



الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا

الذكاء الانفعالي كمتغير وسيط بين إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري  
المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين وبناء استراتيجيات  
تطويرية مقترحة

إعداد

أحمد إحسان أبو طبيخ

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في  
الإدارة التربوية-كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية فيرام  
الله، فلسطين.

٢٠٢٣

© الجامعة العربية الأمريكية – ٢٠٢٣. جميع حقوق الطبع محفوظة

## إجازة الأطروحة

الذكاء الانفعالي كمتغير وسيط بين إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مدراء المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين وبناء استراتيجية تطويرية مقترحة

إعداد

أحمد إحسان محمد أبو طبيخ

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 12 / 4 / 2023 وأجيزت

<u>التوقيع</u>		<u>أعضاء لجنة المناقشة</u>
.....	مشرفاً ورئيساً	1. د جولتان حجازي
..... محمد مكرم فارس جبيل	ممتحناً داخلياً	2. د محمود عبيد
..... د. هادي العسيلي	ممتحناً خارجياً	3. د. درياء زهير العسيلي
..... إياد الحجار	ممتحناً خارجياً	4. د رائد الحجار

## الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدّم الرسالة التي تحمل العنوان:  
الذكاء الانفعالي كمتغير وسيط بين إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مدراء المدارس  
الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين وبناء استراتيجية تطويرية مقترحة  
أقرّ بأنّ ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنّما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمّت  
الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة كاملة، وأنّ أيّ جزء منها لم يقمّ من قبل لنيل أي درجة  
علمية، أو لقب علمي، أو بحث لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: أحمد إحسان أبو طبيخ

التوقيع: احمد احسان محمد ابو طبيخ

التاريخ: 2023/4/12

## الإهداء

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب.. وإلى معنى الحنان... إلى من كان دعاؤها سر  
نجاحي... إلى أغلى الحبايب...

(أمي الحبيبة)

إلى من علمني العطاء دون انتظار... إلى من أحمل إسمه بكل افتخار... أسأل الله أن يرحمه  
رحمة واسعة، ويسكنه الفردوس الأعلى... فكلماته في ذهني باقية منارات أهندي بها الأمس واليوم  
وإلى الأبد....

(والدي العزيز)

إلى من أنسني في دراستي وشاركني همومي..

(إخوتي وأخواتي)

## الشكر والتقدير

الحمد لله حمدا يليق بجلال قدره وعظيم سلطانه، الشكر لله أولا على ما أنعم به علينا من نعم كانت خير عون لي في إنجاز هذا العمل.

يقول الله تعالى في كتابه العزيز "هل جزاء الإحسان إلا الإحسان" (سورة الرحمن آية 60) وفي الحديث القدسي عن رب العزة قال: "من صنع إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئون به فادعوا له".

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمّد، وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد....

فإني أشكر الله -تعالى- على فضله، حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وأخيراً...

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم الأستاذ الدكتورة جولتان حجازي المشرفة على الرسالة على عطائها ومتابعتها الحثيثة وملاحظاتها التي أوصلتني للإنجاز .

وأقدم بجزيل شكري إلي كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة علي أكمل وجه...

الذكاء الانفعالي كمتغير وسيط بين إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مدراء  
المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين وبناء استراتيجية تطويرية

مقترحة

إعداد

أحمد إحسان أبو طيبخ

إشراف

أ. د. جولتان حسن حجازي

الملخص

هدفت الدراسة فحص دلالة دور الذكاء الانفعالي كمتغير وسيط بين إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين ، والتعرف على واقع كل من الذكاء الانفعالي، و إدارة الذات والإبداع الإداري لديهم، وتحديد دلالة العلاقة بين الذكاء الانفعالي وإدارة الذات، وبين الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري، وبين إدارة الذات والإبداع الإداري لديهم، كما هدفت الكشف عن طبيعة الفروق عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الذكاء الانفعالي، واستبانة إدارة الذات، واستبانة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية التي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ووضع استراتيجية تطويرية مقترحة لتطوير مهارات مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في ضوء متغيرات الدراسة الحالية(الذكاء الانفعالي، والإدارة الذاتية، والإبداع الإداري).

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي البنائي ضمن أسلوب البحث المختلط. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وتكونت عينة الدراسة من (366) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. واستخدم الباحث أربع أدوات، وهي: استبانة الذكاء الانفعالي، واستبانة إدارة الذات، واستبانة الإبداع الإداري، والمقابلة الشخصية.

نتائج الدراسة: أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة جداً على الدرجة الكلية ومجالات استبانات الذكاء الانفعالي، وإدارة الذات، والإبداع الإداري.

كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين الذكاء الانفعالي وإدارة الذات، وبين الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري، وبين إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين.

وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات أفراد العينة على الدرجة الكلية وأبعاد استبانات الذكاء الانفعالي، وإدارة الذات، والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى إلى نوع الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وانتهت النتائج إلى أن الذكاء الانفعالي يعد متغيراً بسيطاً بين إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

كما أشارت نتائج المقابلة الشخصية إلى أن المشاركين يقدرون أهمية الذكاء الانفعالي لما له من أهمية على الصعيدين المهني والشخصي، وتحسين العلاقات والثقة ومهارات الاتصال لتحقيق النجاح الأكاديمي والمهني، وأن القدرة على التعبير عن المشاعر وفهمها والتحكم فيها، وفهم مشاعر الآخرين وتفسيرها أمر ضروري، وأن تنمية إدارة الذات هي عملية استبطان؛ تتطلب الغوص العميق الصادق في الذكاء الانفعالي ومكوناته، وصولاً لضبط الذات والتحكم في إدارتها. وأوصت الدراسة بضرورة تبنى وزارة التربية والتعليم للاستراتيجية التطويرية المقترحة التي تهدف إلى تطوير الممارسات الإدارية لمدراء المدارس وفقاً لمهارات الذكاء الانفعالي وإدارة الذات والإبداع الإداري، والعمل على تطويرها من خلال تطبيقها، وتقديم التغذية الراجعة لمدى فاعليتها وكفاءتها. كما أوصت بضرورة اهتمام المدراء باحتياجات زملاء في العمل وفهم مشاعرهم، واعتماد استراتيجيات تحفز الذكاء الانفعالي لديهم، وتفعيل إدارة الذات لدى جميع أصحاب المصلحة من مدراء ومعلمين... الخ، والعمل باستمرار على دمج عمليات الإبداع في الممارسات الإدارية لمدراء المدارس وزملائهم.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الانفعالي، الإدارة الذاتية، الإبداع الإداري، استراتيجية تطويرية.

## فهرس المحتويات

أ	إجازة الرسالة
ب	الإقرار
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الملخص
ط	فهرس المحتويات
ل	فهرس الجداول
س	فهرس الملاحق
1	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها</b>
2	1.1 المقدمة:
7	2.1 مشكلة الدراسة:
9	3.1 فرضيات الدراسة:
10	4.1 أهداف الدراسة
11	5.1 أهمية الدراسة:
11	1.5.1 الأهمية النظرية:
11	2.5.1 الأهمية التطبيقية:
12	6.1 مصطلحات الدراسة
13	7.1 حدود الدراسة:
14	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
15	1.2 الإطار النظري
15	مقدمة:
15	المحور الأول: الذكاء الانفعالي:
17	1.1.2 تعريف الذكاء الانفعالي:
19	1.1.1.2 نماذج الذكاء الانفعالي:
19	2.1.1.2 مكونات الذكاء الانفعالي:
21	3.1.1.2 أهمية الذكاء الانفعالي عند مدير المدرسة:
23	4.1.1.2 استراتيجيات تطوير الذكاء الانفعالي عند مدرء المدارس:

