

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت لمصادر القوة من وجهة نظرهم

سلطان عزاره مفلح الحسيني

دولة الكويت

تاريخ الاستلام: 2022/03/23 تاريخ القبول: 2022/04/09

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت لمصادر القوة من وجهة نظرهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراض هذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (30) فقرة، جرى توزيعها على عينة بلغت (285) مديراً ومديرة ممن يعملون في المدارس الحكومية بدولة الكويت. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت لمصادر القوة من وجهة نظرهم كانت متوسطة في جميع المجالات وهي: القوة القسرية، وقوة المنفعة، والقوة المرتكزة على المبادئ.. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائياً في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت لمصادر القوة من وجهة نظرهم تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية:

الممارسة، مديري المدارس، دولة الكويت، مصادر القوة.

The degree to which public school principals in the State of Kuwait exercise power resources from their point of view

Sultan Azarah Mufleh Al-Husseini

ABSTRACT

This study aimed to measure the degree to which public school principals in the State of Kuwait exercise power resources from their point of view. The study used the descriptive survey method for its relevance for the purposes of this study, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire consisting of (30) items was prepared, which was distributed to a sample of (285) principals who work in public schools in the State of Kuwait. The results showed that the degree to which public school principals in the State of Kuwait practiced sources of power from their point of view was average in all fields, namely: coercive power, utility power, and principle-based power. The results also showed that there were no statistically significant differences in the degree of exercise of public-school principals in Kuwait. From their point of view, the sources of strength are attributed to the variables of gender and educational qualification. The study recommended a number of recommendations.

Keywords:

practice, school principals, the State of Kuwait, sources of strength.

المقدمة:

يشهد العالم تطورات علمية وتكنولوجية وثقافية متسارعة في شتى ميادين الحياة، وعلى أفراد المجتمع أن يلما بها، ويتعرفوا عليها من أجل تكييفها وتطويرها لتناسب مع أهدافهم وحاجاتهم، وأمام هذه التطورات لا بد للمؤسسات عامة والتربوية خاصة أن تأخذ دورها في قيادة التغيير نحو المستقبل الذي ترنو إليه المجتمعات، وذلك بتطوير إدارتها لتكون إدارات قادرة على قيادة هذه المؤسسات والارتقاء المستمر بها لتستمر كمؤسسات منافسة وقوية.

حيث أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح في القرن الواحد والعشرين من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية. وذلك لأسباب مقنعة: أن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعدد، وأن مستقبل نجاح منظماتنا يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير (Savareikiene, 2013).

ولقد حظي موضوع القيادة باهتمام العلماء من مختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية، فاهتم بها علماء النفس الاجتماعي باعتبارها محوراً أساسياً من محاور سلوك الجماعة، واهتم بها علماء الاجتماع باعتبارها ظاهرة اجتماعية تنبثق من وجود الفرد داخل المجتمع وعاملاً من عوامل تماسك المجتمع وتضامنه وتنظيمه، وركز عليها علماء الاتصال باعتبارها أسلوباً من أساليب الاتصال الناجح في المجتمع (العنوم والكوفحي، 2011).

وبالرغم من تعدد العلوم التي تناولت مفهوم القيادة واختلاف طبيعتها العلمية إلا أنها جميعاً حاولت تفسير ظاهرة القيادة وتعرف أهم العوامل والمتغيرات التي تؤدي دوراً فاعلاً فيها وفي هذا السبيل تعددت المداخل والتعريفات والنظريات التي تناولتها (الحر، 2010).

ويرى الباحث أن النظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة، أصبح لزاماً عليه تطوير القادة التربويين ضمن إمكانيات الانفتاح العالمي، وما يصاحبها من ثورة الآمال والطموحات البشرية.

حيث أن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي مبدعاً ينبغي تدريبهم وتأهيلهم، وتجديد كفاياتهم وتحديثها، لأداء الدور التطويري المتوقع منهم، والمتمثل في الاستثمار الأمثل في الإنسان تعليمياً وتأهيلاً وتدريباً وصحةً ورفاهيةً (العلفي، 2013).

وتمثل الإدارة التعليمية بدورها موقفاً مهماً في النظام التعليمي، كما أنها أحد أهم جوانب حركات التطوير التعليمي، حيث يناط بها مسؤولية تحقيق أهداف التعليم المرسومة من قبل الدولة والمتوقعة من المستفيدين، وعلى قدر كفاءة هذه الإدارات وحسن أدائها لمهامها يكون تحقيق الأهداف التي يتطلع لها المستفيدون من التعليم (الحري، 2018).

ولكي تمارس المؤسسات التربوية الدور المنوط بها لا بد من وجود سلطة ومصادر للقوة يستند إليها مدير المدرسة تسهم في تحقيق أهدافها، وتساعد في إدارة المؤسسة إدارة فاعلة. إذ تشكل مصادر القوة محوراً رئيساً من محاور العمل والالتزام في المؤسسات التربوية (القضاة، 2017).

ولا بد للقائد من ممارسة القوة في القيادة، التي تتشكل من مصادر رسمية، ومصادر غير رسمية. فالمصادر الرسمية هي عبارة عن السلطة التي يمتلكها القائد بحكم الموقع الوظيفي الذي يشغله، والذي تتضمنه القوانين والأنظمة. وتعد القوة الرسمية معززة للقوة غير الرسمية، والتي تنبع من المهارات التي يمتلكها القائد، والتي تجعله قادراً على التأثير في سلوك التابعين وتحقيق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتكيف مع طبيعة المواقف والمتغيرات الداخلية والخارجية (الحوالدة، 2016).

وعلى الرغم من تعدد مصادر القوة بتعدد علماء الإدارة، وعلى الرغم من الغموض واللبس الذي يكتنف هذا المفهوم، والاختلاف في الفهم والتفسير، إلا أن هناك إجماعاً على أن القوة هي مفهوم شامل يتمثل في التأثير الناتج عن المركز (السلطة أو المنصب)، والتأثير الشخصي. وأنها قوة رسمية يستمدّها المدير من خلال شغله لمنصب إداري، وتعطيه الحق في الحصول على الطاعة والامتثال من قبل المرؤوسين، وتمكنه من إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات اللازمة، واتخاذ القرارات الملزمة للجميع، والتي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة. كما تعطي السلطة للمدير الحق في فرض العقوبات أو منح المكافآت للحصول على الطاعة والامتثال وإتمام العمل المطلوب (العساف والسعود، 2009). ويشير العلاق (1999) إلى أن مفهوم السلطة أو القوة يعني الحق في تكليف الآخرين بإحداث تصرفات لازمة لتحقيق هدف محدد، عن طريق إصدار القرارات وإعطاء الأوامر الملزمة لهم، وهي أحد المقومات الرئيسية للمدير، التي تمكنه من ممارسة دوره بكفاءة وفاعلية؛ فهي أداة بناء لإحداث تغيير مطلوب. في حين أن رحيم وأفزا (Rahim & Afza, 2009) يعرفانها بأنها القدرة أو السيطرة على السلوك والاتجاهات والقيم، والآراء والأهداف والحاجات لجهة أو طرف آخر. ويعرف الشماع (2014) مصادر القوة بأنها حق المدير أو قدرته المستمدة من منصبه الرسمي على اتخاذ القرارات المؤثرة في مرؤوسيه.

