

## البحث السابع

## ممارسة المشرفين التربويين لمصادر القوة في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل

د. محمد سليمان الجرايدة\*

د. مسعود العوائد\*\*

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مصادر القوة لدى المشرفين التربويين في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل، ومن أجل تحقيق الهدف تم بناء استبانة مكونة (33) فقرة موزعة على ستة مجالات رئيسة وبعد التحقق من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على (70) معلماً أول، وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (T-Test)، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة ممارسة مصادر القوة لدى المشرفين التربويين في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل جاءت عالية؛ على النحو التالي: قوة سحر الشخصية، والتحفيز الذهني، وقوة القانون، وقوة الخبرة، وقوة المكافأة، وقوة الإكراه، كذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05 ≤ α) لدرجة ممارسة مصادر القوة لدى المشرفين التربويين في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بضرورة أن يوصي المشرفون التربويون بالحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المجيدين، وأن يعمل المشرفون التربويون على إشباع الحاجات الشخصية المتنوعة للمعلمين، وتنظيم برامج تدريبية للمشرفين التربويين لتنمية مهاراتهم لممارسة قوة الخبرة حتى لا يبقوا مقيدين بقوة القانون.

الكلمات المفتاحية: مصادر القوة، المشرف التربوي.

\* أستاذ مشارك في كلية العلوم والآداب - جامعة نزوى - سلطنة عمان.

\*\* أستاذ مساعد في كلية العلوم التطبيقية - سلطنة عمان.

## 1. مقدمة الدراسة:

تعد المدرسة منظومة تعليمية متكاملة تسعى إلى تحقيق أهداف تربوية مرسومة مسبقاً، ومما لاشك فيه أن المشرف التربوي والمعلم يعدان من أهم أقطاب العملية التعليمية، ونمط العلاقة بينهما يمكن أن يسهم في تحقيق هذه الأهداف أو إعاقته تحقيقها، لقد اختلف الباحثون في تفسير مفهوم القوة، فقد عرفت بأنها قدرة التأثير في الآخرين، وقوة اتخاذ القرارات، والحق الشرعي في إصدار الأوامر.

وعلى الرغم من تعدد تعريفات القوة بتعدد علماء الإدارة، إلا أن هناك إجماعاً على أن القوة هي الفاعلية التي يمتلكها الفرد بغرض التأثير في المخرجات التي تعمل المؤسسة التعليمية جاهدة على تحقيقها، وتمثل المحصلة النهائية للوظائف الإدارية التي تقوم بها (فرنش وجونير، 2000)، ويستمد القائد قوته من المصادر الآتية: القوة الوظيفية؛ وتعكس المقدرة على التأثير في سلوك التابعين، وتستمد من الوظيفة الرسمية التي يشغلها الفرد، والقوة الشرعية؛ وهي القوة المستمدة من وضعية القائد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وجميع المديرين يمتلكون قوة شرعية في مواجهة مرؤوسيه، إلا أن مجرد امتلاك هذه القوة لا يعني بالضرورة أن المدير أصبح قائداً (السعودي، 2008).

إن المتأمل في وظيفة المشرفين التربويين يعرف أن أبرز دور ملقى على عاتقهم متابعة العملية التعليمية التعليمية بدءاً من الطالب والمعلم مروراً بالإدارة والمنهج حتى الأبنية المدرسية، وهذه المتابعة تسعى لغايات من أهمها الارتقاء بمستوى التعليم وتطويره، وتوفير البيئة التعليمية الملائمة، ويعد المعلم أهم عناصر العملية التعليمية التعليمية وهو أداة التعليم، ووسيلته المباشرة في الاحتكاك بمحور العملية التربوية، وهو الطالب، وعليه يعد الإشراف التربوي روح العملية التعليمية وحجز الزاوية فيها، والجهاز العصبي لها (الفاضل، 2014)، كما أن الإشراف التربوي صمام العملية التعليمية التعليمية، والمنظم الرئيس لأدائها، وبقدر ما تكون عليه عملية الإشراف من كفاءة وفاعلية تكون العملية التعليمية بذات الكفاءة والأداء (الرويشد، 2011).

لقد حظي التصنيف الذي اقترحه (فرانش ورافن) بقبول واسع بين علماء الإدارة المهتمين بموضوع القوة إذ قسم مصادر القوة الى خمسة مصادر رئيسة؛ هي: قوة المكافأة، والإكراه، والشرعية، والمرجعية، والخبرة (أبو كركي، 2014).

ويعد المشرف التربوي بالنظر إلى مهامه ومسؤولياته قائداً تربوياً، وحلقة وصل بين وزارة التربية والتعليم والميدان التربوي، ولقوته عامل أساسي في نجاح العملية التعليمية التعليمية، وغيابه يؤدي إلى إعاقه

العمل لدى المعلمين الذين تتوفر لديهم الرغبة بأن يتمتع مشرفوهم بالقوة؛ لأن ذلك يساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية (Gupta & Sharm, 2008; Gould, 2000).

وتتمثل مصادر القوة لدى المشرفين التربويين في "سلطة الخبرة"؛ وتعني: استجابة المعلمين وطاعتهم للمشرف التربوي؛ لأنه يمتلك معرفة وخبرة متميزة في مجال عمله، أما "سلطة القانون" فتتضمن الحقوق التي يمتلكها المشرف التربوي بسبب وظيفته التي تمنحه القدرة على إيقاع العقوبة، أو تقديم المكافأة للمعلمين وهذا يوجب على المعلمين الاستجابة لرغبات المشرف التربوي وتوجيهاته لما يمتلكه من سلطة تعطيه الحق في مثل هذه التوجيهات، أما "سلطة المكافأة"؛ وتعني: استجابة المعلمين للمشرف التربوي بما يمتلكه من سلطة المكافأة التي تجعله قادراً على تقديم مكافآت لهم على شكل زيادة في الأجر أو ترقية أو منح امتيازات وظيفية معينة (السعود والعساف، 2008؛ Jahcmgir, 2003؛ Reven, 2008).