23	5.1.1.2 قرارات مدير المدرسة المتوافقة مع مشاعره وانفعالاته:
24	المحور الثاني: إدارة الذات: Self-management
24	1.1.2 تعريف إدارة الذات:
26	1.2.1.2 مكونات إدارة الذات:
27	3.2.1.2 مبادئ إدارة الذات:
28	4.2.1.2 خصائص إدارة الذات عند مدير المدرسة :
28	5.2.1.2 قواعد إدارة الذات عند مدير المدرسة:
29	6.2.1.2 معوقات إدارة الذات عند مدير المدرسة
30	7.2.1.2 العلاقة بين الذكاء الانفعالي وإدارة الذات لدى مدير المدرسة:
31	المحور الثالث: الإبداع الإداري:
31	3.1.2 تعريف الإبداع:
33	1.3.1.2 تعريف الإبداع الإداري:
33	2.3.1.2 عوامل إخراج مكونات الإبداع عند مدير المدرسة
34	3.3.1.2 دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري عند مدير المدرسة
35	4.3.1.2 السلوك الإبداعي الإداري عند مدير المدرسة
36	5.3.1.2 أهمية الإبداع الإداري عند مدير المدرسة:
37	6.3.1.2 عناصر الإبداع الإداري:
38	7.3.1.2 سمات مدراء المدارس المبدعين:
38	8.3.1.2 متطلبات نجاح مدراء المدارس في الإبداع الإداري:
39	9.3.1.2 مستويات الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية:
40	10.3.1.2 العلاقة بين الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري
41	2.2 الدراسات السابقة
41	1.2.2 الدراسات المتعلقة بالذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المتغيرات:
48	2.2.2 الدراسات المتعلقة بإدارة الذات:
51	3.2.2 الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:
54	4.2.2 تعليق على الدراسات السابقة:
55	<b>الفصل الثالث: إجراءات الدراسة</b>
56	تمهيد:
56	1.3 منهج الدراسة وأسلوبها:

57	2.3 مجتمع الدراسة:
57	3.3 عينة الدراسة:
57	3.3 أدوات الدراسة:
58	1.3.3 استبانة الذكاء الانفعالي: تتكون من :
64	2.3.3 استبانة إدارة الذات:
69	3.3.3 استبانة الإبداع الإداري:
74	4.3.3 أداة المقابلة:
75	4.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
77	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
78	تمهيد:
78	1.4 الإحصاء الوصفي:
	أولاً: إجابة التساؤل الأول:
85	ثانياً: إجابة التساؤل الثاني:
93	ثالثاً: إجابة التساؤل الثالث:
99	إجابة السؤال الرابع:
100	إجابة السؤال الخامس:
101	إجابة السؤال السادس:
102	إجابة السؤال السابع:
105	نتائج السؤال الثامن
111	إجابة السؤال الحادي عشر
133	<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>
134	1.5 النتائج
135	2.5 التوصيات:
135	3.5 المقترحات:
136	قائمة المراجع
150	الملاحق
168	Abstract:

## فهرس الجداول

- 57 جدول:(1.3) توزع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية
- 59 جدول:(2.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التعاطف" والدرجة الكلية للمجال
- 60 جدول:(3.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التواصل الاجتماعي والدرجة الكلية للمجال
- 60 جدول:(4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تنظيم الانفعالات والدرجة الكلية للمجال
- 61 جدول:(5.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال إدارة الانفعالات والدرجة الكلية للمجال
- 61 جدول:(6.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال معرفة الانفعالات والدرجة الكلية للمجال
- 62 جدول:(7.3) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة
- 63 جدول:(8.3): معاملات ثبات المقياس وفقاً لألفا كرونباخ
- 64 جدول:(9.3): معاملات ثبات المقياس وفقاً للتجزئة النصفية
- 65 جدول:(10.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التخطيط" والدرجة الكلية للمجال
- 65 جدول:(11.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إدارة الوقت" والدرجة الكلية للمجال
- 66 جدول:(12.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الثقة بالنفس والدرجة الكلية للمجال
- 66 جدول:(13.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التوازن والدرجة الكلية للمجال
- 67 جدول:(14.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاتصال والدرجة الكلية للمجال
- 67 جدول:(15.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال إدارة العلاقات الانسانية والدرجة الكلية للمجال
- 67 جدول:(16.3) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة
- 68 جدول:(17.3) معاملات ثبات المقياس وفقاً لألفا كرونباخ
- 68 جدول:(18.3): معاملات ثبات المقياس وفقاً للتجزئة النصفية
- 69 جدول:(19.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الأصالة والدرجة الكلية للمجال
- 70 جدول:(20.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المرونة والدرجة الكلية للمجال
- 71 جدول:(21.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المخاطرة والدرجة الكلية للمجال
- 71 جدول:(22.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية للمجال
- 72 جدول:(23.3) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة
- 72 جدول:(24.3): معاملات ثبات المقياس وفقاً لألفا كرونباخ
- 73 جدول:(25.3): معاملات ثبات الاستبانة وفقاً للتجزئة النصفية
- 73 جدول:(26.3): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

- 76 جدول (27.3): المحك المعتمد في الدراسة
- 77 جدول (1.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الذكاء الانفعالي والمقياس ككل
- 78 جدول (2.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال التعاطف
- 79 جدول (3.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال التواصل الاجتماعي
- 80 جدول (4.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال تنظيم الانفعالات
- 81 جدول (5.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال إدارة الانفعالات
- 82 جدول (6.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال معرفة الانفعالات
- 83 جدول (7.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الإدارة الذاتية والمقياس ككل
- 85 جدول (8.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال التخطيط
- 86 جدول (9.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال إدارة الوقت
- 87 جدول (10.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الثقة بالنفس
- 88 جدول (11.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال التوازن
- 89 جدول (12.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الاتصال
- 90 جدول (13.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال إدارة العلاقات الانسانية
- 91 جدول (14.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الإبداع الإداري والمقياس ككل
- 93 جدول (15.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال الأصالة
- 94 جدول (16.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال المرونة
- 95 جدول (17.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال المخاطرة
- 96 جدول (18.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الحساسية للمشكلات
- 97

- جدول (19.4): معامل الارتباط بين الذكاء الانفعالي وإدارة الذات لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية
- 99
- جدول (20.4): معامل الارتباط بين الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية
- 100
- جدول (21.4): معامل الارتباط بين إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية
- 101
- جدول (22.4): تأثير الذكاء الانفعالي كمتغير وسيط بين إدارة الذات والإبداع الإداري
- 103
- جدول (23.4): تأثير الذكاء الانفعالي كمتغير وسيط بين إدارة الذات والإبداع الإداري وفقاً لاختبار *soble*
- 103
- جدول (24.4): نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة الذكاء الانفعالي وفقاً لمتغير الجنس
- 105
- جدول (25.4): نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة الذكاء الانفعالي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي
- 105
- جدول (26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة الذكاء الانفعالي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة
- 106
- جدول (27.4): نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة إدارة الذات وفقاً لمتغير الجنس
- 107
- جدول (28.4): نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة إدارة الذات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي
- 108
- جدول (29.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة إدارة الذات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة
- 108
- جدول (30.4): نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة الإبداع الإداري وفقاً لمتغير نوع الجنس
- 109
- جدول (31.4): نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة الإبداع الإداري وفقاً لمتغير المؤهل العلمي
- 110
- جدول (32.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة الإبداع الإداري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة
- 110

## فهرس الملاحق

151	ملحق رقم (1) الاستبانة الأولى
158	ملحق رقم (2) الاستبانة النهائية
165	ملحق رقم (3) قائمة المحكمين
166	ملحق رقم (4) كتاب تسهيل المهمة
167	ملحق رقم (5) أسئلة المقابلة

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 خلفية الدراسة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 مصطلحات الدراسة

7.1 حدود الدراسة

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### 1.1 المقدمة:

تعد إدارة مؤسسات التعليم العام من أعقد أنواع النشاط المهني، حيث إن إدارة المدرسة تسعى لتنظيم مجتمع ذوي أهداف متباينة واهتمامات مختلفة، مع عدد كبير من أصحاب المصلحة والمستفيدين. حيث شهد النشاط المهني لمدير القرن الحالي المتميز بسمات مجتمع المعرفة تغييرات كبيرة تتطلب امتلاك مدراء المدارس مهارات جديدة بحيث تتعامل مع سلوكيات مختلفة ومعقدة، بالإضافة إلى كم هائل من المعرفة المتغيرة بكل وقت، ومن هذه المهارات التي يجب أن يمتلكها مدراء المدارس الذكاء الانفعالي وإدارة الذات والإبداع الإداري، بالإضافة إلى مهارات أخرى ترتبط بمهارات القرن الحادي والعشرين.