ولكون مدير المدرسة يمارس دور القائد والإداري في مدرسته، وهو الأساس في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها، وعليه أن يمتلك سلوكاً قيادياً تربوياً واعياً، قادراً على توفير المناخ التربوي والفكري المناسب، الذي يساعد على تضافر جهود العاملين، ورفع الروح المعنوية لديهم وتوفير قدر من الطمأنينة والتقدير الذاتي لديهم، للعمل معاً لتحقيق أهداف العملية التعليمية، ورؤية أبعادها الحقيقية بنظرة شمولية واعية، والتعاون المثمر، والانسجام بين الأفراد في تأدية المهام المنوطة بهم، وإتاحة الفرصة لهم لتنمية قدراتهم واستعداداتهم، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم في إطار من العدالة والحرية المسؤولة، مستخدماً بذلك واحداً أو أكثر من مصادر القوة الرسمية وغير الرسمية التي يمتلكها بحكم الموقع الوظيفي الذي يشغله (Fisher, 2015).

ويشير الأدب التربوي إلى أن ماكس ويبير (Max Webber) كان من بين الأوائل الذين حاولوا تفسير أسباب طاعة الفرد أو الجماعة لغيره، إذ يرى أن الشخص الذي يمتلك سلطة ما وقوة، يلزم غيره بطاعته، وتتخذ هذه السلطة أحد أشكال ثلاثة، وهي: السلطة التقليدية، والسلطة الجذابة، والسلطة القانونية. أما روبرت بيبيدي (Robert Peabody) فقد صنف مصادر السلطة إلى أربعة أنواع وهي: سلطة القانون، وسلطة المركز، وسلطة الكفاية، وسلطة الشخص (العتيبي، 2015). ويرى يوكل (Yukl, 2011) أن للسلطة شكلين رئيسيين هما: سلطة المركز، وسلطة الشخص. ولقد صنف فرنش ورافن (French & Raven) مصادر السلطة وقوتها إلى خمسة أنواع حسب ما ورد في العساف والسعود (2007)، وبالكبير والسعود (2013) وهي:

- 1- سلطة المكافأة: وتوضح هذه السلطة من خلال قدرة مدير المدرسة على تقديم المكافآت للمعلمين، وهنا يطيع المعلم المدير؛ لأن المدير القدرة على منحه مكافأة ما.
- 2- سلطة الاجبار: وتوضح هذه السلطة من خلال قدرة مدير المدرسة على إيقاع العقوبات على المعلمين، وهنا يطيع المعلم المدير؛ لأن له القدرة على إيقاع العقوبة عليه. لذا يجب استخدام الحد الأدنى من هذه القوة لأنها تؤدي العلاقات الإنسانية والإنتاجية.
- 3- سلطة القانون (الشرعية): توضح هذه السلطة من خلال طاعة المعلم للمدير في مجال العمل، لانه يعتقد أن المركز الوظيفي الذي يشغله المدير، يعطيه السلطة لإبداء مثل هذه التوجيهات.

4- سلطة المرجعية: وتتضح من خلال طاعة المعلم للمدير واستجابته لرغبته؛ لأنه يمتلك مقومات شخصية تجعل المعلم يتقبل سلطته طواعية، معتبراً إياه مصدراً للإعجاب والتقدير ويرغب في أن يكون مثله. ولزيادة هذه السلطة والاحتفاظ بها، لا بد من تنمية العلاقات الإنسانية والشخصية مع الآخرين، والوقوف إلى جانبهم للحصول على ثقتهم، وتقييم الاحتياجات العاطفية لهم وتصميم برامج وخطط تلبي احتياجاتهم.

5- سلطة الخبرة (الفنية): تضح من خلال طاعة المعلم واستجابته لرغبات المدير وتوجيهاته؛ لأن المدير يمتلك معرفة وخبرة متميزتين في مجال العمل، تفوق ما لدى المعلم. ولزيادة هذه السلطة والتي تعتمد على الخبرة والتعلم. ولا بد للمدير من الالتحاق ببرامج تدريبية وتعليمية تطرحها المؤسسة التي يعمل بها، والابتعاد عن الأعمال الروتينية، والاتجاه نحو المهام المبدعة والخلاقة.

إن دراسة مصادر القوة لمدير المدرسة أخذت تتطور على مستوى الفرد والجماعة نظراً لأهمية هذا الموضوع في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء والأفكار؛ لذا، جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت لمصادر القوة من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة:

لما كان المعلمون من أهم المجموعات المهنية التي لها دور كبير في بناء المستقبل، فقد أصبح التحدي الذي يواجه الباحثين التربويين وقيادات المدارس يتمثل بكيفية ممارسة المديرين لمصادر قوتهم. وهذا ما أكدته نتائج دراسات سابقة متعددة منها دراسة كل من العتيبي (2015) الذي أكد نتائج وجود دور لسلطة مديري المدارس الثانوية في تحقيق الجودة الشاملة في التربية. ودراسة المطيري (2013) التي أكدت نتائج وجود تنوع لمصادر سلطة مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

ومن خلال عمل الباحث في الميدان التربوي بدولة الكويت فقد لاحظ أن هناك تنوعاً في استخدام مديري المدارس لمصادر القوة وتأثير ذلك في ممارسات المعلمين الصفية، إذ إن التصرفات الارتجالية للقادة التربويين في الميدان والتمييز وعدم الانصاف في توزيع الفرص ووضع العراقيل والعقبات أمام التقدم في صعيد العمل يشكل تهديداً كبيراً على المناخ التربوي السائد في المدرسة، ويحد من التفاعل والانسجام بينهم وبين الإدارة. وفي هذا الإطار حاولت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت لمصادر القوة من وجهة نظرهم. وذلك من خلال الاجابة عن الاسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس بدولة الكويت لمصادر القوة من وجهة نظرهم؟.
2. هل هناك اختلاف في وجهة نظر المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس بدولة الكويت لمصادر القوة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي لديهم؟.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة الآتي:

- معرفة درجة ممارسة مديري المدارس بدولة الكويت لمصادر القوة من وجهة نظرهم.
- معرفة إن كان هناك اختلاف في وجهة نظر المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس بدولة الكويت لمصادر القوة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس والخبرة لديهم؟

أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية الدراسة في ما يلي:

(أ) الأهمية النظرية:

1. يتوقع أن تكون هذه الدراسة سبباً في لقاء الضوء على مفهوم مصادر القوة ولفت الانتباه إلى ممارسات المديرين لها.
2. المساهمة في إثراء المكتبة التربوية العربية عن مستوى ممارسة مصادر القوة لدى مديري المدارس، وبالتالي فتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول نفس الموضوع.
3. قلة الدراسات السابقة التي تطرقت لمصادر قوة مدير المدرسة بدولة الكويت.

(ب) الأهمية التطبيقية العملية:

- 1- يمكن أن يستفيد من أداة هذه الدراسة كل من مديري المدارس والمعلمين والمشرفين التربويين والعاملين في المؤسسات التربوية في تحسين فاعلية أداءهم في النظام التربوي في دولة الكويت.
- 2- كما يؤمل أن تكون هذه الدراسة ذات فائدة للقائمين على تنفيذ برامج تدريب مديري المدارس اثناء الخدمة وهي بالتالي تسهم في تحقيق هدف من أهداف التطور التربوي المتعلق بإعداد قادة تربويين قادرين على التحسين والتطوير في واقع المؤسسة التربوية.

