

المساعلة الإدارية السائدة في المدارس الأردنية من قبل المديرين وعلاقتها بأنماطهم القيادية

* صفاء موسى محمد خماسه

ملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق المساعدة الإدارية من قبل المديرين وعلاقتها بأنماط القيادة المتبعة في المدارس الأردنية، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (352) معلماً ومعلمة، تم استخدام الاستبيانة أداة للدراسة بعد أن تم التأكيد من صدقها وثباتها. حيث أظهرت الدراسة أن: درجة تطبيق المساعدة الإدارية جاء بدرجة كبيرة، وأن النمط الديمقراطي هو النمط السائد في المدارس الأردنية من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق المساعدة الإدارية وأنماط القيادة المتبعة لدى مديري المدارس الأردنية.

الكلمات الدالة: المساعلة الإدارية، أنماط القيادة.

المقدمة

يعد النظام التربوي التعليمي من أكثر الأنظمة أهمية وحساسية في المجتمع لأنه يعد المصنع البشري الذي يقوم ببناء الأجيال من كافة الأبعاد المعرفية والحركية والإلتفاعالية. فنجاح أو إخفاق هذا النظام يعني بالضرورة الناجح أو الفشل لكافة مؤسسات المجتمع ونظامه الأخرى. لذا ينبغي أن يحظى النظام التربوي باهتمام ومتابعة مستمرة ودائمة للتعرف إلى جوانب قوته وضعفه من أجل تصحيح مساره في أي مرحلة يوجد فيها انحراف يضر بمصلحة وجودة مخرجاته، فهذا النظام بحاجة إلى نوع خاص من الرقابة والمتابعة لإستباق المشكلات والشعور بها قبل أن تتحول إلى ظاهرة مزمنة ومستقللة لحلها أو القليل من آثارها قادر على الامكانيات.

ويرى بطاح (2006) بأن الإدارة المدرسية تجد نفسها أمام عقبات كثيرة جداً، كونها لا تعمل بمعزل عن معتنوك الحياة المعاصرة، بل تعمل وتأثر في غمار تلك الأحداث من خلال التعامل مع الواقع ومسيرة الركب البشري، ذلك لأن دورها لا يعتمد على إدارة آلة عن طريق فنيين وخبراء، بل دورها أكثر عمقاً وأدق خطراً لأن تنشئ أحجياً تتسلل بالعلم من خلال توجيه العقول والأذهان، لأنها تتعامل مع مشاعر وخصوصيات وأفكار، لأن مهمتها بالدرجة الأولى مساعدة الفرد على اكتساب المعارف والمهارات والقيم والمبادئ التي تحسن سلوكه ومعتقداته، وتوجيه هذا الفرد على اكتساب المعرفة والمهارات والقيم والمبادئ التي تحسن سلوكه ومعتقداته، وتوجيه هذا الفرد إلى المستقبل برؤية استراتيجية يستشرف فيها تفاولاً وطموحات وواقعية وتحديات .

وبما إن الحديث عن المؤسسة التربوية المعنية في بناء الأجيال وصناعتهم، لا بد من إعادة النظر حول مخرجات التعليم وضبط عملياته، وذلك بتطبيق المساعدة الإدارية بأعلى درجة في مديريات التربية والتعليم بهدف تحسين العمل التربوي وتطويره ليتمكن من تحقيق أهدافه، وذلك من خلال تفعيل المساعدة الإدارية التي تعنى بجمع وتقدير البيانات الموضوعية عن الأداء وتقيمه، فـ ضوء معايير محددة، ومن ثم التخطيط المنظم لتحسين الواقع (العمري، 2004).

ويرى ماهر (2003) إن إيجاد نظام فعال للمساعدة والمحافظة على استمراريتها، يحدث فعالية في العمل الإداري من حيث التخطيط والتتنظيم والتتنسيق، والضبط، والتقييم، حيث تعتبر المساعدة من أهم المهارات التي يجب على القادة التربويين اتقانها لكي يستطيع المدير التأثير على الأشخاص الذين يتعامل معهم في المدرسة والمجتمع المحلي من أجل تحقيق أهداف المدرسة والسياسة التربوية التعليمية، فنظام المساعدة الفاعل يقف أمام التحدّيات والمشكلات التي تواجه القائد الإداري.

وبمثيل القائد العمود الفقري لأي مؤسسة، إذ يقع على عاتقه مسؤولية تحقيق الأهداف المتعلقة بالمؤسسة، وبأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، ويعتبر النمط القيادي الذي يتسم به القائد العامل الرئيس في توجيهه مسار المؤسسة، وتطوير أدائها وتحقيق

* وزارة التربية والتعليم، الأردن. تاريخ استلام البحث 2016/10/02، و تاريخ قبوله 2016/12/20.

أهدافها، إذ أن نمط السلوك القيادي الفعال غالباً ما يظهر أثره في سلوك العاملين، وأدائهم بشكل فعال، كما أنه تتعكس على مستوى روحهم المعنوية، ورضاهم عن العمل (العجمي، 2008).

يعتمد نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها على الكيفية التي يُدير بها مدير المدرسة، وعلى السلوك القيادي الذي يمارسه، وعلى الصفات القيادية التي يمتلكها التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكاناته نحو العمل البناء، وذلك من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين، وتحسين ظروف العمل لديهم، وتذليل الصعوبات التي تعرضهم، والعمل على إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم، وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات التربوية (الجعبري، 2004). ولقد اعتمدت وزارة التربية والتعليم منهجه الرقابة والمساءلة وتقدير الأداء الوظيفي لإحداث نقلة نوعية في العملية التعليمية، لمواكبة التطورات المتتسارعة التي يشهدها عالمنا المعاصر في مجال الثورة التكنولوجية، والمعلوماتية والإتصال، والإقتصاد المبني على المعرفة، من أجل إعداد قوى بشرية مؤهلة فنياً وعلمياً للمنافسة عربياً وعالمياً، وصولاً إلى استراتيجية تربوية متطرفة للسنوات المقبلة، تتسم بالتطور المستمر وتحدياته، وتقود مسيرة هادفة لتحقيق القدوم والنمو للعملية التربوية بمختلف أبعادها (ال Kovahi، 2005).

وفي ضوء ما تقدم تبين للباحثة بأن مؤسساتنا الإدارية تعاني من ترهل وفساد إداري بسبب ضعف المساءلة وغياب وجود نظام واضح لها، نتج عنه ضعف في الخصوص للمساءلة وإضعاف تفعيلها، بينما القيادة الإدارية الوعية المتمكنة تفرض احترام إرادتها داخل النظام، فتتأتي مساعيها مقبولة من قبل العاملين دون الحاجة لقوة البعد القانوني، لدفع العاملين وحفزهم للإنovation بأقصى طاقاتهم وقدراتهم، إذ تغلب علاقة التقدير والإحترام والثقة بين العاملين وقادتهم والتطلع نحو تحقيق أفضل ما يمكن، لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق المساءلة من قبل المديرين وعلاقتها بأنماط القيادة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الأردنية.

الأدب النظري

مفهوم المساءلة الإدارية: ويرى أخو إرشيدة (2006:19) بأن مفهوم المساءلة الإدارية مفهوم متعدد ومرتبط بالبيئة الثقافية للمجتمع، فالمساءلة الإدارية كلمة مستخدمة منذ عقود في الأدب الإداري وتركز على محاسبة الأشخاص بموجب أعمالهم والسلطة الممنوحة لهم". أما العمري (2011:9) يرى بأن المساءلة الإدارية تلزم تفسير التصرف بالمهام الموكلة إلى الفرد، ولزوم اختبار عمله ومناقشته فيه، بإعطاء أسباب ممارسته لهذا العمل ومراجعة النتائج والخصوص للحكم على الأداء وفي كل الظروف. وبناءً على ذلك يرى الطويل (1999) من المفترض أن يكون للمساءلة الإدارية دوراً هاماً في النظام التربوي وإداراته التعليمية والمناداة بتطوير وتحفيز تطبيق المساءلة الإدارية باعتبارها مطلباً لجميع النظم التربوية في العالم، حيث لا توجد أنظمة مثالية، ويجب ضبطها بنظام يحسن من أدائها وصولاً إلى وضع اقرب إلى المثالي.

