

تاريخ الإرسال (2020-06-19)، تاريخ قبول النشر (2020-09-02)

ا. اسامة محمود عبد الفتاح	اسم الباحث الأول:
د. جمال سعيد ابو بشارة	اسم الباحث الثاني:
ا. الاء عيسى عليان	اسم الباحث الثالث:
وزارة التربية والتعليم / الاردن	1 اسم الجامعة والبلد:
قسم التربية الرياضية - كلية الآداب - جامعة فلسطين التقنية خضوري	2 اسم الجامعة والبلد:
الجامعة الاردنية - الاردن	3 اسم الجامعة والبلد:
* البريد الالكتروني للباحث المرسل:	

النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية

E-mail address:

jabubshara@gmail.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الانماط القيادة السائدة لدى مديرات المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء، كذلك مستوى المناخ التنظيمي في تلك المدارس، بالإضافة إلى علاقة تلك الأنماط القيادية بالمناخ التنظيمي. ولتحقيق ذلك أستخدم الباحثون المنهج الوصفي على عينة تكونت من (50) معلمة للتربية الرياضية في المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء. حيث تراوحت خبرتهم التدريسية ما بين (10-15) سنة. ولجمع بيانات الدراسة استخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة من خلال استبانة قياس النمط القيادي للمجالين (النمط الدكتاتوري، النمط الديمقراطي)، والمناخ التنظيمي، لتتكون بصورتها النهائية من أربعة مجالات (مجال الاتصال والتواصل، التنظيم، ظروف العمل، القوانين الإدارية). وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية بالزرقاء هو النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي (4.03) وبدرجة مرتفعة. مما انعكس على المناخ التنظيمي في تلك المدارس، والذي جاء بدرجة مرتفعة، ومتوسط حسابي (4.17). كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والمناخ التنظيمي (0.745). ويوصي الباحثون بضرورة تعزيز النمط الديمقراطي لدى مديرات المدارس في الاردن.

كلمات مفتاحية: النمط الديمقراطي، النمط الدكتاتوري، المناخ التنظيمي، مديرات المدارس، المدارس الحكومية.

The Dominant Leadership Style and its Relation to the Organizational Climate in the Public Females Schools in Zarqa from the Point of View of Physical Education Teachers

Abstract:

This study aimed at identifying the prevailing leadership styles of managers, and the organizational climate prevailing in the public schools in Zarqa, furthermore the relation between these leadership styles and the organizational climate. Thus, the researchers used the descriptive approach on a sample consisting of (50) teachers of the physical education in these schools, of experience between (10-15) years. Collecting the study data, a questionnaire of the leadership style was used after been modified. It consisted of (2) domains (the dictatorial style, the democratic style). In addition, the questionnaire was modified to measure the organizational climate. It consisted of four domains (communication, organization, working conditions, administrative laws). The results showed that the dominant pattern in the public schools in Zarqa the democratic style, with mean average of (4.03), which affected the organizational climate in these schools of an average effect of (4.17). The results also showed a positive correlation between the democratic leadership and the organizational climate (0.746). The researchers recommend the need to strengthen the democratic style among managers of public schools in Jordan.

Keywords: communication, leadership styles, organizational climate, public schools.

مقدمة:

يُعتبر التعليم ضرورة حياتية للإنسان، فهو أداة لنهضة الأمم وتقدم البشرية؛ لذلك تُعتبر المؤسسات التربوية الأداة الفعالة لهذا التقدم من خلال تحقيق أهداف المؤسسات التربوية (Kaur, 2015; Afolabi, 2005). حيث يعتمد تركيبها ووظيفتها على وجود مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يتطلب وجود قيادات فاعلة قادرة على تسيير عملها، وتدعم العاملين فيها، وترفع من كفاءتهم الإنتاجية، والمدرسة كأى منظمة يوجد فيها سلسلة من التفاعلات التي تحدث بين العاملين فيها، وهذا بدوره يؤثر على الطلاب (Vasquez, 2011; العمري وآخرون، 2009). فالمدرسة كمؤسسة اجتماعية وتربوية تهدف إلى إكساب الطالب المعرفة والخبرات الضرورية ليكون عضواً منتجاً وفعالاً في المجتمع، وهي كمنظمة إدارية يُشكل الإنسان فيها العنصر الأول، حيث تمارس أنشطتها المختلفة في ظل وجود علاقات تشاركية بين العاملين فيها (المومني، 2006).

وتُعتبر الإدارة جزءاً أساسياً في أي مؤسسة؛ من أجل زيادة فاعلية الخدمات المقدمة من قبل هذه المؤسسات، فتطورها واستمرارها يعتمد بدرجة كبيرة على نوعية الإدارة فيها (فلية وعبد الحميد، 2005). فهي المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره ليوافق حاجات المجتمع (عابدين، 2004). فالإدارة التربوية تسعى إلى توفير الظروف المناسبة، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية (العجمي، 2008). فهي تمثل كل نشاط يحقق من خلاله الأغراض التربوية من خلال تنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، حيث يمارس مدير المدرسة دورين أحدهما إداري والآخر قيادي، حيث تختلف هذه الأدوار من حيث السلطة والهدف، فالمديرة تبعاً لدوره الإداري يستمد سلطته من مركزه الوظيفي والقانوني، ولكن كقائد تربوي فإنه يحاول التأثير على العاملين معه بشكل إيجابي، فهو حلقة الوصل بين أركان العملية التعليمية في المدرسة (العميرة، 2002).

حيث ترتبط الإدارة بالقيادة بعدة جوانب منها: الجانب التنظيمي للإدارة من خلال تنظيم عمل المشاركين في المؤسسة التربوية، والجانب الاجتماعي من خلال قيام المديرية بتنظيم النشاطات الاجتماعية، والجانب الإنساني باعتبار أن العنصر الإنساني يحتل المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى، فالتنظيم الإداري هو تنظيم إنساني وليس آلي (العياصرة، 2006). ومن هنا تُعتبر القيادة إحدى وظائف المديرية الفعال والتي تميزه عن غيره، وهي من متطلبات الإدارة الناجحة (أبو حليلة، 2004). وهي أمر ضروري تفرضه التفاعلات بين الأفراد والجماعات حيث تصبح وظيفة القائد الناجح هي تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات العاملين معه وأهداف المؤسسة التربوية (العياصرة، 2006).