المصطلحات والتعريفات والاجرائية:

تضمنت الدراسة المصطلحات والتعريفات الاجرائية الآتية:

- **درجة الممارسة:** عرفها ابو جادو (2010، 36) بأنها: مجموعة النشاطات الإدارية والتفكيرية القولية والفعلية التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة وتوظيفها لتحقيق الأهداف. ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة الأعمال والسلوكيات والممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة الحكومية بدولة الكويت لمصادر القوة والتي يمكن قياسها من خلال فقرات الاستبانة التي أعدت لاغراض هذه الدراسة.
- **مديري المدارس الحكومية:** هم المديرون المتخصصون في الإدارة المدرسية والمعينون في المدارس الحكومية من قبل وزارة التربية بدولة الكويت في الفصل الأول من العام الدراسي 2021/2022.
- **مصادر قوة المدير:** تعرف بأنها "الأسس التي يستند إليها المدير في نمط قيادته للمنظمة من أجل السيطرة على سلوك واتجاهات وقيم وحاجات التابعين بغية تحقيق أهداف المنظمة واتخاذ قرارات تنفيذية تحكم تصرفات المرؤوسين وأفعالهم" (العمارة، 2015، 24). ويعرف الباحث مصادر قوة المدير إجرائياً بأنها: المصادر التي يستمد مدير المدرسة بدولة الكويت من خلالها القوة التي يستطيع من خلالها التأثير في المعلمين والمرؤوسين من اجل تحقيق الاهداف، والتي سيتم قياسها من خلال استجابة مديري المدارس على الأداة التي ستعد لاغراض هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

تضمنت الدراسة الحدود الآتية:

1. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت.
2. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الاول من العام 2021/2022.
3. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في المدارس الحكومية بدولة الكويت.

الدراسات السابقة

لقد خصص الباحث هذا الجزء لعرض اهم الدراسات السابقة، وفي ما يلي عرض للدراسات السابقة ذات الصلة والتي أمكن للباحث الاطلاع عليها. وتم ترتيبها بشكل متسلسل من الأقدم للأحدث وفق محورين هما الدراسات العربية والدراسات الاجنبية.

الدراسات العربية:

أجرت العساف والسعود (2007) دراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن كما يراها المعلمون ودافعية الانجاز لديهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (647) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، ولجمع البيانات تم استخدام استبانة لمصادر سلطة مديري المدارس ومقياس لدافعية الانجاز. وأظهرت النتائج ان تقديرات معلمي المدارس الثانوية العامة في الاردن لمصادر سلطة مديري المدارس كانت مرتفعة في مجالات سلطة الإكراه والمنفعة والقانون، كما جاءت تقديراتهم لمستوى دافعية الانجاز لديهم مرتفعة كذلك. واطهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة مديري المدارس لمصادر السلطة ودرجة دافعية الانجاز لدى المعلمين.

وهدفت دراسة العساف والسعود (2009) الكشف عن مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الاردن وبيان علاقتها بمركز الضبط لدى معلمي مدارسهم. شملت العينة (647) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، ولغايات جمع البيانات تم استخدام استبانة لقياس مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومقياس لمركز الضبط. وأظهرت النتائج ان درجة ممارسة مديري المدارس لمصادر سلطتهم في مدارسهم كانت مرتفعة في مجالات قوة الإكراه والسلطة المرجعية وقوة القانون. وأن مركز الضبط عند المعلمين يميل الى الضبط الخارجي. كما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة المديرين لبعض مصادر السلطة ونوع مركز الضبط عند المعلمين.

وجاءت دراسة باكير والسعود (2013) بهدف تعرف مصادر سلطة معلمي المدارس الثانوية في الاردن على مديرهم والمشرفين التربويين ودرجة استخدامهم لها. تكونت العينة من (80) مديراً ومديرة، و(65) مشرفاً ومشرفة، و(790) معلماً ومعلمة. ولجمع البيانات استخدمت اداتان، الاولى لقياس مصادر سلطة المعلمين في المدارس الثانوية العامة في الاردن على مديرهم والمشرفين التربويين، والثانية لدرجة استخدامهم لها. وأظهرت النتائج ان تقديرات افراد الدراسة لمصادر سلطة معلمي المدارس الثانوية العامة في الاردن على مديرهم والمشرفين التربويين كانت متوسطة في مجالات قوة الإكراه وقوة المنفعة، وقوة القانون. كما اظهرت النتائج ان درجة استخدام المعلمين لمصادر السلطة منخفضة.

وهدفت دراسة المطيري (2013) معرفة مصادر سلطة مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. تكونت العينة من (258) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (36) فقرة موزعة على خمسة مجالات. وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد الدراسة لمصادر سلطة مديري المدارس في المرحلة الثانوية بدولة الكويت كانت مرتفعة في مجالات قوة القانون، وقوة الإكراه وقوة المنفعة وقوة المكافأة.

دراسة النوياني (2013) التي هدفت الكشف عن العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (447) قائداً تربوياً. واستخدمت الدراسة استبانتين، الأولى لقياس مستوى مصادر قوة القادة التربويين، والثانية لقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي. وأظهرت نتائجها أن تقديرات أفراد الدراسة لمصادر قوة القادة التربويين في الأردن والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي كانت مرتفعة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة القادة التربويين لمصادر قوتهم تعزى للخبرة الإدارية. كما أظهرت

النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن.

وهدفت دراسة العتيبي (2015) الكشف عن دور سلطة مديري المدارس الثانوية في تحقيق الجودة الشاملة في التربية بدولة الكويت من وجهة نظرهم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (214) مديراً ومديرة، وتم إعداد استبانة لقياس دور سلطة مديري المدارس الثانوية في تحقيق الجودة الشاملة مكونة من (39) فقرة. وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد العينة لدور سلطة مديري المدارس في تحقيق الجودة الشاملة كان مرتفعاً.

أما دراسة الخوالدة (2016) فهدفت الى تعرف مصادر قوة القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك بالاردن وعلاقتها بتوجهاتهم الفلسفية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (230) مديراً ومديرة. ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبانتين، الاولى لتعرف مصادر قوة مديري المدارس، والثانية للتعرف على توجهاتهم الفلسفية. واطهرت النتائج ان تقديرات مديري المدارس لمصادر قوة القيادة لديهم كانت متوسطة في مجالات القوة القسرية، والقوة المستندة للمبادئ، وقوة القانون، وجاءت تقديراتهم للتوجهات الفلسفية لديهم متوسطة كذلك. في حين اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مصادر قوة القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك بالاردن وتوجهاتهم الفلسفية.

وهدفت دراسة القضاة (2017) تعرف مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في الاردن وعلاقتها بالانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمهم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبانتين الاولى لمصادر سلطة مدير المدرسة والثانية للانماط القيادية لمدير المدرسة. وتكونت عينة الدراسة من (440) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. واطهرت النتائج ان مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في الاردن من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة في مجالات القوة القسرية، وقوة القانون، وقوة المنفعة. واطهرت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين سلطة مديري المدارس الثانوية في الاردن والانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمهم.

الدراسات الأجنبية:

جاءت دراسة جونسون وشورت (Johnson & Short, 2010) بهدف الكشف عن مصادر قوة المديرين القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات للمعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (178) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية. وتم استخدام استبانتين الأولى لمعرفة مصادر قوة المديرين، والثانية لقياس مستوى تفويض الصلاحيات للمعلمين. وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد الدراسة لمصادر قوة المديرين القيادية ومستوى تفويض الصلاحيات للمعلمين كانت عالية. كما أكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مصادر قوة المديرين القيادية وتفويض الصلاحيات للمعلمين. ولم تظهر النتائج فروقاً دالة إحصائياً في تقديرات أفراد العينة لمصادر قوة المديرين تعزى للجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

وأجرى روث (Roth, 2013) دراسة هدفت الى تعرف قوة القيادة للمدير وعلاقتها بتصورات أعضاء مجلس المدرسة لتفويض السلطة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد أجريت الدراسة في مناطق حضرية جنوب الولايات المتحدة الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من (225) مديراً. وقيست قوة القيادة باستخدام استبانة قوة القيادة وستة مقاييس فرعية لتفويض السلطة متعددة العوامل للمعلم. وقد بينت نتائج الدراسة ان تقديرات افراد الدراسة لمستوى قوة القيادة كانت

مرتفعة. كما بينت النتائج وجود ارتباطات دالة وموجبة بين قوة القيادة التحويلية وكل من المقاييس الفرعية لتفويض السلطة. كما أبدى المديرون مستويات عالية في استخدامهم للقيادة التحويلية أكثر من القيادة التبادلية. ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس لمصادر قوتهم تعزى لمتغيرات الجنس والمرحلة التعليمية والمؤهل العلمي.

