

واقع أنماط سلوك التأثير المستخدمة من مديري المدارس الثانوية التقنية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمصادر سلطتهم

سعاد أبو ليل و عارف عطاري*

Doi: //10.47015/16.3.6

تاريخ قبوله 2019/11/11

تاريخ تسلم البحث 2019/7/22

Status Quo of Types of Influence Tactics Used by Principals at Arab Technical Secondary Schools across the Green Line and Their Relationship to Their Power Sources

Suaad Abo-Lail and Aaref Attari, Yarmouk University, Jordan.

Abstract: This study aimed at identifying the types of influence tactics used by principals at the Arab technical secondary schools across the Green Line and their relation to their power sources. The study used the descriptive survey correlation approach. Two questionnaires were designed; one: for the influence tactics and the other for power sources, and were administered to (560) respondents. The results showed that six types of influence tactics were the mostly used; namely, legitimation, inspirational appeal, rational persuasion, collaboration, ingratiation and consultation. Two tactics: Apprising and pressure were moderately used and three tactics: Personal appeal, coalition and exchange were rarely used. Seven power sources came with higher means: Legitimation, expertise, reference, rewarding, information, rationality and environmental sources and one source (coercion) came with a low mean. The results also revealed a positive relationship between the influence tactics and power sources, except for "coercion" that was negatively related to most of the influence tactics.

(Keywords: Types of Influence Tactics, Power Sources, Technical Schools, Arab Schools across the Green Line)

ورأى إيتزيوني أن المنظمات التعليمية يناسبها النمط المعياري والسلوك الأخلاقي (Lunneburg, 2012). أما فرنش و رافن (French and Raven, 1959)، فقد صنفا مصادر السلطة إلى: المكافأة والإكراه والقانون والدراية والمرجعية. وقد خضع هذا التصنيف للتقريب عدة مرات من رافن (Raven, 2008)، و شريشيم و هينكن (Schriesheim and Hinkin, 1990). وقام يوكل (Yukl, 2013) بعد عدة تنقيحات للتصنيفات السابقة بتصنيف مصادر السلطة إلى:

(1) السلطة العقلانية: التي تستند إلى استخدام المنطق، وجعل المطلوب مقبولاً عقلياً، كما تستند إلى البيانات والمعطيات.

(2) السلطة القانونية: التي تستند من مجموعة التشريعات والمواثيق واللوائح والقرارات ومنظومة القيم العليا الصادرة عن السلطة الرسمية ذات الولاية التشريعية أو الإدارة العليا أو الكيان الحاكم للمؤسسة، ممن يحق لهم إصدار القرارات التي على العاملين اتباعها وفقاً لعقود العمل.

ملخص: هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف أنماط سلوك التأثير التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية التقنية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمصادر سلطتهم من منظور المعلمين في تلك المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وقد تم إعداد أداتين: الأولى لأساليب التأثير، والثانية لمصادر السلطة. شارك في الدراسة (560) معلماً. وأظهرت النتائج أن ستة من الأنماط المستخدمة، وهي: اللجوء إلى القوانين، وإثارة الإلهام، والإقناع العقلاني، والتعاون، والإطراء، والاستشارة، جاءت بدرجة "كبيرة" من الاستخدام؛ وجاء نمطان بدرجة "متوسطة"، وهما: الإخبار، والضغط، فيما جاءت ثلاثة بدرجة "متدنية"، وهي العلاقة الشخصية، والتحالف، والتبادل. وجاءت سبعة من مصادر السلطة (السلطة القانونية، الخبرة، المرجعية، المكافأة، المعلومات، العقلانية، البيئة) في المقدمة. وجاءت سلطة الإكراه في المرتبة الأخيرة. وأظهرت النتائج علاقة موجبة بين أنماط سلوك التأثير ومصادر السلطة، باستثناء سلطة الإكراه التي ارتبطت سلباً بمعظم الأنماط.

(الكلمات المفتاحية: أنماط سلوك التأثير، مصادر السلطة، المدارس التقنية، المدارس العربية داخل الخط الأخضر)

مقدمة: برزت أهمية القيادة في العقود الأخيرة من القرن العشرين، نظراً لما واجهته المنظمات من تحديات لم تعد الممارسات الإدارية الروتينية كافية لمواجهةها. وارتبطت القيادة بالتأثير الذي يعد من أهم مؤشرات نجاح القائد، وهو ما يميز القائد من الإداري العادي. ولكن حتى الإداري العادي، يمكن أن يمارس الإدارة بطريقة قيادية، عندما تكون لديه القدرة على التأثير في المرؤوسين لتنفيذ ما هو مطلوب، أو لتأييد الخطط والسياسات.

وقد ارتبطت القيادة والتأثير بالقوة أو السلطة (Power)؛ إذ لا بد للقائد من مصدر قوة أو سلطة رسمية أو غير رسمية حتى يتمكن من التأثير في المرؤوسين. وكان ويبر (Weber) قد تحدث منذ مطلع القرن الماضي عن مصادر سلطة القادة التي قسمها إلى ثلاثة أقسام، وهي: المصدر التقليدي (القيادة بالوراثة)، والمصدر الشخصي (الإلهام أو الكاريزما)، والمصدر العقلاني (القوانين). ورأى أن المصدر الأخير هو الأنسب في المنظمات المعاصرة (Hoy & Miskel, 2013). ولكن بعض النظريات الحديثة في القيادة، مثل القيادة التحويلية، أعادت الاعتبار للإلهام أو الكاريزما. أما إيتزيوني (Etzioni)، فقد صنف أنماط السلطة في المنظمات إلى: معيارية، وإكراهية، وذرائعية. وربط كلاً منها بنمط سلوكي: أخلاقي، واغترابي، وانتهازي، على التوالي.

* جامعة اليرموك، الأردن.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، إربد، الأردن.

والعقلانية، والمساومة، والتأكيد، واللجوء إلى السلطة العليا، والتحالف. أما يوكل (Yukl, 2013)، فقد حدد أحد عشر نمطاً، وهي: الإقناع العقلي، والإخبار، وإثارة الإلهام، والاستشارة، والتعاون، والإطراء، والعلاقة الشخصية، وتبادل المنافع، والتحالف، واللجوء إلى القوانين، والضغط. وأصبحت هذه الأنماط هي الأوسع انتشاراً واستخداماً. وتصنيف يوكل هذا لأنماط سلوك التأثير هو الذي سوف يستخدم في الدراسة الحالية. وقد عد يوكل (Yukl, 2013) الأساليب الأربعة الأكثر تأثيراً هي: الإقناع العقلي، والاستشارة، والتعاون، وإثارة الإلهام. وأطلق عليها اسم "الأساليب الجوهرية" (Core Tactics) التي من شأنها إحداث التزام لدى المستهدفين، وليس مجرد إلزام أو امتثال. أما أقل الأساليب تأثيراً فهي: الضغط، والتحالف، واللجوء إلى القوانين. ولكن كل ذلك يعتمد على الحالة. كما أشار يوكل (Yukl, 2013) إلى إمكانية تصنيف الأساليب الأحد عشر إلى إيجابية (الإقناع العقلي، والإخبار، والإلهام، والاستشارة، والتبادل، والتعاون)؛ وسلبية (اللجوء إلى القوانين، والتحالف، والضغط، والإطراء، والعلاقة الشخصية). وهناك من صنف هذه الأساليب إلى ناعمة (مثل الحفز، والاحترام، والعلاقة الشخصية، والتعاون، والتبادل) وخشنة (مثل الضغط، والتحالف، والإخبار) وعقلانية (مثل اللجوء إلى القوانين، والإقناع العقلاني، والإخبار). وتحتاج الأساليب الناعمة والعقلانية إلى وقت وجهد؛ فالإقناع مثلاً يحتاج إلى حجج وحقائق. والعلاقة الشخصية تحتاج إلى ثقة ووقت لبنائها. والتبادل والاستشارة والحفز تحتاج إلى فهم الآخرين الذين تتعامل معهم. ويمكن القول بشكل عام، إن المزاج الإنساني العالمي المعاصر يتجه نحو استخدام الأساليب الناعمة، وليس الخشنة، حتى لو كانت الأخيرة مبررة. بل هناك من يرى أن استخدام الأساليب الخشنة يمثل انتهاكاً للقيم الإنسانية (Feser, 2017).

