

الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء في العراق
وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين
**The Cultural Intelligence of Secondary School Principals in
Karbala Governorate in Iraq and its Relation to the
Prevailing Organizational Climate in their Schools from
Teachers' Point of View**

إعداد

منى كاظم عبد المهدي المظفر

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

آب، 2017

تفويض

أنا منى كاظم عبد المهدي المظفر أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: منى كاظم عبد المهدي المظفر

التاريخ: ١٢ / ٨ / ٢٠١٧م

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء في العراق وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين" وأجيزت بتاريخ 13 / 8 / 2017م.

أعضاء لجنة المناقشة

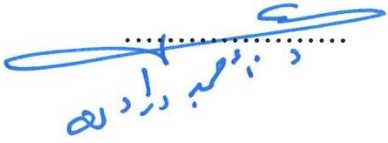
التوقيع



أ. د. عباس عبد مهدي الشريفي جامعة الشرق الأوسط (مشرفاً ورئيساً)



أ. د. صالح ناصر عليماث جامعة اليرموك (عضواً وممتحناً خارجياً)



د. أمجد محمود الدرادكه جامعة الشرق الأوسط (عضواً وممتحناً داخلياً)

شكر وتقدير

الحمد لله الذي ذكره شرف للذاكرين، وشكره فوز للشاكرين، وحمده عز للحامدين.
 أتقدم بخالص الشكر والتقدير والاعتزاز إلى الأستاذ الدكتور الفاضل عباس عبد مهدي الشريفي لقبول الإشراف على هذه الرسالة، ولما قدّمه لي من توجيهات سديدة ونصائح قيمة، كان لها أكبر الأثر في جهدي المتواضع هذا.
 كما أقدم شكري الجزيل والعرفان الجميل إلى أساتذتي الأجلاء، لما منحوني من علمهم الوافر وخبرتهم العميقة في جامعة الشرق الأوسط..
 كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور صالح ناصر عليّات والدكتور أمجد محمود الدرادكة الذين تفضلوا بقراءة هذه الرسالة وتقييمها ومناقشتها جزاهم الله خيراً.

وأخيراً، أتقدم بالشكر إلى كل من أسهم ومد يد العون لإخراج هذه الرسالة بأكمل وجه.

الباحثة

منى المظفر

الإهداء

إلى بلدي الجريح الحزين ... يا قرة عيني كم أنت عظيم.

إلى بلدي الثاني الأردن الحبيب ... بلد الهواشم الأكارم.

إلى روح والديّ رحمهما الله... كم تمنيت أن تكونا معي في هذا اليوم لأرى الفرح

والفخر بعينيكما.

إلى زوجي ورفيق دربي ... وسندي باسل البدران.

إلى بناتي حبيباتي ... هبة وهديل وأسيل فلذات قلبي روعي التي بين جنبي.

إلى أخي الغالي ... سمير .. وأخواتي الحبيبات ... فائزة وسميرة ونداء وجنان وسوسن

الغاليات.

أهدي إليكم عملي ...

الباحثة

منى المظفر

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ
تفويض	ب
قرار لجنة المناقشة.....	ج
شكر وتقدير.....	د
الإهداء	هـ
فهرس المحتويات.....	و
قائمة الجداول.....	ط
قائمة الملحقات.....	ل
الملخص باللغة العربية.....	م
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ن
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.....	1
تمهيد.....	2
مشكلة الدراسة.....	5
هدف الدراسة وأسئلتها.....	7
أهمية الدراسة.....	8
مصطلحات الدراسة.....	9
حدود الدراسة.....	10

10	محددات الدراسة.
11	 الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.
12	أولاً: الأدب النظري.
36	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.
44	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.
47	 الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.
48	منهج الدراسة المستخدم.
48	مجتمع الدراسة.
48	عينة الدراسة.
49	أداتا الدراسة.
50	صدق أداة الدراسة الأولى.
50	ثبات أداة الدراسة الأولى.
52	صدق أداة الدراسة الثانية.
53	ثبات أداة الدراسة الثانية.
54	الوسائل الإحصائية.
55	إجراءات الدراسة.
56	 الفصل الرابع: نتائج الدراسة.
57	أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.
64	ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.

74		ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
76		رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
82		خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس
87		الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
88		أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
91		ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
97		ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
98		رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
100		خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
103		التوصيات
104		المراجع العربية
110		المراجع الأجنبية
114		الملحقات

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	الرقم	الفصل
51	قيم معاملات الثبات بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار، والاتساق الداخلي لاستبانة (الذكاء الثقافي) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة كربلاء	1	3
54	قيم معاملات الثبات بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار، والاتساق الداخلي لاستبانة (المناخ التنظيمي) لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء	2	3
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لأبعاد الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	3	4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد "الذكاء الثقافي الدافعي" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	4	4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد "الذكاء الثقافي السلوكي" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	5	4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد "الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	6	4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد "الذكاء الثقافي المعرفي" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	7	4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	8	

66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد "الدافعية" لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء في العراق من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	9	4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد "العمل والإنتاج" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء في العراق من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	10	4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد "شؤون المعلمين ونموهم المهني" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	11	4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد "علاقة المعلمين بالطلبة" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	12	4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد "علاقة المدير بالمعلمين" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	13	4
75	قيم معامل ارتباط (بيرسون) للدرجة الكلية لاستبانة "الذكاء الثقافي" وأبعادها والدرجة الكلية لاستبانة "المناخ التنظيمي" وأبعادها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء	14	4
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تبعاً لمتغير جنس المعلم	15	4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم	16	4
79	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم	17	4

81	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم	18	4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تبعاً لمتغير جنس المعلم	19	4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء في العراق تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم	20	4
85	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم	21	4
86	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبعد "علاقة المعلمين بالطلبة" في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم	22	4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
115	أداتا الدراسة بصيغتهما الأوليتين	1
124	قائمة بأسماء محكمي أداتي الدراسة	2
125	أداتا الدراسة بصورتيهما النهائيتين	3
132	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى مديرية تربية كربلاء العامة / دائرة الإحصاء التربوي	4

الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء في العراق وعلاقته

بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالب

منى كاظم المظفر

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء في العراق وعلاقته بمستوى المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (364) معلماً ومعلمة بواقع (168) معلماً و(196) معلمة. واستخدمت أداتان لجمع البيانات، الأولى لقياس مستوى الذكاء الثقافي لدى المديرين والثانية لقياس مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة كربلاء. وقد تم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما. وأظهرت النتائج ما يأتي:

- إن مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء كان مرتفعاً من وجهة نظر المعلمين.
- إن مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء كان مرتفعاً من وجهة نظر المعلمين.

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى

الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء، ومستوى المناخ

التنظيمي السائد في هذه المدارس إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.68) .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الذكاء الثقافي

لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى المناخ

التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تعزى لمتغيري الجنس

والخبرة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الثقافي، المناخ التنظيمي، المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء.

The Cultural Intelligence of Secondary School Principals in Karbala Governorate in Iraq and its Relation to the Prevailing Organizational Climate in their Schools from Teachers' Point of View

Prepared By

Mona Kadom Abdul Mahdi Al-Modafer

Supervisor By

Prof. Abbas A. M. Al-Sharifi

Abstract

This study aimed at finding out the cultural intelligence of secondary school principals in Karbala Governorate in Iraq, and its relation to the prevailing organizational climate in their schools, from teachers' point of view. The sample of the study consisted of (364) male and female teachers, with (168) male teachers, and (196) female teachers. Two instruments were used. The first was to measure the level of the cultural intelligence of the principals. The second was to measure the level of the prevailing organizational climate in public secondary schools in Karbala Governorate. Validity and reliability of the two instruments were assured. The findings of the study were as the following:

- The level of the cultural intelligence of public secondary school principals in Karbala Governorate was high, from teachers' point of view.
- The level of the prevailing organizational climate in public secondary schools in karbala Governorate was high, from teachers' point of view.
- There was a positive significant correlational relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the level of the cultural intelligence of public secondary school principals in Karbala Governorate and the level of the prevailing organizational climate in these schools. The Pearson correlation coefficient value was (0.68).
- There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of the cultural intelligence of public secondary school principals in Karbala Governorate attributed to sex and experience variables.

- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of the prevailing organizational climate in public secondary schools in Karbala Governorate attributed to sex and experience variables.

Keywords: Cultural intelligence, Organizational Climate, Public Secondary Schools in Karbala Governorate.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

تمهيد:

تُعد المدرسة الكيان التنظيمي الأول في العمل التربوي، وقد تركز الاهتمام المباشر عليها في جميع دول العالم، وعُدَّت أداة لتقدم الأمم ووسيلتها، لذلك تم رصد المبالغ والتجهيزات وأجريت البحوث والدراسات لتطويرها، إذ تُعد المدرسة من المؤسسات التعليمية غايتها التعليم والتعلم عن طريق المناهج التربوية والأساليب الدراسية المقررة من السلطات التربوية فضلاً عن ما ينبثق من الإدارة والمعلمين من خبراتهم الشخصية وعلومهم في أساليب التعلم بشكل عام وطريقة استلهاهم المعرفة المنهجية بشكل خاص.

وارتبط نجاح المدرسة في إنجاز مهماتها بنجاح مديرها الذي يعد الإداري الأبرز في تسديد خطى طلبتها ومعلميها نحو إنجاز العملية التربوية وبناء مستقبل واعد، إذ يعد مدير المدرسة القائد التربوي القائم على تنفيذ المهمة التربوية والسياسة التعليمية داخل المدرسة وله دور فعال في العملية التعليمية بما يقوم به من اتخاذ القرارات وتطبيق القوانين ومتابعة المعلمين في تنفيذ مهماتهم التربوية تجاه الطلبة، والأنشطة التي تسهم في إنجاز مهماتهم من خلال استخدامهم للوسائل والطرق العلمية الحديثة، وحث الطلبة على القراءة والاطلاع والبحث من أجل تحقيق الأهداف التربوية بغاياتها الصحيحة، وكذلك دوره الفاعل من خلال إيجاد التعاون بينه وبين الكادر التدريسي وبينه وبين الطلبة والعاملين في المدرسة (السعود، 2013).

ويتكوّن المجتمع المدرسي من ثقافات فرعية متنوعة وتسوده ثقافة الأغلبية، التي قد تؤثر في الثقافات الفرعية للطلبة. ولذلك فإن امتلاك المدير للذكاء الثقافي يعد عاملاً فاعلاً في نجاح مدرسته من خلال تمكّنه من التعامل مع الطلبة من مختلف الثقافات.

وبعد الذكاء الثقافي - الذي ظهر حديثاً - أحد أهم أنواع الذكاءات المتعددة (Ang & Van Dyne, 2008)، عرّفه جاردنر (Gardner, 2005) بأنه المقدرة على إيجاد منتج جديد ذي فائدة، أو تطوير خدمة قيمة للثقافة التي يعيش فيها الفرد، ويتضمن عدداً من المهارات التي تمكّن صاحبها من حلّ المشكلات التي تواجهه، فضلاً عن كونه إمكانية بيولوجية تتفاعل مع العوامل البيئية. وأوضح بيترسون (Peterson, 2004) المقصود بالذكاء الثقافي بأنه المقدرة على ممارسة عدد من الأنماط السلوكية التي تتطلب استخدام مهارات معينة مثل: المهارات اللغوية والاجتماعية. فضلاً عن مجموعة من الخصائص المتمثلة في المرونة في التعامل مع قيم الأفراد بطريقة توافقية. وبذلك فإن الذكاء الثقافي يعد مرشداً للعمل مع الأفراد من ثقافات أخرى. إن الظروف المتغيرة التي تمرُّ بها المؤسسات المختلفة، ومن بينها المؤسسات التربوية، في ظلّ التقدم التكنولوجي وما ينبثق عنه من تواصل اجتماعي وتعايش بين الأفراد في هذه المؤسسات والذين ينتمون إلى ثقافات متنوعة، تتطلب نوعاً من التوافق والاندماج في إطار البيئة الثقافية، وبدرجة عالية من التفاعل الإيجابي الخلاق، والتي قد تؤدي إلى تحقيق أهداف تلك المؤسسات بنجاح (السماك، 2010).

ويعني الذكاء الثقافي المقدرة على العيش مع أفراد من ثقافات مختلفة عن الثقافة الأصلية، في ضوء الفهم الواضح للسياقات الجديدة والتكيف معها، كما يعني مقدرة الفرد على إقامة علاقة أو علاقات مع الآخرين من ثقافات متباينة، تتسم بالكفاءة ضمن إطار بيئة تتعدد فيها الثقافات. ونظراً لأهمية الذكاء الثقافي ودوره في العملية الإدارية للمؤسسات المختلفة، فقد أجري العديد من البحوث والدراسات تناولت عدداً من الجوانب المتعلقة به وارتباطه بمتغيرات أخرى ذات صلة بالعمل الإداري بشكل عام، والعمل الإداري التربوي بشكل خاص (طه، 2006).

وفي ضوء ما تقدم فإن مدير المدرسة الذي يمتلك ذكاء ثقافياً عالياً، ومن خلال تفاعله مع جميع الأنماط السلوكية المختلفة المتأنتية من خلفيات ثقافية ومجتمعية، تمتلكها جماعة من المعلمين والطلبة، ودمج هذه الثقافات المتعددة مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، يتمكن هذا المدير من تحقيق مناخ تنظيمي مدرسي مناسب للعملية التربوية.

ويشمل المناخ التنظيمي جميع العناصر والمكونات الموجودة داخل المنظمة، وما تعكسه من خصائص مختلفة لبيئة العمل في المنظمة. ولعل هذه الخصائص هي التي تميّز البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر في إدراك الأفراد العاملين وقيمهم واتجاهاتهم. ويتبين دور المناخ التنظيمي بوصفه أحد أهم المحددات لمقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، لما له من تأثير في تكوين إدراكات العاملين واتجاهاتهم نحو العمل الذي يمارسونه، وفي تشكيل سلوكهم الوظيفي والإداري داخل المنظمة. ويكون للمدير الدور الرئيس في توفير المناخ التنظيمي المناسب داخل المدرسة في ضوء ما يمتلكه من مقدرات ومهارات تمكنه من أداء مهماته بالشكل المطلوب.

عرّف فلية وعبد المجيد (2014) المناخ التنظيمي للمؤسسة التربوية بأنه: مجموعة التشريعات الإدارية التربوية المتمثلة في القواعد والسياسات والإجراءات والنظم واللوائح التي تحدد سير العمل في المؤسسة التربوية، والتي تكون على هيئة سلسلة متصلة من الممارسات والنشاطات التي تحدث يومياً داخل هذه المدرسة. ويعبر هذا التعريف عن شخصية المنظمة، ويشير إلى جميع العوامل الداخلية والخارجية التي تحيط بالعاملين في أثناء أدائهم لأعمالهم، والتي من شأنها التأثير في سلوكهم، وتشكيل اتجاهاتهم نحو العمل الذي يمارسونه والمنظمة التي يعملون فيها، وهناك من ينظر إلى المناخ التنظيمي بوصفه مجموعة من السمات أو الخصائص التي تميّز بيئة العمل، يكون لها تأثير في سلوك العاملين في أثناء أدائهم للمهام المنوطة بهم. وهناك من يرى بأنه التصورات التي يكونها الأفراد عن الخصائص الثقافية للمنظمة التي يعمل فيها الأفراد، لها تأثير

في مشاعرهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم. أن المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة التي تؤثر في شعور العاملين فيها. وبشكل عام، يمكن تحديد المناخ التنظيمي بأنه ذلك الانطباع العام أو الصورة الذهنية التي تتكوّن لدى العاملين في المنظمة والتي تتعلق بالمنظمة ذاتها، والسلوك القيادي للإداريين فيها. وهو انعكاس للخصائص البيئية الداخلية للمنظمة.

ويهتم المناخ التنظيمي بقيم الأفراد وعاداتهم فضلاً عن الإيديولوجيات التنظيمية للمؤسسات التربوية ودرجة تأثيرها في سلوك الأفراد العاملين (أحمد، 2008). ويعني المناخ التنظيمي أيضاً الإدراك والتصور المشترك بين المعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة لطريقة العمل وأسلوبه فيها. وهو يتكوّن من عدد من الخصائص الداخلية التي تميّز مدرسة ما عن أخرى، والتي تؤثر في سلوك الأفراد العاملين (مرسي، 2001) وغالباً ما يتم إدراك الاختلاف أو التمايز بين المدارس من المعلمين الذين ينتقلون من مدرسة لأخرى (Gunbayi, 2007). وبذلك يوصف المناخ التنظيمي للمدرسة بشخصية المدرسة التي تعد فريدة مقارنة بالمدارس الأخرى.

مشكلة الدراسة:

يمارس مدير المدرسة الثانوية، بوصفه قائداً تربوياً، دوراً ريادياً مؤثراً، يتطلب توافر قدر من المقدرة العقلية تمكّنه من أداء هذا الدور والمهام المرتبطة به بفاعلية. وتتمثل هذه المقدرة في ما يعرف بالذكاء الثقافي، الذي يستطيع المدير من خلاله التعامل مع العاملين والطلبة وأولياء الأمور من خلفيات ثقافية، فرعية أو أجنبية، بشكل ينسجم ورؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها.

إن اختلاف العاملين في المؤسسات التربوية عن بعضهم بعضاً في قيمهم واتجاهاتهم وعاداتهم، ينعكس على أسلوب تعاملهم مع الآخرين، فإن كان هذا الأسلوب سلبياً، أدى إلى حدوث عدم التوافق بين العاملين من جهة، وبينهم وبين المستفيدين من الخدمات المدرسية سواء أكانوا

طلبة أم أولياء أمور. وحيث أن مدير المدرسة يتبوأ الموقع المؤثر في جميع أطراف العملية التربوية، فإن بمقدوره أن يحدث التوافق والانسجام بين الأطراف كافة لتسير العملية التربوية وفقاً لما مخطط لها، وأن يؤثر - إيجابياً - في تكوين مناخ تنظيمي داخل المدرسة تسوده الألفة والمودة والتعاون والمشاركة الإيجابية الفاعلة.

ولما كان المدير الذي يتمتع بدرجة عالية من الذكاء الثقافي لديه المقدرة على إصدار القرارات المدرسية في المواقف التي تتضمن تفاعلات حضارية، ولديه المقدرة على تحقيق الانسجام بين العاملين في المواقف المتنوعة (شباط، 2011) وحيث إن البيئة المدرسية في المرحلة الثانوية يسودها التنوع الثقافي من ثقافات فرعية متعددة، فضلاً عن الطلبة الوافدين للدراسة من بعض البلدان الإسلامية والذين ينتمون إلى ثقافات أجنبية مختلفة عن الثقافة العراقية، وإن عملية التفاعل التربوي والاجتماعي داخل المدرسة من شأنها أن تولّد مناخاً تنظيمياً ذا طبيعة خاصة في ضوء هذه التشكيلة المتنوعة من الثقافات المختلفة. وهذا يتطلب أن يكون دور المدير حاسماً وفاعلاً في الحفاظ على بيئة تنظيمية مناسبة ينبثق عنها مناخ تنظيمي تتحقق في ظله أهداف المؤسسة التربوية.

ومن خلال عمل الباحثة معلمة في إحدى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة كربلاء لمست ما موجود بين المعلمين والمعلمات والطلبة من تباين ثقافي انعكس على طريقة تعاملهم مع الآخرين، وأدركت أهمية وجود قدر مناسب من الذكاء الثقافي لمدير المدرسة يمكنه من تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي يمكن من خلاله إنجاز الأهداف التربوية.

هذا وأوصت دراسة الزبيديين (2016) ودراسة الريان (2016) بإجراء دراسة مماثلة لدراستهما عن الذكاء الثقافي في بيئات ثقافية أخرى. وأوصت دراسة الديحاني (2013) بإجراء دراسة عن المناخ التنظيمي مماثلة لدراسته.

وبناء على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتحدد في تعرّف مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة كربلاء بجمهورية العراق وعلاقته بمستوى المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الذكاء الثقافي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء في العراق والمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة

نظر المعلمين؟

2- ما مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من

وجهة نظر المعلمين؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى الذكاء

الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء ومستوى المناخ التنظيمي

السائد في مدارسهم؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الذكاء الثقافي

لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تعزى لمتغيري الجنس والخبرة ؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى المناخ التنظيمي

السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تعزى لمتغيري الجنس والخبرة ؟

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من:-

- 1- أهمية المتغيرات التي تناولتها والمتمثلة في الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية والمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم.
- 2- قلة الدراسات المحلية والعربية، بحدود علم الباحثة، التي درست علاقة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الثانوية بالمناخ التنظيمي في البيئة العراقية.
- 3- تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تُقدم إطاراً نظرياً عن متغيري الدراسة، وأداتين تم التأكد من صدقهما وثباتهما، بحيث تكون نقطة انطلاق لدراسة أو دراسات أخرى.
- 4- الربط بين علم النفس والإدارة التربوية من خلال تناول هذه الدراسة لمتغيرات نفسية (الذكاء الثقافي)، وإدارية تربوية (المناخ التنظيمي).
- 5- لفت نظر القائمين على السياسة التربوية والتعليمية، إلى أهمية الذكاء الثقافي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في المدرسة، لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية التي عُرِّفت مفاهيمياً وإجرائياً وعلى النحو الآتي:

الذكاء: بأنه جميع ما لدى المتعلم من مقدرات واستعدادات تمكنه من استيعاب المعلومات والمعارف والتي تدل على ما يستطيع أن يقطعته من مراحل دراسية (منصور، والتويجري، والفقي، 2005).

الذكاء الثقافي (Culture Intelligence):

عُرِّف الذكاء الثقافي بأنه: "مقدرة الفرد على التفاعل الكفء مع المواقف المتنوعة والمتعددة، وإقامة علاقات شخصية، وفهم الإشارات والرموز اللفظية، وغير اللفظية، في ثقافة مغايرة لثقافته الأصلية، والاستجابة لهذه الإشارات بشكل توافقي (طه، 2006: 188).

ويُعرَّف الذكاء الثقافي إجرائياً بأنه مقدرة مدير المدرسة الثانوية على التعامل مع الظروف والمواقف الثقافية بفاعلية والتمكن من إقامة علاقات إيجابية فاعلة مع العاملين والطلبة وكما يقاس ذلك باستبانة الذكاء الثقافي التي تم ترجمتها لأغراض هذه الدراسة.

المناخ التنظيمي:

عرفه العميان (2002) بأنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في المنظمة الواحدة والمتمثل في الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر في الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة.