وأجرى حوامدة (Hawamdeh, 2013) دراسة هدفت إلى تعرف أنواع ومصادر سلطة المعلم التي يفضلونها طلبة المرحلة الثانوية، وأسباب ذلك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المقابلة المنظمة، وقد تضمنت العينة المختارة (85) طالبا وطالبة من مدينة جرش في الأردن. وقد أظهرت النتائج أن قواعد سلطة المعلم مدرجة بالترتيب تنازليا من وجهة نظر طلبة المدرسة الثانوية: المرجعية، والخبرة، والشرعية، وخرجت الدراسة بوجود نوع من القوة أو السلطة تتعلق بمواقف وسلوكيات معينة وتسمى (السلطة الموقفية).

وهدفت دراسة فيشر (Fisher, 2015) فحص العلاقة بين مصادر قوة القيادة لمديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية وتوفير المناخ المدرسي الآمن من وجهة نظر المعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (641) معلماً ومعلمة. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد أداتين الأولى بهدف قياس قوة القيادة لدى مديري المدارس، والثانية بهدف قياس مستوى توفير المناخ المدرسي الآمن. وأظهرت النتائج أن تقديرات المعلمين لمصادر قوة القيادة لدى مديري المدارس ومستوى توفير المناخ المدرسي الآمن جاءت مرتفعة. وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين قوة القيادة لدى مديري المدارس وتوفير المناخ المدرسي الآمن. في حين لم تظهر النتائج فروقاً دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمصادر قوة مديري المدارس تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي ونوع المدرسة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، ومن خلال استقراء بعض المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وبعض أهدافها ونتائجها يتبين الآتي: فيما يتعلق بالمنهج المستخدم فتتفق هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي كما في دراسة العساف والسعود (2007)، والعساف والسعود (2009)، والخوالدة (2016)، والقضاة (2017) وغيرها. في حين استخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي الارتباطي كما في دراسة فيشر (Fisher, 2015)، ودراسة روث (Roth, 2013)، ودراسة جونسون وشورت (Johnson & Short, 2010).

ويلاحظ كذلك من استعراض الدراسات السابقة تركيز موضوعاتها على مصادر قوة مديري المدارس بشكل عام ومصادر قوة مديري المدارس وعلاقتها ببعض المتغيرات كما في دراسة القضاة (2017) التي تناولت مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في الاردن وعلاقتها بالانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمهم. ودراسة الخوالدة (2016) التي تناولت مصادر قوة القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك بالاردن وعلاقتها بتوجهاتهم الفلسفية. ودراسة العتيبي (2015) التي تناولت دور سلطة مديري المدارس الثانوية في تحقيق الجودة الشاملة في التربية بدولة الكويت. ودراسة فيشر (Fisher, 2015) التي تناولت العلاقة بين قوة القيادة لدى مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية وتوفير المناخ المدرسي الآمن من وجهة نظر المعلمين. ودراسة باكير والسعود (2013) التي تناولت مصادر سلطة معلمي المدارس الثانوية في الاردن على مديريهم والمشرفين التربويين ودرجة استخدامهم لها.

وتتشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات التي درست مصادر قوة مديري المدارس، إلا أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بدراسة وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت بمصادر قوة المديرين، وتم استخدام

الاستبانة في جمع البيانات. وساعدت الدراسات السابقة الباحث في وضع تصور شامل لموضوع مصادر قوة مديري المدارس من حيث المفهوم والميزات والخصائص وغيرها. واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في توجيه الدراسة الحالية والتعرف على أهمية الخصائص المنهجية والطرق اللازمة لدراسة هذا الموضوع.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة سيتم استخدام الدراسة المنهج الوصفي المسحي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

سينتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في دولة الكويت والملتحقين بعملهم خلال العام الدراسي (2021/2022) والبالغ عددهم (1012) مديراً. وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية بدولة الكويت لسنة (2020). والجدول التالي يبين توزيع مجتمع الدراسة في ضوء متغيري الدراسة.

الجدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري الدراسة

المتغير	مستوياته	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	597	59%
	إناث	415	41%
	المجموع	1012	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	242	24%
	دراسات عليا	770	76%
	المجموع	1012	100%

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطباقية العشوائية وبلغ عددهم (285) مديراً ومديرة استناداً لمعادلة (Steven Thompson)، أي ما نسبته (28%) تقريباً من المجتمع الكلي للدراسة. والجدول التالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة في ضوء متغيري الدراسة.

الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الدراسة

المتغير	مستوياته	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	178	62%
	إناث	107	38%
	المجموع	285	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	174	61%
	دراسات عليا	111	39%
	المجموع	285	100%

أداة الدراسة:

لأغراض هذه الدراسة قام الباحث باستخدام استبانة مصادر القوة، وهدفت الاستبانة إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت لمصادر القوة من وجهة نظرهم. وتم تطويرها بعد الاطلاع على الأدب النظري والتربوي المتعلق بموضوع الدراسة كدراسة كل من الخوالدة (2016)، والقضاة (2017) والعساف والسعود (2009). حيث تكونت الاستبانة من (30) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي: القوة القسرية، وقوة المنفعة، والقوة المرتكزة على المبادئ. وتكون الإجابة ل فقرات الاستبانة من خمس درجات، حيث يقوم مدير المدرسة بتقدير درجة ممارسته لمصادر القوة على

كل فقرة على النحو التالي: الدرجة (5) تعني أن المدير موافق بشدة على درجة ممارسته لمصادر القوة، والدرجة (4) تعني أن المدير موافق على درجة ممارسته لمصادر القوة، والدرجة (3) تعني أن المدير غير متأكد من ممارسته لمصادر القوة، والدرجة (2) تعني أن المدير غير موافق على درجة ممارسته لمصادر القوة، والدرجة (1) تعني أن المدير غير موافق بشدة على درجة ممارسته لمصادر القوة.

وجرى تقسيم مستوى ممارسة مصادر القوة إلى ثلاثة مستويات: (مرتفع، ومتوسط، ومنخفض) وذلك بتقسيم مدى الأعداد من 1-5 في ثلاث فئات للحصول على مدى كل مستوى أي 1.33 وعليه تكون المستويات كالتالي: مستوى منخفض من ممارسة مصادر القوة (1-2.33)، ومستوى متوسط من ممارسة مصادر القوة (2.34-3.67)، ومستوى عال من ممارسة مصادر القوة (3.68-5).

صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة بالطرق الآتية:

- الصدق الظاهري: تم التأكد من الصدق لاستبانة ممارسة مصادر القوة عن طريق عرض المقياس على (9) من المحكمين المختصين في مجال علم النفس التربوي والقياس والتقويم والارشاد النفسي والإدارة التربوية في الجامعات الكويتية. وفي ضوء ملاحظات المحكمين قام الباحث بإعادة صياغة بعض العبارات واستبعاد بعض العبارات الغامضة، حيث أبدى المحكمون مقترحاتهم فيما له علاقة بطبيعة الفقرات ولغتها وملاءمتها في القياس. وبناء عليه فقد تم تقليص عدد الفقرات ليكون (30) فقرة بدلاً من (36) فقرة.

