

Emotional Intelligence Level and its Relationship with Managerial Creativity among Ta'if City School Principals

Daifullah Saeed Al- Zahrary

Ministry Education || KSA

Abstract: The study aimed to identify the degree of emotional intelligence among the principals of schools in Al- Taif, and to identify the degree of administrative creativity from the point of view of their teachers, and to reveal the extent of existence of a correlation between the level of emotional intelligence and administrative creativity. The researcher used the descriptive approach, and used the Wakeman questionnaire for emotional intelligence, and a questionnaire to measure the administrative creativity designed and ensured (validity and reliability) by the researcher. The study sample consisted of (40) principals and (400) teachers. The results of the study showed that the positive percentages of emotional intelligence for school principals ranged from 100% to 52.5% and negative percentages ranged from 15% to 82.5%. And the mean of the total score of the non- cognitive self- management dimension was (3.10) and the mean of the total score of the dimension of social prowess was (3.90). The results of the study showed that the overall mean for estimating the degree of practicing administrative creativity was (3.51) to a large degree, with a standard deviation (0.74). The Pearson correlation coefficient between the dimension of non- cognitive self- management on the emotional intelligence scale of principals and the total average grade of teachers' appreciation for administrative creativity of managers was (0.84) with a statistically significant value at the significance level (0.01) as well as the correlation coefficient of the dimension of social prowess and total administrative creativity (0.81), and it is a statistically significant at significance level (0.01). In light of the results, the researcher recommended the importance of training school administrators on the skills of administrative creativity and creative leadership through enhancing the skills of fluency and sensitivity to problems, flexibility and originality because of the correlation revealed by the study by the indicators and manifestations of emotional intelligence through the dimensions of self- management non- cognitive and social prowess.

Keywords: Emotional Intelligence- Creativity- Principals –Al- Taif.

مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الطائف

ضيف الله سعيد الزهراني

وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس التابعة لمدينة الطائف، والتعرف على درجة الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر معلمهم، إضافة إلى الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري. استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم استبيان ويكمان (Wakeman) للذكاء الانفعالي، واستبانة لقياس الإبداع الإداري صممها الباحث وتأكد من صدقها وثباتها. وتألقت عينة الدراسة من (40) مديراً، و(400) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة تراوحت النسب المئوية الإيجابية للمظاهر الدالة على الذكاء الانفعالي لمديري المدارس من 100% إلى 52.5% وتراوحت النسب المئوية السلبية بين 15% إلى

82.5%. وأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لُبعد إدارة الذات غير المعرفية (3.10) والمتوسط الحسابي للدرجة الكلية لُبعد البراعة الاجتماعية (3.90). وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لتقدير درجة ممارسة الإبداع الإداري بلغ (3.51) بدرجة كبيرة، وأن معامل ارتباط بيرسون بين بُعد إدارة الذات غير المعرفية على مقياس الذكاء الانفعالي للمديرين والدرجة الكلية لمتوسط تقدير المعلمين للإبداع الإداري للمديرين بلغ (0.84) بقيمة دالة احصائياً عند مستوى (0.01) وكذلك بلغ معامل الارتباط لُبعد البراعة الاجتماعية والإبداع الإداري الكلي (0.81) وهي دالة احصائياً عند مستوى (0.01). وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بتدريب مديري المدارس على مهارات الإبداع الإداري والقيادة الإبداعية من خلال تعزيز مهارات الطلاقة والتحمس للمشكلات والمرونة والأصالة بسبب علاقتها الارتباطية التي كشفت عنها الدراسة بمؤشرات ومظاهر الذكاء الانفعالي من خلال بُعديه إدارة الذات غير المعرفية والبراعة الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الانفعالي-الإبداع- مديري المدارس-الطائف.

مقدمة:

لقد أصبحت المسؤولية كبيرة على مديري المدارس في تقديم تجارب وخبرات وأفكار حديثة فيما يتصل بالمعرفة، فلم يعد المديرون يعتمدون في مناخهم التنظيمي على كفاءتهم الفنية في تطوير مدارسهم وفي رفع مستوى أدائهم داخل المدارس فقط، بل ازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمهارات الشخصية في إقامة علاقاتهم مع المعلمين داخل مدارسهم والتي تؤدي دوراً مهماً وبارزاً في زيادة فاعلية المدير، بل إن ظروف المجتمع الإداري الحالية قد ألزمت المدير القيام ببعض الأدوار الإضافية كتحفيز وترغيب المعلمين والعاملين، وزيادة الدافعية لديهم في العمل، وخلق مناخ جيد من المشاركة والتفاعل بين الكادر التعليمي والإداري والذي يسهم بدوره في تحقيق أهداف المدرسة، إلا أن تلك المطالب قد ألقت مزيداً من الجهد على كاهل المدير أو القائد وهو الأمر الذي لن يتسنى للمدير أو القائد تحقيقه ما لم يتمتع بمهارات تكوين علاقات جيدة مع المعلمين والعاملين ما يطلق عليه الذكاء الانفعالي (حسين وحسين، 2006).

ولعل الذكاء الانفعالي من المفاهيم التي اكتسبت مزيداً من الشهرة لإسهامه في زيادة فاعلية القيادة، لأنه يعتمد في جوهره على قدرة القادة في التعامل بفاعلية أكثر مع مشاعرهم الداخلية ومشاعر المعلمين، وذلك بغرض توظيف تلك المشاعر في خدمة أهداف المدرسة، وفي تحفيز المعلمين وزيادة رغبتهم في تنفيذ الأدوار والمسئوليات المكلفين بها بفاعلية واقتدار (النمري، 2008).

وهناك العديد من الدراسات التي بيّنت أهمية الذكاء الانفعالي ودوره في القيادة، ولا شك أن من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات التربوية لتحقيقها على مستوى الإدارة التربوية هو الإبداع الإداري، وذلك لما يمثله هذا النوع من الإبداع من قيمة أو قدرة عملية على إنتاج الأفكار الجديدة والمفيدة، وهذا ما أكده الهذلي (2010) حيث أشار إلى أن الإبداع هو: القدرة العقلية على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وأنه عبارة عن عملية ذات مراحل متتالية ينتج عنها أفكار جديدة أو عمل جديد.

وانطلاقاً من أهمية الدور الذي يقدمه المدير في مدارس مدينة الطائف، وضرورة الرفع من كفاءته الإدارية لزيادة حجم المهام والمسئوليات والأدوار المناطة به، في ظل التحديات التنافسية الكبيرة التي تواجه مدارس مدينة الطائف اليوم، نظراً لزيادة التنافس والتطور والإبداع بين المدارس خاصةً فيما يتعلق بالمرحج التعليمي والتربوي، حيث إن النظرة اليوم أصبحت تُغلب الجانب الكيفي على الكمي في المرشح التعليمي والتربوي، وبالتالي فإن الأمر يتطلب الأخذ بكل مهارة تزيد من فاعلية المدير، وتراعي حاجات المعلمين والعاملين في المدارس. وحيث إن مهارة الذكاء الانفعالي واحدة من أهم المهارات التي يُعوّل عليها لتحقيق ذلك المطلوب، فإن هذه الدراسة تسعى لمعرفة مدى إسهام

الذكاء الانفعالي في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس التابعة لمدينة الطائف. يرى الباحث الإبقاء على هذا الجزء في المقدمة أفضل حتى تحقق المقدمة تسلسلاً هرمياً في عرض الدراسة للقارئ (الهرم المقلوب)

مشكلة الدراسة:

يؤدي مدير المدرسة من خلال سلوكه الإداري دوراً كبيراً في إنجاح العملية التربوية، وذلك باعتباره المشرف المباشر على جميع العاملين في المدرسة. فهو المسؤول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها وغاياتها، ولما كان الذكاء الانفعالي من الأهمية بمكان، وخاصة لدى القادة، وما يمكن أن يحققه لهم من تحسين الأداء والإبداع في تطوير عملهم المنظمي، كان من المهم تتبع مدى توافر مهارات الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس ودورها في نجاح مهمتهم. ومن خلال اطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة والأبحاث في هذا المجال، وكذلك خبرته الميدانية في المجال التربوي من خلال عمله فيه، وانطلاقاً من إيمان الباحث بأهمية الإبداع الإداري في مدارسنا، فقد جاءت هذه الدراسة والتي تمثلت مشكلتها في غموض العلاقة بين أبعاد الذكاء الانفعالي وعدد من أبعاد الإبداع الإداري في مدارس مدينة الطائف، وكذلك تداخل هذه العلاقة وتشابكها بعدد من المحاور والأبعاد الأخرى. ومن هنا فإن هذه الدراسة تحاول التعرف على مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس في هذه المدينة من جهة، وبيان علاقته بمستوى الإبداع الإداري لديهم، وما يناط به من مهام وغايات من جهة أخرى. كما يرى الباحث أنه من المهم معرفة توزيع درجة المديرين في القطاع الدائري لمقياس ويكمان للذكاء الانفعالي لأن ذلك يوضح صورة الذكاء الانفعالي بشكل إجمالي لعينة الدراسة وبالتالي إمكانية تعميم النتيجة على مجتمع الدراسة. وهكذا كانت تعمل جميع الدراسات السابقة التي استخدمت مقياس ويكمان، وبذلك يمكن تناول مشكلة الدراسة على النحو الآتي:

أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما توزيع درجات المديرين في القطاعات الدائرية التي تمثل مقياس الذكاء الانفعالي؟
- 2- ما درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس التابعة لمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين درجة الذكاء الانفعالي ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس التابعة لمدينة الطائف؟

أهداف الدراسة:

- 1- الكشف عن توزيع درجات المديرين في القطاعات الدائرية التي تمثل مقياس الذكاء الانفعالي.
- 2- التعرف على درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس التابعة لمدينة الطائف، وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم.
- 3- الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس التابعة لمدينة الطائف.