وقد قام بروسكي (Brosky, 2011) بدراسة بهدف تقصي المهارات السياسية للمدير، وأنماط سلوك التأثير في السياق التنظيمي للبيئة المدرسية. استخدمت الدراسة استبانة المهارة السياسية وأساليب التأثير. كما استخدمت الأسئلة المفتوحة والمقابلات شبه المقننة. شارك في الإجابة عن الاستبانة (149) معلماً مشاركاً في برنامج تطوير المهارات القيادية من (19) منطقة تعليمية في أمريكا. كما شارك تسعة منهم في المقابلات. كشفت النتائج أن المديرين يستخدمون مزيجاً من أنماط سلوك التأثير، وفي مقدمتها الإقناع العقلاني، والعلاقة الشخصية، ولكنهم يستخدمون أيضاً التبادل، والإخبار، واللجوء إلى القوانين. ويستخدمون أحياناً أساليب سلبية مثل التحالفات.

وهدف دراسة قعدان و تزينر و وايزميل-مانور (Qiadan, Tziner and Waismel-Manor, 2012) إلى التعرف على الفروقات بين الموظفين العرب والموظفين اليهود (في فلسطين 1948) في تقدير درجة فعالية عدد من أنماط سلوك التأثير، وفحص ما إذا كانت هذه الفروق تعزى إلى الفروق في الثقافة.

(3) سلطة المكافأة: التي يتصور فيها الشخص المستهدف أنه سيحصل عليها من الشخص المؤثر، مثل الموارد والمكافآت أو المخصصات والامتيازات. وقد يمتلك الموظفون أحياناً سلطة المكافأة؛ مثلاً، إذا كان تقييمهم للمدير له أثر على الوضع الوظيفي له.

(4) سلطة الإكراه: القائمة على فرض العقوبات. وهناك ميل في الآونة الأخيرة إلى عدم استخدام سلطة الإكراه، لما قد تؤدي إليه من صراع ومقاومة من المرؤوس.

(5) سلطة المرجعية: كأن يعد الشخص المستهدف القائد مثله الأعلى ويتماهي معه ويعجب به، وبالتالي، يقبل كل ما يطلبه منه أو يؤيده في كل شيء.

(6) سلطة الدراية: التي تتمثل في المعرفة والمهارات المتميزة التي يمتلكها الشخص المؤثر، التي تجعل الآخرين يقبلون رؤيته ويؤيدونه، خاصة عندما لا تكون لدى الشخص المستهدف مصادر معرفة أخرى. هذه الدراية تتعزز بالتعليم المستمر واكتساب المهارات الجديدة ومواكبة التطورات وتراكم الإنجازات.

(7) سلطة المعلومة: التي تنبع من إمكانية الوصول إلى المعلومة والتحكم بها، خاصة المعلومة المهمة. وهناك أشخاص يمتلكون من المعلومات ما لا يمتلكه غيرهم. ويرتبط بهذا كيفية تفسير الشخص المؤثر للمعلومة وأحياناً تشويبهها.

(8) سلطة البيئة: التي تظهر في قدرة القائد على التحكم بالبيئة الفيزيائية والتكنولوجية والاجتماعية واستخدامها للتأثير في الآخرين، مثل توزيع الفصول والسيارات والقاعات والأجهزة وتنظيم العلاقات.

ويمكن القول إن تصنيف يوكل (Yukl) يتفرد بإضافة سلطة المعلومة وسلطة البيئة، وهذا يعكس التطور الدراماتيكي الذي أحدثه عصر المعلومات والاهتمامات البيئية. وسوف يتم في هذه الدراسة تبني تصنيف "يوكل" لمصادر السلطة.

وقد أدرك بعض العلماء أن السلطة والتأثير متداخلان، غير أنهما متمايزان. والتأثير (Influence) هو النتيجة التي يراد إحداثها عند الشخص المستهدف، مثل حمله على قبول مقترح ما، أو تغيير أو تنفيذ عمل أو تنفيذ القرارات التنظيمية أو تأييد جدول أعمال اجتماعات أو معايير لاتخاذ قرارات. ويتم التأثير بالاستخدام الفعلي للسلطة، الذي من شأنه أن يغير سلوك أو إدراك الآخر. أما السلطة (Power) فتوجد بهدف التأثير، ولكن قد لا تستخدم لسبب أو لآخر. ولذلك، ففي دراسة التأثير، يتم الاهتمام بالسلوك والأسلوب المستخدم. أما في دراسة السلطة، فيتم الاهتمام بمصدرها (Klocke, 2009).

من هنا، نبع الاهتمام بمصادر السلطة من الاهتمام بأنماط سلوك التأثير. وقد حدد كيبينيس و شميدت (Kipnis and Shmidt, 1999) ستة أنماط من سلوك التأثير، هي: الصداقة،

وهدفت دراسة الشمري (Al-Shammari, 2015) إلى معرفة مستوى استخدام مديرات المدارس الثانوية لمصادر السلطة، ومستوى التكيف التنظيمي لديهن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. اشتملت عينة الدراسة على جميع مديرات المدارس الثانوية للبنات في مدينة حائل البالغ عددهن (32) مديرة. وتكونت أداة الدراسة من استبانة لقياس استخدام مصادر السلطة، ومستوى التكيف التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام المديرات لمصادر السلطة جاء ضمن المستوى "المرتفع"، كما أظهرت النتائج وجود فرق ذي دلالة إحصائية يعزى إلى متغير الخبرة، لصالح المديرات من فئة الخبرة الطويلة (10 سنوات فاكتر).

وتناولت دراسة بوشينكو و ليش و جيسون و بات و سيجريست (Bochenko, Leech, Gibson, Pate & Siegrist, 2015) درجة فعالية أنماط سلوك التأثير التي تستخدمها مجالس التعليم مع المديرين في مدارس ولاية جورجيا الأمريكية، من وجهة نظر المديرين. شارك في الدراسة (1365) مديراً من (147) منطقة تعليمية عبر الولاية. استخدم الباحثون مقياس "يوكل" المكون من (11) أسلوب تأثير. وأشارت النتائج إلى أن الأساليب جميعاً تستخدم من مجالس التعليم بدرجة "متوسطة".

وهدفت دراسة كورو وسنكير (Kuru and Cinkir, 2018) إلى تحديد تأثير مديري المدارس الثانوية والمدرسين على بعضهم البعض، وتصوراتهم لأنواع العدالة التنظيمية. كما تم اختبار ما إذا كانت أنواع العدالة التنظيمية تتنبأ باستراتيجيات التأثير التنظيمي أم لا. تم جمع البيانات من (284) مدير مدرسة و (854) مدرساً من عدة مدن تركية. استخدمت الدراسة بروفائل استراتيجيات التأثير التنظيمي لكيينيس و شميدت (Kipnis and Schmidt, 1999). وأظهرت نتائج الدراسة أنه في حين يستخدم المعلمون تكتيكات الود والمساومة والتأكيد بشكل كبير للتأثير على مديريهم، فإنهم يستخدمون تكتيكات أخرى مثل التحالف على مستوى معتدل. ومن ناحية أخرى، يستخدم مديرو المدارس تكتيكات الود والمساومة والتحالف بدرجة كبيرة، وتكتيك العقوبات على مستوى معتدل. وأظهرت النتائج أيضاً أنه من بين أنواع العدالة التنظيمية، تتنبأ العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية باستراتيجيات التأثير التنظيمي للمعلمين ومديري المدارس إلى أقصى حد.

