

Sources of Organizational Power among Administrators Working in the Education Directorates at Zarqa Governorate /Jordan

Ahed Mousa Alawneh*
Prof. Mohammad Aboud Al-Harabsheh**

Received 21/11/2021

Accepted 2/1/2022

Abstract:

The study aimed to identify the sources of organizational power of administrators working in the directorates of education in Zarqa Governorate / Jordan and the impact of the variables (gender, academic qualification, job title and experience) on that. The study sample consisted of (218) employees. To achieve the aim of the study a questionnaire was developed consisted of (52) items distributed on six domains: official, reward, experience, reference, punishment and information). Validity and reliability of the tool were verified. The results of the study showed that the degree of estimation of the practice of organizational power sources among administrators working in the directorates of education in Zarqa Governorate / Jordan was medium, and the fields were ranked in descending order, respectively (the domain of experience, the domain of formality, the domain of information, the domain of reference, the domain of reward and the domain of punishment). The results also showed that there were statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) due to job title variable, on the domains (reward strength, experience strength, reference strength, and information strength) and overall score, and the differences were in favor of the department member's name. There were no differences in the impact of the job title on the rest of the fields. The results showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) due to the variables of gender, educational qualification and years of experience. In light of the results, the researchers recommended a set of recommendations, the most important of which are: Strengthening the practice of the source of expertise based on professional reference by increasing the degree of awareness of the requirements of the job role.

Keywords: Organizational Power, Sources of Organizational Power, Educational Directorates, Zarqa Governorate.

Jordan\Ahed4alawneh@yahoo.com *

Faculty of Educational Sciences\ Al al-Bayt University\ Jordan\dr_harah@yahoo.com **

مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء/الأردن

عهد موسى علاونه*

أ.د. محمد عبود الحراحشة**

ملخص:

هدفت الدراسة تعرف مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء/الأردن وأثر متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والخبرة) في ذلك وتكونت عينة الدراسة من (218) موظفاً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة تكونت من (52) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: (الرسمية، والمكافأة، والخبرة، والمرجعية، والعقاب، والمعلومات). وتم التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير ممارسة مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء/الأردن جاءت متوسطة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً على التوالي (مجال الخبرة ومجال الرسمية ومجال المعلومات ومجال المرجعية ومجال المكافأة ومجال العقاب). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك على مجالات (قوة المكافأة، وقوة الخبرة، وقوة المرجعية، وقوة المعلومات) والدرجة الكلية، وكانت الفروق لصالح مسمى عضو قسم. ولم تظهر فروق لأثر المسمى الوظيفي على باقي المجالات. بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج يوصي الباحثان بمجموعة توصيات أهمها: تعزيز ممارسة مصدر الخبرة والمستندة إلى المرجعية المهنية من خلال زيادة درجة الوعي بمتطلبات الدور الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القوة التنظيمية، مصادر القوة التنظيمية، مديريات التربية والتعليم، محافظة الزرقاء.

*الأردن/ Ahed4alawneh@yahoo.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة آل البيت/ الأردن/ dr_harah@yahoo.com

المقدمة:

تُعَدُّ الإدارة عنصراً أساسياً لكل مجتمع هدفه التميز ومواكبة التطورات الحديثة والمستمرة ومواجهة التحديات والظروف والاحتياجات المتعددة في ظل الظروف المتغيرة والمتجددة، وهذا يعود إلى أهمية الإدارة كونها عملية اجتماعية مستمرة تحتاج إلى جهد جماعي من أجل تحقيق هدف محدد من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية المتاحة، وهذا يتحقق عن طريق القيام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصولاً إلى تحقيق الهدف، فالإداري الناجح يجب عليه أن يكون قائداً ناجحاً وفعالاً في الوقت ذاته، وأن يتحلى بصفات المدير والقائد معاً معتمداً على خبراته ومهاراته وطاقاته من أجل إنجاز العمل المطلوب بكفاءة وفعالية وبأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة؛ مما يعود بالازدهار والنقد على المؤسسات والمجتمع ككل.

فالإداري عنصر فعال يمنح الحياة في كل مؤسسة، فبدون قيادته تظل الموارد التنظيمية (الإمكانات المتاحة) مجرد موارد لن تتحول إلى إنتاج (تحقيق الأهداف المحددة)، وتحدد جودة المديرين وأدائهم مدى نجاح أية مؤسسة لأن جودة المديرين وأدائهم هما ميزتان يمكن لأي مؤسسة أن تتمتع فيهما لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمواكبة التطورات الحديثة (Drucker, 2013).

كما أشارت (Abd AlSattar, 2013) إلى أن القوة ضرورية لعمل القيادة والإدارة، لذلك أصبح القائد (المدير) يستخدم القوة من أجل تحقيق الأهداف، إذ أن القائد (المدير) الذي يتمتع بالمقدرة على اتخاذ القرارات المطلوبة في الوقت المناسب يستطيع الحصول على أفضل النتائج عن طريق التأثير في الآخرين في تنفيذ الأعمال والواجبات المطلوبة على أفضل صورة. ومصطلح القوة ينطبق على الفرد والمجموعات وفرق العمل والأقسام داخل المؤسسات، لذلك على المؤسسات والدول الاهتمام بالطريقة التي تم فيها استخدام القوة وفقاً لأهمية الموقف والأداء المطلوب من أجل تحقيق أهدافها نحو الأفضل.

وذكر (Rashwan, 2007) أنه تم استخدام كلمة القوة في مجال العلوم الاجتماعية وعلم السياسة بمعانٍ مختلفة عبر التاريخ، فضلاً عن التداخل بمفاهيم كثيرة معها والخلط بينها وغيرها من المفاهيم كالسلطة والنفوذ، والقهر، والجبر، والإكراه. ففي عام 1325م استخدمت كلمة القوة كمقدرة أو خصيصة، وهي المقدرة على عمل أو إحداث شيء ما أو أي شيء، أو هي المقدرة على التأثير في شخص ما، أو شيء ما، فإن زادت القوة في إحدى الجماعات، فإنما يعني فقدانها بالنسبة لجماعة أخرى. ولا شك أن الجماعة التي لا تستند إلى القوة تفقد مقومات وجودها القانونية

والمعنوية معاً.

كما أشار (Abu Zeid, 2010) إلى أنّ القوة التنظيمية تمثل سمة مميزة للمؤسسة المعاصرة، فقد توالى الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة لها بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المؤسسات لأعمالها، ومن هنا جاءت الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء/الأردن.

مشكلة الدراسة:

يواجه الإنسان في الحياة الاجتماعية والمؤسسات جميعها على الصعيد العام والخاص عدداً من الاحتياجات والأهداف التي يسعى دوماً نحو تحقيقها والوصول إليها، وهذا يتحقق بالإدارة الناجحة والممارسة الفعالة للقوة ومصادرها معاً. كما أكد (Al-Salem, 2009) أن المؤسسات جميعها تتفق على إنها لا تستطيع أن تستغني عن القوة أو تعمل بعيداً عنها طالما تمتلك أهدافاً تسعى إلى تحقيقها في عالم يتصف بندرة الموارد وعدم التأكد؛ إذ كلما كانت المؤسسات قوية استطاعت التعامل مع مواردها بشكل أفضل، والدليل على أهمية القوة انشغال الإنسان بها منذ القدم وبأنواعها وبكيفية الحصول عليها والاحتفاظ بها ولطالما دخل في صراعات مريرة بشأنها. ففي المؤسسات يتصارع الرؤساء والمرؤوسون من أجل الحصول على القوة، فمن يمتلك القوة ومواردها ويتقن فنون استخدامها يصبح أكثر قوة من الآخرين، وتفتح أمامه سبل النجاح بأوسع الأبواب.

ولأهمية القوة في جميع المؤسسات وخاصة المؤسسات التربوية التي تُعدّ مديريات التربية والتعليم من أهمها، وهي الركيزة الأساسية التي ينعكس نجاحها ونجاح إدارتها إيجاباً على المدارس التابعة لها؛ مما يعود بالنفع والفائدة على المجتمع ككل، وهذا النجاح يتحقق بإدارتها وبدرجة ممارسة القوة في المؤسسة وتفاعل مصادرها جميعها مع بعضها بعضاً، ولكن هناك من يعتقد أن القوة هي السلطة، إذ أن القوة تعد أهم وأوسع من السلطة، وهذا لاختلاف مصادرها المتعددة والمتفاعلة مع بعضها والتي تمثل السلطة أحد مصادرها، ومن هنا جاءت الحاجة للتعرف إلى درجة ممارسة مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء/الأردن، وترتيب المصادر، وهل هي متفاعلة مع بعضها وتم استخدامها بالطريقة الصحيحة جميعها؟ وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة

عن درجة ممارسة مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة؟

أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء / الأردن؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء/الأردن تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى ما يأتي:

- التعرف إلى درجة ممارسة مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء/الأردن.
- التعرف فيما إذا كانت هناك فروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة) عن درجة ممارسة مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء/الأردن.

أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة بجانبين:

الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته، وهو دراسة مصادر القوة التنظيمية التي تُعد مصادر التأثير للقادة والإداريين. والوصول إلى معرفة مفاهيمه لمصادر القوة التنظيمية للتعرف إليها، والتفريق بينها، وإمكانية ممارستها حسب الموقف. وإثراء الأدب النظري المتعلق بالإدارة التربوية.

الأهمية التطبيقية:

يؤمل أن يفاد من هذه الدراسة العاملون الإداريون والقادة في المجال التربوي. ويؤمل من هذه

الدراسة أن تقدم توصيات لصناع القرار .

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تضمنت الدراسة عدة مصطلحات عرضها الباحثان على النحو الآتي:

- **القوة:** "تعرفها المعاجم بأنها كل مقدرة يمكنها أن تحدث أثراً" (Altabib, 2007: 71).
- **القوة التنظيمية:** هي "إمكانيات (مقدرات) يمتلكها الفرد قد تكون ضمنية أو ظاهرة يحاول من خلالها التأثير في سلوك الآخرين بغية تحقيق هدف معين، باستخدام أدوات أو وسائل متعددة مثلاً (السلطة، والإكراه، والإقناع، والخبرة، والمرجعية، والمكافأة) في محيط بيئة العمل" (Al-Zubaydi, 2017).
- **مصادر القوة التنظيمية:** وتعرف إجرائياً بالدرجة الكلية لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات المقياس المعد لهذه الدراسة والمحدد بالمجالات الآتية (القوة الرسمية، وقوة المكافأة، وقوة الخبرة، وقوة المرجعية، وقوة العقاب، وقوة المعلومات).
- 1. **القوة الشرعية:** "وهي القوة المستندة إلى سند قانوني شرعي، أو ما يطلق عليه السلطة الرسمية التي تفوض إلى القادة من التنظيم الرسمي" (Al-Farijat, Al-Lozi and Al-Shehabi, 2009). وتعرف إجرائياً بالدرجة الكلية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال القوة الشرعية المعدة لقياس هذا المجال.
- 2. **قوة الخبرة:** "مصدرها هو المهارة والمعرفة الفنية العلمية والعملية والإدارية التي يمتلكها المدير ويتميز بها ما يجعل العاملين يقبلون آرائه ونصائحه ويطيعون أوامره نتيجة قبولهم وقناعتهم بهذه الخبرة" (Omran, 2017). وتعرف إجرائياً بالدرجة الكلية لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال قوة الخبرة المعدة لقياس هذا المجال.
- 3. **قوة المكافأة:** "مقدرة الفرد على مكافأة سلوك الآخرين، أو السيطرة على كيفية توزيع عوائد أو نتائج مرغوبة من قبل الآخرين" (Harem, 2003). وتعرف إجرائياً بالدرجة الكلية لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال قوة المكافأة المعدة لقياس هذا المجال.
- 4. **قوة العقاب:** "وتمثل مقدرة الفرد على عقوبة الآخرين أو التأثير في قرار عقوبتهم في حالة عدم الامتثال لما يحدده. ويمكن أن يكون العقاب مادياً أو معنوياً" (Momni, 2018). وتعرف إجرائياً بالدرجة الكلية لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال قوة العقاب المعدة لقياس هذا المجال.

5. قوة المرجعية: "تكمّن هذه القوة في امتلاك المدير أو الفرد مؤهلات وسمات شخصية تدفع الآخرين إلى التعامل الإيجابي معه، وترتبط القوة المرجعية ارتباطاً طردياً مع اهتمام القائد بحاجات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم" (Abu Zeid, 2010). وتعرف إجرائياً بالدرجة الكلية لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال قوة المرجعية المعدة لقياس هذا المجال.

6. قوة المعلومات: "القوة المبنية على امتلاك المعلومات تنتج هذه القوة نظراً لمتنع القادة بصلاحيّة الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تُعدّ أموراً مهمة وسريّة في بعض الأحيان" (Aleamyan, 2013). وتعرف إجرائياً بالدرجة الكلية لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال قوة المعلومات المعدة لقياس هذا المجال.

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الجزء عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

أولاً: الأدب النظري

تضمن هذا الجزء عرضاً للأدب النظري المتعلق بمصادر القوة التنظيمية.

مفهوم القوة:

عرف (Harem, 2003) "القوة بأنها المقدرة (الممكنة أو الفعلية) لفرض إرادة الفرد على غيره، أي إنها مقدرة شخص على التأثير في سلوك شخص آخر".

وذكر (Al-Anzi, 2016) أن "حدد قاموس أكسفورد مفهوم القوة بأنها مقدرة السيطرة على الأفراد والأشياء والموارد، والقيام بعمل تجاه ما نريد فعله للوصول إلى هدف معين".

كما أكدت (Ahmed and Khader, 2017) "تعد القوة من العوامل اللازمة لكل مؤسسة إذ تعدّ عنصراً أساسياً في كل المستويات، فبدون تواجد القوة لن يتواجد نظام في العمل وستعم الفوضى. فإن قوة بعض الأفراد هي التي تجعل المؤسسة تعمل بكفاءة وفاعلية".

القوة التنظيمية:

"تعدّ دراسة القوة وتأثيرها أمراً مهماً لفهم كيفية عمل المؤسسات، إذ أن كل تفاعل اجتماعي داخل المؤسسة قد يؤدي إلى ظهور القوة، فإن القوة جزء من النسيج الاجتماعي والتنظيمي تستعملها المؤسسات والأفراد من أجل تحقيق أهداف محدده أو مرسومة في الخطط والأذهان"

(Altaayiy, 2010) (الوارد في (Al-Jader and Rashid, 2017).

ونذكر (Znati, 2013) (الوارد في (Ahmed and Khader: 2017) "القوة التنظيمية هي المقدرة على التأثير في الآخرين والتغلب على مقاومتهم، وذلك لتحقيق هدف أو نتيجة مرغوبة". كما أشار (Omran, 2017) "تمثل القوة التنظيمية العنصر الأهم لأي إدارة كي تستطيع أداء أعمالها، فجوهر عملية الإدارة يكمن في أداء المهام من خلال جمع جهود العاملين وتنسيقها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بأفضل ما يمكن، ولا يمكن أن يتم ذلك دون قوة ملزمة للأفراد تقنعهم أو تجبرهم على تنفيذ المهام الموكلة لهم".

ويستنتج الباحثان مما سبق أن تعدد تعريفات القوة والقوة التنظيمية يعود لأهميتها وعدها الأساس في أية مؤسسة، ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن الهدف الأساس من إدارة أية مؤسسة هو المقدرة على التأثير في الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة، وهذا الأمر لا يتحقق دون اللجوء إلى القوة والنجاح في تفاعل مصادر القوة التنظيمية مع بعضها التي تجعل للأفراد المقدرة على التأثير في الآخرين داخل المؤسسة، وهذا كله يرتبط بالأفراد، إذ يمكن كل طرف أن يؤثر أو يعيق أو يساعد الطرف الآخر انطلاقاً من رغباتهم، واستجاباتهم، ودفاعاً عن مصالحهم، وهذا يعني أن جميع الأفراد يسعون للحصول على القوة سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسين، علماً بأن القوة تأتي من مصادر مختلفة منها ما يتعلق بالمركز الوظيفي وبعضها الآخر بجوانب الشخصية، وهذه المصادر تجعل الأفراد قادرين على التأثير في الآخرين للوصول إلى الأهداف، ولذلك يعرف الباحثان القوة التنظيمية بأنها مقدرة الفرد أو الجماعة من الرؤساء أو المرؤوسين على التأثير في الآخرين سواء أكانت هذه القوة مستمدة من المركز الوظيفي أم من جوانب شخصية، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية وفي الوقت المناسب داخل المؤسسة.

الفرق بين القوة والسلطة:

ذكر رشوان (Rashwan, 2007) أن كلمة (Power) الإنجليزية تأتي بمعنى القوة تارة، والسلطة تارة أخرى، مما يوحي بأن ثمة ترادف بين المصطلحين، وذلك من منطلق أنها وسيلة لتأثير إنسان في سلوك إنسان آخر، وغالباً ما تتواجد القوة والسلطة معاً، والسلطة والقوة قد تتحول من شخص إلى شخص آخر تدريجياً أو فجأة، أو قد تنتقل من مجموعة إلى أخرى، وقد تكون مشتقة أو مركزة. وعلى الرغم من وجود ارتباط عضوي بين لفظة " القوة "، ولفظة " السلطة "، فمن حيث إن اللفظتين تشيران إلى التأثير في سلوك الآخرين، إلا أن السلطة تشير إلى القوة المشروعة

في المجتمع، والسلطة هي الهيمنة المشروعة على الإشراف، والتوجيه، والرقابة. كما قد يحقق بعض الأفراد لأنفسهم القوة نتيجة لضخامة معلوماتهم، مما جعل لهم مركزاً عالياً بين زملائهم، أو نتيجة سلوك معين مع الآخرين. وعلى ذلك فإن السلطة هي العنصر المركزي، أو المحرك الرئيس المشروع لأي تنظيم رسمي. أما القوة فهي انعكاس لسلوك الأفراد، وناتج من نتائج التنظيمات غير الرسمية التي قد تتكون داخل التنظيم. وتتضمن ممارسة القوة اعتماد المكافآت، أو فرض العقوبات، أو كليهما، وقد يشمل هذا منح أو منع المزايا المالية المباشرة وغير المباشرة. وممارسة القوة لا تعني أن القرار مطلوب، لكنها تعني أن القوة قد تم استخدامها ولها تأثيرها في المحصلة النهائية. وترتبط القوة بشخصية الأفراد، أما السلطة فإنها ترتبط دائماً بالموقع والأدوار الاجتماعية، وعلى ذلك فالقوة علاقة اجتماعية واقعية (أي بحكم الأمر الواقع)، والسلطة علاقة شرعية.