أهمية الدراسة:

تأتي الأهمية النظرية للدراسة من أهمية المعلومات التي ستوفرها للمختصين في مجالات التربية والإدارة التربوية، حيث إنها ستسهم في توجيه نظر المسؤولين في مجال الإدارة والإشراف التربوي إلى أهمية الذكاء الانفعالي في العمل الإداري. وإبراز أهمية مهارات الإبداع الإداري، وضرورة توفرها لدى مديري المدارس، فالإطار النظري في الدراسة

الحالية يلقي الضوء على أهمية الذكاء الانفعالي كأحد أبرز العوامل المؤثرة في أداء مديري المدارس، وكذلك محاولة الوقوف على أبعاد الإبداع الإداري وأهم المعوقات والتحديات التي تعيق تحقيق الإبداع لدى مديري المدارس. أما من الناحية التطبيقية فالدراسة الحالية تسعى للتعرف على مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس التابعة لمدينة الطائف والكشف عن بعض ما يواجهه مديرو تلك المدارس من مشكلات قد تعود إلى مستوى الذكاء الانفعالي، والتي يمكن أن تكون عائقاً أمام تحقيق الإبداع الإداري. ويؤمل أن يتم الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في رفع مستوى الإبداع الإداري داخل المنظمات التربوية، ومن ثم تحسين البيئة التربوية وتطويرها. وتوفير الإطار المرجعي لمخططي البرامج التدريبية من أجل إعداد برامج التدريب المعتمد على الذكاء الانفعالي أو الإبداع الإداري، وتحفيز الباحثين لإجراء دراسات جديدة لمتغيرات الدراسة في بيئات مختلفة باعتبار هذه المتغيرات تقوم بدور هام في حياة البيئة المدرسية سواء في الوقت الحاضر أو المستقبل.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية: قياس مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بالإبداع الإداري في المدارس التابعة لمدينة الطائف.
2. الحدود البشرية: عينة من مديري ومعلمي المدارس؛ تألفت من (40) مديراً، و(400) معلماً.
3. الحدود المكانية: المدارس التابعة لمكاتب التعليم (مكتب الشرق- مكتب الغرب- مكتب الحوية- مكتب الجنوب) داخل مدينة الطائف.
4. الحدود الزمانية: خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2012 – 2013م.

مصطلحات الدراسة:

الذكاء الانفعالي اصطلاحاً:

هو " قدرة الفرد على فهم الانفعالات لديه وانفعالات الآخرين، ومعرفتها والتمييز بينها، والقدرة على ضبطها والتعامل معها بإيجابية، والقدرة على تحفيز الذات، وعلى إدارة الانفعالات، والعلاقات مع الآخرين بشكل فعال" (حسين وحسين، 2006: 31).

الذكاء الانفعالي إجرائياً:

هو الدرجة التي يحصل عليها المفحوص على استبيان ويكمن للذكاء الانفعالي الذي قام بتعريفه الشايب (2010) واستخدمه الباحث.

الإبداع الإداري اصطلاحاً:

هو "كل إجراء يهدف إلى التغيير نحو الأفضل في تصميم المنظمات، أو في العملية الإدارية، أو في الثقافة المؤسسية الناشئة عن مبادرات، إما من المدير أو المرؤوس في المنظمة، ويتم تبنيها من قبل الإدارة العليا، أو أي أسلوب إداري يشجع العاملين في المنظمات على تقديم الأفكار الإبداعية ودعمها وتبنيها" (الليثي، 2008: 12).

الإبداع الإداري إجرائياً:

هو الدرجة التي يسجلها المفحوص على استبانة الإبداع الإداري التي أعدها الباحث لقياس الإبداع الإداري.

مدير المدرسة اصطلاحاً:

هو قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح (عبدو، 2000: 98).

مدير المدرسة إجرائياً:

هو المفحوص الذي يُجرى عليه اختبار ويكمان للذكاء الانفعالي، وهو كذلك المفحوص الذي تُقاس درجة إبداعه الإداري من وجهة نظر العاملين معه من المعلمين.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

وُجد مصطلح الذكاء الانفعالي Emotional Intelligence في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ لاحظ علماء النفس والسلوك هناك أن نجاح الإنسان وسعادته في الحياة لا يتوقفان فقط على الذكاء العقلي، بل على صفات ومهارات قد لا توجد عند الأشخاص الأذكياء، وقد رفض العلماء النظرة المحدودة للذكاء، وأيدوا المدخل السيكومتري للنظريات متعددة المجالات والذي يعد الذكاء الانفعالي (EI) أحد مجالاتها المعاصرة، ولقد برز الذكاء الانفعالي على بساط البحث العلمي كموضوع بحثي يحظى بقدر كبير من الاهتمام منذ نشر "جولمان" (1995) لكتابه الشهير بعنوان "الذكاء الانفعالي" Emotional Intelligence- وهو الاهتمام الذي يبرز بوضوح فيما كتب حول هذا الموضوع من عدد كبير من المقالات، والأوراق البحثية، والأطروحات الجامعية، والكتب المنشورة (Cherniss & Goleman, 2001).

مفهوم الذكاء الانفعالي:

يعرفه ايفرل (Averill, 2000: 169) بأنه: " مجموعة من المهارات التي تعزى إليها الدقة في تقدير وتصحيح مشاعر الذات، واكتشاف الملامح الانفعالية للآخرين، واستخدامها لأجل الدافعية والإنجاز في حياة الفرد. في حين عرفه جورج (George, 2000: 133) بأنه: " القدرة على إدراك المشاعر من خلال التفكير وفهم المعرفة الانفعالية وتنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يؤثر في مشاعر الآخرين ". وعلى ضوء ما سبق فإن الباحث يعرف الذكاء الانفعالي بأنه: مجموعة من المهارات التي تشتمل على قدرة الفرد على التعرف على انفعالاته وفهمها وضبطها وإدارتها مما يسهل نموه وتطوره الانفعالي والعقلي، وكذلك القدرة على فهم مشاعر الآخرين وانفعالاتهم ومساعدتهم على توجيه انفعالاتهم والتحكم فيها.

أهمية الذكاء الانفعالي:

أكد "جولمان" (Goleman, 1998) أن الذكاء الانفعالي يمثل "متطلباً لا غنى عنه للقيادة. ومن ثم يترتب على غياب الذكاء الانفعالي عدم قدرة الفرد على أن يصبح قائداً ناجحاً، حتى إذا ما حصل على أفضل تدريب في هذا العالم، وتمتع بعقلية تحليلية ناقدة، وبقدرة كبيرة على التوليد المستمر للأفكار الإبداعية. وقد توصلت الدراسات العلمية مؤخراً إلى أن الحالة المزاجية للقيادة تؤثر في الانفعالات والذكاء الانفعالي لمرؤوسهم في العمل، مع ملاحظة أن هذه الحالات المزاجية تتميز بسرعة الانتشار والتأثير في بيئة العمل، ويعد السبب الرئيس لهذا التأثير الانفعالي للقيادة في المرؤوسين بسيطاً للغاية، ونتاجاً بشكل أساسي عن طبيعة ما يتمتعون به من ذكاء انفعالي اعتماداً على المصادر الخارجية للانفعالات في إدارة الذات. وعادة ما يعتمد الأفراد على تفاعلاتهم مع

غيرهم من الأفراد الآخرين عند تحديد طبيعة حالاتهم المزاجية، وذكائهم الانفعالي. ومن هنا يبرز الدور المهم للذكاء الانفعالي في تمكين الفرد من الإدارة، والتحكم في انفعالاته ومشاعره الوجدانية المختلفة (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2001). ومن هنا فليس بمستغرب على الإطلاق أن يؤكد "جولمان" (Goleman, 1995) على أن زيادة مستويات الذكاء الانفعالي لدى القادة تزيد من قدرتهم على التأثير، والتواصل، والتفاعل مع الآخرين.

أبعاد ومكونات الذكاء الانفعالي:

هناك اختلافات تدور بين الباحثين عند تناول هذا المفهوم ومكوناته، فمنهم من أطلق عليها أبعاد الذكاء الانفعالي، ومنهم من أطلق عليها مكونات، ومنهم من ذكر أنها قدرات، إلا أنها في الأغلب الأعم تتفق على النقاط الرئيسية أو المكونات الأساسية للذكاء الانفعالي.

ولقد توصلت العديد من الدراسات (عثمان وعبدالسميع، 1998؛ Mayer & Salovey, 1997؛ Bar-on, 1997؛ Caruso, 2002) إلى أن الذكاء الانفعالي يتكون من خمسة أبعاد، وهي:

- المعرفة الانفعالية: وتعني القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر والعواطف الذاتية، وحسن التمييز بينهما، مع الوعي بالعلاقة بين الأفكار والمشاعر الذاتية والأحداث الخارجية.
- إدارة الانفعالات: وهي القدرة على التحكم في الانفعالات والعواطف السلبية، وكسب الوقت للتحكم فيها، وتحويلها إلى انفعالات إيجابية، مع ممارسة مهارات الحياة الاجتماعية والمهنية بفاعلية.
- تنظيم الانفعالات: ويقصد بها القدرة على تنظيم الانفعالات والمشاعر، وتوجيهها إلى تحقيق الإنجاز والتفوق واستعمال المشاعر والانفعالات في صنع أفضل القرارات، وفهم كيف يتفاعل الآخر ونب انفعالات مختلفة؟ وكيف تتحول الانفعالات من مرحلة إلى أخرى؟
- التعاطف: ويراد به القدرة على إدراك انفعالات الآخرين والتوحد معهم انفعاليا مع فهم مشاعرهم وانفعالاتهم والتناغم معهم.
- التواصل: ويعني التأثير الإيجابي القوي في الآخرين، والتصرف معهم بطريقة لائقة.

مفهوم الإبداع الإداري:

يعرف هيجان (1991) الإبداع الإداري بأنه: قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، تتمثل في عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد، يتميز بأكبر قدر من التحسس للمشكلات، والطلاقة، والمرونة، والأصالة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف، والقدرة على تكوين رابطات، واكتشاف علاقة جديدة. وهذه القدرات الإبداعية يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات الأفراد وإمكاناتهم.

وتعرفه العنقري (2001: 15) بأنه: "قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات".

وعلى ضوء ما سبق فإن الباحث يعرف الإبداع الإداري بأنه: خروج عن المألوف والمعتاد، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ينتج عنه عمل متميز يتسم بالطلاقة والأصالة والمرونة وتحسس المشكلات، مما يجعله يظهر في استراتيجية إدارية أصيلة ومستمرة تحقق أهداف المنظمة وتتفاعل مع المستجدات.

أهمية الإبداع الإداري:

أكد "روفي" (Roffe) على ضرورة تمثل هؤلاء القادة لرؤية مؤسسية داعمة للإبداع الإداري على نحو فعال، والعمل على نشرها بالاستعانة بأي أدوات رسمية أو غير رسمية متاحة أمامهم للاتصال، إضافة إلى تزويد العاملين بالتشجيع المستمر بهدف تنمية مهاراتهم في الإبداع الإداري. كما يجب أن يتمتع هؤلاء القادة أيضاً بالقدرة على تحقيق التوازن بين الحرية الممنوحة للعاملين، وبين ما يناط بهم من مسئوليات في العمل. وعادة ما يعتبر الأفراد ذوو القيادة الحازمة انفسهم يتمتعون بقدرة أكبر على الإبداع الإداري مقارنة بأقرانهم الآخرين ذوي المستويات الأقل من القدرات القيادية، كما أنهم يُعدّون الأكثر قدرة على ممارستها عملياً في بيئة الواقع (أبو زيد، 2010).

