# مصادر سلطة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن على مديريهم والمشرفين التربويين ودرجة استخدامهم لها

*مي عادل باكير وراتب سلامه السعود**

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مصادر سلطة معلمي المدارس الثانوية في الأردن على مديريهم والمشرفين التربويين ودرجة استخدامهم لها، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية، والمشرفين والمشرفات، والمعلمين والمعلمات والبالغ عددهم (1086) مديراً ومديرة، و(801) مشرفاً ومشرفة بالإضافة إلى (11335) معلماً ومعلمة. وشملت عينة الدراسة (80) مديراً ومديرة، و(65) مشرفاً ومشرفة، بالإضافة إلى (790) معلماً ومعلمة. ولجمع البيانات استخدمت أداتان لقياس مصادر سلطة المعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن على مديريهم والمشرفين التربويين ودرجة استخدامهم لها.

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمصادر سلطة المعلمين على المديرين أن مجال "المعرفة بالأنظمة والقوانين" جاء بالمرتبة الاولى، وجاء المجال "تقييم المعلم للمديرين" بالمرتبة الأخيرة. كما أظهرت النتائج المتعلقة بمصادر سلطة المعلمين على المشرفين التربويين أن مجال "عرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة" جاء بالمرتبة الأولى، وجاء المجال "شللية المعلمي" في المرتبة الأخيرة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون، لكل من مصدرالسلطة اعتماد المدير على المعلم، وإبداء الموافقة والإخلاص، تبين أن استخدام المعلمين لهذين المصدرين على مديريهم أعلى من استخدامهم لهما على المشرفين التربويين. كما أظهرت أن استخدام المعلمين لكل من مصدر السلطة شللية المعلمين، والمعلومات الحيوية، وعرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة، على المشرفين التربويين أعلى من استخدامهم على المديرين.

**الكلمات الدالة:** مصادر السلطة، المعلمين، المديرين، المشرفين التربويين، المدارس الثانوية العامة.

## المقدمـــة

يسعى رجل الإدارة المتميز إلى الوصول بمؤسسته إلى أعلى درجات التميز، والى احتلال موقع الصدارة بين المؤسسات المناظرة. ذلك أن غايته هي تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، وتحسين مستوى الأداء، وتقليص معدلات التأخر عن العمل أو التغيب، وتقليص الأخطاء، وترشيد الإنفاق، والتميز في تخطيط الوقت وتنظيمه واستثماره، والاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية. إن المسؤول الأول عن تنفيذ هذه المهمات، وتحقيق هذه الطموحات هم الأفراد العاملون في المؤسسة. ومن هنا، فإن رجل الإدارة يحاول وبشتى الطرق والوسائل حث الأفراد العاملين على بذل أقصى ما لديهم من جهد، لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية. ولذا فإنه يلجأ تارة إلى استخدام قوة المكافأة، كزيادة الرواتب، ومنح المكافآت. ويلجأ تارة أخرى إلى استخدام سلطة العقاب والإجبار والإكراه، من خلال إيقاع العقوبات على المخالفين (السعود، 2009).

وتعد المدرسة نظاما تربوياً وثقافيا واجتماعياً يرتبط عضوياً بالعديد من العوامل المجتمعية المباشرة وغير المباشرة، ولما كان الإنسان يشكل المتغير الأساسي في هذا النظام فإن من الطبيعي أن يتأثر نجاح هذا النظام بنجاح العاملين فيه. وينظر إلى مدير المدرسة على أنه الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة, فهو الإداري والقائد التربوي المعين للإدارة وقيادة المدرسة كما أنه الشخص الذي انيطت به مهمة رئاسة هذه المؤسسة وقيادتها من الناحية الرسمية.

كما يساهم الإشراف التربوي بدور كبير في تحسين العملية التعليمية وتطويرها، فعليه تتوقف ممارسات المعلمين داخل الصفوف، ومن خلاله يمكن إعادة النظر في المناهج الدراسية، وتحسين أداء الإدارة المدرسية، وضمان الارتقاء بمستوى الطالب. لذا يعد الإشراف التربوي عملية شمولية

* وزارة التربية والتعليم الاردنية؛ وجامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن تاريخ استلام البحث 2009/11/23، وتاريخ قبوله 2010/8/2.

تغطى جميع جوانب العملية التعليمية (السعود، 2007).

وللمعلم مكانة خاصة في العملية التعليمية. وإن نجاح العملية التعليمية لا يتم إلا بمساعدة المعلم، فهو العنصر الذي يجعل من عملية التعلم والتعليم ناجحة وما يزال الشخص الذي يساعد الطالب على التعلم والنجاح في دراسته (السيد، 2004).

وللقيادة التربوية دور اجتماعي يمارسه القائد للتأثير في العاملين لتوجيه سلوكهم بغية تحقيق الأهداف التربوية وتحفيز العاملين وإثارة دافعتيهم وتنميتهم والعمل معهم داخل المؤسسة التربوية، ذلك أن المؤسسات التربوية بحاجة ماسة إلى قادة يمتلكون القدرة على التأثير، ولديهم فهم عميق لمصادر السلطة وكيفية ممارستها بطريقة تشكل مناخا تنظيمياً تسوده روح الألفة والتعاون والعمل الجماعي لتحقيق أهداف العملية التعليمية بالدرجة المطلوبة من النجاح (كنعان، 1992).

ويرى بني عطا (1996، ص 5) أن مفهوم السلطة يعني "القدرة التي يمتلكها المدير والمسؤول والقائد للتأثير على مرؤوسيه للحصول على طاعتهم وتنفيذ توجيهاته ورغباته، لتحقيق أهداف المنظمة باستخدام أساليب متفاوتة من التأثير، تلائم المواقف وطبيعة العمل، ونوع المرؤوسين ومستوياتهم". وبما أن القيادة هي فن التأثير في الآخرين، وهي علاقة تبادلية بين القائد والتابعين سواء أكان هذا القائد مديرا أم مشرفا تربويا تهدف التي تحقيق الأهداف المشتركة، ويحدد هذه العلاقة بين الطرفين نوع وطبيعة السلوك القيادي الممارس من قبل القائد والتابع، والمستمد من مصادر السلطة الرسمية وغير الرسمية التي يمتلكها؛ فالسلطة تعطي القائد الحق الشرعي في ممارسة هذا التأثير في سلوك الآخرين، وتحقيق الأهداف، والسلطة ليست حكرا على القائد، بل هي ذات اتجاهين متعاكسين، فكما أن القادة من مديرين ومشرفين يمتلكون مصادر سلطة للتأثير في سلوك المعلمين، فمن الضروري الأخذ بعين الاعتبار تأثير المعلمين على مديريهم، والمشرفين التربويين، بالدرجة نفسها التي يؤثر فيها المديرون والمشرفون التربويون في المعلمين، وهذا ما أسماه جاري يوكل (Yukl, 1981) القوة المعاكسة (Counterpower)، والتي تلعب دوراً هاماً في تحسين الممارسات الإدارية، والفنية لدى مديري المدارس، والمشرفين التربويين، وتعد عاملاً بارزاً يؤدي إلى الابتكار والإبداع والتمييز، ويساعد في تلبية حاجات المعلمين، ورفع معنوياتهم، وتعزيز أدوارهم وانتمائهم وولائهم لمهنتهم، وحل مشكلاتهم. ومن أهم مصادر سلطة التابعين اعتماد القائد على المرؤوسين، وتقييم المرؤوسين للقائد، واتحاد المرؤوسين، والمعلومات الحيوية، بالإضافة إلى عرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المنظمة، والمعرفة بأنظمة وقوانين وتعليمات المنظمة، وإبداء الموافقة والإخلاص "المراء والنفاق والتملق". وانطلاقا من إدراك الباحثين لغياب الدراسات التي تناولت موضوع سلطة المعلمين، فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون للتأثير على مديريهم، وعلى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية العامة في الأردن ودرجة استخدامهم لها.

**مشكلة الدراسة:** إن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون في المدارس الثانوية العامة في الأردن للتأثير على مديريهم والمشرفين التربويين ودرجة استخدامهم لها.

## هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر سلطة معلمي المدارس الثانوية في الأردن على مديريهم والمشرفين التربويين ودرجة استخدامهم لها، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون في المدارس الثانوية العامة في الأردن للتأثير على مديريهم كما يراها المديرون والمعلمون؟
2- ما مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون في المدارس الثانوية العامة في الأردن للتأثير على المشرفين التربويين كما يراها المشرفون التربويون والمعلمون؟
3- هل هناك اختلاف في مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون على المديرين والمشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين؟
4- ما درجة استخدام المعلمين في المدارس الثانوية العامة لمصادر السلطة التي يمكن أن يستخدموها على مديريهم والمشرفين التربويين كما يرونها؟
5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام المعلمين لمصادر السلطة بين المديرين والمشرفين التربويين؟

**أهمية الدراسة:** تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعا على قدر كبير من الأهمية النظرية والتطبيقية، لاسيما فيما يتعلق بكيفية استخدام مصادر السلطة من قبل المعلمين، وممارستها على مديريهم والمشرفين التربويين.