ويُعرَّف المناخ التنظيمي إجرائياً بأنه البيئة الداخلية للمدرسة الثانوية وما يسودها من علاقات رسمية وغير رسمية وتفاعلات بين جميع العاملين بحيث تعطي لهذه المدرسة شخصية فريدة وكما يقاس ذلك باستبانة المناخ التنظيمي التي تم تطويرها لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء في جمهورية العراق خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2016-2017.

محددات الدراسة:

تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأدوات وثباتهما، ودقة إجابات افراد العينة عن فقرات الأدوات وموضوعيتهم، ومدى تمثيل العينة للمجتمع الذي سحبت منه. وأن نتائج الدراسة لا يمكن تعميمها إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة.

الفصل الثاني

الادب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الادب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

اشتمل هذا الفصل على الأدب النظري ذي العلاقة بالذكاء الثقافي والمناخ التنظيمي فضلاً عن الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي تم عرضها من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الادب النظري

تضمن الأدب النظري موضوع الذكاء والذكاء الثقافي والمتاخ التنظيمي في المؤسسات التربوية، كما تم التطرق إلى الإدارة المدرسية من حيث مفهومها وأهميتها، وكما يأتي:

- مفهوم الذكاء

كان الذكاء موضوع مناقشة وتأمل لسنوات طويلة من قبل العلماء والباحثين والمتخصصين في التربية، إلا أنه لا يوجد اتفاق تام على معناه وتحديد مصطلحه. ويعد سبيرمان (Spearman) من أوائل من تناول مفهوم الذكاء في عام 1906م، إذ أشار إلى أنه مقدرة فردية عالية، وقد اقترح نظرية العاملين في الذكاء وهما: عامل الذكاء العام وعامل الذكاء الخاص (Connor, 2013) واعتقد ثورنديك (Thorndike) المشار إليه في الوادي (Al-Wadi, 2011) أن الذكاء هو المقدرة على أداء المهمات التي تولد مع ولادة الشخص، ومن ناحية أخرى إن الذكاء هو شيء يمكن الحصول عليه واكتسابه من خلال الخبرات ويمكن أن يتغير مع النضج.

وعرف بأنه المقدرة على اكتساب المعرفة وتطبيقها، وبناء المعرفة وتحسينها ونقلها من المعرفة الاحتمالية إلى المعرفة التي يمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرار (العلي، وقنديجي، والعمرى، 2012).

وعرفه بينيه (Binet) المشار إليه في الفقهاء (2014) بأنه المقدرة على الحكم السليم. وهو يشتمل على أربعة عناصر أساسية هي: توجيه الفكر في اتجاه معين والاستمرار في هذا الاتجاه، والفهم، والابتكار، ونقد الأفكار ووزن قيمتها.

وبذلك يمكن تعريف الذكاء بأنه المقدرة على اكتساب المعرفة واستيعابها وأداء المهمات المطلوبة بطريقة صحيحة.

الذكاءات المتعددة

لخص ارمسترونغ (Armstrong, 2009) الأسس المعرفية لنظرية الذكاءات عندما أشار إلى أن كل فرد يمتلك ذكاءات متعددة، ولكن الأفراد يختلفون في نسبة وجود كل نوع من الذكاء لديهم، كما أنهم يستطيعون تطوير كل ذكاء من هذه الذكاءات إلى مستوى ملائم من الكفاءة في حالة وجود الدعم المناسب من البيئة أو الثقافة التي يعيش فيها، وتعمل الذكاءات بشكل تعاوني جماعي فكل مهمة تحتاج إلى تعاون أكثر من نوع من الذكاء لانجازها.

وهذا المفهوم من الذكاء ارتكز على وجود سبعة أنواع من الذكاء هي: اللغوي، والرياضي، والمكاني، والموسيقى، والجسمي، والاجتماعي، والعاطفي، ثم أضيف في التسعينيات نوعان جديان من الذكاء هما الذكاء العاطفي أو الانفعالي، والذكاء الروحي، وما زال البحث جارياً للتحقق من أنواع جديدة للذكاء الانساني (الضمّد، 2012).

أما جاردنر (Gardner, 2005) فقد أشار إلى تسعة أنواع من الذكاءات هي:

- الذكاء اللغوي:

الذي يشتمل على كل ما يتعلق باللغة، والذي يتضمن المقدرة على انتاج اللغة المنطوقة والمكتوبة وتفسيرها، والمقدرة على تعلم اللغات، والمقدرة على استخدام اللغة بفاعلية للتعبير عن الذات وكوسيلة لتذكر المعلومات.

- الذكاء المنطقي (الرياضي):

يعني كل ما يتعلق بالأرقام والمنطق، ويتضمن المقدرات الذهنية، التي تتيح للفرد الملاحظة والاستنباط ووضع العديد من الفروض الضرورية لإيجاد الحلول للمشكلات.

- الذكاء الموسيقي:

والذي يقصد به كل ما يتعلق بالألحان والأنغام والآلات الموسيقية، وهو مقدرة ذهنية يقوم صاحبها بتمييز دقيق للنغمات الموسيقية وإيقاعها.

- الذكاء البصري (المكاني)

والذي يتضمن كل ما يتعلق بالصور والخيالات، وهو المقدرة على تكوين تمثيلات مرئية للعالم في الفضاء، وإدراك الاتجاه فضلا عن التعرف إلى الأماكن وإبرازها، ويوجد هذا الذكاء عند المختصين في رسم الخرائط والتصميم.

- الذكاء البدني (الحركي)

ويشمل كل ما يتعلق بالحركة وإحساس الجسم، ويتيح لصاحبه استعمال الجسم لحل المشكلات والقيام ببعض الاعمال، والتعبير عن الأفكار، والأفراد الذين يتمتعون بهذه المقدرة لديهم ميل للحركة ولمس الأشياء، ويكونوا متفوقين في الأنشطة البدنية.

– الذكاء الاجتماعي:

ويعني كل ما يتعلق بالتفاعل الاجتماعي مع الآخرين، ويساعد الافراد على فهم الآخرين وتحديد رغباتهم وحوافزهم ونواياهم، والمقدرة على العمل بفاعلية مع الآخرين.

– الذكاء الشخصي (الذاتي)

والذي يشمل كل ما يتعلق بالعواطف والانفعالات الداخلية للفرد، وفهم الذات والمقدرة على تقدير المشاعر الذاتية.

– الذكاء البيئي (الطبيعي)

ويقصد به كل ما يتعلق بالبيئة بما فيها من تنوعات واختلافات، وتحديد الأشياء الطبيعية من نباتات وحيوانات وتصنيفها، وإن الافراد الذين يملكون هذه المقدرة يميلون لمعرفة الامور المتعلقة بالكائنات الحية.

– الذكاء العاطفي:

ويعنى كل ما يتعلق بضبط الانفعالات وفهم مشاعر الآخرين، والمقدرة على التحكم وضبط العواطف والانفعالات وعواطف الآخرين وانفعالاتهم.

ومن أنواع الذكاءات المتعددة التي اكتشفها العلماء الذكاء الثقافي الذي تمت الاشارة إليه في بداية القرن الحادي والعشرين، وبالتحديد في عام 2003م، إذ يعد أحد الذكاءات الجديدة التي تهتم بتنمية المقدرات اللازمة للتفاعل مع الثقافات المتنوعة (الشهري، 2011)

– الذكاء الثقافي:

قدم إيرلي وأنغ (Early & Ang, 2003) مفهوم الذكاء الثقافي لأول مرة في العلوم الاجتماعية والادارية، وذلك في عام (2003)، ومنذ ذلك التاريخ حاز هذا المفهوم على اهتمام عالمي ولم يقتصر هذا الاهتمام على مجال واحد بل مجالات متنوعة. ففي العام (2004) نظم

(Van Dyne & Ang) أول حلقة دراسية تتعلق بالذكاء الثقافي في أكاديمية الاجتماع الادارية في الولايات المتحدة الامريكية. وفي العام ذاته قدم هذا المفهوم الجديد الى مؤتمر الاكاديمية الدولية للعلاقات المتباينة الثقافية في تايوان، وفي العام (2005) قدم مصطلح الذكاء الثقافي الى منظمات عديدة للحصول على شرعيته العلمية من ضمنها جمعية علم النفس التنظيمي. كما قُدم في العام ذاته الى إتحاد علماء النفس الامريكيين وإلى المؤتمر الدولي عن الانظمة المعلوماتية في اثينا وتم في هذا المؤتمر اقرار هذا المفهوم، وفي العام (2006) عرّف هذا المفهوم في المؤتمر الدولي السادس والعشرين لعلم النفس التطبيقي في أثينا - اليونان. كما نظم فان داين وسونغ أنغ (Van Dyne & Ang) مؤتمراً عالمياً عن الذكاء الثقافي شارك فيه خبراء في الإدارة الدولية وعلم النفس عبر الثقافات وعلم النفس الاجتماعي وفي الادارة عبر الثقافات وناقشوا خلال هذا المؤتمر عدداً من التصورات عن الذكاء الثقافي مستهدفين تطوير هذا المبحث من باب التنظيم والبحث التجريبي. وفي العام ذاته نوقش هذا المفهوم في مؤتمر شنغهاي في الصين للذكاء الثقافي، وفي العام (2007) تناولت وكالة الابحاث المتطورة في وزارة الدفاع الامريكية (A. R. P. A) الذكاء الثقافي في أبحاثها (Ang & Van Dyne, 2008).

ولا يخرج مفهوم الذكاء الثقافي عن إطار الذكاء الاجتماعي، إذ يعد مفهوم الذكاء الثقافي (Cultural Intelligence) من المفاهيم الحديثة للذكاء، والذي ظهر في السنوات الأخيرة مع اتساع نطاق الأعمال المشتركة عبر القارات، مما أدى إلى اتساع مجال الاسواق والمفاوضات والتجارة بين أشخاص ينتمون إلى ثقافات متباينة (Shannon & Begley, 2008).

وظهر مفهوم الذكاء الثقافي على يد إيرلي وانج (Earley & Ang, 2003) ليشير إلى مقدرة الأفراد على التوافق الناجح مع المواقف الثقافية الجديدة وغير المألوفة، والمقدرة على العمل بسهولة وفاعلية في المواقف التي تتميز بالتنوع الثقافي (Kumar, Raduan & Subramaniam,)

(2008). وأن الذكاء الثقافي شكل آخر مكمل للذكاء الذي يفسر التوافق مع التفاعلات عبر الثقافية المتنوعة (Van Dyne, Ang & Koh, 2009).

وقد ميز انج وفان داين (Ang & Van Dyne, 2008) بين الذكاء الثقافي والذكاء الوجداني إذ يتضمن الذكاء الوجداني فهماً للمشاعر الذاتية ولمشاعر الآخرين في ثقافات معينة، في حين يتضمن الذكاء الثقافي المقدرة على فهم كل من الجوانب المعرفية والانفعالية في الثقافات الأخرى، ومن هذا المنظور فإن شخصاً يتميز بذكاء وجداني مرتفع في ثقافته قد يكون محدود الذكاء الثقافي إذا لم تكن لديه المقدرة على الفهم السريع للتباينات الثقافية والمقدرة على الاستجابة الملائمة لها.

وعليه فإن الذكاء الثقافي هو متحرر من الثقافة، ويشير إلى مجموعة عامة من المقدرات ذات الصلة بالمواقف التي تتميز بالتنوع الثقافي. ووفقاً لذلك فإن الذكاء الثقافي مشابه للمقدرة المعرفية العامة وللذكاء الوجداني ومتميز عنهما، فهو يتعامل مع مجموعة من المقدرات بدلاً من طرق مفضلة من السلوك. ومن جهة أخرى، فهو مختلف عن كلا النوعين من الذكاء في طبيعة المقدرات المختبرة.

تعريفات الذكاء الثقافي

عرّف إيرلي وأنج (Earley & Ang, 2003) الذكاء الثقافي بأنه مقدرة الفرد على التفاعل بكفاءة في المواقف التي تتميز بالتنوع الثقافي.

وعرفه ستنبيرغ (Stenberg, 2006) بأنه مقدرة الفرد على بناء علاقات شخصية بطريقة كفوءة في مواقف تتصف بالتنوع الثقافي عن طريق الفهم والإشارات اللفظية وغير اللفظية والاستجابة لها في ثقافة مغايرة لثقافته الأصلية.

وعرفته النوري (2014) بأنه شكل من اشكال الذكاء الذي يركز على مقدرات الفرد على الإدراك والتفكير والتصرف عمليا وهذا يتم من خلال الفهم الفعال للمعرفة الجيدة والتصرف على نحو فاعل في الحالات التي تتسم بالتنوع والتمايز الثقافي سواء أكان في العمل أم في الادارة. وعرفته الريان (2016) بأنه شكل من اشكال الذكاء الذي يصف مقدرة الافراد على التكيف في البيئات المغايرة لبيئتهم الاصلية ومقدرتهم على تبني الأنماط السلوكية المناسبة في المواقف المتنوعة ثقافيا التي تكون حصيلة فهمهم وتقبلهم لتلك الثقافات.

وعرفه الزبيدين (2016) بأنه نوع متقدم من انواع الذكاء يرتبط بثقافات البشر وفهمها للتمكن من التفاعل الايجابي في المواقف التي تتسم بالتعددية الثقافية لتسهيل عملية الاتصال وفهم الطرف الآخر.

ووصف جلاب وزهيو (2015) الذكاء الثقافي بوصفه شكلاً من أشكال الذكاء التنظيمي يعبر عن قابلية الافراد على التكيف مع المواقف التي تتصف بالتنوع الثقافي. ومن خلال ماتقدم من التعريفات يمكن تعريف الذكاء الثقافي بأنه المقدرة على التكيف مع البيئات والثقافات المختلفة للناس والاستجابة لمتطلباتهم من خلال تبني أنماط سلوكية تتناسب مع التنوع الثقافي المغاير للثقافة الأصلية بما يسهل التفاهم فيما بينهم.

أهمية الذكاء الثقافي

حظي مفهوم الذكاء الثقافي بأهمية استثنائية على مستوى الأفراد والمنظمات، وتجسدت هذه الأهمية في ضرورة امتلاك الافراد لمقدرات التكيف والتفاعل مع الأفراد الآخرين والثقافات المختلفة، والانفتاح على العالم الخارجي.

وتكمن أهمية الذكاء الثقافي بأنه يوفر للفرد القدر الكافي من إدراك الثقافات ليتمكن من التعامل مع كثير من المواقف، وهذا يؤهله للتعامل مع المتطلبات المتجددة للقيادة في عصر

العولمة والوصول الى مرحلة التنافس العالي والمكتسب من خلال استخدام الذكاء الثقافي ، مع الأخذ

بعين الاعتبار المقدرات الاربعة التي يعتمد عليها الذكاء الثقافي وهي (Livermore, 2011):

- حافز الذكاء الثقافي: المتمثل بالدوافع التي دعت للتعامل مع الابعاد الثقافية.
- المعرفة المرتبطة بالذكاء الثقافي: وهي الاختلافات الثقافية التي ستؤثر في المواقف.
- الاستراتيجية المرتبطة بالذكاء الثقافي: وتعني التخطيط في ضوء الاختلافات الثقافية.
- التطبيق المرتبط بالذكاء الثقافي: وهو الاهتمام بالتأقلم السلوكي للعمل بشكل فعال في تلك المواقف المتعددة ثقافياً.

إن ممارسة الذكاء الثقافي وتطبيقه أمر مفيد وضروري لجميع أفراد المجتمع، فهو يساعد على اقامة علاقات شخصية وانسانية في العمل، ويساعد الأفراد القادة على ممارسة قيادة اكثر فاعلية، إذ يساعدهم على المشاركة والتفاعل مع افراد الثقافات الاخرى وعليه فان الشخص الذي يتمتع بقدر عالٍ من الذكاء الثقافي يستطيع أن يستخلص من سلوك الفرد أو الجماعة التي تتعامل معها تلك الخصائص التي تشكل قاسماً مشتركاً بين الأفراد والجماعات لان الذكاء الثقافي يشمل المقدرة على فهم كل الجوانب المعرفية والانفعالية للثقافات الاخرى (Kanten, 2014).

لقد أجمع كثير من العلماء والباحثين بموضوع الذكاء الثقافي على تعريف الذكاء الثقافي بأنه مقدرة الأفراد على تجاوز الفروق والمعوقات التي يواجهونها في وجود ثقافات مختلفة ليس فقط من حيث فهم الثقافة الجديدة والمغايرة عن ثقافتهم الاصلية واساليبها بل عليهم اثبات هذا الفهم بالتفاعل والعيش مع الثقافات المغايرة (النملة، 2012).

وأشار جلاب وزهيو (2015) إلى أن الذكاء الثقافي يعد مورداً استراتيجياً بالنسبة للمنظمات التي تواجه تحديات ثقافية عديدة في إطار التنوع الكبير في القوى العاملة الذي فرضته قوى العولمة في الوقت الراهن، ويعد الذكاء الثقافي مورداً للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات.

مهارات الذكاء الثقافي:

يتطلب الذكاء الثقافي توافر تسعة أنواع من المهارات تعد غاية في الأهمية بالنسبة لتنوع

العمل ومكانه وهذه المهارات هي: (Dzenowagis, 2010)

- فهم الهوية الثقافية أي فهم كيفية التفكير بشأن الذات والآخرين وأساليب الحياة التي عرفها الأفراد وعاشوا فيها.
- تفحص الرؤية الثقافية، أي فهم الاختلاف في الخلفيات الثقافية، وتحديد الكيفية التي تؤثر فيها تلك الخلفيات في التفكير والسلوك والافتراضات.
- الانتقال عبر الحدود، ورؤية العالم من وجهات نظر متعددة.
- نقل وجهات النظر إلى الأفراد من مختلف الثقافات، أي أن يضع الفرد نفسه في مقارنة مع ثقافات الآخرين.
- الاتصال الثقافي العالمي، أي تبادل الافكار والمشاعر وتكوين المعاني مع أفراد من خلفيات ثقافية متنوعة.
- إدارة الصراع الثقافي الذي يتناول الصراع بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى.
- العمل كفريق مع الآخرين من ذوي الخلفيات الثقافية المتنوعة.
- التعامل مع التحيز، أي إدراك التحيز مع الذات ومع الآخرين.
- فهم ديناميكية القوة، واستيعاب كيفية ترابط الثقافة وتأثير تلك القوة في كيفية رؤية العالم والتواصل مع الآخرين.

إن المهارات التسع هذه الداعمة للذكاء الثقافي من شأنها دعم نجاح المنظمة وبقائها في حالة تفاعل وتناغم مع المتغيرات والمنظمات الأخرى كونها تمثل إحدى أهم طرائق تفاعل الافراد من خلال بناء العلاقات مع الآخرين والتفاعل والتكيف معهم.

أنواع الذكاء الثقافي:

يعد الذكاء الثقافي احد انواع الذكاءات التي تتصف بمجموعة من المقدرات العقلية وليس مجرد انماط سلوكية منفصلة، فقد أشار ايرلي وانغ (Early & Ang, 2003) إلى أن هناك خطأ فاصلاً ما بين الذكاء العاطفي والذكاء الثقافي، وذلك أن الذكاء العاطفي يُعنى بفهم المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين في أي ثقافة وجدت، بينما يعنى الذكاء الثقافي بمقدرة الأفراد على فهم عدد من الجوانب المعرفية والعقلية والانفعالية السلوكية في الثقافات المختلفة وبهذا فإن الذكاء الثقافي يبدأ من حيث ينتهي الذكاء العاطفي وان الفرد الذي لديه قدر عالٍ من الذكاء العاطفي في ثقافته يكون محدداً للذكاء الثقافي.

وأشار جلاب وزهيو (2015) إلى انواع الذكاء الثقافي على النحو الآتي:

- الذكاء الثقافي الإداري: ويعني أن امتلاك مديري المنظمات للذكاء الثقافي يمثل موردا ذا قيمة عندما يكون هؤلاء المديرون ضمن فريق الادارة العليا.
- الذكاء الثقافي التنافسي: قد تشكل عمليات المنظمة وسياقات عملها موردا مهما يمكن تلك المنظمة من إدارة عوامل التنافس بنجاح.
- الذكاء الثقافي الهيكلي: ويشير الهيكل التنظيمي إلى النظام الرسمي للعلاقات التي تحدد في ضوءها حدود السلطة والمهام المنوطة بالافراد والوحدات.

المناخ التنظيمي:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينيات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تتال اهتمام العديد من الباحثين، وتعزى أهمية التعرف إلى طبيعة المناخ التنظيمي للمنظمات، لتعرف جو العمل وعمق تأثيره في أعضاء المنظمة، فالمناخ التنظيمي يُعد أساسياً للربط بين الرضا والأداء الوظيفي.

مفهوم المناخ التنظيمي

عند التمعن في مفهوم المناخ التنظيمي، يلاحظ اختلاف المفكرين وعلماء الإدارة في التوصل إلى تعريف واحد للمناخ التنظيمي، والسبب في ذلك هو اختلاف توجهاتهم وفلسفاتهم والمجال الذي يبحثون فيه.

فقد عرفت القطاونة (2000) المناخ التنظيمي بأنه محصلة العلاقات الاجتماعية المستمرة والمتكررة بين العاملين في المنظمة التي تشكل بدورها أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي. وعرف عبيدة (2016) المناخ التنظيمي بأنه البيئة الداخلية وهي مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها هذه البيئة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي تتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر في كفاءة المؤسسة وفعاليتها في تحقيق أهدافها.

وأشار طريف (2007) إلى أن للمناخ التنظيمي دوراً مهماً في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعد مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس رضا الأفراد عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ تمكنان إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق الأهداف.

وفي ضوء ما تقدم من التعريفات يمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة التعليمية من خلال طريقة تعاملها مع العاملين فيها في ضوء خصائص تؤثر في سلوكهم.

خصائص المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، إذ أن هذا المناخ يؤدي دوراً مهماً في المنظمات المختلفة، فضلاً عن تأثيره في مخرجات المنظمة.

وتتمثل خصائص المناخ التنظيمي بما يأتي (المنبهي، 2014):

- أنه يتضمن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية، وغير المادية) بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ونمط الاتصالات، والمشاركة في صنع القرارات، وطبيعة العمل، والتكنولوجيا.
- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من العاملين.
- لا يعني المناخ التنظيمي البيئة، إذ تتعلق البيئة بما يدور خارج المنظمة وداخلها على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل المنظمة على المستوى الضيق فقط.

وأشارت العبادي (2015) إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي،

تمثلت بما يأتي:

- أن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، فالمناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة، وتكون سلوك العاملين واتجاهاتهم ومساوئ أدائهم.
- يتميز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة وبدرجة من الاستقرار، لكنه خاضع للتغيير عبر الزمن.