وقام كيرتيس (Curtis, 2018) بدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وأنماط سلوك التأثير في جامعة مورودو في أستراليا. شارك في الدراسة (320) فرداً، (160) منهم يعملون في مناصب قيادية، بينما كان النصف الآخر مسؤولين. استخدمت الدراسة استبانة أنماط سلوك التأثير لـ "يوكل"، واستبانة القيادة المتعددة العوامل لـ باس وأفوليو (Bass and Avolio, 1994). كشفت النتائج أن أنماط سلوك التأثير الأكثر فعالية هي: (الإقناع العقلاني، والاستشارة، وإثارة الإلهام، والتعاون). كما ارتبطت أساليب الإخبار،

شارك في الدراسة (222) موظفاً، (113) من اليهود و(109) من العرب. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتم استخدام أداة "يوكل" لأنماط سلوك التأثير، ومقياساً للقيم الثقافية. أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين اليهود يميلون أكثر من الموظفين العرب إلى الاعتقاد بأن أسلوب الإقناع العقلاني أكثر تأثيراً. وفي المقابل، يميل الموظفون العرب إلى الاعتقاد بأن أساليب المديح والضغط والتحالف أكثر تأثيراً.

وأجرت القضاة (Al-Qudah, 2013) دراسة بهدف تحديد مصادر سلطة المدير، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلم في المدارس الحكومية بمحافظة عجلون. تكونت العينة من (182) معلماً و(54) مديراً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وكشفت نتائج الدراسة أن ترتيب مصادر سلطة المدير حسب الأهمية جاءت كالآتي: السلطة الشرعية، فالخبرة، فالمرجعية، فالإكراه، فالمكافأة. كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي جاء "مرتفعاً"، وأن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مصادر سلطة المدير والأداء الوظيفي للمعلمين.

وهدفت دراسة الخضر (Al-Khadr, 2013) إلى التعرف على مصادر سلطة مديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة جدة، ودرجة ممارستهم للسلطة، من وجهة نظر المعلمين ومشرفي الإدارة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي يمكن أن تعزى إلى الخبرة والمسمى الوظيفي. اتبع الباحث المنهج الوصفي، واختار عينة عشوائية من (314) معلماً و(18) مشرفاً. تمثلت أداة الدراسة في استبانة طورت اعتماداً على تصنيف فرنش و رافن (المكافأة، والإكراه، والقانون، والمرجعية، والخبرة). وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة السلطة للمديرين - من وجهة نظر المعلمين - "متوسطة". أما من وجهة نظر المشرفين فقد جاءت "عالية". كما كشفت النتائج فروقاً في درجات ممارسة مصادر السلطة ومصدري المرجعية والخبرة، تبعاً للمسمى الوظيفي، لصالح المشرفين، بينما جاءت الفروق لصالح المعلمين في مصدر الإكراه. كما تبين عدم وجود فروق تعزى إلى الخبرة باستثناء مصدر الإكراه، الذي كانت فيه الفروق لصالح الذين تقل خبرتهم عن (10) سنوات.

وهدفت دراسة أبو كركي (Abu Karaki, 2014) إلى تقصي أنماط السلطة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية في مدينة الزرقاء، وعلاقتها بدرجة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (305) معلمين ومعلمات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: جاء الترتيب التنازلي لأنماط السلطة لدى المديرين على النحو الآتي: النمط المرجعي، فالنمط الخبير، فالنمط القانوني، فالنمط المكافئ، فالنمط الإكراهي. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الإكراهي، تعزى إلى الجنس، لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في النوع الإكراهي، تعزى إلى الخبرة. لصالح المعلمين من ذوي الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات).

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أنها قد تسد ثغرة في الدراسات العربية، وتسهم في الإضافة إلى المعرفة الحالية لبحوث السلطة والقيادة، بتقديم بيانات ميدانية من بيئة جديدة، وتكون منطلقاً لدراسات أخرى. كما يؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية المديرون والمشرفون في المدارس داخل الخط الأخضر، بشكل عام، ومديرو المدارس التقنية ومشرفوها بشكل خاص؛ إذ تزودهم بتغذية راجعة لممارساتهم للتأثير في المعلمين وانعكاساتها عليهم. كما يتوقع أن يستفيد منها المسؤولون عن برامج التدريب والتطوير المهني، وجميع أصحاب المصلحة والمؤسسات الاجتماعية والثقافية داخل الخط الأخضر.

التعريفات الإجرائية

- **السلطة (Power):** قدرة المديرين في المدارس العربية الثانوية التقنية داخل الخط الأخضر على إحداث تأثير في معلمهم.

- **مصدر السلطة (Source of Power):** الجهة أو المرجع الذي يستقي منه الطرف المؤثر قدرته على التأثير، كأن يكون المصدر هو اللوائح والقوانين أو المعرفة والدراسة. ويقاس في الدراسة الحالية من خلال الاستبانة المعدة لذلك.

- **نمط سلوك التأثير (Influence Tactic):** نمط من السلوك المستخدم إرادياً للتأثير في اتجاهات وسلوكه طرف آخر. ويقاس من خلال الاستبانة المعدة لذلك.

- **الخط الأخضر (Green Line):** خط الهدنة الذي فرضته الأمم المتحدة عام 1948 ليفصل بين الجيوش العربية والكيان الإسرائيلي. ويعرف أيضاً بحدود 1967. وتعيش وراء هذا الخط إلى الغرب الأقلية العربية الفلسطينية التي تعرف أحياناً بفلسطينيي الداخل أو عرب 1948.

- **المدارس العربية الثانوية التقنية:** هي مدارس تعد الطلبة تربوياً، وتوجههم سلوكياً، وتكسبهم مهارات، وقدرات مهنية في أحد برامج التعليم المهني الصناعي، أو الزراعي، أو الفندقية، أو التجاري، أو الاقتصاد المنزلي، بعد إنهاء الصف التاسع بنجاح. تتبع هذه المدارس "وزارة العمل والرفاه والخدمات الاجتماعية" داخل الخط الأخضر، ويبلغ عددها (21) مدرسة.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على تعرف أنماط سلوك التأثير التي يستخدمها مديرو المدارس العربية الثانوية التقنية وعلاقتها بمصادر سلطتهم، لدى عينة من معلمي المدارس الثانوية التقنية العربية، داخل الخط الأخضر، خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2019/2018.

والإطراء، واللجوء إلى القوانين إيجاباً بكل من القيادة التبادلية والتحويلية، فيما ارتبط التبادل بالقيادة التبادلية، وارتبط التحالف بالقيادة التحويلية. أما العلاقة الشخصية والضغط فلم يرتبطا بأي من القيادتين.

