



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

**النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة الطائف  
وعلاقته بدرجة تطبيقهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر  
المعلمين**

إعداد

**سلطان بن عوض الله الثبتي**

إشراف

**د / أشرف عبده حسن الألفي**

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد بكلية التربية - جامعة الباحة

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد الثامن - جزء ثاني - أغسطس ٢٠١٩ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة الطائف وعلاقته بدرجة تطبيقهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، ودرجة تطبيق المساءلة الإدارية التي تُعزى لعدد سنوات الخبرة والمؤهل، والمرحلة التعليمية . وتكوّن مجتمع الدراسة من (٦٣٦٩) معلماً، و تكونت عينة الدراسة من (٣٨١) معلماً تم إختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي حيث استخدمت استبانة مكونة من (٤٢) فقرة تقيس الأنماط القيادية، و(٢٦) فقرة تقيس المساءلة الإدارية، تم التحقق من صدقها وثباتها وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها أنّ نمط القيادة الديمقراطية هو السائد من وجهة نظر المعلمين وجاءت بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٢). وتبين أنّ درجة شيوع " النمط الأوتقراطي " متوسطة بلغت قيمة متوسطه الحسابي (٢,٨٣) وتبين أنّ درجة شيوع النمط التسيبي (الفوضوي) منخفضة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٩) ، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة الأنماط القيادية والمساءلة الإدارية تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية، باستثناء وجود فروق في نمطي (الأوتقراطي والتسيبي) تُعزى للمؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، وفروفاً في ممارسة النمط الترسلّي وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المدارس الثانوية مقابل المدارس الابتدائية . كما تبين وجود درجة عالية في المساءلة الإدارية لدى المعلمين بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وجاء مجال الانضباط الوظيفي بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٨) أما مجال (العمل والإنجاز) فقد جاءت بالرتبة الثانية بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٩٤) ، بينما جاء مجال اخلاقيات المهنة بالرتبة الاخيرة بدرجة مرتفعة (٣,٩١). وأوصت الدراسة العمل على تعزيز الممارسات القيادية بمجال النمط الديمقراطي والتركيز على مشاركة المعلمين وتفويضهم والتوجه نحو اللامركزية في ادارة المدرسة وقيادتها والاستمرار في تطبيق المساءلة الادارية

**الكلمات المفتاحية :** الأنماط القيادية، المساءلة الإدارية ، مدارس ، محافظة الطائف.

## Abstract

The study aimed to identify the prevailing leadership style among the leaders of Taif governorate schools and its relationship to the degree of their application of administrative accountability from the point of view of teachers. It also revealed the degree of administrative accountability applied due to the number of years of experience, qualification and educational stage. The study population consisted of (6369) teachers, and the sample of the study consisted of (381) teachers who were chosen by random class method. The study followed the descriptive method, where a questionnaire was used consisting of (42) items measuring leadership styles among the three modes (Democrat, Autocratic, Permissive), and (26) measures administrative accountability. The study reached a number of results. the type of leadership prevailing is the democratic style significantly averaging arithmetic(3.82). (High Degree), with an average of It was found that the prevalence of the " Autocratic pattern" was medium, with an average of (2.83), and the prevalence of the Permissive pattern was low with an average of (2.59). There were no statistically significant differences at the level of significance , ( $\alpha \leq 05$ ) between the average responses of teachers on their estimation of the degree of leadership styles and administrative accountability due to the difference in the number of years of experience, the qualification and the educational stage, except for differences in the pattern (the autocratic and the negative) Educational stage for secondary schools Compared to primary schools. The highest level of administrative accountability was found in teachers with an average of (3.94). The field of functional discipline ranked first with an average of (3.98). The field of work and achievement came in second rank with an average of (3.94) , While the field of ethics of the profession at the last rank high (3,91). The study recommended the promotion of leadership practices in the field of democratic style, focusing on the participation and empowerment of teachers, the decentralization of school administration and leadership, and the continued application of administrative accountability.

**Keywords:** Leadership Patterns, Administrative Accountability, Schools, Taif Governorate.

## مقدمة

إن القيادة الإدارية المتمكنة والواعية والمسؤولة تفرض احترام إرادتها وشخصيتها داخل النظام، فتأتي مساعلتها مقبولة من العاملين فيه دون الحاجة إلى تفعيل القوانين في النظام من أجل دفع العاملين، وحفزهم على العمل بأقصى طاقاتهم الممكنة، إذ تكون علاقة العاملين بقياداتهم علاقة تقدير واحترام وثقة وإعجاب متطلعين للاستفادة من خبراتهم والاهتداء بنهجهم، والاقتراء بمسلكهم وبالالتزام الذي يعيشه قادتهم، وبالتالي تأتي المساعلة الإدارية وسيلة من وسائل ضمان الجودة ودافع من دوافع العمل وأسلوب من أساليب التأكد من القيام بالمهام بالطريقة الصحيحة التي تضمن السير نحو تحقيق الأهداف (الجبوري، ٢٠١٨، ٩) وبالرغم من ذلك فإن المؤسسات التربوية عاجزة عن تحقيق الأهداف المطلوبة منها وفقاً لمتطلبات ومستجدات عصر الثورة المعلوماتية، حيث تزايدت المطالبات بتحسين عملية التعليم ونوعية مخرجاته وتزايد الاهتمام بالمساعلة ومعالجة جوانب القصور وأسبابه (اخوارشيد، ٢٠٠٤، ٨٦). ويذكر الحارثي (٢٠١٣، ١٢٥) أنه يكثر التركيز على تفعيل دور المساعلة حيث تشكل صمام الأمان في حال تكاملت الجهود بين القائمين على التعليم والمستفيدين منه وتضافرت في تحديد نظام للمساعلة يؤدي دوره في تحسين مخرجات التعليم، لذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة الطائف وعلاقته بدرجة تطبيقهم للمساعلة الإدارية وذلك من وجهة نظر المعلمين.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في سعيها للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس " ما الأنماط القيادية السائدة لدى قادة مدارس محافظة الطائف وما علاقته بدرجة تطبيقهم للمساعلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين . ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

- ١) ما النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢) ما درجة تطبيق قادة مدارس محافظة الطائف للمساعلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟
- ٣) هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة الطائف ودرجة تطبيقهم للمساعلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

## أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للكشف عن الأنماط القيادية السائدة في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف ودرجة تطبيق المساعلة الإدارية وتحديد العلاقة بينهما.

## مصطلحات الدراسة

النمط القيادي السائد: حيث عرفته أمل أبو طاحون (٢٠١٢، ٦٦) بأنه "الأسلوب الذي يتبعه القائد ويتخذه منهاجا له في قيادته للمؤسسة أو التنظيم والذي يؤدي من وجهة نظره الى نجاح المؤسسة وتحقيقها للأهداف المأمولة منها". ويعرف النمط القيادي إجرائيا بأنه ذلك النوع من السلوك الذي ينتهجه القائد مع المرؤوسين؛ من أجل التأثير فيهم للوصول لأهداف المنظمة بفعالية، ويقاس إجرائياً بالدرجة الكلية لاستجابات عينة الدراسة على الأداة التي سيعدها الباحث لهذا الغرض.

المساءلة الإدارية: تعرفها الراسبي (٢٠١١، ٤٩) "بأنها وسيلة الإدارة للتأكد من تحمل العاملين للمتطلبات المتوقعة لأداء أدوارهم وفق ما هو محدد ومتفق عليه وتعني المساءلة قيام الرئيس بمساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال وإشعاره بمستوى هذا الأداء وذلك من خلال التقييم المناسب".

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها الإجراءات التي يتخذها القائد للتأكد من قيام المرؤوسين بالمهام الموكلة إليهم وأنها تمت بالطريقة والكيفية المطلوبة، ويترتب على هذه الإجراءات خطوات لاحقة من توجيهات للتصحيح أو عقوبات بهدف عدم التقصير أو مكافآت بهدف التعزيز.

## حدود الدراسة ومحدداتها:

### تحدد نتائج الدراسة بالحدود الآتية:

- ١) الحدود الموضوعية: دراسة النمط القيادي السائد (الاولقراطي، الديمقراطي، التسبيبي) ، ودرجة تطبيق المساءلة الإدارية (الانضباط الوظيفي، العمل والانجاز، أخلاقيات المهنة)
- ٢) الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الثاني من العام 1439 - 1440هـ.
- ٣) الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على مدارس التعليم الحكومي للبنين بمحافظة الطائف.
- ٤) الحدود البشرية: تتكون عينة الدراسة من معلمي التعليم العام في جميع المراحل التعليمية؛ الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف.

