

## الذكاء العاطفي لمدير المدرسة وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

فهد عطاالله مساعد العتيبي، سعيد بن محمد آل عاتق\*، حمزة ذاكر الزبيدي  
قسم القيادة والسياسات التعليمية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية  
\*salateq@kau.edu.sa

### مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف والتعرف على مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي ومستوى المناخ التنظيمي للمدارس من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج المسحي والارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية بمكتب تعليم شمال الطائف بمحافظة الطائف، والبالغ عددهم (2296) معلماً، واختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، والتي بلغ عدد أفرادها (334) بنسبة (14.55%) من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي جاءت بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمين، وجاء البعد (الوعي الاجتماعي) في الترتيب الأول بدرجة عالية جداً. ومستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف جاء بدرجة (عالية جداً) وجاء البعد (نمط الاتصال) في الترتيب الأول بدرجة عالية جداً، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية عالية القيمة بين درجة ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي بمكتب تعليم شمال الطائف ومستوى المناخ التنظيمي للمعلمين، ومما توصي به هذه الدراسة واضعي البرامج في وزارة التعليم بتصميم برامج طويلة الأمد، وذلك لتعزيز وتنمية ممارسات الذكاء العاطفي، لما لهذا الأسلوب من أثر كبير على خلق مناخ تنظيمي إيجابي داخل المدرسة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، المناخ التنظيمي، المعلمين.

---

## The emotional intelligence of the school principal and its relationship to the organizational climate from the teachers' point of view

**Fahd Atallah Musaed Al-Otaibi, Saeed bin Mohammed Al-Atiq\*, Hamza Dhaker Al-Zubaidi**

Department of Educational Leadership and Policies, College of Education, King Abdulaziz University, Saudi Arabia  
\*salateq@kau.edu.sa

### Abstract

This study aimed to identify the degree of practicing emotional intelligence by public secondary school principals from the perspective of teachers in the North Taif Education Office and to identify the level of organizational climate in schools for public secondary school principals from the perspective of teachers in the North Taif Education Office. The study also aimed to reveal the statistically significant correlation between the average responses of sample members regarding the practice of emotional intelligence by school principals and the level of organizational climate in schools from the perspective of teachers, and to reveal the statistically significant differences between the average responses of sample members regarding the practices of public secondary school principals of emotional intelligence and the level of organizational climate from the perspective of teachers in the North Taif Education Office attributed to the difference in the variables (qualification and experience). The researcher used the quantitative approach in its two styles (survey and correlation), and the study community consisted of secondary school teachers in the North Taif Education Office in Taif Governorate, numbering (2296) teachers, and the study sample was chosen using the simple random sample method, which numbered (334) individuals, representing (14.55%) of the study community.

The study concluded that the school principals' practice of emotional intelligence was (very high) from the teachers' point of view, and the dimension (social

awareness) came in first place with a very high degree. The level of the organizational climate in schools for the principals of public secondary schools from the teachers' point of view in the North Taif Education Office came in (very high) and the dimension (communication style) came in first place with a very high degree. The results concluded that there is a high-value positive correlation between the degree of school principals' practice of emotional intelligence in the North Taif Education Office and the level of the organizational climate for teachers. In this study, the researcher recommends that program developers in the Ministry of Education design long-term programs to enhance and develop emotional intelligence practices, given the significant impact this approach has on creating a positive organizational climate within the school.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Organizational Climate, Teachers.

### مقدمة

تُعد العناصر التربوية البشرية المديرين والمعلمين اللبنة الأساسية للمدرسة للقيام بمهامها، وتحسين أدائها ودورها في المجتمع وتحقيق أهدافها بشكل عام كما تسهم الإدارة التربوية وما تتسم به من كفاءة وفعالية في توجيه سلوك الآخرين وتحسين أدائهم، وفي الآونة الأخيرة بدأ يدرك المدرءاء والمديرات في المدارس أهمية الذكاء العاطفي وخاصة ممن يشغلون المناصب في أعلى الهرم التنظيمي وما له من دور في تحسين الأداء والمساهمة في تحسين طريقة تفكير الفرد وعلاقاته وانفعالاته.

يساهم الذكاء العاطفي في تقليل الصعوبات التي تواجه الفرد في العمل حيث أن هيمنة العواطف الإيجابية في العلاقات داخل المنظمة أو بين العاملين بعضهم ببعض أو في علاقتهم مع أصحاب العمل له أثر كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتقليل مستوى الأخطاء، وهذا ما أدى إلى لجوء الكثير من المنظمات إلى تبني مفهوم الذكاء العاطفي ووضعه ضمن برامج التدريب مما ساهم في زيادة تعاون العاملين بشكل أفضل من ذي قبل وكان له أثراً إيجابياً على زيادة مستوى الإنتاج وبالتالي نجاح المنظمات (حسين وحسين، 2006).

للذكاء العاطفي آثاراً إيجابية متعددة، فالذكاء العاطفي يمنح الفرد القدرة على استكشاف مشاعره وانفعالاته والتمييز بينهما والتحكم بها، إذ أن هذه القدرة عند استخدامها من قبل الفرد تمكنه من توظيف مشاعره بهدف الوصول لقرارات صائبة في حياته. كما أن للذكاء العاطفي دوراً كبيراً في زيادة قدرة الفرد على فهم عواطف

الآخرين والتنبؤ بردود أفعالهم، مما يساهم في زيادة المهارات الاجتماعية للفرد لبناء علاقات جيدة مع الآخرين على المستوى الشخصي والمهني بالإضافة لمساهمة الذكاء العاطفي في زيادة القدرة على إقناع الآخرين (نجم، 2010).

إن الذكاء العاطفي هو أساس نجاح الأفراد على الصعيدين الاجتماعي والعملي وبالتالي يُعد أساس نجاح الفريق والمنظمة، حيث نجد فب واقع التعامل مع الناس الكثير من الأشخاص الأذكياء معرفياً إلا أنه من يصعب التعامل معهم بسبب انخفاض مهارات الذكاء العاطفي لديهم (المطيري والخشالي، 2021).

ينظر إلى الذكاء العاطفي على أنه أحد المتغيرات التي أخذت بالظهور في عدة مجالات حياتية؛ منها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية. بوصفه من الخصائص الأساسية للقائد الإداري، كما يُعد أحد أنماط متغيرات الفاعلية والكفاية الاجتماعية، الذي يقف وراء ارتفاع مستوى أداء القادة للمهام المنوطة بهم وما يترتب على ذلك من تحسين لأداء الأفراد العاملين لأدوارهم وانعكاس ذلك إيجابياً على إنتاجيتهم. والذكاء العاطفي ليس طفرة أو لمسة إبداعية بل هو صفة يولد بها الإنسان، وهو ملكة راسخة في معطياتنا العصبية، لكنها متفاوتة من شخص لآخر. (بني عيسى، 2022)

كما أن للمناخ التنظيمي آثار لا يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وعلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وقد أخذت فكرة المناخ التنظيمي بالظهور مع بداية الستينات وحظيت باهتمام الباحثين خاصة في مجال التنظيم والسلوك التنظيمي من خلال إمكانية إيجاد مناخ تنظيمي ملائم تستطيع المنظمة من خلاله استثمار طاقات أفرادها لتحقيق أهدافها (الناهي، 2013).

يلعب الذكاء العاطفي في البيئة الداخلية للمنظمة دوراً كبيراً في التأثير على الفرد من خلال تقوية الشعور بالثقة والإيجابية وخفض مستويات التوتر وتقبل الجهد وانخفاض مستوى ضغوط العمل واكتساب احترام الذات الأمر الذي معه يساعد في خلق آفاق وظيفية محسنة وإدارة في التغيير بثقة أكبر وزيادة في الإبداع والتعلم من الأخطاء والتصرف بنزاهة وتحسين التواصل مع الآخرين واكتساب احترامهم مما يترتب عليه المساهمة بخلق مناخ تنظيمي صحي وملائم يعزز الولاء للمنظمة من الداخل. (التييم، 2021).

ولم تتوفر دراسة تتعلق بدراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي لمدير المدرسة والمناخ التنظيمي للمناخ التنظيمي ولذا فإن هذه الدراسة هي محاولة للتعرف على علاقة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية على المناخ التنظيمي المدرسي، إذ لم توجد دراسة في هذا الميدان، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتتناول التعرف على علاقة الذكاء العاطفي لمدير المدرسة بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمي الثانويات بإدارة التعليم بمحافظة الطائف.

## مشكلة الدراسة

يمثل مدير المدرسة قمة الهرم الإداري في المدرسة، ويقع عليه العبء الأكبر في تحسين العملية التعليمية بما يحقق أهداف التربية والتعليم وسياستها وفلسفتها (الشوامر، 2007)، إذ يعتمد نجاح أي منظمة على عدة عوامل منها الأسلوب الإداري الذي يتبعه المدير في إدارته لمدرسته من خلال العلاقة بينه وبين العاملين معه، وهذا يعتمد بصورة كبيرة على مجموعة المهارات والقدرات اللازمة لنجاح مدير المدرسة في إدارته والتي من أهمها القدرات العقلية التي تعكس الذكاء العاطفي الذي يكون له أثر متفاوت في مواجهة الموقف التربوي داخل المدرسة (جرار، 2006).

ونظراً لأهمية الذكاء العاطفي الذي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة والأثر الذي يتوقع أن يتركه في تحديد المناخ التنظيمي للمدرسة. وبالاستناد إلى الأدبيات التربوية والنفسية التي تؤكد أهمية الذكاء العاطفي الذي يمثل أحد المتطلبات الأساسية التي يحتاجها الميدان التربوي لتكوين مناخ تنظيمي هدفه تطوير العملية التربوية، وكون العالم يشهد تغيرات تتسم بالشمولية والعمق والسرعة، تتطلب مواجهة للعديد من العقبات والصعوبات التي تنشأ من ممارسة العمل ونشاطاته المختلفة.

ويفتح مفهوم الذكاء العاطفي الباب واسعاً أمام الابتكار والإبداع في مجالات التربية والتعليم، فقد قدمت صورة أكثر ثراء عن قدرات الطالب وإمكانات نجاحه، ومن تلك الصور التي قدمتها نسبة الذكاء العام، وبذلك يوفر التعليم من خلال نظرية الذكاء العاطفي مزيداً من الفرص لجميع الطلبة لبناء المعاني الخاصة بهم والطرق الأكثر ملاءمة لهم فتتضح قدراتهم بشكل أفضل (قوشحة، 2003).

إن نظرية الذكاء العاطفي يعمل على إدخال هواء جديد ومنعش على الصفوف الدراسية، وعلى الممارسة التعليمية بوجه خاص، إذ أولت الاهتمام للمتعلم قبل الاهتمام بالمواد الدراسية، كما أنها وطدت علاقة التواصل بين المعلم والمتعلم، وألغت الأحكام المسبقة على المتعلمين، كما أنها عملت على مراجعة مفاهيم الذكاء الكلاسيكية، ووضعت عوضاً عنها مفهوماً إجرائياً جديداً يساعد المعلم في التعرف إلى القدرات المتنوعة لطلابه (أوزي، 1999)، الأمر الذي قد يضيف حالة إيجابية على طبيعة العلاقات التنظيمية والتعليمية داخل المدرسة ربما تساعد على تشكيل مناخ تنظيمي مناسب تنعكس آثاره على جميع ونظراً لتنوع الذكاءات وتعددتها عند المديرين والمعلمين، وتنوع أساليب التعليم وتحقيق تعلم أفضل وسيادة أنواع مختلفة من المناخات التنظيمية في المدارس.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الآتي: ما علاقة الذكاء العاطفي لمدير المدرسة بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

- السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين؟
- السؤال الثاني: ما مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس من وجهة نظر المعلمين؟
- السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي ومستوى المناخ التنظيمي للمدارس من وجهة نظر المعلمين؟

### أهداف الدراسة

1. التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف على مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس من وجهة نظر المعلمين.
3. الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي ومستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

### أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو أثر الذكاء العاطفي لمدير المدرسة على المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية، وبشكل أكثر تحديداً فإن أهمية الدراسة تتضح في الجانبين الآتيين:

- **الجانب النظري:** تنبع أهمية الدراسة من كونها تناولت مفهوماً حديثاً ومهماً نسبياً وهو الذكاء العاطفي، والذي حظي باهتمام الباحثين في مجال علم النفس لأهميته وتأثيره على سلوكيات الأفراد بشكل عام ومديري المدارس بشكل خاص وتنبثق أهمية الدراسة من أنها تحاول أن تكتشف مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية، وأيضاً مستوى المناخ التنظيمي لمديري المدارس الحكومية. وأثر الذكاء العاطفي على المناخ التنظيمي المدرسي.

