1 مصطلحات الدراسة

**القوة التنظيمية (اصطلاحاً):** عرفها السعود (2021) بأنها قدرة شخص في منصب وظيفي ما على التأثير على شخص آخر وتنفيذ إرادته الخاصة، سواء برغبة الطرف الآخر أو عنوة عنه، وذلك من خلال استخدام ما يمتلكه من مصادر القوة المختلفة التي حددها فرنش ورافن (French & Raven) وهي القوة الشرعية وقوة المكافأة والإكراه والخبرة والقوة المرجعية.

**وتعرف الباحثة القوة التنظيمية إجرائياً:** أنها قدرة مدير المدرسة على ممارسة التأثير على المعلمين وجعلهم يمثلون لأوامره، بهدف تحديد وتوجيه وتعديل سلوكهم لإنجاز سير العمل وتحقيق أهداف المدرسة المرجوة، والنهوض بالعملية التعليمية، من خلال توظيفه لما يمتلك من مصادر القوة وهي: القوة الشرعية والمكافأة والإكراه والخبرة والمرجعية.

### 6.1 أهداف الدراسة

هدف الدراسة الرئيس هو التعرف على واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين في مديرية رام الله والبيرة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كما تهدف إلى تحقيق أهداف فرعية أخرى وهي:

- التعرف على واقع مصادر القوة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية رام الله والبيرة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- التعرف على كيفية توظيف القوة الشرعية من قبل مديري المدارس الحكومية في عملهم مع المعلمين.
- التعرف على كيفية توظيف قوة الخبرة من قبل مديري المدارس الحكومية في عملهم مع المعلمين.
- التعرف على كيف يؤثر توظيف قوة الإكراه من قبل مديري المدارس الحكومية في عملهم مع المعلمين على العلاقات فيما بينهم.
- التعرف على كيفية توظيف القوة المرجعية من قبل مديري المدارس الحكومية في عملهم مع المعلمين.
- التعرف على كيفية توظيف قوة المكافأة من قبل مديري المدارس الحكومية في عملهم مع المعلمين.
- التعرف على كيف يؤثر توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين على العملية التعليمية.

## 7.1 أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها كونها تتناول موضوع مصادر القوة التنظيمية باعتبارها من أهم عوامل نجاح المؤسسات العامة بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص في الوقت الحالي، والذي يعد من الموضوعات الإدارية التي شهدت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة،

ولما لمديري المدارس من دور رئيسي في تحقيق الأهداف التربوية للمجتمع. وبالتالي فإن أهمية هذه الدراسة تنبثق من معرفة واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين في مديرية رام الله والبيرة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ومعرفة الأسباب التي تدفع المعلمين للامتثال لرغبات المدير وتوجيهاته.

كما ويؤمل أن يستفيد مديرو المدارس الحكومية والمسؤولون في وزارة التربية والتعليم من نتائج هذه الدراسة في معرفة مصادر القوة الحقيقية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية رام الله والبيرة، فما يتم داخل أسوار المدرسة من ممارسات المدير من أهم المحاور لإنجاح العملية التعليمية وتقدمها. بالإضافة إلى توجيه أنظار المسؤولين إلى مصادر القوة التنظيمية وأهمية توظيفها للنهوض بالعملية التعليمية وتحسين نتائجها ومخرجاتها، حيث أن هنالك ندرة في الأبحاث التي تطرقت إلى مصادر القوة لدى مديري المدارس في فلسطين حسب علم الباحثة.

وتأمل الباحثة أن تساهم هذه الدراسة في زيادة المعرفة في مجال القوة التنظيمية للباحثين والدارسين في مختلف المؤسسات التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية بين مثيلاتها، وتوجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في أماكن ومجالات مختلفة، فدور المدير هو دور محوري لإيجاد منظمات حيوية عالية الأداء. بالإضافة إلى محاولة الخروج بمجموعة من التوصيات اللازمة لتعميق مفهوم القوة التنظيمية وتوظيفها بالشكل الفعال لدى مديري المدارس.

## 8.1 حدود الدراسة

تحدد الدراسة ببعض الحدود والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

الحد الموضوعي: سوف تقتصر هذه الدراسة على معرفة واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين في مديرية رام الله والبيرة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

الحد البشري: تحددت الدراسة بمعلمي ومديري المدارس الحكومية الفلسطينية في رام الله والبيرة.

الحد الزمني: العام الدراسي 2022 / 2023.

## 9.1 ملخص الفصل

تم في هذا الفصل التطرق إلى نظريات القوة وإلى مفهوم القوة التنظيمية وأبعادها، حيث تم عرض الأدب التربوي المتعلق بمفهوم القوة التنظيمية ووجهات النظر للباحثين حولها، وتم توضيح تصنيف فرنش ورافن لأبعاد القوة التنظيمية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، بالإضافة إلى التطرق إلى خصائص القوة التنظيمية ومصادرها وأهميتها، والتعرف على العلاقة بين القوة التنظيمية والقيادة والسلطة الرسمية. وقد تبين وجود تقارب كبير في تعريف القوة التنظيمية لدى العديد من الباحثين والكتاب، ووجود تقارب كبير بين القيادة والقوة التنظيمية، وخاصة في مساهمتها في التأثير على الآخرين وعلى سلوكهم، وأهمية مصادر القوة التي يمتلكها القائد في التأثير على المرؤوسين وتوجيههم، وبالتالي تحقيق أهداف

المنظمة ورؤيتها المستقبلية، وأهمية توظيف مصادر القوة التنظيمية بشكل إيجابي للنهوض بالعملية التعليمية، إضافة إلى تبيان مشكلة الدراسة وأسئلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، ويتم في الفصل اللاحق التطرق إلى الدراسات والأدبيات المرتبطة بالقوة التنظيمية.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 1.2 مقدمة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين في مديرية رام والبيرة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والتعرف على كيف يؤثر توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين على العملية التعليمية. وبالبحث عن الدراسات التي تطرقت إلى مصادر القوة التنظيمية لدى مديري المدارس في الأدب التربوي، وجدت الباحثة عدد قليل من الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع في فلسطين حسب علم الباحثة، لذلك يتم في هذا الفصل مراجعة الدراسات السابقة التي وردت في الأدب التربوي بما يتناسب مع أهداف الدراسة وأسئلتها، وعرضها ضمن المحاور الرئيسية التالية:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت مصادر القوة التنظيمية.

المحور الثاني: الدراسات التي اعتمدت على نظرية القوة الاجتماعية.

إن مراجعة الدراسات السابقة مهم جدا عند إجراء أي بحث علمي، كون الباحثة تسعى للبحث عن إجابات لأسئلة بذهنها من خلال مراجعة دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، ولتسهيل عرض هذه الدراسات قامت الباحثة بتقسيم الدراسات السابقة إلى المحاور التي تم ذكرها.

تتفق مشكلة الدراسة مع الإطار النظري حيث تم اعتماد نظرية القوة الاجتماعية لفرنش ورافن (French & Raven) في الدراسة، ويستمر الامتداد ليصل إلى الدراسات السابقة

بمحاورها الثلاثة أنفة الذكر، حيث حدد فرنش ورافن في نظرية القوة الاجتماعية خمسة مصادر للقوة للتأثير على الآخرين وجعلهم يمتثلون لأوامر المسؤول أو المدير، إلا أنه يجب معرفة كيفية ومتى استخدام هذه المصادر لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة التعليمية والارتقاء بها ومواكبة التطورات الحديثة التي يعيشها عالمنا اليوم، وقد أهتمت الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تناولتها الباحثة بالقوة التنظيمية واستخدام مصادرها في بيئة العمل.

## 2.2 المحور الأول: الدراسات التي تناولت مصادر القوة التنظيمية

بعد أن تم مناقشة وتوضيح مفهوم القوة التنظيمية ومصادرها وفقا لما ورد في الخلفية النظرية في الفصل الأول، اتضح أن طبيعة القوة التنظيمية تتلخص بقدرة الأفراد في التأثير في سلوك ومعتقدات الآخرين، فالبشر كأفراد وجماعات يتأثرون بغيرهم، كما يحتاج الأشخاص لتلبية حاجاتهم وتحقيق أهدافهم إلى تعاون من حولهم، ويعتمد ذلك على قدرة الأشخاص على التأثير على من يتعاملون معهم ليمتثلوا لرغباتهم.

لطالما كانت قدرة شخص واحد على جعل الآخرين يقومون بتنفيذ إرادته محل بحث ودراسة، فكثير من التفاعلات البشرية تنطوي على محاولة تغيير لمواقف أو معتقدات أو سلوكيات للآخرين (رحيل، 2022). وقد أشار دا سيلفا وآخرون (da Silva et al., 2019) إلى أنه لممارسة طرف القوة على طرف آخر، يجب أن يمتلك الأول عناصر أو مصادر تمنحه هذه القوة، وبالرغم من أن مصادر القوة هذه تختلف في طبيعتها، إلا أنها تشترك جميعها في هدف مشترك وهو التأثير على المسيطر عليه لفعل إرادة المسيطر، ومصادر



القوة الواردة في تصنيف فرنش ورافن (French & Raven) هي (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة المكافأة والقوة المرجعية).

تناولت عدة دراسات مصادر القوة بأشكال ومجالات متعددة، ومن ضمنها دراسة مومني وبوسهيمين (2018) التي هدفت إلى التحقق من أثر أبعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية وقوة الخبرة وقوة المكافأة والعقاب) على الالتزام التنظيمي في جامعة طاهري بالجزائر، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية يدل على وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة الطاهري بالجزائر، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة والإكراه) مجتمعة ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في جامعة طاهري بالجزائر. وقد اتفقت نتائج دراسة مومني وبوسهيمين مع نتائج دراسة حنون (2017)، والتي هدفت إلى معرفة دور القوة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية في العراق، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين أبعاد القوة التنظيمية الثلاثة (القوة الرسمية وقوة الخبرة وقوة المكافأة) وبين الالتزام التنظيمي.

وتشابهت دراستان بعنوان "أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية العاملة في سوريا" لعمران (2017) و "Managers power bases, employees' job stress and intent to stay" لراميزاني وآخرون (Ramezani et al., 2013) في نتيجة الدراستان التي أكدت على وجود علاقة عكسية

بين مصادر القوة التنظيمية مجتمعة وضغوط العمل من وجهة نظر العاملين. حيث هدفت دراسة عمران إلى التعرف على أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في مصرف التسليف من وجهة نظر العاملين في المصرف، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة. وهدفت دراسة راميزاني وآخرون إلى اختبار العلاقة بين مصادر القوة وضغوط العمل ونية البقاء بالنسبة للعاملين في الاتحادات الرياضية الإيرانية، باستخدام المنهج الوصفي في الدراسة، حيث تألفت هذه الدراسة من موظفي الاتحادات الرياضية من مديري اتحادات اللجان، وتم استخدام استبيان كأداة للدراسة، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين مصادر القوة وضغوط العمل، وعلاقة إيجابية بين مصادر القوة ونية البقاء في العمل، وقد كانت القوة المرجعية الأقوى تأثيراً من بين أبعاد مصادر القوة على نية الاستمرار بالعمل. وأشارت النتائج إلى أن الموظفين يعتقدون أن مديري الاتحادات الرياضية يعتمدون كمصدر للقوة على القوة الشرعية والمرجعية والخبرة والمكافأة والقوة القسرية على الترتيب، وأن القوة المرجعية هي الأفضل للإجهاد الوظيفي وتعزيز عزم الموظفين على البقاء، بينما تم العثور على علاقة سلبية بين الإجهاد الوظيفي مع باقي مصادر القوة.

اتفقت نتائج دراسة ياهيا وآخرون (Yahaya et al., 2011) مع نتائج دراسة برنيا وبابانتونيو (Brinia & Papantoniou, 2016) في وجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة التحويلية واستخدام قوة الخبرة، حيث هدفت دراسة ياهيا وآخرون إلى تحديد العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية ومصادر القوة، وتكونت عينة الدراسة من 300 مستجيب من ست شركات مختارة تم اختيارها باستخدام العينات العشوائية البسيطة، حيث تم استخدام المنهج

الكمي في هذه الدراسة وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، وأظهرت نتيجة هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة التحويلية وقوة الخبرة والمرجعية، وعلاقة سلبية بين أسلوب القيادة التحويلية والقوة الشرعية وقوة والإكراه. حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة برنيا وبابانتونيو والتي هدفت إلى تحديد مصادر القوة التي تمارس والعوامل التي تؤثر على القيادة لمديري المدارس الثانوية في اليونان، وقد أظهرت نتائج اعتماد مديري المدارس في اليونان أسلوب القيادة التحويلية وتوظيفهم لقوة الخبرة.

لم تتفق نتائج دراسة رياسي وأسدزاديه ( Riasi & Asadzadeh,2016 ) مع نتائج دراسة كوزان وايرجين وفاروجلو (Kozan, Ergin & Varoglu, 2014) ومع نتائج دراسة أحمد (2014) في تحديد مصدر القوة الأقوى للمدير لإدارة الصراع، حيث أشارت دراسة رياسي وأسدزاديه والتي بحثت في العلاقة بين قوة العقاب والقوة الشرعية وأنماط إدارة الصراع، والتي اعتمدت المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة، على أن قوة العقاب هي المصدر الأقوى لإدارة الصراع، كما أن القوة الشرعية للمديرين تأتي بالمستوى الثاني في ارتباطها بشكل إيجابي بإدارة الصراع. بينما في دراسة كوزان وايرجين وفاروجلو والتي هدفت إلى دراسة مصادر قوة المدير وعلاقتها بإدارة الصراع، وإلى تطوير معيار لإدارة صراع الموظفين، أظهرت نتائج هذه الدراسة أن القوة الشرعية لها الدور الأكبر في إدارة الصراع، وأن القوة المرجعية تأتي في المستوى الثاني من حيث التأثير في إدارة الصراع، ولم تظهر أهمية قوة العقاب في هذه الدراسة. وجاءت دراسة أحمد التي هدفت إلى التعرف على مدى تأثير مصادر القوة التنظيمية التي يتميز بها المديرون وكما يدركها العاملون في استراتيجيات

إدارة الصراع التي يتبناها العاملون برئاسة جامعة تكريت بالعراق عند إدارتهم للصراع مع مدراءهم، وأكدت النتائج على أن المديرين يستمدون قوتهم التنظيمية فعليا من القوة المرجعية في إدارة الصراع، في حين لم تظهر بقية مصادر القوة التنظيمية فعالة كمصدر لقوة المدير في هذه الدراسة.

كما تطرقت بعض الدراسات إلى موضوع تحديد مصادر القوة التنظيمية لمديري المدارس وربطها بمتغيرات مختلفة، مثل دراسة السليم والهادي (2022) ودراسة زبليم وايرتيرك (ZIBLIM& ERTÜRK, 2022) ودراسة أرجون ودليكسي (Argon & Dilekçi, 2016) ودراسة بايرك والتينكيرت وييلماز (Bayrak, Altinkurt & Yilmaz, 2014) ودراسة التينكرت وييلماز (Altinkurt & Yilmaz, 2012)، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسات في ترتيب مصادر القوة التي يستخدمها مديرو المدارس. حيث هدفت دراسة السليم والهادي إلى تحديد درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة لأبعاد القوة التنظيمية وهي (قوة الخبرة، المكافأة، الإكراه، المرجعية والرسمية) من وجهة نظر المعلمات، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق أبعاد القوة التنظيمية في عمومها جاءت متوسطة، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق القوة الشرعية كان في المرتبة الأولى، والقوة المرجعية في المرتبة الأخيرة، كما وأوصت الدراسة بضرورة تنوع أبعاد القوة التنظيمية المستخدمة في توجيه الموظفين للتأثير عليهم بما يتناسب مع مواقف العمل. بينما دراسة زبليم وايرتيرك فقد هدفت إلى التعرف على مصادر القوة التي يستخدمها مديرو المدارس والفرق في ترتيب هذه المصادر من قبل مديري

المدارس في موغلا وتامالي، وفحص العلاقة بين مصادر القوة المستخدمة من قبل مديري المدارس وتصورات المعلمين عن مسافة القوة في كل من موغلا وتامالي، حيث تكونت عينة الدراسة من 348 معلم من موغلا(تركيا) و 407 معلم من تامالي (غانا)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وبرنامج SPSS لتحليل البيانات، حيث أظهرت نتائج الدراسة استخدام مديري المدارس لقوة المكافأة ومن ثم القوة الكاريزمية وقوة الخبرة ومن ثم القوة الشرعية وأخيرا قوة العقاب على الترتيب في كلا العينتين، وبالتالي فإن قوة المكافأة هي الأكثر استخداما، بينما قوة العقاب هي الأقل استخداما. كما أظهرت النتائج أن القوة الكاريزمية وقوة الخبرة المستخدمة من قبل مديري المدارس تؤثر بشكل كبير على إدراك المعلمين لمسافة القوة، حيث تستند هذه القوة إلى الثقة في خصائص المدير، وبالتالي فإن القرارات التي يتخذها المديرون يتم تنفيذها من قبل المعلمين دون استفسار والتي يمكن قبولها لاقتناع المعلمين بقدرات المدير. أما دراسة أرجون وديليكشي (Argon & Dilekçi, 2016) والتي هدفت إلى تحديد مصادر القوة التنظيمية لمديري المدارس وسلوكيات إدارة التغيير استنادا إلى آراء معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في مقاطعة بولو المركزية، فقد اتفق المعلمون على استخدام الإداريين لمصادر القوة التنظيمية ويتفقون في الغالب مع سلوكياتهم في إدارة التغيير، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين وجهات نظر المعلمين حول سلوكيات إدارة التغيير ومصادر القوة التنظيمية، كما أظهرت النتائج استخدام المديرون لقوة الخبرة والمرجعية والمكافأة وقوة السلطة الشرعية والقسرية على الترتيب.

وقد انفتحت نتائج دراسة بايرك والتينكيرت وييلماز (Bayrak, Altinkurt & Yilmaz, 2014) ودراسة التينكررت وييلماز (Altinkurt & Yilmaz, 2012) مع نتيجة دراسة السليم والهادي (2022) في اعتماد مديري المدارس على القوة الشرعية بالشكل الأكبر وفي المرتبة الأولى، حيث هدفت دراسة بايرك والتينكيرت وييلماز إلى تقييم العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية لمديري المدارس والمناخ المدرسي، وتكونت عينة الدراسة من 322 معلما يعملون في مؤسسات التعليم المدرسي الابتدائي والثانوي في وسط مدينة كوتاهيا. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يفضلون استخدام القوة الشرعية بالشكل الأكبر وقوة الخبرة بشكل متوسط، ويستخدمون القوة المرجعية وقوة المكافأة وقوة التهديد بشكل أقل، وقد تم تقديم توصيات لتوفير مناخ مدرسي أكثر إيجابية يجب أن يستخدم مديرو المدارس قوة المكافأة والقوة المرجعية بالإضافة إلى قوة الخبرة بدلا من القوة الشرعية والعقاب. كما هدفت دراسة التينكرت وييلماز إلى تحديد العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية لدى مديري المدارس وسلوكيات المواطنين التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية بتركيا، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يستخدمون مصادر القوة التنظيمية بمستوى مرتفع وبالترتيب كما يلي: القوة الشرعية، قوة الخبرة، قوة العقاب، والقوة المرجعية أخيرا. أما دراسة السليم والهادي فقد هدفت إلى تحديد درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة لأبعاد القوة التنظيمية المتمثلة في الجوانب الشرعية، المرجعية، المكافأة، الإكراه، المعلومات والخبرة من وجهة نظر عينة من موظفاتهما، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق أبعاد القوة التنظيمية في عمومها جاءت متوسطة من وجهة

نظر عينة الدراسة، وقد جاءت القوة الشرعية في المرتبة الأولى أما القوة المرجعية فكانت في المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق.

واتفقت نتائج دراسة ايلمازي (Elmazi, 2018) مع نتائج دراسة نارتجون (Nartgun, 2016) باعتماد مديري المدارس على مصدر القوة الشرعية فقط في تعاملهم مع المعلمين وقد هدفت كلا الدراستين إلى الكشف عن مصادر القوة لدى مديري المدارس. في دراسة ايلمازي والتي هدفت إلى الكشف عن مصادر قوة المديرين في المدارس الثانوية في ألبانيا، واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، فقد تكونت عينة الدراسة من 20 مدير و 100 معلم في 20 مدرسة ثانوية ألبانية، واستخدام برنامج SPSS كبرنامج احصائي لتحليل البيانات، أكدت النتائج على أن القوة التي يعتمد عليها المدير هي القوة الشرعية في تعامله مع المعلمين. بينما في دراسة نارتجون أظهرت نتائج الدراسة استخدام المديرين لمصدر القوة الشرعية في تعاملهم مع المعلمين، مع التأكيد أن لهذه القوة تأثير سلبي على أداء المعلمين، حيث يفرط المديرون في استخدامهم للقوة الشرعية في تعاملهم مع المعلمين.

وفي دراستي الفالح (2016) بعنوان "أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعة إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" ودراسة الحربي (2021) بعنوان "مصادر القوة التنظيمية للقيادات بجامعة أم القرى وعلاقتها بمستويات التعلم التنظيمي" فقد اتفقت نتائج الدراستين مع نتائج الدراسات السابقة في أن القوة الشرعية كانت في المرتبة الأولى كنمط مستخدم من قبل المديرين. ففي دراسة الفالح والتي هدفت إلى معرفة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة على عينة حجمها (352) عضوا من أعضاء هيئة التدريس في جامعات إقليم الجنوب، وقد أظهرت النتائج أن القوة الشرعية كانت في المرتبة الأولى كنمط مستخدم، يليه قوة الخبرة ثم قوة المعلومات ثم الإكراه، وفي المرتبة الأخيرة كانت قوة المكافأة. واتفقت دراسة الحربي مع نتائج دراسة الفالح في تطبيق القيادات الجامعية للقوة الشرعية بالمرتبة الأولى إلا أنها اختلفت معها في مصدر القوة الذي يتم استخدامه بالمرتبة الأخيرة، فقد أشارت نتائج دراسة الحربي إلى استخدام قوة الإكراه في المرتبة الأخيرة، حيث هدفت دراسة الحربي إلى تحديد درجة تطبيق القيادات في إدارة جامعة أم القرى لمصادر القوة التنظيمية وهي (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الإكراه، قوة الخبرة وقوة المرجعية)، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق القيادات لمصادر القوة التنظيمية كان بدرجة متوسطة من وجهة نظر الموظفين، حيث جاءت القوة الشرعية بالمرتبة الأولى وقوة الإكراه بالمرتبة الأخيرة.

كما ربطت بعض الدراسات بين مصادر القوة التنظيمية والأداء المؤسسي ومنها دراسة صقر (2021) والتي هدفت إلى تحديد تأثير أبعاد القوة التنظيمية على الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أكتوبر والمعهد التكنولوجي العالي وأكاديمية الشروق، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 240 فردا من أعضاء الهيئة التدريسية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير موجب لأبعاد القوة التنظيمية للمدير على مستوى الأداء المؤسسي، حيث كان ترتيب أبعاد القوة التنظيمية للمدير وفقا لاتجاه أفراد العينة كما يلي: قوة



الخبرة تليها القوة الشرعية ومن ثم قوة المكافأة وأخيرا القوة المرجعية. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أهمها الاهتمام بالقوة التنظيمية للمديرين بوصفها عاملا مؤثرا في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القوة الشرعية للمديرين، والابتعاد عن قوة العقاب لما لها من تأثير سلبي على الأداء المؤسسي، والحرص على توفير نظام حوافز ومكافآت للعاملين بما يتلاءم مع احتياجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس.