## منهج الدراسة .

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته أهداف الدراسة، وطبيعة متغيراتها.

## مجتمع الدراسة.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية للبنين بمكاتب التعليم بمحافظة الطائف، والبالغ عددهم (٦٣٦٩) معلماً، حسب الإحصائية التي حصل عليها الباحث للعام الدراسي ١٤٣٩هـ / ١٤٤٠هـ من إدارة التعليم بمحافظة الطائف (ملحق ٤). ويوضّح جدول (٥) توزيع المعلمين وفقاً لمكاتب التعليم في محافظة الطائف

جدول (٥) توزيع مجتمع الدراسة حسب المراحل التعليمية ومكاتب التعليم بمحافظة الطائف وفقاً لإحصائيات إدارة التعليم بمحافظة الطائف ١٤٣٩/١٤٤٠هـ

النسبة المئوية	المجموع	مراحل التعليم			مكاتب التعليم
		الثانوية	المتوسطة	الابتدائية	
٢٨,٤٢%	١٨١٠	٣٤٦	٤٦٢	١٠٠٢	الحوية
١٢,٤٨%	٧٩٥	٢٠٧	١٩٨	٣٩٠	الجنوب
٣١,١٠%	١٩٨١	٤٤١	٥٦٤	٩٧٦	الشرق
٢٨%	١٧٨٣	٤٣٧	٥٠٠	٨٤٦	الغرب
١٠٠%	٦٣٦٩	١٤٣١	١٧٢٤	٣٢١٤	المجموع
	١٠٠%	٢٢,٤٧%	٢٧,٠٧%	٥٠,٤٦%	النسبة المئوية

يتبين من جدول (٥) أن أعلى نسبة من المعلمين بمدارس التعليم العام في محافظة الطائف من مكتب الشرق حيث بلغت نسبتهم (٣١,١٠%) ومن مكتب الحوية (٢٨,٤٢%) ، وأدنى نسبة من مكتب الجنوب (١٢,٤٨%) وأعلى نسبة من المعلمين بالمدارس الابتدائية (٥٠,٤٦%) وأقلها بالمدارس الثانوية (٢٢,٤٧%) وقد تم مراعاة النسب المئوية في إختيار المعلمين وفقاً لمكاتب التعليم لتمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

## عينة الدراسة.

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة تمّ اختيار عينة الدراسة التي تكوّنت من (٣٨١) معلماً بالطريقة الطبقيّة العشوائية من معلمي المدارس بالتعليم العام حسب توزيعهم بمكاتب التعليم بمحافظة الطائف وممثلة لمراحل التعليم الثلاث؛ حيث تم تحديد حجم العينة المناسب (٣٦٤) بعد الرجوع إلى الجداول الإحصائية . حيث اشار الضحيان (٢٠٠١، ٧٢) نقلاً عن (Morgan, Kergcie, 1970) انه اذا بلغ مجتمع الدراسة (٧٠٠٠) عنصراً فإن حجم العينة عند مستوى احتمالية ٠.٠٥% تكون (٣٦٤) ولضمان أن لا يقل عدد الاستبانة الراجعة عن هذا الحد تم توزيع (٤٠٠) استبانة من خلال التواصل الالكتروني مع المعلمين فكان عدد الرديات (٣٨١) بنسبة (٩٥,٢٥%) من الموزع ويوضح جدول (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمكاتب التعليم والمرحلة.

جدول (٦) توزيع عينة الدراسة حسب المراحل التعليمية ومكاتب التعليم بمحافظة الطائف .

النسبة المئوية	المجموع	مراحل التعليم			مكاتب التعليم
		الثانوية	المتوسطة	الابتدائية	
%٢٦,٥	١٠١	٣٤	٣٢	٣٥	الحوية
%١٨,٩	٧٢	١١	٤٨	١٣	الجنوب
%٣٥,٤	١٣٥	٣١	٣١	٧٣	الشرق
%١٩,٢	٧٣	٢٠	٢٤	٢٩	الغرب
%١٠٠	%١٠٠	٩٦	١٣٥	١٥٠	المجموع
	%١٠٠	%٢٥,٢	%٣٥,٤	%٣٩,٤	النسبة المئوية

يتبين من جدول (٦) أن أعلى نسبة من أفراد العينة من المعلمين بمدارس التعليم العام في محافظة الطائف من مكتب الشرق حيث بلغت نسبتهم (%٣٥,٤) ومن مكتب الحوية (%٢٦,٥) ، وأدنى نسبة من مكتب الجنوب (%١٨,٩) وأعلى نسبة من المعلمين بالمدارس الإبتدائية (%٣٩,٤) وأقلها بالمدارس الثانوية (%٢٥,٢) ويوضح الجدول (٧) توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية.

جدول (٧) توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

النسبة المئوية	العدد	مستوى المتغير	المتغير
%٣٩,٤	١٥٠	الإبتدائية	المرحلة التعليمية
%٣٥,٤	١٣٥	المتوسطة	
%٢٥,٢	٩٦	الثانوية	
%١٠٠	٣٨١	المجموع	
%٣٤,٦	١٣٢	أقل من [١٠ سنوات	سنوات الخبرة
%٦٥,٤	٢٤٩	[١٠ سنوات فأكثر	
%٨٤,٥	٣٢٢	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
%١٥,٥	٥٩	دراسات عليا	
%١٠٠	٣٨١	المجموع	

تبين من جدول (٧) أنّ أعلى نسبة من المستجيبين من معلمي المرحلة الابتدائية (٣٩,٤%) وأقل نسبة كانوا من معلمي المدارس الثانوية (٢٥,٢%)، وبعض المعلمين تراوحت سنوات خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر بنسبة (٦٢,٤%) وأقل من (١٠) سنوات (٣٤,٦%) وبعض المعلمين من حملة الدراسات العليا بلغت نسبتهم (١٥,٥%) ولكن الغالبية العظمى من حملة البكالوريوس فأقل (٨٤,٥%)

### أداة الدراسة

تمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة، وذلك لمناسبتها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، وقد تمّ بناء الاستبانة بعد مراجعة الدراسات السابقة بموضوع الانماط القيادية والمساءلة الإدارية وتحديداً بالدراسات المشابهة مثل دراسة الزهراني (٢٠١٦) القضاة (٢٠٠٥) وخمايسة (٢٠١٢) والشهراني (٢٠١٥) والحارثي (٢٠٠٨) وآل حارث (٢٠٠٥) وبناء على هذه المصادر فقد تمّ بناء أداة الدراسة (الاستبانة).

### صدق الأداة وثباتها :

#### أولاً: صدق الأداة

من أجل التأكد من صدق الاستبانة تمّ استخدام الطرق التالية:

#### صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الإختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس، بلغ عددهم (١٢) من الجامعات السعودية في تخصصات (الإدارة التربوية وأصول التربية) وتمّ التعديل للفقرات في ضوء الملاحظات التي أبداها السادة المحكمين والتي تمّ الاتفاق عليها أكثر من (٨٠%) منهم سواء بتعديل الفقرة أو الإضافة أو الحذف ، والوصول بالإستبانة بصورتها النهائية.



جدول (٨) الفقرات التي تم إضافتها والفقرات المحذوفة وفقاً لنتائج التحكيم

عدد الفقرات بالصورة النهائية	التعديلات	عدد الفقرات بالصورة الاولية	المجالات	المحاور
١٤	تم تعديل صياغة الفقرات بحيث تبدأ بعبارة تصف الممارسة التي يقوم بها قائد المدرسة تم حذف الفقرة رقم (١١) لتكرارها في عبارة اخرى.	١٥	النمط الأوتقراطي (الدكتاتوري)	المحور الأول: الانماط القيادية
١٤	تم تعديل صياغة الفقرات بحيث تبدأ بعبارة تصف الممارسة التي يقوم بها قائد المدرسة تم حذف الفقرة رقم (١٤) لاتفاق المحكمين على عدم انتمائها	١٥	النمط الديمقراطي	
١٤	تم تعديل صياغة الفقرات بحيث تبدأ بعبارة تصف الممارسة التي يقوم بها قائد المدرسة تم حذف الفقرة رقم (١٠) لاتفاق المحكمين على عدم انتمائها	١٥	النمط التنسيبي (الفوضوي)	
٤٢		٤٥	المجموع	
٨	تم الابقاء على جميع فقرات هذا المجال لاتفاق المحكمين على انتماء الفقرات للمجال الذي يقيسه.	٨	الانضباط الوظيفي	المحور الثاني : المساءلة الإدارية
١١	تم الابقاء على جميع فقرات هذا المجال لاتفاق المحكمين على انتماء الفقرات للمجال الذي يقيسه.	١١	العمل والإنجاز	
٧	تم الابقاء على جميع فقرات هذا المجال لاتفاق المحكمين على انتماء الفقرات للمجال الذي يقيسه.	٧	أخلاقيات المهنة	
٢٦		٢٦	المجموع	

ومن خلال الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها في إخراج الإستهانة بصورتها النهائية، وبعد إجراءات الصياغة استقر عدد الفقرات (٦٦) فقرة توزعت على (٤٢) فقرة بالمحور الأول الذي يقيس الانماط القيادية و(٣٢) بالمحور الثاني الذي يقيس المساءلة الادارية توافرت لها دلالات صدق المحكمين.

## صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة

تم تطبيق الإستبانة على عينة إستطلاعية من خارج عينة الدراسة الأصلية قوامها (٣٠) معلماً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها الأساسية وقد تم حساب صدق البناء الداخلي لكل محور من محوري الإستبانة، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك كما يوضح نتائجها الجدول (٩) .

جدول (٩) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي

### إليه الفقرة بمحور الأنماط القيادية

المجال الثالث النمط الفوضوي (التسيبي)		المجال الثاني النمط الديمقراطي		المجال الأول النمط الاوتقراطي (الديكتاتوري)	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٥٩	٢٩	**٠,٥٨	١٥	**٠,٧٢	١
**٠,٦١	٣٠	**٠,٧٠	١٦	**٠,٦٨	٢
**٠,٦٤	٣١	**٠,٦٩	١٧	**٠,٧٣	٣
**٠,٦٠	٣٢	**٠,٦٦	١٨	**٠,٧٠	٤
**٠,٥٤	٣٣	**٠,٥١	١٩	**٠,٦٨	٥
**٠,٧٤	٣٤	**٠,٦٩	٢٠	**٠,٧٧	٦
**٠,٧١	٣٥	**٠,٦٨	٢١	**٠,٧٩	٧
**٠,٦٩	٣٦	**٠,٧٧	٢٢	**٠,٨٠	٨
**٠,٧١	٣٧	**٠,٧٨	٢٣	**٠,٧٣	٩
**٠,٧٤	٣٨	**٠,٧١	٢٤	**٠,٧١	١٠
**٠,٧٦	٣٩	**٠,٥٦	٢٥	**٠,٦٠	١١
**٠,٥٤	٤٠	**٠,٤٩	٢٦	**٠,٦٢	١٢
**٠,٦٤	٤١	**٠,٧٠	٢٧	**٠,٦٩	١٣
**٠,٥٥	٤٢	**٠,٦٣	٢٨	**٠,٧٤	١٤

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

## ثانياً: ثبات أداة الدراسة.

تم التحقق من ثبات الاستبانة، بطريقتين وهما، ثبات التجانس الداخلي بطريقة حساب معامل ثبات بمعادلة كرونباخ ألفا ، وبطريقة التجزئة النصفية لاستخدام معادلة سبيرمان وبراون كما تبين النتائج بجدول (١٢)

جدول (١٢) معاملات الثبات لمحوري الإستبانة والمجالات

م	المجالات والمحاور	عدد الفقرات	معاملات الثبات	
			كرونباخ الفا	التجزئة النصفية سبيرمان وبراون
١	النمط الاوتوقراطي	١٤	٠,٨٥	٠,٨١
٢	النمط الديمقراطي	١٤	٠,٨٧	٠,٨٤
٣	النمط التسيبي (الفوضوي)	١٤	٠,٨٨	٠,٨٣
١	الانضباط الوظيفي	٨	٠,٧٩	٠,٨٢
٢	العمل والانجاز	١١	٠,٨٧	٠,٨٩
٣	اخلاقيات المهنة	٧	٠,٨٢	٠,٧٧
	ثبات المحور الثاني: المساعلة الإدارية	٢٦	٠,٩٣	٠,٩١

يتضح من الجدول (١٢) أن قيم معاملات الثبات لمجالات الإستبانة بالمحور الأول الذي يقيس الأنماط القيادية، جاءت قيم مقبولة بلغت لجميع الفقرات وقد تراوحت للمجالات (الانماط القيادية) بطريقة ثبات التجانس الداخلي الفا كرونباخ(٠,٨٥-٠,٨٨) وقد تراوحت قيم معاملات كرونباخ الفا للمجالات بالمحور الثاني (المساعلة الادارية) من(٠,٧٩-٠,٨٧) وبالمحور الثاني(٠,٩٣) . كما تراوحت قيم الثبات بطريقة التجزئة النصفية للأنماط القيادية بالمحور الاول من (٠,٨١-٠,٨٤) وبالمحور الثاني " المساعلة الإدارية" من (٠,٧٧ - ٠,٨٩)، وللدرجة الكلية باستخدام ثبات التجزئة النصفية (٠,٩١) وتدل هذه المؤشرات على توافر الثبات وصلاحيه تطبيق الاستبانة على العينة الاساسية.

**متغيرات الدراسة:** تحددت متغيرات الدراسة فيما يلي:

**المتغيرات الديمغرافية:** تتمثل في عدد سنوات الخبرة ولها فئتان (اقل من ١٠ سنوات و ١٠ سنوات فأكثر). ومتغير المرحلة التعليمية وله ثلاث فئات (ابتدائي، متوسط، ثانوي) ومتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون، دراسات عليا).

المتغير المستقل: الانماط القيادية (الأوتقراطي - الديمقراطي - التسيبي)

المتغير التابع: المساءلة الإدارية (الانضباط الوظيفي - العمل والانجاز - اخلاقيات المهنة)

المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة،

تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد المعالجات والأساليب الإحصائية التالية،

- معامل الارتباط ل "بيرسون" ومعامل "ألفا كرونباخ ، ومعادلة سبيرمان وبراون للتأكد من صدق وثبات الأداة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والفقرات للإجابة عن أسئلة الدراسة .
- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين Independent sample T test للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة للأنماط القيادية وتطبيق المساءلة الادارية بمجالاتها وفقاً لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة تقدير ممارسة الأنماط القيادية وتطبيق القادة للمساءلة الادارية التي تُعزى إلى المرحلة التعليمية .
- معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المتغيرين.
- تم تحديد درجة الاستجابة بمقياس ليكرت الخماسي بحيث يعطى الدرجة (١) للاستجابة منخفضة جداً والدرجة (٢) للاستجابة منخفضة، والدرجة (٣) للاستجابة متوسطة، والدرجة (٤) للاستجابة مرتفعة ، والدرجة (٥) للاستجابة مرتفعة جداً، وذلك بناء على الفئات التالية كما بجدول (١٣).

جدول (١٣) معايير الحكم على ممارسة القائد للأنماط القيادية وتطبيق المساءلة الادارية

ممارسة الأنماط القيادية / تطبيق المساءلة الادارية	المتوسطات الحسابية
منخفضة جداً	من (١) إلى أقل من (١,٨٠)
منخفضة	من (١,٨٠) إلى أقل من (٢,٦٠)
متوسطة	من (٢,٦٠) إلى أقل من (٣,٤٠)
مرتفعة.	من (٣,٤٠) إلى أقل من (٤,٢٠)
مرتفعة جداً.	من (٤,٢٠) إلى (٥)

### أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

نص السؤال الأول على " ما النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات المحور الأول في الإستبانة التي تقيس ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، وقد تم ترتيب هذه المجالات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل مجال، كما هو موضح في جدول (١٤).

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لمجالات المحور الأول (الأنماط القيادية)

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المجال	درجة الممارسة
٢	النمط الديمقراطي	٣,٨٢	٠,٨٦	١	عالية
١	النمط الأوتوقراطي (الديكتاتوري)	٢,٨٣	١,٠٢	٢	متوسطة
٣	النمط الترسلّي (الفوضوي)	٢,٥٩	١,٠٨	٣	منخفضة

تبين من جدول (١٤) أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف لنمط القيادة الديمقراطي هو السائد من وجهة نظر المعلمين وجاءت بدرجة (مرتفعة)، حيث جاء المتوسط الحسابي (٣,٨٢)، بانحراف معياري قدره (٠,٨٦)، وهي قيم أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تجانس استجابات المعلمين في تقديرهم لدرجات تقدير ممارسة هذا النمط.