يعد الذكاء الانفعالي من المتغيرات التي بدأت تظهر كمؤشر لتحديد فاعلية الإدارة كأداة لتطوير المهارات الإدارية، وتزداد أهمية الذكاء الانفعالي في الوظائف الإدارية، حيث إن هذه الوظائف تتضمن مسؤوليات أكبر، واتصالات أوسع، ولها تأثير أكبر على الأداء الفردي والجماعي (الحراشنة، 2013). كما يشير الذكاء الانفعالي إلى "مجموعة من المهارات والكفاءات المكتسبة التي تنتجاً بنتائج إيجابية في المنزل مع الأسرة وفي العمل وفي المجتمع" (Akinboye, 2003)، حيث يعد الدفاء والجدية والإخلاص والمثابرة هي خصائص الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء الانفعالي (Mayer et al, 2001).

أشار جولمان إلى أن أقوى مؤشر على النجاح البشري هو الذكاء الانفعالي، حيث يعكس إطار عمل الذكاء الانفعالي الذي شكله نموذج جولمان (2001) الكيفية التي تؤدي إليها الكفاءة في هذه المجالات من التقويم الذاتي والوعي الذاتي والإدارة العاطفية إلى النجاح في مكان العمل. (Goleman, 2011).

وترتبط أقدم الدراسات حول الذكاء الانفعالي بمجموعة من الأبحاث التي أعدها عالم النفس داروين في عام 1990 حيث اهتم بدراسة مستوى الذكاء الانفعالي في تعامل الأفراد معاً، فدرس القدرة على البقاء من خلال التعبير عن العاطفة، ثم ربطها في تحليل العوامل المحيطة به، وظل العقل يشكل باستمرار محوراً من المحاور الأساسية (جنبل، 2023).

تتأثر العمليات المعرفية والسلوكيات العنلية بالعواطف الشديدة والمؤقتة (George, 2000)، حيث إنه في الإعدادات التنظيمية، لا يسهل الذكاء الانفعالي للمدير الاستخدام الفعال للعاطفة فحسب، ولكن أيضاً في إدارة العواطف، بحيث لا تعيق المعالجة الفعالة للمعلومات (Sy, O'Hara, Tram, 2006). وتعد إدارة العواطف ضرورية للغاية، حيث تعد ردود الفعل العاطفية ضرورية للتكيف مع الجميع ممن حولنا، وعندما نكون قادرين على إدارة عواطفنا يحدث التكيف بشكل أفضل، ونصبح أكثر سعادة ونجاحاً (جندل، 2023).

مما سبق يرى الباحث أن الذكاء الانفعالي هو مهارة ضرورية تمكن الفرد من إدارة عواطفه ومشاعره بشكل يساعده على إدارة ذاته بشكل فعال يقوده للنجاح والتكيف.

تعرف إدارة الذات بأنها "مجموعة من المهارات والآليات التي يستخدمها الفرد في مواقف متعددة لتحسين سلوكه وتحديد احتياجاته، وتحقيق أهدافه التي يسعى لتبليتها وتتضمن إدارة الوقت، وإدارة الانفعالات، وإدارة العلاقات الاجتماعية، والثقة بالنفس، والدافعية الذاتية" (محمود، 2012)، وتتضمن آلية إدارة الفرد لشعوره ودوافعه وردود أفعاله، ما يمكنه من التكيف والتغيير بالبيئة المحيطة به حسب الضرورة (Chih&Chai, 2017)، وتحديد أهدافه، واحتياجاته، والتحكم الذاتي الفعال في عناصر الوقت والبيئة والمشكلات، وتقييم ذاته من خلال تقييم مدى النجاح في تنفيذ الخطط وإعادة صياغة عناصرها المؤثرة وتطويرها، وإدارتها وتنميتها لصالح نجاحه في مختلف نواحي الحياة (Ercoskun, 2016). ويؤكد (حسين وحسن، 2006) أن مفهوم إدارة الذات يتمثل في تبني فلسفة ومنهج يمكن من خلالها تحسين قدرات الفرد ومهاراته الذاتية لتحقيق الإنجازات.

تنمو إدارة الذات وتتطور من خلال الاستفادة من التجارب، والمواقف التي يمر بها الفرد، وما يترتب عليها من آثار، ومعرفة ردود فعل الآخرين نحو تصرفاته، وسلوكه، ومدى قبولهم، أو رفضهم لها، وتحقيقها لمصالحه، بما لا يتعارض مع المبادئ، والقيم السائدة، ولا يضر مصالح الآخرين، (الطريري، 2019). وتتضمن إدارة الذات مجموعة من الآليات التي يستخدمها الفرد في المواقف المختلفة، ومنها: التنظيم الذاتي، وإدارة الوقت، وإدارة الضغوط والانفعالات، وإدارة العلاقات الاجتماعية، والثقة بالنفس، والدافعية الذاتية، والضبط الذاتي، والتفاوض، والتخطيط الجيد (ريان، عبد المنعم، منصور، 2015).

تتطلب القدرة على إدارة الذات خصائص نفسية، وعقلية، يتصف بها الفرد، ويطورها مع الوقت أهمها استيعاب الموقف الذي يمر به وفهمه، حتى يتمكن من وضع الخطة، واختيار

الطريقة المناسبة للتصرف (الطيريري، 2019)، كما تبني إدارة الذات على دافعية الأفراد وانطباعاتهم، وتوفير بيئة مناسبة، لتوفير صفات مميزة لشخصية الفرد واكتساب المعارف والمهارات، وتنعكس أهميتها كوسيلة للاستفادة من الوقت وتركيز الفرد على فهم الأهداف التي يسعى لتحقيقها، وتحديد النشاطات التي ينفذها والوسائل التي يحتاجها (عبد العليم، الشريف، 2010).

ويشير (جون وبرونو) إلى وجود أربعة أسس أو أعمدة رئيسة لإدارة الذات، وهي: المعرفة: تتضمن المعرفة الجيدة لنقاط القوة والضعف وإشارات التنبيه، وكذا علامات وجود الانتكاس، وتحديد الموارد المتاحة واستراتيجية الإدارة الذاتية المتاحة، والتقييم: يشمل تقييم الحالة الصحية، وملاحظة الفرد لتقلباته المزاجية، وضغوطه ومستوى رفايته، والاختيار: ويتضمن اختيار تعزيزات سلوكيات الصحة والعافية، والتصرف: يتم بوضع السلوكيات المختارة موضع التنفيذ (رابح، 2018).

تؤدي مهارة إدارة الذات إلى خلق رؤية واضحة للأهداف المرجوة؛ لتكون واضحة قابلة للتحقق، وتعمل على التقييم المستمر للاستراتيجيات والمهارات، والمواد اللازمة لتحقيق الأهداف، كما تؤدي إلى اكتساب مهارات عديدة، مثل: القدرة على التخطيط، وترتيب المهام حسب الأولوية والأهمية، والتعلم الذاتي، وزيادة المعارف، والتطوير الذاتي، واستغلال الوقت، واكتساب الثقة بالنفس، والقدرة على الاتصال، واكتساب فن التعامل مع الشخصيات المختلفة، وتطوير وإيجاد حلول للعبوات التي تحول دون النجاح (التقفي، 2006)، وتمثل هذه المهارات الأساس الذي يقود إلى الإبداع لدى الفرد في مختلف جوانب حياته الشخصية والعملية.

وقد بينت بعض الدراسات علاقة الذكاء الانفعالي بالإبداع في الإعدادات التنظيمية (Scandura, Lee, Kim, Joshi, Lee, 2012) حيث يفسر الذكاء الانفعالي للقائد التباين الكبير في الإبداع بين الموظفين، حيث يتم تحفيز الفرق التي تضم قادة أذكيا عاطفياً بطرق تعزز مهارات الموظفين الإبداعية (Rego, Sousa, Pina-e-Cunha, Correia, 2007) ووجدت العديد من الدراسات علاقة إيجابية بين الذكاء الانفعالي والإبداع على سبيل المثال (Akinboye, 2003; Guastello & Hanson, 2004; Olatoye, Akintunde & Yakasai, 2010) وقد افترض جولمان أن الأشخاص الأكثر ذكاءً انفعالياً يمكنهم بسرعة تصفية عقولهم للتوصل إلى حلول إبداعية للمشاكل. (Goleman, 2011).