ومن مصادر القوة الأخرى للمشرفين التربويين قوة الارتباط أو الجذب وأساس هذه القوة الصفات الشخصية للمشرف التربوي التي تجذب المعلمين وتربطهم به ارتباطاً وثيقاً إلى درجة الاندماج التام القائم على الإعجاب والاحترام الشديدين، وسبب التجاذب يكون عادة وجود صفات أو قيم أو معتقدات يشترك فيه المؤثر مع المتأثر، الأمر الذي يترتب عليه تأثير في السلوك مستقبلاً، قوة الصلات الاجتماعية أساس هذه القوة صلات المشرف التربوي وعلاقاته الاجتماعية بأفراد مهيمين ومؤثرين، لهم تأثيرهم ومكانتهم وأهميتهم داخل المؤسسات التربوية التي يعملون فيها أو خارجها، ويستغل المشرف التربوي هذه القوة للتأثير في سلوك المعلمين الذين يحاولون جاهدين إرضاءه (المخلافي، 2007)، إن المؤسسات التربوية بحاجة إلى مشرفين تربويين يمتلكون القدرة على التأثير في المعلمين بما يحقق الأهداف التربوية بما لديهم من فهم عميق لمصادر القوة وكيفية ممارستها بما يعود بالنفع والفائدة المرجوئين من المؤسسات التربوية، ومن هنا جاءت أهمية دراسة موضوع مصادر القوة لدى المشرفين التربويين في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل.

## 2. الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وفي حدود معرفة الباحثين واطلاعهم، هناك بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع، والتي تندرج الدراسة في إطارها؛ وفيما يأتي استعراض للدراسات الأكثر قرباً أو صلة بموضوع الدراسة:

هدفت دراسة (السعود والعساف، 2010) إلى كشف 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 عنقودية عشوائية، وقام الباحثان باستخدام المهني الوصفي وتصميم استبانة لجمع المعلومات عن عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية مصادر 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، ومركز 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.

هدفت دراسة (الطراونة، 2011) إلى معرفة مصادر القوة لدى أساتذة الجامعات الأردنية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات لدى رؤساء أقسامهم الأكاديمية، ومن أجل تحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطوير أداتين إحداهما لتعرف مصادر القوة لدى أساتذة الجامعات والثانية لقياس مدى تأثير مصادر القوة لدى أساتذة الجامعات في اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسامهم الأكاديمية وبعد التأكد من دلالات صدقهما وثباتهما تم توزيعهما على (600) من أساتذة الجامعات اختيروا بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: جاء مجال "عرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في الجامعة" في المرتبة الأولى، وجاء مجال "المعلومات الحيوية" في المرتبة الثانية، يليه مجال "المعرفة بأنظمة وقوانين وتعليمات المنظمة" في المرتبة الثالثة، وأظهرت كذلك نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين مصادر القوة لدى أساتذة الجامعات الأردنية العامة بمستوى مشاركة الأساتذة ورؤساء الأقسام والإداريين الأكاديميين في اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية.

بينما هدفت دراسة (العجمي، 2011) إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة مصدرها للقوة وعلاقتها بتفويض السلطة للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (5%) من معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة؛ بواقع (353) معلماً، و(411) معلمة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أكثر الأنماط السائدة بين مديري المدارس هو النمط الديمقراطي كما أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة النمط الديمقراطي في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أنماط القيادة الثلاثة من وجهة نظر المعلمين تعزي لجنسهم، فقد أظهرت الدراسة وجود فروق بين وجهات نظر المعلمين والمعلمات في النمط الأوتوقراطي للمديرين؛ لصالح المعلمين

الذكور، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المعلمين والمعلمات على مقياس تفويض السلطة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل نمط من أنماط القيادة ومستوى تفويض السلطة، وكلما كان نمط قوة قيادة المدير أوتوقراطيا ينعدم تفويض السلطة وذلك من وجهة نظر المعلمين في المدارس المتوسطة في دولة الكويت.

هدفت دراسة "لوركس" (le roux, 2012) إلى تعرف درجة ممارسة المديرين لقوتهم الإدارية في التأثير في نجاح جودة العملية التعليمية على نحو إيجابي وحيوي يتيح لهم، تكونت عينة الدراسة من (62) مديراً، وقام الباحث بتطبيق المقابلات الشخصية معهم لجمع المعلومات عن موضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن مديري المدارس يدمجون ما بين قوة المنصب ومصادر القوة الشخصية للعمل على زيادة جودة العملية التعليمية التعلمية في مدارسهم ، كما أن هناك فهماً خاطئاً كبيراً لمفهوم القوة لدى المديرين وكثير منهم يفتقرون إلى قوة الخبرة والمعلومات ومعرفة كيفية التدريب على ممارسة مصادر القوة بفاعلية أكبر؛ خاصة قوة الشخصية والتحفيز.

وقام كل من "ألتينكورت ويلماز" (altinkurt & Yilmaz, 2012) بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين مديري المدارس ومصادر القوة التنظيمية لديهم وتنظيم سلوك المواطنة لدى المعلمين، وقام الباحثان باستخدام مقياس سلوك المواطنة ومقياس مصادر القوة لدى المديرين وبعد التأكد من دلالات صدقهما وثباتهما تم توزيعهما على عينة الدراسة المكونة من (275) مشاركاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: لم تختلف النظرة إلى مصادر القوة بالنسبة للمديرين باختلاف النوع الاجتماعي سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً، ولكن اختلفت وجهات نظرهم في 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.

هدفت دراسة (أبو كركي، 2014) إلى تقصي أنماط القوة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية في مدينة الزرقاء وعلاقتها بدرجة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولغايات جمع البيانات تم استخدام أداتين وبعد التأكد من دلالات صدقهما وثباتهما تم توزيعهما على (305) معلمين ومعلمات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: الترتيب التنازلي لأنماط القوة لدى المديرين كان كما يأتي: النمط المرجعي، النمط الخبير، النمط القانوني، النمط المكافئ، النمط الإكراهي، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النوع الإكراهي تعزى للنوع

الاجتماعي؛ لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في النوع الإكراهي تعزى للخبرة؛ لصالح المعلمين من ذوي الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات).

2. 1. تعقيب على الدراسات السابقة:

2. 1. 1. تشابهت هذه الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة في استعمالها المنهج الوصفي؛ وذلك لمناسبته هذا النوع للدراسات الإنسانية، والاستبانة كأداة لجمع البيانات كدراسة كل من (السعود والعساف، 2010؛ الطراونة، 2011؛ العجمي، 2011؛ أبو كركي، 2014).