ولتحديد الفقرات الدالة على الأنماط القيادية بالتفصيل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدّراسة من معلمي مدارس محافظة الطائف لمجالات الأنماط القيادية الثلاثة مرتبة حسب ورودها بالاستبانة فيما يلي.

## المجال الأول: النمط الاوتوقراطي (الديكتاتوري)

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة في تقديرهم لممارسة النمط الاوتوقراطي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الممارسة
10	ينقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات عند تطبيقها	3,32	1,26	١	متوسطة
11	يهتم بإنجاز العمل كما يراه أكثر من اهتمامه بأراء المعلمين	3,20	1,27	٢	متوسطة
1	يفوض القليل من صلاحياته للمعلمين	3,17	1,24	٣	متوسطة
14	يطبق الرقابة الشديدة في متابعة أداء المعلمين	3,06	1,29	٤	متوسطة
12	يقوم بإعداد الخطط والأعمال دون إشراك المعلمين	3,05	1,34	٥	متوسطة
2	يغلب عليه طابع المركزية الشديدة في الإدارة	2,95	1,25	٦	متوسطة
3	يصدر القرارات غالباً دون استشارة أي من المرؤوسين	2,80	1,37	٧	متوسطة
6	يكلف المعلمين بالمهام دون النظر لقدراتهم	2,76	1,35	٨	متوسطة
5	يركز على العمل دون مراعاة حاجات ورغبات المعلمين	2,75	1,40	٩	متوسطة
7	يهمل آراء المعلمين وبهمشها	2,61	1,39	١٠	متوسطة
9	يفرض رأيه على الجميع في كل الموضوعات	2,55	1,36	١١	منخفضة
4	يهدد باستخدام سلطته الرسمية في كل المواقف	2,52	1,36	١٢	منخفضة
13	يستخدم أسلوب غير ودي في حل النزاعات	2,46	1,38	١٣	منخفضة
8	يبدو متصيداً لأخطاء العاملين	2,39	1,40	١٤	منخفضة
	المجموع الكلي لتقدير ممارسة القادة للنمط الأوتوقراطي	2,83	1,02		متوسطة

يتبين من الجدول (١١) أن درجة ممارسة المظاهر السلوكية الدالة على النمط الاوتوقراطي جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة)، حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي الكلي (٢,٨٣)، بانحراف معياري بلغت قيمته (١,٠٢) ، تدل على اختلاف تقديرات المعلمين لممارستها، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لل فقرات من (١,٢٤-١,٤٠)، وجميعها قيم تزيد عن (١) مما يدل على إختلاف استجابات المعلمين في درجة تقديرهم لممارستها.

## المجال الثاني: النمط الديمقراطي

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة في تقديرهم لممارسة النمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الممارسة
16	يزود المعلمين بالمستجدات كافة المتعلقة بالمهام المدرسية	4,06	1,08	١	مرتفعة
25	يشارك بفاعلية في المناسبات الاجتماعية للمعلمين	4,02	1,07	٢	مرتفعة
28	يشجع العمل الجماعي وروح الفريق داخل المدرسة	4,00	1,03	٣	مرتفعة
20	يراعي العلاقات الإنسانية في تعامله مع المعلمين	3,97	1,06	٤	مرتفعة
27	يزود المعلمين بألية التقييم ويطلعهم على نتائجها	3,90	1,13	٥	مرتفعة
19	يثق بقدرات المعلمين ومهاراتهم	3,89	1,05	٦	مرتفعة
18	يعزز من اتصالاته وتواصله مع المعلمين	3,87	1,13	٧	مرتفعة
26	يلتزم بالموضوعية عند تقييم المعلمين	3,86	1,05	٨	مرتفعة
23	يتعاون مع المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم	3,82	1,11	٩	مرتفعة
17	يهتم بحاجات المعلمين ورغباتهم	3,80	1,17	١٠	مرتفعة
24	يناقش وجهات نظر المعلمين في القضايا المختلفة في المدرسة	3,79	1,10	١١	مرتفعة
21	يتعامل بمرونة عند تطبيقه اللوائح والأنظمة	3,76	1,16	١٢	مرتفعة
22	يحث المعلمين على المشاركة في صنع القرار	3,66	1,15	١٣	مرتفعة
15	يفوض بعض صلاحياته للمعلمين	2,97	1,25	١٤	متوسطة
	المجموع الكلي لتقدير ممارسة القادة للنمط الديمقراطي	٣,٨٢	٠,٨٦		مرتفعة

يتبين من الجدول (١٦) أن درجة ممارسة المظاهر السلوكية الدالة على النمط الديمقراطي لدى قادة المدارس بالتعليم العام بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي للمجال (٣,٨٢)، بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٨٦)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (١,٠٣-١,١٧)، وجميعها قيم تزيد عن الواحد الصحيح مما يدل على تباين استجابات المعلمين في درجة تقديرهم للممارسات على تلك الفقرات. وربما يُفسر سبب ظهور النمط الديمقراطي بالرتبة الاولى بسبب توجه إدارة التعليم إلى تعزيز مشاركات المعلمين في صناعة القرار واتخاذها، وطبيعة التعاملات بين القادة

والمعلمين تقوم على إعطاء هامش من الحرية المنضبطة للمعلمين وربما بسبب تبني مدخل العلاقات الانسانية بالإدارة، وجهود قادة المدارس في تعزيز وتحفيز المعلمين لتحقيق النجاح في المدرسة ، وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة والمعلمين، والاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين، ويُتيح المجال للمعلمين بالمشاركة في تطوير اساليب العمل

### المجال الثالث: النمط التسبيبي (الفوضوي)

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة في تقديرهم لممارسة النمط التسبيبي (الفوضوي) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الممارسة
32	يتوقع من المعلمين الالتزام بالعمل فلا يتابع الأعمال المكلفين بها	2,85	1,22	١	متوسطة
33	يغير رأيه بسهولة إرضاء للآخرين	2,74	1,32	٢	متوسطة
34	يخفق في تحديد الأسلوب والوقت المحدد لتحقيق الأهداف	2,71	1,33	٣	متوسطة
29	يفتقد لمهارة التخطيط للعمل وتنظيمه	2,65	1,36	٤	متوسطة
31	يهمل التنمية المهنية للمعلمين لمعالجة جوانب القصور لديهم	2,63	1,29	٥	متوسطة
35	يتغاضى عن عدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل	2,61	1,30	٦	متوسطة
42	يغلب طابع المجاملات الشخصية مع المعلمين	2,58	1,32	٧	منخفضة
30	يوزع المهام بعشوائية دون النظر للكفاءة أو الخبرة	2,58	1,33	٨	منخفضة
36	يتساهل مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم	2,52	1,32	٩	منخفضة
39	يدير المدرسة بأهداف وسياسات غير محددة المعالم	2,52	1,32	١٠	منخفضة
38	يتردد في اتخاذ القرارات في أثناء المواقف القيادية	2,49	1,32	١١	منخفضة
37	يهمل حل النزاعات بين المعلمين	2,48	1,33	١٢	منخفضة
40	يفوض الكثير من الصلاحيات بشكل عشوائي	2,43	1,25	١٣	منخفضة
41	يهمل دور المدرسة في المشاركة المجتمعية	2,43	1,28	١٤	منخفضة
	المجموع الكلي لتقدير ممارسة القادة للنمط التسبيبي	2,59	1,08		منخفضة



يتبين من الجدول (١٧) أن درجة شيوع النمط التسبيبي (الفوضوي) الممارس لدى قادة المدارس بالتعليم العام بمحافظة الطائف (منخفض) من وجهة نظر المعلمين ، حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي للمجال (٢,٥٩)، بانحراف معياري بلغت قيمته (١,٠٨) ، وتراوح قيم الانحرافات المعيارية بين (١,٢٢-١,٣٦)، وجميعها تزيد عن الواحد الصحيح مما يدل على اختلاف استجابات المعلمين في درجة تقديرهم للممارسات على تلك الفقرات.

### ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها .

نص السؤال الثاني " ما درجة تطبيق قادة مدارس محافظة الطائف للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات المحور الثاني في الإستبانة الذي يقيس المساءلة الإدارية، من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الطائف، وقد تم ترتيب هذه المجالات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل مجال، ويبين ذلك الجدول (٢٣) التالي.

جدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات معلمي مدارس التعليم العام في محافظة الطائف في تقديرهم للمساءلة الإدارية مرتبة تنازلياً

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المجال	الدرجة
٢	الانضباط الوظيفي	٣,٩٨	٠,٧٢	١	مرتفعة
١	العمل والإنجاز	٣,٩٤	٠,٧٧	٢	مرتفعة
٣	أخلاقيات المهنة	٣,٩١	٠,٨٦	٣	مرتفعة
	المساءلة الإدارية	٣,٩٤	٠,٧٤		مرتفعة

يتبين من جدول (٢٣) أن تقدير درجة المساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (مرتفعة)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٣,٩٤)، بانحراف معياري قدره (٠,٧٤)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للمجالات بين (٠,٧٧-٠,٨٦)، وهي قيم تقل عن الواحد الصحيح مما يدل على تجانس استجابات المعلمين في تقديرهم لدرجة المساءلة الإدارية لديهم .

وفيما يتعلق بترتيب تقدير مجالات تحقق المساءلة الإدارية بالمجالات فقد جاء مجال الانضباط الوظيفي بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٨) بانحراف معياري بلغ (٠,٧٢) مما يدل على اتفاق المستجيبين في تقديرهم؛ ويمكن تفسير حصول المجال المتعلق (بالانضباط الوظيفي) على الترتيب الأول، لإرتباط مهنة التعليم لدى غالبية المعلمين مع

منظومة القيم الإسلامية والرقابة الذاتية، التي تُحفز المعلم ذاتياً نحو الإلتزام بمعايير المهنة من منطلق إسلامي ديني هدف المعلم الفوز برضا الله تعالى وإخلاص النية لوجهه الكريم، لذلك ظهرت بعض المؤشرات الدالة على المساءلة الإدارية بهذا المجال لدى غالبية المعلمين بدرجات مرتفعة مثل يتخذ الإجراءات الرسمية تجاه المعلمين الغائبين بدون عذر، ويراقب التزام العاملين بمواعيد الدوام الرسمي، وحضور المعلمين للاجتماعات والمجالس التي تنظمها المدرسة ومتابعة برنامج الحصص الصفية اليومية، حيث أن أكثر القضايا التي يتم التركيز عليها بمجال الانضباط الوظيفي تتعلق بالدوام الرسمي والالتزام بزمن الحضور والانصراف، حيث أن القوانين والأنظمة والتعليمات واضحة بشكل عام، ويستطيعون التعامل معها قادة المدارس بسهولة، إلا أن هناك بعض القوانين والتعليمات لا بد أن توضح ويتعامل معها حسب طبيعة الموقف والوضع المحيط (المجتمع) بالمدرسة، وقد حددت وزارة التعليم المهام والواجبات في أدلتها التنظيمية وحددت ما يجب أن يقوم به المعلمين والإداريين وكيف يتم محاسبتهم وفقاً لذلك.

أما مجال (العمل والإنجاز) فقد جاءت بالرتبة الثانية حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٩٤) بإنحراف معياري (٠,٧٧) تدل على اتفاق التقديرات بين المستجيبين، بينما جاء مجال اخلاقيات المهنة بالرتبة الاخيرة ولكن بدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٩١) وإنحراف معياري (٠,٨٦)

### المجال الأول: الانضباط الوظيفي

جدول (٢٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف للمساءلة الإدارية بمجال الانضباط الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	الدرجة
3	يتخذ الإجراءات الرسمية تجاه المعلمين الغائبين بدون عذر	4,18	0,92	١	مرتفعة
1	يراقب التزام العاملين بمواعيد الدوام الرسمي	4,17	0,96	٢	مرتفعة
4	يحرص على حضور المعلمين للاجتماعات والمجالس التي تنظمها المدرسة	4,16	0,90	٣	مرتفعة
2	يتابع برنامج الحصص الصفية اليومي	4,01	1,00	٤	مرتفعة
5	يتابع المعلمين للاستفادة من وقت العمل الرسمي	3,97	0,93	٥	مرتفعة
8	يهتم بالالتزام المعلمين ببرامج التنمية المهنية	3,82	1,09	٦	مرتفعة
6	يصدر تعليمات بعدم استخدام المعلمين للهاتف أثناء الحصص	3,39	1,27	٧	متوسط
7	يصدر تعليمات بعدم استقبال المعلمين للزوار الخاصين أثناء أوقات العمل	3,37	1,26	٨	متوسط
	المجموع الكلي لبعيد الانضباط الوظيفي	3,98	0,72		مرتفعة

يتبين من الجدول (٢٤) أن تقدير الانضباط الوظيفي جاء بدرجة (مرتفعة)، حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي للمجال (٣,٩٨)، بدرجة مرتفعة بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٧٢) ، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٩٠-١,٢٧) ، وهي قيم تزيد بمعظمها عن الواحد الصحيح مما يدل على إختلاف استجابات المعلمين في تقدير الانضباط الوظيفي.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة (يتخذ الاجراءات الرسمية تجاه المعلمين الغائبين بدون عذر) بمتوسط حسابي (٤,١٨)، بإنحراف معياري بلغ (٠,٩٢) يدل على تجانس التقديرات بين المعلمين، بدرجة (مرتفعة)، وقد يرجع السبب في ظهورها في الرتبة الأولى إلى إدراك معلمي المدارس لأهمية الانضباط بوقت الدوام الرسمي حيث ان غياب المعلم بالمدرسة بدون عذر من أكثر المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية وخاصة إذا ما كان عدد المتغيبين أكثر من معلم، حيث يكثر اشغال ومراقبة الحصص، كما أن كثرة غياب المعلم خلال العام الدراسي مؤشر سلبي على جودة الاداء الوظيفي والذي يؤثر سلبياً على مخرجات المدرسة.

ظهرت العديد من الفقرات الدالة على ممارسات المساعلة الإدارية بمجال الانضباط الوظيفي والتي ظهرت بدرجة مرتفعة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٣,٨٢-٤,١٧) وهي "يراقب التزام العاملين بمواعيد الدوام الرسمي، ويحرص على حضور المعلمين للاجتماعات والمجالس التي تنظمها المدرسة ويتابع برنامج الحصص الصفية اليومي، ويتابع المعلمين للاستفادة من وقت العمل الرسمي، ويهتم بالتزام المعلمين ببرامج التنمية المهنية. ويلاحظ أنها ذات أهمية كبيرة من حيث ضبطها لتحسين وتجويد العمل المدرسي التعليمي لذلك كان اهتمام قادة المدارس في تطبيق المساعلة الادارية بالقضايا المرتبطة بها.

بينما ظهرت ممارستان بدرجة متوسطة من حيث ممارستها بلغت قيمة متوسطاتها الحسابية على التوالي (٣,٣٩-٣,٣٧) وهما: يصدر تعليمات بعدم استخدام المعلمين للهاتف أثناء الحصص، ويصدر تعليمات بعدم استقبال المعلمين للزوار الخاصين أثناء أوقات العمل بالرتب الأخيرة وبانحراف معياري كبير (١,٢٧ ، ١,٢٦) تدل على اختلاف تركيز واهتمام قائد المدرسة بخصوص اصدار تعليمات بعدم استخدام المعلمين للهاتف أثناء الحصص، وعدم استقبال المعلمين للزوار الخاصين أثناء أوقات العمل، وربما كون النظام والتعليمات تطلب من المعلم الالتزام المهني والتربوي بوقت الحصة الصفية، ولكن قد تحصل تجاوزات بين بعض المعلمين وقد لا يوليها القائد أي إهتمام كونها لم يترتب عليها آثار سلبية ، ولكن ترتبط طبيعة المخالفات السلوكية بقضية استخدام الجوال وقت الحصة و استقبال الضيوف الى قواعد اخلاقية ذاتية تدل على الالتزام والجدية بالعمل لنفس المعلم.