وبالتالي فإن مدير المدرسة كقائد تربوي يؤدي دوراً كبيراً في تكوين المناخ التنظيمي الإيجابي من خلال تنظيم العمل، وتهيئة المناخ الملائم لإقامة العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية للعاملين فيها من خلال الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات، والذي يساهم في تطوير الكفاءات والمهارات الخاصة بالمعلمين، كذلك من خلال توفير أسلوب الاتصال المناسب (مصطفى، 2005). وفي هذا المجال يشير (صليحة، 2010; Sokola et al., 2014) أن المناخ التنظيمي الإيجابي يساعد على العمل الإبداعي والابتعاد عن الروتين؛ بسبب اعتماد العمل على اللامركزية، وارتفاع الحالة المعنوية لدى العاملين. حيث يتأثر هذا المناخ بشكل كبير بالقيادة التنظيمية (Allen, 2003). كذلك يُعتبر الشريف (2013) المناخ التنظيمي وسيطاً بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، بحيث يكون متكيفاً مع ميولهم ورغباتهم بهدف تحسين الأداء والإنتاجية، وتحقيق الرضا الوظيفي والولاء من جهة أخرى (صليحة، 2010). أما لمية (2017) فتؤكد أن العاملين يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة التربوية عند إشراكهم في صنع القرارات، ويساهم ذلك في تحقيق ذاتهم وتحفيزهم نحو العمل. ويساهم المناخ التنظيمي الإيجابي في توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التنسيق والتكامل بين الأدوار التي يقومون بها (فلية وعبد الحميد، 2005).

إن نجاح العمل الإداري الجماعي يتطلب قيادة حكيمة تُشرف على تخطيط العمل وتتسق جهود العاملين وتوجهها نحو الأهداف المرسومة، فهي حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، لتواكب التطورات المحيطة (العجمي، 2008). وهنا يشير العياصرة (2003) إلى وجود علاقة بين النمط القيادي المتبع من مديري المدارس ومستوى دافعية المعلمين

نحو مهنتهم. كذلك يشير الوادي(2005) إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين السلوك القيادي للمدراء ودافعية الإنجاز الوظيفي. حيث تعتبر مفاهيم القيادة بأن المناخ التنظيمي، ومشاركة الموظفين، والرضا الوظيفي من العوامل الهامة جداً في أي مؤسسة تربوية وثباتها، ويرجع ذلك ببساطة لان أداء المؤسسة يعتمد على سلوك ومواقف القوى العاملة فيها، فقد يكون للمؤسسة التعليمية ما يكفي من التخطيط والقوانين والتنظيم لكنها ربما تفشل بسبب ضعف القيادة في تحقيق المناخ التنظيمي الإيجابي (Mudrack, 2004). أما رضي(2006) فيشير أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً بين المدراء في المدارس الابتدائية الحكومية في البحرين. كذلك يؤكد (2002) Haykins أن الأنماط القيادية للمدراء له تأثير وعلاقة إيجابية مع المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية. ويتفق هذا الرأي مع (الشريف، 2013؛ شحادة، 2008؛ 2016؛ 2013؛ Lasaafi et al., 2016؛ Noor & Dzulkitti, 2013) الذين أشاروا إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين أنماط القيادة والمناخ التنظيمي. أما أحمد (2009) فيشير إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي ومستوى الدافعية لدى المعلمين. ويشير الحارثي(2009) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

إن التعرف إلى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات التربوية يساعد على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية والتخلص من نقاط الضعف، ورفع الروح المعنوية للعاملين فيها (المغربي، 2009). لذلك يعتبر النمط القيادي السائد في هذه المؤسسات من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها من خلال خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة على حد سواء (العميان، 2004). فالتعاون والتفاعل الاجتماعي له دور إيجابي في المناخ التنظيمي الإيجابي (الطويل، 2006). كذلك يساهم المناخ التنظيمي الإيجابي بالشعور بالرضا والدافعية نحو الإنجاز (Specter, 2000). ويشير البوهي (2001) أن الأسس اللازمة لنجاح الإدارة المدرسية هو إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الإيجابية.

إن فهم السلوك التنظيمي للمعلمين في المؤسسات التربوية والأنماط القيادة المتبعة في تلك المؤسسات يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، ويرى الباحثون أن تحسين المناخ التنظيمي في المدارس ضرورة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، سمن خلال مدير المدرسة الذي يعتبر الركيزة الأساسية في النظام التربوي.

مشكلة الدراسة:

تناولت هذه الدراسة المؤسسات التربوية في تربية الزرقاء الأولى والتي تُعتبر من الأدوات الحيوية في المجتمع، فهي المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره ليوافق حاجات المجتمع وتطلعاته، فالمدرسة مؤسسة تربوية واجتماعية يُعول عليها المجتمع الكثير فهي مُؤمنة على أعز وأثمن ما يملكه المجتمع الا وهو الطلاب. كذلك تمثل الموارد البشرية مورداً هاماً في أصول المؤسسة التربوية والتي لا تستطيع التقدم بدون هذه الموارد، لذلك يعتبر التعرف إلى الانماط القيادية لمديرات المدارس الحكومية للإناث في تربية الزرقاء الأولى ضرورة ملحة فهن يلعبن دوراً مهماً في زيادة فاعلية المعلمات، وانجاح العملية التربوية. حيث يُعتبر النمط القيادي السائد في هذه المدارس من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها، وذلك من خلال خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف المعلمات والمؤسسة على حد سواء، فالتعاون والتفاعل الاجتماعي له دور إيجابي في المناخ التنظيمي الإيجابي. فمن خلال خبرات الباحثين وطبيعة عملهم كمدرسين للتربية الرياضية في وزارة التربية والتعليم ومن خلال المناقشات التي تمت مع بعض المديرات وجد الباحثون تبايناً في وجهات النظر لديهن، فبعضهن من يتبنى النمط الديمقراطي ويدافع عنه بشراسة، والبعض الآخر يتبنى النمط الديكتاتوري ويدافع عنه، وبالتالي لا نستطيع التعرف إلى النمط القيادي الأفضل والذي يحقق مناخ تنظيمي إيجابي. ونظراً لأهمية الإدارة وعلاقتها الوثيقة بالقيادة في المؤسسات التربوية حيث تتعدد انماطها تبعاً لوجهات النظر لدى كل من علماء الإدارة، علم النفس وعلم الاجتماع سعى الباحثون إلى إجراء هذه الدراسة بهدف التعرف إلى النمط القيادي السائد في تلك المدارس، والذي يحقق مناخ تنظيمي إيجابي وذلك لتمكين هؤلاء المديرات من تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، فهي محاولة من الباحثين للكشف عن علاقة النمط القيادي بالمناخ التنظيمي لدى مديرات المدارس الحكومية للإناث في

تربية الزرقاء الأولى انطلاقا من أن نجاح العمل الإداري الجماعي يتطلب قيادة حكيمة. وبالتالي لفت عناية القائمين على العملية التربوية إلى تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وإزالة النواحي السلبية وبالتالي الارتقاء بالصحة النفسية للعاملين في المؤسسات التربوية حيث تتوقف فعالية وكفاءة العمل الفردي والجماعي على المناخ التنظيمي السائد.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى:

1. النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية.
2. المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية.
3. علاقة النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية.

تساؤلات الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية؟
2. ما مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية؟
3. هل توجد علاقة بين النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء والمناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية.