وتتحدد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة العاملين في الميدان

التربوي من قادة تربويين وخاصة مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين لتوظيف تلك النتائج في مجال العمل التربوي.

- كما يؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة معلمو المرحلة الثانوية في الأردن إذ ستركز هذه الدراسة على درجة استخدام المعلمين لمصادر السلطة للتأثير على مديريهم والمشرفين التربويين لما لها أهمية في تفعيل دورهم في العملية التربوية.

- يضاف إلى ذلك عامل الجدة الذي يمكن أن يكسب هذا البحث بعض الأهمية لا سيما انه لم يتم العثور على أي دراسة تناولت مصادر سلطة المعلمين على المديرين والمشرفين التربويين في مجال العمل التربوي في الأردن.

**مصطلحات الدراسة**

فيما يأتي تعريف لمصطلحات الدراسة.

**السلطة** (Authority)**:** "حق الفرد في ممارسة التأثير على الآخرين"(Yukl, 1981, 18).

ولأغراض الدراسة تعرف المصطلحات الآتية إجرائياً:

1. **السلطة**: بأنها قدرة المعلمين على التأثير في سلوك المديرين والمشرفين التربويين.
2. **مصادر السلطة**: استخدام المعلمين لواحدٍ أو أكثر من مصادر السلطة التي يمتلكونها وفقا لتصنيف يوكل (Yukl,1981)، وهي اعتماد المدير على المرؤوسين، وتقييم المعلمين للمدير، وشللية المعلمين، والمعلومات الحيوية، وعرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة، والمعرفة بقوانين وأنظمة المدرسة وإبداء الموافقة والإخلاص للمدير.

**حدود الدراسة ومحدداتها**

- اقتصرت هذه الدراسة على المديرين والمشرفين التربويين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في وزارة التربية والتعليم في الأردن، خلال العام الدراسي2009/2008.
- تتحدد نتائج هذه الدراسة بأدوات الدراسة المستخدمة وصدقها وثباتها وموضوعية المستجيبين على هذه الأدوات، وسلامة التحليل الإحصائي المستخدم لمعالجة بيانات الدراسة.
- تتحدد هذه الدراسة بمصادر سلطة المعلمين وفقا لتصنيف يوكل (Yukl) وهي: اعتماد المدير على المرؤوسين، وتقييم المعلمين للمدير، وشللية المعلمين، والمعلومات الحيوية، وعرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة، والمعرفة بقوانين وأنظمة المدرسة، وإبداء الموافقة والإخلاص.

**الدراسات السابقة المتصلة بالبحث:**سيتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت مصادر السلطة:

**أ- الدراسات العربية**

**فام العمري (1992)** بدراسة هدفت إلى معرفة نوع السلطة التي يمارسها المشرف التربوي في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة إربد حسب تصورات المعلمين والأسس التي تعتمدها هذه السلطة في التأثير على المعلمين. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد ولواء عجلون ولواء الرمثا ولواء بني كنانة والبالغ عددهم (1413) معلماً ومعلمة، وقد اختيرت عينة عشوائية من هذا المجتمع بلغ حجمها (245) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى:

أن مفهوم السلطة بمجالاتها الثلاثة والتي يمارسها المشرف التربوي في المدارس الثانوية لم يكن واضحاً عند معلمي المرحلة الثانوية بالدرجة التي كان يتوقعها الباحث أو المسؤولون في عملية الإشراف التربوي. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند نمط السلطة التي يمارسها المشرف التربوي في المدارس الثانوية في محافظة إربد تعزى إلى الجنس/ تعزى لاختلاف المؤهل العلمي/ تعزى إلى اختلاف الخبرة.

**وفام النوباني (2003)** بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة القادة التربويين في الأردن لمصادر قوتهم، والتعرف إلى اتجاهاتهم نحو التغير التنظيمي ومستوى التزامهم التنظيمي من وجهة نظرهم، والتعرف على العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن، ومعرفة أثر كل من المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي والإقليم والخبرة الإدارية على مستوى ممارسة القادة التربويين لمصادر قوتهم واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي ومستوى التزامهم التنظيمي. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام استبانة احتوت على (85) فقرة. وقد تكونت عينة الدراسة من (479) مدير تربية ومشرفاً تربوياً ومدير مدرسة ثانوية في أربع عشرة مديرية من مديريات التربية والتعليم في الأردن تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية وفقاً لعددها في ثلاثة أقاليم (شمال، وسط، جنوب).

وأظهرت نتائج الدراسة أن ترتيب مصادر قوة القادة التربويين في الأردن مرتبة تنازلياً وفقاً لدرجة ممارستها كانت الإقناع، وإدارة الصراع، ثم الثوابية، ثم الخبرة، ثم المرجعية، ثم الشرعية، ثم المعلومات، والمكانة الاجتماعية، ثم القسرية، وأن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كانت إيجابية، كما أظهرت أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كان متوسطاً، وأن ثمة فروقاً في مستوى ممارسة القادة التربويين لمصادر قوتهم تعزى إلى المستوى الوظيفي والإقليم والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية، وفروقاً في اتجاهات القادة التربويين نحو التغير التنظيمي تعزى إلى المستوى الوظيفي والإقليم، وفروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين تعزى إلى المستوى الوظيفي والخبرة الإدارية.

**وقامت العساف (2005)** بدراسة هدفت إلى الكشف عن مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لتصنيف (فرنش ورافن) (French and Raven) وبيان علاقتها بمركز الضبط ودافعية الإنجاز لمعلمي مدارسهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن والبالغ عددهم (12877) معلماً ومعلمة، وشملت عينة الدراسة (647) معلماً ومعلمة مثلوا ما نسبته حوالي (5%) من مجتمع الدراسة، إذ تم اختيارهم بطريقة طبقية عنقودية عشوائية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لمصادر سلطتهم في مدارسهم كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن مركز الضبط عند المعلمين في المدارس الثانوية العامة يميل إلى الضبط الخارجي، وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) فقط بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لمصادر السلطة (القانون/ الإكراه) ومركز الضبط الخارجي لمعلمي مدارسهم. وأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مركز الضبط ودافعية الإنجاز لدى المعلمين.

**ب- الدراسات الأجنبية:**

**وأجرت ووتن دون (Wootton - Don, 2000)** دراسة هدفت إلى الكشف عن سلطة المعلم داخل الغرفة الصفية، وكيفية تأثيرها على الطلاب. أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على (24) صفاً، كل صف يحتوي على (18) طالباً، استخدمت على هذه العينة طريقة الملاحظة وجمع المعلومات. وأستخدم الباحث أسلوب المقارنة على (5) صفوف أخرى. أظهرت الدراسة أن المعلم يمتلك سلطة عالية بالغرفة الصفية لوحظت من خلال مشاركة الطلاب داخل الصف ومدى استيعابهم. وظهرت علاقة تعاون إيجابية بين المعلمين والطلاب هدفها إعطاء راحة نفسية في البيئة التعليمية. وهذه النتائج كلها تعكس مدى فهم المعلم للمناهج التي يقوم بتعليمها ومدى فهمه للأساليب الواجب اتباعها في الغرفة الصفية للحصول على تركيز الطلاب الكامل لتسهيل مهمته التعليمية.

**وأجرى ونغ (Wong, 2003)** دراسة هدفت إلى الكشف عن مصادر سلطة المعلم داخل الغرفة الصفية. وأجريت الدراسة على (36) مدرسة ابتدائية و(27) مدرسة ثانوية في هونغ كونغ في اليابان. وأظهرت بعض الأساليب التي يجب على المعلم استخدامها ومنها أسلوب التحضير للمادة التي يريد أن يشرحها للطلاب حتى يتمكن من شرحها، ومشاركة القرار بين المعلم والطلبة في الغرفة الصفية، وشرح الدرس بطريقة ناجحة، ويكمل ذلك باستخدام الوسائل التوضيحية والمواد الصفية، وتشجيع الطالب على الإجابة حتى وإن كانت الإجابة خطأ. وفي حال استخدم المعلم هذه الأساليب ستكون له القدرة على السيطرة على الصف وإدارته.

