

The Perceived Administrative Pattern and its Relationship with the Career Efficiency among Secondary Schools' Counselors in Jordan

Faraj Al-Sakarneh, Shatha Al Ajeeliy

Faculty of Educational and Psychological Sciences, Amman Arab University, Jordan

Received: 30/10/2019

Revised: 12/1/2020

Accepted: 5/2/2020

Published: 1/9/2020

Citation: Al-Sakarneh, F. ., & Al Ajeeliy, S. (2020). The Perceived Administrative Pattern and its Relationship with the Career Efficiency among Secondary Schools' Counselors in Jordan. *Dirasat: Educational Sciences*, 47(3), 382-397. Retrieved from <https://dsr.ju.edu.jo/djournals/index.php/Edu/article/view/2415>



© 2020 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Abstract

The present study aimed to identify the perceived administrative style and its relationship to the functional competence of educational counselors in secondary schools in Jordan. The study sample consisted of (200) schools' counselors working in public secondary schools in Amman. To achieve the goal of the study, the descriptive and correlative method were used and the administrative pattern and functional efficiency scales were applied on the members of the study sample after verifying their validity and reliability. The results indicated that the democratic consultative style came at a medium level, and that the functional competence of counselors came at medium level. The study showed that there was a positive relationship between the perceived administrative style and the functional competence of the educational counselors in the public secondary schools in Jordan. The results indicated that there are statistically significant differences according to the gender variable for the democratic consultative style in favor of males, and the presence of statistically significant differences according to the variable of experience for the goodness authoritarian style in favor of experience more than (10) years. The study recommended that the directorates of education should pay attention to the administrative Pattern of managers because of their impact on the career efficiency of educational counselors.

Keywords: Perceived administrative pattern; career efficiency; schools' counselors.

النمط الإداري المدرك وعلاقته بالكفاءة الوظيفية لدى المرشدين التربويين في المدارس الثانوية في الأردن

فرج السكارنة، شذى العجيلي
جامعة عمان العربية، الأردن

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف النمط الإداري المدرك وعلاقته بالكفاءة الوظيفية لدى المرشدين التربويين في المدارس الثانوية، وتكونت عينتها من (200) مرشدًا ومرشدة من العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في عمان، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وطبق مقياس النمط الإداري المدرك، ومقياس الكفاءة الوظيفية على أفراد عينة الدراسة، بعد التأكد من صدقهما وثباتهما. أشارت النتائج إلى أن النمط الاستشاري الديمقراطي هو النمط الإداري المدرك والسائد في المدارس، وجاء بمستوى متوسط، وأن الكفاءة الوظيفية للمرشدين جاءت بمستوى متوسط، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة معنوية بين النمط الإداري المدرك والكفاءة الوظيفية لدى المرشدين التربويين في المدارس الثانوية في الأردن، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير الجنس، للنمط الاستشاري الديمقراطي لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير الخبرة الوظيفية للنمط الاستبدادي الخبير لصالح الخبرة أكثر من 10 سنوات. أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مديريات التربية والتعليم بمتابعة الأنماط الإدارية للمديرين مع المرشدين التربويين لما لها من تأثير على كفاءتهم الوظيفية.

الكلمات الدالة: النمط الإداري المدرك، الكفاءة الوظيفية، المرشدين التربويين.

المقدمة

حظي موضوع القيادة الإدارية بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين؛ إذ احتل حيزاً مهماً في الأدب الإداري، نظراً إلى دور القيادات في التأثير في سلوك العاملين وإسهاماتها المرتفعة في توفير المناخ التنظيمي المناسب، والعمل على إنجاح العمل الإداري، من خلال النمط القيادي الذي يمارس في الإدارة وانعكاساته على النشاطات المختلفة في المؤسسة.

أوضح السعود (2009) أن أكثر الأنماط الإدارية نجاحاً يكمن في النمط الإداري المدرك، الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات، ويبقى على اتصال فمرتفع، وبيئة تنظيمية دافئة، تسهم في إشباع حاجات المرؤوسين، وتحقيق أهدافهم، من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية، وعلاوةً على القيادة الفاعلة، فإن المؤسسات "ومنها المدارس" تعتمد في تحقيق أهدافها على الأفراد. وإن مدير المدرسة الفعّال هو الذي يُحدث نمط قيادته تأثيراً إيجابياً في المناخ التربوي بوجه عام، وفي الروح المعنوية للمرشدين على نحو خاص؛ إذ إنّ القادة الفاعلين هم الطاقة المبدعة التي تدفع العاملين وتخولهم بمبادرات تؤدي إلى بلوغ أهداف المدرسة (محافظة وحداد، 2010).

وقد أوضح العتيبي (2005) أن الكفاءة الوظيفية تتأثر في النمط الإداري التي تعتمد على أسلوب المدير في التعامل مع المرشدين، وفي طريقة توزيع الأعمال، ومقدرته على إيجاد جو من الثقة الأمر الذي يؤدي إلى تبادل الآراء، من خلال مناقشة المشكلات، وهذا ما يؤكد الضرورة على أهمية دراسة النمط الإداري المدرك لأنها تمثل الطريقة التي يتعامل بها مدير المدرسة مع المرشدين، على الرغم من الجهود الحثيثة التي بذلتها وزارة التربية والتعليم للتطوير التربوي بهدف تعزيز الكفاءة القيادية لمديري المدارس الثانوية، وعلى الرغم من تنفيذ الوزارة للعديد من البرامج والنشاطات التي تضمنها مشروع "رفع الكفاءة المؤسسية" إلا أن هناك شكوى متكررة من تباين الأنماط الإدارية لمديري المدارس، ومن استمرار ممارسة بعضهم أنماط إدارية تقليدية، تنعكس سلباً على العملية التربوية، وعلى أشكال السلوك التنظيمي لعملية الإرشاد، وفي مقدمتها مستوى الكفاءة الوظيفية لديهم.

النمط الإداري

وتعد الإدارة إحدى المدخلات المهمة في المؤسسات التربوية، لأنها الكيفية التي تدار بها هذه المؤسسة لتتمكن من تحقيق أهدافها، ومن ثمّ المساهمة الإيجابية في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، فهي عملية تنسيق وتوجيه لكل عمل بحث في داخل المؤسسة من أجل تطويرها وتقديمها وخدمة المجتمع الذي توجد فيه (أبو العلاء، 2013).

ويذكر الحربي (2014) إن نجاح التربية في تحقيق مقاصدها يتوقف على إدارتها التي تمثل جوهر عملياتها، وتنبع أهمية الإدارة من أهمية الدور الذي تؤديه، وما له من تأثير في جوانب العملية الإدارية، مثلما يتوقف نجاحها على قدرات المدير وخصائصه وإمكاناته في توجيه ورعاية العاملين، والمدير هو ذلك الشخص الذي يتمكن من تقديم العون والمساعدة للعاملين معه، فيقبلون طواعية توجيهاته؛ من أجل بلوغ مقاصد معينة. وأوضح كل من بني هاني ومصطفى (2016) أن مفهوم الإدارة يختلف باختلاف الفلسفة التي يؤمن بها الإداري من جهة، وباختلاف العوامل المؤثرة في عملية الإدارة من جهة أخرى، وتبعاً للدراسات التي أجريت للتعرف على أنماط السلوك القيادي فقد تعددت وجهات النظر حول مفهوم الإدارة، لذلك فقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن الإدارة هي الأساس والقاعدة للعملية الإدارية وقلها النابض والمفتاح الأساسي لها، وتنبع أهميتها من أنها تعدّ أسس الجوانب الإدارية، وهي الأداة المحركة لها، ويعتمد نجاح أي تنظيم إداري عليها، وإن الإدارة التربوية تساهم في نجاح العملية التعليمية التربوية، وذلك لما تتضمنه من إعداد أجيال قادرة على تحمل المسؤولية، فهم تقوم دعائم المجتمعات وتستدير الشعوب في المجالات المختلفة، سواء عن طريق التعليم العام في مختلف نوعياته أم عن طريق التعليم العالي بجميع قطاعاته وتخصصاته المختلفة (البريري، 2014).

الكفاءة الوظيفية

يشكل مصطلح الكفاءة الوظيفية بُعداً تنظيمياً حيويًا؛ ذلك أن مجموع الكفاءة التشغيلية التي تمارس مهامها في الإطار التنظيمي تكون عناصر بشرية فاعلة بخلاف الكفاءات كمصطلح مجرد التي تعني كل الخبرات والسلوكيات الوظيفية التي تتوفر في العنصر البشري الذي اكتسب هذه الصفات، وتعد الكفاءة الوظيفية في العصر الحالي مصطلح كثير التداول بالشكل الذي لا يمكن الاستغناء عنه في جميع العلوم سواءً كانت إنسانية أم اجتماعية أم علمية (عثمان، 2011).

