

## المساءلة الإدارية السائدة في المدارس الأردنية من قبل المديرين وعلاقتها بأنماطهم القيادية

صفاء موسى محمد خمائسه \*

### ملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق المساءلة 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 الاستبانة أداة للدراسة بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها. حيث أظهرت الدراسة أن: درجة تطبيق المساءلة الإدارية جاء بدرجة كبيرة، وأن النمط الديمقراطي هو النمط السائد في المدارس الأردنية من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دلالة إحصائية بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية وأنماط القيادة المتبعة لدى مديري المدارس الأردنية.

**الكلمات الدالة:** المساءلة 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 والإنفعالية. فنجاح أو إخفاق هذا النظام يعني بالضرورة النجاح أو الفشل لكافة مؤسسات المجتمع ونظمه 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 ومستفحلة لحلها أو التقليل من آثارها قدر الإمكان.

ويرى بطاح (2006) بأن الإدارة المدرسية تجد نفسها أمام عقبات كثيرة جداً، كونها لا تعمل بمعزل عن معترك الحياة المعاصرة، بل تعمل وتتأثر في غمار تلك الأحداث من خلال التعايش مع الواقع ومسايرة الركب البشري، ذلك لأن دورها لا يعتمد على إدارة آلة عن طريق فنيين وخبراء، بل دورها أكثر عمقاً وأدق خطراً ألا وهو أن تنشئ أجيالاً تتسلح 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 المعارف والمهارات والقيم والمبادئ التي تحسن سلوكه ومعتقداته، وتوجيه هذا الفرد إلى المستقبل برؤية استراتيجية يستشرف فيها تقاؤلاً وطموحات وواقعية وتحديات وفرص.

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

ويرى ماهر (2003) إن إيجاد نظام فعال للمساءلة والمحافظة على استمراريته، يحدث فعالية في العمل الإداري من حيث التخطيط والتنظيم والتنسيق، والتوظيف، والضبط، والتقييم، حيث تعتبر المساءلة من أهم المهارات التي يجب على القادة التربويين إتقانها لكي يستطيع المدير التأثير على الأشخاص الذين يتعامل معهم في المدرسة والمجتمع المحلي من أجل تحقيق أهداف المدرسة والسياسة التربوية التعليمية، فنظام المساءلة الفاعل يقف أمام التحديات والمشكلات التي تواجه القائد الإداري.

ويمثل 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 توجيه مسار المؤسسة، وتطوير أدائها وتحقيق

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

أهدافها، إذ أن نمط السلوك القيادي الفعال غالباً ما يظهر أثره في سلوك العاملين، وأدائهم بشكل فعال، كما أنه تنعكس 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 إمكانياته نحو العمل البناء، وذلك من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين، وتحسين ظروف العمل لديهم، وتذليل الصعوبات التي تعترضهم، والعمل على إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم، وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات التربوية (الجعبري، 2004). ولقد اعتمدت وزارة التربية والتعليم منهجية الرقابة والمساءلة وتقييم الأداء الوظيفي لإحداث نقلة نوعية في العملية التعليمية، لمواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها عالمنا المعاصر في مجال الثورة التكنولوجية، والمعلوماتية والاتصال، والإقتصاد المبني على المعرفة، من أجل إعداد قوى بشرية مؤهلة فنياً وعلمياً للمنافسة عربياً وعالمياً، وصولاً إلى استراتيجية تربوية متطورة للسنوات المقبلة، تتسجم مع مستجدات العصر وتحدياته، وتقود مسيرة هادفة لتحقيق التقدم والنمو للعملية التربوية بمختلف أبعادها (الكوفحي، 2005).

وفي ضوء ما تقدم تبين للباحثة بأن مؤسساتنا الإدارية تعاني من تزلزل وفساد إداري بسبب ضعف المساءلة وغياب وجود نظام واضح لها، نتج عنه ضعف في الخضوع للمساءلة وإضعاف تفعيلها، بينما القيادة الإدارية الواعية المتمكنة تفرض احترام إرادتها داخل النظام، فتأتي مساهمتها مقبولة من قبل العاملين دون الحاجة لقوة البعد القانوني، لدفع العاملين وحفزهم للإنتاج بأقصى طاقاتهم وقدراتهم، إذ تغلب علاقة التقدير والاحترام 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 متجدد ومرتبطة بالسياق الثقافي 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 والخضوع للحكم على الأداء وفي كل الظروف. وبناءً على ذلك يرى الطويل (1999) من المفروض أن يكون للمساءلة الإدارية دوراً هاماً في النظام التربوي وإدارته التعليمية والمناداة بتطوير وتفعيل تطبيق المساءلة الإدارية باعتبارها مطلباً لجميع النظم التربوية في العالم، حيث لا توجد أنظمة مثالية، ويجب ضبطها بنظام يحسن من أدائها وصولاً إلى وضع أقرب إلى المثالي.

