

مصادر قوة القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك وعلاقتها بتوجهاتهم الفلسفية

د. عايد أحمد الخوالدة *

المقدمة

نعيش في عصر صفته الأبرز التغيير المتسارع الذي أصاب جميع مناشط الحياة. والمؤسسات بكافة أشكالها ووظائفها تسعى للاستجابة لهذا التغيير المتسارع، مما استدعى أن تكون مؤسسات منافسة، وهذا التنافس جعل بعض المؤسسات تتخلى عن قيم أساسية تعايشت معها لفترة طويلة، وجعل القيادات تتبنى أفكارا جديدة، قد تتعارض مع فلسفتها الشخصية، وأمام هذا التغيير المتسارع والذي أثر على المؤسسات ظهرت دعوات عديدة للعودة للمبادئ والقيم، على اعتبار أن المؤسسات مهما ابتعدت عن المبادئ والقيم لا بد أن تعود إليها بحكم المسؤولية الأخلاقية والمجتمعية.

تشكل مصادر القوة أو السلطة محورا رئيسا من محاور العمل والالتزام في المؤسسات ومنها التربوية، ويعرف رحيم وفزا (Rahim & Afza, 1992, p 611) السلطة بأنها " القدرة أو السيطرة على السلوك والاتجاهات والقيم والآراء والأهداف والحاجات لجهة أو طرف آخر". ويشير الأدب التربوي إلى أن ويبر (Webber,1954, p328) كان من بين الأوائل الذين حاولوا تفسير أسباب طاعة الفرد أو الجماعة لغيرهم، إذ يرى أن الشخص الذي يمتلك سلطة ما، يلزم غيره بطاعته، وتتخذ هذه السلطة أحد أشكال ثلاثة وهي: السلطة التقليدية، والسلطة الجذابة، والسلطة القانونية. ويرى يوكي (Yuki,1981,21-25) أن للسلطة شكلين رئيسيين هما: سلطة المركز،

* أستاذ مشارك - قسم الإدارة التربوية كلية العلوم التربوية - جامعة مؤتة - الكرك - الاردن

) وسلطة الشخص. وصنف فرينش ورافين (French&Raven,1960,p 607-623) مصادر السلطة في خمسة أنواع وهي: سلطة المكافأة، وسلطة الإيجاب أو الإكراه، وسلطة القانون أو الشرعية، وسلطة المرجعية، وسلطة الخبرة أو المعرفة.

وأشارت لاريفي (Larrivee, 2004) إلى أن مصادر السلطة تشمل على: سلطة الإكراه أو القوة، وهي سلطة تتعلق بقوة الثواب والعقاب. أما سلطة الشرعية أو الوظيفة فتشير إلى السلطة التي تتعلق بالمكانة الممنوحة له بحكم مكانته كمدير، والممنوحة له من المجتمع، أما سلطة الخبرة أو المعرفة فتتعلق بالمعرفة المتخصصة والكفاءة، وأخر أنواع السلطة هي سلطة المرجعية والتي تتعلق بقوة العلاقة والاتصال بين المدير والعاملين.

أما جوردن (Gordon, 1989) فقد أشارت إلى أن السلطة لها أربعة أنواع وهي: سلطة المعرفة، وتشير إلى تخصص الفرد في مجال معرفة معين، وامتلاكه لخبرة ومهارات ممتازة في هذا المجال، وسلطة الوظيفة وتشير إلى وصف العمل والصلاحيات المنصوص عليها في وصف عمله، والتي منحت بعض السلطة للتأثير على الآخرين، وسلطة الالتزام والتعاقد، والتي تتعلق بالاتفاقيات والعقود التي يقيمها مع الآخرين، أما سلطة القوة فتتعلق بالقدرة على ضبط الآخرين بدلا من التأثير عليهم.

واضاف كوفي (٢٠١٢) انه لا بد للقائد ان يختار كلما ظهرت مشكلة أو فرصة تتطلب مشاركة الآخرين والخيار الأساسي للقيادة هو أن تحدد قاعدة القوة الارغام أم المنفعة أم المبادئ، وما يحدد هذا الاختيار هو شخصية القائد ومهاراته في التعامل مع الناس وقدراته وتاريخه، وإذا اختار القائد القوة الارغامية؛ فهذا يعني أنه اختار تخويف التابعين والسيطرة المؤقتة القائمة على ردود الفعل، بينما لو اختار قوة المنفعة؛ فهذا يعني أنه اختار العدل والتأثير القائم على رد الفعل، أما اذا اختار

القوة المرتكزة على مبادئ؛ فهذا يعني أنه اختار الشرف والتأثير الفاعل الدائم.

وأشار حوامدة (Hawamdeh, 2013) إلى أهمية السلطات بصورها المختلفة، وأن هناك ترابطا بين مصادر السلطة، وأن البعض يستعملون أكثر من مصدر من مصادر السلطة؛ وبالتالي لا يمكن التعامل مع سلطة من هذه السلطات على أنها الحل السحري، فمن يستعمل سلطة المرجعية قد يحتاج إلى سلطة المعرفة، ومن يستعمل السلطتين السابقتين قد يحتاج إلى سلطة القوة أحيانا، وإلى سلطة الشرعية أحيانا أخرى، ولذلك يمكن القول أن سلطة مدير المدرسة سلطة موقفية.

وقد ترتبط مصادر السلطة التي يستخدمها مدير المدرسة بالفلسفة التي يتبناها مدير؛ على اعتبار أن الفلسفة ذلك العلم الذي يرمي إلى تنظيم وترتيب كل مجالات المعرفة باعتبارها وسائل الحقيقة في صورتها الكلية (Good, 1973)، ويرى جيهرىك (Geherke, 1991) أن فلسفة التربية هي تطبيق النظريات والأفكار الفلسفية المتصلة بالحياة في ميدان التربية وتنظيمها في منهاج خاص من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرغوب فيها.

وتتضمن الفلسفة التربوية ببساطة كل ما تعتقده وتؤمن به عن التربية والتعليم - مجموعة المبادئ التي توجه أفعالك واداءك المهني - فلكل قائد فلسفته التربوية الخاصة به سواء أدرك ذلك أم لم يدركه (فورست ، ٢٠٠٥)، و لا بد أن تكون الفلسفة واضحة ومتوفرة لجميع العاملين في الميدان التربوي ترشد المخططين والعاملين، وترفع من مستوى معالجتهم للمشكلات التربوية والتعليمية ومن مستوى قراراتهم وخططهم (الشيباني، ١٩٨٢).