بينما دراسة نير وهامييري (Nir & Hameiri, 2014) فقد هدفت إلى تسليط الضوء على بعض الآليات التي يستخدمها قادة المدارس الحكومية الإسرائيلية كوسيلة لتعزيز الأداء المدرسي، وأظهرت النتائج أن استخدام القيادة السلبية يؤثر بشكل سلبي على فاعلية المدرسة، وهذا ينطبق أيضا على استخدام مصادر القوة القاسية (قوة الإكراه وقوة السلطة) حيث يؤثر استخدامها على فاعلية المدرسة ويؤدي إلى انخفاضها. وقد أشارت النتائج إلى أن أساليب القيادة واستخدام مصادر القوة من قبل المديرين هو ما يميز بين المدارس الفعالة وغير الفعالة، كما وأكدت النتائج على أهمية تجنب مديري المدارس استخدام وتطبيق مصادر القوة القاسية، مثل العقاب أو القوة الشرعية، وأهمية استخدام قوة المكافأة وقوة الخبرة والقوة المرجعية لأنها تساهم في زيادة فاعلية المدرسة ولها تأثير إيجابي على فاعلية المدرسة. بالرغم من عدم اتفاق الدراستين السابقتين في ترتيب مصادر القوة التنظيمية حسب تأثيرها على الأداء المؤسسي، إلا أنهما اتفقتا في التأثير السلبي لقوة الإكراه أو العقاب على الأداء المؤسسي.

وفي دراسة جوندوجدو (Gündogdu, 2022) والتي هدفت الى دراسة تأثير مصادر القوة التي يستخدمها المحاضرون على الانتماء إلى المستويات الجامعية لمعلمي مرحلة ما قبل المدرسة المحتملين، حيث أجريت هذه الدراسة بالاعتماد على الطريقة الكمية، وكان عدد المشاركين في الدراسة 300 معلم محتمل لمرحلة ما قبل المدرسة في كليات التربية في الجامعات التركية، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة، والاعتماد على برنامج SPSS لتحليل البيانات، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن المحاضرين يستخدمون قوة الخبرة وقوة المرجعية وقوة المكافأة والقوة الشرعية وقوة العقاب على التوالي، إلا أن قوة الخبرة وقوة المرجعية وقوة المكافأة كانت الأكثر استخداما من قبل المحاضرين وهي التي تعرف بمصادر القوة الإيجابية، بينما قوة العقاب هي الأقل استخداما، كما تبين وجود علاقة كبيرة بين مصادر القوة التي يستخدمها المحاضرون والانتماء إلى المستويات الجامعية لمعلمي مرحلة ما قبل المدرسة المحتملين، حيث تبين وجود علاقة إيجابية قوية بين القوة المرجعية التي يستخدمها المحاضرون وحالة الانتماء إلى الجامعة، وعلاقة إيجابية متوسطة بين قوة الخبرة التي يستخدمها المحاضرون وحالة الانتماء إلى الجامعة، وعلاقة ايجابية منخفضة المستوى بين قوة المكافأة والانتماء إلى الجامعة. كما تبين وجود علاقة سلبية قوية بين قوة العقاب التي يستخدمها المحاضرون وحالة الانتماء إلى الجامعة، وعلاقة سلبية متوسطة بين القوة الشرعية التي يستخدمها المحاضرون وحالة الانتماء إلى الجامعة، كما قدمت هذه الدراسة توصية بضرورة زيادة وعي المحاضرين بمصادر القوة المستخدمة وطرق استخدامها.

وخلال البحث عن القوة التنظيمية كان هنالك مجموعة من الدراسات التي تناولت العلاقة بين القوة التنظيمية والإبداع الإداري والوظيفي، لما للقوة التنظيمية وتطبيقها بالشكل الفعال من تأثير على عمل المنظمات وتميزها، ومن الأمثلة على هذه الدراسات دراسة مباركة وسلمى (2020) ودراسة السنوار (2018) ودراسة الرجبي وعودات (2018) ودراسة أحمد (2017) ودراسة عثمان (2017)، حيث اتفقت نتائج هذه الدراسات في وجود علاقة بين تطبيق مصادر القوة التنظيمية والإبداع الإداري والوظيفي. وقد هدفت دراسة مباركة وسلمى إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القوة الرسمية، وقوة الخبرة، وقوة المكافأة) على الإبداع الوظيفي، على العاملين في البنوك التجارية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين القوة التنظيمية والإبداع الوظيفي، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من القوة الرسمية وقوة المكافأة على الإبداع الوظيفي. وتلك النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة عثمان التي هدفت إلى التعرف على أثر تفويض السلطة بأبعادها الثلاثة (التفويض وتنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين والتنظيم الإداري) على الإبداع الوظيفي بأبعاده، ومعرفة دور القوة التنظيمية في توسط العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة جزئية بين الإبداع الوظيفي والقوة التنظيمية، وأن القوة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي.

كما اتفقت نتائج دراسة السنوار (2018) مع نتائج دراسة الرجبي وعودات (2018) على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القوة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس، وأن الإبداع الإداري لمديري مدارس عينة الدراسة في كلا الدراستين كان مرتفعاً.

حيث هدفت دراسة السنوار إلى التعرف على العلاقة بين القوة التنظيمية والإبداع الإداري في المدارس الحكومية العاملة بالمحافظات الجنوبية بفلسطين، وقد اعتمدت الباحثة أسلوب المنهج الوصفي كمنهج للدراسة واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة مستخدمة المسح الشامل لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة. وهدفت دراسة الرجبي وعوديات إلى الكشف عن مستوى القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة وعلاقتها بالإبداع الإداري في محافظة العاصمة عمان. وفي دراسة أحمد (2017) والتي هدفت إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص، أكدت نتائج الدراسة أن لدى المديرين المبحوثين معرفة بمفاهيم القوة التنظيمية، بالإضافة إلى أن تطبيق القوة التنظيمية يؤدي إلى زيادة تطبيق الإبداع الإداري في المنظمات المبحوثة، كما أن الإبداع الإداري يزيد لدى المديرين عند امتلاكهم للقوة التنظيمية ممثلة بالقوة الشرعية وقوة الخبرة وقوة المكافأة وقوة العقاب والقوة المرجعية.

كما تم ربط مصادر القوة التنظيمية بالرضا الوظيفي، فمثلا جاءت دراسة باجسي (Bagci, 2015) التي هدفت إلى معرفة أثر قوة المديرين بمختلف أبعادها على الرضا الوظيفي في شركات الغزل والنسيج، باعتماد المنهج الوصفي واستخدام أسلوب المسح الشامل في اختيار العينة، لتظهر نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين مختلف أبعاد القوة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين، فيما عدا قوة العقاب حيث أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين قوة العقاب مع الرضا الوظيفي للموظفين. واتفقت نتائج دراسة أكيوز وكايا (Akyüz & Kaya, 2015) مع نتائج دراسة باجسي في وجود علاقة عكسية بين قوة

العقاب والرضا الوظيفي، واختلفت معها في العلاقة بين باقي أبعاد القوة مع الرضا الوظيفي، حيث هدفت دراسة أكيوز وكايا للكشف عن تأثير مصادر قوة القائد على الرضا الوظيفي لموظفي القطاع العام، وأظهرت النتائج التأثير الإيجابي لقوة المكافأة والقوة الشرعية على الرضا الوظيفي، في حين لوحظ أن القوة القسرية لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي، كما وجد أن القوة الكاريزمية وقوة الخبراء ليس لهما أي تأثير على الرضا الوظيفي.

وفي دراسة الجادر ورشيد (2018) والتي هدفت إلى دراسة أهمية القوة التنظيمية في بناء الكفايات الجوهرية وتطويرها في شركة الحفر العراقية، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين قوة الخبرة والكفايات الجوهرية، وهذا يعني أن قوة الخبرة لها دور في بناء والارتقاء بالكفايات الجوهرية للعاملين، ومن أهم النتائج أيضا أن النشاط للعاملين لا يرتقي بالمستوى المطلوب بالشركة والسبب هو عدم تتمين أفكارهم ومقترحاتهم وضعف اهتمام الشركة بالحوافز التي من شأنها أن تزيد من النشاط للعاملين. وفي دراسة سوسيك وآخرون (Sosik et al., 2019) أكدت نتائج الدراسة على أهمية قوة القائد (الكاريزما) في تعزيز أداء القائد وتأثيره على نفسية العاملين معه، حيث يجب أن يمتلك القادة مستويات عالية من الصدق والتواضع والتعاطف والشجاعة الأخلاقية، مما يؤدي إلى تحقيق تميز في الأداء للقائد.

وهدف دراسة صباح (2018) إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تكون مجتمع

الدراسة من الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت العينة العشوائية الطبقية والتي بلغ حجمها (174) موظف إداري، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين مستوى القوة التنظيمية وتعزيز التطوير التنظيمي بكامل أبعادها. أما دراسة أربابيسارجو وآخرون (Arbabisarjou et al., 2013) فقد هدفت إلى البحث في العلاقة بين مصادر قوة القائد التربوي والصحة التنظيمية في الجامعات الحكومية في أصفهان، وقد استخدم الاستبيان كأداة للدراسة، حيث شمل مجتمع الدراسة على جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أصفهان للعلوم الطبية وجامعة أصفهان الصناعية، وبلغ حجم عينة الدراسة 172 تم اختيارهم بشكل عشوائي، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين مصادر القوة الشرعية والمكافأة والصحة التنظيمية، وأن استخدام قوة الإكراه يضر بالصحة التنظيمية، بينما أكدت الدراسة ارتباط القوة المرجعية بالروح المعنوية للعاملين، وأظهرت النتائج أن المصدر الأقوى هو القوة المرجعية حيث أنه مرتبط بالروح المعنوية، مقارنة بمصادر القوة الأخرى.

### 3.2 المحور الثاني: الدراسات التي اعتمدت على نظرية القوة الاجتماعية

أشار رحيل (2022) إلى أن البحث في مفهوم القوة والعلاقات المرتبطة به تحتاج من الباحثين تسليط الضوء والاهتمام المتزايد بها، وخاصة مع ما نشهده اليوم من تحولات كبيرة على الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وقد كان العالمان فرنش ورافن ( French & RAVEN) ضمن المتخصصين في مجال العلوم الاجتماعية الذين قدموا تصورا لمفهوم القوة، وقد اتجهوا إلى دراسة تأثير القوة الاجتماعية وما يمكن ملاحظته في المحيط

الاجتماعي، والذي يعتبر الوسط الذي يحدث فيه الأثر ويتفاعل فيه المؤثر والمتأثر، فالتأثير الاجتماعي هو تغيير فعلي متعمد في المعتقدات والمواقف والسلوك وما إلى ذلك، لشخص أو مجموعة ما ولسبب ما، وبالتالي يتمتع الفاعلون المؤثرون بالقوة الاجتماعية، وهي الوسائل التي يستخدمونها للتأثير على الأهداف وإعادة توجيهها وفق مواقف مسبقة لجهة التأثير.

اعتمدت العديد من الدراسات على نظرية القوة الاجتماعية لفرنش ورافن ( French & Raven) ومنها دراسة كوفاتش (Kovach, 2020) وهي مراجعة بحثية هدفت إلى فهم تأثير القائد من خلال استخدام نظرية القوة الاجتماعية لفرنش ورافن (French & Raven)، والتي تم فيها تقسيم مصادر القوة إلى خمسة مصادر هي القوة الشرعية وقوة المكافأة وقوة الإكراه أو العقاب وقوة الخبرة والقوة المرجعية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن القوة التي تميز العلاقات المختلفة في مكان العمل بين القادة والموظفين لها تأثيرات كبيرة على إنتاجية العمل وتحفيز الموظفين.

وفي دراسة دا سيلفا وآخرون (da Silva et al.,2019) والتي هدفت إلى التحقق من وجود ارتباط بين قواعد القوة التنظيمية حسب تعريف فرنش ورافن بالالتزام التنظيمي للحرس المدني في موسورو، وهي دراسة وصفية تم استخدام الاستبيان فيها كأداة دراسة، أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي بينهما، ولوحظ أن أكثر مصادر القوة استخداما هي قوة الخبرة والقوة الشرعية.

واعتمدت العديد من الدراسات على نظرية فرنش ورافن للبحث في العلاقة بين مصادر القوة الإيجابية بالالتزام بالعمل، وكان منها دراسة هارنيس وآخرون (Harness et al.,

(2018) ودراسة هوبكينسون وبلويس (Hopkinson & Blois, 2014)، حيث اتفقت الدراستين في ارتباط مصادر القوة الإيجابية مثل المكافأة والخبرة ارتباطاً إيجابياً بالالتزام في العمل. وقد هدفت دراسة هارنيس وآخرون إلى معرفة إذا كانت الشركات الكبيرة تمارس القوة على شركائها لتشكيل سلوك المسؤولية الاجتماعية بالاعتماد على نظرية القوة الاجتماعية لفرنش ورافن، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يتم استخدام قوة الخبرة وقوة المكافأة (مصادر إيجابية)، وقوة الإكراه (كمصدر سلبي) للتأثير على العلاقات بين الشركات المهيمنة وشركائها من الشركات التجارية، كما أكدت النتائج أن استخدام قوة المكافأة له تأثير أفضل من قوة الخبرة على تفاعل الشركات الصغيرة وعلى زيادة التزامها مع الشركات المهيمنة، وعلى أن استخدام القوة القسرية الإكراه يؤدي إلى نتائج سلبية في التزام الشركات الصغيرة. بينما قدمت دراسة هوبكينسون وبلويس مراجعة شاملة للعمل في مجالات قنوات التسويق التي تستند إلى نظرية القوة الاجتماعية لفرنش ورافن، وأظهرت نتائج الدراسة أن نظرية القوة الاجتماعية أوجدت علاقة بين ثلاثة مفاهيم، القوة والصراع والالتزام في قنوات التسويق، حيث ترتبط مصادر القوة بمستويات عالية من الصراع والالتزام الفعال، فمصادر القوة الإيجابية ترتبط سلبيًا بالصراع بينما ترتبط إيجابياً بالالتزام الفعال.

وقدمت دراسة جونسين ولاكوست (Johnsen & Lacoste, 2016) نتائج مراجعة الأدبيات النقدية لقضايا الجانب المظلم المتعلقة بثلاثة تراكيب وهي الصراع والقوة والاعتماد في العلاقات بين العميل والمورد، وقد أكدت النتائج على أهمية التخطيط عند استخدام القوة وكيفية استخدامها من قبل الطرف الأقوى، حيث أن ممارسة القوة القسرية يؤدي إلى نشوب



الصراع بسبب وجود علاقات غير متكافئة وبسبب تصورات عدم المساواة بين العميل والمورد، حيث ترتبط القوة القسرية بممارسة السلوكيات غير الأخلاقية، ولذلك فإن الميل والاستعداد لاستخدام واستغلال مصدر القوة هو الذي سيحدد طبيعة العلاقة بين العميل والمورد، وما إذا كانت عواقب استخدام القوة ستؤثر سلبا على العلاقة. مما سبق يتبين اتقاق نتائج دراسة جونسين ولاكوست مع نتائج دراسة هوبكينسون وبلويس (Hopkinson & Blois, 2014) بارتباط مصادر القوة القسرية ارتباطا ايجابيا بالصراع.

وهدفت العديد من الدراسات الى دراسة تأثير القوة التنظيمية على عدة متغيرات بالاعتماد على نظرية القوة الاجتماعية، والتعرف على العلاقة بين القوة التنظيمية وهذه المتغيرات، مثل دراسة النشيلي (2022) والتي هدفت إلى تحليل العلاقة بين القوة التنظيمية والأداء الوظيفي في مستشفيات جامعة القاهرة بالاعتماد على نظرية القوة الاجتماعية، حيث أجريت الدراسة على عينة حجمها 373 مفردة من العاملين الإداريين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين القوة التنظيمية والأداء الوظيفي في مستشفيات جامعة القاهرة، و أن أبعاد القوة التنظيمية (القوة الرسمية والخبرة والمكافأة والمرجعية) لها تأثير إيجابي على أبعاد الأداء الوظيفي. أما دراسة دجواهرا وأبديلأوي (Djouahra & Abdellaoui, 2019) فقد هدفت إلى فحص تأثير مصادر القوة التنظيمية على تعزيز الإنتاجية للموظفين في المستشفيات الجامعية الجزائرية بالاعتماد على نظرية القوة الاجتماعية، وأظهرت النتائج ارتباط القوة المرجعية وقوة الخبرة وقوة المكافأة

ارتباطا إيجابيا بالسلوك الإنتاجي والقدرة الإنتاجية، في حين لم يكن للقوة الرسمية وقوة الإكراه أي تأثير على الانتاجية.

بينما هدفت دراسة قاسم (2018) إلى معرفة واقع القوة التنظيمية في جامعة أحمد دراية أدرار وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى القيادات الإدارية، والتي اتبعت المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم حصر مجتمع الدراسة في كافة المسؤولين بالجامعة وبلغ عددهم 142 مسؤولاً. أظهرت النتائج وجود علاقة بين القوة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالمؤسسة الجامعية، حيث تبين أن قادة الجامعة يعتمدون أسلوب اتصال مباشر مرن مع موظفيهم، وأن ذلك مرتبط بدرجة القوة لدى القادة الإداريين بجامعة أدرار وولاء الموظفين لها، مؤكدة على أن جوهر عملية الإدارة يكمن في أداء المهام من خلال تنسيق جهود الموظفين وتوجيهها لتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك لا يمكن تحقيقه دون وجود قوة ملزمة للأفراد تقنعهم أو تجبرهم على تنفيذ المهام الموكلة لهم، من خلال قدرة القائد على التأثير لتغيير سلوك الآخرين وتعديل اتجاهاتهم وفقاً للأهداف المرجوة في المنظمة. كما هدفت دراسة النعيمي (2022) إلى التعرف على مدى تأثير مصادر القوة التنظيمية في تعزيز السمعة المنظمة في مديرية توزيع كهرباء نينوي، وكان من أهم نتائج البحث وجود تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد القوة التنظيمية في السمعة المنظمة، فكما كانت القوة التنظيمية فاعلة وداعمة لاحتياجات المنظمة، أدى ذلك إلى دعم وتعزيز سمعة المنظمة، مما يشير إلى توفر بيئة محفزة للعمل ولتقديم مبادرات من قبل العاملين لتحسين وتطوير العمل. وقد أوصت الدراسة بأهمية وضع آليات لاختيار المديرين الذين يحتلون

مناصب إدارية والاهتمام بامتلاكهم قدرة على التأثير، وزيادة وعي المديرين بأهمية القوة التنظيمية.

واهتمت دراسة طه (2020) بتحديد طبيعة العلاقة بين القوة التنظيمية وجودة الحياة التنظيمية، حيث تم الاعتماد على عينة حجمها 295 مفردة من أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، أكدت هذه الدراسة على تأثير استخدام القوة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية وأوصت الدراسة بأهمية الاستخدام الأمثل للقوة التنظيمية، والاهتمام بالقوة الإيجابية المدعمة للإنجاز والمحفزة على العمل، وتدريب القيادات الجامعية على كيفية استخدام القوة التنظيمية.

#### 4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحثة على عدد لا بأس به من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القوة التنظيمية ومصادرها، فقد تبين لها أهمية إيلاء توظيف مصادر القوة التنظيمية داخل المؤسسات التربوية بشكل عام والمدارس بشكل خاص اهتمام خاص، نظرا لأهميتها ودورها في التأثير على المعلمين والنهوض بالعملية التعليمية وتحسين أداء المدارس والمؤسسات التعليمية بشكل عام. وقد اتفقت جميع الدراسات التي تم عرضها على أهمية القوة التنظيمية وتوظيفها داخل المؤسسات باختلافها، لما لها من أثر على تلك المؤسسات بأشكال مختلفة، فهناك بعض الدراسات التي اتفقت على وجود علاقة بين تطبيق مصادر القوة التنظيمية والإبداع الإداري والوظيفي (أحمد، 2017؛ الرجبي وعويدات، 2018؛

السنوار، 2018؛ عثمان، 2017؛ مباركة وسلمي، 2020)، كما أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين قوة العقاب والرضا الوظيفي (Akyüz, Kaya, 2015; Bagci, 2015). ما سبق ذكره يدل على أهمية القوة التنظيمية وتوظيف مصادرها داخل المؤسسات المختلفة. إلا أنه ظهر اختلاف في الدراسات السابقة التي تم عرضها على ترتيب مصادر القوة التنظيمية التي يستخدمها المدبرون، وقد يعود ذلك لعدة أسباب منها اختلاف السياق واختلاف أسلوب القيادة، ومن خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة تبين اتفاق عدد كبير من الدراسات على اعتماد المديرين في مؤسسات مختلفة على القوة الشرعية كمصدر قوة في المرتبة الأولى في تعاملهم مع الموظفين (السليم والهادي، 2022؛ عمران، 2017؛ الفالح، 2016؛ Kozan, 2016; Elmazi, 2018; Bayrak, Altinkurt & Yilmaz, 2014; Ergin & Varoglu, 2014; Nartgun, 2016).

تميزت كل دراسة من الدراسات السابقة التي تم عرضها ببصمة خاصة ميزتها عن غيرها، حيث اختلفت الدراسات باختلاف مجتمع وعينة الدراسة ومنهجية الدراسة بما يتناسب مع أهدافها، وعلى الرغم من ذلك فإن كل الدراسات اتفقت على أهمية القوة التنظيمية ومعرفة ووعي المديرين بمصادر القوة التنظيمية وكيفية استخدامها.

كما تناول المحور الثاني دراسات اعتمدت على نظرية القوة الاجتماعية لفرنش ورافن، حيث لوحظ استخدام هذه النظرية لأهميتها في توضيح مفهوم القوة الاجتماعية والعلاقات المتبادلة بين الأطراف المختلفة وفي سياقات مختلفة. وأظهرت نتائج الدراسات التي تم عرضها على أن استخدام القوة القسرية سيؤدي إلى نتائج سلبية على العاملين (Hopkinson

(Blois, 2014; Johnsen & Lacoste, 2016) ، وأكدت هذه الدراسات على ارتباط  
توظيف مصادر القوة القسرية ايجابيا بالصراع. وهذا يدل على أهمية نظرية القوة الاجتماعية  
في تعامل المديرين مع المعلمين في المدارس، وعلى تحديد العلاقات بينهم بناء على مصدر  
القوة التي يعتمد عليها المديرين فهي التي ستحدد طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل  
المدرسة.

بعد مراجعة الدراسات السابقة وعرضها في المحاور آنفة الذكر، نلاحظ أهمية توظيف  
مصادر القوة التنظيمية لدى مديري المدارس في تعاملهم مع المعلمين وما لها من أهمية  
حقيقية كما تم ذكره في الدراسات السابقة في تحسين العملية التعليمية وتقدمها، لذلك كانت  
الحاجة لهذه الدراسة لمعرفة واقع توظيف مديري المدارس الحكومية في مديرية رام الله والبييرة  
لمصادر القوة التنظيمية في تعاملهم مع المعلمين، حيث تتميز هذه الدراسة عن الدراسات  
السابقة بهدفها وهو التعرف على واقع توظيف مديري المدارس لمصادر القوة التنظيمية في  
عملهم مع المعلمين، بينما ربطت معظم الدراسات السابقة مصادر القوة التنظيمية بمتغيرات  
مختلفة ومتعددة. كما تتميز هذه الدراسة بالمنهجية التي تم اعتمادها وهي المنهج الكيفي،  
حيث أن معظم الدراسات التي تم عرضها والتي اطّلت عليها الباحثة فيما يتعلق بمصادر  
القوة التنظيمية هي دراسات كمية، كما أنها تختلف من حيث الفترة الزمنية ومجتمع وسياق  
الدراسة. كما وجدت الباحثة وبعد اطلاعها وبحثها ندرة في الدراسات الفلسطينية التي درست  
واقع توظيف مديري المدارس لمصادر القوة التنظيمية حسب علم الباحثة، ولذلك فقد وجدت  
الباحثة إعداد هذه الدراسة فرصة لإثراء المكتبة البحثية الفلسطينية.

## الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

### 1.3 مقدمة

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع توظيف مديري المدارس الحكومية الفلسطينية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين في مديرية رام الله والبيرة، حيث سعت للإجابة عن السؤالين الرئيسيين التاليين:

1- ما واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين في مديرية رام الله والبيرة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟  
والذي انبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

أ. كيف يتم توظيف القوة الشرعية من قبل مديري المدارس الحكومية في عملهم مع المعلمين؟  
ب. كيف يتم توظيف قوة الخبرة من قبل مديري المدارس الحكومية في عملهم مع المعلمين؟  
ج. كيف يؤثر توظيف قوة الإكراه من قبل مديري المدارس الحكومية في عملهم مع المعلمين على العلاقات فيما بينهم؟

د. كيف يتم توظيف القوة المرجعية من قبل مديري المدارس الحكومية في عملهم مع المعلمين؟  
هـ. كيف يتم توظيف قوة المكافأة من قبل مديري المدارس الحكومية في عملهم مع المعلمين؟  
2- كيف يؤثر توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين على العملية التعليمية؟

يتضمن هذا الفصل طريقة تنفيذ الدراسة وإجراءاتها، حيث يشمل وصفاً لمنهجية الدراسة، كما يتم توضيح أدوات الدراسة التي تم استخدامها ومبررات اختيارها واعتمادها، وسياق الدراسة

والمشاركين فيها، وصدق وثبات أدوات الدراسة، وإجراءات الدراسة وآلية تحليل البيانات، وفي النهاية تم اختتام الفصل بالتطرق إلى المعايير الأخلاقية التي تم مراعاتها أثناء تحقيق هذه الدراسة.

### 2.3 منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الكيفي بتصميم وصفي لتحقيق أهداف الدراسة والذي يعتبر الأكثر ملائمة في مثل هذا النوع من الدراسات، كونه يدرس هذا الموضوع بشكل استقرائي من خلال جمع البيانات من الأفراد المشاركين في الدراسة والتوصل إلى نتائج من خلالها، حيث يساعد هذا المنهج على التعرف على طبيعة المشكلة، وعلى التعمق في معرفة واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين.

تم استخدام المقابلات شبه المنظمة كأداة للدراسة، والتي تم من خلالها إتاحة المجال أمام المعلمين والمديرين للتعبير عن مشاعرهم وانفعالاتهم اتجاه توظيف مصادر القوة التنظيمية من قبل مديري المدارس، وفي نهاية المطاف تفسير تلك المعاني والإجابة على أسئلة الدراسة بشكل واضح، حيث تم التوصل إلى التعميمات بشكل استقرائي، وذلك بأخذ المعلومات من المشاركين في الدراسة وتحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي thematic analysis والتوصل إلى النتائج من خلالها، للوصول إلى فهم عميق لواقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين (Creswell, 2012).

### 3.3 سياق الدراسة والمشاركون فيها

يتكون سياق الدراسة والمشاركين فيها من مجموعة من المديرين وعددهم (5) مديرين، ومجموعة من المعلمين وعددهم (14) معلماً، من المدارس الحكومية الفلسطينية في رام الله والبيرة، والذين تم اختيارهم باعتماد العينة المتيسرة، مع مراعاة اختلاف الجنس والتخصصات وسنوات الخبرة، اذ يغني هذا التنوع نتائج الدراسة ويجعلها أكثر عمقا. وقد تم اعتماد هذا النوع من العينات لأن وقت إجراء المقابلات كان في بداية الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022 / 2023 م، والذي تزامن مع بدء اضراب المعلمين في المدارس الحكومية الفلسطينية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وقد رفض عدد من المديرين والمعلمين المشاركة في الدراسة، رغم حصول الباحثة على موافقة مديرية التربية في رام الله والبيرة على إجراء المقابلات في عشرة مدارس حكومية، وذلك بسبب مغادرة المعلمين المضربين للمدارس. لذلك فقد وقع اختيار الباحثة على خمسة مدارس حيث وافق المديرين والمعلمون على المشاركة في الدراسة وعلى إجراء المقابلات، كما تم اختيار معلمين مضربين وغير مضربين للمشاركة في الدراسة بعد الحصول على موافقتهم. وقد تنوعت هذه المدارس بين مدرسة ذكور أساسية عليا ومدرسة ذكور ثانوية، ومدرستين للإناث ثانوية ومدرسة للإناث أساسية عليا. وقد تم اختيار المديرين والمعلمين ضمن سنوات خبرة مختلفة وتخصصات ومؤهلات علمية مختلفة، حيث تنوعت سنوات الخبرة للمديرين من 7 سنوات الى 18 سنة خبرة، كما تراوحت خبرات المعلمين من 5 سنوات إلى 28 سنة، والجدول (1.3) التالي يوضح خصائص المديرين المشاركين في الدراسة الذين تم اختيارهم:



جدول (1.3): خصائص المديرين الذين تم اختيارهم من مدارس رام الله والبيرة الحكومية الفلسطينية للمقابلات:

المتغير	المدير (1)	المدير (2)	المدير (3)	المدير (4)	المدير (5)
سنوات الخبرة	12	10	11	7	18
التخصص	لغة عربية	أحياء	رياضيات	علوم	هندسة حاسوب
الدرجة العلمية	بكالوريوس	ماجستير	بكالوريوس	ماجستير	ماجستير
الجنس	ذكر	أنثى	أنثى	أنثى	ذكر

ويوضح الجدول (2.3) خصائص المعلمين المشاركين في الدراسة وعددهم 14 معلماً، والذين تم اختيارهم للمقابلات بطريقة متيسرة، موضحاً العديد من الخصائص المتعلقة بهم من حيث الجنس والتخصص وسنوات الخبرة والدرجة العلمية، مع مراعاة الاختلاف في هذه الخصائص لديهم، والجدول (3.2) يوضح خصائص المعلمين الذين تم اختيارهم لإجراء المقابلات.

جدول (2.3): خصائص المعلمين من مدارس رام الله والبيرة الحكومية الفلسطينية الذين تم اختيارهم للمقابلات:

المتغير	المعلم (1)	المعلم (2)	المعلم (3)	المعلم (4)	المعلم (5)	المعلم (6)	المعلم (7)	المعلم (8)	المعلم (9)	المعلم (10)	المعلم (11)	المعلم (12)	المعلم (13)	المعلم (14)
سنوات الخبرة	26	23	7	13	14	10	26	28	16	24	5	15	10	8
التخصص	تربية اسلامية	رياضيات	لغة عربية	فيزياء	رياضيات	لغة انجليزية	لغة عربية	تاريخ	رياضيات	علوم	جغرافيا	تربية اسلامية	رياضيات	علوم
الدرجة العلمية	بكالوريوس	ماجستير	بكالوريوس	ماجستير	بكالوريوس	ماجستير	ماجستير	بكالوريوس	ماجستير	بكالوريوس	بكالوريوس	بكالوريوس	بكالوريوس	بكالوريوس
الجنس	ذكر	ذكر	ذكر	أنثى	أنثى	أنثى	أنثى	أنثى	أنثى	أنثى	أنثى	ذكر	ذكر	ذكر

### 4.3 أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم اعتماد المقابلة الفردية شبه المنظمة (Semi-structured interviews) كأداة للدراسة، بوصفها أداة كيفية لجمع المعلومات اللازمة من المشاركين في الدراسة، ومن فوائد استخدام هذه الأداة كما بينها كريسويل (Creswell,2012) أنها تسمح بقياس الظاهرة عن قرب، وتقدم معلومات مفيدة ووصف للتفاصيل وتتيح نوع من السيطرة على المعلومات. وقد أكد سافين بادين وماجور (Savin-Baden & Major ,2013) على أن هذه الأداة تساعد على الفهم العميق عن آراء المشاركين وتصوراتهم، والإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بها، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة. فاستخدام المقابلات شبه المنظمة تكمن أهميتها بأنها ذات أسئلة شبه مفتوحة، تتيح التفاعل بين الباحثة والمشاركين، كما يمكن للباحثة أيضا إضافة سؤال إذا لزم الأمر. وقد تم إعداد أسئلة المقابلات بعد إطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، حيث تم تطوير نموذجين من المقابلات للمعلمين والمديرين، بواقع تسعة عشر مقابلة مقسمة على خمسة مديرين وأربعة عشر معلما للوصول إلى صورة أشمل وأكثر واقعية ولاستكشاف الظاهرة بعمق.

شملت أسئلة المقابلة أسئلة شبه مفتوحة انبثقت عن السؤال الرئيس للدراسة، وترتبط بمصادر القوة التنظيمية الخمسة الواردة في تصنيف فرنش ورافن وهي القوة الشرعية، وقوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة العقاب والقوة المرجعية. وقد تضمنت أسئلة المقابلة للمعلمين اثنا عشرة سؤالا، ركزت على مصادر القوة التنظيمية الخمسة، وطريقة توظيفها من قبل المديرين

في تعاملهم مع المعلمين، وقد تنوعت الاسئلة بين أسئلة مباشرة وغير مباشرة عن مصادر القوة التنظيمية التي يمتلكها ويوظفها مديرو المدارس، وعن طرق تأثير المديرين على المعلمين وتوجيههم لتنفيذ تعليمات المديرين، بالإضافة إلى أسئلة عن طبيعة العلاقة التي تربط بين المديرين والمعلمين، وأهم صفات المدير التي تميزه عن غيره من المديرين، وإذا كان المديرون يمتلكون الصفات القيادية (ملحق رقم 3). أما فيما يخص أسئلة المقابلات المتعلقة بالمديرين فقد تقاطعت مع الأسئلة التي تم طرحها على المعلمين، وركزت على توظيف المديرين لمصادر القوة التنظيمية الخمسة، وطرق توظيفها في عملهم مع المعلمين (ملحق رقم 2).

### 5.3 صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل تحقيق الصدق في نتائج الدراسة الحالية، قامت الباحثة بفحص صدق المحتوى وصدق المجيبين، وذلك للتحقق من صدق محتوى المقابلات، ولضمان أنها تخدم أهداف الدراسة. ولقياس ثبات تحليل المقابلات تم اعتماد الثبات الخارجي، والمقارنة بين إجابات كل من المعلمين والمديرين.

**صدق المحتوى:** تم عرض أداة الدراسة على لجنة رسالة الماجستير، وذلك للأخذ بآرائهم وللكشف عن مدى وضوح الأسئلة واتساقها مع أسئلة الدراسة وبالتالي إجراء التعديلات اللازمة، كما تم إرسالها لعدد من المختصين التربويين، متخصصين في جامعة بيرزيت وجامعات أخرى لتحكيم أسئلة المقابلات وعددهم اثنا عشرة محكما من ذوي الخبرة، وذلك لاستطلاع آرائهم حول مدى وضوح وصياغة كل سؤال من أسئلة المقابلة، وتصحيح ما ينبغي تصحيحه

من فقرات، وتعديلها في ضوء ما يراه المحكمين، وقد قامت الباحثة بدراسة اقتراحات المحكمين وإجراء التعديلات الملائمة في ضوء التوصيات والملاحظات والآراء المقدمة.

**صدق المجيبين:** تم ارسال نصوص المقابلات بعد طباعتها إلى المشاركين في الدراسة الذين تمت مقابلتهم، وذلك للتأكد من مضمون ما ذكره، وليتم التعديل أو الإضافة إذا لزم الأمر قبل التحليل، وقد قامت الباحثة بتعديل ما هو لازم.

**الثبات الخارجي:** تم التحقق من ثبات تحليل المقابلات من خلال إرسالها إلى زميلة خبيرة (تحمل مؤهل ماجستير في التربية)، مرفقا معها ملخص الدراسة والنظرية، لتقوم بتحليلها مرة أخرى، بعد أن قامت الباحثة بتحليلها أولاً، وتم الاتفاق بين الباحثة والخبيرة، وذلك بتحديد كل فكرة لها علاقة بأسئلة الدراسة ضمن محاور رئيسية، ومن ثم حساب نسبة التوافق بين التحليلين، من خلال استخدام معادلة نسبة التوافق الآتية:

$$\text{نسبة التوافق} = \frac{\text{عدد الوحدات التي اتفق عليها}}{\text{عدد الوحدات الكلية}} \times 100\%$$

وقد بلغت نسبة التوافق في تحليل البيانات 0.78 محققة بذلك ثبات خارجي مقبول للأداة (Creswell,2012).

### 6.3 إجراءات الدراسة

اتبعت الدراسة مجموعة من الإجراءات المتسلسلة للوصول إلى أهداف الدراسة، وقد تم اعتماد التسجيل الصوتي للمقابلات لتسهيل عملية جمع البيانات ومراجعتها في جميع المقابلات، حيث لم يكن هنالك أي مانع من قبل المبحوثين لاستخدامها. وقد تنوعت أسئلة

المقابلات بين الأسئلة المباشرة والأسئلة غير المباشرة والتي تتطلب وجهات نظر وآراء لتستدل من خلالها الباحثة على آراء المشاركين لبعض النقاط التي ترغب باستكشافها، وقد تم إجراء المقابلات مع خمسة مديرين ومن كل مدرسة تم إجراء مقابلات مع ثلاثة معلمين، إلا أن أحد المشاركين في الدراسة من المعلمين، تواصل مع الباحثة بعد إجراء المقابلة معه في نفس اليوم، ورفض مشاركته في الدراسة، وقد تم احترام قراره، ولذلك أصبح عدد المشاركين من المعلمين أربعة عشر معلما. وفيما يلي تفصيل لأهم الإجراءات التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة:

1- مسح الأدبيات والدراسات السابقة التي تم منها بناء الإطار النظري للدراسة للاستفادة منها في تحليل النتائج.

2- صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وذلك لإعداد أدوات الدراسة المعدة لاستقصاء آراء المشاركين في الدراسة من معلمين ومديرين.

3- تطوير أداة الدراسة وعرضها على لجنة رسالة الماجستير، وذلك للأخذ بآرائهم وللكشف عن مدى وضوح الأسئلة واتساقها مع أسئلة الدراسة وبالتالي إجراء التعديلات اللازمة، كما تم عرضها على لجنة محكمين متخصصين في الإدارة التربوية، كما تم أخذ الموافقة الرسمية من إدارة الجامعة لإجراء المقابلات.

4- تطبيق الأدوات:

إجراء المقابلات الشخصية: تم التواصل بشكل شخصي مع المشاركين في الدراسة، حيث تم إجراء المقابلات مع المشاركين بالاعتماد على بروتوكول المقابلات حسب كريسويل

(Creswell, 2012) والتي تعتمد على ثلاث مراحل وهي:مرحلة الافتتاح، مرحلة أسئلة

المقابلة، وإغلاق المقابلة.

5- تم التأكيد خلال المقابلات بأن الهدف ليس تحقيقا وإنما لتحقيق هدف دراسة علمية، وهو

التعرف على واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في تعاملهم مع

المعلمين، كما تم توضيح أخلاقيات البحث العلمي للمشاركين.

6- تفرغ البيانات وتحويلها من تسجيلات صوتية إلى نص مكتوب في المرحلة الأولى أثناء

إجراء المقابلات، وتبعها مرحلة الترميز، وبعد ذلك تم تصنيف الترميزات بمجموعات وعناوين

رئيسية وفرعية، مع الاستشهاد باقتباسات من نصوص المقابلات لتدعيم التوجهات وللوصول

لمرحلة الترميز.

### 7.3 تحليل البيانات

تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها في المقابلات باستخدام التحليل الموضوعي

Thematic Analysis، وبالاعتماد على ما ذكره كريسويل (Creswell,2012) من

خطوات للتحليل، حيث تم استخدام عملية الترميز التكرارية بعدها اختزال الرموز والبحث عن

أنماط، وذلك بشكل استقرائي، كما تم استخدام رموز من كلمات المشاركين ( *in vivo*

*code*). وقد تم أولاً تفرغ كافة المقابلات التي تم إجراؤها كما هي حرفياً، وبعد ذلك قامت

الباحثة بقراءة هذه البيانات عدة مرات للحصول على أفكار عامة.

بدأت عملية تحليل البيانات من أول مقابلة تم إجراؤها، فكل مقابلة تم تفريغها ونسخها ثم قراءتها وكتابة ملاحظات عليها. وتم ذلك على ثلاثة مراحل كما أشار إليها سافين بادين ومأجور (Savin-Baden & Major, 2013) وهي:

أ- أخذ هذه البيانات والتعمق بمحتواها للبحث عن أفكار تساهم في الإجابة عن أسئلة الدراسة.

ب- وضع مؤشرات لنصوص المقابلات وترميزها وفق محاور معينة ترتبط بأسئلة الدراسة الفرعية وسؤال الدراسة الرئيس.

ج- تنظيم البيانات في أنماط، حيث قامت الباحثة بتجميع الرموز في أنماط معينة بناء على التشابه بينها، بحيث يسهل مقارنتها والخروج بنتائج وخالصة محددة حول موضوع الدراسة.

د- عرض نتائج تحليل المقابلات وتفسيرها.

### 8.3 المعايير الأخلاقية

تم مراعاة المعايير الأخلاقية للبحث العلمي المعتمدة من قبل جامعة بيرزيت أثناء تحقيق الدراسة، لذلك تم الحصول على الأذونات الرسمية من الجامعة من كلية التربية لتسهيل المهمة، وتم الحصول على الموافقة الرسمية من مديرية رام الله والبيرة لعمل المقابلات في المدارس، وتقديم كتاب رسمي مقدم من مديرية التربية والتعليم في رام الله والبيرة إلى مديري المدارس المشاركين في الدراسة. كما وتم الحصول على موافقة المديرين والمعلمين للمشاركة في الدراسة واحترام قرارهم سواء بقبول أو رفض المشاركة لإجراء المقابلات، وقد تم توضيح الهدف من الدراسة لجميع المشاركين في هذه الدراسة، والتأكيد على الحفاظ على سرية

المعلومات الشخصية للمشاركين وخصوصيتهم، ونقل البيانات كما هي للتحليل والحصول على النتائج، دون أي تغيير أو تحريف.

والالتزام بأخلاقيات البحث العلمي المتعلقة بإجراء المقابلة مع المبحوثين، والمتمثلة بالصبر والأمانة العلمية. وتم التوضيح للمشاركين أن ما تم جمعه من بيانات هو بهدف الدراسة فقط، وأنها لن تستخدم إلا لأهداف علمية، والالتزام بالموضوعية سواء الرأي مع أو ضد، مع التعهد بعدم وضع أسماء حقيقية واستخدام أسماء مستعارة، والالتزام بالأوقات والمواعيد والأماكن التي تم تحديدها مسبقاً مع المبحوثين، وتم تزويدهم بالمعلومات الضرورية للتواصل مع الباحثة، كما وتم الالتزام بمعايير التوثيق كاملة (جامعة بيرزيت، 2021) على الرابط التالي [.https://www.birzeit.edu/ar/research/ethics](https://www.birzeit.edu/ar/research/ethics).

### 9.3 ملخص الفصل

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة المتبعة، حيث تم اعتماد المنهج الكيفي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، بهدف التعرف على واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين في مديرية رام الله والبيرة، والتعرف على كيف يؤثر توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين على العملية التعليمية، وقد تم تحديد سياق الدراسة والمشاركين فيها، والمتمثل في خمسة مديرين وأربعة عشر معلماً، كما تم توضيح أداة الدراسة حيث تم استخدام المقابلات شبه المنظمة كأداة للدراسة، وعرض إجراءات الدراسة، وتوضيح طريقة جمع البيانات وتحليلها للحصول على نتائج الدراسة، حيث تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها في



المقابلات باستخدام التحليل الموضوعي Thematic Analysis . كما تم التطرق إلى المعايير الأخلاقية التي تم مراعاتها والمعتمدة من قبل جامعة بيرزيت أثناء تحقيق الدراسة، ويتم في الفصل التالي توضيح التحليل الكيفي للمقابلات شبه المنظمة ونتائج البيانات ومناقشتها.

## الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

### 1.4 مقدمة

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع توظيف مديري المدارس الفلسطينية الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين، والتعرف على كيفية توظيف مديري المدارس الحكومية في مديرية رام الله والبييرة لمصدر القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الإكراه، قوة الخبرة والقوة المرجعية في عملهم مع المعلمين، والتعرف على كيف يؤثر توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين على العملية التعليمية.

اشتملت الفصول الثلاثة الأولى على خلفية الدراسة وإطارها النظري، والدراسات السابقة ومنهجية الدراسة وإجراءاتها. وفي هذا الفصل يتم عرض نتائج الدراسة الرئيسية، حيث تم تحليل البيانات التي تم جمعها من إجابات المبحوثين، وتحديد الرموز التي ظهرت من خلال إجابات المبحوثين الذين تم مقابلتهم، وبعد ذلك تم تجميع هذه الرموز في فئات، حيث تم إنشاء السمات بناء على أوجه التشابه والاختلاف للإجابة على أسئلة الدراسة الرئيسية والأسئلة الفرعية المنبثقة عنها.

### 2.4 إجابة أسئلة الدراسة

للتعرف على واقع توظيف مديري المدارس الحكومية في مديرية رام الله والبييرة لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين، فقد تم التوصل له من خلال إجابات المبحوثين على الأسئلة الفرعية التي انبثقت عنه، والتي شكلت بمجموعها إجابة سؤال الدراسة الرئيس الأول،

وبعد ذلك تم الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس الثاني للتعرف على كيف يؤثر توظيف مديري المدارس لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين على العملية التعليمية.

#### 1.2.4 نتيجة إجابة سؤال الدراسة الرئيسي الأول: ما واقع توظيف مديري المدارس الحكومية

##### لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين

من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع المعلمين والمديرين تم الإجابة على الأسئلة الفرعية المنبثقة عن سؤال الدراسة الرئيسي الأول، وبالتالي التوصل إلى إجابة سؤال الدراسة الأول ما واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين. وفيما يلي عرض إجابات الأسئلة الفرعية المنبثقة عن سؤال الدراسة الرئيسي الأول.

#### 1.1.2.4 إجابة السؤال الفرعي الأول: كيف يتم توظيف مديري المدارس لمصدر القوة

##### الشرعية في عملهم مع المعلمين

يتمتع مدير المدرسة بسلطة مرتبطة بمركزه وبمنصبه تعطيه الحق في توجيه التعليمات والأوامر، فهذه السلطة هي حق مكتسب تمنحها الوظيفة لمدير المدرسة، مصدرها القانون، وهي الحق القانوني في توجيه أداء المعلمين والتأثير عليهم، وتعتمد السلطة على حق في توجيه الأوامر والتعليمات مدرك ومفهوم من قبل المعلمين، مما يؤدي إلى الإذعان من خلال التزام أخلاقي ومعنوي من قبلهم (Argon & Dilekçi, 2016). من خلال المقابلات مع المعلمين والمديرين تم تصنيف توظيف المديرين للقوة الشرعية في عملهم مع المعلمين في محورين هما:

##### أ. العمل بروح القانون

## ب. التعامل بإنسانية

في الجزء التالي يتم تقديم تفصيل لكل من المحورين:

### أ. العمل بروح القانون

عند إجراء المقابلات مع المبحوثين، أكد جميع المديرين على حقهم المكتسب من منصبهم في توجيه التعليمات والأوامر للمعلمين، وعلى دورهم في تطبيق تعليمات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ومتابعة التزام المعلمين بها، وتطبيقهم لقوانين التربية، موضحين أهمية التعامل بروح القانون، والمقصود هو المرونة في تطبيق القانون، والابتعاد عن توظيف هذه القوة بشكل متزمت. وقد اعترف المعلمون بأن مدير المدرسة لديه الحق في إعطاء التعليمات والأوامر، وأنه يجب عليهم الامتثال لهذه الأوامر والتعليمات. إلا أن جميع المديرين والمعلمين أكدوا على أن توظيف القوة الشرعية وتطبيق القوانين بشكل حرفي، سيؤدي إلى عدم رضا المعلمين، مما قد يؤدي إلى المقاومة داخل المدرسة، ويضر بالعلاقات داخل المدرسة، لذلك أكد المديرين على أهمية المرونة في تطبيق القانون، وتجنب الاستخدام المفرط لهذه القوة، وقد أكد على ذلك المدير (د1): "بتعامل بروح القانون مش بالقانون، ببعد قدر الامكان عن الالتزام الحرفي بالقوانين، الالتزام الحرفي بالقوانين بخنق المعلم وبضغطة".