يشير عرض الدراسات السابقة إلى أن الدراسات العربية تمحورت حول مصادر السلطة (Al-Quda, 2013; Al-Khadr,) (2013; Abu Karaki, 2014; Al-Shammari, 2015)، ولم يتناول أي منها أساليب التأثير. أما الدراسات الأجنبية، فقد تناول بعضها مصادر السلطة وتناول بعض آخر أساليب التأثير. ولكن بشكل عام، شهدت الدراسات الأجنبية تحولاً ملحوظاً من البحث في مصادر السلطة إلى البحث في أنماط سلوك التأثير، من مثل دراسة بروسكي (Brosky, 2011)، ودراسة بوشينكو وزملائه (Bochenco et al., 2015)، ودراسة كيرتيس (Curtis,) (2018). وهناك دراسة واحدة أجريت داخل الخط الأخضر، وهي دراسة مقارنة بين الموظفين العرب واليهود (Qiadan et al.,) (2012). ولكن حسب علم الباحثين، لم تجر دراسات من هذا النوع في المدارس العربية داخل الخط الأخضر. وما يميز الدراسة الحالية أنها أجريت في بيئة جديدة، وهي المدارس العربية الثانوية التقنية داخل الخط الأخضر. كما تتميز عن الدراسات العربية باستخدام التصنيفات الأحدث لمصادر السلطة وأساليب التأثير.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

لاحظت الباحثة في الدراسة الحالية من خلال عملها مستشارة ومرشدة في المدارس التقنية التابعة لـ "وزارة العمل والرفاه والخدمات الاجتماعية" داخل الخط الأخضر، التنوع الكبير في أنواع السلطة وأنماط سلوك التأثير المستخدمة من مديري تلك المدارس، مع اختلاف فعالية تلك الأساليب. وكان المعلمون يستجيبون أحياناً، فيما يمتنعون أحياناً أخرى عن تنفيذ تعليمات المديرين ويعترضون على سلطتهم. من هنا كان التوجه للقيام بالدراسة الحالية لتحديد مصادر سلطة أولئك المديرين، وأي الأساليب يستخدمون لإحداث التأثير. وتسعى الدراسة لتحقيق هذا الغرض من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما واقع أنماط سلوك التأثير التي يستخدمها المديرون للتأثير في المعلمين في المدارس العربية الثانوية التقنية داخل الخط الأخضر كما يدرکہا المعلمون في تلك المدارس؟
- 2- ما مصادر السلطة التي يستند إليها المديرون في المدارس العربية الثانوية التقنية داخل الخط الأخضر كما يدرکہا المعلمون في تلك المدارس؟
- 3- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين أنماط سلوك التأثير المستخدمة ومصادر السلطة؟

الطريقة

منهج الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والارتباطي.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية التقنية العربية داخل الخط الأخضر خلال الفصل الدراسي الثاني من

العام الدراسي 2018/2019، وعددهم (617) معلماً، موزعون على (21) مدرسة. وقد تم اختيار جميع أفرادها باستثناء (35) ممن شاركوا كعينة استطلاعية. وبعد استبعاد الاستبيانات غير الصالحة، أصبح عدد المشاركين في الدراسة (560) مشاركاً، بنسبة استرداد بلغت (96.2%)، ويبين الجدول (1) توزيع المشاركين حسب متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والعمر.

جدول (1): توزيع المشاركين حسب المتغيرات

المتغير	المستوى / الفئة	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	262	46.8
	أنثى	298	53.2
المؤهل العلمي	بكالوريوس	333	59.5
	مؤهلات عليا (ماجستير/دكتوراه)	227	40.5
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	148	26.4
	5-10 سنوات	143	25.5
	10-20 سنة	139	24.8
	20 سنة فما فوق	130	23.2
المسمى الوظيفي	معلم	466	83.2
	مركز طبقة أو موضوع أو مجال	52	9.3
	مستشار	33	5.9
العمر	نائب مدير	9	1.6
	أقل من 35 سنة	212	37.9
	35 سنة فما فوق	348	62.1
	المجموع	560	100

صدق أدوات الدراسة

تم عرض الأدوات على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والكليات العربية داخل الخط الأخضر والخبراء العرب في مجالات الإدارة التربوية داخل الخط الأخضر، بهدف التأكد من صلاحية الأدوات لقياس ما تهدفان لقياسه، وتحديد مدى انتماء فقراتهما للمجالات التي أدرجت تحتها، وكذلك الدقة اللغوية، ومناسبتها للبيئة العربية. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين من حيث إعادة الصياغة، وحذف بعض الفقرات التي لم يتفق عليها (80%) على الأقل من المحكمين (وعدهم 15 محكماً)، وإضافة فقرات جديدة واستبدال أخرى، بحيث اشتملت استبانة أنماط سلوك التأثير على (36) فقرة، موزعة على (11) مجالاً. أما استبانة مصادر السلطة، فقد اشتملت على (35) فقرة، موزعة على (8) مجالات.

تبين النتائج التي يعرضها الجدول (1) تفاوتاً، لصالح الإناث في أعداد المشاركين (53.2% إناث مقابل 46.8% ذكور)، ولصالح حملة البكالوريوس (59.5% بكالوريوس مقابل 40.5% دراسات عليا). ولكن الأعداد جاءت متقاربة من حيث عدد سنوات الخبرة. أما من حيث المسمى الوظيفي، فالأغلبية العظمى من المشاركين هي من فئة المعلمين (83.2%) مقارنة بالمستشارين والمركزين ونواب المدير. أما من حيث العمر، فأغلبية المشاركين (62.1%) هي من عمر 35 سنة فما فوق.

أداتا الدراسة

استخدم الباحثان استبانة لمصادر السلطة، أعدها استناداً لتصنيف "يوكل" لمصادر السلطة (Yukl, 2013)، المكون من ثمانية مصادر. كما استخدم استبانة "يوكل وزملانه" لأنماط سلوك التأثير Influence Behavior Questionnaire: (IBQ) (Yukl, Seifert & Chavez, 2008)، وذلك بعد ترجمتها باستخدام الترجمة والترجمة العكسية.

ثبات أدوات الدراسة

جدول (3): معاملات ثبات إعادة والاتساق الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا لأداة مصادر السلطة

المجال	معامل ثبات الاتساق الداخلي	معامل ثبات إعادة
السلطة القانونية	0.765	0.832
السلطة العقلانية	0.772	0.821
سلطة المكافأة	0.842	0.888
سلطة الإكراه	0.752	0.799
سلطة المعلومات	0.892	0.792
سلطة البيئة	0.932	0.912
سلطة المرجعية	0.921	0.932
سلطة الخبرة	0.936	0.920
الأداة ككل	0.947	0.934

تصحيح أدوات الدراسة

تم وضع خمسة بدائل مقابل كل فقرة. وأعطيت الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) للبدائل الخمسة "دائماً"، و "غالباً"، و "أحياناً"، و "نادراً"، و "أبداً"، على التوالي. وللحكم على المتوسطات، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد البدائل = 0.8.

وبذلك يصبح معيار الحكم كما يلي: متدنية جداً من (1.00 - أقل من 1.80)، ومتدنية من (1.80 - أقل من 2.60)، ومتوسطة من (2.60 - أقل من 3.40)، وكبيرة من (3.40 - أقل من 4.20)، وكبيرة جداً من (4.20 - 5.00).

النتائج

1- نتائج السؤال الأول: ما واقع أنماط سلوك التأثير التي يستخدمها المديرون للتأثير في المعلمين في المدارس الثانوية التقنية العربية داخل الخط الأخضر كما يدركها المعلمون في تلك المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات أنماط سلوك التأثير. والجدول (4) يعرض هذه النتائج.

للتحقق من ثبات الأدوات، تم تطبيق الاختبار وإعادة الاختبار على العينة الاستطلاعية، مرتين، بفارق زمني مدته أسبوعان، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا. وقد أظهرت النتائج المتعلقة بثبات أنماط سلوك التأثير في الجدول (2) أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجات المشاركين على الاستبانة في مرتي التطبيق، تراوحت بين (0.942-0.792). وكان معامل ثبات الأداة ككل (0.871). أما معاملات ثبات الاتساق الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، فقد تراوحت بين (0.944-0.776)، في حين بلغ معامل ثبات الاتساق الداخلي للأداة ككل (0.910).