2. 1. 2. اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تناولت بالتحليل ممارسة المشرفين التربويين لمصادر القوة في مؤسسات تربوية خدمية ومؤثرة في حياة المجتمع مثل المدارس ولاسيما في سلطنة عمان، في حين كان مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة مديري المدارس كدراسة كل من (السعود والعساف، 2010؛ العجمي، 2011؛ أبو كركي، 2014).

2. 1. 3. أفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعملية المتضمن كبناء الاستبانة الخاصة بالدراسة؛ ما أسهم في نضج أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضاً الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها، كدراسة كل من (السعود والعساف، 2010؛ الطراونة، 2011؛ العجمي، 2011؛ أبو كركي، 2014).

2. 1. 4. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها الأولى على مستوى سلطنة عمان والدول العربية التي تناولت مصادر القوة لدى المشرفين التربويين.

### 3. مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية موضوع ممارسة مصادر القوة لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين ودافعيتهم للإنجاز وتشكيل مناخ تنظيمي تسوده أواصر المحبة والالفة والتعاون بين جميع المعلمين، إلا أنه لم ينل الاهتمام الكافي لدى كثير من الباحثين والمختصين في القضايا التربوية على الرغم من قلة الدراسات، فما كتب في هذا الموضوع اقتصر على مديري المدارس، إن بعض المشرفين التربويين يمارسون مصادر القوة القائمة على القسر والإكراه والشرعية وما على المعلمين إلا الانصياع لأوامرهم وتوجهاتهم ورغباتهم وتنفيذها، ويكون أحياناً بلا قناعة ما ينعكس سلباً على العملية التعليمية التعلمية، ويحول دون تحقيق أهدافها المرجوة، وهذا يؤكد دور المشرفين التربويين ويعول عليهم في تحقيق الأهداف التربوية من مصادر قوتهم الإيجابية؛ مثل: قوة الشخصية والمكافأة والتحفيز والإقناع بحيث يكونون قادرين على تفعيل المعلمين وإطلاق طاقاتهم لتحقيق مستوى أعلى من الأهداف المنشودة؛ وهذا ما أكدته نتائج دراستي

(الحجري، 2016؛ واليحمدي، 2012)، ونظراً للعلاقة بين مصادر القوة لدى المشرفين التربويين والرضا الوظيفي للمعلمين ودافعيتهم للعمل اجتهد الباحثان في سبيل تعرّف مصادر القوة لدى المشرفين التربويين في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين الأوائل، وجاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة المشرفين التربويين لمصادر القوة في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل؟؛ من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

3. 1. ما درجة ممارسة المشرفين التربويين مصادر القوة في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل؟

3. 2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين مصادر القوة في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين الأوائل بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)؟

4. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

4. 1. تعرّف درجة ممارسة المشرفين التربويين مصادر القوة في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل؟

4. 2. معرفة دلالة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين مصادر القوة في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل التي تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

5. متغيرات الدراسة:

5. 1. المتغيرات المستقلة؛ وهي:

5. 1. 1. النوع الاجتماعي: ذكور، إناث.

5. 1. 2. المؤهل العلمي: بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه.

5. 1. 3. سنوات الخبرة: (1-7)، (8-12).

5. 2. المتغير التابع: درجة ممارسة المشرفين التربويين لمصادر القوة في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل.



## 6. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في أنها:

- 6.1. قد تفيد المسؤولين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بزيادة مصادر القوة الممارسة من المشرفين التربويين في زيارتهم الإشرافية للمعلمين في المدارس.
- 6.2. قد تفيد المسؤولين وصانعي السياسة التعليمية في وزارة التربية والتعليم في تدريب المشرفين التربويين على كيفية اكتساب مصادر القوة الايجابية، بهدف تخفيف التأثير السلبي لمصادر القوة لديهم في ممارسة التعليمية للمعلمين.
- 6.3. تقدم الدراسة توصيات قد تسهم في تطوير العملية التعليمية التعلمية في سلطنة عمان.

## 7. حدود الدراسة:

- 7.1. الحدود العلمية: اقتصرت الدراسة على تعرف درجة ممارسة المشرفين التربويين لمصادر القوة في محافظة ظفار بسلطنة عمان ضمن المجالات الآتية: (سلطة القانون، والخبرة، والمكافأة، والإكراه، والتحفيز الذهني).
- 7.2. الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني 2016/2017 م.
- 7.3. الحدود البشرية والمكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين الاوائل في محافظة ظفار بسلطنة عمان.

## 8. مصطلحات الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة المصطلحات الآتية:

- 8.1. الممارسة: هي جميع المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها المشرف التربوي والتي تساعده على ممارسة مصادر القوة في أثناء ممارساته الإشرافية مع المعلمين.
- 8.2. المشرف التربوي: موظف حكومي معين من وزارة التربية والتعليم بالدولة يقوم بمهمة الإشراف التربوي على معلمي مادة معينة حسب الاختصاص، ويقوم بالتعاون والتنسيق مع كافة أركان العملية التعليمية (رسالة التربية، 2005)، ولأغراض هذه الدراسة؛ يعرف المشرف التربوي بأنه: ذلك الشخص الذي تسند إليه مسؤولية الإشراف على المدارس، ومتابعة المعلمين، لتحقيق النمو المهني والتربوي والذاتي لديهم من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية بسلطنة عمان.
- 8.3. مصادر القوة: ما يمتلكه المشرف التربوي من مصادر قوة بحكم المسمى الوظيفي الذي يشغله في العملية التربوية بحيث يستطيع التأثير في سلوك المعلمين على نحو يحقق الأهداف المرغوبة وتشمل سلطة

القانون، والخبرة، والمكافأة، والإكراه، والتحفيز الذهني (Ross, 1999)، ولأغراض هذه الدراسة؛ تعرف بأنها: مجموعة مصادر القوة التي يمتلكها المشرف التربوي في محافظة ظفار في سلطنة عمان والتي تتمثل بقوة القانون، والخبرة، والمكافأة، والإكراه، والتحفيز الذهني.