وشاركه في الرأي المدير (د5):

"بحكم موقعي كمدير مدرسة بداية السنة بناقش خطة السنة مع المعلمين، في نصاب للمعلم وواجباته وما هي مسؤولياته والاتفاق على المهام والواجبات للمعلمين، فلما أطلب فش اعتراض لأنه يكون فاهم شو حدود استحقاقاته، وكمدير من حقي أطلب تنفيذ تعليمات معينة بس باحترام، والمعلمين واجبههم تنفيذ التعليمات، مهم استخدام عرف القانون، والمرونة في تطبيق القانون عشان المعلمين ينفذوا بدون اعتراض"

وبالتالي يتضح من إجابات المبحوثين أهمية الابتعاد عن الالتزام الحرفي بتطبيق القانون لما له من أثر على تشجيع المعلمين على الالتزام بأوامر وتوجيهات المدير.

وأشارت المديرة (4د) إلى أهمية منصب المدير في توجيه التعليمات مع الحرص على أسلوب المدير في توجيه هذه التعليمات:

"المنصب كمدير إله هيبه، مجرد كونك مدير بعطيك الحق في إنك توجه تعليمات وأوامر، بس المهم كيف توجه التعليمات، مهم جدا الاحترام، ببني علاقة مبنية على الاحترام والتقدير، التعامل كزميلة وليس كمدير في عدة مواقف وحتى في توجيه بعض التعليمات، بذك مرونة في التعامل أحيانا عملي حالك مش شايفة أو مش سامعة مميمم بس في أمور أنا مدير ولازم تنفذ تعليماتي طبعاً ضمن إطار مصلحة المدرسة والطالبات" وهذا يؤكد على حق المدير المستمد من منصبه في توجيه التعليمات للمعلمين مع التركيز على أسلوب توجيه تلك التعليمات لما له من تأثير على استجابة المعلمين لتنفيذها.

وقد أيد المعلمون أن مدير المدرسة له الحق في توجيه التعليمات بحكم موقعه الوظيفي، وأن الالتزام بتنفيذ هذه التعليمات هي واجب عليهم بحكم عملهم، إلا أنهم اتفقوا على طريقة توجيه المدير لهذه التعليمات، وعلى أن مدير المدرسة يجب عليه التعامل بمرونة مع المعلمين عند تطبيق القوانين وطلب الالتزام بها، ومن خلال إجابات المبحوثين، تحدثت المعلمة (9م) قائلة:

"مديرتنا ملتزمة ببعض التعليمات لأنه مطلوب منها، المدير عنده مهام وهو مسؤول مطلوب منه بس كمان بظل موظفة، هي بتحاول تراعي للأمانة، ولما يكون في مجال بتتعامل بمرونة، حتى مثلا إذا تأخرت عن حصة لسبب بدها تفهمه، تأخرت عن الدوام، طلبت إذن مغادرة بتفهم أسبابها"

وأيدتها المعلمة (م6): "عنا رتبة كثير في التعليمات عشان هيك بحس المدير هو لتطبيق

التعليمات بس مديرتنا بطبق بأسلوب لطيف"

مما سبق يتضح أهمية توظيف مدير المدرسة للقوة الشرعية في تعامله مع المعلمين، حيث

اتفق المديرون والمعلمون على أهمية تطبيق القانون بمرونة بعيدا عن الالتزام الحرفي

والتزمت بالقوانين.

### ب. التعامل بإنسانية

وهنا المقصود تطبيق القوة الشرعية ولكن بإنسانية، وهذا يعني امتلاك المدير القائد المهارات

الإنسانية، بحيث يكون لديه القدرة على التواصل بشكل واضح ومقبول، وعلى الحوار مع

المعلمين وتفهمهم، وتبادل الأفكار معهم، حيث أكد المديرون وعدد كبير من المعلمين على

أن المهارات الإنسانية هي أكثر المهارات استعمالا من قبل المديرين في تعاملهم مع

المعلمين، وخاصة في تطبيق القوة الشرعية، من خلال توطيد العلاقات الإنسانية

والاجتماعية، والتعامل بود وإنصاف وعدالة مع جميع المعلمين.

وقد اتفق مديرو المدارس من خلال المقابلات على أهمية التعامل بإنسانية، وتقدير وتفهم

ظروف المعلمين عند توجيه التعليمات، وفي هذا الصدد تحدثت المديرية (د3) عن أهمية

تطبيق القانون بشكل ودي وإنساني

"أنا كمديرة بستخدم القانون ومن حقي تطبيق القانون حتى أضمن التزام المعلمات وانضباط مدرستي، الالتزام

بالقانون وتطبيقه واحترام النظام مهم جدا، بس بنفس الوقت بستخدم الإنسانية في تطبيق القانون لازم تمزجي

استخدام القانون بشكل ودي وإنساني، تتفهمي المعلمات، تراعي ظروفهم، تتقربي منهم"

وقد أيد المعلمون أهمية تطبيق القانون على الجميع معلمين ومديرين، مع ضرورة التعامل بإنسانية مع المعلمين عند تطبيق القانون وتوجيه التعليمات من قبل مدير المدرسة، وهذا ما أكدته المعلم (م3):

"تطبيق القانون والالتزام فيه مطلوب منا كمعلمين ومن المدير، والقانون حلو وعادل إذا كان على الكل، إذا اختلفنا بالرأي بمشيها بسمع منيح يناقش ويحاور ويتسامح، هو كثير بقدر بتعاون، ومع الكل بتعامل بنفس الطريقة حرام عادل جدا في التعامل، عشان هيك ايش ما يطلب مني ما بعارض"

وأشار المعلم (م13) أن طريقة توجيه المدير للتعليمات بود واحترام هي التي تدفعه للالتزام بتنفيذ هذه التعليمات:

"هو الواجب أنه ألتزم بتعليمات المدير، وهاي قناعة ذاتية بواجبي والتزامي بتطبيق القانون، وبصراحة شخصية المدير مهمة في توجيه التعليمات طريقة توجيه التعليمات باحترام وبود ولطافة، وطريقة تقديره لظروفي وتسامحه في كثير من المرات هي بتخليني أحس أنه لازم أنفذ تعليماته"

مما سبق يتضح اتفاق غالبية المبحوثين من المديرين والمعلمين وتأكيدهم على أن مدير المدرسة له الحق بحكم منصبه بتوجيه التعليمات والأوامر للمعلمين، مما يعني توظيف مديري المدارس لمصدر القوة الشرعية في عملهم مع المعلمين، إلا أن التزام المعلمين بهذه التعليمات وتطبيقها وعدم معارضة المدير ورفض تعليماته، مرتبط بأسلوب المدير في توجيه هذه التعليمات، وحتى يضمن مدير المدرسة تقبل المعلمين طواعية لتنفيذ هذه التعليمات والأوامر لا بد أن يكون هنالك مرونة في تطبيق القانون وعدم التزم حرقيا في تطبيقه، ولا بد من امتلاك مدير المدرسة للمهارات الإنسانية في تعامله مع المعلمين، بحيث يتعامل مع المعلمين بود واحترام مراعي ظروفهم ومتفهما لها عند تطبيق القانون.

#### 2.1.2.4 الإجابة على السؤال الفرعي الثاني: كيف يتم توظيف مديري المدارس لمصدر

##### قوة الخبرة في عملهم مع المعلمين

يزيد امتلاك المدير لقوة الخبرة، وإيمان الموظفين بهذه القوة لدى المدير، من احترام الموظفين له وميلهم للامتثال لأوامره، بسبب امتلاك المدير القدرة على التأثير على الموظفين واقتناعهم وإيمانهم بقدراته، حيث يعتبر هذا النوع من القوة أعلى أنواع القوة جودة بين أنواع القوة، ويعتمد على اقتناع الموظفين بقدرات المدير في تكوين مواقف إيجابية اتجاه المدير (Kovatch, 2020).

عند إجراء المقابلات أشار ثلاثة مديرين ونصف المعلمين إلى ارتباط قوة الخبرة بثقة المعلمين بمديريهم، وقد اتفقوا على أهمية أن يثق المعلمين بخبرة المدير ومهاراته، واعتباره المصدر الرئيس للتشاور في المواقف التي من الممكن أن يتعرضوا لها، وثقتهم وإيمانهم بكفاءته في التعامل مع المشكلات، مما سيدفعهم لبذل قصارى جهدهم في العمل، فالمعلمين لن يتأثروا بقائد لا يتقون في خبرته ومعرفته وكفاءته. وقد أشار المعلم (م2): " مديرتنا عنده خبرة ممتازة في التعامل مع المشكلات، عندي ثقة كبيرة فيه وبقدرته الغربية في التعامل مع المعلمين وإنهاء المشكلات، عشان هيك بلجأ له بحكيه عن أي موقف أو مشكلة بتواجهني، بحب أسمع رأيه"

وعند السؤال عن ثقة المعلمين بمدير المدرسة أشارت المعلمة (م6):

"ثقتي بمديرتي وقدراتها الإدارية بعزز عندي الحماس للعمل، بتخلينا نشعر بالراحة والأمان بالمدرسة، بحس إنها راح تساعدني إذا صار معي أي مشكلة، راح تدعمني وتوقف معي، هي عندها ما شاء الله خبرة كبيرة



بالإدارة وتتعرف وتتعامل مع المشاكل وبعجبي طريقة تعاملها وهدوؤها وردة فعلها، بحس شو ما كانت المشكلة راح تتحل أكيد إذا هي دخلت"

أما حول قدرة مدير المدرسة على التعامل مع المشكلات فقد تحدثت المديرية (د2) قائلة:

"المدير لازم يكون عنده القدرة على التعامل مع المشكلات وعلى المحافظة على العلاقات الودية، شوفي مهم وجود خبرة في إدارة المشكلات، هندي بالمدرسة صار بين معلمات أكثر من مرة مشكلة، بحكي مع كل معلمة على انفراد ويهدوء بوصل لتفاهم معهم يحاول اهديهم وأروقهم وبعدين بجمعهم وبحكي بشكل ودي وبدون تمييز معهم لإنهاء الخلاف تماما، وفعلا يرجعوا مناح مع بعض، مشاكل مع الأهل بستوعبتهم بسمعهم وبتفهمهم حتى أوصل لحل المشكلة، طبعا أي خلاف مع أي معلمة بالتفاهم والحوار بنحل، بأسلوب لبق وهادي مستحيل أسمح أنه معلمة تروح زعلانة "

من هنا يظهر أهمية امتلاك مدير المدرسة لقوة الخبرة للتأثير على المعلمين، وتوجيه سلوكياتهم، والتعامل مع المشكلات الطارئة في المدرسة والمواقف المختلفة في المدرسة، والمقصود هنا هو أهمية الخبرة الإدارية لمدير المدرسة في تعامله مع المواقف والمشكلات المختلفة والطارئة، وهذا ما أشار له بعض المديرين والمعلمين.

#### 3.1.2.4 الإجابة على السؤال الفرعي الثالث: كيف يؤثر توظيف مديري المدارس لقوة

الإكراه في عملهم مع المعلمين على العلاقات فيما بينهم

من خلال المقابلات، أكد جميع المديرين والمعلمين المشاركين في الدراسة على خطورة استخدام قوة الإكراه من قبل مديري المدارس، وما لها من آثار سلبية على المدرسة، وقد أكد أربعة مديري المدارس أنهم لا يفضلون استخدامها، ولا يستخدمونها إلا في حالات نادرة كحل أخير، بعد أن تنفذ جميع الطرق والوسائل والاستراتيجيات في التعامل مع المعلمين والتأثير

عليهم لتوجيههم وتعديل سلوكياتهم، وذلك لأن استخدام هذه القوة قد يؤدي إلى نتائج سلبية وهي: أولاً الصراع، وثانياً المعارضة، وفيما يلي تفصيل لهذه المحاور .

### أ. الصراع

أكد ثلاثة مديرين وغالبية المعلمين خلال المقابلات على أن استخدام وتوظيف قوة الإكراه أو التهديد ستؤدي إلى نشوب الصراع والخلافات بين الإدارة والمعلمين، مما سيؤثر سلباً على مناخ المدرسة، وعلى العلاقات بين المعلمين وبين المعلمين والمدير، وهذا بدوره سيؤثر سلباً على أداء المدرسة. وقد تحدثت المديرية (د3) عن ذلك قائلة:

"شوفي في شخصيات مختلفة بتعامل معها، مهما كانت المخالفة لازم نبتعد عن التهديد، في عندي معلم الذي لا يمتلك المهارة، وفي عندك المعلم الذي يمتلك المهارة ولكن لا يريد توظيفها داخل الغرفة الصفية، وفي معلم بده يجاكر ما بده يشتغل، بذك تتعامل مع كل حالة بطريقة مختلفة ومهم تفهمي الأسباب، ا التهديد بصراحة ممكن يولد مشاكل أكبر مع المدير وكمان بين المعلمين، مشاكل راح تآثر على جو المدرسة بشكل كامل يعني جو مدرسة مشحون"

بينما أشارت المديرية (د2) إلى أن استخدام هذه القوة يتم في حال نفذت كل الطرق والوسائل للتأثير على المعلم وتوجيه سلوكياته:

"كمديرة ممكن أحناج في بعض الأحيان مع بعض الحالات الفردية، استخدام التهديد باعتباره آخر ورقة، مع معلمة بترفض الالتزام بتنفيذ القوانين والتعليمات، ممكن ترفض تعليمات صادرة من الوزارة، ممكن أرفع كتاباً للترقية، بتجنب الندية ويتجنب أوقف بوجهها وجهها لوجهه ويصير رفع صوت أو تطاول بالكلام، لأنه راح تكبر المشكلة وراح توصل للمعلمات وتتحول لأزمة وخلافات داخل المدرسة"

كما أتفق المعلمون على أن استخدام قوة الإكراه ستولد الكراهية والحقد بين المعلمين والمدير، وستسبب المشاكل داخل المدرسة، حيث أشار المعلم (م3):

"بتعرفي ايش سبب المشاكل في المدارس التعامل، التعامل بفوقية من قبل المدير ومحاولة التهديد أو العقاب مع بعض المعلمين، بولد حقد بين المعلمين أنفسهم وبين المعلمين والمدير، المعلمين ما بخافو من المشاكل ولا بخافو من حد، هيك معناه مشاكل بين الجميع ويتكبر جو متوتر مش جو عمل، أنا بحكيك من تجربتي في مدارس سابقة، ويتكبر أكثر إذا حاول المدير يعاقب بأي طريقة معناه لا رجعة"

من هنا يظهر خطورة استخدام قوة الإكراه من قبل مديري المدارس، لما لها من آثار سلبية على علاقات المعلمين فيما بينهم، وعلى علاقة المعلمين بمدير المدرسة، والذي بدوره سيؤثر سلباً على مناخ العمل في المدرسة، لذلك أظهرت إجابات المبحوثين تجنب توظيف مديري المدارس لقوة الإكراه.

#### ب. ثانياً المعارضة

أشار أربعة مديرين إلى أن توظيف قوة الإكراه يولد ميلاً لدى المعلمين لمقاومة الإدارة والإهمال وعدم الالتزام، ولمعارضة المدير في جميع المواقف والقرارات مهما كانت. وهذا ما أكدته مدير (د1):

"ما في اشي اسمه تفرضي فرض على المعلمين، تعاملك مع أستاذ واحد بأسلوب الضغط أو الفرض أو تحدي مع أستاذ واحد فقط تخيلي، راح تكون نتائج سلبية جداً، راح يتفقوا كل الأساتذة راح يصير في معارضة من قبل كل الفريق، راح يتفقوا ويوقفوا ضد المدير لأنهم راح يفكروا أنه راح يجيني الدور"

أما رأي المعلمين فقد أيد غالبية المعلمين رأي المديرين حيث أشار معلم (م12):

"شوفي المعلمين الذكور ما بخافو من التقييم يعني فش شي بخوفهم ولا بتهددهم، يعني استخدام التهديد أو العقاب هو خسارة للمدير، أحكيك راح يبطلوا يلتزموا عمدا بأبسط الأمور، اهتمامهم بوقت الحصة بالطابور بالتحضير، راح يرفضوا أي تعليمات أي مسابقة أي مبادرة، وهو بعرف منيح هالحكي المعلم بصير ضده ويقفله وما يرد عليه ويعارضه"

مما سبق يتضح أن استخدام قوة الإكراه لها آثار سلبية تضر بمناخ وسلام المدرسة، ويولد مشاعر سلبية لدى المعلمين، ويؤثر على الروح المعنوية والدافعية للمعلمين، مما يؤدي إلى ضعف الأداء وعدم الرضا كما وقد يؤدي إلى الانتقام.

#### 4.1.2.4 الإجابة على السؤال الفرعي الرابع: كيف يتم توظيف مديري المدارس لمصدر

##### القوة المرجعية في عملهم مع المعلمين

تعد شخصية المدير عنصرا مهما في القيادة المدرسية، حيث أن صفاته الشخصية لها الأثر الكبير في تحديد استجابات المعلمين له وتعاونهم معه (Alqatawenah, 2018). وقد أكد كلا من المعلمين والمديرين خلال المقابلات على أهمية امتلاك مدير المدرسة لهذه القوة لما لها من تأثير إيجابي على المعلمين، حيث أظهرت إجابات المبحوثين أشكال خفية من القوة ارتبطت بامتلاك مدير المدرسة للقوة المرجعية، والشكل (4.1) يظهر أشكال خفية من القوة ترتبط بامتلاك مدير المدرسة للقوة المرجعية.



#### الشكل (1.4): أشكال خفية من القوة ترتبط بامتلاك مدير المدرسة للقوة المرجعية

ويتم في الجزء التالي توضيح لهذه الأشكال الخفية من القوة

##### أ. قوة القدوة

يؤثر المدير القائد على المعلمين بصفاته الشخصية وبالكاريزما الشخصية التي يمتلكها، حيث يلتزم المعلمون بالعمل بإخلاص، وتنفيذ توجيهات المدير وتطبيقها نتيجة لاستلزامهم من هذه الكاريزما، ومحاولة تقليد المدير واعتباره قدوة لهم في تصرفاته وسلوكياته. وقد أشار معظم المعلمين والمديرين إلى أهمية كون مدير المدرسة قدوة لهم، لما لهذه القوة من تأثير إيجابي على تعديل سلوكيات وأداء المعلمين، وحول أهمية كون المدير قدوة في مدرسته

تحدث المدير (د5) قائلاً:

"التعامل مع المعلمين يعتمد على كاريزما شخصية المدير، لازم المدير يكون قدوة إلهم في كل تصرفاته وتعامله، حتى يكون مؤثر على المعلمين، المعلمين بطلعوا على المدير كيف بتصرف كيف بحكي كيف بتعامل، مهم التعامل بدبلوماسية، احترام المعلم وجعل المعلم يشعر بثقة المدير، أسلوب التعامل مهم، حتى أقدر أغير من سلوك معين للمعلم، وأساعد على تحسين أداؤه، أو حتى على تغيير في طريقة تفكيره"

مما سبق يتضح أهمية امتلاك مدير المدرسة للشخصية الكاريزمية وهذا ما ايدهته المديرية

(د2):

" لازم يكون عند المدير شخصية مؤثرة بالدرجة الأولى، امتلاك شخصية جاذبة للمعلمات، لازم تكون قدوة في طريقة تعاملها تسامحها تحترمها، مهم أقدر أتعامل مع المعلمات وأتفهمهم وأكون قريبة منهم، الاحترام المتبادل احترامي للمعلمة راح يفرض عليها احترامي وطريقة تعاملتي معها راح ينعكس على تعاملها معي وعلى التزامها بتنفيذ تعليماتي"

كما أكد غالبية المعلمين على أهمية كون مدير المدرسة قدوة لهم في تعامله مما يزيد من دافعيتهم للعمل وانتمائهم للمدرسة، وفي الحديث عن المدير القدوة أشارت المعلمة (م7):

"بتمنى أكون مثلها صدقي مديرة معلمة وصديقة ومرشدة وقائدة، بتعجبني بتصرفاتها بطريقة تفكيرها تعاملها معنا، عندها نفس طويل، بتراعي وتتفهم الكل، بحسها قدوة إلي بتصرفاتها مخلصه فعلا في عملها نفسي أكون مثلها، وصدقي شخصيتها حبيبنا أحن المعلمات أكثر بالمدرسة، بحب أتقن شغلي لأنها معنا جنبنا حاسة فينا وبتعرف شو بدنا ومقدرتنا "

وفي هذا الصدد أضاف المعلم (م3):

"بحسه مثال في شخصيته، بيعجبني أنه فاهم شخصية المعلمين، ويبين هالإشي لما يكون في مشكلة، طريقة تعامله مع أستاذ تختلف عن تعامله مع الثاني، لأنه بعرف كيف بتختلف ردود الأفعال، ببحترم الكل وبيقدر الكل وبيحكيانا أنتو سبب نجاح مدرستنا، أنتو الأساس، بحفزنا على الشغل، طيب مثل هيك مدير بيمون علي ايش ما يطلب وعلى جميع المعلمين"

مما سبق يظهر أهمية أن يكون مدير المدرسة قدوة لزملائه في العمل مع المعلمين، لما لذلك من تأثير على المعلمين في تنفيذ ما يطلبه المدير طواعية حبا وثقة بمديرهم.

#### أ. قوة الاتصال

تعتبر القوة المرجعية أداة الاتصال التي يتم إنشاؤها بواسطة صفات المدير القائد، مما يؤدي إلى مزيد من التفاعل الإيجابي بين المدير والمعلمين، وينتج عنه تبادل الأفكار والأحاسيس

والخبرات والاتجاهات والمهارات، بهدف تحقيق التفاهم، وهذا بدوره يركز على إحداث التأثير المطلوب بين المدير والمعلمين. مما يؤدي إلى ولاء المعلمين لمديرهم، وبالتالي العمل بجد والالتزام بتنفيذ ما يطلبه المدير لتحقيق أهداف المدرسة المرجوة، والذي بدوره يساهم في تحسين أداء المدرسة. هذا ما أشار له غالبية المديرين والمعلمين خلال المقابلات، وهذا ما أكدت عليه المديرية (د4):

"ضروري يكون عند المديرية قدرة على الاتصال والتواصل مع المعلمات، وطبعاً يعتمد على شخصية المدير، بنفس الوقت احنا أمام رب العالمين في واجبات يعني بكل أريحيه بأي قرار بدي بتناقش مع المعلمات بسمعهم، حتى لو في اختلاف في الرأي في احترام متبادل، طبعاً بسمع منيح وبفهم ايش حاسين المعلمات، بفهم أفكارهم ممكن أنا أستفيد نتبادل أفكار نتبادل خبرات"

وقد أشار المدير (د5) إلى أن القدرة على التواصل مع المعلمين مهارة لا بد لمدير المدرسة أن يمتلكها:

"كمدیر لازم أعرف واهتم بطريقة تواصلني مع كل معلم، أنا كمدير حتى تنجح مدرستي وتستمر وتتميز لازم يكون عندي القدرة على التواصل، أهتم فيهم وأسمع أفكارهم وأسمعهم أفكاري، قدرة على تبادل الآراء واحترامها وتقديرها والاستفادة منها، الخلاف بالرأي مكسب عشان أسمع شي جديد ما كنت مفكر فيه، احترام الاختلاف والرأي المخالف هو إلي راح يساعد على التغيير والتطوير للمعلم والمدرسة عشان هيك بحب أسمع الآراء المخالفة وبناقشهم، لازم يكون في لغة للتواصل بيني وبين المعلمين"

وفي هذا الصدد، أكد معظم المعلمين على أهمية التواصل بين المدير والمعلمين، وقد أشارت المعلمة (م4):

"حب فيها طريقة تواصلها مع الكل عندها هالقدرة، مع إنا شخصيات مختلفة أمزجة مختلفة آراء مختلفة، بس صدقي بتعرف تتواصل مع كل معلمة فينا بود واحترام وتقدير، بتتفهم شخصية كل واحدة، بتسمع وبتناقش وبتقبل أفكارنا في لغة مشتركة مع الكل، شخصيتها هاي بتترك أثر عندي، وتحفزني أشغل أكثر"

مما سبق يتضح امتلاك مديري المدارس للقوة المرجعية، حيث أن امتلاك مدير المدرسة للقوة المرجعية يسهل عليه تحقيق أهداف مدرسته المنشودة والتأثير على المعلمين لتنفيذ ما يطلبه منهم من مهام وتعليمات، فهذه القوة ترتبط بخصائص المدير الجاذبة وبسلوكياته الشخصية التي تثير إعجاب المعلمين، وتجعلهم ينفذون ما يطلبه منهم طواعية، إعجابا بشخصيته واحتراما وحباً له، مما يؤدي إلى ولاء المعلمين لمديرهم، حيث يكون هنالك اتصال فعال بين المديرين والمعلمين، مما يزيد من دافعية المعلمين ويحفزهم أكثر على العمل بجد والالتزام بتنفيذ ما يطلبه المدير.