**وقام ميرغندلر وجون (Mergendoller and Jone R., 2003)** بدراسة هدفت إلى الكشف عن سلطة المعلمين ومدى استيعاب الطلبة للسلطة الممنوحة للمعلم في الغرفة الصفية. وأجريت هذه الدراسة في واشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية على طلاب(75) مدرسة أظهرت النتائج أن الطلاب لهم القدرة على استيعاب سلطة المعلم في غرفة الصف بحيث إن المعلم يمتلك السلطة الكاملة لاستخدام الأساليب الفضلى لتحسين أداء الطلاب وسلوك في الغرفة الصفية ومدى استيعاب الطلاب للمنهاج الدراسي لعكس مدى فهم واستيعاب المعلم نفسه للمنهاج والمادة التي يقوم بتدريسها.

**وأجرى مكرايل (McGrail, 2007)** دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر سلطة المعلم في نجاح إدارته للصف. وأجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على مدرسة تحتوي (2760) طالباً وطالبة. استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانات لإجراء هذه الدراسة. وأظهرت الدراسة النتائج التالية: أن المعلم يجب أن يكون قويّاً بمعلوماته فإنه يمنح نفسه قوة، فيصبح كالخبير في مجال عمله الذي يبحث عنه للحصول على إجابات دقيقة، فيصبح محترماً بينهم ويملك السيطرة عليهم. وأن تكون للمعلم الخبرة في طرائق التدريس مثل المعلم في التعبير عن قدرته المعرفية، والمعلم الذي يسيطرعلى مهارات التدريس بدرجة عالية له كل السلطة داخل الفصل، والسلطة هي تفاعل بين المعلم والطالب.

**خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:**

تمت الافادة من الدراسات السابقة من خلال زيادة الوعي بموضوع الدراسة، والمنهجية العلمية المستخدمة في تلك الدراسات، من حيث اختيار العينة، وتطوير الأدوات، وأساليب التحليل الإحصائي. وإذا كانت الدراسة الحالية تشترك مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع السلطة في الإدارة المدرسية فإنها تختلف عن الدراسات السابقة في أنها تركز على السلطة المعاكسة وهي سلطة المرؤوسين (المعلمين) على مديري مدارسهم، وعلى المشرفين التربويين. وربما تكون الدراسة الحالية الدراسة البكر في هذا المجال.

**الطريقة والإجراءات**

**منهج الدراسة ومجتمعها:** استخدم في هذه الدراسة المنهج المسحي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي2008/ 2009،والبالغ عددهم (1086) مديراً ومديرة، وجميع المشرفين التربويين البالغ عددهم(801) مشرفاً ومشرفة، بالإضافة إلى جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية العامة والبالغ عددهم (11335).

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من(80) مديراً ومديرة، و(65) مشرفا ومشرفة، بالإضافة إلى (790) معلماً ومعلمة. وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العنقودية العشوائية على مستوى المدارس الثانوية العامة في الأردن. والجدول (1) يوضح توزع أفراد عينة الدراسة والمتكونة من المديرين والمشرفين والمعلمين.

**الجـدول (1)**
**توزع عينة الدراسة حسب الإقليم والمديرية والجنس**

| الإقليم | المحافظة | المديرون | | | المعلمون | | | المشرفون | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ذكور | اناث | المجموع | ذكور | اناث | المجموع | ذكور | اناث | المجموع |
| وسط | قصبة السلط | 12 | 11 | 23 | 95 | 125 | 250 | 14 | 3 | 17 |
| | دير علا | 2 | 5 | 7 | 15 | 50 | 65 | 5 | 2 | 7 |
| | عين الباشا | 2 | 3 | 5 | 44 | 21 | 65 | 3 | 2 | 5 |
| المجموع | | 16 | 19 | 35 | 154 | 196 | 350 | 22 | 7 | 29 |
| الشمال | اربد الأولى | 7 | 9 | 16 | 65 | 35 | 100 | 6 | 2 | 8 |
| | الرمثا | 3 | 4 | 7 | 25 | 85 | 110 | 3 | 1 | 4 |
| | عجلون | 5 | 5 | 10 | 50 | 50 | 100 | 8 | 1 | 9 |
| المجموع | | 15 | 18 | 33 | 140 | 170 | 310 | 17 | 4 | 21 |
| الجنوب | قصبة الكرك | 2 | 3 | 5 | 22 | 30 | 52 | 4 | 2 | 6 |
| | المزار | 1 | 3 | 4 | 20 | 20 | 40 | 4 | 2 | 6 |
| | لواء القصر | 1 | 2 | 3 | 10 | 28 | 38 | 2 | 1 | 3 |
| المجموع | | 4 | 8 | 12 | 52 | 78 | 130 | 10 | 5 | 15 |
| النهائي | | 35 | 45 | 80 | 346 | 444 | 790 | 49 | 16 | 65 |

**أدوات الدراسة**

لتحقيق هدف الدراسة فقد تم بناء أداتين:

الأداة الأولى: استبانة مصادر سلطة معلمي المدارس الثانوية في الأردن على مديريهم ودرجة استخدامهم لها.

الأداة الثانية: استبانة مصادر سلطة معلمي المدارس الثانوية في الأردن على المشرفين التربويين ودرجة استخدامهم لها. حيث تم بناء هاتين الاستبانتين، وتحديد المجالات الرئيسة لكل أداة وتقدير درجة أهمية كل مجال حسب تصنيف يوكل (Yukl,1981)، واحتوت الاستبانة الاولى (7) مجالات (اعتماد المدير على المعلم، شللية المعلمين، المعلومات الحيوية، عرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة، المعرفة بأنظمة وقوانين المدرسة، ابداء الموافقة والإخلاص، تقييم المعلمين للمدير). بينما احتوت الاستبانة الثانية (6) مجالات (اعتماد المشرف على المعلم، شللية المعلمين، المعلومات الحيوية، عرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة، المعرفة بأنظمة وقوانين المدرسة، ابداء الموافقة والإخلاص). وتكونت كل اداة من (35) فقرة وذلك في ضوء مراجعة

الباحثين للأدبيات التي تناولت مصادر سلطة المعلمين من كتب، ودوريات، ودراسات.

**صدق أدوات الدراسة**

للتحقق من صدق أداتي الدراسة اعتمد الباحثان صدق المحتوى بعرض الأداتين على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية، في الجامعات الأردنية، وذلك بغرض معرفة ما تقيسه الفقرات من الأداء المطلوب، وصلة فقرات المقياس بالمتغير المراد قياسه، وللحكم على الفقرات وصياغتها ودرجة وضوحها، ومناسبتها للمجالات، وأخذ الباحثان بملاحظات المحكمين، إذ اتفق المحكمون على ما نسبته (80%) لانتماء الفقرات إلى المجال ونسبة (70%) على الصياغة اللغوية للحكم على صدق الأدوات.

**ثبات الأدوات**

بعد التأكد من صدق أدوات الدراسة جرى التأكد من ثباتها باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test) وذلك بتطبيق أدوات الدراسة على عينة من خارج عينة الدراسة مكونة من (10) مديرين و(10) مشرفين من اقليم الوسط (لواء الشونة الجنوبية)، بفاصل زمني مدته أسبوعان واستخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون لكل مجال لاستخراج درجة ثبات أدوات الدراسة حسب الأبعاد المختلفة، وقد بلغ الثبات الكلي (**0.77**) ويعد هذا الثبات مقبولاً لأغراض الدراسة.

**إجراءات الدراسة**

بعد التأكد من صدق وثبات أداتي الدراسة، تم اختيار (3) مديريات تربية وتعليم من كل إقليم (شمال، وسط، جنوب) وتم تحديد عدد المشرفين التربويين في تلك المديريات، وكذلك عدد مديري المدارس والمعلمين. وتم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة من مديرين ومشرفين ومعلمين، وبلغ عدد الاستبانات المستردة الكاملة (922) من أصل (935) استبانه مدير ومشرف ومعلم، إذ زادت نسبتها عن (98%). حيث خضعت جميعها لإجراءات التحليلات الإحصائية.كما تم تدريج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتحديدها بخمسة مستويات على النحو التالي: مرتفع جداً ويعطى (5) درجات، ومرتفع ويعطى (4) درجات، ومتوسط ويعطى (3) درجات، ومنخفض ويعطى (2) درجتين ومنخفض جداً ويعطى (1) درجة واحدة. وجرى استخدام مقياس الحكم على النتائج الذي تم تقسيمه إلى (عال، متوسط، منخفض) بالاعتماد على فئات الأداة.

**المعالجة الإحصائية**

قام الباحثان بإعداد هذه الدراسة بالإجراءات الإحصائية الآتية لمعالجة بيانات الدراسة:

1- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
2- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام اختبار ت (t-test).
3- للإجابة عن السؤال الرابع تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية كل مصدر من مصادر السلطة.
4- للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام اختبار ت (t-test).