ويشير "موريس" (Morris, 2005) إلى أنه قد برزت مؤخراً الأهمية الكبرى للارتقاء بالإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية لمؤسسات التعليم العالي في إطار الجهود الرامية إلى سد احتياجات هذه المؤسسات، وجعلها أكثر قدرة على المنافسة عالمياً. ومن هنا فقد أسهم ذلك كله في زيادة اهتمام الباحثين، والممارسين العمليين على حد سواء، من أجل بلورة معالم فهم أفضل لبنية الإبداع الإداري على المستوى المؤسسي (Humphreys, J.H., Jiao, N., & Sadler, T., 2008).

وبما أن العصر الحالي يتميز بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، وهو الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق جديدة إبداعية ونيز الطرق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة. ومن هنا اعتبر الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الإدارية (العزوي، 2004).

عناصر الإبداع الإداري:

- تشير بعض الدراسات إلى تعريفات إجرائية لهذه المقومات الخمسة للإبداع الإداري وذلك على النحو الآتي:
1. **الطلاقة (Fluency):** وهي القدرة على التوصل إلى إجابات متعددة للمشكلة المتناولة بالاستعانة بنفس المعلومات المقدمة خلال فترة زمنية محدودة، إضافة إلى كم وعدد الحلول الهادفة ذات المعنى (الزهراني، 2003).
 2. **المرونة (Flexibility):** وهي القدرة على المواقبة والتكيف مع تعليمات التغيير، والتحرر من الأفكار الجامدة، والانتقال بينها على نحو تلقائي، إضافة إلى التحلي بالديناميكية في التفكير (شقيير، 2001).
 3. **الأصالة (Originality):** وهي ندرة الإجابات المقدمة، وضعف أو تدني احتمالات الحصول عليها من الأساس (شقيير، 2001).
 4. **التعميم (Elaboration):** وهو توسيع نطاق أو تحويل الفكرة بحيث تصبح أكثر عمومية أو بساطة، أو تحويلها لتصبح أكثر تشويقاً أو ثراءً بالتفاصيل (بلواني، 2008).
 5. **تحسس المشكلات (Problem Sensitivity):** وهي تعني القدرة على اكتشاف المشكلات، فضلاً عن الوعي باحتياجات التغيير، والاستفادة من توظيف طرق أو أدوات أخرى جديدة (بلواني، 2008).

مراحل الإبداع الإداري:

ويرى أوسبون أن العملية الإبداعية تتألف من ثلاث مراحل، كما أورد جروان (2002)، وهي على النحو الآتي: الأولى: إيجاد الحقائق وتضم تعريف المشكلة وتحديدها. والإعداد والتحضير وجمع المعلومات.

الثانية: إيجاد أفكار وتضم: توليد الأفكار التي تساعد على حل المشكلة. وتطوير الأفكار وإضافة أفكار جديدة ودمجها. الثالثة: إيجاد الحل وتضم: التقييم، ويعني التحقق من الحلول بالفحص والاختبار. واختيار الحل النهائي واتخاذ قراره وتنفيذه.

أما (روبي دانيال) فيرى أن عملية الإبداع تمر بمراحل أربع وهي: إدراك المشكلة جيداً. والقرار بالإبداع لحل هذه المشكلة. والمبادرة بالعمل. والقيام بالتنفيذ (محمد، 1991).

معيقات الإبداع الإداري:

صنف (إبراهيم، 2005) معيقات الإبداع إلى:

- المعوقات الإدراكية: مثل صعوبة عزل المشكلات، والتحديد الضيق لأي مشكلة، وال فشل في استخدام الحواس، وضعف نتائج عملية الملاحظة لأي ظاهرة.
- المعوقات الحضارية: مثل عدم القدرة على مجازاة ذوي القدرات العقلية العالية، والاعتماد على مساعدة الآخرين، والمبالغة في المنافسة التي تقود إلى الكراهية والانقسام.
- المعوقات الانفعالية: مثل الاعتماد على السلطة، والسلبية الناتجة من الخوف من الوقوع في الخطأ أو الفشل.

وذكر "موريس" (Morris, 2005) قائمة من المعوقات السلبية التي تقف في طريق الإبداع الإداري بالمؤسسات المختلفة شملت الآتي: عدم توافر الوقت والجهد اللازم للتطوير. وسيادة ثقافة الإذعان والتسليم بالأمر الواقع. وضعف مهارات العاملين. وعدم القدرة على الوصول إلى المعلومات المطلوبة. وضعف الإدارة. ومقاومة التغيير. وعدم الرغبة في الاستفادة من أخطاء وتجارب الماضي. وعدم التمتع بالسلطة اللازمة لإحداث التغيير المطلوب. والبيروقراطية الشديدة في العمل. والرغبة في تجنب المخاطر المتوقعة. وعدم توافر الموارد اللازمة لابتكار الأفكار الجديدة. والعزوف عن استثمار الوقت والجهد والمال في القيام بعمليات الإبداع الإداري.

استراتيجيات مواجهة معيقات الإبداع الإداري في المدارس:

يرى الجعبري (2011) أن من أهم الاستراتيجيات لمواجهة معيقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الآتي:

- مقاومة الفشل: إن الخوف لدى مديري المدارس من ارتكاب الأخطاء نتيجة القرارات التي تتخذ في المدرسة لمعالجة المشكلات التي قد تحدث في العمل المدرسي من أهم عوائق الإبداع. ولا شك أن على المدير أن يسعى للتغلب على هذا الخوف، لأنه يحد من قدراته الإبداعية.
- تعزيز الثقة في النفس: على مدير المدرسة المبدع أن يستخدم كل طاقاته الذهنية لتصور النتيجة النهائية التي ستترتب على أي قرار أو حل يتخذه داخل المدرسة، ومن ثم يؤكد لنفسه قدرته على مواجهة المشكلة، ولا شك أن تعزيز الثقة بالنفس يعتبر تغيراً للأفضل، لأن إدراك الفرد لقدراته الذاتية سيكسبه قوة على مواجهة المشكلات المدرسية، والتصدي لها.
- إعطاء الذات وقتاً كافياً للتفكير: يجب أن يُعطي مدير المدرسة نفسه وقتاً كافياً للتفكير لكي يتوصل للحلول الإبداعية. لذلك ينبغي أن لا يتسرع في الحكم واتخاذ القرار.
- الحصول على دعم الآخرين: إن التغلب على معيقات الإبداع يتطلب من مدير المدرسة المبدع أن يحشد الدعم الكافي من المحيطين به من المعلمين والطلاب للأفكار التي يطرحها، ولا شك أن هذا الدعم يعطي شحنة من الطاقة، ويشحن القوى الذهنية ويشعر بالأمان.

وقد استعرض الباحث مفهوم الذكاء الانفعالي وأهميته وأبعاده ومكوناته وكذلك مفهوم الإبداع الإداري وأهميته وعناصره ومراحله ومعيقاته واستراتيجيات مواجهة معيقات الإبداع الإداري في المدارس. ويظهر دور الذكاء الانفعالي وتأثيره على أداء عمل المديرين في بيئتهم المدرسية من خلال ما تم استعراضه وكتابته في هذا المحور. وكذلك الدور الإبداعي الذي يمكن أن يقدمه مدير المدرسة في عملة وداخل البيئة المدرسية والتأثير الذي يمكن أن يحدثه في أداء المعلمين وتحفيزهم لتقديم كل ما لديهم وتخطي الصعوبات والمعوقات التي تعترض طريقهم.

ثانياً- الدراسات السابقة.

دراسة السلامي (2019) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين درجة الذكاء الانفعالي وعلاقته بقيم العمل لدى المرشدين والمرشحات بتعليم محافظتي الليث والقنفذة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي (الارتباطي) لدراسته حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من المرشدين والمرشحات بالمدارس وعددهم (475) مرشداً ومرشدة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة الذكاء الانفعالي كانت كبيرة لدى عينة الدراسة، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين مستوى الذكاء الانفعالي وقيم العمل.

دراسة العتيبي (2018) والتي هدفت إلى تحديد معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة عفيف، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واختارت الباحثة في إجراء دراستها عينة مؤلفة من (74) قائدة من قائدات المدارس، وقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة عبر تطبيق استبانة مقننة على أفراد عينة الدراسة، وقد أبرزت النتائج للدراسة أن المستوى الإجمالي لمعوقات الإبداع الإداري كان بدرجة وجود كبيرة.

دراسة السيد (2018) التي هدفت إلى قياس درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس في منطقة النقب ودوره في تحسين أداء المعلمين، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي (التحليلي) لدراسته حيث طبقت الدراسة باستخدام مقياس ويكمان ووزع على عينة الدراسة المكونة من مديري المدارس وعددهم (110) مديراً، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة الذكاء الانفعالي كانت كبيرة لدى مديري المدارس، وأن الذكاء الانفعالي له دور كبير في تحسين أداء المعلمين.

دراسة الغامدي (2018) والتي هدفت إلى تعرف مدى فاعلية تطبيق أساليب الإبداع الإداري في مواجهة ضغوط العمل لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واختارت الباحثة في إجراء دراستها عينة مؤلفة من (83) مديرة ووكيلة، وقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة عبر تطبيق استبانة مقننة على أفراد عينة الدراسة، وقد أبرزت النتائج للدراسة أن درجة الإبداع الإداري لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف كانت بدرجة كبيرة.

دراسة "دي روبرتو" (DeRoberto, 2011) التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس، وتحول المدارس لتصبح منظمات متعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واختار الباحث في إجراء دراسته عينة مؤلفة من (12) من مديري المدارس العامة من ولاية نيو جيرسي الأمريكية، وقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة عبر تطبيق استبيانين مسحين مقننين على أفراد عينة الدراسة. وقد أبرزت النتائج للدراسة وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين تمتع مديري المدارس بمستويات مرتفعة من الذكاء الانفعالي، وقدرتهم على دعم تحول مدارسهم إلى منظمات متعلمة قادرة على الوصول إلى أعلى مستويات الإبداع الإداري.