وأكد (Harem, 2000) على أنه ينبغي التمييز بين القوة والسلطة الرسمية، ففي واقع المؤسسات المختلفة غالباً ما نجد فيها أشخاصاً لا يشغلون وظائف تخولهم سلطة رسمية، ومع ذلك يتمتعون بالقوة والمقدرة الفعلية للتأثير في أداء الآخرين وسلوكهم وتصرفاتهم. وتستند مقدرتهم هذه على مصادر أخرى غير السلطة الشرعية، مثل قوة الشخصية والاحترام والثقة المتبادلة مع الآخرين، والكفاءة والخبرة في العمل وغيرها. وقد يوجد عديد من الرؤساء والمديرين الذين يملكون السلطة الشرعية، ولكنهم لا يستطيعون إحداث التأثير المطلوب في سلوك مرؤوسيه وأدائهم، وبالتالي لا تكون ممارستهم للسلطة فاعلة.

يستنتج الباحثان مما سبق إن السلطة تأتي من التنظيم الرسمي، والمركز الوظيفي، وإصدار الرئيس الأوامر، والتعليمات، والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم، أما القوة تُعدّ أوسع، وأشمل من السلطة والقوة لا تقتصر على الرؤساء فقط، فأى فرد قد يمتلك المقدرة على التأثير في الآخرين دون أن يمتلك السلطة، ولكن القوة أيضاً قد تأتي من السلطة الرسمية فهي أحد مصادرها، أو تكون مستمدة من قوة المعلومات والخبرة وقوة الشخصية والاحترام والمقدرة على منح المكافأة والعقاب، والقوة هي ناتج من نتائج التنظيمات غير الرسمية التي قد تتكون داخل التنظيم.

ثانياً: الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتم ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث:

الدراسات العربية:

أجرت عبد الستار (Abd AlSattar,2013) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين القوة التنظيمية والهوية التنظيمية لدى مديري المدارس الإعدادية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتكونت عينة البحث من مديري المدارس الإعدادية (ذكور/إناث) لمديرية تربية الكرخ الأولى في العراق البالغ عددهم (20) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية معنوية بين القوة التنظيمية والهوية التنظيمية لدى مديري مدارس الإعدادية، بدرجة متوسطة.

أجرى الريالات (Alriyalat,2014) دراسة هدفت التعرف إلى أثر القوة التنظيمية في إدارة الوقت من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية في المؤسسات الحكومية الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (197) مديراً من المؤسسات الحكومية الأردنية. واعتمد المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أبعاد القوة التنظيمية بـ (سلطة الإقناع، وإدارة الصراع، القوة الهيكلية، قوة الخبرة، القوة المرجعية، قوة المكافأة، القوة الشرعية، القوة القهرية والإكراه) وتمثلت أبعاد إدارة الوقت (ترتيب الأولويات، استغلال الوقت، التفويض، مضيعات الوقت). أظهرت النتائج أن درجة موافقة عينة الدراسة على متغير القوة التنظيمية في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر العينة جاء مرتفعاً. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة في تقديرات المبحوثين لواقع القوة التنظيمية للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي). وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة في تقديرات المبحوثين لواقع القوة التنظيمية للمتغيرات الشخصية تعزى (للجنس) لصالح (الذكور).

هدفت دراسة أحمد وخضر (Ahmed and Khader ,2017) إلى تعرف القوة التنظيمية لمعلمات رياض الأطفال. فقد تم بناء مقياس القوة التنظيمية وعدد فقراته النهائية (42) فقرة. طبق المقياس على عينة تكون عددها من (300) معلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. مجالات المصادر التي تم قياسها هي (قوة المكافأة، القوة القسرية، القوة الشرعية، القوة المرجعية، قوة الخبرة) وأظهرت النتائج إن معلمات رياض الأطفال لديهن قوة تنظيمية عالية. وعدم وجود فروق بين المعلمات في القوة التنظيمية تبعاً لسنوات الخدمة والحالة الاجتماعية.

أجرت مومني (Momni,2018) دراسة هدفت التحقق من أثر أبعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية قوة المكافأة قوة الخبرة قوة الإعجاب والإكراه) على الالتزام التنظيمي جامعة طاهري محمد

بشار بالجزائر. ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير إستبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (30) موظفاً. وأظهرت الدراسة وجود اثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية قوة المكافأة قوة الخبرة قوة الإعجاب والإكراه) مجتمعة ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في جامعة طاهري محمد بشار بالجزائر. المتغيرات الديموغرافية للدراسة (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، حسب المنصب). أبعاد القوة التنظيمية مرتبة تنازلياً المكافأة ثم الإكراه والإعجاب ثم الخبرة ثم القوة الشرعية.

أجرت السنوار (Al-Senwar,2018) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين القوة التنظيمية والإبداع في المدارس الحكومية العاملة بالمحافظات الجنوبية بفلسطين، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (339) فرداً. وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على المجال المتعلق بالقوة التنظيمية. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القوة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية العاملة في المحافظات الجنوبية بفلسطين. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للقوة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية العاملة في المحافظات الجنوبية بفلسطين يعزى لكل من المتغيرات الآتية: "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة.

أجرى مقدم وعدناني (Muqadam and Adnani,2019) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين القوة التنظيمية بأبعادها (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) والإبداع الوظيفي لدى عمال كلية العلوم الاقتصادية بجامعة بشار في الجزائر، أعدت الدراسة استبانة مكونة من (21) سؤالاً موزعاً على أربعة محاور، وقد تم اختبار هذه العلاقة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS19. وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القوة التنظيمية وأبعادها من جهة والإبداع الوظيفي من جهة أخرى، ويظهر الأثر الأهم في قوة الخبرة وأضعفها في القوة الرسمية.

أجرت الحربي (Al-Harbi ,2021) دراسة هدفت تحديد درجة تطبيق القيادات في إدارات جامعة أم القرى في السعودية لمصادر القوة التنظيمية (الرسمية، والإكراه، والمكافأة، والمرجعية، والخبرة، والمعلومات)، ودرجة توافر مستويات التعلم التنظيمي (الفردية، الجماعية، المنظمي)، من وجهة نظر عينة من الموظفين، وتحديد ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين مصادر القوة التنظيمية ومستويات التعلم، وفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات

عينة الدراسة لتحديد درجة تطبيق مصادر القوة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، وموقع العمل، وسنوات الخبرة)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (248) موظفة. وأظهرت النتائج: أن درجة تطبيق القيادات لمصادر القوة التنظيمية جميعها متوسطة، وأن القوة الرسمية جاءت في الرتبة الأولى من حيث التطبيق، وقوة الإكراه في الرتبة الأخيرة، وأظهرت الدراسة ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية ما بين مصادر القوة ومستويات التعلم الثلاثة، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة تطبيق مصادر القوة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وظهرت لمتغير موقع العمل.

الدراسات الأجنبية:

أجرت أسلانارجون (Aslanargun, 2011) دراسة مصادر القوة التي يتعامل معها المديرون في إدارة المدرسة الابتدائية وتحديد مصادر القوة الناعمة (الخبرة، المرجعية، المعلومات، شرعية الاعتماد) ومصادر القوة القاسية (المكافأة، الإكراه، شرعية المعاملة بالمثل) التي يتعامل معها معظم المديرين في المدارس الابتدائية والثانوية العامة، تكون مجتمع الدراسة في تركيا من (3571) معلماً يعملون في (157) مدرسة في وسط مدينة أسكي شهير (Eskişehir) تم اخذ (337) منهم عينة للدراسة و(1441) معلماً في (41) مدرسة في بيلسيك (Bilecik) تم اخذ (138) عينة للدراسة منهم والمجموع الكلي لعينة الدراسة (475). وأظهرت النتائج أن قواعد القوة الناعمة (الخبرة، المرجعية، المعلومات، شرعية الاعتماد) تطبق أكثر من القواعد القاسية (المكافأة، الإكراه، شرعية المعاملة بالمثل). واستخدام مديري المدارس للقوة في المدارس أعلى من المعلمين. المتغيرات الديموغرافية (الجنس والعمر والتعليم والمادة ونوع المدرسة وسنوات التدريس).