#### 5.1.2.4 الإجابة على السؤال الفرعي الخامس: كيف يتم توظيف مديري المدارس لمصدر

##### قوة المكافأة في عملهم مع المعلمين

إن استخدام مديري المدارس لهذه القوة يساعد على المحافظة على حماس المعلمين للعمل، وتحسين أداؤهم، والعمل على انجاز مهامهم بأفضل صورة (Akyüz, Kaya, 2015).  
أكد ثلاثة مديرين خلال المقابلات على أن تحفيز المعلمين محركاً رئيسياً لهم على الأداء والعطاء، ومن أهم طرق تحفيز المعلمين إظهار التقدير لهم والاعتراف بإنجازاتهم، وعدم التقليل من شأنهم، وعدم الاستخفاف بأي عمل أو نشاط يقومون به، مما يعزز ثقة المعلمين بأنفسهم وبأعمالهم المنجزة، ويجعلهم أكثر حماساً للعمل، فمدارسنا الفلسطينية الحكومية تعاني من



مشكلة افتقارها وعدم قدرتها على التقدير المادي، ومن هنا فإن الاعتماد الرئيسي على التقدير المعنوي. وهذا ما أكده المدير (د1):

"المعلم لما يعمل أي مجهود يكون متوقع يلاقي ردة فعل إيجابية من مديره، إنه يحس المعلم أنه المدير بقدر عمله من خلال كلمة شكر أو تقدير، هاي الكلمات البسيطة كلمات التعزيز والشكر بتخلي المعلم يحس بالسعادة، وبالتالي راح يزيد من حماسه للعمل، مدارسنا الحكومية للأسف تفتقر للدعم والمكافآت المادية، الي ياريت لو عندي كمدير إمكانيات للتعزيز المادي بتوقع كان راح يآثر على دافعية المعلمين بشكل أفضل، بضل بايدي الدعم المعنوي والنفسي فقط"

وعند الحديث عن تقييم المدير للمعلمين، كان هنالك إجماع عند أربعة مديرين باستخدام التقييم كوسيلة للتعزيز والمكافأة، وهذا ما أشارت له المديرية (د4):

"شوفي ما في أفضل من تقديم مكافأة لمعلمة تعبت واشتغلت تقديرا إليها على مجهودها، أنا ما عندي صلاحيات ولا إمكانيات للأسف لتقديم مكافآت مادية لو انوجدت في مدارسنا بآلية معينة لتقديمها صدقي راح يكون الها أثر كبير لتعزيز المعلمين، عشان هيك أنا بستخدم التقييم كوسيلة مكافأة، يعني بوضح معايير التقييم في اجتماع في بداية السنة، وبمسك المعلمة في نهاية السنة وبوضحها إنت قمتي بكذا وكذا وكان إلك انجازات واحد تتين تلاته، ومكافأتك هي في التقييم لأنك تستحقين، وبوضح الي بدها تشتغل أكثر لتحصل على تقييم أفضل من حقها، هلا أنا كمديرة بسلط الضوء على أي انجاز لأي معلمة وبشكرها وبجزها وبعمم إنجازها وبوفرلها احتياجاتها"

وقد ظهر من خلال المقابلات محورين ارتبطا بأهمية توظيف قوة المكافأة للمعلمين، وهما تعزيز الدافعية للعمل ودعم التطور المهني للمعلمين، والشكل (2.4) التالي يوضح أهمية

امتلاك مديري المدارس لقوة المكافأة في عملهم مع المعلمين



#### الشكل (2.4): أهمية امتلاك مديري المدارس لقوة المكافأة

وفيما يلي توضيح لهذين المحورين:

##### أ. التطور المهني للمعلمين

يعتبر مدير المدرسة هو المحور البناء والقائد الذي يلعب دورا هاما في تسيير العملية التربوية وانجاحها، ولكي يتمكن المعلمين من تأدية مهامهم على أكمل وجه وبكفاءة عالية، على المديرين توفير بيئة تربوية إيجابية تدعم التطوير المهني للمعلمين، وتوفير الوقت للتخطيط المشترك بين المعلمين، والقيام بورشات عمل لهم، وتشجيعهم على تبادل الزيارات الصفية وتنمية طاقاتهم وقدراتهم، كل ذلك له أهمية كبيرة في جعل المعلمين يشعرون بالتقدير والرعاية.

أيد ثلاثة مديرين أهمية دعم التطور المهني للمعلمين حيث أشارت المديرية (د4):

"مدرستي الحالية فيها نقطة قوة الأدوات التكنولوجية الموجودة فيها، كان لازم استغلالها واستثمارها، حطيت هدفي تأهيل المعلمات ورفع جاهزيتهم لاستخدام التكنولوجيا، وفرتلهم دورات وأدوات وأجهزة، معلماتنا كلهم صاروا يتقنوا استخدام التكنولوجيا دوري كقائد البحث عن كل ما هو جديد، عشان هيك حاولت وبجد إدخال واستثمار التكنولوجيا، بجب اطلع على مدارس برا وأتعلم وأطبق بما يناسب المدرسة وبيئتنا، طالبنا نكي ومعلماتنا متميزات بس بحاجة لدعم لتعزيز لتوجيه"

وقد اتفق نصف المعلمين على أهمية دعم مدير المدرسة للتطور المهني للمعلمين، وقد أكدت

على ذلك المعلمة (م11):

"كان لمديرتنا دور كبير في تطوير مهارات المعلمات هالإشي زاد من ثقتنا بأنفسنا، اشتغلت على تحسين أداء ومستوى المدرسة والمعلمات وتحويل المدرسة لمدرسة ذكية، وفرتلنا دورات تكنولوجية وأجهزة، صرنا كلنا فريق كامل بعرف يعمل حصص مميزة وحصص تفاعلية الكترونية كثير مميزة، تابعتنا بشكل مستمر لعند ما أتقنا استخدام البرامج بفاعلية، حسيت فعلا بقيمة أكبر كمعلمة مقارنة بباقي المعلمات في مدارس ثانية"

وبينت المعلمة (م9) دور مديرة المدرسة في دعم التطور المهني للمعلمات:

"بتتفق مع حد من برا المدرسة وتحصل على دعم من البلدية، بتهتم فعلا بطور وخاصة تكنولوجيا، فمش مشروع ما بندخل فيه بتساعد إيش بذكم أنا حاضر شو عابزين، بتحب تحس أنه تحسن أداء ومهارات المعلمة، وأنا بنبسط كثير لما أحس أنه عملت نشاط مختلف بطريقة مختلفة، لما تدعمني أتعلم إشي جديد وأطبقه مع طالباتي بكون فخورة كثير بحالي، وهي بتحسني إنها فخورة في"

يمكن الاستنتاج مما سبق أن مساعدة المعلمين على التقدم والنمو المهني من أهم طرق مكافأة المعلم وتعزيزه وتقديره، لذلك يتوجب على مدير المدرسة معرفة احتياجات المعلمين، والعمل على إلحاقهم بدورات وبرامج تدريبية لتعزيز قدراتهم، والاهتمام بالنمو الشخصي لكل معلم وبشكل مدروس، فمدير المدرسة على اتصال مباشر مع المعلمين ويستطيع أن يحدد طبيعة قدرات ومهارات كل معلم، ويشكل لديه رؤية حول حاجاتهم التدريبية. وفي المقابل المدير الذي لا يحيط علما بحاجات المعلمين المهنية، لا يمكن أن يوفر الوسائل والأدوات الداعمة لهم، ولذلك على كل مدير أن يدرك مدى أهمية دوره في تعزيز التطور المهني للمعلمين، مع تنبيهه إلى أن يكون الداعم الأول والمساند للمعلمين.

ب. الدافعية للعمل

أيد غالبية المعلمين أهمية التعزيز المعنوي في زيادة حماسهم على العمل، حيث أشار المعلم (م14): "دائما بحكيلنا انتو جماعتي لولاكم معي ما بنتجح مدرستي، بحفزنا كثير بيشعرنا بانه كثير عنده ثقة بالمعلمين عند قيام المعلم بأي انجاز لو بسيط عنده أسلوب التحفيز والشكر والتقدير المعنوي، عبارته المشهورة انتو دينامو المدرسة "

وأيدت ذلك المعلمة (م6):

"أي انجاز بسيط ع طول يعطيك ألف عافية، بتشكر أمام المشرف بتكبرك بأسلوب حلو، بتحسني بقيمتي، أنا ممكن أشارك في مشروع ما أكون مقتنعة فيه بصراحة بس بشارك عشانها لأنه أسلوبها لطيف كثير، وبتعزز كثير، طبعا كل مديري مدارسنا ما عندهم صلاحيات لمكافآت مادية الي وجودها راح يكون محفز ومشجع أكثر بتمنى فعلا تتوفر هيك مكافآت"

كما أيد نصف المعلمين أن التقييم هو وسيلة مكافأة وتقدير، وأشارت المعلمة (م7) إلى أهمية التقييم كوسيلة لزيادة دافعيتها على العمل:

"أنا بشر بصراحة بحاجة لتقييم لأنه قد ما نكون ملتزمين صدقيني وجود التقييم ممكن يكون دافع إلي إنني أشتغل بشكل أفضل، لأنني عارفة معايير وعارفة انه في مصداقية في التقييم فبصير ملتزمة أكثر في عملي، بصير أحب يكون الي بصمة خاصة في مدرستي وأشتغل بجهد أكبر، وبتمنى بصراحة يصير في مجال في مدارسنا الحكومية لمكافآت مادية تقدم من مدير المدرسة لتعزز المعلمين في مدارسهم"

مما سبق يتضح عدم امتلاك مديري المدارس القدرة على تقديم مكافآت مادية للمعلمين، بالرغم من أهميتها للتأثير وزيادة دافعية المعلمين على العمل، وقد أشار بعض المديرين والمعلمين إلى ضرورة أن تولي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية اهتماما بإعطاء مديري المدارس صلاحية تقديم المكافآت المادية المرتبطة بإنجاز المعلم وفق معايير وشروط معينة.

كما أكدت المقابلات على أهمية التعزيز المعنوي كتقدير لعمل المعلمين وزيادة دافعيتهم على العمل، وبالتالي فإنه لا يجب على المدير أن يبخل بكلمة شكر للمعلمين، تقديراً منه لجهودهم التي يبذلونها لتحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة، لما لهذه الكلمة البسيطة من أثر إيجابي على زيادة حماس المعلمين على العمل. وقد أظهرت المقابلات استخدام بعض المديرين للتقييم كوسيلة للتعزيز والتقدير، وزيادة دافعية المعلمين على العمل.

وأخيراً من المهم أن تلبي المكافآت احتياجات المعلمين، وأن توزع بالتساوي، وأن يتم التعبير عن غرضها بوضوح، حيث من الممكن أن تؤدي قوة المكافأة إلى أداء أفضل إذا ما ارتبط الأداء بالمكافآت.

من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع المعلمين والمديرين تم الإجابة على الأسئلة الفرعية المنبثقة عن سؤال الدراسة الرئيسي الأول، وبالتالي التوصل إلى إجابة سؤال الدراسة الأول ما واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين، حيث تبين توظيف مديري المدارس وبشكل رئيسي لمصدري القوة الشرعية والتي يتم توظيفها بود وإنسانية وتطبيق القانون بمرونة، وتوظيفهم للقوة المرجعية حيث يعتمد المديرون على أن يكونوا قدوة في تعاملهم مع المعلمين وعلى وجود تواصل مستمر وفعال بينهم وبين المعلمين وتبادل للآراء واحترامها. وفيما يلي إجابة سؤال الدراسة الرئيسي الثاني.

#### 2.2.4 نتيجة إجابة سؤال الدراسة الرئيسي الثاني: كيف يؤثر توظيف مديري المدارس

الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين على العملية التعليمية

أظهرت إجابات المبحوثين على أسئلة المقابلات أن توظيف مديري المدارس لمصادر القوة التنظيمية يؤدي إلى تحسين جودة التعليم، إذا ما تم توظيف هذه المصادر بطريقة صحيحة، وبشكل إيجابي وداعم للمعلمين، والشكل (3.4) التالي يوضح كيف يؤدي توظيف مديري المدارس لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين إلى تحسين جودة التعليم.



شكل (3.4): كيف يؤدي توظيف مديري المدارس لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع

المعلمين إلى تحسين جودة التعليم.

في الجزء التالي تفصيل هذه المحاور:

#### أ. المدير القائد

لقد أصبح هدف الإدارة المدرسية قيادة عمليات التغيير والتجديد، وهذا يتطلب توافر مجموعة من الكفايات المعرفية والشخصية والاجتماعية في مدير المدرسة، وامتلاكه القدرة على التأثير على المعلمين وتحفيزهم. فمدير المدرسة هو قائد في مدرسته، تجاوز دوره مرحلة الإدارة

المدرسية التي تعنى بتسيير شؤون المدرسة بشكل روتيني، إلى التأثير السحري في المعلمين معه في المدرسة (Dickens et al., 2021).

وقد أيد ذلك أربعة مديرين وغالبية المعلمين، الذين أوضحوا أن دور المدير لا يقتصر على توقيع الأوراق الرسمية ومتابعة الأمور المالية، واستقبال أولياء الأمور، وإنما تجاوزه إلى الدور الأهم والأكبر، المدير القائد الذي يمتلك الشخصية المؤثرة في سلوك وتوجهات وتفكير المعلمين، وتعديل سلوكياتهم، بما يخدم مصلحة وأهداف المدرسة، ويساعد على الرقي بمدرسته وزيادة كفاءتها وتحسين أدائها. وفي هذا الصدد أشارت المديرية (د4) :

"أهم شيء تشجعي العمل ضمن فريق هو الي راح يوصل المدرسة للنجاح والتميز، أي انجاز أو نجاح لأي معلمة هو مكسب لنا ودايما بحكي أي معلمة بتطلع بنرتفع معها، كلنا كفريق كامل، التميز ليس لفرد التميز للمدرسة كاملة، وهون دوري انا كمديرة أغير في طريقة تفكير المعلمات من لغة أنا للغة احنا، وأغير من توجهاتهم وسلوكياتهم، مهم نشغل مع بعض نتعلم من بعض"

وأوضح المعلمون أهمية أن يكون المدير قائدا في مدرسته حيث قال المعلم (م 12):

"أنا فعلا بشوف مديرنا قائد بمعنى الكلمة، قائد لأنه قادر فعلا على التغيير، على إدارة الخلاف وإنهاؤه بحسه، قائد متميز في تفكيره في تعامله، أسلوبه الراقى في التعامل الي من خلاله بأثر على كل معلمين المدرسة مش بس علي، بيجاول دايما يوفر جو مريح في المدرسة، بدعم المعلمين يطوروا، بوجهني كيف أتعامل كيف أتصرف، عنده قدرة على الإقناع، تعاملت مع 3 مدرا قبله مختلفين عنه في طريقة تعامله وتقهمه"

أما المعلمة (م 4) فقد أكدت على أهمية قدرة مدير المدرسة على التأثير على المعلمين :

"مدير المدرسة لازم بأثر في معلمين المدرسة ويكون إله تأثير على المدرسة ويساعد على تحسينها، مديرتي بحترمها جدا عندها ملكة التأثير، بقتنع بكلامها، بتوجهني تنصحنني اعلمي هيك ولا ما عملي هيك غلط،

بتفهمني وتناقشني وتقنعني وبين الغلط، بحب أسمع منها، بحسها عندها ملكة من رب العالمين قدرتها على

التأثير، غيرت في المدرسة خلتها أحسن، أنا بحكي احنا محظوظين فيها"

من الواضح مما سبق أن الدور القيادي لمدير المدرسة مهم جدا في تسيير العملية التعليمية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل فعال، فوظيفة القيادة المدرسية تتطلب من مدير المدرسة أن يتطور بفكره وسلوكه بما يرتقي بمدير المدرسة من موقع التسيير إلى موقع التأثير، حتى يبلغ مرتبة القائد الذي يعمل للرفي بمدرسته وتطويرها.

### ب. القوة التأثيرية

يستخدم مديرو المؤسسات التعليمية أثناء قيامهم بأنشطة الإدارة مصادر قوة مؤثرة متنوعة، وقد تؤدي الطريقة التي يستخدم فيها المديرون أنواع قوة محددة للتأثير على الموظفين، إلى تقليل أو إعاقة كفاءة أنواع القوة الأخرى، ولذلك يجب أن يكون المديرون مجهزون بالمعرفة والمهارات اللازمة أثناء استخدام مصدر القوة ذي الصلة وأن يتصرفوا بمبدأ الاعتدال (Woods, 2016 ; Lumby, 2019) .

وفي هذا السياق، أشارت نتائج تحليل البيانات إلى أن مديري المدارس يتمتعون بامتلاكهم لمصادر قوة متنوعة، وهي مصادر قوة تأثيرية تمكنهم من القيام بمهامهم ومسؤولياتهم، حيث أكدت على ذلك المديرية (د2):

" في المدرسة بتلاقي شخصيات ونفسيات مختلفة، والصحيح هاد بطلب مني كمديرة طرق تعامل مختلفة، لازم أستخدم أسلوب مختلف مع كل معلمة، في معلمات بحبوا يشغلوا بدهم تعزيز ودعم معنوي، في معلمات عنيدات بحبو المعارضة لازم أسلوب مختلف للتأثير بتقرب منهم بفهمهم عشان أعرف كيف ممكن



أثر عليهم من خلال خبرتي في التعامل بعطيهم مجال يحكو يشاركوا في القرارات، في معلمات مثلا

استخدام القانون هو إلي بمشيهم ويأثر فيهم، بحكيلهم المطلوب منهم وواجبهم الي لازم يعملوه "

مما سبق يتضح أهمية تفهم مدير المدرسة لشخصيات المعلمين المختلفة ليستطيع توظيف

مصدر القوة المناسب للتأثير عليه وهذا ما أيدته المديرية (د4):

"اختلاف الشخصيات يفرض علي أسلوب مختلف حتى في الحديث في طريقة طلب مهمة معينة، بس

بحاول أكسيهم كلهم، مثلا معلمة عنيدة وصعبة بتقرب منها وبشغلها بعطيها مهمة صعبة وكبيرة وبفهمها

أنه أنت قد المهمة، بأثر عليها بحسها بأهميتها، وفي معلمة مهملة كثير ومش مهتمة بمسكها بحكي معها

وبشد بالحكي معها ما بنفع هيك وبتابعها أكثر وبركز على نتائجها وإنجازاتها أكثر، فشخصية المعلمة هي

إلي بتحكم كيف أتعامل معها "

مما سبق يتضح أن مدير المدرسة القائد يدرك وجود أنواع مختلفة من القوة التأثيرية في مجال

عمله، ويدرك الوقت المناسب لاستخدام أي منها وكيفية استخدامها، بحيث تعتمد فعالية أي

منها وتوقيت وطريقة استخدامها على طبيعة المعلمين الذين يتعامل معهم، وعلى طبيعة

الموقف الذي يستدعي استخدام مصدر محدد من مصادر القوة للتأثير عليهم، حيث يوظف

مديرو المدارس هذه المصادر لتساعدهم على التأثير في أداء المعلمين وتوجيه سلوكياتهم

وتعديل أفكارهم ومعتقداتهم، بما يخدم مصلحة المدرسة.

### ج. توفير بيئة محفزة على العمل

يستطيع مديرو المدارس العمل على توفير مناخ أكثر إيجابية للمعلمين للعمل، والذي يعد من

أهم العوامل لتحسين تعلم الطلبة وأداء المدرسة، وذلك من خلال قدرة المدير القائد على التأثير

على المعلمين، وتوجيههم وتحفيزهم على العمل لتحقيق أهداف المدرسة المرجوة، فسلوك مدير

المدرسة يؤثر على المدرسة وعلى خلق بيئة محفزة على العمل، وهذا ما أشارت له المديرية (د4):

" أنا برأيي تصرفاتي وسلوكي في التعامل مع المعلمين إله دور كبير في قدرتي على التقرب من المعلمين، وفي توفير بيئة فيها جو أسري، علاقات جيدة بيني وبين المعلمين وعلاقات المعلمين بين بعض، بركز يكون تعاملتي مع الجميع بنفس الطريقة، حتى يكون الي لتأثير على الكل، يعني بحسس كل المعلمات أنهم قريبات مني، توفير جو مريح في المدرسة راح يساعد المعلمات على العمل والإنجاز بشكل أفضل، وبالتالي راح ينعكس على أداءها بشكل أفضل، وينعكس على تعاملها مع الطلبة، بحكي عن عناصر متكاملة مترابطة "

وأيد ذلك مدير مدرسة (د5): " بهتم ببيئة المدرسة بشكل كبير بتحسينها بتجديدها، لأنه راح يآثر على المعلمين على حماسهم ودافعيتهم للعمل، نفسية جيدة للمعلم عمل أكثر واخلاص أكثر "

وقد أكد غالبية المعلمين على ذلك، حيث أشار المعلم (م 1) :

"مديرتنا داعم جدا للمعلمين، قريب منهم ويجاول دايما يخلي جو المدرسة جو مريح هادي، أنا غيرت خمس مدارس وكنت أنا أعمل مشاكل بصراحة أنا هان مبسوط، الجو كامل مشجع ومحفز، وإجا الي نقل من فترة رفضت ما بدي أنتقل، بحس براحة وبحب في الشغل مع جميع المعلمين، ومديرتنا هو الي ساعد على وجود هيك جو"

وفي هذا الصدد قالت المعلمة (م6):

"مديرتنا بتحاول تعمل على توفير بيئة مشجعة للعمل، بتعرفي كيف لأنه عندها ميزان عادل لتقييم المعلمات، بابها مفتوح بتسمع المعلمات، لما تطلع على أداء الكل وتقدر جهودهم بتحسي حالك في بيئة آمنة للعمل مثل وكأنك في بيتك، صدقيني حتى بأثر كمان على أدائي دائما بفكر بدي أكون أفضل"

الاهتمام بتوفير بيئة محفزة على العمل، يعتبر من أهم واجبات مدير المدرسة، حيث يلعب مدير المدرسة الدور الرئيسي في ذلك، وفي جعل جو المدرسة جو مشجع للعمل، بحيث يشكل طاقم المدرسة أسرة متكاملة، من خلال تواصل المدير مع المعلمين والتقرب منهم، وتوفير علاقات جيدة بين المدير والمعلمين، وبين المعلمين فيما بينهم، ووجود علاقة احترام متبادلة، وثقة متبادلة بين المدير والمعلمين، وذلك من خلال قدرة المدير على التأثير على المعلمين وتوجيههم ودعمهم بما يزيد من دافعيتهم للعمل.