تقدر المجالات العملية في العالم الحديث سمة الإبداع، حيث يتأثر أصحاب المصلحة باستمرار بإدراكهم أنه لمواكبة العالم المهني سريع النمو والمتغير باستمرار، عليهم تشجيع الأفكار الإبداعية من قبل موظفيهم، وتعزيزها بطريقة تديم تدفق الأفكار الأصلية فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات وأساليب التسويق، والاستراتيجيات، علاوة على ذلك، يرتبط إبداع المستوى التنظيمي ببقائه وميزته التنافسية (Shalley, Gilson, 2004).

إن معظم تعريفات الإبداع لديها إجماع على أن الإبداع "هو تطوير فكرة أو منتج جديد وأصلي، وله قيمة عملية أو فائدة أو ملاءمة"، حيث إنه ينطوي على آليتين أساسيتين: التفكير المتشعب والمرونة المعرفية. حيث يعني التفكير المتشعب قدرة الأفراد على تطوير أفكار فريدة والتنبؤ بالحلول المختلفة لمشكلة معينة، والتفكير خارج الصندوق، بينما تعني المرونة المعرفية مهارة الأفراد لإعادة تنظيم المعرفة بطرق مختلفة اعتماداً على المتطلبات الظرفية المختلفة (Sternberg, Kaufman, 2010).

ويلعب إبداع الموظف دوراً مهماً حاسماً في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسات (Shalley, Gilson, 2004)، ويتضمن الإبداع من قبل الموظفين في العمل إنتاج أفكار جديدة ومفيدة ذات صلة بالآليات وخدمات مكان العمل (Hirst, Zhou, Knippenberg, 2009) وبالتالي فإن الإبداع يعني القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومفاهيم جديدة وتصميمات جديدة وطرق غير عادية للقيام بالأشياء، وتحديث الأفكار القديمة إلى أفكار جديدة وفريدة من نوعها (Akinboye, 2002).

ويشير الإبداع الإداري إلى خلق أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء أكانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو تتعلق بالإستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد (خير، 2012)، كما يشير إلى توظيف الإبداع في مجال الإدارة بحيث ينتج عن ذلك تجديد وتطوير آلية العمل بما يؤدي إلى سهولة الإجراءات وتجويد الإنتاج (العززي، 2009).

ويهدف الإبداع الإداري إلى إنتاج يتسم بالجدية والملاءمة وإمكانية التطوير عن طريق إحداث تغييرات جذرية كالتغيير في الأدوار والمهام (خير، 2012)، كما يساهم في توفير حلول للمشكلات، ويمكن من حسن استخدام الموارد البشرية والمعنوية (الرشدي، 2008)، فهو أداة هامة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، حيث يمكن الفرد من مواجهة المشكلات والأزمات وتحويلها إلى فرص للتطوير والتحسين (المغربي، 2007).

ويتطلب الوصول للإبداع الإداري وجود عدد من العوامل تعد بمثابة مقومات للإبداع، وهي: مرونة التفكير، والإحساس بالمشكلات، والتجديد، وحب التنظيم، واستغلال الإمكانيات المتاحة (وات، 2005).

كشفت الدراسات أن العديد من النتائج التنظيمية والشخصية المرغوبة مثل سلوك العمل المبتكر، والبقاء والفعالية مرتبطة بالإبداع، وبالتالي يمكن أن يتجلى الإبداع بعدة طرق في المؤسسة، على سبيل المثال، عرض الأفكار الفريدة والاستراتيجيات العملية والطرق الجديدة لتنفيذ العمل كلها من مظاهر إبداع الموظفين (Shalley, Gilson, 2004) يتضح للباحث أن الذكاء الانفعالي يساهم في تمكين الفرد من إدارة ذاته بشكل ينعكس إيجاباً على مهاراته الشخصية كالخطيطة وإدارة الوقت، والثقة بالنفس، والتوازن والاتصال الفعال، والقدرة على إدارة العلاقات الإنسانية التي يمارسها من خلال سلوك إجرائي عملي يتعامل به مع واقعه بما يقوده إلى الإبداع

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن للذكاء الانفعالي يلعب في مكان العمل دوراً مهماً في تعزيز إدارة الذات للموظفين (Jamshidi, Pool, Khoshkorodi, 2012; Fabio, Palazzeschi, 2008) وقد وجد أيضاً أن الذكاء الانفعالي والإبداع يرتبطان ببعضهما البعض بشكل مباشر وكبير (على سبيل المثال: Rego, Sousa, Pina-e-Cunha, Correia, Saur-Amaral, 2007; Rego & et al, 2007) وقد استكشف الأدب تأثيرات الوساطة للكشف عن العلاقة بين الإبداع الإداري وإدارة الذات والذكاء الانفعالي على حقيقة أنه قد يكون هناك دور وسيط محتمل للذكاء الانفعالي للموظف في شرح العلاقة بين إدارة الذات والإبداع الإداري، التي تم استكشافها في الدراسة الحالية، حيث وجدت بعض الدراسات علاقة إيجابية بين تلك المتغيرات (على سبيل المثال، Fabio, Palazzeschi, 2008)، وبالتالي فإن استكشاف الإبداع الإداري والعوامل الفردية التي تسهم فيه (مثل إدارة الذات للمديرين والذكاء الانفعالي)، سيقدم بالتأكيد إسهامات مهمة في فك رموز مفتاح النجاح للمديرين بشكل خاص، وجميع المؤسسات بشكل عام.

مما سبق، يتضح أن البحث في موضوع الذكاء الانفعالي كمتغير وسيط بين الإدارة الذاتية والإبداع الإداري لدى مدراء المدارس في مدارس الضفة الغربية هو موضوع هام في الإدارة التربوية ومن الموضوعات التي لم يتم دراستها، وإيجاد العلاقة فيما بينها في مدارس

المحافظات الشمالية خصوصاً، وفلسطين عموماً لأهمية هذا الموضوع، وخصوصاً مدى العلاقة ما بين الذكاء الانفعالي الذي يعكس قدرة المدير على معرفة انفعالاته، وضبطها والتحكم فيها وقدرته على إدارة ذاته، وبين الاستخدام الأمثل لإدارة الذات ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى المديرين وأفراد المدرسة بشكل عام.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

إن التخطيط لجودة أي نظام تعليمي وتربوي يتطلب قوى بشرية ذات كفاءة، وتعد تنمية الموارد البشرية محور التنمية الشاملة، لاسيما في العصر الحالي الذي يتطلب تنمية مهارات خاصة لمواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة بما ينعكس إيجاباً على نمو الفرد والمجتمع. ويُعد إعداد مديري المدارس من حيث الذكاء الانفعالي إدارة الذات والإبداع الإداري من الجوانب الهامة في إعدادهم للعمل، وذلك تماشياً مع ما تؤكد الأطر النظرية والدراسات السابقة من أن الذكاء الانفعالي هو أهم المفاتيح الأساسية للقيادة الناجحة، وأن إدارة الذات الفاعلة للمدير تنعكس إيجاباً على أدائه وإبداعه، حيث أشارت الدراسات ومنها دراسة أبو طيبخ (2023) إلى وجود علاقة إيجابية ما بين الذكاء الانفعالي وإدارة الذات، كما أشارت دراسة (السيد، ناصر، ومصطفى، 2018) إلى أن للذكاء الانفعالي دوراً فعالاً في تحسين أداء المعلمين، وأكدت دراسة أبو طيبخ (2022)، ودراسة الزهراني (2020) على وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري لدى المديرين، كما أكدت دراسة الثقفي (2006) على الدور الذي تلعبه إدارة الذات في زيادة فعالية المدراء في أداء عملهم، وأشارت دراسة الهذلي (2010) إلى أن ممارسة المديرات ومساعدات المديرات في المدارس الثانوية لإدارة الذات ساعدتهن على تقديم الحلول المبتكرة لحل المشكلات، وأكدت دراسة العجاج (2015) على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين مجالات إدارة الذات وواقع الإبداع الإداري لدى القيادات التربوية. مما سبق يتضح أن لهذه المتغيرات دوراً هاماً في نجاح العملية التربوية، من خلال قائد تربوي مميز بسمات الذكاء الانفعالي وإدارة الذات التي تساعد على العمل بفعالية وإبداع، ويتطلب ذلك إعداداً مهنيّاً وشخصياً للمدير يساهم في تطوره المهني، كما يتبين ندرة الدراسات التي اهتمت بدراسة تأثيرات الوساطة للكشف عن العلاقة بين إدارة الذات والذكاء الانفعالي والإبداع الإداري، حيث لم يعثر الباحث على دراسة خاصة بالبيئة الفلسطينية تناولت متغيرات دراسته.