أهمية المساءلة الإدارية: وتنتمي أهمية المساءلة الإدارية كمبدأ يحكم كل عمل يؤدي وكل سلوك يمارس، حيث يؤدي تطبيق المساءلة الإدارية إلى نتائج عديدة منها ربط بالتنفيذ ودقة اختيار القادة، وتقدير الأداء وتقعيل الثواب والعقاب (الجماعان، 2007). وإن سر نجاح القادة يمكن في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية، والقيادية، والإدارية التي يؤمن بها ويطبقها، وفي درجة وعيه بحاجات مؤسسته وفي طبيعة تدريبه وخبراته السابقة، وقدراته على التعامل مع المتغيرات المؤسسية الحالية والمستجدة بنجاح وفعالية (عبد الرحيم، 1996).

ويرى الدويري (2002) بأن أهمية المساءلة الإدارية تتمثل بقيمة اجتماعية ترتبط بتحقيق قيم الديمقراطية والشفافية والتمكين وهي وسيلة لتأسيس علاقات تعاونية فعالة بين الشركاء والأطراف خلال أداء المهام والواجبات، كما أنها وسيلة لمتابعة المرؤسين، ومدخلاً لتحقيق الاحترام والثقة المتبادلة بين طرفين رئيس ومرؤوس، وتمثل آلية تضبط العمل الإداري، ووسيلة لمقاومة الفساد والإهانة الإداري.

أهداف المساءلة: تتمثل أهداف المساءلة الإدارية كوسيلة للرقابة والتحكيم، والمساءلة كنوع من الضمان، والمساءلة كعملية للتحسين المستمر (بيتر، 2000).

فوائد المساءلة الإدارية ووظائفها وسلبياتها: إن تبني المساءلة في السياق التربوي يقود إلى تحقيق نتائج إيجابية كثيرة منها: تشجيع التربويين لتحسين طرائقهم وأساليبهم التربوية والتعليمية، وتحديد مهام وأدوار العاملين في الميدان التربوي، بالإضافة التركيز على مخرجات العملية التربوية ونتائجها، وتقدير الأداء بصورة موضوعية ودقيقة، وتطبيق مبدأ المحاسبة، والقضاء على الإدارية

الواسطة والمحسوبيّة، وتعزيز التعاون والثقة بالجهاز الإداري (بطاح، 2006). أما بالنسبة لوظائف المساعدة الإدارية فتمثل بالمراقبة الديموقراطية، وتعزيز أخلاقيات الحكم العام، وتحسين الأداء عبر التعليم المؤسسي، والوقاية (Bovens, 2003) أما سلبياتها تتمثل بتطبيق برفع درجة الفرق لدى التربويين وبالذات حول السلوب الذي سيعتمد في تقييمهم، وإهمال الفروق الفردية بين التربويين وتوفّع نفس الأداء بينهم بغض النظر عن هذه الفروق، وصعوبة تحديد المسؤول عن النتائج التربوية، وبالتالي زيادة فلق التربويين لتحقيق مزيد من الإنجاز مع أنهم ليسوا الوحيدين المسؤولين عن المخرجات (Bovens, 2003، والعميان، 2005).

معوقات تطبيق المساعدة: من ابرز المعوقات التي تحد من المساعدة التي ترتكز إلى مبادئ الآتية: مبدأ عدم اكمال الرقابة، ومبدأ تقليل عملية الرقابة، ومبدأ ازدواجية الرقابة، بالإضافة إلى مبدأ الرقابة ذات الاتساع والامتداد (المدني، 2007).

القيادة: يشير الإبراهيم (2002) إلى مفهوم القيادة بأنه التأثير الإيجابي في سلوك العاملين أفراداً وجماعات وتنسيق جهودهم وعلاقتهم، من خلال تقديم القدوة في الأفعال والتصورات، مما يكفل تحقيق الأهداف. ويرى سميث (Smith, 1991) بأن القيادة عملية التأثير على الآخرين، وأن القائد هو الشخص الذي يؤثر على الآخرين للقيام بالمهام عن طريق توجيه سلوكهم. ويرى الطويل (1999) بأن هناك شروطاً أساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة ومنها وجود جماعة من الناس، ووجود شخص بينهم قادر على التأثير في سلوكهم، بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين لتحقيق هدف وغاية محددة وتحقيق نتائج مرغوب فيها تستهدف عملية التأثير التي يمارسها القائد في الجماعة لتحقيق هدف مشترك ومرغوب فيه بأحسن الوسائل وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة. وترى الباحثة من خلال ما ورد ذكره بأن القيادة هي تحريك الناس نحو الهدف والقدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وتعد المراقبة والتوجيه جوهر عملية القيادة، مما يعني أنها عملية تواصل بين القائد وأتباعه المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم.

أهمية القيادة: تعتبر القيادة من أهم الأدوار التي يجب أن يمارسها المدير التي من خلالها يستطيع قيادة العاملين إلى الطريق السليم، وينشر فيهم بذور الإخلاص للعمل، واستثناء شعورهم وخلق بيئة التنافس الشريف (العتبي، 2003). وتعتبر القيادة عنصراً مهماً من عناصر نجاح أي مؤسسة، لما لها من دور في توجيه كافة الموارد والإمكانات نحو تحقيق الأهداف، فتوفر الإمكانيات المادية لا يعني نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها في ظل عجز القيادة غير القادرة على توجيه الموارد البشرية واستثمارها وتنظيمها وتنسيقها (الحرلاشة، 2006). كما ينبغي على مدير المدرسة أن يفحص الدور الذي يقوم به، وأن يكون ذو فلسفة قيادية إذا أراد أن يكون قائداً تربوياً مثالياً، حيث ستتشكل هذه الفلسفة شخصيته وأدائه وفعاليته كإداري، فالنمط القيادي لمدير المدرسة له دور كبير وأثار عديدة على سلوكيات ودوافع المعلمين، والطلبة في المدرسة، مما يعكس أيضاً على علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وكفاعتها الإنتاجية (عطوي، 2001).

أنماط القيادة: تمثل القيادة الفن الذي نستطيع من خلاله التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بطريقة مبنية على ثقة واحترام وطاعة وتعاون المرؤسين، ولكن هذا الفن له طرقه واساليبه وأنماطه في الممارسة، وقد اختلفت النظريات والدراسات التي كانت تهدف إلى بيان أنماط القيادة وأساليبيها، ولكنها في الغالب توصلت إلى عدد من الأنماط اعتماداً على الأسلوب الذي يمارس من خلال القيادة، مع الأخذ بالإعتبار أنه يمكن أن يمارس القائد أكثر من نوع في ذات الوقت، ولكنه يميل إلى نمط يكون هو السمة السائدة في تعامله مع الآخرين (طشنوش، 2009). كما تتعدد أنماط القيادة وتتنوع تبعاً لتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والمواقف، فكل نمط قيادي طبعة الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت الدراسات التمييز بين أنماط القيادة، بالرغم من التصنيفات العديدة لأنماط القيادة يمكن القول أنه وإن اختلفت في بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب أخرى، ويصبح بينها تداخل، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه (طويل، 1999).

ويمكن تصنيف أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط هي: النمط الديموقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الترسلي (الإبراهيم، 2002، طشنوش، 2009).

العلاقة بين القيادة والمساعدة: علاقة تكاملية فالمساعدة بمعناها التربوي لا يعني إلحاق الضرر بالأشخاص أو المؤسسات، ولا يعني إجراء المحاكمات وتعنيف الأشخاص، بل تعني التوجيه والتعاون وحسن الإفادة من الخبرات النافعة وتبادلها، والمساعدة في أي نظام يجب أن يقتربن بالتقدير الذي يعمل على تحديد ما أمكن إحرازه من نجاح وتحقيق للأهداف.