- **الجانب العملي:** قد تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق عديدة أمام الباحثين للبحث في موضوع الذكاء العاطفي وعلاقته بمتغيرات أخرى في الإدارة لكافة المستويات الإدارية، وإعطاء معلومات ومؤشرات تساعد في تحسين مستوى المناخ التنظيمي.

## حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على علاقة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الحكومية بالمناخ التنظيمي.
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مكتب تعليم شمال الطائف.
- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية الثانوية بمكتب تعليم شمال الطائف.
- الحد الزمني: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 1446هـ.

## مصطلحات الدراسة

### - الذكاء العاطفي:

يعرفه (Mayer & Salovey, 1999) بأنه "ذكاء اجتماعي ينطوي على قدرة الفرد في مراقبة شعوره وشعور الآخرين وكيفية التمييز بينهما" (عبود، 2013). ويعرفه (Goleman, 2002) بأنه "القدرة على التعرف إلى مشاعرنا ومشاعر الآخرين وعلى تحفيز ذواتنا وانفعالاتنا وعلاقتنا مع الآخرين بفاعلية". (بني عيسى، 2022) وتعرفه ملحم (2017) بأنه مجموعة من المقدرات والسمات التي يمتلكها مدير المدرسة القابلة للنمو والتطور والتي تمكنه من معرفة مشاعره ومشاعر الآخرين وضبطها. ويعرف إجرائياً بأنه: مقدرة مدير المدرسة على فهم وإدراك انفعالاته الذاتية وضبطها وتنظيمها وفقاً لإدراكه وفهمه لانفعالات الآخرين، وتوظيف ذلك في ممارساته القيادية أثناء تأديته لمهامه الفنية والإدارية، وذلك لإيجاد وتعزيز المهارات الاجتماعية الحياتية، التي تساعد في تحقيق الأداء الوظيفي، وتوفير البيئة الآمنة نفسياً لجميع العاملين في المدرسة.

### - المناخ التنظيمي:

يعرفه الكبيسي (2006) بأنه "الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها" ويعرفه العميان (2008) بأنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية داخل المنظمة.

ويرى أبو بكر (2005) المناخ التنظيمي أنه نتاج التفاعل بين عديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها، مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها وذات تأثير عميق على إدراك أعضاء المنظمة واتجاهاتهم وسلوكهم الوظيفي والإداري.

ويعرف إجرائياً: هو مجموعة الخصائص البيئية للعمل، والتي تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاستقرار، والتي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات بشكل يترتب عليه تحقيق الرضا وانعكاس ذلك على المنظمة في الوصول إلى أهدافها.

## الإطار النظري

### أولاً: مفهوم الذكاء العاطفي:

اقتصر مفهوم الذكاء عند عديد من الباحثين على أنه الذكاء الفكري، والذي يهتم بقدرات الشخص المعرفية مثل الذاكرة، الاستدلال، الحكم، التفكير، وأهم الجانب العاطفي للفرد، وعلى ذلك أصبح الذكاء ذو أهمية كبيرة في الدراسات النفسية والتربوية من القرن الماضي، إذ يُعد مفهوم حديثاً نسبياً، وبرزت أهمية الذكاء العاطفي في كونه قوة تؤثر في كل القدرات البشرية الأخرى إيجاباً وسلباً، كما تظهر أهميته كذلك كونه من فنون قيادة الانفعالات وإدارتها (ندی، 2023).

لقد اختلف الباحثون في التسميات التي أطلقت على مفهوم الذكاء الذي يرتبط بالمشاعر والانفعالات إلى أربعة اتجاهات الأول الذي أطلق عليه مسمى الذكاء العاطفي، والاتجاه الثاني يسميه باسم الذكاء الوجداني والاتجاه الثالث يطلق عليه اسم الذكاء الانفعالي، والاتجاه الرابع الذي يطلق عليه اسم ذكاء المشاعر (الغريبي، 2023).

ويعرف الذكاء العاطفي أنه مستوى وعي وإدراك الفرد لمشاعره وأحاسيسه، وقدرته على تنظيمها والتحكم بها وانعكاس ذلك في تعامله مع الآخرين داخل بيئة العمل (الكفاوين والصريرة، 2015).

يعرف الذكاء العاطفي كذلك على أنه قدرة الفرد على الانتباه والوعي والإدراك الجيد والفعال للمشاعر والأحاسيس والعواطف الذاتية، وكذلك قدرته على التحكم في هذه المشاعر والأحاسيس والعواطف السلبية وتحويلها إلى مشاعر إيجابية، والقدرة على إدراك عواطف الآخرين ومشاعرهم وفهمها وبناء علاقات عاطفية اجتماعية وإيجابية تساعدهم على الارتقاء العقلي والمهني، وتعلمهم مزيداً من المهارات الإيجابية في مجالات عملهم وحياتهم (التيم والصريرة، 2021).

وتم اعتباره قدرة شخصية على إدراك وفهم وتنظيم عواطف الفرد وعواطف الآخرين بشكل تكييفي، ويُعد الذكاء العاطفي بمثابة بناء متعدد الأبعاد يرتبط بالنشاط المعرفي والعاطفي بالتوازي، وقد أتت هذه الحقيقة إلى ظهور نماذج مختلفة لشرح الذكاء العاطفي، والتي توجه ارتباطه بأداء الناس للأنشطة اليومية في سياقات مختلفة (D. Molero et al., 2022).

واتفق لطرش (2021) بأنه مجموعة من القدرات التي تتضمن الإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وصياغتها بوضوح، وتنظيمها وفقاً لمراقبة وإدراك دقيق لانفعالات الآخرين ومشاعرهم، وتوظيف المعرفة الانفعالية لتحسين مهارات التواصل والتفاعل الاجتماعي مع الآخرين.

من خلال ما سبق، يتبين أن الذكاء العاطفي هو قدرة الشخص بناء علاقة إيجابية بين نفسه والوعي بعواطفه الذاتية والتحكم بها وضبطها من جهة، وعلاقته الإيجابية مع الآخرين وملاحظة ما يصدر من عواطفهم ومعرفة كيفية التعامل والتواصل معهم بكفاءة لتحقيق نتائج إيجابية، كما يمكنهم من بناء علاقات إيجابية وناجحة في كافة مجالات الحياة ويساهم في اتخاذ القرارات السليمة مما يساعده على تحقيق الأهداف المرجوة.

### التطور التاريخي للذكاء العاطفي:

بدأ مفهوم الذكاء العاطفي في الظهور في أوائل التسعينات، حين قام كل من سالوفي ومير بمفهوم "الذكاء العاطفي" على أنه القدرة على مراقبة مشاعر الفرد ومشاعر الآخرين، والتمييز بينهما واستخدام هذه المعلومات لتوجيه التفكير والسلوك (عبود، ٢٠١٣). في عام ١٩٩٥ قام دانييل جولمان بإصدار كتابه "الذكاء العاطفي"، والذي لاقى صدى واسعاً. في هذا الكتاب، حدد جولمان الذكاء العاطفي كقدرة على التعرف على مشاعرنا ومشاعر الآخرين، والتحكم في عواطفنا مما أثري النقاش حول أهمية الذكاء العاطفي في مجالات متعددة، (بني عيسى، ٢٠٢٢، ١٥). مع مرور الوقت، توسع مفهوم الذكاء العاطفي ليشمل مجموعة متنوعة من العوامل، مثل القدرة على فهم العواطف، والتفاعل الاجتماعي، والقدرة على إدارة الضغوط النفسية. وقد أظهرت الأبحاث أن الذكاء العاطفي ليس مجرد صفة فطرية، بل يمكن تطويره وتحسينه من خلال التدريب والتعليم (اللوزي، 2012)

### أهمية الذكاء العاطفي:

شهدت مفاهيم الذكاء العاطفي في العقود الأخيرة اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في علم النفس والإدارة وأصبحت واحدة من أكثر المواضيع التي تتم دراستها نظراً لأهميتها ودورها الفاعل في حياة العاملين وعلاقتها

ذكائهم وتفكيرهم وقدرتهم على التكيف والنجاح في المواقف التي يواجهونها والتفاعل مع أفراد المجتمع (ليث وغسان، 2021).

إن الذكاء العاطفي يتضمن مميزات يتميز بها الفرد ومهارات في إدارة العلاقات مع الآخرين وتكوين علاقات طيبة معه وأن الذكاء العاطفي يوطد العلاقة بين العواطف الشخصية والاستعدادات الأخلاقية الفطرية لتتحد نحو الأداء الفردي ومن ثم الأداء الجماعي المتميز كما أن الذكاء العاطفي في الإدارة مؤثر نجاح الأداء الوظيفي ومن الممكن أن يزداد مستوى الذكاء العاطفي مع تعاضد الخبرة التي يتمتع بها الفرد (التييم، 2021).

اعتبر الذكاء العاطفي سِما من السمات الضرورية التي يحتاجها القائد فإن القائد الذي لديه ذكاء عاطفية يكون من أكثر الكفاءات في تحقيق أهداف المنظمة على أتم وجه وقد أصبح الذكاء العاطفي من الخصائص لدى الأشخاص الذين يؤثر في على حياتي من الاجتماعية سواء في اتخاذ القرارات أو فرص التفكير في الأداء وحل مشكلات الصعوبات لدى الأفراد. (الغزواني، 2022)

يلعب الذكاء العاطفي دوراً مهماً في الحياة الاجتماعية حيث يعتبر يعبر بأنه هيكل متعدد الجوانب والذي يشمل قدرات الاجتماعية والشخصية والعاطفية كما يساعد الذكاء العاطفي الشخص في تلبية متطلبات الحياة الأساسية ومواجهة التحديات التي تواجهه التي من خلالها يمكن من تحديد إمكانية نجاحه أو فاشلة حيث تطوير الذكاء العاطفي لدى الموظفين يساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف منها تحسين المهارات القيادية وتعزيز مهارات التفاوض وحل الصراعات والنزاعات وزيادة مستوى التعاون حيث يُعد الذكاء العاطفي عاملاً مهماً لتغيير الإيجابي في مكان العمل وتعزيز عملية التفاعل مع الآخرين (بني عيسى، 2022).

تكمن أهمية الذكاء العاطفي في الإحساس والشخصية والاستعدادات الأخلاقية الفطرية في السيطرة على الانفعالات هي أساس الإرادة وأساس الشخصية كما أن الانسجام بين العواطف والمبادئ يشعر الشخص بالرضا النفسي مما يؤدي ذلك إلى الاطمئنان حيث أن الذكاء العاطفي يساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة والتحفيز النفسي. (أبو غزالة وابن مسعود، 2020)

### فوائد الذكاء العاطفي:

إن الذكاء العاطفي يساهم في تعزيز أداء الفرد وتحقيق نجاحي في مجال عمله ويعتبر عاملاً أساسياً في بناء القدرات الشخصية والمهنية كما يُعد الذكاء العاطفي من المعارف والخبرات التي تساعد القادة على تنفيذ المهام الأساسية في عملهم وكذلك تدعم قدراتهم على خلق رؤية معينة يصعب تحديدها أو احتسابها كميًا. (أبوزيد، 2023)

- إن من أهم فوائد الذكاء العاطفي داخل المنظمات ما يلي: (نعيمية، 2016)
- تطوير القادة: يشكل الذكاء العاطفي نسبة 85% من تطوير الأداء المتميز للقادة.
  - التحكم في إدارة الوقت: الأفراد الأذكياء عاطفياً يتميزون باختيارهم لسلوك المنتج بمعنى لا يضيع جهودهم ووقتهم في الإحباط والقلق والأفكار السلبية.
  - الإنتاجية الفردية: الذكاء العاطفي يساهم في جعل العاملين يفكرون بطريقة أكثر وضوحاً.
  - التعامل مع الزبائن وإرضاءهم: إن تنمية وتطوير الذكاء العاطفي يزيد ويعلق من حالات التفاهم بينهم داخل المنظمة مما ينعكس على تحسين جودة الخدمة وبالتالي إرضاء العملاء.

### أبعاد الذكاء العاطفي:

هناك مجموعة من الأبعاد للذكاء العاطفي حسب ما صنفها جولمان، ومن أهمها ما يلي: (بني عيسى، 2022)

#### 1. التحكم والوعي بالذات (Control and self-awareness):

يعتبر التحكم والوعي بالذات أحد أبعاد الذكاء العاطفي فهو أساس الثقة بالنفس والأساس الذي يبني عليه الشخص قراراته واختياراته التي يتخذها في مجمل الأمور حياته كما يعرف أنه مقدرة الفرد على التعرف على العواطف والمشاعر الخاصة فيه وقت حدوثها (بدح، 2018).