ويمكن القول أن المناخ التنظيمي هو ثقافة المنظمة، إذ يؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد العاملين، وقد يكون التأثير سلباً أو إيجاباً على العاملين في المنظمة فهو وسيط بين متطلبات المنظمة وبين حاجات الافراد.

أهمية المناخ التنظيمي:

يحتل موضوع المناخ التنظيمي أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات، نظراً لتأثيراته الملموسة سواء أكانت مباشرة أم غير مباشرة في مختلف المواقف وأنماط السلوك الإدارية المتصلة بالأفراد داخل المنظمات، كما أن للمناخ التنظيمي تأثيراً واضحاً في مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أم علاقاتها بالبيئة المحيطة بها، لذلك فإن مقدرة المنظمات على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم ينعكس على درجة نجاحها والوصول إلى غاياتها المنشودة.

لقد أشار الهاشمي ومراد (2013) إلى أن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره المباشر في مقدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، إذ أن للمناخ التنظيمي تأثيراً واضحاً في أداء الافراد وفي إدراكهم، واتجاهاتهم ودافعيتهم، لذلك فنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة يرتبط إلى حد كبير بالمناخ السائد داخل بيئة العمل.

وتكمن أهمية المناخ التنظيمي في تحقيق التطور والتقدم المهني، فضلاً عن العمل على مشاركة العاملين في صنع القرارات، ومعرفة الفروق الفردية، وحاجات أعضاء الهيئة التدريسية وتوقعاتهم، وتحقيق التكامل بين الاهداف التنظيمية وبين الأهداف الشخصية (السلمي، 2012).

قياس المناخ التنظيمي:

تنوعت الدراسات من حيث المؤشرات الموضوعية لقياس المناخ التنظيمي، إذ يولي بعض الباحثين أهمية لمستويات الإنجاز والأداء والإبداع، ويؤكد بعضهم الآخر أهمية الدفء والحنان والرضا والروح المعنوية التي يشعر بها العاملون والتي تنعكس على انتمائهم وولائهم.

وتستخدم لقياس المناخ التنظيمي في المدارس استبانة المناخ التنظيمي التي وضعها هالبين وكروفت (Halpin & Croft, 1966) المشار إليهما في المعشر (2001) وتتكون هذه الاستبانة من بعدين هما: بعد سلوك المعلمين، وبعد سلوك المدير، ويحتوي كل بعد على أربعة مجالات هي:

البعد الأول : سلوك المعلمين

يحتوي هذا البعد أربعة مجالات، هي:

- التبعاد (Disengagement): يرتبط هذا المجال بوصف سلوك المعلمين داخل المدرسة فيما إذا كانوا يعملون كفريق متكامل، أم يعمل كل واحد في اتجاه مختلف عن الآخر، وهم كثيرون الشكوى والتذمر، ولديهم نزعة العمل بشكل فردي.
- الإعاقة (Hindrance): ويرتبط هذا المجال بشعور المعلمين أن مدير المدرسة يعوق عملهم بدلا من أن ييسره، ويشغل كاهلهم بالأعمال الروتينية والمتطلبات الأخرى التي يعدها المعلمون أعمالا غير ضرورية.
- الانتماء (Esprit): ويرتبط هذا المجال بالروح المعنوية السائدة لدى المعلمين، ومدى شعورهم بالانتماء للمدرسة ودرجة إحساسهم بإشباع حاجاتهم الاجتماعية مما يساعد على إنجاز العمل، وفي الوقت ذاته يشعرون بالاستمتاع بتأدية الأعمال التي يكلفون بها.

- الألفة (Intimacy): ويشير هذا المجال إلى مدى توافر العلاقات الطيبة بين المعلمين مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا في العمل نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية.

البعد الثاني: سلوك المدير

ويشتمل هذا البعد على أربعة مجالات، هي:

- العزلة (Aloofness): يرتبط هذا المجال بسلوك المدير الذي يتصف بال رسمية، والسير بمقتضى اللوائح والتعليمات دون اهتمام بالعلاقات الإنسانية، إذ يكون بعيداً عن أعضاء الهيئة التعليمية، ويتصف سلوكه بالاهتمام بالعموميات أكثر من الخصوصيات، ولكي يحقق ذلك فإنه يعمل على تواجد مسافة بينه وبين المعلمين.
- التركيز في الإنتاج (Production Emphasis): يشير هذا المجال إلى سلوك المدير الذي يتصف بالإشراف على مرؤوسيه، ويعتمد المدير على أسلوب الاتصال الذي يسير باتجاه واحد ولا يتوافر عنده الإحساس بالحاجة إلى تغذية راجعة من المعلمين.
- الدفع (Thrust): ويرتبط هذا المجال بسلوك المدير الذي يتميز بالتوجه نحو إنجاز العمل، إذ إن قنوات الاتصال بين المدير والمعلمين تسير باتجاه واحد، وهو لا يحاول تلقي أية تغذية راجعة من جانب المعلمين العاملين معه للاستفادة من آرائهم وأفكارهم.
- الاعتبارية (Consideration): ويرتبط هذا المجال بسلوك المدير الذي يتميز بالميل نحو المعاملة الودية والانسانية التي تعبر عن اهتمامه الشديد بهم.

نماذج المناخ التنظيمي

تختلف نماذج المناخ التنظيمي تبعاً لاختلاف المداخل التي ينتهجها الباحثون في دراستهم للمناخ التنظيمي، فكل منظمة مناخها التنظيمي الخاص فيها، لذلك فالابعاد التنظيمية تتنوع من دراسة إلى أخرى، ومن تلك النماذج:

أنموذج ليكرت Likert:

يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي وهو من أوائل المهتمين به لتأثيره في كفاءة المنظمة وإنتاجيتها، وفي تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى، إذ قام في عام (1961م) بدراسة مسحية لوصف البيئة الداخلية للمؤسسات التجارية والصناعية، وتوصل إلى أنموذج من أربعة أنظمة للإدارة تصف المناخ التنظيمي والسلوك القيادي داخل المنظمة من خلال مقياس الخصائص التنظيمية الذي يركز على ثمانية أبعاد هي: عمليات القيادة، وقوى الدافعية، وعمليات الاتصال والتفاعل والتأثير وعملية صنع القرار ووضع الأهداف، وعملية الرقابة وتحقيق الأهداف (الهاشمي ومراد، 2013).

واستخدم ليكرت هذه الأبعاد لرسم صورة مختصرة للمنظمة من خلال المناخ المستمر الذي يتدرج في أربعة أنماط تنظيمية من الاستغلالي التسلطي في طرف إلى المشارك في الطرف الآخر.

أنموذج كامبل وآخرون (Campbel et al.):

من الإسهامات الجادة في هذا الجانب ما قدمه "كامبل" وزملاؤه، إذ قدموا مقاييس مستقلة نسبياً لأبعاد تنظيمية متعددة، وقد تمكنوا من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي، وهي صالحة للاستخدام في منظمات ذات أنواع مختلفة (الصيرفي ، 2009). وهذه الأبعاد كما أشار إليها الهاشمي ومراد (2013) هي:

- الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة: ويتمثل في درجة الرسمية في الإجراءات، ودرجة حرية اتخاذ القرارات.
- المكافاة والعقاب: ويعنيان الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات.
- مركزية القرارات: وتعني درجة تفويض السلطة.

- التدريب والتطوير: ويتمثلان في اهتمام الإدارة بتنمية الموارد البشرية.
- المخاطرة والأمان: ويقصد بهما الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار في العمل بالمنظمة.
- الانفتاح أو السلوك الدفاعي: ويعني درجة تقارب العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.
- الروح المعنوية: أي درجة إحساس الفرد بأهميته ودوره في فريق العمل.
- التقدير والتغذية العكسية: وتعني إدراك الفرد لرأي رئيسه فيه ومدى مساندته له.
- المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: وهما درجة المرونة في مواجهة المشكلات القائمة وتوقع المستقبل.

- تأكيد الانجاز: ويقصد به التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة.

نموذج ستيرز "Steers":

قدم "ستيرز" (Steers) أنموذجاً اعتمد فيه على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي، ويعكس هذا الأنموذج الأبعاد والمتغيرات الأساسية الأكثر شيوعاً في الوقت الحالي من المناخ التنظيمي (أبو بكر، 2003) وهي:

- السياسات والممارسات الإدارية: ويتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين، وذلك فيما يتعلق بوضوح القواعد والاجراءات، ومدى مشاركة العاملين في وضعها.

- الهيكل التنظيمي: ويتضمن هذا البعد درجة المركزية، ونطاق الاشراف، وحجم المنظمة، وعدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

- تكنولوجيا العمل: ويشير هذا البعد إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل، وما قد يضيف من التسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه.

- البيئة الخارجية: ويتضمن هذا البعد عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والمؤثرة فيه، بما في ذلك العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

أنماط المناخ التنظيمي

يلاحظ أن المناخ التنظيمي ليس له نمط ثابت أو صفة واحدة يمكن تطبيقها في أي الظروف وأية بيئة، إذ تؤدي الاختلافات الطبيعية والبيئية وغيرها إلى ضرورة وجود مناخ تنظيمي مميز لكل منظمة. وقد أدى تعدد أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره، إلى إيجاد تصنيف لأنماط المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات يتدرج من المناخ المفتوح إلى المناخ المغلق وهذه الأنماط هي (خصاونة، 2013):

أ- المناخ المفتوح (Open Climate)

يميل هذا النمط من المناخ إلى المشاركة بين القيادة والعاملين في عملية صنع القرارات وتحقيق الأهداف المرسومة، ويشعر العاملون فيه بالرضا، ويلبي هذا المناخ احتياجات العاملين، وبالتالي يحققون مستوى عال من الإنجاز، ويشعر العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاؤم والتآزر فيما بينهم.

وميز الطويل (2006) المناخ المفتوح بالخصائص الآتية عن المناخات الأخرى:

- توفير ظروف مناسبة للعمل ماديا وفكريا، وإيجاد جو من العلاقات الانسانية يساعد على العمل.

- توفير الحوافز المناسبة للأفراد ومشاركة الافراد في مجالات تنظيم العمل.

- تسهيل الاتصالات الفعالة لتدفق البيانات والمعلومات الضرورية.

ب- المناخ المستقل (Autonomous Climate):

وفيه يمارس القائد سلطته بمرونة، وتنبثق الفاعلية القيادية من داخل الجماعات التي يعمل ضمنها القائد، فالقائد يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وترتفع في هذا النمط درجتا الرضا والدافعية.

ج- المناخ الأبوي (Paternal Climate):

في هذا النمط يكون القائد هو المسيطر على جميع الفعاليات، ولا يسمح للعاملين بالمشاركة، وبالتالي تكون الروح المعنوية والرضا، وتفويض الصلاحيات من قبل القائد متدنية.

د- المناخ العائلي (Family Climate):

يؤكد هذا النمط على سيادة العلاقات الاجتماعية الأصيلة والتي من شأنها التأثير في مستوى الأداء والإنجاز سلبياً. وتسود العاملين علاقات إيجابية ويشعرون بالولاء لمنظمتهم والالتزام بمتطلبات عملهم.

هـ- المناخ المسيطر (Controlled Climate):

وفيه يسود الاهتمام بالعمل مقارنة بالاهتمام بالعاملين، ويتم توجيه سلوك الجماعات صوب إنجاز العمل دون التركيز على إشباع رغبات العاملين وحاجاتهم.

و- المناخ المغلق (Closed Climate):

يتميز هذا المناخ بالركود واللامبالاة من قبل العاملين مما يؤثر سلباً في الإنتاج والرضا عن العمل.

إن من هذه الأنماط ما يناسب المؤسسات التربوية ومنها المدارس ومنها ما لا يناسب العاملين، وخاصة المعلمين والمعلمات، فالمناخ المفتوح يحقق للمعلمين والمعلمات الرضا الوظيفي،

ويسعى لرفع الروح المعنوية للعاملين. أما المناخ المسيطر فإنه يترك أثراً سلبياً في العاملين وفي العلاقات الانسانية بينهم وبين قيادتهم لما له من مركزية في اتخاذ القرار.

العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

أشارت القطاونة (2000) إلى العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي، وهي على النحو الآتي:

- التركيز على الانجاز ومكافأة المتمزين.
- تنمية روح الفريق.
- الاهتمام بالاساليب الديمقراطية.
- تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين في المنظمة.
- المراجعة والتقويم المستمر الموضوعي لسياسات المنظمة وأهدافها.
- تحقيق الانسجام بين الاهداف التنظيمية والاهداف الفردية للعاملين.
- معالجة الروتين والتخفيف منه قدر الأمكان.

وذكر طريف (2007) مجموعة من العوامل التي تساعد على تنمية المناخ التنظيمي الجيد

في المنظمات، وهي كما يأتي:

أ- الموارد المادية والاقتصادية المتاحة:

يدخل في الجانب المادي، كفاية الموارد المادية اللازمة لتنفيذ المشروعات والخطط والبرامج، وجميع أعمال المنظمة ضمن الزمن المحدد، وذلك نظراً لما يخلفه أي تقصير في هذا الجانب من إرباك للعمل، وتأثير سلبي في معنويات العاملين وحماهم ومصادقية القائمين على العمل.

ب- النمط القيادي والإشرافي:

فالنمط القيادي للمدير وطريقة تعامله مع العاملين وما يتفرع منها من أساليب الاتصال والتحفيز تعد عاملاً مهماً في إشاعة الثقة والمشاركة والانتماء للمنظمة.

ج- الهياكل التنظيمية

كلما كانت الهياكل التنظيمية للمؤسسة مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف، فإنها تكون مشجعة على الإبداع والتكيف مع الحالات المختلفة، أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات، والهرمية في الاتصالات فتؤدي في الغالب إلى العديد من المشكلات التي تجعل من المناخ التنظيمي مغلقاً.

د- خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية:

إن عوامل السن والجنس والشهادة والخبرة السابقة والتنشئة الاجتماعية، ولفسات الأفراد نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية، تؤدي دوراً في إيجاد الأجواء المنافسة الإيجابية أو السلبية.

هـ- التأثيرات الخارجية:

وتشمل هذه العوامل ثقافة المنظمة، وظروف العمل، والبيئة الخارجية، والبيئة الاجتماعية، وتماسك الجماعة وولائها، والمشكلات الأسرية.

و- عوامل تنظيمية:

وتشمل هذه العوامل: طبيعة البناء التنظيمي، والنمط القيادي المتبع، وأهداف المنظمة، واستحالة التقدم الوظيفي، ونظام الأجور، والعبء الوظيفي، والمبالغة في المسؤوليات، والغموض.

الادارة المدرسية

تعد التربية عاملاً فاعلاً في دفع حركة المجتمع وتطوره باتجاه تحقيق أهدافه الإستراتيجية، إذ أدركت الأمم والشعوب أهمية التربية بوصفها أداة في بناء الإنسان وتطوير شخصيته بما يتماشى والتطورات التي تحدث في مجالات الحياة كافة، وبما يضمن تحقيق أهدافها وسعادة أبنائها، إذ

يولي رجال الفكر التربية الأهمية الكبيرة لما تقوم به من نشر الأفكار والمبادئ والمعتقدات ونقلها للأجيال والناشئة عن طريق المؤسسات التربوية.

وتعد المدرسة مؤسسة تربوية نظامية أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه، وهي وحدة إدارية أساسية في النظام التربوي تمثل المستوى الإجرائي للعملية التربوية، وتعد قاعدة لهذا النظام، وينعكس ما يجري فيها من تفاعلات وممارسات إدارية على جميع من فيها من معلمين وإداريين ومتعلمين، وما ينشأ من ذلك من مناخ تنظيمي يتحدد وفقاً لطبيعة العلاقات التنظيمية التي تسود المدرسة (الشريدة، 2008).

لقد تغيرت أدوار الإدارة المدرسية واتسع مجالها، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة تركز على النواحي الإدارية، بل أصبحت تعنى بكل ما يتصل بالعملية التربوية من تلاميذ، ومعلمين، وطرائق تدريس، وأنشطة مدرسية، وتوثيق العلاقة مع المجتمع المحلي (عطوي، 2004)، إذ إن كثيراً من البرامج الناجحة التي تحققها المدرسة تتبع من مقدرة المدير على قيادة المصادر البشرية والمادية، وإغنائها بالمعلومات، واستثارة روح المناقشة والبحث بين أفرادها، كما أنه يوفّر من خلال ممارسته وتفاعله مع الأبدال المطروحة فرصاً لتقييم ما يحدث في المدرسة (الطويل، 2006).

وتعد الإدارة المدرسية الناجحة عنصراً مهماً في العملية التعليمية والتربوية، فالإدارة تحدد معالم العمل المدرسي، وترسم الخطط وتوضح المبادئ والموجهات العامة، وتضع حدود اختصاص العاملين والفنيين في المدرسة وسلطاتهم، وذلك بهدف تنظيم العمل الفني وتحقيق الغرض المنشود في زمن محدد وبأقل التكاليف، وقد اختلف مفهوم الإدارة أكثر مما كان عليه سابقاً، ففي الماضي كان ينظر للإدارة على أنها مجرد تسيير روتيني للأمور العامة في المدرسة دون مشاركة تذكر، أما المفهوم الحديث للإدارة فقد أصبح أكثر اتساعاً وعمقاً (المنبهي، 2014).

ويمارس مدير المدرسة دوراً قيادياً في مدرسته من خلال قيامه بوظائف التنظيم، والتخطيط، والتنسيق، والتفويض؛ لذا فإن عليه أن يحافظ على انفتاح واسع في التعامل مع مصادر المعلومات، وأن يكون محفزاً وموجهاً للجهات واللجان والهيئات التي تظهرها المدرسة (عايش ، 2009)

ويجب أن تكون لدى المدير اتجاهات ايجابية نحو العمل، ولا بد أن يكون قادراً على تفعيل الأنظمة والقوانين بدلاً من أن يكون عبداً لها، وأن يطور نوعاً من التميز يعزز من خلاله مكانته في التعامل مع الآخرين وإقناعهم بحكمته وإدارته، ودرايته، وأن يؤمن بأن أي إصلاح تربوي يتطلب وقتاً لتصحيحه وتنفيذه وتجسيده، وأن الأمور لا تتم بالتسرع، أو القفزات المفاجئة غير المدروسة، وإنما بالتدرج، والمرحلية الواعية المدركة (الطويل، 2005).

ولا بد من أن ينطلق مدير المدرسة من دراية معرفية ، وتوقعات عالية ومتواصلة ومراقبة دائمة لأداء الطلبة، وتقويم لأداء المدرسة، وتطوير مستمر للجهاز التعليمي وفقاً لحاجات المدرسة وأن تكون لديه رؤية مشتركة .وهذه خصائص جوهرية، إذا ما وجدت في مدير المدرسة تقود إلى تحسين أداء المدرسة، وتؤدي إلى التغيير (الديحاني، 2013).

ولقد تطور دور مدير المدرسة من مدير تعليمي مسؤول عن إدارة الشؤون التعليمية في مدرسته إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير المطلوب في مؤسسته التربوية، يركز على بناء رؤية مشتركة للمدرسة وتطويرها وتحسين سبل الاتصال والتواصل مع العاملين فيها، وهذا يتطلب تمكين مدير المدرسة من ممارسة مهمات عمله قائداً تربوياً مسؤولاً يعمل مع فريق مدرسته اعتماداً على الأسس العلمية والمهنية والإنسانية، وليس انطلاقاً من مفاهيم الرئاسة السلطوية (مؤتمن، 2003).

ويعتمد نجاح مدير المدرسة في مهمته على النمط الإداري والقيادي الذي يتبعه في إدارته للمدرسة وعلى نموه المهني المستمر، ووعيه بخطورة المهمة الملقة على عاتقه، وميله للتجديد، والتطوير، والإبداع في مجال العمل (الدويك، 2001).

وأشار بنكلي (Binkly, 1997) إلى أن مدير المدرسة يمكن أن يحدث تغييراً إيجابياً في مدرسته عن طريق تنمية مقدرات العاملين معه، وتنمية الاحترام المتبادل بينهم كما أن هذا التغيير الإيجابي في مدرسته لا يحدث ما لم يقم بدعم العاملين والمعلمين، وإشاعة جو نفسي مريح، يؤمن بمبدأ العمل التعاوني والجماعي. وأضافت البرعمي وطناش (2008) أن للقيادة المدرسية دوراً بارزاً في زيادة فاعلية المدرسة في جوانب عدة تتمثل في أداء الطلبة للاختبارات المدرسية، فضلاً عن المناخ التنظيمي للمدرسة، ونوعية العلاقة بين العاملين فيها وامتلاكها للكفايات اللازمة لتوظيف تكنولوجيا التعليم في عملية التعلم والتعليم المدرسي.

وذكر رينولدز (Renolds, 1989) أن أهم ما يميز المدارس الفعالة عن المدارس غير الفعالة هو اهتمامها بالجوانب الأكاديمية، ووجود الإدارة المدرسية الكفؤة والمتفهمة لدورها، والثقة المتبادلة بين العاملين. وقد تعددت صور الأداء الفعال، ومن هذه الصور: وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين المدير والعاملين معه من خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، والأهداف المحددة، ودعم المدير لأداء العاملين، وتحفيزهم على القيام بأدوارهم، ووضع البرامج التدريبية لهم، والمراجعة المستمرة، التي تهدف إلى تسهيل أداء العاملين المستقبلي وتحسينها (الغريب وحسين والمليجي، 2004) ولهذا فإن موضوع فاعلية أداء مديري المدارس من الموضوعات ذات الأهمية لتعرف مقدرة مدير المدرسة على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمؤسسات التربوية، التي يعملون فيها إذ تشمل الفاعلية جوانب عدة تتم في المدرسة.

فإذا استطاعت إدارة المدرسة أن توجد مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها وأن تشعر بالثبات والاستقرار للأفراد والمنظمة على حد سواء، وكل هذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا لدى العاملين، وشعورهم بأهميتهم ومن ثم ترفع الروح المعنوية والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمدرسة (المنبهى، 2014).

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة وهي مصنفة حسب متغيري الدراسة (الذكاء الثقافي والمناخ التنظيمي) ومرتبطة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات:

1- الدراسات السابقة ذات الصلة بالذكاء الثقافي

هدفت دراسة جليفاري (Gillivary, 2006) إلى تعرف العلاقة الارتباطية بين الذكاء الثقافي والمقدرة على اتخاذ اقرار، وقد تكونت العينة من (255) قائدا اداريا من (68) بلدا، وظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الثقافي والمقدرة على اتخاذ القرار في المؤسسات والمنظمات العالمية.