أهمية الدراسة:

تُعتبر الإدارة جزءاً أساسياً في أي مؤسسة؛ من أجل زيادة فاعلية الخدمات المقدمة من قبل هذه المؤسسات، فتطورها واستمرارها يعتمد بدرجة كبيرة على نوعية الإدارة فيها، فهي المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره ليواكب حاجات المجتمع، حيث ترتبط الإدارة بالقيادة التي تُعتبر أمر ضروري تفرضه التفاعلات بين الأفراد والجماعات لذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في الجوانب الآتية:

1. اهتمت هذه الدراسة بالمؤسسات التربوية (المدرسة) والتي تعتبر المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره.
2. ركزت هذه الدراسة على الإدارة التربوية في المدارس الحكومية حيث تتطلب هذه الإدارة لتقوم بعملها بكفاءة وفعالية نمط قيادي قادر على تنسيق جهود العاملين، ومواكبة التغيرات المحيطة.
3. سلطت هذه الدراسة الضوء على الموارد البشرية في المؤسسة التربوية (المدرسة)، والتي تعتبر من أهم أصول هذه المؤسسة.
4. اهتمت هذه الدراسة بالمناخ التنظيمي في المدرسة، حيث يساهم في الارتقاء بالعمل التربوي من خلال إيجاد جو من العلاقات الإنسانية، والعمل الجماعي من خلال رفع الروح المعنوية للمدرسات.
5. المساهمة في إثراء العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الإنجازات الرياضية من خلال دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي.

مصطلحات الدراسة:

* **مديرة المدرسة:** هي الرئيسة التنفيذية المسؤولة عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشؤون الفنية والإدارية والمالية (حجي، 2000).

* **القيادة:** هي السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك (العياصرة، 2006).

* **النمط الديمقراطي:** هو نمط قيادي قائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات، كذلك الاهتمام بإشباع حاجات ورغبات العاملين في المؤسسة التربوية بما يتفق وأهداف تلك المؤسسة (حمادات، 2006).

* النمط الديكتاتوري: هو نمط قيادي يعتمد على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى، واتخاذ القرار بشكل فردي (حمادات، 2006).

* المناخ التنظيمي: هو بيئة المدرسة المادية والمعنوية بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية والتفاعلات التي تحدث بين العاملين داخل المؤسسة (الحجار والعاجز، 2007).

حدود الدراسة:

اقتصرت حدود هذه الدراسة على:

* الحد البشري: تم اجراء هذه الدراسة على مديرات ومعلمات التربية الرياضية في المدارس الحكومية للإناث في تربية الزرقاء الأولى.

* الحد المكاني: تم اجراء هذه الدراسة على المدارس الحكومية في تربية الزرقاء الأولى.

* الحد الزمني: تم اجراء الدراسة بتاريخ 10/15-2019/11/15 خلال الفصل الدراسي الاول 2018/2019

أ- الدراسات العربية :

قام النهار ومالكية (2014) بدراسة هدفت الى معرفة النمط القيادي السائد لدى مشرفي النشاط الرياضي في الجامعات الاردنية من وجهة نظر الطلبة المشاركين في الفرق الرياضية المختلفة ن حيث صممت استبانة مكونة من احدى وثلاثين فقرة موزعة على اربعة انماط قيادية ، وتم جمع المعلومات من عينة مكونة من ثلاثة وتسعين طالبا وطالبة موزعة على اربع جامعات اردنية حكومية وخاصة ، وقد اظهرت النتائج ان النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الاكثر شيوعا ، كما اظهرت الدراسة عدم وجود فروق تبعا لمتغير الجنس ، واوصت الدراسة بإجراء دراسات للتعرف على اسباب استخدام النمط الديمقراطي في الجامعات التي حققت نتائج متقدمة ومقارنتها مع تلك الجامعات التي حصلت على نتائج متأخرة .

أجرى مالكية (2013) دراسة هدفت الى معرفة النمط القيادي المتبع من قبل مسؤولي دائرة حكام كرة القدم من وجهة نظر الحكام ، وكذلك التعرف الى الفرق بين الانماط القيادية لدى مسؤولي دائرة الحكام تبعا لمتغيرات درجة التحكيم والمستوى الاكاديمي وتخصص الحكم ، واجريت الدراسة على (150)حكم وقد اظهرت نتائج الدراسة بأن النمط القيادي الاكثر شيوعا هو النمط الديموقراطي ، وقد اوصى الباحث على التركيز على النمط القيادي الديموقراطي لما له دور مهم وفعال في تنمية روح العمل.

دراسة الخوالدة (2012) بعنوان " الأنماط الغدارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الاردنية ، هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية للأنماط الغدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية، تكونت عينة الدراسة من (70) عضوا من اعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الاردنية للعام (2010)، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، استخدم الباحثون المنهج الوصفي، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية الاردنية للأنماط الغدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية كانت كبيرة جدا النمطين الديموقراطي الإستشاري والديموقراطي التشاركي، وقليلة جدا على النمطين الاستبدادي والتسلطي.

كما اجرى الطحaine واخرون(2008) ا بدراسة هدفت التعرف الى أنماط السلوك القيادي لدى مدربي كرة السلة في الاردن من وجهة نظر اللاعبين وأثر هذه الانماط على مستويات الرضا لديهم وتكونت عينة الدراسة من (101) لاعب، واستخدم الباحث المنهج الوصفي نظرا لملائمته وطبيعة الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين السلوك القيادي للمدرب ومستويات الرضا عند اللاعبين حيث ان الاسلوب الديموقراطي كان أهم العوامل التي ساهمت في تفسير تباين الرضا عند اللاعبين وأوصى الباحثون بضرورة استخدام الاسلوب الديموقراطي وتجنب الاسلوب الديكتاتوري.

ب- الدراسات الأجنبية:

أجريت (Weston 2010) دراسة هدفت إلى تحديد التقلب في مستويات حكام كرة القدم أثناء ادائهم للمباريات، وتكونت عينة الدراسة من (59) حكم من حكام الدوري الإنجليزي وقد قورن مستوى النشاط كالسرعة والمسافة المقطوعة خلال المباراة وعدد الأخطاء المرتكبة، واستخدم الباحث أسلوب الملاحظة المباشرة، وظهرت النتائج أن التقلب في مستوى أداء الحكم في المباريات مرتفع ولاك لا يعتمد على عمر الحكم وخبرته، ووصى الباحث إلى ضرورة إجراء دراسة على عينة أكبر لاكتشاف تأثيرات منهجية حقيقية على عدد من الخصائص أثناء المباريات.