فالمساعدة وسيلة يرتبط بواسطتها أعضاء المؤسسة بعضهم ببعض من أجل تحقيق هدف أساسي، والقائد بعلاقته مع أتباعه يحدث تأثيراً في نطاق مقدراته على نقل أفكاره وآرائه ومشاعره وقراراته إلى هؤلاء الأتباع، وهم بدورهم يقومون بعملية التواصل مع

قائدتهم حتى يدرك مقدار استجاباتهم لأفعاله وينفهم مشاعرهم وأحساسهم ومشاكلهم (الصيرفي، 2003).

الدراسات السابقة

لتحقيق أهداف الدراسة أجرت الباحثة مسحًا شاملًا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف الاستفادة من منهاجيتها وأدواتها البحثية وإجراءاتها ومعالجتها الإحصائية في الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض للدراسات التي تمت مراجعتها وفق التسلس الزمني من الأقدم إلى الأحدث: فقد قام بوليم (Pulliam, 2008) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور المسطلة الإدارية في المدرسة على تنقل الطلبة بين المدارس في ولاية تكساس الأمريكية، تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من (344) مدرسة، تم استخدام الاستبيانة كأداة للدراسة. وتشير نتائج الدراسة إلى أن المسطلة تطبق بالمدرسة بشكل كبير، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير سلبي لتنتقل الطلبة على معدلات المسطلة الإدارية ومعدلات الطلبة وتحصيلهم الأكاديمي.

وأجرى لاوند (Lawand, 2009) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى استخدام المشرفين المدرسيين للمساءلة الإدارية في ولاية الاباما الأمريكية ومدى مطابقتها للنموذج الفيدرالي لنقيم المشرفين المدرسيين، تم استخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (420) مديرًا، تم استخدام الاستبيانة كأداة للدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن: ٥٩٪ من المشاركون في الدراسة لم يمارسوا أي نشاطات تتعلق بالمساءلة الإدارية.

أجرت الحسن (2010) دراسة في فلسطين، هدفت التعرف على درجتي المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الأردنية الثانوية ومديرياتها في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، تم استخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (245) فرداً، تم استخدام الاستبيانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقييمات أفراد عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية لدى المدراء ولمديريات جاءت مرتفعة، بينما جاءت تقييماتهم لدرجة الفاعلية الإدارية التربوية متوسطة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي دال احصائيًا بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديريات المدارس الردنية الثانوية.

وأجرى أبو حشيش (2012) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بقطاع غزة للمساءلة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (212) معلم وملمة، تم استخدام افستيانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه معلميهم من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة. وقامت حويل (2012) بدراسة هدفت إلى معرفة " الواقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها" ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق أداتها على عينة الدراسة وعددهم (91) مديرًا، وبعد المعالجة الاحصائية توصلت الدراسة إلى أن هناك تطبيقاً للمساءلة التربوية والجودة الشاملة في المدارس وبواقع عالٍ، وجود ارتباط إيجابي دال احصائي بين متوسطي المساءلة التربوية والجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين.

أما بالنسبة للدراسات ذات الصلة بأنماط القيادة:

فقد أجرى كوللير (Cuellar, 2002) دراسة لمعرفة أثر نمط القيادة الذي يمارسه مديرو المدارس على المعلمين في كاليفورنيا، تكونت عينة الدراسة من (150) مديرًا و(300) معلمًا، تم استخدام الاستبيانة كأداة للدراسة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن سلوك العلاقات الإنسانية الذي يمارسه المديرون له تأثير إيجابي وكبير في المعلمين، غذ يعمل على رفع مستوى الرضا المهني عندهم، فيجعلهم يبذلون جهوداً في أثناء قيامهم بأعمالهم.

وأجرى ستمنف (Stumpf, 2003) دراسة هدفت التعرف على الأنماط القيادية لدى المديرين في ولاية نورث كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (325) مؤسسة، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي، وأظهرت نتائج أن النمط القيادي والمشاركة بما السائدان لدى مديري المؤسسات، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين جنس الموظف والرضا الوظيفي.

اجرى الزيارات (2009) دراسة هدفت التعرف على النمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس الأردنية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى هؤلاء المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (97) مديرًا، تم اختيارهم عشوائياً، تم استخدام الاستبيانة كأداة للدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد لدى

مداء المدارس الأردنية هو النمط الديمقراطي، وأن الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة. وأجرى أبو تينة والقاسم (2011) دراسة في الأردن هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديرات مدارس محافظة الزرقاء للأنماط الإدارية والقيادية في مدارسهن من وجهة نظر المعلمات. وقد تكونت عينة الدراسة من (400) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، تم استخدام الإستبامة كأداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ممارسة متوسطة في المعدل للأنماط الإدارية وأن أكثر الأنماط الإدارية ممارسة هو نمط المكافأة المحتملة وبمتوسط ممارسة مرتفع، يليه على التوالي نمط الإدارة السلبية بالاستثناء. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود ممارسة مرتفعة في المعدل للأنماط القيادية وأن أكثر الأنماط القيادية ممارسة هو نمط الدافع الإلهامي.

أجرى جوفاني (Ghofrani, 2012) دراسة منطقة خرسان هدفت إلى تحديد العلاقة بين أنماط القيادة والصفات الشخصية لدى مديرية التربية البدنية في مديريات تربية وتعليم خرسان، وقد تكونت عينة الدراسة من (55) مدرباً إدارياً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيانة. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين أنماط القيادة والسمات الشخصية لدى مدير إدارة التربية البدنية، كما أظهرت النتائج أن النمط القيادي لدى هؤلاء المدراء يتصرف بالقيادة الموجهة، كما أشارت الدراسة إلى أن النمط القيادي يتحدد ويرتبط بالسمات الشخصية حسب الموقف.

التفصي على الدراسات السابقة: يتبيّن من خلال عرض الدراسات السابقة أن الدراسات السابقة تتّوّعّت وتباينت في أهدافها ومنهجيتها، ومن الدراسات التي تناولت المساعلة الإدارية دراسة (Pulliam, 2008)، ودراسة لاوند (Lawand, 2009)، ودراسة الحسن (2010)، وأبو حشيش (2012)، وحويل (2012)، أما بالنسبة للدراسات التي تناولت الأنماط القيادية دراسة كل من: (Cuellar, 2002)، و (Stumpf, 2003)، وأبو تينة والقاسم (2011)، (Ghofrani, 2012). كما أظهرت بعض الدراسات عدم الإنفاق في أثر بعض المتغيرات على مقاييس المساعلة الإدارية دراسة (أبو حشيش، 2010)، ودراسة (Stumpf, 2003) في أنماط القيادة، واختلفت الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في المكان والزمان التي أجريت فيها والربط بين المتغيرين معاً حيث إن جميع الدراسات تحدثت عن كل متغير بشكل منعزل عن الآخر إلا أن هذه الدراسة جمعت بين المتغيرين معاً، وبالرغم من الاختلاف إلا أن هذه الدراسة اتفقت في مع الدراسات السابقة في المنهجية والأداة، وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة التعرف على واقع تطبيق المساعلة من قبل المديرين وعلاقتها بأنماط القيادة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الأردنية، التي لم تشتمل أية دراسة على تناول المتغيرين معاً في مدارسنا الأردنية.

مشكلة الدراسة

للمساعلة دور مهم في حياة الأفراد والجماعات، فهي دم الحياة في أية منظمة من المنظمات، كما تلعب دوراً هاماً في إدارة المنظمات فإذا كان أنجح الأساليب الإدارية في إدارة المنظمات هو الإسلوب الديمقراطي الذي يقوم على أساس الإقناع بدلاً من أسلوب الأمر والنهي، فإن نجاح الإدارة يتوقف على سلامة نظام الاتصال داخل المؤسسة، ولا يقتصر دور المساعلة على المؤسسات والمنظمات بل يتعداه ليشمل كافة أجهزة الدولة. فالمساعلة عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين، ومن خلالها يتم إنجاز الأعمال وخلق التنسيق بين الأقسام، والمساعلة الجيدة عامل أساسي في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرئيس والمرؤوس، وتخلق تفهمًا أعمق ووضوحاً أشمل بين أفراد التنظيم، للوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة.

وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في وزارة التربية والتعليم لمدة تزيد عن خمس سنوات أن المساعلة في المدارس الأردنية ليست بالدرجة المطلوبة، بالرغم من أن لها تأثير عمليتي التعلم والتعليم من خلال انعكاساته على أدوار المعلمين، كما تتأثر المساعلة بأساليب وأنماط القيادة المتعددة التي يتبعها مدراء المدارس، وكلما كانت العلاقة بين المدراء والمعلمين مبنية على الثقة والإحترام المتبادل فإن ذلك يدفع المعلمين إلى العمل بفاعلية وحيوية ونشاط، كون المساعلة تهدف إلى مساعدة المعلمين على توظيف معارفهم وقدراتهم في العمل البناء، وتذليل الصعوبات التي تواجههم في مسيرتهم التعليمية، لإحداث التسارع المطلوب في تحقيق الأهداف المرجوة للسعى في إنجاح العملية التربوية التعليمية، وهذا كله يعكس بإيجابية مطلقة على تعلم الطلبة وتطورهم المستقبلي.

ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة وجدت الباحثة بأن الدراسات قد تناولت المساعلة الإدارية بشكل مستقل وأخرى

تناولت الأنماط القيادية، ولم تعثر الباحثة على دراسة تربط بينهما، لذلك تم الكشف - من خلال هذه الدراسة - عن العلاقة حول تطبيق المساعلة الإدارية وأنماط القيادة التي يتبعها مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين. وبالتحديد تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة تطبيق المساعلة الإدارية من قبل المديرين وعلاقتها بأنماط القيادة المتبعة في المدارس الأردنية؟ وبينبقي عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق المساعلة الإدارية لدى مديرى ومديرات المدارس الأردنية؟

السؤال الثاني: ما أنماط القيادة المتبعة في المدارس الأردنية من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين درجة تطبيق المساعلة الإدارية وأنماط القيادة المتبعة لدى مديرى ومديرات المدارس الأردنية؟

أهداف البحث

هدفت الدراسة إبراز أهمية المساعلة الإدارية في العملية التعليمية من خلال انعكاساتها على أحوال المدراء والمعلمين، وإلقاء الضوء على الأعمال الإدارية وأنماط القيادة التي يتبعها مدراء المدارس، واثرها على العملية التربوية، بالإضافة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين المساعلة الإدارية وأنماط القيادة في المدارس الأردنية من وجهة نظر المعلمين فيها.

أهمية البحث

تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بتناولها موضوعاً يبحث في العلاقة الإرتباطية بين المساعلة الإدارية وأنماط القيادة في البيئة المدرسية، التي يمكن أن تشكل نقطة انطلاق للعديد من الدراسات في هذا المجال، وأنها تقدم تقليماً واقعياً لدرجة تطبيق المساعلة الإدارية لدى مديرى ومديرات المدارس الأردنية وعلاقتها بأنماط القيادة المتبعة. حيث تتبيّن أهمية الدراسة من المحاور الآتية:

- إن معرفة مديرى ومديرات المدارس بنمط قيادتهم يعطفهم تصوراً أكثر دقة عن مدى اهتمامهم بوظائفهم، كما أن التعرف على الأنماط القيادية للمدراء يسهم في تكوين ملاحظة صفات القيادي الناجح وسمات القيادة الفعالة.
- غرس قيم الوضوح والشفافية والمساعلة والنزاهة بالمجتمع من خلال الصياغة والتطبيق ودعم القوانين والتشريعات المتعلقة بذلك.
- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تعريف المعلمين في المدارس الأردنية بأهمية المساعلة الإدارية في استخدام النمط القيادي الملائم.
- قد تعرف نتائج الدراسة القائمين على وزارة التربية والتعليم في الأردن على دور المساعلة الإدارية في تعزيز استخدام النمط القيادي المناسب لدى العاملين في المدارس الأردنية، من خلال تطبيق التوصيات التي انبثقت من نتائج الدراسة، مما ينعكس إيجابياً على مخرجات وزارة التربية والتعليم في الأردن.
- اعطاء تصوراً كاماً للمعلمين عن الواقع الراهن لدرجة تطبيق المساعلة الإدارية وأنماط القيادة في المدارس الأردنية.

مصطلحات البحث

حيث تبنت هذه الدراسة المصطلحات الآتية:

المساعلة الإدارية: هي جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أبرز الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط لها، فالمساعلة الإدارية ليست تحقيقاً أو محاكمة، بلقصد منها الأداء ضمن الأطر التي حدتها الأهداف والمرامي، وفق المعايير المتყق عليها للوصول بالنظام إلى مستوى متميز من الكفاءة والفاعلية (الطوبيل، 1999). وتعرف المساعلة الإدارية إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها كل فرد من أفراد عينة الدراسة عن استجابته لاستبانة الدراسة، وتقاس من خلال استجابات المعلمين على مقياس المساعلة الإدارية الذي أعد خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.

النمط القيادي: هو الأداء الذي يمارسه مدير المدرسة في إدارته للتأثير في أنشطة العاملين فيها لتحقيق أهدافها بأكبر قدر من الفاعالية. ويعرف إجرائياً من خلال استجابات المعلمين على مقياس الأنماط القيادية التي يتبعها مدراء المدارس والذي أعد خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

حيث تتحدد نتائج الدراسة في ضوء المحددات الآتية:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على المعلمين والمعلمات المدارس
- **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على المساعدة الإدارية والأنماط القيادية
- الحدود المكانية والزمانية: تم إجراء الدراسة على المدارس الحكومية والخاصة التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية، للعام الدراسي 2011/2012 ..

- **محددات الدراسة:** اقتصرت هذه الدراسة على إجابة المدراء على فقرات استبانة المساعدة الإدارية والأنماط القيادية المكونة من (85) فقرة، وما تتنبأ بها من خصائص سيكومترية من صدق وثبات.

متغيرات البحث:

المتغيرات المستقلة: الجنس، والتخصص، ونوع المدرسة، والمؤهل العلمي

المتغيرات التابعة: المساعدة الإدارية السائدة في المدارس الأردنية من قبل المديرين وعلاقتها بأنماطهم القيادية

المعالجات الإحصائية: تم استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثاني، أما السؤال الثالث استخدم معامل الإرتباط بيرسون .

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: استخدم لأغراض الدراسة المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأردنية والبالغ عددهم (17721) معلماً ومعلمة، للعام الدراسي (2011/2012).

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وقد بلغ حجم العينة (352) معلماً ومعلمة، تمأخذ العينة طبقية عشوائية وشكل ما نسبته 2% من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة: تم بناء الاستبانة مكونة من جزئين الأول تعلق بمستوى ممارسة المدراء والمعلمين للمساعدة الإدارية مكونة (40) فقرة، والجزء الثاني تعلق بمستوى ممارسة المدراء والمعلمين للأنماط القيادية مكونة (45) فقرة، من موزعة على ثلاثة مجالات. وتم اعتماد تدرج ليكرت الخمسي بإعطاء كل فقرة من الفقرات درجة واحدة على النحو الآتي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وهي تمثل رقمياً (1,2,3,4,5) على الترتيب.

معيار تصحيح الأداة: تم اعتماد التموزج الإحصائي ذي التدرج النسبي ليكرت الخمسي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة وفقراتها. اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

من 1.00 - 1.80	قليلة جداً
من 1.81 - 2.61	قليلة
من 2.62 - 3.41	متوسطة
من 3.42 - 4.21	كبيرة
من 4.22 - 5	كبيرة جداً

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\text{الحد الأعلى للمقياس (5)} - \text{الحد الأدنى للمقياس (1)} / \text{عدد الفئات المطلوبة (5)} = 0.80 / 5 - 1 = 0.80$$

ومن ثم إضافة الجواب (0.80) إلى نهاية كل فئة.

صدق وثبات الأداة: تم التأكيد من الصدق الظاهري للأداة، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص من الأساتذة في الجامعات الأردنية، إذ اعتمد التحكيم على (12) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات الأردنية، طلب منهم قراءة فقرات الاستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية ودرجة ملائمتها للمجال الذي تنتهي إليه، وإضافة أو حذف، أو صياغة، أو اقتراح فقرات، وأخيراً، بيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملائمة الاستبانة لمعرفة مستوى المساعدة الإدارية، وعلاقتها بأنماط القيادة، إلى أن استقرت الاستبانة بصورتها النهائية

البالغة (85) فقرة.