وقد لعب تخصص وعمل الباحث كمرشد تربوي في المدارس دوراً في توجيه الدراسة الحالية لدراسة متغيراتها، حيث لاحظ الباحث من خلال الممارسات اليومية أهمية امتلاك مديري المدارس السمات المتعلقة بالذكاء الانفعالي وإدارة الذات، وانعكاس ذلك إيجاباً على إبداعهم الإداري من خلال معاشته في عمله لنماذج متعددة؛ لذا سعت الدراسة الحالية لاستكشاف الدور الوسيط المحتمل للذكاء الانفعالي للمدير في شرح العلاقة بين إدارة الذات والإبداع الإداري، ومن هنا اهتمت الدراسة الحالية بدراسة الذكاء الانفعالي كمتغير وسيط بين إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين، حيث يتمثل التساؤل الرئيس الذي تطرحه هذه الدراسة، في:

ما دور الذكاء الانفعالي كمتغير وسيط بين إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين وبناء استراتيجية تطويرية مقترحة؟  
ويتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما واقع الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين؟
2. ما واقع إدارة الذات لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين؟
3. ما واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي وإدارة الذات لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟
6. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟
7. هل يُعد الذكاء الانفعالي متغيراً وسيطاً بين الإدارة الذاتية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات العينة على استبانة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
9. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات العينة على استبانة إدارة الذات لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

10. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات العينة على استبانة الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
11. ما الاستراتيجية التطويرية المقترحة لتطوير مهارات مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في ضوء متغيرات الدراسة الحالية (الذكاء الانفعالي، وإدارة الذات، والإبداع الإداري)؟

### 3.1 فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي وإدارة الذات عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الذات والإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.
4. يُعد الذكاء الانفعالي متغيراً وسيطاً بين إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة إدارة الذات لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

## 4.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

1. الكشف عن واقع الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين.
2. التحقق من واقع إدارة الذات لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين.
3. استقصاء واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين.
4. تحديد دلالة العلاقة إحصائياً بين الذكاء الانفعالي و إدارة الذات لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.
5. الكشف عن دلالة العلاقة إحصائياً بين الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.
6. الكشف عن دلالة العلاقة إحصائياً بين إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.
7. التحقق من دلالة دور الذكاء الانفعالي كمتغير وسيط بين إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.
8. الكشف عن دلالة الفروق في متوسط استجابات العينة على استبانة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
9. التحقق من دلالة الفروق في متوسط استجابات العينة على استبانة إدارة الذات لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
10. الكشف عن دلالة الفروق في متوسط استجابات العينة على استبانة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
11. بناء الاستراتيجية التطويرية المقترحة لتطوير مهارات مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في ضوء متغيرات الدراسة الحالية (الذكاء الانفعالي، والإدارة الذاتية، والإبداع الإداري).

## 5.1 أهمية الدراسة:

### 1.5.1 الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية الدراسة النظرية في:

1. تتناول الدراسة عدة متغيرات هامة ومؤثرة على الأداء المهني لمدرّاء المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين، وهي: الذكاء الانفعالي، وإدارة الذات، والإبداع الإداري، ومن المتوقع أن تسهم في صياغة تصورات يمكن توظيفها من قبل الجهات ذات العلاقة في إدارة المدارس.
2. تتبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته، وهو الذكاء الانفعالي كمتغير وسيط بين إدارة الذات، والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، حيث تعد من الدراسات الأولى على حد علم الباحث، وتناولت متغيرات ذات أهمية تواكب التوجهات العالمية الحديثة ومهارات القرن الحادي والعشرين؛ لما لها من تأثير إيجابي على الشخصية بشكل عام، وعلى السلوكات والممارسات بشكل خاص.
3. تناولت الدراسة شريحة هامة وهي شريحة مديري المدارس، وهم الفئة التي تشارك في وضع السياسات وتنفيذها، وبالتالي تشكل الجهة التنفيذية التي تلعب دوراً كبيراً في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها.
4. تعد عاملاً محفزاً لمزيد من الدراسات حول متغيرات الدراسة على عينات أخرى.
5. قد تُحقق إضافة للمكتبة العربية، ورفدها بالمعرفة التي يمكن أن تضيفها الدراسة حول الذكاء الانفعالي كمتغير وسيط بين الإدارة الذاتية والإبداع الإداري.

### 2.5.1 الأهمية التطبيقية:

1. التعريف بتأثير الذكاء الانفعالي كمتغير وسيط بين إدارة الذات والإبداع الإداري؛ ما قد يسهم في إعادة توجيه اهتمامات أصحاب المصلحة.
2. توفر الدراسة معلومات وبيانات وتصورات يمكن توظيفها من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والجهات الأخرى ذات العلاقة لبناء برامج لإعداد وتأهيل المدرّاء، وتوظيفها لبناء برامج وتدريبات تنمي الذكاء الانفعالي، وتُفعل إدارة الذات بما ينعكس إيجاباً على إبداع مديري المدارس.

3. قد تساهم بنتائجها في العمل على تغيير واقع الأداء المؤسسي في المدارس الفلسطينية بصورة جذرية، والبدء من جديد بما يلائم الخبرات والكفاءات المتوفرة وفقاً للعلاقة بين الذكاء الانفعالي وإدارة الذات والإبداع الإداري.

4. يمكن أن تفيد هذه الدراسة المديرين وكافة العاملين في سلك التربية والتعليم من خلال المعلومات والاستراتيجية التي تقترحها، وتوجههم نحو بناء برامج تدريبية لتنمية الذكاء الانفعالي وإدارة الذات، والإبداع الإداري لاستثمار قدرات العاملين بما قد يستفيدون منه.

## 6.1 مصطلحات الدراسة

### 1. الذكاء الانفعالي: Emotional Intelligence

يعرف "بأنه قدرة الفرد على فهم مشاعره ومشاعر الآخرين، التعامل مع الآخرين، تكوين العلاقات، التعبير عن العواطف المختلفة، الانضباط الذاتي والسيطرة على العواطف، الاستقلالية واتخاذ القرارات والمثابرة والعمل الجاد" (جندل، 2023، ص97).

ويعرفه الباحث إجرانياً بأنه: "قدرة مدير المدرسة على معرفة انفعالاته وإدارتها، وتنظيمها في ضوء فهمه للسياق الواقعي المحيط به وبعمله وفي ضوء فهمه لانفعالات الآخرين والتعاطف معهم من خلال التواصل الاجتماعي، وتوظيف ذلك في التعامل مع المواقف والأحداث اليومية التي يمر بها أثناء عمله ليؤديه بنجاح، ويقاس إجرانياً بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس الذكاء الانفعالي المستخدم في الدراسة".

### 2. إدارة الذات: Self-management

وتعرف بأنها "الطرق التي تعين المرء على الاستفادة من وقته، واستغلال مهاراته واستثمار طاقاته في تحقيق أهدافه، وإيجاد التوازن في حياته ما بين الرغبات والواجبات والاهداف" (أحمد، 2017، ص62).