أجرى التينكورت ويلماز (Altinkurt & Yilmaz, 2012) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية لمديري المدارس وسلوك المواطن التنظيمية للمعلمين في المدارس الابتدائية في كوتاهيا (Kütahya) مدينة في غرب تركيا. استخدم البحث دراسة نموذجية مسحية ارتباطية. تكونت عينة الدراسة من (275) مشاركاً بشكل عشوائي للبحث. أظهرت النتائج حول مصادر القوة في المؤسسات مختلفة من حيث الأقدمية ومجال الدراسة. يعتقد معلمو المدارس الابتدائية إن مديري المدارس يستخدمون بالكامل مصادر القوة على مستوى عال وفقاً لهم، استخدم مديرو المدارس السلطة الشرعية أكثر من غيرهم وما يليه على التوالي: قوة

الخبرة، القوة القسرية، قوة المرجع، قوة المكافأة على الأقل. وجود علاقة إرتباطية إيجابية معتدلة بين آراء المعلمين حول مصادر القوة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وعلى الرغم من عدم وجود ارتباط بين مصادر القوة باستثناء القوة القسرية وسلوك المواطنة التنظيمية. وجود علاقة ايجابية معتدلة بين القوة القسرية، وسلوك المواطنة التنظيمية، وكانت المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، معلمين صف أو معلمين فرع، سنوات الخبرة).

أجرى اوزكان وكاراتش وتشاغلاروبولات (Özcan, Karataş, Çağlar & Polat, 2012) دراسة

هدفت تحديد كيفية تأثير أنماط استخدام القوة لمسؤولي كليات التربية في الثقافة التنظيمية في كلياتهم في تركيا. استخدمت الطريقة الظاهرية وهي طريقة بحثية نوعية. تكونت عينة الدراسة من مجموعة مؤلفة من (20) أكاديميا من (7) كليات تعليمية مختلفة خلال العام الدراسي 2011-2012. تم استخدام تقنية التباين القصوى لأنها واحدة من طرق اخذ العينات الهادفة. تم جمع البيانات باستخدام أسئلة المقابلة شبه المنظمة التي طورها الباحثون أنفسهم. أظهرت النتائج أن مسؤولي هذه المجموعة استخدموا في الغالب أساليب القوة القانونية والإكراهية والمكافأة، وإن أنماط القوة الكاريزمية والخبرة لم يكن لها تأثير كبير في أعضاء كلياتهم. ووجد أن استخدام المسؤولين لأنماط السلطة القانونية والإكراهية والمكافأة يمثل ثقافات السلطة والبيروقراطية التنظيمية.

أجرى ليفنت وأوزدمير واكبولات (Levent, Özdemir & Akpolat, 2018) دراسة

هدفت استكشاف العلاقة بين مصادر قوة مديري المدارس ومستويات الثقة التنظيمية للمعلمين وفقا لتصورات المعلمين. تكونت عينة الدراسة التي استخدمت طريقة البحث المسحي من (401) معلماً في المدارس يعملون في القطاعين العام والخاص في اسطنبول، تركيا. تضمنت إحدى أدوات جمع البيانات في الدراسة (مسؤولي المدارس) مقياس مصادر القوة وهذا المقياس يحتوي على خمسة مصادر القوة المختلفة : خبير، مرجعي، مكافأة، شرعية، قوة القسرية، ومقياس الثقة التنظيمية. أظهرت النتائج أن مستوى القوة المستخدم أعلى مستوى هو السلطة الشرعية ثم قوة الخبراء ثم القوة القسرية ثم القوة المرجعية وأخرها قوة المكافأة. أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية معتدلة بين مصادر القوة باستثناء الإكراه وجميع أبعاد الثقة التنظيمية. هناك مستوى منخفض إيجابي للعلاقة بين القوة القسرية وجميع أبعاد الثقة التنظيمية. هناك علاقة معتدلة ايجابية بين الحساسية تجاه الموظفين وتقسيمات بيئة الاتصال الفرعية للثقة التنظيمية والسلطة الشرعية. كشفت النتائج أن

الأبعاد الفرعية للقوة التنظيمية تنبأت بدرجة كبيرة بنقاط الثقة التنظيمية. وأخذت الدراسة المتغيرات الديموغرافية الآتية (الجنس، الفرع، الأقدمية، الدرجة العلمية، نوع المدرسة، عضوية النقابات).

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين ما يأتي: بعد أن تم عرض الدراسات السابقة تبين إنها تنوعت من حيث الموضوع والمنهج المستخدم والعينة والمجتمع وما توصلت إليه من نتائج مختلفة، فقد تنوعت الدراسات منها على المستوى المحلي، ومنها على المستوى العربي ومنها على المستوى الدولي، استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في الأدب النظري، وتحديد أداة الدراسة المستخدمة وتطوير أداة الدراسة من الدراسات السابقة وتحديد مجالاتها، وفقراتها، والاهتداء إلى المراجع العربية والأجنبية منها. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة إنها هدفت التعرف إلى مصادر القوة التنظيمية لتحديد الدرجة الكلية وترتيب كل مجال وهل يوجد تأثير للجنس، أو المؤهل، أو المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة على ممارسة مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين، بينما جاءت الدراسة على مستوى مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء، وهذا الذي لم تتطرق إليه الدراسات السابقة جميعاً، وهذا ما يميز الدراسة الحالية تناولها عينة ومجتمع دراسة لم تتناوله الدراسات السابقة وأهمية الإداريين في المؤسسات التربوية.

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الجزء عرضاً للمنهج المستخدم في الدراسة الحالية، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة وصدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء الأردن في ثلاث مديريات والبالغ عددهم (335) موظفاً وموظفة ضمن إحصائيات عام 2019/2020م.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (229) موظفاً وموظفة وبنسبة (68%) من المجتمع الأصلي للعينة. وقد تم توزيع (229) استبانة وتم استعادتها واستبعد منها (11) استبانة

غير مكتملة، واستقرت العينة على (218) وبنسبة (65%) من مجتمع الدراسة وبين الجدول (1) ذلك.

الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة

المتغير	النوع	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	153	70 %
	إناث	65	30%
المجموع		218	100%
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	29	13%
	بكالوريوس	91	42%
	دراسات عليا	98	45%
	المجموع	218	100%
المسمى الوظيفي	عضو قسم	175	80.28%
	رئيس قسم	38	17.43%
	مدير	5	2.29%
	المجموع	218	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	3.67%
	من 5 - أقل من 10 سنوات	32	14.68%
	10 سنوات فأكثر	178	81.65%
	المجموع	218	100%

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، فقد تكونت الأداة من جزأين الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فقد تكون من (52) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي (القوة الرسمية، وقوة المكافأة، وقوة الخبرة، وقوة المرجعية، وقوة العقاب، وقوة المعلومات).

- المجال الأول : القوة الرسمية وله (7) فقرات وهي الفقرات من (1-7).
- المجال الثاني : قوة المكافأة وله (9) فقرة وهي الفقرات من (8-16).
- المجال الثالث : قوة الخبرة وله (7) فقرات وهي الفقرات من (17-23).
- المجال الرابع: قوة المرجعية وله (10) فقرات وهي من (24-33).
- المجال الخامس: قوة العقاب وله (10) فقرات وهي من (34-43).
- المجال السادس: قوة المعلومات وله (9) فقرات وهي من (44-52).

وتكونت الأداة من جزأين:

- الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الشخصية عن المستجيب وهي (الجنس، المؤهل

العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

- **الجزء الثاني:** استبانة تضمنت قياس درجة ممارسة مصادر القوة التنظيمية من خلال فقرات الاستبانة المكونة من (59) فقرة بصورتها الأولية موزعة على ستة مجالات.

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحثان بعرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (21) محكماً، وكان الغرض من التحكيم هو التحقق من درجة مناسبة الصياغات اللغوية للفقرات ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي وردت فيه، ومدى قياسها لذلك المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، إذ تم حذف وتعديل صياغة بعض الفقرات، ودمج بعضها الآخر، وتم اعتماد نسبة موافقة (80%) من آراء المحكمين. وقد تكونت استبانة مصادر القوة التنظيمية بصورتها الأولية من (59) فقرة، واستقرت بصورتها النهائية على (52) فقرة.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام قيم معامل الاتساق الداخلي (باستخدام معادلة كرونباخ ألفا)، والجدول (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا.

الجدول (2) قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	معامل الثبات
1	القوة الرسمية	0.75
2	قوة المكافأة	0.91
3	قوة الخبرة	0.95
4	قوة المرجعية	0.95
5	قوة العقاب	0.89
6	قوة المعلومات	0.96

من خلال الجدول (2) يتضح تمتع مجالات الأداة بمعاملات ثبات عالية، إذ تراوحت معاملات الثبات بين (0.75: 0.96)، وهو ما يشير إلى أن جميع قيم معامل الثبات مرتفعة ومقبولة لغايات البحث.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وإجراء

تحليل التباين المتعدد لمعرفة دلالة الفروق، واختبار (LSD) لمعرفة الفروق الزوجية بين مستويات متغير المسمى الوظيفي.
واعتمد الباحثان على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على الدرجة وذلك اعتماداً على المعادلة الآتية:

$$\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل} / \text{عدد المستويات} = 3/4 = 3/1 - 5 = 1.33$$

$$\text{المدى الأول} = 1 + 33.1 = 2.33$$

$$\text{المدى الثاني} = 2.34 + 1.33 = 3.67$$

$$\text{المدى الثالث} = 3.67 + 1.33 = 5$$

ومن ثم أصبحت التقديرات كالآتي:

1. أقل من أو يساوي (2.33) مؤشراً منخفضاً.

2. أكبر أو تساوي (2.34) وأقل من أو تساوي (3.67) مؤشراً متوسطاً.