وتتمثل الكفاءة بمجموعة المعارف، والمفاهيم، والاتجاهات، والمهارات التي تواجه سلوك الفرد وتساعد على أداء مهامه بمستوى معين من التمكن الذي يحتاجه للقيام بعمله بأقل قدر من الكلفة والجهد والوقت، ولا يستطيع بدونها أن يؤدي واجبه بالشكل المطلوب، ويمكن قياسها من خلال معايير أو مؤشرات دقيقة (الاحمد، 2005).

وبسبب التحديات التي فرضتها عولمة الأسواق ووسائل الإنتاج والاتصال والتجدد المعرفي الذي أصبح يعرف من حيث الابتكار والاختراع وسرعة البديهة والتوقع، اتجهت إدارة الموارد البشرية إلى التركيز على كفاءة الأداء وليس على كفاءة الفرد أو المنصب، بقصد تنافسي يمثل تحدياً كبيراً للاقتصاد الجديد، ولعل تزايد اهتمام المدراء ورؤساء المصالح في مختلف الإدارات والمؤسسات بنوعية الموارد البشرية التي تشتغل لصالحها الأمر الذي يوجب بانشغال إدارة الموارد البشرية بكيفية توفير المناخ الوظيفي الملائم بقصد الوصول إلى نتائج إيجابية (حامدي، 2015). وإن كفاءة الأفراد في

تحقيق أهدافهم تتوقف إلى درجة كبيرة على الكفاية الإدارية، ويعد النمط الإداري الذي يمارسه المدير أحد العوامل المهمة والمؤثرة على كفاءة العمل داخل المؤسسة (طه، 2010).

المُرشد التربوي

عرّفت وزارة التربية والتعليم الأردنية (2018) الإرشاد التربوي انه العنصر الأساسي في عملية التوجيه وخدماته، وأنه علاقة مواجهة بين شخصين أحدهما المرشد والآخر المسترشد، يكون المرشد بهذه العلاقة وبالكفايات التي يملكها قادراً على توجيه الموقف التعليمي للمسترشد ومساعدته لإدراك ذاته ودوافعه وإمكانات مستقبله وفهم مشكلاته، وليتمكن من الوصول إلى اتخاذ القرارات المناسبة. وحددت وزارة التربية والتعليم مجموعة من مهام المرشد التربوي؛ حيث يوضح المرشد التربوي طبيعة عملة للإدارة والهيئة التدريسية والطلاب وأولياء الأمور في بداية العام الدراسي، ويضع المرشد خطة عمل لكل فصل دراسي تتناسب مع حاجة الطلبة والهيئة التدريسية والمراحل التعليمية في المدرسة، ويجمع معلومات عن الطلبة لاستخدامها لأغراض إرشادية، ومتابعة التحصيل الدراسي للطلبة والعمل على زيادة الدافعية للتحصيل الدراسي، وإجراء مقابلات فردية للطلبة وتقديم الاستشارات لهم، ومقابلة أولياء الأمور وتقديم استشارات لهم في القضايا والأمور التي تهم أبناءهم، وعقد دورات ومحاضرات بالتنسيق مع الإدارة لتناول قضايا وموضوعات تهم الطلبة، وإعداد النشرات لتوضيح طبيعة العمل أو لتوصيل معلومات مهمة للطلبة والمعلمين وأولياء الأمور وتوزيعها عليهم (زيدان وشواقفة، 2007).

إنّ توفر مهارات وأساليب الإدارة الفعالة لدى مديري المدارس ينعكس إيجاباً على أداء العاملين من معلمين ومرشدين تربويين، واختيار المديرين النمط إداري الملائم والفعال يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى الموظفين الذي ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية ككل، وجاءت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين النمط الإداري المدرك والكفاءة الوظيفية لدى المرشدين التربويين في المدارس الثانوية.

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت النمط الإداري المدرك والكفاءة الوظيفية ومن هذه الدراسات:

أجرى سمير (2002) دراسة هدفت إلى الكشف عن وجهة نظر مرشدين المدارس الحكومية في الأردن حول الكفاءة الإرشادية لديهم، وتعرّف وجهة نظر مرشدين المدارس الحكومية وتوفر الكفاءة الإرشادية لدى المرشدين التربويين، وتكونت عينتها من (177) مرشداً ومرشدةً من العاملين في المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات. أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق في توفر الكفاءة الإرشادية لدى المرشدين ترجع لاختلاف الجنس والتدريب. كما أظهرت النتائج أن المرشدين الذين حصلوا على تدريب تفوقوا في معظم مجالات الأداة المستخدمة على المرشدين الذين لم يتلقوا تدريب، أما في ما يتعلق بمتغير الخبرة فقد أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في توفر الكفاءة لدى المرشدين في مجالات، إعداد برنامج الإرشاد، العلاقة المهنية، التشخيص، ومجال الأساليب السلوكية والمعرفية، ومجال مهارات الاتصال والسلوك غير اللفظي، لصالح المرشدين أصحاب الخبرات الأعلى، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توفر الكفاءة لدى المرشدين ترجع إلى متغير المؤهل العلمي على مجال التقييم، وإصدار الأحكام، ولصالح حملة الدبلوم العالي (ما بعد البكالوريوس). وأجرت ستابلس (2005) (Staples) دراسة هدفت إلى مقارنة الأدوار القيادية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة الأساسية، واستخدم في الدراسة استبانة، وزعت عينة بواقع (263) مديراً من المدارس الحكومية والخاصة في ولاية فلوريدا. أعيد منها (156) استبانة. وبعد المقارنة بين المجموعتين توصلت الباحثة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الحكومية الخاصة الأساسية، والرؤساء الأدنى في المدارس الخاصة بالنظر إلى محصلة الإدارة التعليمية. غير أنها أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الحكومية الأساسية والرؤساء الأدنى في المدارس الخاصة في ما يتعلق بالمنهجية الإدارية.

أجرى المالكي (2007) دراسة هدفت إلى تعرّف الرضا الوظيفي ومستوى الصحة النفسية لدى المرشدين المدرسين بمدينة مكة المكرمة، وتكونت عينتها من (150) مرشداً ومرشدة، وقد استخدمت الباحث مقياس الرضا الوظيفي من إعداد الشابي (1998)، ومقياس الصحة النفسية من إعداد مرسي وعبد السلام، ومعامل ارتباط بيرسون، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرشدين في الرضا الوظيفي تبعاً إلى متغير الخبرة إلا في بعد الرضا عن الراتب لصالح ذوي الخبرة الأكثر، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية.

أما دراسة عثمان (2011) هدفت إلى تعرّف مدى امتلاك المرشد التربوي لمهارات الاتصال الفعال وعلاقته بالأمن النفسي لدى طلبة المدارس العامة في مديرية عمان الأولى من وجهة نظر الطلبة، وتكونت عينتها من (786) طالب وطالبة من طلاب الصف التاسع استخدم مقياس درجة امتلاك المرشد التربوي لمهارات الاتصال الفعال والمقياس الثاني للأمن النفسي. توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: درجة امتلاك المرشد التربوي لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر الطلبة كانت متوسطاً، وأن درجة الأمن النفسي لدى الطلبة كانت متوسطاً، وأن هناك علاقة إيجابية بين امتلاك المرشد لمهارات الاتصال الفعال ودرجة الأمن النفسي.

أما دراسة سامكي (2015) (Shamaki) هدفت إلى تعرّف أسلوب الإدارة المناسبة التي يمكن أن تجعل المعلمين أكثر فاعلية من حيث الإنتاجية والأداء

الوظيفي، وتكونت عينتها من (165) معلماً، جرى اختيارهم من المدارس الثانوية العامة في ولاية تارابا. وتم تطوير مقاييس تشتمل على عشرين فقرة وزعت على عينات من الموظفين في بعض المدارس الثانوية العامة المختارة في ولاية تارابا، وقد تبين أن الأسلوب الديمقراطي يساهم في إنتاجية عمل المعلمين أكثر من الأسلوب الاستبدادي التسلسلي وأن هناك دوراً مهماً لمديري المدارس الثانوية في التأثير على الأداء الوظيفي للمعلمين، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن أسلوب الإدارة الديمقراطية يساهم على نحو أكثر في زيادة إنتاجية المعلمين من أسلوب الإدارة التسلسلي؛ إذ إن هنالك دوراً بارزاً مهماً لمديري المدارس الثانوية في التأثير في الأداء الوظيفي للمعلمين.