ويعرفها الباحث إجرانياً: بأنها مجموعة من المهارات والاستراتيجيات التي يستخدمها المدير، وتتضمن التخطيط وإدارة الوقت، والتفقة بالنفس، والتوازن والاتصال الفعال، والقدرة على إدارة العلاقات الإنسانية التي يمارسها من خلال سلوك إجراني عملي يتعامل به مع واقعه لتحقيق التغيير المنشود في حياة الأشخاص وفي مكان العمل، وتقاس إجرانياً من خلال الدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس الإدارة الذاتية المستخدم في الدراسة.

### 3. الإبداع الإداري: Administrative Creativity

"فكرة تتميز بالحدثة والابتكار التي تنشأ نتيجة الخبرة والمعرفة الإدارية لواقع المؤسسة، وتستند إلى معلومات شاملة لأجزاء مختلفة من المؤسسة وتحليلها، الأمر الذي يتطلب توافر قدرات إبداعية" (Masa'd & Aljawarneh, 2020, 65)

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: "أفكار تتميز بالحدثة والابتكار ناشئة عن الخبرة والمعرفة الإدارية لواقع المنظمة، ومبنية على معلومات شاملة، وتحليل لواقع ظروف وقدرات المنظمة وبشكل يقودها إلى التكيف والتفاعل وتحسين إنتاجيتها وتطوير أداء موظفيها. ويقاس إجرائياً من خلال الدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس الإبداع الإداري المستخدم في الدراسة".

#### 7.1 حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على ما يأتي:

1. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على موضوع الذكاء الانفعالي كمتغير وسيط بين إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مدراء المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين وبناء استراتيجيات تطويرية مقترحة.
2. الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة مكونة من (366) من مدراء المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين.
3. الحد الزمني: طبقت الدراسة خلال العام الدراسي (2021/2022).
4. الحد المكاني: اقتصرت على المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين.
5. الحدود الإجرائية: حددت هذه الدراسة إجرائياً بطبيعة العينات المستخدمة في الدراسة، والأدوات المستخدمة وبدرجة صدق الأدوات وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية.
6. الحدود المفاهيمية: حددت الحدود المفاهيمية لهذه الدراسة بحدود الدلالة المفاهيمية للمفاهيم والمصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

##### 1.1.2 الذكاء الانفعالي

##### 2.1.2 إدارة الذات

##### 3.1.2 الإبداع الإداري

#### 2.2 الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

##### مقدمة:

يتناول الفصل الحالي عرضاً تفصيلياً لمتغيرات الدراسة الثلاثة: الذكاء الانفعالي، وإدارة الذات، والإبداع الإداري من حيث المفهوم والطبيعة التكوينية لكل متغير، وذلك بعد الرجوع لمجموعة من المصادر والمراجع والدراسات السابقة المتخصصة.

##### المحور الأول: الذكاء الانفعالي:

تعد المدرسة إحدى المؤسسات التربوية التي تسعى لإعداد المتعلمين لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال الإعداد العلمي والفني للحياة العملية والتفاعل مع المجتمع والتوافق معه؛ لهذا تعد الإدارة المدرسية حجر الأساس للعمليات التربوية التعليمية التعلمية؛ حيث أنها عملية مهمة وفعالة في المجتمع، وتساعد الطالب على النمو في جميع جوانب الشخصية الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية؛ لذا يجب الأخذ بعين الاعتبار كل الظروف والإمكانات التي تساعد على تحسين العملية التربوية، وإيصال معلومات إلى الطالب وتعزيز تفاعله؛ ما يؤدي إلى خلق بيئة تعليمية تساعد على تطوير وتفعيل العملية التربوية إلى أقصى حدودها (الحراشة، 2013).

ويؤكد جندل (2023) على أن الذكاء الانفعالي يعد من المجالات الهامة على الصعيد الشخصي في ذاتك وحياتك مع من، وفي الجانب العملي في مجال وظيفتك، أو عمالك أياً ما يكون، وبدا مصطلح الذكاء الانفعالي بالظهور لرصد المرء لمشاعره ومشاعر الآخرين وعواطفهم والتميز بينها واستخدامها لتوجيه التفكير والفعل، فالناس يتفاوتون في انفعالاتهم التي يشعرون بها وفي التعرف على عواطف الآخرين.

والذكاء الانفعالي أحد متغيرات الفاعلية والكفاية الاجتماعية، الذي يقف وراء ارتفاع مستوى أداء القادة للمهام المنوطة بهم، وما يترتب على ذلك من تحسين لأداء الأفراد العاملين لأدوارهم وانعكاس ذلك إيجابياً على إنتاجيتهم، والذكاء الانفعالي هو صفة يولد بها الإنسان وهي ملكة راسخة في معطياتنا العصبية، لكنها متفاوتة الأثر بين شخص وآخر (البوريني، 2006).

ويعد الذكاء الانفعالي من المفاهيم النفسية في الأساس التي سعى الباحثون في المجال الإداري إلى البحث عن كيفية الاستفادة منها في تنمية الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة، من خلال زيادة القدرة على إدراك وفهم مشاعر وانفعالات الآخرين، والعمل على إدارتها بالشكل الذي يقلل من فرص حدوث صراع أو صدام بين الفرد وذاته من ناحية، وبينه وبين المحيطين به في نطاق العمل من ناحية أخرى، ويعد مدير المدرسة قائدا تربويا، له دور هام في نجاح العملية التربوية في المدرسة التي يتولى إدارتها وذلك من خلال إرساء علاقات إيجابية مع المدرسين والتلاميذ، وهذا من أجل تحفيزهم والرفع من دافعيتهم نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة. ولهذا يجب أن يتوفر في مدير المؤسسة مجموعة من المهارات والقدرات لكي ينجح في عمله، ومن بين هذه المهارات الذكاء الانفعالي الذي يشكل أحد المتغيرات الأساسية التي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقيادة الإدارية الفعالة (غربي وبن عامر، 2013).

يلعب الذكاء الانفعالي دوراً بالغاً في الإدارة المدرسية، فمدير المدرسة الذكي انفعالياً يستطيع التأثير والسيطرة على المدرسين، وتكون لديه القدرة على إقامة علاقات جيدة معهم والاستفادة من ردود أفعالهم و مشاعرهم، فمن النادر أن يتم التأثير في المدرسين عقليا فقط، بل للمشاعر والانفعالات دور بارز يكاد يفوق الدور الذي يلعبه الجانب العقلي في هذا الشأن، ولذلك يحتاج المدير إلى المهارات الانفعالية أكثر من القدرات العقلية للتأثير في المدرسين، وتحقيق النجاح المهني في المؤسسة، وهنا يلعب الذكاء الانفعالي دوراً كبيراً في توفير المناخ المدرسي المليء بالحماس والإدارة الناجحة، ويساعد ذلك أيضا إدارة المؤسسة على إيجاد رؤية مشتركة للمؤسسة تحدد مستقبل تلك المؤسسة، وتحدد خطط العمل فيها والأهداف المستقبلية لها، حيث تتمكن من التحرك انطلاقاً من تلك الظروف الحالية إلى الرؤية المستقبلية الناجحة التي تسهم بدور ناجح في تحقيق الأهداف المستقبلية بسهولة ويسر (حسين وحسين، 2006).

وحيث إن المفاتيح الأساسية للقيادة الناجحة هي التعاطف وإدراك الذات والحزم والانضباط الذاتي والحدس، فهي أيضا تشترك مع معدلات عالية من الذكاء الانفعالي الودية، وهي القدرة على الشعور مع الآخرين والتواصل معهم إلى جانب القدرة على قراءة ما بين السطور وتحليل إيقاع علاقة أو وضع ما، بالإضافة إلى القدرة على التركيز على الجانب الإيجابي والابتعاد عن التصرفات السلبية والمحطمة للذات، فجميع العناصر التي ذكرت سابقا كلها عناصر من عناصر الذكاء الانفعالي الذي يسهم في نجاح القيادة (غربي وبن عامر، 2013).

## 1.1.2 تعريف الذكاء الانفعالي:

الذكاء الانفعالي مفهوم حديث في التراث السيكولوجي، فقد ترجم مصطلح Emotional Intelligence إلى الذكاء الانفعالي، ويكتنف هذا المصطلح بعض الغموض، فهو يقع في منطقة تفاعل بين النظامين المعرفي والانفعالي (العمرات 2014). ويعد الباحثان (ماير وسالوفي) (Mayer & Salovey, 1990) أول من استخدم مفهوم الذكاء الانفعالي أثناء محاولتهما تطوير طريقة لدراسة الفروق بين الأفراد في الانفعالات (Johnson, 2008).