أجرى (Sriboon 2001) التي هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين إنجاز الفرق الرياضية والسلوك القيادي فقد اشارت نتائجها إلى أن سلوك المدرب المرتكز على التدريب كان أكثر فاعلية وتأثيراً على أداء الفرق الرياضية وتحسين الانجاز ووضحت النتائج أن الأسلوب الديكتاتوري كان الأسلوب السائد لدى مدربي الفرق الرياضية في تايلاند ولكنه لم يؤثر على أداء الفرق وانجازها. التعليق على الدراسات السابقة:

- أظهرت معظم الدراسات أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد مثل دراسة الدبايية وآخرون (2006) ودراسة (مالكية، 2013)، ودراسة (الخالدة، 2012)
- تتشابه هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث اختيارها للأنماط القيادية.
- ويرى الباحثون أن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها:
- تدرس النمط القيادي لدى مديرات المدارس الحكومية للإناث.
- واستفاد الباحثون من الدراسات السابقة فيما يلي:
- 1. صياغة أهداف الدراسة وتساؤلاتها
- 2. كيفية تحديد إجراءات الدراسة
- 3. اختيار المنهج المناسب لطبيعة الدراسة
- 4. تحديد الأسلوب الأمثل في اختيار عينة البحث
- 5. اختيار المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة
- 6. التعرف إلى طرق عرض النتائج ومناقشتها

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي لملاءمته وطبيعة الدراسة وأهدافها

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمات التربية الرياضية في المدارس الحكومية للإناث في تربية الزرقاء الأولى والبالغ عددهن (60) معلمة وفق سجلات مديرية التربية والتعليم.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (50) معلمة للتربية الرياضية ممن يمتلكن خبرة تعليمية تتراوح ما بين (10-15) عام، وشكلت (83.3) من مجتمع الدراسة، حيث تم اختيارهم بطريقة عمدية.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تعديل استبانة قياس النمط القيادي (شهادة، 2008) لتتكون بصورتها النهائية من مجالين (النمط الدكتاتوري، النمط الديمقراطي)، و(15) فقرة. حيث تكون النمط الدكتاتوري من (7) فقرات، و(8) فقرات للنمط الديمقراطي. كذلك تم تعديل استبانة (أحمد، 2008) لقياس المناخ التنظيمي، لتتكون بصورتها النهائية من (4) مجالات (مجال الاتصال والتواصل، التنظيم، ظروف العمل، القوانين الإدارية)، و(20) فقرة، والمرفق (1) يوضح الاستبانة بصورتها النهائية.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة قام الباحثون بعرضها على لجنة من المحكمين وعددهم (خمسة) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية لمعرفة مدى ملاءمة فقرات هذه الاستبانة للدراسة وقدرتها على تحقيق أهدافها والمرفق (2) يوضح أسماء المحكمين.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدم الباحثون معادلة كرونباخ الفا للحصول على معامل الثبات، والجدول (1) يوضح نتائج معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة.

جدول (1): يوضح نتائج معامل الثبات لمجالات أداتي الدراسة

قيمة الفا كرونباخ	عدد الفقرات	النمط القيادي
		المجال
0.74	7	النمط الدكتاتوري
0.84	8	النمط الديمقراطي
0.80	15	الدرجة الكلية
قيمة الفا كرونباخ	عدد الفقرات	المناخ التنظيمي
		المجال
0.84	5	الاتصال والتواصل
0.75	5	التنظيم والادارة
0.80	5	ظروف العمل وعبأؤه
0.82	5	القوانين الادارية
0.87	20	الدرجة الكلية

يُبين الجدول (1) قيم معامل الثبات لمجالات اداة الدراسة حيث تراوحت ما بين (0.74-0.84)، وبلغ معامل الثبات الكلي لاستبانة النمط القيادي (0.80)، و (0.87) لاستبانة المناخ التنظيمي، وتُعبّر جميعها عن معاملات ثبات مقبولة تفي بأغراض الدراسة، حيث تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية.

سلم التقدير لاستجابات عينة الدراسة:

قام الباحثان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، ويوضح الجدول (2) سلم التقدير لتفسير استجابات عينة الدراسة.

الجدول (2): يوضح سلم التقدير لاستجابات عينة الدراسة

الدرجة	سلم الإجابة	النسبة المئوية	التقدير
1	موافق بدرجة منخفضة جدا	أقل من 36%	1 - أقل من 1.8
2	موافق بدرجة منخفضة	36 - أقل من 52%	1.80 - أقل من 2.60
3	موافق بدرجة متوسطة	52-أقل من 68%	2.60 - أقل من 3.4
4	موافق بدرجة مرتفعة	68-أقل من 84%	3.40 - أقل من 4.20
5	موافق بدرجة مرتفعة جدا	84 فأكثر	4.20 - 5

إجراءات جمع بيانات الدراسة:

للحصول على استجابات عينة الدراسة تم توزيع (55) استبانة على معلمات التربية الرياضية في المدارس الحكومية للإناث التابعة لتربية الزرقاء الأولى باليد، وبعد تعبئة الاستبانة تم جمعها، حيث بلغت عدد الاستبانة التي تم تحليلها (50)، وتم استبعاد الباقي لعدم تحقيقها لشروط الاستجابة الصحيحة.

المعالجة الإحصائية:

لمعالجة بيانات الدراسة استخدم الباحثون المتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون.

عرض ومناقشة النتائج

للإجابة عن تساؤل الدراسة الأول والذي ينص على: ما النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية للإناث في تربية الزرقاء الأولى من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية؟ للإجابة عن هذا التساؤل استخدم الباحثون المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أنماط القيادة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
1	تطلب مديرة المدرسة الالتزام بالأنظمة والقوانين	4.50	0.75	90.00	مرتفع جدا	1
4	تطبق مديرة المدرسة التعليمات بحذافيرها	4.13	0.79	82.60	مرتفع	2
7	تتصرف المديرة كمثل للمعلمات في الاجتماعات الخارجية	3.83	1.08	76.60	مرتفع	3
2	تتولى مديرة المدرسة حل المشكلات ودراستها بنفسه	3.80	1.14	76.00	مرتفع	4
5	تستخدم المديرة أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع المعلمات	2.63	1.25	52.60	متوسط	5
6	تعتبر المديرة المناقشة مضيعة للوقت	2.50	1.47	50.00	منخفض	6
3	لا تستشير مديرة المدرسة المعلمات والاداريات	2.30	1.40	46.00	منخفض	7
النمط الدكتاتوري						
		3.38	0.66	67.60	متوسط	
5	تعامل مديرة المدرسة جميع العاملين بعدالة	4.23	0.70	84.60	مرتفع جدا	1
2	تسعى مديرة المدرسة لتلبية احتياجات العاملين معها	4.18	0.84	83.60	مرتفع	2
4	تراعي مديرة المدرسة وجهات نظر العاملين معها	4.15	0.83	83.00	مرتفع	3
6	تتأقش مديرة المدرسة أفكارها الجديدة مع المعلمات	4.13	0.72	82.60	مرتفع	4
3	تظهر مديرة المدرسة مرونة في تعاملها	4.03	0.89	80.60	مرتفع	5

