



دراسة لأبعاد القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة

إعداد

أ/ سواهر محمد السليم

أ.د/ شرف إبراهيم الهادي.

قسم أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم-
المملكة العربية السعودية.

دراسة لأبعاد القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة.

سماهر محمد السليم*، شرف إبراهيم الهادي.

قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.

*البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: smahersulaim@hotmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة لأبعاد القوة التنظيمية المتمثلة في الجوانب الرسمية، المرجعية، المكافأة، الإكراه، المعلومات، الخبرة من وجهة نظر عينة من موظفاتهما، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لتحديد درجة تطبيق أبعاد القوة التنظيمية تبعاً لمتغير (التخصص، سنوات الخبرة) وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات تم تطبيق استبيان على عينة عشوائية بلغت (215) معلمة من مجتمع الدراسة وأظهرت النتائج: أن درجة تطبيق أبعاد القوة التنظيمية في عمومها جاءت متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة، فجاءت القوة الرسمية في المرتبة الأولى أما القوة المرجعية فكانت في المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري التخصص وسنوات الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق القوة التنظيمية ترجع لاختلاف سنوات الخدمة وذلك فيما يتعلق بالدرجة الكلية وبعدي (المرجعية والإكراه). وأشارت إلى أن المتطلبات التنظيمية والشخصية لتطبيق القوة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة وعليه أوصت الدراسة بضرورة تنوع أبعاد القوة التنظيمية المتبعة في التوجيه والتأثير للموظفات بما يتناسب مع مواقف العمل.

الكلمات المفتاحية: القوة التنظيمية، مديرات المدارس الثانوية الحكومية، محافظة عنيزة.



The Dimensions of Organizational Strength among Government
Secondary Schools Principals in Unaizah Governorate

Samaher Mohameed ALSulaim*, Sharaf Ibrahim ALhadi

Department of Fundamentals of Education, College of Education,
Qassim University, Kingdom of Saudi Arabia.

*Email: smahersulaim@hotmail.com

ABSTRACT

The study aimed to determine the degree to which the principals of public secondary schools in Unaizah Governorate apply the dimensions of organizational strength (official, reference, reward, compulsion, information, experience) from the viewpoint of a sample of their employees, and to determine whether there are statistically significant differences between the mean responses of the study sample. To determine the degree of application of organizational strength dimensions according to the variable (specialization, years of experience) and use the descriptive approach. To collect data, a questionnaire was administered to a random sample consisting of (215) parameters of the study. The study concluded that there were no statistically significant differences in the responses of the study sample members due to the variables of specialization and years of experience, while there are differences with statistical significance about the level of application of organizational power due to the difference in years of service with regard to the total degree. The study pointed out that the organizational and personal requirements for applying organizational power came to a medium degree, and accordingly the study recommended the need to diversify the dimensions of organizational power used in directing and influencing female employees in proportion to work conditions.

Keywords: Organizational Power, Principals of public secondary schools, Unaizah Governorate.

المقدمة:

أولت وزارة التعليم جل عنايتها بإدارات المدارس التي تمتلك الرغبة الصادقة للعمل والتطوير المستمر من خلال التركيز على الطاقات والموارد المتاحة لها والتي تعد عنصراً أساسياً مساهماً في تحقيق أهداف المدرسة واستقرارها ويتم ذلك في تنمية الشعور الإيجابي المتمثل في الثقة والترابط بين إدارة المدرسة ومنسوبيها.

وتشكل الإدارة المدرسية جزءاً هاماً في العملية التعليمية وركيزة أساسية في تحسين مستوياتها فتمثل الإدارة المدرسية عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة وذلك بهدف تطويرها وتقديم العلم فيها (الإبراهيم، 2011، ص.27).

ونظراً لما تؤديه إدارة المدرسة من دور مهم وجوهري في تهيئة الجو المناسب للعمل داخلها والذي ينعكس حتماً على سير العملية التعليمية وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية والأداء داخل المدرسة فالأمر يستلزم تحلي تلك القيادات بالعديد من الكفايات المهنية التي تساعدها على تحقيق أهدافها (البقعاوي، 2019، ص.115-116).

كما أن لمديري المدارس دور قيادي كبير في تحقيق العلاقات الإنسانية من خلال خلق المناخ التربوي التعليمي المناسب وبث روح الحماس بين العاملين في المدرسة والابتعاد عن الأساليب التسلطية التي لا تحقق نتائج مرجوة إضافة إلى اختيار أسلوب قيادي ديمقراطي يؤدي إلى التعاون فيما بين أفراد المدرسة ومضاعفة الجهد وحل المشكلات مما ينعكس إيجابياً على تحسين الأداء المدرسي (المنتشري، 2018، ص.58).

ولتتم هذه العملية لابد من وجود قوة تنظيمية مسيرة وموجهة للأعمال يتولاها مدير المدرسة عبر صياغة الأهداف ومن ثم توجيهها للمنسوبين باستخدام كافة الطرق والوسائل للوصول للغايات وتحقيق الأهداف المرجوة (الزيدي، 2017، ص.311) فعند اختيار المدير لبعده القوة التنظيمية الملائم ينتج عنه ظهور كادر تعليمي ووظيفي مميز ينعكس على الالتزام الوظيفي.

كما تعد القوة التنظيمية جوهر العملية الإدارية فتمثل العنصر الأهم في إدارات المدارس حيث يتم جمع جهود المنسوبين وتنسيقها ثم توجيهها لتحقيق الأهداف ولا يتم ذلك إلا بوجود مديري مدارس أقوياء قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة بغية تحقيق الأهداف والغايات المرجوة (السونار، 2018، ص.15).

ويصنف الأداء القيادي بالركيزة الأساسية المهمة لتطوير الاداء الوظيفي بالمدرسة، فلا يمكن لأي مدرسة أن ترتقي بدون رقي قياداتها والعاملين فيها. وقد أكدت دراسة أنور (2014) إلى أن المدراء يستمدون قوتهم التنظيمية فعلياً من قوة ارتباطهم بالعاملين

وتشير الدراسة إلى أهمية استقطاب واختيار مديرات المدارس الثانوية لأفضل الكفاءات الموجودة نظراً لأهمية هذه المرحلة في تحديد المسار العلمي المستقبلي للطلقات.

ويتضح لنا أن أساليب الإدارة التقليدية لا تصلح لإدارة اليوم والغد ولأهمية تطبيق القوة التنظيمية تسعى الدراسة الحالية لرصد درجة تطبيق مديرات المدارس للقوة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة.



مشكلة الدراسة:

إن نجاح المدارس في تحقيق أهدافها يتوقف على جودة أداء قادتها فتشكل الإدارة محوراً أساسياً لأي مدرسة، كما تعد القوة التنظيمية التي تمارسها المديرات بمثابة الركيزة الأساسية التي تستند عليها المدارس فارتبطت القوة التنظيمية في القيادات الإدارية التربوية ارتباطاً إيجابياً بعدد من المتغيرات الهامة كالتي تغير التنظيمي فكلما ارتفعت القوة التنظيمية أدت إلى ارتفاع التغيير التنظيمي عبر العلاقة الارتباطية الموجبة التي أشار إليها صادق (2014)، وارتبطت بمستويات التعلم التنظيمي كما أشارت إليها الحربي (2021) في تطبيق قيادات جامعة أم القرى لمصادر القوة التنظيمية حيث توصلت إلى العلاقة الارتباطية الإيجابية بين متغيرات الدراسة، ولما للقوة التنظيمية من أهمية في الإسهام إلى حد ما من التوافق المهني لدى عينة من المدراء ومسؤولي الأقسام والوحدات الإدارية في بعض كليات جامعة القادسية (الزبيدي، 2017)، وتناولت دراسة الرجي نعمتي وآخرون (2019) أن مستوى القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الخاصة بعمان جاءت متوسطة نظراً لعدم التنوع في تطبيق أبعاد القوة التنظيمية على الموظفين، كما أن لأبعاد القوة التنظيمية تأثيراً على الالتزام التنظيمي فقد أشارت دراسة (موني وبوسهين، 2018) إلى وجود تأثير لأبعاد القوة التنظيمية مجتمعة ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي، إن دافعية المعلمين للعمل تصنف بعمق ارتباطها بقوة المدير فالدافعية قد تزيد أو تنقص بحسب قوة المدير الاجتماعية وقد أشارت إليها دراسة ميدانيا (2000) والتي طبقت على المدارس الثانوية الأمريكية. وقد أشارت دراسة التنكورت ويلمز (2012) إلى ضعف العلاقة بين قوة الإكراه وسلوك المواطنة التنظيمية لدى مدراء مدارس المرحلة الأساسية في مدينة كوتاهيا التركية، ولتحقيق المتطلبات وبلوغ الغايات يجب على المدراء عدم الاقتصار على أبعاد محددة في تطبيق القوة التنظيمية كما في دراسة نجم (2015) حيث انعدم تأثير القوة الرسمية وقوة المرجعية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة المنصورة، وأكدت دراسة أنور (2014) على ضرورة تنوع أبعاد القوة التنظيمية وعدم اقتصرها على البعد الرسمي للتأثير في سلوك موظفي جامعة تكريت.

ولما للقوة التنظيمية من دور بارز جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن تطبيق القوة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة.