وفي أوائل التسعينيات من القرن العشرين وتحديدا في عام 1995 لمع اسم جولمان (Goldman) لجعل مصطلح الذكاء الانفعالي معروفاً، وليس حكراً على المؤسسات الأكاديمية المتخصصة؛ نظراً لتوجهه في كتاباته إلى وسائل الإعلام المختلفة، وقد بدأ في عام 1994 التخطيط لكتابة مؤلف، ولكي ينجز هذا الكتاب قام بزيارات متعددة للمدارس للوقوف على البرامج التي تستخدم في التربية، وقد قرأ الكثير مما كتب في مجال الانفعالات، إلى أن قرأ أعمال (ماير وسالوفي)، وأصبح على دراية تامة بها؛ ما دفعه إلى تغيير عنوان كتابه من الأمية الانفعالية إلى الذكاء الانفعالي، وحاول فيه أن يعرف الذكاء الانفعالي على شكل مجموعة من القدرات تتمثل في معرفة الانفعالات والدافعية، وإدراك مشاعر الآخرين وإدارة العلاقات مع الآخرين، وقد بنى (جولمان) على افتراضات هذا التعريف العديد من الاستراتيجيات ومنها: العصف الذهني، وتركيز الانتباه والترفيه عن النفس، والثقة بالنفس، والابتسام، والوعي بالذات، والبحث عن شيء حسن، وتفريغ الطاقة، وتفسير المشكلة بشكل أفضل، والتوقعات الايجابية، وضبط النفس، وإراحتها، وتكرار الإستراتيجية التي حققت حلوها ناجحة، وطلب العون من الله سبحانه وتعالى (الخفاف، 2013).

ويعتقد ماير (Mayer, 2001) أن أصل الذكاء الانفعالي يعود إلى القرن الثامن عشر حيث كان من المعروف لدى العلماء أن العقل الإنساني يتكون من ثلاثة أقسام هي : 1- المعرفة Cognition -تتضمن على وظائف الذاكرة والتفكير ومختلف العمليات المعرفية. 2-العاطفة أو الوجدان Affection - تتضمن على الانفعالات والنواحي المزاجية والحدس، ومختلف المشاعر مثل: الفرح والسرور والغضب والاحباط والخوف. 3-الدافعية Motivation - تتضمن على الدوافع البيولوجية والمكتسبة والغايات والأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، ومقاصده من سلوكياته (علي وعبد الرازق، 2019).

ظهرت تعريفات متعددة لمفهوم الذكاء الانفعالي من قبل الباحثين والمختصين، عكست في معظمها أهمية هذا المفهوم ودوره في الحياة الإنسانية والمكونات أو العناصر الأساسية. فقد عرفه ابراهام (Abraham, 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" (الحراشنة، 2013). وعرف جارندر الذكاء الانفعالي بأنه القدرة على حث النفس على الاستمرار في مواجهة الإحباطات والتحكم في النزوات، وتأصيل الإحساس بإشباع النفس وإرضائها، والقدرة على تنظيم الحالة النفسية مع الألم والأحزان والقدرة على التعاطف والشعور بالأمل (جولمان، 2000). كما يعرف الذكاء الانفعالي بأنه عبارة عن "امتلاك الإنسان القدرة على الإدراك والانتباه بشكل جيد للانفعالات وفهم المشاعر الذاتية بشكل واضح وتنظيمها من أجل مراقبة الانفعالات والمشاعر الخاصة بالآخرين، لبناء علاقات انفعالية تساعد الفرد على الرقي الانفعالي والعقلي والمهني، مع تعلم المهارات الإيجابية في الحياة (عثمان، وعبد السميع، 2001). ويعرف بار أون ودي فابيو الذكاء الانفعالي بأنه "المهارات والسلوكيات الانفعالية والاجتماعية المترابطة والمؤثرة في مدى فعالية الأفراد لفهم أنفسهم، وفهم الآخرين ومواجهة المشاكل التي تعترضهم في حياتهم البيئية (Di Fabio & Palazzeschi, 2012) Bar-On, 2012)

واشار جندل (2023) إلى أن الذكاء الانفعالي هو قدرة الإنسان على التعامل الإيجابي مع نفسه ومع الآخرين بحيث يحقق أكبر قدر ممكن من السعادة لنفسه، ولمن حوله، ويمثل مدى واسع من المهارات والاستعدادات التي تتضمن بشكل أساسي الوعي بالمشاعر، وبتأثيرها في الجوانب والقدرات والمهارات المتعلقة بالفرد وعلاقته مع الآخرين .

ويشير الذكاء الانفعالي إلى القدرة على إدراك العواطف والتحكم فيها وتقييمها، ويقترح بعض الباحثين أنه يمكن تعلم الذكاء العاطفي وتقويته، بينما يدعي البعض الآخر أنه خاصية فطرية، وتعد القدرة على التعبير عن المشاعر والتحكم فيها أمراً ضرورياً، ويشير علماء النفس إلى هذه القدرة على أنها الذكاء الانفعالي، بل إن بعض الخبراء يقترحون أنها يمكن أن تكون أكثر أهمية من معدل الذكاء في نجاحك العام في الحياة. (Çayak & Eskici, 2021)

ويعد الذكاء الانفعالي جزءاً مهماً وأساسياً في البناء النفسي للإنسان، فقد أكدت الدراسات أن المنظومة الانفعالية في تركيبية الإنسان معقدة ومركبة وشديدة المقاومة للتغيير، وهي تحدد معالم الشخصية منذ وقت مبكر في حياة الفرد (عبد الكريم، 2010).

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحث الذكاء الانفعالي عند مدير المدرسة : "بأنه قدرة مدير المدرسة على تعرف عواطفه وانفعالاته الشخصية وفهمها بشكل صحيح، وإدراكه لمدى تأثيرها على الآخرين من حوله، وتنظيمها والتحكم فيها وإدارتها خلال تعاملاته في المدرسة، ومعرفة دقيقة لانفعالات الآخرين من زملاء وطلاب للدخول معهم في علاقات انفعالية تمكنه من التعامل الإيجابي بحيث يحقق السعادة لنفسه وللآخرين في المدرسة".

### 1.1.1.2 نماذج الذكاء الانفعالي:

هناك نوعان من نماذج الذكاء الانفعالي وهما: نماذج القدرات والنماذج المختلطة، وتركز نماذج القدرات العقلية على قدرة الفرد على إدراك وتنظيم الوجدان (الانفعالات) والتفكير فيها، ومن أهم مؤيديها (ماير وسالوفي Mayer & Salovey، والدرEdler)، أما نماذج القدرات المختلطة فهي تجمع بين سمات الشخصية والانفعالات في سياقها الاجتماعي من خلال النشاط الاجتماعي والتفاعل مع الآخرين، ومن أهم مؤيديها وروادها جولمان، Goleman و بار-أون Bar-On (محمد، 2009).

### 2.1.1.2 مكونات الذكاء الانفعالي:

أشار كل من سالوفي وماير (Salovey & Mayer, 2001) إلى أن الذكاء الانفعالي يتضمن أربعة مكونات معرفية، هي:

1. القدرة على إدراك الانفعالات: وهي تمثل الجانب الأساسي للذكاء الانفعالي، وتشمل قدرة الفرد على الوعي بانفعالاته، وانفعالات الآخرين، كما يتم التعبير عنها من خلال تعبيرات الوجه ونبرات الصوت.
2. القدرة على توليد واستخدام الانفعالات لمساعدة التفكير: وتشمل قدرة الفرد على توليد الانفعالات، ومعرفة أسبابها، وأثرها على التفكير.
3. القدرة على فهم الانفعالات والمعرفة الانفعالية: وتتضمن قدرة الفرد على فهم الانفعالات المعقدة، وكيفية انتقالها من مرحلة إلى أخرى.
4. القدرة على تنظيم الانفعالات للارتقاء بالنمو الانفعالي والعقلي: وتعنى قدرة الفرد على إدارة وتنظيم الانفعالات والتحكم فيها وضبطها. (Hansen, 2009)

ونكر (Bar- On،2006) خمسة أبعاد للذكاء الانفعالي هي: البعد الشخصي، والبعد الاجتماعي، والتكيف، وإدارة الضغوط، والمزاج العام، وقد اعتمد (العمرات،2014) هذه الأبعاد الأربعة، وهي كالتالي:

1. تقييم الانفعالات الذاتية والتعبير عنها: وتعني القدرة على إدراك المشاعر الذاتية، وفهمها، والتعبير عنها بوضوح، والتمييز بين الانفعالات المتشابهة والمتزامنة، والوعي بحالة الانتقال من حالة انفعالية لأخرى.