دراسة "أديوي وتوريبيلي" (Adeoye&Torubelli, 2011) التي هدفت إلى إبراز دور الذكاء الانفعالي، وإدارة العلاقات الإنسانية كعوامل مؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. واختار الباحثان في جمع بياناتهما عينة عشوائية مؤلفة من (300) من العاملين بالمؤسسات التعليمية في نيجيريا. وقد

تم جمع البيانات اللازمة للدراسة بالاستعانة بثلاث أدوات مسحية مقننة، وكشفت النتائج النهائية للدراسة عن تأثير كلا عاملي الذكاء الانفعالي، وإدارة العلاقات الإنسانية في الارتقاء بمستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين، والمساهمة بالتالي في زيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار في بيئة العمل.

دراسة "باركزاك ولاسك ومولكي" (Barczak& Lassk&Mulki, 2010) التي هدفت إلى تحديد طبيعة الدور الذي تلعبه عوامل الذكاء الانفعالي، والثقة المتبادلة، والثقافة التشاركية، وإدارة الإبداع والابتكار في الارتقاء بإبداع فرق العمل. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي. واختار الباحثون في إجراء دراستهم عينة عشوائية مؤلفة من 482 من الإداريين المدرسين في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة عبر تطبيق أحد الاستبيانات المسحية المقننة للتعرف على آراء وتصورات الإداريين المشاركين حول مشكلة الدراسة، وأكدت النتائج على الدور البارز الذي يلعبه الذكاء الانفعالي في الارتقاء بالإبداع الإداري لدى أعضاء فرق العمل المدرسية.

دراسة "تشوبرا وكانجي" (Chopra & Kanji, 2010) التي هدفت إلى تناول الذكاء الانفعالي كعامل محفز للقيادة المهمة ذات التوجه المستقبلي، وتحقيق التميز الإداري. واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام أحد أدوات البحوث الكمية، وهو: المنهج الوصفي التحليلي. واعتمد الباحثان في إجراء دراستهما على عينة عشوائية مؤلفة من 250 من الإداريين التعليميين في المملكة المتحدة البريطانية، وقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة باستخدام أحد الاستبيانات المسحية المقننة، وأكدت الدراسة الدور المهم الذي يلعبه الذكاء الانفعالي كعامل محفز للقيادة المهمة ذات التوجه المستقبلي، وتشجيع العاملين على تحقيق التميز الإداري.

دراسة "أناندوأوداياسوريان" (Anand&UdayaSuriyan, 2010) التي هدفت إلى تناول دور الذكاء الانفعالي في تطوير الممارسات القيادية لدى الإداريين المدرسين في الهند. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي. واختار الباحثان في إجراء دراستهما عينة عشوائية مؤلفة من 256 من الإداريين التعليميين، وقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة عبر تطبيق استبيانين مسحين مقننين، وقد أبرزت النتائج النهائية للدراسة لعب الذكاء الانفعالي لدور إيجابي في تطوير الممارسات القيادية.

دراسة الصاعدي (2010) التي هدفت إلى التعرف على مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم ونظر مشرفي الإدارة المدرسية بمدينة مكة المكرمة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي وطبق على عينة الدراسة البالغ (80) مديراً و(15) مشرفاً، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لمدير المدرسة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمدينة مكة المكرمة كانت متوسطة ما عدا مهارة الطلاقة والمرونة كانت بدرجة كبيرة.

دراسة القرشي (2008) التي هدفت إلى تحديد درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وتكونت عينة الدراسة من (347) فرداً. وقد استخدمت الباحثة منهج البحوث الارتباطية. وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق تصميم الباحثة استبانة لجمع المعلومات من العينة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجة الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الأسلوب التقليدي)، ووجود علاقة موجبة بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الأسلوب الاحتوائي).

دراسة الليثي (2008) التي هدفت إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي لدرسته حيث طبقت الدراسة باستبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعددهم (115) مديراً، وكان من أهم النتائج التي توصلت

إليها الدراسة أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

وبالنظر إلى الدراسات السابقة التي تم عرضها في بيئات عربية وأخرى أجنبية، فإنه يمكن إبراز أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بينها في عدد من النقاط، وذلك على النحو الآتي:

- اتفقت مجمل الدراسات السابقة التي تم عرضها على استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وهو ما يؤكد ملائمة هذا المنهج للدراسة الحالية.
- اختلفت الدراسات السابقة في أهدافها، تبعاً لأهداف الباحثين، فمنها ما أكد إبراز دور الذكاء الانفعالي، وإدارة العلاقات الإنسانية كعوامل مؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ومنها ما تناول دور الذكاء الانفعالي في تطوير الممارسات القيادية لدى الإداريين المدرسين، ومنها ما تناول الذكاء الانفعالي كعامل محفز للقيادة المهمة ذات التوجه المستقبلي، وتحقيق التميز الإداري، أو تحديد درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وتحديد درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير وتحديد العلاقة الارتباطية بين الإبداع وإدارة التغيير، أو الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الذكاء الوجداني والسلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، ولم تتفق الدراسة الحالية مع أيٍّ من هذه الدراسات السابقة من حيث الهدف العام.
- وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالذكاء الانفعالي والدراسات السابقة ذات العلاقة بالإبداع الإداري في التعرف على القضايا المتعلقة بهم، ودورها في تحديد المشكلة وصياغتها، وكذلك في استنباط تساؤلات الدراسة وأدواتها، ثم في اختيار المنهج المناسب لها، وهو الأمر الذي أدى إلى إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- تناولت هذه الدراسة موضوع البحث من جوانب مختلفة عن الجوانب التي تناولتها الدراسات السابقة، حيث ركزت هذه الدراسة على مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري مدارس مدينة الطائف وعلاقته بالإبداع الإداري لديهم.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث أنه الأنسب لتحقيق أهداف هذه الدراسة. كما أورده ملحم (2000)، (370) بأنه: أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميّاً عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين في مدارس مراحل التعليم العام التابعة لمكاتب التعليم (مكتب الشرق- مكتب الغرب- مكتب الحوية- مكتب الجنوب) داخل مدينة الطائف والبالغ عددهم (165) مديراً، و(3640) معلماً حسب الإحصائيات العامة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف للعام الدراسي 2012/2013م.

عينة الدراسة:

تم اختيار (40) مدرسة بأسلوب العينة العنقودية العشوائية من مجتمع الدراسة- المتمثل بجميع المدارس التابعة لمكاتب التعليم وهي مكتب الشرق- مكتب الغرب- مكتب الحوية- مكتب الجنوب- ومن أنواع التعليم الأربعة، حيث تم اختيار مكبتي تعليم الشرق والحوية بأسلوب العينة العنقودية العشوائية ثم اختيار عشرة معلمين بأسلوب العينة العشوائية البسيطة داخل كل مدرسة من مدارس العينة، ومن ثم بلغ عدد المعلمين الذين تم اختيارهم بالعينة (400) معلماً. وقد تم تطبيق مقياس الذكاء الانفعالي على جميع مديري المدارس البالغ عددهم (40)، فكانت الاستبانة الراجعة (40) استبانة بنسبة 100%. في حين تم تطبيق استبانة لتقدير الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين على (400) معلم، كان الراجع منها (397) استبانة بنسبة 99%. ولم تستبعد أي استبانة من التحليل نظراً لاكتمال البيانات، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة

مديري المدارس		المعلمين		المؤهل العلمي
%	العدد	%	العدد	
-----	-----	4.8%	19	دبلوم تربوي
95%	38	89.4%	355	بكالوريوس
-----	-----	3%	12	دبلوم عالي
5%	2	2.8%	11	ماجستير
100%	40	100%	397	المجموع
مديري المدارس		المعلمين		سنوات الخبرة
%	العدد	%	العدد	
10%	4	26%	103	أقل من عشر سنوات
12.5%	5	31.7%	126	من 10- إلى أقل من 15 سنة
77.5%	31	42.3%	168	من 15 فأكثر
100%	40	100%	397	المجموع

أدوات الدراسة:

تم استخدام أداتين من أدوات البحث بالدراسات الوصفية وهي على النحو الآتي:

- 1- مقياس الذكاء الانفعالي: تم استخدام استبيان ويكمان للذكاء الانفعالي الذي قام الشايب (2010) بتعريبه، والذي يقيس بُعدين رئيسيين، هما: إدارة الذات غير المعرفية التي تتكوّن من (20) فقرة، والبراعة الاجتماعية التي تتكوّن من (20) فقرة.

جدول (2) توزيع فقرات مقياس الذكاء الانفعالي وفقاً للأبعاد الإيجابية والسلبية

أبعاد المقياس	الفقرات الإيجابية	الفقرات السلبية
إدارة الذات غير المعرفية	1، 8، 11، 19، 20، 24، 26، 34، 37، 40	3، 6، 9، 15، 16، 23، 27، 31، 35، 39
البراعة الاجتماعية	4، 5، 10، 13، 14، 22، 29، 30، 33، 36	2، 7، 12، 17، 18، 21، 25، 28، 32، 38

يتم تصحيح المقياس من خلال إعطاء الفقرة التي يختارها الفرد الدرجة (1)، وإعطاء الفقرة التي لم يختارها الدرجة (صفر)، ويتم حساب درجتين اثنتين لكل فرد، واحدة تمثل بُعد إدارة الذات غير المعرفية، والثانية تمثل بعد البراعة الاجتماعية. وقد تم ذلك من خلال طرح عدد الفقرات التي لم يختارها الفرد والتي تمثل المظاهر السلبية للبعد من عدد الفقرات التي اختارها الفرد، والتي تمثل المظاهر الإيجابية للبعد نفسه، وبهذا فإن مدى الدرجات على كل بعد من بعدي الاستبيان يمتد ما بين (-10، 10).

صدق أداة الدراسة:

قام الباحث باستخراج دلالات الصدق والثبات للمقياس من خلال تطبيقه على عينة من بيئة سعودية تختلف عن العينة التي تم تطبيقها عليها، وكذلك باختلاف الفئة المستهدفة، حيث قام الباحث بتطبيق المقياس على (25) مديراً من خارج عينة الدراسة الأصلية من المديرين، وقد تم التأكد من الخصائص السيكومترية للمقياس على النحو الآتي:

- صدق البناء لأبعاد الأداة:

تم تطبيق المقياس على (25) مديراً من خارج عينة الدراسة الأصلية، وقد تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم حساب معامل ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما تدل عليه النتائج في الجدول (3).