## المجال الثاني: العمل والإنجاز

جدول (٢٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات معلمي مدارس التعليم العام في محافظة الطائف في تقديرهم للمساءلة الإدارية بمجال العمل والإنجاز مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	الدرجة
14	يلزم المعلمين برصد الدرجات إلكترونياً بانتظام	4,17	0,94	١	مرتفعة
19	يتابع الاشراف اليومي للمعلمين	4,13	0,97	٢	مرتفعة
16	يطلب من المعلمين احالة الطلاب الذين تستوجب حالتهم ذلك إلى المرشد الطلابي	4,09	1,03	٣	مرتفعة
15	يبحث المعلمين على مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب	4,08	0,95	٤	مرتفعة
17	يتابع التزام المعلمين بتدريس المنهج وفق التوزيع المعد مسبقاً	4,05	0,98	٥	مرتفعة
10	يحرص على استخدام المعلمين لسجل المتابعة	4,04	0,98	٦	مرتفعة
18	يبحث المعلمين على تنوع أساليبهم التدريسية والتقويمية	4,03	0,98	٧	مرتفعة
13	يهتم بأن يضع المعلم الاختبارات وفق الضوابط واللوائح والمقاييس المطلوبة	4,01	1,03	٨	مرتفعة
12	يوجه المعلمين لاستخدام الوسائل التقنية في التعليم	3,97	1,05	٩	مرتفعة
9	يزود المعلمين بنشرات إشرافيه لتطوير ادائهم التعليمي]	3,82	1,15	١٠	مرتفعة
11	يحاسب المعلمين المقصرين في إدارة الصف	3,68	1,06	١١	مرتفعة
	المجموع الكلي لبعده العمل والانجاز	3,94	0,77		مرتفعة

يتبين من الجدول (٢٥) أن تقدير درجات المساءلة الادارية بالعمل والانجاز جاءت بدرجة (مرتفعة)، حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي للمجال (٣,٩٤)، بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٧٧)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٩٤-١,١٥)، تدل على إختلاف تقديرات المعلمين لممارسة قائد المدرسة للمساءلة الادارية بمجال العمل والإنجاز لديهم. وجاء في الترتيب الأول الفقرة (١٤) (يلزم المعلمين برصد الدرجات إلكترونياً بانتظام) بمتوسط حسابي (٤,١٧)، بدرجة (مرتفعة)، وقد يرجع السبب في ظهورها في الرتبة الأولى إلى أهمية رصد الدرجات التحصيلية للطلاب وإتاحتها بالنظام كون هنالك جهات عديدة متابعة ومراقبة لهذا العمل مثل أولياء أمور الطلاب من خلال الدخول على نظام نور الالكتروني ومتابعة التحصيل، كما أن الدرجات هي مؤشر على مخرجات المدرسة والتي تخضع للمحاسبية والمساءلة. بينما جاءت بقية الفقرات بدرجة مرتفعة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٣,٦٨-٤,١٣) وهي " يتابع

الإشراف اليومي للمعلمين، ويطلب من المعلمين إحالة الطلاب الذين تستوجب حالتهم ذلك إلى المرشد الطلابي، ويحث المعلمين على مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب، ويتابع التزام المعلمين بتدريس المنهج وفق التوزيع المعد مسبقاً، ويحرص على استخدام المعلمين لسجل المتابعة، ويحث المعلمين على تنوع أساليبهم التدريسية والتقويمية، ويهتم بأن يضع المعلم الاختبارات وفق الضوابط واللوائح والمقاييس المطلوبة، ويوجه المعلمين لاستخدام الوسائل التقنية في التعليم، ويزود المعلمين بنشرات إشرافيه لتطوير ادائهم التعليمي

أما الفقرة رقم (١١) يحاسب المعلمين المقصرين في إدارة الصف وربما يرجع سبب ظهورها بدرجة مرتفعة إلى إدراك معلمي المدارس للممارسات الإدارية بمجال مساعلة القادة لهم ومتابعتهم بالإدارة الصفية، ولكن ظهورها بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وبإنحراف معياري كبير بلغ (١,٠٦) يدل على انها لم تحظ بأولوية كبيرة كمثال للممارسات التي سبقتها وربما لإختلاف قدرات ومهارات المعلمين في الضبط الصفّي .

### المجال الثالث: اخلاقيات المهنة

جدول (٢٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات معلمي مدارس التعليم العام في محافظة الطائف لتقديرهم للمساءلة الإدارية بمجال اخلاقيات المهنة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	الدرجة
26	يتبع آلية مساعلة تعزز المسؤولية الأخلاقية لدى العاملين بالمدرسة	4,06	0,92	١	مرتفعة
25	يوجه المعلمين نحو المحافظة على النزاهة والمصادقية في اداء العمل	4,04	1,01	٢	مرتفعة
22	يحث المعلمين على الظهور بشكل لائق أمام طلابهم	3,97	1,00	٣	مرتفعة
21	يشجع المعلمين على استخدام وسائل تحفيزية متنوعة مع الطلبة	3,97	1,03	٤	مرتفعة
23	يحاسب المعلم الذي يعاقب الطلاب لفظياً أو بدنياً	3,86	1,06	٥	مرتفعة
24	يحارب المحسوبية والمجاملة في المدرسة	3,84	1,16	٦	مرتفعة
20	يحاسب المعلمين المقصرين في تطبيق الأنشطة اللاصفية	3,62	1,10	٧	مرتفعة
	المجموع الكلي لمجال اخلاقيات المهنة	٣,٩١	٠,٨٦		مرتفعة

يتبين من الجدول (٢٦) أن تقدير اخلاقيات المهنة جاء بدرجة (مرتفعة)، حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي للمجال (٣,٩١)، بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٨٦) ، كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٩٢-١,١٠)، وهي قيم تدل على اختلاف في تقديرها.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة (٢٦) (يتبع آلية مساعلة تعزز المسؤولية الأخلاقية لدى العاملين بالمدرسة). بمتوسط حسابي (٤,٠٦)، بانحراف المعياري (٠,٩٢) بدرجة (مرتفعة)، وقد يرجع السبب في ظهورها في الرتبة الأولى إلى إدراك المعلمين للمسؤولية العظيمة المُلقاة على عاتق المدرسة ممثلة بقائدها في تطبيق الميثاق الاخلاقي لمهنة التعليم والقيم التنظيمية بالمدرسة من خلال الانظمة والتعليمات واللوائح المنظمة للعمل، والتي يحتكم إليها الجميع من اجل انجاح العمل التربوي المدرسي والمحافظة على النظام الاخلاقي بالعملية التعليمية، والأخلاق بصفة عامة من اهم الواجبات والمسؤوليات للمعلمين تجاه المدرسة وطلابها والنتيجة من ممارستهم للقيم والمبادئ الاسلامية التي تُحتَم عليهم التمسك بها للتأثير في سلوك الطلاب والمعلمين لرسم معالم القدوة الحسنة.

أما الفقرة (٢٥) " يوجه المعلمين نحو المحافظة على النزاهة والمصادقية في اداء العمل. " فقد جاءت بالرتبة الثانية حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٤,٠٤) بدرجة مرتفعة بانحراف معياري (١,٠١) حيث أن القيم التنظيمية بالمدرسة تتطلب من قائد المدرسة ممارسة القيادة الاخلاقية الرفيعة في تنظيم علاقتهم الوظيفية مع المعلمين بحيث لا يكون هناك نوع من الاستغلال الوظيفي، كونها تنافي اخلاقيات الاسلام، ويتطلب العمل التربوي إظهار العدل والنزاهة والمصادقية وتقع المسؤولية للحكم عليها على قائد المدرسة فهي عنوان وغاية العمل التربوي المدرسي.

بينما جاءت الفقرات الاخرى بدرجة مرتفعة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٣,٩٧-٣,٦٢) وهي " بحث المعلمين على الظهور بشكل لائق أمام طلابهم، ويشجع المعلمين على استخدام وسائل تحفيزية متنوعة مع الطلبة، ويحاسب المعلم الذي يعاقب الطلاب لفظياً أو بدنياً، ويحارب المحسوبة والمجاملة في المدرسة.

بينما جاءت الفقرة (٢٠) " يحاسب المعلمين المقصرين في تطبيق الانشطة اللاصفية" بالرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٦٢) بانحراف معياري كبير بلغ (١,١٠) تدل على إختلاف التقديرات بين المعلمين، نتيجة إختلاف طبيعة التخصصات واهتمام القادة وتركيزهم على الانشطة المدرسية غير صفية، ويعتمد على النشاطات والفعاليات التي تجريها المدرسة، وبالمجمل فإن ظهورها بالدرجة المرتفعة يدل على أن قادة المدارس يحاسبون المعلمين في جوانب التقصير حيث ان بطاقة الاداء الوظيفي للمعلم تشمل على معايير ومؤشرات للانشطة اللاصفية ويتم الاحتكام الى حجم الفعاليات والانشطة التي تم تنفيذها خلال العام الدراسي.

#### رابعاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها.

نصّ السؤال الثالث على " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة الطائف ودرجة تطبيقهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير الأنماط القيادية لقادة المدارس، ودرجات تقدير ممارسة المساءلة الإدارية، وجاءت النتائج كما في جدول (٣١)

جدول (٣١) نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين الأنماط القيادية والمساءلة الإدارية بمحافظة الطائف

المجال	الانضباط الوظيفي	العمل والانتاج	اخلاقيات المهنة	المساءلة الإدارية
النمط الاوتوقراطي	-0,12*	-0,22**	- 0,27**	-0,23**
النمط الديمقراطي	0,43**	0,59**	0,61**	0,59**
النمط التسبيبي	-0,19**	-0,28**	-0,26**	-0,27**

\*\* دال إحصائياً عند (٠,٠١) \* دال إحصائياً عند (٠,٠٥)

تبين من الجدول (٣١) أن جميع معاملات الارتباط بين المجالات الداخلية لكلاً من (الأنماط القيادية) و مجالات (المساءلة الإدارية) هي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) باستثناء العلاقة بين النمط الاوتوقراطي والانضباط الوظيفي فقد كانت دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وفيما يتعلق باتجاه العلاقة فقد كانت ايجابية (طردية) مع النمط الديمقراطي الايجابي وقد كانت سلبية مع النمطين (التسبيبي و الاوتوقراطي) .

بلغت قيمة الارتباط بين النمط الديمقراطي و المساءلة الإدارية (٠,٥٩) وهي دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) أي كلما ظهرت الممارسات الدالة على النمط الديمقراطي في مدارس التعليم العام كلما ساهم في زيادة الممارسات وتطبيق المساءلة الإدارية. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين النمط الاوتوقراطي والمساءلة الادارية (٠,٢٣) وقد كانت علاقة عكسية أي كلما قلت ممارسة المظاهر السلوكية الدالة على النمط الأوتوقراطي كلما زاد وارتفعت درجة تطبيق المساءلة الادارية، وهذا يُعني أن السلوك القيادي الأوتوقراطي قد لا يُلزم المعلمين بالتقيد بالنظام، وكذلك

في النمط التسيبي بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٢٧) وهي علاقة عكسية تدل على أنه كلما زادت الممارسات بالنمط التسيبي كلما قلت المحاسبية وهذا منطقي حيث أن طبيعة ممارسة النمط التسيبي يعني ضمناً تحلي قائد المدرسة المتسبب عن رقابته ومحاسبته أو مساءلة المعلمين.

### ملخص نتائج الدراسة.

فيما يلي عرضاً لأبرز النتائج، التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالإجابة عن التساؤلات وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:

(١) النتائج المتعلقة بالنمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين .

- تبين أن نمط القيادة الديمقراطية هو السائد من وجهة نظر المعلمين وجاءت بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٢).

- تبين أن " النمط الأوتوقراطي " جاء بالرتبة الثانية وقد كانت قيمة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٣) بدرجة متوسطة.

- تبين أن النمط التسيبي (الفوضوي) بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٩) بدرجة منخفضة .

- ابرز المؤشرات الدالة على النمط الاوتوقراطي التي جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة)، يتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات عند تطبيقها و" يهتم بإنجاز العمل كما يراه أكثر من اهتمامه بأراء المعلمين و" يفوض القليل من صلاحياته للمعلمين، ويطبق الرقابة الشديدة في متابعة أداء المعلمين، بينما ظهرت بعض الفقرات بدرجات ممارسة منخفضة وهي يفرض رأيه على الجميع في كل الموضوعات، ويهدد باستخدام سلطته الرسمية في كل المواقف، ويستخدم اسلوب غبر ودي في حل النزاعات. وفي الرتبة الأخيرة " يبدو متصيذاً لأخطاء المعلمين".

- ابرز المؤشرات الدالة على النمط الديمقراطي : يزود المعلمين بالمستجدات كافة المتعلقة بالمهام المدرسية بدرجة (مرتفعة) و" يشارك بفاعلية في المناسبات الاجتماعية للمعلمين. " بالرتبة الثانية بدرجة مرتفعة " يشجع العمل الجماعي وروح الفريق داخل المدرسة، وبراعي العلاقات الإنسانية في تعامله مع المعلمين، بينما ظهرت الفقرة " يفوض بعض صلاحياته للمعلمين. " بالرتبة الاخيرة وبدرجة متوسطة



- ابرز المؤشرات للنمط التسيبي (الفوضوي) : يتوقع من المعلمين الالتزام بالعمل فلا يتابع الأعمال المكلفين بها. " يخفق في تحديد الأسلوب والوقت المحدد لتحقيق الأهداف، ويفتقد لمهارة التخطيط للعمل وتنظيمه، ويهمل التنمية المهنية للمعلمين لمعالجة جوانب القصور لديهم، ويتغاضى عن عدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل . أما الفقرات (الممارسات) التي ظهرت بدرجات منخفضة يغلب طابع المجاملات الشخصية مع المعلمين، ويوزع المهام بعشوائية دون النظر للكفاءة أو الخبرة يتساهل مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم، ويدير المدرسة بأهداف وسياسات غير محددة المعالم ويتردد في اتخاذ القرارات في أثناء المواقف القيادية، ويهمل حل النزاعات بين المعلمين و " يفوض الكثير من الصلاحيات بشكل عشوائي ويهمل دور المدرسة في المشاركة المجتمعية

## ٢) النتائج المتعلقة بالفروق في تقدير ممارسة الانماط القيادية التي تعزى للخبرة والمؤهل العلمي والمرحلة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجات الأنماط القيادية تُعزى الى عدد سنوات الخبرة

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجات ممارسة النمط الديمقراطي تُعزى لإختلاف المؤهل العلمي، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين بمحاظة الطائف حول تقديرهم لدرجة شيوع نمطي (النمط الاوتوقراطي، والنمط التسيبي (الفوضوي)) تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لدرجات تقدير ممارسة النمطين القياديين (الأوتوقراطي والديمقراطي) وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات درجات تقدير النمط الترسلّي وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المدارس الثانوية مقابل المدارس الابتدائية.

## ٣) النتائج المتعلقة في درجة تطبيق قادة مدارس محافظة الطائف للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

- تبين أن تقدير درجة المساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (مرتفعة)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٣,٩٤)، جاء مجال الانضباط الوظيفي بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٨) أما مجال (العمل والإنجاز) فقد جاءت بالرتبة الثانية حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٩٤) ، بينما جاء مجال اخلاقيات المهنة بالرتبة الاخيرة ولكن بدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٩١) .

- ابرز المؤشرات الدالة على الانضباط الوظيفي بدرجة (مرتفعة)، يتخذ الاجراءات الرسمية تجاه المعلمين الغائبين بدون عذر ويراقب التزام العاملين بمواعيد الدوام الرسمي، ويحرص على حضور المعلمين للاجتماعات والمجالس التي تنظمها المدرسة ، بينما ظهرت ممارسات بدرجة متوسطة وهما: يصدر تعليمات بعدم استخدام المعلمين للهاتف أثناء الحصة، ويصدر تعليمات بعدم استقبال المعلمين للزوار الخاصين أثناء أوقات العمل بالرتب الأخيرة .
  - ابرز مؤشرات المساءلة الادارية بالعمل والانجاز يلزم المعلمين برصد الدرجات الكترونياً بانتظام يتابع الاشراف اليومي للمعلمين، ويطلب من المعلمين احالة الطلاب الذين تستوجب حالتهم ذلك إلى المرشد الطلابي، و يحاسب المعلمين المقصرين في إدارة الصف
  - ابرز مؤشرات اخلاقيات المهنة يتبع آلية مساءلة تعزز المسؤولية الأخلاقية لدى العاملين بالمدرسة و يوجه المعلمين نحو المحافظة على النزاهة والمصادقية في اداء العمل و يحث المعلمين على الظهور بشكل لائق أمام طلابهم، ويشجع المعلمين على استخدام وسائل تحفيزية متنوعة مع الطلبة، ويحاسب المعلمين المقصرين في تطبيق الانشطة اللاصفية" بالرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة
- ٤)النتائج المتعلقة بالكشف عن الفروق في المساءلة الإدارية التي تعزى لمتغير (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية).
- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة المساءلة الإدارية والتي تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة
  - تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة المساءلة الإدارية والتي تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي
  - تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات درجات مجالات المساءلة الإدارية (الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، اخلاقيات المهنة) وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية

٥) النتائج المتعلقة بالكشف عن العلاقة بين النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة الطائف ودرجة تطبيقهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

- تبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة الطائف ودرجة تطبيقهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين بلغت قيمة الارتباط بين النمط الديمقراطي و المساءلة الإدارية (٠,٥٩) .
- بلغت قيمة معامل الارتباط بين النمط الاوتقراطي والمساءلة الادارية (٠,٢٣) وقد كانت علاقة عكسية أي كلما قلت ممارسة المظاهر السلوكية الدالة على النمط الأوتقراطي كلما زاد وارتفعت درجة تطبيق المساءلة الادارية
- تبين وجود علاقة عكسية دالة احصائياً بين النمط التسيبي والمساءلة الادارية بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٢٧) وهي علاقة عكسية تدل على أنه كلما زادت الممارسات بالنمط التسيبي كلما قلت المحاسبية .