أشارت دراسة بني هاني ومصطفى (2016) إلى النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين فيها وفقاً لنموذج جولمان للأنماط القيادية، وتكونت عينتها من (216) معلماً ومعلمة من مدارس حكومية وخاصة في قسبة إربد اختيرت بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة مكونة من (34) فقرة موزعة على الأنماط القيادية الستة لنموذج جولمان، وهي: صاحب الرؤية، والتواصل، والمدرّب، والديمقراطي، والضابط والقسري، توصلت نتائج الدراسة إلى أن صاحب الرؤية هو الأكثر شيوعاً وبدرجة مرتفعة، تبعه وبدرجة مرتفعة أيضاً الأنماط التواصلية والمدرّب الديمقراطي والضابط، وجاء النمط القسري في الدرجة الوسطى، كذلك وجدت الدراسة أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة لصالح المعلمين الأقل خبرة، ولتغير المدرسة لصالح المدارس الخاصة. بينما لم تظهر فروقاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

وأجرى الحراحشة (2016) دراسة هدفت إلى تعرّف النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن، وتكونت عينتها من (158) مديراً ومديرة، وزعت عليهم استبانة لقياس السلوك الإداري واستبانة لقياس فاعلية إدارة الوقت. أظهرت النتائج أنّ درجة تقدير ممارسة الأنماط الإدارية السائدة جاءت متوسطة؛ حيث جاء ترتيب ممارسة الأنماط كالاتي: الأوتوقراطي، الديمقراطي وأخيراً التسلسلي، وجاءت درجة تقدير فعالية إدارة الوقت على الأداة على نحو عام متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الديمقراطي وفعالية إدارة الوقت، وجاءت علاقة ارتباط سلبية بين النمط التسلسلي وفعالية إدارة الوقت، وعدم وجود علاقة ارتباط بين النمط الأوتوقراطي وفعالية إدارة الوقت.

وهدف دراسة دكوت (Ducote, 2017) إلى تعرّف العلاقة بين تصورات المرشدين التربوية حول أنماط القيادة الإدارية (الإيجابية، والتحويلية، والتبادلية، والانطوائية-السلبية) والعلاقة بين تلك التصورات وتجارب المرشدين من حيث (الرضا الوظيفي، والجانب العاطفي، والصحة العامة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينتها من الدراسة من (437) مرشداً ومرشدة منتسبين إلى الرابطة الأمريكية للإرشاد النفسي المدرسي (American School Counselor Association)، وتم استخدام مقياس تقييم المرشد التربوي لنمط القيادة الإدارية واستبيان الخبرة الوظيفية لجمع البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة المدركة للمرشدين التربويين والرضا الوظيفي، والجانب العاطفي، والصحة العامة لهم.

وأجرت أبو عيشه (2019) دراسة هدفت إلى تعرّف النمط الإداري السائد في المدارس الحكومية في مدينة العقبة وأثره في الأداء المدرسي من وجهة نظر العاملين. وتكونت عينتها من (200) موظف من المعلمين والمرشدين والإداريين في المدارس الحكومية في العقبة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التنبؤي، وتم استخدام استبانتين: الأنماط الإدارية والأداء المدرسي. أظهرت النتائج أن مديري المدارس يمارسون النمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة، والدكتاتوري بدرجة متوسطة، والفوضوي بدرجة منخفضة. كما أظهرت أن مستوى الأداء المدرسي جاء بدرجة مرتفعة. كما أشارت النتائج إلى أن الأنماط السائدة والأكثر ارتباطاً وتأثيراً بأداء المدرسة هي: النمط الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين، والنمط الفوضوي من وجهة نظر المرشدين والإداريين.

التعقيب على الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها:

تنوعت الدراسات السابقة بأهدافها وأساليبها وعيناتها؛ إذ تناولت بعض الدراسات النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس مثل دراسة بني هاني ومصطفى (2016)، وأسلوب الإدارة المناسبة التي يمكن أن تجعل المعلمين أكثر فاعلية (Shamaki, 2015)، في حين تناولت دراسات أخرى الرضا الوظيفي والصحة النفسية لدى ومهارات الاتصال المرشدين المدرسيين والكفاءة الإرشادية لديهم (عثمان، 2011؛ المالكي، 2007؛ سمير، 2002)، وكشفت بعض الدراسات عن العلاقة بين النمط الإداري السائد والأداء المدرسي (أبو عيشه، 2019)، والعلاقة بين حول أنماط القيادة الإدارية وتجارب المرشدين في العمل (Ducote, 2017)، وقد تكونت العينات في الدراسات السابقة من المرشدين والمديرين والمعلمين.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تكشف عن النمط الإداري المدرك وعلاقته بالكفاءة الوظيفية بالتطبيق على عينة من المرشدين في المدارس الثانوية؛ كما تميزت بمتغيراتها؛ حيث تناولت النمط الإداري بأبعاده (إدارة الوقت، واتخاذ القرار، والالتزام الوظيفي، تكنولوجيا المعلومات)، والكفاءة الوظيفية بأبعادها (التشاركي، والاستشاري، والاستبدادي التسلسلي، والاستبدادي الخيري)؛ إذ لم تتناول أيّاً من الدراسات متغيراتها بالشكل الذي تناولته الدراسة الحالية-حسب علم الباحثان-، لذا تعد من الدراسات الرائدة في هذا المجال كما تعد إضافة علمية متواضعة

في مجال الإرشاد النفسي والتربوي.

مشكلة الدراسة

يعد النمط الإداري المحور الرئيس في نجاح العمليات التربوية أو فشلها، لما لمدير المدرسة من دور في التأثير في سلوك المرشدين وفي مستوى كفاءتهم الوظيفية، وأصبحت الخدمات الإرشادية ضرورة ملحة في الوقت الحاضر نظرًا إلى تقدم التكنولوجيا السريع وما أحدثه هذا التقدم من مشكلات وضغوط على الفرد والجماعة، ويعد الميدان التربوي من أكثر الميادين حاجة للإرشاد التربوي، وذلك لكثرة أعداد الطلبة، وتتسم العلاقة بين المدير والمرشد التربوي بالتعاون لوضع البرامج وخطط العمل الإرشادية ومناقشة المشاكل ووضع الحلول لها، ويلاحظ أنّ المديرين يمارسون الأنماط الإدارية بدرجات متفاوتة، كما يعتمد بعض المديرين على الأنماط الإدارية التقليدية، وهذا ينعكس على جميع عناصر العملية التعليمية وفعاليتها، ومنها مهام المرشد التربوي وأدائه لتلك المهام، وقد تناولت الدراسات السابقة الأنماط الإدارية لدى المديرين وعلاقتها ببعض المتغيرات (أبو عيشه، 2019؛ Ducote, 2017؛ Shamaki, 2015)، إلا أنّها لم تتطرق إلى علاقة الأنماط الإدارية بالكفاءة الوظيفية للمرشدين التربويين - حسب علم الباحثان-. لذا تتحدد مشكلة الدراسة الحالية بتعرّف النمط الإداري المدرك وعلاقته بالكفاءة الوظيفية لدى المرشدين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في عمان.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما النمط الإداري المدرك لدى المرشدين في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟
2. ما مستوى الكفاءة الوظيفية لدى المرشدين في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05=\alpha)$ بين النمط الإداري المدرك ومستوى الكفاءة الوظيفية لدى المرشدين؟
4. هل هنالك فروق في النمط الإداري المدرك لدى المرشدين في المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى الجنس والخبرة الوظيفية؟
5. هل هنالك فروق في الكفاءة الوظيفية لدى المرشدين في المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى الجنس والخبرة الوظيفية؟

أهمية الدراسة

جاءت أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيرات الدراسة ألا وهو النمط الإداري المدرك والكفاءة الوظيفية؛ حيث حاولت إلقاء الضوء على مرشدين في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان. ولقلة الدراسات التي تناولت الأنماط الإدارية وعلاقتها بمستوى الكفاءة الوظيفية للمرشدين في حدود علم الباحثان، فقد أجرى الباحثان هذه الدراسة التي تناولت النمط الإداري المدرك وعلاقته بالكفاءة الوظيفية لدى المرشدين في المدارس الثانوية في الأردن، وبهذا يمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة في إضافة متواضعة للحقل الإرشادي النفسي والتربوي، كما قد تساهم في حل بعض المشكلات التي تواجه المرشدين والمديرين في علاقتهم الوظيفية.