وعليه يمكن الاجابة عن مشكلة الدراسة الحالية من خلال التساؤلات التالية:

س1: ما الأسس النظرية والفكرية لأبعاد القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة؟

س2: ما درجة تطبيق مديرات المدارس للقوة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات؟

س3: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المعلمات حول تطبيق القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

س4: ما متطلبات تفعيل أبعاد القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقوة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمات حول درجة تطبيق القوة التنظيمية تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- التعرف على متطلبات تفعيل القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظه عنيزة.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملاءمته للهدف الرئيسي من الدراسة الذي يهدف إلى التوصل إلى درجة تطبيق أبعاد القوة التنظيمية في إدارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة.

أهمية الدراسة:

تتمحور أهمية الدراسة في:

الأهمية النظرية:

- تسهم نتائج الدراسة في تزويد المسؤولين بإدارة التعليم في محافظة عنيزة بمواطن القوة والضعف في تطبيق إدارات المدارس لأبعاد القوة التنظيمية مما يساعد في وضع البرامج التدريبية المتنوعة لهذه الإدارات وذلك للارتقاء بمهاراتهم في التأثير والتوجيه والتدريب.
- ما تقدمه الدراسة من أدلة علمية في مجال القوة التنظيمية سيكون له دور في إثراء الجهود البحثية.
- تنبع أهمية الدراسة من أهمية المجال الذي ستطبق عليه وهو مجال التعليم بشكل عام والمدارس بشكل خاص والتي تعد من أهم المؤسسات في المجتمعات المعاصرة.

الأهمية التطبيقية:

- تحديد درجة ممارسة مديرات المدارس لأبعاد القوة التنظيمية يشجع المديرات على التخلي عن الأبعاد السلبية وتبني الأبعاد الإيجابية والتدريب على كيفية التطبيق والاكتساب لأبعاد القوة التنظيمية الفعالة.
- الاسهام في رفع كفاءة الأداء في العمل التعليمي وذلك عن طريق تحسين وتطوير البيئة التعليمية.



حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في:

الحدود الموضوعية:

تناولت هذه الدراسة القوة التنظيمية بأبعادها (الرسمية والمرجعية والمكافأة والإجبار والمعلومات والخبرة) في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة.

-الحدود البشرية:

طبقت الدراسة الحالية على معلمات مدارس المرحلة الثانوية للبنات.

الحدود المكانية:

طبقت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية للبنات في محافظة عنيزة.

الحدود الزمانية:

طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول 1443 هـ.

مصطلحات الدراسة:

أولا/ القوة التنظيمية Organizational Power:

" تمثل الإطار المرجعي لما يمتلكه مدير المدرسة من وسائل ومقومات تجعله قادرا على التأثير في سلوك المعلم للحصول على الاستجابة في الأمور الروتينية وغير الروتينية في الأعمال التربوية التي تتطلب المبادرة والجهد الإضافي للمعلم وتشمل أنواع القوة التنظيمية أهمها: قوة المكافأة وقوة المرجعية قوة الخبرة وقوة الإجبار وقوة المعلومات". (العساف والسعود، 2008).

" القدرة التي يمتلكها الفرد ويتمكن بواسطتها من تغيير سلوك أو اتجاهات الآخرين للوجهة التي يرتضيها". (الفالح، 2016، ص.8).

وتعرفها السونار (2018، ص.10) بأنها "القدرة على ممارسة التأثير على الآخرين في المنظمة بهدف تحديد سلوكهم إلى حد ما يضمن تحقيق أهداف معينة".

وتعرف القوة التنظيمية إجرائيا:

بأنها مقدار القوة التنظيمية التي تستطيع من خلالها مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة من التأثير على المعلمات عن طريق موقعهم الوظيفي والصلاحيات المخولة لهم مع توافر المعلومات والخبرات لإنجاز سير العمل وتحقيق الفعالية العالية من خلال تطبيق أنماط القوة الرسمية والمكافأة والإكراه والخبرة والمعلومات والمرجعية.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض للبحوث والدراسات التي تطرقت للقوة التنظيمية والالتزام الوظيفي حيث تمت الاستعانة بالدراسات التي تناولت المؤسسات التعليمية لقرنها من مجال التطبيق ومن

ثم جمعها وترتيبها من الأحدث فالأقدم، والتعقيب عليها ببيان أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وأخيرا بيان أوجه الاستفادة منها.

أولاً: الدراسات ذات العلاقة بالقوة التنظيمية:

أشارت الحربي، (2021) في دراستها التي هدفت إلى تحديد درجة تطبيق القيادات في إدارات جامعة أم القرى لمصادر القوة التنظيمية الرسمية والإكراه والمكافأة الخبرة والمرجعية والمعلومات وذلك عبر المنهج الوصفي واتباع الاستبانة كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفات الإدارات والعمادات وكليات الأقسام في الجامعة وبلغ عددهم (698) موظفة وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (248) من مجتمع الدراسة وتوصلت إلى أن درجة تطبيق القيادات لمصادر القوة التنظيمية جميعها متوسطة من وجهة نظر موظفاتهما فقد جاءت القوة الرسمية بالمرتبة الأولى والأخيرة كانت قوة الإكراه.

أشار الرجبي نعتمى واخرون، (2019) في الدراسة التي هدفت إلى الكشف عن مستوى القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة وعلاقتها بالإبداع الإداري في محافظة العاصمة عمان. وذلك باتباع الاستبانة كأداة للدراسة والاعتماد على المنهج الوصفي، وتم التطبيق على معلمات المدارس الثانوية الخاصة بعمان كمثثلة لمجتمع الدراسة حيث بلغت العينة (450) معلمة. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاءت متوسطة من وجهة نظر المعلمات. كما أن مستوى الإبداع الإداري لمديرات المدارس الثانوية الخاصة بعمان جاء مرتفعا من وجهة نظر المعلمات.

كما سعت دراسة السونار، (2018) إلى التعرف على العلاقة بين القوة التنظيمية والإبداع الإداري في المدارس الحكومية العاملة بالمحافظات الجنوبية بفلسطين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الاستبانة على عينة من موظفي وموظفات المدارس الحكومية العاملة في قطاع غزة حيث بلغت عينة الدراسة (395) موظف وموظفة وتوصلت النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على المجال المتعلق بالقوة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على المجال المتعلق بالإبداع الإداري، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القوة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للقوة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس والعمر والمؤهل وسنوات الخبرة ونوع المدرسة.

تناولت صباح، (2018) في دراستها التي هدفت التعرف على القوة التنظيمية وأثرها على تعزيز التطوير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتماد الاستبانة كأداة للدراسة على المجتمع المكون من الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وعبرت عنها بعينة عشوائية طبقية بلغت (174) موظف إداري. حيث توصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بين مستوى القوة التنظيمية وتعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، كما تشير إلى وجود تأثير قوي للقوة التنظيمية بكامل أبعادها (الرسمية، الارتباط، الخبرة، المرجعية، المعلومات) في تعزيز التطوير التنظيمي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقوة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، على العكس من وجود فروق ذات دلالة إحصائية للقوة التنظيمية تعزى

لمتغير العمر وكانت لمصلحة الذين أعمارهم فوق 45 سنة ، وأخيرا أشارت إلى وجود فروق حول القوة الرسمية تعزى لمتغير الجنس واسم الجامعة حيث كانت لمصلحة الذكور في جامعة الأزهر .

ذكرت الفالح، (2016) في دراساتها التي تهدف إلى معرفة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وذلك باعتماد المنهج الوصفي حيث طبقت الاستبانة على عينة الدراسة التي بلغت (352) عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعات إقليم الجنوب. وأشارت النتائج إلى أن نمط القوة الشرعية بلغ المرتبة الأولى ويليه نمط القوة المرجعية ثم نمط الخبرة ثم قوة المعلومات ثم قوة الإكراه وأخيرا نمط قوة المكافأة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات تعزى للنوع الاجتماعي في مجال قوة المرجعية لصالح الذكور والكلية ، وفي مجال قوة المكافأة لصالح الكليات العلمية ، أما في مجال قوة الإكراه لصالح الكليات الإنسانية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة في الجامعة بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وكانت الفروق بين ذوي الرتبة (أستاذ مساعد) من ناحية و (أستاذ مشارك، أستاذ) من ناحية أخرى ولصالح رتبة (أستاذ، أستاذ مشارك).

أشارت أرجون ودليكجي (2016)، Argon & Dilekci الى تحديد مصدر القوة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية والثانوية وسلوكياتهم في إدارة التغيير بمحافظة (بولو التركية) من وجهة نظر عينة من المعلمين بلغ عددهم (286) معلما، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، توصلت نتائج هذه الدراسة إلى المعلمين يتفقون في استخدام المديرين لمصادر القوة التنظيمية جميعها عبر الترتيب التالي: قوة الخبرة، فالمرجعية، فقوة المكافأة، تلها القوة الرسمية، وأخيرا قوة الإكراه. كما ظهرت علاقة قوية إيجابية بين بعض مصادر القوة التنظيمية وسلوكيات إدارة التغيير، ومتوسطة مع القوة الرسمية وقوة الإكراه، وظهر لمتغير الخبرة فروق ذات دلالة إحصائية.

سعت دراسة الزبيدي، (2017) إلى التعرف على دور القوة التنظيمية في الإسهام إلى حد ما في عملية التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب والوحدات الإدارية في بعض كليات جامعة القادسية وذلك باتباع المنهج الوصفي فتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب والوحدات الإدارية في بعض كليات جامعة القادسية واختيرت عينة عشوائية مكونة من (52) فرد من مجتمع الدراسة وذلك باعتماد الاستبانة أداة للدراسة وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين القوة التنظيمية والتوافق المهني.