8.4. المعلم الأول: يمثل المستوى الرابع من مستويات الإشراف التربوي ويتبع إدارياً مدير المدرسة، ويرتبط فنياً بمشرف المادة أو المجال، ويختص بالتدريس ومساعدة المعلمين على تطوير إمكانياتهم التدريسية، ويخضع للإشراف المباشر من مدير المدرسة (وزارة التربية والتعليم، 2015).

### 9. منهج الدراسة وإجراءاتها:

9.1. منهج الدراسة: اتبع الباحثان المنهج الوصفي في إجراء هذه الدراسة.

9.2. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين الأوائل في محافظة ظفار بسلطنة عمان للعام 2017/2016 البالغ عددهم (70) معلماً أول.

9.3. أداة الدراسة: قام الباحثان بإعداد استبانة أداة للدراسة تكونت من (33) فقرة موزعة على ستة مجالات: سلطة القانون (6 فقرات)، وسلطة الخبرة (5 فقرات)، وسلطة المكافأة (6 فقرات)، وسلطة الإكراه (6 فقرات)، وسلطة سحر الشخصية (6 فقرات)، وسلطة التحفيز الذهني (4 فقرات) اعتماداً على بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع؛ ومنها: (السعود والعساف، 2006؛ النوياني 2003؛ المحاسنة، 2005).

9.3.1. صدق المحتوى: للتأكد من صدق الاستبانة قام الباحثان بعرضها على مجموعة من المحكمين (10 محكمين) من لهم علاقة بموضوع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ووزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم في فقرات الاستبانة البالغ عددها (37) فقرة من أجل التأكد من شمولية أداة الدراسة من حيث صياغتها اللغوية ومدى ارتباطها بالمجال الذي تندرج تحته، وإجراء التعديل بالحذف أو الإضافة للفقرات التي تحتاج إلى ذلك، وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم، عدلت بعض الفقرات، أو أعيدت صياغتها لتناسب والمجال الذي وضعت من أجله، وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية (33).

وقد تم تصحيح استجابات أفراد الدراسة على فقرات الاستبانة على النحو الآتي:

أعطيت الدرجة (5) للاستجابة التي تمثل "أوافق بشدة".

أعطيت الدرجة (4) للاستجابة التي تمثل "أوافق".

أعطيت الدرجة (3) للاستجابة التي تمثل "محايد".

أعطيت الدرجة (2) للاستجابة التي تمثل "لا أوافق".

أعطيت الدرجة (1) للاستجابة التي تمثل "لا أوافق بشدة".

وكلما زادت درجة التقدير زادت درجة الممارسة والعكس صحيح، وقد تم تقسيم درجة الممارسة إلى ثلاثة مستويات، بناء على متوسطات الاستجابات، وقد استخدم الباحثان في تفسير نتائجهما السلم التصنيفي؛ كما هو موضح في الجدول رقم (1).

### جدول 1

السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

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

ويمكن تسوية هذا السلم التصنيفي للاستجابات بما يأتي:

قامت الباحثان باعتماد هذا المقياس من خلال تقسيم الدرجة العظمي (5) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (1-5)؛ وفق المعادلة الآتية: القيمة العليا لبدائل إجابة أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل إجابة أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (كبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة).

$$2,33 = 1,33 + 1,00$$

$$3,66 = 1,33 + 2,33$$

$$5 = 1,33 + 3,66$$

لذا تعد قيم المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة أسلوب التفاوض التي تتراوح بين:

$$(2,33 = 1,33 + 1,00) \text{ درجة منخفضة}$$

$$(3,66 = 1,33 + 2,33) \text{ درجة متوسطة}$$

$$(5 = 1,33 + 3,66) \text{ درجة كبيرة.}$$

9. 3. 2. ثبات الأداة: للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي بمعادلة كرونباخ ألفا (Cronbac Alpha)؛ وبلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.93)؛ وهي قيمة جيدة لأغراض البحث العلمي، والجدول رقم (2) يبين معامل الثبات لجميع أبعاد الأداة.

## جدول 2

معاملات الثبات بمعادلة كرونباخ ألفا للأبعاد والأداة ككل

الأبعاد	كرونباخ ألفا
المجال الأول: سلطة القانون	0.921
المجال الثاني: سلطة الخبرة	0.926
المجال الثالث: سلطة المكافأة	0.924
المجال الرابع: سلطة الإكراه	0.945
المجال الخامس: سحر الشخصية	0.923
المجال السادس: التحفيز الذهني	0.927
الدرجة الكلية	9350.

## 10. المعالجة الإحصائية:

بعد أن تم تجميع الاستبانات قام الباحثان بتفريغهما، 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.

## 11. نتائج الدراسة:

11.1. مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول؛ ونصه: "ما درجة ممارسة المشرفين التربويين لمصادر القوة في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل؟" للإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لممارسة المشرفين التربويين لمصادر القوة في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل حسب مجالات الدراسة والأداة ككل؛ والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

## جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على محاور الدراسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	5	المجال الخامس: سحر الشخصية	4.19	0.84	عالية
2	6	المجال السادس: التحفيز الذهني	3.97	0.94	عالية
3	1	المجال الأول: سلطة القانون	3.84	0.67	عالية
4	2	المجال الثاني: سلطة الخبرة	3.84	0.80	عالية
5	3	المجال الثالث: سلطة المكافأة	3.38	0.77	عالية
6	4	المجال الرابع: سلطة الإكراه	2.92	0.65	عالية
		الأداة ككل	3.69	0.59	عالية

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الدراسة ممارسة المشرفين التربويين لمصادر القوة في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل حسب المجالات والأداة، إذ جاء في المرتبة الأولى المجال الخامس "سحر الشخصية"؛ بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.19)، وانحراف معياري (0.84)، تلاه في المرتبة الثانية المجال السادس "التحفيز الذهني"؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.97)، وانحراف معياري (0.94)، تلاه في المرتبة الثالثة المجال الأول "سلطة القانون"؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وانحراف معياري (0.67)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة المجال الرابع "سلطة الإكراه"؛ بمتوسط حسابي بلغ (2.92)، وانحراف معياري (0.65)، وبلغ المتوسط الحسابي العام للأداة ككل (3.69)، وانحراف معياري عام (0.59)، وبدرجة ممارسة عالية، وقد تفسر هذه النتائج بتفهم المشرف التربوي لمصادر القوة التي يمارسها في عمله الإرشادي مع تفهمه وميله لممارسة قوتي سحر الشخصية والتحفيز الذهني في الدرجة الأولى؛ لإتاحة الفرصة للمعلمين لإبراز قدراتهم وإبداعاتهم في العملية التعليمية التعلمية على نحو يحقق أهدافها بصورة شاملة، وبذلك يتماشى مع توصيات كثير من الدراسات التربوية التي أكدت ضرورة ممارسة مصادر القوة الإيجابية المحفزة للعاملين في الميدان التربوي كدراسي (الحجري، 2016؛ اليحمدي، 2012).