تكمن الأهمية النظرية والعملية للدراسة الحالية في جانبين:

الأهمية النظرية: توضح الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال عرضها لأطر نظرية تتمثل في المعلومات النظرية التي من المتوقع أن تضيفها هذه الدراسة تخص متغيرات الدراسة، وهما: النمط الإداري المدرك، والكفاءة الوظيفية لدى المرشدين وبهذا فإن الدراسة الحالية توفر معارف ومعلومات وأطر نظرية قد تفيد الباحثين والمهتمين في مجال علم النفس والإرشاد عند إجراء دراسات لاحقة لهذه المتغيرات، كما إن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يمكن الاستفادة منها في الحقل الإرشادي والإداري واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدها.

الأهمية التطبيقية: تتلخص الأهمية العملية للدراسة الحالية أنها وفرت أدوات لقياس متغيري الدراسة، وهما: (النمط الإداري المدرك، والكفاءة الوظيفية)، توافرت فيهما دلالات الصديق والثبات، وتفيد الباحثين في تطبيقها في دراسات لاحقة، كما تساهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المرشدين التربويين في إثراء معرفتهم بالأنماط الإدارية وكيف توظيفها لاكتساب الكفاءة الوظيفية وإيجاد الحلول الناجعة في الميدان التربوي والإرشاد النفسي، ومن المؤمل أن تفيد هذه الدراسة المديرين التربويين في تعرّف واقع الأنماط الإدارية في المدارس واختيار النمط الإداري الفعّال للعملية التعليمية.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تقوم الدراسة الحالية بتعريف متغيرات الدراسة نظريًا وإجرائيًا وكما يلي:

النمط الإداري المدرك: يعرفه عربيات (2012، ص:709) انه "منحى إداري يغلب على المدير اتباعه في مختلف ممارساته وسلوكاته مع مرؤوسيه، وهو يمثل استراتيجية شبيهة دائمة لسلوكه معهم، بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المدرسة. ويعرف إجرائيًا: بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المرشد التربوي على فقرات مقياس النمط الإداري المدرك الذي تم تطويره في الدراسة الحالية".

الكفاءة الوظيفية: ويعرفها جون (Jones, 2005, P:63) "هي تطوير وسائل إنتاج حديثة تستعمل تكنولوجيا معلومات جديدة، ويمكن أن تنتج

وتوزع منتجات المؤسسة في الوقت المناسب، وتطوير تقنيات، مثل: أنظمة المعلومات المعتمدة على الإنترنت، وإدارة الجودة الشاملة في الوقت المناسب لتحسين معدل الإنتاج". وتعرف إجرائيًا: انها الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب بالإجابة عن مقياس الكفاءة الوظيفية الذي تم تطويره بهذه الدراسة.

المرشد التربوي: يعرفه عبد القادر (2007، ص:919) هو الشخص الحاصل على الدرجة الجامعية الأولى على الأقل والتربوي والمتخصص في الإرشاد النفسي، أو علم النفس الذي يتعامل مع الأفراد في المدرسة ذوي المشكلات المختلفة كالنفسية والتعليمية والاجتماعية بهدف مساعدتهم في الوصول إلى حل لهذه المشكلات التي يعانون منها". ويعرف إجرائيًا: انه الشخص الحاصل على الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) كحد أدنى في أحد فروع العلوم الإنسانية (إرشاد نفسي، صحة نفسية، علم نفس) تم تعيينه بوظيفة مرشد نفسي في المدارس الثانوية الحكومية في وزارة التربية والتعليم، ويقدم خدمات إرشادية.

محددات الدراسة وحدودها

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود والمحددات الآتية:

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة الحالية على المرشدين المعنيين في المدارس الثانوية الحكومية في وزارة التربية والتعليم في العاصمة عمان.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الحالية على المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2018-2019).

إمكانية التعميم: تحدد مدى إمكانية تعميم النتائج التي تم التوصل إليها على مجتمعات مماثلة لمجتمع الدراسة وتشابه المجتمعات مع مجتمعها ومدى توافر مؤشرات الصدق والثبات لمقياسي الدراسة، وجدية إجابة أفراد عينة الدراسة.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج المناسب للإجابة عن أسئلة الدراسة وهو تعرف العلاقة بين النمط الإداري المدرك والكفاءة الوظيفية لدى المرشدين في المدارس.

مجتمع الدراسة وعينته: تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع المرشدين الموجودين في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة العاصمة عمان، والبالغ عددهم (2021) مرشدًا ومرشده بواقع (854) مرشدًا، و(1167) مرشدة، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام (2018/2019). وهذا تكونت عينة الدراسات التي اختيرت عشوائيًا من المرشدين في المدارس الثانوية في مدينة عمان، من (200) مرشدًا ومرشدة، مشكّلة (10%) من مجتمع الدراسة، وكما في الجدول (1).

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة تبعًا لمتغيرات الجنس والخبرة الوظيفية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	83	41.5
	أنثى	117	58.5
الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	108	54.0
	6-10 سنوات	60	30.0
	أكثر من 10 سنوات	32	16.0
المجموع		200	100.0

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تمّ بناء مقياس الدراسة لقياس متغيري الدراسة، واشتمل على محورين، وهما محور النمط الإداري المدرك، ومحور الكفاءة الوظيفية، وفي ما يلي وصفًا لهما:

أولاً: محور النمط الإداري المدرك: بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة استطاع الباحثان أن يحصلوا على مقياس النمط الإداري المدرك من (Suong, and Dao, 2019) تكون المقياس من (39) فقرة، تقيس النمط الإداري المدرك، (25) فقرة بالاتجاه الموجب، و(14) فقرة بالاتجاه السلبي، يشمل على (5) بدائل على وفق سلم ليكرت الخماسي، هي: (موافق بشدة)، (موافق)، (ومحايد)، (وغير موافق)، (وغير موافق بشدة). وقد توزعت الفقرات على أربعة أبعاد هي: النمط التشاركي الديمقراطي (9) فقرات، والنمط الاستشاري الديمقراطي (10) فقرات، والنمط الاستبدادي التسلسلي (10) فقرات، والنمط الاستبدادي الخير (10) فقرات.

ثانيًا: مقياس الكفاءة الوظيفية: بعد الاطلاع على الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية استطاع الباحثان الحصول على مقياس الكفاءة

الوظيفية للمسقري والجرادة (2015) الذي يتكون من (43) فقرة موزعة، على أربعة مجالات، هي (إدارة الوقت، واتخاذ القرار، والالتزام الوظيفي، واستخدام تكنولوجيا المعلومات)، واستخدام تدرج ليكرت الخماسي باختيار البدائل، وهي (موافق بشدة (5) درجات، ووافق (4) درجات، محايد (3) درجات، وغير موافق (درجتين)، غير موافق بشدة (درجة واحدة)) للفقرات ذات الاتجاه الموجب. كما أعطيت الفقرة موافق بشدة الدرجة (1)، موافق (درجتان)، محايد (3) درجات، غير موافق (4) درجات، غير موافق بشدة (5) درجات للفقرات ذات الاتجاه السالب. وقد استخدم المسقري والجرادة (2015) صدق المحتوى لمقياس الكفاءة الوظيفية فقد عُرض المقياس على مجموعة من (8) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية والنفسية في جامعة آل البيت لأخذ آرائهم حول ملاءمة أداة الدراسة من حيث مدى الصياغة اللغوية، ومدى وضوحها وتمثيل فقراتها للسمة المراد قياسها من حيث المعنى، ومدى انتماء الفقرة للمجال الذي أدرجت فيه، وأية ملاحظات يرونها مناسبة، وأشار المسقري والجرادة إلى موافقة المحكمين على جميع فقرات المقياس.

صدق المقياس

صدق المحتوى: للتحقق من صدق محتوى المقياس تم عرضة على (10) خبراء من أعضاء هيئة التدريس المختصين في العلوم التربوية والنفسية والقياس النفسي في جامعة عمان العربية وجامعة عجلون الوطنية، وتم الأخذ بآرائهم حول ملاءمة الفقرات لقياس السمة المراد قياسها ودقة الصياغة اللغوية، وتم اعتماد اتفاق (80%) من الخبراء المحكمين، وقد أخذ بملاحظاتهم في تعديل الفقرات. وبناء على تعديلاتهم تم إخراج المقياس بصورته النهائية.

مؤشرات صدق البناء: لأجل استخراج مؤشرات صدق البناء لمقياس الدراسة، تم تطبيقه على (25) مرشداً ومرشدة من خارج عينة الدراسة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التي تنتهي إليه، وذلك كما في الجدول (2):
يشير الجدول (2) إلى أن قيم معاملات ارتباط بيرسون لمحور النمط الإداري المدرك كانت جميعاً دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ؛ إذ انحصرت قيم الارتباط بين (0.406-0.742) وجميعها أكثر من (0.30). كما يشير الجدول (2) إلى أن قيم معاملات ارتباط بيرسون لمحور الكفاءة الوظيفية كانت جميعاً دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ؛ إذا انحصرت قيم الارتباط بين (0.400-0.755)، وجميعها أكثر من (0.30).