يتضمن بعد التحكم والوعي بالذات متابعة الطريقة التي يستجيب بها الفرد إلى المواقف والأشخاص من حوله عبر إدراك المواقف التي تمر معه في بيئة العمل وطريقة الاستجابة لها وإيجاد الحلول والتخطيط الصحيح لتخطيها فهذا يعني أن الفرد يمتلك القدرة على إدارة ردود الفعل العاطفية لجميع المواقف ومع جميع الأشخاص (الشاعر والخشالي، 2021)

#### 2. التحفيز الذاتي (Self Motivation):

يُعد التحفيز الذاتي مجموعة من التغيرات الفسيولوجية لدى الفرد التي تولد فيها الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك يسعى إلى تحقيق هدف معين فهو عبارة عن شعور داخلي لتنشيط النفس بطريقة يمكن من خلالها بذل جهد أعلى لإشباع حاجاته والاستمرار بالحياة الخاصة أو بيئة العمل عن طريق رفع الدافعية الفرد لأداء العمل وزيادة الإنتاج وسرعته وربط الأهداف الشخصية بأهداف المؤسسة (لعشاش، 2021).

كما يعتبر التحفيز الذاتي بأنه عملية لتحريك النفس في الاتجاه الصحيح لتوفير فرص التعلم وتحسين والتطوير القدرات الإنسانية وتحقيق الحاجات فيعمل على تحقيق أهداف المؤسسة (الفضلي والمحيسن، 2017).

### 3. التعاطف (Empathy):

يُعد التعاطف من المتغيرات المستقلة للذكاء العاطفي التي تمكن الشخص من الفهم والتعرف على عواطف الآخرين ويعني أيضاً فهم الآخرين من خلال قراءة وفهم مشاعرهم وعواطفهم والتعاطف معهم عاطفياً والاستجابة لهم من خلال إعطائهم حلول لمشاكلهم وتقديم المشورة والنصح لهم. (بدح، 2018)

كما يعتبر التعاطف بوصفه القيمة الأسمى بأنه الشعور بالألف لفة والتقارب حيث يتم من خلال مشاركة الآخرين بما يشعرون كان مشاركة في الضحك أو تشارك في المشاعر بأنواعها كالخوف والحزن والغضب والسرور التعاطف والاشتراك في العواطف والطبيعة الإنسان غير مختصرة على الفكر أو في الجانب العقلي فقط بل يشتمل على العاطفة والانفعال مثل الحب والكراهية والزهد وغيرها من الظواهر التي تتدخل في تواجده مصيره بالإضافة إلى أن التعاطف قدرة نفسية متواجده لدى الجميع بحيث يستشعرون سرورهم بهجت هم من خلال عمليات الإنتاج. (مصطفى، 2020)

يعتبر التعاطف ضمن إطار العلاج النفسي للأفراد ويختلف من شخص لآخر باختلاف الظروف فإذا شعر الإنسان أن صراعاته الأخرى صراعاته بطريقة أو بأخرى مع تذكر الدائم أنه ليس الشخص الآخر حينها يساعد ويساهم في حماية هذا الفرد في كل الأحوال وفي مختلف حالات الشدة والرخاء وبذلك تقوى العلاقات بين العاملين. (صابر ورضوان، 2021)

يتضمن التعاطف خاصية إنسانية هي الشعور بالآخرين والفهم لمعاناة الآخرين والاهتمام فيهم والرعاية والمشاركة الوجداني للأفراد عند التعاطف المديرين مع الأفراد يصبح الموظفون أفراداً مؤثرين ناجحين في علاقاتهم كما أنهم يصبحون أكثر رضا عن مهنتهم. (محفوظ، 2021)

### 4. المهارات الاجتماعية (Social skills):

إن المهارات الاجتماعية تعني القدرة على قراءة وفهم السلوك الاجتماعي ومهارات المشاركة الاجتماعية مثل التعبير اللفظي والعاطفي والقدرة على الدورة الاجتماعي بكفاءة وتعتبر هذه القدرات مفتاح بالكفاءة الاجتماعية التي تختص بكيفية تعبير الناس عن مشاعرهم ونجاحهم أو فشلهم في التعبير عن هذه المشاعر. (عجاج، 2002)

تسمى المهارات الاجتماعية بإدارة انفعالات الآخرين حيث تؤدي المهارات الاجتماعية دور كبير في المواقف الاجتماعية بشتى أنواعها كما أن بنائها على أسس ناجحة مع الآخرين والتفاعل ومساندتهم بإيجابية والتعامل معهم بكل مهارة وأدراك لحل المشاكل والنزاعات والصراعات التي يواجهونها والقدرة على التفاوض من خلال تطوير هذه القدرات لكي تكون فعالة في مختلف البيئات. (القصاص، 2020) يشمل الوعي الاجتماعي أيضاً الوعي التنظيمي وتوجيهات الخدمة نحو الزبون ويُعد هذا الوعي مؤشراً بإمكانات الفرد لاكتساب المعرفة الأكاديمية وليس المعرفة الموجودة بالفطرة. (الأطرش، 2021) كما يشير الوعي الاجتماعي إلى قدرة الفرد على فهم استيعاب العواطف والمشاعر والمواقف الاجتماعية للآخرين كذلك فهم التغيرات الاجتماعية والثقافية المحيطة به ويتضمن الوعي الاجتماعي قدرة الفرد على التعاطف مع الآخرين، كما يعتبر الوعي الاجتماعي جزءاً هاماً من الذكاء العاطفي ويساعد على بناء علاقات صحية وإنسانية ناجحة في المجتمع والعمل. (ملحم وآخرون، 2020)

#### خصائص الذكاء العاطفي:

ذكر عدد من الباحثين والعلماء سمات الأذكى عاطفياً وخصائصهم كما يلي: (ندى، 2023)

1. القدرة على التعرف على مشاعر الآخرين بدقة وفهمها بشكل صحيح ومعرفة مشاعر النفس.
2. القدرة على التحكم في المشاعر السلبية وتنظيمها بطريقة تساعد على التوازن العاطفي.
3. القدرة على التعبير عن المشاعر بطرق صحيحة ومناسبة.
4. القدرة على بناء علاقات صحية وإيجابيات مع الآخرين وتعزيز التواصل الفعال.
5. القدرة على التعاطف مع مشاعر الآخرين وإظهار الاهتمام تجاههم.
6. القدرة على التعامل مع الضغوطات العاطفية بشكل فعال وتجاوزتها بطرق إيجابية.
7. القدرة على تطوير نظرة إيجابية للحياة والتعامل مع التحديات الصعبة.

كما أن من أهم خصائص وسمات الأذكى عاطفياً هي كالتالي: (أبو زيد، 2023)

- أ. معرفة الغير: وهي القدرة على فهم ما يشعر به شخص آخر.
- ب. الوعي الذاتي: وهي القدرة على فهم ذاتك ومعرفة ما هي المحفزات التي تواجهها ثم الاستعداد لكيفية إدراك نفسك.
- ج. الفضول: وهي الرغبة في التعلم والتحسين وزيادة الشغف والحماس.
- د. الذهن التحليلي: وهي القدرة على تحليل ومعالجة المعلومات الجديدة التي تعرض لها والاستمرار في تحليل القديمة وتحسين القرارات.

هـ. الاحتياجات والرغبات: وهي القدرة على التمييز بين الأشياء التي يحتاجها الفرد مقابل الأشياء التي يرغب فيها.

و. التخطيط: وهي قدرة الشخص على التخطيط وتحديد الأهداف والمثابرة.  
ز. الالتزام عند التعامل مع الآخرين والتعرف على مشاعرهم والاعتذار إن تطلب الأمر.

### المناخ التنظيمي:

### مفهوم المناخ التنظيمي:

يقصد بكلمة "مناخ" مجازاً ما يتعلق بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي معين، حيث يصف فصول السنة والتغيرات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن المواقع الأخرى، ويتفاعل مع العوامل البيئية المحيطة به، فيتأثر بها ويؤثر عليها، بالإضافة إلى أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتؤثر وتتأثر ببعضها البعض (العميان، 2013).

ويعرف المناخ التنظيمي بأنه المشاعر والتصورات المشتركة لدى أفراد المنظمة المتعلقة بالعناصر الأساسية للمنظمة والتي تعمل على عكس المعايير والقيم الراسخة لثقافة المنظمة وتؤثر على سلوك العاملين بشكل إيجابي أو سلبي. (Parke. 2017)

كما يعرف بأنه مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل وفق إدراك العاملين ولها تأثير على دوافعهم وسلوكياتهم. (الذيابات، 2017)

مجموعة خصائص تعكس التفاعل بين الميزات التنظيمية والشخصية التي يدركها الأفراد العاملين، وتؤثر في سلوكياتهم واتجاهاتهم وأدائهم. (العبادي وبطاح، 2017)

ويعرف كذلك بأنه مجموعة من الخصائص والسمات لبيئة العمل التي تميز المنظمة داخلياً عن المنظمات الأخرى في بيئة تنافسية واحدة، وهذه الخصائص تأتي من ثقافتها وسياساتها والتي تؤثر على أداء العاملين فيها. (طمليه والساعد، 2020)

كما أن المناخ التنظيمي هو مجموعة خصائص وصفات تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وهذه الخصائص والصفات يدركها الأفراد العاملين في المنظمة وتؤثر على سلوكياتهم وتفاعلهم في المنظمة، بحيث تساهم في تحفيز الأفراد العاملين على الإبداع، من خلال سلوك القائد داخل المنظمة والأثر الذي يتركه على نفسيات الأفراد العاملين عن تصرفاته وآلية اتخاذ قراراته داخل المنظمة. (التيم، 2021)

### أهمية المناخ التنظيمي:

يحظى موضوع المناخ التنظيمي بأهمية كبيرة، ويعود ذلك لتأثيراته المحسوسة المباشرة وغير المباشرة، بالإضافة لأهميته الكبيرة في تحقيق أهداف المنظمة وعلاقتها بالبيئة المحيطة بالمنظمة (السعدي، 2005).

يعتبر المناخ التنظيمي عنصرًا حيويًا يؤثر على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية، وعلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ويسهم المناخ التنظيمي الإيجابي في تعزيز التعاون وزيادة الإنتاجية، بينما المناخ السلبي قد يؤدي إلى انخفاض المعنويات وزيادة معدلات الدوران الوظيفي (أبوبكر، 2005).

ويرى (Bahrami, et al., 2016) أن أهمية المناخ التنظيمي تتجلى في النقاط الآتية:

- أ. المناخ التنظيمي الملائم يساهم بشكل كبير في تفسير سلوك العاملين في المنظمات.
  - ب. المناخ التنظيمي الملائم يساهم في تنمية الإبداع لدى الأفراد العاملين في المنظمات.
  - ت. للمناخ التنظيمي الملائم دور إيجابي في تحقيق الأهداف التنظيمية.
  - ث. يؤثر المناخ التنظيمي الملائم في طريقة تفكير الأفراد العاملين وفي شعورهم ببيئة العمل.
  - ج. يساهم المناخ التنظيمي الملائم في تعزيز التزام الأفراد العاملين تجاه منظماتهم.
  - ح. يساهم المناخ التنظيمي الملائم في تحسين العلاقات بين الأفراد العاملين.
  - خ. يعتبر المناخ التنظيمي الجيد بمثابة الجسر الرابط لمعنويات العاملين بالأهداف التنظيمية.
- ويرى المومني (2006) أن أهمية وجود المناخ التنظيمي للمنظمات تتجلى فيما يلي:
- أ. ارتباط طرق القيادة الملائمة لطبيعة ونوع العمل.
  - ب. التكامل ما بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.
  - ت. التعرف على الفروق الفردية وحاجات الأفراد العاملين وتوقعاتهم.
  - ث. وجود أنظمة حوافز ومكافآت عادلة وأنظمة عقوبات رادعة.
  - ج. إتباع طرق تخدم التطور المهني وتقدمه.
  - ح. عدالة المعاملة وتوفير علاقات جيدة بين الأفراد العاملين.
  - خ. المشاركة في اتخاذ القرارات.

### خصائص المناخ التنظيمي:

يعبر المناخ التنظيمي عن عدد من التفاعلات التي تحدث في البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تكون نتاجاً لمجموعة من السياسات والإجراءات التطبيقية بين الأفراد العاملين والمجموعات والمنظمة وله انعكاس على الأداء التنظيمي في المنظمة، مما يجعله سمة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. (التيم، 2021)

- **الشمولية:** يشمل المناخ التنظيمي كل جوانب الحياة داخل المنظمة، بما في ذلك الثقافة، السياسات، القيم والممارسات اليومية. يعكس هذا الشمول تأثير هذه العناصر على سلوك الأفراد. (الكبيسي، 2006)  
- **الديناميكية:** يتميز المناخ التنظيمي بأنه ديناميكي، حيث يتغير مع مرور الوقت نتيجة للتغيرات الداخلية والخارجية. يمكن أن تتأثر هذه التغيرات بعوامل مثل القيادة، التكنولوجيات الجديدة، وظروف السوق (العميان، 2008).