جدول (2): معامل ثبات إعادة والاتساق الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا لمجالات استبانة أنماط أساليب التأثير

المجال	معامل ثبات الاتساق الداخلي	معامل ثبات إعادة
الإقناع العقلاني	0.889	0.901
الحفز (إثارة الإلهام)	0.870	0.821
الاستشارة	0.928	0.932
التعاون	0.914	0.921
الاحترام (الإطراء والمدح)	0.930	0.942
العلاقة الشخصية	0.896	0.923
التبادل	0.937	0.942
إضفاء الشرعية (القوانين)	0.913	0.921
الإخبار	0.944	0.934
التحالف	0.861	0.881
الضغط	0.776	0.792
الأداة ككل	0.910	0.871

أما بالنسبة لثبات استبانة مصادر السلطة، فتظهر النتائج في الجدول (3) أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجات المشاركين على مجالات الأداة في مرتي التطبيق، تراوحت بين (0.932-0.932)، وكان معامل الثبات للأداة ككل (0.934). أما معاملات ثبات الاتساق الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، فقد تراوحت بين (0.936-0.752)، في حين بلغ معامل ثبات الاتساق الداخلي للأداة ككل (0.947). وهذه القيم ملائمة لغايات إجراء الدراسة الحالية.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات أنماط سلوك التأثير

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
كبيرة	1	0.968	3.98	اللجوء للقوانين
كبيرة	2	0.937	3.93	إثارة الإلهام
كبيرة	3	0.938	3.85	الإقناع العقلاني
كبيرة	4	0.994	3.66	التعاون
كبيرة	5	0.973	3.63	الاطراء
كبيرة	6	1.104	3.55	الاستشارة
متوسطة	7	1.070	3.31	الإخبار
متوسطة	8	.985	2.60	الضغط
متدنية	9	1.198	2.30	العلاقة الشخصية
متدنية	10	1.008	2.23	التحالف
متدنية	11	1.079	1.80	التبادل

وجاءت ثلاثة أساليب بدرجة "متدنية"، وهي العلاقة الشخصية، والتحالف، والتبادل (1.8 و 2.23 و 2.3، على التوالي).

ويعرض الجدول (5) متوسطات فقرات مجالات أنماط سلوك التأثير والانحرافات المعيارية.

يلاحظ من النتائج التي يعرضها الجدول (4)، أن ستة من الأساليب المستخدمة جاءت بمتوسطات كبيرة تتراوح بين (3.55 - 3.98)، وهي على التوالي: اللجوء إلى القوانين، وإثارة الإلهام، والإقناع العقلاني، والتعاون، والاطراء، والاستشارة. كما جاء أسلوبان بدرجة "متوسطة"، وهما الإخبار، والضغط (2.6-3.31).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات أنماط سلوك التأثير

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات اللجوء إلى القوانين
كبيرة	1	1.028	4.09	يتأكد مديري أن الطلب قانوني استناداً للوثائق كاللوائح أو العقد الرسمي.
كبيرة	2	1.019	4.03	يحرص مديري على أن تتوافق طلباته ومقترحاته مع الممارسات المتبعة.
كبيرة	3	1.139	3.81	يحرص مديري على أن يكون طلبه أو مقترحه متسقاً مع القواعد والسياسات العامة.
كبيرة		0.968	3.98	اللجوء إلى القوانين (ككل)
فقرات إثارة الإلهام				
كبيرة	1	1.036	4.06	يعرض مديري بحماس النشاط المقترح أو التغيير.
كبيرة	2	1.052	3.89	يحرص مديري على إيضاح الرؤية الملهمة للمشروع أو التغيير المقترح.
كبيرة	3	1.053	3.85	يربط مديري بين المثل والقيم والنشاط أو التغيير المقترح
كبيرة		0.937	3.93	إثارة الإلهام (ككل).
فقرات الإقناع العقلاني				
كبيرة	1	1.020	3.95	يوفر مديري معلومات أو دلائل ليؤكد أن النشاط المقترح أو التغيير سيكون ناجحاً.
كبيرة	2	1.028	3.83	يوضح مديري مسوغات القيام بعمل ما.
كبيرة	3	1.110	3.78	يستخدم مديري الحقائق والمنطق للإقناع للقيام بطلب أو الموافقة على اقتراح.
كبيرة		.9380	3.85	الإقناع العقلاني (ككل).

فقرات التعاون					
كبيرة	1	1.093	3.76	يعرض مديري توفير موارد ربما أحتاجها لأقوم بعمل يطلبه مني.	2
كبيرة	2	1.122	3.66	يعرض مديري مساعدتي في المهمة التي يريدني القيام بها.	1
كبيرة	3	1.095	3.55	يعرض مديري مساعدتي في كيفية أداء مهمة يريد مني القيام بها.	3
كبيرة		.994	3.66	التعاون (ككل)	
فقرات الاطراء					
كبيرة	1	1.105	3.73	يمتدح مديري مهاراتي ومعارفي التي تمكنني من القيام بالعمل المطلوب.	1
كبيرة	2	1.065	3.67	يمتدح مديري أدائي السابق أو إنجازاتي عندما يطلب مني القيام بعمل أو دعم اقتراح.	2
كبيرة	3	1.085	3.50	يشير مديري إلى أنني الشخص الأكثر تأهيلاً لمهمة يريدني القيام بها.	3
كبيرة		.973	3.63	الإطراء (ككل)	
فقرات الاستشارة					
كبيرة	1	1.186	3.58	يطلب مني مديري اقتراحات يمكن أن أقدمها لمساعدته في تحقيق المهمة أو حل المشكلة.	1
كبيرة	2	1.221	3.57	يشجعني مديري على التعبير عن هواجسي بشأن النشاط أو التغيير الذي يتوقع مني تنفيذه.	3
كبيرة	3	1.204	3.48	يتشاور مديري معي للحصول على أفكار حول النشاط المقترح أو التغيير الذي يريد حشد التأييد له أو تنفيذه.	2
كبيرة		1.104	3.55	الاستشارة (ككل)	
فقرات الإخبار					
متوسطة	1	1.236	3.38	يوضح مديري كيف يمكن لقيامي بالمهمة المطلوبة أن يساعد في تقديمي الوظيفي.	4
متوسطة	2	1.123	3.35	يوضح مديري لماذا سينعكس النشاط المقترح أو التغيير إيجاباً علي.	3
متوسطة	3	1.162	3.34	يوضح مديري ما سيعود علي من منافع لو قمت بالمهمة أو النشاط المقترح.	1
متوسطة	4	1.239	3.15	يوضح مديري كيف يمكن للنشاط المقترح أو التغيير أن يساعد في تحقيق أهدافي الشخصية.	2
متوسطة		1.070	3.31	الإخبار (ككل)	
فقرات الضغط					
متوسطة	1	1.248	3.45	يراقب مديري باستمرار أنني قمت بالعمل	2
متوسطة	2	1.323	2.77	يذكرني مديري أو يلح علي للقيام بما يطلبه مني.	1
متدنية	3	1.340	2.38	يحاول مديري الضغط علي للقيام بالعمل.	3
متدنية	4	1.181	1.81	يستخدم مديري التهديد والتحذير عندما يطلب مني القيام بعمل ما.	4
متوسطة		0.985	2.60	الضغط (ككل)	
فقرات العلاقة الشخصية					
متدنية	1	1.379	2.45	يذكرني مديري بصداقته عندما يطلب مني شيئاً.	1
متدنية	2	1.294	2.28	يطلب مني مديري كصديق القيام بعمل ما.	2
متدنية	3	1.258	2.18	يطلب مني مديري مساعدتي كصنيع أو معروف أقدمه له.	3
متدنية		1.198	2.30	العلاقة الشخصية (ككل)	

فقرات التحالف				
1	متدنية	1.164	2.49	يتعمد مديري ذكر أسماء أشخاص آخرين يؤيدون المقترح عندما يطلب مني تأييده.
2	متدنية	1.171	2.26	يوظف مديري أشخاصاً آخرين ليوضحوا لي لماذا يؤيدون المقترح الذي يطلب مني تأييده.
3	متدنية	1.158	2.12	يطلب مديري من شخص أحترمه التأثير علي للقيام بعمل أو تأييد مقترح.
4	متدنية	1.197	2.05	يأتي مديري بأشخاص آخرين لدعمه عند طلبه مني القيام بعمل أو تأييد مقترح.
	متدنية	1.008	2.23	التحالف (ككل)
فقرات التبادل				
1	متدنية	1.192	1.88	يعرض علي مديري تقديم شيء أريده مقابل مساعدتي له في تنفيذ العمل أو تأييد المقترح.
2	متدنية جداً	1.158	1.77	يعرض مديري القيام بشيء ما لي مقابل قيامي بما يطلب.
3	متدنية جداً	1.142	1.74	يعرض مديري القيام بشيء ما في المستقبل مقابل مساعدتي له.
	متدنية	1.079	1.80	التبادل (ككل)

الشخصية، والتحالف، والتبادل بين "المتدنية والتمتدنية جداً" (1.74 - 2.49).