ويمكن القول أن هناك علاقة وثيقة بين الفلسفة التي يستند إليها القائد التربوي ومصادر القوة التي يعتمدها، ولكن قد يكون هناك فجوة

واضحة بين الاعتقاد والممارسة؛ فقد يعتقد البعض أنه يتبنى فلسفة ما لكن ممارساته القيادية تشير الى فلسفة أخرى بعيدة عن معتقداته الفلسفية. ويرى اليماني (٢٠٠٤) أن التعليم في الوطن العربي - ومنه الأردن - يعاني من غياب فلسفة تربوية واضحة أو بمعنى آخر تعتقد المؤسسة التربوية لفلسفة تربوية واضحة. ان عدم وجود فلسفة تربوية واضحة المعالم يضعف العمل التربوي (تفسيراً وتحليلاً ونقداً وتطويراً) لما للفلسفة التربوية من دور مهم في أي نظام ومن دون تطويرها يبقى أي اصلاح تربوي ناقص يفتقد ما يقود مسيرته، فلا يراعي تطلعات المجتمع، مما يعطل النظام التربوي ككل، ويجعله يتخبط عشوائياً (عبد الدائم، ١٩٨٤).

ويعد مدير المدرسة قائداً تربوياً في مدرسته، ويمثل قدوة للمعلمين والعاملين والطلبة، اذ يفترض أن يعمق الانتماء والولاء والاحساس بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لديهم. ولكي يؤدي دوره القيادي لا بد أن يكون لديه فلسفة واضحة في الحياة وفي التربية، بحيث يكون أسلوبه في القيادة واضحاً مطمئناً وذا هدف وغاية واضحة، حتى يحل ويفهم من يقود؟ ولماذا يقود؟ وكيف يقود؟ (عبد اللطيف، ١٩٨٨). فوجود فلسفة تربوية واضحة عند مدير المدرسة مؤشر ايجابي على مستوى الوعي التربوي عنده، وشرط أساسي لنجاحه وتطوره في عمله (العمري، ١٩٩٢).

تناولت مجموعة من الدراسات السابقة موضوع مصادر السلطة والفلسفة وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات، فقد أجرى السعود وعساف (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى الكشف عن مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وبيان علاقتها بمركز الضبط لدى معلمي مدارسهم. شملت عينة الدراسة (٦٤٧) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. ولجمع البيانات تم استخدام استبانة. وقد

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لمصادر سلطتهم في مدارسهم كانت مرتفعة. وقد جاء ترتيب هذه المصادر بحسب أهميتها على النحو الآتي: سلطة القانون، وسلطة الخبرة، وسلطة المرجعية، وسلطة الإكراه، وسلطة المكافأة. وأن مركز الضبط عند المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية يميل إلى الضبط الخارجي. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة بعض مصادر السلطة، وفي نوع مركز الضبط تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والخبرة التعليمية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين لبعض مصادر السلطة ونوع مركز الضبط عند المعلمين.

وقام النوباني (٢٠٠٣) بإجراء دراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن. استخدم الباحث مقياس (Rahim and Magner 1996) لقوة القائد، وتكونت عينة الدراسة من (٤٤٧) قائداً تربوياً. وأظهرت نتائجها أن مصادر قوة القادة التربويين في الأردن مرتبة تنازلياً وفقاً لدرجة ممارستها تتمثل بما يأتي: الإقناع، وإدارة الصراع، والثوابية، والخبرة، والمرجعية، والشرعية، والمعلومات والمكانة الاجتماعية، والقسرية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة القادة التربويين لمصادر قوتهم تعزى للخبرة الإدارية.

وقام الدليمي (٢٠١٠) بدراسة بعنوان التوجهات الحديثة في الادارة المدرسية وحاجة مديرها لاستلهاام بعض الأبعاد الفلسفية في عمله الاداري هدفت تعرف بعض التوجهات الحديثة في مجالات الادارة المدرسية، فضلا عن تعرف بعض الأدوار الفلسفية التي يحتاجها مدير المدرسة في عمله الاداري في ضوء المناحي الفلسفية المتمثلة بالفلسفة

المثالية، والفلسفة الواقعية والفلسفة التجريبية، والفلسفة الوجودية، وكذلك في ضوء الفلسفة الاسلامية. وكان من النتائج التي تم التوصل اليها استعراض التوجهات الحديثة في الادارة المدرسية ومنها كيفية التعامل مع العوامل المؤثرة في الادارة المدرسية في ضوء التوجهات الفلسفية الحديثة، فضلا عن الابعاد الأخلاقية لمهنة الإدارة المدرسية، والتوجهات الحديثة في تحديد وظائف الإدارة المدرسية وأهدافها ومقوماتها . كما اظهرت حاجة مديري المدارس الى الاطلاع على أدوار الفلسفة في عملهم الاداري ضمن توجهات الفلسفات التي حددها البحث في منهجه، والتمثلة بالفلسفات المثالية والواقعية والتجريبية والاسلامية والوجودية .

يظهر من الدراسات السابقة أنها تناولت مصادر القوة وأنماط القيادة والتوجهات الحديثة في الادارة والابعاد الفلسفية ولم يعثر الباحث على حد اطلاقهما على أي دراسة تستكشف العلاقة بين مصادر قوة القيادة والفلسفة مما يميز الدراسة عن سابقتها.