الجدول (2): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والمجال الذي تنتهي إليه لمقياس الدراسة

1. محور النمط الإداري المدرك							
الرقم	التشاركي	رقم الفقرة	الاستشاري	الرقم	الاستبدادي التسلطي	الرقم	الاستبدادي الخبير
1	0.493(**)	10	0.575(**)	20	0.647(**)	30	0.629(**)
2	0.566(**)	11	0.613(**)	21	0.582(**)	31	0.634(**)
3	0.453(**)	12	0.560(**)	22	0.699(**)	32	0.634(**)
4	0.720(**)	13	0.606(**)	23	0.650(**)	33	0.740(**)
5	0.742(**)	14	0.450(**)	24	0.639(**)	34	0.677(**)
6	0.400(**)	15	0.575(**)	25	0.499(**)	35	0.440(**)
7	0.648(**)	16	0.685(**)	26	0.406(**)	36	0.454(**)
8	0.493(**)	17	0.575(**)	27	0.647(**)	37	0.629(**)
9	0.566(**)	18	0.613(**)	28	0.582(**)	38	0.634(**)
		19	0.560(**)	29	0.699(**)	39	0.634(**)
2. محور الكفاءة الوظيفية							
الرقم	إدارة الوقت	الرقم	اتخاذ القرار	الرقم	الالتزام	الرقم	استخدام التكنولوجيا
1	0.647(**)	10	0.493(**)	19	0.639(**)	32	0.755(**)
2	0.560(**)	11	0.493(**)	20	0.560(**)	33	0.400(**)
3	0.454(**)	12	0.566(**)	21	0.454(**)	34	0.560(**)
4	0.629(**)	13	0.560(**)	22	0.560(**)	35	0.454(**)
5	0.634(**)	14	0.454(**)	23	0.560(**)	36	0.629(**)
6	0.560(**)	15	0.629(**)	24	0.454(**)	37	0.454(**)
7	0.482(**)	16	0.560(**)	25	0.432(**)	38	0.560(**)
8	0.629(**)	17	0.560(**)	26	0.560(**)	39	0.566(**)

0.560(**)	40	0.412(**)	27	0.454(**)	18	0.634(**)	9
0.454(**)	41	0.566(**)	28				
0.566(**)	42	0.560(**)	29				
0.560(**)	43	0.441(**)	30				
		0.566(**)	31				

**معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$

ثبات المقياس

النمط الإداري المدرك: للتحقق من ثبات مقياس الدراسة، تمّ استخدام طريقة إعادة الاختبار (test-Retest) من خلال تطبيق المقياس على عينة استطلاعية قوامها (25) مرشدًا ومرشدة من خارج عينة الدراسة، ثم أعيد تطبيقه على العينة نفسها بعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون (Person Coloration) بين التطبيقين. والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3): معامل الثبات بطريقة الإعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمقياس الدراسة

الرقم	المجال	الثبات بطريقة الإعادة	الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
1	التشاركي	0.84	0.87
2	الاستشاري	0.76	0.84
3	الاستبدادي التسلطي	0.80	0.89
4	الاستبدادي الخير	0.79	0.88
• محور النمط الإداري المدرك ككل			
1	إدارة الوقت	0.77	0.76
2	اتخاذ القرار	0.82	0.87
3	الالتزام الوظيفي	0.83	0.80
4	تكنولوجيا المعلومات	0.79	0.90
• محور الكفاءة الوظيفية ككل			
		0.77	0.76

يظهر من الجدول (3) أنّ قيم الثبات بطريقة الإعادة لمجالات محور النمط الإداري المدرك تراوحت بين (0.76-0.84) وبلغت قيمة الثبات بطريقة الإعادة للمحور ككل (0.79)، كما تراوحت معاملات كرونباخ ألفا لمجالات محور النمط الإداري المدرك بين (0.84-0.89)، وبلغ معامل كرونباخ ألفا للمحور ككل (0.87). وتراوحت قيم الثبات بطريقة الإعادة لمجالات محور الكفاءة الوظيفية بين (0.77-0.83)، وبلغت قيمة الثبات بطريقة الإعادة للمحور ككل (0.77)، كما تراوحت معاملات كرونباخ ألفا لمجالات محور الكفاءة الوظيفية بين (0.76-0.90)، وبلغ معامل كرونباخ ألفا للمحور ككل (0.76). وجميع معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة؛ حيث يعد معامل الثبات (كرونباخ ألفا) مقبول إذا زاد عن (0.70).

تصحيح مقياس الدراسة: تكون محور النمط الإداري المدرك من (39) فقرة ومحور الكفاءة الوظيفية من (43) فقرة، واستخدم سلم تدرج ليكرت الخماسي في الإجابة، وتم إعطاء موافق بشدة (5) درجات، وموافق (4) درجات، ومحايد (3) درجات، وغير موافق (2) درجتين، وغير موافق بشدة واحدة (1). لل فقرات ذات الاتجاه الموجب، كما أعطيت الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي للفقرات السلبية. وتم احتساب مستويات

طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى

عدد المستويات

المتوسطات للنمط الإداري المدرك، من خلال تطبيق المعادلة الآتية:

$$\text{عدد البدائل} = 3/1-5 = 1.33$$

مرتفع	متوسط	منخفض
5-3.68	3.67-2.34	2.33-1

المعالجة الإحصائية

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية لتعريف البيانات وللإجابة عن أسئلة الدراسة:

- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل ارتباط (بيرسون) بين الأنماط الإدارية المدركة ومجالات الكفاءة الوظيفية لدى المرشدين.
- التباين المتعدد (MANOVA) للكشف عن الفروق للأنماط الإدارية المدركة تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة الوظيفية).
- اختبار التباين الثنائي (2-Way ANOVA) للكشف عن الفروق لمقياس الكفاءة الوظيفية ككل تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة الوظيفية).
- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

تحليل النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وفقاً لأسئلة الدراسة وكالاتي:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نص على: "ما النمط الإداري المدرك لدى المرشدين في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟" للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط الإدارية المدركة ومستواه لدى المرشدين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة عمان والجدول (6) يوضح النمط الإداري المدرك كما يلي:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الإداري المدرك ومستواه لدى المرشدين التربويين في المدارس الثانوية

الحكومية في مدينة عمان

الرقم	النمط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	النمط الاستشاري الديمقراطي	3.52	0.67	1	متوسط
3	النمط الاستبدادي التسلطي	3.48	0.59	2	متوسط
4	النمط الاستبدادي الخير	3.41	0.56	3	متوسط
1	النمط التشاركي الديمقراطي	3.27	0.52	4	متوسط

يتبين من الجدول (6) أن النمط "الاستشاري الديمقراطي" قد احتل المرتبة الأولى بمستوى حسابي متوسط (3.52) وانحراف معياري (0.67) وبمستوى متوسط، بينما النمط "الاستبدادي التسلطي" فقد حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.59) وبمستوى متوسط، وجاء بالمرتبة الثالثة النمط "الاستبدادي الخير" بمتوسط حسابي (3.41) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (0.56)، وجاء بالمرتبة الأخيرة النمط "التشاركي الديمقراطي" بمتوسط حسابي (3.27) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (0.52). أشارت النتائج إلى وجود درجة متوسطة من النمط الإداري المدرك لدى المرشدين في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان، وجاء النمط الاستشاري الديمقراطي بالمرتبة الأولى، ويعزى ذلك إلى أن القيادة الديمقراطية هي من أفضل القيادات؛ إذ تساعد على زيادة العملية التعليمية، وأن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي على سير العملية التعليمية وحل مشكلات وقضايا الطلبة لما يمتاز به من مبدأ التفويض، والمشاركة، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والشخصية، والعمل بروح الفريق المتمثلة بعمل المدير في بناء علاقات إنسانية سليمة وتقوية الروابط وتهيئة الفرص الكافية للتفاعل مع المرشدين والاختلاط بهم، وبناء صداقات معهم وبث روح الثقة والاطمئنان لديهم، وأنه يقف إلى جانبهم قولاً وفعلاً، وكذلك تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل مسئولية تنفيذها؛ فالنمط الإداري المدرك هو أكثر الأنماط الإدارية نجاحاً لأنه يقوم على مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات، في بيئة تنظيمية دافئة، قد تسهم في إشباع حاجات المرؤوسين، وتحقيق أهدافهم، من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية علاوةً على الإدارة الفاعلة، فإن المدارس تعتمد في تحقيق أهدافها على المشاركة وروح الفريق الواحد.

وإن نجاح أي مؤسسة تعليمية مرهون بالنمط الإداري الذي يستخدمه المدير وقدرته على اتخاذ قرارات ذات جودة حتى يصل إلى مستوى مرتفعي من الكفاءة، كما أظهرت النتائج إلى وجود مستوى متوسط من تطبيق النمط التشاركي الديمقراطي من قبل المدير مع المرشدين التربويين؛ حيث تبين أن المدير يتيح الفرصة للمرشدين التربويين لإبداء رأيهم في المدرسة، والإدلاء بما لديهم بما يصب في صالح العملية التعليمية على نحو عام؛ حيث يستمع المدير للمرشد في كثير من الأمور التي تواجههم خلال اليوم الدراسي. وأشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط من النمط الاستشاري الديمقراطي، ويعود السبب في ذلك إلى أن المدير يشجع على قنوات التواصل بينه وبين المرشدين التربويين واستشارتهم في الأمور التي تخص الطلبة، والأخذ بأرائهم والعمل بها وذلك نابع من الثقة بهم وبمقدرتهم على التعامل مع العديد من قضايا الطلبة والأمور التي تخصهم وبحاجة إلى التشاور فيها، وأشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط من النمط الاستبدادي التسلطي، والسبب في ذلك أن المدير يؤكد على المرشدين التربويين ضرورة الالتزام

بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد، وضرورة الالتزام بما يطلبه منه المدير من مهام قد تكون أحياناً من مهام المدير وليس المرشد، وتكليفه ببعض الأعمال التي ليست من مسؤولياته داخل المدرسة كما أشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط من النمط الاستبدادي الخير، وذلك بسبب إهمال المدير محاسبة المرشدين التربويين في إخفاقهم بالعمل وتقصيرهم في أداء المهام المنوطة بهم من قبل المدير، وعدم الأخذ بتقصيرهم على محمل الجد؛ إذ يكون التهاون في المحاسبة أحياناً ليس لصالح سير العملية التعليمية ولا يصب في مصلحة الطلبة وإتمام الأمور الخاصة بهم.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة هاني ومصطفى (2016) التي بينت أن مستوى متوسط من النمط الإداري لدى مديري المدارس، كما اتفقت مع دراسة شامكي (Shamaki, 2015) التي أجريت على عينة دراسة من المعلمين في ولاية تارابا؛ حيث توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من النمط الإداري لديهم، ودراسة الحراشة (2016) التي أشارت إلى أن درجة تقدير ممارسة الأنماط الإدارية السائدة جاءت متوسطة؛ حيث جاء ترتيب ممارسة الأنماط كالاتي: الأوتوقراطي، الديموقراطي وأخيراً التسلي، واختلقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو عيشه (2019) التي أشارت إلى أن مديري المدارس يمارسون النمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة، والدكتاتوري بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: "ما مستوى الكفاءة الوظيفية لدى المرشدين في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟" للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الكفاءة الوظيفية ومستواها لدى المرشدين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة عمان والجدول (7) يوضح ذلك:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الكفاءة الوظيفية ومستواها

لدى المرشدين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة عمان

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	الالتزام الوظيفي	3.46	0.59	1	متوسط
2	اتخاذ القرار	3.40	0.51	2	متوسط
4	استخدام تكنولوجيا المعلومات	3.16	0.57	3	متوسط
1	إدارة الوقت	2.93	0.79	4	متوسط
5	المقياس ككل	3.24	0.55		متوسط

يتبين من الجدول (7) أن مجال "الالتزام الوظيفي" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.59) وبمستوى متوسط، بينما مجال "اتخاذ القرار" قد حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.51) وبمستوى متوسط، وجاء بالمرتبة الثالثة مجال "استخدام تكنولوجيا المعلومات" بمتوسط حسابي (3.16) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (0.57)، وجاء بالمرتبة الأخيرة مجال "إدارة الوقت" بمتوسط حسابي (2.93) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (0.79)، أما المتوسط الحسابي لمجالات الكفاءة الوظيفية ككل فكانت (3.24) وانحراف معياري (0.55) وبمستوى متوسط.

أشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط من الكفاءة الوظيفية لدى المرشدين في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان، ويعود ذلك إلى إن اكتساب وإملاك الكفاءة الوظيفية هي هدف المؤسسة التعليمية وما تسعى إليه من أجل التقدم والوصول إلى أهدافها، كما أن الكفاءة الوظيفية هي التي تؤدي إلى نجاح الموظف ومن ثمّ نجاح المؤسسة؛ خاصة وأن الكفاءة الوظيفية تتأثر في النمط الإداري، وتعتمد على أسلوب المدير في التعامل مع المرشدين التربويين، وفي طريقة توزيع المهام بينهم، وخلق جو من الثقة المتبادلة والتعاون، الأمر الذي يؤدي إلى تبادل الآراء والسعي إلى إيجاد الحلول المناسبة، ومناقشة المشكلات. لذا تعد الكفاءة الوظيفية من أهم مداخل تعزيز قدرات المؤسسة التعليمية للوصول إلى التنافسية ضمن تسارع الأحداث التي نراها في مجتمعنا الحالي.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة سمير (2002) التي بينت وجود مستوى متوسط من الكفاءة الوظيفية لدى المرشدين والمرشحات، كما اتفقت مع نتائج دراسة الحراشة (2016) التي أشارت إلى أن درجة تقدير فعالية إدارة الوقت لدى مديري المدارس جاءت متوسطة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي نص على: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05=\alpha)$ بين النمط الإداري المدرك ومستوى الكفاءة الوظيفية لدى المرشدين؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت معاملات الارتباط بين الأنماط الإدارية المدركة ومجالات الكفاءة الوظيفية لدى المرشدين والكلي لهم. والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8): معاملات الارتباط بين الأنماط الإدارية المدركة ومجالات الكفاءة الوظيفية لدى المرشدين والكلّي لهم (ن=200)

مقياس الكفاءة الوظيفية ككل	استخدام تكنولوجيا المعلومات	الالتزام الوظيفي	اتخاذ القرار	إدارة الوقت		
.442**	.129	.294**	.507**	.657**	معامل الارتباط بيرسون	النمط التشاركي
.000	.069	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	الديمقراطي
.117	.096	.065	.062	.307**	معامل الارتباط بيرسون	النمط الاستشاري
.098	.174	.360	.385	.000	الدلالة الإحصائية	الديمقراطي
.410**	.183**	.316**	.301**	.344**	معامل الارتباط بيرسون	النمط الاستبدادي
.000	.009	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	التسلطي
.423**	.311**	.381**	.035	.263**	معامل الارتباط بيرسون	النمط الاستبدادي
.000	.000	.000	.626	.000	الدلالة الإحصائية	الخبر
.690**	.439**	.472**	.408**	.432**	معامل الارتباط بيرسون	الأنماط الإدارية
.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	المدركة ككل

يظهر من الجدول (8) ما يلي:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط الإدارية المدركة ككل ومقياس الكفاءة الوظيفية ككل؛ حيث بلغ معامل الارتباط (0.690) بدلالة إحصائية (0.00).
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط التشاركي الديمقراطي ومقياس الكفاءة الوظيفية ككل؛ حيث بلغ معامل الارتباط (0.442) بدلالة إحصائية (0.00).
- وجود علاقة إيجابية ضعيفة غير دالة إحصائية بين النمط الاستشاري الديمقراطي ومقياس الكفاءة الوظيفية ككل؛ حيث بلغ معامل الارتباط (0.117) وهي غير دالة إحصائية.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط الاستبدادي التسلطي ومقياس الكفاءة الوظيفية ككل؛ حيث بلغ معامل الارتباط (0.410) بدلالة إحصائية (0.00).
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط الاستبدادي الخبر ومقياس الكفاءة الوظيفية ككل؛ إذ بلغ معامل الارتباط (0.423) بدلالة إحصائية (0.00).

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة معنوية بين النمط الإداري المدرك ومستوى الكفاءة الوظيفية لدى المرشدين. ويعزى ذلك إلى أن استخدام المدير للنمط الإداري الذي يتناسب مع المرشدين يشعرهم بالرضا والسعادة ويشجعهم ويحفزهم على العمل بفاعلية، وعليه فإن مستوى كفاءتهم الوظيفية سوف يتقدم ويتطور وذلك ينعكس إيجاباً على كفاءتهم بالعمل الإرشادي، ويدفعهم إلى تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة شامكي (SHamaki,2015) التي بينت أن هناك علاقة بين الأسلوب والنمط الإداري الذي يستخدمه المدير وكيف يؤثر في الكفاءة والأداء الوظيفي، ويرى الباحثان أن النمط الإداري المدرك له أهمية كبيرة في الكفاءة الوظيفية؛ حيث إن استخدام المدير للنمط الإداري الديمقراطي والعاقل للمرشدين وإعطائهم حقهم يزيد من ثقتهم ويشعرهم بالعدل، مما ينعكس إيجاباً على كفاءتهم الوظيفية وقيامهم بواجباتهم بأكمل وجه. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو عيشة التي أشارت إلى أن الأنماط السائدة والأكثر ارتباطاً وتأثيراً بأداء المدرسة هي: النمط الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين، والنمط الفوضوي من وجهة نظر المرشدين والإداريين، دراسة دكوت (Ducote, 2017) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة المدركة للمرشدين التربويين والرضا الوظيفي، والجانب العاطفي، والصحة العامة لهم، ودراسة الحراشة (2016) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس وفعالية إدارة الوقت.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع الذي نص على: "هل هنالك فروق في النمط الإداري المدرك لدى المرشدين في المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى الجنس والخبرة الوظيفية؟" للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط الإدارية المدركة تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة الوظيفية)، وتبين وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية تم تطبيق اختبار التباين المتعدد (MANOVA) للكشف عن الفروق للأنماط الإدارية المدركة تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة الوظيفية). الجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9): نتائج تحليل التباين (MANOVA) للكشف عن الفروق للأنماط الإدارية المدركة تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة الوظيفية)

الدلالة الإحصائية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغير التابع	مصدر التباين
0.338	0.921	0.255	1	0.255	النمط التشاركي الديمقراطي	الجنس
0.000	12.582	5.363	1	5.363	النمط الاستشاري الديمقراطي	
0.073	3.247	1.095	1	1.095	النمط الاستبدادي التسلطي	
0.978	0.001	0.000	1	0.000	النمط الاستبدادي الخير	
0.573	0.559	0.155	2	0.310	النمط التشاركي الديمقراطي	الخبرة الوظيفية
0.091	2.431	1.036	2	2.073	النمط الاستشاري الديمقراطي	
0.059	2.878	0.970	2	1.940	النمط الاستبدادي التسلطي	
0.000	15.469	4.179	2	8.357	النمط الاستبدادي الخير	
		0.277	196	54.327	النمط التشاركي الديمقراطي	الخطأ
		0.426	196	83.543	النمط الاستشاري الديمقراطي	
		0.337	196	66.071	النمط الاستبدادي التسلطي	
		0.270	196	52.946	النمط الاستبدادي الخير	
			199	54.848	النمط التشاركي الديمقراطي	المجموع المصحح
			199	89.989	النمط الاستشاري الديمقراطي	
			199	68.915	النمط الاستبدادي التسلطي	
			199	61.310	النمط الاستبدادي الخير	

يظهر من الجدول (9) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، تبعاً لمتغير الجنس، للنمط التشاركي الديمقراطي، وللنمط الاستبدادي التسلطي والنمط الاستبدادي الخير؛ حيث بلغت قيم F (0.921، 3.247، 0.001) على الترتيب، وبدلالة إحصائية (0.338، 0.073، 0.978) على الترتيب.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، تبعاً لمتغير الجنس، للنمط الاستشاري الديمقراطي؛ حيث بلغت قيمة F (12.582) وبدلالة إحصائية (0.000)، لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.69) بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.39). وتفسر هذه النتيجة استناداً إلى طبيعة ميول الإناث إلى الالتزام والانضباط أكثر من الذكور، كما إن طبيعة الإناث في المنافسة أكثر مما عند الذكور لأسباب ترجع إلى النظرة القديمة إلى المرأة التي أفقدتها ثقمتها بنفسها في إدارة المؤسسات، مما يحفزها لأداء وظائفها على نحو ممتاز. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة بني هاني ومصطفى (2016) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين للنمط القيادي السائد لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير الجنس.
- عدم فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية، للنمط التشاركي الديمقراطي وللنمط الاستشاري الديمقراطي وللنمط الاستبدادي التسلطي؛ حيث بلغت قيم F (0.559، 2.431، 2.878) وبدلالة إحصائية (0.573، 0.091، 0.059).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية، للنمط الاستبدادي الخير؛ حيث بلغت قيمة F (15.469) وبدلالة إحصائية (0.000)، للكشف عن مواقع الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe)، الجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن الفروق في النمط الاستبدادي الخير تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	5 سنوات إلى 11 سنة	12 سنة إلى 15 سنة	من 16 سنة فأكثر
النمط الاستبدادي الخير	أقل من 5 سنوات	3.22	-	.40*	.43*
	من 6-10 سنوات	3.62	-	-	0.03
	أكثر من 10 سنوات	3.65	-	-	-

يظهر من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الاستبدادي الخير تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية، بين الخبرة (أقل من 5 سنوات)

والخبرة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) لصالح الخبرة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3.62)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للخبرة (أقل من 5 سنوات) (3.22). كما توجد فروق بين فئات الخبرة (أقل من 5 سنوات) والخبرة (أكثر من 10 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للخبرة (أقل من 5 سنوات) (3.22).

ويعزى ذلك إلى أن الخبرة تلعب دوراً مهماً في إدراك الموظفين للنمط الإداري المستخدم من قبل المدير؛ إذ إن المرشدين الأكثر خبرة تعرضوا لمواقف وخبرات وظيفية على نحو أكبر، واكتسبوا من التجارب العملية والمواقف والإجراءات والمشاكل التي واجهتهم معرفة وظيفية متراكمة أكبر. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة بني هاني ومصطفى (2016) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين للنمط القيادي السائد لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير الخبرة لصالح المعلمين الأقل خبرة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس الذي نص على: "هل هنالك فروق في الكفاءة الوظيفية لدى المرشدين في المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى الجنس والخبرة الوظيفية؟" للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مقياس الكفاءة الوظيفية ككل تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة الوظيفية) وتبين وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية تم تطبيق اختبار التباين الثنائي (2-Way ANOVA)، الجدول (11) يوضح ذلك:

الجدول (11): نتائج اختبار التباين الثنائي (2-Way ANOVA) للكشف عن الفروق لمقياس الكفاءة الوظيفية ككل تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة

(الوظيفية)

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجت الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.002	1	0.002	0.022	0.883
الخبرة الوظيفية	1.402	2	0.701	9.215	0.000
الخطأ	14.915	196	0.076		
المجموع المصحح	16.318	199			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يظهر من الجدول (11) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، لمتغير الجنس؛ حيث بلغت قيمة F (0.022) وبدلالة إحصائية (0.883). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الكفاءة الوظيفية هي تطبيق للمعرفة الفعلية والمعرفة العلمية لتحقيق العمل المطلوب وهذا ليس محصوراً بكفائتها على جنس معين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، لمتغير الخبرة الوظيفية؛ حيث بلغت قيمة F (9.215) وبدلالة إحصائية (0.000)، وللكشف عن مواقع الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية على الدرجة الكلية لمقياس الكفاءة الوظيفية، الجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن الفروق في الدرجة الكلية لمقياس الكفاءة الوظيفية تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

المقياس	الفئة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 6 – 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
مقياس الكفاءة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	2.56	-	0.15*	0.19*
	من 6 – 10 سنوات	2.72	-	-	0.04
	أكثر من 10 سنوات	2.75	-	-	-

يظهر من خلال الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لمقياس الكفاءة الوظيفية تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية، بين فئات الخبرة من أقل من 5 سنوات والخبرة أكثر من 10 سنوات لصالح الخبرة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (2.75)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للخبرة (أقل من 5 سنوات) (2.56). ووجود فروق بين مستوى الخبرة أقل من 5 سنوات والفئة من 6-10 سنوات لصالح الفئة أكثر من 10 سنوات بمتوسط حسابي (2.72)، كما توجد فروق بين الخبرة (من 6-10 سنوات) والخبرة (أكثر من 10 سنوات) ولصالح الخبرة (أكثر من 10 سنوات)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.75)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للخبرة (من 6 – 10 سنوات) (2.56).

بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة في الكفاءة الوظيفية تعزى إلة الخبرة الوظيفية لصالح سنوات الخبرة الأكثر، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الخبرة الوظيفية لها دور مهم في اكتساب المعلومات والمهارات المطلوبة التي تجعل المرشد يعمل بمهنية وكفاءة مرتفعة خاصة إذا خضع لدورات تدريبية في مجال عمله، وهذا ينعكس إيجاباً على أداءه وكفاءته الوظيفية. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة سمير (2002)؛ حيث تبين وجود فروق في مستوى الكفاءة الوظيفية في الدراسة التي طبقت على عينة من المرشدين والمرشدات في الأردن، لصالح المرشدين والمرشدات الذين لهم سنوات خبرة طويلة وخضعوا لدورات تدريبية في مجال عملهم الإرشادي.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

- 1- ضرورة أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد الدورات وورش العمل للمديرين التي تشجعهم على ممارسة النمط الاستشاري الديمقراطي والابتعاد عن النمط الإداري الاستبدادي.
- 2- ضرورة اهتمام مديريات التربية والتعليم بمتابعة الأنماط الإدارية للمديرين لما لها من تأثير على الكفاءة الوظيفية للمرشدين التربويين.
- 3- تهيئة الظروف والمناخات الإيجابية للمرشدين التربويين بالمدارس لإعطائهم أكبر قدر ممكن من العمل والبرامج الإرشادية التي تسعى إلى تحسين أوضاع الطلاب سواء الدراسية أم النفسية أم المجتمعية.
- 4- إجراء دراسات تتناول أثر الأنماط الإدارية في متغيرات أخرى للمرشدين التربويين مثل الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي.

المصادر والمراجع

- أبو العلاء، ل. (2013). مفاهيم وروى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- أبو عيشه، أ. (2019). النمط الإداري الممارس في المدارس الحكومية في مدينة العقبة وأثره في الأداء المدرسي من وجهة نظر العاملين، *دراسات: العلوم التربوية*، (1)46، 561-580.
- الاحمد، خ. (2005). تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب. الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- البربري، م. (2014). القيادة التربوية في ضوء استراتيجيات التغيير رؤية مستقبلية. الرياض: دار الزهراء.
- بني هاني، م. ومصطفى، أ. (2016). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن وفقاً لنموذج جولمان في الإدارة، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، (2)12، 181-193.
- حامدي، ع. (2015). دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية لمنظمات المعاصرة، *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر*.
- الحراشة، م. (2016). النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن، *دراسات: العلوم التربوية*، (3)43، 1167-1183.
- الحري، ق. (2014). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة. الرياض: مكتبة الرشد.
- زيدان، س. وشواقفة، س. (2007). أساليب الإرشاد التربوي. عمان: دار جهينة.
- السعود، ر. (2009). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام 1-نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، (3)5، 249-262.
- سمير، س. (2002). الكفاءة الإرشادية لدى مرشدي المدارس الرسمية وعلاقتها ببعض المتغيرات، *مجلة أبحاث اليرموك- سلسلة العلوم الإنسانية*، (1)10، 373-410.
- طه، ف. (2010). قراءات في علم النفس الصناعي والإداري في الوطن العربي. مصر: دار الأنجلو المصرية.
- عبد القادر، ر. (2007). الصورة الذهنية عن المرشد التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين كما يدركها المديرون والمديرات فيها، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، (3)21، 919-954.
- العتيبي، ص. (2005). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. عمان: دار الحامد.
- عثمان، غ. (2011). درجة امتلاك المرشد التربوي لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بالأمن النفسي لدى الطلبة، *دراسات: للعلوم الإدارية*، (1)37، 158-178. (غير موجودة على موقع المجلة؟)
- عربيات، ب. (2012). أنماط الإدارة التربوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات النفسية والتربوية*، (2)20، 705-736.
- المالكي، ع. (2007). الرضا الوظيفي ومستوى الصحة النفسية لدى المرشدين المدرسيين بمدينة مكة المكرمة، *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية*.

محافظة، س. وحداد، ر. (2010)، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضى الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، *مجلة العلوم التربوية*، 2(37)، 402-419.

المسقري، أ. الجرايدة، م. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 4(3)، 415-396.

وزارة التربية والتعليم الأردنية. (2018). *الإرشاد التربوي*. الأردن: وزارة التربية والتعليم.

http://www.moe.gov.jo/sites/default/files/newsfiles/scan0013_0.pdf

References:

- Abdel Qader, R. (2007). Image of the Educational Counselor in Government Schools in Northern Governorates of Palestine as Perceived by School Principals, *An-Najah University Journal for Research – (Humanities)*, 21(3), 919-954.
- Abu Al-Ela, L. (2013). *Concepts and visions in educational administration and leadership between originality and modernity*. Amman: Janadriyah House for Publishing and Distribution.
- Abu Eisheh, A. (2016). Administrative style in public schools at aqaba and its impact on school performance from the teachers, counselors and administrators views. *DIRASAT: EDUCATIONAL SCIENCES*, 46(1). Retrieved from <https://archives.ju.edu.jo/index.php/edu/article/view/14339>
- Al-Ahmad, K. (2005). *Training teachers from preparation to training*. United Arab Emirates: University Book House.
- Al-Harashsheh, F., & Al-Momani, H. (2016). Educational quality in Jordanian universities from the perspective of academic leaders and its relationship with some variables . *DIRASAT: EDUCATIONAL SCIENCES*, 43(3). Retrieved from <https://archives.ju.edu.jo/index.php/edu/article/view/9359>
- Al-Harbi, S. (2014). *School leadership in the light of modern educational leadership trends*. Riyadh: Al-Rushd Library.
- Al-Maliki, A. (2007). Job Satisfaction and Mental Health Level of School Counselors in Makkah, *Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia*.
- Al-Musqari, A & Al-Jaridih, M. (2015). The Degree of Principal's Practice of Transformational Leadership in the Southern Province of Batinah in the Sultanate of Oman Its Relation to the Level of Job Loyalty of Teachers Working, *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 4(3), 396-415.
- Al-Otaibi, S. (2005). *Evolution of thought and methods in management*. Amman: Dar Al-Hamed.
- Arabiati, B. (2012), The Predominant Leadership Styles of Heads of Academic Departments at Al-Balqaa Applied University and its Effect on Job Performance of Faculty Members, *IUG Journal of Educational and Psychology Sciences*, 20(2), 705-736.
- Bani Hani, M., and Mustafa, A. (2016). Prevailing leadership styles by school principals in Jordan according to Goleman's model of leadership, *The Jordanian Journal of Educational Sciences*, 12(2), 193-181.
- Barbari, M. (2014). *Educational leadership in the light of change strategies*. Riyadh: Dar al-Zahra.
- Ducote, L. (2017). The relationship between administrator leadership style and job experience of school counselors experience of school counselor, *Doctor Dissertation, University of New Orleans, USA*.
- Hamidi, A. (2015). The role of functional competencies in strengthening the competitive strategy of contemporary organizations, *Unpublished Master Thesis, University of Mohammed Khidr, Algeria*.
- Jones, G. (2005). *Organization Theory, Design, and Change*. New Jersey: Pearson prentice Hall.
- Jordanian Ministry of Education. (2018). *Educational Guidance*. Jordan: Ministry of Education. http://www.moe.gov.jo/sites/default/files/newsfiles/scan0013_0.pdf.
- Mahafzah , S. & Haddad, R. (2010). The Patterns of Leadership of Basic Schools' Principals in The Governorate of Ajloun and Their Relation to Job Satisfaction of Employees from Those Principals, Point of View, *Dirasat: Journal of Educational Sciences*, 2(37), 419-402.
- Othman, G. (2011). The degree to which the educational counselor has effective communication skills and their relationship to the psychological security of students, *Dirasat: Journal of Administrative Sciences*, 37(1), 158-178.
- Samir, S. (2002). Guidance efficiency of public school counselors and their relationship to some variables, *Yarmouk*

- Research Journal-Humanities Series*, 10(1), 373-410.
- Saud, R. (2009). Administrative Styles According to Rensis Likert Theory (System1- System4) of Public Secondary School Principals in Jordan and Their Relationship with Organizational Loyalty of Teachers, *The Jordanian Journal of Educational Sciences*, 5(3), 249-262.
- Shamaki, E. B. (2015). Influence of Leadership Style on Teacher's Job Productivity in Public Secondary Schools in Taraba State, Nigeria, *Journal of Education and Practice*, 6(10), 200-203.
- Shamaki, E. B. (2015). Influence of Leadership Style on Teacher's Job Productivity in Public Secondary Schools in Taraba State, Nigeria, *Journal of Education and Practice*, 6(10), 200-203.
- Staples, C. (2005). A comparison of the leadership roles of public and private elementary school principals, *Doctor Dissertation, University of Central Florida, Florida*.
- Suong, H. T. T., & Dao, T. T. X. (2019). The Impact of Leadership Styles on the Engagement of Cadres, Lecturers and Staff at Public Universities-Evidence from Vietnam, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 6(1), 273-280.
- Taha, F. (2010). *Readings in industrial and administrative psychology in the Arab world*. Egypt: The Egyptian Anglo House.
- Zidane, S. & Shuqqafa, S. (2007). *Methods of educational guidance*. Amman: Juhayna House.