وقام وارد وفيسنشر (Ward & Fischer, 2008) بدراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين الذكاء الثقافي والسمات الشخصية والتوافق الاجتماعي لدى الطلبة المغتربين في نيوزيلندا ولجمع البيانات تم استخدام مقياس الذكاء الثقافي ومقياس السمات الشخصية ومقياس التوافق الاجتماعي واشتملت عينة الدراسة على (13) طالبا وطالبة من الطلبة المنتظمين في المدارس الثانوية العالمية في نيوزيلندا من جنسيات متعددة، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات الذكاء الثقافي وسمات الشخصية والتوافق الاجتماعي، فيما كان بعد المرونة في مقياس الشخصية هو الأكثر ارتباطاً ببعد الدوافع في مقياس الذكاء الثقافي.

هدفت دراسة أولدرز وكرينسكو وستارك (Oolders, Chernyshenko & Stark, 2008) إلى التحقق من أن الذكاء الثقافي عامل سببي يؤثر في علاقة الانفتاح على الخبرة والسلوك التوافقي لدى الطلبة المغتربين، ولإجراء هذه الدراسة أُستخدم مقياس الذكاء الثقافي ومقياس السلوك

التوافقي على عينة تكونت من (411) طالباً وطالبة في مرحلة البكالوريوس في إحدى الجامعات بنيوزيلندا، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين السلوك التوافقي وعامل الخبرة في ظل ارتفاع درجة الذكاء الثقافي بينما تقل قوة العلاقة بين المتغيرين في حال انخفاض درجات الذكاء الثقافي، وعدم وجود علاقة بين بقية العوامل الأخرى للشخصية والذكاء الثقافي.

وأجرت إيماي وجلفاند (Imai & Gelfand, 2010) دراسة هدفت لمعرفة العلاقة بين الذكاء الثقافي والمقدرة على صنع القرار في ضوء متغيري الشخصية وهما (الإنفتاح والانبساط) ومتغيري المقدرات العقلية وهما (الذكاء الوجداني والمقدرة المعرفية) فضلاً عن الخيارات، وتكونت عينة الدراسة من (150) فرداً من طلبة الجامعات مقسمين على أساس الاغتراب إلى مجموعتين: المجموعة الأولى وعدد أفرادها (75) من سكان أمريكا (29 طالباً و 46 طالبة) و 75 من سكان جنوب شرق آسيا ويعيشون في أمريكا لمدة لا تقل عن 5 سنوات عددهم (28 طالباً و 47 طالبة)، وتم تطبيق مقياس الذكاء الثقافي، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الثقافي وصنع القرار ووجود علاقة دالة إحصائياً بين المقدرة المعرفية والذكاء الوجداني.

وأجرى نوفتن (Naughton, 2010) دراسة هدفت إلى اكتشاف مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الابتدائية العالمية والذين حصلوا على درجات مرتفعة في الأداء الوظيفي. وقد استخدم مقياس الذكاء الثقافي واعتماد التقارير الكمية والنوعية لأداء المديرين، وأسفرت نتائج الدراسة عن حصول أولئك المديرين على درجات مرتفعة في مستوى الذكاء الثقافي، وهذا ما يؤكد فاعلية عامل الذكاء الثقافي في تطوير أداء العمل.

وهدف دراسة كيونج (Keung, 2012) إلى تعرف عوامل الذكاء الثقافي التي تتنبأ بالقيادة التحويلية لدى قادة المدارس العالمية، ولمعرفة إن كانت هناك علاقة بين الذكاء الثقافي والقيادة التحويلية لدى مديري المدارس العالمية، وكانت عينة الدراسة مكونة من (567) قائداً، واستخدمت

لجمع البيانات استبانة تمثلت في مقياس الذكاء الثقافي فضلاً عن استبانة القيادة متعدد العوامل (MLQ - 5X)، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الثقافي والقيادة التحويلية وجمع العوامل الخمسة للقيادة التحويلية لمديري المدارس العالمية، وعُد الذكاء الثقافي عاملاً مهماً عند اختيار مديري المدارس وتأهليهم.

وقام هياجنة (2014) بدراسة هدفت إلى تعرف الذكاء الثقافي وعلاقته بقلق المستقبل لدى طلبة المرحلة الثانوية بمنطقة الناصرة في فلسطين، وأجريت الدراسة على عينة تكوّنت من (297) طالباً وطالبة تم اختيارهم عشوائياً من طلبة المرحلة الثانوية، واستخدم لجمع البيانات مقياسان هما : مقياس الذكاء الثقافي ومقياس قلق المستقبل ،وقد كشفت نتائج الدراسة بأن مستوى الذكاء الثقافي لدى طلبة المرحلة الثانوية جاء مرتفعاً، بينما جاء مستوى القلق على المستقبل متوسطاً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة عكسية دالة إحصائياً بين الذكاء الثقافي وقلق المستقبل، فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس، والصف الدراسي في درجات الطلبة على مقياسي الذكاء الثقافي وقلق المستقبل.

وأجرى بوكس (Box, 2014) دراسة هدفت إلى تعرّف العلاقة بين الذكاء الثقافي والقيادة التحويلية للمديرين. وقد تكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من مديري (500) منظمة إدارية تقع على ساحلي الولايات المتحدة الأمريكية، بلغ عدد أفرادها (265) مديراً. واستُخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. وقد أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الذكاء الثقافي للمديرين ومقدرات القيادة التحويلية لديهم، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.86).

وأجرت الريان (2016) دراسة هدفت إلى معرفة درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الخاصة في الأردن والتي تدرس برامج أجنبية ودولية بمحافظة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة

المديرين لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (365) معلماً ومعلمة وقد استخدمت أداتان لجمع البيانات إحداهما لقياس درجة الذكاء الثقافي للمديرين والأخرى لقياس درجة ممارستهم لنمط القيادة التحويلية في مدارسهم تم التأكد من صدقهما وثباتهما وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الخاصة الأردنية التي تدرس برامج أجنبية ودولية جاءت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين الذكاء الثقافي لمديري هذه المدارس ودرجة ممارستهم لنمط القيادة التحويلية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الخاصة الأردنية التي تدرس برامج أجنبية ودولية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الاناث، ولم تكن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي.

وهدف دراسة الزيد (2016) إلى تعرّف مستوى الذكاء الثقافي لمديري المدارس العالمية في مدينة الرياض وعلاقته بمستوى إدارة التغيير في مدارسهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (361) معلماً ومعلمة. وتم استخدام أداتين لجمع بيانات الدراسة، الأولى لتعرف مستوى الذكاء الثقافي للمديرين، والثانية لقياس مستوى إدارتهم للتغيير في مدارسهم. وأظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الثقافي للمديرين كان مرتفعاً، وكان مستوى إدارة التغيير لديهم من وجهة نظر المعلمين مرتفعاً أيضاً، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الذكاء الثقافي للمديرين ومستوى إدارتهم للتغيير. ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الذكاء الثقافي تعزى لمتغير الجنس باستثناء مجال الدافعية، وكان الفرق لصالح الذكور. ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي في مستوى الذكاء

الثقافي كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدارة التغيير تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

أما المصري (2017) فقد هدفت دراستها إلى معرفة مستوى الذكاء الثقافي لدى الطلبة الموهوبين الملتحقين ببرنامج الموهبة الصيفي الاثرائي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالمملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (156) موهباً وموهوبة، واستخدم لجمع البيانات مقياس الذكاء الثقافي، وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى الذكاء الثقافي لدى الطلبة الموهوبين جاء مرتفعاً، وكشفت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الثقافي تعزى لمتغيري الجنس والمستوى الثقافي.

الدراسات السابقة ذات الصلة بالمناخ التنظيمي

هدفت دراسة الظفيري (2010) إلى تعرف مستوى الذكاءات المتعددة لمديري المدارس الثانوية ومعلميها في دولة الكويت وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين وتكونت عينة الدراسة من المديرين إذ بلغ عدد أفرادها (101) مديراً ومديرة ومن المعلمين بلغ عددهم (536) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية ونسبة قدرها (5%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت أداتان للدراسة كانت الأولى مقياس الذكاءات المتعددة أما الثانية فكانت استبانة وصف المناخ التنظيمي، وكانت النتائج على النحو الآتي بالنسبة إلى الذكاء العاطفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية في دولة الكويت كان مرتفعاً بينما كان مستوى الذكاء الموسيقي، الإيقاعي منخفضاً، في حين كانت أنواع الذكاءات السبعة الأخرى بمستوى متوسط، وكان مستوى الذكاء العاطفي لمعلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في دولة الكويت مرتفعاً، بينما كان مستوى الذكاء الموسيقي / الإيقاعي منخفضاً، في حين كانت أنواع الذكاءات السبعة الأخرى بمستوى

متوسط، وكان مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في دولة الكويت متوسطاً من وجهة نظر المديرين والمعلمين كما وجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات علاقة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء البدني - الحركي ومجال الإعاقة، والذكاء اللغوي ومجال العزلة والمناخ التنظيمي الكلي.

وأجرى بدر (2012) دراسة هدفت إلى تعرف المناخ التنظيمي السائد في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين وقد تكونت العينة من (100) معلم ومعلمة موزعين على عشر مدارس، وكانت أداة البحث عبارة عن استبانة لوصف المناخ التنظيمي أعدها هالبن وكروفتت (Halpin & Croft) وأظهرت النتائج أن مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كان متوسطاً. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الأساسية الخاصة تبعاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي باستثناء مجال الإعاقة والدرجة الكلية لسلوك المدير.

وهدف دراسة السلمي (2012) إلى التعرف إلى القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، وتكون مجتمع الدراسة من (343) مديراً ومعلماء، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها كان بدرجة عالية في بعدي الانتماء والنزعة الإنسانية، وبدرجة متوسطة في بعدي التركيز على الإنتاجية والإعاقة.

وهدف دراسة الديحاني (2013) إلى تعرف درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين وكانت عينة الدراسة مكونة من (230) معلماً ومعلمة، واستخدمت استبانتان لجمع البيانات هما: الاستبانة الأولى التي أعدها

هالبين وكروفت (Halpin & Croft, 1963) والثانية لقياس الإبداع الإداري لدى المديرين، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بشكل عام. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة وكانت الفروق لصالح الخبرة الأفضل.

وأجرى المنبهي (2014) دراسة هدفت الى تعرف دور الإدارة المدرسية في توفير المناخ التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة بيشة بالمملكة العربية السعودية، ولإجراء الدراسة تم استخدام منهج البحث الوصفي والاستقرائي التحليلي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (900) معلم ومعلمة و(50) مديراً في المدارس الثانوية، واستخدمت استبانة لقياس درجة الرضا الوظيفي نتيجة للمناخ التنظيمي الذي يقوم بتوفيره المديرين، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إسهام المديرين في توفير المناخ التنظيمي يعزى الى متغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إسهام ممارسات المديرين الفعلية في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنه كلما زادت مدة الخبرة للمعلمين كلما زادت درجة الرضا لديهم نتيجة للمناخ التنظيمي.

وهدف دراسة كلينك (Kilinc 2014) إلى دراسة العلاقة بين مناخ المدرسة وقيادة المعلم، واستخدم منهج العلاقات المتبادلة والعلاقات التنبؤية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ، واعتمدت لجمع البيانات أداتان هما: استبانة وصف المناخ التنظيمي واستبانة قيادة المعلم، وتكونت عينة الدراسة من (259) معلماً شاركوا في المؤتمر التربوي الذي نظّمته مديرية التربية الوطنية في

منطقة بافرا في مدينة سامسون (تركيا)، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ المدرسة والقيادة لدى المعلمين.

وقامت العبادي (2015) بدراسة هدفت إلى تعرف واقع المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة في إقليم الوسط من جهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ولإجراء الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (59) فقرة موزعة على سبعة أبعاد، وطبقت على عينة مكونة من (393) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن درجة المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جاءت متوسطة.

وأجرى العزمي (2016) دراسة هدفت إلى تعرف المناخ التنظيمي بالادارات التعليمية وأثره في اتخاذ القرار بدولة الكويت، ولإجراء الدراسة أستخدم المنهج الوصفي المسحي وتم تطبيق استبانة على عينة بلغ عدد أفرادها (170) فرداً من رؤساء الإدارات التعليمية ومديري الادارات والاقسام داخل الادارة التعليمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل واضح في الإدارة التعليمية فيما يتعلق بأدائها وأهدافها وكذلك في اتخاذ القرار.

وأجرى كيتريبورن وبونسوبتر (Kitratporn & Puncreobutr, 2016) دراسة هدفت إلى قياس جودة العمل والمناخ التنظيمي للمدارس الواقعة طوال المنطقة الحدودية التايلندية الكمبودية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (384) معلماً ومشرفاً تربوياً اختيروا من جميع المدارس الحدودية، وطبقت عليهم استبانة لقياس جودة العمل والمناخ التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين جودة العمل في المدارس الحدودية والمناخ التنظيمي السائد فيها.

وهدفت دراسة عبيدة (2016) الى تعرف العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على العينة المكونة من (221) عضواً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين عناصر المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في قطاع غزة وبين السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن لدى المبحوثين رؤية متشابهة حول محاور الدراسة مرتبطة بمتغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، في حين كان للمبحوثين رؤى مختلفة حول محاور الدراسة مرتبطة بمتغير الجنس والمسمى الوظيفي.

أما زماني وكريمي (Zamani&Karimi, 2016) فقد أجريا دراسة هدفت الى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بأصفهان، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (220) موظفاً إدارياً، طبقت عليهم استبانة المناخ التنظيمي، واستبانة الصمت التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تعددت أهداف الدراسات السابقة بناء على المتغيرات التي تناولتها، فقد هدفت بعض هذه الدراسات الى تعرف العلاقة بين الذكاء الثقافي ومتغيرات أخرى مثل: المقدرة على اتخاذ القرار، كما في دراسة جليفاري (Gillivary, 2006) ودراسة ايماي وجلفاند (ImaI & Gelfand 2010) والسمات الشخصية والتوافق الاجتماعي، كما في دراسة وارد وفيسشر (Ward & Festcher, 2008)، والأداء الوظيفي، كما في دراسة أجرى نوفتن (Naughton, 2010)، والقيادة التحويلية، كما في دراسة كيونج (Keung, 2012) ودراسة الريان (2016)، وإدارة التغيير، كما في دراسة الزيد (2016)، والموهوبين، كما في دراسة المصري (2017).

وهدفت دراسات أخرى الى معرفة المناخ التنظيمي وأثر بعض المتغيرات مثل: مستوى الذكاءات المتعددة لمديري المدارس الثانوية، كما في دراسة الظفيري(2010)، والقيادة الابداعية كما في دراسة السلمي (2012)، والرضا الوظيفي، كما في دراسة المنبهي(2014)، والقيادة عند المعلمين، كما في دراسة كلينك (Kilinc, 2014)، واتخاذ القرارات، كما في دراسة العزمي (2016)، وجودة العمل دراسة كيتربورن وبونسروبت (Kitratporn & Puncreobutr, 2016) والسلوك الابداعي، كما في دراسة عبيدة (2016)، والصمت التنظيمي، كما في دراسة زماني وكريمي (Zamani & Karimi, 2016).

أما من حيث العينات التي طبقت عليها الدراسات السابقة فقد تراوحت ما بين (13) طالباً وطالبة كما في وارد وفيسنشر (Ward & Festcher, 2008) إلى (576) كما في دراسة كيونك (Keung, 2012) في دراسات الذكاء الثقافي، وكانت العينات قد تراوحت ما بين (100) كما في دراسة بدر إلى (900) كما في دراسة المنبهي (2014) في دراسات المناخ التنظيمي.

أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين الذكاء الثقافي والمناخ التنظيمي السائد في المدارس، وبلغ عدد أفراد عينتها (364)، وأستخدمت الإستبانة وسيلة لجمع البيانات. وهذا وقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إغناء بحثها وبخاصة بما يتعلق بالتمهيد للدراسة وشمكلة الدراسة والأدب النظري وتطوير أداة الدارسة وتحديد الوسائل الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات، فضلا عن مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت العلاقة بين متغيري الذكاء الثقافي والمناخ التنظيمي، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة، كما تناولت تعرف الفروق حسب متغيرات الجنس والخبرة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداتها وصدق الأدوات وثباتهما، والوسائل الإحصائية، كما تناول عرضاً لإجراءات الدراسة، كما يأتي:

منهج الدراسة المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، بوصفه المنهج الملائم لمثل هذا النوع من الدراسات فضلاً عن استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة كربلاء بجمهورية العراق خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2016 - 2017) البالغ عددهم (6819) معلماً ومعلمة بواقع (3144) معلماً و(3675) معلمة موزعين على (239) مدرسة ثانوية وفقاً للإحصائيات الصادرة من دائرة الإحصاء التابعة لمديرية تربية محافظة كربلاء لسنة (2016 - 2017).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية (Proportional Stratified Random Sample) من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة كربلاء بجمهورية العراق حسب

متغير الجنس وتم تحديد عدد أفرادها في ضوء عدد أفراد مجتمع الدراسة واستناداً إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجن (Krejcie & Morgan, 1970) وقد بلغ عدد أفراد العينة (364) معلماً ومعلمة بواقع (168) معلماً و(196) معلمة.

أداتا الدراسة:

تم استخدام أداتين، إحداهما لقياس مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء بجمهورية العراق، والأخرى لقياس المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظة ذاتها. وفيما يأتي توضيح لكلتا الأداتين:

1- أداة الدراسة الأولى (استبانة الذكاء الثقافي):

تم ترجمة مقياس العوامل الأربعة لقياس الذكاء الثقافي (Four Factor Cultural Intelligence Scale) الذي أعده فان دين وأنج وكوه (Van Dyne, Ang & Koh, 2009) المكوّن من (20) فقرة موزعة على أبعاد الذكاء الثقافي الأربعة والمشار إليه في دراسة بوكس (Box, 2014) وعلى النحو الآتي:

1- بُعد الذكاء الثقافي السلوكي (Behavioral) يتكون من خمس فقرات أخذت الأرقام 1، 2،

3، 4، 5.

2- بُعد الذكاء الثقافي الدافعي (Motivational) يتكون من خمس فقرات أخذت الأرقام 6، 7،

8، 9، 10.

3- بُعد الذكاء الثقافي المعرفي (Cognitive abilities) يتكون من ست فقرات أخذت الأرقام

11، 12، 13، 14، 15، 16.

4- بُعِدَ الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي (Metacognitive abilities) يتكون من أربع فقرات أخذت الأرقام 17، 18، 19، 20.

صدق أداة الدراسة الأولى (استبانة الذكاء الثقافي):

للتأكد من صدق أداة الدراسة الأولى تم استخدام الصدق الظاهري إذ قامت الباحثة بترجمة أداة الدراسة إلى اللغة العربية وتكييفها وفقاً للبيئة العراقية وتم عرض الأداة على عدد من المحكمين والمختصين في العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة بلغ عددهم عشرة محكمين وذلك للتأكد من صحة الترجمة ووضوح فقرات الأداة وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه والملحق (2) يبين أسماء المحكمين وتخصصاتهم وأماكن عملهم. وقامت الباحثة بالأخذ بملاحظات المحكمين واعتمدت نسبة اتفاق (80%) فما فوق من آراء المحكمين للإبقاء على الفقرة. وبقيت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (20) فقرة موزعة على أربعة مجالات للذكاء الثقافي. وتم إجراء بعض التعديلات الطفيفة على بعض الفقرات دون حذف أو إضافة لأي فقرة. والملحق (3) يبين استبانة الذكاء الثقافي بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة الأولى (استبانة الذكاء الثقافي):

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة الأولى (استبانة الذكاء الثقافي) لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين من خلال الاجراءات الآتية:

اولاً: (الاختبار وإعادة الاختبار) (test-retest): إذ تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، فقد طبقت الاستبانة على أفرادها وبعد مرور أسبوعين جرى إعادة تطبيق الاستبانة على أفراد العينة أنفسهم مرة أخرى، وحُسب معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، الذي بلغت

قيمته (0.88) للدرجة الكلية وتراوحت قيمه للأبعاد الأربعة ما بين (0.80-0.87) والجدول (1) يبين ذلك.

ثانياً: معامل الاتساق الداخلي: لإيجاد معامل الاتساق الداخلي بين الأبعاد تم تطبيق معادلة كرونباخ الفا (Cronbach- Alpha) وقد تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة ما بين (0.83 الى 0.90)، وقد عُدت هذه القيم مناسبة لأغراض هذه الدراسة بناءً على مقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في موضوع ثبات الأداة. والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1)

قيم معاملات الثبات بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار، والاتساق الداخلي لاستبانة (الذكاء الثقافي) لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة كربلاء

التسلسل	البعد	طريقة الاختبار وإعادة الاختبار	طريقة الاتساق الداخلي
1	الذكاء الثقافي السلوكي	0.80	0.83
2	الذكاء الثقافي الدافعي	0.87	0.91
3	الذكاء الثقافي المعرفي	0.86	0.89
4	الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة	0.85	0.90
	الدرجة الكلية للأداة	0.88	

2- أداة الدراسة الثانية (استبانة المناخ التنظيمي):

تم تطوير أداة الدراسة الثانية من خلال الرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بالمناخ التنظيمي والدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة المؤمني (2003) ودراسة الظفيري (2010). وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولى من (48) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، وعلى النحو الآتي:

1- بُعد علاقة المدير بالمعلمين الذي تكون من عشر فقرات أخذت الأرقام 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10.

2- بُعد شؤون المعلمين ونموهم المهني الذي تكون من سبع فقرات أخذت الأرقام 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17.

3- بُعد علاقة المعلمين بالطلبة وتكون من عشر فقرات أخذت الأرقام 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27.

4- بُعد الدافعية وتكون من عشر فقرات أخذت الأرقام 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37.

5- بُعد العمل والإنتاج وتكون من إحدى عشرة فقرة أخذت الأرقام 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45، 46، 47، 48.

صدق أداة الدراسة الثانية (استبانة المناخ التنظيمي):

للتأكد من صدق أداة الدراسة الثانية أستخدم الصدق الظاهري، إذ قامت الباحثة بتطوير استبانة للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية وتكييفها وفقاً للبيئة العراقية وتم عرضها على عدد من المحكمين والمختصين في العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة وذلك للتأكد من وضوح فقرات الاستبانة وانتمائها إلى البعد الذي تندرج تحته وقد تم الأخذ بالملاحظات التي قدمها المحكمون واعتمدت نسبة اتفاق (80%) فأكثر من آراء المحكمين للإبقاء

على الفقرة. وقد بقيت الاستبانة على ما هي عليه مكونة من (48) فقرة. والملحق (2) يبين أسماء المحكمين وتخصصاتهم وأماكن عملهم. والملحق (3) يبين أداة الدراسة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة الثانية (استبانة المناخ التنظيمي):

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة الثانية، استبانة (المناخ التنظيمي) لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين، من خلال الاجراءات الآتية:

أولاً: (الاختبار وإعادة الاختبار) (test-retest) : تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، إذ طبقت الاستبانة على أفرادها وبعد مرور أسبوعين جرى إعادة تطبيقها على أفراد العينة أنفسهم، وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، الذي بلغت قيمته للدرجة الكلية (0.86) وتراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد الخمسة ما بين (0.82-0.85).