هدفت دراسة أنور، (2014) إلى تحليل العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتميز بها المدبرون ويدركها ويتبناها العاملون في استراتيجيات إدارة الصراع مع مدراءهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة واعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبلغت عينة الدراسة (45) موظف من موظفي رئاسة جامعة تكريت وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المدراء يستمدون قوتهم التنظيمية فعليا من قوة ارتباطهم بالعاملين في حين إن بقية مصادر القوة التنظيمية لم تظهر فعالية كمصدر لقوة

المدير وأن العاملين يلجؤون لإستراتيجية الانسحاب والسيطرة بشكل فعلي بإدارتهم للصراع مع مدراءهم.

توصلت دراسة صادق، (2014) إلى تحديد أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي في جامعة دهوك فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من الفاكليات الإنسانية في جامعة دهوك من العمداء والمدراء ورؤساء الأقسام وتم توزيع (43) استمارة على مجتمع الدراسة وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي.

ركزت دراسة يلmez والتين كرت (2012) Altinkurt & Yilmaz, إلى تحديد العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية لمديري المدارس الابتدائية وسلوكيات المواطنين التنظيمية للمعلمين في (كوتاهيا) في غرب تركيا، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي ، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (275) معلم ومعلمة وجاءت النتائج مظهره التالي: استخدم مديرو المدارس القوة الشرعية على الأكثر تلميها قوة الخبرة ثم قوة الإكراه ثم المرجعية وأخيرا قوة المكافأة، كما ظهر لتغيري الجنس والعمر فروق ذات دلالة إحصائية في اراء المعلمين في تحديد مصادر القوة التنظيمية كما ظهر ارتباط إيجابي متوسط بين مصادر القوة التنظيمية وسلوكيات المواطنين التنظيمية للمعلمين.

ثانيا : التعقيب على الدراسات السابقة وفق ما يلي :

1- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في اعتمادها على الاستبانة أداة للدراسة.
- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الرجبي (2019) ودراسة Argon & Dilekci (2016) ودراسة Altinkurt & Yilmaz (2012) ودراسة السونار (2018) في مجتمع الدراسة وهو معلمات المدارس.

2- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تختلف الدراسة الحالية مع دراسة الحربي (2021) ودراسة صباح (2018) ودراسة الفالح (2017) ودراسة الزبيدي (2017) ودراسة صادق (2014) ودراسة أنور (2014) في مجتمع الدراسة حيث تناولت هذه الدراسات موظفي وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات.
- تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في حدودها المكانية حيث سيتم تطبيقها في محافظة عنيزة.
- تختلف هذا الدراسة مع الدراسات السابقة في الأبعاد التي تناولتها.
- تختلف الدراسة الحالية مع دراسة السونار (2018) ودراسة صباح (2018) في منهج الدراسة حيث اتبعت تلك الدراسات المنهج الوصفي التحليلي.



3- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

- دعم مشكلة الدراسة وبيان أهميتها.
- الاستفادة في تحديد الإطار العام للدراسة.
- بناء أداة الدراسة وتحديد مجالاتها وفقراتها.
- اختيار منهج الدراسة المناسب وهو المنهج الوصفي المسحي.
- التزود بالمراجع الملائمة التي تخدم موضوع الدراسة.

الإطار النظري:

مفهوم القوة التنظيمية:

استخدمت القوة بمعنى الوثيقة التي تعطي للفرد الحق في حرية التصرف وفقا للصلاحيات الممنوحة والمخولة له حيث تمثل القوة التنظيمية سمة مميزة للمنظمة المعاصرة فقد توالىت الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة للقوة بوصفها عاملا مهما مؤثرا في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها كما ذكرها (رشوان، 2012، ص.21) بأنها "عملية طبيعية في أية جماعة أو منظمة، ولذلك يجب التعرف على كيفية الحصول عليها وممارستها إذا ما أردنا فهم سلوك المنظمة"، وقد نوه (أبوزيد، 2010) بأن القوة ليست دائما شي سيء على الرغم من أننا غالبا ما نسمع عن فساد القوة، كما أن أهمية القوة التنظيمية التي ذكرها (القريوتي، 2000) تعد عاملا رئيسيا في تفسير أداء المنظمات لأعمالها وهي ضرورية لأعمال الإدارة والقيادة فالقوة هي تحديد نمط القرارات والياتها في المنظمة وقد عرف كل من (Mcshane&Glinow, 2000) القوة التنظيمية بأنها: "قدرة الشخص أو المنظمة على التأثير بالآخرين" وتعد القوة التنظيمية حقيقة علمية في حياة المنظمة حيث تمثل العامل المساعد للمدير بأن يكون أكثر فاعلية وذلك بتطبيقها بشكل يخدم الأهداف المرجوة. فالقوة التنظيمية تعني قدرة الفرد في التأثير على القرارات حيث ترى أن السلطة في الواقع جزء من المفهوم الأوسع للقوة، أي أن المقدره على التأثير استنادا إلى الوظيفة المشروعة للفرد تستطيع ان تؤثر في القرارات، ولكن ليس بالضرورة امتلاك الفرد للسلطة المشروعة ليمتلك مثل هذا التأثير كما أشار إليها (Robbins 2001, p251)

أهمية القوة التنظيمية:

إن تطلع الكثير من البشر إلى التحكم في أفعال الآخرين من أجل النجاح في التأثير على سلوكياتهم وقراراتهم يعد حقيقة أساسية في حياة المنظمات فالجهود المبذولة بغرض التحكم في الآخرين تعد ظاهرة شائعة في كافة المستويات وجميع المنظمات كما يشير إليها (الحناوي، سلطان، 1997، ص.325). لذا تعد القوة التنظيمية عاملا رئيسا في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها وتأثيرها في فاعليتها واستراتيجياتها وقراراتها بالإضافة إلى المسارات المهنية لأعضائها كونها تعد العنصر الجوهرى في السلوك الإدارى الفعال و ينبغى على المدراء الحصول على القوة التنظيمية وتطويرها واستخدامها بشكل جيد للتأثير على مرؤوسهم لينعكس ذلك على أداء أعمالهم بكفاءة وتميز كما أكد كل من (Moorhead&Griffin, 1995, p329) بأهمية تطوير ثقة

المدرء بأنفسهم ومن ثم رغبتهم في دعم مرؤوسهم باعتبارها أمر حاسم وفي المقابل فإن عدم امتلاك المدرء للثقة يضعف من الفاعلية التنظيمية للمنظمات وقد أكد على أهميتها كل من (Kreitner & Kinicki, 2001, p582) ، تلعب القوة التنظيمية دورا هاما في تسهيل تكيف المنظمة مع البيئة فالأفراد والجماعات داخل المنظمة الذين يمكنهم مساندة ذلك التكيف هم فقط أولئك الذين يمتلكون القوة حيث تكمن أهمية القوة بمدى قدرتها وتأثيرها الهام والفاعل من خلال العمليات التي تقوم بها وتكتيكاتها وطرقها وخططها الاستراتيجية المستقبلية وبعيدة المدى، في حين أكد (Daft, 2010) أن قرارات العمل الاستراتيجية والخطط التي تقوم بها المنظمة عن طريق الأنشطة التي يتخذها الرؤساء بالتعاون مع الأفراد العاملين لإحداث التغييرات بما يتلاءم مع وضع المنظمة وجعل الأفراد مطلعين وبمعرفة تامه بالأنشطة التي يؤديها وخصوصا إذا كانت هذه الأنشطة صعبة وليس بمقدور أي جهة تنفيذها. وقد أضاف (الجميلي، 2004، ص.31) إلى أن معالجة المشاكل عن طريق الصراع القائم الذي يحصل بين الأفراد نتيجة قلة الموارد المادية المتاحة ويتمثل دور المدير أو من يمتلك القوة من الأفراد بحل هذه المشاكل عن طريق الحصول على الموارد بالتأثير في قرارات التخصيص والموازنة وتوجيهها صوب تحقيق الأهداف والغايات التي تطمح لها المنظمة وما يطمح له الأفراد العاملون.

خصائص القوة التنظيمية:

تعد القوة أحد المفاهيم التي أنتجها الفكر الإداري وهي ذات منحنى اجتماعي، بمعنى أنها مرتبطة بالأفراد والعلاقات فيما بينهم وقد تبني كل من (Slocum & Hellriegel, 2008, p265) بأن القوة ليست مطلقة بل تتصف بالحركة المتغيرة تبعا للظروف والأفراد والأوقات، فالقوة هي المسيرة للأعمال وبدونها لا ينجز العمل في المنظمات على مختلف أنواعها فضلا عن تواجدها بين فردين أو أكثر فقد حدد (Fulmer, 1983, p121) ثلاث خصائص للقوة التنظيمية تتمثل في:

- 1- أن تكون مخولة لوظيفة الفرد.
- 2- أن تكون مقبولة من المرؤوسين فالقائد الذي يمتلك سلطة مشروعة بحكم وظيفته يمارس القوة ويمكنه نيل امتثال طاعة الغير.
- 3- أن تستخدم القوة رئيسا من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي، وينظر للقوة على أنها القدرة على جعل الآخرين يقومون بما يرغب فرد اخر القيام به.

استراتيجيات القوة التنظيمية:

استخدام القوة التنظيمية يقوم على سبعة أبعاد استراتيجية أوجزتها (العطية 2003، ص.244) كما يلي:

- 1- المنطق: حيث تقوم على استخدام الحقائق والبيانات والمعلومات لعرض الآراء بشكل منطقي أو عقلائي.
- 2- الودية: استخدام الإطراء، خلق السمعة، التواضع، التودد قبل التقدم بالطلب.
- 3- التحالفات: الحصول على دعم وتعزيز الأفراد الآخرين في المنظمة لتأييد الطلب.
- 4- المساومة: من خلال التفاوض بتبادل المنافع أو الخدمات.