- الصدق البنائي: للتحقق من الصدق البنائي للاستبانة قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال بالدرجة الكلية للمجال. والجدول (3) يبين ذلك.

جدول رقم (3) الصدق البنائي لفقرات المجال الأول القوة القسرية بدلالة معاملات الارتباط

الرقم	الفقرات	العبارة		معامل الارتباط	الدلالة
		متوسط	انحراف		
	يلوح مدير المدرسة بالعقوبات في حال عدم تنفيذ المهام المطلوبة من المعلمين	3.88	.85	0.83	0.00**
	يذكر مدير المدرسة بنصوص العقوبات المترتبة على التقصير في تنفيذ المهام المطلوبة من المعلمين	3.87	.89	0.74	0.00**
	يلتزم المعلمون بما يطلبه مدير المدرسة منهم خوفاً من العقوبات فقط	3.85	.73	0.79	0.00**
	يذعن المعلمون خوفاً من حرمانهم من المكافآت والامتيازات	3.83	.94	0.77	0.00**
	يلتزم المعلمون بما يطلبه مدير المدرسة منهم خوفاً على استقرارهم وأمنهم الوظيفي	3.79	.84	0.85	0.00**
	ترتبط فعالية أداء المعلمين بوجود المدير في المدرسة	3.76	.83	0.70	0.00**
	يمارس مدير المدرسة دوراً تفتيشياً على المعلمين للتأكد من سير العمل	3.72	.88	0.77	0.00**
	ينبه مدير المدرسة المعلمين بقسوة في حال قصور أدائهم.	3.70	.85	0.71	0.00**
	يدعو مدير المدرسة المعلمين لأن يعتبروا من العقوبات السابقة التي اتخذت بحق زملائهم	3.70	.83	0.81	0.00**
	يتقرب مدير المدرسة من المعلمين الذين يذعنون له دون نقاش	3.62	.90	0.91	0.00**

تراوحت قيم معاملات الارتباط من (0.71) إلى (0.91)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وتشير إلى الاتساق الداخلي بين درجة كل فقرة ودرجة المجال الذي تنتمي اليه.

جدول رقم (4) الصديق البنائي لفقرات المجال الثاني قوة المنفعة بدلالة معاملات الارتباط

الرقم	الفقرات	العبارات		معامل الارتباط	الدلالة
		متوسط	انحراف		
	يعد مدير المدرسة المعلمين بمزايا ومكافآت في حال تنفيذ المهام المطلوبة منهم	4.03	.98	0.80	0.00**
	يوضح مدير المدرسة مدى الفائدة المترتبة على تحقيق الاهداف المطلوبة	3.79	.88	0.79	0.00**
	يسعى مدير المدرسة الى تحسين مستوى أدائه باعتماد اداء المعلمين له وتحفيزه	3.78	.91	0.74	0.00**
	ينظاير مدير المدرسة باحترامه وتقديره للمعلمين لكسب وده في تحقيق ما يريده	3.76	.83	0.70	0.00**
	يستثمر مدير المدرسة انجازات المعلمين في عرضيا كاجازات شخصية له	3.72	.88	0.77	0.00**
	يركز مدير المدرسة على رغبات وحاجات المعلمين اكثر من التركيز على قيم المنظمة	3.70	.85	0.71	0.00**
	يشعر مدير المدرسة المعلمين بأنهم يحققون مكاسب جراء تنفيذهم للاعمال	3.70	.83	0.81	0.00**
	يعرض مدير المدرسة المكاسب الشخصية لا المكاسب المؤسسية في انجاز المهام المطلوبة	3.63	.89	0.89	0.00**
	العلاقة التي تحكم المعلمين في تواصلهم مع مدير المدرسة قائمة على المنفعة	3.60	.90	0.88	0.00**

تراوحت قيم معاملات الارتباط من (0.71) إلى (0.89)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وتشير إلى الاتساق الداخلي بين درجة كل فقرة ودرجة المجال الذي تنتمي اليه.

جدول رقم (5) الصديق البنائي لفقرات المجال الثالث القوة المرتكزة على المبادئ بدلالة معاملات الارتباط

الرقم	الفقرات	العبارات		معامل الارتباط	الدلالة
		متوسط	انحراف		
	يستثمر مدير المدرسة خصاله الاخلاقية في حفز المعلمين واحترامهم له	2.75	.43	0.75	0.00**
	يقدم مدير المدرسة نفسه انموذجا اخلاقيا يقتدي به المعلمون	2.75	.43	0.79	0.00**
	يؤثر مدير المدرسة في المعلمين من منطق احترامه لذاته وتميزه في قيمه	2.75	.70	0.89	0.00**
	يراعي مدير المدرسة القيم الانسانية النبيلة في حال اتخاذه القرارات	2.50	.00	0.87	0.00**
	يعمل مدير المدرسة على التأثير في قيم المعلمين	2.50	.00	0.82	0.00**
	يحدث مدير المدرسة حالة من الانسجام بين قيمه وقيم المعلمين لتحقيق الاهداف المنشودة	3.72	.88	0.89	0.00**
	يسعى المعلمون لانجاز ما يطلب منهم بقناعة	3.62	.90	0.91	0.00**
	يثق المعلمون بمدير المدرسة ثقة كبيرة	3.60	.90	0.88	0.00**
	يؤمن المعلمون باهمية الاهداف التي يحددها مدير المدرسة	603.	.83	0.90	0.00**
	يذعن المعلمون لمدير المدرسة برغبة نابعة من ذاتهم	603.	.83	0.90	0.00**
	يشعر مدير المدرسة المعلمين بقيمة انجازاتهم	583.	.83	0.90	0.00**

تراوحت قيم معاملات الارتباط من (0.75) إلى (0.91)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وتشير إلى الاتساق الداخلي بين درجة كل فقرة ودرجة المجال الذي تنتمي اليه.

ثبات الاستبانة:

قام الباحث باستخراج ثبات الاستبانة بطريقتين:

- طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test) وذلك بتطبيقه على عينة من خارج الدراسة بلغت (20) مديراً بفارق زمني مدته أسبوعان، وبعد ذلك تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل الارتباط بيرسون. وبلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.89) وبعد مناسباً لأغراض الدراسة.
- طريقة كرونباخ الفا: تم حساب الثبات من خلال عينة عشوائية عددها (20) مديراً من مجتمع الدراسة وعينتها، وذلك بطريقة كرونباخ الفا، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (6) معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي الفا كرونباخ لحساب ثبات فقرات الاستبانة

الرقم	المجال	معامل الارتباط
1	القوة القسرية	0.77
2	قوة المنفعة	0.76
3	القوة المركزة على المبادئ	0.86

يوضح الجدول معامل ألفا حيث تراوحت قيمته بين 0.76 - 0.86، وتعد هذه القيم عالية مما يدل على أن الثبات مرتفع لمجالات الاستبانة وبذلك تكون المجالات وفقراتها صالحة للتطبيق.