#### 1.1.1. المجال الأول؛ سلطة القانون:

يظهر الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة بالنسبة لفقرات مجال سلطة القانون مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

#### جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "سلطة القانون" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	4	من المسوغ ان يتوقع تعاوي في الامور المتعلقة بالعمل داخل الغرفة الصفية	4.14	0.77	عالية
2	2	يستخدم اللوائح والأنظمة المدرسية بشكل مستمر في ممارسته الاشرافية	4.09	0.86	عالية
3	3	يوجب منصبه التزامي بدعم قراراته وتعليماته	3.94	0.93	عالية
4	5	يتوجب علي ان اقوم بكل ما يطلبه مني لأنه المسؤول المباشر عني في الغرفة الصفية	3.91	0.99	عالية
5	1	يحدد مسبقاً ما يجب ان اقوم به في الغرفة الصفية	3.50	1.18	عالية
6	6	يعطي منصبه الحق له في تغيير الاجراءات المتعلقة بأساليب التدريس وغير ذلك	3.47	1.24	عالية
		المستوى العام	3.84	0.67	عالية

يبين الجدول (4) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المجال الأول: سلطة القانون، إذ بلغ المتوسط العام (3.84)؛ بانحراف معياري عام (0.67)؛ وبدرجة ممارسة عالية، حيث جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "من المسوغ أن يتوقع تعاوي في الأمور المتعلقة بالعمل داخل الغرفة الصفية" في المرتبة الأولى؛ بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.14)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) ونصها "يستخدم اللوائح والأنظمة المدرسية بشكل مستمر في ممارساته الإشرافية"؛ بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) ونصها "يوجب منصبه التزامي بدعم قراراته وتعليماته"؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "يعطي منصبه الحق له في تغيير الإجراءات المتعلقة بأساليب التدريس وغير ذلك" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى التزام المشرف التربوي واتباعه وتنفيذه مجموعة القوانين والأنظمة الضابطة للعمل التي وضعتها وزارة التربية والتعليم والتي تحكم سير العملية التعليمية التعلمية، وقد تعزى لوجود بعض جوانب القصور في الممارسات التعليمية لبعض المعلمين تتطلب من المشرف التربوي التقيد بالأنظمة والتعليمات التي تضبط العمل، كذلك قد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة المشرف التربوي بأهمية الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات وصولاً إلى تحقيق الأهداف التربوية المرسومة مسبقاً، وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (altinkurt & Yilmaz, 2012).

#### 11.1.2. المجال الثاني؛ سلطة الخبرة:

يظهر الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة بالنسبة لفقرات

مجال سلطة الخبرة مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

#### جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "سلطة الخبرة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	9	يملك تدريباً كافياً متخصصاً في مجال عمله الإشرافي	3.99	0.89	عالية
2	10	اقوم بما يقترحه علي لامتلاكه خبرة مهنية عالية	3.91	0.90	عالية
3	11	يملك خبرة وتجارب تمكنه من توقع المشكلات التربوية المستقبلية ومحاولة الحد منها	3.89	0.96	عالية
4	8	يملك المعرفة الكافية لحل كثير من المشكلات الفنية والإدارية التي تواجهني في المدرسة	3.77	0.98	عالية
5	7	اعتمد عليه في حل المشكلات التي تواجهني داخل الغرفة الصفية نظراً لخبرته الواسعة	3.64	1.12	عالية
		المستوى العام	3.84	0.80	عالية

يبين الجدول (5) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المجال الثاني: سلطة الخبرة؛ إذ بلغ المتوسط العام (3.84)؛ بانحراف معياري عام (0.80)؛ وبدرجة ممارسة عالية، إذ جاءت الفقرة رقم (9) التي تنص على "يملك تدريباً كافياً متخصصاً في مجال عمله الإشرافي" في المرتبة الأولى؛ بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.99)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (10) ونصها "أقوم بما يقترحه علي لامتلاكه خبرة مهنية عالية"؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (11) ونصها "يملك خبرة وتجارب تمكنه من توقع المشكلات التربوية المستقبلية ومحاولة الحد منها"؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "أعتمد عليه في حل المشكلات التي تواجهني داخل الغرفة الصفية نظراً لخبرته الواسعة" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى امتلاك المشرف التربوي بحكم فترة عمله الطويلة ومروره بكثير من المواقف التعليمية المعرفة المهنية والمهارة الكافية في عمله الإشرافي؛ ما يلزم المعلمين بالامتثال لأوامره وتعليماته وتوجيهاته نتيجة امتلاكه الخبرة الواسعة في عمله الإشرافي، كذلك قد تعزى إلى امتلاك المشرفين التربويين خبرة تمكنهم من توقع المشكلات التربوية المستقبلية ومحاولة الحد منها، وحل المشكلات الفنية والإدارية، وحل المشكلات التي تواجه المعلمين داخل الغرفة الصفية، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراستي (السعود والعساف، 2010؛ أبو كركي، 2014).

