العلاقة بين مصادر القوة و استراتيجية قيادة التغيير العقلانية التجريبية

دراسة تطبيقية على المعلمين بالمدارس الحكومية بمدينة المنصورة

أ.د / عبد الحكيم أحمد ربيع نجم
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة

د / علي ابراهيم عبد القادر محمد
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة المنصورة

عمر أحمد طلبان حجازي
معيد بإدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين مصادر القوة واستراتيجية قيادة التغيير العقلانية التجريبية، كما تهدف إلى بيان تأثير مصادر القوة على استراتيجية قيادة التغيير العقلانية التجريبية، بالتطبيق على ٣٧٥ مفردة من معلمي المدارس الحكومية بمدينة المنصورة. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين مصادر القوة واستراتيجية قيادة التغيير العقلانية التجريبية. كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من قوة المعلومات وقوة المكافأة الشخصية وقوة الخبرة كمتغيرات مستقلة على استراتيجية قيادة التغيير العقلانية التجريبية كمتغير تابع. في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لكل من القوة المرجعية والقوة الشرعية للتبعية وقوة العقاب الشخصي وقوة المكافأة غير الشخصية وقوة العقاب غير الشخصي والقوة الشرعية للمعاملة بالمثل والقوة الشرعية للإنصاف وقوة الموقف الشرعية على استراتيجية قيادة التغيير العقلانية التجريبية.

Abstract:

This study aims at determine the relationship between power bases and empirical-rational change leadership strategy, and aims also at determine the effect of power bases on empirical-rational change leadership strategy, using a sample of 375 teachers in public schools in Mansoura. This study indicates that power bases and empirical-rational change leadership strategy are significantly correlated. And study reached to there is a positive significant effect of both information power, personal reward power and expert power as independent variables on empirical-rational change leadership strategy as a dependent variable, but there is no a significant effect of both referent power, the legitimate power of dependence, personal coercion power, impersonal reward power, impersonal coercion power, the legitimate power of reciprocity, the legitimate power of equity, the legitimate position power on empirical-rational change leadership strategy.

تمهيد:

تُعتبر القوة واحدة من المجالات الرئيسية لدراسة الإدارة (Rahim et al., 1994)، فلا تنشأ القوة من تلقاء نفسها أو في ظروف غامضة بل تأتي من مصادر محددة ومتعارف عليها حددها الباحثون والعلماء (Erkutlu & Chafra, 2006).

ويُعتبر التغيير التنظيمي أمر حيوي بالنسبة للمنظمات من أجل البقاء، ولذلك ينبغي على الإدارة تحفيز الموظفين للتغيير التنظيمي و زيادة التزامهم ويحدث ذلك من خلال إعداد العناصر الأساسية اللازمة لزيادة استعداد الموظفين للتغيير، وهذا الاستعداد من شأنه أن يؤثر إيجابياً على نجاح برنامج التغيير التنظيمي (Alabrrow & Abrishamkar, 2013).

وتعرض هذه الدراسة المبررات التي تدعم الرأي القائل بأن المنظمات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار استخدام مصادر القوة في مبادرات التغيير التنظيمي، وقد درست البحوث السابقة دور القوة في الجهود المبذولة للتغيير التنظيمي، وتشير هذه الأبحاث إلى أنه يجب على المنظمات التعرف على المصادر المختلفة للقوة التي تؤثر في نجاح مبادرات التغيير التنظيمي، كما يجب على المديرين فهم مصادر القوة الشخصية وكيفية توظيف هذه المصادر للتأثير على تجاح استراتيجيات قيادة التغيير التنظيمي (Eastroni, 2003).

ويتناول الباحثون في هذه الدراسة تحديد العلاقة بين مصادر القوة واستراتيجية قيادة التغيير العقلانية التجريبية بالتطبيق على مطعمي المدارس الحكومية بمدينة المنصورة وتشير المراجعة المبدئية للدراسات السابقة إلى أنه لا توجد دراسة تناولت العلاقة بين مصادر القوة واستراتيجية قيادة التغيير العقلانية التجريبية.

الإطار النظري:

وعرض الباحثون مفهوم الدراسة من حيث المفهوم و أبعاده في ضوء الدراسات السابقة المرتبطة بها على النحو التالي:

مصادر القوة:

التأكيد على مصادر القوة يجب [illegible] على مفهوم القوة، حيث [illegible] French & Raven (1959) [illegible] قدرة الشخص المؤثر (أ) على [illegible] التأثير في سلوكيات وأراء [illegible] ومعتقدات الشخص [illegible] من التأثير (ب) باستخدام [illegible] المتاحة له (Wilson et al.,

[illegible]

تتعدد المصادر التي تعتمد [illegible] القوة في الظهور بمعنى أن من [illegible] تلك المصادر تتحقق له القوة [illegible]، ويجب على المدير أن يتمسك [illegible] المصادر بالقدر المناسب على أن [illegible] استخدامها في المواقف المختلفة [illegible] ٢٠٠٥). ويمكن تعريف [illegible] مصادر القوة باعتبارها الموارد [illegible] الخاص التي يمتلكها شخص ما [illegible] القدرة على التأثير في الآخرين [illegible] (Gupta & Sharma, [illegible]). حيث [illegible] العديد من التقسيمات والتصنيفات [illegible] لمصادر القوة وقد تم تصنيف [illegible] القوة وفقاً للترتيب الزمني [illegible] ويمكن تناولها كما يلي:

تصنيف French and Raven (1959) and Raven (1965): يتكون هذا التصنيف من ستة مصادر هي قوة المكافأة، قوة العقاب، قوة الشرعية، قوة المرجعية، قوة الخبرة، قوة المعلومات (Lo & Ramayah, 2011).

تصنيف Yukl and Falbe (1991): يعتمد هذا التصنيف على التصنيف السابق له حيث اعتمد على مصادر القوة الموجودة في النموذج الأصلي وبالإضافة إلى المصادر السابقة تم إضافة مصدرين هما قوة الإقناع و الكاريزما (Yukl & Falbe, 1991).

تصنيف Finkelstein (1992): يعد هذا التصنيف مختلفاً عن غيره من التصنيفات السابقة حيث تم تطوير ووضع مؤشرات موضوعية لمصادر القوة من خلال تقسيمها إلى أربعة مصادر هي: القوة الهيكلية و قوة الملكية و قوة الخبرة و قوة المكانة (Grabke & Mejia, 2002).

تصنيف Raven (1992, 1993): في هذا التصنيف أربعة عشر مصدراً كالتالي قوة المكافأة (شخصية/غير شخصية)، وقوة العقاب (شخصية/غير شخصية)، وقوة الشرعية (الموقف/ المعاملة بالمثل/الإنصاف/التبعية)، وقوة الخبرة (الإيجابية/ السلبية)،

وقوة المرجعية (الإيجابية/ السلبية)، وقوة المعلومات (المباشرة/ غير المباشرة) (Erchul et al., 2004).

تصنيف Raven et al. (1998) :

يعتبر هذا التصنيف أحدث تصنيف مطور لمصادر القوة حيث أنه مشابه للتصنيف السابق ولكن الفرق هنا يكمن في اختلافين أساسيين هما:

الأول: أن هذا التصنيف يحتوى على ١١ مصدر وليس ١٤ مصدر كما فى التصنيف السابق حيث تم استبعاد قوة الخبرة السلبية و قوة المرجعية السلبية و قو المعلومات غير المباشرة لأنه يصعب وضع تصورات ملموسة أو عملية لها وبالتالى يصعب قياسها (Getty & Erchul, 2009).

الثانى: تقسيم مصادر القوة - ١١ مصدر- إلى مصدرين هما مصادر القوة (الناعمة/ الصلبة) (Pierro et al., 2008; Erkutlu et al., 2011; Pierro et al., 2012a; Pierro et al., 2012b; Aiello et al., 2013; Bélanger et al., 2014; Bélanger et al., 2015a; Bélanger et al., 2015b).

وسيعرض الباحثون لهذا التصنيف بشئ من التفصيل على النحو الآتي:

أ. مصادر القوة الصلبة:

Harsh power bases

يقيد استخدام المديرين لمصادر القوة الصلبة من حرية المرؤوسين في قبول أو رفض الأوامر المطلوبة (Pierro et al., 2012b)، ولذلك فإن استخدام المديرين لمصادر القوة الصلبة يركز على التبعية والخضوع بدلاً من القبول الطوعي والاختياري للأوامر (Gupta & Sharma, 2008).

وتميل مصادر القوة الصلبة لأن تكون أكثر علانية وتأديبية وعقابية (Bélanger et al., . 2015b). وقسم الباحثون مصادر القوة الصلبة إلى سبعة مصادر هى: (Pierro et al., 2008; Erkutlu et al., 2011; Pierro et al., 2012a; Pierro et al., 2012b; Aiello et al., 2013; Bélanger et al., 2014; Bélanger et al., 2015a; Bélanger et al., 2015b)

قوة المكافأة:

تنبع قوة الشخص في هذه الحالة من قدرته على التحكم في منح المكافآت والمزايا والمنافع للمرؤوسين لحفزهم على أداء المزيد من العمل وبذل الجهود الإضافية، وهو بذلك

التحكم في سلوك الآخرين من خلال توزيع أو إمساك هذه الحوافز وتتأثر قوة القوة بحجم المكافأة واحتمال الحصول عليها، ومن المنطقي القول إنه كلما زادت المكافأة زادت القوة المترتبة عنها (نجم، ٢٠٠٥). ويتم التمييز بين نوعين من قوة المكافأة هما:

قوة المكافأة الشخصية:

تنبع هذه القوة من قدرة الشخص المؤثر (أ) على منح الشخص المستهدف من التأثير (ب) شكلاً من أشكال المكافأة المعنوية في حالة الامتثال له، وتظهر هذه القوة في صورة تعزيزات شخصية إيجابية كالاستحسان اللفظي، المجاملات، الإشادة، القبول الشخصي، المدح والثناء (Raven, 1992; Raven, 1993; Erchul & Raven, 1997).

قوة المكافأة غير الشخصية:

تنبع هذه القوة قدرة الشخص المؤثر (أ) على منح الشخص المستهدف من التأثير (ب) مكافآت مادية ملموسة في حالة الامتثال له، وتظهر هذه القوة في صورة موارد مادية مثل: وعود للترقية وزيادة في الأجور والحصول على الجوائز والمكافآت (Raven, 1992; Raven, 1993; Erchul & Raven, 1997).

قوة العقاب:

تعتمد هذه القوة على القدرة على توقيع العقاب أو التهديد باستخدامه، وتبدأ قوة العقاب من المنزل حينما يعاقب الأباء الأبناء أو يهددون بعقابهم، ونفس الأمر بالنسبة للمدير مع موظفيه. وتتوقف كفاءة هذا النوع من القوة على ملاحظة السلوك حتى يمكن التعرف على السلوك غير المرغوب فيه والذي يتطلب العقاب المناسب معه (نجم، ٢٠٠٥). ولذلك يتم التمييز بين نوعين من قوة العقاب هما:

٣. قوة العقاب الشخصي

تنبع هذه القوة من قدرة الشخص المؤثر (أ) على معاقبة الشخص المستهدف من التأثير (ب) بتهديدات وعقوبات معنوية في حالة عدم الامتثال له، وتظهر هذه القوة في صورة: الاستنكار، الرفض، التوبيخ، اللوم، سوء المعاملة، عبارات الذم

والقدح (Raven, 1992; Raven, 1993; Erchul & Raven, 1997).

٤. **قوة العقاب غير الشخصي:**

تعنى هذه القوة قدرة الشخص المؤثر (أ) على معاقبة الشخص المستهدف من التأثير (ب) بتهديدات وعقوبات مادية ملموسة في حالة عدم الامتثال له، وتظهر هذه القوة في صورة: تهديدات مادية، فرض الغرامات المالية، الإقالة (Raven, 1992,1993; Erchul & Raven, 1997).

٥. **القوة الشرعية للمعاملة بالمثل:**

وتنشأ هذه القوة من القاعدة الاجتماعية التي تتطلب من الشخص الزامية الشعور بالامتثال المتبادل للشخص الذي قدم له أعمال إيجابية ومفيدة (Pierro et al., 2012b).

حيث يلتزم الشخص المستهدف من التأثير (ب) بالامتثال لأوامر الشخص المؤثر(أ) بحكم ما قدمه له من أشياء إيجابية، وقد قام Kotter باستعراض سلسلة من الدراسات الخاصة بهذا الموضوع واستنتج أن وجود شعور بالالتزام المتبادل يعتبر وسيلة لاكتساب القوة والمحافظة عليها (Raven et al., 1998).

٦. **القوة الشرعية للإنصاف:**

وتنبع هذه القوة من القاعدة الاجتماعية التعويضية التي تتطلب من الشخص الزامية الشعور بالامتثال للشخص الذي يعاني بسببه ويلحق به الضرر (Pierro et al., 2012b). حيث يلتزم الشخص المستهدف من التأثير (ب) بالاستجابة لأوامر الشخص المؤثر (أ) لتعويضه عن العمل الشاق الذي قام به في الماضي أو عن الضرر الذي ألحقه به (Raven et al., 1998).

٧. **قوة الموقف الشرعية:**

وهي تلك القوة المستمدة من المنصب الذي يشغله الشخص بحكم مركزه أو وظيفته في المنظمة وتأتى هذه القوة من أعلى بقرار التعيين فى المنصب حيث ينصاع المرؤوسين لأوامرهم خوفاً من السلطة وخصوصاً حينما يكون جديداً فى المنظمة أو جديداً فى المنصب حتى يثبت ذاته أمام جميع مرؤوسيه (نجم، ٢٠٠٥).

وتظهر هذه القوة في صورة: شرعية ضابط الشرطة في إعتقال

الاقتداء بها أو الرجوع إليها في مواقف معينة، وفي مجال العمل يستطيع المرؤوسون طاعة الرؤساء بناء على الثقة والاحترام المتزايد لهم وكذلك الحب والقدوة المتغلغلة فيهم (نجم، ٢٠٠٥).

كما يحتذي الشخص المستهدف من التأثير (ب) بالشخص المؤثر (أ) ويحاول التقرب منه لأنه معجب به ويحترمه (Rahim et al., 2001).

٤. **القوة الشرعية للتبعية:**

تقوم هذه القوة على قاعدة المسؤولية الاجتماعية التي تلزم الشخص المستهدف من التأثير(ب) بمساعدة الشخص المؤثر (أ) الذي يحتاج إلى المساعدة والعون، وأحياناً ما تسمى هذه القوة بـ " قوة العاجزين " وغالبا ما يتم استخدام هذه القوة من قبل الإناث (Raven et al., 1998; Pierro et al., 2012b).

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة تصنيف Raven et al., 1998، وفيما يلي عرض لأهم ماتوصلت إليه بعض هذه الدراسات:

- اتفاق كثير من الدراسات على تقسيم مصادر القوة إلى مصادر قوة ناعمة ومصادر قوة صلبة ولكن يبقى الاختلاف في عناصر كل مصدر حسب اختلاف الدراسة والثقافة (Gupta & Sharma, 2008)، ويتم التمييز بين مصادر القوة الصلبة ومصادر القوة الناعمة بمقدار الحرية التي يشعر بها **الشخص المستهدف من التأثير(ب)** في الاختيار أو عدم الامتثال **للشخص المؤثر(أ)** (Pierro et al., 2012b).
- يستخدم المشرفون مصادر القوة الناعمة مع المرؤوسين أكثر من استخدامهم لمصادر القوة الصلبة (Erchul et al., . 2000; Erchul et al., 2001).
- يستخدم المشرفون مصادر القوة الناعمة مع المرؤوسين الإناث أكثر من استخدامها مع المرؤوسين الذكور (Erchul et al., 2000; Wilson et al., 2008).
- يرى المرؤوسين أن المشرفين أكثر إمكانية لاستخدام **قوة المعلومات، قوة الخبرة، قوة المرجعية** بالترتيب أكثر من باقي

المصادر الأخرى، لاسيما أنها فعالة في امتثال المرؤوسين (Wilson et al., 2008)

ومما سبق يخلص الباحثون إلى أن مصادر القوة تنقسم إلى:

مصادر القوة الصلبة: تتكون من سبعة مصادر هى **قوة المكافأة الشخصية ، قوة المكافأة غير الشخصية، قوة العقاب الشخصي، قوة العقاب غير الشخصي، القوة الشرعية للمعاملة بالمثل، القوة الشرعية للإنصاف، قوة الموقف الشرعية.**

مصادر القوة الناعمة: تتكون من أربعة مصادر هى **قوة المعلومات، قوة الخبرة، قوة المرجعية، قوة الشرعية للتبعية.**

ويتشابه هذا التقسيم مع أكثر من دراسة سابقة وأحدث هذه التقسيمات الموجودة في الدراسات السابقة ومنها دراسة (Pierro et al., 2008; Erkutlu et al., 2011; Pierro et al., 2012a; Pierro et al., 2012b; Aiello et al., 2013; Bélanger et al., 2014; Bélanger et al., . 2015a; Bélanger et al., (2015b

(١) استراتيجية قيادة التغيير العقلانية التجريبية:

يتم تنفيذ التغيير التنظيمي المخطط باستخدام تكتيكات واستراتيجيات مختلفة، ومن خلال الدراسة الدقيقة للعديد من استراتيجيات التغيير وجد الباحثون أن أفضل تصنيف لاستراتيجيات قيادة التغيير المخطط هو تقسيم Chin and Benne (1961) الذي يتكون من ثلاث استراتيجيات هي: استراتيجية قيادة التغيير العقلانية التجريبية (القائمة على المعلومات)، واستراتيجية قيادة التغيير التعليمية المعيارية (القائمة على المشاركة)، واستراتيجية قيادة التغيير بالقوة القسرية (القائمة على القوة) (Szabla et al., 2007).

ويركز الباحثون في هذا البحث على الاستراتيجية العقلانية التجريبية حيث أن هذه الاستراتيجية تعتمد على المعلومات واستخدام العقل والمنطق لإدخال التغيير في المنظمة. وفيما يلي عرض لاستراتيجية قيادة التغيير العقلانية التجريبية:

وتسمى هذه الاستراتيجية "نهج التغيير القائم على المعلومات"

(Smith, 2013)، وتفترض هذه الاستراتيجية أن الموظفين يسترشدون بالمنطق واستخدام العقل في اتخاذ القرارات التي من شأنها أن ترشدهم للتحليل الرشيد العقلاني في تغييرهم لسلوكهم، كما تسعى هذه الاستراتيجية لتوفير البحث والتعلم لدفع الموظفين إلى تبني التقنيات والأساليب القائمة على المعرفة، ومن ممارسات هذه الاستراتيجية تدريب الموظفين والمساواة في التعليم (Bonner et al., 2004).

مثال لذلك يتبني الموظف التغيير المقترح إذا كان له مبررات منطقية ويحقق له فوائد ومنافع، وتعتبر البحوث والدراسات العلمية والتعليم المستهدف منه نشر المعرفة يعتبر من أهم الطرق الرئيسية المستخدمة لتسهيل تنفيذ التغييرات، وفي هذه الاستراتيجية يتم التعاقد مع خبراء داخلياً أو خارجياً لتحليل إجراءات وعمليات المنظمة وجعلها أكثر كفاءة، ويقوم وكلاء التغيير بدعم من الخبراء بتعديل سلوكيات الموظفين بما يتفق مع المنطق (Choi & Ruona, 2011).

والقاعدة الأساسية التي تقوم عليها هذه الاستراتيجية هي استخدام العقل والمنطق للحث على التغيير، و توظيف العقل والمنطق لإحداث التغيير وعادةً ما يقوم بهذه التغييرات الخبراء الفنيين وينصح باستخدام هذه الاستراتيجية عند نشر تكنولوجيا جديدة في المنظمة أو عند إدخال تحسينات على العمليات داخل المنظمة (Szabla et al., 2014).

ومما سبق يتضح أن هذه الاستراتيجية تعتمد على بعض الخصائص وتتضمن التالي: (Devlin, 2015).

- نشر المعرفة بين الأفراد الموافقين والداعمين للتغيير.
- تحديد الموظفين المساهمين في نشر هذه المعرفة وصرف النظر عن الموظفين المعترضين على التغيير.
- الاعتماد على خبراء استشاريين قادرين على توصيل المعرفة.
- استخدام البيانات المستقاة من البحوث التطبيقية والعلمية لزيادة قبول التغيير.
- استخدام التفكير المثالي للتعبير عن تحسين الرؤية المستقبلية.

• توضيح المصطلحات والأسماء المنطقة بالتغيير وتصنيفها ودحض أي خرافات قد تترافق مع تلك المصطلحات والأسماء.

وفيما يلي عرض لأهم ماتوصلت إليه بعض الدراسات السابقة فيما يتعلق بالاستراتيجية العقلانية التجريبية:

توصلت دراسة (Szabla, 2007) إلى أن ٤٢,٧% من المشاركين في هذه الدراسة يرون أن الاستراتيجية العقلانية التجريبية هي التي يتم استخدامها لحثهم على تنفيذ التغيير داخل المنظمة، حيث يرى المشاركين في هذه الدراسة أن الاستراتيجية العقلانية التجريبية سوف تؤثر على اتجاهتهم المعرفية نحو التغيير أكثر مما تؤثر على اتجاهتهم العاطفية واتجاهتهم السلوكية نحو التغيير.

وتوصلت دراسة (Devlin, 2013) إلى أن ٣٠,٥% من المشاركين في هذه الدراسة يرون أن الاستراتيجية العقلانية التجريبية هي التي يتم استخدامها لحثهم على تنفيذ التغيير داخل المنظمة،، حيث يرى المشاركين أن الاستراتيجية العقلانية التجريبية سوف تؤثر على اتجاهاتهم المعرفية واتجاهاتهم العاطفية نحو التغيير أكثر مما تؤثر على اتجاهاتهم السلوكية نحو التغيير.

كما توصلت دراسة (Smith, 2013) إلى أنه لا يوجد دور للاستراتيجية العقلانية التجريبية كوسيط في العلاقة السلبية بين انعدام الأمن الوظيفي والالتزام العاطفي للتغيير، حيث أن هذه العلاقة سوف تكون أقل سلبية عندما تستخدم الاستراتيجية العقلانية التجريبية كوسيط بشكل مرتفع. وأيضاً تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الاستراتيجية العقلانية التجريبية تلعب كمتغير وسيط دوراً جزئياً في العلاقة الإيجابية بين انعدام الأمن الوظيفي ومقاومة التغيير (العاطفي، المعرفي، السلوكي)، حيث أن هذه العلاقة سوف تكون أقل إيجابية عندما تستخدم الاستراتيجية العقلانية التجريبية كوسيط بشكل مرتفع.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

١. المساهمة في سد الفجوة العلمية في الدراسات السابقة التي تناولت مصادر القوة و دراسة العلاقة بين

مصادر القوة والاستراتيجية العقلانية التجريبية.

٢. التعرض لمجال بحثي جديد يحتاج إلى المزيد من الإثراء والإضافة خاصة في الدراسات العربية وهو العلاقة بين مصادر القوة و والاستراتيجية العقلانية التجريبية.

٣. التعرف على مصادر اكتساب القوة وتفعيلها لتحسين استخدام والاستراتيجية العقلانية التجريبية.

٤. تقسيم مصادر القوة إلى مصادر القوة الصلبة ومصادر القوة الناعمة وهو ما لم يتطرق إليه أحد في الدراسات العربية على حد علم الباحثين.

الأهمية التطبيقية:

١. مساعدة مديري المدارس في وضع إطار متكامل لعملية التغيير التنظيمي التي تعتبر ضرورة لضمان استمرارها ونموها في ظل مناخ تنافسي خاصة بعد إنشاء المدارس الخاصة كمنافس قوي للمدارس الحكومية.

٢. يعد استكمالاً للدراسات السابقة بالتطبيق على البيئة المصرية وخاصة في المدارس الحكومية بمدينة المنصورة التي تعاني من قصور شديد فيما يتعلق بدراسات مصادر القوة.

٣. توفير المناخ التنظيمي المناسب والمقومات المادية والبشرية التي يمكن أن تدعم جهود التغيير التنظيمي بالمدارس الحكومية.

٤. مساعدة المديرين في التخفيف أو القضاء على تأثير النظم الروتينية والتنظيمية العتيقة التي تُعيق المعلمين من البدء في التغيير أو لعب دور مهم في التغيير.

مشكلة البحث:

يتضح من تحليل بعض الدراسات السابقة وجود فجوة بحثية حيث أنه لم يتم دراسة العلاقة بين مصادر القوة والاستراتيجية العقلانية التجريبية، ولتحديد طبيعة المشكلة قام الباحثون بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع بعض المديرين والمعلمين بالمدارس الحكومية في مدينة المنصورة وقد أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية: **وجود قصور في استخدام المديرين لبعض مصادر القوة وتباين آراء المعلمين حول استخدام مصادر القوة في المدارس.**

وأعلنت النتائج السابقة الباحثون طرح التساؤلات البحثية الآتية:

- هل يوجد ارتباط معنوي بين مصادر القوة والاستراتيجية العقلانية التجريبية؟
- هل يوجد تأثير معنوي لمصادر القوة على الاستراتيجية العقلانية التجريبية؟
- هل توجد فروق معنوية بين آراء المعلمين وفقاً للنوع (ذكر/أنثى) فيما يتعلق بمصادر القوة الناعمة؟
- هل توجد فروق معنوية بين آراء المعلمين وفقاً للنوع (ذكر/أنثى) فيما يتعلق بمصادر القوة الصلبة؟
- هل توجد فروق معنوية بين آراء المعلمين وفقاً للنوع (ذكر/أنثى) فيما يتعلق بالاستراتيجية العقلانية التجريبية؟
- هل توجد فروق معنوية بين متوسط آراء المعلمين تجاه مصادر القوة الناعمة ومتوسط آراء المعلمين تجاه مصادر القوة الصلبة؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد نوع وقوة الارتباط بين مصادر القوة والاستراتيجية العقلانية التجريبية.
٢. تحديد تأثير مصادر القوة على الاستراتيجية العقلانية التجريبية.
٣. التعرف على الفروق بين آراء المعلمين وفقاً للنوع (ذكر/أنثى) فيما يتعلق بمصادر القوة الناعمة.
٤. التعرف على الفروق بين آراء المعلمين وفقاً للنوع (ذكر/أنثى) فيما يتعلق بمصادر القوة الصلبة.
٥. التعرف على الفروق بين آراء المعلمين وفقاً للنوع (ذكر/أنثى) فيما يتعلق بالاستراتيجية العقلانية التجريبية.
٦. تحديد الفروق بين متوسطى آراء المعلمين تجاه (مصادر القوة الناعمة/مصادر القوة الصلبة).

فروض الدراسة :

١. يوجد ارتباط معنوي بين مصادر القوة والاستراتيجية العقلانية التجريبية.
٢. يوجد تأثير معنوي لمصادر القوة على الاستراتيجية العقلانية التجريبية.

٣. توجد فروق معنوية بين آراء المعلمين وفقاً للنوع (ذكر/أنثى) فيما يتعلق بمصادر القوة الناعمة.
٤. توجد فروق معنوية بين آراء المعلمين وفقاً للنوع (ذكر/أنثى) فيما يتعلق بمصادر القوة الصلبة.
٥. توجد فروق معنوية بين آراء المعلمين وفقاً للنوع (ذكر/أنثى) فيما يتعلق بالاستراتيجية العقلانية التجريبية.
٦. توجد فروق معنوية بين متوسط آراء المعلمين تجاه مصادر القوة الناعمة ومتوسط آراء المعلمين تجاه مصادر القوة الصلبة.

الطريقة البحثية:

أ.أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

البيانات الثانوية: وتتمثل في البيانات التي تم الحصول عليها من مراجعة الكتب والدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بهم بما يمكن الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.

البيانات الأولية: وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء من المعلمين محل الدراسة وتفريغها وتحليلها بما يمكن الباحث من اختبار صحة فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

ب.مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع المعلمين بالمدارس الحكومية التابعة لمدينة المنصورة والبالغ عددهم (١٤٥٦٢) موزعين على إدارة غرب وشرق المنصورة وذلك وفقاً لإحصائيات قسم الإحصاء بمديرية التربية والتعليم.

عينة الدراسة: تم اختيار **عينة عشوائية طبقية** ممثلة لمجتمع الدراسة على أساس التوزيع النسبي. وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج يسمى Sample Size Calculator وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ ١٤٥٦٢ مفردة، وعند مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ ± ٥%، وبإدخال هذه البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ عدد مفردات العينة ٣٧٥ مفردة موزعة على مجتمع الدراسة ويوضح الجدول رقم (١) توزيع مفردات العينة على المناطق محل الدراسة.

توزيع مفردات العينة على المناطق محل الدراسة وفقاً لمدارس الإدارة [illegible]

الإدارة	عدد مفردات العينة	الإجابات	الإجابات	الإجابات	الإجابات
إدارة شرق المنصورة	١٢٣	٢٣	٤٣	٢٢	٤٠
إدارة غرب المنصورة	٢٠٢	١٥	٥١	٤٠	٤٦
الإجمالي	٣٢٥	١٥١	٩٤	٥٢	٨٦

عدد المبحوثين اعتماداً على قيمة الإحصاء بودوية الدبية والمعايير ومخالفة المبحوثين

عينة مفردات العينة: تم جمع بيانات استخدام المقابلة الشخصية مع مفردات عينة الدراسة في المدارس محل الدراسة، حيث تم توزيع استمارة الاستقصاء وذلك حرصاً على تحقيق أكبر نسبة استجابة، وقد بلغت نسبة الاستجابة الكلية ٩٢,٨٪، وهي نسبة مقبولة، حيث بلغ عدد قوائم الاستقصاء المعلومة والصحيحة ٣١٥ قائمة، كما هو موضح في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

نسبة استجابة مفردات العينة

الإدارة	عدد مفردات العينة	القوائم الصحيحة	نسبة الاستجابة
إدارة شرق المنصورة	١٢٣	١٤٣	٩٥,٨٪
إدارة غرب المنصورة	٢٠٢	١٧٢	٨٥,١٪
الإجمالي	٣٢٥	٣١٥	٩٢,٨٪

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

٢- جمع البيانات الأولية:

اعتمد الباحثون في تجميع بياناتهم الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء قاموا بإعدادها لتحقيق أهداف هذا البحث في ضوء ما أسفرت عنه الدراسات السابقة وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسات الاستطلاعية، وتتضمن هذه القائمة مجموعة أسئلة لقياس متغيرات الدراسة كل:

المتغير المستقل: مصادر القوة: ويتم قياسه باستخدام مقياس (Raven et al., 1998)، ويتألف هذا المقياس من ٣٥ عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وقد ثبت صدق وثبات هذا المقياس وسبق استخدامه في العديد من الدراسات الخاصة بمصادر القوة ومنها دراسة كل من (Erchul et al., 2001; Erchul et al.

Gupta & Sharma, 2008; al., 2004; Wilson et al., 2008; Pierro et al., 2008; Getty & Erchul, 2009; Klocke, 2009 ; Erkutlu et al., 2011; Pierro et al., 2012a; Pierro et al., 2012b; Spino et al., 2013; Aiello et al., 2013; Bélanger et al., 2014; Bélanger et al., . 2015a; Bélanger et al., 2015b).

المتغير التابع: الاستراتيجية العقلانية التجريبية: ويتم قياسه باستخدام مقياس (Szabla, 2007)، ويتألف هذا المقياس من ٥ عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وقد ثبت صدق وثبات هذا المقياس وسبق استخدامه في العديد من الدراسات الخاصة بالاستراتيجية العقلانية التجريبية ومنها دراسة كل من (Szabla, 2007; Smith, 2013; Szabla et al., 2014; Devlin, 2015).

د. اختبارات الصدق والثبات:

(١) اختبار الصدق: يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، واعتمد الباحث في إجراء اختبار الصدق على كل من صدق المحتوى والصدق الذاتي كما يلي:

صدق المحتوى: تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على الأساتذة المشرفين على الدراسة وبعد إجراء التعديلات اللازمة تم عرضها على بعض المحكمين من السادة أساتذة إدارة الموارد البشرية، وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية. وقد أبدى هؤلاء المُحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء، وقام الباحثون بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات.

الصدق الذاتي: يستخدم لتأكيد صدق البناء والمحتوى، وقد تم حسابه عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول رقم (٣).

(٢)اختبار الثبات: يقصد بثبات الاستقصاء الاستقرار في نتائج قائمة الاستقصاء وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة تحت نفس الظروف والشروط وقد تحقق الباحث من ثبات قائمة الاستقصاء من خلال الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ (معامل

الاحصائية)، كما هو موضح في الجدول رقم (٣).

ويتبين من الجدول رقم (٣) أن معامل ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (٠,٨٧٤ - ٠,٩٠١)، وتعد هذه القيم مرتفعة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل اللاحقة.

وكما هو واضح فإن معدلات الثبات مرتفعة وفقاً لمعامل ألفا كرونباخ وهذا يعني ثبات وصدق محتوى قائمة الاستقصاء لجميع متغيرات الدراسة.

٥. أساليب تحليل البيانات:

اختبار الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ والتحليل الإحصائي الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) وتحليل الارتباط بمعامل ارتباط بيرسون وتحليل التباين في اتجاه واحد واختبار T-test وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج. وتم استخدام الحزمة الإحصائية التالية :

SPSS for Windows (22)

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا	معامل الصدق
مصادر القوة الناعمة	١٣	٠,٨٩٤	٠,٩٤٥
مصادر القوة الصلبة	٢٢	٠,٩٠١	٠,٩٤٩
مصادر القوة	٣٥	٠,٨٧٤	٠,٩٣٤
الاستجابة العلانية التجريبية	٥	٠,٨٦٤	٠,٩٢٩
المقياس ككل	٤٠	٠,٨٦٨	٠,٩٣١

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

نتائج الدراسة الميدانية:

أولا: التحليل الإحصائي الوصفي:

يظهر الجدول رقم (٤) نتائج التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية على أساس الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة.

مصادر القوة: يرى المعلمون أن المديرين قد استخدموا كل مصادر القوة بدرجة ما بين مرتفعة إلى فوق المتوسط وهي حسب الترتيب (قوة المرجعية، قوة المعلومات، القوة الشرعية للتبعية، قوة المكافأة الشخصية، قوة الخبرة، قوة الموقف

الشرعية، القوة الشرعية للإنصاف، قوة العقاب الشخصي، قوة المكافأة غير الشخصية، قوة العقاب غير الشخصي، القوة الشرعية للمعاملة بالمثل) وهى مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي (٤,٠١، ٣,٨٦، ٣,٨٤، ٣,٨٣، ٣,٦٤، ٣,٥١، ٣,٤٤، ٣,٣٥، ٣,٢٠، ٣,١٨، ٣,١٢)، أما فيما يتعلق بمصادر القوة الناعمة والصلبة فقد رأى المعلمون أن المديرين يستخدمون مصادر القوة الناعمة أكثر من استخدامهم لمصادر القوة الصلبة، حيث بلغ متوسط مصادر القوة الناعمة ٣,٨٥ بانحراف معياري ٠,٦٧ أما مصادر القوة الصلبة فبلغ المتوسط ٣,٣٨ والانحراف المعياري ٠,٦٦.

الاستراتيجية العقلانية التجريبية:

يرى المعلمون أن قادة التغيير قد استخدموا الاستراتيجية العقلانية التجريبية بدرجة فوق المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ٣,٣٥ درجة على مقياس ليكرت، وبلغ الانحراف المعياري لها ٠,٨٧.

جدول رقم (٤)

وصف آراء أفراد عينة الدراسة من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري

المتغيرات وأبعادها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قوة المرجعية	٤,٠١	٠,٨٢
قوة المعلومات	٣,٨٦	٠,٨٦
قوة الخبرة	٣,٦٤	٠,٩٦
القوة الشرعية للتبعية	٣,٨٤	٠,٨٧
مصادر القوة الناعمة	٣,٨٥	٠,٦٧
قوة المكافأة الشخصية	٣,٨٣	٠,٩٢
قوة المكافأة غير الشخصية	٣,٢٠	١,٠٢
قوة العقاب الشخصي	٣,٣٥	٠,٩١
قوة العقاب غير الشخصي	٣,١٨	١,١٥
القوة الشرعية للمعاملة بالمثل	٣,١٢	١,١١
القوة الشرعية للإنصاف	٣,٤٤	٠,٩٧
قوة الموقف الشرعية	٣,٥١	٠,٨٥
مصادر القوة الصلبة	٣,٣٨	٠,٦٦
مصادر القوة	٣,٥٦	٠,٤٨
الاستراتيجية العقلانية التجريبية	٣,٣٥	٠,٨٧

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ثانياً: اختبار فروض الدراسة:

اختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة: الذي ينص على وجود ارتباط معنوي إيجابي بين مصادر القوة والاستراتيجية العقلانية التجريبية.

وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول رقم (٥):

جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	الاستراتيجية العقلانية التجريبية
قوة المرجعية	**٠,٢٠
قوة المعلومات	**٠,٢١
قوة الخبرة	**٠,٢١
القوة الشرعية للتبعية	*٠,١٥
قوة المكافأة الشخصية	**٠,١٨
قوة المكافأة غير الشخصية	٠,٠٧
قوة العقاب الشخصي	-٠,١٠
قوة العقاب غير الشخصي	-٠,٠٧
القوة الشرعية للمعاملة بالمثل	-٠,٠٦
القوة الشرعية للإنصاف	-٠,٠٩
قوة الموقف الشرعية	-٠,١٢*

** معنوية عند مستوى ٠,٠١ * معنوية عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (٥) يتضح وجود **ارتباط معنوي إيجابي** بين الاستراتيجية العقلانية التجريبية وكل من: قوة المرجعية (ر=٠,٢٠)، قوة المعلومات (ر=٠,٢١)، قوة الخبرة (ر=٠,٢١)، قوة المكافأة الشخصية (ر=٠,١٨) وجميع هذه الارتباطات معنوية عند **مستوى معنوية** ٠,٠١، كما يوجد **ارتباط معنوي إيجابي** بين الاستراتيجية العقلانية التجريبية و القوة الشرعية للتبعية (ر=١٥) عند **مستوى معنوية** ٠,٠٥، ويوجد **ارتباط معنوي سلبي** بين الاستراتيجية العقلانية التجريبية وقوة الموقف الشرعية (ر=-٠,١٢) عند **مستوى معنوية** ٠,٠٥، في حين لا يوجد ارتباط معنوي بين الاستراتيجية العقلانية التجريبية وكل من: قوة

المكافأة غير الشخصية (ر=٠,٠٧)، قوة العقاب الشخصي (ر=-٠,١٠)، قوة العقاب غير الشخصي (ر=-٠,٠٧)، القوة الشرعية للمعاملة بالمثل (ر=-٠,٠٦)، القوة الشرعية للإنصاف (ر=-٠,٠٩).

اختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة: وينص هذا الفرض على وجود تأثير معنوي لمصادر القوة على الاستراتيجية العقلانية التجريبية.

وقام الباحثون بإجراء تحليل انحدار متعدد متدرج حيث تم إدخال المتغيرات المستقلة والتي تشمل مصادر القوة والمتغير التابع المتمثل في الاستراتيجية العقلانية التجريبية، وقد أجري التحليل على مرحلتين، في المرحلة الأولى تم إدخال المتغيرات بطريقة (Enter) للتأكد من معنوية النموذج ككل، وفي المرحلة الثانية تم إدخال المتغيرات بطريقة (Stepwise)، وكانت نتائج التحليل كما هو موضح بالجدول رقم (٦)، حيث يتضح:

في الخطوة الأولى باستخدام طريقة (Enter): ثبتت معنوية نموذج الانحدار ككل عند مستوى معنوية ٠,٠١ حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٢,٩١ عند درجات حرية (١١، ٣٠٣)، وكان معامل التحديد للنموذج ٩,٦% وهذا يعني أن النموذج ككل يفسر ٩,٦% فقط من التغير في الاستراتيجية العقلانية التجريبية والباقي يرجع لمتغيرات أخري لم تشملها الدراسة.

في الخطوة الثانية باستخدام طريقة (Stepwise) : أبقى النموذج على ثلاثة مصادر من مصادر القوة وهم: قوة المعلومات وقوة المكافأة الشخصية وقوة الخبرة، حيث اتضح أن قوة المعلومات هي الأكثر تأثيراً على الاستراتيجية العقلانية التجريبية تليها قوة المكافأة الشخصية ثم قوة الخبرة في التأثير حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٨,٤٤ عند مستوى معنوية ٠,٠١ ودرجات حرية (٣ ، ٣١١)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ٧,٥% وهذا يعني أن قوة المعلومات وقوة المكافأة الشخصية وقوة الخبرة يفسران معاً ٧,٥% فقط من التغير في الاستراتيجية العقلانية التجريبية، أما باقى مصادر القوة والتي تشمل: قوة المرجعية والقوة الشرعية للتبعية وقوة المكافأة غير الشخصية وقوة العقاب

الشخصي وقوة العقاب غير الشخصي و القوة الشرعية للمعاملة بالمثل والقوة الشرعية للإنصاف وقوة شرعية الموقف ليس لهم أى تأثير معنوي على الاستراتيجية العقلانية التجريبية كمتغير تابع.

جدول رقم (٦)

معاملات الارتباط المتعدد ومعامل التحديد وفقاً لتحليل الانحدار لمصادر القوة

المرحلة معاملات النموذج	الأولى للنموذج ككل	الثانية المتغيرات المؤثرة (المعلومات والمكافاة الشخصية والخبرة)
معامل الارتباط (R)	٠,٣٠٩	٠,٢٧٤
معامل التحديد (R2)	%٩,٦	%٧,٥
F المحسوبة	٢,٩١	٨,٤٤
درجات حرية	(١١ ، ٣٠٣)	(٣ ، ٣١١)
مستوى المعنوية	٠,٠٠١	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الملاحظ: تحسن جودة ومعنوية النموذج باستخدام طريقة (Stepwise) التي أبقت على قوة المعلومات وقوة الخبرة حيث ارتفعت قيمة F المحسوبة من ٢,٩١ إلى ٨,٤٤ بعد أن استبعد النموذج باقي مصادر القوة الناعمة التي ليس لها تأثير معنوي.

اختبار صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة: وينص هذا الفرض على وجود فروق معنوية بين آراء المعلمين وفقاً للنوع (ذكر/أنثى) فيما يتعلق بمصادر القوة الناعمة.

ولاختبار الفرض الثالث، قام الباحثون بإجراء تحليل للتباين في اتجاه واحد ، ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج هذا التحليل حيث **توجد فروق معنوية** بين المعلمين الذكور والمعلمات الإناث فيما يتعلق بآرائهم تجاه استخدام المديرين لمصادر القوة الناعمة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ٢٢,١٤ وهى معنوية عند مستوى ٠,٠١، وهذا يعنى أن اختلاف النوع (ذكر/ أنثى) يؤثر معنوياً في آراء المعلمين تجاه استخدام المديرين لمصادر القوة الناعمة، وعلى ذلك يمكن القول أن المديرين يستخدمون مصادر القوة الناعمة مع المعلمات الإناث بمتوسط ٤,٠١ أكثر من استخدامها مع المعلمين الذكور بمتوسط ٣,٦٦.

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل التباين وفقاً للمتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة

المتغير	الخصائص	عدد المفردات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
مصادر القوة الناعمة	ذكر	١٣٩	٢٢,١٤	٠,٠١
	أنثى	١٧٦		
مصادر القوة الصلبة	ذكر	١٣٩	٤,٢٨	٠,٠٥
	أنثى	١٧٦		
الاستراتيجية العقلانية التجريبية	ذكر	١٣٩	١٦,١٥	٠,٠١
	أنثى	١٧٦		

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

اختبار صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة: وينص هذا الفرض على وجود فروق معنوية بين آراء المعلمين وفقاً للنوع (ذكر/أنثى) فيما يتعلق بمصادر القوة الصلبة.

ولاختبار الفرض الرابع، قام الباحثون بإجراء تحليل للتباين في اتجاه واحد، ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج هذا التحليل حيث **توجد فروق معنوية** بين المعلمين الذكور والمعلمات الإناث فيما يتعلق بآرائهم تجاه استخدام المديرين لمصادر القوة الصلبة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ٤,٢٨ وهي معنوية عند مستوى ٠,٠٥، وهذا يعني أن اختلاف النوع (ذكر/ أنثى) يؤثر معنوياً في آراء المعلمين تجاه استخدام المديرين لمصادر القوة الصلبة، وعلى ذلك يمكن القول أن المديرين يستخدمون مصادر القوة الصلبة مع المعلمين الذكور بمتوسط ٣,٤٦ أكثر من استخدامها مع المعلمات الإناث بمتوسط ٣,٣١.

اختبار صحة الفرض الخامس من فروض الدراسة: وينص هذا الفرض على وجود فروق معنوية بين آراء المعلمين وفقاً للنوع (ذكر/أنثى) فيما يتعلق بالاستراتيجية العقلانية التجريبية.

ولاختبار الفرض الخامس، قام الباحثون بإجراء تحليل للتباين في اتجاه واحد، ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج هذا التحليل حيث **توجد فروق معنوية** بين المعلمين الذكور والمعلمات الإناث فيما يتعلق بآرائهم تجاه استخدام قادة التغيير للاستراتيجية

العقلانية التجريبية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ١٦,١٥ وهي معنوية عند مستوى ٠,٠١، وهذا يعني أن اختلاف النوع (ذكر/ أنثى) يؤثر معنوياً في آراء المعلمين تجاه استخدام قادة التغيير للاستراتيجية العقلانية التجريبية، وعلى ذلك يمكن القول أن قادة التغيير يستخدمون الاستراتيجية العقلانية التجريبية مع المعلمات الإناث بمتوسط ٣,٥٢ أكثر من استخدامها مع المعلمين الذكور بمتوسط ٣,١٣.

اختبار صحة الفرض السادس من فروض الدراسة: وينص هذا الفرض على وجود فروق معنوية بين متوسط آراء المعلمين تجاه مصادر القوة الناعمة ومتوسط آراء المعلمين تجاه مصادر القوة الصلبة.

ولاختبار هذه الفروق قام الباحثون باستخدام اختبار **T-Test** ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج هذا التحليل، حيث **توجد فروق معنوية** عند مستوى ٠,٠١ بين متوسطات آراء المعلمين تجاه (مصادر القوة الناعمة/ مصادر القوة الصلبة)، وذلك لصالح مصادر القوة الناعمة، بمعنى أن متوسط آراء المعلمين تجاه مصادر القوة الناعمة البالغ ٣,٨٥ يختلف معنوياً عن متوسط آراء المعلمين تجاه مصادر القوة الصلبة البالغ ٣,٣٨.

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار T-Test لمصادر القوة (الناعمة/الصلبة)

بيان	قيمة t المحسوبة	المتوسط		المعنوية
		الناعمة	الصلبة	
مصادر القوة الناعمة / مصادر القوة الصلبة	٨,٩١	٣,٨٥	٣,٣٨	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ملخص النتائج والتوصيات:

أولاً: ملخص النتائج:

١. يرى المعلمون أن المديرين قد استخدموا كل مصادر القوة بدرجة ما بين مرتفعة إلى فوق المتوسط وهي حسب الترتيب (قوة المرجعية، قوة المعلومات، القوة الشرعية للتبعية ، قوة المكافأة الشخصية، قوة الخبرة، قوة الموقف الشرعية، القوة الشرعية للإنصاف، قوة العقاب الشخصي، قوة المكافأة غير الشخصية، قوة العقاب غير الشخصي، القوة

الشرعية للمعاملة بالمثل) وهى مرتبة تنازلياً، أما فيما يتعلق بمصادر القوة الناعمة والصلبة فقد رأى المعلمون أن المديرين يستخدمون مصادر القوة الناعمة **أكثر** من استخدامهم لمصادر القوة الصلبة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (Wilson, et al., 2008; Gupta and Sharma , 2008; Pierro et al., 2012a; Pierro et al., 2012b; Aiello et al., 2013; Anderson and Levitt, 2015).

٢. يتضح وجود **ارتباط معنوي إيجابي** بين الاستراتيجية العقلانية التجريبية وكل من: قوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة الخبرة، قوة المكافأة الشخصية والقوة الشرعية للتبعية، كما يوجد **ارتباط معنوي سلبي** بين الاستراتيجية العقلانية التجريبية وقوة الموقف الشرعية، في حين **لا يوجد** ارتباط معنوي بين الاستراتيجية العقلانية التجريبية وكل من: قوة المكافأة غير الشخصية، قوة العقاب الشخصي، قوة العقاب غير الشخصي، القوة الشرعية للمعاملة بالمثل، القوة الشرعية للإنصاف.

٣. **تعتبر قوة المعلومات وقوة المكافأة الشخصية وقوة الخبرة** بالترتيب هى مصادر القوة الوحيدة التي **تؤثر معنوياً** على المتغير التابع الاستراتيجية العقلانية التجريبية، وبلغ معامل التحديد لهم ٧,٥% فقط، في حين لا يوجد تأثير معنوي لباقى مصادر القوة التي يشملها النموذج على الاستراتيجية العقلانية التجريبية.

٤. **تختلف** آراء المعلمين تجاه استخدام المديرين لمصادر القوة الناعمة باختلاف النوع (ذكر/أنثى)، ويظهر هذا الاختلاف في أن المديرين يستخدمون مصادر القوة الناعمة مع المعلمات الإناث أكثر من استخدامها مع المعلمين الذكور.

٥. **تختلف** آراء المعلمين تجاه استخدام المديرين لمصادر القوة الصلبة باختلاف النوع (ذكر/أنثى)، ويظهر هذا الاختلاف في أن المديرين يستخدمون مصادر القوة الصلبة مع المعلمين الذكور أكثر من استخدامها مع المعلمات الإناث.

٦. تختلف آراء المعلمين تجاه استخدام قادة التغيير للاستراتيجية العقلانية التجريبية باختلاف النوع (ذكر/أنثى)، ويظهر هذا الاختلاف في أن قادة التغيير يستخدمون الاستراتيجية العقلانية التجريبية مع المعلمات الإناث أكثر من استخدامها مع المعلمين الذكور.

٧. توجد فروق معنوية بين متوسطات آراء المعلمين تجاه (مصادر القوة الناعمة/ مصادر القوة الصلبة)، وذلك لصالح مصادر القوة الناعمة، بمعنى أن متوسط آراء المعلمين تجاه مصادر القوة الناعمة يختلف معنوياً عن متوسط آراء المعلمين تجاه مصادر القوة الصلبة.

ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة تدريب المديرين في المدارس على فهم طبيعة اكتساب مصادر القوة وكيفية ممارستها في الواقع العملي وآليات تنفيذها بما يؤدي إلى تحسين طريقة أدائهم.

٢. ضرورة مراعاة الاختلافات في آراء المعلمين عند استخدام مصادر القوة الناعمة والصلبة.

٣. ضرورة مراعاة الاختلافات بين آراء المعلمين الذكور والمعلمات الأناث فيما يتعلق باستخدام المديرين لمصادر القوة الناعمة والصلبة والاستراتيجية العقلانية التجريبية.

٤. يوصي الباحثون المديرين بزيادة استخدام مصادر القوة الناعمة والتقليل من استخدام مصادر القوة الصلبة وتنفيذ ذلك من خلال القيام بالآتي: (زيادة الاحترام والثقة المتبادلة وتقليل الخلافات مع المعلمين وزيادة التعاون معهم، عمل تقييم جيد يؤدي إلى زيادة مكافآت المعلمين ومساعدتهم في الحصول على منافع خاصة وترقية).

٥. يوصي الباحثون قادة التغيير بزيادة استخدامهم للاستراتيجية العقلانية التجريبية ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال القيام بالآتي: (استخدام هذه الاستراتيجية عند نشر تكنولوجيا جديدة في المنظمة أو عند إدخال تحسينات جديدة على العمليات داخل المنظمة والتركيز على الحقائق عند الترويج لفوائد التغيير،

الاعتماد على خبراء استشاريين قادرين على توصيل المعرفة).

٦. يحتاج الأمر إلى إجراء المزيد من الدراسات لتحديد طبيعة العلاقة بين مصادر القوة والاستراتيجية العقلانية التجريبية في مجالات تطبيقية أخرى صناعية وخدمية، حيث أن معامل التفسير للعلاقة لم يتعد ٧,٥%.

قائمة المراجع

نجم، عبد الحكيم أحمد (٢٠٠٥)، **أصول الإدارة** ، (المنصورة: جامعة المنصورة ، جهاز نشر الكتاب الجامعى).

Aguinis, H., Ansari, M.A., Jayasingam, S., & Aafaqi, R. (2008). Perceived Entrepreneurial Success and Social Power. ***Management Research***, 6(2), 121–137.

Aiello, A., Pratto, F., & Pierro, A. (2013). Framing Social Dominance Orientation and Power in Organizational Context. ***Basic and Applied Social Psychology***, 35(5), 487-495.