إجراءات تطبيق الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باتباع الخطوات الآتية:

- الاطلاع على الأدبيات السابقة في موضوع مشكلة الدراسة.
- إعداد استبانة الدراسة من خلال الاطلاع على الأدب السابق والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

- توزيع أداة الدراسة على مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت من خلال تنزيل الأداة على نظام (Google Drive) والطلب منهم تعبئتها وإرسالها إلكترونياً. وتفرغ البيانات بعد جمعها وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة. ومناقشة النتائج والتوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة:

شملت الدراسة المتغيرات التالية:

- المتغيرات المستقلة:

1- وهي الجنس: (ذكر، أنثى).

2- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).

- المتغير التابع: درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت لمصادر القوة من وجهة نظرهم.

الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة، واختبار-t test لمعرفة الفروق بين مجموعتين مستقلتين.

عرض ومناقشة النتائج:

في هذا الجزء، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي، تمت الإجابة على سؤالي الدراسة، وعرض ومناقشة النتائج ومحاولة تفسيرها من خلال أدبيات الإطار النظري والدراسات السابقة على النحو التالي:

نتائج السؤال الأول ومناقشته: ما درجة ممارسة مديري المدارس بدولة الكويت لمصادر القوة من وجهة نظرهم؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس بدولة الكويت لمصادر القوة من وجهة نظرهم بشكل عام ولكل مجال من مجالات الدراسة. كما هي موضحة في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس بدولة الكويت لمصادر القوة من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	2	قوة المنفعة	3.66	1.01	متوسطة
2	3	القوة المرتكزة على المبادئ	3.54	0.66	متوسطة
3	1	القوة القسرية	3.33	0.66	متوسطة
الأداة ككل					
			3.51	0.77	متوسطة

يشير الجدول (7) أعلاه بأن المتوسط الحسابي للأداة ككل هو (3.51)، وهو يعتبر ذو درجة ممارسة متوسطة، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي لمجال قوة المنفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.66)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال القوة المرتكزة على المبادئ بمتوسط حسابي (3.54)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال القوة القسرية بمتوسط حسابي (3.33). وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي حسب ما وردت في أداة الدراسة.

1- ممارسة مصادر القوة في مجال القوة القسرية:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسة مصادر القوة في مجال القوة القسرية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
8	ينبه مدير المدرسة المعلمين بقسوة في حال قصور أدائهم.	64.3	.50	1	متوسطة
9	يدعو مدير المدرسة المعلمين لأن يعتبروا من العقوبات السابقة التي اتخذت بحق زملائهم	48.3	.52	2	متوسطة
10	يتقرب مدير المدرسة من المعلمين الذين يذعنون له دون نقاش	37.3	.72	3	متوسطة
6	ترتبط فعالية أداء المعلمين بوجود المدير في المدرسة	36.3	.66	4	متوسطة
7	يمارس مدير المدرسة دوراً تفتيشياً على المعلمين للتأكد من سير العمل	35.3	.73	5	متوسطة
4	يذعن المعلمون خوفاً من حرمانهم من المكافآت والامتيازات	28.3	.77	6	متوسطة
5	يلتزم المعلمون بما يطلبه مدير المدرسة منهم خوفاً على استقرارهم وأمنهم الوظيفي	27.3	.62	7	متوسطة
1	يلوح مدير المدرسة بالعقوبات في حال عدم تنفيذ المهام المطلوبة من المعلمين	26.3	61.	8	متوسطة
2	يذكر مدير المدرسة بنصوص العقوبات المترتبة على التقصير في تنفيذ المهام المطلوبة من المعلمين	25.3	71.	9	متوسطة
3	يلتزم المعلمون بما يطلبه مدير المدرسة منهم خوفاً من العقوبات فقط	10.3	88.	10	متوسطة
الدرجة الكلية					
		3.33	0.66		متوسطة

يتضح من جدول (8) ما يلي: أن مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت يرون أن درجة ممارستهم لمصادر القوة في مجال القوة القسرية كانت متوسطة. ويتضح أيضاً أن التقديرات لفقرات الاستبانة جاءت جميعها متوسطة في جميع الفقرات حسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة. حيث تراوحت متوسطات استجاباتهم حول الفقرات ما بين (3.10-3.10)

3.64). وجاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على " ينبه مدير المدرسة المعلمين بقسوة في حال قصور أدائهم." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (0.50)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (9) والتي تنص على " يدعو مدير المدرسة المعلمين لأن يعتبروا من العقوبات السابقة التي اتخذت بحق زملائهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري (0.52). في حين جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يلتزم المعلمون بما يطلبه مدير المدرسة منهم خوفاً من العقوبات فقط" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.10).

ويعزو الباحث ذلك إلى عدة عوامل منها: اعتقاد مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت بأنهم يراوحن في الاستخدام ما بين المصدرين قوة المنفعة والقوة القسرية وذلك إذا تحقق لديهم بأن المعلمين يعملون بدافع الخوف من سلطاتهم، وخاصة إذا خاف مدير المدرسة من عدم إذعان المعلمين لسلطته في ظل تنامي المطالب بإعطاء المعلمين حقوقهم. ويرى الباحث أن السبب قد يعود كذلك لتبني مديري المدارس توجهات الفلسفة المثالية بحيث ينطلقون في ممارستهم للقوة القسرية على هدي من توجهات هذه الفلسفة، فهم يفترضون في التابعين من المعلمين والإداريين وغيرهم أنهم لا يمكنهم أن يذعنوا له من منطلق ما يملكه من صلاحيات وما يصدره من عقوبات، وتطبيقه لحرفية التعليمات، وسحبهِ للامتيازات، لذا فهو يرى أن مصدر القوة الذي يمكنه من النجاح في إدارته هو القوة الإغرامية والقسرية ويستغل القائد هذه القوة لاذعان التابعين بفعل الخوف من سلطته وهذا يؤدي إلى الالتزام ولو كان شكلياً. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة باكير والسعود (2013) التي أظهرت أن تقديرات أفراد الدراسة لمصادر سلطة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن على مديريهم والمشرفين التربويين كانت متوسطة في مجال قوة الإكراه. وتتفق كذلك نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الخوالدة (2016) التي أظهرت أن تقديرات مديري المدارس لمصادر قوة القيادة لديهم كانت متوسطة في مجال القوة القسرية.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج العساف والسعود (2007) التي أظهرت أن تقديرات معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لمصادر سلطة مديري المدارس كانت مرتفعة في مجال سلطة الإكراه. كما تختلف مع نتائج دراسة العساف والسعود (2009) التي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس لمصادر سلطتهم في مدارسهم كانت مرتفعة في مجال قوة الإكراه. كما تختلف مع نتائج دراسة المطيري (2013) التي أظهرت أن تقديرات أفراد الدراسة لمصادر سلطة مديري المدارس في المرحلة الثانوية بدولة الكويت كانت مرتفعة في مجال قوة الإكراه. وتختلف كذلك مع نتائج دراسة القضاة (2017) التي أظهرت أن مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة في مجال القوة القسرية.