مشكلة الدراسة

انبثقت مشكلة الدراسة من مصدرين الأول ذاتيا، إذ أن حس الباحث كمارسين للعملية التربوية في ميدان التعليم دفعهما الى تأمل جملة الممارسات للإداريين التربويين، وصلة هذه الممارسات بمعتقداتهم وتوجهاتهم الفلسفية، مما أثار اهتمامهما نحو مسألة البحث في توافقية المعتقد مع الممارسة لدى القيادات الأكاديمية في ميدان التعليم، إذ أن شأن الدراسات في هذا المجال الوقوف على مدى وعي القيادات التعليمية لمعتقداتهم الفلسفية كنقطة محورية في احداث الاصلاح التربوي المنشود في مؤسساتهم، وعلى اختلاف أشكالها. ومن اللافت للنظر أن الدراسات سواء أكانت عربية أم اجنبية أشارت الى أنه رغم الجهود المبذولة في اصلاح التعليم ورغم غزارة برامج الاصلاح الا أنه ليس هناك تغيير ملموس على أرض الواقع (Guban,1984, Poolod,1984) وأن نتائج

الاصلاح في العالم العربي تحديدا " زيت قديم في قنان جديدة " (عمار ، ١٩٩٨) وان برامج الاصلاح فشلت في احداث تغييرات في البنى الاعتقادية المفاهيمية (الشيخ، ١٩٩٩).

وقد وجه هذا الحس البحثي لمشكلة المعتقدات ودورها في توجيه الممارسات الباحث الى المصدر الثاني من مصادر المشكلة الا وهو المصدر الموضوعي اذ أن اطلاعهما على نتائج البحوث والندوات والمؤتمرات دفعهما الى اجراء سلسلة من الدراسات ذات العلاقة، وخلق لديهما اهتماما بحثيا بهذا الموضوع فقد أجرى الباحث دراسة وقفت على تقصي درجة التوافق بين الاعتقادات والممارسات لدى أعضاء هيئة التدريس (خوالدة و حوامة، ٢٠١٠) ودراسة حول درجة التوافق بين القول والممارسة في التزام الشفافية (خوالدة، ٢٠٠٨) ودراسة حول درجة وعي المشرفين لمعتقداتهم الاشرافية (Khawaldeh & Al - Omari, 2012) ودراسة حول مصادر سلطة المعلمين (Hawamdeh,2013).

وقد أثمر هذا الجهد البحثي المتواصل والاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة عن جملة من الافتراضات التي شكلت ركيزة للباحثين في انطلاقهم نحو الادارات التربوية في ميدان التعليم المدرسي، ومن أهم هذه المعتقدات أن التغيير يحدث نتيجة لقيام الناس بتغيير معتقداتهم، وان كثيرا من المشكلات متجذرة في أنماط سلوكية وتقع تحت وعينا، ولن تتغير حتى نبدأ بالتصرف خلاف أساليبنا المعهودة، واننا لم نركز بوعي على كثير من سلوكياتنا أو على الاعتقادات التي ننطلق منها (Osterman & Kattkamp, 2002).

وتعد مصادر قوة القيادة مؤشرا واضحا على الفلسفة المعتقدة أو المعتقدة كما يسميها بعض المنظرين، وهي ما نستطيع قوله بأننا نفكر ونؤمن به، ولها حقيقتان هما: أنها توجه على مستوى الوعي، وأنها تتغير

بسهولة نسبية استجابة للمعلومات والأفكار الجديدة، وفي كثير من الأحيان يعتقد القادة في ميدان التعليم أن هذه الفلسفة توجه أفعالهم، والحقيقة في كثير من الأحيان أنها لا تتوافر بشكل مباشر في سلوكياتهم، وغالبا ما تكون أفعالهم غير منسجمة مع ما يعتقدون (Kattkamp,2002 Osterman&).

وخلاصة القول أن القادة الإداريين في ميدان التعليم يتكئون في تعاملهم مع مرؤوسيههم على مصدر أو أكثر من مصادر القوة، أما القوة القسرية وأما القوة النفعية وأما القوة المرتكزة على مبادئ،، ويتوقف ذلك على المعتقدات الفلسفية التي ينطلقون منها، وعلى أنهم يعتقدون توجهات فلسفية تتأثر ممارستهم بها، وهذا يمثل حالة من الاتفاق بين الفلسفة المعتمدة والممارسة أو أنهم يعتقدون فلسفة ما ويمارسون غيرها، وهذا يمثل حالة من عدم الاتفاق بين الفلسفة المعتمدة والفلسفة الممارسة بفعل ما يعرف بالفلسفة (المعترضة) التي تدفعهم الى ممارسة جملة من السلوكيات التي يملئها عليهم الموقف ومعطياته وبذا يتخلى عما يعتقدوه.

وبكل الأحوال فإن التعرف على التوجهات الفلسفية ومدى ارتباطها بمصادر القوة، والتعرف على التناقض بين المعتقدات والأفعال والنتائج يقود الى إعادة فحص الحالة، وتطوير طرق بديلة، وبالتأمل والتفكير يصبح الأفراد أكثر حساسية ووعيا بالأنماط السلوكية الخاصة بهم وبالافتراضات التي تشكل سلوكهم، فيصبح الوعي بها حافزا للتغيير وتعديل المعتقدات وبناء الافتراضات الواعية بخصوص طبيعة الممارسة المهنية (Sengem,1990)، لذا تتبلور مشكلة الدراسة في تعرف مصادر قوة القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك وعلاقتها بتوجهاتهم الفلسفية.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الى الاجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مصادر قوة القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك كما يدركها معلموهم؟
- ما التوجهات الفلسفية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم؟
- هل هناك علاقة ارتباطية بين مصادر قوة القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك والتوجهات الفلسفية لديهم؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تعرف مصادر قوة القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك والتوجهات الفلسفية لديهم، وتعرف العلاقة الارتباطية بين مصادر قوة القيادة لدى مديري المدارس والتوجهات الفلسفية لديهم.

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة العلمية من خلال ما تضيفه على الأدب التربوي المتعلق بمصادر القوة والأبعاد الفلسفية، أما الأهمية العملية فتظهر من خلال الفئات التي يمكن أن تستفيد من هذه الدراسة من قيادات تعليمية في وزارة التربية والتعليم ومن الإدارات المدرسية إذ يؤمل أن تزودهم هذه الدراسة بواقع استخدام مصادر القوة وعلاقتها بالفلسفة الإدارية التي يتبناها مدير المدرسة مما يسهم في تطوير الإدارة المدرسية.