- 5- التثبيت: استخدام مداخل مباشرة وقوية مثل فرض الطاعة، تكرار التذكير، أمر الأفراد بالعمل بموجب الأوامر.
- 6- السلطة العليا: الحصول على دعم المستويات العليا في المنظمة لتأييد الأوامر.
- 7- العقوبات: وذلك باستخدام المكافآت والعقوبات المشتقة من المنظمة، مثل منع الزيادة في الأجور أو منع الترقية.

مراحل تطبيق القوة التنظيمية:

تمر القوة التنظيمية بعدة مراحل أثناء تطبيقها على المنظمات والأفراد ومن تلك المراحل:

- 1- مرحلة الإقناع العقلي: يقصد بها الطريقة التي يتم فيها إقناع الموظفين باستخدام أسلوب المنطق والحجة والدفاع من وجهة نظر القائد.
- 2- مرحلة المناشدة الإلهامية: اتباع أسلوب المثل العليا والآمال والتطلعات لخلق نوع من الحماس والدافعية وإحداث التغيير.
- 3- مرحلة المشاورة: وفيها يتم استخدام أسلوب إشراك الموظفين في اتخاذ القرار.
- 4- مرحلة التبادل: وتعني إشراك الموظف بمنفعة مستقبلية أو القيام بتقديم خدمة لموظف آخر.
- 5- مرحلة التحالف: يقصد بها قيام الموظف بالمبادرة لمساعدة الآخرين.
- 6- مرحلة المناشدة الشخصية: تتم من خلال التأثير بين الموظفين عبر استلهاهم شعور الولاء والانتماء والصدقة وذلك ليسلك السلوك المرغوب فيه.
- 7- مرحلة إضفاء الشرعية: وتعني طلب القائد من الموظف إنجاز عمل ما بالإضافة إلى إضفاء الشرعية من خلال التأكيد عليه وأن هذا الطلب متماشي مع القوانين السائدة.
- 8- مرحلة الضغط: ومن خلال هذه المرحلة يقوم القائد بالضغط على الموظفين بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم عن طريق الإلحاح والتذكير.

متطلبات تطبيق أبعاد القوة التنظيمية:

- إن امتلاك القائد لأبعاد القوة التنظيمية والقدرة على تطبيقها والعمل بها ينعكس بشكل إيجابي على قوة المنظمة ونجاحها وبالتالي تحقيق أهدافها وتتم من خلال:
- 1- قدرة القائد على إشباع حاجات المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدف إنساني في حد ذاته وانعكاسه على زيادة الإنتاجية وتعزيز الانتماء للمنظمة والعاملين بها وتعزيز قدراتهم وميولهم الكيفية والكمية معا بالإضافة إلى التحكم في سلوك المرؤوسين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو حتى إلغائه حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين فيها.

- 2- استخدام القائد للصلاحيات الكاملة المتاحة له باتخاذ القرارات الإدارية داخل المدرسة وتوجيه المدرسين للقيام بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وجودة عالية وذلك باستخدام القوة الرسمية لموقع القائد في المدرسة. كما أوضح ذلك (الياسري، 2007، ص.109) بذكره أن القوة الرسمية تنبع من موقع القائد في المنظمة بإصداره الأوامر للمرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم وتتم استجابة الأفراد العاملين للأوامر بسبب اعتقادهم بامتلاك القائد للصلاحيات الكاملة لإصدار الأوامر بالإضافة إلى تقبلهم بأنها جزء من حياة المنظمات.
- 3- امتلاك القائد للكاريزما بما فيها من سمات ومؤهلات شخصية جيدة تدفعه للتعامل مع المرؤوسين بشكل إيجابي وبالتالي ينعكس على استجابتهم للقائد ذو القوة المرجعية نتيجة إعجابهم بشخصيته وتقديرهم لخبراته. وقد ذكر (الستار، 2013، ص.4). القوة الشخصية أو ما سماها بالكاريزمية وأساسها لفت الانتباه وأسر القلوب وهي تحدد الشخص النموذجي للعديد من المعجبين، ويعتبر الرئيس الكاريزمي من يمتلك تبصر في مشاعر وحاجات المرؤوسين وقادر على خلق رؤية واستراتيجية جيدة للمنظمة.
- 4- قوة خبرة القائد تكمن في التأثير على الآخرين من استجابة المرؤوسين بقدرة القائد وخبرته ومهاراته ومعرفته التخصصية في مجال العمل ، ويتطلب ذلك أن يرى المرؤوس القائد في مواقف تدل على خبراته ومواهبه وعلمه وحسن إدارته في معالجة هذه المواقف وبالتالي ينعكس على استجابتهم له بتنفيذ التوجيهات والعمل بأمره ويعتمد هذا النوع من القوة على الخبرة والتجربة التي يكتسبها القائد في حياته وذلك من خلال التخصص أو المهارات والمواقف السابقة التي تعرض لها فبالتالي صقلت خبرته، وتكمن تأثير قوة الخبرة على مدى استفادة القائد من التجارب السابقة التي تسهل عليه التعامل مع المرؤوسين وذلك بالتأثير فيهم وفي سلوكهم نحو تحقيق الأهداف وقد ذكرت (العطية، 2003، ص.247) بأنه كلما زادت كميات المعلومات والمعارف المتاحة للأفراد نتيجة لتقدم العلوم التقنية ووسائل الاتصال الحديثة زادت الخبرة وتوسعت لدى القادة فهي تعد من المصادر القوية.

الفرق بين القوة التنظيمية والبيروقراطية الإدارية:

يشار إلى البيروقراطية الإدارية (سلطة المكتب) بالتنظيم الذي يقوم على أساس السلطة الرسمية فقط بحيث يتم تقسيم العمل الإداري وظيفيًا بين المستويات المختلفة وعلى الأوامر الرسمية الصادرة من المدير للموظفين (بدوي، 1998، ص.76) وتستند البيروقراطية على عدة أسس منها السرعة في الإنجاز والخضوع لسلطة المدير وتخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل وضعف العلاقات بين الموظفين (حبتور، 2000)، كما وتتسم باحتكار القوة والسلطة خلال مركزية الضبط والإشراف والرقابة الشديدة فتجعل الموظفين أشبه بالآلات لتنفيذ القوانين واللوائح وتطبيق الأنظمة مما يفقد النظام خاصية المرونة فتتحول الوسائل فيه إلى غايات والموظفين إلى آلات فيؤدي ذلك إلى ظهور الخلل الوظيفي وضعف في كفاءة التنظيم (الهادي، 2017، ص.230). وعلى العكس من القوة التنظيمية التي تستند على مبدأ المرونة فامتلاك المديرية للقوة الرسمية ممزوجة بقوة المكافأة تمكنها من التركيز على استنباط الأفكار المتميزة مما يعزز لدى المعلمات الطلاقة والمرونة وأصالة الأفكار للحصول على المكافأة المرجوة، كما أن تمتع المديرية بالخبرة والوصول للمعلومات تمكنها من الإحساس بالمشكلات بشكل أكبر وينعكس ذلك على ثقة المعلمات بخطط وسياسات المدرسة. فيتضح لنا أن المزيج المتناسق من القوة الرسمية



والكاريزما والشرعية والارتباط تجعل المدير أكثر تماسك وإصرار على بلوغ الأهداف وتحقيق الغايات كما نوه عليها الرجبي (2019:ص.4).

أبعاد القوة التنظيمية:

في سياق السلوك التنظيمي للمنظمات لم يتفق الباحثون على مصادر محددة للقوة، حيث يؤكد (الراجحي، 2008، ص.21) على وجود الاختلافات الناتجة من تباين وجهات النظر المتعددة في دراسة هذه المصادر كما تتميز بعض المصادر بطبيعتها الفردية، وترتبط المصادر بالمواقف وتتضمن تشكيلة من العوامل الفردية والموقفية. يتعامل كل من (Raven&French, 1959) مع القوة التنظيمية في إطارها التأثيري ويقدمان ستة أبعاد لمصدر قوة الفرد وهي: قوة الشرعية، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة المرجعية، قوة التهديد، قوة المعلومات. ويشكل هذا التصنيف الأساس لأغلب الدراسات التي تناولت القوة التنظيمية كما أشار إليها (السالم، 2009، ص.25).

القوة الشرعية (الرسمية: Power Legitimate)

هي القوة التي تستمد من موقع الفرد في المنظمة والتي تعطيه الحق في الطلب من المرؤوسين تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم وغالبا ما يكون اتجاه هذا النوع من القوة من أعلى إلى الأسفل من خلال إصدار الأوامر من قبل المدير وتوجيه المرؤوسين بالعمل بها وعندما يكون أساس القوة رسمي يكون الجهد أقل. كما أوجزها (حريم، 2006، ص.153)

قوة المكافأة (Power Reward):

تكمن في قدرة الفرد على التأثير في سلوك الآخرين من خلال توفير المتطلبات التي يرغبون في الحصول عليها سواء كانت مالية أو غير مالية ويشير أيضا (Lunenborg, 2012, p72) إلى إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قوة المكافأة وتقوم بتحديد قيمة النجاح ومكافأته والإدارة الناجحة هي التي تستخدم قوة الثواب والعقاب في استراتيجياتها.

قوة الإكراه (التعسف Power Coercive):

لخصت (مومني، 2018) قوة الإكراه بأنها قدرة القائد على عقوبة المرؤوسين والتأثير فيهم في حال عدم الامتثال لما يحدده عمله ، ويمكن أن يضم العقاب الجانب المادي أو المعنوي أو كلاهما.

قوة الخبرة (Power Expert) :

تكمن أساس الخبرة في المعرفة وامتلاك المعلومات والخبرات والقدرات وإمكانية التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي وحل المشكلات مما يجعل القائد أكثر خبرة ومعرفة ويشير (السالم، 2009، ص.109) إلى أن قوة الخبرة يقصد بها الخبرة الفنية والمهارة التي يمتلكها القائد أو المدير ويبدونها بمجال عمله.

قوة المرجعية (الارتباط: Power Referent):

اكتساب القائد لقوة المرجعية نتيجة لتمتعته بكثير من الخصائص والقدرات والسمات الإيجابية الشخصية التي تثير الإعجاب والاهتمام والاحترام، كما يشير (جرينبرج وبارون، 2004، ص.525) إلى أن امتلاك القائد أو المدير لمؤهلات وسمات شخصية تدفع بالآخرين إلى التعامل الإيجابي معه فكبار المديرين الذين يتمتعون بخصائص مرغوبة قد يجدون فيها مصدر قوة إضافي لصغار المديرين الذي يرغبون بالنمذجة بهم.

قوة المعلومات (Power Information):

تعد المعلومات المرتكز الأساسي لنجاح أي منظمة كانت لذا فإن امتلاك القائد لهذه المعلومات يعطيه القوة والقدرة على التحكم والسيطرة في تدفقها وتفسيرها الممنوح للموظفين لتسهيل إنجاز المهام والأعمال وينعكس على قدرته التأثيرية للموظفين مما يدعم جودة إنتاجية العمل. يفسر (Mcshane & Glinow, 2005, p367) قوة المعلومات بأنها السيطرة على تدفق وتفسير المعلومات الممنوحة للآخرين وذلك من خلال قدرة الأفراد على التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي للحصول على المعلومات وتطوير شبكة العلاقات الاجتماعية.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1443هـ، والبالغ عددهم (415) وفقاً لأحدث إحصائيات إدارة التعليم (إدارة التعليم في محافظة عنيزة، 1443).

عينة الدراسة:

تم حساب عينة الدراسة عبر معادلة روبرت ماسون وبلغت العينة (215) معلمة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة بمنطقة القصيم التعليمية في المملكة العربية السعودية ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة البحث في ضوء المتغيرات المختلفة:

جدول (1):

توزيع المعلمات عينة البحث الأساسية في ضوء المتغيرات (التخصص، سنوات الخدمة).

التخصص	العدد	النسبة
علوم إنسانية	124	57.7%
علوم طبيعية	91	42.3%
سنوات الخدمة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	60	27.9%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	103	47.9%
أكثر من 10 سنوات	52	24.2%



أداة الدراسة:

تم تصميم استبيان لجمع بيانات الدراسة ومعلوماتها وقد استفادت الباحثة في إعدادها من البحوث والمراجع ذات العلاقة بموضوع البحث وتكون الاستبيان من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: البيانات العامة المؤهل وسنوات الخدمة.

الجزء الثاني: القوة التنظيمية بأبعادها.

الجزء الثالث: المتطلبات الشخصية والتنظيمية.

صدق الأداة وثباتها:

أولا/ الصدق:

للتحقق من صدق الاستبانة الحالية تم الاعتماد على صدق المحكمين Face Validity حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية وطلب منهم إبداء آرائهم في الاستبانة من حيث مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد المنتمية إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت البحث، وأثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة، حيث حظيت جميع عبارات الاستبانة باتفاق غالبية المحكمين، مع بعض الملاحظات التي تم مراعاتها في النسخة النهائية من الاستبانة.

تم كذلك التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد المنتمية إليه العبارة وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (2):

معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة

العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
المحور الأول: القوة التنظيمية							
	قوة المعلومات	قوة المكافأة	قوة الخبرة	القوة الرسمية "الشرعية"			
**0.972	1	**0.911	1	**0.910	1	**0.907	1
**0.959	2	**0.846	2	**0.937	2	**0.919	2
		**0.872	3	**0.944	3	**0.915	3
**0.977	3	**0.867	4	**0.909	4	**0.949	4

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
	المحور الثاني: متطلبات تطبيق القوة التنظيمية		قوة المرجعية		قوة الإكراه		
	متطلبات شخصية	متطلبات تنظيمية	**0.951	1	**0.904	1	
**0.871	1	**0.882	1	**0.943	2	**0.947	2
**0.935	2	**0.834	2	**0.915	3	**0.952	3
**0.952	3	**0.900	3	**0.936	4	**0.935	4
** دالة عند مستوى ثقة 0.01							

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمى إليه العبارة جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

كذلك تم التأكد من تجانس واتساق أبعاد كل محور من محوري الاستبانة وتماسكها مع بعضها البعض بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية للمحور المنتمى إليه البعد فكانت كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3):

معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور المنتمى إليه البعد

معامل الارتباط	المحور	البعد
**0.716	المحور الأول: القوة التنظيمية	القوة الرسمية "الشرعية"
**0.636		قوة الخبرة
**0.862		قوة المكافأة
**0.754		قوة المعلومات
**0.723		قوة الإكراه
**0.741	المحور الثاني: متطلبات تطبيق القوة التنظيمية	قوة المرجعية
**0.914		متطلبات تنظيمية
**0.906		متطلبات شخصية
** دالة عند مستوى ثقة 0.01		



ثانياً/الثبات:

تم التحقق من ثبات درجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach فكانت معاملات الثبات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (4):

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لدرجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية

المحور	البعد	ثبات الأبعاد	ثبات المحور
المحور الأول: القوة التنظيمية	القوة الرسمية "الشرعية"	0.941	0.947
	قوة الخبرة	0.944	
	قوة المكافأة	0.897	
	قوة المعلومات	0.968	
	قوة الإكراه	0.951	
المحور الثاني: متطلبات تطبيق القوة التنظيمية	قوة المرجعية	0.953	0.898
	متطلبات تنظيمية	0.843	
	متطلبات شخصية	0.909	

ليس للاستبانة ثبات عام، فلا يجوز جمع درجات المحورين

تصحيح أداة الدراسة:

لتحقيق درجة تطبيق المديرات لأبعاد القوة التنظيمية المحددة بالدراسة من وجهة نظر العينة تم استخدام المقياس الخماسي وهي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، لتقابل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب وعليه تم الحكم وتفسير النتائج وفق المعيار المحدد بالجدول.

جدول (5):

محكات الحكم على مستوى ممارسة القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة ومتطلبات تفعيلها من وجهة نظر المعلمات

المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للبعد أو المحور				
أقل من 1.8	من 1.8 لأقل من 2.6	من 2.6 لأقل من 3.4	من 3.4 لأقل من 4.2	من 4.2 فأكثر
منعدمة	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في البحث الحالي تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS V.23 كالتالي:

للإجابة عن أسئلة البحث تم استخدام:

- المتوسطات Mean والانحرافات المعيارية Std. Deviation في الكشف عن مستوى ممارسة القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة ومتطلبات تفعيلها من وجهة نظر المعلمات.
- اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test في التعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة والتي ترجع لاختلاف متغير (التخصص).
- تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في التعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة والتي ترجع لاختلاف (سنوات الخدمة).
- اختبار شيفيه Scheffe كاختبار للمقارنات المتعددة البعدية في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه.

نتائج الدراسة والإجابة على تساؤلاتها:

السؤال الأول: "ما مستوى ممارسة القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الاستبانة والمتعلقة بمستوى ممارسة القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة، وذلك لتحديد درجة تحقق كل عبارة من هذه العبارات. فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:



البعد الأول: القوة الرسمية "الشرعية":

جدول (6):

استجابات عينة البحث حول مستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة
عنيزة للقوة الرسمية "الشرعية"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	يتيح المركز الوظيفي للقائدة حق إصدار الأوامر وتنفيذ التعليمات	3.702	1.096	كبيرة	1
2	يخول المركز الوظيفي للقائدة صلاحيات تغيير بعض إجراءات العمل	3.698	1.105	كبيرة	2
3	تقييم المديرية لعلاقات جيدة مع أصحاب المصالح يجعلها تحظى بتأييد المسؤولين	3.679	1.100	كبيرة	3
4	تحكم المديرية بتدفق البيانات والمعلومات ذات الأهمية في عملي بحكم مركزها الوظيفي	3.614	1.154	كبيرة	4
	المتوسط العام لمستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقوة الرسمية "الشرعية"	3.673	1.114	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن:

مستوى ممارسة القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة فيما يتعلق بالقوة الرسمية "الشرعية" من وجهة نظر المعلمات متحقق بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد 3.673 بانحراف معياري 1.114. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (2012) Altinkurt & Yilmaz ودراسة أنور (2014) ودراسة صباح (2018) ودراسة شريف أنور (2015) ودراسة الحربي (2021). ويمكن تفسير هذه النتيجة كون المنصب يعطي للمديرة صلاحيات تؤهلها للقيام بأدوارها ومسؤولياتها تجاه العمل كما تدرك الموظفات أن هذه السلطة ممنوحة للمديرة فيتم قبول قراراتها والامتثال لأوامرها ويتضح ذلك في المدارس حيث تكون سلسلة هرمية بين كل من المديرية والموظفات.