3. 3- أكبر أو تساوي (3.68) مؤشراً مرتفعاً.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تناول هذا الجزء عرضاً للنتائج وفقاً لتسلسل أسئلة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في

مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء / الأردن؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مجالات الدراسة

مرتبة تنازلياً.

رقم المجال في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	قوة الخبرة	4.00	0.88	1	مرتفعة
1	قوة الرسمية	3.99	0.56	2	مرتفعة
6	قوة المعلومات	3.96	0.87	3	مرتفعة
4	قوة المرجعية	3.85	0.89	4	مرتفعة
2	قوة المكافأة	3.33	0.99	5	متوسطة
5	قوة العقاب	2.96	0.92	6	متوسطة
الدرجة الكلية		3.65	0.63	متوسطة	

يبين الجدول (3) إن درجة تقدير ممارسة مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في

مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء/الأردن جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.65)،

وبانحراف معياري (0.63) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (2.96- 4.00) ، فقد جاء مجال " قوة الخبرة " في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.00) وبانحراف معياري (0.88) وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاء مجال " قوة الرسمية " في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.56)، وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاء مجال " قوة المعلومات " في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.87)، وبدرجة (مرتفعة)، وفي الرتبة الرابعة جاء مجال " قوة المرجعية " بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة (مرتفعة)، وفي الرتبة الخامسة جاء مجال " قوة المكافأة " بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.99) بدرجة (متوسطة)، وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال " قوة العقاب " بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (0.92) بدرجة (متوسطة). يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء يقومون بالتأثير في العاملين معهم من خلال الخبرات والمهارات والمعرفة في العمل التي يتمتعون بها، لذلك يفضل العاملون معهم الالتزام باقتراحاتهم، ولذلك جاء مجال قوة الخبرة في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وهذا لا يعني اعتمادهم على خبراتهم فقط، حيث لا يمكن إغفال دور القوة الرسمية (الشرعية) التي تجعل الإداريين قادرين على التأثير في العاملين بحكم المركز الوظيفي وتطبيق القانون وهذا ما جعل مجال القوة الرسمية يأتي بالرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج أن الإداريين لديهم المعلومات المهمة المؤثرة في أداء العمل مما جعل مجال قوة المعلومات بالرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة، وتبين إن الإداريين لديهم شخصية مؤثرة وجذابة تؤثر في العاملين معهم مما جعل قوة المرجعية تأتي بالرتبة الرابعة وبدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج بأن الإداريين يقومون باستخدام المكافأة في مديرياتهم مما جعل مجال قوة المكافأة في الرتبة الخامسة وبدرجة متوسطة، ويستخدم الإداريون العقاب من خلال قيامهم بتنبية العاملين في حال مخالفتهم القوانين والأنظمة في مديرياتهم وجاء مجال قوة العقاب في الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Abd AlSattar,2013) والتي توصلت إلى أن درجة مصادر القوة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التينكورت ويلماز (Altinkurt & Yilmaz,2012)، (Alriyalat,2014)، (Ahmed and Khader, 2017)، (Al-Senwar,2018) إذ جاءت الدرجة الكلية لمصادر القوة التنظيمية بدرجة مرتفعة وفوق المتوسطة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أسلانارجون (Aslanargun, 2011) من حيث ترتيب

مصادر القوة التنظيمية وجاءت في الرتبة الأولى قوة الخبرة. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التينكورت ويلماز (Altinkurt & Yilmaz, 2012)، (Momni, 2018) إذ جاءت الرسمية والمكافأة والمرجعية في الرتبة الأولى فيها.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، وقد تم عرض المجالات وفقاً للنتائج، وكانت على النحو الآتي:

المجال الأول: قوة الخبرة

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات قوة الخبرة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
21	يُفيدُ مسؤولي المباشر من خبراته السابقة في تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق	4.08	1.00	1	مرتفعة
22	يمتلك مسؤولي المباشر الخبرة التي تمكنه من التعامل بفاعلية مع العاملين معه	4.06	0.94	2	مرتفعة
19	تسهم خبرات مسؤولي المباشر في بناء علاقات قوية مع العاملين معه	4.04	0.98	3	مرتفعة
18	يقوم مسؤولي المباشر بالتعامل بإيجابية مع التحديات المتعلقة بمجال العمل	4.03	0.98	4	مرتفعة
23	يُفيدُ مسؤولي المباشر من خبرته في (توجيه العاملين وإرشادهم)	4.02	1.01	5	مرتفعة
17	يمتلك مسؤولي المباشر خبرة مهنية عالية لذا يفضل العاملون معه في القسم الالتزام باقتراحاته	3.91	1.06	6	مرتفعة
20	يستخدم مسؤولي المباشر خبراته في تشجيع العاملين على استنباط أفكار جديدة	3.84	1.07	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية لقوة الخبرة	4.00	0.88	-	مرتفعة

يبين الجدول (4) أن درجة تقدير ممارسة مجال قوة الخبرة جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.00)، وبانحراف معياري (0.88) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال قوة الخبرة ما بين (4.08- 3.84)، فقد جاءت الفقرة (21) والتي تنص على "يُفيدُ مسؤولي المباشر من خبراته السابقة في تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق" في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.00) بينما جاءت الفقرة (20) ونصها "يستخدم مسؤولي المباشر خبراته في تشجيع العاملين على استنباط أفكار جديدة" في الرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.07). وتفسر هذه النتيجة بأن الإداريين العاملين

في مديريات التربية يشجعون العاملين معهم على العمل بروح الفريق، إذ يتم تبادل الخبرات فيما بينهم وإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية في جو يسوده التفاهم والاحترام والتعاون المتبادل، ويستنتج الباحثان أن ما أظهرته النتائج يؤكد على ثقة المرؤوسين أو (العاملين) بأن المسؤول عنهم يمتلك قوة الخبرة والمعرفة والمهارة التي تجعله قادراً على مواجهة تحديات العمل وحلها وسير العمل بالشكل المطلوب من خلال تعامله بفاعلية مع العاملين معه، وقيامه بتوجيههم، وإرشادهم، وذلك بالاعتماد على خبراته السابقة، مما يجعله قادراً على بناء علاقات قوية مع العاملين معه إيماناً منهم بخبراته، بينما جاءت فقرة " يستخدم مسؤولي المباشر خبراته في تشجيع العاملين على استنباط أفكار جديدة " في الرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة أيضاً.

المجال الثاني: القوة الرسمية

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (5) يوضح ذلك:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال القوة الرسمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يملك مسؤولي المباشر حق إصدار الأوامر لتنفيذ تعليمات العمل	4.29	0.73	1	مرتفعة
4	يعتمد مسؤولي المباشر على صلاحياته الرسمية في توزيع المهام الوظيفية على العاملين	4.24	0.87	2	مرتفعة
1	يحرص مسؤولي المباشر على تطبيق القانون بحرفيته	4.21	0.71	3	مرتفعة
3	يفوض مسؤولي المباشر السلطة ضمن القانون	4.19	0.84	4	مرتفعة
7	يعتمد مسؤولي المباشر في إصدار التعليمات بناءً على مركزه الوظيفي	3.91	1.00	5	مرتفعة
2	يحرص مسؤولي المباشر على استخدام السلطة الرسمية على العاملين	3.66	0.94	6	متوسطة
6	يستخدم مسؤولي المباشر القوة الرسمية للتأثير في التحكم بسلوك العاملين	3.46	1.04	7	متوسطة
	الدرجة الكلية للقوة الرسمية	3.99	0.56	-	مرتفعة

يبين الجدول (5) أن درجة تقدير ممارسة مجال القوة الرسمية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (0.56) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال قوة الرسمية ما بين (4.29 - 3.46)، فقد جاءت الفقرة (5) والتي تنص على " يملك مسؤولي المباشر حق إصدار الأوامر لتنفيذ تعليمات العمل " في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي

(4.29) وانحراف معياري (0.73) بينما جاءت الفقرة (6) ونصها "يستخدم مسؤولي المباشر القوة الرسمية للتأثير في التحكم بسلوك العاملين" في الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.04). وتفسر هذه النتيجة أن الإداريين لديهم حق إصدار التعليمات بحكم مركزهم الوظيفي وفقاً لصلاحياتهم الرسمية بتوزيع المهام الوظيفية على العاملين.