Alabrrow, H. A. & Abrishamkar, M. (2013). Individual Differences as a Moderator of the Effect of Organisational Commitment on Readiness for Change: A Study of Employees in the Higher Education Sector in Iraq. ***International Journal of Management***, 30(4), 294-309.

Armenakis, A., Harris, S., & Feild, H. (1999). Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives. In R. Golembiewski (Ed.), ***Handbook of organizational behavior***. New York: Marcel Dekker.

Bélanger, J. J., Pierro, A., & Kruglanski, A. W. (2015a). Social power tactics and subordinates' compliance at work: The role of need for cognitive closure.***Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology,*** *65*(4), 163-169.

Bélanger, J. J., Pierro, A., Barbieri, B., De Carlo, N. A., Falco, A., & Kruglanski, A. W. (2015b). One size doesn't fit all: the influence of supervisors' power tactics and subordinates' need for cognitive closure on burnout and stress. ***European Journal of Work and Organizational Psychology***, 1-14.

Bélanger, J. J., Pierro, A., Barbieri, B., De Carlo, N. A., Falco, A., & Kruglanski, A. W. (2015). Handling

Enstrom, C.E. (2003). Employee Power: The Bases of Power Used by Front-Line Employees to Effect Organizational Change. ***master thesis***, University of Calgary ,Canada.

Erchul, W. P., & Raven, B. H. (1997). Social power in school consultation: A contemporary view of French and Raven's bases of power model. ***Journal of School Psychology***, 35, 137-171.

Erchul, W. P., Raven, B. H., & Ray, A. G. (2001). School psychologists' perceptions of social power bases in teacher consultation. ***Journal of Educational and Psychological Consultation***, 12, 1– 23.

Erchul, W. P., Raven, B. H., & Whichard, S. M. (2001). School psychologist and teacher perceptions of social power bases in school consultation. ***Journal of School Psychology,*** 39, 483-497.

Erchul, W. P., Raven, B. H., & Wilson, K. E. (2004). The relationship between gender of consultant and social power perceptions within school consultation. ***School Psychology Review***, 33, 582 – 590.

Erkutlu, H., Chafra, J., & Bumin, B., (2011). Organizational conflict at work: The role of fit between subordinates' need for closure and supervisors' power tactics. ***International Journal of Conflict Management***, 26(1), 25-43.

Bonner, M., Koch, T., & Langmeyer, D. (2004). Organizational Theory Applied to School Reform A Critical Analysis. ***School psychology international***, *25*(4), 455-471.

Choi, M., & Ruona, W. E. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. ***Human Resource Development Review***, 10(1) 46–73.

Devlin, J. (2015). The impact of leadership style on Massachusetts teachers' cognitive, emotional, and intentional response to mandated curriculum change.***Education Doctoral Theses***. Paper 212. http: //hdl.handle. net /2047/d20018683.

Elias, S. M. (2007). Influence in the Ivory Tower: Examining the Appropriate Use of Social Power in the University Classroom. ***Journal of Applied Social Psychology***, 37(11), pp. 2532–2548.

Gupta, B., & Sharma, N.K. (2008). Compliance with bases of power and subordinates' perception of superiors: moderating effect of quality of interaction. ***Singapore Management Review***, 30 (1), 1-24 .

Kaplan, A. (1964). Power in perspective. In R.L. Kahn & E. Boulding (Eds.), ***Power and Conflict in Organizations,*** (pp. 11-32). London: Tavistock.

Lo, M.C., & Ramayah, T. (2011). The Multi-Dimensional Nature of Power Bases in a Non-Western Context The Case of Malaysia. ***Journal of Management Research***, 11(2), 99-111.

Petress, Ken (2003). Power:Definition,Typology, Description, Examples, andImplication.http://uthscsa.edu/gme/documents/powerdefinitionstypologyexamples.pdf.

Pierro, A., Cicero, L., & Raven, B. H. (2008). Motivated compliance with bases of social power. ***Journal of Applied Social Psychology***, 38(7), 1921–1944.

Pierro, A., Kruglanski, A. W., & Raven, B. H. (2012a). Motivational underpinnings of social influence in work settings: Bases of social power and the need for cognitive closure. ***European***

Culture 's Role in The relationship between power bases and job stress. ***H. U Journal of Education***, 40(20), 198-209

Erkutlu, H.V., & Chafra, J. (2006). Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: example from boutique hotels. ***Management Research News***, 29 (5), 285-297.

Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation", ***The Academy of Management Journal***, 35 (3), 505-38.

French, J. R. P., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power In D. Cartwright (Ed.), ***Studies in social power*** (pp. 150-167). Ann Arbor, MI; Institute for Social Research.

Getty, K.C., & Erchul, W. P. (2009). The Influence of Gender on the Likelihood of Using Soft Social Power Strategies in School Consultation. ***Psychology in the Schools***, 46 (5), 447-458.

Grabke, A. R., & Mejia, G.R. (2002). Power as a determinant of executive compensation. ***Human Resource Management Review***, 12, 3-23.

International Journal of Conflict Management, 12 (3), 191-211.

Raven, B. H. (1965). Social influence and power. In I. D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), ***Current studies in social psychology*** (pp. 371–382). New York: Holt, Rinehart & Winston.

Raven, B. H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. ***Journal of Social Behavior and Personality***, 7, 217-244.

Raven, B. H. (1993). The bases of power: Origins and recent developments. ***Journal of Social Issues***, 49 (4), 227–251.

Raven, B. H., Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence. ***Journal of Applied Social Psychology,*** 28 (4), 307–332.

Rothwell, W. J., Sullivan, R. & McLean, G. N. (1995). ***Practicing organization development: A guide fo r consultants***, San Diego, CA: Pfeiffer.

Self, D.R., Armenakis, A. & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process, and

Journal of Social Psychology, 42, 41–52

Pierro, A., Raven, B. H., Amato, C., & Be´langer, J. (2012b). Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. ***International Journal of Psychology,*** pp.1–13.

Rafferty, A.E. & Restubog, S.D.(2010). The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger. ***Journal of Management***, 36(5), 1309-1338.

Ragsdell, G. (2000). Engineering a paradigm shift?: An holistic approach to organisational change management. ***Journal of Organizational Change Management***, 13(2), 104-120.

Rahim, M. A., Kim, N. H., & Kim, J. S. (1994a). Bases of leader power, subordinate compliance, and satisfaction with supervision: A cross-cultural study of managers in the U.S.and S. Korea. ***International Journal of Organizational Analysis***, 2 (2), 136-154.

Rahim, M. A., Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power subordinates' styles of handling conflict and job performance. ***The***

Resource Development Quarterly, 18(4), 525-558.

Szabla, D. B., Stefanchin, J.E., & Warner, L. S. (2014). Connecting Organizational Change Content with Change Strategy: Has Theory Become Practice?. ***Research in Organizational Change and Development***, 22, 99-140.

Wilson, K. E., Erchul, W. P., & Raven, B. H. (2008). The likelihood of use of social power strategies by school psychologists when consulting with teachers. ***Journal of Educational and Psychological Consultation***, 18, 101 - 123.

Yukl, G., & Falbe,C.M. (1991). Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations. ***Journal of Applied Psychology***, 76(3), 416-423.

context: a simultaneous analysis of employee reactions. ***Journal of Change Management***, 7(2), 211-229.

Smith, R. E. (2013). Insecure Commitment and Resistance: An Examination of Change Leadership, Self-Efficacy, and Trust on the Relationship between Job Insecurity, Employee Commitment, and Resistance to Organizational Change, ***PhD dissertation***, University of Minnesota, United States.

Szabla, D. B. (2007). A multidimensional view of resistance to organizational change: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies. ***Human***