7	تقدم مديرة المدرسة التغذية الراجعة الإيجابية للمعلمات	4.00	0.96	80.00	مرتفع	6
8	تستخدم مديرة المدرسة عبارات الثناء والمدح للمعلمات	3.83	0.90	76.60	مرتفع	7
1	تشارك مديرة المدرسة المعلمات في المناسبات الاجتماعية	3.73	1.15	74.60	مرتفع	8
النمط الديمقراطي		4.03	0.52	80.60	مرتفع	
الكلبي للأنماط القيادية		3.71	0.42	74.10	مرتفع	

يشير الجدول (3) أن متوسطات مستوى الأنماط القيادية لمديرات المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية كان مرتفعاً، وجاءت بمتوسط حسابي (3.71) وأهمية نسبية (74.20)، وجاء مستوى متوسطات الأنماط بين متوسط ومرتفع إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.38 - 4.03)، وجاء في الرتبة الأولى النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي (4.03) وبأهمية نسبية (80.60)، وفي المرتبة الأخيرة النمط الدكتاتوري بمتوسط حسابي (3.38) وبأهمية نسبية (67.60). كذلك جاء مستوى النمط الدكتاتوري بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.38) بأهمية نسبية (67.60)، وجاء مستوى فقرات المجال الدكتاتوري بين منخفض ومرتفع جداً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.30 - 4.50)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) والتي تنص على "تطلب مديرة المدرسة الالتزام بالأنظمة والقوانين" بمتوسط حسابي (4.50) وبأهمية نسبية (90.0)، ويعزو الباحثون ذلك إلى التعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم ومديرية التربية والتي تتابع وترقب مدى التزام الإدارة المدرسية بها، وبالتالي انعكاس هذه التعليمات على المدرسين وخاصة مدرسة التربية والتعليم والتي تتعامل بصورة مختلفة من حيث مكان التدريس وطبيعة حصة التربية الرياضية، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) والتي تنص على "لا تستشير مديرة المدرسة المعلمات والإداريات" بمتوسط حسابي (2.30) بأهمية نسبية (46.0). بينما جاء مستوى النمط الديمقراطي مرتفعاً وبمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وبأهمية نسبية (80.60)، وجاء مستوى فقرات هذا المجال بين مرتفع ومرتفع جداً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.73 - 4.23)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص على "تعامل مديرة المدرسة جميع العاملين بعدالة" بمتوسط حسابي (4.23) وبأهمية نسبية (84.60)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) والتي تنص على "تشارك مديرة المدرسة المعلمات في المناسبات الاجتماعية" بمتوسط حسابي (3.73) بأهمية نسبية (74.60). وتتفق هذه النتيجة واستجابات عينة الدراسة في محور المناخ التنظيمي الذي جاء بدرجة مرتفعة، بينما جاء مجال الاتصال والتواصل بدرجة مرتفعة، وهذا يتفق وسمات النمط الديمقراطي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات، واحترام الاعتبارات الذاتية للعاملين في المؤسسة التربوية. وهذا يتفق واستجابات عينة الدراسة بدرجة منخفضة على الفقرتين (6، 3) في مجال النمط الدكتاتوري، واللتين تنصان على (تعتبر المديرية المناقشة مضيعة للوقت، لا تستشير مديرة المدرسة المعلمات والإداريات) على التوالي. وهذه النتيجة تتفق ودراسة (رضي، 2006) التي أشارت أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً بين المدرء في المدارس الحكومية في البحرين. وفي هذا المجال يشير (المومني، 2006) أن المدرسة كمؤسسة اجتماعية تمارس أنشطتها المختلفة في ظل علاقات مترابطة بين أفرادها. وهذا يتفق وسمات المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يقوم على اللامركزية في العمل، والحالة المعنوية المرتفعة للموظفين والتي تتسجم مع سمات النمط الديمقراطي (صليحة، 2010). فالعاملين يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة التربوية عند إشراكهم في صنع القرارات، ويساهم ذلك بتحقيق ذاتهم ويحفزهم على العمل ويزيد من ثقتهم وقدرتهم على العمل (المية، 2017). وهذا يقلل من الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية للقيام بوظائفها (أحمد، 2009). لأن النمط الدكتاتوري يؤثر سلباً على دافعية إنجاز المعلمين (الوادي، 2005). وفي هذا المجال يشير (العيان، 2004) أن النمط القيادي السائد في المؤسسة التربوية يُعتبر من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة، وإيجاد التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف المعلم والمؤسسة التربوية على حد سواء. حيث تعتبر الإدارة القلب النابض للعملية الإدارية من خلال تحفيز الهمم، ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين، وإقامة جسور التواصل

والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين الإدارة والعاملين في المدرسة. ويؤثر هذا النمط القيادي على جودة الاتصالات السائدة في المدرسة، حيث تساهم هذه الاتصالات في جودة وانسيابية العمل، فالانصال الجيد يشمل الاتجاهين (الصاعد، الهابط) لأنه يتيح للعاملين فرص ابداء الرأي، والتطور (ماهر، 2005). فالعمل الروتيني يقود إلى الملل والإهمال بسبب شعور المعلم بأن عمله ليس بذى أهمية (العميان، 2004). كذلك يؤثر النمط القيادي الديكتاتوري سلباً على العلاقات التعاونية بين المعلمين والإدارة مما يؤثر على الأداء الوظيفي للمعلمين، وبالتالي ينعكس سلباً على الطلاب (الطويل، 2006). وهذه النتيجة تتعارض مع أسس الإدارة المدرسية الناجحة والتي تتمثل في خلق جو من العلاقات الإنسانية الإيجابية والتي تساهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين، وإيجاد الظروف المحفزة لهم (البوهي، 2001). فالقيادة الفاعلة مزيج من السمات والخصائص والمهارات والسلوكيات التي يستخدمها القادة عند التفاعل مع العاملين. حيث يؤثر النمط القيادي الإيجابي على المناخ التنظيمي، وله علاقة أساسية وكبيرة بالعلاقات داخل المؤسسة التربوية (Lasaafi et al., 2016). ويشير العياصرة (2003) أن هناك علاقة بين النمط القيادي المتبع من قبل المدراء في الأردن ومستوى دافعية المعلمات نحو مهنتهم. أما الوادي (2005) فيشير إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين النمط القيادي ودافعية الإنجاز والرضا الوظيفي. حيث يُعتبر النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً لدى المدراء في المدارس الابتدائية الحكومية في البحرين؛ لأن المدير يهتم بإنجاز العمل في جو تسوده العلاقات الطيبة بين العاملين (رضي، 2006). وهنا يشير حمود (2002) أن النمط القيادي السائد في المؤسسة التربوية يُعتبر من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها من خلال إيجاد التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء. ويعزو الباحثون ظهور النمط الديكتاتوري بمستوى متوسط إلى طبيعة دور مديرة المدرسة والذي يتطلب في بعض الأحيان إلى هذا النمط وخاصة فيما يتعلق بالدوام الرسمي وسلامة الطلاب.