التعريفات الإجرائية

تتضمن الدراسة التعريفات الإجرائية الآتية :

مصادر قوة القيادة

الأسس التي يستند إليها مدير المدرسة في نمط قيادته المدرسية من أجل السيطرة على سلوك واتجاهات وقيم وآراء وحاجات التابعين بغية تحقيق أهداف المدرسة، والتي تتحدد بقوة المنفعة أو القوة القسرية أو القوة

المرتكزة على المبادئ كما تظهر في استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لهذا الغرض.

التوجهات الفلسفية

كل ما يعتقد مدير المدرسة، ويؤمن به عن رؤية ورسالة التربية والتعليم في مجتمعه، حيث يوجه أفعاله واداءه المهني تبعاً لهذه المعتقدات الذي يتبناه من الفلسفات المثالية أو البراجماتية أو الوجودية أو الإسلامية.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود الآتية :

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المدارس الثانوية في محافظة الكرك.

الحدود الزمانية: تتحدد الدراسة بانها اجريت في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠١٤/٢٠١٥).

الحدود البشرية: تتحدد الدراسة باستجابات أفراد العينة من مديري المدارس والمعلمين.

طريقة البحث وإجراءاته

استخدمت الدراسة لتحقيق أهدافها المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الكرك للعام الدراسي (٢٠١٤ / ٢٠١٥)، والبالغ عددهم (260) مديراً ومديرة منهم (120) مديراً و (140) مديرة وذلك حسب احصائيات وزارة التربية والتعليم، وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وتم استرجاع (٢٣٠) استبانة شكلت عينة الدراسة.

أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتيين الأولى للتعرف على مصادر قوة القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في المدارس الثانوية بمحافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين، والثانية للتعرف على التوجهات الفلسفية لمديري المدارس، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

صدق أدوات الدراسة

للتحقق من صدق أدوات الدراسة تم استخدام الصدق الظاهري، وذلك من خلال عرض الأدوات بصورتها الأولية على عشرة محكمين من أساتذة الجامعات الأردنية، وطلب إليهم إبداء رأيهم في أدوات الدراسة من حيث مدى انتماء كل فقرة للمجال الذي تدرج تحته، ومن حيث الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسباً، وقد تم الاعتماد على المعيار المتمثل بنسبة اتفاق (٨٠ %) فأعلى لإبقاء الفقرة، ودون ذلك لحذفها أو تعديلها، وقد تم الأخذ بمقترحات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة.

ثبات أدوات الدراسة

تم التحقق من ثبات أدوات الدراسة عن طريق استخراج معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وذلك لمجالات الأدوات، ويظهر الجدول (١) ذلك.

جدول (١) معامل الاتساق الداخلي لمجالات الأدوات

المجال	معامل الاتساق الداخلي
قوة المنفعة	٠.٩١
القوة القسرية	٠.٩٣
القوة المرتكزة على المبادئ	٠.٨٩

٠.٩٠	المثالية
٠.٩١	البرجماتية
٠.٨٨	الوجودية
٠.٩٣	الاسلامية

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة، تم أخذ الموافقات الرسمية على التطبيق من قبل الجهات الرسمية ذات العلاقة، وقد تم توزيع الأدوات واسترجاعها، وبعد الانتهاء من جمع بيانات الدراسة تم إدخال هذه البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ولفهم المدلولات الإحصائية للمتوسطات الحسابية الدالة على مصادر قوة القيادة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، تم الاعتماد على المعادلة الآتية :

المدى = أعلى درجة - أقل درجة / المستويات

$$٥ - ١ = ٣ / ٤ = ٣.٣٣$$

المعيار الآتي في توصيف درجة التوافر:

- درجة توافر منخفضة : (١ - أقل من ٢.٣٣).
- درجة توافر متوسطة: (من ٢.٣٣ الى ٣.٦٦).
- درجة توافر مرتفعة: (أكبر من ٣.٦٦).

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وعلى النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون.

النتائج ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

ما مصادر قوة القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظر معلمهم؟

للاجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة، ويبين الجدول (٢) ذلك.

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على مصادر قوة القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تبعا لسلم الاجابة

المجال	رقم المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
قوة المنفعة	٢	4.14	٠.89	١	كبيرة
القوة القسرية	١	3.55	٠.78	٢	متوسطة
القوة المرتكزة على المبادئ	٣	2.08	٠.80	٣	قليلة

يبين الجدول (٢) أن قوة المنفعة جاءت في الترتيب الأول من حيث مصادر قوة القيادة بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وبدرجة كبيرة من الممارسة، تلاها القوة القسرية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وبدرجة متوسطة من الممارسة، تلاها القوة المرتكزة على المبادئ في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (2.08) وبدرجة قليلة من الممارسة. وقد يعزى حصول قوة المنفعة على الترتيب الاول الى طبيعة الحياة السائدة في المجتمع اليوم والتي تقوم على المنفعة بكافة صورها، مما يجعل مديري المدارس يستخدمون هذه السلطة أكثر على اعتبار انها تتوافق مع اتجاهات العاملين وتلبي حاجاتهم. اما فيما يتعلق بحصول القوة القسرية على الترتيب الثاني فقد يعزى ذلك الى ان بعض مديري المدارس يؤمن بان " من أمن العقوبة أساء الأدب " وان هذه السلطة هي الوحيدة الكفيلة بجعل الجميع يعمل بفعالية. اما فيما يتعلق بحصول القوة المرتكزة على مبادئ على المرتبة الاخيرة فقد يعود ذلك الى اعتقاد بعض المديرين ان استخدام السلطة المرتكزة على مبادئ يقود

الى التسبب في العمل لتفسير بعض العاملين هذه السلطة بانها تعكس ضعف المدير وعدم قدرته على استخدام سلطاته القانونية. وللتعرف على فقرات كل مجال وحده فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال وحده، وفيما يلي عرض لذلك:

مجال القوة القسرية

يبين الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات مجال القوة القسرية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على مجال القوة القسرية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تبعا لسلم الاجابة

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسطة	٩	.77	3.35	١ يلوح مدير المدرسة بالعقوبات في حال عدم تنفيذ المهام المطلوبة من المعلمين.
متوسطة	٧	.77	3.44	٢ يذكر مدير المدرسة بنصوص العقوبات المترتبة على التقصير في تنفيذ المهام المطلوبة من المعلمين.
متوسطة	٤	.78	3.55	٣ يلتزم المعلمون بما يطلبه مدير المدرسة منهم خوفا من العقوبات فقط.

متوسط ة	٣	.79	3.56	٤	يذعن المعلمون خوفا من حرمانهم من المكافآت والامتيازات.
متوسط ة	٢	.79	3.60	٥	يلتزم المعلمون بما يطلبه مدير المدرسة منهم خوفا على استقرارهم وامنهم الوظيفي.
متوسط ة	٦	.79	3.45	٦	ترتبط فعالية أداء المعلمين بوجود المدير في المدرسة.
متوسط ة	١٠	.76	3.22	٧	يمارس مدير المدرسة دورا تفتيشيا على المعلمين للتأكد من سير العمل.
متوسط ة	١	.78	3.65	٨	ينبه مدير المدرسة المعلمين بقسوة في حال قصور ادائهم.
متوسط ة	٥	.77	3.50	٩	يدعو مدير المدرسة المعلمين لان يعتبروا من العقوبات السابقة التي اتخذت بحق زملائهم.
متوسط ة	٨	.79	3.43	١٠	يتقرب مدير المدرسة من المعلمين الذين يذعنون له دون نقاش.

يبين الجدول (٣) ان المتوسطات الحسابية لقرارات هذا المجال تراوحت ما بين (3.22-3.65) وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة السلطة حيث جاءت الفقرة " ينبه مدير المدرسة المعلمين بقسوة في حال قصور ادائهم" بالترتيب الأول وبمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وجاءت الفقرة " يمارس مدير المدرسة دورا تفتيشيا على المعلمين للتأكد من سير العمل" بالترتيب الأخير وبمتوسط حسابي بلغ (3.22)، وقد حاز هذا المجال ككل على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٥) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك الى ان المديرين يراوحن في الاستخدام بين المصدرين قوة المنفعة والقوة القسرية، وذلك اذا تحقق لديهم بان المعلمين يعملون بدافع الخوف من سلطاتهم، وخاصة اذا خاف المدير من عدم اذعان المعلمين لسلطته في ظل تنامي المطالب بإعطاء المعلمين حقوقهم. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة السعود وعساف (٢٠٠٨) في استخدام القيادة القوة القسرية (الاكراه ، أو القانون).

مجال قوة المنفعة

يبين الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات مجال قوة المنفعة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على مجال قوة المنفعة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تبعا لسلم الاجابة

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
كبيرة	4	.85	4,22	يعد مدير المدرسة المعلمين بمزايا ومكافآت في حال تنفيذ المهام المطلوبة منهم
كبيرة	2	.78	4,44	يوضح مدير المدرسة مدى الفائدة المترتبة على تحقيق الاهداف المطلوبة.
كبيرة	5	.79	4,12	يسعى مدير المدرسة الى تحسين مستوى ادائه باعتماد اداء المعلمين له وتحفيزه
كبيرة	9	.80	3,98	يتظاهر مدير المدرسة باحترامه وتقديره للمعلمين لكسب ودهم في تحقيق ما يريده
كبيرة	7	.82	4,05	يستثمر مدير المدرسة انجازات المعلمين في عرضها كانجازات شخصية له.
كبيرة	6	.78	4,10	يراعي مدير المدرسة تحقيق رغبات المعلمين له ليضمن فعالية ادائهم.
كبيرة	11	.81	3,89	يركز مدير المدرسة على رغبات وحاجات المعلمين اكثر من التركيز على قيم المنظمة
كبيرة	1	.83	4,54	يشعر مدير المدرسة المعلمين بانهم يحققون مكاسب جراء تنفيذهم للأعمال
كبيرة	8	.79	4,02	يعرض مدير المدرسة المكاسب الشخصية لا المكاسب المؤسسية في انجاز المهام المطلوبة
كبيرة	3	.77	4,27	العلاقة التي تحكم المعلمين في تواصلهم مع مدير المدرسة قائمة على المنفعة.
كبيرة	10	.84	3,95	المربود الشخصي من العمل هو الهاجس الذي يحرك المعلمين

يبين الجدول (٤) ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت ما بين (3.89-4.54) وكلها تقع ضمن الدرجة الكبيرة من ممارسة السلطة حيث جاءت الفقرة " يشعر مدير المدرسة المعلمين بانهم يحققون مكاسب جراء تنفيذهم للأعمال" بالترتيب الأول وبمتوسط حسابي بلغ (4.54)، وجاءت الفقرة " يركز مدير المدرسة على رغبات وحاجات المعلمين أكثر من التركيز على قيم المنظمة " بالترتيب الأخير وبمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وقد حاز هذا المجال ككل على الترتيب

الأول ضمن مجالات مصادر قوة القيادة بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٤) وبدرجة كبيرة .

وقد يعزى ذلك الى ان مديري المدارس ينطلقون في اعتمادهم قوة المنفعة كمصدر أساسي من مصادر القوة على افتراض ان المعلمين يبحثون عن المزايا والمنافع والعوائد، وإذا شعر المعلم بان المدير يلبي احتياجاته ويحقق أهدافه سيدعن لسلطته من منطلق المنفعة المتحققة له. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة النوباني (٢٠٠٣) في استخدام القادة لقوة المنفعة (الثوابية) مجال القوة المرتكزة على مبادئ .

يبين الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات مجال القوة المرتكزة على مبادئ لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على مجال القوة المرتكزة على مبادئ لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تبعا لسلم الاجابة

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
قليلة	4	.78	2,22	يستثمر مدير المدرسة خصاله الاخلاقية في حفز المعلمين واحترامهم له	٢٢
قليلة	13	.77	2,02	يقدم مدير المدرسة نفسه انموذجا اخلاقيا يقتدي به المعلمون.	٢٣
قليلة	15	.79	1,99	يؤثر مدير المدرسة في المعلمين من منطلق احترامه لذاته وتميزه في قيمه	٢٤
قليلة	16	.78	1,98	يراعي مدير المدرسة القيم الانسانية النبيلة في حال	٢٥