- **التأثير على السلوك:** يؤثر المناخ التنظيمي بشكل مباشر على سلوك الأفراد والجماعات. يمكن أن يعزز المناخ الإيجابي من الدافعية والإنتاجية، بينما المناخ السلبي قد يؤدي إلى الإحباط وانخفاض الأداء. (أبوبكر، 2005)

- **الوضوح والشفافية:** يتمتع المناخ التنظيمي الجيد بوضوح في السياسات والإجراءات، مما يسهل على الأفراد فهم ما هو متوقع منهم. الشفافية في التواصل تعزز الثقة بين الإدارة والموظفين (الكبيسي، 2006).

- **الدعم والتمكين:** يعكس المناخ التنظيمي مدى الدعم والتمكين المقدم للأفراد. يعتبر المناخ الذي يعزز من ثقة الأفراد في قدراتهم ويشجعهم على اتخاذ المبادرات نقطة انطلاق لتحقيق نتائج إيجابية (العميان، 2008).

- **القدرة على التكيف:** يمتلك المناخ التنظيمي القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، مما يساعد المنظمة على البقاء والازدهار. يعتبر التكيف مع التغيرات جزءاً أساسياً من نجاح المنظمات (الناهي، 2013).

- **التفاعل الاجتماعي:** يعكس المناخ التنظيمي مستوى التفاعل الاجتماعي بين الأفراد داخل المنظمة. كلما كان المناخ أكثر إيجابية، زادت فرص التعاون والتفاعل بين الأفراد (التيم، 2021). ويرى المغربي (2007) نقلاً عن التيم (2021) عدداً من خصائص المناخ التنظيمي وهي:  
أ. مفهوم يشير لمجموعة خصائص ترتبط ببيئة العمل الداخلية وليس الخارجية.

ب. يؤثر بشكل مباشر في قيم الأفراد العاملين في المنظمة واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم.  
ت. يتأثر بنوعية العاملين، كونه يلعب دوراً وسيطاً بين متطلبات العمل وحاجاتهم.  
ث. تمارس الإدارة العليا دوراً أساسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال تحديدها لسياسات ونظم العمل وما تحمله من قيم واتجاهات.

إن عدم وجود مناخ تنظيمي نموذجي يمكن تطبيقه في كافة المنظمات، ويعود ذلك لتعدد العناصر والمتغيرات المؤثرة في المناخ التنظيمي والتي تختلف من حيث الدقة والنوعية بين المنظمات، إن خصائص المناخ التنظيمي في المنظمات تتأثر بعدد من العوامل الداخلية في المنظمة وطبيعة الأفراد العاملين ونمط القيادة فيها، بالإضافة إلى تأثرها بعدد من العوامل التنظيمية كالسياسات والقوانين والإجراءات المرتبطة بالمنظمة. (التييم، 2021)

#### أبعاد المناخ التنظيمي:

إن معرفة المناخ التنظيمي وفحص في أي منظمة من خلال أي بعد من أبعاد سوف يساعد على تقييمها وتحديد جوانب القوة والضعف (الخليفات، 2015).

#### 1. الهيكل التنظيمي:

هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال العمل وتقييم الإداريين بها وتخصصات العاملين فيها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء وكذلك بين الإدارات المختلفة وارتباطها بالمنظمات العليا. (فليه وعبدالمجيد، 2005)

ويُعد الهيكل التنظيمي الوعاء الذي يتم فيه تنفيذ الخطط عن طريق التشكيلات الإدارية التي تحد وفق النشاطات للمنظمة كما أنه يمثل الإطار المحدد لطبيعة العلاقات الترابطية والتكاملية بين هذه التشكيلات وخطوط الاتصال بينها بالإضافة إلى درجة السلطة والمسؤولية المرافقة التي يضلع بها كل تشكيل إداري. (الهييتي، 2005)

إن الهيكل التنظيمي في أي منظمة يؤثر بشكل كبير في تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة واقتدار كونه يعكس مدى تحديد السلطات والمسؤوليات بدقة بين الأفراد والعاملين كما يضمن عدم ازدواجية المسؤوليات ويحدد طبيعة الاتصال بين العاملين وإدارتهم وبين العاملين أنفسهم كما يحدد نوع العلاقات السائدة في المنظمة. (التييم، 2021)

## 2. التكنولوجيا المستخدمة:

تعمل التكنولوجيا المتوفرة في المنظمات على إحداث تغييرات في حياة الأفراد العاملين والمنظمات ونقد ذاته من حيث الاستمرارية والبقاء ومواكبة المستجدات للبيئة الخارجية خصوصاً إننا نعيش ثورة معلوماتية كبيرة إذا أن استخدام التكنولوجيا يعود بالنفع الفرد العامل ومنظمتها (اللوزي، 2002).

التكنولوجيا قد دخلت كافة المنظمات فأصبحت تُعد أحد أهم عناصر المناخ التنظيمي لذا يجب على المنظمات أن تستفيد من فوائد التكنولوجيا وأن تستغل لها الاستغلال الأمثل. (بحر وأبوسويح، 2010)

إن التكنولوجيا الحديثة تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء وفي رفع مستوى الإنتاج والجودة وتوفير الوقت والجهد وتحافظ على البيانات والمعلومات الهامة وتسهل عملية صناعة القرارات. (التيم، 2021)

## 3. نمط الاتصال:

تشير الأنشطة الإدارية والاجتماعية والنفسية في المنظمة والتي تعمل على نقل الآراء والمفاهيم والأفكار عبر قنوات العمل الرسمية كما تُعد عملية أساسية ضرورية بين الأفراد العملية لتوجيه سلوكهم الفردي والجماعة وتعتبر وسيلة لإنجاز المهام والأنشطة المختلفة في منظمات اليوم. (حمدي، 2009)

يعتبر الاتصال عنصر هام في خلق مناخ تنظيمي سليم والاتصالات الجيدة بجميع أشكالها واتجاهاتها داخل المنظمة تساهم بشكل فعال في وصول البيانات الأوامر في الوقت المناسب وتبادلها بين الإدارات والأقسام لمصلحة العمل وبالتالي استغلال الوقت وتجنب هدر الطاقات وبذلك يؤدي إلى تمكين المنظمة لتحقيق أهدافها. (الخليفات، 2015)

## 4. نمط القيادة:

إن نمط القيادة المتبع في المنظمة من الركائز الأساسية لنجاح وفعالية الإدارة وتحقيق أهداف المنظمة والتفاعل إيجابياً على الأفراد العاملين حيث أن القيادة وأنشطتها ذات تأثير كبير في حركة الجماعة ونشاط المنظمة وخلق التفاعلات الإنسانية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. (حمود، 2002)

كما تعتبر القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية حيث لا تقتصر على إصدار الأوامر التعليمات للعاملين فقط بل تمتد لتحفيز الهمم ورفع المعنويات وإقامة العلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة. (البقي، 2010)

إن للنمط القيادي دور متبع كبير في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فعندما يكون المدير متعصب في رأيه ويميل نحو التفرد بالرأي في كافة العمليات فإنه يحد من مبادرة العاملين ويمنع مشاركتهم في صناعة القرارات وهو ما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية وبالوقت ذاته فإن القيادة المؤمنة بأهمية العلاقة الإنسانية في المنظمة وأهمية اشتراك العاملين في صناعة القرارات تخلق أجواء إيجابية يشعر بها العاملون في منظماتهم ويخلق مناخ إيجابي. (التميم، 2021)

#### 5. الحوافز والمكافآت:

بشكل عام تهتم المنظمات الناجحة بعملية التحفيز بشكل كبير والاهتمام التحفيز مؤشراً يميز المنظمات النشيطة والفاعلة عن المنظمات غير النشيطة بالإضافة إلى أن امتلاك المنظمات للأفراد عاملين محفزين يساهم في إكسابها ميزات تنافسية مقارنة بالمنظمة الأخرى. (الكلالدة، 2011)

إن الحوافز والمكافآت يشكل نظام من العلاقات المتداخلة كجزء من مجموعة من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها لذلك هي عملية معقدة فليس من السهولة توقع إمكانية إيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بالتحفيز بالوقت ذاته يوجد الكثير من الوسائل التي يمكن اعتمادها لتحسين أساليب التحفيز في المنظمة (العزاوي وجواد، 2010)

#### 6. المشاركة في القرار:

تشير المشاركة في القرار لعملية منح الأفراد العاملين فرصة للمشاركة بصنع القرارات المتعلقة بالأعمال الممارسة وتعني المشاركة بصنع القرار واتخاذ القرارات الخاصة بسير العمل داخل الوحدات التنظيمية وتقديم الاقتراحات المرتبطة بكافة جوانب العمل وعدم مراعاة المراحل والمعايير بصنع القرار، ويتطلب ذلك اتباع رؤية علمية ومنهجية واضحة في عملية صنع القرار. (حمود، 2002)

إن المنظمات يجب أن تبني هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة والوضوح وأن يوضح الهيكل التنظيمي نمط القيادة والسلطة والمسؤولية ونمط الاتصال الملائم بالإضافة إلى توفير أنظمة وحوافز والمكافآت تساهم في دفع الأفراد العاملين نحو المبادرة والإبداع وتحقيق الأداء المنشود تكنولوجيا حديثة وتشجيع مشاركة الأفراد العاملين في عملية صنع القرار. (التميم، 2021)

## طريقة وإجراءات الدراسة

### أولاً: منهج الدراسة

استخدم هذا البحث المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لأهداف الدراسة لاستطلاع رأي المعلمين عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب التعليم شمال الطائف ومستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظرهم ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة، ولهذا أستخدم الأسلوب الارتباطي لتحديد طبيعة العلاقة ودرجتها.

### مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مكتب تعليم شمال الطائف، والبالغ عددهم (2296) معلماً، وفقاً للإحصائيات الواردة عن قسم الموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الطائف للعام الدراسي 1446هـ، ويبيّن الجدول (3-1) توزيع معلمو المدارس الثانوية بمكتب تعليم شمال الطائف حسب (نوع المؤهل -سنوات الخبرة).

جدول (3-1) توزيع معلمي المدارس الثانوية بمكتب التعليم بمحافظة الطائف حسب (نوع المؤهل -سنوات الخبرة)

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
نوع المؤهل	بكالوريوس	279	83.03%
	ماجستير	44	13.17%
	دكتوراه	11	3.29%
	المجموع	334	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	38	11.37%
	من 5-10 سنوات	43	12.87%
	أكثر من 10 سنوات	253	75.75%
	المجموع	334	100%

### المتغيرات الديموغرافية:

1. نوع المؤهل ويشمل (بكالوريوس -ماجستير - دكتوراه)
2. سنوات الخبرة وتشمل (أقل من 5 سنوات - من 5-10 سنوات -أكثر من 10 سنوات).

### عينة وأداة الدراسة

تمّ اختيار عينة الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة؛ وذلك للوصول إلى نتائج دقيقة شاملة لجغرافية من مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة،

حيث تتناسب هذه الأداة مع طبيعة البحث من حيث أهدافه ومنهجه، وبعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمحوري هذه الدراسة، تم تطوير وصياغة الاستبانة في المحور الأول لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب التعليم شمال الطائف، مستخدماً مقياس الذكاء العاطفي الذي صممه الباحث، والذي يتضمن أربعة أبعاد: إدارة العواطف، العواطف، الدافعية، الوعي الاجتماعي، ويتكون من 16 عبارة. أما المحور الثاني، المتعلق بمستوى المناخ التنظيمي للمعلمين يتضمن أربعة أبعاد: الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتكون من 18 عبارة.

جميع عبارات المقياس في محوري الاستبانة صيغت بشكل إيجابي، وتم تحديد الاستجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (موافق تماماً - موافق - إلى حد ما - غير موافق - غير موافق تماماً) لتمثيل وجهات نظر المعلمين حول درجة ممارسة الذكاء العاطفي بأبعادها (إدارة العواطف، العواطف، الدافعية، الوعي الاجتماعي)، وكذلك مستوى المناخ التنظيمي للمعلمين بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات).