2- نتائج السؤال الثاني: ما مصادر السلطة التي يستند إليها المديرون في المدارس الثانوية التقنية العربية داخل الخط الأخضر كما يدركها المعلمون في تلك المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال، يعرض الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مصادر السلطة.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مصادر السلطة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
كبيرة	1	.745	4.17	السلطة القانونية
كبيرة	2	1.002	3.99	سلطة الخبرة
كبيرة	3	1.024	3.90	سلطة المرجعية
كبيرة	4	1.007	3.76	سلطة المكافأة
كبيرة	4	.894	3.76	سلطة المعلومات
كبيرة	6	.868	3.60	السلطة العقلانية
كبيرة	7	1.013	3.59	سلطة البيئة
متدنية	8	.941	2.33	سلطة الإكراه

فقط بدرجة "متدنية" (2.33)، وبالتالي جاءت في المرتبة الأخيرة. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات مصادر السلطة، والجدول (7) يعرض ذلك.

تبين النتائج التي يعرضها الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات أنماط سلوك التأثير قد تراوحت بين (1.74 - 4.09). وقد جاءت فقرات المجالات الستة الأولى، وهي: اللجوء إلى القوانين، وإثارة الإلهام، والإقناع العقلاني، والتعاون، والإطراء، والاستشارة، بدرجة "كبيرة" (3.48 - 4.09). أما فقرات مجالي: الإخبار، والضغط، فقد تراوحت درجاتها بين "المتوسطة والمتدنية" (1.81 - 3.45). وتراوحت فقرات مجالات العلاقة

يلاحظ من النتائج التي يعرضها الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لسبعة من مجالات مصادر السلطة جاءت بدرجة "كبيرة". وجاء ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً للمتوسطات: السلطة القانونية؛ الخبرة؛ المرجعية؛ المكافأة؛ المعلومات؛ العقلانية؛ البيئة. وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.59 - 4.17). وجاءت سلطة الإكراه

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات مصادر السلطة

الدرجة	الانحراف المعياري الرتبة	المتوسط الحسابي	فقرات سلطة اللجوء إلى القوانين		
كبيرة جداً	1	0.859	4.27	يذكر مديري العاملين دائماً باللوائح والأنظمة المدرسية لضمان الالتزام بالعمل.	2
كبيرة جداً	2	0.843	4.21	يتوقع مديري بحكم موقعه الوظيفي من المعلمين تنفيذ تعليماته.	4
كبيرة	3	0.879	4.11	يفسر مديري الصلاحيات التي تفوضها له الوزارة بطريقة يضبط بها أداء العمل.	3
كبيرة	4	1.053	4.08	يعتمد مديري على صلاحياته الرسمية في توزيع المهام.	1
كبيرة		0.745	4.17	السلطة القانونية (ككل)	
فقرات سلطة الخبرة					
كبيرة	1	1.046	4.13	يستخدم مديري خبراته المهنية الإدارية في تسيير العمل في المدرسة.	1
كبيرة	2	1.067	4.08	يظهر مديري ثقة في خبرته لضمان حسن سير العمل.	5
كبيرة	3	1.131	3.93	يوظف مديري خبراته في تعزيز روح الفريق بين المعلمين في المدرسة.	2
كبيرة	4	1.094	3.92	يوظف مديري خبرته لمساعدة المعلمين على مواجهة أية مشكلات في العمل.	3
كبيرة	5	1.130	3.91	يستخدم مديري خبراته في تشجيع المعلمين على استنباط أفكار جديدة.	4
كبيرة		1.002	3.99	سلطة الخبرة (ككل)	
فقرات سلطة المرجعية					
كبيرة	1	1.103	3.99	يجعل مديري العاملين يشعرون بأن أهدافه وأهدافهم واحدة.	5
كبيرة	2	1.094	3.96	يلتزم مديري بما يتخذ من قرارات وإجراءات وقواعد.	3
كبيرة	3	1.166	3.95	يحرص مديري على عدم إساءة استغلال منصبه.	2
كبيرة	4	1.133	3.84	يشبع مديري المتعة والسرور في أثناء التعامل معه والعمل بشكل عام.	4
كبيرة	5	1.225	3.75	يتعامل مديري مع جميع المعلمين بإنصاف.	1
كبيرة		1.024	3.90	سلطة المرجعية (ككل)	
فقرات سلطة المكافأة					
كبيرة	1	1.057	3.96	يستخدم مديري عبارات المديح والشكر لتشجيع المعلمين.	2
كبيرة	2	1.132	3.89	يوفر مديري فرص التطوير والتدريب للمعلمين لضمان سير العمل.	1
كبيرة	3	1.277	3.72	يكرم مديري المعلمين الذين انتهت خدمتهم بحفلات رمزية وشهادات تقديرية.	3
كبيرة	4	1.273	3.48	يكافئ مديري المعلمين على أي جهد إضافي يبذلونه خلال العام الدراسي.	4
كبيرة		1.007	3.76	سلطة المكافأة (ككل)	
فقرات سلطة المعلومات					
كبيرة	1	1.029	3.92	يعمل مديري على تحديث المعلومات المهمة ذات التأثير في العمل.	2
كبيرة	2	1.060	3.90	يوفر مديري البيانات والمعلومات ذات الأهمية في المدرسة.	1
كبيرة	3	1.077	3.66	تتسم المعلومات التي يوفرها مديري بالدقة والشمول والخلو من الغموض.	4
كبيرة	4	1.087	3.56	يكشف مديري المعلومات ذات الصلة بالعمل للمعلمين المعنيين بذلك.	3
كبيرة		0.894	3.76	سلطة المعلومات (ككل)	

فقرات السلطة العقلانية					
كبيرة	1	.979	3.82	يعتمد مديري على الخبرات السابقة والحالات والتجارب المشابهة لإثبات صواب القرارات.	1
كبيرة	2	1.067	3.76	يستخدم مديري أسلوب الإقناع والبراهين العلمية والفكرية لإثبات وجهة نظره.	2
كبيرة	3	.997	3.46	يقوم مديري بتطبيق بعض القرارات على سبيل التجريب ليبرهن إمكانية التطبيق.	3
متوسطة	4	1.135	3.37	يسترشد مديري بنتائج البحوث العلمية عند اتخاذ القرارات.	4
كبيرة		.868	3.60	السلطة العقلانية (ككل)	
فقرات سلطة البيئة					
كبيرة	1	1.109	3.92	يعمل مديري على أن يكون الجمال سمة مميزة للمدرسة.	4
كبيرة	2	1.180	3.86	يعمل مديري على أن تكون المدرسة منفتحة على البيئة الخارجية المحيطة بها بكل مكوناتها.	5
كبيرة	3	1.233	3.49	يطبق مديري مفهوم المدرسة الإلكترونية.	3
متوسطة	4	1.148	3.36	يعمل مديري على التقليل من معدلات التلوث البيئي.	1
متوسطة	5	1.285	3.31	يعمل مديري على تطبيق مفهوم المدرسة الخضراء.	2
كبيرة		1.013	3.59	سلطة البيئة (ككل)	
فقرات سلطة الإكراه					
متوسطة	1	1.133	2.65	يتخذ مديري إجراءات عقابية بحق المعلمين لضمان حسن سير العمل.	1
متوسطة	2	1.268	2.60	يسلط مديري الضوء على الممارسات السلبية للمعلمين لحملهم على التخلي عنها.	3
متدنية	3	1.206	2.06	يمارس مديري التهديد المبطن بالعقوبات لجعل المعلمين يقومون بأعمال خارج نطاق عملهم.	2
متدنية	4	1.210	2.00	يهدد مديري بنقل المعلم من مكان عمله في حالة الاختلاف معه.	4
متدنية		0.941	2.33	سلطة الإكراه (ككل)	

(2.65)، وفقرتان بدرجة "متدنية" (2 - 2.06)، وهما "يمارس مديري التهديد المبطن"، و"يهدد مديري بنقل المعلم".