**أهمية المساءلة الإدارية:** وتتمثل 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، وتقييم الأداء وتفعيل الثواب والعقاب (الجمعان، 2007). وإن سر نجاح القادة يكمن في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية، والقيادية، والإدارية التي يؤمن بها وبطبقها، 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 والتكئين وهي وسيلة لتأسيس علاقات تعاونية فعالة بين الشركاء والأطراف خلال أداء المهام والواجبات، كما أنها وسيلة لمتابعة المسؤولين، ومداخل لتحقيق الاحترام والثقة المتبادلة بين طرفين رئيس ومرووس، وتمثل آلية تضبط العمل الإداري، ووسيلة لمقاومة الفساد والانحراف الإداري.

**أهداف المساءلة:** تتمثل أهداف المساءلة الإدارية كوسيلة للرقابة والتحكم، 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، وتقويم الأداء بصورة موضوعية ودقيقة، وتطبيق مبدأ المحاسبة، والقضاء على الإدارية

كالواسطة والمحسوبة، وتعزيز التعاون والثقة بالجهاز الإداري (بطاح، 2006). أما بالنسبة لوظائف المساءلة الإدارية فتتمثل بالمراقبة الديمقراطية، وتعزيز أخلاقيات الحكم العام، وتحسين الأداء عبر التعليم المؤسسي، والوقاية (Bovens, 2003) أما سلبياتها تتمثل بتطبيق برفع درجة القلق لدى التربويين وبالذات حول السلوك الذي سيعتمد في تقييمهم، وإهمال الفروق الفردية بين التربويين وتوقع نفس الأداء بينهم بغض النظر عن هذه الفروق، وصعوبة تحديد المسؤول عن النتائج التربوية، وبالتالي زيادة قلق التربويين لتحقيق مزيد من الإنجاز مع أنهم ليسوا الوحيدين المسؤولين عن المخرجات (Bovens, 2003، والعيمان، 2005).

**معوقات تطبيق المساءلة:** من أبرز المعوقات التي تحد من المساءلة التي تركز إلى مبادئ الأتية: مبدأ عدم اكتمال الرقابة، ومبدأ تقليص عملية الرقابة، ومبدأ ازدواجية الرقابة، ومبدأ الرقابة الضارة، 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 وعلاقاتهم، من خلال تقديم القدوة في الأفعال والتصرفات، 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 انجاز 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، واستثارة شعورهم وخلق بيئة التنافس الشريف (العتيبي، 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 (الحراحشة، 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 ستشكل هذه الفلسفة شخصيته وأدائه وفعاليته إداري، فالنمط القيادي لمدير المدرسة له دور كبير وأثار عديدة على سلوكيات ودوافع المعلمين، والطلبة في المدرسة، مما ينعكس أيضاً على علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وكفاءتها 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 وأساليبه وأنماطه في الممارسة، وقد اختلفت النظريات والدراسات التي كانت تهدف إلى بيان أنماط القيادة وأساليبها، 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 (طشوش، 2009). كما تتعدد أنماط القيادة وتتنوع تبعاً لتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعة 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 الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الترسلّي (الإبراهيم، 2002، طشوش، 2009).

**العلاقة بين القيادة والمساءلة:** علاقة تكاملية فالمساءلة 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، والمساءلة في أي نظام يجب أن يقتصر بالنقويم الذي يعمل على تحديد ما أمكن إحرازه من نجاح وتحقيق للأهداف.

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

قائدهم حتى يدرك مقدار استجاباتهم لأفعاله ويتفهم مشاعرهم وأحاسيسهم ومشاكلهم (الصيرفي، 2003).

### الدراسات السابقة

لتحقيق أهداف الدراسة أجرت الباحثة مسحاً شاملاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف الاستفادة من منهجيتها وأدواتها البحثية وإجراءاتها ومعالجتها الإحصائية في الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض للدراسات التي تمت مراجعتها وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث: فقد قام بوليم (Pulliam, 2008) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور المسئلة 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 الاستبانة كأداة للدراسة. وتشير نتائج الدراسة إلى أن المسئلة تطبق بالمدرسة بشكل كبير، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير سلبي لتنقل الطلبة على معدلات المسئلة الإدارية ومعدلات الطلبة وتحصيلهم الأكاديمي.