ثانياً: معامل الاتساق الداخلي: أستخدمت معادلة كرونباخ-الفا (Cronbach- Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي بين ابعاد الاداة، وقد تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة ما بين (0.84) الى (0.89)، وقد عدت هذه القيم مناسبة لأغراض هذه الدراسة في ضوء نتائج معاملات الثبات للدراسات السابقة في الموضوع ذاته. والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2)

قيم معاملات الثبات بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار، والاتساق الداخلي لاستبانة (المناخ التنظيمي) لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء

التسلسل	البعد	طريق الاختبار وإعادة الاختبار	طريقة الاتساق الداخلي
1	علاقة المدير بالمعلمين	0.82	0.84
2	شؤون المعلمين ونموهم المهني	0.85	0.89
3	علاقة المعلمين بالطلبة	0.83	0.85
4	الدافعية	0.84	0.87
5	العمل والانتاج	0.85	0.86
	الدرجة الكلية للأداة ككل	0.86	

الوسائل الإحصائية:

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والجداول الإحصائية لتعرف الدلالة المعنوية لقيمة معامل الارتباط.
- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس وتحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) بالنسبة لمتغير الخبرة، واختبار شيفيه (Scheffe-Test) للمقارنات البعدية.
- تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداتين ومعامل ارتباط بيرسون لإيجاد ثبات الأداتين.

إجراءات الدراسة:

- بعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينتها وتطوير أداتي الدراسة قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى مديرية تربية محافظة كربلاء والملحق (4) يبين ذلك.
 - الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديرية تربية محافظة كربلاء موجه إلى المدارس الثانوية الحكومية والملحق (5) يبين ذلك.
 - توزيع الأداتين على أفراد العينة والبالغ عددهم (368) معلماً ومعلمة وتم استرجاع (350) نسخة من الاستبانة ونسبة استرجاع قدرها (95%).
 - عرض النتائج ومناقشتها من خلال مقارنتها مع الدراسات السابقة العربية والأجنبية.
 - تقديم توصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.
 - تم تحديد مستوى الذكاء الثقافي والمناخ التنظيمي وفق المعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من 1 - 2.33

ويكون المستوى المتوسط من 2.34 - 3.67

والمستوى المرتفع من 3.68 - 5

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على : ما مستوى الذكاء الثقافي

لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

والمستوى لفقرات استبانة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر

المعلمين، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لأبعاد الذكاء الثقافي لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	الذكاء الثقافي الدافعي	3.85	0.58	1	مرتفع
1	الذكاء الثقافي السلوكي	3.77	0.60	2	مرتفع
4	الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة	3.75	0.56	3	مرتفع
2	الذكاء الثقافي المعرفي	3.63	0.65	4	متوسط
	الدرجة الكلية	3.74	0.45		مرتفع

يُلاحظ من الجدول (3) أن مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) بانحراف معياري (0.45)، وجاءت جميع أبعاد الذكاء الثقافي في المستوى المرتفع باستثناء بُعد وجاء في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.63 - 3.85)، وجاء في الرتبة الأولى بُعد "الذكاء الثقافي الدافعي" بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.58) وبمستوى مرتفع، يليه بُعد "الذكاء الثقافي السلوكي" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.60) وبمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة ما قبل الأخيرة بعد "الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة" بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.56) وبمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الأخيرة بُعد "الذكاء الثقافي المعرفي" بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.65) وبمستوى متوسط.

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- بُعد "الذكاء الثقافي الدافعي":

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد "الذكاء الثقافي الدافعي" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد " الذكاء الثقافي الدافعي " لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الرؤية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
10	متأكد من مقدرة المدير على التعود على ظروف التسوق في ثقافة مختلفة.	3.93	0.76	1	مرتفع
8	أثق بمقدرته على التعامل مع ضغط التكيف مع الثقافات الجديدة له.	3.92	0.87	2	مرتفع
6	يستمتع المدير عندما يتفاعل مع أفراد من ثقافات مختلفة.	3.84	0.87	3	مرتفع
7	لدى المدير الثقة في التواصل الاجتماعي مع السكان المحليين من ثقافة غير مألوفة له.	3.78	0.82	4	مرتفع
9	يستمتع المدير بالعيش في ثقافات غير مألوفة له.	3.77	0.89	5	مرتفع
الدرجة الكلية		3.85	0.58	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (4) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء لفقرات بُعد " الذكاء الثقافي الدافعي " من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.85) بانحراف معياري (0.58)، وجاءت فقرات هذا البُعد في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.77-3.93)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (10) التي تنص على " متأكد من مقدرة المدير على التعود على ظروف التسوق في ثقافة مختلفة." بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.76)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (8) التي تنص على " أثق بمقدرته على التعامل مع ضغط التكيف مع الثقافات الجديدة له."، بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.87)، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على " لدى

المدير الثقة في التواصل الاجتماعي مع السكان المحليين من ثقافة غير مألوفة له. " بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.82)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (9) التي تنص على " يستمتع المدير بالعيش في ثقافات غير مألوفة له " بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.89).

2. بُعد " الذكاء الثقافي السلوكي ":

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد " الذكاء الثقافي السلوكي " لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد " الذكاء الثقافي السلوكي " لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يغير المدير سلوكه اللفظي (اللهجة، نبرة الصوت، معدل سرعة الصوت) عندما يتطلب التفاعل بين الثقافات ذلك.	4.14	0.84	1	مرتفع
4	يبدل المدير تعبيرات وجهه عندما يتطلب التفاعل بين الثقافات ذلك.	3.84	0.97	2	مرتفع
3	ينوع المدير في معدل السرعة في كلامه عندما يتطلب الموقف ما بين الثقافات ذلك.	3.83	0.83	3	مرتفع
2	يستخدم المدير الوقفة أو الصمت ليناسب المواقف المتباينة في الثقافات المختلفة.	3.73	0.81	4	مرتفع
5	يغير المدير سلوكه غير اللفظي عندما يتطلب التفاعل بين الثقافات ذلك.	3.32	1.10	5	متوسط
الدرجة الكلية		3.77	0.60	مرتفع	

يتبين من الجدول (5) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء لفقرات بُعد " الذكاء الثقافي السلوكي" من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.77) بانحراف معياري (0.60)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستوى المرتفع باستثناء فقرة واحدة جاءت في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.32-4.14)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على " يغير المدير سلوكه اللفظي (اللهجة، نبرة الصوت، معدل سرعة الصوت) عندما يتطلب التفاعل بين الثقافات ذلك." بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.84) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (4) التي تنص على " يبدل المدير تعبيرات وجهه عندما يتطلب التفاعل بين الثقافات ذلك.."، بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.97) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على " يستخدم المدير الوقفة أو الصمت ليناسب المواقف المتباينة في الثقافات المختلفة..". بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.81) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (5) التي تنص على " يغير المدير سلوكه غير اللفظي عندما يتطلب التفاعل بين الثقافات ذلك." بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.10) وبمستوى متوسط.

3- بُعد "الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة":

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد "الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد "الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18	يكيف المدير معرفته الثقافية عندما يتفاعل مع أفراد من ثقافة غير مألوفة له.	3.85	0.75	1	مرتفع
17	يدرك المدير المعرفة الثقافية عندما يتفاعل مع الآخرين من خلفيات ثقافية مختلفة.	3.84	0.78	2	مرتفع
19	يدرك المدير المعرفة الثقافية التي يطبقها في تفاعلاته مع الثقافات الأخرى.	3.67	0.80	3	متوسط
20	يتأكد المدير من دقة معرفته الثقافية عندما يتفاعل مع أفراد من ثقافات مختلفة.	3.63	0.83	4	متوسط
الدرجة الكلية		3.75	0.55	مرتفع	

يُلاحظ من الجدول (6) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء لفقرات بُعد "الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة" من وجهة نظر معلمي هذه المدارس كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) بانحراف معياري (0.55)، وجاءت فقرات هذا البُعد في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.63-3.85)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (18)، التي تنص على "يكيف المدير معرفته الثقافية عندما يتفاعل مع أفراد من ثقافة غير مألوفة له"، بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.75) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (17) التي تنص على "يدرك المدير المعرفة الثقافية عندما يتفاعل مع الآخرين من خلفيات ثقافية مختلفة"، بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.78) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على "يدرك المدير المعرفة الثقافية التي يطبقها في تفاعلاته مع الثقافات الأخرى"، بمتوسط حسابي (3.67)

وانحراف معياري (0.80) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (20) والتي تنص على " يتأكد المدير من دقة معرفته الثقافية عندما يتفاعل مع أفراد من ثقافات مختلفة."، بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.83)، وبمستوى متوسط.

4- بُعد "الذكاء الثقافي المعرفي":

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد "الذكاء الثقافي المعرفي" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد "الذكاء الثقافي المعرفي" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
14	يعرف المدير القيم الثقافية والمعتقدات الدينية للثقافات الأخرى.	3.82	0.93	1	مرتفع
15	يعرف المدير أنظمة الزواج للثقافات الأخرى.	3.66	1.02	2	متوسط
16	يعرف المدير قواعد تعبيرات السلوك غير اللفظي إزاء الثقافات الأخرى.	3.59	0.94	3	متوسط
11	يعرف المدير قواعد اللغات الأخرى من حيث المفردات والنحو.	3.58	0.81	4	متوسط
13	يعرف المدير الفنون والحرف اليدوية للثقافات الأخرى.	3.57	0.89	5	متوسط
12	يعرف النظام القانوني والاقتصادي للثقافات الأخرى.	3.53	1.00	6	متوسط
الدرجة الكلية		3.63	0.65	متوسط	

يتبين من الجدول (7) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة

كربلاء لفقرات بُعد "الذكاء الثقافي المعرفي" من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.63) بانحراف معياري (0.65)، وجاءت فقرات هذا البُعد في المستوى

المتوسط باستثناء فقرة واحدة جاءت في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.53-3.82)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (14)، التي تنص على "يعرف المدير القيم الثقافية والمعتقدات الدينية للثقافات الأخرى"، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (15) التي تنص على "يعرف المدير أنظمة الزواج للثقافات الأخرى"، بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.02)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (13) التي تنص على "يعرف المدير الفنون والحرف اليدوية للثقافات الأخرى" بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (12) والتي تنص على "يعرف النظام القانوني والاقتصادي للثقافات الأخرى"، بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى متوسط.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على ما مستوى المناخ التنظيمي

السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر

المعلمين، والجدول (8) يوضح ذلك:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

المتسلسل	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	الدافعية	3.84	0.61	1	مرتفع
5	العمل والإنتاج	3.82	0.56	2	مرتفع
2	شؤون المعلمين ونموهم المهني	3.79	0.61	3	مرتفع
3	علاقة المعلمين بالطلبة	3.77	0.58	4	مرتفع
1	علاقة المدير بالمعلمين	3.71	0.64	5	مرتفع
الكلية الدرجة		3.78	0.52	مرتفع	

يُشير الجدول (8) إلى أن مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78) بانحراف معياري (0.52)، وجاءت جميع الأبعاد في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.84 – 3.71)، وجاء في الرتبة الأولى بُعد "الدافعية" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.61)، وفي الرتبة الثانية جاء بعد "العمل والإنتاج" بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.56)، وفي الرتبة ما قبل الأخيرة جاء بُعد "علاقة المعلمين بالطلبة" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.58)، وجاء في الرتبة الأخيرة بُعد "علاقة المدير بالمعلمين" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.64).

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد فكانت النتائج على النحو الآتي:

1: بُعد "الدافعية".

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد "الدافعية" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين، والجدول (9) يُبين ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد "الدافعية" لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء في العراق من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
28	مكافأة الطلبة.	3.99	0.75	1	مرتفع
32	إيجاد جو من الثقة بين الطلبة.	3.97	0.90	2	مرتفع
35	إعطاء الطلبة الفرصة لتحقيق النجاح المدرسي.	3.95	0.87	3	مرتفع
29	مراعاة حاجات الطلبة التعليمية.	3.92	0.78	4	مرتفع
30	استخدام أساليب التعزيز المناسبة.	3.89	0.90	5	مرتفع
33	الاستماع إلى هموم الطلبة.	3.75	1.03	6	مرتفع
34	انتقاد السلوك السلبي دون المساس بالنواحي الشخصية.	3.63	0.97	7	متوسط
31	تجنب التهديد بالعقاب.	3.61	1.20	8	متوسط
الدرجة الكلية		3.84	0.61		مرتفع

يُلاحظ من الجدول (9) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة

كربلاء لفقرات بُعد "الدافعية" من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(3.84) بانحراف معياري (0.61)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستويين المرتفع والمتوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.61-3.99)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (28)، التي تنص على " مكافأة الطلبة"، بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.75) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (32) التي تنص على " إيجاد جو من الثقة بين الطلبة"، بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.90) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (34) التي تنص على " انتقاد السلوك السلبي دون المساس بالنواحي الشخصية". بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.97) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (31) والتي تنص على " تجنب التهديد بالعقاب. "، بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.20)، وبمستوى متوسط.

2: بُعد "العمل والإنتاج".

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد "العمل والإنتاج" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين، والجدول (10) يُبين ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد "العمل والإنتاج" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء في العراق من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
42	الاستفادة من خبرة الزملاء في المدرسة.	4.02	0.77	1	مرتفع
36	الابتعاد عن العلاقات الشخصية في مجال العمل.	3.96	0.84	2	مرتفع
46	أداء العمل بحيوية.	3.93	0.89	3	مرتفع
37	المشاركة في حل المشكلات التعليمية.	3.88	0.79	4	مرتفع
38	الابتعاد عن الأمور الغامضة.	3.87	0.86	5	مرتفع
39	تنمية قدرته على الإبداع في العمل.	3.85	0.92	6	مرتفع
44	إظهار روح معنوية عالية في العمل.	3.84	1.01	7	مرتفع
41	الالتزام بالخطة السنوية للمدرسة.	3.80	0.90	8	مرتفع
45	الموازنة بين العمل والعلاقات مع العاملين.	3.76	0.94	9	مرتفع
43	اعتبار الأعمال الروتينية معيقة للعمل.	3.61	0.89	10	متوسط
40	الإسهام في تطوير المناهج الدراسية.	3.48	0.88	11	متوسط
الدرجة الكلية		3.82	0.56	متوسط	

يُلاحظ من الجدول (10) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة

كربلاء لفقرات بُعد "العمل والإنتاج" من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(3.82) بانحراف معياري (0.56)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستويين المرتفع والمتوسط،

وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (4.02 - 3.48)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (42)،

التي تنص على " الاستفادة من خبرة الزملاء في المدرسة."، بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف

معياري (0.77) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (36) التي تنص على " الابتعاد عن العلاقات الشخصية في مجال العمل."، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.84) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (43) التي تنص على " اعتبار الأعمال الروتينية معيقة للعمل.." بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (40) والتي تنص على " الإسهام في تطوير المناهج الدراسية."، بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.88)، وبمستوى متوسط.

3: بُعد "شؤون المعلمين ونموهم المهني".

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد "شؤون المعلمين ونموهم المهني" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد "شؤون المعلمين ونموهم المهني" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
14	التخطيط للاجتماعات المهنية للمعلمين.	3.99	0.95	1	مرتفع
12	توفير المراجع اللازمة للمعلمين.	3.96	0.97	2	مرتفع
15	تشجيع المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.92	1.03	3	مرتفع
17	تشجيع المعلمين على الالتحاق ببرامج التدريب في أثناء الخدمة.	3.76	0.79	4	مرتفع
11	تزويد المعلمين بقراءات تتعلق بمهنتهم.	3.65	0.87	5	متوسط
13	الاهتمام بتنمية المعلمين الجدد مهنيًا.	3.64	0.93	6	متوسط
16	حث المعلمين على زيارة المعارض التربوية.	3.59	0.85	7	متوسط
الدرجة الكلية		3.79	0.61	مرتفع	

يُلاحظ من الجدول (11) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء لفقرات بُعد "شؤون المعلمين ونموهم المهني" من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.79) بانحراف معياري (0.61)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستويين المرتفع والمتوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.99 - 3.59)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (14)، التي تنص على "التخطيط للاجتماعات المهنية للمعلمين"، بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.95) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (12) التي تنص على "توفير المراجع اللازمة للمعلمين"، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.97) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (13) التي تنص على "الاهتمام بتنمية المعلمين الجدد مهنيًا". بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (16) والتي تنص على "حث المعلمين على زيارة المعارض التربوية."، بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.85)، وبمستوى متوسط.

4: بُعد "علاقة المعلمين بالطلبة".

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد "علاقة المعلمين بالطلبة" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين، والجدول (12) يُبين ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والمستوى لفقرات بُعد "علاقة المعلمين بالطلبة" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18	اعتبار الطلبة محور العملية التربوية.	4.22	0.74	1	مرتفع
19	تحديد حاجات الطلبة التعليمية	4.02	0.79	2	مرتفع
26	تشجيع الطلبة على العمل بروح الفريق.	3.90	0.92	3	مرتفع
27	استخدام اختبارات تراعي مستويات الطلبة.	3.84	0.80	4	مرتفع
21	الاستماع لجميع الطلبة.	3.82	0.96	5	مرتفع
23	مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.	3.81	0.87	6	مرتفع
22	استخدام الثناء اللفظي.	3.66	1.00	7	متوسط
24	تنمية مواهب الطلبة باستمرار.	3.63	1.03	8	متوسط
25	مشاركة الطلبة في الرحلات المدرسية.	3.57	1.02	9	متوسط
20	زيارة الطلبة في منازلهم.	3.28	1.29	10	متوسط
الدرجة الكلية		3.77	0.58	متوسطة	

يتبين من الجدول (12) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء لفقرات بُعد "علاقة المعلمين بالطلبة" من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.77) بانحراف معياري (0.58)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستويين المرتفع والمتوسط، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (4.22 - 3.28)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (18)، التي تنص على "اعتبار الطلبة محور العملية التربوية"، بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.74) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (19) التي تنص على "

تحديد حاجات الطلبة التعليمية " ، بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.79) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (25) التي تنص على " مشاركة الطلبة في الرحلات المدرسية." بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.02) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (20) والتي تنص على "زيارة الطلبة في منازلهم"، بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.29)، وبمستوى متوسط.

5: بُعد "علاقة المدير بالمعلمين".

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد "علاقة المدير بالمعلمين" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين، والجدول (13) يُبين ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد "علاقة المدير بالمعلمين" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	مساعدة المعلمين على تصويب أخطائهم.	3.97	0.93	1	مرتفع
7	إطلاع المعلمين على واجباتهم.	3.85	0.87	2	مرتفع
5	تبرير أسباب نقده للمعلمين.	3.83	1.02	3	مرتفع
1	الاتصال بالمعلمين يومياً.	3.77	1.08	4	مرتفع
6	تقرير كل ما يتعلق بالجدول المدرسي من تعديلات.	3.75	0.97	5	مرتفع
2	مساعدة المعلمين على حل مشكلاتهم المهنية.	3.74	1.12	6	مرتفع
8	توفير التسهيلات اللازمة للمعلمين.	3.67	1.08	7	متوسط
9	إبلاغ المعلمين بنتائج زيارات كبار الزوار للمدرسة.	3.65	1.08	8	متوسط
4	الاهتمام بحاجات المعلمين الشخصية.	3.50	1.15	9	متوسط
10	السماح للمعلمين بمغادرة المدرسة بعد إنجاز ما عليهم من واجبات.	3.39	1.08	10	متوسط
	الدرجة الكلية	3.71	0.64		مرتفع

يُلاحظ من الجدول (13) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء لفقرات بُعد "علاقة المعلمين بالطلبة" من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71) بانحراف معياري (0.64)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستويين المرتفع والمتوسط، وتراوحَت المتوسطات الحسابية ما بين (3.97 - 3.39)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3)، التي تنص على "مساعدة المعلمين على تصويب أخطائهم"، بمتوسط حسابي

(3.97) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (7) التي تنص على " إطلاع المعلمين على واجباتهم"، بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.87) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على " الاهتمام بحاجات المعلمين الشخصية." بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.15) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (10) والتي تنص على " السماح للمعلمين بمغادرة المدرسة بعد إنجاز ما عليهم من واجبات"، بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.08)، وبمستوى متوسط.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء ومستوى المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ايجاد معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين الدرجة الكلية لاستبانة "الذكاء الثقافي" وأبعادها والدرجة الكلية لاستبانة "المناخ التنظيمي" وأبعادها، والجدول (14) يُبين ذلك:

الجدول (14)

قيم معامل ارتباط (بيرسون) للدرجة الكلية لاستبانة "الذكاء الثقافي" وأبعادها والدرجة الكلية لاستبانة "المناخ التنظيمي" وأبعادها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء

الدرجة الكلية لاستبانة (المناخ التنظيمي)	العمل والانتاج	الدافعية	علاقة المعلمين بالطلبة	شؤون المعلمين ونموهم المهني	علاقة المدير بالمعلمين	المناخ التنظيمي الذكاء الثقافي
**0.23	**0.11	**0.24	**0.29	**0.30	**0.10	السلوكي
**0.56	**0.50	**0.56	**0.65	**0.65	**0.46	الدافعي
**0.53	**0.38	**0.47	**0.57	**0.46	**0.43	المعرفي
**0.66	**0.57	**0.54	**0.68	**0.55	**0.53	ما وراء المعرفة
**0.68	**0.50	**0.60	**0.72	**0.64	**0.50	الدرجة الكلية لاستبانة (الذكاء الثقافي)

** دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتبين من الجدول (14) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.01$) بين الدرجة الكلية لاستبانة "الذكاء الثقافي" والدرجة الكلية لاستبانة "المناخ التنظيمي"

إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.68)، كما وجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية

عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين جميع أبعاد استبانة "الذكاء الثقافي" والدرجة الكلية لاستبانة "المناخ

التنظيمي" وأبعادها كل على حدة، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.10) و(0.72).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على : هل توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية بمحافظة كربلاء تعزى لمتغيري الجنس والخبرة من وجهة نظر المعلمين؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيري الجنس والخبرة وعلى النحو الآتي:

- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس

الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء "للذكاء الثقافي" تبعاً لمتغير جنس المعلم، كما تم استخدام

الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين والجدول (15) يُبين ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمستوى الذكاء

الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تبعاً لمتغير جنس المعلم

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الذكاء الثقافي السلوكي	ذكور	168	3.97	0.57	6.121	0.000
	إناث	198	3.60	0.58		
الذكاء الثقافي الدافعي	ذكور	168	3.89	0.48	1.238	0.216
	إناث	198	3.81	0.64		
الذكاء الثقافي المعرفي	ذكور	168	3.72	0.61	2.497	0.013
	إناث	198	3.55	0.67		
الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة	ذكور	168	3.77	0.49	0.712	0.477
	إناث	198	3.73	0.62		
الدرجة الكلية	ذكور	168	3.83	0.42	3.629	0.000
	إناث	198	3.66	0.47		

أظهرت النتائج في الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة التائية (3.629) وبمستوى ($\alpha \leq 0.000$)، ولصالح الذكور، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد "الذكاء الثقافي السلوكي" إذ بلغت القيمة التائية (6.121) وبمستوى ($\alpha \leq 0.000$) ولصالح الذكور، ولبُعد "الذكاء الثقافي المعرفي" بلغت القيم التائية (2.497) وبمستوى ($\alpha \leq 0.013$) ولصالح الذكور، ولم تكن القيمتان التائيتان دالتين إحصائياً لبُعد "الذكاء الثقافي الدافعي"، و "الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة" إذ بلغت القيمتان التائيتان (1.238) وبمستوى ($\alpha \leq 0.216$) ، و (0.712) وبمستوى ($\alpha \leq 0.477$) على التوالي.

- متغير الخبرة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير خبرة المعلم، والجدول (16) يُبين ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم

البعد	مستويات متغير الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الذكاء الثقافي السلوكي	أقل من خمس سنوات	59	3.93	0.44
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	115	3.93	0.61
	عشر سنوات فأكثر	192	3.63	0.60
الذكاء الثقافي الدافعي	أقل من خمس سنوات	59	4.15	0.55
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	115	3.88	0.48
	عشر سنوات فأكثر	192	3.73	0.61
الذكاء الثقافي المعرفي	أقل من خمس سنوات	59	3.83	0.66
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	115	3.80	0.63
	عشر سنوات فأكثر	192	3.46	0.62
الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة	أقل من خمس سنوات	59	3.91	0.63
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	115	3.81	0.47
	عشر سنوات فأكثر	192	3.66	0.58
الدرجة الكلية	أقل من خمس سنوات	59	3.95	0.43
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	115	3.86	0.45
	عشر سنوات فأكثر	192	3.61	0.42

يُلاحظ من الجدول (16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الذكاء

الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تبعاً لمتغير خبرة المعلم، في كل

بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للأبعاد مجتمعة، إذ حصل أصحاب فئة الخبرة (أقل من

خمس سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.95)، يليهم أصحاب فئة الخبرة (من خمس إلى أقل من عشر سنوات) إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.86)، في حين جاء أصحاب فئة (عشر سنوات فأكثر) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.61)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (17).

الجدول (17)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الذكاء الثقافي السلوكي	بين المجموعات	2	4.278	12.651	0.000
	داخل المجموعات	363	0.338		
	المجموع	365			
الذكاء الثقافي الدافعي	بين المجموعات	2	4.050	13.004	0.000
	داخل المجموعات	363	0.311		
	المجموع	365			
الذكاء الثقافي المعرفي	بين المجموعات	2	5.556	14.021	0.000
	داخل المجموعات	363	0.396		
	المجموع	365			
الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة	بين المجموعات	2	1.734	5.614	0.004
	داخل المجموعات	363	0.309		
	المجموع	365			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	3.689	19.796	0.000
	داخل المجموعات	363	0.186		
	المجموع	365			

أظهرت نتائج الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تبعاً لمتغير خبرة المعلم في الدرجة الكلية وابعاد الذكاء الثقافي، إذ بلغت قيمة "ف" للدرجة الكلية (19.796) وبمستوى ($\alpha \leq 0.000$)، وبلغت قيمة "ف" لبعـد "الذكاء الثقافي السلوكي" (12.651) وبمستوى ($\alpha \leq 0.000$)، ولبعد "الذكاء الثقافي الدافعي" بلغت قيمة "ف" (13.004) وبمستوى ($\alpha \leq 0.000$)، ولبعد "الذكاء الثقافي المعرفي" بلغت قيمة "ف" (14.021) وبمستوى ($\alpha \leq 0.000$) ، ولبعد "الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة" بلغت قيمة "ف" (5.614) وبمستوى ($\alpha \leq 0.004$).

ولمعرفة عائدة هذه الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (18) يبين

ذلك.

الجدول (18)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم

الاستراتيجية	مستويات متغير الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من خمس سنوات	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	عشر سنوات فأكثر
الذكاء الثقافي السلوكي	أقل من خمس سنوات	3.93	–	0.000	*0.30
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	3.93	–	–	*0.30
	عشر سنوات فأكثر	3.63			
الذكاء الثقافي الدافعي	أقل من خمس سنوات	4.15	–	*0.27	*0.42
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	3.88			0.15
	عشر سنوات فأكثر	3.73			
الذكاء الثقافي المعرفي	أقل من خمس سنوات	3.83	–	0.03	*0.37
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	3.80			*0.34
	عشر سنوات فأكثر	3.46			
الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة	أقل من خمس سنوات	3.91	–	0.10	*0.25
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	3.81			0.15
	عشر سنوات فأكثر	3.66			
الدرجة الكلية	أقل من خمس سنوات	3.95	–	0.10	*0.34
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	3.86			*0.25
	عشر سنوات فأكثر	3.61			

يُلاحظ من الجدول (18) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الذكاء الثقافي لدى

مديري المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء، في الدرجة الكلية والابعاد، تُعزى للأفراد ذوي الخبرة (أقل

من خمس سنوات) و (من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات).

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس والذي ينص: هل توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى المناخ التنظيمي السائد المدارس الثانوية

الحكومية بمحافظة كربلاء تعزى لمتغيري الجنس والخبرة من وجهة نظر المعلمين ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيري الجنس والخبرة وعلى النحو الآتي:

أ- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى المناخ التنظيمي

السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير

الجنس كما تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين والجدول (19) يبين ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمستوى المناخ

التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تبعاً لمتغير جنس المعلم

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
علاقة المدير بالمعلمين	ذكور	168	3.70	0.62	-0.418	0.676
	إناث	198	3.73	0.66		
شؤون المعلمين ونموهم المهني	ذكور	168	3.88	0.53	2.511	0.012
	إناث	198	3.71	0.67		
علاقة المعلمين بالطلبة	ذكور	168	3.84	0.57	1.886	0.060
	إناث	198	3.72	0.58		
الدافعية	ذكور	168	3.88	0.61	1.132	0.259
	إناث	198	3.80	0.62		
العمل والانتاج	ذكور	168	3.79	0.52	-0.797	0.426
	إناث	198	3.84	0.59		
الدرجة الكلية	إناث	168	3.81	0.50	0.824	0.411
	ذكور	198	3.76	0.53		

أظهرت النتائج في الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.005)$ بين المتوسطات الحسابية لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تُعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة التائية (0.824) وبمستوى $(\alpha \leq 0.411)$ ، ولم تكن القيم التائية ذات دلالة إحصائية للأبعاد: "علاقة المدير بالمعلمين" إذ بلغت القيمة التائية (-0.418) وبمستوى $(\alpha \leq 0.676)$ ، ، وبلغت القيمة التائية (1.886) وبمستوى $(\alpha \leq 0.060)$ لبعد "علاقة المعلمين بالطلبة"، ولبعد "الدافعية" بلغت القيمة التائية (1.132) وبمستوى $(\alpha \leq 0.259)$ ، ولبعد "العمل والإنتاج" بلغت القيمة التائية (- 0.797) وبمستوى $(\alpha \leq 0.426)$ ، بينما كانت القيمة التائية دالة احصائياً لبعد "شؤون المعلمين ونموهم المهني" إذ بلغت القيمة التائية (2.511) وبمستوى $(\alpha \leq 0.012)$ ولصالح الذكور .

ب- متغير الخبرة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم، والجدول (20) يُبين ذلك.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس

الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء في العراق تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم

البعد	مستويات متغير الخبرة للمعلم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
علاقة المدير بالمعلمين	أقل من خمس سنوات	59	3.75	0.60
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	115	3.74	0.53
	عشر سنوات فأكثر	192	3.68	0.71
شؤون المعلمين ونموهم المهني	أقل من خمس سنوات	59	3.87	0.50
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	115	3.79	0.54
	عشر سنوات فأكثر	192	3.76	0.68
علاقة المعلمين بالطلبة	أقل من خمس سنوات	59	3.90	0.42
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	115	3.82	0.52
	عشر سنوات فأكثر	192	3.71	0.65
الدافعية	أقل من خمس سنوات	59	3.93	0.49
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	115	3.88	0.60
	عشر سنوات فأكثر	192	3.79	0.66
العمل والانتاج	أقل من خمس سنوات	59	3.79	0.33
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	115	3.88	0.49
	عشر سنوات فأكثر	192	3.79	0.65
الدرجة الكلية	أقل من خمس سنوات	59	3.84	0.39
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	115	3.82	0.45
	عشر سنوات فأكثر	192	3.74	0.59

يُلاحظ من الجدول (20) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى المناخ

التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم، في

الدرجة الكلية وجميع الأبعاد، إذ حصل أصحاب فئة الخبرة (أقل من خمس سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.84). وجاء أصحاب فئة الخبرة (من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.82)، في حين جاء أصحاب فئة الخبرة (عشر سنوات فأكثر) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.74)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (21).

الجدول (21)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
علاقة المدير بالمعلمين	بين المجموعات	2	0.155	0.373	0.689
	داخل المجموعات	363	0.415		
	المجموع	365			
شؤون المعلمين ونموهم المهني	بين المجموعات	2	0.265	0.699	0.498
	داخل المجموعات	363	0.378		
	المجموع	365			
علاقة المعلمين بالطلبة	بين المجموعات	2	1.032	3.081	0.050
	داخل المجموعات	363	0.335		
	المجموع	365			
الدافعية	بين المجموعات	2	0.576	1.528	0.218
	داخل المجموعات	363	0.377		
	المجموع	365			
العمل والانتاج	بين المجموعات	2	0.280	0.900	0.407
	داخل المجموعات	363	0.311		
	المجموع	365			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.322	1.200	0.302
	داخل المجموعات	363	0.268		
	المجموع	365			

أظهرت النتائج في الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم في الدرجة الكلية، إذ بلغت قيمة "ف" (1.200) وبمستوى ($\alpha \leq 0.302$)، ولم تكن الفروق ذات دلالة إحصائية لجميع الأبعاد باستثناء بُعد "علاقة المعلمين بالطلبة" إذ بلغت قيمة "ف" (3.081) وبمستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة "ف" (0.373) وبمستوى ($\alpha \leq 0.689$) لبعد "علاقة المدير بالمعلمين"، وبلغت قيمة "ف" لبعد "شؤون المعلمين ونموهم المهني" (0.699) وبمستوى ($\alpha \leq 0.498$)، ولبعد "الدافعية" بلغت قيمة "ف" (1.528) وبمستوى ($\alpha \leq 0.218$)، وأخيراً بلغت قيمة "ف" لبعد "العمل والإنتاج" (0.900) وبمستوى ($\alpha \leq 0.407$) .

ولمعرفة عائدة هذه الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (22) يبين ذلك.

الجدول (22)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لبعد "علاقة المعلمين بالطلبة" في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم

البعد	مستويات متغير الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من خمس سنوات	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	عشر سنوات فأكثر
علاقة المعلمين بالطلبة	أقل من خمس سنوات	3.90	–	0.08	*0.18
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	3.82	–	–	*0.11
	عشر سنوات فأكثر	3.71			

يلاحظ من الجدول (22) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لبعد "علاقة المعلمين

بالطلبة" في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم تعزى للمعلمين

ذوي الخبرة "أقل من خمس سنوات"، و "من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات".

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

اشتمل هذا الفصل على عرض لمناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وفقاً لأُسُلتها، والتوصيات التي قدمتها الدراسة في ضوء نتائجها وكما يأتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على:

ما مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت النتائج في الجدول (3) إلى أن مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، للدرجة الكلية ولجميع الأبعاد باستثناء بُعد "الذكاء الثقافي المعرفي" الذي كان مستواه متوسطاً. ويتضح من هذه النتيجة أن مديري هذه المدارس لديهم مستوى عالٍ من الذكاء الثقافي الذي يعد أمراً ضرورياً للعمل الإداري في المدارس الثانوية الحكومية، نظراً لتنوع الخلفيات الثقافية المحلية للطلبة والمعلمين، والذي يتطلب إماماً كافياً بهذه الثقافات المختلفة، ومستوى مناسباً من الذكاء الثقافي، يمكنهم من التفاعل الإيجابي مع أعضاء المجتمع المدرسي كافة، وبما يضمن بلوغ الأهداف التنظيمية. وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى ما يتمتع به المديرون من وعي وإدراك لأهمية الذكاء الثقافي، كما يرى المعلمون معهم ذلك. وربما تعود هذه النتيجة إلى أن المديرين أنفسهم لديهم الرغبة للتكيف مع الطلبة والعاملين الآخرين من ثقافات متباينة بهدف تيسير الأداء المدرسي وتحقيق الأهداف المرجوة، أو أن المديرين لديهم المهارات المطلوبة والمعرفة الكافية للتفاعل والتعامل الإيجابي مع جميع الأفراد داخل مدارسهم، والتي قد تعكس مستوى الذكاء الثقافي لدى هؤلاء المديرين.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أولدرز وآخرون (Oolders, et al., 2008) ودراسة نوفتن (Naughton, 2010) ودراسة هياجنة (2014) ودراسة الريان (2016) ودراسة الزبيدين (2016) ودراسة المصري (2017).

أما بالنسبة لأبعاد الذكاء الثقافي الأربعة، فكانت مناقشتها على النحو الآتي:

1. بُعد الذكاء الثقافي الدافعي:

بيّنت النتائج في الجدول (4) أن مستوى الذكاء الثقافي الدافعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء كان مرتفعاً. وقد تتسبب هذه النتيجة إلى أن المديرين لديهم المقدرة على التعوّد على التسوّق في ظل ثقافة أو ثقافات مختلفة عن ثقافتهم الأصلية، فضلاً عن مقدرتهم على التكيف مع الضغوط التي قد تنتج من وجود أفراد أو جماعات ينتمون إلى ثقافات مختلفة عن ثقافتهم. وربما تعود هذه النتيجة المرتفعة إلى شعور المديرين بالارتياح والمتعة، عندما يتفاعلون مع أفراد ينتسبون إلى ثقافة أو ثقافات متباينة عن ثقافتهم الأصلية. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى ما يتمتع به المديرون من ثقة يتمكنون من خلالها ممارسة عملية التواصل الاجتماعي مع أفراد المجتمعات المحلية والذين ينتمون إلى ثقافات ليست مألوفة لهؤلاء المديرين، وقد تؤدي مثل هذه الممارسة والتفاعل الإيجابي مع المستفيدين من الخدمات المدرسية إلى شعور المديرين بنوع من المتعة في أثناء قيامهم بالتعامل مع هؤلاء الأفراد وتقديم الخدمات المطلوبة إليهم على الرغم من التباين الواضح بين ثقافتي كلا الطرفين.

2. بُعد الذكاء الثقافي السلوكي:

أشارت النتائج في الجدول (5) إلى أن مستوى الذكاء الثقافي السلوكي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء كان مرتفعاً. وقد تعزى هذه النتيجة إلى مقدرة المديرين على تغيير سلوكهم اللفظي من حيث اللهجة المناسبة ونبرة الصوت ومعدل سرعته عندما يتم

التفاعل مع أفراد من ثقافات أخرى، مما قد يشير إلى معرفة هؤلاء المديرين بالثقافات المحلية التي يتعاملون مع أفرادها، وربما تنسب هذه النتيجة إلى مقدرة المديرين على أن يبدّلوا تعبيرات الوجه وفقاً لما يتطلبه التعامل مع الأفراد من ثقافات أخرى؛ فضلاً عن مقدرتهم على التنويع في معدل السرعة في الكلام وفي استخدام الوقفة في أثناء الكلام أو الصمت وبما يناسب طبيعة المواقف المتباينة في الثقافات المحلية المتنوعة، وربما عكس ذلك مقدرة هؤلاء المديرين على تغيير سلوكهم غير اللفظي في ضوء متطلبات التفاعل مع تلك الثقافات المختلفة عن ثقافتهم الأصلية.

3. بعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة:

أظهرت النتائج في الجدول (6) أن مستوى الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء في هذا البُعد كان مرتفعاً. وقد تعود هذه النتيجة المرتفعة إلى مقدرة المديرين على تكييف معرفتهم الثقافية عند التفاعل والتعامل مع الطلبة والمعلمين الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة عن ثقافات المديرين، وكذلك مقدرتهم على إدراك المعرفة الثقافية عندما يتفاعلون مع أفراد من ثقافات أو خلفيات ثقافية متباينة عن ثقافتهم الأصلية، وإدراكهم لهذه المعرفة عند تطبيقها في تفاعلاتهم وتعاملاتهم مع الأفراد من خلفيات ثقافية أخرى. وربما عكست هذه النتيجة ثقة المديرين بأنفسهم نتيجة لتأكيدهم من دقة المعلومات ذات العلاقة بالمعرفة الثقافية في أثناء التعامل مع أعضاء المجتمع المدرسي الذين ينتسبون إلى خلفيات ثقافية مغايرة.

4. بعد الذكاء الثقافي المعرفي:

أشارت النتائج في الجدول (7) أن مستوى الذكاء الثقافي المعرفي لدى المديرين كان متوسطاً. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين لديهم المعرفة اللازمة بالقيم الثقافية السائدة في المجتمع والمنبثقة من الخلفيات الثقافية المتعددة، والمعتقدات الدينية المتنوعة التي يؤمن بها الأفراد

من ثقافات مختلفة، فضلاً عن معرفتهم بأنظمة الزواج لدى الأقليات الدينية، ومتطلبات تنفيذ هذه الأنظمة، ومعرفتهم بالقواعد المرتبطة بتعبيرات سلوك الأفراد غير اللفظي، وقواعد اللغات الأخرى من حيث استخدام المفردات والقواعد اللغوية والنحوية. وربما تنسب هذه النتيجة إلى معرفة المديرين بالفنون والحرف اليدوية التي يمارسها الأفراد من ثقافات أخرى، فضلاً عن معرفتهم للنظم القانونية والاقتصادية لثقافات مغايرة لثقافة المديرين، الأمر الذي قد ييسر أداءهم الإداري ويحسن مستوى التفاعل والتعامل مع الآخرين، وبما يحقق الأهداف التنظيمية.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على:

ما مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج في الجدول (8) أن مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء كان مرتفعاً من وجهة نظر المعلمين، للدرجة الكلية وللأبعاد كافة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام المديرين بتحفيز العاملين من معلمين وإداريين مادياً ومعنوياً لأداء المهمات المنوطة بهم، وتشجيعهم على أداء الأعمال وزيادة مستوى الإنتاج، فضلاً عن اهتمام المديرين بالقضايا المتعلقة بالمعلمين ودعم نموهم المهني، والعمل على تحسين علاقة المعلمين بالطلبة، وعلاقة المديرين أنفسهم بالمعلمين، بهدف الارتقاء بمستوى العمل الإداري التربوي وانعكاس ذلك على العملية التربوية برمتها، وذلك من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يدفع العاملين ويشجعهم على بذل مزيد من الجهد والعطاء وبما يحقق الأهداف التربوية. وربما عكست هذه النتيجة المرتفعة اهتمام مديري المدارس بتوفير مناخ تنظيمي يمكنهم من إنجاز المهمات المطلوبة على الوجه الأكمل، وتحقيق متطلبات العملية التربوية بالشكل الصحيح. وقد يتأتى هذا الاهتمام من قناعة المديرين وإيمانهم بأهمية العلاقات الإيجابية بين العاملين كافة داخل

المدرسة، وتوفير المتطلبات الضرورية لهم، والعمل على تقديم الخدمات اللازمة وتحسين العلاقات بين جميع أطراف العملية التربوية، بما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى العملية التربوية كماً وكيفاً. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة السلمي (2012) واختلفت مع نتائج دراسات الظفيري (2010)، وبدر (2012) والديحاني (2013) والعبادي (2015) التي أظهرت نتائجها أن مستوى المناخ التنظيمي كان متوسطاً.

وفيما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي، فقد كانت المناقشة على النحو الآتي:

1. بُعد الدافعية:

بيّنت النتائج في الجدول (9) أن مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء في هذا البعد كان مرتفعاً وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى قيام إدارة المدرس بمكافأة الطلبة مادياً ومعنوياً تشجيعاً لهم على مواصلة الدراسة والنشاط في أداء المهمات المدرسية المطلوب منهم القيام بها، والعمل على تهيئة جو من الثقة بين الطلبة، الأمر الذي يعزز علاقاتهم وربما يدفعهم لمزيد من الممارسات والنشاطات المدرسية، وتحقيق التفاعل الإيجابي فيما بينهم، فضلاً عن تزويد الطلبة بالفرص المناسبة التي من شأنها تحقيق نجاحهم في أداء المهمات والواجبات المدرسية. وربما عكست هذه النتيجة مدى مراعاة الإدارة المدرسية للحاجات الدراسية والتعليمية للطلبة، من خلال استخدام الأساليب الإدارية المناسبة، فضلاً عن أساليب التعزيز التي تعمل على تقوية الاستجابات السلوكية الإيجابية ورفع معنويات الطلبة وتحسين مستوى أدائهم. وقد تتسبب هذه النتيجة كذلك إلى مقدرة الإدارة المدرسية على الإنصات لما يقوله الطلبة والاستماع لشكاواهم، وما يواجهونه من مشكلات للعمل على تذليل العقبات وحل المشكلات، والعمل على تعزيز السلوك الإيجابي لدى الطلبة وانتقاد السلوك السلبي الذي يصدر عنهم دون التأثير في

الجانب الشخصي لهم، فضلاً عن عدم استخدام العقاب أو التهديد باستخدامه عندما يرتكب بعض الطلبة أخطاء غير مقصودة.

2. بُعد الإنتاج والعمل:

أشارت نتائج الدراسة في الجدول (10) إلى أن مستوى المناخ التنظيمي في هذا البعد كان مرتفعاً من وجهة نظر المعلمين. وربما تنسب هذه النتيجة المرتفعة إلى أن الإدارة المدرسية ممثلة بمديرها تعمل على الاستفادة من خبرات الزملاء من أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية وتوظيفها في خدمة المدرسة، وتأثير ذلك إيجابياً في المسيرة التربوية للمدرسة، فضلاً عن تأكيدها على الابتعاد عن إقامة علاقات شخصية في العمل، وإقامة علاقات إنسانية إيجابية بين جميع العاملين داخل المدرسة، الأمر الذي يؤدي إلى إنجاز الأعمال والمهام المكلفين بها بحيوية. وربما تعود هذه النتيجة إلى اعتماد مبدأ المشاركة في حل المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بشكل عام والمشكلات التعليمية والتربوية بشكل خاص، انطلاقاً من أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ الإجراءات المناسبة والقرارات المترتبة عليها، ذلك أن من يشارك في صنع القرار سيعمل على تنفيذه من جهة، وأن مشاركة عدة أطراف قد تسهم بشكل أفضل في تجاوز العقبات وحل المشكلات.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تحقيق أهداف العمل يتطلب الوضوح في الإجراءات والابتعاد من استخدام الأساليب الغامضة التي يصعب أو يتعذر على العاملين إدراكها، وبالتالي لا يتحقق أي هدف أو إجراء نافع. لذا لا بد من التأكيد على ضرورة تنمية المقدرة على الإبداع لدى المدير، حتى يستطيع التغلب على الصعوبات التي تواجهه في إنجاز العمل، فضلاً عن رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين، وانعكاس ذلك بشكل إيجابي على الأداء وإنجاز المهمات. وقد تنسب هذه النتيجة أيضاً إلى التزام الإدارة المدرسية بالخطة السنوية التي أعدتها، والموازنة بين متطلبات

العمل من ناحية، والعلاقات بين العاملين ومعهم من جهة أخرى، والنظر إلى العمل الروتيني بوصفه معيقاً للعمل، ينبغي التخلص منه، واعتماد أساليب إدارية حديثة من شأنها تجاوز الإجراءات الروتينية، وتأكيد النمط القيادي الديمقراطي بوصفه النمط الأفضل لتحقيق نتائج أفضل للمؤسسة التربوية، فضلاً عن الإسهام الفاعل من جميع العاملين في المدرسة في تطوير المناهج الدراسية المعتمدة، والانفتاح على المجتمع المحلي والاستفادة من خبرات أفراد هذا المجتمع، وتوظيفها في عملية التطوير هذه وفي كل ما يساعد على تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة.

3. بُعد شؤون المعلمين ونموهم المهني:

أظهرت النتائج في الجدول (11) أن مستوى المناخ التنظيمي في هذا البعد كان مرتفعاً من وجهة نظر المعلمين. وقد تعود هذه النتيجة إلى قيام مدير المدرسة بالتخطيط للاجتماعات المهنية التي تعقد للمعلمين من أجل الارتقاء بمستواهم المهني وتمكينهم من القيام بالمهام الموكلة إليهم كما ينبغي. ولذلك يعمل المدير على توفير الكتب والمصادر ذات العلاقة بالنمو المهني للمعلمين، وتشجيعهم على تبادل الخبرات فيما بينهم، وعلى الالتحاق بالبرامج التدريبية التي يتم تنظيمها في أثناء الخدمة، فضلاً عن تزويدهم ببعض القراءات ذات الصلة بالمهنة من أجل تطويرهم مهنيًا. وربما جاءت هذه النتيجة انعكاساً لتأكيد المديرين على الاهتمام بتنمية المعلمين الجدد من الناحية المهنية، ليتمكنوا من أداء مهماتهم بالطريقة الصحيحة، فضلاً عن حث المعلمين جميعاً على زيارة المعارض التربوية والاطلاع على ما فيها من برامج ومشروعات تربوية، بهدف توظيف ما يمكن منها في مجال التدريس، من أجل الارتقاء بالمدرسة التي يعملون فيها من الناحيتين الأكاديمية والتربوية.

4. بُعد "علاقة المعلمين بالطلبة":

أشارت النتائج في الجدول (12) إلى أن مستوى المناخ التنظيمي في هذا البُعد كان مرتفعاً من وجهة نظر المعلمين. وقد يستدل من هذه النتيجة أن طبيعة العلاقة السائدة بين المعلمين وطلبتهم إيجابية. وقد يُنسب ذلك إلى أن المعلمين يُعدون الطلبة محور العملية التعليمية، انطلاقاً من الفلسفة التربوية التي تؤكد هذا المبدأ، ولذلك فهم يسعون إلى تحديد الحاجات التعليمية لطلبتهم والعمل على إشباعها بما يخدم العملية التربوية ويحقق أهدافها، وبشجعونهم على العمل بروح الفريق عند تكليفهم ببعض الفعاليات أو الممارسات التعليمية. وربما تعزى هذه النتيجة إلى قيام المعلمين باستخدام الاختبارات التحصيلية إلى تراعي المستويات العلمية للطلبة، بحيث لا تشكل هذه الاختبارات عبئاً ثقيلاً عليهم، ولا عائقاً أمام تقدمهم الدراسي، فضلاً عن حسن استخدام المعلمين لمهارة الإنصات من خلال مقدرتهم على الاستماع لما يقوله الطلبة كافة دون تمييز بين طالب وآخر، ومراعاتهم لما بين الطلبة من فروق فردية في أثناء التدريس أو التكليف بالواجبات المدرسية.

وربما جاءت هذه النتيجة المرتفعة لقيام المعلمين باستخدام الثناء اللفظي عند قيام الطلبة بأداء حسن ومتميز وتشجيعهم على مواصلة تقدمهم الدراسي، والعمل على تنمية المواهب المختلفة لدى الطلبة بشكل مستمر وتهيئة الوسائل الكفيلة بتحقيق ذلك، فضلاً عن تشجيع الطلبة على المشاركة في الرحلات المدرسية التي تقيمها المدرسة لأغراض تعليمية وتربوية وترفيهية، وتوثيق العلاقة بين الطلبة ومعلميهم، وزيارتهم في بيوتهم في المناسبات أو الحالات المرضية التي يتعرض لها الطلبة، الأمر الذي يقلص الفجوة بين البيت والمدرسة ويوطد العلاقة بين المستفيدين من الخدمات المدرسية ممثلين بالطلبة وأولياء أمورهم والقائمين بهذه الخدمات ممثلين بالإدارة المدرسية والمعلمين والإداريين الآخرين.

5. بُعد علاقة المدير بالمعلمين:

أظهرت النتائج في الجدول (13) أن مستوى المناخ التنظيمي في بُعد علاقة المدير بالمعلمين كان مرتفعاً من وجهة نظر المعلمين. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قيام المدير بتقديم المساعدة المطلوبة للمعلمين لتصويب أخطائهم سواء أكانت أخطاء لغوية أم علمية أم سلوكية، وتجاوزها ليكونوا قدوة لطلبتهم، فضلاً عن اطلاع المعلمين على الواجبات المكلفين بها، وفقاً للتعليمات الإدارية النافذة، وما ينبغي عليهم القيام به، والالتزام بهذه التعليمات واحترامها.

وربما عكست هذه النتيجة قيام مدير المدرسة بتبرير الأسباب التي أدت إلى نقد المعلمين، وتأكيده على ممارسة النقد البناء وبما فيه مصلحة المعلمين والمدرسة على حد سواء، وقيامه كذلك بالاتصال المباشر وغير المباشر بالمعلمين لاطلاعهم على ما يستجد من أمور، وتعرّف أحوالهم والاطمئنان على أوضاعهم بشكل مستمر. وقد تنسب هذه النتيجة إلى قيام المدير بإعداد الجدول الدراسي وإجراء أي تعديل يراه مناسباً وفي مصلحة الأطراف كافة، ومساعدة المعلمين على حل المشكلات التي يواجهونها داخل المدرسة، وبخاصة تلك المشكلات ذات العلاقة بالجانب المهني، وتوفير التسهيلات اللازمة لهم لتجاوز العقبات والصعوبات التي تواجههم في أثناء أداء مهماتهم التعليمية والتربوية. فضلاً عن تزويدهم بنتائج الزيارات التي يقوم بها المسؤولون الإداريون والتربويون للمدرسة، والاهتمام بالحاجات الشخصية للمعلمين والعمل على تلبيتها قدر الإمكان، والسماح لهم بالمغادرة بعد إنجازهم للمهام والواجبات المكلفين بها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء ومستوى المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم؟

أشارت النتائج في الجدول (14) إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء ومستوى المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم. ويستدل من هذه النتيجة أن للذكاء الثقافي لدى المديرين تأثير في تحقيق مناخ تنظيمي إيجابي في مدارسهم، من خلال ما يؤديه المديرون من ممارسات إدارية وقيادية، وتفاعل وتعامل إيجابيين مع جميع العاملين في مدارسهم.

وقد تُفسّر هذه العلاقة الارتباطية الإيجابية بين الذكاء الثقافي والمناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء بأنه كلما ارتفع مستوى الذكاء الثقافي لدى المديرين ارتفع مستوى المناخ التنظيمي في مدارسهم. وهذا يشير إلى علاقة طردية بين المتغيرين. فالمدير الذي يتمتع بمستوى عالٍ من الذكاء الثقافي، قد يمتلك المهارات المطلوبة للتفاعل مع الآخرين بإيجابية، ويتمكن من إدراك المتغيرات المحيطة بالبيئة المدرسية، وربما كانت لديه رؤية واضحة عن طبيعة العمل المدرسي والعاملين معه من معلمين وإداريين قد تسهّل عليه تحقيق الأهداف التنظيمية، والتي قد تنعكس على طبيعة المناخ التنظيمي السائد، وهذا ما أكدته النتائج التي توصلت إليه الدراسة الحالية، والتي أشارت إلى أن مستوى المناخ التنظيمي كان مرتفعاً سواء أكان ذلك للدرجة الكلية أم للأبعاد كافة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تعزى لمتغيري الجنس والخبرة من وجهة نظر المعلمين؟

تمت مناقشة هذا السؤال وفقاً لمتغيري الجنس والخبرة وكما يأتي:

1. متغير الجنس:

أشارت النتائج في الجدول (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الذكاء الثقافي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور في الدرجة الكلية وبعدي الذكاء الثقافي السلوكي والذكاء الثقافي المعرفي. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الذكور أكثر وعياً وإدراكاً لهذا النوع من الذكاء وبعديه السلوكي والمعرفي، مقارنة بالإناث اللاتي قد ينشغلن بأمور أخرى لا علاقة لها بالذكاء وأنواعه، وقد يكون لدى الذكور اهتمام أكثر من الإناث في الثقافة بشكل عام وما ينبثق عنها من ذكاء يتمثل بالذكاء الثقافي الذي يرغبون في معرفته وتعرف أبعاده، وتأثيره في العمل الإداري المدرسي، ونشأة هذا الذكاء وتطويره وكيف يمكن تنميته لدى الإداريين، ومدى الفائدة التي تترتب على المؤسسة التربوية نتيجة تمتع الإداريين بهذا النوع من الذكاء. وربما تتسبب هذه النتيجة إلى أن الذكور لديهم الرغبة والاهتمام بهذا الذكاء الذي يعد حديثاً لتعرف مضامينه، أملاً في ممارسته مع الطلبة ومع الزملاء، في المستقبل سواء أكانوا معلمين أم إداريين أتيحت لهم فرصة ممارسة الدور الإداري أو القيادي على مستوى المدرسة. في حين قد لا يكون لدى الإناث مثل هذا التصور أو الطموح لتبوء موقع إداري مدرسي.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة هياجنة (2014) ودراسة الريان (2016) ودراسة الزيديين (2016) واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بدر (2012) ودراسة الديحاني (2013) ودراسة المصري (2017).

2. متغير الخبرة:

أشارت النتائج في الجدول (17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الذكاء الثقافي وأبعاده الأربعة. وأظهرت نتائج اختبار شيفيه في الجدول (18) أن الفروق تعزى للمعلمين ذوي الخبرة (أقل من خمس سنوات) و(من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات). وقد يستدل من هذه النتيجة أن الخبرة كلما طالت قل تأثيرها أو تلاشى تدريجياً، لتعرف الأفراد لهذا النوع من الذكاء وتكيفهم معه، فيصبح الأمر اعتيادياً لأصحاب الخبرة الطويلة، لاعتيادهم على السلوك الذي يعكس هذا الذكاء. وقد يعزى سبب وجود الفروق الدالة إحصائياً لأصحاب الخبرة القصيرة والمتوسطة، إلى أن المعلمين من هاتين الفئتين: (أقل من خمس سنوات)، و(من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات) لا يزالون حديثي الخبرة عن ما يجري في مدارسهم من ممارسات وإجراءات وأساليب في المواقف المختلفة. وحيث أن هذه النشاطات المتنوعة تتطلب نوعاً من الذكاء، ومن بين أنواع الذكاء التي تبدو في أثناء التعامل مع الآخرين هو الذكاء الثقافي، فإن أصحاب الخبرة القصيرة والمتوسطة، قد يكون لديهم اهتمام ورغبة أكثر وربما دافعية أعلى من أصحاب الخبرة الطويلة في هذا النوع من الذكاء الذي قد يشغل تفكيرهم لتعرف نشأته وتطوره وأبعاده وما تترتب عليه من نتائج تتعلق بالعملية التربوية بشكل عام والعملية الإدارية المدرسية بشكل خاص.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الديحاني (2013)، واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات بدر (2012) والريان (2016) والزبيدي (2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تعزى لمتغير الخبرة.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تعزى لمتغيري الجنس والخبرة من وجهة نظر المعلمين؟

تمت مناقشة هذا السؤال في ضوء متغيري الجنس والخبرة وعلى النحو الآتي:

1. متغير الجنس:

بيّنت النتائج في الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية والأبعاد كافة باستثناء بعد "شؤون المعلمين ونموهم المهني"، إذ كان الفرق لصالح الذكور. وقد يعزى عدم وجود الفروق الدالة إحصائياً إلى أن المعلمين من كلا الجنسين متفقون على وصف المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم. وهذا الاتفاق قد يشير إلى أن متغير الجنس ليس من المتغيرات التي تحدث فرقاً في الاستجابة عند وصف المناخ التنظيمي. أما بالنسبة لبعد "شؤون المعلمين ونموهم المهني" فقد ينسب الفرق في الاستجابة بين الذكور والإناث، إلى أن هذا البعد يتناول القضايا الشخصية، والشؤون الخاصة بالمعلمين والتي قد يكون لكل فئة أو جنس رأي خاص. وربما يعزى السبب في أن النتيجة جاءت لصالح الذكور، إلى أن المعلمين قد يولون شؤونهم الخاصة اهتماماً أكثر من المعلمات ولا سيما تلك المتعلقة بنموهم المهني. فقد يكون لدى المعلمين طموح أعلى من زميلاتهم في الحصول على مواقع إدارية، فيهتمون بنموهم المهني

بشكل أكثر. أو أن المعلمين فضلاً عن طموحهم ورغبتهم في هذا النمو، بمقدورهم المشاركة في الدورات التدريبية التي عادة ما تتم بعد الدوام الرسمي، بشكل أكثر من المعلمات اللاتي قد ينشغلن بالأمر البيئية ومتطلبات العائلة، وعدم تفرغهم للالتحاق بمثل هذه الدورات لتحقيق نموهم المهني، وبخاصة إذا كانت أماكن إقامة الدورات التدريبية بعيدة عن أماكن سكنهن.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستا بدر (2012) والديحاني (2013) اللتين أظهرتا عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

2. متغير الخبرة:

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء تعزى لمتغير الخبرة في الدرجة الكلية والأبعاد كافة باستثناء بُعد "علاقة المعلمين بالطلبة". وقد يعود عدم وجود الفروق الدالة إحصائياً إلى أن المعلمين على اختلاف خبراتهم لم يختلفوا في وصف المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم، ويعني هذا الاتفاق أن متغير الخبرة من المتغيرات التي لم تحدث أي فرق في إجابات المستجيبين من المعلمين والمعلمات، مما قد يشير إلى أن هذا المتغير غير مؤثر في وصف المناخ التنظيمي، باعتبار أن هذا المناخ هو وصف لطبيعة العلاقات والإجراءات الرسمية وغير الرسمية والتي تحدث داخل المدرسة، والتي تحدث داخل المدرسة، والتي يمكن إدراكها من المعلمين كافة بغض النظر عن سنوات الخبرة التي قضاها في المدرسة أو في المهنة بشكل عام. أما بالنسبة للفرق الدال إحصائياً في بُعد "علاقة الطلبة بالمعلمين" والذي يعزى لأصحاب فئتي الخبرة (أقل من خمس سنوات) و(من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات)، كما أشار إلى ذلك اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعيدة في الجدول (22) فقد ينسب ذلك إلى أن المعلمين من أصحاب الخبرة القصيرة أو المتوسطة، يميلون

إلى إثبات ذواتهم ومقدرتهم على أداء الأعمال والمهام المنوطة بهم من خلال علاقاتهم بالطلبة سواء تم ذلك داخل الغرفة الصفية أم خارجها. بينما قد تبدو مثل هذه العلاقة بالنسبة للمعلمين ذوي الخبرة الطويلة، على أنها روتينية، وربما أصيب المعلمون بالملل من هذه العلاقة التي تكررت سنوات كثيرة.

واتفقت هذه النتيجة ما ما توصلت إليه دراستا بدر (2012) والمنبهي (2014)، واختلفت مع دراسة الديحاني (2013) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية لمتغير الخبرة.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، تمت التوصية بما يأتي:

1. أشارت النتائج في السؤالين الأول والثاني إلى أن مستويي الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء، والمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم كانا مرتفعين، وعليه يوصى بالحفاظ على هذين المستويين المرتفعين لكل من الذكاء الثقافي والمناخ التنظيمي بتقديم التعزيز المادي والمعنوي للمديرين لتشجيعهم على الإبقاء على هذين المستويين.
2. تعميم نتائج الدراسة الحالية المتعلقة بالذكاء الثقافي والمناخ التنظيمي على جميع المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء للاطلاع على المستوى الذي يمارس فيه الذكاء الثقافي للمديرين ومستوى المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم.
3. إجراء دراسة ارتباطية لتعرف العلاقة بين الذكاء الثقافي للمديرين ومتغيرات أخرى مثل: الأنماط القيادية، واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والثقة التنظيمية.
4. إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

أبو بكر، مصطفى محمود (2003). الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية: الدار الجامعية.

أحمد، حافظ وحافظ، صبري (2003). إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة: دار علاء للكتب.

أحمد، فاطمة عبد القادر (2008). واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة

لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، (رسالة

ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، غزة، فلسطين.

بدر، عدنان فرح (2012). المناخ التنظيمي السائد في المدارس الاساسية الخاصة قي محافظة

العاصمة عمان من وجهه نظر المعلمين، (مشروع بحث)، جامعة الشرق الأوسط، عمان،

الأردن.

البرعمي، سمية وطناش، سلامة (2008). فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان،

دراسات الجامعة الأردنية، 35 (1)، 37-56.

جلاب، إحسان وزهيو، سحر (2015). الذكاء الثقافي في المنظمات، عمان: دار صفاء للنشر

والتوزيع

خصاونة، عمر محمد (2013). دور الجامعات الأردنية في الحد من هجرة الكفاءات الاكاديمية

وعلاقاته بالمناخ التنظيمي السائد فيها، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك،

إربد، الأردن.

الدويك، محمد(2001). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

الديحاني، علي فهد حراس (2013). درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الابداع الاداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

رباح، سامي عوض الله جاد الله (2008) . دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

رسمي، محمد حسن (2004)، السلوك التنظيمي في الادارة التربوية، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

الريان، نرمين ميخائيل (2016). درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الخاصة الأردنية التي تدرس برامج أجنبية ودولية في محافظات عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لنمط القيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الزبيديين، هشام خليل عودة (2016). مستوى الذكاء الثقافي لمديري المدارس في مدينة الرياض وعلاقته بإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

السعود، راتب سلامة (2013). القيادة التربوية- مفاهيم وآفاق، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السلمي، فهد نجيم راجح (2012). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

السماك، منال (2010). "دور الكفاءة المعرفية في تنمية القدرة الابتكارية: دراسة استطلاعية في شركة الكندي العامة - نينوى"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الموصل، العراق. الشريدة، سالم تيسير (2008). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر.

الشهري، ابتسام (2011). الذكاء الثقافي. مجلة الأيام، البحرين، 7966(2): 155-180. الصيرفي، محمد (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث. الضمد، عبد الستار (2012). الذكاء عند الأطفال: مفهومه وقياسه، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.

طريف، علي (2007). قياس العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن طه، محمد (2006). الذكاء الإنساني: اتجاهات معاصرة وقضايا نقدية، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

الطويل، هاني (2005). أبدال في إدارة النظم التربوية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. الطويل، هاني (2006). الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الظفيري، ياسمين هباد (2010). مستوى الذكاءات المتعددة لمديري المدارس الثانوية ومعلميها

في دولة الكويت وعلاقته بالمناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المديرين

والمعلمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عايش، أحمد (2009). الإدارة المدرسية نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، عمان: دار المسيرة

العبادي، عائدة (2015). المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الاردنية الرسمية والخاصة لاقليم

الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة

مؤتة، الكرك، الأردن.

عبيدة، سامي محمود (2016). العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية

على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة، (رسالة ماجستير

غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العزمي، فيصل (2016). المناخ التنظيمي بالإدارات التعليمية وأثره على اتخاذ القرار، مجلة كلية

التربية بالزقازيق، 2(9):55-104.

عطوي، جودت (2004). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان:

دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر والعمرى، غسان (2012). المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان:

دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العميان، محمد (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، عمان: دار وائل للنشر

والتوزيع.

الغريب، شبل وحسين سلامة والمليجي، رضا (2004). الثقافة المدرسية، عمان: دار الفكر.

- الفقهاء، عصام نجيب (2014). **مقدمة في علم النفس**، عمان: دار البركة للنشر والتوزيع.
- فلية، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد (2014). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- القطاونة، منار (2000). **المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- مرسي، منير (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة**، القاهرة: عالم الكتب.
- المصري، اناس رمضان (2017). **مستوى الذكاء الثقافي لدى الطلبة الموهوبين الملتحقين ببرنامج موهبة الصيفي الاثرائي في ظل المتغيرات الديمغرافية**. **مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، 25(2)، 186-208.
- المعشر، زياد يوسف (2011). **المناخ التنظيمي في الجامعات الرسمية الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، مجلة جامعة دمشق، 17(1): 15-18.**
- المنبهي، عمير (2014). **دور الإدارة المدرسية في توفير المناخ التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة ببشة**، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان.
- منصور، عبدالمجيد والتويجري، محمد والفقي، إسماعيل (2005). **علم النفس التربوي**، الرياض: مكتبة العبيكان.
- مؤتمن، منى (2003). **إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير**، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

النملة، يوسف ابراهيم (2012). المبتعث السعودي والذكاء الثقافي، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

النوري، زينب عماد (2014). أثر الذكاء الثقافي في قدرات الابتكار الإداري: دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الهاشمي، لوكيا ومراد، بومنقار (2013). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.

هياجنة، موسى على موسى (2014). الذكاء الثقافي وعلاقته بقلق المستقبل لدى طلبة المرحلة الثانوية في منطقة الناصرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

ب- المراجع الإنجليزية:

- Al-Wadi, N. (2011). Teachers' perceptions toward enhancing learning through multiple intelligences theory in elementary school: A mixed methods study, **DAI-A**, 73(05).
- Ang, S., et al. (2007). "Cultural intelligence: Its measurement and effect on cultural judgement and decision making, cultural adaptation and task performance," **Management and Organization Review**, 3(3), 335-371.
- Ang. S. & Van Dyne, L. (2008). (Eds.), **Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications**, Armonk, New York: M. E. Sharpe.
- Armstrong, T. (2009). **Multiple intelligences in the classroom**, 3rd ed., Alexandria, VA.: Association For Supervision and Curriculum Development.
- Binkly, N. (1997). Principals' role in policy change: Mediating language through professional beliefs. **Journal of Educational Administration**, 35, 65-73.
- Box, J. B. (2014). The relationship between cultural intelligence and transformational leadership among managers, **DAL-A**, 75/08(E).
- Connor, S. (2013). **Intelligence tests for robots: Solving perceptual reasoning tasks with a humanoid robot**, master degree thesis Iowa state University Ames, Iowa, USA.
- Dzenowagis, A. (2010). Leverage your cultural intelligence (CQ) in project performance. **PMIZ National Conference Proceedings**, Wellington, New Zealand.
- Early, P. C. & Ang, S. (2003). **Cultural intelligence: Individual interactions across cultures**. Stanford, CA: Stanford University Press.

- Gardner, H. (2005). Multiple lenses on the mind. **Paper delivered at Expo-Gestion. Bogota, Colombia, May, 2005.** Available at howardgardner.com.
- Gillivray, M. A. (2006). **A brief history of globalization: The untold story of our incredible shrinking planet**, Landon: Constable & Robinson.
- Gunbayi, L. (2007). School climate and teachers' perceptions on climate factors: Research into nine urban high schools. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 6(7).
- Imai, L. & Gelfand, M. J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The import of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 112(2010), 83-98.
- Kanten, P. (2014). "The effect of cultural intelligence on career competencies and customer-oriented behaviors," **Istanbul University Journal of the School of Business Administration**, 43(1), 100-119.
- Keung, E. K. (2011). What factors of cultural intelligence predict transformational leadership: A study of international school leaders, **DA1-A**, 72(11)
- Khani, A., Etebarian, A. & Abzari, M. (2011). The relationship between cultural intelligence and group effectiveness in Mobarakeh steel company, **African Journal of Business Management**, 5(17), 7507-7510.
- Kilinc, A. (2014). "Examining the relationship between teacher leadership and school climate," **Educational Sciences: Theory and Practice**, 14(5), 1729-1742.

- Kitratporn, P & Puncreobutr, V. (2016). "Quality of work life and organizational climate of schools located along the Thai- Cambodian borders," **Journal of Education and Practice**, 7(1), 134-138.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities, **Educational and Psychological Measurement**, 30(3): 607-610.
- Kumar, N., Raduan, C. R. & Subramaniam, A. (2008). "The effect of personality and cultural intelligence on international assignment effectiveness: A review." **Journal of Social Sciences**, 4(4), 320-328.
- Livermore, D. (2011). **The cultural intelligence difference: Master the one skill you can't do without in today's global economy**, New York: American Management Association.
- Naughton, W. M. (2010). Do highly effective principals also have high levels of cultural intelligence? **DA1-A**, 71(12).
- Oolders, T., Chemysenko, O. S., & Stark, S. (2008). Cultural intelligence as a mediator of relationships between openness to experience and adaptive performance. In S. Ang. And L. Van Dyne (Eds.). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement and applications* (pp. 145-158). New York: M.E. Sharpe.
- Peterson, B. (2004). *Cultural intelligence: A guide to working with people from other cultures*. **Yarmouth, Me., Intercultural Press**.
- Pozveh, A. Z. & Karimi, F. (2016). "The relationship between organizational climate and the organizational silence of administrative staff in education department", *International Education Studies*, 9(6), 120-129.
- Renolds, D. (1989). *School effectiveness and school improvement*. **Groening Net herlands Rion Institute for Educational Research**, Amsterdam, Netherlands.

- Rockstuhl, T., Hong, Y., Ng, K. Y., Ang, S. & Chiu, C. (2010). The culturally intelligent brain: From detecting to bridging cultural differences. *Neuroleadership Journal*, Issue (3).
- Schenck, C. (2013) "Intelligence tests for robots: Solving Perceptual reasoning tasks with a humanoid robot", **Graduate Theses and Dissertations**, Paper 13321.
- Shannon, Lu M. & Begley, T. M. (2008). Antecedents of four factor model of cultural intelligence. In: Ang. S. & Van Dyne, L. (Eds.). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement and applications*, New York: M.E. Sharpe.
- Sternberg, R. J., Grigorenko, E.L. (2006). "Cultural intelligence and successful intelligence", **Group and Organization Management**, 31(1), 27-39.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C.K.S. (2009). Cultural intelligence: Measurement and scale development, In M. A. Moodian (Ed.) **Contemporary leadership and intercultural competence: Exploring the cross-cultural dynamics within organization**, Thousand Oaks: Sage.
- Ward, C., & Fischer, R. (2008). Personality, cultural intelligence and cross-cultural adaption, in Ang and Van Dyne, (Eds.), **Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement and application**, London: M.E. Sharpe, 159-173.

الملحقات

الملحق (1)

أداتا الدراسة بصيغتيهما الأوليتين



جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم إدارة والقيادة التربوية

الفاضل الدكتور/ه المحترم/ه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تُعد الباحثة دراسة بعنوان "الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء في العراق وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية / تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، في عمان، الأردن.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد استبانتين إحداها مترجمة إلى اللغة العربية: لتعرف مستوى الذكاء الثقافي للمديرين، والأخرى طورتها الباحثة لمعرفة المناخ التنظيمي السائد في المدارس من وجهة نظر المعلمين.

ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة ودراية ومعرفة متعمقة في هذا المجال، فإن الباحثة تضع بين أيديكم الاستبانتين المرفقتين، راجية منكم إبداء ملاحظاتكم بشأنها من حيث ملائمة فقراتهما لموضوع الدراسة، ومدى دقة الترجمة للاستبانة الأولى، وهل هي بحاجة إلى تعديل، وما التعديل المقترح.

علماً بأن إبدال الإجابة عن كلتا الاستبانتين هي: - غير موافق بشدة، غير موافق، غير متأكد، أو موافق، أو موافق بشدة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام مع التقدير

الباحثة

منى كاظم عبد المهدي المظفر

استبانة الذكاء الثقافي في صورتها الأجنبية

وترجمتها إلى العربية

		صلاحيّة الفقرة		انتماء الفقرة للبعد		البعد: السلوك Behavior	الرقم
التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية	الفقرات	
						He changes his verbal behavior (E. g. Accent, Tone. Rate) when cross cultural interaction (working effectively across cultures) requires it. يغير المدير سلوكه اللفظي (اللهجة، نبرة الصوت، معدل سرعة الصوت) عندما يتطلب التفاعل عبر الثقافات ذلك.	1.
						He used pause and silence differently to suit different cross – cultural situations يستخدم المدير الوقفة أو الصوت ليناسب المواقف المتباينة في الثقافات المختلفة.	2.
						He varies the rate of his speaking when a cross – cultural situation requires it. ينوع المدير في معدل السرعة في كلامه عندما يتطلب الموقف عبر الثقافي ذلك.	3.
						He alters his facial expressions when a cross – cultural interaction requires it. يبدل تعبيرات وجهه عندما يتطلب التفاعل عبر الثقافي ذلك.	4.
						He changes his non-verbal behavior when a cross – cultural interaction requires it. يغير المدير سلوكه غير اللفظي عندما يتطلب التفاعل الثقافي ذلك.	5.

البعد: الدافعية Motivation						
					He enjoys interacting with people from different cultures يستمتع المدير عندما يتفاعل مع أفراد من ثقافات مختلفة.	.6
					He is confident that he can socialize with locals in a culture that is unfamiliar to him. لديه الثقة في التواصل الاجتماعي مع السكان المحليين من ثقافة غير مألوفة له.	.7
					I am sure that he can deal with the stress of adjusting to cultures that are new to him. واثق من قدرته على التعامل مع ضغط التكيف مع الثقافات الجديدة له.	.8
					He enjoys living in cultures that are unfamiliar to him. يستمتع المدير بالعيش في ثقافات غير مألوفة له.	.9
					I am confident that he caught a accustomed to the shopping conditions in a different culture. واثق من مقدرة المدير على التعود على ظروف التسوق في ثقافة مختلفة.	.10
البعد: المقدرات المعرفية Cognitive abilities						
					He knows the rules (e. g. vocabulary, grammar) of other languages . يعرف المدير قواعد اللغات الأخرى من حيث المفردات والنحو.	.11

						He knows the legal and economic system of other cultures. يعرف الأنظمة القانونية والاقتصادية للثقافات الأخرى.	12.
						He knows the arts and crafts of other cultures. يعرف المدير الفنون والحرف اليدوية للثقافات الأخرى.	13.
						He knows the cultural values and religious beliefs of other cultures. يعرف المدير القيم الثقافية والمعتقدات الدينية للثقافات الأخرى.	14.
						He knows the marriage systems of other cultures. يعرف مراسيم الزواج للثقافات الأخرى.	15.
						He knows the rules of expressing non-verbal behaviors toward other cultures. يعرف قواعد تعبيرات السلوك غير اللفظي إزاء الثقافات الأخرى.	16.
البعد: المقدرات ما وراء المعرفة Metacognitive abilities							
						He is conscious of the cultural knowledge he uses when interacting with people with different cultural backgrounds. يدرك المدير المعرفة الثقافية عندما يتفاعل مع الآخرين من خلفيات ثقافية مختلفة.	17.
						He adjusts his cultural knowledge as he interacts with people from a culture that is unfamiliar to him. يكيف معرفته الثقافية عندما يتفاعل مع أفراد من ثقافة غير مألوفة له.	18.

						He is conscious of the cultural knowledge he applies to cross – cultural interactions. يدرك المدير المعرفة الثقافية التي يطبقها في تفاعلاته مع الثقافات الأخرى.	19.
						He checks the accuracy of his cultural knowledge as he interacts with people from different cultures. يتأكد من دقة معرفته الثقافية عندما يتفاعل مع أفراد من ثقافات مختلفة.	20.

استبانة المناخ التنظيمي

من وجهة نظر المعلمين

		صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة للبعد		البعد الأول: علاقة المدير بالمعلمين	
الرقم	الفقرات	منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
	يعمل المدير على:						
1.	الاتصال بالمعلمين يومياً.						
2.	مساعدة المعلمين على حل مشكلاتهم المهنية.						
3.	مساعدة المعلمين على تصويب أخطائهم.						
4.	الاهتمام بحاجات المعلمين الشخصية.						
5.	تبرير أسباب نقده للمعلمين.						
6.	تقرير كل ما يتعلق بالجدول المدرسي.						
7.	إطلاع المعلمين على واجباتهم.						
8.	توفير التسهيلات اللازمة للمعلمين.						
9.	إبلاغ المعلمين بنتائج زيارات كبار الزوار للمدرسة.						
10.	السماح للمعلمين بمغادرة المدرسة بعد إنجاز ما عليهم من واجبات.						
البعد الثاني: شؤون المعلمين ونموهم المهني							
	يعمل المدير على:						
11.	تزويد المعلمين بقراءات تتعلق بمهنتهم.						

						توفير المراجع اللازمة للمعلمين.	12.
						الاهتمام بالمعلمين الجدد.	13.
						التخطيط للاجتماعات المهنية للمعلمين.	14.
						تشجيع المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	15.
						حث المعلمين على زيارة المعارض التربوية.	16.
						تشجيع المعلمين على الالتحاق ببرامج التدريب في أثناء الخدمة.	17.
البعد الثالث: علاقة المعلمين بالطلبة							
						يعمل المعلم على:-	
						اعتبار الطلبة محور العملية التربوية.	18.
						تحديد حاجات الطلبة التعليمية	19.
						زيارة الطلبة في منازلهم.	20.
						الاستماع لجميع الطلبة.	21.
						استخدام الثناء اللفظي.	22.
						مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.	23.
						تنمية مواهب الطلبة باستمرار.	24.
						مشاركة الطلبة في الرحلات المدرسية.	25.
						تشجيع الطلبة على العمل بروح الفريق.	26.

						استخدام اختبارات تراعي مستويات الطلبة.	27.
البعد الرابع: الدافعية							
						يعمل المعلم على:-	
						مكافأة الطلبة.	28.
						مراعاة حاجات الطلبة التعليمية.	29.
						استخدام أساليب التعزيز المناسبة.	30.
						تجنب التهديد بالعقاب.	31.
						إيجاد جو من الثقة بين الطلبة.	32.
						الاستماع إلى هموم الطلبة وتظلماتهم.	33.
						انتقاد السلوك السلبي دون المساس بالنواحي الشخصية.	34.
						إعطاء الطلبة الفرصة لتحقيق النجاح المدرسي.	35.
						الابتعاد عن الآخرين.	36.
						الاهتمام بالحوافز المادية.	37.
البعد الخامس: العمل والإنتاج							
						يعمل المدير على:	
						الابتعاد عن العلاقات الشخصية في مجال العمل.	38.
						المشاركة في حل المشكلات التعليمية.	39.
						الابتعاد عن الأمور الغامضة.	40.

الملحق (2)

قائمة بأسماء محكمي أداتي الدراسة

الجامعة	اللقب العلمي والاسم	الرقم
الشرق الأوسط	أ.د. عبد الجبار البياتي	1
الشرق الأوسط	أ.د. غازي جمال خليفة	2
الشرق الأوسط	أ.د. محمود الحديدي	3
الشرق الأوسط	د. أمجد الدرادكة	4
الشرق الأوسط	د. تغريد المؤمني	5
الأردنية	أ.د. هاني الطويل	6
الأردنية	أ.د. أنمار الكيلاني	7
عمان العربية	أ.د. عاطف مقابلة	8
عمان العربية	أ.د. أسامة حسونة	9
الأردنية	أ.د. سلامة طنناش	10

الملحق (3)

أداتا الدراسة بصورتيهما النهائيين



جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والقيادة التربوية

أختي المدرسة / أخي المدرس

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء في العراق وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين" لذا أرجو منكم الإجابة عن فقرات الاستبانتين المرفقتين بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة تعبر عن وجهة نظركم من الأبدال الخمسة، آملة تحري الدقة والموضوعية في إجاباتكم، علماً بأن بيانات هاتين الاستبانتين لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع احترامي وتقديري

الباحثة

منى كاظم عبد المهدي المظفر

المتغيرات الديموغرافية

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

3- الخبرة: ☐ أقل من خمس سنوات ☐ 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ 10 سنوات فأكثر

أولاً: استبانة الذكاء الثقافي: (أرجو وضع إشارة (x) أما كل فقرة في المكان الذي يعبر عن

وجهة نظرك)

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
البعد: السلوك Behavior						
21.	يغير المدير سلوكه اللفظي (اللهجة، نبرة الصوت، معدل سرعة الصوت) عندما يتطلب التفاعل بين الثقافات ذلك.					
22.	يستخدم المدير الوقفة أو الصمت ليناسب المواقف المتباينة في الثقافات المختلفة.					
23.	ينوع المدير في معدل السرعة في كلامه عندما يتطلب الموقف ما بين الثقافات ذلك.					
24.	يبدل المدير تعبيرات وجهه عندما يتطلب التفاعل بين الثقافات ذلك.					
25.	يغير المدير سلوكه غير اللفظي عندما يتطلب التفاعل بين الثقافات ذلك.					
البعد: الدافعية Motivation						
26.	يستمتع المدير عندما يتفاعل مع أفراد من ثقافات مختلفة.					
27.	لدى المدير الثقة في التواصل الاجتماعي مع السكان المحليين من ثقافة غير مألوفة له.					
28.	أنا واثق من قدرته على التعامل مع ضغط التكيف مع الثقافات الجديدة له.					
29.	يستمتع المدير بالعيش في ثقافات غير مألوفة له.					

					30. متأكد من مقدرة المدير على التعود على ظروف التسوق في ثقافة مختلفة.
البعد: الم قدرات المعرفية Cognitive abilities					
					31. يعرف المدير قواعد اللغات الأخرى من حيث المفردات والنحو.
					32. يعرف النظام القانوني والاقتصادي للثقافات الأخرى.
					33. يعرف المدير الفنون والحرف اليدوية للثقافات الأخرى.
					34. يعرف المدير القيم الثقافية والمعتقدات الدينية للثقافات الأخرى.
					35. يعرف المدير أنظمة الزواج للثقافات الأخرى.
					36. يعرف المدير قواعد تعبيرات السلوك غير اللفظي إزاء الثقافات الأخرى.
البعد: الم قدرات ما وراء المعرفة Metacognitive abilities					
					37. يدرك المدير المعرفة الثقافية عندما يتفاعل مع الآخرين من خ لقيات ثقافية مختلفة.
					38. كيف المدير معرفته الثقافية عندما يتفاعل مع أفراد من ثقافة غير مألوفة له.
					39. يدرك المدير المعرفة الثقافية التي يطبقها في تفاعلاته مع الثقافات الأخرى.
					40. يتأكد المدير من دقة معرفته الثقافية عندما يتفاعل مع أفراد من ثقافات مختلفة.

ثانياً: استبانة المناخ التنظيمي: (أرجو وضع إشارة (x) أما كل فقرة في المكان الذي يعبر عن

وجهة نظرك)

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
البعد الأول: علاقة المدير بالمعلمين						
	يعمل المدير على:					
49.	الاتصال بالمعلمين يومياً.					
50.	مساعدة المعلمين على حل مشكلاتهم المهنية.					
51.	مساعدة المعلمين على تصويب أخطائهم.					
52.	الاهتمام بحاجات المعلمين الشخصية.					
53.	تبرير أسباب نقده للمعلمين.					
54.	تقرير كل ما يتعلق بالجدول المدرسي من تعديلات.					
55.	إطلاع المعلمين على واجباتهم.					
56.	توفير التسهيلات اللازمة للمعلمين.					
57.	إبلاغ المعلمين بنتائج زيارات كبار الزوار للمدرسة.					
58.	السماح للمعلمين بمغادرة المدرسة بعد إنجاز ما عليهم من واجبات.					
البعد الثاني: شؤون المعلمين ونموهم المهني						
	يعمل المدير على:					
59.	تزويد المعلمين بقراءات تتعلق بمهنتهم.					

					60. توفير المراجع اللازمة للمعلمين.
					61. الاهتمام بتنمية المعلمين الجدد مهنيًا.
					62. التخطيط للاجتماعات المهنية للمعلمين.
					63. تشجيع المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم.
					64. حث المعلمين على زيارة المعارض التربوية.
					65. تشجيع المعلمين على الالتحاق ببرامج التدريب في أثناء الخدمة.
البعد الثالث: علاقة المعلمين بالطلبة					
					يعمل المدير على توجيه المعلمين:-
					66. لاعتبار الطلبة محور العملية التربوية.
					67. لتحديد حاجات الطلبة التعليمية
					68. لزيارة الطلبة في منازلهم.
					69. للاستماع لجميع الطلبة.
					70. لاستخدام الثناء اللفظي.
					71. لمراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.
					72. لتنمية مواهب الطلبة باستمرار.
					73. لمشاركة الطلبة في الرحلات المدرسية.
					74. لتشجيع الطلبة على العمل بروح الفريق.

					75. استخدام اختبارات تراعي مستويات الطلبة.
البعد الرابع: الدافعية					
					يعمل المدير على:-
					76. مكافأة الطلبة.
					77. مراعاة حاجات الطلبة التعليمية.
					78. استخدام أساليب التعزيز المناسبة.
					79. تجنب التهديد بالعقاب.
					80. إيجاد جو من الثقة بين الطلبة.
					81. الاستماع إلى هموم الطلبة.
					82. انتقاد السلوك السلبي دون المساس بالنواحي الشخصية.
					83. إعطاء الطلبة الفرصة لتحقيق النجاح المدرسي.
البعد الخامس: العمل والإنتاج					
					يعمل المدير على:
					84. الابتعاد عن العلاقات الشخصية في مجال العمل.
					85. المشاركة في حل المشكلات التعليمية.
					86. الابتعاد عن الأمور الغامضة.
					87. تنمية مقدرته على الإبداع في العمل.
					88. الإسهام في تطوير المناهج الدراسية.
					89. الالتزام بالخطة السنوية للمدرسة.

					90. الاستفادة من خبرة الزملاء في المدرسة.
					91. اعتبار الأعمال الروتينية معيقة للعمل.
					92. إظهار روح معنوية عالية في العمل.
					93. الموازنة بين العمل والعلاقات مع العاملين.
					94. أداء العمل بحيوية.

الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى مديرية تربية كربلاء العامة

دائرة الإحصاء التربوي



MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د/ ٩٥٠ / ٣٢ / ٤
التاريخ: ٢٠١٧ / ٤ / ٢٤

السادة مديرية تربية كربلاء العامة/ دائرة الإحصاء التربوي المحترمين

جمهورية العراق

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة منى كاظم عبد المهدي مظفر بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "النكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية لمحافظة كربلاء في العراق وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها بما في ذلك الاستبانة المرفقة والحصول على الأعداد الإحصائية للمدارس الثانوية في مديريتك من الذكور والإناث مع عدد المدرسين والمدرسات كل على حدة؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهتم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

رئيس الجامعة
٢٣.٤.٢٠١٧
أ.د. محمد محمود الحيليت



هاتف: 4790222 (00962 6) فاكس: 4129613 (00962 6) ص.ب. 383 عمان 11831 الأردن بريد الكتروني: info@meu.edu.jo
Tel. (00962 6) 4790222 Fax. (00962 6) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo

www.meu.edu.jo