البعد الثاني: قوة الخبرة:

جدول (7):

استجابات عينة البحث حول مستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة
عنيزة لقوة الخبرة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	تستخدم المديرية الخبرات السابقة للتأثير على المعلمات	3.544	1.138	كبيرة	1
2	تستخدم المديرية خبرتها في حل المشكلات المتعلقة بالعمل	3.470	1.147	كبيرة	2
3	تسهل خبرات المديرية في بناء العلاقات القوية مع المعلمات	3.335	1.215	متوسطة	4
4	تشجع المديرية المعلمات للعمل بروح الفريق الواحد	3.381	1.185	متوسطة	3
	المتوسط العام لمستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية لقوة الخبرة	3.433	1.171	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن:

مستوى ممارسة القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة فيما يتعلق بقوة الخبرة من وجهة نظر المعلمات متحقق بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد 3.433 بانحراف معياري 1.171. وتمثل الخبرة تكامل وترابط المعرفة الخاصة بالعمل والموجودة في اللوائح والأنظمة والأدلة مع التجارب الفعلية للمديرة والدروس المستفادة من الأخطاء السابقة بما يسهل قدرتها على تقديم التوجيه والإرشاد المناسب للموظفات وتكون مرجع لهم في حالة تعرضهم للمشكلات ومواجهة التحديات والمستجدات. ويتضح اتفاق هذه الدراسة مع دراسة شريف أنور (2015) ودراسة صباح (2018) ودراسة الحربي (2021) و (Zogjani et al 2013) ودراسة (Argon & Dilekci, 2016) ودراسة (Altinkurt & Yilmaz, 2012) كما اختلفت الدراسة مع دراسة الرجبي (2019).



البعد الثالث: قوة المكافأة:

جدول (8):

استجابات عينة البحث حول مستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة
عنيزة لقوة المكافأة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	ربط ترقية المعلمات ومكافأتهن بمستوى الأداء لديهن	3.330	1.390	متوسطة	1
4	تحرص المديرية على تقديم مكافأة مجزية للمعلمات المتميزات	3.228	1.329	متوسطة	2
2	تمنح المديرية المكافأة على أساس أداء الفريق	3.177	1.366	متوسطة	3
3	تكريم المديرية للمعلمات المبدعات بشكل مستمر	3.172	1.330	متوسطة	4
	المتوسط العام لمستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية لقوة المكافأة	3.227	1.354	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن:

مستوى ممارسة القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة فيما يتعلق بقوة المكافأة من وجهة نظر المعلمات متحقق بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد 3.227 بانحراف معياري 1.354. فتمثل المعلومات الطاقة التي تستمد منها المديرية القدرة على التحسين والتطوير ورفع مستوى أداء الموظفين والتغلب على القضايا والمشكلات التنظيمية فاتفقت مع دراسة الفالح (2016) ودراسة صباح (2018) فمنصب المديرية قادر على منحها الحصول على المعلومات والوثائق والبيانات والإحصائيات حتى ولو كانت سرية.

البعد الرابع: قوة المعلومات:

جدول (9):

استجابات عينة البحث حول مستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة
عنيزة لقوة المعلومات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	تكسبي المديرية نصائح مفيدة عن كيفية أداء عملي بشكل أفضل	3.344	1.269	متوسطة	1
2	تشجعي مديرتي على أداء العمل بطريقة معينة تخدم أهداف المنظمة	3.344	1.276	متوسطة	2
3	تعتمد المديرية على أسس وخطط مدروسة في العمل	3.330	1.267	متوسطة	3
	المتوسط العام لمستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية لقوة المعلومات	3.340	1.271	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن:

مستوى ممارسة القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة
عنيزة فيما يتعلق بقوة المعلومات من وجهة نظر المعلمات متحقق بدرجة متوسطة حيث بلغ
المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد 3.340 بانحراف معياري 1.271، حيث يمثل
التحفيز أحد أهم الأدوار الاستراتيجية للمديرة وذلك برفع الروح المعنوية للموظفات وحثهم على
المزيد من الإبداع والابتكار والجودة في العمل إضافة إلى أنه يرفع مستوى الثقة في تقدير المديرية
لهم ولإنجازاتهم. فجاءت بدرجة متوسطة من حيث التطبيق ويرجع ذلك إلى أن التحفيز المعنوي
يتأثر بوجهات النظر وقد اتفقت مع دراسة الرجبي (2019) والحربي (2021) واختلفت مع الفالح
(2016) ودراسة (Argon & Dilekci, 2016) ودراسة (Altinkurt & Yilmaz, 2012).



البعد الخامس: قوة الإكراه:

جدول (10):

استجابات عينة البحث حول مستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة
عينزة لقوة الإكراه

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
3	تعتمد المديرية على زيادة الأعباء للمعلمة في حال إخفاقها في العمل	2.953	1.459	متوسطة	1
4	تعتمد المديرية على بعض أساليب العقاب المعنوية في حال تقصير المعلمات في العمل	2.944	1.487	متوسطة	2
1	تقوم قائدة المدرسة بحرمان المعلمة من المكافأة المخصصة لها عند إخفاقها في أداء مهمه موكلة إليها	2.888	1.383	متوسطة	3
2	تخصم المديرية من أجر المعلمة عند عدم امتثالها للأوامر	2.833	1.431	متوسطة	4
	المتوسط العام لمستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية لقوة الإكراه	2.905	1.440	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن:

مستوى ممارسة القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عينزة فيما يتعلق بقوة الإكراه من وجهة نظر المعلمات متحقق بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد 2.905 بانحراف معياري 1.440. وقد أثبتت بالعلاقات الحسنة والتوافق المبني على الثقة والاحترام المتبادل بين المديرات والموظفات وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الحربي (2021) و Altinkurt & Yilmaz (2012) واختلفت مع دراسة الفالح (2016) وصباح (2018) و Argon & Dilekci, (2016).

البعد السادس: قوة المرجعية:

جدول (11):

استجابات عينة البحث حول مستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة
عنيزة لقوة المرجعية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
3	يتنافس الجميع لإقامة علاقات مع المديرية	3.223	1.352	متوسطة	1
4	تجعلني قائدتي موضع اهتمام وتقدير	3.219	1.320	متوسطة	2
2	تجذبني قائدتي بقوة شخصيتها للعمل والمشاركة	3.158	1.341	متوسطة	3
1	تشعرنني قائدتي بأهميتي بالعمل	3.102	1.329	متوسطة	4
	المتوسط العام لمستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية لقوة المرجعية	3.176	1.335	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن:

مستوى ممارسة القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة
عنيزة فيما يتعلق بقوة المرجعية من وجهة نظر المعلمات متحقق بدرجة متوسطة حيث بلغ
المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد 3.176 بانحراف معياري 1.335 وربما ترجع النتيجة
إلى عدة أسباب منها كون المديرات يمارسن القوة الرسمية بدرجة عالية كما أظهرت النتائج
السابقة مما يعني فرض نوع من الصرامة والشدة أحياناً لموظفاتهن لضمان سير العمل بكفاءة
وفاعلية وهذا بدوره قد يؤثر على التفاعل والترابط بينهن وبين موظفاتهن، وربما تخوف بعض
المديرات من أن الاهتمام بحاجات وظروف الموظفات قد يضعف من سلطتهن ويساعد في التهاون
والتقصير في أداء الأعمال وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الفالح (2016) والرجبي (2019)
Altinkurt & Yilmaz (2012) واختلفت مع دراسة Argon & Dilekci, 2016 ودراسة الحربي
(2021).

ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج في إجابة السؤال الأول للبحث الحالي والمتعلق بمستوى
ممارسة القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر
المعلمات يمكن تلخيصه في الجدول التالي:



جدول (12):

مستوى ممارسة القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	القوة التنظيمية
1	كبيرة	1.114	3.673	القوة الرسمية "الشرعية"
2	كبيرة	1.171	3.433	قوة الخبرة
3	متوسطة	1.271	3.340	قوة المعلومات
4	متوسطة	1.354	3.227	قوة المكافأة
5	متوسطة	1.335	3.176	القوة المرجعية
6	متوسطة	1.440	2.905	قوة الإكراه
	متوسطة	1.281	3.292	القوة التنظيمية ككل

ثانياً: نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني للبحث الحالي على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في تحديد مستوى القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة تعزى لمتغيرات (التخصص، سنوات الخدمة)؟".

بالنسبة لمتغير التخصص:

تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة والتي ترجع لاختلاف التخصص (علوم إنسانية، علوم طبيعية) فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (13):

دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول مستوى القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس
الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة باختلاف التخصص

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التخصص	القوة التنظيمية
0.111	1.601	3.521	15.056	علوم إنسانية	القوة الرسمية "الشرعية"
غير دالة		4.336	14.198	علوم طبيعية	
0.305	1.029	3.843	13.976	علوم إنسانية	قوة الخبرة
غير دالة		4.397	13.396	علوم طبيعية	
0.220	1.229	4.475	13.242	علوم إنسانية	قوة المكافأة
غير دالة		4.913	12.451	علوم طبيعية	
0.513	0.656	3.279	10.153	علوم إنسانية	قوة المعلومات
غير دالة		3.813	9.835	علوم طبيعية	
0.609	0.512	5.212	11.774	علوم إنسانية	قوة الإكراه
غير دالة		5.175	11.407	علوم طبيعية	
0.155	1.429	4.865	13.105	علوم إنسانية	القوة المرجعية
غير دالة		4.763	12.154	علوم طبيعية	
0.161	1.407	18.757	77.306	علوم إنسانية	القوة التنظيمية ككل
غير دالة		21.372	73.440	علوم طبيعية	

يتضح من الجدول السابق أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القوة
التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة تعزى لمتغير التخصص وتتفق
مع دراسة صباح (2018) وقد يعود ذلك لسبب إدراك وفهم الموظفين لأساليب القيادة في التأثير
علمين بغض النظر عن مستواهن التعليمي.



بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة والتي ترجع لاختلاف سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (14):

استجابات عينة الدراسة حول مستوى القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة وفقا لسنوات الخدمة

سنوات الخدمة						القوة التنظيمية
أكثر من 10		من 5 إلى 10		أقل من 5		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
4.563	14.038	3.709	14.573	3.520	15.467	القوة الرسمية "الشرعية"
4.745	13.808	3.819	13.515	3.966	14.033	قوة الخبرة
4.734	11.942	4.569	12.515	4.500	14.417	قوة المكافأة
3.701	9.288	3.273	10.049	3.674	10.600	قوة المعلومات
5.335	10.327	4.977	11.146	4.952	13.550	قوة الإكراه
4.917	11.462	4.657	12.961	4.949	13.333	القوة المرجعية
22.012	70.865	18.051	74.757	20.155	81.400	القوة التنظيمية ككل

جدول (15):

دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول مستوى القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة عنيزة باختلاف سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	القوة التنظيمية
0.141		29.840	2	59.679	بين المجموعات	القوة الرسمية "الشرعية"
غير دالة	1.979	15.076	212	3196.060	داخل المجموعات الكلية	
0.730		5.308	2	10.615	بين المجموعات	قوة الخبرة
غير دالة	0.316	16.810	212	3563.738	داخل المجموعات الكلية	
		100.501	2	201.001	بين المجموعات	قوة المكافأة
0.01	4.770	21.071	212	4467.138	داخل المجموعات الكلية	
		24.048	2	48.095	بين المجموعات	قوة المعلومات
0.142	1.970	12.207	212	2587.830	داخل المجموعات الكلية	
		166.809	2	333.618	بين المجموعات	قوة الإكراه
0.01	6.518	25.590	212	5425.108	داخل المجموعات الكلية	
		55.424	2	110.848	بين المجموعات	القوة المرجعية
0.093	2.403	23.067	212	4890.101	داخل المجموعات الكلية	
		1628.082	2	3256.164	بين المجموعات	القوة التنظيمية ككل
0.01	4.214	386.393	212	81915.390	داخل المجموعات الكلية	
			214	85171.553	الكلية	

يتضح من الجدول السابق أنه:

توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.01 في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة عنيزة ترجع لاختلاف سنوات الخدمة وذلك فيما يتعلق بالدرجة الكلية وبعدي (قوة المكافأة، قوة الإكراه).

لا توجد فروق دالة إحصائياً في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة عنيزة ترجع لاختلاف سنوات الخدمة وذلك فيما يتعلق بأبعاد (القوة الرسمية "الشرعية"، قوة الخبرة، قوة المعلومات، القوة المرجعية).

وللتعرف على الفروق ذات الدلالة بين المعلمات مختلفي سنوات الخدمة في الاستجابة حول مستوى القوة التنظيمية ككل وبعدي (قوة المكافأة، وقوة الإكراه) لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة عنيزة تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe كاختبار للمقارنات البعدية في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (16):

المقارنات البعدية بين المعلمات مختلفي سنوات الخدمة في الاستجابة حول مستوى تطبيق القوة التنظيمية وبعض أبعادها الفرعية

القوة التنظيمية	سنوات الخبرة	أقل من 5 (م=14.417)	من 5-10 (م=12.515)
قوة المكافأة	من 5-10 (م=12.515)	*1.902	0.573
	أكثر من 10 (م=11.942)	**2.475	
قوة الإكراه	سنوات الخبرة	أقل من 5 (م=13.550)	من 5-10 (م=11.146)
	من 5-10 (م=11.146)	*2.404	0.819
	أكثر من 10 (م=10.327)	**3.223	
القوة التنظيمية ككل	سنوات الخبرة	أقل من 5 (م=81.400)	من 5-10 (م=74.757)
	من 5-10 (م=32.888)	*6.642	3.892
	أكثر من 10 (م=70.865)	*10.535	

*الفرق بين المتوسطين دال عند مستوى 0.05، **الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى 0.01

من الجدول السابق يتضح وبصورة أكيدة أن تقييم المعلمات لمستوى القوة التنظيمية (الدرجة الكلية، قوة المكافأة، قوة الإكراه) لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة عنيزة يقل كلما زادت سنوات الخدمة، حيث كانت أقل المجموعات هي مجموعة سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) حيث تفوقت باقي المجموعات على هذه المجموعة بفروق دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 أو 0.01، ويتأكد أن أعلى المجموعات هي مجموعة منخفضي سنوات الخدمة "أقل من 5 سنوات"، يليها متوسطي سنوات الخدمة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات).

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث للبحث الحالي على "ما متطلبات تفعيل أبعاد القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الاستبانة والمتعلقة بمتطلبات تفعيل أبعاد القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة، وذلك لتحديد درجة الموافقة على كل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

المتطلبات التنظيمية:

جدول (17):

استجابات عينة البحث حول المتطلبات التنظيمية لتفعيل ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة لأبعاد القوة التنظيمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	اكتساب المعلمات الانتماء للمدرسة والعمل على تطويرها	3.493	1.293	كبيرة	1
2	تنمية المديرية مهارات العمل الجماعي بين المعلمات	3.405	1.286	كبيرة	2
3	تعاون المعلمات مع المديرية في إعداد الخطط التشغيلية للمدرسة	3.367	1.311	متوسطة	3
	المتوسط العام لدرجة الاستجابة حول المتطلبات التنظيمية لتفعيل ممارسة أبعاد القوة التنظيمية	3.422	1.297	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن:

المتطلبات التنظيمية لتفعيل أبعاد القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة حازت على موافقة كبيرة من وجهة نظر المعلمات، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد 3.422 بانحراف معياري 1.297. فقد حازت المتطلبات التنظيمية لتفعيل أبعاد القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة على درجة موافقة كبيرة من وجهة نظر المعلمات ويرجع ذلك إلى قدرة المديرية على اكتساب المعلمات الانتماء والولاء للمدرسة وتنمية مهارات التعاون والعمل الجماعي بينهم.

المتطلبات الشخصية:

جدول (18):

استجابات عينة البحث حول المتطلبات الشخصية لتفعيل ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة لأبعاد القوة التنظيمية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
3	قدرة المديرية على إشباع حاجات المعلمات ورفع روحهم المعنوية	3.330	1.278	متوسطة	1
2	امتلاك المديرية للكاريزما والسمات الشخصية التي تدفعها للعمل بشكل إيجابي مع المعلمات	3.316	1.316	متوسطة	2
1	خبرة قائدة المدرسة تمكها من التأثير على المعلمات واستجابتهم لمتطلباتها	3.237	1.341	متوسطة	3
	المتوسط العام لدرجة الاستجابة حول المتطلبات الشخصية لتفعيل ممارسة أبعاد القوة التنظيمية	3.295	1.312	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن:

وقد حازت المتطلبات الشخصية لتفعيل أبعاد القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة على درجة موافقة متوسطة من وجهة نظر المعلمات، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد 3.295 بانحراف معياري 1.312 وقد يرجع ذلك لعدم تمكن المديرية بشكل كافي من الاستفادة من خبراتها السابقة وتوظيفها بشكل كاف لخدمة المدرسة والمعلمات.

ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج في إجابة السؤال الثالث للبحث الحالي والمتعلق بمتطلبات تفعيل أبعاد القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

جدول (19):

متطلبات تفعيل أبعاد القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	متطلبات التفعيل
1	كبيرة	1.297	3.422	المتطلبات التنظيمية
2	متوسطة	1.312	3.295	المتطلبات الشخصية
	متوسطة	1.305	3.359	المتطلبات ككل

يتضح من الجدول السابق أن: متطلبات تفعيل أبعاد القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات حازت على درجة موافقة متوسطة، بمتوسط وزني 3.359 وانحراف معياري 1.305، وجاء في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة المتطلبات التنظيمية بمتوسط وزني 3.422 وانحراف معياري 1.297 وبدرجة موافقة كبيرة، وفي الترتيب الثاني جاءت المتطلبات الشخصية بمتوسط وزني 3.295 وانحراف معياري 1.312 وبدرجة موافقة متوسطة.

خلاصة نتائج الدراسة:

- جاءت درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القوة التنظيمية في عمومها متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- كان ترتيب أبعاد القوة التنظيمية من حيث تطبيق المديرات على النحو التالي: القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة المعلومات، قوة الإكراه، قوة المرجعية).
- إن المتطلبات التنظيمية والشخصية لتفعيل أبعاد القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات حازت على درجة موافقة متوسطة.

- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة تعزى لمتغير التخصص وسنوات الخدمة.
- توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة عنيزة ترجع لاختلاف سنوات الخدمة وذلك فيما يتعلق بالدرجة الكلية وبعدي (قوة المكافأة، قوة الإكراه).

توصيات الدراسة:

توصيات لمديرات المدارس:

- العمل على تنويع الأبعاد المستخدمة في التأثير والتوجيه للموظفات بما يتناسب مع مواقف العمل المختلفة، وعدم التركيز على بعد القوة الرسمية لوحده في تحقيق الامتثال للأوامر والتعليمات.
- استخدام المرونة عند ممارسة تطبيق أبعاد القوة التنظيمية بهدف تمكين الموظفات من العمل الجيد وخلق الأفكار والتفاعل مع المديرات.
- اتباع استراتيجية الباب المفتوح مع الموظفات وذلك للتعرف على مشكلاتهن واحتياجاتهن الوظيفية ، وتعزيز التفاعلات الإيجابية والاحترام المتبادل بينهن.
- التشجيع المستمر للموظفات على تقديم الأفكار الإبداعية والمبادرات التطويرية ، من خلال تعزيزهم بالمكافآت المادية والمعنوية.
- اقتصار أساليب الضغط الوظيفي على الحالات الاستثنائية كالتدني في الأداء الوظيفي والإهمال والتسيب والأخطاء المتكررة.
- تقييم الأداء الوظيفي بشكل دوري بهدف رفع مستوى الثقة مع المديرات وخلق روح التنافس مع الموظفات.