### صدق أداة الدراسة

لقد تم استخدام كلاً من مقياسي (الذكاء العاطفي) و(مستوى المناخ التنظيمي) في عدد من الدراسات السابقة، ولذلك اقتصر التحقق من صدق وثبات الاستبانة في الدراسة الحالية من خلال الطرق التالية:

#### أ. صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (الذكاء العاطفي):

للتأكد من صدق البناء التكويني لأداة الدراسة، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) معلم (تم استبعادهم من العينة الأساسية للدراسة)، ومن ثم استخراج معاملات صدق البناء بحساب معامل الارتباط بيرسون "(Pearson's correlation coefficient)" بين كل عبارة من العبارات مع البعد الوارد فيه باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)؛ وذلك لإظهار مدى اتساق العبارات مع البعد الواردة فيه، وفيما يلي عرض لمحاو وأبعاد أداة الدراسة.

جدول (2-3): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الأول (N=30)

معاملات ارتباط "بيرسون" لعبارة المحور الأول: الذكاء العاطفي							
الوعي الاجتماعي		الدافعية		العواطف		إدارة العواطف	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
**0.87	14	**0.89	9	**0.65	5	**0.96	1
**0.94	15	**0.88	10	**0.62	6	**0.80	2
**0.82	16	**0.86	11	**0.64	7	**0.97	3
		**0.94	12	**0.51	8	**0.88	4
		**0.86	13				

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يبين جدول (3-6) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب التعليم شمال الطائف) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط بقيم عالية حيث تراوحت في البعد الأول: إدارة العواطف بين (0.80 – 0.96)، أما بالبعد الثاني: العواطف فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.51 – 0.65)، وللبعد الثالث: الدافعية تراوحت بين (0.86 – 0.94)، وللبعد الرابع: الوعي الاجتماعي تراوحت بين (0.82 – 0.94)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب التعليم شمال الطائف).

#### ب. الصدق البنائي للمحور الأول:

تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الأول من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمحور الأول، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (3-3): معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الأول

م	الأبعاد	معامل الارتباط
1	البعد الأول: إدارة العواطف	**0.79
2	البعد الثاني: العواطف	**0.91
3	البعد الثالث: الدافعية	**0.63
4	البعد الرابع: الوعي الاجتماعي	**0.82

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من جدول (3-3) السابق أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد الأربعة التي يتكون منها المحور الأول من الاستبانة والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.63 – 0.82)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب التعليم شمال الطائف).

### ت. صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (مستوى المناخ التنظيمي):

للتأكد من صدق البناء التكويني لأداة الدراسة، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) معلم (تم استبعادهم من العينة الأساسية للدراسة)، ومن ثم استخراج معاملات صدق البناء بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson's correlation coefficient) بين كل عبارة من العبارات مع البعد الوارد فيه باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)؛ وذلك لإظهار مدى اتساق العبارات مع البعد الواردة فيه، وفيما يلي عرض لمحاو وأبعاد أداة الدراسة.

جدول (4-3): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الثاني (N=30)

معاملات ارتباط "بيرسون" لعبارة المحور الثاني: مستوى المناخ التنظيمي							
المشاركة في اتخاذ القرارات		نمط القيادة		نمط الاتصال		الهيكل التنظيمي	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
**0.93	15	**0.83	10	**0.94	5	**0.94	1
**0.89	16	**0.96	11	**0.94	6	**0.95	2
**0.89	17	**0.88	12	**0.81	7	**0.85	3
**0.87	18	**0.94	13	**0.93	8	**0.94	4
		**0.96	14		9		

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يبين جدول (4-3) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الثاني من الاستبانة (مستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمكتب التعليم شمال الطائف) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط بقيم عالية حيث تراوحت في البعد الأول: الهيكل التنظيمي بين (0.85 – 0.94)، أما بالبعد الثاني: نمط الاتصال فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.81 – 0.94)، وللبعد الثالث: نمط القيادة تراوحت بين (0.83 – 0.96)، وللبعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات تراوحت بين (0.87 – 0.93)

مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني من الاستبانة (مستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمكتب التعليم شمال الطائف).

### ث. الصدق البنائي للمحور الثاني:

تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الثاني من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمحور، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (5-3): معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الثاني

م	الأبعاد	معامل الارتباط
1	البعد الأول: الهيكل التنظيمي	**0.96
2	البعد الثاني: نمط الاتصال	**0.99
3	البعد الثالث: نمط القيادة	**0.97
4	البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات	**0.98

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من جدول (5-3) السابق أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد الأربعة التي يتكون منها المحور الأول من الاستبانة والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.96 – 0.98)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الثاني من الاستبانة (مستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمكتب التعليم شمال الطائف).

### ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما تبين النتائج بجدول (6-3) التالي:

جدول (6-3): معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد ومحوري الاستبانة

م	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
الذكاء العاطفي	البعد الأول: إدارة العواطف	4	**0.92
	البعد الثاني: العواطف	4	**0.83
	البعد الثالث: الدافعية	5	**0.97
	البعد الرابع: الوعي الاجتماعي	3	**0.96
المجموع الكلي للمحور الأول (الذكاء العاطفي)		16	**0.98

**0.97	4	البعد الأول: الهيكل التنظيمي	مستوى المناخ التنظيمي
**0.98	5	البعد الثاني: نمط الاتصال	
**0.94	5	البعد الثالث: نمط القيادة	
**0.95	4	البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات	
<b>**0.98</b>	<b>18</b>	<b>المجموع الكلي للمحور الثاني (مستوى المناخ التنظيمي)</b>	

يتضح من جدول (3-6) السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب التعليم شمال الطائف) جاءت قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (0.83 – 0.97)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الأول (0.98) وأن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني من الاستبانة (مستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمكتب التعليم شمال الطائف) جاءت قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (0.94 – 0.98)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الثاني (0.98). وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

#### طريقة التصحيح ومعيار الحكم على قيم المتوسطات:

تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد استجابة كل عبارة من عبارات الاستبانة، والجدول (3-7) يبين الأوزان التقديرية المقابلة لكل استجابة.

الجدول (3-7): الأوزان التقديرية لبدائل الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة

بدائل الاستجابة					نوع العبارة
موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق تماماً	غير موافق	
5	4	3	2	1	موجبة

وتعتبر الدرجة الكلية على المقياس عن مجموعة الأوزان التقديرية التي حصل عليها المعلمون والمعلمات في جميع عبارات الأداة، وبهذا تكون أدنى درجة لإجابة الأداة (1) وأعلى درجة (5).

ولتحديد معايير الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة، فإنه يتم تحديد المدى، وهنا حسب المدى والذي يساوي (5 – 1 = 4)، ثم يؤخذ ويقسم على عدد تدرُّج مقياس ليكرت الخماسي (4 ÷ 5 = 0.80)، وبهذا يظهر لنا ما يسمى بطول الفترة أو الفئة، بعد ذلك تُضاف هذه القيمة (0.80) إلى أقل وزن تقديري في المقياس وهو يساوي الواحد الصحيح، وبهذا تتشكل لنا الفترة الأولى في المقياس، ثم يُضاف إلى الفترة الأولى طول الفترة مرة أخرى (1.80 + 0.80 = 2.60) لتتشكل لنا الفترة الثانية

في المقياس، وهكذا نواصل إضافة طول الفترة في كل مرة لتشكيل الفترة التي تليها، حسب عدد فترات المقياس أو فئاته. وتعد عملية تحديد المدى وطول الفترة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، واستناداً إلى ذلك فإنه يمكن تقييم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، كما يمكن التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي، كما في الجدول (3-8).

الجدول (3-8): مقياس تفسير البيانات للتعليق على النتائج

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
20% - أقل من 36%	1.00 - أقل من 1.80	غير موافق تماماً
36% - أقل من 52%	1.80 - أقل من 2.60	غير موافق
52% - أقل من 68%	2.60 - أقل من 3.40	إلى حد ما
68% - أقل من 84%	3.40 - أقل من 4.20	موافق
84% - 100%	4.20 - 5.00	موافق تماماً

### نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين)، والتي حددت في أربعة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (4-1) التالي:

جدول (4-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين)، مرتبة تنازلياً

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
4	البعد الرابع: الوعي الاجتماعي	4.30	0.75	1	عالية جداً
1	البعد الثالث: الدافعية	4.28	0.72	2	عالية جداً
3	البعد الثاني: العواطف	4.21	0.77	3	عالية جداً
2	البعد الأول: إدارة العواطف	4.19	0.80	4	عالية
	المجموع الكلي (درجة ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي)	4.24	0.71	---	عالية جداً

يتبين من جدول (4-1) السابق أن ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (عالية جداً)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين (4.24)، بانحراف معياري قدره (0.71) وجاءت الانحرافات

المعيارية لكلا من الأبعاد (الدافعية، العواطف، الدافعية، الوعي الاجتماعي) بقيم (0.72 – 0.80) على الترتيب، وهي قيم منخفضة وجميعها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تجانس استجابات العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي لجميع الأبعاد.

ويفسر حصول ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي على درجة (عالية جداً) إلى جهود وزارة التعليم في وضع معايير كفيّة باختيار العناصر البشرية ذات الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية، كما قد يعزى ذلك إلى الاتجاهات الإيجابية نحو الذكاء العاطفي، ووعي قادة المدارس بأهمية الذكاء العاطفي وبأهمية تمكين المعلمين وإشراكهم في العملية التربوية مما يقلل العبء الملقى على عاتق قائد المدرسة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة من حيث حصول ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي على درجة عالية جداً من وجهة نظر المعلمين مع نتيجة دراسة أبو الخير وأبو شعير (2018) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس كان جاءت بدرجة متوسطة.

كما تختلف نتيجة هذه الدراسة من حيث حصول ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي على درجة عالية جداً من وجهة نظر المعلمين مع نتيجة دراسة ال بوعينين (2021) ودراسة التيم والصريرة (2021) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس كان جاءت بدرجة عالية.

المعلمين في بعد (الوعي الاجتماعي) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.30)، يليه في الترتيب الثاني ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين في بعد (الدافعية) بمتوسط حسابي (4.28)، يليه في الترتيب الثالث ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين في بعد (العواطف) بمتوسط حسابي (4.32)، وجميعها بدرجة ممارسة (عالية جداً). وفي الترتيب الأخير جاء ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين في بعد (إدارة العواطف) بمتوسط حسابي (4.19)، وجاءت بدرجة ممارسة (عالية).

ويفسر وجود بُعد (الوعي الاجتماعي) في الترتيب الأول إلى أن هذا البعد يحث على مدي أهمية الوعي الاجتماعي حيث أن المهارات الاجتماعية لها دور كبير في المواقف الاجتماعية بشتي أنواعها وهي توضح مدى قوة ومثانة العلاقات والصدقات لدى الفرد كما أن بنائها على أساس ناجحة مع الآخرين والتفاعل ومساندتهم بإيجابية والتعامل معهم بكل مهارة وإدراك لحل المشاكل والنزاعات والصراعات التي يواجهونها والقدرة على التفاوض من خلال تطوير هذه القدرات لكي تكون فعالة في مختلف البيئات، بينما يعود وجود بُعد (إدارة العواطف) في الترتيب الأخير إلى أنّ التعاطف يعتبر ضمن إطار العلاج النفسي للأفراد ويختلف من شخص لآخر باختلاف الظروف التي يتم فيها التعاطف.

ولمزيد من التفصيل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف بكل بعد على حدة من أبعاد المحور الأول من الاستبانة كما تبينه نتائج الجداول التالية:

• البعد الأول: ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (إدارة العواطف):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (إدارة العواطف)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (2-4) التالي:

جدول (2-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (إدارة العواطف)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
3	مدير مدرستي يؤدي مهامه وأعماله بهدوء.	4.29	0.87	1	عالية جداً
4	مدير مدرستي يواجه الصراعات التي تحدث أثناء العمل	4.27	0.89	2	عالية جداً
1	يتحكم مدير مدرستي في مشاعره عند مواجهته للمواقف الصعبة.	4.19	0.94	3	عالية
2	مدير مدرستي يحول مشاعره السلبية إلى إيجابية.	4.01	1.01	4	عالية
	المجموع الكلي للبعد الأول: إدارة العواطف	4.19	0.80	---	عالية

يتبين من جدول (2-4) السابق أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (إدارة العواطف) جاءت بدرجة (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (4.19) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.80) وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (0.87 – 1.01) وهي قيم منخفضة وأغلبها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تجانس وتقارب استجابات العينة حول ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في هذا البعد.

وقد يعزى هذا التجانس والتقارب في وجهات نظر المعلمين إلى أن القادة يتقاربون في مستوى ممارساتهم لمتطلبات إدارة العواطف، ويتقاربون أيضاً في مدى علاقات قائد المدرسة مع معلميه.