ثبات الأداة: تم التأكيد من ثبات المقياس من خلال حساب الإتساق الداخلي، وذلك من خلال تطبيق المقياس على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينة بلغ عددها (20) معلماً ومعلمة، وحسب الإتساق الداخلي لفقرات المقياس باستخدام معادلة كروباخ ألفا للإتساق الداخلي (Cronach's Alpha)، وقد بلغت قيمته للنمط الديمغرافي (0.96)، وللننمط الأتوغرافي (0.94)، وللننمط التساهلي (0.95).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم الإجابة عن استئلة الدراسة ومناقشتها وفقاً لسلسلتها وكالاتي:

ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: "ما درجة تطبيق المساعلة الإدارية لدى مديرى ومديرات المدارس الأردنية؟" للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المساعلة الإدارية لدى مديرى ومديرات المدارس الأردنية، والجدول (1) يوضح ذلك

الجدول (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المساعدة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الأردنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
29	30	يسهم المدير في إصدار قرارات إدارية عادلة	3.76	1.03	كبيرة
30	4	يرحص مدير المدرسة على تطبيق العدالة والمساواة في تعامله مع المعلمين والطلبة	3.75	1.09	كبيرة
31	32	يفوض المدير بعضاً من صلاحياته عملاً بمبدأ الامريكية	3.72	0.99	كبيرة
32	27	يهم المدير بإحداث المستجدات التربوية والأخذ بها	3.71	93.	كبيرة
33	36	يسهم المدير في معالجة مواقف الضعف في العمل	3.71	0.99	كبيرة
34	11	يحفز المدير المعلمين على استخدام استراتيجيات التدريس الحديث (التعلم التعاوني، التعلم الإستكشافي).	3.70	1.02	كبيرة
35	40	بحفظ المدير المعلم على إيجاد اقتراحات مناسبة لإغناء المنهاج	3.69	1.05	كبيرة
36	34	يرحص المدير على تطبيق أسس عادلة وموحدة عند تقدير أداء المعلمين	3.66	1.09	متوسطة
37	38	يعلم المدير على مواكبة التطور التكنولوجي	3.64	1.03	متوسطة
38	25	يعزز المدير بعد الموضوعية في المنافسة بين المعلمين	3.63	1.02	متوسطة
39	37	يقوم المدير على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	3.63	1.07	متوسطة
40	26	ينمي المدير التفكير الإبداعي لدى المعلمين والطلبة	3.55	1.02	متوسطة
		الكلية المساعدة الإدارية	3.88	0.69	كبيرة

ويتضح من الجدول (1) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.25-3.55)، حيث جاءت الفقرة رقم (9) التي تنص على "يلزم المدير المعلمين بإعداد الخطط الدراسية وتتنفيذها". في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.25)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) ونصها: "يرحص مدير المدرسة على الالتزام بأساليب الإنضباط في الدوام المدرسي" بمتوسط حسابي بلغ (4.24)، تلها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (7) ونصها: "يرحص المدير على إنجاز المعلمين العمل وفقاً للمقرر الدراسي، بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، بينما جاءت الفقرة رقم (26) ونصها: "ينمي المدير التفكير الإبداعي لدى المعلمين والطلبة" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وبلغ المتوسط للمساعدة الإدارية ككل (3.88).

وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد عن العجمي (2000) بأن المساعدة في المدرسة من أكثر الموضوعات أهمية وشيوعاً، وترجع أهمية المساعدة إلى أنها لا تستطيع أداء وإنجاز أي جهد أو نشاط أو تنفيذ أي جانب من الجوانب التعليمية أو الإدارية في المدرسة بدون عمليات الاتصال والتواصل، فالاتصال، فالاتصال، فالاتصال يعتمد على الإتصال، لذا فإنه بدون المساعدة الإدارية لا يمكن أن توجد أي عملية إدارية أو تعليمية داخل المدرسة، لذلك يعتبر شرطاً رئيسياً ولازماً لوجود المدرسة واستمرارها.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة أن المعلمين والمعلمات ينظرون على أن المساعدة بحد ذاتها تتعدى المفهوم المرتبط بتصيد الأخطاء والعقبات بل ترمي على ما هو أسمى من ذلك من خلال الكشف عن جوانب القوة والضعف للوصول إلى الحقائق ومعالجة الأخطاء، واستخلاص العبرة والقيم وتدعم العمل التربوي للارتفاع إلى مستوى أعلى لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، لأن المساعدة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعد آلية تضبط العمل الإداري من خلال توجيه السلوك الإداري، وتحسين مستوى الأداء للموظفين، وضمان حسن التوجيه، وتحقيق الفعالية والكافحة للإدارة، ووسيلة لمقاومة الإنحراف الإداري من خلال توضيح وتبرير اللازم إنجازه من المهام والواجبات. فالمساعدة في التربية تمثل مطلبًا أساسياً لفئات وشرائح المجتمع كافة للتأكد من مدى تحقيق النظم التربوية لتوقعات مجتمعاتها.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى توفير إمكانات الاتصال داخل المدرسة الواحدة، مما يسهل على المدير عملية الاتصال مع المعلمين والطلبة من خلال عقد الاجتماعات الدورية بالإضافة إلى استخدام المدير لإسلوب المقابلة الفردية والجماعية التي تتيح لطيفي عملية الاتصال التحاور وتقديم الآراء والإقتراحات والأفكار التي من شأنها تحقيق أهداف العملية التعليمية - التعليمية والإرتقاء بمستوى الأداء لكل من المعلمين والطلبة ووضع حلول للمشكلات التي قد تعيق العملية التعليمية.

وقد تعزى النتيجة إلى قناعة المعلمين والمعلمات بأن المساعدة من قبل مدراء أو مديري المدارس ليست بمعنى تحقيق أو محاكمة حول حدث معين بل تشمل إعطاء جملة من التعليمات والإرشادات والتأكد من تحقيق أهداف وغايات محددة حتى يستطيع المعلمين والمعلمات إدراك ووعي ما يقع على عاتقهم من مسؤوليات وواجبات، وكذلك ما لهم من حقوق ومتطلبات.

كما قد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المعلمين والمعلمات لارتباط المساعدة بنتائج ممارسات العمليات الرقابية، ولأهمية الدور

الذي يتضطلع به المساعلة في افسهام برفع مستوى أداء الإدارات المدرسية، وزيادة مستوى انتاجيتها ل تستطيع تلبية ضرورات الواقع ومتغيراته السريعة والتغيرات التنظيمية التي تشهدتها المؤسسات التعليمية بما فيها المدارس والطموحات المستقبلية التي تسعى لتحقيقها كون عناصر العملية الإدارية متداخلة في طبيعتها، فتحقيق الأهداف المطلوبة لا يجوز غهمال أي عنصر منها.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (9) على المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي من خلال التزام مدراء ومديريات المدارس بالدور الإداري لهم من خلال متابعة المعلمين والمعلمات في إعداد الخطط الدراسية وغيرها من المهام والواجبات المطلوبة من المعلمين والمعلمات مثل: تحضير الدرس، وإعطاء الحصة، وضبط النظام داخل الحصة. فالمدراء والمديريات معنيون الدرجة الأولى في مراقبة ومتابعة المعلمين والمعلمات في تحقيق جميع الوظائف والأعمال المطلوبة منهم حتى يتم التأكيد من انجازها بالشكل المطلوب.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (26) على المرتبة الأخيرة من خلال دور الإدارة المدرسية في العمل على رفع المستوى التعليمي لدى المعلمين والطلبة ليس بالشكل المطلوب، وذلك بسبب اكتفاء الإدارة المدرسية بالتحقق من ممارسة وتطبيق المعلمين والمعلمات للأنظمة والقوانين، حيث إن المدراء والمديريات المدارس لديهم الفناعة والتصور بأن مهنة التعليم والإرتقاء بالمستوى العلمي والفكري للطلبة هي مهمة المعلم وواجبه والإدارة المدرسية تراقب وتتابع ذلك. حيث اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات (الحسن، 2010، وأنو حشيش، 2010، دراسة الشهرياني، 2008، والعتبي، 2007، والجماعان، 2007)، التي أشارت إلى أن مستوى المساعلة الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة.

عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما أنماط القيادة المتبعية في المدارس الأردنية من وجهة نظر المعلمين؟"

لإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لأنماط القيادة المتبعية في المدارس الأردنية، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المساعلة الإدارية
لدى مديرى ومديريات المدارس الأردنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى
1	1	النمط الديمقراطي	3.65	0.84	متوسطة
2	2	النمط الأوتوقратي	2.63	0.94	متوسطة
3	3	النمط الترسي	2.28	0.94	قليلة

يبين الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.28 - 3.65)، حيث جاء النمط الأوتوقратي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.63)، بينما جاء النمط الترسي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.28).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقييمات أفراد عينة الدراسة لفقرات كل نمط على حدا، وفيما يلي عرض لفقرات كل مجال لذلك:

- 1- النمط الديمقراطي:

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات النمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
1	3	يمتلك المدير المقدرة على إدارة المدرسة بشكل فعال وسليم	3.85	0.98	كبيرة
2	1	يحترم المدير مشاعر المعلمين والطلبة	3.28	1.03	كبيرة
3	5	يمتلك المدير المقدرة على ايجاد الحلول للمشكلات التي تعترض العمل	3.79	0.93	كبيرة
4	2	يمتلك المدير التصور الذهني والعقلي للإحاطة بجميع الأمور المتعلقة بالمدرسة	4.75	0.99	كبيرة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	7	يحاور المدير المعلمين وينقل وجهات النظر المختلفة	3.73	1.03	كبيرة
6	6	يتوفر لدى المدير الثبات على مواجهة المواقف الطارئة	3.72	0.97	كبيرة
7	8	يشترك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات	3.70	1.02	كبيرة
8	4	يمتلك المدير المقدرة على الإبداع في عمله داخل المدرسة	3.67	1.02	متوسطة
9	9	يستخدم المدير أسلوب الإنقاص في معاملة موئسيه.	3.67	1.01	متوسطة
10	10	يمتلك المدير القدرة على ضبط النفس	3.66	1.07	متوسطة
11	13	يحقق المدير فاعلية الاتصالات ونقل المعلومات للمحافظة على سمعة المعلمين في البيئة الخارجية	3.65	1.04	متوسطة
12	14	يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين	3.51	1.10	متوسطة
13	11	يستخدم المدير الحواجز الإيجابية لتشجيع المعلمين والطلبة	3.50	1.13	متوسطة
14	15	يسطع المدير إشباع حاجات المعلمين وحل مشكلاتهم	3.45	1.08	متوسطة
15	12	يعلم المدير على عقد ورشات عمل وبرامج تدريبية للمعلمين	3.26	1.22	متوسطة
15	13	النطاق الديموقراطي الكلي	3.65	0.84	متوسطة

- 2 - النطاق الأوتوقراطي:

(4) الجدول

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النطاق الأوتوقراطي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يستخدِّم المدير الإسلوب الإشرافي والرقابة الشديدة	3.12	1.18	متوسطة
2	9	يركِّز المدير على نقاط الضعف عند تقويمه للمعلمين	2.89	1.25	متوسطة
3	4	يحرص المدير على أن يسير العمل المدرسي سيراً روتينياً	3.82	1.20	متوسطة
4	3	يحرص المدير على تطبيق القوانين بحرفيتها لا بروحها	2.81	1.23	متوسطة
5	7	يستخدِّم المدير أسلوب الأمر والنهي في أثناء تعامله مع المعلمين والطلبة	2.78	1.28	متوسطة
6	5	يطالب المدير المعلمين بتنفيذ الخطط المدرسية دون الإسهام بها	2.76	1.31	متوسطة
7	12	يشجع المدير الإتصال من أعلى إلى أسفل مع المعلمين	2.74	1.20	متوسطة
8	8	ينفرد المدير في اتخاذ القرارات دون استشارة المعلمين.	2.72	1.23	متوسطة
9	11	يتحيز المدير لأفكاره واتجاهاته حتى لو كانت على حساب الآخرين	2.53	1.29	متوسطة
10	13	يقاوم المدير التغيير والتجدد	2.53	1.27	متوسطة
11	14	يتعرّض المدير لزياده ولا يتقبل النقاش الموضوعي	2.47	1.31	متوسطة
12	10	يتتجاهل المدير مشكلات وحاجات الطلبة	2.39	1.20	متوسطة
13	2	يتعامل المدير مع المعلمين بفوقية واستعلاء	2.32	1.24	قليلة
14	6	يتخلَّ المدير في سير الحصة في أثناء حضوره لغُرفة الصف	2.32	1.24	قليلة
15	15	يشعر المدير المعلمين بالخوف عندما يتعاملون معه	2.18	1.28	قليلة
15	0.94	النطاق الأوتوقراطي الكلي	2.63	0.94	متوسطة

- 3 - النمط الترسلي:

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الترسلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.24	2.97	يعطي المدير المعلمين الحرية الكاملة في تنفيذ المهام والواجبات	3	1
متوسطة	1.30	2.61	يتناهى المدير في متابعة المعلمين والطلبة	1	2
متوسطة	1.20	2.44	يميل المدير إلى مجاملة المعلمين حتى يثير غضبهم	6	3
متوسطة	1.25	2.36	يتربى المدير باتخاذ القرارات	8	4
متوسطة	1.18	2.34	يتناهى المدير في التقيد بالخطط المدرسية	2	5
قليلة	1.21	2.31	يعتمد المدير على المشرفين التربويين على تقييم المعلمين	12	6
قليلة	1.25	2.26	تصف اجتماعات المدير بالخشونة والتخبط	9	7
قليلة	1.25	2.24	يتبع المدير سياسة غير واضحة في سير العمل المدرسي.	14	8
قليلة	1.16	2.22	يهمل المدير التنظيم للأعمال المطلوبة داخل المدرسة الآخرين	7	9
قليلة	1.23	2.17	يهم مدير المدرسة بالجانب الشخصي على حساب المصلحة العامة	11	10
قليلة	1.26	2.16	يبدي مدير المدرسة عدم الافتراض لتقسيم المعلمين في أداء المهام الموكلة إليهم	5	11
قليلة	1.22	2.15	يتهرب المدير من المسؤولية	10	12
قليلة	1.16	2.02	يبدي المدير اللامبالاة لما يحدث داخل المدرسة	13	13
قليلة	1.16	1.96	يسمح المدير للمعلمين والطلبة بالدخول والخروج من الصنوف حسبما يريدون	4	14
قليلة	1.23	1.95	يقضى مدير المدرسة معظم ساعات الدوام بقضاء حاجاته الشخصية	15	15
قليلة	0.94	2.28	النمط الترسلي الكلى		

وقد تعزو الباحثة ذلك لأهمية النمط القيادي الذي يتاسب مع طبيعة أداء المهام الإدارية، فالمؤسسة التعليمية التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بدرجة من الفاعلية يجب أن تهتم بجميع الجوانب ذات العلاقة بالعملية الإدارية، وبالتالي فإن النمط الديمقراطي يحقق هذه الجوانب كونه قائم على الإحترام والتقدير ومراعاة الظروف والتشجيع على الإبتكار والإبداع، حيث إن الدول والمؤتمرات تتدنى بحقوق الإنسان وممارسة الديمقراطية، مما يتطلب من المديرين العمل على التحلی بالنمط الديمقراطي في قيادتهم لمدارسهم، وفي الوقت نفسه يتفق المعلمين على أن نجاح المدارس في تحقيق رسالتها ينبع من النمط القيادي الديمقراطي الذي يمارسه مدير المدرسة.

ومن خلال إدراك المعلمين أن السلوك القيادي الديمقراطي والممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة القائمة على حرية التعبير عن الرأي والإحترام المتبادل والتفاهم والثقة والتعاون والمشاركة في اتخاذ القرار، التي تعد من الأمور الضرورية في إنجاح العملية التربوية التي تساعده على إيجاد جو مليء بالحيوية والنشاط وخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير والتطوير وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المدرسة.