للإجابة عن تساؤل الدراسة الثاني والذي ينص على: ما مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية للإناث في تربية الزرقاء الأولى من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية؟ للإجابة عن هذا التساؤل استخدم الباحثون المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
1	تُعطي المديرية التعليمات بشكل واضح	4.38	1.00	87.60	مرتفع جداً	1
3	تُوفّر المديرية علاقات إيجابية بين المعلمات	4.30	0.72	86.00	مرتفع جداً	2
2	تُقدّم المديرية معلومات واضحة عن سير العمل في المدرسة	4.18	0.81	83.60	مرتفع	3
5	تُوفّر المديرية فرصاً للمعلمات لإيصال المعلومات إلى المسؤولين	4.00	0.75	80.00	مرتفع	4
4	تُحاول المديرية بحث مشكلات المعلمات الشخصية المتعلقة بالعمل	3.70	1.09	74.00	مرتفع	5
مجال الاتصال والتواصل						
1	تُطبق المديرية القوانين والأنظمة المعمول بها في المدرسة	4.55	0.64	91.00	مرتفع جداً	1
4	تعتبر المديرية التغذية الراجعة ضرورية لعمل المعلمات	4.25	0.81	85.00	مرتفع جداً	2
2	تُوفّر المديرية الأدوات والأجهزة الرياضية	4.20	0.82	84.00	مرتفع	3
3	تتابع المديرية الخطط الموضوعية لتحقيق الاهداف	4.18	1.01	83.60	مرتفع	4
5	تأخذ المديرية القرارات على المستوى المناسب للنظام التعليمي	4.10	0.93	82.00	مرتفع	5
مجال التنظيم						
3	تُوزع المديرية الاعمال بما يتناسب وقدرات المعلمات	4.28	0.64	85.60	مرتفع جداً	1

2	مرتفع	81.60	0.97	4.08	تُكلف المديرية المعلمات بأعمال حسب التخصص
1	مرتفع	81.00	0.93	4.05	تُوفر المديرية الراحة النفسية للمعلمات أثناء العمل
5	مرتفع	80.00	0.75	4.00	تُوفر المديرية العمل الذي يحقق للمعلمة ذاتها
4	مرتفع	76.00	0.76	3.80	تسمح المديرية للمعلمات بالحرية التامة لتأدية العمل
مرتفع		80.80	0.53	4.04	مجال ظروف العمل وأعباؤه
2	مرتفع جدا	88.60	0.75	4.43	تُحافظ المديرية على النظام في المدرسة بشكل واضح
4	مرتفع جدا	88.60	0.64	4.43	تُطبق المديرية القوانين والأنظمة المدرسية بشكل عادل
3	مرتفع جدا	88.00	0.78	4.40	تُتابع المديرية تطبيق القوانين والأنظمة المدرسية
1	مرتفع جدا	85.60	0.93	4.28	تُراقب المديرية سجل الدوام اليومي
5	مرتفع	78.60	1.12	3.93	تُراعى المديرية الجوانب النفسية للمعلمات عند تطبيق الانظمة
مرتفع جدا		85.80	0.54	4.29	مجال القوانين الادارية
مرتفع		83.40	0.47	4.17	المجال الكلي للمناخ التنظيمي

يشير الجدول (4) أن مستوى متوسطات مجالات المناخ التنظيمي لمديرات المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية كان مرتفعا، وجاءت بمتوسط حسابي (4.17) وبأهمية نسبية (83.40). وهذا يتفق ودراسة أحمد (2008) التي اشارت أن المناخ التنظيمي الإيجابي كان الصفة الغالبة في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين. كذلك تتفق ودراسة الخريصي (2010) التي أشارت أن المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية كان إيجابيا. وتتفق مع دراسة سليم وعساف (2009) التي اشارت أن المناخ التنظيمي كان مرتفعا في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم. وهذا ينسجم مع صليحة (2010) والتي اشارت أهمية المناخ التنظيمي الإيجابي في تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة من خلال تحسين الأداء، والإنتاجية من جهة وتحقيق الرضا الوظيفي من جهة أخرى. كذلك يُعتبر المناخ التنظيمي الإيجابي ذات تأثير فعال على العلاقات البشرية وموارد المؤسسة على جميع المستويات، ودوافع المعلمين (Vasquez, 2011). كون هذا المناخ يُعبر عن الطريقة التي ينظر بها المعلمون إلى بيئتهم، مما يساهم في إيجاد الفرص الضرورية لتطوير كفاءة المعلم وإبداعاته (Allen, 2003; Sokola et al., 2014). ويعزو الباحثون ذلك إلى النمط القيادي المتبع في تلك المدارس، حيث يساهم في دعم المعلمين، والتعامل معهم بروح الفريق والقانون، وبالتالي تحقيق الانسجام بين العاملين في المؤسسة التربوية مما ينعكس إيجابا على المناخ التنظيمي. كذلك جاء مستوى متوسطات مجال المناخ التنظيمي بين مرتفع ومرتفع جدا إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.04 - 4.29)، وجاء في الرتبة الأولى مجال القوانين الادارية بمتوسط حسابي (4.29) وبأهمية نسبية (85.80)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال ظروف العمل وأعبائه بمتوسط حسابي (4.04) بأهمية نسبية (80.80). ويتفق ذلك مع دراسة سليم وعساف (2009) التي أشارت إلى حصول مجال القوانين الإدارية على أكثر متوسط حسابي. وهنا يشير الحارثي (2009) إلى أهمية هيكل التنظيم غير المركزية ودورها في تكوين مناخ تنظيمي إيجابي والعكس صحيح، وهذا ما أظهرته استجابات عينة الدراسة في مجال التنظيم (4.26). حيث يشير عربيات (2007) إلى دور التنظيم في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وذلك من خلال اتخاذ القرارات وتنمية علاقات العمل الوطيدة بين المعلمات. ويشير حمود (2002) إلى أهمية طبيعة الاتصال بين العاملين في الهيكل التنظيمي فهو بمثابة الدم الذي يجري في عروق الانسان. كذلك يشير الجدول (4) إلى مستوى استجابات عينة الدراسة في فقرات مجال الاتصال والتواصل والتي جاءت بين منخفض ومرتفع جدا، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.70 - 4.38)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) والتي تنص على "تُعطي المديرية التعليمات بشكل واضح" بمتوسط حسابي (4.38) و بأهمية نسبية (87.60)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) والتي تنص