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (إدارة العواطف) الممارسة: (مدير مدرستي يؤدي مهامه وأعماله بهدوء) بمتوسط حسابي (4.29)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة: (مدير مدرستي يواجه الصراعات التي تحدث أثناء العمل) بمتوسط حسابي (4.27)، وجميعها بدرجة ممارسة (عالية جداً)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (مدير مدرستي يحول مشاعره السلبية إلى إيجابية) بمتوسط حسابي (4.01) وجاءت بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة: (مدير مدرستي يؤدي مهامه وأعماله بهدوء) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية جداً) إلى أن قادة المدارس يدركون دور المعلمين وفعاليتهم في تحقيق أهداف المدرسة وذلك من خلال تحفيزهم ودعمهم لتجويد عملهم وإثارة الدافعية لديهم، حيث أن الذكاء العاطفي له دور مهم في الحياة الاجتماعية حيث يعتبر الذكاء العاطفي هيكل متعدد الجوانب والذي يشمل قدرات الاجتماعية والشخصية والعاطفية كما يساعد الذكاء العاطفي الشخص في تلبية متطلبات الحياة الأساسية ومواجهة التحديات التي تواجهه التي من خلالها يمكن من تحديد إمكانية نجاحه أو فشله حيث تطوير الذكاء العاطفي لدى الموظفين يساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف منها تحسين المهارات الاجتماعية وتعزيز مهارات التفاوض وحل الصراعات والنزاعات وزيادة مستوى الدافعية.

بينما جاءت الممارسة: (مدير مدرستي يحول مشاعره السلبية إلى إيجابية) في الترتيب الأخير ولكنها بدرجة عالية، وقد يرجع ذلك إلى وعي قادة المدارس بضرورة إشراك المعلمين في صياغة أهداف المدرسة وخططها، وضرورة مشاركتهم في المجالس واللجان المختلفة في المدرسة، لما لذلك من تأثيرات إيجابية على ارتباط المعلمين بمدرستهم ومساهماتهم في إدارة العواطف.

● **البعد الثاني: ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (العواطف):**

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (العواطف)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (4-3) التالي:

جدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (العواطف)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
6	مدير مدرستي ينصت لمشكلات المعلمين.	4.31	0.89	1	عالية جداً
7	مدير مدرستي يفهم مشاعر المعلمين.	4.21	0.91	2	عالية جداً
5	مدير مدرستي يستشعر احتياجات الآخرين من خلال التعبيرات غير اللفظية كتعبيرات الوجه، ونبرات الصوت.	4.16	0.88	3	عالية
8	مدير مدرستي يدرك الرسائل غير اللفظية المرسله من المعلمين.	4.12	0.82	4	عالية
	المجموع الكلي للبعد الثاني: العواطف	4.21	0.77	---	عالية جداً

يتبين من جدول (3-4) السابق أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (العواطف) جاءت بدرجة (عالية جداً)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (4.21) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.77) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (0.82 – 0.89) وهي قيم منخفضة وجميعها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تجانس وتقارب استجابات العينة حول ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في هذا البعد.

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (العواطف) الممارسة: (مدير مدرستي ينصت لمشكلات المعلمين) بمتوسط حسابي (4.31)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة: (مدير مدرستي يفهم مشاعر المعلمين) بمتوسط حسابي (4.21)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية جداً)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (مدير مدرستي يدرك الرسائل غير اللفظية المرسله من المعلمين) بمتوسط حسابي (4.12) بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة: (مدير مدرستي ينصت لمشكلات المعلمين) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية جداً) إلى حرص قادة المدارس على الاهتمام بآراء المعلمين، وإتاحة الفرصة لهم في مناقشة القرارات التي تتعلق بوظائفهم؛ لذا يضعون ذلك في الاعتبار، ويحاولون إشراك المعلمين في القرارات التي تتعلق بهم أو تؤثر في مصالحهم، فضلاً عن ذلك إنصات قادة المدارس للمعلمين يزيد من قيمة المعلمين وهذا من شأنه أن يجعل بيئة العمل بيئة ناجحة ومحفزة للأداء.

بينما جاءت الممارسة: (مدير مدرستي يدرك الرسائل غير اللفظية المرسله من المعلمين) في الترتيب الأخير بدرجة ممارسة عالية، وقد يرجع ذلك إلى مدى أهمية مبادرة القادة إلى تعريف المجتمع المحلي بالمعلمين وانجازاتهم.

• البعد الثالث: ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (الدافعية):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (الدافعية)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (4-4) التالي:

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (الدافعية)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
11	مدير مدرستي يستمتع عند انجاز المهمات الصعبة.	4.39	0.79	1	عالية جداً
13	مدير مدرستي ينجز مهامه بنشاط.	4.31	0.81	2	عالية جداً
10	مدير مدرستي لديه الدافعية لتقديم المساعدة للمعلمين.	4.29	0.83	3	عالية جداً
12	مدير مدرستي يمتلك الحماس الذي يزيد من أدائه.	4.26	0.84	4	عالية جداً
9	مدير مدرستي يبادر للقيام بأعمال إضافية للمدرسة.	4.16	0.88	5	عالية
	المجموع الكلي للبعد الثالث: الدافعية	4.28	0.72	---	عالية جداً

يتبين من جدول (4-4) السابق أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (الدافعية) جاءت بدرجة (عالية جداً)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (4.28) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.72) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (0.79 – 0.88) وهي قيم منخفضة وجميعها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تجانس وتقارب استجابات العينة حول ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في هذا البعد.

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (الدافعية) الممارسة: (مدير مدرستي يستمتع عند إنجاز المهمات الصعبة) بمتوسط حسابي (4.39)، بدرجة ممارسة (عالية جداً)، يليها في الترتيب الثاني

الممارسة: (مدير مدرستي ينجز مهامه بنشاط) بمتوسط حسابي (4.31)، وجاءت بدرجة ممارسة (عالية جداً). وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (مدير مدرستي يبادر للقيام بأعمال إضافية للمدرسة) بمتوسط حسابي (4.16) وجاءت بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة: (مدير مدرستي يستمتع عند إنجاز المهمات الصعبة) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية جداً) إلى الإدراك الكبير والفهم العميق لدى القادة بالاحترام والاستمتاع عند إنجاز المهمات الصعبة بما يؤدي في نهاية الأمر لتحقيق الأهداف التعليمية داخل المدرسة.

بينما جاءت الممارسة: (مدير مدرستي يبادر للقيام بأعمال إضافية للمدرسة) في الترتيب الأخير ولكن بدرجة ممارسة عالية، وقد يرجع ذلك إلى أن قادة المدارس لديهم وعي وإدراك بقدرات المعلمين لديهم، ومعرفتهم الدقيقة للجهود التي يبذلونها في سبيل تلافي الأخطاء فهم يلمون إماماً عميقاً بكفاءاتهم والمهارات التي يمتلكونها، فيسعون لزيادة تنميتها وتطويرها من خلال قيامهم بأعمال إضافية للمدرسة وحثهم على المشاركة الدائمة في برامج التنمية المهنية والتطوير الذاتي.

#### • البعد الرابع: ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (الوعي الاجتماعي):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (الوعي الاجتماعي)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (4-5) التالي:

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (المسؤولية)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
16	مدير مدرستي يشارك الآخرين في مناسبتهم الاجتماعية.	4.38	0.81	1	عالية جداً
14	مدير مدرستي يصغي للآخرين من أجل فهم متطلباتهم.	4.31	0.86	2	عالية جداً
15	مدير مدرستي يمتلك مهارات التأثير الإيجابي على الآخرين.	4.21	0.89	3	عالية جداً
	المجموع الكلي للبعد الرابع: الوعي الاجتماعي	4.30	0.75	---	عالية جداً

يتبين من جدول (4-5) السابق أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (الوعي الاجتماعي) جاءت بدرجة (عالية جداً)، حيث

جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (4.30) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.75) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (0.81 – 0.89) وهي قيم منخفضة وأقل من الواحد الصحيح مما يدل على تجانس وتقارب استجابات العينة حول ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في هذا البعد.

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (الوعي الاجتماعي) الممارسة: (مدير مدرستي يشارك الآخرين في مناسبتهم الاجتماعية) بمتوسط حسابي (4.38)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة: (مدير مدرستي يصغي للآخرين من أجل فهم متطلباتهم) بمتوسط حسابي (4.31)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (مدير مدرستي يمتلك مهارات التأثير الإيجابي على الآخرين) بمتوسط حسابي (4.21) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية جداً).

وقد يرجع حصول الممارسة: (مدير مدرستي يشارك الآخرين في مناسبتهم الاجتماعية) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية جداً) إلى مدى أهمية مشاركة مدراء المدارس الآخرين في مناسبتهم الاجتماعية وهذا ينتج عنه تقوية الروابط الاجتماعية وزيادة الوعي الاجتماعي.

بينما جاءت الممارسة: (مدير مدرستي يمتلك مهارات التأثير الإيجابي على الآخرين) في الترتيب الأخير وبدرجة ممارسة عالية جداً، وقد يرجع ذلك إلى أن تبسيط الأمور والشفافية يوفر قدر أكبر من المرونة في إنجاز المهام، بالإضافة إلى مهارات مدير المدرسة في امتلاك مهارات التأثير الإيجابي على الآخرين للتحديات التي قد تواجه سير العمل.

#### إجابة السؤال الثاني: "ما مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس من وجهة نظر المعلمين؟"

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف)، والتي حددت في أربعة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (1-4) التالي:

جدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف)، مرتبة تنازلياً

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
2	البعد الثاني: نمط الاتصال	4.25	0.68	1	عالية جداً
4	البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات	4.23	0.76	2	عالية جداً
3	البعد الثالث: نمط القيادة	4.21	0.78	3	عالية جداً
1	البعد الأول: الهيكل التنظيمي	4.18	0.75	4	عالية
	المجموع الكلي (مستوى المناخ التنظيمي)	4.21	0.66	---	عالية جداً

يتبين من جدول (4-6) السابق أن مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف جاءت بدرجة (عالية جداً)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لمستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف (4.21)، بانحراف معياري قدره (0.66) وجاءت الانحرافات المعيارية للأبعاد (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات) بقيم (0.60 – 0.78) على الترتيب، وهي قيم منخفضة وجميعها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تجانس استجابات العينة حول مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف.

ويفسر حصول مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف على درجة (عالية جداً) إلى جهود وزارة التعليم في وضع معايير كفيلة بخلق مناخ تنظيمي، ويعتبر المناخ التنظيمي عنصرًا حيويًا يؤثر على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية، وعلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. يمكن أن يساهم المناخ التنظيمي الإيجابي في تعزيز التعاون وزيادة الإنتاجية، حيث يساهم المناخ التنظيمي الملائم في تعزيز التزام الأفراد العاملين تجاه منظماتهم.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة من حيث حصول مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف مع نتيجة دراسة مفتاحي (2016) ودراسة العبوبي (2023) التي توصلت إلى أن درجة أبعاد المناخ التنظيمي جاءت بدرجة عالية.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة من حيث حصول مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف مع نتيجة دراسة أبو الغنم (2019) ودراسة السرحاني (2019) التي توصلت إلى أن المناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة.

كما يتبين من الجدول السابق أن مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (نمط الاتصال) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.25)، يليه في الترتيب الثاني لمستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (4.23)، وجميعها بدرجة ممارسة (عالية جداً). وفي الترتيب الأخير جاء مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (الهيكل التنظيمي) بمتوسط حسابي (4.18)، وجاءت بدرجة ممارسة (عالية).

ويفسر وجود بُعد (نمط الاتصال) في الترتيب الأول ويرجع ذلك إلى أن الاتصال يعتبر عنصراً هاماً في خلق مناخ تنظيمي سليم والاتصالات الجيدة بجميع أشكالها واتجاهاتها داخل المنظمة تساهم بشكل فعال في وصول البيانات والأوامر في الوقت المناسب وتبادلها بين الإدارات والأقسام لمصلحة العمل وبالتالي استغلال الوقت وتجنب هدر الطاقات وبذلك يؤدي إلى تمكين المنظمة لتحقيق أهداف.