اتخاذ القرارات				
٢٦	يعمل مدير المدرسة على التأثير في قيم المعلمين	2,02	.81	13
٢٧	يحدث مدير المدرسة حالة من الانسجام بين قيمه وقيم المعلمين لتحقيق الاهداف المنشودة.	2,12	.77	7
٢٨	يسعى المعلمون لانجاز ما يطلب منهم بقناعة	2,30	.79	1
٢٩	يجعل مدير المدرسة المعلمين يؤمنون بالقضايا التي يطرحها ايمانا قويا	2,08	.77	9
٣٠	يتبنى المعلمون الكثير من القضايا التي يطرحها مدير المدرسة بمنتهى القناعة	1,97	.78	17
٣١	يحترم المعلمون مدير المدرسة احتراما نابعا من قناعاتهم	2,03	.79	11
٣٢	ينمي مدير المدرسة ولاء تنظيميا لدى المعلمين له.	2,15	.78	6
٣٣	يثق المعلمون بمدير المدرسة ثقة كبيرة	2,26	.77	2
٣٤	يؤمن المعلمون بأهمية الأهداف التي يحددها مدير المدرسة	2,16	.79	5
٣٥	يذعن المعلمون لمدير المدرسة برغبة نابغة من ذاتهم	1,95	.78	19
٣٦	يلتزم مدير المدرسة بالقيام بالأعمال الصحيحة	2,25	.77	3
٣٧	يمتلك مدير المدرسة الشجاعة الكافية لتنفيذ الأفكار التي يؤمن بها	2,03	.78	11
٣٨	يشعر مدير المدرسة المعلمين بقيمة انجازاتهم	2,08	.77	9
٣٩	يمتلك المعلمون رؤية واضحة للأهداف المنشودة في المنظمة	1,96	.78	18
٤٠	يثق المعلمون بالرؤية التي يضعها مدير المدرسة ويعملون على تحقيقها.	2,12	.79	7

يبين الجدول (٥) ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت ما بين (1.95-2.30) وكلها تقع ضمن الدرجة القليلة من ممارسة السلطة حيث جاءت الفقرة " يسعى المعلمون لانجاز ما يطلب منهم بقناعة" بالترتيب الأول وبمتوسط حسابي بلغ (2.30)، وجاءت الفقرة " يذعن المعلمون لمدير المدرسة برغبة نابغة من ذاتهم" بالترتيب الأخير وبمتوسط حسابي بلغ (1.95)، وقد حاز المجال ككل على الترتيب الثالث والاخير بمتوسط حسابي بلغ (٢.٠٨) وبدرجة قليلة.

قد تعزى هذه النتيجة الى ان اعتماد هذا المصدر من القوة يحتاج الى درجة عالية من الثقة بين المدير والمعلمين، والى توفر قيم مؤسسية وثقافة تنظيمية متميزة، وهذه القضايا لا تتوفر بسهولة وتحتاج الى قيادة

مؤثرة، والبعض لا يؤمن بالقوة المرتكزة على مبادئ لا انها غير مناسبة بل لاعتقاده بانها تغالي في المثالية عند العاملين.

النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها:

ما التوجهات الفلسفية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم؟

وللاجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة، ويبين الجدول (٦) ذلك

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على التوجهات الفلسفية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم المجال	الفلسفة
كبيرة	2	,89	3,69	١	المثالية
كبيرة	1	,78	3,95	٢	البراجماتية
متوسطة	4	,80	3,22	٣	وجودية
متوسطة	3	,78	3,42	٤	اسلامية

يبين الجدول (٦) أن توجهات مديري المدارس نحو الفلسفة البراجماتية جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وبدرجة كبيرة، تلاها التوجهات نحو الفلسفة المثالية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3,69) وبدرجة كبيرة، تلاها التوجهات نحو الفلسفة الالاسلامية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3,42) وبدرجة متوسطة، تلاها التوجهات نحو الفلسفة الوجودية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3,22) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك الى ان تبني التوجهات المثالية في الممارسة لدى مديري المدارس وحصوله على درجة كبيرة فان ذلك قد يعني أن المديرين قد ورثوا هذه التوجهات من اسلافهم اذ ان توجهات الفلسفة المثالية موجودة عبر التاريخ المدرسي الاردني .

أما تبني توجهات الفلسفة البراجماتية لدى مديري المدارس في ممارساتهم قد لا يكون نابعا من ايمانهم بتوجهات هذه الفلسفة بقدر ما هو عائد الى تجاربهم التي اثبتت لهم نجاعة هذه التوجهات في الممارسة مع العاملين معهم سواء اكانوا طلبة ام معلمين، مما جعلهم يتبنونها مضطرين لذلك .

وقد يعزى حصول التوجهات الفلسفية المثالية على درجة كبيرة الى اغراق العملية التعليمية بالتجديدات المنطلقة من افتراضات الفلسفات والنظريات المتمحورة حول المعلم ومسؤولياته عن متعلمه، وقد اضررت كثيرا بسياسات التعلم المتمثلة بالقدرة على القراءة والكتابة والحساب، لذا فان تعظيمهم لمنطلقات الفلسفة المثالية يمثل انسجاما في رؤاهم مع مذهب العودة الى الاساسيات الذي ظهر في المجتمعات المتقدمة كردة فعل لهذه المجتمعات على تدني مستوى المهارات الأساسية في التعليم.

وقد يعزى حصول التوجهات الفلسفية الاسلامية على درجة متوسطة لدى المديرين الى أن المشكلة لا تتعلق بتبني توجهات الفلسفة الاسلامية، فلا شك بان جل المديرين لديهم توجهات اسلامية الا ان استجاباتهم جاءت متأثرة بما يعترض طريقهم في صعوبة تجسيد هذه التوجهات كعمل ممارس في العملية الادارية، وربما يفسر ذلك ما اشارت اليه بعض الدراسات ذات العلاقة (الخوالدة والحوامدة، ٢٠١٣) في وجود ما يعرف بالنظرية المعترضة التي تقف حائلا بين الاعتقاد والممارسة والمتمثلة بوجود معطيات ضاغطة في تحويل هذه التوجهات نحو ما تنشده البرامج الاسلامية والتجديدية التي غالبا ما تكون مستوردة من مجتمعات لا تنطلق من توجهات الفلسفة الاسلامية، رغم ان التأكيد على مرتكزات الفلسفة الاسلامية أمر منصوص عليه في قانون التربية والتعليم، وذلك ما يحدث

حالة من الصراع والتناقض القيمي التي تؤدي الى الانحراف في التوجهات .