3- نتائج السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أنماط سلوك التأثير التي يستخدمها المديرون للتأثير في المعلمين في المدارس الثانوية التقنية العربية داخل الخط الأخضر ومصادر السلطة لديهم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أنماط سلوك التأثير ومصادر السلطة. ويعرض الجدول (8) النتائج المتعلقة بهذا السؤال.

يتبين من النتائج التي عرضها الجدول (7) أن فقرات المصادر الخمسة الأولى لسلطة المديرين: (القانونية، والخبرة، والمرجعية، والمكافأة، والمعلومات)، كانت "كبيرة أو كبيرة جداً" (3.48 - 4.27). أما السلطة العقلانية، فجاءت جميع متوسطات فقراتها "كبيرة" (3.46 - 3.82)، عدا فقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة (3.37)، وهي "يسترشد مديري بنتائج البحوث العلمية عند اتخاذ القرارات". كما جاءت سلطة البيئة بمتوسطات "كبيرة" (3.49 - 3.92)، عدا فقرتين جاءت بدرجة "متوسطة" (3.31 - 3.36)، وهما: "يعمل مديري على التقليل من معدلات التلوث البيئي" و"يعمل مديري على تطبيق مفهوم المدرسة الخضراء". وأخيراً، جاءت فقرتان من سلطة الإكراه بدرجة "متوسطة" (2.6 -

جدول (8): معاملات ارتباط بيرسون بين أنماط سلوك التأثير المستخدمة ومصادر السلطة

المجالات	السلطة القانونية	السلطة العقلانية	سلطة المكافأة	سلطة الإكراه	سلطة المعلومات	سلطة البيئة المرجعية	سلطة الخبرة	مصادر السلطة
الإقناع العقلاني	0.477**	0.653**	.644**	-0.337**	0.619**	0.474**	0.701**	0.714**
الحفز إثارة الإلهام	0.453**	0.648**	.674**	-0.318**	0.583**	0.535**	0.725**	0.733**
الاستشارة	0.278**	0.557**	.577**	-0.230**	0.525**	0.459**	0.615**	0.630**
التعاون	0.361**	0.611**	.637**	-0.254**	0.587**	0.567**	0.687**	0.714**
الاحترام الإطراء والمديح	0.271**	0.567**	.622**	-0.249**	0.528**	0.478**	0.630**	0.643**
الصدقة	-0.061	0.141**	.125**	0.185**	-0.014	0.114**	0.041	0.106*
التبادل	-0.097*	0.081	.026	0.321**	-0.099*	0.004	-0.070	0.021
اضفاء الشرعية (القوانين)	0.496**	0.572**	.531**	-0.254**	0.629**	0.497**	0.659**	0.689**
الإخبار	0.261**	0.483**	.415**	-0.030	0.333**	0.351**	0.425**	0.495**
التحالف	-0.105*	0.015	-.083	0.402**	-0.144**	-0.027	-0.225**	-0.063
الضغط	0.076	-0.061	-.215**	0.502**	-0.157**	-0.127**	-0.286**	-0.100*
أنماط سلوك التأثير	0.367**	0.667**	.617**	-0.027	0.522**	0.519**	0.629**	0.713**

** ذو دلالة إحصائية عند $(\alpha = 0.01)$.

مناقشة النتائج

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن أنماط سلوك التأثير الأكثر استخداماً من مديري المدارس الثانوية العربية التقنية داخل الخط الأخضر، من وجهة نظر المعلمين في تلك المدارس، جاءت على الترتيب التنازلي التالي للمتوسطات: اللجوء إلى القوانين، إثارة الإلهام، فالإقناع العقلاني، فالتعاون، فالإطراء، فالاستشارة. وجاء أسلوب الإخبار، والضغط بدرجة "متوسطة". أما مجالات العلاقة الشخصية، والتحالف، والتبادل، فتراوحت بين "المتدنية والمتدنية جداً". وهكذا فإن المديرين يستخدمون جميع أنماط سلوك التأثير، ولكن بدرجات متفاوتة. وقد يؤكد هذا ما تورده بعض الأدبيات من وجود اتفاق عام على عدم وجود نمط سلوك تأثير أكثر فعالية من غيره بشكل مطلق، بل تعتمد الفعالية على التفاعل بين القادة والمؤوسين وبحسب الموقف. وبما أن القيادة تنشأ من خلال التفاعل، فالنتائج يكون متبدلاً متعدد الاتجاهات وسياقياً؛ أي أنه لا يحدث في فراغ (Von Dohlen, 2012). وتندرج أربعة من الأنماط الأكثر استخداماً (إثارة الإلهام، والإقناع العقلاني، والتعاون، والاستشارة) ضمن الأساليب الأكثر فعالية أو الأساليب المحورية، كما سماها يوكل Yukl، وضمن الأساليب الإيجابية. كما أن الإقناع العقلاني، واللجوء إلى القوانين يعدان من الأساليب العقلانية. ويعد الإطراء من الأساليب الناعمة. فإذا أخذت هذه النتائج معاً، فإنها توحى بأن مديري المدارس الثانوية العربية التقنية داخل الخط الأخضر أكثر ميلاً لاستخدام أنماط سلوك التأثير الإيجابية، والفعالة، والناعمة؛ أي أنهم يتجنبون إلى حد كبير الأساليب السلبية والخشنة واللاعقلانية.

يلاحظ من النتائج التي يعرضها الجدول (8) وجود:

- علاقة موجبة بين كل من أنماط: الإقناع العقلي، وإثارة الإلهام، والاستشارة، والتعاون، والإطراء، واللجوء إلى القوانين، والإخبار، والتحالف ومجالات مصادر السلطة، باستثناء سلطة الإكراه؛ إذ كانت العلاقة سالبة وذات دلالة إحصائية.
- علاقة موجبة بين نمط العلاقة الشخصية ومجالات مصادر السلطة، باستثناء كل من: السلطة القانونية، وسلطة المعلومات، وسلطة المرجعية، وسلطة الخبرة.
- علاقة موجبة بين نمط التبادل ومجالات مصادر السلطة، باستثناء السلطة القانونية، وسلطة المعلومات، وسلطة المرجعية.
- علاقة سالبة بين نمط التحالف ومجالات مصادر السلطة، باستثناء سلطة الإكراه؛ إذ كانت العلاقة موجبة وذات دلالة إحصائية.
- علاقة سالبة بين نمط الضغط ومجالات مصادر السلطة، باستثناء سلطة الإكراه، إذ كانت العلاقة موجبة وذات دلالة إحصائية.
- علاقة موجبة بين أنماط سلوك التأثير (ككل) ومصادر السلطة (ككل)؛ إذ جاءت العلاقة موجبة وذات دلالة إحصائية.