ولمزيد من التفصيل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف بكل بعد على حدة من أبعاد المحور الثاني من الاستبانة كما تبينه نتائج الجداول التالية:

• البعد الأول: مستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (الهيكل التنظيمي):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (الهيكل التنظيمي)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (4-7) التالي:

جدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (الهيكل التنظيمي)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
19	يؤدي منسوبو المدرسة أدوارهم دون تعارض.	4.23	0.81	1	عالية جداً
20	تلتزم اللجان المدرسية بمهام العمل المطلوبة منها في المدرسة	4.20	0.85	2	عالية جداً
18	يلتزم منسوبو المدرسة بأداء أدوارهم كما وردت في الدليل التنظيمي.	4.16	0.85	3	عالية
17	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة نشاط المدرسة.	4.11	0.89	4	عالية
	المجموع الكلي للبعد الأول: الهيكل التنظيمي	4.18	0.75	---	عالية

يتبين من جدول (4-7) السابق أن مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (الهيكل التنظيمي) جاءت بدرجة (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (4.18) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.75) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (0.81 – 0.89) وهي قيم منخفضة وجميعها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تقارب استجابات العينة حول مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في هذا البعد.

وقد يعزى هذا التقارب والانسجام إلى أن القادة يتقاربون في مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف، ويتقاربون أيضاً في مدى علاقات قائد المدرسة مع معلميه.

وجاء في الترتيب الأول لمستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (الهيكل التنظيمي) الممارسة: (يؤدي منسوبو المدرسة أدوارهم دون تعارض) بمتوسط حسابي (4.23)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة: (تلتزم اللجان المدرسية بمهام العمل المطلوبة منها في المدرسة) بمتوسط حسابي (4.20)، وجميعها بدرجة ممارسة (عالية جداً) وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة نشاط المدرسة) بمتوسط حسابي (4.11) وجاءت بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة: (يؤدي منسوبو المدرسة أدوارهم دون تعارض) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية جداً) إلى مدى أهمية الحرص على الالتزام بالأدوار والمهام والواجبات المطلوبة دون تعارض وقد يرجع أيضاً إلى تعزيز وعي المعلمين باللوائح والانظمة والحقوق فضلاً عن جعل الأدوار والمهام والواجبات المطلوبة تؤدي دون تعارض في المقام الأول، بينما جاءت الممارسة: (يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة نشاط المدرسة). في الترتيب الأخير وبدرجة عالية، وقد يرجع ذلك إلى وعي قادة المدارس بضرورة إشراك المعلمين في صياغة أهداف المدرسة والهيكل التنظيمي وخططها، وضرورة مشاركتهم في المجالس واللجان المختلفة في المدرسة، لما لذلك من تأثيرات إيجابية على ارتباط المعلمين بمدارسهم وسعيهم إلى الإسهام في تحقيق رسالتها وأهدافها.

• البعد الثاني: مستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (نمط الاتصال):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (نمط الاتصال)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (4-8) التالي:

جدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (نمط الاتصال)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
24	يمكن أن تساهم الاتصالات الجيدة بين منسوبي المدرسة في تحقيق كفاءة في الأداء.	4.38	0.75	1	عالية جداً
21	تنتقل المعلومات المدرسية عبر قنوات الاتصال المختلفة.	4.24	0.79	2	عالية جداً
25	يشجع مدير مدرستي على الاتصال الجيد الذي يحقق فرصاً للإبداع والابتكار.	4.23	0.87	3	عالية جداً
22	يتواصل المعلمون بمستوى اتصال جيد فيما بينهم.	4.21	0.79	4	عالية جداً
23	يحقق نظام الاتصالات أهداف المدرسة.	4.20	0.81	5	عالية جداً
	المجموع الكلي للبعد الثاني: نمط الاتصال	4.25	0.68	---	عالية جداً

يتبين من جدول (4-8) السابق أن مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (نمط الاتصال) جاءت بدرجة (عالية جداً)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (4.25) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.68) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (0.75 – 0.87) وهي قيم منخفضة وجميعها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تقارب استجابات العينة حول مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في هذا البعد.

وجاء في الترتيب الأول لمستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (نمط الاتصال) الممارسة: (يمكن أن تساهم الاتصالات الجيدة بين منسوبي المدرسة في تحقيق كفاءة في الأداء) بمتوسط حسابي (4.38)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة: (تنتقل المعلومات المدرسية عبر قنوات الاتصال المختلفة) بمتوسط حسابي

(4.24)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يحقق نظام الاتصالات أهداف المدرسة) بمتوسط حسابي (4.20) وجميعهم بدرجة ممارسة (عالية جداً).

وقد يرجع حصول الممارسة: (يمكن أن تساهم الاتصالات الجيدة بين منسوبي المدرسة في تحقق كفاءة في الأداء) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية جداً) إلى حرص قادة المدارس على مساهمة الاتصالات الجيدة بين منسوبي المدرسة في تحقق كفاءة في الأداء، حيث تعمل على نقل الآراء والمفاهيم والأفكار عبر قنوات العمل الرسمية كما تُعد عملية أساسية ضرورية بين الأفراد العملية لتوجيه سلوكهم الفردي والجماعة وتعتبر وسيلة لإنجاز المهام والأنشطة المختلفة في منظمات اليوم.

بينما جاءت الممارسة: (يحقق نظام الاتصالات أهداف المدرسة) في الترتيب الأخير بدرجة ممارسة (عالية جداً)، وقد يرجع ذلك إلى أن الاتصال يعتبر عنصر هام في خلق مناخ تنظيمي سليم والاتصالات الجيدة بجميع أشكالها واتجاهاتها داخل المنظمة تسهم بشكل فعال في وصول البيانات الأوامر في الوقت المناسب وتبادلها بين الإدارات والأقسام لمصلحة العمل وبالتالي استغلال الوقت وتجنب هدر الطاقات وبذلك يؤدي إلى تمكين المنظمة لتحقيق أهدافها.

#### • البعد الثالث: مستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في نمط القيادة:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (نمط القيادة)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (9-4) التالي:

جدول (9-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (نمط القيادة)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
30	يعمل مدير مدرستي على رفع الروح المعنوية لتحقيق الأهداف.	4.27	0.88	1	عالية جداً
26	يشجع مدير مدرستي العاملين على استخدام أفكار جديدة في العمل.	4.26	0.88	2	عالية جداً
27	يعطى مدير مدرستي الفرصة للعاملين للتعبير عن وجهات نظرهم.	4.24	0.88	3	عالية جداً
28	يشجع مدير مدرستي العاملين على مناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل معاً.	4.20	0.91	4	عالية جداً
29	يفوض مدير المدرسة جزء من صلاحياته للعاملين.	4.09	0.92	5	عالية
	المجموع الكلي للبعد الثالث: نمط القيادة	4.21	0.78	---	عالية جداً

يتبين من جدول (4-9) السابق أن مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (نمط القيادة) جاءت بدرجة (عالية جداً)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (4.21) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.78) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (0.88 – 0.92) وهي قيم منخفضة وجميعها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تقارب استجابات العينة حول مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في هذا البعد.

وجاء في الترتيب الأول لمستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (نمط القيادة) الممارسة: (يعمل مدير مدرستي على رفع الروح المعنوية لتحقيق الاهداف) بمتوسط حسابي (4.27)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة: (يشجع مدير مدرستي العاملين على استخدام أفكار جديدة في العمل) بمتوسط حسابي (4.24)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية جداً)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يفوض مدير المدرسة جزء من صلاحياته للعاملين) بمتوسط حسابي (4.09) بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة: (يعمل مدير مدرستي على رفع الروح المعنوية لتحقيق الاهداف) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية جداً) إلى الإدراك الكبير والفهم العميق لدى القادة بالإمكانات والمهارات العالية التي يمتلكها المعلمون لديهم، وتعتبر القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية حيث لا تقتصر على إصدار الأوامر التعليمات للعاملين فقط بل تمتد لتحفيز الهمم ورفع المعنويات وإقامة العلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

بينما جاءت الممارسة: (يفوض مدير المدرسة جزء من صلاحياته للعاملين) في الترتيب الأخير وبدرجة ممارسة (عالية)، وقد يرجع ذلك إلى أن قادة المدارس لديهم وعي وإدراك بقدرات العاملين لديهم، ومعرفتهم الدقيقة للجهود التي يبذلونها في سبيل تلافي الأخطاء فهم يلمون إماماً عميقاً بكفاءاتهم والمهارات التي يمتلكونها، ولذا يقوم مدراء المدارس بتفويض جزء من صلاحياته للعاملين.

• البعد الرابع: مستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (4-10) التالي:

جدول (4-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
32	يعمل مدير مدرستي على أن يكون العاملون على علم بالقرارات الجديدة.	4.29	0.81	1	عالية جداً
33	يسعى مدير مدرستي إلى تقليص الصراعات داخل المدرسة الناتجة عن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.	4.23	0.84	2	عالية جداً
31	يأخذ مدير مدرستي اقتراحات العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	4.20	0.87	3	عالية جداً
34	يشعر منسوبو المدرسة بالانتماء للمدرسة نتيجة شراكتهم الحقيقية في صنع القرار.	4.19	0.91	4	عالية
المجموع الكلي للبعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات					
		4.23	0.76	---	عالية جداً

يتبين من جدول (4-10) السابق أن مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) جاءت بدرجة (عالية جداً)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (4.23) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.76) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (0.81 – 0.91) وهي قيم منخفضة وجميعها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تقارب استجابات العينة حول مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في هذا البعد.

وجاء في الترتيب الأول لمستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) الممارسة: (يعمل مدير مدرستي على أن يكون العاملون على علم بالقرارات الجديدة) بمتوسط حسابي (4.23)،

يليهما في الترتيب الثاني الممارسة: (يسعى مدير مدرستي إلى تقليص الصراعات داخل المدرسة الناتجة عن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (4.23)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية جداً)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يشعر منسوبو المدرسة بالانتماء للمدرسة نتيجة شراكتهم الحقيقية في صنع القرار) بمتوسط حسابي (4.19) بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة: (يعمل مدير مدرستي على أن يكون العاملون على علم بالقرارات الجديدة) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية جداً) إلى مدى اهتمام القادة بالعاملين ووضعهم في الاعتبار ومشاركتهم في القرارات لذلك تولى المنظمات اليوم أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرار كون أنشطة المنظمات في ظل التقدم والتكنولوجي والعلمي الحضاري المعاصر يتطلب اتباع رؤية علمية ومنهجية واضحة في عملية صنع القرار وضرورة إسهام جميع العاملين في المنظمة في عملية صنع القرار.

بينما جاءت الممارسة: (يشعر منسوبو المدرسة بالانتماء للمدرسة نتيجة شراكتهم الحقيقية في صنع القرار) في الترتيب الأخير وبدرجة ممارسة (عالية)، وقد يرجع ذلك إلى أنه تشير المشاركة في القرار لعملية منح الأفراد العاملين فرصة للمشاركة بصنع القرارات المتعلقة بالأعمال الممارسة وتعني المشاركة بصنع القرار واتخاذ القرارات الخاصة بسير العمل داخل الوحدات التنظيمية وتقديم الاقتراحات المرتبطة بكافة جوانب العمل وعدم مراعاة المراحل والمعايير بصنع القرار حيث نمط صناعة القرارات مركزية يؤدي إلى الحد من إطلاع الأفراد العاملين لطاقتهم الكامنة والإبداع.

**إجابة السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة بين درجة ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي ومستوى المناخ التنظيمي للمدارس من وجهة نظر المعلمين؟"**

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على المحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف) والمحور الثاني (مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف)، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (4-11): نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي ومستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف	4.24	0.71	**0.88	0.000
مستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف	4.01	0.66		

\*\* دال إحصائياً عند (0.01)

يتضح من الجدول (4-11) السابق ما يلي: توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف ومستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف، وذلك بمعامل ارتباط ( $r = 0.88$ ) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة.

وتُعزى تلك العلاقة الارتباطية الإيجابية بين الذكاء العاطفي والمناخ التنظيمي للمعلمين إلى أن ممارسات الذكاء العاطفي الداعية إلى العواطف والدافعية والوعي الاجتماعي، أسهمت في خلق مناخ تنظيمي ساهم في بناء علاقة إيجابية قوامها المشاركة في اتخاذ القرارات بين المعلمين وقادتهم.

كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات المعلمين من أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الداخلية للمحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف) والمحور الثاني (مستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف)، ويوضح الجدول التالي تلك النتائج:

جدول (4-12): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي بمكتب تعليم شمال الطائف والمجموع الكلي لمستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف

البعد	البعد الأول: الهيكل التنظيمي	البعد الثاني: نمط الاتصال	البعد الثالث: نمط القيادة	البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات	(مستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف) إجمالاً
البعد الأول: إدارة العواطف	**0.66	**0.69	**0.76	**0.75	**0.78
البعد الثاني: العواطف	**0.65	**0.70	**0.81	**0.79	**0.80
البعد الثالث: الدافعية	**0.73	**0.78	**0.48	**0.81	**0.68
البعد الرابع: الوعي الاجتماعي	**0.67	**0.71	**0.82	**0.80	**0.81
(ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف) إجمالاً	**0.73	**0.78	**0.87	**0.85	**0.88

\*\* دال إحصائياً عند (0.01)

يتضح من الجدول (4-12) السابق ما يلي:

أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الداخلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف والمجموع الكلي لمستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف، هي معاملات ارتباط (عالية) القيمة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

وكانت أكبر قيمة لمعاملات الارتباط بين أبعاد ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف ومستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف، هي قيمة بعد (الوعي الاجتماعي) حيث بلغت قيمة ارتباط ذلك البعد بمستوى الأداء المهني للمعلمين (0.81).

ويُعزى ذلك إلى زيادة وعي قادة المدارس بممارسات الذكاء العاطفي ووعيهم بأن إعطاء المعلمين فرصة لبذل أقصى الجهود لا يأتي إلا في ظل المشاركة في اتخاذ القرارات م وإعطاء المعلمين مناخ تنظيمي إيجابي لإنجاز المهام.

أما أقل الأبعاد ارتباطاً بمستوى الأداء المهني للمعلمين فكان بعد (الدافعية) حيث بلغت قيمة معامل ارتباطه بمستوى الأداء المهني للمعلمين (0.68)، وقد يرجع ذلك إلى أنه كلما زادت ممارسات الذكاء العاطفي المبنية على إعطاء المعلمين المساحة لإظهار مهاراتهم ومواهبهم ومدعمهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تساعدهم على تقديم الأداء العالي في كل أعمالهم، وإيمانه بقدرتهم على التعامل مع المهام الصعبة، كلما كان ذلك أدعى لارتفاع مستوى المناخ التنظيمي للمعلمين.

### ملخص النتائج والتوصيات

#### أولاً: ملخص النتائج

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:

### 1. ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول:

استهدف هذا السؤال التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف، وكانت أبرز النتائج ما يلي:

- أن ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمين.
- أن ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين في بعد (الوعي الاجتماعي) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.30)، يليه في الترتيب الثاني ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين في بعد (الدافعية) بمتوسط حسابي (4.28)، يليه في الترتيب الثالث ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين في بعد (العواطف) بمتوسط حسابي (4.32)، وجميعها بدرجة ممارسة (عالية جداً). وفي الترتيب الأخير جاء ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين في بعد (إدارة العواطف) بمتوسط حسابي (4.19)، وجاءت بدرجة ممارسة (عالية).
- أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (إدارة العواطف) جاءت بدرجة (عالية)، وكانت أبرز ممارسات الذكاء العاطفي في المدارس الثانوية بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (إدارة العواطف) تتمثل في:
  - مدير مدرستي يؤدي مهامه وأعماله بهدوء، بدرجة ممارسة (عالية جداً).
  - مدير مدرستي يواجه الصراعات التي تحدث أثناء العمل، بدرجة ممارسة (عالية جداً).
- أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (العواطف) جاءت بدرجة (عالية جداً)، وكانت أبرز ممارسات الذكاء العاطفي في المدارس الثانوية بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (العواطف) تتمثل في:
  - مدير مدرستي ينصت لمشكلات المعلمين، بدرجة ممارسة (عالية جداً).
  - مدير مدرستي يفهم مشاعر المعلمين، بدرجة ممارسة (عالية جداً).
- أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (الدافعية) جاءت بدرجة (عالية جداً)، وكانت أبرز ممارسات الذكاء العاطفي في المدارس الثانوية بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (الدافعية) تتمثل في:

- مدير مدرستي يستمتع عند إنجاز المهمات الصعبة. بدرجة ممارسة (عالية جداً).
- مدير مدرستي ينجز مهامه بنشاط، بدرجة ممارسة (عالية جداً).
- أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (الوعي الاجتماعي) جاءت بدرجة (عالية جداً)، الذكاء العاطفي في المدارس الثانوية بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (الوعي الاجتماعي) تتمثل في:
  - مدير مدرستي يشارك الآخرين في مناسبتهم الاجتماعية، بدرجة ممارسة (عالية جداً).
  - مدير مدرستي يصغي للآخرين من أجل فهم متطلباتهم، بدرجة ممارسة (عالية جداً).

## 2. ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني:

- استهدف هذا السؤال التعرف على مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف، وكانت أبرز النتائج ما يلي:
- مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف جاء بدرجة (عالية جداً)
  - أن مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (نمط الاتصال) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.25)، يليه في الترتيب الثاني لمستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (4.23)، وجميعها بدرجة ممارسة (عالية جداً). وفي الترتيب الأخير جاء مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (الهيكل التنظيمي) بمتوسط حسابي (4.18)، وجاءت بدرجة ممارسة (عالية).
  - أن مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (الهيكل التنظيمي) جاءت بدرجة (عالية)، وكانت أبرز ممارسات مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (الهيكل التنظيمي) تتمثل في:
    - يؤدي منسوبو المدرسة أدوارهم دون تعارض، بدرجة ممارسة (عالية جداً).

- تلتزم اللجان المدرسية بمهام العمل المطلوبة منها في المدرسة، بدرجة ممارسة (عالية جداً).
- أن مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (نمط الاتصال) جاءت بدرجة (عالية جداً)، وكانت أبرز ممارسات مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (نمط الاتصال) تتمثل في:  
- يمكن أن تساهم الاتصالات الجيدة بين منسوبي المدرسة في تحقق كفاءة في الأداء، بدرجة ممارسة (عالية جداً).  
- تنتقل المعلومات المدرسية عبر قنوات الاتصال المختلفة، بدرجة ممارسة (عالية جداً).
  - أن مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (نمط القيادة) جاءت بدرجة (عالية جداً)، وكانت أبرز ممارسات مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (نمط القيادة) تتمثل في:  
- يعمل مدير مدرستي على رفع الروح المعنوية لتحقيق الأهداف، بدرجة ممارسة (عالية جداً)  
- يشجع مدير مدرستي العاملين على استخدام أفكار جديدة في العمل، بدرجة ممارسة (عالية جداً).
  - أن مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) جاءت بدرجة (عالية جداً)، وكانت أبرز ممارسات مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمكتب تعليم شمال الطائف في بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) تتمثل في:  
- يعمل مدير مدرستي على أن يكون العاملون على علم بالقرارات الجديدة، بدرجة ممارسة (عالية جداً).
  - يسعى مدير مدرستي إلى تقليص الصراعات داخل المدرسة الناتجة عن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، بدرجة ممارسة (عالية جداً).

### 3. ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:

استهدف هذا السؤال التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي ومستوى المناخ التنظيمي للمدارس من وجهة نظر المعلمين، وكانت أبرز النتائج ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي ومستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف.

- وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين جميع الأبعاد الداخلية للذكاء العاطفي ومستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية ومستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف.

### ثانياً: التوصيات

بناءً على أدبيات الدراسة وما أسفرت عنه نتائجها، يمكن استخلاص عدة توصيات تسهم في تفعيل ممارسات الذكاء العاطفي في المدارس الثانوية بمكتب تعليم شمال الطائف من وجهة نظر المعلمين، وتحسين مستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف، وذلك وفقاً لما يلي:

- تصميم برامج نوعية تستهدف تنمية ممارسات الذكاء العاطفي وتطبيقاتها المختلفة في البيئة التعليمية لدى قادة المدارس، وذلك لترسيخ المشاركة في اتخاذ القرارات وإعطاء المعلمين المساحة الكافية لأداء مهامهم بفعالية أكثر.
- إعطاء المعلمين فرصاً أكبر للمشاركة في إصدار القرارات، وبخاصة تلك المتعلقة بهم أو التي تؤثر في عملهم من خلال ممارسات الذكاء العاطفي تستند إلى بناء علاقات إيجابية مع المعلمين يسودها المشاركة في اتخاذ القرارات وجميع أنماط الاتصال، على النحو الذي يخدم تحقيق الأهداف التعليمية للمدرسة.
- تصميم بعض المبادرات التي تهدف إلى زيادة وعي قادة المدارس بسبل وآليات تعزيز الذكاء العاطفي، وذلك من خلال مجموعة من التدخلات والبرامج التي من شأنها المساعدة على بناء مناخ تنظيمي تعليمي يساهم في تحقيق أهداف المدرسة وتطلعاتها.

- زيادة اهتمام المعلمين بالمدارس بالمشاركة في اتخاذ القرارات على اختلاف خبراتهم، واهتماماتهم، وتخصصاتهم.
- في ضوء العلاقة التي كشفت عنها الدراسة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للذكاء العاطفي ومستوى المناخ التنظيمي بالمدارس لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم شمال الطائف، يمكن توصية مصممي البرامج في وزارة التعليم بتصميم برامج طويلة الأمد، وذلك لتعزيز وتنمية ممارسات الذكاء العاطفي، لما لهذا الأسلوب من أثر كبير على خلق مناخ تنظيمي إيجابي داخل المدرسة.

### ثالثاً: الدراسات المقترحة

1. إجراء المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي في المدارس مع متغيرات أخرى، كالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، والثقة التنظيمية.
2. إجراء دراسات عن الذكاء العاطفي باستخدام مقاييس مختلفة عن هذه الدراسة.
3. إجراء دراسات تستهدف إعداد تصور مقترح لتحسين مستوى المناخ التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام.
4. إجراء دراسة مقارنة بين المناخ التنظيمي وعلاقته بصنع القرارات المدرسية.

### المراجع

- أبو زيد، سحر خلف سعيد، ومساعدة، ماجد عبدالمهدي محمد. (2023). أثر الذكاء العاطفي في التمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن: دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء. (<http://search.mandumah.com/Record/1457823>)
- آل بوعينين، مشاعل راشد مبارك. (2021). الذكاء العاطفي لدى قائدات المدارس وعلاقته بالتوافق المهني للمعلمات. مجلة جامعة المدينة العالمية للعلوم التربوية والنفسية، ع، 12 - 46. (<http://search.mandumah.com/Record/1214818>)
- بني عيسى، بنان خليل، والفاعوري، رفعت عبدالحليم. (2022). أثر الذكاء العاطفي على تحسين الأداء الفردي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد. (<http://search.mandumah.com/Record/13336748>)

- التيم، جهاد محمد حمدان، والصريرة، أكثم عبدالمجيد مسلم. (2021). أثر الذكاء العاطفي في إدارة المناخ التنظيمي في المصارف الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. (<http://search.mandumah.com/Record/1302475>)
- عبود، رشا حارث، وجواد، شوقي ناجي. (2013). أثر الذكاء العاطفي على القيادة التحويلية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. (<http://search.mandumah.com/Record/636300>)
- العبوي، بتول محمد راجي، والرفايعة، عمر علي. (2023). المناخ التنظيمي وعلاقته بتطور الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في لواء القويسمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. <http://search.mandumah.com/Record1422971/>
- محمد، عائشة يوسف سليمان، وعبدالرحمن، عمر تاج السر محمد. (2017). أثر المناخ التنظيمي في تنمية الموارد البشرية: بالتطبيق على وزارة تنمية الموارد البشرية 2006-2016 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان. (<http://search.mandumah.com/Record/997136>)
- المطيري، عواطف بطاح. (2022). الذكاء العاطفي لدى مديرات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات. مجلة الدراسات والبحوث التربوية. مج. 2، ع. 4، يناير 2022. ص. 100-133
- Molero, D., Gavín-Chocano, Ó., Vargas-Cuevas, E., & García-Martínez, I. (2022). Relationship between emotional intelligence and optimism according to gender and social context (urban vs. rural). *Social Sciences*, 11(7), 268.
  - Bahrami, M., Barati, O., Ghoroghchian, M., Montazer-Alfaraj, R., and Ezzat abadi M., (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong Public Health and Research Perspectives* 7 (2), 96-100,.
  - Goleman, D. P., (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement*. Bantam Books. USA.
  - Goleman, D., (2002). *Primal Leadership Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Bonton Book. USA.
  - Mayer, J., and Salovey, P., (1997). What is Emotional Intelligence? In Sluyter D., J., (Ed.). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*. Basic Books. USA.

- 
- Parke, M., (2017). The Role of Affect Climate in Organizational Effectiveness Academy of Management Review, 42(3), 334-360.
  - Kukah, A. S. K., Owusu-Manu, D. G., & Edwards, D. (2022). Critical review of emotional intelligence research studies in the construction industry. Journal of engineering, design and technology.
  - Mayer, J., and Salovey, P., (1997). What is Emotional Intelligence? In SluyterD., J., (Ed.). Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications. Basic Books. USA.