على " تُحاول المديرية بحث مشكلات المعلمين الشخصية المتعلقة بالعمل" بمتوسط حسابي (3.70) وبأهمية نسبية (0.74). فأنماط الاتصال السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات (حمود، 2002). حيث تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي الإيجابي من خلال التأثير الكبير والفعال في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي (فليه وعبد الحميد، 2005). أما مستوى فقرات مجال التنظيم فجاء بين مرتفع ومرتفع جداً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.55 - 4.10)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) والتي تنص "تُطبق المديرية القوانين والأنظمة المعمول بها في المدرسة" بمتوسط حسابي (4.55) وبأهمية نسبية (0.91)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهي " تأخذ المديرية القرارات على المستوى المناسب للنظام التعليمي" بمتوسط حسابي (4.10) وبأهمية نسبية (0.82). بينما جاء مستوى فقرات مجال ظروف العمل وأعباؤه بين مرتفع ومرتفع جداً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.28 - 3.80) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) والتي تنص "تُوزع المديرية الاعمال بما يتناسب وقدرات المعلمات" بمتوسط حسابي (4.28) وبأهمية نسبية (0.85.60)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) والتي تنص " يسمح المديرية للمعلمين بالحرية التامة لتأدية العمل" بمتوسط حسابي (3.80) بأهمية نسبية (0.76). فالعمل الروتيني يقود إلى الملل والإهمال وعدم الاكتراث عند التحديث والتطوير، وذلك بسبب عدم تشجيع الابداع، وشعور الفرد [عدم أهمية عمله (العميان، 2004). واخيراً جاء مستوى فقرات مجال القوانين الإدارية بين مرتفع ومرتفع جداً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.43 - 3.92) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) والتي تنص "تحافظ المديرية على النظام في المدرسة بشكل واضح" بمتوسط حسابي (4.43) وبأهمية نسبية (0.88.60)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) والتي تنص " تُراعي المديرية الجوانب النفسية للمعلمات عند تطبيق الانظمة" بمتوسط حسابي (3.93) بأهمية نسبية (0.78.60). ويعزو الباحثان ذلك إلى النمط الديمقراطي السائد في تلك المدارس، حيث تم ممارسة هذا النمط بدرجة مرتفعة، والذي من خلال يتم التركيز على العلاقات الاجتماعية والتشاركية في اتخاذ القرارات، وهذا ما أظهرته استجابات عينة الدراسة في مجالات الدراسة. وهذا يتفق مع (مصطفى، 2005) الذي أشار أن العنصر البشري يحتل موقعاً مهماً في رفع مستوى المؤسسات وكفاءتها. كذلك يرتبط المناخ التنظيمي بمستوى الدافعية لدى المعلمين (أحمد، 2009). أما الحارثي (2009) فيشير إلى الارتباط الإيجابي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي. ويرى الباحثون أن هذه النتيجة تتفق والدور الرئيس للمديرية والذي يتمثل في إيجاد المناخ التنظيمي الإيجابي، والذي يتيح إقامة علاقات اجتماعية وإنسانية للعاملين، كذلك تعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمات، وبالتالي تشعر المعلمة بأنها جزء من المدرسة من خلال تحقيق ذاتها، وتنمية تقناتها بنفسها.

للإجابة عن تساؤل الدراسة الثالث والذي ينص على: ما علاقة النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية للإناث في تربية الزرقاء الأولى بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية؟ للإجابة عن هذا التساؤل أستخدم الباحثون عامل ارتباط بيرسون، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5): العلاقة بين النمط القيادي السائد في المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء والمناخ التنظيمي

مستوى الدلالة	المناخ التنظيمي	النمط القيادي
	قيمة العلاقة	
0.745	- 0.053	الدكتاتوري
*0.000	0.758	الديمقراطي

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (5) أن قيمة علاقة النمط الدكتاتوري بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء (من وجهة معلمات التربية الرياضية) قد بلغت (- 0.053) وهي قيمة ضعيفة جداً تكاد تكون غير موجودة، وهي قيمة سالبة تشير إلى علاقة عكسية، فكلما زاد دكتاتورية النمط السائد قل المناخ التنظيمي ويلاحظ ان قيمة هذه العلاقة غير دالة احصائياً لان قيمة مستوى

الدلالة بلغ (0.745) وهي أكبر من (0.05). أما قيمة علاقة النمط الديمقراطي بالمناخ التنظيمي فقد بلغت (0.758)، وهي قيمة موجبة تعني انه كلما ساد النمط الديمقراطي زاد المناخ التنظيمي، حيث كانت هذه العلاقة مرتفعة ودالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة البالغة (0.000) كانت أقل من 0.05. حيث يرتبط المناخ التنظيمي بمفهوم القيادة، وهناك تداخل بينهما، فالقيادة تعتبر عنصر أساس وجوهري في تحديد المناخ التنظيمي (المومني، 2006). ويتفق ذلك مع دراسة (Haykins, 2002) التي أشارت إلى دور الأنماط القيادية للمدراء في مستوى المناخ التنظيمي. حيث يشير شهادة (2008) إلى وجود ارتباط دال إحصائياً بين النمط القيادي والمناخ التنظيمي. حيث تُعتبر المدرسة كمنظمة إدارية يُشكل الإنسان فيها العنصر الأول، فتمارس أنشطتها المختلفة في ظل وجود علاقات تشاركية بين العاملين في المؤسسات التربوية (المومني، 2006). وفي هذا المجال يشير (صليحة، 2010 ; Sokola et al., 2014) أن المناخ التنظيمي الإيجابي يساعد على العمل الإبداعي والابتعاد عن الروتين؛ بسبب اعتماد العمل على اللامركزية، وارتفاع الحالة المعنوية لدى العاملين. حيث يتأثر هذا المناخ بشكل كبير بالقيادة التنظيمية (Allen, 2003). كذلك يشير سليم وعساف (2009) إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين النمط القيادي والمناخ التنظيمي، فهو عنصر أساسي وجوهري في تحديد هذا المناخ. بينما أشارت دراسة الفهيدى (2009) إلى وجود علاقة سالبة بين النمط الدكتاتوري والمناخ التنظيمي، كذلك أشارت إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي والمناخ التنظيمي. في حين أشارت دراسة (Massaro & Augusts, 2000) إلى عدم وجود تأثير لمدير المدرسة بالمناخ التنظيمي. لكن العياصرة (2003) فيشير إلى وجود علاقة بين النمط القيادي المتبع من مديري المدارس ومستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم. كذلك يشير الوادي (2005) إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين السلوك القيادي للمدراء ودافعية الإنجاز الوظيفي. حيث تعتبر مفاهيم القيادة بأن المناخ التنظيمي، ومشاركة الموظفين، والرضا الوظيفي من العوامل الهامة جداً في أي مؤسسة تربوية وثباتها، ويرجع ذلك ببساطة أن أداء المؤسسة يعتمد على سلوك ومواقف القوى العاملة فيها، فقد يكون للمؤسسة التعليمية ما يكفي من التخطيط والقوانين والتنظيم لكنها ربما تفشل بسبب ضعف القيادة في تحقيق المناخ التنظيمي الإيجابي (Mudrack, 2004).