#### د. تحسين جودة التعليم

مديرو المدارس هم العامل الأهم والرئيس في تطوير وتحسين مستوى المدرسة، وجودة التعليم في المدرسة، ولا يمكنهم ذلك إلا من خلال امتلاكهم وقدرتهم على توظيف مصادر القوة التنظيمية بشكل إيجابي وفعال في تعاملهم مع المعلمين، بهدف التأثير على سلوكياتهم وتوجيهها وتعديلها لتحقيق أهداف المدرسة، وتحسين أداؤها، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم في المدرسة، وهذا ما أشارت له المديرية (د3) :

"أنا كمديرة مدرسة عندي أهداف لمدرستي، بدي مستوى تدريس عالي، بحب تكون مدرستي متميزة ومدارسنا الحكومية ممكن تكون متميزة، وعشان أحقق الهدف بعرف وبأمن أنه المعلم الفعال هو أساس توفير تعليم متميز، عشان هيك ضروري يكون الي كمديرة تأثير إيجابي على معلماتي، التأثير يكون من خلال معاملتي معهم، سلوكياتي في المدرسة، دعم المعلمات تشجيعهم، تحفيزهم، أفهمهم وأفهم احتياجاتهم"

كما أكد على ذلك المدير (د1):

"شوفي الوزارة هدفها تحسين مستوى التعليم في البلد، طيب السؤال المهم كيف؟ جوابي أنا المعلم فقط، يعني عشان يكون عندي مدرسة تعليمها ممتاز لازم أريح المعلم في مدرسته، بتعامل معه كزميل بتقرب

منه، بسأل عنه، بدعمه بشجعه وبحفزه، تعليم جيد يعني معلم معطاء في مدرسته، يعني مدير متفهم وقريب من المعلم، يعني في ود وألفة بينهم، في صراحة وأهداف مشتركة، وثقة متبادلة"

يتضح مما سبق دور مدير المدرسة في تحسين جودة التعليم، فجودة التعليم ترتبط بعطاء المعلم، وهذا يعتمد على قدرة المدير على التأثير على المعلمين بشكل إيجابي، وتوفير بيئة محفزة للعمل من خلال التقرب منهم وبناء علاقات ود واحترام بين طاقم المدرسة، وتوفير احتياجاتهم للعمل، ودعم المعلمين أكاديميا ومساعدتهم وتوجيههم وتحفيزهم على العمل.

#### 3.4 ملخص الفصل

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتحليل البيانات، حيث تم مناقشة أسئلة الدراسة، وقد تم التوصل إلى إجابة سؤال الدراسة الرئيسي الأول من نتائج إجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة الفرعية المنبثقة عنه، حول موضوع الدراسة " واقع توظيف مديري المدارس الحكومية الفلسطينية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين". حيث أظهرت النتائج توظيف مديري المدارس الحكومية لمصدري القوة الشرعية وقوة المرجعية في عملهم مع المعلمين، حيث أيد جميع المبحوثين من خلال إجاباتهم حق المدير في توظيف القوة الشرعية في توجيه التعليمات من منطلق منصبه كمدير مدرسة واقتناعهم بذلك، إلا أنه تم التأكيد من قبل غالبية المديرين والمعلمين على تطبيق روح القانون، وهذا يعني عدم تطبيق القانون حرفياً، والتعامل بإنسانية وود في تطبيق القانون لما له من تأثير إيجابي على تفاعل المعلمين مع المدير والتزامهم بتنفيذ تعليماته. كما أكدت النتائج موافقة غالبية المبحوثين من خلال

المقابلات على توظيف القوة المرجعية من قبل المديرين، حيث أن توظيف هذه القوة التأثيرية يولد أشكالاً خفية من القوة وهي قوة القدوة، حيث يصبح مدير المدرسة قدوة لزملائه من المعلمين، بالإضافة إلى توليد قوة الاتصال بين المدير والمعلمين، حيث تساعد هذه القوة على تبادل المعرفة والآراء والأفكار وتقبل الاختلاف واحترامه، وبالتالي فإن هاتين القوتين تساعدان على التزام المعلمين بتنفيذ أوامر وتعليمات المدير حبا وطواعية. وحول توظيف مديري المدارس لقوة الخبرة، تبين ارتباط قوة الخبرة بثقة المعلمين بمديريهم، مما يؤدي إلى لجوء المعلمين للمدير في أي موقف لثقتهم بقدراته على حل المشكلات وبطريقة تفكيره وسلوكياته الإدارية، أما فيما يتعلق بتوظيف قوة الإكراه، فقد أكد جميع الباحثين على خطورة توظيف هذا المصدر لما له من سلبيات. أما بالنسبة لتوظيف قوة المكافأة من قبل مديري المدارس، فقد أظهرت النتائج اقتصار استخدام مديري المدارس للمكافأة المعنوية، مما يزيد من دافعيتهم للعمل، والافتقار لتقديم المكافآت المادية التي من شأنها أن يكون لها الأثر الكبير في تعزيز دافعية المعلمين للعمل. كما بينت النتائج أن دعم مدير المدرسة للتطور المهني للمعلمين وتحفيزهم على التقدم والتطور المهني يعتبر من أهم طرق مكافأة المعلم وتعزيزه وتقديره.

كما تم الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي الثاني وقد أظهرت النتائج أن توظيف مديري المدارس لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين سيؤدي إلى تحسين جودة التعليم، إذا تم توظيف هذه المصادر بطريقة صحيحة، وبشكل إيجابي وداعم للمعلمين، حيث ظهرت العديد من المحاور التي تم مناقشتها وتوضيحها.

في الفصل التالي يتم مناقشة النتائج والتوصيات، وملخص لنتائج الدراسة ومقارنتها بالأدب التربوي، وتقديم تفسير لهذه النتائج، ثم الخروج بتوصيات عملية ونظرية لصناع القرار، وأخيرا تقديم توصيات لدراسات مستقبلية.

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

### 1.5 المقدمة

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع توظيف مديري المدارس الحكومية الفلسطينية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين في مديرية رام الله والبيرة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والتعرف على كيف يؤثر توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين على العملية التعليمية. وقد تمثل تحقيق هذا الهدف من خلال محاولة الإجابة على أسئلة الدراسة الرئيسية. وقد تم الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي الأول: ما واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين في مديرية رام الله والبيرة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟ من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية المنبثقة عنه:

أ. كيف يتم توظيف مديري المدارس الحكومية لمصدر القوة الشرعية في عملهم مع المعلمين؟  
 ب. كيف يتم توظيف مديري المدارس الحكومية لمصدر قوة الخبرة في عملهم مع المعلمين؟  
 ج. كيف يؤثر توظيف مديري المدارس الحكومية لمصدر قوة الإكراه في عملهم مع المعلمين على تعاملهم فيما بينهم؟

د. كيف يتم توظيف مديري المدارس الحكومية لمصدر القوة المرجعية في عملهم مع المعلمين؟  
 هـ. كيف يتم توظيف مديري المدارس الحكومية لمصدر قوة المكافأة في عملهم مع المعلمين؟  
 كما تم الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي الثاني: كيف يؤثر توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين على العملية التعليمية.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم جمع البيانات من خلال إجراء مقابلات فردية شبه منظمة مع مجموعة من المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية الفلسطينية في مديرية رام الله والبيرة.

وقد أشارت نتائج التحليل إلى توظيف مديري المدارس لمصدر القوة الشرعية والمرجعية بشكل أكبر من المصادر الأخرى في تعاملهم مع المعلمين للتأثير عليهم وتوجيه سلوكياتهم وتعديل أفكارهم ومعتقداتهم، كما أشارت نتائج التحليل إلى أن توظيف مديري المدارس لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين بشكل إيجابي وداعم يؤدي إلى تحسين جودة التعليم. وقد تناولت الدراسة مصادر القوة التنظيمية الخمسة وهي القوة الشرعية والمكافأة والخبرة والإكراه والمرجعية، من خلال البحث والتساؤل، والإحاطة بالموضوع واستنتاج المعلومات، حيث أكدت نتائج الدراسة على أهمية توظيف مصادر القوة التنظيمية غير القسرية وهي الشرعية والخبرة والمكافأة والمرجعية، من قبل مديري المدارس بشكل إيجابي وداعم للمعلمين، لما له من آثار إيجابية على العملية التعليمية بشكل عام، والابتعاد وتجنب مصدر القوة القسري، وهو قوة الإكراه أو العقاب لما له من آثار سلبية على مناخ المدرسة بشكل عام.

وقد خلصت الدراسة إلى أهمية أن يدرك ويوظف مدير المدرسة مصادر القوة المختلفة التي يمتلكها، وكيفية وتوقيت توظيفها بما يخدم مصلحة المدرسة، ويساهم في تحقيق أهدافها المنشودة، ويساعد على توفير مناخ محفز على العمل للمعلمين داخل المدرسة.



## 2.5 تفسير ومناقشة النتائج

في ضوء نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها حول واقع توظيف مديري المدارس الحكومية الفلسطينية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين وكيف يؤثر توظيف مصادر القوة التنظيمية على العملية التعليمية، يتم في الجزء التالي مناقشة نتائج أسئلة الدراسة الرئيسية وتفسيرها ومقارنتها بالأدب التربوي، حيث تقدم الباحثة رؤيتها مستندة إلى خبرتها الطويلة في التعليم وبحثها خلال إعداد الدراسة، ومستندة أيضا إلى الدراسات السابقة التي تدعم أو تناقض نتائج هذه الدراسة.

### 1.2.5 مناقشة وتفسير نتائج سؤال الدراسة الرئيسي الأول: ما واقع توظيف مديري المدارس

الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين في مديرية رام الله والبيرة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية

قامت الباحثة بتدوين نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال من خلال تفسير ومناقشة الأسئلة الفرعية المنبثقة عنه والمتعلقة بتوظيف مديري المدارس لمصادر القوة التنظيمية الخمسة في عملهم مع المعلمين، القوة الشرعية، قوة الخبرة، قوة الإكراه، القوة المرجعية وقوة المكافأة، حيث أظهرت النتائج توظيف مديري المدارس لمصدري القوة الشرعية وقوة المرجعية في عملهم مع المعلمين. وفيما يلي تفسير ومناقشة الأسئلة الفرعية المنبثقة عن سؤال الدراسة الأول.

### 1.1.2.5 تفسير ومناقشة السؤال الفرعي الأول: كيف يتم توظيف مديري المدارس

#### الحكومية لمصدر القوة الشرعية في عملهم مع المعلمين

أكدت نتائج الدراسة من خلال إجابات المبحوثين على اعتماد المديرين بالشكل الأكبر على مصدر القوة الشرعية في تعاملهم مع المعلمين وفي توجيه التعليمات وطلب التزامهم بها، حيث يعتمد مدير المدرسة على القوة النابعة من منصبه، فقد أظهرت النتائج من خلال إجابات المبحوثين تأكيد جميع المديرين على حقهم في مطالبة المعلمين بتنفيذ تعليماتهم ضمن نطاق سلطتهم، وفي نفس الوقت أكد غالبية المعلمين على تقبلهم حقيقة أن المدير لديه الحق القانوني في توجيه التعليمات وطلب تنفيذها من المعلمين بحكم موقعه الوظيفي، وواجب المعلمين الالتزام بتنفيذ هذه التعليمات. استعرضت الباحثة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الفرعي الأول من خلال محورين وهما أولاً العمل بروح القانون، حيث أشارت النتائج إلى أن المديرين يطبقون القانون بمرونة، وقد أكد جميع المعلمين على ذلك حيث أكدوا أن التزامهم بتنفيذ تعليمات المدير يعتمد على أسلوب المدير في توجيه هذه التعليمات، وعدم التزم في تطبيق القوانين.

وقد أكد المحور الثاني على توظيف المدير للقوة الشرعية بإنسانية، وهذا يعني امتلاك مدير المدرسة للمهارات الإنسانية في تعاملهم مع المعلمين وفي تطبيق القانون وتوجيه التعليمات للمعلمين. وتعزى الباحثة ذلك إلى أن التعامل باحترام وود مع المعلمين يجعلهم يقابلون ذلك بنفس الطريقة وبالتالي يدفعهم إلى الالتزام بتنفيذ ما يطلبه المدير منهم، حيث يشعر المعلمين أنه من واجبهم الالتزام بتنفيذ هذه التعليمات.

تتطابق نتائج الدراسة حول توظيف مدير المدرسة للقوة الشرعية مع الأدب التربوي الذي تمت مراجعته، حيث أشار وود (Woods, 2016) إلى أن السلطة هي أساس المسؤولية وترتبط بالموقع، فالسلطة مصدرها القانون وهي الحق القانوني في توجيه أداء المرؤوسين والتأثير عليهم، وهي تعتمد على حق في الحكم مدرك ومفهوم، ويحدث الإذعان من خلال التزام أخلاقي ومعنوي من قبل المرؤوسين.

وتتفق نتائج الدراسة مع ما ذكره الزبيدي (2017) على أن المدير يجب أن يمتلك كفاءات تتجاوز استخدام القوة التي تمنحها له المنصب، حيث يجب أن يمتلك الإداريون مهارات إنسانية في التعامل مع المرؤوسين في المقدمة. وتتوافق نتائج الدراسة في هذا السؤال مع ما ذكره أرجون وديليتشى ورنالد (Argon & Dilekçi, 2016; Randall, 2012) على أن العلاقات الإنسانية هي الأكثر أهمية في التعامل داخل المؤسسات التعليمية، حيث أن الاستخدام المكثف للقوة الشرعية يؤثر سلباً على الموظفين من حيث الولاء والالتزام والثقة والتحفيز، ويؤدي إلى الحد الأدنى من الامتثال مع زيادة المقاومة.

كما واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من السليم والهادي (2022) والفالح (2016) ونتائج دراسة التينكررت وييلماز (Altinkurt & Yilmaz, 2012) في اعتماد المديرين على القوة الشرعية بالشكل الأكبر وفي المرتبة الأولى، حيث يفضل المديرين استخدام القوة الشرعية بالشكل الأكبر في تعاملهم مع المعلمين لأنها تعطيهم الحق القانوني في إصدار الأوامر وطلب تنفيذها من قبل المعلمين والالتزام بها.

وأيدت هذه النتائج نتائج دراسة بايرك والتينكيرت وييلماز (Bayrak, Altinkurt & Yilmaz, 2014) ، حيث أكدت النتائج على أنه لتوفير مناخ مدرسي أكثر إيجابية يجب ابتعاد المديرين عن الاستخدام المفرط للقوة الشرعية، واستبدالها بقوة المكافأة والقوة المرجعية. وتعزو الباحثة ذلك إلى اعتماد المديرين على القوة الشرعية فقط وعدم توظيف مصادر القوة التنظيمية الأخرى، بالإضافة إلى أن المديرين يفرطون في استخدامهم للقوة الشرعية في تعاملهم مع المعلمين ويستخدمونها بحزم ويعملون على تطبيق القانون بشكل حرفي، وهذا من الطبيعي أن يؤثر سلبا على مناخ المدرسة.

ومن وجهة نظر الباحثة بما أن المنصب الذي يشغله الشخص يعطيه الحق في توجيه أداء المرؤوسين، فمدير المدرسة بحكم منصبه الوظيفي يمتلك الحق القانوني في توجيه أداء المعلمين، ويستطيع التأثير عليهم وعلى سلوكياتهم. وتتفق الباحثة مع ضرورة توفر كلا المحورين لنتائج السؤال الفرعي المتعلق بتوظيف مديري المدارس لمصدر القوة الشرعية في تعاملهم مع المعلمين، فمن خبرة الباحثة في عملها في المدارس الحكومية، ومن خلال بحثها، فإن القوة الشرعية هي المصدر الأول الذي يعتمد عليه المديرين في تعاملهم مع المعلمين، معتمدين على حقهم القانوني في ذلك، وعلى أن تطبيق القانون ملزم للجميع، كما أنه منصف وعادل، إذا ما تم تطبيقه على الجميع، مع تأكيد الباحثة على أهمية الابتعاد عن التطبيق الحرفي للقانون، لأن ما يربط المديرين بالمعلمين هي علاقات زمالة يجب أن تبنى على الاحترام والثقة، وليست علاقة يحكمها القانون فقط، لكي يتمكن المديرون والمعلمون من العمل معا كفريق واحد بأهداف مشتركة. وفيما يتعلق بالمحاور الإنسانية، فعلى المدير

القائد الناجح أن يمتلك مهارات إنسانية، وأن يكون صديقاً للمعلمين. فمن خلال تجربة وعمل الباحثة، لكي يكون المدير لديه القدرة على التأثير على المعلمين، وليستطيع توظيف مصدر القوة الشرعية بالشكل الصحيح في عمله مع المعلمين، عليه أن يبني علاقات إنسانية مع المعلمين تشعّره بقيمة ما يقدمونه، وتؤكد على أهمية جهودهم في إنجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية.

#### 2.1.2.5 تفسير ومناقشة السؤال الفرعي الثاني: كيف يتم توظيف مديري المدارس

##### الحكومية لمصدر قوة الخبرة في عملهم مع المعلمين

أظهرت نتائج الدراسة في هذا السؤال أهمية أن يثق المعلمون بخبرة المدير ومهاراته، حيث أكد بعض المديرين والمعلمين على ارتباط قوة الخبرة لمدير المدرسة بثقة المعلمين بمديريهم، مما يجعلهم يلجؤون إليه للاستفادة من خبرته في أي موقف يتعرضون له داخل المدرسة. كما أن معظم المعلمين لم يذكروا سوى أهمية امتلاك المديرين للقدرات الفنية والإدارية، ولم يتم ذكر امتلاك المديرين للخبرة العلمية وامتلاك المعلومات.

وقد توافقت نتائج الدراسة حول توظيف مدير المدرسة لمصدر قوة الخبرة مع ما تم ذكره في الأدب التربوي الذي تمت مراجعته، حيث أشارت كوفاتش (Kovatch, 2020) ولومبي (Lumby, 2019) وجود مكونان لقوة الخبرة وهي امتلاك المعلومات والقدرات الفنية التي يمتلكها المدير، مما يزيد من احترام التابعين وامتثالهم له، وذلك لمعرفته وتفوقه عليهم والمهارات التي يمتلكها في مجال العمل. كما ذكر أكيوز وكايا (Akyüz, Kaya, 2015)

أن تمتع القائد بقوة الخبرة تمكنه من الإحساس بالمشكلات بشكل أكبر وذلك ينعكس على ثقة المرؤوسين بقدرات قائدهم، مما يدعم نتائج الدراسة.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة زيبليم وايرتيرك (ZIBLIM& ERTÜRK, 2022)

في أن قوة الخبرة المستخدمة من قبل مديري المدارس تؤثر بشكل كبير على ثقة المعلمين بالمدير، حيث تستند هذه القوة إلى الثقة في خصائص المدير، وبالتالي فإن القرارات التي يتخذها المديرون يتم تنفيذها من قبل المعلمين دون استفسار والتي يمكن قبولها لاقتناع المعلمين بقدرات المدير وخبراته.

تدعم الباحثة ما جاء من نتائج في السؤال الفرعي الثاني، فمن خبرة الباحثة في عملها فإن امتلاك مديري المدارس لقوة الخبرة في التعامل مع ما تواجهه المدرسة من مشكلات ومواقف طارئة تزيد من ثقة المعلمين به، وبالتالي من مقدرته على التأثير في سلوكهم لتحفيزهم للعمل برغبة، وذلك يتوقف على ما يمتلكه مدير المدرسة القائد من قدرات وخبرات لتقديم المساعدة للمعلمين وتوجيههم ودعمهم.

### 3.1.2.5 تفسير ومناقشة السؤال الفرعي الثالث: كيف يؤثر توظيف مديري المدارس

الحكومية لمصدر قوة الإكراه في عملهم مع المعلمين على العلاقات فيما بينهم

أظهرت النتائج تجنب استخدام مديري المدارس لمصدر قوة الإكراه لما لها ما آثار سلبية، حيث أن استخدام هذه القوة قد يؤدي أولاً إلى الصراع، وثانياً إلى معارضة مدير المدرسة، مما سيؤدي إلى توتر العلاقات الداخلية بين العاملين في المدرسة، والذي بدوره سيؤثر سلباً على مناخ المدرسة وعلى دافعية المعلمين للعمل. كما أظهرت النتائج لجوء

بعض المديرين إلى توظيف واستخدام هذه القوة كخيار أخير، وفي حالات فردية ونادرة بعد أن تنفذ وتفشل جميع الطرق للتأثير عليهم.

توافقت نتائج الدراسة في هذا السؤال مع نتائج العديد من الدراسات، حيث توافقت مع نتائج دراسة صقر (2021) ودراسة نير وهامييري (Nir & Hameiri, 2014) على التأثير السلبي لقوة الإكراه أو العقاب على الأداء المؤسسي. وأيدت نتائج دراسة جونسين ولاكوست (Johnsen & Lacoste, 2016) نتائج الدراسة الحالية في أن ممارسة قوة الإكراه يؤدي إلى نشوب الصراع بين الموظفين والمدير، كما واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة بايراك والتينكيرت وييلماز (Bayrak, Altinkurt & Yilmaz, 2014) والتي أكدت نتائجها على أنه من أجل توفير مناخ مدرسي أكثر إيجابية يجب على مديري المدارس الابتعاد عن استخدام قوة العقاب والتهديد.

بينما تعارضت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة رياسي وأسدزاديه (Riasi & Asadzadeh, 2016) والتي أكدت على أن قوة العقاب هي المصدر الأقوى لإدارة الصراع، وقد تعزو الباحثة نتائج التعارض إلى أن العديد من المديرين ليس لديهم الخبرة والدراية الكافية بكيفية توظيف مصادر القوة التي يمتلكونها في تعاملهم مع الموظفين وفي حل المشكلات وإدارة الصراع، مما يجعلهم يلجؤون لقوة الإكراه والعقاب.

وتتفق الباحثة مع نتائج الدراسة في هذا السؤال، حيث ترى الباحثة أن لجوء المديرين لاستخدام قوة الإكراه والعقاب في عملهم مع المعلمين مؤشر على أنه ينقصهم الخبرة المناسبة في التعامل والتواصل مع المعلمين، وعدم امتلاكهم القدرة للتأثير عليهم، وعدم ادراكهم للبعد الإنساني

والاجتماعي في العمل الإداري، إذ ليست الإدارة في أعينهم سوى تطبيق أعمى للأنظمة والقوانين، لا مكان فيها لأساليب ومهارات التواصل. ومن خبرة الباحثة كمعلمة، فإن استخدام قوة الإكراه والعقاب يؤدي إلى صراعات داخل المدرسة، وهذه الصراعات إذا لم يتم إدارتها بطريقة صحيحة وإذا تم إهمالها دون حل ستؤثر على سير العملية التعليمية وعلى أداء المدرسة بشكل سلبي، مما سيؤدي على المدى الطويل إلى صعوبة نجاح المدرسة وتقدمها.

#### 4.1.2.5 تفسير ومناقشة السؤال الفرعي الرابع: كيف يتم توظيف مديري المدارس الحكومية

##### لمصدر القوة المرجعية في عملهم مع المعلمين

تشير قوة المرجع إلى قدرة القائد على التأثير على المرؤوسين، وضمان ولائهم واحترامهم لشخصه وسلوكه، وطريقته في الإدارة، وهذا ما يجعل المرؤوسين يقومون بمواجهة أي موقف أو مشكلة بالطريقة نفسها التي يتصرف بها مديرهم، حيث يصبح المدير النقطة المرجعية لسلوك الموظفين بسبب ثقتهم فيه، واحترامهم وحبهم له، وتقديرهم لسلوكه وأسلوبه في الإدارة. أظهرت نتائج الدراسة امتلاك مديري المدارس المشاركين في الدراسة للقوة المرجعية وتوظيفها في عملهم مع المعلمين، حيث أكدت نتائج الدراسة الحالية على توظيف القوة الشرعية والقوة المرجعية بشكل كبير في عمل المديرين مع المعلمين. كما أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أشكالاً خفية من القوة ترتبط بامتلاك مدير المدرسة للقوة المرجعية وهي أولاً قوة القدوة، باعتبار كون المدير قدوة للمعلمين هي واحدة من أنجح الطرق للتأثير على المعلمين وتحسين أدائهم في العمل. ثانياً قوة التواصل، حيث أكدت نتائج الدراسة على أنه من مقومات القائد الفعال أن يتمتع بالقدرة على إيصال المعلومة بشكل سلس ومبسط يفهمه



كل من في فريق العمل من المعلمين، وذلك يتحقق من خلال امتلاكه لمهارات الاتصال حتى يتمكن من التأثير على المعلمين وتفهمهم وتوجيههم ودعمهم ومساندتهم، مما سيؤثر على بيئة العمل بشكل عام ويجعل منها بيئة محفزة للعمل.