المراجع:

أولا/ المراجع العربية:

- أبو زيد، خالد ذيب. (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية [رسالة ماجستير]. جامعة الشرق الأوسط.
- أحمد ، حميد أنور. (2014). تحليل العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية على عينة من موظفي رئاسة جامعة تكريت. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4، (1).
- البععاوي، موضي مشرف. (2019). دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3، (24).
- بن عمر ،فاطنة. (2016). مصادر القوة التنظيمية كما يدركها القادة الإداريون دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيضر.
- جيرالد وبارون وروبرت. (2004). إدارة السلوك في المنظمات (رفاع محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني، مترجم). دار المريخ للنشر والتوزيع.
- الجميلي ، خميس. (2004). أثر الثقافة والقوة التنظيمية في السلوك القيادي: دراسة تحليلية في القطاع المصرفي العام [أطروحة دكتوراه]. الجامعة المستنصرية.
- الحربي ، حياة. (2021). مصادر القوة التنظيمية للقيادات بجامعة أم القرى وعلاقتها بمستويات التعلم التنظيمي، مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، 7، (24).
- حريم، حسن. (2006). تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل (ط.2). دار حامد للنشر والتوزيع.
- حمادات ، محمد. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. دار حامد للنشر والتوزيع.
- الراجحي ،هاني. (2008). التأسيس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية [أطروحة دكتوراه]. جامعة نايف للعلوم الحربية.
- الرجبي ، نعمتي. (2019). القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 14، (3)، 475-518.
- 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).
- ساره، مومني وأحمد بوسهمين. (2018). أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة دراسة حالة جامعة ظاهري محمد بشار. المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال 4 (2)، 164-181.
- السالم، مؤيد. (2009). القوة التنظيمية. إثراء للنشر والتوزيع.
- السنوار ، عبير. (2018). علاقة القوة التنظيمية بالإبداع الإداري [رسالة ماجستير]. جامعة الأزهر.

- شريف، أثير. (2015). دور القوة التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14، 7، 382-357.
- صباح، ماجدة. (2018). أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. [رسالة ماجستير]. جامعة الأزهر.
- صادق، درمان. (2014). أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من فاكوليات الإنسانية في جامعة دهوك. المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير. عمان.
- العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعات، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الفايح، سمر، خليفات. (2016). أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير]. جامعة مؤتة.
- فرنش، ويندل، وبيبل جونيور وسيسل. (2015). تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة (وحيد الهندي، مترجم). مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة. (نشر عام 1995).
- القيروتي، محمد. (2000). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- المنتشري، علي عبد الله. (2018). درجة ممارسة قائدات مدارس القنفذة للقيادة التشاركية وأثرها على الأداء المدرسي. مجلة البحث العلمي في التربية، 19، (15)، 97-55.
- الهادي، دروش. (2017). دور إعادة الهندسة الإدارية في محاربة سلبيات البيروقراطية، مجلة البحوث والدراسات، 14، (2)، 238-225.
- الياسري، أكرم. (2007). تحديد أثر القوة وإدارة المعرفة في فاعلية المنظمة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 4، (14)، 4.

ثانياً: المراجع الأجنبية مترجمة:

- Abu Zeid. Khaled Theeb. (2010). The impact of organizational strength on the job creativity of employees in Jordanian commercial banks [Master's thesis]. Middle East University.
- Ahmed. Hamid Anwar. (2014). Analysis of the relationship between organizational strength and organizational conflict management strategies. an exploratory study on a sample of Tikrit University Presidency employees. Tikrit University Journal of Administrative and Economic Sciences, 4, ((1).
- Al-Baqawi. Modi Musharraf (2019). The role of digital management in activating administrative communication among female administrators at the secondary stage in the city of Hail. Journal of Educational and Psychological Sciences, 3 (24).
- Ben Omar. Fatna. (2016). Sources of organizational strength as perceived by administrative leaders. a field study at the Sonatrach Foundation [unpublished master's thesis]. Muhammad Khider University.



- Gebrenberg, Gerald, Baron and Robert. (2004). Behavior Management in Organizations (Rifa'a Muhammad Rifai and Ismail Bassiouni, translator). Dar Al Marikh for Publishing and Distribution.
- Al-Jumailv. Khamis. (2004). The impact of organizational culture and strength on leadership behavior: an analytical study in the public banking sector [PhD thesis]. Al-Mustansiriya University.
- Al-Harbi. Life. (2021). Sources of organizational strength for leaders at Umm Al-Oura University and their relationship to levels of organizational learning, Taif University Journal for Human Sciences 7, (24).
- Harem, Hassan. (2006). Organization Design: Organizational Structure and Work Procedures (I.2). Dar Hamed for Publishing and Distribution.
- Hamadat. Mohammed. (2008). Organizational behavior and future challenges in educational institutions. Dar Hamed for Publishing and Distribution.
- Al-Rajhi. Hani (2008). Organizational politicization and a course in organizational conflicts [PhD thesis]. Naif University for Military Sciences.
- Al-Rajbi. Mv Grace. (2019). The organizational strength of private secondary school principals in the Amman governorate and its relationship to administrative creativity. Al-Manara Journal for Research and Studies, 14, (3), 475-518.
- Al-Zubaidi. Sahar (2017). Organizational strength and its role in achieving professional compatibility among a sample of managers and officials of departments and divisions in the faculties of the University of Al-Oadisivah. Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences (14,3)).
- Sarah, Momni and Ahmed Boshemeen. (2018). The impact of organizational strength on organizational commitment in the organization. a case study of Taheri Muhammad Bashar University. International Journal of Economics and Business 4 (2), 181-164.
- Salem, supporter. (2009). organizational strength. Ithraa for publishing and distribution.
- Sinwar, Abeer. (2018). The relationship of organizational power with administrative creativity [Master thesis]. Al Azhar university.

- Sharif, Atheer (2015). The Role of Organizational Strength in Determining Human Resource Management Strategies. Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences 7,14,382-357.
- Sabah, Magda. (2018). The Impact of Organizational Strength on Strengthening Organizational Development in Palestinian Universities in the Gaza Strip. [Master Thesis]. Al Azhar university.
- Sadiq, Dorman (2014). The impact of organizational strength on organizational change An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in a number of humanitarian faculties at the University of Dohuk. International Scientific Conference on Change Management in a Changing World. Amman.
- Al-Attayah. Magda (2003). Organization Behavior. Individual and Group Behavior, Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.
- Al-Falih. Samar. Khleifat. (2016). Patterns of organizational power exercised by the deans of the faculties in the universities of the South Region from the point of view of the faculty members [Master Thesis]. Mutah University.
- French, Wendell. Whipple Jr.. and Cecil. (2015). Organizations Development of Behavioral Sciences Interventions for Organization Improvement (Waheed Al-Hindi. translator). Research Center of the Institute of Public Administration. (published 1995).
- Al-Qaryouti. Muhammad. (2000): Organizational Behavior: A Study of Individual and Group Human Behavior, Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.
- Al Montashari. Ali Abdullah (2018). The degree to which Al-Ounfudhah school leaders practice participatory leadership and its impact on school performance. Journal of Scientific Research in Education, 19(15), 55-97.
- Al-Hadi. Daroush. (2017). The Role of Administrative Reengineering in Combating the Negatives of Bureaucracy, Journal of Research and Studies 14, (2), 225-238.
- Al-Yasiri. Akram. (2007). Determining the impact of power and knowledge management on the effectiveness of the organization. the Iraqi Journal of Administrative Sciences 4, (14). Karbala University.



ثالثا/ المراجع الأجنبية:

- Argon, T.. & Dilekci. Ü. (2016). Teacher Views on School Administrators' Organizational Power Sources and Their Change Management Behaviours. *Universal Journal of Educational Research*, 4(9), 2195-2208.
- ALtinkurt, Y.& Yilmaz, K. (2012). Relationship between School Administrators Organizational Power Sources and Teachers Organizational Citizenship Behaviors *Educational Sciences Theory & Practice* 12 (3), 1843-1852.
- Daft, R.(2010): Understanding the Theory & Design Organizations, South Western College Publishing USA.
- Flumer, Robert.(1983). Theory of leadership, New York, MacMillon, Publishing Co.
- Cevat, Celep. (2001). Teachers Organizational Commitment In Educational Organizations. *National Forum of Teacher Educational Journal* 11(3),1-10.
- Gruen, Thomas. W. Summers John. O. & Acito, Frank. (2000). Relationship Marketing Activities Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations. *Journal of Marketing* 64 (3), 34-49.
- Lunenburg (2012). Fred C power and leadership An influence process, *International Journal of management, business and Administration* 15 (1).
- Mclean,L(2005). Organizational Culture Influence on Creativity & Innovation, *Advances in Developing Human Resource* 7 (2),226-246.

رابعا/ المراجع الالكترونية:

إدارة التعليم في محافظة عنيزة. (2021). إحصائيات تعليمية للمرحلة الثانوية.

<https://drive.google.com/file/d/1QHNST-DZF5-pXL1cMm4s7maqQNiuk8vQ/view?usp=sharing>