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة

إدارة الذات الإيجابية		إدارة الذات السلبية		البراعة الاجتماعية الإيجابية		البراعة الاجتماعية السلبية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	*0.50	3	**0.57	4	**0.72	2	**0.67
8	*0.54	6	**0.58	5	**0.76	7	**0.68
11	**0.61	9	**0.63	10	**0.62	12	**0.73
19	**0.71	15	**0.70	13	**0.65	17	**0.72
20	*0.32	16	**0.77	14	**0.78	18	**0.76
24	*0.55	23	**0.75	22	**0.77	21	**0.72
26	**0.67	27	**0.72	29	**0.74	25	**0.63
34	*0.32	31	**0.70	30	**0.70	28	**0.70
37	**0.61	35	**0.61	33	**0.61	32	**0.65
40	**0.62	39	**0.60	36	**0.58	38	**0.61

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) و* دالة عند (0.05)

يتبين من جدول (3) السابق أن جميع معاملات الارتباط باختلاف الأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وبعضها دالة عند (0.01)، وقد امتدت بين (0.32) إلى (0.78). مما يعني توفر صدق الاتساق الداخلي

لفقرات المقياس. وكذلك تم التأكد من الصدق التقاربي والتباعدي للمقياس بحساب مصفوفة المعاملات الارتباطية بين الأبعاد الأربعة، كما يتبين من الجدول (4).

جدول (4) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين المكونات الداخلية لمقياس الذكاء الانفعالي

إدارة الذات الإيجابية	إدارة الذات السلبية	البراعة الإيجابية	البراعة السلبية	البراعة الإيجابية
-				*0.42
0.19 -			-	*0.47 -
**0.60		-	0.29 -	**0.79
*0.32 -		*0.37 -	**0.66	**0.67 -
*0.44	*0.60 -	*0.43	*0.36 -	**0.60

يتبين من جدول (4) السابق وجود صدق تقاربي بين مظاهر البراعة الاجتماعية السلبية وإدارة الذات السلبية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.66)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وكذلك تبين وجود صدق تقاربي بين البراعة الاجتماعية الإيجابية وإدارة الذات الإيجابية، حيث بلغ (0.60)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وكذلك تبين وجود معاملات ارتباط ذات علاقة عكسية بين إدارة الذات الإيجابية والبراعة الاجتماعية السلبية بلغت (- 0.32)، وهي دالة عند (0.05)، وبين البراعة الاجتماعية الإيجابية والسلبية (- 0.37)، مما يدل على الصدق التقاربي بين السمات المقيسة. وتبين كذلك الصدق التباعدي حيث لم يتبين ارتباط دال إحصائياً بين إدارة الذات الإيجابية والبراعة الاجتماعية السلبية، والإيجابية وإدارة الذات السلبية. وتراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد الأول " إدارة الذات الكلية" والمكونات الأخرى بين 0.43- 0.60 وهي دالة عند 0.01 و0.05 وكذلك تراوحت للبعد الثاني " البراعة الاجتماعية" بين 0.42- 0.79 وهي دالة عند 0.01 و0.05 مما يدل على قوة وتماسك البناء الداخلي لفقرات المقياس.

- مؤشرات الثبات

تم تطبيق مقياس الذكاء الانفعالي مرتين على العينة الاستطلاعية بفواصل زمني أسبوعين، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مرتي التطبيق على بُعدي المقياس، بالإضافة إلى أنه تم حساب مؤشر الثبات للتجانس الداخلي لبعدي المقياس فكانت النتائج كما في الجدول (5).

جدول (5) معاملات ثبات الاستبانة بطريقة الإعادة وبطريقة ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

أبعاد ممارسة الإدارة الذاتية	ثبات الإعادة (الاستقرار)	ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا
البُعد الأول: إدارة الذات غير المعرفية	**0.82	0.88
البعد الثاني: البراعة الاجتماعية	**0.92	0.89

يتبين من جدول (5) توافر الثبات للمقياس من خلال نتائج ثبات الاستقرار حيث تم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين، وقد بلغت للبعدين على التوالي (0.82) و(0.92) وكذلك بلغ معامل الثبات ألفا بالتطبيق الأول على التوالي (0.88، 0.89). مما يدل على توافر الثبات للمقياس.

- استبانة الإبداع الإداري

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة القرشي (2008) والليثي (2008). تم تطوير أداة الدراسة وفق الخطوات الآتية:

مراحل بناء الاستبانة

مرت أداة الدراسة بعدة خطوات حتى أصبحت قابلة للتطبيق الميداني من خلال مراجعة أدبيات الدراسة وذلك على النحو الآتي:

الخطوة الأولى: تحديد الهدف من أداة الدراسة: حيث تمثل الهدف العام من أداة الدراسة قياس درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

الخطوة الثانية: تحديد مجالات القياس لأداة الدراسة وصياغة العبارات والمؤشرات بكل مجال: تمثلت مجالات القياس لأداة الدراسة في جزأين رئيسيين وهما:

القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية عن المستجيبين من حيث المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والحصول على مؤهل تربوي.

القسم الثاني: يتضمن أربعة مجالات حيث تم تحديد أربعة مجالات تشملها الاستبانة وهي الطلاقة، التحسس للمشكلات، الأصالة والمرونة.

1. الطلاقة: وقد تم صياغة (7) عبارات تدل على الطلاقة، وقد كانت ذوات الأرقام من 1-7 في الاستبانة.
2. التحسس للمشكلات: تم صياغة (6) عبارات تتعلق بقدرة مدير المدرسة على التحسس للمشكلات، وهي العبارات من (8-13) في الاستبانة.
3. الأصالة: تم صياغة (6) عبارات تقيس الأصالة لدى مديري المدارس، وهي العبارات من (14-19) في الاستبانة.
4. المرونة: تم كذلك صياغة (8) عبارات تقيس المرونة لدى مديري المدارس بالعبارات من (20-27) في الاستبانة.

الخطوة الثالثة: تدرج الاستجابات للعبارات: تم تدرج الاستجابات على العبارات باستخدام مقياس التدرج الخماسي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تقدير درجة الممارسة على النحو الآتي (كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة - قليلة - قليلة جداً).

الخطوة الرابعة: صياغة تعليمات أداة الدراسة: تم صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة على الهدف من أداة الدراسة مع مراعاة وضوح العبارات وملائمتها لمستوى المستجيبين، والتأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة ووضع مثال توضيحي للإجابة عن عبارات الاستبانة.

الخطوة الخامسة: عرض أداة الدراسة على المحكمين: بعد وضع أداة الدراسة في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بجامعة الباحة وجامعة أم القرى وجامعة آل البيت وجامعة قطر، وعددهم (12) محكماً، وذلك بسؤالهم عما إذا كانت العبارات تنتمي للبعد الذي تقيسه، وعن مدى وضوح العبارة والصياغة اللغوية، ودرجة أهميتها للبعد الذي تقيسه. وذلك للتأكد من مدى مناسبة العبارات،

والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات ومناسبتها ومدى السلامة اللغوية وإضافة أي اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة.

الخطوة السادسة: إخراج الاستبانة بصورتها النهائية والتطبيق على العينة الاستطلاعية: تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية وتطبيقها على عينة استطلاعية على (25) معلماً من خارج عينة الدراسة، وذلك للتأكد من صدق البناء للاستبانة، والتحقق من ثباتها.

صدق أداة الدراسة:

1- الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين عددهم (12) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الباحة وجامعة أم القرى وجامعة آل البيت وجامعة قطر، وبعد استعادة النسخ المُحكمة تم تعديل صياغة بعض العبارات بالاستبانة في ضوء آراء المحكمين حيث تبين اتفاقهم على أن الأداة تقيس الممارسات والسلوكيات التي تدل على الإبداع الإداري، وقد تم الإبقاء على جميع العبارات حيث نالت نسبة اتفاق من لجنة المحكمين تساوي أو تفوق نسبة (80%)، على أنها تنتمي للبعد الذي تقيسه، بينما تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات ومن ثم توفر لها صدق المحكمين أو الصدق الظاهري.

2- صدق البناء لأبعاد الاستبانة:

تم التأكد من صدق البناء لأبعاد الاستبانة التي تقيس درجة ممارسة الإبداع الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية شملت (25) معلماً من خارج عينة الدراسة، لأغراض التأكد من الصدق، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة، كما تبين النتائج بالجدول (6):

جدول (6) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لممارسة الإبداع الإداري ودرجات مجالاتها

المرونة	الأصالة	المشكلات	الطلاقة	
			-	الطلاقة
		-	**0.88	التحسس للمشكلات
	-	**0.92	**0.89	الأصالة
-	**0.70	**0.93	**0.92	المرونة
**0.97	**0.96	**0.95	**0.96	الدرجة الكلية لجميع الأبعاد

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 * دال عند مستوى الدلالة 0.05

يتبين من جدول (6) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لممارسة الإبداع الإداري والدرجة الكلية للمجالات قد تراوحت ما بين (0.95) إلى (0.97) وكانت جميع الارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعني توافر الصدق البنائي لمجالات ممارسة الإبداع الإداري، وكذلك تدل معاملات الارتباط الداخلية بين المجالات على توفر صدق تقاربي وتماسك داخلي لبُنية المجالات التي تقيس سمات مشتركة من ممارسة الإبداع الإداري، وهذا يؤكد قوة البناء الداخلي للسمات المقاسة.

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال معامل ارتباط من نوع ثبات الإعادة حيث تم تطبيق الاستبانة مرتين على أفراد العينة الاستطلاعية بفارق زمني أسبوعين، وقد تم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين. كما تُبين النتائج في جدول (7)، وكذلك تم حساب ثبات التجانس الداخلي لمجالات الاستبانة بتطبيق معادلة (كرونباخ ألفا) على نتائج التطبيق الأول، وذلك لكل بعد من أبعاد الاستبانة. كما تُبين النتائج في الجدول (7).

جدول (7) معاملات ثبات الاستبانة بطريقة الإعادة وبطريقة ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

مجالات ممارسة الإبداع الإداري	عدد الفقرات	ثبات الإعادة (الاستقرار)	ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا
المجال الأول: الطلاقة	7	**0.89	0.82
المجال الثاني: التحسس للمشكلات.	6	**0.94	0.76
المجال الثالث: الأصالة.	6	**0.88	0.72
المجال الرابع: المرونة.	8	**0.93	0.83
الإبداع الإداري	27	**0.95	0.92

ومن نتائج الثبات في الجدول (7) يتضح أنها عالية وجميعها أعلى من القيمة (0.60)، حيث بلغ معامل الثبات ككل بطريقة ثبات الإعادة (الاستقرار) (0.95) وللثبات الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا (0.92) وتراوح معاملات الثبات للأبعاد بطريقة ثبات الإعادة ما بين (0.88) إلى (0.93) وبطريقة كرونباخ ألفا ما بين (0.72) إلى (0.83) مما يدل على توافر ثبات أداة الدراسة وصلاحيتهما للتطبيق على مجتمع الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم استخدام الأساليب والطرق الإحصائية التالية:

- 1- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن الدلالة الإحصائية بين متغيري الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري.
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات ممارسة الإبداع الإداري للعبارات والمجالات والمتوسط العام لكل بُعد. هذا بالإضافة إلى أبعاد الذكاء الانفعالي والدرجة الموزونة للذكاء الانفعالي.