وقد أشارت نتائج الدراسة من خلال إجابات المبحوثين، على تركيز مديري المدارس على توظيف هذه القوة لاقتناعهم بأثرها الفعال في التأثير على المعلمين لجعلهم يمتثلون لأوامر المديرين، حيث أكد كل من المديرين والمعلمين في المقابلات على أن هذه القوة هي المصدر الأهم بعد مصدر القوة الشرعية لتوجيه المعلمين، لما لها من دور هام في توطيد العلاقات بين المديرين والمعلمين، وجعلهم ينفذون ما يطلبه المدير طواعية حبا واحتراما وتقديرا لشخص المدير.

وقد توافقت نتائج الدراسة حول توظيف مدير المدرسة لمصدر القوة المرجعية مع ما تم ذكره في الأدب التربوي الذي تمت مراجعته، حيث أشار كل من القاتاونة (Alqatawenah, 2018) والزبيدي (2017) على أن المديرين الذين يتمتعون بقوة مرجعية يتم أخذهم كأمثلة وقدوة، ويحترمهم ويحبهم الموظفون. وأن استخدام المديرين لهذا النوع من القوة في المؤسسات التعليمية يسهل تحقيق الأهداف التنظيمية والتأثير على المعلمين للقيام بما يطلب منهم من مهام، حيث يكون فيها اتصال فعال بين المدير والمعلمين، وتؤدي هذه القوة إلى الثقة الحماسية والامتثال والولاء والالتزام من قبل المعلمين.

وجاءت نتائج دراسة سوسيك وآخرون (Sosik et al., 2019) داعمة لنتائج الدراسة الحالية، حيث أكدت نتائج دراسة سوسيك وآخرون على أهمية القوة المرجعية للقائد في تعزيز

أداء القائد وتأثيره على نفسية العاملين معه، حيث يجب أن يمتلك القادة مستويات عالية من الصدق والتواضع والتعاطف والشجاعة الأخلاقية، مما يؤدي إلى قدرة أكبر للقائد للتأثير على العاملين ويزيد من ولائهم والتزامهم بتعليمات المدير، حبا واحتراما له.

بينما تتعارض نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السليم & الهادي (2022) حيث هدفت دراسة السليم & الهادي إلى تحديد درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة لمصادر القوة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق القوة الشرعية كان في المرتبة الأولى، بينما تطبيق القوة المرجعية هو الأضعف وفي المرتبة الأخيرة، حيث أن المديرات لم يتمتعن بامتلاكهم للقوة المرجعية للتأثير على المعلمات.

تتفق الباحثة مع نتائج الدراسة حيث أن القائد الذي يمتلك القوة المرجعية هو من يساهم في نجاح من يعمل معه، وذلك لأنه يكون مديرا دبلوماسيا ومرنا في مواجهة المواقف، كما أنه يكون قدوة في سلوكه، وبالتزامه بأخلاقيات العمل. ويمتلك هذا المدير مهارات قوية في التعامل والتواصل مع المعلمين، ويستطيع كسب ثقتهم، حيث يحصل القادة الذين يستخدمون القوة المرجعية على رد فعل إيجابي من المعلمين، يتمثل في محاولة تقليدهم والنظر إليهم كقدوة لهم في العمل.

### 5.1.2.5 تفسير ومناقشة السؤال الفرعي الخامس: كيف يتم توظيف مديري المدارس

#### الحكومية لمصدر قوة المكافأة في عملهم مع المعلمين

تمنح المكافأة التشجيعية للموظف كنوع من التقدير والاعتراف بمجهوده على ما قدمه من أعمال متميزة ساهمت في تطوير العمل وتشجيعه وتحفيزه على بذل المزيد، بما ينعكس على بقية الموظفين بتحفيزهم على الجهد والإبداع.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أهمية امتلاك مديري المدارس لقوة المكافأة في عملهم مع المعلمين حيث تؤثر وتزيد من دافعيتهم للعمل، مما يزيد من حماسهم ليصبحوا أكثر كفاءة. كما لا بد من وجود دور للمديرين في دعم التطور المهني للمعلمين، ومساندتهم وتوفير ما يحتاجونه للنمو وتنمية قدراتهم. كما وأظهرت نتائج الدراسة استخدام مديري المدارس للتقييم كوسيلة للتعزيز والمكافأة والتقدير للمعلمين على انجازاتهم، وبالتالي لا بد أن تكون المكافأة سواء من خلال التقييم أو المكافأة المعنوية أو المادية إذا سنحت الفرصة مرتبطة بالأداء.

تتوافق نتائج الدراسة في هذا السؤال مع ما تم مراجعته في الأدب التربوي حيث أشارت الزبيدي (2017) وأرجون وديليكتشي (Argon & Dilekçi, 2016) إلى أن الموظفين عند قيامهم بالالتزام بالمهام وطلبات المدير، يكون لديهم توقع المكافأة والتقدير، ولذلك لا بد من توظيف المدير لمصدر قوة المكافأة، حيث أن قوة المكافأة تؤدي إلى أداء أفضل إذا ما ارتبط الأداء بالمكافآت. وأشارت كوفاتش (Kovach, 2020) إلى أن استخدام قوة المكافأة يعمل على زيادة الإنتاجية للمرؤوسين، من خلال استخدام كلمات تشجيع أو تقديم بعض الجوائز،

أو توفير فرص للتطوير المهني، حيث يعتبر دعم التطوير المهني للمرؤوسين نوعاً من أنواع المكافأة، وبالتالي تعتبر قوة المكافأة مصدر قوة شديد التحفيز.

وتتطابق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج العديد من الدراسات التي تم مراجعتها في الدراسات السابقة، حيث اتفقت مع نتائج دراسة هارنيس وآخرون (Harness et al., 2018) ونتائج دراسة هوبكينسون وبلويس (Hopkinson & Blois, 2014) مع نتائج الدراسة الحالية، حيث اتفقت الدراستين في ارتباط مصادر القوة الإيجابية مثل المكافأة ارتباطاً إيجابياً بالالتزام في العمل، وأكدت النتائج أن استخدام قوة المكافأة له تأثير أفضل على زيادة الالتزام والولاء.

تتفق الباحثة مع نتائج الدراسة في أهمية توظيف مديري المدارس لقوة المكافأة لما لها من أثر على زيادة دافعيتهم للعمل، وعلى أهمية دور مدير المدرسة مسانداً لكل معلم يطمح نحو الإنجاز، ومعرزاً لحاجته في تحقيق التطور المهني، وتحسين مستوياته المهنية والتعليمية، وذلك يتطلب منه المثابرة والعمل بجد، والذي بدوره يعتمد على حصول المعلم على التشجيع والتحفيز والدعم من مدير المدرسة. وتؤكد الباحثة على أهمية المكافآت المادية وما لها من أثر في تعزيز المعلمين وزيادة ولائهم، وعلى أهمية وضع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية آليات معينة تشمل معايير محددة لتقديم مكافآت مادية من قبل مديري المدارس للمعلمين المتميزين في مدارسهم تقديراً لهم على جهودهم. فمن خبرة الباحثة كمعلمة في المدارس الحكومية، فإن معلمنا الفلسطيني يعيش ظروف صعبة ويواجه تحديات معيشية كثيرة، وبالرغم من ذلك نراه دائماً صامداً على رأس عمله يعمل بتفاني، يشارك في مختلف

المسابقات والمشاريع، ولذلك فهو بحاجة لهذا النوع من المكافآت التشجيعية والتحفيزية، وليس فقط لكلمات الشكر، وبالتالي يجب أن تعمل وزارة التربية والتعليم على دراسة كيفية ادراج هذا النوع من المكافآت ضمن صلاحيات مدير المدرسة وفق شروط ومعايير محددة، فبالرغم من أن التعزيز المعنوي له أثر على تعزيز المعلمين، إلا أن الإنسان بطبيعته يحب أن يقدم له تعزيزا ماديا. كما وتتفق الباحثة على استخدام التقييم كوسيلة للتعزيز والتقييم، وأهمية ارتباط التقييم بالأداء، مما يشجع المعلمين وخاصة الإناث منهم لاهتمامهم بشكل أكبر من الذكور بالتقييم في مدارسنا الحكومية الفلسطينية، على العمل بجد ومحاولة تطوير قدراتهم للحصول على تقييم أفضل.

في ضوء ما جاء من نتائج على الأسئلة الفرعية المنبثقة عن سؤال الدراسة الرئيسي الأول، أظهرت النتائج وضوح مفهوم القيادة التربوية ودور مدير المدرسة القائد، كما أظهرت نتائج الدراسة اعتماد مديري المدارس الحكومية في مديرية رام الله والبيرة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية على مصدر القوة الشرعية والقوة المرجعية بشكل رئيسي في عملهم مع المعلمين. وتعزى الباحثة تركيز المديرين على هذين المصدرين لدورة القيادة التربوية التي يتم أخذها من قبل المعلمين المتقدمين للحصول على منصب الإدارة المدرسية، حيث اطلعت الباحثة على المادة التدريبية، كما اطلعت على طبيعة الامتحانات التي يقدمها المعلمين المتقدمين لمنصب الإدارة المدرسية، والتي تركز على مفهوم القيادة التربوية، ودور المدير القائد المؤثر في المدرسة، حيث تؤكد هذه الدورات على أهمية امتلاك مديري المدارس للمهارات الإنسانية والتعامل بروح القانون في التعامل مع المعلمين، والاهتمام بشخصية

المدير المؤثرة كي يكون قدوة للمعلمين. إلا أن هذه الدورات لا تركز على باقي مصادر القوة التنظيمية وتوظيفها بشكل فعال، وهذا ما أظهرته نتائج الدراسة من خلال مقابلات المديرين. وبالرغم من اتفاق الباحثة مع نتائج الدراسة واتفاقها على أهمية توظيف القوة الشرعية والقوة المرجعية في عمل المديرين مع المعلمين، إلا أن الباحثة ترى أهمية وضرورة أن يوظف مديري المدارس أثناء قيامهم بأنشطة الإدارة مصادر القوة غير القسرية (الشرعية والمكافآت والخبرة وقوة المرجعية) متنوعة، بشكل منفصل أو مجتمعة على مستويات مختلفة. كما يجب أن يكون المديرين مجهزين بالمعرفة والمهارات اللازمة أثناء استخدامهم مصدر القوة ذي الصلة وأن يتصرفوا بمبدأ الاعتدال، لأهمية كل مصدر من هذه المصادر ولما لكل مصدر من آثار إيجابية على دافعية المعلمين وعلى توفير بيئة مريحة للعمل كما تم توضيحها في نتائج الدراسة.

وترتأي الباحثة عندما يواجه المدير سلوكيات غير مرغوب فيها من قبل المعلمين، مثل انخفاض الدافعية أو مقاومة الإدارة والصراع، فعلى المدير أن يدرك وجود أنواع مختلفة من مصادر القوة غير القسرية في مجال عمله، للتأثير على المعلمين وتوجيههم، بحيث تعتمد فعالية أي منها وتوقيت وطريقة استخدامها على طبيعة المعلمين الذين يتعامل معهم، وعلى طبيعة الموقف الذي يستدعي استخدام مصدر محدد من مصادر القوة، والابتعاد عن استخدام القوة القسرية (الإكراه أو العقاب)، لما له من آثار سلبية على العلاقة بين المدير والمعلمين، كما أنه يفقد المعلمين احترامهم للمدير وثقتهم فيه.

## 2.2.5 مناقشة وتفسير سؤال الدراسة الرئيسي الثاني: كيف يؤثر توظيف مديري المدارس

### الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين على العملية التعليمية

توصلت الدراسة إلى أن توظيف مديري المدارس لمصادر القوة التنظيمية بشكل صحيح وإيجابي يؤدي إلى تحسين جودة التعليم من خلال أربعة محاور مترابطة ومتكاملة فيما بينها. أشار المحور الأول إلى أهمية كون مدير المدرسة قائدا تربويا في مدرسته، ليمتلك القدرة على التأثير على جميع عناصر العملية التعليمية للارتقاء بمستوى المدرسة وتحسين أدائها. وقد اتفق جميع المديرين والمعلمين على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة في النهوض بالمدرسة نحو تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل فعال، من خلال دوره الفعال في التأثير الإيجابي على المعلمين وتوجيههم ودعمهم وتقهمهم ومساندتهم.

أما فيما يتعلق بالمحور الثاني المتعلق بالقوة التأثيرية، فإن استخدام القوة التأثيرية الإيجابية من قبل مديري المدارس هي العامل الأساسي في زيادة دافعية المعلمين وحماسهم للعمل بجد، حيث يمتلك مدير المدرسة مصادر متنوعة من القوة التأثيرية. وهذا يتطلب من مدير المدرسة تفهمه وتقريبه من المعلمين لمعرفة توظيف مصدر القوة الأفضل للتأثير عليهم. وقد أكد مديرو المدارس وغالبية المعلمين على أهمية معرفة مدير المدرسة بطبيعة البيئة المدرسية وطبيعة المعلمين وطريقة تفكيرهم، لمعرفة كيفية التعامل معهم، وليستطيع تحديد الطريقة الأفضل للتأثير عليهم وتوجيههم، بما يساعد على تحقيق نتائج أفضل ويحقق غايات المدرسة التي يطمح لها كل من المدير والمعلمين.

وتناول المحور الثالث توفير بيئة محفزة على العمل، حيث ان للقائد التربوي دور أساسي في خلق بيئة محفزة على العمل داخل المدرسة، ويعتمد فيها مدير المدرسة على الحوار مع المعلمين والاستماع لهم وتقبل آراءهم واحترامها. وقد أكد غالبية المديرين والمعلمين على دور مدير المدرسة في خلق بيئة مدرسية محفزة على العمل، وتعزى الباحثة ذلك إلى أن توفير بيئة مدرسية مريحة تؤدي إلى زيادة دافعية وحماس المعلمين للعمل بجد، والتزامهم بتوجيهات المدير وتنفيذها.

أما فيما يتعلق بالمحور الرابع فقد أشار إلى تحسين جودة التعليم، فمدير المدرسة القائد يركز على المعلمين من خلال مقدرته على التأثير في سلوكياتهم، ويهتم بتنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحفيزهم على أداء العمل برغبة وعلى إنجازه بأفضل صورة، مما يؤدي إلى تحسين أداء المدرسة بشكل عام والنهوض بها، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل فعال. وقد أكدت نتائج الدراسة على ذلك، موضحة دور مدير المدرسة في تحسين جودة التعليم، وذلك من خلال قدرة مدير المدرسة على التأثير على المعلمين وتوفير بيئة محفزة على العمل .

وتعزى الباحثة ذلك إلى أن دور مدير المدرسة القائد يعتبر عاملاً مؤثراً في نجاح العملية التعليمية ككل، فهو من يقوم بتشجيع المعلمين على التقدم المستمر ونشر الروح الإيجابية بينهم، ويدعم العلاقة بين المعلمين حتى يتم تحقيق نجاح وتميز المدرسة، وتحقيق الأهداف التعليمية، فمدير المدرسة هو حلقة الاتصال والتواصل بين عناصر العملية التعليمية، ونجاح المدرسة نابع من نجاحه من خلال التأثير الإيجابي على المعلمين وتوجيههم .



ومن خلال مقارنة الباحثة لنتائج دراسة السؤال الرئيس الثاني مع الإطار النظري الذي استندت إليه الدراسة، فقد اتفقت النتائج مع نظرية القوة الاجتماعية لفرنش ورافن (Raven & French) على أن التأثير الاجتماعي هو العملية التي يتم من خلالها استخدام القوة الاجتماعية في السياقات المختلفة من خلال استخدام استراتيجيات التأثير المختلفة، فالتأثير الاجتماعي يحدث عندما ينتج وجود أو تصرفات شخص (مدير المدرسة) تغييرا في معتقدات أو مواقف أو سلوك شخص آخر (المعلمين) (Raven & French, 1959).

كما اتفقت هذه النتائج مع ما أشار له كل من مبارك ونور (Mubarak & Noor, 2018) على أن مدير المدرسة القائد هو من يستطيع التأثير وتوجيه المعلمين بما يخدم أهداف المدرسة، وأن الأداء القيادي يصنف الركيزة الأولى والأهم لتطوير الأداء الوظيفي في المدرسة، فلا يمكن أن ترتقي المدرسة إلا برقي مديرها ليكون قائدا فعال في مدرسته.

وتأتي نتائج الدراسة المتعلقة في هذا السؤال متوافقة مع العديد من الدراسات السابقة، حيث تطابقت النتائج مع نتائج دراسة أكيبيريك وكراباي (Akyürek & Karabay, 2022). وفي هذا الصدد ومن الدراسات التي أكدت على دور مدير المدرسة كقائد تربوي في تحسين أداء المدرسة دراسة أرفيس (2017)، حيث اتفقت نتائج الدراستين على أن امتلاك مدير المدرسة للمهارات القيادية يساهم في تحسين أداء المدرسة، وأن امتلاك مدير المدرسة لمهارات وسمات القائد ينعكس بشكل إيجابي على أداء المدرسة حيث له تأثير على أداء الهيئة التدريسية، وبالتالي نجاح المدرسة.

تتفق الباحثة مع ما جاء في نتيجة السؤال الرئيسي الثاني للدراسة حول كيف يؤثر  
توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين على  
العملية التعليمية، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود دور لتوظيف مدير المدرسة القائد  
لمصادر القوة التأثيرية في تحسين جودة التعليم، إذا ما تم توظيفها بشكل إيجابي وفعال، وإذا  
ما أدرك مديري المدارس أهمية امتلاكهم لهذه المصادر المتنوعة وتوظيفها في الوقت  
والطريقة الصحيحة بما يخدم مصلحة وأهداف المدرسة. وتعزى الباحثة ذلك إلى أن مدير  
المدرسة القائد هو الذي يقود مدرسته نحو التميز والنجاح، فعندما نبحت في نجاح مدرسة ما  
أو فشلها، غالبا ما يتكشف البحث والتقصي عن عامل حاسم في تحديد مستوى المدرسة  
ومسارها، وهو المدير القائد، فمدير المدرسة قائد تربوي مهمته التنسيق بين كافة الجهود  
وتوفير كافة التسهيلات والإمكانات لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يقودها، لذلك يقوم  
المدير القائد ببناء العلاقة بينه وبين المعلمين بالاعتماد على أسلوب الثقة، وبالتركيز على  
بناء الجوانب الإيجابية وتطوير القدرات وتوطيد العلاقات، الأمر الذي يؤثر على البيئة  
التعليمية، وبالتالي على عمل المعلم.

محمل القول هو أن نوع القوة التي يستخدمها المدير القائد من أهم العوامل التي تحدد  
مدى فعالية القيادة والتأثير الاجتماعي الذي يمارسه على المعلمين، حيث تزداد فعالية المدير  
القائد عندما يمتلك له المعلمين بإرادتهم ورغبتهم، وغالبا ما يحدث هذا عندما يكون تأثير  
المدير القائد نابعا من خصائصه الذاتية، مثل: خبرته أو حسن أخلاقه أو قوته المرجعية.  
وبالتالي ليست كل أنواع القوى فعالة بنفس الدرجة، على سبيل المثال، يدفع القادة الذين

يعتمدون على القوة القسرية المعلمين إلى النفور منهم أو مقاومة محاولات التأثير فيهم، بينما ينتج القادة الذين يعتمدون على قوة المكافأة أتباعا يدققون كثيرا في ردود أفعالهم في سبيل الحصول على رضى المدير القائد وبالتالي نيل المكافآت. في المقابل، يؤدي استخدام القوة المرجعية إلى تقليد المعلمين للمدير القائد والتزامهم بتوجيهاته، ويؤدي استخدام قوة الخبرة إلى التزام المعلمين واستيعابهم للأهداف التي حددها القائد.

### 3.5 نظرة تأملية

بعد مراجعة ما تم التوصل إليه من نتائج ودراساتها، فإن نتائج الدراسة الحالية لا تعكس واقع جميع المدارس الفلسطينية الحكومية، ولكنها تعكس فقط واقع المدارس الخمسة المشاركة في الدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة امتلاك مديري المدارس المشاركين في الدراسة للمهارات القيادية، وقدرتهم على توظيف مصدري القوة الشرعية والمرجعية وبشكل فعال في عملهم مع المعلمين، وهذا ما نأمل توافره في جميع مديري مدارسنا الفلسطينية. حيث تعتقد الباحثة أن السبب في الحصول على هذه النتائج المبهرة، قد يكون خصائص المديرين المشاركين في الدراسة ومؤهلاتهم العلمية، حيث أن ثلاثة منهم من حملة شهادة الماجستير في الإدارة التربوية.

كما تتوقع الباحثة أنه من أسباب الحصول على هذه النتائج دورة القيادة التربوية التي يلتحق بها المديرين بعد أن يتم اختيارهم، حيث تركز هذه الدورة على خصائص المدير القائد المؤثر، وطرق تعامله مع المعلمين، والفرق بين المدير والقائد.

وقد تواصلت الباحثة مع أحد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (مدير دائرة

الإدارات المدرسية)، والذي أكد على تشجيع وتوجيه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من خلال مديريات التربية والتعليم، في اجتماعاتها الدورية مع مديري المدارس، على المحافظة على العلاقات الودية مع المعلمين، والابتعاد عن استخدام التهديد كوسيلة للعقاب أو لتعديل سلوكيات المعلمين، والاعتماد على الحوار وبناء علاقات قائمة على الاحترام المتبادل مع المعلمين، والتقرب منهم وتفهم شخصياتهم واحتياجاتهم، وعلى أهمية امتلاك مديري المدارس للشخصية المؤثرة في عملهم مع المعلمين. كما أكد أنه خلال فترة اضراب المعلمين تم الاجتماع مع مديري المدارس الحكومية وتوجيههم للمحافظة على هذه العلاقات مع المعلمين، لأهمية هذه العلاقة في المحافظة على مناخ محفز على العمل، والتأكيد على الابتعاد عن لغة التهديد في التعامل مع المعلمين والذي ينعكس سلبا على العلاقات بين المديرين والمعلمين، وبالتالي على مناخ المدرسة بشكل عام.

وأخيرا، وبما أن مدير المدرسة هو صاحب أهم منصب في المدرسة، ترى الباحثة أنه لا بد أن يكون صاحب شخصية قيادية، يؤثر في معلميه ويقودهم إلى ما فيه مصلحة المدرسة، لذلك عليه أن يكون المثل الأعلى الذي يحتذي به المعلمين، فهو صاحب مسؤولية تطوير أداء المدرسة وتحقيق أهدافها التعليمية والتربوية، إلى جانب تطوير وتحسين أداء المعلمين عن طريق جعلهم يلتحقون في البرامج والورش التدريبية التي تساعد على تلبية احتياجات المدرسة. لذا ترى الباحثة أننا في مدارسنا الفلسطينية بحاجة إلى قادة لديهم القدرة على توظيف جميع مصادر القوة غير القسرية (الشرعية، الخبرة، المرجعية والمكافأة) بشكل فعال.

## 4.5 توصيات الدراسة

بعد عرض نتائج الدراسة ومناقشتها خرجت الباحثة بمجموعة من التوصيات العملية وتوصيات لدراسات مستقبلية يمكن إجمالها بما يأتي:

### 1.4.5 التوصيات العملية

وتضمن توصيات لصناع القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وتوصيات أخرى لمديري المدارس يتم إيجازها فيما يلي:

#### أولاً: توصيات خاصة بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية

1. وضع آليات لمكافأة المعلمين مادياً من قبل مديري المدارس بما يتلاءم مع إنجازات المعلمين.
2. تدريب مديري المدارس على تنفيذ آليات مكافأة المعلمين مادياً بما يتلاءم مع إنجازاتهم.
3. متابعة والإشراف على التنوع في توظيف مديري المدارس لجميع مصادر القوة التنظيمية غير القسرية في عملهم مع المعلمين من قبل مديريات التربية والتعليم من خلال وضع معايير خاصة لذلك.

#### ثانياً: توصيات متعلقة بمديري المدارس

1. تنفيذ مديري المدارس لآليات مكافأة المعلمين مادياً وفقاً لإنجازاتهم.
2. توظيف مديري المدارس لمصادر القوة غير القسرية بأنواعها (الخبرة، المكافأة، الشرعية، المرجعية) بما يتناسب مع الموقف الإداري وطبيعة المعلمين، وعدم التركيز فقط على القوة الشرعية والقوة المرجعية في عملهم مع المعلمين.