### ثانياً: توصيات الدراسة،

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، يمكن وضع مجموعة من التوصيات التي تساهم في تعزيز النمط الديمقراطي الايجابي وتطبيق المساءلة الإدارية، والتي يأمل الباحث من خلالها أن تساهم في التأكيد على استمراريتها ، وهذه التوصيات هي:
- العمل على تعزيز الممارسات القيادية بمجال النمط الديمقراطي والتركيز على مشاركة المعلمين بالادارة المدرسية واتخاذ القرارات .
- العمل على تفويض المعلمين واشراكهم بالقيادة المدرسية والتوجه نحو اللامركزية في ادارة المدرسة وقيادتها.
- تفعيل نظام المساءلة الإدارية من خلال العمل على تطبيق النظام في ظل مناخ ديمقراطي ايجابي حيث كشفت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة النمط الديمقراطي بالقيادة المدرسية ترتبط ايجابياً بممارسة المساءلة الادارية.
- العمل على تعزيز الممارسات القيادية المتعلقة بتطبيقات المساءلة الادارية التي كشفت عنها الدراسة بدرجات متوسطة أو برتب منخفضة بمجال الانضباط الوظيفي والعمل والانجاز واخلاقيات المهنة
- عقد لقاءات دورية لتوضيح حقوق المعلمين وواجباتهم المنصوص عليها نظاماً من خلال اللقاءات المفتوحة بين القائد والمعلمين وتنظيم ورش العمل والملتقيات بين المعلمين على مستوى مدارس مكاتب التعليم بالطائف.
- تطبيق نظام محاسبية معلن للمعلمين وله معايير واضحة.

- تعزيز منظومة المساءلة الإدارية للمعلمين من خلال تنمية القيم التنظيمية بالمدرسة على ضوء القيم الإسلامية
- التأكيد على ضرورة ممارسة النمط الديمقراطي من قبل قادة المدارس والعمل على تهيئة الظروف لممارستها من خلال الممارسات الادارية.
- ضرورة العمل على التخطيط الإجرائي لتنفيذ وترجمة مفهوم النمط الديمقراطي بالممارسات الادارية بالشكل والمضمون.
- التأكيد على استمرارية تطوير أداء المعلمين، وتطوير أساليب العمل وإتاحة المجال للمعلمين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- التأكيد على ضرورة الاستمرار بالممارسات الديمقراطية من خلال : التخطيط مع الزملاء لاختيار الأنشطة ، وتكليف المعلمين بأعمال تناسب قدراتهم، والاهتمام بالمقترحات المقدمة من العاملين بالمدرسة، وإتباع أسلوب التوجيه غير المباشر ، وأهمية مشاركة أولياء الأمور في حل المشكلات داخل المدرسة .
- الحد من الممارسات الدالة على النمط التسيبي والاوتقراطي والتي كانت بدرجة متوسطة .

### ثالثاً: مقترحات الدراسة .

نتيجة للخبرة والمعرفة التي تكوّنت للباحث والمشاهد التي مر بها خلال تطبيق الأداة فإنه يُقدّم للباحثين الموضوعات المقترحة كما يلي :

- متطلبات تطبيق النمط التشاركي وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية.
- آليات تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى قادة المدارس .
- درجة تطبيق قادة المدارس بالتعليم العام للمساءلة الادارية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية.
- متطلبات تنمية المهارات القيادية لدى قادة المدارس وعلاقتها بتطبيق المساءلة الادارية في ضوء التجارب والخبرات العالمية.
- التمكين الاداري لدى قادة المدارس بالتعليم العام وعلاقته بالمساءلة الإدارية للمعلمين.
- تطبيق معايير الجودة الشاملة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية.
- تكرار تطبيق الدراسة في الواقع الميداني في بيئات أخرى من المملكة العربية السعودية ومقارنتها بهذه الدراسة.
- إجراء دراسات ارتباطية تتعلق بعلاقة الانماط القيادية بالالتزام التنظيمي أو التمكين الإداري أو المناخ التنظيمي أو المواطنة التنظيمية في بيئات المدارس.

## قائمة المراجع والمصادر

### أولاً، المصادر والمعاجم

القرآن الكريم

ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، (٢٠٠٥). لسان العرب، المجلد الثاني، الطبعة الأولى، بيروت: دار صادر.

فلية، فاروق عبده ، الزكي احمد عبد الفتاح (٢٠١٤) معجم مصطلحات التربية- لفظا واصطلاحا-الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر.

بدوي، احمد زكي (٢٠١٢) معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت.

### ثانياً، المراجع العربية

إبراهيم، خالد قدري ورسمي عبد الملك، وجمال الدين ، نادية (١٩٩٩)، الإدارة الذاتية و المحاسبية -مدخل لرفع إنتاجية المدرسة الثانوية، دراسة مستقبلية، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية و أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بالقاهرة

أبو العلا، سهير عبد اللطيف(٢٠١٣) المحاسبية التعليمية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بأسوان، مجلة الثقافة والتنمية (٧٢) سبتمبر ، ص٢٠٥-٢٤٦.

أبو العلا، ليلي محمد حسني (٢٠١٢). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

ابو النصر ، مدحت محمد (٢٠٠٧م) ادارة منظمات المجتمع المدني ، دراسة في الجمعيات الاهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة . ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع . القاهرة .

أبو النصر، مدحت محمد ( ٢٠٠٩ ) قادة المستقبل ، القيادة المتميزة الجديدة ، القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.

أبو جبل، مطيع موسى حسان،(٢٠٠٥م) " أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية في قطاع غزة، وانعكاساتها على أداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، جامعة الأزهر، كلية التربية.

أبو حشيش، بسام. (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية). ١٨ (٢)، ص ٥٩٧-٦٢٦.

أبو حمدة، سعدة أحمد (٢٠٠٨). درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.

أبو طاحون، أمل لطفي (٢٠١٢). القيادة التربوية الفاعلة. عمان: الأردن أمواج للنشر والتوزيع. أبو علام، رجاء محمود (٢٠٠٩) مناهج البحث في العلوم السلوكية، الإسكندرية، دار الكتاب الجامعي.

أبو كريم، أحمد فتحي. (٢٠٠٩). الشفافية والقيادة في الإدارة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ابوكوش، سالم جمعه والشمران منيرة محمود، البركات علي أحمد (٢٠١٨) درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٦ (٤) ص ٢٥٨-٢٦٤.

أحمد ، أحمد إبراهيم (٢٠١٢م) نحو تطوير الإدارة المدرسية ، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة .

أحمد ، حافظ فرج (٢٠٠٣م) .إدارة المؤسسة التربوية . القاهرة: عالم الكتب .

أحمد حنان إسماعيل (٢٠٠٦) "المحاسبية وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المدرسي من منظور تخطيطي"، مستقبل التربية العربية، (٤٢)، يوليو ٢٠٠٦.

أخوارشيدة، مرتفعة (٢٠٠٦). المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Al Omari, Aieman Ahmad ،Al-Shudaifat, Sadeq ،Abu Nabah, Abdullah Matar. (2008)The effect of leadership styles of principals on teachers' burnout at Russaifa education directorate in Jordan . Jordan journal of educational sciences: (1)4, P63-78
- Avolio, B. J. & Boas, S: (2002) Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment". Academy of management journal, 45 (4), 729-755
- Boy, D &.Siringoringo, H ،(2009) ،Transparency and accountability influence analysis of expenditures and income budget management of school (APBS) on student parent's participation, akuntansi pemerintahan Pasca Sarjana University Gendarme, Retrieved from. [http](http://ejournal.gunadarma.ac.id) ،  
//ejournal.gunadarma.ac.id at 20/1/2019
- Duggan, M.(2009) School accountability in the Western Australian public school sector: Perceptions of leaders in the field. MA thesis Murdoch University Perth Western Australi
- Feldm, Daniel & Huaht Arnold (1996). Managing Individual & Group Behavior Organization. M.C. Grew- Hill Company, New York.