وأجرى لاوند (Lawand, 2009) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى استخدام المشرفين المدرسين للمساءلة الإدارية في ولاية الاباما الأمريكية ومدى مطابقتها للنموذج الفيدرالي لتقييم المشرفين المدرسين، تم استخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (420) مديراً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة بعد التأكد من صدقها وثباته، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن: ٥٩% من المشاركين 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 ومديراتها في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، تم استخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (245) فرداً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية لدى المدرء وللمديرات جاءت مرتفعة، بينما جاءت تقديراتهم لدرجة الفاعلية الإدارية التربوية متوسطة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي دال احصائياً بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الرندية 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 ومعلمة، تم استخدام افستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه معلمهم من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة. وقامت حويل (2012) بدراسة هدفت إلى معرفة " واقع 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 اداتها على عينة الدراسة وعددهم (91) مديراً، وبعد المعالجة الاحصائية توصلت الدراسة إلى أن هناك تطبيقاً للمساءلة التربوية والجودة الشاملة في المدارس وبواقع عالٍ، ووجود 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 (CueHar, 2002) دراسة لمعرفة أثر نمط القيادة الذي يمارسه مديرو المدارس على المعلمين في كاليفورنيا، تكونت عينة الدراسة من (150) مديراً و(300) معلماً، تم استخدام الاستبانة 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 ستمف (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 والمشارك هما السائدان لدى مديري المؤسسات، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين جنس الموظف والرضا الوظيفي.

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

مدراء 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 الإستبانة كأداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ممارسة متوسطة في المعدل للأنماط الإدارية وأن أكثر الأنماط الإدارية ممارسة هو نمط المكافأة المحتملة ويمتوسط 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 جوفراني (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) مديراً إدارياً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين أنماط القيادة والسمات الشخصية لدى مديري إدارة التربية البدنية، كما أظهرت النتائج أن النمط القيادي لدى هؤلاء المدراء يتصف بالقيادة الموجهة، كما أشارت الدراسة إلى أن النمط القيادي يتحدد ويرتبط بالسمات الشخصية حسب الموقف.

**التعقيب على الدراسات السابقة:** يتبين من خلال عرض الدراسات السابقة أن الدراسات السابقة تنوعت وتباينت في أهدافها ومنهجيتها، ومن الدراسات التي تناولت المسألة الإدارية كدراسة (Pulliam, 2008)، ودراسة لاوند (Lawand, 2009)، ودراسة الحسن (2010)، وأبو حشيش (2012)، وحويل (2012)، أما بالنسبة للدراسات التي تناولت الأنماط القيادية كدراسة كل من: (Cuellar, 2002)، و(Stumpf, 2003)، أبو تينة والقاسم (2011)، (Ghofrani, 2012). كما أظهرت بعض الدراسات عدم الاتفاق في أثر بعض المتغيرات على مقياس المسألة الإدارية كدراسة (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 المسألة من قبل المديرين وعلاقتها بأنماط القيادة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الأردنية، التي لم تشمل أية دراسة على تناول المتغيرين معاً في مدارسنا الأردنية.

### مشكلة الدراسة

للمسألة دور مهم في حياة الأفراد والجماعات، فهي دم الحياة في أية منظمة من المنظمات، كما تلعب دوراً هاماً في إدارة المنظمات وإذا كان أنجح الأساليب الإدارية في إدارة المنظمات هو الأسلوب الديمقراطي الذي يقوم على أساس الإقناع بدلاً من أسلوب الأمر والنهي، فإن نجاح الإدارة يتوقف على سلامة نظام الاتصال داخل المؤسسة، ولا يقتصر دور المسألة على المؤسسات والمنظمات بل يتعداه ليشمل كافة أجهزة الدولة. فالمسألة عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين، ومن خلالها يتم إنجاز الأعمال وخلق التنسيق بين الأقسام، والمسألة الجيدة عامل أساسي في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرئيس والمرؤوس، وتخلق تفهماً 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 المسألة في المدارس الأردنية ليست بالدرجة المطلوبة، بالرغم من أن لها تأثير عمليتي التعلم والتعليم من خلال انعكاساته على أدوار المعلمين، كما تتأثر المسألة 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 المسألة 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 للسعي في إنجاح العملية التربوية التعليمية، وهذا كله ينعكس بإيجابية مطلقة على تعلم الطلبة وتطلعاتهم المستقبلية.

ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة وجدت الباحثة بأن الدراسات قد تناولت المسألة 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 المساءلة الإدارية وأنماط القيادة التي يتبعها مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين. وبالتحديد تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل المديرين وعلاقتها بأنماط القيادة المتبعة في المدارس الأردنية؟ وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري 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 المساءلة الإدارية وأنماط القيادة المتبعة لدى مديري ومديرات المدارس الأردنية؟

### أهداف البحث

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

### أهمية البحث

تتمتاز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بتناولها موضوعاً يبحث في العلاقة الارتباطية بين المساءلة الإدارية والأنماط القيادية في البيئة المدرسية، التي يمكن أن تشكل نقطة انطلاق للعديد من الدراسات في هذا المجال، وأنها تقدم تقييماً واقعياً لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الأردنية وعلاقتها بأنماط القيادة المتبعة. حيث تنبثق أهمية الدراسة من المحاور الآتية:

- إن معرفة مديري ومديرات المدارس بنمط قيادتهم يعطيهم تصوراً أكثر دقة عن مدى اهتمامهم بوظائفهم، كما أن التعرف على الأنماط القيادية للمدراء يساهم في تكوين ملاحظة صفات القيادي الناجح وسمات القيادة الفعالة.
- غرس قيم الوضوح والشفافية والمساءلة والنزاهة بالمجتمع من خلال الصياغة والتطبيق ودعم القوانين والتشريعات المتعلقة بذلك.
- قد تساهم نتائج هذه الدراسة في تعريف المعلمين في المدارس الأردنية بأهمية المساءلة الإدارية في استخدام النمط القيادي الملائم.
- قد تعرف نتائج الدراسة القائمين على وزارة التربية والتعليم في الأردن على دور المساءلة 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.
- إعطاء تصوراً كاملاً للمعلمين عن الواقع الراهن لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية وأنماط القيادة في المدارس الأردنية.

### مصطلحات البحث

حيث تبنت هذه الدراسة المصطلحات الآتية:

**المساءلة الإدارية:** هي جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أبرز الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط لها، فالمساءلة الإدارية ليست تحقيقاً أو محاكمة، بل القصد منها الأداء ضمن الأطر التي حددتها الأهداف والمرامي، وفق المعايير المتفق عليها للوصول بالنظام إلى مستوى متميز من الكفاءة والفاعلية (الطويل، 1999). وتعرف المساءلة الإدارية إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها كل فرد من أفراد عينة الدراسة عن استجابته لإستبانة الدراسة، وتقاس من خلال استجابات المعلمين على مقياس المساءلة 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 الفعالية. 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: اقتصرَت الدراسة على المعلمين والمعلمات المدارس
- حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على المساءلة الإدارية والأنماط القيادية
- الحدود المكانية والزمانية: تم إجراء الدراسة على المدارس الحكومية والخاصة التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية، للعام الدراسي 2011/2012 ..
- محددات الدراسة: اقتصرَت هذه الدراسة على إجابة المدراء على فقرات استبانة المساءلة الإدارية والأنماط القيادية المكونة من (85) فقرة، وما تتمتع به من خصائص سيكومترية من صدق وثبات.

### متغيرات البحث:

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

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

المعالجات الإحصائية: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثاني، أما السؤال الثالث استخدم معامل الارتباط 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 (2012/2011).

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

أداة الدراسة: تم بناء الاستبانة مكونة من جزئين الأول تعلق بمستوى ممارسة المدراء والمعلمين للمساءلة 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 الخماسي 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.

مقياس تصحيح الأداة: تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي ليكرت الخماسي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة وفقراتها. اعتمد المقياس الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

من 1.00 - 1.80	قليلة جداً
من 1.81 - 2.6	قليلة
من 2.61 - 3.4	متوسطة
من 3.41 - 4.2	كبيرة
من 4.21 - 5	كبيرة جداً

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

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

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

صدق وثبات الأداة: تم التأكد 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 تنتمي إليه، وإضافة أو حذف، أو صياغة، أو اقتراح فقرات، وأخيراً، بيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملائمة الاستبانة لمعرفة مستوى المساءلة الإدارية، وعلاقتها بأنماط القيادة، إلى أن استقرت الاستبانة بصورتها النهائية

البالغة (85) فقرة.