كما أن اسلوب المعاملة الديمقراطي الذي يمارسه المديرون في الإداره له تأثير وانعكاس كبير من حيث الشعور بالثقة وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي عن العمل وابداع حاجاتهم النفسية والإجتماعية والروح المعنوية المرتفعة، وشعور المعلم بأهداف مرتبطه بأهدافه. وقد تقسيم هذه النتيجة من حيث السلوك القيادي الديمقراطي الذي يمارسه المديرون هو سلوك ايجابي ومرغوب فيه من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وقد تعزى النتيجة إلى أن مديري ومديرات المدارس يحملوا مؤهلات علمية ومهنية، ويتمكن اختيارهم بطريقة مدروسة ومناسبة، ويمتلكون من الخبرات العملية الطويلة الكافية، حيث إن المدراء والمديرات عادة ما يمرون بكل أو معظم حلقات الرتب الوظيفية مثل: معلم، مساعد مدير، مشرف تربوي، وصولاً إلى وظيفة مدير مدرسة هذا من جانب، أما من جانب آخر فإنه كلما ارتفع منصب الموظف فإن طبيعة هذا المنصب قد يجعل منه قدوة لغيره من الأشخاص كونه رجل تربوي أو إمرأة وفي موقع مسؤولة واتخاذ القرار الذي يجعل الأنظار تلتقي حوله.

وقد تفسير هذه النتيجة لممارسة المدرسة المديرين للنمط القيادي الديمقراطي من خلال أنهم يعملون على تلبية الحاجات الإنسانية للمعلمين، مثلاً يعلمون على تحقيق أهداف مدارسهم التربوية، ولتحقيق ذلك يسمعون إلى مشكلات المعلمين ويتعرفون على الصعوبات التي تواجههم ويناقشونها معهم، ويضعون السياسات الحكيمية لمعالجتها والتغلب عليها، ويضعون كافة خبراتهم الإدارية للموازنة بين حاجات معلميهما وإمكانات مدارسهم، حيث يسعون إلى تحقيق أهداف المدرسة من خلال إدراك أهمية دور المعلمين وكفاءتهم، فيشارك المديرون المعلمين في آرائهم وأفكارهم خاصة في الأمور التربوية المهمة، مما يدفعهم إلى الإلتزام والتقييد بها فالسلوك الديمقراطي لمدير المدرسة يساعد على تنمية العمل الجماعي واحترام النظام، كما أنه يكسب المعلمين مزيداً من الخبرات والتجارب التي تمكنهم من التفاعل في مجتمعهم في المستقبل.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تفسير ظهور النمطين القياديين (الأوتوقراطي والتساهلي)، لدى مدراء ومديريات المدارس بالمرتبة الثانية والثالثة على التوالي بدرجة قليلة لأن مدراء ومديريات المدارس يدركون أن اتباع أي من سلوكيات هذين النمطين ستوقع مدير المدرسة بالكثير من المشاكل وتضعه أمام الكثير من العقبات والصعوبات، لأنهما نمطين للسلوكات المتضادة، فنempt السلوك القيادي التساهلي يركز على العلاقات الإنسانية كثيراً، ويهمل جانب العلاقات الإنسانية، فيكون تركيزه على العمل بغض النظر عن مشاعر وأحاسيس العاملين على أفضل وجه، كما في النمط القيادي التساهلي أو كانت انتاجية المدرسة في ذروتها كما في النمط القيادي الأوتوقراطي، ففي كلا النمطين تكون الأمور ليست في نصابها الطبيعيين كما يجب أن تكون عليه.

ويمكن تفسير ظهور النمطين القياديين (الأوتوقراطي والترسلسي) لدى مدراء ومديريات المدارس أنه بالرغم من أن المدراء والمديريات يدركون أهمية ممارسة النمط القيادي تجاه المعلمين، إلا أنهم يرون أن أعمالهم الإدارية هي من صلب عملهم ولا ينبغي أن يشاركونهم أبداً، قد يعود ذلك إلى أن المديرون لا يمتلكون المهارات القيادية بالشكل المطلوب، وخاصة في ظل هذه الظروف مع تجدد أدوار المديرين، وتعدد مسؤولياتهم، فلم تعد مهمة الإدارة المدرسية مجرد الإشراف على العمل المدرسي، وقد يعود السبب أيضاً إلى ضعف كفاءة البرامج والدورات التربوية الموجهة نحو تطوير أداء مدير المدارس، وهذا كله يعكس سلباً على مستوى الأداء الإداري لدى مدير المدارس.

وقد تفسير ظهور النمط الأوتوقراطي لدى مدراء ومديريات المدارس بأن هؤلاء المديرين قد لا يمتلكون الخبرة الإدارية الكافية، وقد لا يكونوا على دراية ومعرفة في الأساليب القيادية الفاعلة خاصة عندما يتم تعيين مدراء ذوي خبرة عملية قليلة، ويعود السبب أيضاً إلى أن المديرين يحاولون في بداية استلامهم إدارة المدرسة إثبات الذات وقررتهم على الإدارة المدرسية أمام الجهات الأعلى منهم، لذلك يعتمدون على أنفسهم فقط في اتخاذ القرار ولا يسمحوا للمعلمين بمشاركةهم في أعمالهم.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى ظهور النمط الترسلي لدى مدراء ومديريات المدارس من خلال أن بعض المديرين بعد خدمة طويلة في الإدارة المدرسية يصبح عمل الإدارة لهم روتين خاصة في حالة عدم مواكبة ومستجدات أدوار المدراء والمديريات الحديثة في ظل تطور وتقديم العملية التعليمية، لذلك يصبح هناك تهاون في الأعمال واتخاذ القرارات، وترك الأمور تجري كما هي لتجنب الدخول في إشكاليات مع الآخرين.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (الحويل، 2012) التي قامت بالكشف عن الأنماط القيادية لدى مدير ومديريات. واحتلت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (soviak, 1999) التي أشارت إلى أن النمط القيادي السائد لدى (61%) كم عينة الدراسة هو النمط الذي يهتم بشكل عالي بالعاملين ويشكل متذبذبي بالعمل.

عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث التي نصها: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ بين درجة تطبيق المساعلة الإدارية وأنماط القيادة المتبعة لدى مدير ومديريات المدارس الأردنية؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معاً ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق المساعلة الإدارية وأنماط القيادة المتبعة لدى مدير ومديريات المدارس الأردنية، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة تطبيق المساعلة الإدارية وأنماط القيادة المتبعة لدى مديري ومديرات المدارس الأردنية

النحو	النحو	النحو	النحو	النحو	النحو
*-.35	**-.19	*.85	معامل الارتباط		
0.00	0.00	00.	الدالة الإحصائية		
352	352	352	العدد		

* دالة إحصائياً عند مستوى الدالة (0.05).

** دالة إحصائياً عند مستوى الدالة (0.01).

حيث يبين الجدول (6) وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائيّاً بين درجة تطبيق المساعلة الإدارية وأنماط القيادة الديموقراطية، وعلاقة سلبية دالة احصائيّاً بين درجة تطبيق المساعلة الإدارية وأنماط القيادة الأوتوقراطية والترسيلية المتبعة لدى مديري ومديرات المدارس الأردنية.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة انطلاقاً من أن القيادة الإدارية الوعية المتمنكة تفرض احترام شخصيتها وإدارتها من خلال مساعلتها بشكل منطقي ومحبوب من قبل العاملين دون الحاجة لقوة بعد القانوني لدفع العاملين وحفزهم للإنتاج بأقصى طاقاتهم وقدراتهم، كون القيادة الناجحة لا تستخدم المساعلة كأسلوب في إجراء المحاكمات وعقاب الأشخاص بل من خلال التوجيه والتعاون وحسن الإفادة من خبرات النافعة وتبادلها اعتماداً على تقويم وتحديد ما يمكن تحقيقه من أهداف وغايات، فسر نجاح القائد يمكن في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية والإدارية التي يؤمن بها ويطبقها.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن القيادة الفعالة والناجحة تمثل نوعاً من العلاقات التي تتشارَّأ بين مدير مؤسسة معينة والعاملين معه في موقف تعاوني جماعي محدد بهدف التأثير على العاملين من خلال المساعلة الهادفة بالحوار والتفاوض وافتتاح والمشاركة في صنع القرار، وحرية الرأي، وتنمية القدرة على الإبداع والتجدد حتى تتحقق الأهداف المرجوة، لذا فإن القائد يستمد سلطته من رضا أتباعه عنه النابعة من إيمانهم بقدرته على تحقيق الغايات المنشودة، مما يتطلب الطاعة والإمتثال من جانب الجماعة العاملين في تنفيذ الأوامر والتعليمات وتطبيقهم للرقابة الذاتية على أنفسهم، فالقائد الناجح من يكون قدوة في أفعاله وتصرفاته، كما تربطه بالآخرين علاقات تفاعل متكررة، ويكون له تأثيراً قيادياً على العاملين توافق فيه معمول من الإستمارية والإستقرار، حيث لا توجد دراسات سابقة في حدود علم الباحثة لمناقشة نتيجة الدراسة الحالية معها.