**الجـدول (2)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين على مجالات مقياس مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون للتأثير على مديريهم كما يراها المديرون مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي**

| رقم المجال | المجـال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رتبة المجال | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 6 | المعرفة بأنظمة وقوانين وتعليمات المدرسة | 3.96 | 0.59 | 1 | مرتفع |
| 5 | عرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة | .883 | 950. | 2 | مرتفع |
| 1 | اعتماد المدير على المعلم | 3.78 | 0.49 | 3 | مرتفع |
| 4 | المعلومات الحيوية | 3.65 | .50 | 4 | متوسط |
| 7 | إبداء الموافقة والإخلاص | 3.59 | .50 | 5 | متوسط |
| 3 | شللية المعلمين | 3.32 | 0.83 | 6 | متوسط |
| 2 | تقييم المعلمين للمدير | 3.08 | 0.75 | 7 | متوسط |
| | الدرجة الكلية | 3.61 | .76 | | متوسط |

**الجـدول (3)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على مجالات مقياس مصادر سلطة التي يستخدمها المعلمون للتأثير على مديريهم كما يراها المعلمون مرتبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي**

| رقم المجال | المجـــال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رتبة المجال | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | عرض مهارات خاصة في تناول المشكلات لخطيرة في المدرسة | 3.94 | .72 | 1 | مرتفع |
| 7 | إبداء الموافقة والإخلاص | 3.62 | 0.77 | 2 | متوسط |
| 1 | اعتماد المدير على المعلم | 3.43 | .57 | 3 | متوسط |
| 6 | المعرفة بأنظمة وقوانين وتعليمات المدرسة | 3.40 | .64 | 4 | متوسطة |
| 4 | المعلومات الحيوية | 3.31 | .68 | 5 | متوسط |
| 3 | شللية المعلمين | 3.22 | .80 | 6 | متوسط |
| 2 | تقييم المعلمين للمدير | 3.04 | .72 | 7 | متوسط |
| | الدرجة الكلية | 3.42 | .68 | | متوسط |

**الجـدول (4)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين على مجالات مقياس مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون للتأثير على المشرفين التربويين كما يراها المشرفون التربويون مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي**

| رقم المجال | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رتبة المجال | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | عرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة | 14.2 | 0.42 | 1 | مرتفع |
| 5 | المعرفة بأنظمة وقوانين وتعليمات المدرسة | 3.92 | 0.45 | 2 | مرتفع |
| 3 | المعلومات الحيوية | 3.56 | 0.54 | 3 | متوسط |
| 6 | إبداء الموافقة والإخلاص | 3.50 | 0.51 | 4 | متوسط |
| 1 | اعتماد المشرف على المعلم | 3.43 | 0.56 | 5 | متوسط |
| 2 | شللية المعلمين | 3.37 | 0.93 | 6 | متوسط |
| | الدرجة الكلية | 3.66 | .74 | | متوسط |

**نتائج الدراسة**

فيما يلي عرض لأهم نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها:

**أولا :النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على: "ما مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون في المدارس الثانوية العامة في الأردن للتأثير على مديريهم كما يراها المديرون والمعلمون؟"**

لإجابة هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين على فقرات مقياس مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون في المدارس الثانوية الأردنية للتأثير على مديريهم بمجالاتها السبعة كما يراها المديرون والمعلمون، وتم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

يبين الجدول (2) أن المجال السادس وهو "المعرفة بالأنظمة والقوانين" قد تصدر مصادر السلطة لدى المعلمين على مديريهم من وجهة نظر المديرين، إذ جاء بالمرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (3.96)، في حين جاء المجال الثاني "تقييم المعلم للمدير" بالمرتبة السابعة والاخيرة بمتوسط حسابي (3.08).

يبين الجدول (3) ترتيب مجالات مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون للتأثير على مديريهم كما يراها المعلمون، حيث جاء المجال الخامس "عرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (3.94). في حين جاء المجال الثاني تقييم المعلم للمدير بالمرتبة السابعة والأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.04).

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على: "ما مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون في المدارس الثانوية العامة في الأردن للتأثير على المشرفين التربويين كما يراها المشرفون التربويون والمعلمون؟"**

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين والمعلمين على فقرات مقياس مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون في المدارس الثانوية الاردنية، للتأثير على المشرفين التربويين كما يراها المشرفون التربويون والمعلمون، وقد تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية.

يتبين من الجدول (4) أن المجال الرابع "عرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة"جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21). وجاء المجال الثاني "شللية المعلمين" في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.37).

**الجـدول (5)**

**لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على مجالات مقياس مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون للتأثير على المشرفين التربويين كما يراها المعلمون مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي**

| رقم المجال | المجـــال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رتبة المجال | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | عرض مهارات خاصة في تنـاول المـشكلات الخطيرة في المدرسة | 3.80 | 0.86 | 1 | مرتفع |
| 5 | المعرفة بأنظمة وقوانين وتعليمات المدرسة | 3.46 | 0.80 | 2 | متوسط |
| 3 | المعلومات الحيوية | 3.38 | 0.67 | 3 | متوسط |
| 2 | شللية المعلمين | 3.27 | 0.83 | 4 | متوسط |
| 1 | اعتماد المشرف على المعلم | 3.19 | 0.64 | 5 | متوسط |
| 6 | إبداء الموافقة والإخلاص " | 3.19 | 0.83 | 6 | متوسط |
| | الدرجة الكلية | 3.38 | .68 | | متوسط |

**الجـدول (6)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة التائية لدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على مقياس مصادر سلطة المعلمين على مديريهم والمشرفين التربويين**

| رقم المجال | المجال | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | اعتماد (المدير والمشرف) على المعلم | مدير | 3.78 | 0.49 | 3.846 | *0.000 |
| | | مشرف | 3.43 | 0.56 | | |
| 2 | شللية المعلمين | مدير | 3.08 | 0.75 | -2.039 | *0.043 |
| | | مشرف | 3.37 | 0.93 | | |
| 3 | المعلومات الحيوية | مدير | 3.32 | 0.83 | -2.062 | *0.043 |
| | | مشرف | 3.56 | 0.54 | | |
| 4 | عرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة | مدير | 3.65 | 0.50 | -7.131 | *0.000 |
| | | مشرف | 4.21 | 0.42 | | |
| 5 | المعرفة بأنظمة وقوانين تعليمات المدرسة | مدير | 3.88 | 0.44 | -0.529 | 0.598 |
| | | مشرف | 3.92 | 0.45 | | |
| 6 | ابداء الموافقة والاخلاص | مدير | 3.96 | 0.59 | 4.943 | *0.000 |
| | | مشرف | 3.50 | 0.51 | | |

* داله إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

**الجـدول (7)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات مجال عرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| رقم الفقرة | الفقـــرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | تتعزز سلطة المعلم على المدير عنـدما يـستطيع المعلـم تحمـل المسؤولية. | 4.21 | 0.83 | 1 | مرتفع |
| 24 | تتعزز سلطة المعلم على المدير عندما يمتلك روح المبادرة والنزعة إلى التجريب والتجديد | 4.00 | 0.86 | 2 | مرتفع |
| 10 | تتعزز سلطة المعلم على المدير عندما يحسن التصرف في مواجهـة المشكلات. | 3.95 | 1.01 | 3 | مرتفع |
| 21 | تزداد سلطة المعلم على المدير عندما يحقق درجة كبيرة من الجدارة والخبرة في تسهيل أمور العمل. | 3.92 | 1.01 | 4 | مرتفع |
| 27 | تتعزز سلطة المعلم في المدرسة عندما يستطيع توقـع الاحتمـالات والمشكلات وابتكار الوسائل الكفيلة لمواجهتها. | 3.90 | 0.89 | 5 | مرتفع |
| 30 | تتعزز سلطة المعلم في المدرسة عندما يتمكن من إصدار الأحكـام المناسبة | 793. | 0.92 | 6 | مرتفع |
| | الدرجة الكلية | 963. | 0.72 | | |

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لمجالات مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون للتأثير على المشرفين التربويين تراوحت بين (3.80-3.19)، حيث جاء المجال الرابع "عرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80). وبالمرتبة السادسة والأخيرة فقد جاء المجال السادس "إبداء الموافقة والإخلاص" بمتوسط حسابي(3.19).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي ينص على:** "هل **هناك اختلاف في مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون على المديرين والمشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين؟**"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات مقياس مصادر سلطة المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية على مديريهم والمشرفين التربويين

يظهر في الجدول (6) أن قيمة (ت) المحسوبة أظهرت:

- وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون على مديريهم والمشرفين التربويين، لكل من مصدر السلطة الأول اعتماد المدير على المعلم، والمصدر السادس إبداء الموافقة والإخلاص. إذ تبين أن استخدام المعلمين لهذين المصدرين على مديريهم أعلى منه استخداماً على المشرفين التربويين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون على مديريهم والمشرفين التربويين، لكل من مصدر السلطة الثاني شللية المعلمين، والثالث المعلومات الحيوية، والرابع عرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة، حيث تبين أن استخدام المعلمين لكل من مصدر السلطة شللية المعلمين، والمعلومات الحيوية، وعرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة، على المشرفين التربويين أعلى من استخدامهم على المديرين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استخدام المعلمين لمصدر السلطة الخامس "المعرفة بأنظمة وقوانين وتعليمات المدرسة" بين المديرين والمشرفين التربويين.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، والذي ينص على:"ما درجة استخدام المعلمين في المدارس الثانوية العامة لمصادر السلطة التي يمكن أن يستخدموها على مديريهم والمشرفين التربويين كما يرونها"؟**

**أ- للكشف عن درجة استخدام المعلمين في المدارس الثانوية لمصادر السلطة للتأثير على مديريهم** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،لدرجات

استجابات أفرادعينة الدراسة من المعلمين على فقرات مقياس مصادر سلطة المعلمين على مديريهم بمجالاته السبعة، ورتبت تنازلياً حسب درجة ممارستها.