بعض المرؤوسين -ومنهم المعلمون- يستطيعون ممارسة التأثير بقدر ما لديهم من سلطة غير رسمية كتلك المرتبطة بدياريتهم ومرجعيتهم المهنية والعلمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكره لاينز (Lines, 2007) الذي كشف وجود علاقة ارتباطية بين مصدر السلطة وأساليب التأثير. كما تتفق مع ما توصل إليه كيبينس وشميدت (Kipnis and Shmidt, 1999) من أن الأسلوب المستخدم يتأثر بالسلطة النسبية لدى المدير؛ فالمدير الذي لديه سلطة أكبر قد يستخدم التأكيد أكثر من المدير الذي يمتلك سلطة أقل.

التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية، فإن الباحثين يوصيان بالآتي:
- تدريب المديرين على متطلبات استخدام الأساليب الإيجابية، والعقلانية، والناعمة.
 - الابتعاد عن أنماط سلوك التأثير السلبية والخشنة.
 - تجنب الأساليب غير العقلانية وغير المهنية، مثل العلاقة الشخصية وتبادل المنافع والإطراء.
 - إجراء دراسات أخرى ذات صلة في بيئات تربوية مختلفة داخل الخط الأخضر، وباستخدام أدوات بحث أخرى ومتغيرات أخرى.

References

- Abu Karaki, S. (2014). *The organizational strength patterns of principals of the basic stage in Zarqa city and their relation to the degree of functional exemption of teachers*. Master Thesis, Hashemite University, Amman, Jordan.
- Al-Khadr, A. (2013). *Sources of power principals of secondary schools and the degree of exercising of the point of view of teachers, supervisors and school management in Jedda*. MA Thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Al-Qudah, I. (2013). *Sources of the authority of the director and its relationship to the teachers' performance in public schools in Ajloun Governorate*. Master Thesis, Jerash University, Jordan.
- Al-Shammari, S. (2015). *The level of use of power sources and their impact on organizational adjustment among high-school principals in Hail*. Master Thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.

ويمكن عزو هذه النتائج إلى أن مديري المدارس العربية التقنية داخل الخط الأخضر على وعي بأنماط سلوك التأثير الأكثر فعالية، والتي تتسجم مع مزاج العصر الذي لا يميل إلى الأساليب الخشنة والسلبية بشكل عام، والتي إن كان لا بد من استخدامها ففي نطاق محدود. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصل إليها عدد من الدراسات السابقة من مثل دراسة كيرتيس (Curtis, 2018) التي بينت أن القادة الأكاديميين في جامعة "موردو" بأستراليا يستخدمون الأساليب الأربعة المحورية الأكثر تأثيراً، إضافة إلى أسلوب الإخبار. أما دراسة بروسكي (Brosky, 2011) فقد أشارت إلى أن الإقناع العقلي والعلاقة الشخصية كانا الأكثر استخداماً من بين الأساليب. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بوشينكو (Boshenko, 2015) التي وجدت أن المديرين يستخدمون جميع أنماط سلوك التأثير بدرجات متوسطة. كما اختلفت مع نتائج دراسة قعدان وآخرين (Qiadan et al., 2012) التي وجدت أن الموظفين اليهود يستخدمون الإقناع العقلي أكثر من العرب، وأن الموظفين العرب يستخدمون المديح والضغط والتحالف أكثر من اليهود.

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني أن مديري المدارس العربية الثانوية التقنية يمارسون جميع مصادر السلطة بدرجة "كبيرة"، باستثناء سلطة الإكراه التي يمارسونها بدرجة "متدنية". ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى وعي المديرين بأهمية الاستناد إلى مصادر السلطة الإيجابية للتأثير في المعلمين، وإلى عدم اقتناعهم بأي أثر إيجابي لسلطة الإكراه التي قد تحدث امتعاضاً ومقاومة لدى المعلمين. وقد جاءت سلطة القانون أولاً. وقد يعكس ذلك شعوراً عاماً بأهمية العمل وفقاً للقانون، والعمل وفقاً للقانون هو أحد أهم مبادئ الحوكمة الرشيدة اليوم. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات السابقة؛ فقد وجد أبو كركي (Abu Karaki, 2014) أن الإكراه هو أقل مصادر السلطة استخداماً. واختلفت بعض نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسات سابقة أخرى من مثل دراسة السعود والعساف (Al-Saoud & Al-Assaf, 2008) التي حظي فيها "الإكراه" بمتوسط "مرتفع"، وجاء في الترتيب قبل المكافأة، وكذلك مع دراسة القضاة (Al-Qudah, 2013) التي حل فيها الإكراه قبل المكافأة.

كما كشفت النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وجود علاقة موجبة بين مجالات أنماط سلوك التأثير، خاصة الإيجابية، والناعمة، والعقلانية، مع مجالات مصادر السلطة. عدا سلطة الإكراه التي كانت العلاقة بينها وبين تلك الأنماط سالبة. وتبدو هذه النتيجة طبيعية؛ فسلطة الإكراه -شأنها في ذلك شأن الأساليب السلبية- غير مرغوبة وغير مفيدة، بل وحتى غير قابلة للتطبيق، لأن من شأنها أن تثير مقاومة المعلمين حتى لو تظاهروا بقبولها أو الامتثال لها. فالمرؤوسون؛ خاصة في عصر المعلومة والقضاء الإلكتروني، ليسوا أدوات سلبية، بل عناصر فاعلة يمكنها، حتى لو تظاهرت بقبول سلطة ما، أن تقاومها سلباً أو إيجاباً (Dhiman, 2017). كما أن

- Al-Saud, R., & Al-Assaf, L. (2008). Authority sources of public high-school principals in Jordan and their relation with the control center among the teachers of these schools. *Dirasat: Educational Sciences*, 35(2), 334-359.
- Bochenko, M., Leech, D., Gibson, N., Pate, J., & Siegrist, G. (2015). Principals' perceptions of influential tactics utilized by school board Members. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(7), 33-40.
- Brosky, D. (2011). Teacher leaders' use of political skills and influence tactics. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 6(1), 1-17.
- Curtis, G. (2018). Connecting influence tactics with full-range leadership styles. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(1), 2-13.
- Dhiman, A. (2017). *Effect of employees' upward influence tactics on managerial decision-making*, Working Paper, Indian Institute of Management, Calcutta.
- Feser, C. (2017). *When execution is not enough: Decoding inspirational leadership*. Switzerland: Wiley.
- French, J., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In: D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*. (pp. 259-269). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Hoy, W., & Miskel, C. (2013), *Educational administration: Theory, research and practice*. Education, NY: McGraw-Hill.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. (1999). *Profiles of organizational influence strategies: Influencing your manager (Form M)*. San Diego, CA: University Associates, Inc.
- Klocke, U. (2009). *Effects of influence tactics and power bases on powerholders' self and target evaluations*. Berlin: Humboldt-Universitat.
- Kuru, S., & Cinkir, S. (2018). Relation between school managers and teachers downward and upward influence tactics and organizational justice. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 6(2), 126-153.
- Lines, R. (2007). Using power to install strategy: The relationships between expert power, position power, influence tactics and implementation success. *Journal of Change Management*, 7(2), 143-170.
- Lunneburg, F. (2012). Power and leadership: An influence process. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-9.
- Qiadan, E., Tziner, A., & Waismel, R. (2012). Differences in the perceived effectiveness of influence tactics among Jews and Arabs: The mediating role of cultural values. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 487-889.
- Raven, B. (2008). The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy Issues*, 8(1), 1-22.
- Schriesheim, C., & Hinkin, T. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75, 246-257.
- Von Dohlen, H. (2012). *Teacher leadership behaviors and proactive influence tactics in North Carolina public schools*. Doctoral Dissertation, North Carolina University, North Carloine.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Yukl, G., Seifert, C., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended influence behavior questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19, 609-621.