## 2.4.5 توصيات لدراسات مستقبلية

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تقترح الباحثة القيام بالدراسات التالية وتتضمن:

1. دراسة تتناول اتجاهات معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية في مديرية رام الله والبيرة نحو توظيف مصادر القوة التنظيمية من قبل مديري المدارس.
2. دراسة تتناول واقع توظيف مديري المدارس الخاصة في مديرية رام الله والبيرة لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين.
3. دراسة تتناول واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين في مديريات أخرى.
4. دراسة تتناول العلاقة بين توظيف مديري المدارس لمصادر القوة التنظيمية وزيادة دافعية المعلمين للعمل.

## المراجع والمصادر

### المراجع العربية

- أبو شمالة، فرج. (2013). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي التعليم العام بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، بحث مقدم في المؤتمر السنوي الخامس: مؤتمر تنمية ثقافة الإبداع. وزارة الثقافة: غزة، فلسطين .
- أحمد، حميد. (2014). تحليل العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي، دراسة استطلاعية على عينة من موظفي رئاسة جامعة تكريت. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة تكريت: العراق.
- أحمد، علا. (2017). أثر القوة التنظيمية في الإبداع الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص. (رسالة دكتوراة غير منشورة). أكاديمية بناء المستقبل الدولية: مصر .
- أرفيس، زكية. (2017). أنماط القيادة المدرسية وعلاقتها بالأداء التربوي للمؤسسة التعليمية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بومضياف: المسيلة، الجزائر.
- <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/4407>
- الجادر، سهير عادل ورشيد، حنين رائد. (2018). أثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا في بناء الكفايات الجوهرية. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 24(105)، 195-195
- <https://doi.org/10.33095/jeas.v24i105.49.195>

حجي، أحمد. (2016). *سوسيولوجيا الإدارة العامة والتعليمية*. القاهرة، مصر: عالم الكتب.

[noor-book.com/8rqlxu](http://noor-book.com/8rqlxu)

الحري، حياة. (2021). مصادر القوة التنظيمية للقيادات بجامعة أم القرى وعلاقتها بمستويات

التعلم التنظيمي. *مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية*، 7 (24)، 605-660.

حنون، مروة. (2017). دور القوة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

(رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية البدنية، جامعة القادسية: العراق.

حيرش، خولة. (2018). القيادة المدرسية وعلاقتها بالتفوق الدراسي لدى التلاميذ. (رسالة

ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بو مضياف:

المسيلة، الجزائر.

[http://dspace.univ- msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/8231](http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/8231)

دودين، سحر احمد. (2018). تقييم البرامج التدريبية لمدرء المدارس في مديرية تربية

جنوب الخليل الإشكاليات ومقترحات للتطوير. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية

إدارة الأعمال، جامعة الخليل: الخليل، فلسطين.

<http://dspace.hebron.edu/xmlui/handle/123456789/574>

الرجبي، نعمتي، عويدات، عبد الله. (2018). القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية

الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري. *مجلة المنارة للبحوث*

*والدراسات*، 25 (2)، 475-518.



رحيل، محمد فرج. (2022). توزيعات القوة الاجتماعية والسّلام الهجين مدخل في فهم

العلاقات المحلية والدولية. *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 85، 85-107.

<http://hdl.handle.net/10576/30853>

الزبيدي، سحر. (2017). القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من

مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية. *مجلة الغري للعلوم*

*الاقتصادية والإدارية*، 14، (3)، 310-341.

<https://journal.uokufa.edu.iq/index.php/ghjec/article/view/5537>

ساكت، علياء. (2019). دور القيادة المدرسية في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة

(دراسة تحليلية). *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 116، (2)، 407-428.

<https://dx.doi.org/10.21608/saep.2019.80147>

السعود، راتب. (2021). *اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية*، عمان: طارق للخدمات

المكتبية.

السليم، سماهر محمد، الهادي، شرف إبراهيم. (2022). دراسة لأبعاد القوة التنظيمية لدى

مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة. *مجلة التربية*، 41، (193)، 625-

<https://doi.org/10.21608/jsrep.2022.234206.663>

السنوار، عبير. (2018). *علاقة القوة التنظيمية بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية على مديري*

*المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية في فلسطين*. (رسالة ماجستير منشورة غير

منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.

<http://dspace.alazhar.edu.ps/xmlui/handle/123456789/778>

السودي، سناء (2016). درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

(رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة النجاح: نابلس، فلسطين.

السيد، علاء الدين خليل. (2019). دور القوة التنظيمية في تعزيز استقامة القيادة: دراسة

تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. مجلة العلوم الإنسانية، 23(2)،

480-453.

<https://journals.alaqsa.edu.ps/index.php/humanity/article/view/259>

صباح، ماجدة. (2018). أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات

الفلسطينية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.

صقر، زكي. (2021). دور القوة التنظيمية للمدير في التأثير على الأداء المؤسسي دراسة

تطبيقية على الجامعات الخاصة. مجلة البحوث التجارية، 43(3)، 249-217.

طه، مني. (2020). دور القوة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية وجودة

الحياة الوظيفية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 8(2)، 34-1.

عتيق الفواز، وفاء. (2018). الإبداع الإداري مدخل لتطوير أداء قائدات المدارس الابتدائية

في مدينة الخرج. مجلة كلية التربية، أسيوط، 34(3)، 700-679.

عثمان، اسماعيل عثمان. (2017). *الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الإداري*. (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان.

عدوان، سوسن فهمي. (2020). *المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم دراسة حالة مديريات شمال الضفة الغربية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.

<https://hdl.handle.net/20.500.11888/15868>

عمران، فراس. (2017). *أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية العاملة في سوريا*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الافتراضية السورية: سوريا.

الفالح، سمر. (2016). *أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعة اقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة: الأردن.

قاسم، كريمة. (2018). *القوة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الإنسانية، جامعة أحمد دراية: أدرار، الجزائر. قشوع، اسراء. (2023). *إعداد مديري المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة الحديثة*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 31(3)، 510-535.

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.31.3/2023/2>

القضاة، ايمان سليم محمد، حوامدة، باسم علي عبيد. (2017). مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة: الأردن.

مباركة، بن بردي، سلمي، عيبر. (2020). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الشهيد حمه لخضر: الجزائر.

<http://dspace.univ-eloued.dz/handle/123456789/10614>

مومني، ساره. بوسهمين، أحمد. (2018). أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة. مجلة ريفاد، 4(2)، 164-181.

النشيلي، دينا. (2022). القوة التنظيمية وأثرها على الاداء الوظيفي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 52(4)، 299-332.

<https://doi.org/10.21608/jsec.2022.263947>

النعمي، تيسير. (2022). تأثير القوة التنظيمية في تعزيز السمعة المنظمة بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز. مجلة الأعمال الاقتصادية للأبحاث التطبيقية، 3(4)، 241-259.

<https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.3.4.12>

الهنداوي، أحمد عبد الفتاح حمدي. (2021). القيادة. مجلة التربية، 40(189)، 600-602.

يوسف، عنصر & ناجي، ليتيم. (2014). أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، 2 (4).

<http://dspace.univ-eloued.dz/handle/123456789/6613>

### المراجع الأجنبية

Aksoy, Y. Ü. (2022). Review of school leadership research in terms of content analysis. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 17(2), 573–585. <https://doi.org/10.18844/cjes.v17i2.6834>.

Akyüz, B., and Kaya, N. (2015) “The Role of The Leader’s Power Sources on Public Employees’ Job Satisfaction”. *Journal of Management Sciences*, 13(25), 71–90.

Alqatawenah, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Verslas: Teorija Ir Praktika/Business: Theory and Practice*, 19, 17–24.

Altinkurt, Y., & Yilmaz, K. (2012). Relationship between School Administrators' Organizational Power Sources and Teachers' Organizational Citizenship Behaviors. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12(3), 1843–1852.

- Arbabisarjou, A., Siadat, S. A., Abbarin, S., Moayed, N., & Rezazadeh, S. S. (2013). Relationship between Educational Leaders' Sources of Power and Organizational Health in Isfahan's Public Universities. *World Applied Programming*, 3, (8), 314–319.
- 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. DOI: 10.13189/ujer.2016.040932.
- BAĞCI, Z. (2015). THE EFFECT OF MANAGERS' POWER BASES ON EMPLOYEES' JOB SATISFACTION: A STUDY IN THE TEXTILE INDUSTRY. *Journal of Management and Economics Research*, 13(3), 416–434. <http://dx.doi.org/10.11611/JMER724>
- Bayrak, C., Altinkurt, Y., & Yilmaz, K. (2014). The relationship between school principals' power sources and school climate. *The Anthropologist*, 17(1), 81–91. <https://doi.org/10.1080/09720073.2014.11891417>.
- Brinia, V., & Papantoniou, E. (2016). High school principals as leaders: Styles and sources of power. *International Journal of*

*Educational Management*, 30 (4), 520–535.

<https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2015-0035>.

Clegg, S. (2013). *Power in the theory of organizations*. Routledge Library Editions. *Power, Rule and Domination: A Critical and Empirical Understanding of Power in Sociological Theory and Organizational Life* (pp 43–53). Routledge.

Creswell, J.W. (2012). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among Five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

da Silva, A. W. P., Neto, A. R. V., Coelho, A. L. D. A. L., & de Castro, A. B. C. (2019). Correlations between power and affective organizational commitment. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(1), 91–118.

DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i1.843>

Dickens, K. N., McBrayer, J. S., Pannell, S., & Fallon, K. (2021). Evidence-Based Leadership Preparation Program Practices: From the Perceptions of Georgia Rural School Leaders. *Georgia Educational Researcher*, 18(2), 52–71.

DOI: 10.20429/ger.2021.180203.

Djouahra, I.& Abdellaoui, I. (2019). The Analysis of the Impact of Organizational Power on Employee Productivity at Algerian University Hospitals. *Journal of Economics and Human Development, 10*, (2), 164–178.

Elmazi, E. (2018). The role of principal's power and teacher empowerment. *European Scientific Journal, 18*(43), 1867–7881.  
Doi:10.19044/esj.2018.v14n28p1

French, J. R., Raven, B. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory, 7*, 311–320.

Gaol, N. T. L. (2021). School leadership in Indonesia: A systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership, 1–18*. <https://doi.org/10.1177/17411432211010811>.

Gündođdu, S. (2022). The Relationship between Power Sources Used by Lecturers and the Belonging to University Status of Prospective Pre-School Teachers. *International Journal of Progressive Education, 18*(2), 309–324. DOI: 10.29329/ijpe.2022.431.20.



- Harness, D., Ranaweera, C., Karjaluoto, H., & Jayawardhena, C. (2018). The role of negative and positive forms of power in supporting CSR alignment and commitment between large firms and SMEs. *Industrial Marketing Management*, 75, 17–30. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.03.006>.
- Hopkinson, G. C., & Blois, K. (2014). Power-based research in marketing channels: A narrative review. *International Journal of Management Reviews*, 16 (2), 131–149. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12013>.
- Howson, C. K. (2012). *Strategic Curriculum Change: Global Trends in Universities*. (n/a ed.) Routledge\SRHE.
- Johnsen, R. E., & Lacoste, S. (2016). An exploration of the ‘dark side’ associations of conflict, power and dependence in customer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 59, 76–95. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.011>.
- Kakkuri, P. (2017). Transformational leadership and leading creativity. [Unpublished Doctoral Dissertation]. University of Vaasa.

- Kovach, M. (2020). Leader Influence: A Research Review of French & Raven's (1959) Power Dynamics. *The Journal of Values-Based Leadership*, 13 (2), 15.  
DOI: <https://doi.org/10.22543/0733.132.1312>.
- Kozan, M. K., Ergin, C., & Varoglu, K. (2014). Bases of power and conflict intervention strategy: a study on Turkish managers. *International Journal of Conflict Management*, 25 (1), 38–60. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2012-0041>.
- Lumby, J. (2019). Leadership and power in higher education. *Studies in Higher Education*, 44(9), 1619–1629.  
<https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1458221>
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *international journal of management, business, and administration*, 15(1), 1–9.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, application, & skill development*. 6 th ed. Influencing: Power, Politics, Networking and Negotiation 142–172. Cengage learning.
- Magee, J. C., & Smith, P. K. (2013). The social distance theory of power. *Personality and social psychology review*, 17(2), 158–186.

Mittal, R., & Elias, S. M. (2016). Social power and leadership in cross-cultural context. *Journal of Management Development*, 35 (1), 58–74. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2014-0020>

Mubarak, F., & Noor, A. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1429348>.

Murtada, A. (2020). Correlation between organizational climate and administrative creativity of secondary school leaders in Dammam from teachers' perspective. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(8), 178–199.

NARTGÜN, Ş. S. (2017). Power Sources at Schools: Official and Unofficial Power. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9 (2),561–574.

DOI: <https://doi.org/10.15345/iojes.2017.02.019>.

- Nartgun, S. S. (2016). Teachers' opinions about power sources in schools. *The Anthropologist, 24*(1), 325–332.  
<https://doi.org/10.1080/09720073.2016.11892022>.
- Nikoloski, K. (2015). Charismatic leadership and power: Using the power of charisma for better leadership in the enterprises. *Journal of Process Management. New Technologies, 3* (2), 18–26.
- Nir, A. E., & Hameiri, L. (2014). School principals' leadership style and school outcomes: The mediating effect of powerbase utilization. *Journal of educational administration, 52*(2), 210–227.  
DOI 10.1108/JEA-01-2013-0007.
- Otoom, Y. (2018). Relationship between Transformational Leadership Dimensions and Administrative Creativity from the Point of View of the Teaching Staff Members at Imam Abdurrahman Bin Faisal University. *Journal of King Abdelaziz University– Literatures and Humanitarian Sciences, 26* (2), 233–258. DOI: 10.4197/Art.26-2.10

- Ramezani, Z. N., Nedae, T., Ali Mohammadi, H., & Firouzjah, J. A. (2013). Managers power bases, employees' job stress and intent to stay. *European Journal of Experimental Biology*, 3(6),14–21.
- Randall, D. M. (2012). Leadership and the use of power: Shaping an ethical climate. *Journal of Applied Christian Leadership*, 6(1), 28–35. <https://digitalcommons.andrews.edu/jacl/vol6/iss1/4>.
- Riasi, A., & Asadzadeh, N. (2016). How coercive and legitimate power relate to different conflict management styles: a case study of Birjand high schools. *Journal of studies in Education*, 6(1), 147–159.
- Savin–Baden, M., & Howell–Major, C. (2013). Qualitative research: the essential guide to theory and practice. *Psychology Learning & Teaching*, 13(1), 66–68.
- Simpson, J. A., Farrell, A. K., Oriña, M. M., & Rothman, A. J. (2015). Power and social influence in relationships. *American Psychological Association*, 3, 393–420. <https://doi.org/10.1037/14344-015>.

- Sosik, J. J., Chun, J. U., Ete, Z., Arenas, F. J., & Scherer, J. A. (2019). Self-control puts character into action: Examining how leader character strengths and ethical leadership relate to leader outcomes. *Journal of Business Ethics, 160*(3), 765–781.
- Woods, P. A. (2016). Authority, power and distributed leadership. *Management in Education, 30*(4), 155–160. <https://doi.org/10.1177/0892020616665779>.
- Yahaya, N., Taib, M. A. B. M., Ismail, J., Shariff, Z., Yahaya, A., Boon, Y., & Hashim, S. (2011). Relationship between leadership personality types and source of power and leadership styles among managers. *African Journal of Business Management, 5* (22), 9635–9648. DOI: 11.5897/AJBM11.1611.
- ZIBLIM, L., & ERTÜRK, A. (2022). The organizational power applied by school principals and its effect on teachers' perception of power distance. *Participatory Educational Research, 9*(5), 26–42. <https://doi.org/10.17275/per.22.102.9.5>.

## الملاحق

### الملحق (1)

الرسالة التي تم إرسالها للمحكّمين لتحكيم المقابلات



### كلية التربية

عزيري المحكم الكريم،

تقوم الباحثة نيفين الخطيب بإعداد رسالة ماجستير بعنوان " واقع توظيف مديري المدارس الحكومية الفلسطينية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين من وجهة نظر المعلمين والمديرين " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تركيز الإدارة التربوية في جامعة بيرزيت.

وتهدف الدراسة إلى التعرف على واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين في مديرية رام الله والبييرة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتسعى الدراسة لتحقيق أهدافها من خلال محاولة الإجابة على:

ما واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين في مديرية رام الله والبييرة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟ أسئلة الدراسة الرئيسية:

- سؤال الدراسة الرئيسي الأول: ما واقع توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين في مديرية رام الله والبييرة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟ وقد انبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

أ. كيف يتم توظيف مديري المدارس الحكومية لمصدر القوة الشرعية في عملهم مع المعلمين؟

ب. كيف يتم توظيف مديري المدارس الحكومية لمصدر قوة الخبرة في عملهم مع المعلمين؟

ج. كيف يؤثر توظيف مديري المدارس الحكومية لمصدر قوة الإكراه في عملهم مع المعلمين على تعاملهم

فيما بينهم؟

د. كيف يتم توظيف مديري المدارس الحكومية لمصدر القوة المرجعية في عملهم مع المعلمين؟

هـ. كيف يتم توظيف مديري المدارس الحكومية لمصدر قوة المكافأة في عملهم مع المعلمين؟

- سؤال الدراسة الرئيسي الثاني: كيف يؤثر توظيف مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة التنظيمية

في عملهم مع المعلمين على العملية التعليمية.

وسيتم تبني المنهج الكيفي بتصميم وصفي تحليلي من خلال تطوير أدوات كيفية لتحقيق أهداف الدراسة

ولإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم تطوير نموذجين من المقابلات الفردية شبه المنظمة، ليتم عقدها

مع المديرين والمعلمين وعددهم خمسة مديرين وأربعة عشر معلما.

أرجو من حضرتك التكرم بتحكيم هذه المقابلات، واقتراح أية تعديلات تراها ملائمة، مع وافر شكري وتقديري.

الباحثة: نيفين الخطيب

العنوان: رام الله - الطيرة

البريد الإلكتروني: [niveen.alkhateeb@gmail.com](mailto:niveen.alkhateeb@gmail.com)



## ملحق (2)

### نموذج مقابلات المعلمين

س1: كيف يوجه مدير المدرسة المعلمين لتنفيذ التعليمات وللقيام بما يريده من أعمال وإنجازات مدرسية؟

س2: ما الذي يتوقعه مدير المدرسة من المعلمين عند إصداره قرار ما أو تعليمات محددة؟

س3: كيف يتعامل مدير المدرسة مع ذوي الإنجاز من المعلمين في المدرسة؟

س4: كيف يشجع مدير المدرسة المعلمين على المثابرة وبذل جهود إضافية في العمل؟

س5: كيف يتعامل مدير المدرسة مع من يرتكب مخالفة من المعلمين؟

س6: كيف يتعامل مدير المدرسة مع من يرفض تنفيذ تعليماته؟

س7: ما سمات مديرك التي تميزه عن غيره من المديرين في المدارس الحكومية؟

س8: هل ترى مدير مدرستك يمتلك صفات قيادية؟ أعط أمثلة توضيحية

س9: كيف يتعامل مدير المدرسة مع المشكلات الطارئة داخل المدرسة؟

س10: علام يعتمد مدير المدرسة في توجيه المعلمين نحو استنباط أفكار جديدة؟

أسئلة عامة:

س11: علام يعتمد مدير المدرسة في تقييمه للمعلمين؟ أعط أمثلة

س12: كيف يساعد مدير المدرسة في توفير فرص للتطوير المهني للمعلمين؟ أرجو التوضيح

### ملحق (3)

#### نموذج مقابلات المديرين

- س1: كيف توجه المعلمين لتنفيذ التعليمات وللقيام بما تريده من أعمال وإنجازات مدرسية؟
- س2: ما الذي تتوقعه كمدير مدرسة من المعلمين عند إصدارك قرار ما أو تعليمات محددة؟
- س3: كيف تتعامل كمدير مدرستك مع ذوي الإنجاز في مدرستك؟
- س4: كيف تشجع كمدير مدرسة المعلمين على المثابرة وبذل جهود إضافية في العمل؟
- س5: كيف تتعامل كمدير مدرسة مع من يرتكب مخالفة من المعلمين؟
- س6: علام تعتمد كمدير مدرسة في تقييم المعلمين؟
- س7: ما الصفات التي تميزك عن غيرك من المديرين في المدارس الحكومية من وجهة نظرك؟
- س8: كيف تنظر إلى نفسك كمدير مدرسة من الناحية القيادية؟
- س9: كيف تتعامل كمدير المدرسة مع المشكلات الطارئة داخل المدرسة؟
- س10: علام تعتمد كمدير مدرسة في توجيه المعلمين نحو استنباط أفكار جديدة؟
- أسئلة عامة:
- س11: علام تعتمد كمدير مدرسة في تقييمك للمعلمين؟ أعط أمثلة
- س12: كيف تساعد كمدير مدرسة في توفير فرص للتطوير المهني للمعلمين؟ أرجو التوضيح

## ملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة موجه من كلية الدراسات العليا في جامعة بيرزيت إلى مدير عام

التربية والتعليم/ رام الله والبيرة



الكلية التربوية Faculty of Education

المنهج والتدريب Department of Curriculum & Instruction

4 شباط 2023

حضرة مدير عام مديرية التربية والتعليم/ رام الله و البيرة  
الأستاذ نصر أبو كرش المحترم  
رام الله - فلسطين

الموضوع: استكمال دراسة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الطالبة نيفين تاييف محمد الخطيب الملتحقة ببرنامح ماجستير التربية تركيز إدارة تربوية في جامعة بيرزيت بدراسة كمتطلب لإنهاء مساق الرسالة (860) تحت إشراف الدكتور أحمد فتحة بعنوان:

" واقع توظيف مديري المدارس الحكومية الفلسطينية لمصادر القوة التنظيمية في عملهم مع المعلمين من وجهة نظر المعلمين والمديرين"

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه في اجراء مقابلات مع مديري ومعلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.

مع فائق التقدير والاحترام،

د. أنور عبد الرزاق

*Anwar Abdel Razyq*

رئيس برنامج الماجستير في التربية

برنامج الدراسات العليا - التربية  
GRADUATE PROGRAMS - EDUCATION

جهة الاختصاص: دائرة التعليم العام

## ملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة موجه من مدير عام التربية والتعليم / رام الله والبيرة إلى مديري  
المدارس

إفئة الحق الحجة

<p>State of Palestine Ministry of Education Directorate of Education Ramallah &amp; AL-Bireh</p>	 وزارة التربية والتعليم	<p>دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم مديرية التربية والتعليم / رام الله والبيرة</p>
--	---	--

---

الرقم: ١/٢٠  
التاريخ: ٢٠٢٣/٢/١٣  
الموافق: ٢٢/رجب/١٤٤٤ هـ

مدير/ة مدرسة ..... المحترم/ة  
تحية طيبة وبعد،،،

**الموضوع: تسهيل مهمة بحثية**

نهدكم أطيب التحيات، وبخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل المهمة البحثية للطلبة  
نيقين نايف محمد الخطيب  
من جامعة بير زيت التي تقوم بإجراء دراسة بعنوان:  
" واقع توظيف مديري المدارس الحكومية الفلسطينية لمصادر القوة التنظيمية  
في عملهم مع المعلمين من وجهة نظر المعلمين والمديرين"  
وذلك بتمكينها من إجراء مقابلات مع مدير/ة المدرسة و٣ معلمين/ات من مدرستكم بخصوص موضوع الدراسة.  
مرفق طيه: أسماء المدارس التي سيتم إجراء المقابلات فيها.

مع الاحترام،،،

  
 أ. نصر أبو كزاش  
 مدير عام التربية والتعليم



نسخة: مدير الدائرة الفنية المحترم.  
 نسخة: مدير الدائرة الإدارية المحترم.  
 قسم التطعيم المدرسي

---

العنوان: البيرة - حي الجنان هاتف (+972-2-2404714/5) Tel. فاكس (+972-2-2404749) Fax رام الله ص.ب. (276) P.O. Box Ramallah