بين الجدول (7) المتوسط الحسابي الكلي لمجال "عرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة" (3.96)، وقد احتل المرتبة الاولى في الترتيب التنازلي لمجالات مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون للتأثير على مديريهم.

**الجـدول (8)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات مجال "إبداء الموافقة والإخلاص " مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية**

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 13 | تتعزز علاقة المعلم مع المدير عندما يثبت المعلم للمدير بأنه يمكن الاعتماد عليه بشكل جيد. | 3.87 | 0.99 | 1 | مرتفع |
| 65 | تعزز سلطة المعلم من خلال اعتماده أسلوب الصراحة والجرأة في قول كلمة الحق. | 3.86 | 1.01 | 2 | مرتفع |
| 32 | تتعزز سلطة المعلم على المدير عندما يبدي إخلاصـه لمـديره إذا كان هناك انتقادات ضد المدير. | 3.15 | 1.11 | 3 | متوسط |
| | الدرجة الكلية | 3.62 | 0.64 | | |

**الجـدول (9)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات مجال اعتماد المدير على المعلم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| رقم الفقرة | الفقـرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تتعزز مكانة المعلم من خلال قيام مدير المدرسة على توفير الفـرص التـي تساهم في التطور المهني لدى المعلم. | 4.18 | 0.89 | 1 | مرتفع |
| 23 | تتعزز سلطة المعلم من خلال حرص مدير المدرسة على توفير الفرص التي تتيح للمعلمين التفاعل مع أفراد المجتمع المحلي | 3.98 | 0.82 | 2 | مرتفع |
| 12 | تتحسن وتتطور علاقة المعلم ايجابيا مع غيره من المعلمين من خـلال قيـام المدير بتشكيل شبكة علاقات فاعلة بينهم. | 3.80 | 1.40 | 3 | مرتفع |
| 4 | تتعزز سلطة المعلم في المدرسة من خلال قيـام المـدير بتفـويض بعـض صلاحياته ومسؤولياته للمعلمين. | 3.80 | 0.98 | 4 | مرتفع |
| 6 | تتعزز سلطة المعلم في المدرسـة مـن خـلال إهمـال المـدير لواجباتـه ومسؤولياته. | 2.54 | 1.28 | 5 | متوسط |
| 17 | تتعزز سلطة المعلم في المدرسة عند تجاهل المـدير لتوقعـات واحتياجـات المعلمين | 2.39 | 1.13 | 6 | متوسط |
| | الدرجة الكلية | 3.45 | .57 | | |

يبين الجدول (8) المتوسط الحسابي الكلي لمجال إبداء الموافقة والإخلاص(3.62وقد احتل هذا المجال المرتبة الثانية في الترتيب التنازلي لمجالات مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون للتأثير على مديريهم.

يبين الجدول (9) أن مجال اعتماد المدير على المعلم قد احتل المرتبة الثالثة في الترتيب التنازلي لمجالات مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون للتأثير على مديريهم بمتوسط حسابي (3.45).

يبين الجدول (10) المتوسط الحسابي الكلي لمجال "المعرفة بأنظمة وقوانين وتعليمات المدرسة" (3.55) وقد

احتل المرتبة الرابعة في الترتيب التنازلي لمجالات مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون للتأثير على مديريهم.

**الجـدول (10)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات مجال "المعرفة بأنظمة وقوانين وتعليمات المدرسة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي**

| رقم الفقرة | الفقـرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 26 | تتعزز سلطة المعلم على المدير عندما يعرف حقوقه وواجباتـه في المدرسة | 4.00 | 0.91 | 1 | مرتفع |
| 28 | تتعزز سلطة المعلم عندما يدرك مهام مدير المدرسة الإدارية | 3.78 | 0.94 | 2 | مرتفع |
| 51 | تحد سلطة المعلم على المدير عندما يقصر في أداء عمله. | 3.56 | 1.18 | 3 | متوسط |
| 25 | تحد سلطة المعلم على المدير عنـدما يخـالف الأنظمـة فـي المدرسة. | 3.46 | 1.16 | 4 | متوسط |
| 22 | تحد سلطة المعلم على المدير عنـدما يجهـل ظـروف العمـل ومسوغات تباين القرارات. | 3.40 | 1.14 | 5 | متوسط |
| 9 | تزداد سلطة المعلم عند تعيين مدير جديد؛ إذ يمتاز بأفضلية أكثر من المدير من حيث معرفته وخبرته بقوانين وأنظمة المدرسة. | 3.10 | 1.13 | 6 | متوسط |
| | الدرجة الكلية | 3.55 | 0.64 | | |

**الجـدول (11)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات مجال "المعلومات الحيوية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| رقم الفقرة | الفقـرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 7 | تتعزز سلطة المعلم على المدير عندما يفهم سير العملية التربوية فهمـاً عميقاً شاملاً. | 4.08 | 96.0 | 1 | مرتفع |
| 41 | تتعزز سلطة المعلم على المدير عندما يتخذ المعلم المعلومـات وسـيلة إقناع تجعله ذا قوة إلى جانب قوة المدير نفسه. | 3.53 | 1.06 | 2 | متوسط |
| 18 | يمكن تعزيز سلطة المعلم من خلال تشويه المعلومات التي يقوم عليهـا عمل المدرسة أو استغلالها للضغط على المدير. | 2.37 | 1.16 | 3 | متوسط |
| | الدرجة الكلية | 3.33 | 0.68 | | |

يبين الجدول (11) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال "المعلومات الحيوية" قد بلغ (3.33) وقد احتل المرتبة الخامسة في الترتيب التنازلي من مجالات مصادر لسلطة التي يستخدمها المعلمون للتأثير على مديريهم.

يبين الجدول (12) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال "شللية المعلمين" قد بلغ (3.24)، وقد احتل المرتبة السادسة في الترتيب التنازلي لمصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون للتأثير على مديريهم.

يبين الجدول (13) أن المتوسط الكلي لمجال تقييم المدير قد بلغ (3.05) وقد احتل المرتبة السابعة والأخيرة في الترتيب التنازلي لمصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون للتأثير على مديريهم.

**ب- للكشف عن درجة استخدام المعلمين في المدارس الثانوية العامة لمصادر السلطة للتأثير على المشرفين التربويين** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات مقياس مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمين للتأثير على المشرفين التربويين بمجالاته الستة، تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة ممارستها.

**الجـدول (12)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات مجال "شللية المعلمين" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| رقم الفقرة | الفقـرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | تتعزز سلطة المعلم عندما يعمل على إنشاء تحالف بينه وبين المعلمين عند اتخاذ القرارات. | 3.72 | 1.02 | 1 | مرتفع |
| 33 | تتعزز سلطة المعلم على المدير عندما يقوم بإجراء تنظيم يهدف إلى اتخاذ إجراء جماعي كإنشاء جمعية. | 3.42 | 1.09 | 2 | متوسط |
| 35 | تزداد قوة المعلم المعاكسة عندما يقوم بتشكيل تحالف مع أشخاص أقوياء مثل المشرف التربوي. | 2.91 | 1.21 | 3 | متوسط |
| 40 | تزداد قوة المعلم المعاكسة عندما يقوم بتشكيل تحالف مع أشخاص في الوزارة. | 2.90 | 1.25 | 4 | متوسط |
| | الدرجة الكلية | 3.24 | 0.80 | | |

**الجـدول (13)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات مجال تقييم المدير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| رقم الفقرة | الفقـرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 29 | تتعزز سلطة المعلم عند قيامه بتأدية واجباته بشكل جيد وعند مساهمته في تكوين صوره ايجابية عن أداء المدير في المدرسة. | 3.81 | 0.99 | 1 | مرتفع |
| 8 | تتعزز سلطة المعلم في المدرسة عندما يقيم المدير بشكل رسمي. | 3.27 | 1.11 | 2 | متوسط |
| 20 | يرتقي المعلم إلى الدرجة وظيفية أعلى عندما يقوم بتقييم المدير | 2.92 | 1.09 | 3 | متوسط |
| 11 | يكتسب المعلم سلطة على المدير عندما يقوم بالحد من الإنتاج، أو التخريب، أو تعطيل العمل، لان ذلك يؤثر على سمعة المدير الوظيفية. | 2.69 | 1.33 | 4 | متوسط |
| 2 | تتعزز سلطة المعلم في المدرسة عندما يمتنع عن ممارسة المهام التعليمية الموكلة إليه | 2.56 | 1.30 | 5 | متوسط |
| | الدرجة الكلية | 53.0 | 072 | | متوسط |

يبين الجدول (14) المتوسط الكلي لمجالات عرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة وقد بلغ (3.82)، وقداحتل هذا المجال المرتبة الأولى في الترتيب التنازلي لمصادر سلطة المعلمين على المشرفين التربويين.