4- عرض النتائج ومناقشتها:

- نتائج السؤال الأول: ما توزع درجات المديرين في القطاعات الدائرية التي تمثل مقياس الذكاء الانفعالي؟ وللإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب النسب المئوية للعبارات المكونة للأبعاد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون لكل بُعد بشكل عام.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الذكاء الانفعالي

الأبعاد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة
إدارة الذات غير معرفية الإيجابية	7.10 +	1.37	الرتبة الثانية

الأبعاد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة
إدارة الذات غير معرفية السلبية	- 4.00	2.26	الرتبة الرابعة
البراعة الاجتماعية الإيجابية	+ 8.18	1.37	الرتبة الأولى
البراعة الاجتماعية السلبية	- 4.28	2.20	الرتبة الثالثة
إدارة الذات غير المعرفية الكلية	3.10	2.86	
البراعة الاجتماعية الكلية	3.90	2.98	

يتبين من جدول (8) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبُعد إدارة الذات غير المعرفية (3.10)، وقد تم الحصول على هذه الدرجة بطرح عدد العبارات السلبية من العبارات الإيجابية، وكذلك تبين أن المتوسط الحسابي للدرجات على بُعد البراعة الاجتماعية الكلية (3.90)، ومن الجدير بالذكر أن الوضع المثالي لدرجة الذكاء الانفعالي الكلية لكل بُعد من بُعدي المقياس هي الدرجة صفر. والتي تشمل اختيار كافة العبارات الإيجابية وعدم اختيار كافة المظاهر السلبية. وقد تم تفسير الدرجات التي حصل عليها المديرون وفقاً لموقع الفرد في المستوى الديكارتي (س، ص)، وبالتالي فإن (7) درجات والتي تمثل (7) أفراد من العينة وقعت على أحد المحورين، فتم استثناءها من العدد الكلي لعدد أفراد العينة، ويتبين من الجدول (9) أن معظم أفراد العينة من المديرين يتمتعون بدرجة معقولة من الكفايات الانفعالية على بُعدي المقياس، (88%) منهم يقع في القطاع الأول من الدائرة إدارة الذات الإيجابية والبراعة الاجتماعية الإيجابية، بينما (6%) منهم يقع في القطاع الثالث من الدائرة إدارة الذات السلبية والبراعة الاجتماعية السلبية بينما تساوت نسبتهم بالقطاع الثاني والرابع، حيث كانت نسبتهم بالقطاع الثاني من الدائرة إدارة الذات السلبية والبراعة الاجتماعية الإيجابية (3%)، وكذلك (3%) منهم يقع بالقطاع الرابع إدارة الذات الإيجابية والبراعة الاجتماعية السلبية.

جدول (9) التوزع التكراري والنسب المئوية لدرجات المديرين بحسب موقعها في القطاعات الدائرية الأربعة التي تمثل مقياس الذكاء الانفعالي.

المجموع الكلي	القطاعات الدائرية				العدد
	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	
33	29	1	2	1	
	88%	3%	6%	3%	النسبة المئوية
	ذات إيجابية براعة إيجابية	ذات سلبية براعة إيجابية	ذات سلبية براعة سلبية	ذات إيجابية براعة سلبية	التفسير

يلاحظ من الجدول (9) امتلاك مديري المدارس ذات إيجابية وبراعة إيجابية بنسبة كبيرة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن معايير انتقاء مدرء المدارس كانت جيدة ودقيقة، بالإضافة إلى الخبرة والتأهيل المستمر الذي تقدمه إدارة تعليم الطائف لمنسوبها والتغذية الراجعة التي يستفيد منها مدرء المدارس من خلال تبادل الزيارات الميدانية فيما بينهم. مما أظهر مستوى كبير للذكاء الانفعالي لديهم أدى إلى إدارة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة والارتقاء بمستويات الالتزام التنظيمي لدى الهيئة التعليمية، والمساهمة بالتالي في زيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار في بيئة العمل. والذي يؤدي ويساعد على تحول المدارس لتصبح منظمات متعلمة وتربوية هادفة وقادرة على أن يكون لها مخرجات تعليمية ذات كفاءة وجودة عالية.

- نتائج السؤال الثاني: ما درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس التابعة لمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات مجالات الاستبانة والتي تقيس درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون لكل مجال بشكل عام.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة لدرجات تقدير مجالات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام مرتبة تنازلياً

درجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاور الإبداع الإداري
كبيرة	1	0.71	3.60	الطلاقة
كبيرة	2	0.83	3.49	المرونة
كبيرة	3	0.88	3.47	التحسس للمشكلات
كبيرة	4	0.83	3.45	الأصالة
كبيرة		0.74	3.51	درجة ممارسة الإبداع الإداري

يتبين من معطيات جدول (10) السابق أن المتوسط الكلي لتقدير درجة ممارسة الإبداع الإداري بلغ (3.51) بدرجة كبيرة، وانحراف معياري (0.74) مما يدل على اتفاق المستجيبين في تقديرهم لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لمديري المدارس. ويعزو الباحث ذلك إلى درجة التمكين الإداري التي يتمتع بها المدراء وكذلك الحوافز المادية والدورات التدريبية المستمرة، ويظهر من خلال قياس الإبداع الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الذين يعملون معهم مدى وضوح عملية الإبداع وتأثيرها في المعلمين والبيئة المدرسية والتي بدورها تؤدي إلى تميز مخرجات المدرسة تعليمياً وتربوياً. وجاء بعد الطلاقة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، ثم المرونة بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، ثم التحسس للمشكلات بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، ثم الأصالة بمتوسط حسابي بلغ (3.45). ويرى الباحث بأن درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لمدير المدرسة تساعد على تجاوز المخاطر والتعامل معها بأسلوب إيجابي والقدرة على تحويل الأزمات إلى فرص للتطوير والإبداع ورفع مستوى الثقافة الإبداعية التي تفسر الإبداع الإداري.

- نتائج السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين درجة الذكاء الانفعالي ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس التابعة لمدينة الطائف؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات تقدير مديري المدارس للذكاء الانفعالي ومتوسط تقدير المعلمين للإبداع الإداري لهم، حيث تم حساب المتوسط الحسابي الموزون لدرجة الإبداع الإداري وأبعادها لكل مدير من مديري المدارس، وبالتالي أمكن حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات الذكاء الانفعالي للمديرين وبين متوسط تقدير المعلمين لكل مدير على الدرجة الكلية للإبداع الإداري وأبعادها.

ومن الجدير بالذكر أن كل مدير في العينة المختارة قد قام عشرة معلمين بتقدير درجة ممارسته للإبداع الإداري بمجالاته، وتم حساب المتوسط الحسابي للتقديرات العشرة لكل مدير، وبالتالي أمكن الحصول على درجة

الإبداع الإداري بأبعاده مقابلة لدرجة المدير على الذكاء الانفعالي، وقد تم حساب معامل الارتباط بينهما، كما تبين النتائج بجدول (11).

جدول (11) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري لمديري المدارس (ن=40)

الدرجة الكلية للإبداع الإداري	المرونة	الأصالة	التحسس للمشكلات	الطلاقة	درجات الذكاء الانفعالي
**0.81	**0.79	**0.79	**0.80	**0.74	إدارة الذات غير المعرفية الإيجابية
**0.79 -	**0.78 -	**0.75 -	**0.78 -	**0.74 -	إدارة الذات غير المعرفية السلبية
**0.66	**0.68	**0.60	**0.67	**0.57	البراعة الاجتماعية الإيجابية
**0.58 -	**0.56 -	**0.53 -	**0.54 -	**0.59 -	البراعة الاجتماعية السلبية
**0.84	**0.83	**0.81	**0.83	**0.78	بُعد إدارة الذات غير المعرفية
**0.81	**0.81	**0.74	**0.79	**0.76	بُعد البراعة الاجتماعية

توضيح مهم جداً في الخانة الأخيرة من المفروض يكون معامل الارتباط، ولكن أين معامل الارتباط بين الذكاء الانفعالي (درجة كلية) والإبداع الإداري (درجة كلية). الذكاء الانفعالي ليس له درجة كلية لأنه ينقسم إلى بعدين حيث يتم تصحيح المقياس من خلال إعطاء الفقرة التي يختارها الفرد الدرجة (1)، وإعطاء الفقرة التي لم يختارها الدرجة (صفر)، ويتم حساب درجتين اثنتين لكل فرد، واحدة تمثل بُعد إدارة الذات غير المعرفية، والثانية تمثل بُعد البراعة الاجتماعية.

يتبين من جدول (11) أن معامل ارتباط بيرسون بين بُعد إدارة الذات غير المعرفية على مقياس الذكاء الانفعالي للمديرين والدرجة الكلية لمتوسط تقدير المعلمين للإبداع الإداري للمديرين بلغ (0.84) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وكذلك بلغ معامل الارتباط لبُعد البراعة الاجتماعية والإبداع الإداري الكلي (0.81) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند (0.01) بين المتغيرين.

وقد تراوحت معاملات الارتباط لأبعاد الإبداع الإداري وإدارة الذات ما بين (0.78-0.83)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وكذلك تراوحت معاملات ارتباط أبعاد الإبداع الإداري والبراعة الاجتماعية ما بين (0.74-0.81) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

أما معاملات ارتباط إدارة الذات الإيجابية فقد بلغ معامل ارتباطها بدرجة الإبداع الإداري (0.81) وهي قيمة دالة عند (0.01) وتراوحت معاملات ارتباطها بأبعاد الإبداع الإداري بين (0.74-0.80) وكذلك كانت دالة إحصائياً عند (0.01). أما معاملات ارتباط إدارة الذات السلبية فقد بلغ معامل ارتباطها بدرجة الإبداع الإداري (0.79) وهي قيمة دالة عند (0.01) وتراوحت معاملات ارتباطها بأبعاد الإبداع الإداري بين (0.74-0.78) وكذلك كانت دالة إحصائياً عند (0.01). أما معاملات ارتباط البراعة الاجتماعية الإيجابية فقد بلغ معامل ارتباطها بدرجة الإبداع الإداري (0.66) وهي قيمة دالة عند (0.01) وتراوحت معاملات ارتباطها بأبعاد الإبداع الإداري ما بين (0.57-0.68) وكذلك كانت دالة إحصائياً عند (0.01). أما معاملات ارتباط البراعة الاجتماعية السلبية فقد بلغ معامل ارتباطها بدرجة الإبداع الإداري (0.58) وهي قيمة دالة عند (0.01) وتراوحت معاملات ارتباطها بأبعاد الإبداع الإداري بين (0.53-0.59) وكذلك كانت دالة إحصائياً عند (0.01).