### 3.1.11. المجال الثالث؛ سلطة المكافأة:

يظهر الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة بالنسبة لفقرات مجال سلطة المكافأة مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

#### جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث "سلطة المكافأة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	15	يستطيع توفير فرص الانماء المهني اذا قمت بعملتي بإتقان	3.83	0.93	عالية
2	13	يأخذ بعين الاعتبار اي جهد اضافي ابذله عند تقييمي خلال العام الدراسي	3.81	1.04	عالية
3	14	يعمل على اشباع الحاجات الشخصية المنوعة لي	3.44	1.07	عالية
4	12	يستطيع ان ينسب بتقني اذ كان ادائي جيداً	3.43	1.39	عالية
5	17	يملك منحي علاوة اضافية اذا قمت بعملتي بإتقان	3.40	1.18	عالية
6	16	يستطيع ان يوصي للمعلمين الجيدين بالخوافز المادية والمعنوية	2.39	1.33	عالية
		المستوى العام	3.38	0.77	عالية

يبين الجدول (6) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المجال الثالث "سلطة المكافأة"، إذ بلغ المتوسط العام (3.38)؛ بانحراف معياري عام (0.77)؛ وبدرجة ممارسة عالية، إذ جاءت الفقرة رقم (15) التي تنص على "يستطيع توفير فرص الإنماء المهني إذا قمت بعملي بإتقان" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.83)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (13) ونصها "يأخذ بعين الاعتبار أي جهد إضافي أبذله عند تقييمي خلال العام الدراسي"؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (14) ونصها "يعمل على إشباع الحاجات الشخصية المنوعة لي"؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، بينما جاءت الفقرة رقم (16) ونصها "يستطيع أن يوصي للمعلمين المجيدين بالحوافز المادية والمعنوية" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (2.39)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تفهم المشرف التربوي ووعيه أهمية الحوافز في العملية التعليمية التعليمية وارتباطها بشكل مباشر بالالتزام الوظيفي للمعلمين ودافعيتهم للعمل والاستقرار الوظيفي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إمتلاك المشرف التربوي القدرة على توفير فرص الإنماء المهني للمعلمين الذين يؤدون أعمالهم بإتقان، وأخذ بعين النظر أي جهد إضافي يبذله المعلمون عند تقييمهم، وإشباع الحاجات الشخصية المنوعة لهم خاصة فيما يتعلق بتفقيتهم، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (السعود والعساف، 2010).

#### 11. 1. 4. المجال الرابع؛ مجال سلطة الإكراه:

يظهر الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة بالنسبة لفقرات مجال سلطة القانون مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

#### جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع "سلطة الإكراه" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	23	يستطيع أن يتسبب بنقلي من موقع عملي الحالي الى مدرسة اخرى اذا اصبح تأخري عن العمل عادة يومية	4.10	1.12	عالية
2	22	يستطيع أن يتسبب بتغيير المرحلة التعليمية التي ادرسها الى مرحلة اخرى في حالة عدم الالتزام بتوجيهاته	3.19	1.18	عالية
3	21	لا يستطيع إيقاف علاوي السنوية اذا كان ادائي لعملي غير مرض	2.86	1.12	عالية
4	19	يستطيع أن يتسبب بعدم منحي زيادة الراتب إذا كان عملي اقل من المستوى المحدد	2.74	1.32	عالية
5	18	يستطيع اتخاذ اجراءات قانونية في حالة عدم التزامي بالتدريس	2.36	1.37	عالية
6	20	يستطيع ايقاع عقوبة قاسية اذا تجاهلت واجباتي المدرسية	2.26	1.27	عالية
		المستوى العام	2.92	0.65	عالية



يبين الجدول (7) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المجال الرابع "سلطة الإكراه"؛ إذ بلغ المتوسط العام (2.92)؛ بانحراف معياري عام (0.65)؛ وبدرجة ممارسة عالية، إذ جاءت الفقرة رقم (23) التي تنص على "يستطيع أن يتسبب بنقلي من موقع عملي الحالي إلى مدرسة أخرى إذا أصبح تأخري عن العمل عادة يومية" في المرتبة الأولى؛ بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.10)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (22) ونصها "يستطيع أن يتسبب بتغيير المرحلة التعليمية التي ادرسها إلى مرحلة أخرى في حال عدم الالتزام بتوجيهاته"؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.19)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (21) ونصها "لا يستطيع إيقاف علاوتي السنوية إذا كان أدائي لعملي غير مرض"؛ بمتوسط حسابي بلغ (2.86)، بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها "يستطيع إيقاع عقوبة قاسية إذا تجاهلت واجباتي المدرسية" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (2.26)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود بعض جوانب القصور في الممارسات التعليمية لبعض المعلمين مثل عدم الالتزام بتوجيهاته، تجاهل الواجبات التدريسية، كذلك قد تعزى إلى حرص المشرفين التربويين ممارسة هذا النوع من السلطة الذي قد يترتب على ممارسته انخفاض في الروح المعنوية للمعلمين وقلة دافعيتهم للعمل، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (السعود والعساف، 2010).

#### 11. 1. 5. المجال الخامس؛ سحر الشخصية:

يظهر الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة بالنسبة لفقرات مجال سحر الشخصية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

#### جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الخامس "سحر الشخصية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	27	احرص على تطوير علاقات انسانية دائمة معه	4.33	0.94	عالية
2	25	اعجب بمشرفي التربوي لأنه يتعامل مع جميع المعلمين بعدالة	4.30	0.95	عالية
3	24	يملك شخصية محببة ومؤثرة	4.24	0.97	عالية
4	26	اعجب بالصفات الحميدة والخصال الشخصية التي يمتلكها	4.24	1.01	عالية
5	29	ارغب ان اكون مشابهاً له	4.06	0.99	عالية
6	28	اشعر بالمتعة والسرور في اثناء تعاملتي معه	3.99	1.15	عالية
		المستوى العام	4.19	0.84	عالية

يبين الجدول (8) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المجال الخامس "سحر الشخصية" إذ بلغ المتوسط العام (4.19)؛ بانحراف معياري عام (0.84)؛ وبدرجة ممارسة عالية، إذ جاءت الفقرة رقم (27) التي تنص على "أحرص على تطوير علاقات إنسانية دائمة معه" في المرتبة الأولى؛ بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.33)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (25) ونصها "أعجب بمشرفي التربوي لأنه يتعامل مع جميع المعلمين بعدالة"؛ بمتوسط حسابي بلغ (4.30)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (24) ونصها "بممتلك شخصية محببة ومؤثرة"؛ بمتوسط حسابي بلغ (4.24)، بينما جاءت الفقرة رقم (28) ونصها "أشعر بالمتعة والسرور في أثناء تعاملي معه" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين ينظرون إلى المشرف التربوي بشي من الإعجاب ومصدراً للثقة والتقدير وأن سلوكه يمثل مرجعاً وقدوة للسلوك المرغوب فيه وأن أسس اختيار المشرف التربوي في السلطنة تتطلب مواصفات شخصية وأخلاقية متميزة ومنها العمل مع المعلمين بطريقة محببة ومشوقة، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (السعود والعساف، 2010).