**ثبات الأداة:** تم التأكد 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) معلما ومعلمة، وحسب الإتساق الداخلي لفقرات المقياس باستخدام معادلة كروباخ ألفا للإتساق الداخلي (Cranach's Alpha)، وقد بلغت قيمته للنمط الديمقراطي (0.96)، وللنمط الأوتوقراطي (0.94)، وللنمط التساهلي (0.95).

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم الإجابة عن اسئلة الدراسة ومناقشتها وفقا لتسلسلها وكالاتي:

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

### الجدول (1)

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

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	يلزم المدير المعلمين بإعداد الخطط الدراسية وتنفيذها.	4.25	0.81	كبيرة
9	1	يحرص مدير المدرسة على الالتزام بأساليب الانضباط في الدوام المدرسي	4.24	0.83	كبيرة
3	7	يحرص المدير على انجاز المعلمين العمل وفقاً للمقرر الدراسي	4.23	0.81	كبيرة
4	15	يحافظ المدير على الالتزام بالسلوك الأخلاقي المتعلق بالعمل	4.16	0.92	كبيرة
5	13	يعزز المدير حل الخلافات داخل إطار المدرسة	4.13	0.85	كبيرة
6	20	يحرص المدير على احترام ذوو الاحتياجات الخاصة	4.13	0.87	كبيرة
7	2	يحرص مدير المدرسة على توضيح الأنظمة المدرسية وبيان عواقب مخالفيها	4.12	0.87	كبيرة
8	3	يحرص مدير المدرسة على التقيد بالتعليمات والأنظمة التربوية	4.11	0.93	كبيرة
9	17	يحد المدير من فرص التعصب والطائفية بجميع أشكالها بين المعلمين والطلبة.	4.06	0.95	كبيرة
10	8	يحرص مدير المدرسة على متابعة المعلمين والطلبة وتوجيههم	4.02	0.92	كبيرة
11	14	يحرص المدير على تجنب إدخال المشاكل الشخصية إلى المدرسة	4.02	0.98	كبيرة
12	18	يحفز المدير المعلمين على تأدية أعمالهم بتعاون وحماس لتحقيق الأهداف	4.01	0.98	كبيرة
13	22	يسهم المدير في ضبط الطلبة وتنظيمهم	3.98	0.96	كبيرة
14	6	يستخدم المدير نماذج الأيزو في نظام ضبط الجودة	3.97	0.90	كبيرة
15	19	يعزز المدير العلاقات الإيجابية بينه وبين المعلمين والطلبة.	3.93	0.90	كبيرة
16	21	يبسر المدير فرص حل مشكلات الطلبة الأكاديمية	3.93	0.85	كبيرة
17	31	يعزز المدير بعد احترام الأنظمة والتعليمات	3.90	0.91	كبيرة
18	5	يحرص مدير المدرسة على تجنب ارتكاب الأخطاء المتكررة في العمل التربوي	3.89	0.92	كبيرة
19	28	يراقب المدير البرامج التعليمية في المدرسة.	3.88	0.99	كبير
20	33	يعزز المدير مناهات الزمالة في المدرسة	3.88	0.99	كبير
21	12	يحد المدير من مخالفات المعلمين والطلبة وعدم التهاون فيها	3.82	0.96	كبير
22	24	يبث المدير الثقة بين المعلمين والطلبة	3.82	0.99	كبير
23	39	يساعد المدير المعلم على الإستخدام الأمثل للكتاب المدرسي والوسائل التعليمية	3.81	1.02	كبير
24	16	يعزز المدير التعامل بإيجاد مع سياسة التعليم تنفيذاً وتقيداً	3.80	0.98	كبير
25	10	يحفز المدير المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية المناسبة	3.78	1.02	كبيرة
26	23	يعزز المدير بعد الموضوعية في المناقشة بين الطلبة	3.77	0.93	كبيرة
27	35	يهتم المدير بمطالب المعلمين ويستمع إليهم	3.75	1.03	كبيرة
28	29	يعمل المدير على تحسين نوعية التعلم	3.77	1.03	كبيرة



الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
29	30	يسهم المدير في إصدار قرارات إدارية عادلة	3.76	1.03	كبيرة
30	4	يحرص 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 اللامركزية	3.72	0.99	كبيرة
32	27	يهتم 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 الاستكشافي).	3.70	1.02	كبيرة
35	40	بحفز المدير المعلم على إيجاد اقتراحات مناسبة لإغناء المنهاج	3.69	1.05	كبيرة
36	34	يحرص المدير على تطبيق أسس عادلة وموحدة عند تقييم أداء المعلمين	3.66	1.09	متوسطة
37	38	يعمل 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
		<b>الكلية المساءلة الإدارية</b>	3.88	0.69	كبيرة

ويتضح من الجدول (1) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.55-4.25)، حيث جاءت الفقرة رقم (9) التي تنص على "يلزم المدير المعلمين بإعداد الخطط الدراسية وتنفيذها". في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.25)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) ونصها: "يحرص مدير المدرسة على الالتزام بأساليب الإنضباط في الدوام المدرسي" بمتوسط حسابي بلغ (4.24)، تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (7) ونصها: "يحرص 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 للمساءلة الإدارية ككل (3.88).

وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد عن العجمي (2000) بأن المساءلة في المدرسة من أكثر الموضوعات أهمية وشيوعاً، وترجع أهمية المساءلة إلى أننا لا نستطيع أداء وإنجاز أي جهد أو نشاط أو تنفيذ أي جانب من الجوانب التعليمية أو الإدارية في المدرسة بدون عمليات إتصال والتواصل، فالتدريس في جوهره يعتمد على الإتصال، لذا فإنه بدون المساءلة 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 المساءلة بحد ذاتها تتعدى المفهوم المرتبط بتصحيح الأخطاء والعقوبات بل ترمي على ما هو أسمى من ذلك من خلال الكشف عن جوانب القوة والضعف للوصول إلى الحقائق ومعالجة الأخطاء، واستخلاص العبرة والقيم وتدعيم العمل التربوي للإرتقاء إلى مستوى أعلى لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، لأن المساءلة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعد آلية تضبط العمل الإداري من خلال توجيه السلوك الإداري، وتحسين مستوى الأداء للموظفين، وضمان حسن التوجه، وتحقيق الفعالية والكفاءة للإدارة، ووسيلة لمقاومة الانحراف الإداري من خلال توضيح وتبرير اللازم لإنجازه من المهام والواجبات. فالمساءلة في التربية تمثل مطلباً أساسياً لفئات وشرائح المجتمع كافة للتأكد من مدى تحقيق النظم التربوية لتوقعات مجتمعاتها.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى توفير امكانات الإتصال داخل المدرسة الواحدة، مما يسهل على المدير عملية الإتصال مع المعلمين والطلبة من خلال عقد الإجتماعات الدورية بالإضافة إلى استخدام المدير لإسلوب المقابلة الفردية والجماعية التي تتيح لطرفي عملية الإتصال التهاور 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 قناة المعلمين والمعلمات بأن المساءلة من قبل مدراء أو مديرات 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 المساءلة بنتائج ممارسات العمليات الرقابية، ولهمية الدور

الذي تضطلع به المساءلة في افسهام برفع مستوى أداء الإدارات المدرسية، وزيادة مستوى انتاجيتها لتستطيع تلبية ضرورات الواقع ومتغيراته السريعة والتغيرات التنظيمية التي تشهدها المؤسسات التعليمية بما فيها المدارس والطموحات المستقبلية التي تسعى لتحقيقها كون عناصر العملية الإدارية متداخلة في طبيعتها، فلتحقيق الأهداف المطلوبة لا يجوز غمهاً أي عنصر منها.

ويمكن تفسير حصول الفقرة رقم (9) على المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي من خلال التزام مدرء ومديرات 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 والمديرات معنيون الدرجة الأولى في مراقبة ومتابعة المعلمين والمعلمات في تحقيق جميع الوظائف والأعمال المطلوبة منهم حتى يتم التأكد 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 والمديرات المدارس لديهم القناعة والتصور بأن مهنة التعليم والإرتقاء بالمستوى العلمي والفكري للطلبة هي مهمة المعلم وواجبه والإدارة المدرسية تراقب وتتابع ذلك. حيث انتفتت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات (الحسن، 2010، وأبو حشيش، 2010، ودراسة الشهراني، 2010، والعنبي، 2008، والجمعان، 2007)، التي أشارت إلى أن مستوى المساءلة الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة.

**عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** "ما أنماط القيادة المتبعة في المدارس الأردنية من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط القيادة المتبعة في المدارس الأردنية، والجدول (2) يوضح ذلك.