المجال الثالث: قوة المعلومات

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (6) يوضح ذلك:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال قوة المعلومات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
46	يوفر لي مسؤولي المباشر المعلومات اللازمة لتنفيذ العمل المطلوب مني	4.05	0.94	1	مرتفعة
47	يستخدم مسؤولي المباشر المعلومات المتاحة في تصميم الخطط لتسهيل العمل داخل القسم	4.03	0.97	2	مرتفعة
45	يسعى مسؤولي المباشر لأن تكون المعلومات متوافرة في متناول يد العاملين.	4.02	0.96	3	مرتفعة
49	يستخدم مسؤولي المباشر المعلومات المتاحة في عملية صناعة القرارات الإدارية في القسم.	4.00	1.03	4	مرتفعة
51	يملك مسؤولي المباشر معلومات تفصيلية عن عملي.	3.95	1.10	5	مرتفعة
44	يتمتع مسؤولي المباشر بالمقدرة على جمع المعلومات المهمة المؤثرة في أداء العمل	3.94	0.91	6	مرتفعة
50	يشركني مسؤولي المباشر في المعلومات المتاحة لديه المرتبطة بعمل القسم	3.94	1.04	6	مرتفعة
48	يستخدم مسؤولي المباشر أسلوباً اتصالياً مرناً لتعزيز قوة المعلومات للتأثير في العاملين	3.92	1.04	7	مرتفعة
52	يزودني مسؤولي المباشر بمقترحات تراعي مستجدات العمل	3.82	1.16	8	مرتفعة
	الدرجة الكلية لقوة المعلومات	3.96	0.87	-	مرتفعة

يبين الجدول (6) أن درجة تقدير ممارسة مجال قوة المعلومات جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.96)، وإنحراف معياري (0.87) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال قوة المعلومات ما بين (4.05 - 3.82)، فقد جاءت الفقرة (46) ونصها "يوفر لي مسؤولي المباشر المعلومات اللازمة لتنفيذ العمل المطلوب مني" في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.94) بينما جاءت الفقرة (52) والتي تنص على "يزودني مسؤولي

المباشر بمقترحات تراعي مستجدات العمل " في الرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.16). وتفسر هذه النتيجة أن الإداريين يقومون بجمع المعلومات التي تؤثر في أداء العمل وجعلها متوافرة في يد العاملين وإشراكهم في هذه المعلومات أيضاً لتصبح هذه المعلومات المهمة واللازمة عن العمل متوافرة معهم لتنفيذ العمل المطلوب منهم بكفاءة وفاعلية، وهذا يؤكد على أن توفر المعلومات يُعد مصدراً للقوة والنفوذ لا سيما إذا كانت هذه المعلومات مهمة ونادرة، ويتم استخدامها للتنبؤ أو تجنب أي تهديدات ومخاطر لأعمال المؤسسة مما يعني أن المديرية قادرة على تجنب التهديدات والمخاطر لأعمالها من خلال توافر قوة المعلومات لديهم بدرجة مرتفعة، وهي المرتكز الأساسي لنجاح أية مؤسسة ونموها.

المجال الرابع: قوة المرجعية

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (7) يوضح ذلك:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال قوة المرجعية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
31	يشعرني مسؤولي المباشر بأهميتي عبر تقديره لجهودي.	4.03	1.03	1	مرتفعة
27	يحظى مسؤولي المباشر بتأييد العاملين لديه.	3.96	1.02	2	مرتفعة
28	يُعد مسؤولي المباشر قدوة حسنة للعاملين معه.	3.93	1.08	3	مرتفعة
33	يستطيع مسؤولي المباشر التأثير في العاملين (قائد).	3.91	1.09	4	مرتفعة
29	يتسم مسؤولي المباشر بشخصية مؤثرة جذابة.	3.89	1.11	5	مرتفعة
32	يشجع مسؤولي المباشر العلاقات الإنسانية داخل العمل للتأثير في الآخرين.	3.88	1.08	6	مرتفعة
25	يستخدم مسؤولي المباشر قوة المرجعية للتأثير في العاملين من خلال (احترامهم له وإعجابهم بشخصيته).	3.83	1.03	7	مرتفعة
24	يقيم مسؤولي المباشر علاقات شخصية مع العاملين معه.	3.79	1.13	8	مرتفعة
30	يمنح مسؤولي المباشر جزءاً من وقته للالتقاء بالعاملين للتعرف إلى حاجاتهم.	3.69	1.19	9	مرتفعة
26	يهتم مسؤولي المباشر بالاهتمامات الشخصية للعاملين معه.	3.57	1.14	10	متوسطة
	الدرجة الكلية لقوة المرجعية	3.85	0.89	-	مرتفعة

يبين الجدول (7) أن درجة تقدير ممارسة مجال قوة المرجعية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.85)، وإنحراف معياري (0.89) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال قوة المرجعية ما بين (3.57 - 4.03)، فقد جاءت الفقرة (31) والتي تنص على " يشعري مسؤولي

المباشر بأهميتي عبر تقديره لجهودي. " في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.03) بينما جاءت الفقرة (26) ونصها " يهتم مسؤولي المباشر بالاهتمامات الشخصية للعاملين معه. " في الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.14). وتفسر هذه النتيجة بأن الإداريين لديهم شخصية مؤثرة وجذابة ومقدرة على التأثير في الآخرين وهذه من صفات القائد الذي يُقدر جهود العاملين معه ويهتم بالعلاقات الإنسانية داخل العمل وبالاهتمامات الشخصية للعاملين معه من خلال منح العاملين معه جزءاً من وقته للالتقاء بهم والتعرف إلى حاجاتهم؛ مما يجعله يحظى بتأييد العاملين معه من خلال احترامهم له، وإعجابهم بشخصيته، وتقديرهم لخبراته بوصفه قدوة حسنة لهم، ويستنتج الباحث أن هذه النتيجة تؤكد أن المرؤوس يطيع قائده من ذوي القوة المرجعية نتيجة إعجابه به مما يجعله متحفزاً لإطاعة أوامره، وتنفيذ توجيهاته.

المجال الخامس: قوة المكافأة:

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (8) يوضح ذلك:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال قوة المكافأة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
14	يربط مسؤولي المباشر ترقية العاملين بمستوى أدائهم.	3.62	1.24	1	متوسطة
12	يحرص مسؤولي المباشر على تكريم العاملين الذين انتهت خدماتهم (تقاعد، أو نقل، أو استقالة....).	3.62	1.32	1	متوسطة
13	يملك مسؤولي المباشر المقدرة على منح العاملين معه مزايا إيجابية يتطلعون إليها.	3.46	1.22	3	متوسطة
8	يحرص مسؤولي المباشر على منح المكافأة للعاملين على أساس العمل الجماعي وليس الفردي.	3.39	1.24	4	متوسطة
15	تتسم توقعات العاملين بخصوص (المكافآت ونظام الحوافز) مع ما مطبق فعلاً.	3.35	1.22	5	متوسطة
16	يستطيع مسؤولي المباشر التحكم (بتوزيع المكافآت المادية وإزالة العقوبات السلبية وغير العادلة).	3.33	1.31	6	متوسطة
9	يقوم مسؤولي المباشر بتكريم العاملين المبدعين بشكل دوري مستمر.	3.17	1.31	7	متوسطة
10	يحرص مسؤولي المباشر على منح مكافآت تتناسب مع المهمات التي أقوم بها.	3.01	1.36	8	متوسطة
11	ينوع مسؤولي المباشر في المكافآت الممنوحة للعاملين.	3.00	1.37	9	متوسطة
	الدرجة الكلية لقوة المكافأة	3.33	0.99	-	متوسطة

يبين الجدول (8) أن درجة تقدير ممارسة مجال قوة المكافأة جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (0.99) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال قوة المكافأة ما بين (3.62 - 3.00)، فقد جاءت الفقرة (14) والتي تنص على " يربط مسؤولي المباشر ترقية العاملين بمستوى أدائهم. " في الرتبة الأولى وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.24)، والفقرة (12) والتي تنص على " يحرص مسؤولي المباشر على تكريم العاملين الذين انتهت خدماتهم (تقاعد، أو نقل أو استقالة....). في الرتبة الأولى وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.32). بينما جاءت الفقرة (11) ونصها " ينوع مسؤولي المباشر في المكافآت الممنوحة للعاملين " في الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.37). وتفسر هذه النتيجة أن الإداريين لديهم الاهتمام بالمكافأة بدرجة متوسطة، وذلك بربطهم ترقية العاملين بمستوى أدائهم وقيامهم بتكريم العاملين الذين انتهت خدماتهم سواء أكانت تقاعد، أم استقالة، أم نقل تقديرًا لجهودهم، وجاء منح العاملين مكافآت متنوعة بالرتبة الأخيرة، وهذا قد يعود إلى محدودية الصلاحيات الممنوحة لهم لتوزيعهم بالمكافآت مثل المادية منها.