الاستنتاجات:

في ضوء استجابات عينة الدراسة يمكن استنتاج الآتي:

- 1- النمط الديمقراطي هو السائد لدى مديرات المدارس الحكومية في الزرقاء من وجهة نظر معلمات التربية الرياضية.
- 2- يؤثر النمط الديمقراطي بشكل إيجابي في المناخ التنظيمي للمدارس الحكومية للإناث في الزرقاء.
- 3- تحتاج مديرة المدرسة لأكثر من نمط قيادي لإدارة المؤسسة التربوية.

التوصيات:

في ضوء استنتاجات الدراسة يمكن التوصية بالآتي:

- 1- ضرورة الاهتمام بتطوير الإدارات المدرسية باستمرار من خلال الدورات وورشات العمل لمواكبة التطورات التكنولوجية.
- 2- ضرورة تعزيز النمط الديمقراطي لدى مديرات المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء مع مراعاة عدم تأثر سير العملية التربوية بذلك.
- 3- إجراء دراسات تبحث في أسباب انتشار النمط الديمقراطي لدى مديرات المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء.

المصادر والمراجع

- أبو حليلة، فائق (2004). الحديث في الإدارة الرياضية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- أحمد، احمد (2009). المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية في محافظة جرش الأردنية وعلاقته بدافعية المعلمين لأداء عملهم. مجلة الثقافة والتنمية. 32(2): 157 - 222.
- أحمد، فاطمة(2008). واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية والثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين.
- البوهي، فاروق(2001). الإدارة التعليمية والمدرسية. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الحارثي، عبد الله (2009). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحجار، رائد والعاجز، مراد (2007). تقويم ابعاد المناخ المدرسي في التعليم الحكومي الفلسطيني كمدخل للإصلاح المدرسي. مؤتمر الإصلاح المدرسي، الامارات العربية المتحدة.
- حجي، أحمد(2000). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة، دار الفكر العربي.
- الحربي، قاسم (2004). المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء وأعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة التربية، 16: 325- 247.
- حمادات، محمد (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان، دار الحامد.
- حمود، كاظم (2002). السلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الخريصي، تهاني(2010). المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية الآداب والعلوم الإدارية.
- رضي، ناهد (2006). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 7(3).
- سليم، أشرف وعساف، عبد (2009). السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة من وجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- شحادة، رائف(2008). العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وانماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين.
- الشريف، أنور(2013). العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والمناخ التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الجبل الغربي بليبيا. أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية، ماليزيا.
- صليحة، سامي(2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
- الطحاينة، زياد واخرون،(2008). السلوك القيادي لمدربي كرة السلة في الاردن من وجهة نظر اللاعبين واثره على مستويات الرضا لديهم، مجلة العلوم التربوية، المجلد 35، العدد 1 ن 2008.
- الطويل، هاني(2006). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط3. عمان، دار وائل الجامعية.
- عابدين، محمد(2004). الإدارة المدرسية الحديثة. مكتبة دار الشروق، الزرقاء، الأردن.
- العجمي، محمد (2008). القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة والحافز. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.

- عربيات، بشير (2007). إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعلم. دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان.
- العميرة، محمد (2002). مبادئ الإدارة المدرسية، ط3. دار المسيرة، عمان، الأردن.
- العمرى، أيمن والخصاونة، سامر، وعبد الله، أبو تينة (2009). مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن المناخ الجامعي الأكاديمي والتطبيق المهني في الجامعات الأردنية. مجلة جامعة دمشق 3(5): 495-529.
- العميان، حمود (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 308.
- العياصرة ، علي(2003). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية ودافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. رسالة دكتوراه، جامعة الزرقاء العربية، الزرقاء، الأردن.
- العياصرة، علي(2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.
- فيلة، فاروق وعبد المجيد، السيد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- لمية، السادات(2017). المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- ماهر، أحمد (2005). مدخل بناء المهارات. الإسكندرية، الدار الجامعية، 340.
- مالكية، يوسف (2013)، النمط القيادي المتبع من قبل مسؤولي دائرة حكام كرة القدم من وجهة نظر الحكام، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن .
- مصطفى، يوسف (2005). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد. دار الفكر العربي، مصر.
- المغربي، عبد الحميد(2009). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر. المكتبة العصرية، 17-18.
- المومني، واصل(2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- النهار، حازم ومالكية، يوسف (2014)، الانماط القيادية السائدة لدى مشرفي النشاط الرياضي من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعات الاردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الاردنية، المجلد 41، العدد 1، ص223-234.
- الوادي، أمل (2005). السلوك القيادي للرؤساء وعلاقته بدافعية الإنجاز والرضا الوظيفي. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 6(1).

Afolabi, O. A. (2005). **Influence of Organizational climate and Locus of Control on Job Satisfaction and Turnover Intentions.** IFE Psychology, 13(2), 102-113.

Allen, N.J. (2003). **Organizational commitment in the military: a discussion of theory and practice,** Military Psychology, 15, 237-253

Haykins, T.(2002).**Principal Leadership and Organization Climate: A study of Perceptions Leadership Behavior on School Climate in International School.** Dissertation Abstract International.2(11): 36-39.

Kaur, R. (2015). **Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction of Elementary School (Teacher in Relation to Their Type of School and Gender,** Parent Category, 4(1

La Saafi, Murdjani Kamaluddin, Adnan Hakim and, Ansir(2016). **The Influence of Leadership Style and Organizational Climate on Work Relationship.** The International Journal Of Engineering And Science (IJES). 5(1): 67-73.

Massaro, N & Augusts, J. (2000). **Teacher perception of school climate and principles self-reported leadership style based on three empirical measures of perceived leadership.** The center for education, Winder University, one university place, Chester, PA 19013.

Mudrack, P.E. (2004). **Job involvement, obsessive-compulsive personality traits and workaholic behavioral tendencies.** Journal of Organizational Change Management, 17(5), 490-580.

<http://dx.doi.org/10.1108/09534810410554506>

- Noor, Haris M, and Bari`ahDzul kifli. (2013). **Assessing Leadership Practices, Organizational Climate and Its Effect towards Innovative Work Behaviour in R&D**, International Journal of Social Science and Humanity, Vol. 3 No. 2, March 2013
- Sokola, A, Gozdeka, A, Figurskab, I, & Blaskova, M. (2014). **Organizational climate of higher education institutions and its implications for the development of creativity**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 182 (2015), 279-288.
- Specter, G.(2002). **Industrial and Organizational Psychology**. New York: Rand N. CNally.
- Vasquez, D. (2011). **Organizational climate and student achievement in Brazilian secondary schools**, Yayınlanmamamış doktora tezi, Graduate College of the Oklahoma State University.
- sriboon,n (2000), **Coach leadership behaviors team cohesion and athlete satisfaction in relation to the performance of athlete in the 1999 Rajabhat Games**.Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida StateUniversity, Tallahassee.
- Weston M, Drust B, Atkinson G, Gregson (2010), **Variability of Soccer Referees' Match Performances**. International Journal of Sport Medicine , (Epub ahead of print),UK.