اما فيما يتعلق بالفلسفة الوجودية فقد يعزى حصولها على الترتيب الرابع الى ان الايمان بتوجهات هه الفلسفة يتطلب وضعاً مثالياً في العملية الادارية والتعليمية التعلمية، فطموحات هذه الفلسفة تتجاوز البنى التعليمية القائمة وتتجاوز حدود ورؤى وافكار الممارسين التربويين، وتتطلب تغيراً جذرياً في البنية المادية للعملية التعليمية والذهنية لكل من له علاقة في الممارسة سواء أكانت ادارية أو تدريسية.

النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها:

هل هناك علاقة ارتباطية بين مصادر قوة القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك والتوجهات الفلسفية لديهم؟

للاجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لتعرف العلاقة الارتباطية بين مصادر قوة القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك والتوجهات الفلسفية لديهم. والجدول (٧) يبين ذلك.

جدول (٧) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مصادر قوة القيادة والفلسفة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك من وجهة نظر معلميه

القوة المرتكزة على المبادئ		القوة القسرية		قوة المنفعة		الفلسفة
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
.820	.٥٥	.744	.71	.816**	.000	البرجماتية
.589	.٥١	.537**	.000	.67	.584	المثالية
.663**	.000	.607	.72	.88	.656	الاسلامية
.755**	.000	.666	.60	.95	.765	الوجودية

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

يبين الجدول (٧) أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائيا بين قوة المنفعة والتوجهات الفلسفية البرجماتية، وبين القوة القسرية والتوجهات الفلسفية المثالية، وبين القوة المرتكزة على مبادئ والتوجهات الفلسفية الاسلامية والوجودية.

وقد يعزى وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائيا بين قوة المنفعة والتوجهات الفلسفية البرجماتية الى ان العلاقة اشبه ما تكون بعلاقة السبب بالنتيجة، فبما ان المديرين يتبنون التوجهات الفلسفية البرجماتية القائمة على مبدأ نفعية الممارسة فانهم يؤمنون بانه لا يمكن ان يحققوا اذعان تابعيهم الا على هذا الاساس فاعتمادهم لهذا المصدر محكوم بايمانهم بتوجهات هذه الفلسفة التي تحكمها علاقة المقايضة وطابع النفع والقيمة الفورية فالقيمة ليست في ذات الشيء انما في مردوده والتابعون يذعنون لان لدى القائد شيء يريدونه فكل شيء يفعلونه تحركه قوة المنفعة.

أما فيما يتعلق بالعلاقة الارتباطية بين القوة القسرية والتوجهات الفلسفية المثالية فقد يعزى ذلك الى ان المديرين الذين يتبنون توجهات الفلسفة المثالية ينطلقون في ممارساتهم على هدي من توجهات هذه الفلسفة فهم يفترضون في التابعين انهم لا يمكن ان يذعنوا له من منطلق ما يملكه من صلاحيات وما يصدره من عقوبات وتطبيقه لحرفية التعليمات وسحبه للامتيازات لذا فهو يرى ان مصدر القوة الذي يمكنه من النجاح في ادارته هو القوة الارغامية ويستغل القائد هذه القوة لاذعان التابعين بفعل الخوف من سلطته وهذا قد يؤدي الى الالتزام ولو كان شكليا .

أما فيما يتعلق بالعلاقة الارتباطية بين القوة المرتكزة على مبادئ والتوجهات الفلسفية الاسلامية والوجودية فقد يعزى ذلك الى ان المديرين الذين ينطلقون في ممارستهم من توجهات الفلسفة الاسلامية والوجودية

محكومون بافتراضات هاتين الفلسفتين واللتين تركزا على منظومة قيمية متسامية تهتم بذات الفرد وخصوصيته وتسعى الى التعامل معه على أساس من الاحترام والعدل والاعتبار والحرية وتحقيق الذات والاهتمام بإنسانية الانسان الامر الذي يملي عليهم بان يعتمدوا مصدرا من مصادر القوة يحقق تلك المنظومة القيمية ويأخذها بعين الاعتبار فلا مناص لهم من ان يعتمدوا القوة المرتكزة على المبادئ لان توجهاتهم الفلسفية مفعمة بهذه المبادئ فهم يقودون الناس على أساس من الثقة ويسعون الى تجديدها بينهم وبين معلمهم ويتسامون عن المصالح وتحقيق المنافع لان اهدافهم اسمى ويتحولون بمن معهم نحو السمو والرفعة والايمان بالعمل وتحقيق الرؤية المشتركة ويخلقون حالة من القوى الكامنة لدى من يعملون معهم ويشعرون التابعين بقيم ذواتهم يحققون الامان والتوجه الرشيد والحكمة والقوة .

التوصيات

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات وهي:

- عقد دورات لمديري المدارس في القيادة ومصادر القوة وخصوصا القوة المرتكزة على مبادئ.
- توعية مديري المدارس بالفلسفات التربوية المختلفة والمبادئ التي تقوم عليها.
- تضمين مناهج اعداد مديري المدارس الابعاد الفلسفية ومصادر القوة.

المصادر والمراجع

١. الشيباني، عمر محمد (١٩٨٢) تطور النظريات والأفكار التربوية، الدار العربية للمكتبات، طرابلس، ليبيا.
٢. خوالدة، عايد (٢٠٠٨) درجة التوافق بين القول والممارسة في التزام الشفافية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش من وجهة نظر طلبتهم، اربد للبحوث والدراسات، جامعة اربد، ١، ٢١٣-٢٥٦.

٣. خوالدة، عايد وحوامدة، باسم (٢٠١٠) درجة التوافق بين الاعتقاد والممارسة التدريسية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية بجامعة جرش، *مجلة الثقافة والتنمية*، ٣٦ ، ٢٥٦-٣٠١.
٤. الدليمي، طارق (2010) التوجهات الحديثة في الادارة المدرسية وحاجة مديرها لاستلهاام بعض الابعاد الفلسفية في عمله الاداري، *مجلة جامعة الانبار للعلوم الانسانية*، ٣، ٦٧٥ - ٧٦٦.
٥. السعود، راتب وعساف، ليلي (٢٠٠٨) مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقتها بمركز الضبط لدى معلمي تلك المدارس، *دراسات العلوم التربوية*، ٣٥ (٢) ، ٣٣٤ - ٣٥٩.
٦. الشيخ، عمر (١٩٩٩) تحديات المدرسة الاردنية، ندوة المدرسة الاردنية وتحديات القرن الحادي والعشرين، عمان، الاردن، مؤسسة عبد الحميد شومان.
٧. عبد الدائم، عبد الله، (١٩٨٤) ، *التربية عبر التاريخ*، بيروت، دار العلم للملايين.
٨. عمار ، حامد (١٩٩٨) *دراسات في التربية والثقافة نحو تجديد تربوي ثقافي*، ط ١ ، القاهرة ، مصر، العربية للكتاب.
٩. العمري، خالد، ١٩٩٢ (ب)، *الفلسفة التربوية لمديري المدارس الحكومية في الأردن*، *مجلة أبحاث اليرموك*، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢ (٨) .
١٠. فورست، بوركي (٢٠٠٥) *مهنة التعليم*، ترجمة ميسون يونس عبد الله، غزة :دار الكتاب الجامعي.
١١. وكوفي، ستيفن (٢٠١٢) *القيادة المرتكزة على مبادئ*، مكتبة جرير، السعودية

١٢. النوباني، مصطفى طه (٢٠٠٣). العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

13. French & Raven (1960),Five Bases of Power An Empirical Investigation , **Journal of Applied Psychology** ,76 (1)
14. Gordon,T, (1989) . **Discipline that works : Promoting self- discipline in children**. New York : Random House .
15. Hawamde ,Basem (2013) Teacher Power Bases As Perceived by Secondary Schoo Students: A Field STUDY At Jerash City -Jordan, **EuropeancScientific Journal**, 2013, Vol 9, No 4 ,P63-72.
16. Khawaldeh, Ayed & Al – Omari, , Jamal (2012) Awareness of the Educational Supeevisors in Jordan to their Supervisory Beliefs Eucational Supervisors in The Directorate of Education in the Province of Jerash, (CASE STUDY) **European Scientific Journal**. 8, (13), 47-60.
17. Larrivee, Barbara, (2004) **Authentic Classroom Management: Creating a Learning Community and Building Reflective Practice** (2nd Edition) , California university.
18. Osterman, K.F & Kattkamp,B, (2002) **Reflecativ Practice**. New York, Mggraw-Hill.
19. Rahim, M.A. & Afza, M.(1992) .Leader Power , Commitment, Satisfacation , Compliance, and Propensity to Leave a Job Among U.S.Accountants , **The Journal of Social Psychology** , 133 (5) , 495-616.

20. Webber, M. (1954) **The Theory of Social and Economic Organization** , Talcot Parsons , Trans . New York . The Free Press . p . 328 .
21. Yuki, G, (1981) **Leadership in Organizations** . Englewood Cliffs , N,J . Prentice – Hall .

المخلص

هدفت الدراسة تعرف مصادر قوة القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك - الاردن وعلاقتها بتوجهاتهم الفلسفية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لمصادر قوة القيادة واخرى للتوجهات الفلسفية . وتم التأكد من صدقهما وثباتها . ووزعت على عينة مكونة من (٢٣٠) مديرا ومديرة. وظهرت نتائج الدراسة أن قوة المنفعة جاءت في الترتيب الأول من حيث مصادر قوة القيادة وبدرجة كبيرة من الممارسة، تلاها القوة القسرية في الترتيب الثاني وبدرجة متوسطة من

الممارسة، تلاها القوة المرتكزة على المبادئ في الترتيب الثالث وبدرجة قليلة من الممارسة. أما فيما يتعلق بالتوجهات الفلسفية فقد أظهرت النتائج أن توجهات مديري المدارس نحو الفلسفة البراجماتية جاءت في الترتيب الأول وبدرجة كبيرة، تلاها التوجهات نحو الفلسفة المثالية في الترتيب الثاني وبدرجة كبيرة، تلاها التوجهات نحو الفلسفة الإسلامية في الترتيب الثالث وبدرجة متوسطة، تلاها التوجهات نحو الفلسفة الوجودية في الترتيب الرابع وبدرجة متوسطة. وظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائيا بين قوة المنفعة والتوجهات الفلسفية البرجماتية، وبين القوة القسرية والتوجهات الفلسفية المثالية، وبين القوة المرتكزة على مبادئ والتوجهات الفلسفية الإسلامية والوجودية. وخرجت الدراسة بالتوصيات الآتية: عقد دورات لمديري المدارس في القيادة ومصادر القوة وخصوصا القوة المرتكزة على مبادئ، وتوعية مديري المدارس بالفلسفات التربوية المختلفة والمبادئ التي تقوم عليها.

(الكلمات المفتاحية: مصادر قوة القيادة، التوجهات الفلسفية، العلاقة بينهما، مديري المدارس)

Abstract

This study aimed at investigating the sources of Leadership power at the secondary school Headmasters in Karak - Jordan and its relationship with their philosophical attitudes. to achieve the goal of the study Questionnaire was developed to identify the sources of strength of leadership and other philosophical attitudes. which has been verified of validity and reliability and Applied to a sample of (230) of Headmasters. Results showed that the utility power came in first regarding of leadership power sources with high degree of practice, followed by the coercive force in the second arrangement and a moderate degree of practice,

followed the power based on the principles in the third order with low degree of practice. Regarding for the philosophical attitudes, the results showed that the pragmatic philosophy of school directors came in first order with high degree, followed by attitudes toward the ideal of philosophy in the second order with high degree, followed by attitudes toward Islamic philosophy in third order moderately, followed by attitudes toward the existential philosophy in Ranking fourth also moderately. The results showed that there is statistically significant positive correlation between the power benefit and trends philosophical pragmatism, the coercive force and orientations philosophical idealism, and between the power based on the principles of the Islamic and existential and philosophical orientations. The study came up with some recommendations: sessions for school administrators in leadership and sources of power, especially based on the principles of power, and educate school directors with different educational philosophies and principles underpinning. **(Key words: sources Leadership power, philosophical attitudes and the relationship between them, the school Headmasters)**