#### 11. 1. 6. المجال السادس؛ التحفيز الذهني:

يظهر الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة بالنسبة لفقرات مجال "التحفيز الذهني" مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

#### جدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال السادس "التحفيز الذهني" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	30	يهتم بتحفيز المعلمين لتحقيق رؤية المدرسة	4.07	0.95	عالية
2	33	يشجع على المشاركة في جميع الاعمال في المدرسة	4.06	1.06	عالية
3	31	يرسخ مفهوم المشاركة بين المعلمين في المدرسة بصورة دائمة	3.93	1.03	عالية
4	32	يشجع على اكتشاف حلول ابداعية للمشكلات التربوية داخل الغرفة الصفية وخارجها	3.81	1.09	عالية
		المستوى العام	3.97	0.94	عالية

يبين الجدول (9) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المجال السادس "التحفيز الذهني"؛ إذ بلغ المتوسط العام (3.97)؛ بانحراف معياري عام (0.94)؛ وبدرجة ممارسة عالية، إذ جاءت الفقرة رقم (30) التي تنص على "يهتم بتحفيز المعلمين لتحقيق رؤية المدرسة" في المرتبة الأولى؛

بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.07)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (33) ونصها "يشجع على المشاركة في جميع الأعمال في المدرسة"؛ بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (31) ونصها "يرسخ مفهوم المشاركة بين المعلمين في المدرسة بصورة دائمة"؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، بينما جاءت الفقرة رقم (32) ونصها "يشجع على اكتشاف حلول ابداعية للمشكلات التربوية داخل الغرفة الصفية وخارجها" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.81). وقد تعزى هذه النتيجة إلى تفهم المشرف التربوي أهمية التحفيز الذهني للمعلمين لدوره المهم في إطلاق شرارة التحديد والإبداع والابتكار لديهم بدلاً من ركوبهم إلى الرتابة والروتين في ممارستهم التعليمية داخل الغرفة الصفية، ويبرز هذا الاهتمام في حرصه على تحفيز المعلمين لتحقيق رؤية المدرسة وتشجيعهم على المشاركة في جميع الأعمال في المدرسة، وحرصه على ترسيخ مفهوم المشاركة بين المعلمين في المدرسة بصورة دائمة، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (أبو كركي، 2010).

11. 2. مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني؛ ونصه: هل تختلف درجة ممارسة المشرفين التربويين لمصادر القوة في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل باختلاف متغيرات؛ النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الدراسة، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار (ت)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؛ على النحو الآتي:

11. 2. 1. متغير "النوع الاجتماعي":

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمعرفة أثر متغير النوع الاجتماعي (ذكر/أنثى) في مصادر القوة لدى المشرفين التربويين في محافظة ظفار؛ والجدول رقم (10) يوضح ذلك.

جدول 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر متغير "النوع الاجتماعي" في درجة ممارسة المشرفين التربويين لمصادر القوة في محافظة ظفار بسلطنة عمان

المحاور	النوع الاجتماعي	العدد ن=70	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
سلطة	ذكر	40	3.86	0.67	0.000	0.995
القانون	أنثى	30	3.82	0.68		
سلطة	ذكر	40	3.84	0.81	0.123	0.727

		0.79	3.84	30	أنثى	الخبرة
0.808	0.059	0.81	3.30	40	ذكر	سلطة
		0.72	3.49	30	أنثى	المكافأة
0.356	0.863	0.63	2.84	40	ذكر	سلطة
		0.67	3.02	30	أنثى	الإكراه
0.549	0.363	0.90	4.17	40	ذكر	سحر
		0.76	4.22	30	أنثى	الشخصية
0.577	0.314	0.95	3.91	40	ذكر	التحفيز
		0.94	4.04	30	أنثى	الذهبي

يلاحظ من الجدول (10) انعدام الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد الدراسة لممارسة مصادر القوة من قبل المشرفين التربويين في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل حسب متغير النوع الاجتماعي في جميع محاور الدراسة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تشابه ظروف العمل التعليمية والاجتماعية والثقافية التي يعمل بها المعلمون في الميدان التربوي، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة (السعود والعساف، 2010).

#### 11.2.2. متغير "سنوات الخبرة":

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمعرفة أثر متغير سنوات الخبرة (سنة إلى 7 سنوات، 8 إلى 12 سنة) عن مصادر القوة لدى المشرفين التربويين في محافظة ظفار؛ والجدول رقم (11) يوضح ذلك.

#### جدول 11

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت) لأثر متغير "سنوات الخبرة" في درجة ممارسة المشرفين التربويين لمصادر القوة في محافظة ظفار بسلطنة عمان

المحاور	سنوات الخبرة	العدد ن=70	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
سلطة	سنة إلى 7 سنوات	5	4.40	0.43	1.488	0.227
القانون	8 إلى 12 سنة	65	3.80	0.67		
سلطة	سنة إلى 7 سنوات	5	4.36	0.52	1.101	0.298
الخبرة	8 إلى 12 سنة	65	3.80	0.80		
سلطة	سنة إلى 7 سنوات	5	4.30	0.67	0.002	0.967
المكافأة	8 إلى 12 سنة	65	3.31	0.73		
سلطة	سنة إلى 7 سنوات	5	3.07	0.65	0.25	0.618
الإكراه	8 إلى 12 سنة	65	2.91	0.65		
سحر	سنة إلى 7 سنوات	5	4.73	0.51	2.117	0.15

		0.85	4.15	65	8 إلى 12 سنة	الشخصية
0.145	2.171	0.49	4.65	5	سنة إلى 7 سنوات	التحفيز
		0.95	3.92	65	8 إلى 12 سنة	الذهني

يلاحظ من الجدول (11) انعدام الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول مصادر القوة لدى المشرفين التربويين في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل حسب متغير سنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المشرفين التربويين باختلاف خبراتهم يعملون وفق لوائح العمل وقوانينه وتعليماته وهي محددة مسبقاً ما يجعل آراءهم ووجهات نظر المعلمين متقاربة بغض النظر عن خبراتهم، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراستي (أبو كركي، 2014؛ السعود والعساف، 2010).