يبين الجدول (15) ان المتوسط الحسابي الكلي لمجال المعرفة بأنظمةوقوانين المدرسة قد بلغ (3.46)وقد احتل هذا المجال المرتبة الثانية في الترتيب التنازلي لمصادر سلطة المعلمين على المشرفين التربويين.

يبين الجدول (16) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال "المعلومات الحيوية" بلغ (3.39)، وقد احتل هذا المجال المرتبة الثالثة في الترتيب التنازلي لمصادر سلطة المعلمين على المشرفين التربويين.

يبين الجدول (17) ان مجال "شللية المعلمين" قد احتل المرتبة الرابعة في الترتيب التنازلي لمصادر سلطة المعلمين على المشرفين التربويين بمتوسط حسابي (3.13).

يبين الجدول (18) أن مجال اعتماد المشرف على المعلم احتل المرتبة الخامسة وقبل الأخيرة في الترتيب التنازلي لمصادر سلطة المعلمين على المشرفين التربويين، بمتوسط حسابي(3.10).

**الجـدول (14)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لمجال عرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة والمرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| رقم الفقرة | الفقـرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 64 | تتعزز مكانة المعلم عند المشرف عندما يمتلك روح المبادرة والنزعة إلى التجريب والتجديد. | 3.94 | 0.98 | 1 | مرتفع |
| 61 | تزداد سلطة المعلم على المشرف عندما يحقق درجة كبيرة من الجـدارة والخبرة في تسهيل أمور العمل. | 3.89 | 0.98 | 2 | مرتفع |
| 49 | تزداد سلطة المعلم على المشرف عندما يستطيع المعلم تحمل المسؤولية. | 3.85 | 1.04 | 3 | مرتفع |
| 52 | تزداد سلطة المعلم على المشرف عنـدما يـستطيع توقـع الاحتمـالات والمشكلات وابتكار الوسائل الكفيلة لمواجهتها. | 3.75 | 1.01 | 4 | مرتفع |
| 50 | تتعزز مكانة المعلم عندما يسرع التصرف في مواجهة المشكلات. | 3.75 | 1.05 | 5 | مرتفع |
| 55 | تتعزز سلطة المعلم على المشرف عندما يتمكن مـن إصـدار الأحكـام المناسبة والصحيحة | 3.74 | 1.00 | 6 | مرتفع |
| | الدرجة الكلية | 23.8 | 0.86 | | |

**الجـدول (15)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات مجال المعرفة بأنظمة وقوانين وتعليمات المدرسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| رقم الفقرة | الفقـرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 62 | تتعزز مكانة المعلم عندما يعرف حقوقه وواجباته. | 3.98 | 0.95 | 1 | مرتفع |
| 58 | تتعزز مكانة وسلطة المعلم عندما يدرك مهام المشرف التربوي الإدارية. | 3.53 | 1.02 | 2 | متوسط |
| 57 | تحد سلطة المعلم على المشرف عندما يجهل ظـروف العمـل ومسوغات تباين القرارات. | 3.49 | 1.10 | 3 | متوسط |
| 31 | تحد سلطة المعلم عندما يقصر في عمله. | 3.45 | 1.21 | 4 | متوسط |
| 60 | تحد سلطة المعلم عندما يخالف الأنظمة. | 3.28 | 1.31 | 5 | متوسط |
| 59 | تزداد سلطة المعلم عند تعيين مشرف جديد؛ إذ يمتاز بأفـضلية أكثر من المشرف من حيث معرفته وخبرته بقـوانين وأنظمـة المدرسة. | 3.03 | 1.19 | 6 | متوسط |
| | الدرجة الكلية | 3.46 | 0.80 | | |

**الجـدول (16)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات مجال المعلومات الحيوية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| رقم الفقرة | الفقـرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 47 | تتعزز سلطة المعلم عندما يفهم تفاصيل سير العملية التربوية فهمـاً عميقاً وشاملاً. | 99.3 | 1.01 | 1 | مرتفع |
| 53 | تتعزز سلطة المعلم إلى جانب سلطة المشرف عندما يتخـذ المعلـم المعلومات وسيلة إقناع | 3.72 | 1.00 | 2 | مرتفع |
| 37 | يمكن تعزيز سلطة المعلم من خـلال الدعايـة والتـشويش علـى المدرسة. | 2.47 | 1.19 | 3 | متوسط |
| | الدرجة الكلية | 93.3 | 0.67 | | |

**الجـدول (17)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات مجال "شللية المعلمين" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي**

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 14 | تتعزز سلطة المعلم عندما يعمل على إنشاء تحالف مع المعلمين عند اتخاذ القرارات. | 3.65 | 1.07 | 1 | متوسط |
| 45 | تزداد قوة المعلم المعاكسة عندما يقوم بتشكيل تحالف مع مدير المدرسة. | 3.31 | 1.19 | 2 | متوسط |
| 38 | تزداد قوة المعلم المعاكسة عندما يقوم بتشكيل تحالف مع أشخاص في الوزارة | 2.87 | 1.24 | 3 | متوسط |
| 43 | تتعزز مكانةالمعلم عندالمشرف عندمايقوم المعلم بإجراء تنظيم يهدف إلى اتخاذ إجراء جماعي | 2.70 | 1.12 | 4 | متوسط |
| | الدرجة الكلية | 133. | 0.83 | | |

**الجـدول (18)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات مجال اعتماد المشرف على المعلم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| رقم الفقرة | الفقـرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 15 | تتعزز مكانة المعلم عندما يعمل المشرف التربوي على توفير الفرص التـي تساهم في التطور المهني لدى المعلم. | 3.75 | 1.05 | 1 | مرتفع |
| 48 | تتعزز مكانة المعلم عندما يحرص المشرف على توفير الفرص التي تتيح له التفاعل مع أفراد المجتمع المحلي. | 3.69 | 1.02 | 2 | مرتفع |
| 36 | تتحسن وتتطور علاقة المعلم ايجابيا مع غيره من المعلمين من خلال قيـام المشرف التربوي بتشكيل شبكة علاقات فاعلة فيما بينهم. | 3.36 | 1.02 | 3 | متوسط |
| 46 | تتعزز مكانة المعلم عندما تقل معرفة المشرف التربوي بأوضاع المدرسة. | 2.99 | 1.15 | 4 | متوسط |
| 16 | تتعزز مكانة المعلم عندما تقل صلاحيات المشرفين التربويين. | 2.97 | 1.20 | 5 | متوسط |
| 39 | تتعزز مكانة المعلم عندما يتدنى تأهيل بعض المـشرفين التربـويين فـي تخصصه. | 2.91 | 1.21 | 6 | متوسط |
| 42 | تتعزز مكانة وسلطة المعلم عندما تضعف العلاقات بين المشرف التربـوي ومدير المدرسة. | 2.70 | 1.12 | 7 | متوسط |
| 19 | تتعزز سلطة المعلم في المدرسة عند تجاهل المشرف لتوقعات واحتياجـات المعلمين. | 2.47 | 1.12 | 8 | متوسط |
| | الدرجة الكلية | 031. | 0.64 | | |

يبين الجدول (19) أن مجال إبداء الموافقة والإخلاص قد احتل المرتبة السادسة والأخيرة في الترتيب التنازلي لمصادر سلطة المعلمين على المشرفين التربويين بمتوسط حسابي (3.21).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس"هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام المعلمين لمصادر السلطة بين المديرين والمشرفين التربويين؟"**

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، والجدول (20) يبين قيمة (ت) المحسوبة لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس درجة استخدام مصادر سلطة المعلمين في المدارس الثانوية العامة على مديريهم والمشرفين التربويين:

يبين الجدول (20) أن قيمة (ت) المحسوبة لدرجات استجابات افراد عينة الدراسة على فقرات مقياس مصادر

سلطة المعلمين على مديريهم والمشرفين التربويين، أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام المعلمين لمصادر السلطة بين المديرين والمشرفين التربويين.