وقد تعزو الباحثة العلاقة بين القيادة والمساعلة تكاملاً، حيث إن للمساعلة دوراً هاماً في حياة الفرد والجماعات، كما تلعب دوراً مهمًا في إدارة المنظمات وإذا كان أنجح الأساليب الإدارية في الإدارة المنظمات هو الإسلوب الديموقراطي الذي يقوم على أساس الإقناع بدلاً من أسلوب الأمر والنهي، فإن نجاح الإدارة يتوقف على سلامة نظام الاتصال داخل المنظمة، فالمساعلة عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ومن خلالها يتم إنجاز الأعمال، ويمكن خلق التنسيق بين أقسام المنظمة، وكذلك التنسيق بين أعمال الأفراد، والمساعلة الجيدة عامل اساسي في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرئيس والمرؤوس وبالعكس، وتخلق تفهمًا أعمق ووضوحاً أشمل بين أفراد التنظيم، للوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة جوفرانى (Ghofrani, 2012). ودراسة حويل (2012).

التصنيفات:

بناءً على البيانات والنتائج التي أسفرت عنها الدراسات النظرية والميدانية، فإن الباحثة تقدم مجموعة مقترنات قد تُسهم في معرفة مستوى درجة تطبيق المساعلة الإدارية السائدة في المدارس الأردنية من وجهة نظر المدراء والمعلمين وعلاقتها بأنماطهم القيادية، والمتمثلة في الآتي:

- تعزيز مفهوم المساعلة ادارية والرقي بها في ضوء التطورات العالمية ضمن المبادئ والنظريات التي تسعى إلى تحقيق أفضل مستوى من الفعالية في تحقيق الهدف وتنظيم جوانب العملية ادارية.
- تعزيز استخدام النمط الديموقراطي لدى المدراء وخاصة الجدد منهم من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية.

- إجراء تقويم مستمر لمدراء المدارس من أجل الوقوف على نقاط الضعف وعلاجها ومواطن القوة ودعمها في محاولة لتعزيز السلوك القيادي الفعال والتشجيع عليه.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الابراهيم، ع. (2002)، الإدارة التربوية، مدرسية، صفية، تربوية. إربد: مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع.
- أبو نينة، ع، والقاسم، ن. (2011)، درجة ممارسة مديريات مدارس محافظة الزرقاء للأنماط الإدارية والقيادية في مدارسهن من وجهة نظر المعلمات، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، 38، ع (1)، ص 100-114.
- أبو حشيش، ب (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، قطاع غزة، فلسطين.
- أبو عين، ق. (1995)، تطوير معايير التنظيم الإداري بين المركزية وللمركزية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان، السودان.
- أبو عين، ق. (1995)، تطوير معايير التنظيم الإداري بين المركزية وللمركزية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان، السودان.
- أخو رشيدة، ع. (2006)، مساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية. عمان: دار ومكتبة الجامعة.
- بطاح، أ. (2006)، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق.
- بيتر، أ. (2000)، التحليل المنطقي للمساءلة من أجل الأداء في إصلاح الخدمة العامة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلد (5)، العدد (40).
- الجعبري، ع. (2004)، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستويات احترافهم النفسي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليان عمان.
- الجععان، ن. (2007)، دور المساعدة والتقويض الإداري في الرقابة من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة في وزارة التربية والتعليم في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الحراثة، م. (2007)، العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مدير المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة العلوم التربوية النفسية، ج (7)، العدد (1)، كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين، ص 14.
- الحسن، م. (2010)، درجة المساعدة والفاعلية افتادارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الأردنية الثانوية ومديرياتها في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حومدة، ب، وجرادات، م. (2012)، درجة تطبيق المساعدة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 5(2): 183-211.
- حويل، إ. (2012)، واقع تطبيق المساعدة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها، اطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الدويري، أ. (2002)، المساعدة في الإدارة العامة في الأردن - دراسة ميدانية تحليلية من جهة نظر المديرين في وزارة التنمية الإدارية وأجهزة الرقابة المركزية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الزيات، أ. (2009)، الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الأردنية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.
- الصيرفي، م. (2003)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. ط 1، عمان: دار قنديل للنشر.
- طسطوش، ه. (2009)، أسسasيات في القيادة والإدارة: النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة. ط 1، الأردن، إربد: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- طويل، ه. (2001)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- عبد الرحيم، ز. (1996)، أنماط السلوك القيادي لدى مدير المدارس الأساسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- العنتبي، ع. (2003)، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية.
- العنتبي، ن. (2008)، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- العجمي، م. (2000)، الإدارة المدرسية. ط 1، القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- العجمي، م. (2008)، القيادة الإدارية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

- عطوي، ج. (2001)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها. عمان، الأردن: الدار العلمية الدولية.
- العمري، ح. (2011)، المساعلة في النظم التربوية، إربد: عالم الكتاب الحديث.
- العمري، خ. (2004)، المساعلة والإصلاح التربوي في إطار المدخل المنظومي. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الرابع حول المنظومي في التدريس والتعليم، إبريل.
- الكوفي، م. (2005). الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- ماهر، أ. (2003)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- المدني، م. (2007)، المساعلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتها في إدارات التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:**

- Bovens, Mark. (2003). Public Accountability. From, WWW.usg.un.nl 19.42005.
- Cuellar, C.A. (2002). The Effects of Principal Leadership Style Change and Teachers. From Pro .Quest digital dissertation.
- Ghofrani , Mohsen. (2012). Relationship between Leadership Styles and Personality traits of Physical Education managers of Education in Khorasan Razavi. Advances in Environmental Biology , Vol. 6 , No. (5) , p p 1797 — 1800.
- Lawanda, E.(2009). Accountability Practices of School Counsellors. Unpublished Master Thesis, Auburn University, Alabama. Thesis and Dissertation Available on: <http://hdl.handle.net/10415/1715>.
- Mulgan, R.,(2000). Accountability: An ever-expanding concept?, Public Administration Review, 78(3): 555- 573.
- Pulliam, A. L. (2008). The Impact of Student Mobility on School Accountability in Texas, Unpublished Master Thesis, Baylor University, <http://hdl.handle.net/ 2104/5028>.
- Smith. (1991). Analyzing Organization Behavior. Hong Kong: Macmillan.

The Degree of Administrative Accountability Application by Principals and their Relation with Leadership Styles

Safa'a M. Khamaiseh *

ABSTRACT

The study aimed to investigate the degree of administrative accountability application by principals and their relation with leadership styles used at Jordanian schools. The descriptive method correlative was followed and a questionnaire was designed as a tool of the study after its validity and reliability was ensured. The Sample of the study consisted of (352) male and female teachers. The study showed that the degree of administrative accountability application accountability were largely, and that the democratic style is the dominant style in the Jordanian schools from the viewpoint of teachers. They also revealed statistically significant correlation between the degree of administrative accountability application and the leadership styles used by the principals in the Jordanian schools.

Keywords: Administrative accountability, Leadership styles.

* Ministry of Education, Jordan. Received on 02/10/2016 and Accepted for Publication on 20/12/2016.