المجال السادس: قوة العقاب

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (9) يوضح ذلك:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال قوة العقاب مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
43	يقوم مسؤولي المباشر بتنبية العاملين معه حال مخالفتهم القوانين والأنظمة.	3.89	0.99	10	مرتفعة
39	يستطيع مسؤولي المباشر أن يعاقب العاملين في المستويات الإدارية الأدنى.	3.22	1.29	9	متوسطة
37	يستخدم مسؤولي المباشر أساليب ضغط متباينة لتنفيذ القرارات (كالإلحاح، والتذكير المستمر، والعقاب) في حال عدم التنفيذ.	3.08	1.22	8	متوسطة
34	يستخدم مسؤولي المباشر العقاب لمنع السلوك غير المرغوب فيه في العمل.	3.00	1.29	7	متوسطة
42	يطبق مسؤولي المباشر أحكام العمل بدقة بشكل مبالغ فيه للتأثير في العاملين.	2.98	1.28	6	متوسطة
38	يمتلك مسؤولي المباشر المقدرة على (زيادة العقوبات وإلغاء المكافآت).	2.91	1.38	5	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
40	يعتقد العاملون في القسم أن مسؤولهم المباشر قادر على حجب المزايا الايجابية التي يستحقونها.	2.89	1.34	4	متوسطة
35	يستخدم مسؤولي المباشر التأنيب اللفظي للتأثير في العاملين	2.61	1.38	3	متوسطة
36	يستخدم مسؤولي المباشر العقاب المتمثل بالإنذار للتأثير في العاملين	2.58	1.32	2	متوسطة
41	يستخدم مسؤولي المباشر التهديد بالعقاب لتنفيذ مهمات النشاطات المطلوبة.	2.45	1.38	1	متوسطة
	الدرجة الكلية لقوة العقاب	2.96	0.92	-	متوسطة

يبين الجدول (9) أن درجة تقدير ممارسة مجال قوة العقاب جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (2.96)، وانحراف معياري (0.92) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال قوة العقاب ما بين (3.89-2.45)، فقد جاءت الفقرة (43) والتي تنص على " يقوم مسؤولي المباشر بتنبيه العاملين معه حال مخالفتهم القوانين والأنظمة. " في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.99) بينما جاءت الفقرة (41) ونصها " يستخدم مسؤولي المباشر التهديد بالعقاب لتنفيذ مهمات النشاطات المطلوبة. " في الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (1.38). وتفسر هذه النتيجة أن الإداريين يقومون بالعقاب المتمثل بالتنبيه للعاملين معهم في حال مخالفتهم القوانين والأنظمة لتصويب الأخطاء والالتزام بالقوانين والأنظمة بالدرجة المرتفعة كنوع أساسي للعقاب ويعد التنبيه من أول وأبسط أنواع العقاب وهذا يدل على اهتمامهم بالتوجيه وتعديل السلوك وليس العقاب من أجل السيطرة والدليل على ذلك إن النتائج أظهرت إن الإداري المسؤول عنهم يستخدم التهديد بالعقاب لتنفيذ النشاطات المطلوبة بالرتبة الأخيرة، بينما في الرتبة الأولى يقوم بتنبيه العاملين معه حال مخالفتهم القوانين والأنظمة مما يجعل العاملين يشعرون بالخوف، ويعتقدون إن عدم تأدية واجباتهم، وامتنالهم لأوامر رئيسهم سيعرضهم للعقاب المادي، أو المعنوي.

نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء الأردن تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. والجدول (10)

يوضح ذلك.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن درجة ممارسة مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء الأردن حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة

المتغير	الفئات		القوة الرسمية	قوة المكافأة	قوة الخبرة	قوة المرجعية	قوة العقاب	قوة المعلومات	ككل
الجنس	ذكور	س	3.99	3.34	4.01	3.88	3.04	3.97	3.67
		ع	0.58	1.00	0.87	0.89	0.92	0.87	0.62
	إناث	س	4.00	3.29	3.96	3.77	2.79	3.94	3.58
		ع	0.51	0.98	0.89	0.91	0.91	0.88	0.65
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	س	4.16	3.39	4.22	4.01	2.98	4.09	3.77
		ع	0.56	1.07	0.79	0.84	0.94	0.85	0.57
	بكالوريوس	س	3.96	3.30	4.03	3.84	2.89	4.00	3.63
		ع	0.53	0.96	0.90	0.96	0.93	0.87	0.63
	دراسات عليا	س	3.97	3.33	3.91	3.80	3.02	3.89	3.62
		ع	0.59	1.00	0.87	0.86	0.90	0.88	0.65
	عضو قسم (موظف إداري)	س	3.98	3.39	4.08	3.93	2.97	4.04	3.70
		ع	0.57	1.00	0.86	0.88	0.97	0.86	0.63
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	س	4.04	2.96	3.60	3.45	2.92	3.56	3.38
		ع	0.51	0.88	0.89	0.89	0.70	0.85	0.60
	مدير	س	4.00	4.00	4.29	4.06	3.04	4.16	3.89
		ع	0.62	0.50	0.54	0.73	0.32	0.77	0.43
	أقل من 5	س	3.73	3.35	4.20	4.01	2.58	4.07	3.62
		ع	0.39	1.02	0.98	1.20	0.68	1.18	0.79
الخبرة	بين 5-10	س	3.94	3.37	4.27	4.03	2.82	4.25	3.74
		ع	0.59	0.98	0.57	0.77	0.92	0.67	0.43
	أكثر من 10	س	4.01	3.32	3.94	3.81	3.00	3.91	3.63
		ع	0.56	1.00	0.91	0.90	0.93	0.88	0.65

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (10) ان هناك فروقا ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء الأردن بسبب اختلاف الجنس (ذكور، إناث) والمؤهل العلمي (دبلوم فما دون، بكالوريوس، دراسات عليا) والمسمى الوظيفي (عضو قسم، رئيس قسم، مدير) وعدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، بين 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11) تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة على مجالات مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء الأردن

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس هوتلنج = 0.038 ح = 0.267	القوة الرسمية	0.20	1	0.20	0.63	0.43
	قوة المكافأة	0.36	1	0.36	0.37	0.55
	قوة الخبرة	0.65	1	0.65	0.88	0.35
	قوة المرجعية	1.61	1	1.61	2.06	0.15
	قوة العقاب	2.63	1	2.63	3.10	0.08
	قوة المعلومات	0.53	1	0.53	0.72	0.40
	الكلية	0.70	1	0.70	1.80	0.18
المؤهل العلمي ويلكس = 0.962 ح = 0.774	القوة الرسمية	1.14	2	0.57	1.79	0.17
	قوة المكافأة	0.37	2	0.18	0.19	0.83
	قوة الخبرة	0.73	2	0.36	0.49	0.61
	قوة المرجعية	0.74	2	0.37	0.47	0.62
	قوة العقاب	0.71	2	0.35	0.41	0.66
	قوة المعلومات	0.21	2	0.11	0.14	0.87
	الكلية	0.34	2	0.17	0.44	0.64
المسمى الوظيفي ويلكس = 0.914 ح = 0.100	القوة الرسمية	0.31	2	0.16	0.49	0.61
	قوة المكافأة	8.23	2	4.12	4.24	*0.02
	قوة الخبرة	5.87	2	2.93	3.97	*0.02
	قوة المرجعية	7.07	2	3.53	4.54	*0.01
	قوة العقاب	0.65	2	0.33	0.38	0.68
	قوة المعلومات	6.40	2	3.20	4.34	*0.01
	الكلية	3.38	2	1.69	4.37	*0.01
سنوات الخبرة ويلكس = 0.951 ح = 0.586	القوة الرسمية	0.80	2	0.40	1.26	0.29
	قوة المكافأة	0.03	2	0.01	0.01	0.99
	قوة الخبرة	2.21	2	1.10	1.49	0.23
	قوة المرجعية	1.33	2	0.67	0.86	0.43
	قوة العقاب	0.93	2	0.47	0.55	0.58
	قوة المعلومات	2.19	2	1.10	1.49	0.23
	الكلية	0.21	2	0.11	0.28	0.76
الخطأ	القوة الرسمية	66.51	210	0.32		
	قوة المكافأة	203.94	210	0.97		
	قوة الخبرة	155.33	210	0.74		
	قوة المرجعية	163.50	210	0.78		
	قوة العقاب	177.85	210	0.85		
	قوة المعلومات	154.70	210	0.74		
	الكلية	81.25	210	0.39		
الكلية	القوة الرسمية	3543.98	218			
	قوة المكافأة	2626.68	218			

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	قوة الخبرة	3650.88	218			
	قوة المرجعية	3401.97	218			
	قوة العقاب	2094.57	218			
	قوة المعلومات	3587.43	218			
	الكلية	2985.11	218			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$

يتبين من الجدول (11) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وتفسر هذه النتيجة أن متغير الجنس ليس له أي تأثير، فالجنسان يخضعون للقوانين والتعليمات والصلاحيات ذاتها الصادرة من وزارة التربية والتعليم في جميع مديريات التربية والتعليم، مما يؤكد على أن ممارسة مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء غير مرتبط بجنس معين وهذا ينطبق على الرؤساء أو المرؤوسين، فالقوة ومصادرها متواجدة لديهم فكلا الجنسين يمتلكون جميع مصادر القوة. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Al-Senwar, 2018) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. وبينما اتفقت من حيث أخذها متغير الجنس دون قياس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية مع دراسات أسلانارجون (Aslanargun, 2011)، التينكورت ويلماز (Altinkurt & Yilmaz, 2012)، (Momni, 2018). واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Alriyalat, 2014) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. أما بالنسبة للمؤهل العلمي فتفسر هذه النتيجة أن متغير المؤهل العلمي ليس له أي تأثير في ممارسة مصادر القوة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء، والدليل على ذلك تنوع المؤهلات العلمية للعاملين في مديريات التربية والتعليم دبلوم فما دون وبكالوريوس ودراسات عليا دون أن يكون لها تأثير في مصادر القوة التنظيمية والسبب أن العاملين بغض النظر عن مؤهلاتهم فإنهم يخضعون للتعليمات والأوامر ذاتها وأن معاملة المديرين لهم هي ذات المعاملة بغض النظر عن مؤهل الموظف العامل، وبالتالي تقاربت التقديرات ولم يظهر أي فرق.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: (Al-Senwar, 2018)، (Alriyalat, 2014).