**الجـدول (19)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات مجال إبداء الموافقة والإخلاص مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| رقم الفقرة | الفقـرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 63 | تتعزز علاقة المعلم عندما يثبت المعلم للمشرف بأنه يمكن الاعتماد عليه بشكل جيد. | 3.93 | 0.93 | 1 | مرتفع |
| 56 | تتعزز سلطة المعلم عندما يبدي المعلم إخلاصه للمشرف من خـلال انتقاد المشرف. | 03.0 | 51.1 | 2 | متوسط |
| 54 | يعتمد المعلم أسلوب المداهنة والرياء والنفاق تجاه المـشرف علـى حساب العمل ورضا المشرف فيعمل على تحقيق المعلم مراده. | 712. | 01.3 | 3 | متوسط |
| | الدرجة الكلية | 213. | 0.83 | | |

**الجـدول (20)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة التائية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة استخدام مصادر سلطة المعلمين على مديريهم والمشرفين التربويين**

| رقم المجال | المجـال | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | اعتماد المدير/المشرف في تعزيز سلطة المعلم | مدير | 3.19 | 0.64 | 14.13 | *0.00 |
| | | مشرف | 3.43 | 0.57 | | |
| 2 | شللية المعلمين | مدير | 3.27 | 0.83 | 7.74 | *0.00 |
| | | مشرف | 3.04 | 0.72 | | |
| 3 | المعلومات الحيوية | مدير | 3.38 | 0.67 | 6.33 | *0.00 |
| | | مشرف | 3.22 | 0.80 | | |
| 4 | عرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة | مدير | 3.80 | 0.86 | 17.02 | *0.00 |
| | | مشرف | 3.31 | 0.68 | | |
| 5 | المعرفة بأنظمة وقوانين وتعليمات المدرسة | مدير | 3.46 | 0.80 | 22.05 | *0.00 |
| | | مشرف | 3.94 | 0.72 | | |
| 6 | إبداء الموافقة والإخلاص | مدير | 3.19 | 0.83 | 8.79 | *0.00 |
| | | مشرف | 3.40 | 0.64 | | |

* داله إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام المعلمين لمصادر السلطة في كل من مجال " اعتماد المدير/المشرف على المعلم والمعرفة بأنظمة وقوانين وتعليمات المدرسة، وإبداء الموافقة والإخلاص"، حيث كانت درجة استخدام المعلمين لمجالات مصادر السلطة (اعتماد المديرعلى المعلم، المعرفة بالأنظمة وقوانين المدرسة، وإبداء الموافقة والإخلاص)، على المديرين أعلى من درجة استخدامهم لها على المشرفين التربويين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام المعلمين لمصادر السلطة في كل من مجال (شللية المعلمين/ والمعلومات الحيوية/ وعرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة)، حيث كانت درجة استخدام المعلمين لمجالات مصادر السلطة (شللية المعلمين/ والمعلومات الحيوية/ وعرض مهارات

خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة) على المشرفين التربويين أعلى من درجة استخدامهم لها على المديرين.

**مناقشة النتائج والتوصيات**

فيما يلي مناقشة ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج وتفسيرها وفقا لأسئلتها.

**أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:" ما مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون في المدارس الثانوية العامة في الأردن للتأثير على مديريهم كما يراها المديرون والمعلمون؟**

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك عدداً من مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون في المدارس الثانوية الأردنية على مديريهم كما يراها المديرون والمعلمون، وبمستويات ما بين (مرتفعة – متوسطة). وهذا مؤشر إيجابي يدل على ممارسة المعلمين لمصادر السلطة وارتقائهم لأعلى مستوى مطلوب في ممارستها.

ويشير إلى تفهم المديرين للعلاقة التبادلية بينهم وبين المعلمين، بهدف تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية. أظهرت نتائج المجال الأول اعتماد المدير على المعلم، مستوى مرتفعاً من وجهة نظر المديرين، بينما كانت من وجهة نظر المعلمين بمستوى متوسط. وقد يعزى ذلك إلى إتاحة المدير الفرص إمام المعلمين في المشاركة في صنع القرارات، وقيامه بتوزيع السلطة والمسؤوليات على المعلمين بينما أحتل المجال الثاني تقييم المعلم للمدير المرتبة الأخيرة، وبمستوى متوسط من وجهة نظر كل من المدير والمعلم. وقد يعود ذلك إلى أن هذا النوع من السلطة غير مفعل بالشكل المطلوب، لعدم وجود فرص متاحة للمعلم لتقييم المدير، فعملية تقييم المدير لا تتم إلا من خلال مدير التربية.

**ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني " ما مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون في المدارس الثانوية العامة في الأردن للتأثير على المشرفين التربويين كما يراها المشرفون التربويون والمعلمون؟**

تبين من نتائج هذا السؤال أن هناك عدداً من مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون في المدارس الثانوية على المشرفين التربويين، من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين وكانت على النحو التالي:

اعتماد المشرف على المعلم: جاء بالمرتبة الخامسة من وجهة نظر المشرف والمعلم. وقد يعزى ذلك الى أن المشرف التربوي يستمد سلطته من القوانين والتعليمات وخبرته في المجال التربوي. وهذا ما أكده السعود (2007)، والذي بين أن سلطة الخبرة تعني استجابة شخص ما لرغبات شخص آخر، لأن الأخير يمتلك خبرة كافية ومهارات متميزة ومعرفة دقيقة في جوانب العمل.كما أظهرت نتيجة المجال الثاني "شللية المعلمين" حصولها على المرتبة الأخيرة من وجهة نظر المشرفين التربويين. وقد يعزى ذلك إلى أن العملية الإشرافية تقتصر على المشرف ومعلمي المادة التي يشرف عليها، وفي أغلب الأحيان لا يزيد عدد المعلمين الذين يشرف عليهم في المدرسة الواحدة على أكثر من ثلاثة معلمين. وهذا ما أوضحته دراسة العمري (1992) بأن السلطة التي يمارسها المشرف في مدارس وزارة التربية والتعليم حسب تصورات المعلمين لم تكن واضحة.أما بالنسبة لنتيجة مجال المعلومات الحيوية فقد حصل على المرتبة الثالثة من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين. وقد يعزى ذلك الى فهم المعلمين والمشرفين التربويين لتفاصيل سير العملية التربوية فهماً عميقاً وشاملاً.كما صنف المعلمون والمشرفون التربويون سلطة المعرفة بالأنظمة والقوانين وتعليمات المدرسة بالمرتبة الثانية، ولعل ذلك يعود الى معرفة المعلم بحقوقه وواجباته وإدراك المعلمين لمهام المشرف الإدارية ووضوح القوانين والتشريعات التربوية.

**ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث" هل هناك اختلاف في مصادر السلطة التي يستخدمها المعلمون على المديرين والمشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين؟"**

لقد أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام المعلمين لمجال المعرفة بالقوانين والأنظمة وتعليمات المدرسة، بين المشرفين التربويين والمديرين. أما بالنسبة لمجال اعتماد المدير على المعلم وإبداء الموافقة والإخلاص، فقد أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح المدير. كما أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجال شللية المعلمين، والمعلومات الحيوية، وعرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة لصالح المشرفين. وقد يعزى ذلك إلى أن جزءاً كبيراً من معلومات المديرين والمشرفين التربويين وخبراتهم التي تحكم سير العملية مستمدة من القوانين والأنظمة والتشريعات التربوية. أما بالنسبة لمجال "اعتماد المدير على المعلم وإبداء الموافقة والإخلاص" فتعود هذه النتيجة إلى تقدير المدير لجهود المعلمين والثقة بقدراتهم

الاكاديمية واحترامهم وتفويض الصلاحيات لهم، وقد يعود الفرق في مجال شللية المعلمين، والمعلومات الحيوية، وعرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة إلى إدراك المعلمين إلى أن العلاقة التي تربطه بالمشرف التربوي، في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي، هي علاقات تبادلية تقتضي إتاحة المشرف المجال للمعلم لمشاركته في التخطيط والملاحظة والتطبيق.

**رابعا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع " ما درجة استخدام المعلمين في المدارس الثانوية العامة لمصادر السلطة التي يمكن أن يستخدموها على مديريهم والمشرفين التربويين كما يرونها ؟"**

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام المعلمين لمصادر السلطة في المدارس الثانوية على مديريهم والمشرفين التربويين حصلت على مستويات متفاوتة ما بين مرتفعة ومتوسطة؛ إذ جاء المجال الخامس" عرض مهارات خاصة في تناول المشكلات الخطيرة في المدرسة "بالمرتبة الأولى في استخدام المعلم للسلطة على المديرين والمشرفين. وقد يعود ذلك إلى تكرار المشكلات التي تحدث في المدرسة، مما يعزز استخدام المعلمين لمصادر السلطة المستمدة من فعالية المعلم في مواجهة هذه المشكلات.