2- ممارسة مصادر القوة في مجال قوة المنفعة:

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات ممارسة مصادر القوة في مجال قوة المنفعة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
17	يشعر مدير المدرسة المعلمين بأنهم يحققون مكاسب جراء تنفيذهم للأعمال	3.81	1.03	1	مرتفعة
18	يعرض مدير المدرسة المكاسب الشخصية لا المكاسب المؤسسية في إنجاز المهام المطلوبة	3.70	1.07	2	مرتفعة
19	العلاقة التي تحكم المعلمين و مدير المدرسة قائمة على المنفعة	3.68	1.00	3	مرتفعة
11	يعد مدير المدرسة المعلمين بمزايا ومكافآت في حال تنفيذ المهام المطلوبة منهم	3.66	1.00	4	متوسطة
12	يوضح مدير المدرسة مدى الفائدة المترتبة على تحقيق الأهداف المطلوبة	3.62	1.01	5	متوسطة
13	يسعى مدير المدرسة إلى تحسين مستوى أدائه باعتماد أداء المعلمين له وتحفيزه	3.61	0.89	6	متوسطة

متوسطة	7	0.97	3.60	يستثمر مدير المدرسة انجازات المعلمين في عرضها كإنجازات شخصية له	15
متوسطة	8	1.03	3.58	يتظاهر مدير المدرسة باحترامه وتقديره للمعلمين لكسب وده في تحقيق ما يريده	14
متوسطة	9	1.03	3.57	يركز مدير المدرسة على رغبات وحاجات المعلمين اكثر من التركيز على قيم المنظمة	16
متوسطة		1.01	3.66	الدرجة الكلية	

يتضح من جدول (9) ما يلي: أن مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت يرون أن درجة ممارستهم لمصادر القوة في مجال قوة المنفعة كانت متوسطة. ويتضح أيضاً أن التقديرات لفقرات الاستبانة جاءت جميعها متوسطة في جميع الفقرات حسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة. باستثناء ثلاث فقرات جاءت التقديرات فيها مرتفعة. وتراوحت متوسطات استجاباتهم حول الفقرات ما بين (3.57-3.81). وجاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على " يشعر مدير المدرسة المعلمين بأنهم يحققون مكاسب جراء تنفيذهم للاعمال. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري (1.03)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (18) والتي تنص على " يعرض مدير المدرسة المكاسب الشخصية لا المكاسب المؤسسية في انجاز المهام المطلوبة " بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (1.07). في حين جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على " يركز مدير المدرسة على رغبات وحاجات المعلمين اكثر من التركيز على قيم المنظمة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.57).

قد يعود السبب في ذلك لعدد من العوامل منها: أن مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت ينطلقون في اعتمادهم قوة المنفعة كمصدر أساسي من مصادر القوة على افتراض أن المعلمين يبحثون عن المزايا والمنافع والعوائد، وإذا شعر المعلم بأن مدير المدرسة يلبي احتياجاته ويحقق أهدافه سيدع عن لسلطته من منطلق المنفعة المتحققة له.

ويرى الباحث أن السبب في ذلك قد يعود لتبني مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت للتوجهات الفلسفية البراجماتية القائمة على مبدأ نفعية الممارسة؛ ونتيجة لذلك فإنهم يؤمنون بأنه لا يمكن أن يحققوا إذعان تابعيهم إلا على هذا الأساس. فاعتمادهم على قوة المنفعة محكوم بإيمانهم بتوجهات هذه الفلسفة التي تحكمها علاقة المقايضة وطابع النفع والقيمة الفورية، فالقيمة ليست في ذات الشيء وإنما في مردوده، والتابعون يذعنون للمدير لأن لدى القائد شيء يريدونه فكل شيء يفعلونه تحركه قوة المنفعة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة باكير والسعود (2013) التي أظهرت ان تقديرات افراد الدراسة لمصادر سلطة معلمي المدارس الثانوية العامة في الاردن على مديريهم والمشرفين التربويين كانت متوسطة في مجال قوة المنفعة. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج العساف والسعود (2007) التي أظهرت ان تقديرات معلمي المدارس الثانوية العامة في الاردن لمصادر سلطة مديري المدارس كانت مرتفعة في مجال سلطة المنفعة. كما تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المطيري (2013) التي أظهرت أن تقديرات أفراد الدراسة لمصادر سلطة مديري المدارس في المرحلة الثانوية بدولة الكويت كانت مرتفعة في مجال قوة المنفعة. كما تختلف عن نتائج دراسة القضاة (2017) التي اظهرت ان مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في الاردن من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة في مجال قوة المنفعة.

3- ممارسة مصادر القوة في مجال القوة المرتكزة على المبادئ:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسة مصادر القوة في مجال القوة المرتكزة على

المبادئ مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
27	يثق المعلمون بمدير المدرسة ثقة كبيرة	3.87	1.06	1	مرتفعة
28	يؤمن المعلمون بأهمية الاهداف التي يحددها مدير المدرسة	3.75	1.21	2	مرتفعة
29	يذعن المعلمون لمدير المدرسة برغبة نابعة من ذاتهم	3.68	1.02	3	مرتفعة
30	يشعر مدير المدرسة المعلمين بقيمة انجازاتهم	3.62	0.96	4	متوسطة

متوسطة	5	1.01	3.61	يستثمر مدير المدرسة خصاله الاخلاقية في حفز المعلمين واحترامهم له	20
متوسطة	6	1.00	3.60	يقدم مدير المدرسة نفسه انموذجا اخلاقيا يقتدي به المعلمون	21
متوسطة	7	0.92	3.59	يؤثر مدير المدرسة في المعلمين من منطق احترامه لذاته وتميزه في قيمه	22
متوسطة	8	1.01	3.58	يحدث مدير المدرسة حالة من الانسجام بين قيمه وقيم المعلمين لتحقيق الاهداف المنشودة	25
متوسطة	9	1.00	3.51	يسعى المعلمون لانجاز ما يطلب منهم بقناعة	26
متوسطة	10	0.92	3.50	يراعي مدير المدرسة القيم الانسانية النبيلة في حال اتخاذه القرارات	23
متوسطة	11	1.01	3.48	يعمل مدير المدرسة على التأثير في قيم المعلمين	24
متوسطة		0.66	3.54	الدرجة الكلية	

يتضح من جدول (10) ما يلي: أن مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت يرون أن درجة ممارستهم لمصادر القوة في مجال القوة المرتكزة على المبادئ كانت متوسطة. ويتضح أيضاً أن التقديرات لفقرات الاستبانة جاءت جميعها متوسطة في جميع الفقرات حسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة. باستثناء ثلاث فقرات جاءت التقديرات فيها مرتفعة. وتراوحت متوسطات استجاباتهم حول الفقرات ما بين (3.87-3.48). وجاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على " يثق المعلمون بمدير المدرسة ثقة كبيرة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (1.06)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (28) والتي تنص على " يؤمن المعلمون باهمية الاهداف التي يحددها مدير المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (1.21). في حين جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على " يعمل مدير المدرسة على التأثير في قيم المعلمين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.48).

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن اعتماد هذا المصدر من القوة يحتاج إلى درجة عالية من الثقة بين مدير المدرسة والمعلمين، وإلى توفر قيم مؤسسية وثقافة تنظيمية متميزة، وهذه القضايا لا تتوفر بسهولة وتحتاج إلى قيادة مدرسية مؤثرة، والبعض من مديري المدارس لا يؤمن بالقوة المرتكزة على المبادئ لا لأنها غير مناسبة بل لاعتقاد مديري المدارس بأنها تغالي في المثالية عند العاملين. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الخوالدة (2016) التي اظهرت ان تقديرات مديري المدارس لمصادر قوة القيادة لديهم كانت متوسطة في مجال القوة المستندة للمبادئ.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته: هل هناك اختلاف في وجهة نظر المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس بدولة الكويت لمصادر القوة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي لديهم؟.