اللتين توصلتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبينما اتفقت من حيث أخذها متغير المؤهل العلمي دون قياس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية دراسة (Momni,2018). ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج الدراسات جميعها. وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة تفسر هذه النتيجة أن متغير سنوات الخبرة ليس له أي تأثير في ممارسة مصادر القوة التنظيمية وهذا قد يعود إلى حجم فئات متغير سنوات الخبرة لأفراد العينة إذ جاءت أغلب سنوات الخبرة لديهم عشر سنوات فأكثر، وبالتالي تقاربت التقديرات ولم يظهر أي فرق وهذا يدل أن لديهم سنوات خبرة طويلة وهذا ما أكدته نتائج الدراسة على إن ممارسة مجال قوة الخبرة جاء في الرتبة الأولى.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: (Ahmed and Alriyalat,2014)، (Khader, 2017)، (Al-Senwar,2018) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبينما اتفقت من حيث أخذها متغير سنوات الخبرة دون قياس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية أسلانارجون (Aslanargun,2011)، التينكورت ويلماز (Yilmaz,2012 & Altinkurt)، (Momni,2018). بينما دلت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وذلك على مجالات (قوة المكافأة، وقوة الخبرة، وقوة المرجعية، وقوة المعلومات) والدرجة الكلية، ولمعرفة الفروق الزوجية استخدم اختبار (LSD) والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12) نتائج اختبار (LSD) للفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة على مجالات (قوة

المكافأة، وقوة الخبرة، وقوة المرجعية، وقوة المعلومات) والكل حسب متغير مسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي (المتوسط الحسابي)	عضو قسم	رئيس قسم	مدير
قوة المكافأة	عضو قسم (3.39)	-	*0.02	0.17
	رئيس قسم (2.96)	*0.02	-	*0.03
	مدير (4.00)		*0.03	-
قوة الخبرة	عضو قسم (4.08)	-	*0.01	0.87
	رئيس قسم (3.60)	*0.01	-	0.25
	مدير (4.29)	0.87	0.25	-
قوة المرجعية	عضو قسم (3.93)	-	*0.01	0.95
	رئيس قسم (3.45)	*0.01	-	0.35
	مدير (4.06)	0.95	0.35	-
قوة المعلومات	عضو قسم (4.04)	-	*0.01	0.96
	رئيس قسم (3.56)	*0.01	-	0.35
	مدير (3.96)	0.96	0.35	-

المجال	المسمى الوظيفي (المتوسط الحسابي)	عضو قسم	رئيس قسم	مدير
الدرجة الكلية	عضو قسم (3.70)	-	*0.02	0.79
	رئيس قسم (3.38)	*0.02	-	0.23
	مدير (3.89)	0.79	0.23	-

يبين الجدول (12):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك على مجال (قوة المكافأة) بين مسمى وظيفي عضو قسم ورئيس قسم وجاءت الفروق لصالح عضو قسم، كذلك وجود فروق بين رئيس قسم ومدير وجاءت الفروق لصالح مدير.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وذلك على مجالات (قوة الخبرة، وقوة المرجعية، وقوة المعلومات) والكلية وكانت الفروق بين المسمى الوظيفي عضو قسم والمسمى الوظيفي رئيس قسم وجاءت الفروق لصالح مسمى عضو قسم، وذلك على جميع المجالات والدرجة الكلية.

ويعزى ذلك إلى التزام أعضاء القسم بالخبرة كعنصر تأثيري كونهم في مستوى وظيفي تشغيلي يتلقى التعليمات ممن هم أعلى مستوى وظيفي ويعتقدون بأنهم أكثر نضجاً وظيفياً كما أن العاملين من المستوى الوظيفي عضو قسم يؤكدون على اكتسابهم المعلومات من أجل الارتقاء الوظيفي في الوظيفة واكتساب الخبرة لتصبح مرجعية للارتقاء بالسلم الوظيفي للأعلى وأيضاً أحد أهدافهم الحصول على المكافأة سواء أكان عضو قسم أم مدير وهذا يؤكد على تأثير قوة المكافأة على جميع أفراد المؤسسة ككل.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Alriyalat, 2014)، (Momni, 2018)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ثانياً: التوصيات: بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحثان بالآتي:

1. تعزيز ممارسة مصدر الخبرة والمستندة إلى المرجعية المهنية من خلال زيادة درجة الوعي بمتطلبات الدور الوظيفي.
2. تعزيز العلاقات الإنسانية بين الإداريين والعاملين معهم من خلال تفعيل اللقاءات غير الرسمية بينهم مما يجعل الإداري يحظى بتأييد العاملين معه.
3. منح الإداريين مزيداً من الصلاحيات التي تخص المكافآت المادية خاصة والمقدرة على منحها للعاملين المتميزين وذلك بالتنسيق مع الوزارة بإرفاق انجاز العاملين لاستحقاقهم هذه المكافأة مما يؤثر في دافعية العاملين نحو العمل والإنجاز.

4. إجراء مزيداً من البحوث في مجال مصادر القوة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم وربطها بمتغيرات أخرى مثل تأثير قوة الخبرة وعلاقته بإدارة الصراع.

References

- Abd AlSattar, Magda (2013). Organizational strength and its relationship to organizational identity among middle school principals in the first hut directorate. Baghdad University, **Journal of the College of Physical Education**, 26(1): 103-113.
- Abu Zeid, Khaled (2010). **The impact of organizational strength on the job creativity of employees in Jordanian commercial banks**. Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Ahmed, Ibtisam & Khader, Altaf (2017). The organizational strength of kindergarten teachers. **Journal of Educational and Psychological Research**, University of Baghdad, (55): 517-543.
- Al- Harbi, hayat (2021). Sources of organizational power for leaders at Umm Al-Qura University and their relationship of organizational learning levels. Taif University, **Taif University Journal for Human Sciences**, 7(24): 607-660.
- Alanzi, Saad (2016). **Organization theory and organizational behavior**. Baghdad: Memory for Publishing and Distribution.
- Aleamyan, Mahmoud (2013). **Organizational behavior in business organizations**. Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Al-Farijat, Khudair and Al-Lozi, Musa and Al-Shehabi, Anaam (2009). **Organizational behavior contemporary concepts**. Amman: Ithraa for publishing and distribution.
- Al-Jader, Suhair and Rashid, Hanin (2017). The impact of the sources of organizational strength for senior management in building core competencies. **Journal of Economic and Administrative Sciences**, (105) 24 195-215.
- Alriyalat, Abdullah (2014). **The impact of organizational strength on time management from the point of view of managers in Jordanian government institutions**. Unpublished Master's Thesis, Al-Balqa Applied University, Salt, Jordan.
- Al-Salem, Muayad (2009). **Organizational strength**. 1st ed., Amman: Ithra for publication and distribution.
- Al-Senwar, Abeer (2018). **The relationship of organizational power with administrative creativity**. Unpublished Master Thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Altabib, Mawlud (2007). **Political sociology**, 1st ed., Libya: National Library.

- Altinkurt. Y, Yilmaz, K. (2012). Relationship between school administrators' organizational power sources and teachers' organizational citizenship behaviors. Educational Consultancy and Research Center, Dumlupınar University **Educational Sciences: Theory & Practice** - 12(3): 1843-1852.
- Alzubaydi, Sahar Annawi Rhyo (2017). Organizational strength and its role in achieving professional compatibility. **Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences**, 14 (3): 310 - 341.
- Aslanargun, Engin (2011). The power sources that principals handle in school administration, Düzce Üniversitesi. **Journal of Education and Humanities: Theory and practice** 2 Sayı: 3-28.
- Drucker, Peter (2013). **Management practice. i 1. Translation:** Jarir Bookstore, Saudi Arabia: Jarir Bookstore.
- Harem, Hussein (2000). **Organization design, organizational structure and work procedures, 1st ed.**, Amman: Al-Hamid for publishing and distribution.
- Harem, Hussein (2003). **Management of organizations a holistic perspective, 1st ed.** Amman: Al-Hamid for publishing and distribution.
- Levent. F, Özdemir. N, and Akpolat. T. (2018.) Why is there a disequilibrium between power and trust in educational settings? Marmara University, Turkey, **IAFOR Journal of Education**, 6 (1): 91-102.
- Momni, Sarah (2018). **The impact of organizational strength on organizational commitment in the institution.** Unpublished Master's Thesis, Taheri Mohamed-Bechar University, Algeria.
- Muqadam, Abd Aljalil and Adnani, Khawla (2019). **The effect of organizational strength on employee creativity: A case study of the faculty of economic sciences, University of Bashar.** University Echahid Hamma Lakhdar - El Oued, **Journal of Business and Finance Economy**, 4(2): 243-254.
- Omran, Firas (2017). **The impact of organizational strength sources on work stress in public banking institutions in Syria.** Unpublished Master's Thesis, Syrian Virtual University, Damascus.
- Özcan. k, Karatas. I, Çağlar. C and POLAT.M.(2014). Administrators' power usage styles and their impact on the organizational culture in colleges of education: A case study, **Educational Consultancy and Research Center, Educational Sciences: Theory & Practicel:** 14(2):560-569.
- Rashwan, Hussein (2007). **On power, power, and influence: A study in political sociology.** Alexandria: Alexandria Book Center.