يرى الباحث من خلال الجدول (11) الذي يظهر الارتباط الكبير بين بعدي الذكاء الانفعالي (إدارة الذات غير المعرفية - والبراعة الاجتماعية) والإبداع الإداري، بأن الذكاء الانفعالي يؤدي إلى دور بارز في الارتقاء بالإبداع الإداري لدى أعضاء فرق العمل المدرسية. وكذلك فإن الذكاء الانفعالي يقوم بتحفيز القيادة المهمة ذات التوجه المستقبلي، ويساعدها في الارتقاء بالتميز والإبداع الإداري. ويتبين هنا ارتباط دور الذكاء الانفعالي في تطوير الممارسات القيادية للإداريين وتطوير مستوى أدائهم العملي والوصول بمخرجات العمل الإداري إلى مستويات الإبداع والتميز. واعتبار الذكاء الانفعالي أهم الأدوات الرئيسة التي يجب أن يمتلكها مدراء المدارس للوصول إلى مستويات الإبداع الإداري المتقدمة.

ومن خلال استعراض نتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بالإبداع الإداري فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الغامدي (2018) في أن درجة الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الطائف جاءت بدرجة كبيرة. بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الصاعدي (2010) في أن درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لمدير المدرسة كانت متوسطة، ما عدا مهارة الطلاقة والمرونة حيث كانت بدرجة كبيرة، كما أن درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة كانت عالية، ما عدا مهارة قبول المخاطر حيث كانت متوسطة.

بينما اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة القرشي (2008) في توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وأشارت دراسة الليثي (2008) إلى أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية، كما أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السيد (2018) في استخدامها لاستبيان ويكمان لقياس الذكاء الانفعالي لمديري المدارس وفي ارتفاع درجة الذكاء الانفعالي لديهم. كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة "دي روبرتو" (DeRoberto, 2011) التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس، وتحول المدارس لتصبح منظمات متعلمة حيث تبين وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين تمتع مديري المدارس بمستويات مرتفعة من الذكاء الانفعالي، وبين قدرتهم على دعم تحول مدارسهم إلى منظمات متعلمة قادرة على الوصول إلى أعلى مستويات الإبداع الإداري. وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة "أديوي وتوربيلي" (Adeoye&Torubelli, 2011) التي هدفت إلى دراسة تأثير كلا عاملي الذكاء الانفعالي، وإدارة العلاقات الإنسانية على الارتقاء بمستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين؛ والمساهمة بالتالي في زيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار في بيئة العمل.

وكذلك اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة "باركزاك وللاسك ومولكي" (Barczak&Lassk&Mulki, 2010) التي تبين فيها الدور البارز الذي يلعبه الذكاء الانفعالي في الارتقاء بالإبداع الإداري لدى أعضاء فرق العمل المدرسية. وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة "تشوبرا وكانجي" (Chopra & Kanji, 2010) التي أكدت على الدور الهام الذي يقوم به الذكاء الانفعالي كعامل محفز للقيادة المهمة ذات التوجه المستقبلي، وعلى الدور البارز الذي يقوم به الذكاء الانفعالي في الارتقاء بالتميز والإبداع الإداري. وأيضاً دراسة "أناند وأودايا سوريان" (Anand&UdayaSuriyan, 2010) التي لعب الذكاء الانفعالي فيها دوراً إيجابياً في تطوير الممارسات القيادية، وتبين ارتباط دور الذكاء الانفعالي في تطوير الممارسات القيادية للإداريين.

التوصيات والمقترحات:

- (1) التأكيد على أهمية اتخاذ القرارات الموقفية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، ويتم ذلك من خلال التدريب وعقد ورش عمل حول القيادة الموقفية، والبحث الإجرائي الذي هو السبيل لحل المشكلات الآتية.
- (2) العمل على تدريب المديرين على مهارات التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها من خلال إكسابهم المهارات المتعلقة في التعرف على أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به من عمل، ومهارات إدارة الأزمات والتنبؤ بوقوع الأزمة، والقدرة على التخطيط لمواجهة المشكلات.
- (3) التأكيد على أهمية الاستفادة من جهود الآخرين في استنباط حلول جديدة للمشكلات التي تعترض العمل.
- (4) تشجيع المعلمين الذين يفكرون خارج نطاق تخصصاتهم، من خلال إطلاق العنان لهم بالتفكير لإحداث ما يسمى تكاملية المنهج، من خلال تنظيم العلاقة بين مختلف العلوم وإقامة مشاريع تكاملية لأصحاب التخصصات المختلفة.
- (5) ضرورة التأكيد على مهارات المرونة في القيادة الإبداعية من خلال المحافظة على اكتساب مهارة المرونة في تغيير المواقف الخاطئة من الإدارة، وتعزيز الممارسات والمظاهر في الإدارة المدرسية الداعمة لإدارة التغيير، والقدرة على طرح بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات المدرسية وإحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.
- (6) ضرورة إكساب مديري المدارس مهارة الاستفادة من الآراء المخالفة لرأي مدير المدرسة من خلال توظيف الآراء المخالفة للاستفادة منها.
- (7) تدريب مديري المدارس على مهارات التخطيط الاستراتيجية للتطوير والتغيير.
- (8) توجيه طلاب وطالبات الدراسات العليا في أقسام الإدارة التربوية في الجامعات السعودية، لإجراء مزيد من البحوث والدراسات الارتباطية بين الإبداع الإداري ومتغيرات نفسية انفعالية أخرى غير الذكاء الانفعالي، كالقلق والضغط النفسية والاحتراق النفسي.
- (9) دراسة علاقة متغيرات إدارية بالسلوك التنظيمي بالإبداع الإداري، كمتغير مستوى الطموح والمناخ التنظيمي، والأنماط القيادية، بالإضافة إلى تطبيقها على المديرين والقيادات من النساء.
- (10) تبني تدريب مديري المدارس بالتعليم العام على موضوعات أصيلة بالمهارات التفصيلية لمكونات الإبداع من خلال بناء دورة تدريبية شاملة كدورة مديري المدارس بجامعة الباحة، تُعنى بتدريب المديرين بالمدارس على مهارات القيادة الإبداعية من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات.
- (11) إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول احتياجات مديري المدارس من الاستراتيجيات والمهارات للقيادة الإبداعية ووسائل تحقيقها وطرق مواجهة المشكلات التي تعترض ممارستها.
- (12) يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة مؤشراً مبدئياً لتشخيص جوانب الضعف بالمهارات والكفايات اللازم امتلاكها لمديري المدارس بمجال الإبداع الإداري.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية.

- ابراهيم، مجدي (2005). تربية الإبداع وإبداع التربية في مجتمع المعرفة. القاهرة: عالم الكتب للنشر.
- أبو زيد، خالد (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط: عمان.

- بلواني، انجود(2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.
- جروان، فتحي (2002). الإبداع. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الجعيري، راشد (2011). تنمية الإبداع الإداري لدى القائد التربوي. السعودية: مؤسسة الخليج للطباعة الفنية.
- حسين، سلامة ؛ وحسين، طه.(2006). الذكاء الوجداني للقيادة التربوية. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر. الرياض.
- الزهراني، مسفر (2003). استراتيجيات الكشف عن الموهوبين والمبدعين ورعايتهم بين الأصالة والمعاصرة. مكة المكرمة: دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع.
- السلامي، أحمد (2019). درجة الذكاء الانفعالي وعلاقته بقيم العمل لدى المرشدين والمرشحات بتعليم محافظتي الليث والقنفذة. المجلة التربوية، 57 (3).
- السيد، زينب (2018). درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس في منطقة النقب ودوره في تحسين أداء المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26 (4).
- الشايب، عبد الحافظ (2010). الخصائص السيكومترية للصورة المعربة لاستبيان "ويكمان" للذكاء الانفعالي. المجلة الأردنية في العلوم التربوية: جامعة اليرموك، 6 (1).
- شقير، زينب (2001). رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- الصاعدي، مسلم (2010). مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم ونظر مشرفي الإدارة المدرسية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز: جدة.
- عبدو، عبد القادر(2000). إدارة المدرسة الابتدائية، ج، 3 القاهرة: مكتبة النهضة.
- العتيبي، سهير (2018). معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة عفيف. مجلة عالم التربية، 62 (5).
- عثمان، فاروق؛ وعبد السميع، محمد (1998). الذكاء الانفعالي، مفهومه وقياسه. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 38 (3).
- العنزي، بسام (2004). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإدارية. جامعة الملك سعود: الرياض.
- العنقري، غادة (2001). علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين: دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود: الرياض.
- الغامدي، ولاء (2018). فاعلية تطبيق أساليب الإبداع الإداري في مواجهة ضغوط العمل لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف. مجلة البحث العلمي في التربية، 19 (13).
- القرشي، عديلة (2008). الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الليثي، محمد (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- محمد، محمود (1991). اتخاذ القرارات باستخدام التفكير الابتكاري. مجلة التنمية الإدارية، 5 (53).
- المومني، عبداللطيف (2010). الذكاء الانفعالي لدى طلبة المرحلة الثانوية في ضوء بعض المتغيرات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 11 (1).

- الهذلي، رجوة (2010). إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- هيجان، عبد الرحمن (1991). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين. الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك. مجلة الإدارة العامة، 6 (74).