### 3.2.11. متغير "المؤهل العلمي":

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمعرفة أثر متغير "المؤهل العلمي" (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) في مصادر القوة لدى المشرفين التربويين في محافظة ظفار؛ والجدول رقم (12) يوضح ذلك.

### جدول 12

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر متغير "المؤهل العلمي" في درجة ممارسة المشرفين التربويين لمصادر القوة في محافظة ظفار بسلطنة عمان

المحاور	المؤهل العلمي	العدد ن=70	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
سلطة	بكالوريوس	55	3.88	0.65	0.429	0.515
	ماجستير/دكتوراه	15	3.70	0.74		
سلطة الخبرة	بكالوريوس	55	4.02	0.74	0.479	0.491
	ماجستير/دكتوراه	15	3.19	0.68		
سلطة المكافأة	بكالوريوس	55	3.45	0.78	0.799	0.375
	ماجستير/دكتوراه	15	3.16	0.70		
سلطة الإكراه	بكالوريوس	55	2.92	0.64	0.084	0.772
	ماجستير/دكتوراه	15	2.89	0.72		
سحر	بكالوريوس	55	4.32	0.78	1.737	0.192
	ماجستير/دكتوراه	15	3.72	0.92		
الشخصية	بكالوريوس	55	4.07	0.93	0.236	0.628
	ماجستير/دكتوراه	15	3.58	0.91		

يلاحظ من الجدول (12) انعدام الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة لمصادر القوة لدى المشرفين التربويين في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل حسب متغير المؤهل العلمي في جميع محاور الدراسة، وقد يعزى ذلك إلى تشابه وتقارب بيئة العمل وظروفه لدى جميع المعلمين بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، وقد يعزى ذلك إلى أن فهم مصادر القوة لا يرتبط بكون الشخص حاصلاً على مؤهل عال أو غير ذلك وإنما يرتبط بصورة أكبر بدرجة الممارسة والتطبيق العملي لممارسة المشرف التربوي لمصادر القوة في ممارساته الإشرافية في الميدان التربوي، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة (السعود والعساف، 2010).

## 12. التوصيات:

بناء على ما جاءت به الدراسة من نتائج يوصي الباحثان بـ:

12. 1. منح المشرفين التربويين بعض الصلاحيات في العمل الإشرافي كمنح المعلمين علاوة إضافية عندما يقومون بإتقان عملهم.
12. 2. أن يوصي المشرفون التربويون للمعلمين المجيدين بالحوافز المادية والمعنوية.
12. 3. أن يعمل المشرفون التربويون على اشباع الحاجات الشخصية المتنوعة للمعلمين.
12. 4. إجراء دراسات أخرى للكشف عن العلاقة بين مصادر القوة ومتغيرات أخرى.
12. 5. بذل المشرفين التربويين المزيد من الجهود لحل المشكلات التي تواجه المعلمين داخل الغرفة الصفية.
12. 6. تنظيم برامج تدريبية للمشرفين التربويين لتنمية مهاراتهم لممارسة قوة الخبرة حتى لا يبقوا مقيدون بقوة القانون.

## المراجع العربية

- أبوكركي، سفيان. (2014). أنماط القوة التنظيمية لدى مديري المرحلة الأساسية في مدينة الزرقاء وعلاقتها بدرجة الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- الحجري، ناصر. (2016). درجة فاعلية الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- السعود، راتب؛ والعساف، ليلي. (2008). مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقتها بمركز الضبط لدى معلمي تلك المدارس. دراسات العلوم التربوية، 35(2)، 334-359.
- السعودي، موسى. (2008). أثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية. دراسات العلوم الادارية، 35(2)، 442-449.
- سلطنة عمان. (2005). وزارة التربية والتعليم. مجلة رسالة التربية، (7).
- العجمي، هيف منصور. (2011). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بتفويض السلطة للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- فرنش، وجونير. (2000). تطوير المنظمات-تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة. ترجمة وحيد الهندي، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الحاسنة، يوسف. (2005). أثر مصادر قوة القائد في دافعية العمل لدى القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- المخلافي، محمد سرحان. (2007). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. عمان: دار حنين للنشر والتوزيع.
- المطيري، فهد مشيب. (2005). مصادر سلطة مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- النوباني، مصطفى طه. (2003). العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم العمانية. (2015). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها. مسقط.
- اليحمدي، حمد. (2012). مدى فاعلية أساليب الإشراف المطبقة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والمشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

المراجع الأجنبية

- Altinkurta, Y. & Yilmaz, K. (2012). Relationship between School Administrators' Organizational Power Sources & Teachers' Organizational Citizenship Behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(3), Educational Consultancy & Research Center.
- Gould, C. (2000). *Higher Education Faculty & Their Perceptions of the Department Chair's Use of French & Raven's (1959) Bases of Power*. Unpublished Dissertation, The Pennsylvania State University, USA.
- Gupta, B. & Sharma, M. (2008). Compliance with Base of Power & Subordinate's Perception of Superiors Moderating Effect of Quality of Interaction. *Singapore Management Review*, 30(1), 1-24.
- Janngir. N. (2003). *The Relationship between Managers Use of Owe & Employees Work Variables in Nation Alised Commprcial Banks in Bangladesh*. Unpublished Dissertation, Australion Catholic Unversity Australia.
- Johnson, P. & Short, M. (1998). Principals Leader Power, Teacher Empowerment, Teacher Complication & Conflict. *Educational Management & Administration*, 26(2), 147-159.
- Le Roux, J. (2012). *Principals & 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.



- Lunenburg, F. (2012). Power & Leadership: An Influence Process. *International Journal of Management Business & Administration*, 15(1), 1-9.
- Revan, H. (2008). *The Bases of Power & Power/ Inter Action Model of Inter Personal in Fluence Analyses of Social Issues & Public Policy*, 8(1), 1-22.
- Stiles, J. (2008). *Presidential Assistants in Higher Education: The Association Situational Leadership Styles & Their Sources and Use of Power*. Unpublished Dissertation, East Carolina University, USA.
- Thompson, J. L. (2000). *Leadership and Influence of University Department Chairs: a Comparison of Department Members and Chairs Perception*. DAI- A 60, P 3291.

<< وصل هذا البحث إلى المجلة بتاريخ 2018/10/10، وصدرت الموافقة على نشره بتاريخ 2019/1/10 >>