## الجدول (2)

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

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	النمط الديمقراطي	3.65	0.84	متوسطة
2	2	النمط الأوتوقراطي	2.63	0.94	متوسطة
3	3	النمط الترسلّي	2.28	0.94	قليلة

يبين الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.28 - 3.65)، حيث جاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.63)، بينما جاء النمط التساهلي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.28). وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات كل نمط على حدة، وفيما يلي عرض لفقرات كل مجال لذلك:

### 1- النمط الديمقراطي:

## الجدول (3)

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

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف 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 إيجاد 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	يحاوّر المدير المعلمين ويتقبل 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	يشارك 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 الإقناع في معاملة مرؤسيه.	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 الحوافز الإيجابية لتشجيع المعلمين والطلبة	3.50	1.13	متوسطة
14	15	يستطيع المدير إشباع حاجات المعلمين وحل مشكلاتهم	3.45	1.08	متوسطة
15	12	يعمل المدير على عقد ورشات عمل وبرامج تدريبية للمعلمين	3.26	1.22	متوسطة
		النمط الديمقراطي الكلي	3.65	0.84	متوسطة

## 2- النمط الأوتوقراطي:

### الجدول (4)

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

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يستخدم المدير الأسلوب الإشرافي والرقابة الشديدة	3.12	1.18	متوسطة
2	9	يركز 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	يستخدم 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 والتجديد	2.53	1.27	متوسطة
11	14	يتعصب المدير لرايه ولا يقبل النقاش الموضوعي	2.47	1.31	متوسطة
12	10	يتجاهل المدير مشكلات وحاجات الطلبة	2.39	1.20	متوسطة
13	2	يتعامل المدير مع المعلمين بفوقية واستعلاء	2.32	1.24	قليلة
14	6	يتدخل المدير في سير الحصة في أثناء حضوره لغرفة الصف	2.32	1.24	قليلة
15	15	يشعر المدير المعلمين بالخوف عندما يتعاملون معه	2.18	1.28	قليلة
		النمط الأوتوقراطي الكلي	2.63	0.94	متوسطة

## 3- النمط الترسلّي:

## (الجدول 5)

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

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

وقد تعزو الباحثة ذلك لأهمية النمط القيادي الذي يتناسب 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 الابتكار والإبداع، حيث إن الدول والمؤتمرات تتأدي بحقوق الإنسان وممارسة الديمقراطية، مما يتطلب من المديرين العمل على التحلي 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 تساعد على إيجاد جو مليء بالحيوية والنشاط وخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير والتطوير وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المدرسة.

كما أن أسلوب المعاملة الديمقراطي الذي يمارسه المديرون في الإدارة له تأثير وانعكاس كبير من حيث الشعور بالثقة وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي عن العمل واشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والروح المعنوية المرتفعة، وشعور المعلم بأهداف مرتبطة بأهدافه. وقد تفسر هذه النتيجة من حيث السلوك القيادي الديمقراطي الذي يمارسه المديرون هو سلوك إيجابي ومرغوب فيه من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وقد تعزى النتيجة إلى أن مديري ومديرات المدارس يحملوا مؤهلات علمية ومسلكية، ويتمك 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 مسؤولية واتخاذ القرار الذي يجعل الأنظار تلتف حوله.

وقد تفسر هذه النتيجة لممارسة المدرسة المديرين للنمط القيادي الديمقراطي من خلال أنهم يعملون على تلبية الحاجات الإنسانية للمعلمين، مثلما يعملون على تحقيق أهداف مدارسهم التربوية، ولتحقيق ذلك يسمعون إلى مشكلات المعلمين ويتعرفون على الصعوبات التي تواجههم ويناقشونها معهم، ويضعون السياسات الحكيمة لمعالجتها والتغلب عليها، ويضعون كافة خبراتهم الإدارية للموازنة بين حاجات معلمهم 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 الالتزام والتفكير 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 ومديرات المدارس بالمرتبة الثانية والثالثة على التوالي بدرجة قليلة لأن مدراء ومديرات المدارس يدركون أن اتباع أي من سلوكيات هذين النمطين ستوقع مدير المدرسة بالكثير من المشاكل وتضعه أمام الكثير من العقبات والصعوبات، لأنهما نمطين لسلوكيات المتضادة، فنمط 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 والترسلي) لدى مدراء ومديرات المدارس أنه بالرغم من أن المدراء والمديرات يدركون أهمية ممارسة النمط القيادي تجاه المعلمين، إلا أنهم يرون أن أعمالهم الإدارية هي من صلب عملهم ولا ينبغي أن يشاركهم أعضاؤها، 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 التدريبية الموجهة نحو تطوير أداء مديري المدارس، وهذا كله ينعكس سلباً على مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس.