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Adeoye, H., &Torubelli, V. (2011). Emotional intelligence and human relationship management as predictors of organizational commitment. *IfePsychologia*, 19 (2), 212- 226.
- Anand, R., &UdayaSuriyan, G. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *International Journal of Business and Management*, 5 (2), 65- 76.
- Averill, J.R. (2000). A tale of two sharks: Emotional intelligence and emotional creativity compared. *Psychological Inquiry*, 15 (3), 228- 233.
- Bar- On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ- I): Technical Manual*. Toronto, Canada: Multi- Health Systems.
- Barczak, G., Lassk, F., &Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management*, 19 (4), 332- 345.
- Chopra, P.K., & Kanji, G.K. (2010). Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21 (10), 971- 1004.
- DeRoberto, T. (2011). *The relationship between principal emotional intelligence and the school as a learning organization*. Ph.D. dissertation, University of Virginia, United States- - Virginia. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses: Full Text. (Publication No. AAT 3475637).
- George, J.M. (2000). Emotion and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53 (8), 1027- 1055.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001) *Primal leadership: The hidden driver of great performance*. *Harvard Business Review*, 79(11), 42- 51.
- Humphreys, J.H., Jiao, N., & Sadler, T. (2008). Emotional disposition and leadership preferences of American and Chinese MBA students. *International Journal of Leadership Studies*, 3 (2), 162- 180.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P.
- Mayer, J.D., & Caruso, D. (2002). *The effective leader: Understanding and applying emotional intelligence*. *Ivey Business Journal Online*, 1, 5- 8.
- Morris, W. (2005). A survey of organizational creativity. *Management Decision*, 36 (5), 306- 315.

الملحق(1)

المعلومات الأولية					
المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
نوع المؤهل	تربوي	غير تربوي			
الخبرة	من 1- 5	5- 10	10- 15	15- 20	20 فأكثر

سعادة مدير المدرسة

يشتمل هذا المقياس على (40) عبارة تعكس انطباعك عن ذاتك في مواقف معينة، الرجاء قراءة كل عبارة من هذه العبارات بدقة، ووضع إشارة (√) في المربع الموجود أمام العبارة التي تنطبق عليك فقط، أما في حال كانت العبارة لا تنطبق عليك فاترك المربع فارغاً.

- 1- لا أشك في أي شخص إلا إذا قام بما يدعو للشك..... □
- 2- أعتقد أن إيجابيات العمل الجماعي ضمن فريق تقل عن سلبياته..... □
- 3- عادة ما يملكني الغضب مما يترتب عليه سوء أدائي..... □
- 4- عندما يختلف زملائي في وجهات النظر أقوم بتسوية الأمور أو الاختلاف..... □
- 5- أشعر بأنني قادر في التأثير على الآخرين لأنني أمتلك شخصية قوية..... □
- 6- أنا شخص لا أقبل الأشياء كما هي لهذا تعرضت لعدد من الخلافات الحادة مع الآخرين على مر السنين □
- 7- أفضل أن أعمل بنفسي لتحقيق أهدافي الشخصية بدلاً من الاعتماد على الآخرين من أعضاء الفريق □
- 8- إذا طلب مني التحدث أمام مجموعة كبيرة من الناس فإنني استعد بشكل جيد ولا أترك مجالاً للخطأ □
- 9- غالباً ما أسعى جاهداً لإبداء وجهة نظري أو رأيي خلال الاجتماعات لكنني في الغالب لا أقوم بذلك □
- 10- إذا تعرض أحد رفاقي أو زملائي لمشكلة ما فإنني أحاول وضع نفسي مكانه حتى أستطيع تفهم مشاعره □
- 11- لدي آراء ووجهات نظر قوية تجاه الأشياء والقضايا التي أرغب بطرحها في الاجتماعات أو المناقشات □
- 12- يعتقد الآخرون أحياناً أن قدراتي الأكاديمية محدودة لأنني لا أستطيع التعبير عنها بشكل جيد.. □
- 13- عندما أعمل ضمن فريق أو مجموعة فإنني أرغب بتولي دور قائد الفريق أو المجموعة □
- 14- عندما أتعرض للنزاع أو المواجهة فإنني عادةً أحاول تسوية الأمور بشكل دبلوماسي.... □
- 15- أفضل أن لا أكون ملاحظاً أو عضواً فاعلاً في الاجتماعات أو الندوات..... □
- 16- من الأسهل لي التعبير عن آرائي في حوار ما من خلال الإنترنت مقارنة بالحوار العادي وجهاً لوجه □
- 17- عندما أعمل ضمن فريق أو مجموعة فإنني أكون سعيداً عندما يتولى عضو آخر غيري دور قيادة الفريق أو المجموعة.. □
- 18- غالباً لا أمتلك قوة الشخصية للتأثير في الآخرين حتى عندما أشعر بأن لدي بعض الأفكار الجيدة □
- 19- عادةً ما أتطوع لتقديم تغذية راجعة لبقية أعضاء المجموعة بعد أي ندوة أو نشاط جماعي.. □
- 20- عندما أعمل ضمن فريق أو مجموعة فإنني أرغب في المبادرة لتسيير الأمور..... □

- 21- إذا اختلفت في الرأي مع أحد زملائي أو رفاقي فإنني أميل إلى الإصرار على رأيي والدفاع عنه بصلافة.. □
- 22- أنا من مناصري العمل الجماعي الذي يعتمد فيه الأفراد على بعضهم بعضاً..... □ - 22
- 23- عندما لا أحب شخص أو لا أميل له فعادةً أبتعد عنه ولا أتعامل معه.. □
- 24- أحب إقامة علاقات مع الجميع لذلك أتغاضى عن الهفوات حتى أكون مريحاً ولطيفاً في التعامل مع الآخرين □
- 25- استطيع أن أصف نفسي بأنني شخص تابع ولست قائداً □
- 26- إذا أغضبني شخص ما فإنني أتمهل حتى أهدأ ولا اتسرع في الرد الذي قد أندم عليه لاحقاً..... □
- 27- أشعر بأن درجة ذكائي مرتفعة لكن شخصيتي وعدم ثقتي بنفسي تمنعاني من تحقيق ما أصبو إليه □
- 28- إذا اختلفت زملائي أو رفاقي في الرأي فإنني لا أتدخل حتى ينتهي الأمر..... □ - 82
- 29- استمتع فعلاً بالتعرف إلى أشخاص جدد أو العمل معهم ضمن فريق أو مجموعة..... □
- 30- إذا اختلفت في الرأي مع أحد زملائي أو رفاقي فإنني دائماً أحاول أن أكون مرناً أثناء الحوار وذلك للوصول إلى حل توفيقى.. □
- 31- إذا غضبت من شخص ما فإنني أقول ما لدي أثناء الموقف ولكنني أندم على ما قلت بعد ذلك □
- 32- أحياناً لا أهتم بمشاعر الآخرين طالما أسعى لتحقيق أهدافي الشخصية..... □ - 23
- 33- أشعر بأنني قادر على التعبير عن أفكاري بشكل جيد عندما أتحدث أمام أعضاء المجموعة أو الفريق □
- 34- عندما أعمل ضمن مجموعة أو فريق فإنني أعمل بجهد حتى لا أخذل الآخرين..... □
- 35- ينتابني شعور بالعصبية عندما يطلب مني التحدث أمام مجموعة كبيرة من الناس..... □
- 36- أحاول أن أبني علاقات عمل جيدة مع كل الذين أعمل معهم سواء كنت أحبهم أو لا أحبهم.... □
- 37- لا أرغب بالعمل ضمن فريق أو مجموعة لأنني عادةً أجد الآخرين ليسوا بنفس درجة وعيي.. □
- 38- أشعر أن لدي بعض الأفكار الجيدة لكنني لا أنجح في إيصالها للآخرين..... □
- 39- إذا ضايقتني أحد زملائي أو رفاقي فإنني عادةً لا أجد حرجاً في إبداء رأيي فيه..... □
- 40- استدرك جوانب القصور الأكاديمي عندي من خلال استعراض ثقتي بنفسي وقوة شخصيتي... □
انتهت عبارات المقياس... وتقبل مني عاطر التحايا ووافر التقدير.

ملحق (2) المعلومات الأولية:

المؤهل العلمي	دبلوم ()	بكالوريوس ()	دبلوم عالي ()	ماجستير ()	دكتوراه ()
نوع المؤهل	تربوي ()	غير تربوي ()			
الخبرة	من 1- 5 ()	5- 10 ()	10- 15 ()	15- 20 ()	20 فأكثر ()

سعادة المعلم: إلى أي درجة يرى سعادتك ممارسة مدير المدرسة للسلوكيات التالية في مهام عمله ؟
الرجاء وضع إشارة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

م	الدرجة الموافقة				
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1					
2					

م	درجة الموافقة					المحور الأول: الطلاقة. العبارة أعتقد أن مدير مدرستي:
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
3						لديه المقدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف معين في فترة زمنية محددة.
4						يتبنى سياسة تحديد الزمن اللازم لإنجاز المهام.
5						لديه المقدرة على الحوار والنقاش بما يخدم مصلحة العمل.
6						يعمم الفكرة الجيدة البناءة التي يقدمها المعلمون.
7						يجرب الأفكار الجديدة ولا يحكم عليها مسبقاً.
	درجة الموافقة					
م	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المحور الثاني: التحسس للمشكلات. العبارة أعتقد أن مدير مدرستي:
8						يمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها المعلمين في المدرسة.
9						يخطط لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها في المدرسة.
10						يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل.
11						يجمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ قرار حلها.
12						لديه المقدرة على معرفة أبعاد المشكلة.
13						يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
	درجة الموافقة					
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المحور الثالث: الأصالة. العبارة أعتقد أن مدير مدرستي:
14						ينتج أفكار جديدة بناء غير مألوفة.
15						يقدم حلول جديدة للمشكلات التي تواجه العمل.
16						يشجع المعلمين الذين يفكرون خارج نطاق تخصصاتهم.
17						يطرح أفكار عميقة وناقدة.
18						يتمكن من اتخاذ قرارات جديدة حسب الموقف.
19						يستفيد من جهود الآخرين في استنباط حلول جديدة للمشكلات التي تعترض سير العمل.
	درجة الموافقة					
م	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المحور الرابع: المرونة. العبارة أعتقد أن مدير مدرستي:
20						يرى المواقف والأحداث التربوية من زوايا مختلفة.
21						يطرح بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات المدرسية.
22						يضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير.
23						يرى أن التغيير ظاهرة طبيعية.
24						يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.
25						يمتلك المرونة في تغيير موقفه عند ما يدرك بأنه غير صحيح.

م	المحور الأول: الطلاقة. العبارة أعتقد أن مدير مدرستي:	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
26	يحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.				
27	يتجنب الإصرار على فكرة واحدة لحل مشكلة معينة.				

انتهت عبارات الاستبانة... وتقبل مني عاطر التحايا ووافر التقدير.