واحتل المجال السادس "المعرفة بأنظمة وقوانين وتعليمات المدرسة" بالمرتبة الرابعة في استخدام المعلم للسلطة على المديرين. في حين احتل المرتبة الثانية في استخدام المعلم للسلطة على المشرفين. وقد تعود هذه النتيجة إلى معرفة المعلم لحقوقه والتي من أبرزها اطلاعه على سياسة التعليم وأهدافه، وتحقيق هذه الأهداف المرجوة بما يؤدي رسالته وفق الأنظمة المعمول بها. كل هذه الأمور تزيد من سلطة المعلم في المدرسة.وجاء المجال الرابع "المعلومات الحيوية" بالمرتبة الخامسة في استخدام المعلم للسلطة على المديرين. في حين احتل المرتبة الثالثة في استخدام المعلم للسلطة على المشرفين التربويين. ويمكن أن تفسر هذه النتيجة أن عمل مدير المدرسة في ظل عصر تفجر المعرفة يتطلب الالتزام الجاد بإحداث تغيير جذري باستخدام المعرفة الفكرية والديناميكية لخصائص المرحلة المرجوة، وهذا الأمر يتطلب من المدير أو المشرف إعطاء المعلم العديد من الصلاحيات والتي من شأنها زيادة سلطة المعلم في المدرسة.

وجاء المجال الثاني" تقييم المعلم للمدير" بالمرتبة السابعة والأخيرة في استخدام المعلم للسلطة على المدير. وقد يعود ذلك إلى أن الصورة الإيجابية للمدير والتي يسهم المعلم في تكوينها تعزز مكانة المدير في مديريات التربية والتعليم، لذلك فإن مدير المدرسة بحاجة مستمرة إلى أن يكون كادره من المعلمين على قدرعال من الكفاءة والمهنية والحرفية في أداء مهامهم، والتي يمكن من خلالها تعزيز فاعلية المدرسة والتي تقدم صورة مشرقة عن أداء وقدرات مدير المدرسة. لذلك نجد أن أداء المعلم لمهامه بفاعلية عالية تعزز من سلطته على المدير.

**خامسا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام المعلمين لمصادر السلطة بين المديرين والمشرفين التربويين؟"**

أظهرت نتائج اختبار (ت) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام المعلمين لمصادر السلطة بين المشرفين التربويين والمديرين في مجالات (اعتماد المدير على المعلم، والمعرفة بأنظمة وقوانين وتعليمات المدرسة، وإبداء الموافقة والإخلاص) لصالح المديرين. وقد يعود ذلك إلى أن المعلم يحتاج إلى أن يمارس سلطته على المدير نظرا للصلاحيات التي يمتلكها المدير والتي تتمثل بالقانونية الشرعية في اتخاذ القرارات بالاعتماد على أنظمة وقوانين والعقوبات التي تتحدد من قبل وزارة التربية والتعليم والتي تلتزم بها جميع المدارس دون استثناء، وإلى كون سلطة المعلم تعتمد بشكل أساسي على الخبرة والكفاءة والتي يظهرها المعلم بشكل مباشر ويومي مع مدير المدرسة، من هنا جاء استخدام مصادر السلطة على المديرين أعلى منه على المشرفين في هذه المجالات.

في حين جاءت الفروق في المجالات (شللية المعلمين، والمعلومات الحيوية، وعرض مهارات خاصة في تناول مشكلات خطيرة في المدرسة) لصالح المشرفين. وقد يعود ذلك إلى معرفة المعلمين أن قدرتهم على حل المشكلات التي تواجه المدرسة هي جزء من مهامهم الوظيفية التي تعزز من استخدامهم لسلطتهم على المشرف التربوي، كما أن امتلاك المعلم للمعلومات التي يحتاجها المشرف التربوي لأداء مهامه الإشرافية قد تشكل مصدر سلطة لدى المعلم على اعتبار أن المعلم يكون في بعض الأحيان أكثر إلماماً وخبرة، وهو الذي يمتلك هذه المعلومات.

**التوصيـات**

استنادا إلى نتائج الدراسة، فإن الباحثين يوصيان بما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام المعلمين لمصدر

السلطة "تقييم المعلم للمديرين" للتأثير على المديرين، كان في المرتبة الأخيرة. لذلك يوصي الباحثان وزارة التربية والتعليم بوضع قوانين وأنظمة تتيح للمعلم تقييم المدير، مما يفعل استخدام المعلمين لهذا المصدر من مصادر السلطة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام المعلمين لمصدر السلطة "شللية المعلمين" للتأثيرعلى المشرفين، كان في المرتبة الأخيرة. لذلك يوصي الباحثان وزارة التربية والتعليم بما يلي:

أ- السماح للمعلمين بتأسيس نقابة للمعلمين، مما يعزز من استخدامهم لهذا المصدر من مصادر السلطة.

ب- منح المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية مزيدا من الصلاحيات الإدارية، والفنية المفوضة لهم من قبل المشرف التربوي للتعبير عن القضايا التربوية، والمشكلات التي تواجه الطلبة، وإيجاد حلول لها.

ت- إجراء دراسات أخرى في هذا المجال للكشف عن العلاقة بين مصادر السلطة للمعلم ومتغيرات أخرى مثل الأداء الوظيفي، والأمن النفسي، والخبرة، والجنس.

## المراجع


بني عطا، سالم محمود محمد، 1996، تصورات معلمي المدارس الثانوية في محافظتي جرش وعجلون لمصدر السلطة التي يمارسها مدير المدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

السعود، راتب سلامة، 2009، الادارة التربوية: مفاهيم وآفاق. عمان: مركزطارق للخدمات الجامعية.

السعود، راتب سلامة، 2007، الإشراف التربوي. ط 2. عمان: مركز طارق للخدمات الجامعية.

السيد، عيسى، 2004، الاستراتيجيات الحديثة ودور المعلم في العملية التربوية. الكويت، مجلة مركز البحوث التربوية والمناهج، العدد(21)، ص ص58-66.

العساف، ليلى، 2005، مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بمركز الضبط ودافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

العمري،عبد الحميد، 1992، تصورات معلمي المدارس الثانوية لمفهوم السلطة التي يمارسها المشرف التربوي في مدارس وزارة التربية والتعليم الثانوي في محافظة اربد،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك، اربد. الأردن.

كنعان، نواف، 1992، القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة.

النوباني، مصطفى، 2003، العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.

McGrail, Ewa, (2007), Challenges to Teacher Control in the English Laptop Classroom, USA, P19.

Mergendoller, C. and Jone, F. (2003). Teacher authority in school, Linguistics and Education, Vol. 3, No. 4, p281-313.

Wong, Edwin, (2003), Implementation of annual school plan in Hong Kong: problems and coping strategies. Report – research (143), speech/ meeting papers (150), Hong Kong.

Wootton- Don, A. (2000). Power Discourse: an Examination of one Classroom's Power Structure, USA.

Yukl, Gary (1981). Leadership Organization. N-J: Englewood Cliff. Prentice-Hall.

# Teachers' Authority Resources at Public Secondary Schools in Jordan on their Principals and Supervisors and the Degree of Their Usage

*May Adel Bakier and Rateb Al Saud**

## ABSTRACT

This study aimed at identifying teachers' authority resources at public secondary schools in Jordan for their principals and supervisors and the degree of their usage. The study population consisted of all secondary schools principals, supervisors and teachers (male and female) whose total number is (1086) principals, (801) supervisors, in addition to (11335) teachers. The sample of the study consisted of (80) principals, (65) supervisors, and (790) teachers(male and female). The researchers used two tools to measure teachers' authority resources at the secondary schools in Jordan on their principals and supervisors and their authority resources usage degree. The study showed the results which are related to the teachers' authority resources on their principals revealed that the area of "awareness of rules and regulations" came in the first rank, while the area "teachers' assessment of principals" in The final rank. The study showed also the results that are related to the teachers' authority resources on their supervisors revealed that the area "special skills display at handling serious problems within schools", come first rank and the area "teachers groups" come The final rank. The results showed that there are significant differences in teachers' authority resources usage degree for the areas "principle's dependence on teachers", and "express consent and sincerity", which showed higher teachers' authority resources usage degree on their principals than supervisors. While the areas " teachers groups", "vital information" and "special skills display at handling serious problems within schools" showed higher teachers' authority resources usage degree on their supervisors rather than principals.

**Keywords:** Authority Resources, Teachers, Principals, Supervisors, Public Secondary Schools.

* Ministry of Education. Received on 23/11/2009 and Accepted for Publication on 2/8/2010.