وقد تفسر ظهور النمط الأوتوقراطي لدى مدراء ومديرات 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 وقدرتهم على الإدارة المدرسية أمام الجهات الأعلى منهم، لذلك يعتمدون على أنفسهم فقط في اتخاذ القرار ولا يسمحوا للمعلمين بمشاركتهم في أعمالهم.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى ظهور النمط الترسلّي لدى مدراء ومديرات 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 والمديرات الحديثة في ظل تطور وتقدم العملية التعليمية، لذلك يصبح هناك تهاون في الأعمال واتخاذ القرارات، وترك الأمور تجري كما هي لتجنب الدخول في إشكالات مع الآخرين.

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

**عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث التي نصها: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية وأنماط القيادة المتبعة لدى مديري ومديرات المدارس الأردنية؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية وأنماط القيادة المتبعة لدى مديري ومديرات المدارس الأردنية، والجدول (6) يوضح ذلك.

## الجدول (6)

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

الفئات		النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي	النمط التساهلي
المساءلة الإدارية	معامل الارتباط	0.85**	0.19**	0.35**
	الدالة الإحصائية	00.	0.00	0.00
	العدد	352	352	352

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

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

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة انطلاقاً من أن القيادة الإدارية الواعية المتمكنة تفرض احترام شخصيتها وإدارتها من خلال مساءلتها بشكل منطقي ومقبول من قبل العاملين دون الحاجة لقوة البعد القانوني لدفع العاملين وحفزهم للإنتاج بأقصى طاقاتهم وقدراتهم، كون القيادة الناجحة لا تستخدم المساءلة 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 ويطبّقها.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن القيادة الفعالة والناجحة تمثل نوعاً من العلاقات التي تنشأ بين مدير مؤسسة معينة والعاملين معه في موقف تعاوني جماعي محدد بهدف التأثير على العاملين من خلال المساءلة الهادفة بالحوار والنفاس وافقناع والمشاركة في صنع القرار، وحرية الرأي، وتنمية القدرة على الإبداع والتجديد حتى تتحقق الأهداف المرجوة، لذا فإن القائد يستمد سلطته من رضا أتباعه عنه النابعة من إيمانهم بقدرته على قيادتهم في 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 تتوافر فيه مقبول من الإستمرارية والإستقرار، حيث لا توجد دراسات سابقة في حدود علم الباحثة لمناقشة نتيجة الدراسة الحالية معها.

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

## التوصيات:

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

- تعزيز مفهوم المساءلة اإدارية والرقابي بها في ضوء التطورات العالمية ضمن المبادئ والنظريات التي تسعى إلى تحقيق أفضل مستوى من الفعالية في تحقيق الأهداف وتنظيم جوانب العملية اإدارية.
- تعزيز استخدام النمط الديمقراطي لدى المدراء وخاصة الجدد منهم من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية.

- إجراء تقييم 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 مديرات 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 ولللامركزية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان، السودان.
- أبو عين، ق. (1995)، تطوير معايير التنظيم الإداري بين المركزية ولللامركزية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان، السودان.
- أخو رشيدة، ع. (2006)، مسألة 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 احترامهم النفسي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- الجمعان، ن. (2007)، دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة في وزارة التربية والتعليم في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الحراشة، م. (2007)، العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو 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، ص14.
- الحسن، م. (2010)، درجتا المساءلة والفاعلية اإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الأردنية الثانوية ومديراتها في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حوامدة، ب، وجرادات، م. (2012)، درجة تطبيق المساءلة الادارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 5(2): 183-211.
- حويل، إ. (2012)، واقع تطبيق المساءلة 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)، المساءلة 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، ط1، عمان: دار قنديل للنشر.
- طشوش، ه. (2009)، أساسيات في القيادة والإدارة: النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، ط1، 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 مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- العتيبي، 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.
- العتيبي، 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. ط1، 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)، المساءلة في النظم التربوية، إربد: عالم الكتاب الحديث.
- العمري، خ. (2004)، المساءلة والإصلاح التربوي في إطار المدخل المنظومي. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الرابع حول المنظومي في التدريس والتعليم، إربل.
- الكوفحي، 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)، المساءلة 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://hdi.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.