1. متغير الجنس: وللإجابة عن متغير الدراسة المتعلق بالجنس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة ولالأداة ككل في ضوء متغير الجنس والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لدرجة ممارسة مديري المدارس بدولة الكويت

لمصادر القوة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة
القوة القسرية	ذكر	178	33.22	7.257	2.015	0.225
	أنثى	107	32.65	7.760		
قوة المنفعة	ذكر	178	28.70	6.740	2.103	0.321
	أنثى	107	27.82	5.634		
القوة المرتكزة على المبادئ	ذكر	178	34.82	8.317	2.233	0.217
	أنثى	107	33.62	8.058		

أشارت النتائج الواردة في الجدول (11) أن قيمة (ت) غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس بدولة الكويت لمصادر القوة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات الدراسة، وقد يعود السبب في ذلك إلى تشابه الظروف التي يعيشها مديرو المدارس الحكومية في العمل التربوي في الميدان بصرف النظر عن الجنس. إضافة لاعتقاد مديري المدارس جميعاً أن طريقة التنشئة الاجتماعية المتشابهة في البيئة الكويتية، والحدود المجتمعية المفروضة على المعلمين، إذ إن المعلمين يلتزمون إلى حد بعيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات، وما تفرضه عليهم الظروف، ومديرو المدارس بذلك يحمون أنفسهم بالقانون وتطبيقه، وإثبات وجودهم بطريقة قانونية للمحافظة على العلاقات الإنسانية. فكل تلك الأسباب تجعل مديري المدارس بدولة الكويت وبغض النظر عن الجنس ينظرون لمصادر القوة بنفس الطريقة أو الأسلوب.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة جونسون وشورت (Johnson & Short, 2010) التي لم تظهر فروقاً دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمصادر قوة المديرين تعزى لمتغير الجنس. كما تتفق مع نتائج دراسة روث (Roth, 2013) التي لم تظهر وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس لمصادر قوتهم تعزى لمتغير الجنس. واتفقت كذلك مع نتائج دراسة فيشر (Fisher, 2015) التي لم تظهر فروقاً دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمصادر قوة مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس.

2- متغير المؤهل العلمي:

ولإجابة عن متغير الدراسة المتعلق بالمؤهل العلمي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة وللاداة ككل في ضوء متغير المؤهل العلمي والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لدرجة ممارسة مديري المدارس بدولة الكويت لمصادر القوة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة
القوة القسرية	بكالوريوس	120	32.64	8.358	1.246	0.351
	دراسات عليا	100	33.71	4.626		
قوة المنفعة	بكالوريوس	120	27.70	6.746	1.29	0.412
	دراسات عليا	100	29.76	4.234		
القوة المرتكزة على المبادئ	بكالوريوس	120	35.20	8.967	1.19	0.301
	دراسات عليا	100	37.09	5.377		

أشارت النتائج الواردة في الجدول (12) أن قيمة (ت) غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس بدولة الكويت لمصادر القوة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع مجالات الدراسة.

وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن ممارسة مديري المدارس الحكومية لمصادر القوة متشابهة، وأن هذا المفهوم لا يختلف باختلاف المؤهل العلمي، وهذا يعني أن هناك اتفاقاً حول درجة ممارسة مديري المدارس لمصادر القوة، فهم يرون أن مصادر القوة ارتبطت بحياتهم وأنها ركن أساسي من أركان النظام التعليمي في المدرسة، وأنها ضرورة ماسة لمدير المدرسة بغض النظر عن المؤهل العلمي. وقد يعود السبب في ذلك كذلك إلى تشابه الظروف التعليمية والاجتماعية

والثقافية التي يعيشها المديرين من ذوي المؤهلات العلمية المختلفة في العمل التربوي في الميدان، وتفاعلهم مع الزملاء والمديرين والطلبة بهدف تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة جونسون وشورت (Johnson & Short, 2010) التي لم تظهر فروقاً دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمصادر قوة المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما تتفق مع نتائج دراسة روث (Roth, 2013) التي لم تظهر وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس لمصادر قوتهم تعزى لمتغير الجنس. واتفقت كذلك مع نتائج دراسة فيشر (Fisher, 2015) التي لم تظهر فروقاً دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمصادر قوة مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:

- 1- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الحكومية بدولة الكويت في القيادة لتنمية مهاراتهم في ممارسة مصادر القوة.
- 2- توعية مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت بمصادر القوة والمبادئ التي تقوم عليها وبخاصة في الفقرات التي جاءت تقديراتهم عليها متوسطة في مجالات الدراسة.
- 3- ضرورة تركيز مدير المدرسة على رغبات وحاجات المعلمين أكثر من التركيز على قيم المنظمة.
- 4- ضرورة مراعاة مدير المدرسة القيم الانسانية النبيلة في حال اتخاذه القرارات.
- 5- إجراء دراسات أخرى على المتغيرات نفسها في مجتمعات أخرى للتحقق من مدى القدرة على تعميم النتائج على مجتمعات مشابهة.
- 6- إجراء دراسات أخرى تتناول العلاقة بين ممارسة مصادر القوة لدى مديري المدارس ومتغيرات أخرى.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أبو جادو، محمد صالح (2013). *التنشئة الإجتماعية وقيم الاتجاهات*. عمان: دار وائل للنشر.
- باكير، مي والسعود، راتب (2013). مصادر سلطة معلمي المدارس الثانوية في الاردن على مديريهم والمشرفين التربويين ودرجة استخدامهم لها. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 38(3)، 965-988.
- الحر، عبد العزيز (2010). *أدوات مدرسة المستقبل. القيادة التربوية*. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج
- الحر، مها (2018). *تقييم أداء الإدارات المدرسية في ضوء التوجهات المعاصرة*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جمعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- الخالدة، عايد (2016). مصادر قوة القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك بالاردن وعلاقتها بتوجهاتهم الفلسفية. *مجلة كلية التربية بجامعة الاسكندرية*، 4(26)، 427-468.
- الشماع، خليل محمد (2014). *مبادئ الإدارة*. ط4، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العتوم، عدنان والكوفحي، قاسم (2011). *القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح*. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- العتيبي، تركي (2015). *دور سلطة مديري المدارس الثانوية في تحقيق الجودة الشاملة في التربية بدولة الكويت من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- العساف، ليلي والسعود، راتب (2007). العلاقة بين مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن كما يراها المعلمون ودافعية الانجاز لديهم. *المجلة الاردنية في العلوم التربوية*، 3(1)، 69-88.
- العساف، ليلي والسعود، راتب (2009). مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الاردن وبيان علاقتها بمركز الضبط لدى معلمي مدارسهم. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 3(4)، 112-134.

- العلاق، بشير (1999). الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع.
- العلفي، هدى (2013). القيادة مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر.
- العميرة، محمد (2015). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر.
- القضاة، إيمان (2017). مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- المطيري، فهد (2013). مصادر سلطة مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- النوباني، مصطفى طه (2013). العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

- Fisher, H. (2015). The relationship between the leadership power of school principals in the United States of America and the provision of a safe school climate from the point of view of teachers. *Journal of Teacher Education*, 65(5), 372-374.
- Hawamdeh, B. (2013) Teacher power bases as perceived by secondary (high) school students. *Eroupean Scientific Journal*, 9(4) p63-72.
- Johnson, D, & Short, A. (2010). Sources of principals' leadership power and their relationship to delegating powers to teachers. *An international Journal*, 11(5), 465-483.
- Rahim, M. & Afza, M. (2009). Leader Power, Commitment, Satisfaction, Compliance, and Propensity to Leave a Job Among U.S. Accountants, *The Journal of Social Psychology*, 133 (5), 495-516.
- Roth, B. (2002). The effect of principal's leadership style on school council members' perceptions of empowerment. *Dissertation Abstract. International*, 63(04), 1216.
- Savareikiene, D. (2013). Transformational leadership roles in the development of mptivation in aspects of good governance. *Ekonomika ir vadyba*. 3 (31), 152-158.
- Yukl, G., (2011). *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall.