

## مصادر السلطة لدى مديري المدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب

## الباطنة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين

تاريخ القبول  
2020/5/20تاريخ الإرسال  
2019/11/5

د. محمد سليمان الجرايدة (\*) فاطمة بنت خميس البلوشي (†)

## الملخص

هدفت هذه الدراسة تعرف العلاقة بين مصادر السلطة لدى مديري المدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين. ومن أجل تحقيق الهدف استعمل المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة مكونة (59) فقرة موزعة على عشرة مجالات رئيسية، وبعد التحقق من صدقها، وثباتها، تم تطبيقها على (591) معلم / معلمة أول ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها: أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة عالية، وأظهرت كذلك وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مصادر السلطة التي يمارسها مديرو المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في محافظة جنوب الباطنة. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها العمل على تطوير مهارات مديري المدارس وقدراتهم لممارسة مصادر السلطة بإيجابية من خلال منحهم فرص للتطوير المهني، وتقديم التعزيز المادي والمعنوي لهم.

**الكلمات المفتاحية:** مصادر السلطة، مديرو المدارس، التعليم الأساسي، دافعية الإنجاز.

(\*) أستاذ مشارك في الإدارة التربوية.

(†) مشرفة إدارية، سلطنة عُمان.

## Source of authority with school principals in Al Batnah South governorate and its relationship to school teacher's motivation achievement

### Abstract

This study aims at finding out the relationships between the source of authority practiced among school principals and the motivation achievement among teachers in Al Batnah South governorate. To achieve the objectives of the study, Use the descriptive approach and a questionnaire composed of (59) items was designed and distributed ten main fields. After checking the validity and reliability of the questionnaire, (591) top teachers were invited to respond to the items of the questionnaire. The degree of school principals practice of Source of authority in Al Batnah South governorate Sultanate of Oman was high, The results showed that there is a statistically significant correlation relationship at the mean level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the sources of authority practiced by the school principals and the motivation achievement among schoolteachers in Al Batnah South governorate. the researcher recommends the followings; the most important of which is to work on developing the skills of school principals and their ability to practice the sources of authority positively by giving those opportunities for professional development and providing them with physical and moral support. **Key words:** The organizational justice, school principals, the basic education, a Culture of Achievement.

المقدمة

إن العالم اليوم يواجه العديد من التحديات الكبيرة التي تؤثر على قطاعات المجتمع كافة، ومعالجة تلك القضايا يقع على كاهل المسؤولين والخبراء في المجتمع، ولا تتم عملية الإصلاح إلا بإصلاح العملية التعليمية من خلال وجود إداريين ناجحين، من هنا تتبع أهمية الدور الذي يلعبه مديرو المدارس باعتباره محور الارتكاز في المجتمع المدرسي، ولا يمكن تحقق تلك الإدارة الجيدة إلا من خلال استقطاب مديرين مناسبين ذوي مواقع لقوة إدارية حكيمة ورشيده.

ومما لا شك فيه أن فاعلية الإدارة بشكل عام تركز على الأداء الفعال لمدير المدرسة، والذي تناط به مسؤولية تحديد الأهداف المرغوبة ذات القيمة التي يستطيع تحقيقها باستخدام المتاح من الموارد والإمكانات استخداماً أمثل. (فلية وعبدالمجيد، 2005، 152) لذلك فالإدارة المدرسية الفعالة تحتاج إلى قيادة واعية يأتي على رأسها المدير القادر على ممارسة علاقات إنسانية وطيبة وتهيئة جو مناسب للعمل المدرسي وظروف اجتماعية مناسبة في بيئة العمل (حسان، والعجمي، 2007، 113).

فالمؤسسات التربوية بحاجة كبيرة الى قادة يمتلكون القدرة على التأثير الإيجابي وليسوا مسيطرين ولا متسلطين، ولا يستخدمون مصادر السلطة بشكل خاطئ، ولديهم فهم عميق لمصادر السلطة وكيفية ممارستها بطريقة تشكل مناخاً تنظيمياً تسوده روح الألفة والمحبة والتعاون بين أفراد العملية التعليمية (السعود والعساف، 2008، 335).

إن المدير في ممارسته لمصادر السلطة سواء أكانت مصادر رسمية وفقاً للقوانين واللوائح الإدارية والمدرسية أو المصادر غير الرسمية، التي تتمثل في الانسجام والتوافق بين المدير والمعلم بحيث يجب أن تكون ذات مرونة أكثر، وتتمتع بالإيجابية الواضحة دون إخلال بالقوانين والتشريعات، وذلك حتى يستطيع أن يؤثر بطريقة إيجابية على

المعلمين ويستطيع تحقيق التوازن داخل الكيان المدرسي ويزيد من دافعية المعلمين نحو الإنجاز بشكل قد يفوق المعدلات الطبيعية.

من جهة أخرى يمكن القول بأن سلطة المركز ليست السلطة الوحيدة التي يستخدمها المدير لسيط نفوذه على المعلمين وتعديل سلوكهم، إنما هناك مصادر أخرى يجب أن يمتلكها تعمل بشكل مجتمع أو منفرد على جعل المعلمين يمثلون لرغبات المدير وأوامره لتحقيق أهداف العملية التعليمية في الميدان التربوي(السعود وعساف،2008).

إن دافعية الإنجاز تمثل مصدرا للطاقة البشرية وتعدّ عنصراً مهماً لأي نشاط، وضرورة للاستمرار فيه ومضاعفة الجهد. من هنا وجب على القائد أن يهتم بالمعلمين ومشاعرهم واحتياجاتهم الشخصية ويستطيع القائد ضمان سلوكهم لتحقيق الأهداف (رايح، 2010).

وتظهر أهمية المدير القائد في استخدام الأسلوب المناسب الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية، وإلى رفع مستوى دافعية إنجاز المعلمين في المؤسسة التعليمية، وأن استخدام الأسلوب غير المناسب يؤدي إلى نتائج سلبية، ويؤدي إلى تقليل دافعية الإنجاز لدى المعلمين، بما يؤثر على العملية التعليمية داخل المؤسسة(الشرفاء،2015).

يتضح مما سبق أن نجاح مدير المدرسة باستخدامه مصادر السلطة بشكل إيجابي يعزز بشكل كبير من دافعية المعلم نحو إنجاز مهامه التدريسية والإدارية، والذي ينعكس بدوره على الطلبة ونتائجهم الدراسية، أما استخدام المدير لمصادر السلطة المتمثلة في العقاب والخصومات والسلطة التسلطية سيؤثر بشكل كبير في خفض دافعية الإنجاز لدى معلميه، الأمر الذي يجعلنا ننظر إلى حالة من الانسجام ما بين التشريعات واللوائح ومهارات القيادة في الإدارة لدى المديرين بشكل يتناسب مع مجريات الأمور والظروف

المحيطة بالمعلم واتجاهاته ورغباته دون الإخلال بأي قاعدة إدارية وقانونية لتسيير العملية التعليمية لتحقيق أكبر نتائج تعليمي للعملية التعليمية ولزيادة دافعية الإنجاز لدى المعلمين بشكل كبير.

#### ثانياً: الدراسات السابقة

كذلك هدفت دراسة (الشمري، 2015) إلى معرفة مستوى استخدام مديرات المدارس الثانوية بمدينة حائل لمصادر السلطة، ومستوى التكيف التنظيمي لديهن والكشف عن أثر استخدام مصادر السلطة في التكيف التنظيمي للمديرات والتعرف على الفروق بين استجاباتهن لمستوى مصادر السلطة ومستوى التكيف التنظيمي تبعا لمتغيرات الخبرة في الإدارة المدرسية والمؤهل العلمي، وعدد الدورات. تكونت العينة من جميع مديرات المدارس الثانوية في مدينة حائل وبلغ عددهن (32) مديرة مدرسة. وأشارت النتائج إلى مصادر السلطة التي تؤثر بشكل إيجابي في مستوى التكيف التنظيمي بشكل عام هي سلطة الخبرة، تليها سلطة المرجعية ثم سلطة المكانة الاجتماعية، في حين أن استخدام المكافأة تؤثر سلبا في التكيف التنظيمي. ومن أهم التوصيات تعزيز استخدام مصادر السلطة الإيجابية وسلطة المرجعية وسلطة الإقناع والتخفيف من مظاهر سلطة الإكراه أو الإكراه؛ كونها تستخدم بمستوى عالٍ والاهتمام بتنمية التكيف التنظيمي لدى مديرات المدارس من ذوي الخبرة القصيرة.

بينما هدفت دراسة (الخضر، 2014) إلى التعرف على مصادر سلطة مديري المدارس المرحلة الثانوية ودرجة ممارستهم للسلطة من وجهة نظر المعلمين ومشرفي الإدارة المدرسية بمحافظة جدة، والكشف عن الفروق الإحصائية بين المتوسطات حول درجة ممارسة السلطة لدى مديري المدارس التي تعزى للخبرة والمسمى الوظيفي. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (314) معلما 18

مشرفاً، استخدمت الاستبانة أداة للدراسة من نتائج الدراسة: تبين أن درجة ممارسة السلطة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاءت سلطة المرجعية والإكراه بدرجة متوسطة ثم سلطة الخبرة والمكافأة بدرجة متوسطة. وتبين أن درجات ممارسة السلطة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية عالية، وقد جاءت السلطة الشرعية بالمرتبة الأولى بدرجة عالية جداً، وتبعه سلطة المرجعية بدرجة عالية، ثم سلطة الخبرة بدرجة عالية ثم سلطة الإكراه بدرجة متوسطة ثم سلطة المكافأة بدرجة متوسطة. وتبين وجود فروق في درجات ممارسة السلطة ومصدري المرجعية والخبرة تبعاً للمسمى الوظيفي لصالح تقدير المشرفين بينما لصالح المعلمين في مصدر الإكراه، وتبين عدم وجود فروق في الخبرة باستثناء مصدر الإكراه لصالح الدين تقل خبرتهم عن 10 سنوات.

**بينما هدفت دراسة كيم (2014, KIM) إلى التعرف على تأثير صدمة الواقع المتوقعة على الدافعية والكفاءة التدريسية لدى عينة من المعلمين بمرحلة ما قبل الخدمة.** تكونت عينة الدراسة من (533) من المعلمين بمرحلة ما قبل الخدمة بالولايات المتحدة الأمريكية. تمثلت أدوات الدراسة الحالية في مقياس صدمة الوقع المتوقعة، ومقياس الدافعية، ومقياس شعور المعلم بالكفاءة التدريسية.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن صدمة الواقع المتوقعة تؤثر بالسلب على كفاءة المعلم، كما تؤثر بالسلب أيضاً على الدافعية للتدريس لديهم. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك بعض أفراد عينة الدراسة على دراية بالواقع ومع ذلك كانت لديهم دافعية وكفاءة تدريسية مرتفعة.

وهدفنا دراسة لوركس (2012, le roux) إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين لمصادر القوة الإدارية في التأثير على نجاح جودة العملية التعليمية بشكل

إيجابي وحيوي يتيح لهم، تكونت عينة الدراسة من (62) مدير، وقام الباحث بتطبيق المقابلات الشخصية معهم لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مديري المدارس يدمجون ما بين قوة المنصب ومصادر القوة الشخصية للعمل على زيادة جودة التعليم، كما أن هناك فهم خاطئ كبير لمفهوم القوة لدى المديرين كما أن كثير من هؤلاء المديرين يفتقرون إلى الخبرة ومعرفة كيفية التدريب على مصادر القوة بشكل أكثر فاعلية.

كما هدفت دراسة ألتينكورت و يلماز (altinkurt & Yilmaz, 2016) إلى تحديد العلاقة بين مديري المدارس ومصادر القوة التنظيمية لديهم وتنظيم سلوك المواطنة لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (275) مشارك في عينة البحث، وقام الباحثان باستخدام مقياس لسلوك المواطنة ومقياس مصادر القوة لدى المديرين، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها: لم تختلف النظرة إلى مصادر القوة بالنسبة للمديرين باختلاف الجنس سواء أكانوا ذكوراً أو إناثاً، ولكن اختلفت وجهات نظرهم حول مصادر القوة تبعاً للأقدمية والخبرة ومجال الدراسة، كما أن معلمي المدارس الابتدائية يستخدمون مصادر القوى السلبية على المعلمين مثل: السلطة، والقوة القسرية، والعقاب أكثر من مصادر القوة الإيجابية.

كما هدفت دراسة السعود والعساف (2010م) إلى الكشف عن مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وبيان علاقتها بمركز الضبط لدى معلمي مدارسهم، وتكونت عينة الدراسة من (647) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، وقام الباحثان بتصميم استبانة لجمع المعلومات حول عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: 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 تعزي 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.

وأجرى النوباني (2003م) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن، وقام الباحث باستخدام مقياس (Rahim & magner, 1996) لقوة القائد، وتكونت عينة الدراسة من (447) قائداً تربوياً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: 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 تعزي للخبرة الإدارية.

ويتضح لنا من عرض الدراسات السابقة ما يأتي:

- استعمل المنهج الوصفي في غالبية الدراسات السابقة؛ وذلك لمناسبته هذا النوع من الدراسات، كما استخدمت معظم الدراسات الاستبانة أداة لجمع البيانات.
- قلة الدراسات التربوية التي تناولت بالتحليل مصادر السلطة في مؤسسات تربوية خدمية ومؤثرة في حياة المجتمع مثل المدارس ولا سيما في سلطنة عمان.

- أفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعملية المتضمن خلالها، في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة؛ مما أسهم في نضج أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضاً الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها

أظهرت العديد من الدراسات السابقة أن كثيراً من مديري المدارس يستخدمون مصادر السلطة بشقها السلبي أكثر من الإيجابي والتي تتمثل في الخبرة والعلاقة والمرجعية والسلطة والمكافأة والعقوبة، وتأكيداً لما سبق فقد اتفقت نتائج دراسة (السعود والعساف، 2008) ونتائج دراسة (العجمي، 2007) ونتائج دراسة (Barnett & conners, 2001) على تحليل مصادر القوة التي يستخدمها المديرون حيث وجدت أن هناك ارتباطاً كبيراً بين مصادر السلطة السلبية التي يبرع فيها مديرو المدارس في السيطرة باستخدام السلطة على المعلمين وعدم الوقوف أمام اتجاهات المعلمين ورغباتهم إلا بالقوانين والصلاحيات واللوائح الصارمة التي وضعتها وزارات التربية والتعليم، بالإضافة إلى الدافعية الداخلية لدى المديرين في استخدام المديرين لقانون القوة المفرطة على المعلمين.

1. ما درجة ممارسة مصادر السلطة لدى مديري المدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة؟
2. ما مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (0,05) بين مصادر السلطة التي يمارسها مديري المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في محافظة جنوب الباطنة؟

### أهداف الدراسة

1. التعرف على درجة ممارسة مصادر السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة.
2. التعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة.
3. الكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية (0.05) بين مصادر السلطة التي يمارسها مديري مدارس التعليم الأساسي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في محافظة جنوب الباطنة.

### أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في:

#### الأهمية النظرية:

1. بالرغم من وجود الدراسات التي تناولت مصادر السلطة لدى مديري مدارس إلا أنه لوحظ قلة الدراسات التي تناولت العلاقة ما بين مصادر السلطة التي يمارسها مديري مدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في حدود علم الباحثين.
2. تقدم إطاراً نظرياً حول مصادر السلطة لدى مديري مدارس، ودافعية الإنجاز لدى المعلمين
3. يواكب هذا البحث الاتجاهات العالمية والتي تنادي بضرورة الابتعاد عن مصادر السلطة التي ترتكز على العقاب والقانون.
4. لفت الانتباه إلى أهمية ممارسة مديري المدارس للسلطة التي تعتمد الكاريزما وسحر الشخصية.

#### الأهمية التطبيقية:

- 1- أهمية موضوع مصادر السلطة وعلاقته المباشرة بدافعية الإنجاز لدى المعلمين.
- 2- تزويد مديري المدارس بتغذية راجعة عن درجة لمصادر السلطة.
- 3- من المأمول أن تعود هذه الدراسة بالنفع على مديري المدارس والمشرفين الإداريين في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.
- 4- من المأمول أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة متخذي القرارات في وزارة التربية والتعليم ليتم الاستفاده منها في وضع الإجراءات والخطط الكفيلة لزيادة دافعية الإنجاز لدى المعلمين.
- 5- من المأمول أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة المسؤولين عن البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم بغرض وضع البرامج التدريبية بناء على الحاجات التدريبية الفعلية لمديري المدارس في الميدان التربوي.
- 6- من حيث إنها تعد الدراسة الأولى على مستوى سلطنة عمان حسب علم الباحثين، متخذو القرارات في وزارة التربية والتعليم ليتم الاستفاده منها في وضع الإجراءات والخطط الكفيلة لزيادة دافعية الإنجاز لدى المعلمين.
- 7- من المأمول أن يكون موضوع الدراسة نواة لإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية حول موضوع الدراسة في مؤسسات تعليمية أخرى.

### حدود الدراسة

**الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على معرفة ممارسة مصادر السلطة لدى مديري المدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة ضمن المجالات الآتية: (سلطة القانون، الخبرة، المرجعية، الإكراه، المكافأة).

**الحد المكاني:** طبقت هذه الدراسة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة.

**الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة بالعام الدراسي 2017-2018.

**الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المعلمين الأوائل في محافظة جنوب الباطنة.

### مصطلحات الدراسة

تضمنت هذه الدراسة المصطلحات الآتية:

**مصادر السلطة:** " ما يمتلكه مدير المدرسة من وسائل ومقومات تجعله قادراً على التأثير في سلوك المعلم للحصول على الاستجابة في الأمور الروتينية وغير الروتينية في العمل التربوي والتي تتطلب المبادرة والجهد الإضافي للمعلم مستخدماً أحد مصادر السلطة الخمسة: سلطة المكافأة، وسلطة الإكراه أو الإكراه، وسلطة القانون، وسلطة الخبرة، وسلطة المرجعية" (السعود، والعساف، 2008، 340). ويقصد بها إجرائياً في هذه الدراسة السلطات التي يمتلكها مديرو مدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة والتي تتمثل في سلطة القانون، بُعد سلطة الخبرة، وبُعد سلطة المرجعية، بُعد سلطة المكافأة، بُعد سلطة الإكراه.

**الدافعية للإنجاز:** الدافعية: "هي حالة تحدث عند الأفراد، تعبر عن حاجة، أو هدف يسعى الفرد الى تحقيقه، بسبب عوامل داخلية، أو خارجية، تثير لديه سلوكاً معيناً،

وتوجهه نحو تحقيق الهدف " (الشرفاء، 2015، 38). ويقصد بها في هذه الدراسة رغبة المعلمين في محافظة جنوب الباطنة في إنجاز المهام المطلوبة منهم وتحدد مستوى الدافعية لديهم في إنجاز تلك الأعمال المطلوبة منهم سواء كانت تدريسية أو إدارية.

### الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في إجراء هذه الدراسة  
مجتمع الدراسة وعينها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات والمعلمين الأوائل في مدارس محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان خلال العام 2019/2018 وعددهم (6684) معلم معلمة. بينما تكونت عينة الدراسة من (592) معلم ومعلمة ومعلم، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة أي ما نسبته (8,9) من مجتمع الدراسة.

### أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (59) فقرة تتدرج تحت عشرة مجالات رئيسة اعتماداً على بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ومنها (العساف، 2008؛ والمطيري، 2008)

### صدق الأداة

قام الباحثان بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية من رتب أستاذ وأستاذ مشارك ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة وبلغ عددهم (12) محكماً من أجل إبداء آرائهم وملاحظاتهم عليها، وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية (59).

### ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbac Alpha)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.93) وهي قيمة جيدة لأغراض البحث العلمي.

### المعالجة الإحصائية

بعد أن تم تجميع الاستبانة قام الباحثان بتقريغهما، وذلك بإعطاء الإجابة عن كل فقرة من الاستبانة قيمة رقمية، وتم إدخالها الحاسوب ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) من أجل احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على فقراتها.

### متغيرات الدراسة:

تكونت الدراسة من المتغيرات الآتية:

**المتغير المستقل:** مصادر السلطة لدى مديري المدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة.

**المتغير التابع:** دافعية الإنجاز لدى المعلمين في محافظة جنوب الباطنة.

### المعالجات الإحصائية للبيانات

استخدمت المعالجات الإحصائية والوصفية والتحليلية المناسبة في استخراج النتائج لكل سؤال من أسئلة الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على النحو التالي:

1. تم استخدام معامل الارتباط كرونباخ ألفا (AlphaCronbach)، ومعاملات

ارتباط بيرسون (Pearson)، للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

2. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول.

3. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الثاني.

4. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (person) للإجابة على السؤال الخامس.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه:

" ما درجة ممارسة مصادر السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مصادر السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان حسب أبعاد مقياس مصادر السلطة لدى المدير والمقياس ككل، وقد استخدم الباحثان في تفسير نتائجهما السلم التصنيفي وكما هو موضح في الجدول الآتي

جدول 1:

السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

المتوسط	درجة الموافقة	المعيار
2,33-1	ضعيفة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
3,67-2,34	متوسطة	المتوسط
5-3,68	كبيرة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

جدول 2:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية افراد الدراسة على أبعاد مقياس مصادر السلطة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	بُعد سلطة القانون/ الشرعية	3.85	0.55	عالية
2	2	بُعد سلطة الخبرة/ الفنية	3.74	0.78	عالية
3	3	بُعد سلطة المرجعية/ سحر الشخصية	3.62	0.96	متوسطة
4	5	بُعد سلطة المكافأة/ الثوابية	3.00	0.92	متوسطة
5	4	بُعد سلطة الإكراه/ الاجبار	2.86	0.86	متوسطة
المتوسط الحسابي العام			3.47	0.59	متوسطة

يبين جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مصادر السلطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان حسب أبعاد مقياس مصادر السلطة لدى المدير والمقياس ككل، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد سلطة القانون/الشرعية، كأكثر مصادر السلطة ممارسة لدى مديري المدارس، وذلك بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.55)، تلاه في المرتبة الثانية بُعد سلطة الخبرة/ الفنية، بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.78)، تلاه في المرتبة الثالثة بُعد السلطة المرجعية/ سحر الشخصية، بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري (0.96)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد سلطة المكافأة/ الثوابية بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.92) فيما جاء في المرتبة الأخيرة بُعد سلطة الإكراه/ الإجبار، بمتوسط حسابي بلغ (2.86) وانحراف معياري (0.86)، وبلغ المتوسط الحسابي العام

للمقياس ككل (3. 47)، بانحراف معياري عام (0. 59) وبدرجة تقدير متوسطة في ممارسة مديري المدارس لمصادر السلطة. وقد تعزى هذه النتيجة تشير إلى ممارسة مديرو المدارس لمصادر متنوعة من السلطة وبدرجات متفاوتة، وعدم اعتمادهم على مصدر واحد للسلطة أن مدير المدرسة يتعامل مع فئات مختلفة وشرائح متنوعة من الأفراد والجماعات، كما تواجهه العديد من المواقف والمشكلات اليومية المتعددة والمتنوعة والمختلفة والتي يتطلب كل منها التعامل معها بطريقة مناسبة ومختلفة عن الأخرى فقد يجدي ممارسة مصدر معين من السلطة مع موقف أو مشكلة معينة ولا يتناسب مع أخرى وهذا ينطبق تماما مع الافراد الذين يتعامل معهم المدير بصورة مستمرة، وبالتالي يتحتم على مدير المدرسة التنوع في ممارسة مصادر السلطة وعدم الركون أو الاعتماد الى مصدر واحد فقط. وقد اتفقت أجزاء من نتائج هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشمري، 2015) التي أكدت ان مديرات المدارس يستعلمون مصدري السلطة (القانون والخبرة) بدرجة عالية.

وفيما يأتي سيتم مناقشة نتائج هذا السؤال حسب كل بعد من أبعاد الدراسة وذلك

كما يلي:

#### 1: بُعد سلطة القانون/ الشرعية

جدول 3:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد سلطة القانون مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	3	من المبرر أن يتوقع مديري تعاوني في الأمور المتعلقة بالعمل	4.28	0.66	عالية
2	1	أقوم بتنفيذ تعليمات مديري، لأنه رئيسي ومسؤول عني	4.27	0.62	عالية
3	2	يحق لمديري أن يتوقع مني تنفيذ تعليماته.	4.20	0.67	عالية
4	4	يوجب الموقع الوظيفي لمديري التزامي بدعم قراراته.	3.86	0.78	عالية
5	5	يحدد مديري ما يجب علي القيام به من أعمال.	3.55	0.95	متوسطة
6	6	منصب مديري يعطيه الحق في تغيير الإجراءات المتعلقة بعمله	2.96	1.15	متوسطة
		المستوى العام	85.3	55.0	عالية

بين جدول 3 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بُعد سلطة القانون/ الشرعية، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد (3.85) بانحراف معياري عام (0.55)، وبدرجة ممارسة عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على: "من المبرر أن يتوقع مديري تعاوني في الأمور المتعلقة بالعمل" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.28)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) ونصها "أقوم بتنفيذ تعليمات مديري، لأنه رئيسي ومسؤول عني" بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (2) ونصها "يحق لمديري أن يتوقع مني تنفيذ تعليماته" بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "منصب مديري يعطيه الحق في تغيير الإجراءات المتعلقة بعمله" في المرتبة الأخيرة

بمتوسط حسابي بلغ (2. 96). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يعد المسؤول الأول الذي يعتمد ويرجع إليه الموظفون في تسهيل وتسيير العديد من الأعمال الإدارية والفنية والمتابعة والإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة، كما أنه يمثل حلقة الوصل بين الموظفين داخل المدرسة والإدارات على مستوى المحافظة أو الوزارة، وبالتالي يحتم على الموظفين التعاون معه وتنفيذ أوامره المتعلقة بالعمل، وقد يعزى ذلك إلى معرفة الموظفين بواجباتهم الوظيفية، كما أن الموظف على الاطلاع بالتوصيف الوظيفي الذي يبين له مهام وظيفته وواجباته وحقوقه وذلك منذ بداية توليه الوظيفة وبالتالي لا يحق لمدير المدرسة تكليفه بالقيام بمهام وظيفية أخرى خارجة عن نطاق اختصاصه.

## 2: بُعد سلطة الخبرة/ الفنية

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد سلطة الخبرة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	8	أقوم بما يقترحه علي مديري لامتلاكه خبرة عالية.	3. 95	0. 86	عالية
2	10	لدى مديري تدريب عملي متخصص في مجال عمله	3. 80	0. 94	عالية
3	9	لدى مديري خبرة معرفية متنوعة لازمة لأداء العمل	3. 77	0. 86	عالية
4	11	يمتلك مديري خبرة مهنية متميزة أعتمد عليها في إنجاز مهمتي	3. 72	0. 97	عالية
5	7	يمتلك مديري المعرفة في حل المشكلات الفنية والتقنية في العمل	3. 67	0. 96	متوسطة
6	12	أعتمد على مديري في حل مشكلات العمل، لأن رأيه صائب	3. 51	1. 02	متوسطة
		المستوى العام	74 .3	78 .0	عالية

بين جدول 4 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بُعد سلطة الخبرة/ الفنية، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد (3. 74) بانحراف معياري عام (0. 78)، وبدرجة ممارسة عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على: "أقوم بما يقترحه علي مديري لامتلاكه خبرة عالية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3. 95)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (10) ونصها "لدى مديري تدريب عملي متخصص في مجال عمله" بمتوسط حسابي بلغ (3. 80)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (9) ونصها " لدى مديري خبره معرفية متنوعة لازمة لأداء العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3. 77)، بينما جاءت الفقرة رقم (12) ونصها "أعتمد على مديري في حل مشكلات العمل؛ لأن رأيه صائب" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3. 51). وقد تعزى هذه النتيجة أن طريقة اختيار افضل الكوادر البشرية للقيام بهذه الوظيفة، كما أن المدير نتيجة لتعدد مسؤولياته ومهامه الادارية والفنية قد مكنته من امتلاك خبره عالية استطاع من خلالها اكتساب ثقة الموظفين به، كما قد عزز من تراكم خبرات مدير المدرسة حصوله على البرامج والدورات التدريبية التي تقدمها له الوزارة في مجال تخصصه كذلك قد تعزى إلى تعدد التخصصات المختلفة للمعلمين داخل المدرسة وبالتالي يصعب على مدير المدرسة الإلمام بجميع المتطلبات الفنية لكل مادة، وهناك يأتي دور المشرف التربوي للمادة للقيام بهذه المهمة، بالإضافة إلى ذلك فإن الموظفين في المدرسة يدركون حجم الأعمال الإدارية الملقاة على عاتق المدير ولذلك يلجأون إلى حل المشكلات التي تواجههم دون الرجوع إلى المدير إلا في الحالات المستعصية التي يجب أن يتدخل مدير المدرسة في حلها.

:3

## بُعد سلطة المرجعية /سحر الشخصية

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد سلطة المرجعية مرتبة تنازليا حسب

المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	13	مديري ذو شخصية محببة ومؤثرة	3.89	1.04	عالية
2	14	استمتع بالتعامل مع مديري	3.80	1.09	عالية
3	15	أعجب لمديري؛ لأنه يعامل الجميع بعدالة	3.72	1.13	عالية
4	16	يحب المعلمون خصال المدير الشخصية	3.71	1.04	عالية
5	17	أطور علاقات شخصية مع مديري.	3.49	1.13	متوسطة
6	18	أرغب أن أكون مشابها لمديري	3.14	1.27	متوسطة
المستوى العام			62.3	96.0	متوسطة

بين جدول 5 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بُعد سلطة المرجعية /سحر الشخصية، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد (3.62) بانحراف معياري عام (0.96)، وبدرجة ممارسة متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على: "مديري ذو شخصية محببة ومؤثرة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.89)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (14) ونصها "استمتع بالتعامل مع مديري" بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (15) ونصها "أعجب لمديري، لأنه يعامل الجميع بعدالة" بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، بينما جاءت الفقرة رقم (18) ونصها "أرغب أن أكون مشابها لمديري" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.14). وقد تعزى هذه النتيجة الى دقة اختيار القيادات التربوية التي تتميز بصفات شخصية مؤثرة وجذابة، وربما يعود ذلك إلى البرامج التدريبية التي يتلقاها مدير

المدرسة والتي تركز على تنمية قدراته ومهاراته الشخصية التي تمكنه من التأثير على الآخرين وإقناعهم بأرائه ووجهات نظره، كذلك قد تعزى الى إدراك أفراد العينة بأن الهدف الرئيسي الذي يجمعهم بمدير المدرسة هو العمل الرسمي، وقد يتردد البعض في إقامة علاقات شخصية مع المدير خوفا من تفسيرها بقصد تحقيق مصالح خاصة تكون على حساب العمل والزملاء الآخرين في المؤسسة.

#### 4: بُعد سلطة الإكراه/ الاجبار

جدول 6:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد سلطة الإكراه مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
1	23	يستطيع مديري ان يوصي بإيقاف علاوتي إذا كان ادائي لعملي غير مناسب.	3. 63	1. 25	متوسطة
2	22	يستطيع مديري ان يوصي بعدم منحي الزيادة السنوية إذا كان ادائي اقل من المستوى المحدد	3. 44	1. 30	متوسطة
3	21	يستطيع مديري إيقاع عقوبة قاسية بحقي إذا تجاهلت واجباتي	2. 70	1. 08	متوسطة
4	19	يستطيع مديري اتخاذ اجراءات عقابية بحقي إذا أصبح تأخيري من العمل عادة يومية	2. 28	1. 01	ضعيفة
5	20	يستطيع مديري اتخاذ إجراءات ضبطية بحقي بسبب مخالفاتي	2. 25	0. 92	ضعيفة
المستوى العام			86 .2	86 .0	متوسطة

بين جدول 6 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بُعد سلطة الإكراه/ الإجبار، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد (86 .2) بانحراف معياري عام (86 .0)، وبدرجة ممارسة متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على: " يستطيع مديري أن يوصي بإيقاف علاوتي إذا كان أدائي لعملي غير مناسب" في المرتبة الأولى

بأعلى متوسط حسابي بلغ (3. 63)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (22) ونصها "يستطيع مديري أن يوصي بعدم منحي الزيادة السنوية إذا كان أدائي أقل من المستوى المحدد" بمتوسط حسابي بلغ (3. 44)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (21) ونصها "يستطيع مديري إيقاع عقوبة قاسية بحقي إذا تجاهلت واجباتي" بمتوسط حسابي بلغ (2. 70)، بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها "يستطيع مديري اتخاذ إجراءات ضبطية بحقي بسبب مخالفاتي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2. 25) وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تقرير الأداء السنوي للموظف يوجد به ما ينص ويشير إلى تلك الإجراءات التي يمكن لمدير المدرسة أن يوصي بها ضمن التقرير وقد تقر اللجنة المختصة بهذه التوصيات وتعمل بها، وإلى وجود إجراءات إدارية متسلسلة يجب أن يتبعها مدير المدرسة في حالة تطلب الأمر تطبيق عقوبة على الموظف وذلك لضمان العدالة والانصاف وحتى يتأخذ القانون مجراه الصحيح.

### 5: بُعد سلطة المكافأة/ الثوابية

جدول 7:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقررات بُعد سلطة المكافأة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	25	إذا بذلت جهد إضافياً فإن مديري يأخذ ذلك بعين الاعتبار في تقييمي السنوي.	3. 77	1. 07	عالية
2	26	يستطيع مديري أن يوصي لأصحاب الإنجاز المتميز بالحوافز	3. 52	1. 16	متوسطة
3	24	يستطيع مديري توفير فرص التطوير للمعلمين	3. 36	1. 10	متوسطة
4	27	يستطيع مديري أن يوصي بترقيتي إذا كان أدائي فوق المتوسط	2. 72	1. 26	متوسطة
5	29	يمتلك مديري سلطة منحي علاوة ليزيد من أدائي بمستوى جيد	2. 32	1. 27	ضعيفة
6	28	يمتلك مديري سلطة منحي علاوة إضافية إذا قمت بعملتي بإتقان	2. 29	1. 26	ضعيفة
		المتوسط الحسابي العام	00 .3	92 .0	متوسطة

بين جدول 6 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بُعد سلطة المكافأة/ الثوابية، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد (3. 00) بانحراف معياري عام (0.962)، وبدرجة ممارسة متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على: "إذا بذلت جهد إضافياً فإن مديري يأخذ ذلك بعين الاعتبار في تقييمي السنوي" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3. 77)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (26) ونصها "يستطيع مديري أن يوصي لأصحاب الإنجاز المتميز بالحوافز" بمتوسط حسابي بلغ (3. 52)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (24) ونصها "يستطيع مديري توفير فرص التطوير للمعلمين" بمتوسط حسابي بلغ (3. 36)، بينما جاءت الفقرة رقم (28) ونصها "يمتلك مديري سلطة منحي علاوة اضافية إذا قمت بعملتي بإتقان" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2. 29). وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك مدير المدرسة بأن تلك الممارسات من شأنها أن تحفز الموظفين المجيدين وترفع من مستوى دافعيتهم للعمل والإنجاز والاستمرار في بذل المزيد من العطاء والتفاني في العمل، وبسبب عدم منح مدير المدرسة صلاحية للقيام بهذه الإجراءات وفق قانون الخدمة المدنية المعمول به في وزارة التربية والتعليم وذلك نتيجة لعدم توفر الاعتمادات المالية اللازمة التي يمكن للمدير بموجبها القيام بتلك الممارسات بهدف تعزيز الموظفين.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه:

" ما مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في

محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس التعليم

الأساسي في محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان حسب أبعاد مقياس دافعية الإنجاز لدى المعلم والمقياس ككل، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد الدراسة على أبعاد مقياس دافعية الإنجاز لدى المعلم مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدافعية
1	2	بُعد إدراك الزمن	4.01	0.53	عالية
2	3	بُعد الأداء	3.95	0.59	عالية
3	4	بُعد المثابرة	3.87	0.64	عالية
4	1	بُعد الطموح	3.82	0.56	عالية
5	5	بُعد التنافس	3.80	0.64	عالية
مقياس دافعية الإنجاز لدى المعلم			3.89	0.50	عالية

بين جدول 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان حسب أبعاد مقياس دافعية الإنجاز لدى المعلم والمقياس ككل، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد إدراك الزمن، بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.53)، تلاه في المرتبة الثانية بُعد الأداء، بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.59)، تلاه في المرتبة الثالثة بُعد المثابرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.64)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة بُعد التنافس، بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري (0.64)، وبلغ المتوسط

الحسابي العام للمقياس ككل (3. 89)، بانحراف معياري عام (0. 50) وبمستوى تقدير عال في دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى عوامل مصدرها الضبط الداخلي للمعلمين أفراد عينة الدراسة فهم يمتلكون قدرات ومهارات شخصية تدفعهم للإنجاز في العمل وقد تم اختيارهم لهذه الوظيفة؛ لأنهم يتمتعون بقدرات شخصية ومعرفية تؤهلهم لممارسة هذه المهنة الشريفة، بالإضافة إلى أن الدافعية للإنجاز في العمل يمثل تعبيراً صادقاً لتطبيق تعاليم الإسلام في إتقان العمل وأداء الواجب على أكمل وجه، وهو يمثل أحد صور الولاء والوفاء والحب للوطن، كما قد يكون للعوامل الخارجية التي تتصل ببيئة العمل والمجتمع دور في رفع مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين كونهم يقومون بالعديد من المهام مثل التدريس ومتابعة مستويات الطلبة وحل مشكلاتهم الأكاديمية. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (الدجني وشاهين، 2016؛ والشرفاء، 2015) التي أكدت على أن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين كانت عالية.

وفيما يأتي سيتم مناقشة نتائج هذا السؤال حسب كل بعد من أبعاد الدراسة وذلك

كما يلي:

### 1: بُعد الطموح

جدول 9:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الطموح، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدافعية
1	2	عندما أفضل في تحقيق اهدافي أفكر بطريقة أخرى بديلة لتحقيقها	4. 05	0. 74	عالية
2	3	أمتلك الكثير من الآمال والطموحات التي اسعى لتحقيقها	4. 05	0. 85	عالية
3	1	أقوم بأي عمل متوقع مني مهما كلفني ذلك من جهد	3. 95	0. 81	عالية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدافعية
4	4	أستطيع إيجاد الحلول للمصاعب التي تعترض حياتي	3.93	0.74	عالية
5	5	إنني دائم التخطيط لإنجازات جديدة	3.81	0.88	عالية
6	6	وضعي الحالي في العمل يحتاج الى تحسين	3.14	1.15	متوسطة
		المستوى العام	82.3	56.0	عالية

بين جدول 9 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بُعد الطموح، إذ بلغ المتوسط العام للْبُعد (82.3) بانحراف معياري عام (56.0)، وبمستوى دافعية عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على: "عندما أفشل في تحقيق أهدافي أفكر بطريقة أخرى بديلة لتحقيقها" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.05)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) ونصها "أمتلك الكثير من الآمال والطموحات التي أسعى لتحقيقها" بمتوسط حسابي مكرر بلغ (4.05)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (1) ونصها "أقوم بأي عمل متوقع مني مهما كلفني ذلك من جهد" بمتوسط حسابي بلغ (3.95)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "وضعي الحالي في العمل يحتاج الى تحسين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.14). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة (المعلمين) يعتبرون من الفئة المثقفة والمتعلمة وهم على درجة كبيرة من الثقة بالنفس وتحمل المسؤولية، وربما ساعد على ذلك ما تقدمه وزارة التربية من فرص متعددة للمعلمين للحصول على الترقية الوظيفية أو المنافسة على المنح الدراسية، وإلى إدراك أفراد العينة بأنه يجب عليهم تطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم بصورة مستمرة، وبما يتواءم مع مستجدات العملية التعليمية وخاصة أن طبيعة عملهم تملئ عليهم ذلك فالمعلم يشكل المرجع الأساسي لطلابه، وهذا يدفعه لأن يكون

أكثر خبرة ودراية بالمنهج الدراسي والإلمام بجميع المستجدات التربوية حتى يتمكن من تقديم الخبرات والمعارف التي يحتاجها طلابه.

## 2: بُعد إدراك الزمن

جدول 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدراك الزمن، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدافعية
1	8	يمر الوقت سريعا عندما أكون مشغولا في عملي	4.39	0.70	عالية
2	7	أحرص دائما على أن يكون وقت العمل في مقدمة اهتماماتي	4.22	0.73	عالية
3	12	أدائي لعملي في وقته المحدد.	4.00	0.79	عالية
4	9	إذا دعيت لمهمه ما أثناء العمل فأنتني أعود إلى عملي على الفور	3.95	0.86	عالية
5	10	مستقبلي غير مرهون بظروف الحظ والصدفة.	3.80	0.99	عالية
6	11	تمر الأيام حافلة بالإنجازات.	3.68	0.87	عالية
المستوى العام			01.4	53.0	عالية

بين جدول 10 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بُعد إدراك الزمن، إذ بلغ المتوسط العام للبعد (4.01) بانحراف معياري عام (0.53)، وبمستوى دافعية عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على: "يمر الوقت سريعا عندما أكون مشغولا في عملي" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.39)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (7) ونصها "أحرص دائما على أن يكون وقت العمل في مقدمة اهتماماتي" بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (12) ونصها "أدائي لعملي في وقته المحدد" بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، بينما جاءت الفقرة رقم (11) ونصها "تمر الأيام حافلة بالإنجازات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.68). وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة عمل المعلم وازدحام جدولته

بالأعمال المختلفة سواء داخل غرفة الصف أو خارجها وهذا يشعره بمرور الوقت سريعاً، وإلى الأمانة والإخلاص في تأدية الواجب الوظيفي وهذا يتحقق من خلال حسن إدارة الوقت، كما أن المعلم يمثل قدوة لطلابه فالتزامه بالوقت وحرصه عليه يترك صورة وانطباع حسن عن المعلم، وإلى ما يلاحظه المعلمون من خلال تنمية مهارات وقدرات الطلبة المعرفية والسلوكية والتقدم في مستوى التحصيل الدراسي والذي تظهر نتيجته في نهاية كل عام دراسي.

### 3: بُعد الأداء

جدول 11:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الأداء، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدافعية
1	13	أبذل ما بوسعي لكي أحقق اهدافي	4. 29	0. 68	عالية
2	16	أتحمل وأواجه المصاعب التي تواجهني في أداء عملي	4. 12	0. 65	عالية
3	14	أنا غير متهاون في إنجاز مسؤوليات وأن كانت الظروف المحيط تسمح بالتهاون	4. 07	0. 80	عالية
4	15	كلما حققت هدفي وضعت لِنفسي أهدافاً أخرى مستقبلية.	3. 94	0. 77	عالية
5	17	أسعى دائماً إلى إدخال تعديلات مهمة لصالح العمل	3. 93	0. 76	عالية
6	18	أحرص على الاشتراك في المسابقات ذات الصلة بمجالات اهتماماتي باستمرار	3. 32	1. 06	متوسطة
		المستوى العام	95 .3	59 .0	عالية

بين جدول 11 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بُعد الأداء، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد (3. 95) بانحراف معياري عام (0. 59)، وبمستوى دافعية عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على: "أبذل ما بوسعي لكي أحقق اهدافي" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4. 29)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (16) ونصها "أتحمل وأواجه المصاعب التي تواجهني في أداء عملي"

بمتوسط حسابي بلغ (4. 12)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (14) ونصها " أنا غير متهاون في إنجاز مسؤوليات و أن كانت الظروف المحيط تسمح بالتهاون" بمتوسط حسابي بلغ (4. 07)، بينما جاءت الفقرة رقم(18) ونصها" أحرص على الاشتراك في المسابقات ذات الصلة بمجالات اهتماماتي باستمرار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3. 32). وقد تعزى هذه النتيجة إلى معرفة المعلمين بطبيعة عملهم وما تتطلبه هذه المهنة الشريفة من صبر وتحمل وتضحية نتيجة لأنهم يتعاملون مع شريحة مختلفة ومتنوعة من الأبناء وكل طالب له صفاته الخاصة وخصائصه المعرفية والوجدانية والسلوكية المختلفة عن الآخر، هذا بالإضافة إلى تعدد الأعمال والمهام المرتبطة بوظيفة المعلم مما قد يشكل ضغطا وعبئا عليه، وانشغال المعلمين وتعدد الأعمال والمهام الملقاة على عاتقهم كعملية الاعداد والتحضير للحصة الدراسية ومتابعة أعمال الطلبة والإشراف.

#### 4: بُعد المثابرة

جدول 12:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بُعد المثابرة، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدافعية
1	19	إنني مجتهد ومثابر في عملي كمدرس.	4. 28	0. 71	عالية
2	20	إنني فخور بما أملك من كفايات مهنية.	4. 18	0. 73	عالية
3	21	كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعبا يزداد إصراري على إنجازه.	3. 97	0. 80	عالية
4	22	اختار الأعمال التي تتسم بروح التنافس والتحدى.	3. 78	0. 88	عالية
5	23	أرفض الاعتماد على الرأي القائل: " كن أو لا تكن". باستمرار	3. 54	0. 98	متوسطة
6	24	أستطيع أداء العمل نفسه لساعات طويلة دون الشعور بالملل.	3. 47	0. 92	متوسطة
		المستوى العام	87. 3	64. 0	عالية

بين جدول 12 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بُعد المثابرة، إذ بلغ المتوسط العام للبعد (3. 87) بانحراف معياري عام (0. 64)، وبمستوى دافعية عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على: "إنني مجتهد ومثابر في عملي كمدرس" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4. 28)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (20) ونصها "أنني فخور بما أمتلك من كفايات مهنية" بمتوسط حسابي بلغ (4. 18)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (21) ونصها "كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعبا يزداد إصراري على إنجازه" بمتوسط حسابي بلغ (3. 97)، بينما جاءت الفقرة رقم (24) ونصها "أستطيع أداء العمل نفسه لساعات طويلة دون الشعور بالملل." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3. 47).

**وقد تعزى هذه النتيجة إلى اقتناع وإيمان المعلمين بوظيفتهم وشعورهم بأن طبيعة عملهم كمعلمين تحتم عليهم مواجهة بعض العقبات والصعوبات أثناء تأديتهم لمهام عملهم وخيارهم المفضل هو المثابرة والاجتهاد لمواجهة تلك العقبات والتغلب عليها، وهذا يضيف على عملهم طابع الحماس والدافعية ويشعرهم بالسعادة والرضا الذاتي عن أدائهم، وإلى الكفايات المهنية التي يمتلكها المعلمين نتيجة لتأهيلهم ودراساتهم قبل الخدمة بالإضافة إلى ما تقدمه لهم الوزارة من دورات وبرامج تدريبية بعد الخدمة.**

## 5: بُعد التنافس

جدول 13:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التنافس، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدافعية
1	25	أسعى دائما للقيام بما وعدت به.	4.15	0.67	عالية
2	26	أستطيع إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهني في العمل.	3.99	0.70	عالية
3	27	أستعد دائما أداء الأعمال الصعبة التي تتطلب مجهودا في تحقيقها.	3.87	0.81	عالية
4	28	أجتهد دائما لأتفوق على من أعمل معهم.	3.85	0.85	عالية
5	29	أختار القيام بالمهام والمسؤوليات الصعبة في العمل.	3.52	0.89	متوسطة
6	30	أبحث دائما عن الدخول في التحديات مع الآخرين.	3.39	0.99	متوسطة
		المستوى العام	80.3	64.0	عالية

بين جدول 13 المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بُبعد التنافس، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد (3.80) بانحراف معياري عام (0.64)، وبمستوى دافعية عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على: "أسعى دائما للقيام بما وعدت به" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.15)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (26) ونصها "أستطيع إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهني في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (27) ونصها "أستعد دائما أداء الأعمال الصعبة التي تتطلب مجهودا في تحقيقها" بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، بينما جاءت الفقرة رقم (30) ونصها "أبحث دائما عن الدخول في التحديات مع الآخرين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.39). وقد تعزى هذه النتيجة إلى ثقة المعلمين بأنفسهم وبرسالتهم، كما أنهم يمثلون القدوة لدى طلابهم وبالتالي دائما ما يثبتون لهم أنهم على قدر كبير من تحمل المسؤولية والوفاء بالوعد، ولنتيجة تراكم خبرات

المعلم، وكذلك يمكن أن يكون ناتجا عن شعور وإحساسه بان واجبه داخل المدرسة لا يقتصر على مجرد التدريس وإنما يمتد إلى أبعد من ذلك حيث تصادفه بصورة تكاد يومية العديد من المواقف والمشاكل في المدرسة وبالتالي لا بدّ من توظيف خبراته العلمية والتربوية في إيجاد الحلول المناسبة لها، وإلى أن المعلم يدرك بأن الدخول في التحديات مع الآخرين لأجل منافسة الزملاء سوف يشكل ضغطا وقلقا لديه، كما أن هذه الممارسات تؤثر في بيئة العمل؛ لأنها توجد نوع من الحساسية أو التنافر بين الزملاء، وتخلق بيئة تتصف بالتوتر والقلق.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، ونصه:

" هل هناك علاقة دالة إحصائية بين مصادر السلطة التي يمارسها مديرو المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة طبيعة العلاقة بين مصادر السلطة التي يمارسها مديرو المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان، والجدول التالي، يوضح ذلك.

جدول 14:

معامل الارتباط بيرسون (Pearson) للعلاقة بين مصادر السلطة التي يمارسها مديرو المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في محافظة جنوب الباطنة

المقياس	أبعاد مقياس دافعية الإنجاز لدى المعلم					علاقة الارتباط	أبعاد مقياس مصادر سلطة المدير
	التنافس	المتابعة	الأداء	إدراك الزمن	الطموح		
372** . 000 .0	331** . 000 .0	307** . 000 .0	316** . 000 .0	335** . 000 .0	299** . 000 .0	(r) معامل بيرسون الدلالة الاحصائية	سلطة القانون / الشرعية
313** . 000 .0	270** . 000 .0	262** . 000 .0	246** . 000 .0	314** . 000 .0	249** . 000 .0	(r) معامل بيرسون الدلالة الاحصائية	سلطة الخبرة/الغنية
358** . 000 .0	313** . 000 .0	302** . 000 .0	306** . 000 .0	325** . 000 .0	281** . 000 .0	(r) معامل بيرسون الدلالة الاحصائية	السلطة المرجعية
110- . **	094- * .	050- .	073- .	146- . **	113- . **	(r) معامل بيرسون	سلطة الإكراه /الإجبار
0.008	0.022	0.22	0.078	000 .0	0.006	الدلالة الاحصائية	
324** . 000 .0	283** . 000 .0	280** . 000 .0	292** . 000 .0	286** . 000 .0	239** . 000 .0	(r) معامل بيرسون الدلالة الاحصائية	سلطة المكافأة
400** . 000 .0	349** . 000 .0	325** . 000 .0	334** . 000 .0	381** . 000 .0	319** . 000 .0	(r) معامل بيرسون الدلالة الاحصائية	المقياس ككل

\*\* دالة عند مستوى الدلالة (0.01)  $\alpha$  \* دالة عند مستوى الدلالة (0.05)  $\alpha$

بين جدول 14 وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.01$  ) بين مصادر السلطة التي يمارسها مديرو المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان؛ وتجدر الإشارة إلى أن قيمة معامل الارتباط بشكل عام خطية موجبة بين المقياسين، وذات علاقة طردية؛ وهذا يعني أنه كلما مارس مديرو مدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة لمصادر سلطة المدير بأبعادها زادت دافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارسهم، وبالرغم من هذا

الارتباط الوثيق بين المتغيرين؛ ممارسة مصادر سلطة المدير ودافعية الإنجاز لدى المعلمين إلا أن قيم معامل الارتباط بين بُعد سلطة الإكراه/الإجبار كأحد مصادر سلطة مدير المدرسة وأبعاد مقياس دافعية الإنجاز لدى المعلم جاءت سالبة وذات علاقة عكسية؛ وهذا يعني أنه كلما زادت ممارسة مدير المدرسة لسلطة الإكراه/الإجبار قلّت دافعية إنجاز المعلمين لديه.

وبالنظر إلى قيم معاملات الارتباط الخطي في باقي أبعاد مصادر السلطة لدى مدير المدرسة ذات العلاقة الخطية الموجبة مع أبعاد مقياس دافعية الإنجاز لدى المعلمين، نجد أن بُعد سلطة القانون/الشرعية هو أكثر الأبعاد ارتباطاً بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، في حين أن بُعد سلطة الخبرة/الفنية هو أقل الأبعاد ارتباطاً بدافعية الإنجاز لدى المعلمين.

وقد تعزى هذه النتيجة ما تمتاز به تلك المصادر من ميزات وخصائص تعمل على دعم التفاعل والانسجام والتوافق والمشاركة بين المدير والمعلمين، وكذلك التأثير عليهم بطريقة إيجابية مما ينتج عنه سيادة بيئة ومناخ مواتي للعمل ودافع للإنجاز لدى المعلمين، فعندما يستخدم المدير سلطة المكافأة يشعر المعلم بمدى تقدير المدير له واهتمامه بما يقدمه، وكذلك إذا استخدم المدير سلطة القانون أو الشرعية يدرك المعلم أن المدير على بينه ومعرفة بالجانب التشريعي أو القانوني ويبتعد عن التخبط أو العشوائية في اتخاذ القرارات وبالتالي يكون المعلمين على ثقة في الإجراءات الإدارية التي تصدر من المدير.

كما أن امتلاك المدير لمقومات وخصائص الشخصية المحببة (سلطة مرجعية) فإن ذلك يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية والشخصية ويؤدي إلى إثارة الإعجاب

وزيادة التعلق العاطفي بالمدير، كما أن المدير الذي يوظف خبرته (سلطة الخبرة) كمصدر للسلطة يستطيع بذلك أن يكتسب ثقة المعلمين وطاعتهم له نظرا لما يتمتع به من معرفة دقيقة وتميز في مجال العمل، ولذلك فإن ممارسة مدير المدرسة لتلك المصادر من السلطة وتوظيفها بإيجابية يعني وجود بيئة عمل مريحة تتصف بسيادة العلاقات الإنسانية الحميدة والتعاون والثقة وتبادل الاحترام والتقدير وهذا يبعث الراحة والطمأنينة لدى المعلمين ويقود الى رفع مستوى دافعيتهم للإنجاز .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليها دراسة الشرفاء (2015م) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباط موجبة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة لدى مديري المدارس الثانوية في عمان ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين، ودراسة سميرات ومقابلة (2014م) والتي كشفت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين، ودراسة أبو سمرة وحماشة (2014) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية مرتفعة وإيجابية ودالة إحصائية بين متوسطات دافعية الإنجاز لدى المعلمين وتقديراتهم للممارسات القيادية لمديريهم في مدارس محافظة رام الله والبيرة.

التوصيات:

- بناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، توصي الدراسة بالآتي:
- العمل على تطوير مهارات مديري المدارس وقدراتهم لممارسة مصادر السلطة بإيجابية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال منحهم فرص للتطوير المهني، وتقديم التعزيز المادي والمعنوي لهم.
  - ضرورة العمل على تعزيز ممارسة مصادر السلطة الايجابية التي ظهرت في الدراسة والمتعلقة بسلطة القانون، سلطة الخبرة، السلطة المرجعية، سلطة المكافأة وذلك لعلاقتها الإيجابية بدافعية الإنجاز لدى المعلمين.
  - ضرورة إعادة النظر في الممارسات المتصلة بسلطة الإكراه / الإكراه وذلك لعلاقتها السلبية بدافعية الإنجاز لدى المعلمين.
  - العمل على منح مدير المدرسة صلاحيات أكثر وخاصة فيما يتعلق بإمكانية منح المعلمين المجيدين الحوافز التشجيعية والترقيات المادية والوظيفية والتي بدورها ترفع من مستوى دافعية الإنجاز لديهم.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

حسان، حسن والعجمي، محمد. (2006). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الخضر، علي (2014). مصادر السلطة مديري المدارس المرحلة الثانوية ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين ومشرف الإدارة المدرسية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

رابح، شرقي. (2010). النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينية.

السعود، راتب والعساف، ليلي (2010م) بعنوان "مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقتها بمركز الضبط لدى معلمي تلك المدارس". المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 3(1)، 20-45.

الشرفاء، نهى على طالب. (2015). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في عمان وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية.

الشمري، سلوى (2015). مستوى استخدام مصادر السلطة وأثرها في التكيف التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة حائل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

- العجمي، هيف منصور (2007). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بتفويض السلطة للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العساف، راتب (2005). مصادر السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن وفقاً لتصنيف فرنش ورافن. مجلة دراسات الجامعة الأردنية، 38(3)، 10-35.
- فليه، فاروق عبده والسيد محمد عبد المجيد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- المطيري، محمد صنهاة. (2013). فاعلية الدور الاجتماعي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- النوباني، مصطفى طه، (2003). العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاههم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

## ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Avyooock, P. (2005). *The Mississippi student achievement improvement act and the no child left behind act: Leadership and teacher motivation*". Dissertation Abstracts International, V. 64, 09A, AA13103678.
- Altikurt, Y. and Yilmaz, K. , (2016), Relationship between School Administrators' Organizational Power Sources and Teachers' Organizational Citizenship Behaviors,

*Educational Sciences: Theory & Practice* - 12(3)  
Educational Consultancy and Research Center

Barnett. J. and Connors, R. (2001). Leadership Behavior of Secondary School Principals: What do Principals and Teachers Say? *Journal of Personality and Social, Psychology*, 4, 127-136.

.Kim, H. , & Cho, Y. (2014). Preservice teachers' motivation, teacher efficacy, and expectation of reality shock. *Asia-pacific Journal of Teacher Education*. 42(1), PP: 67-81. [SSCI]

Le roux, M. (2012). *principals and their possible power to influence quality education, thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of master in education*, university of Stellenbosch .