2. إدارة الانفعالات: تعني القدرة على تنظيم الانفعالات، والمشاعر الذاتية، وضبطها، والتحكم فيها وتوجيهها، والقدرة على التحكم في انفعالات الآخرين، والتأثير فيهم.

3. استخدام الانفعالات في التفكير: تعني القدرة على توظيف المعرفة الانفعالية لزيادة الدافعية، ولتحسين المهارات، وتطوير السلوكيات الإيجابية.

4. التواصل الاجتماعي: وتعني قدرة الفرد على إدارة انفعالات الآخرين من خلال علاقته بهم، والاهتمام بهم، واستخدام مهارات الإقناع والتفاوض، وبناء الثقة، وتكوين شبكة علاقات ناجحة، والعمل في فريق بصورة إيجابية فاعلة.

بينما وضع جولمان (2000) أن هناك خمسة أبعاد أساسية متكامل، وتتحدد فيما بينها مكونة الذكاء الانفعالي، وهي:

البعد الأول: الوعي بالذات: وتشير إلى معرفة الشخص عواطفه وانفعالاته وإحساسه بها واستخدامها للوصول إلى قرارات مناسبة.

البعد الثاني: إدارة الانفعالات: قدرة الفرد على إدارة أفعاله وأفكاره ومشاعره بطريقة متوافقة وبمرونة تحت ظروف ومواقف مختلفة.

البعد الثالث: حفز الذات وتنظيم الانفعالات: ويشير إلى اعتماد الفرد على قوة دفع داخلية لتحقيق أهدافه وطموحاته، كما يتضمن القدرة على معرفة الذات والتحكم في تصرفاته واحترامها، وبناء العلاقات واتخاذ القرارات في ضوء فهم متقدم للقيم الفردية والاجتماعية.

البعد الرابع: التعاطف: القدرة على إدراك ما يشعر به الآخرون ومعرفة أحاسيهم.

البعد الخامس: التفاعل مع الآخرين (التواصل الاجتماعي): القدرة على تكوين علاقات مع

الآخرين والتفاعل معهم بفاعلية وإدارتها وبناء روابط اجتماعية جيدة معهم. (جندل، 2023، حراشة، 2013).

### 3.1.1.2 أهمية الذكاء الانفعالي عند مدير المدرسة:

يعتمد النجاح في الأداء وأماكن العمل في الحياة العامة بقدر كبير على الذكاء الانفعالي، فقدرة الإنسان على التعامل مع المشاعر والعواطف والقدرة على التكيف مع الشدائد والتوترات تقود إلى تحقيق النجاح المهني (السمدوني، 2007)، كما تتمثل أهمية الذكاء الانفعالي في الصلة بين الإحساس والشخصية والاستعدادات الأخلاقية النظرية، حيث تنبع المواقف الأخلاقية الأساسية في الحياة من قدرات الإنسان الانفعالية الأساسية، لأن الانفعال بالنسبة للإنسان هو واسطة العاطفة، وتعد القدرة على السيطرة على الانفعال أساساً للإدارة والشخصية (جندل، 2023)، كما أنه صفة أساسية في شخصية القائد الناجح، حيث أن القدرة على التأثير في الآخرين هي الصفة الأهم للقائد (المبيض، 2003)، وفي ضوء ذلك، يلعب الذكاء الانفعالي دوراً في تعزيز قدرة المدير على حل المشكلات، والتعامل بفاعلية مع القضايا والفرص التي تواجههم وتواجه مؤسساتهم، بما ينمي القدرة على توظيف العواطف الإيجابية لرفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة (الحراشنة، 2013)، كما يؤكد (Kareem & Kin, 2019) على أن القائد الذكي عاطفياً قادر على إلهام وتسهيل إدارة الذات من خلال تبني قيم التفاهم والثقة والتوقع والإنجاز والفعالية والجمع بين العواطف والمعتقدات والرؤية والقيم بطريقة مرنة، فالذكاء الانفعالي يضمن القيادة الفعالة؛ لذلك يحتاج مديرو المدارس كقادة للمدارس إلى قدر معقول من الذكاء العاطفي لتنفيذ أدوارهم بفعالية، وأيضاً للتعامل مع التحديات التي يواجهونها بشكل أكثر كفاءة وفعالية، كما يشير (Al-Tarawneh & Battah, 2018) إلى أن امتلاك مستوى عالٍ من الذكاء الانفعالي يساعد المدير والقائد على التعاطف مع الآخرين والتواصل بفعالية والوعي الذاتي والاجتماعي.

مما سبق يرى الباحث ان الذكاء الانفعالي هو المفتاح لكيفية استجابة المدير لمن حوله من أساتذة وطلاب في البيئة المحيطة، كما أنه عنصر أساسي في التعاطف وفهم الأسباب العميقة وراء تصرفات الآخرين، وهو مهم بشكل خاص عند التعامل مع المواقف العصبية أثناء مواجهة الصراعات والتغييرات والعقبات والتحديات، وأن امتلاك المديرين الذكاء الانفعالي ينعكس إيجاباً على نجاح المؤسسة، وأن على هؤلاء المديرين التعرف على مشاعر الأفراد نحو البيئة المهنية التي يعملون فيها، وإدارة انفعالاتهم من أجل كسب ثقة العاملين، فالذكاء الانفعالي هو مفتاح الأداء الناجح في المؤسسة، حيث يأخذ المدير الناجح قراراته بناءً على تفاعل العديد من المهارات كالمهارات الاجتماعية، والقدرة على إدارة الذات، والوعي بانفعالات الآخرين وفهمها.

وقد أصبحت منذ فترة قصيرة دراسة الذكاء الانفعالي كعامل في فعالية القيادة تلقى انتشاراً، كما أكدت معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الانفعالي والمتغيرات الأخرى مثل: فاعلية القيادة والتحصيل والأداء الوظيفي، فقد أشار واتكن (Watkin, 2000) إلى أن الذكاء الانفعالي مفتاح الأداء المهني الناجح، وأنه يسهم بحوالي (85%) من الأداء الإداري الناجح (العمرات، 2014).

وقد أكد (حسين وحسين، 2006) أن امتلاك المدير لمهارات الذكاء الانفعالي تزوده بالقدرة على:

1. إدراك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه، والتعامل معه باعتباره مصدراً للموارد المختلفة.

2. استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة، وتوظيفها بكفاءة لتحقيق مزيد من التفوق والتميز.
3. استثمار الوقت باعتباره من أهم الموارد المتاحة، والعمل على إدارته لتعظيم الاستفادة منه وتوظيفه لصالح المؤسسة، والتخلص من القوالب التنظيمية الجامدة، والأنماط والهياكل الإدارية التقليدية.

4. تصميم التنظيم المرن المتكافئ مع الظروف والمتغيرات، والعمل على تنمية العمل الجماعي وروح الفريق، وتنظيم الأعمال من خلال مجموعات مختلفة من الفرق المتفاعلة.

5. الإيمان بأهمية تفعيل الطاقات والإمكانيات المتاحة للمنظمة بإتاحة فرص التفاعل والتكامل بينها وصولاً إلى أعلى مستويات التميز

فالذكاء الانفعالي يمثل ذهنياً للإدارة بوصفه أحد الروافد الأساسية لنظرية (مصادر المعرفة) التي توصل إليها فدلر عام (1986)، والتي تفرض إمكانية التنبؤ بأداء الجماعة، ويجسد القوة المحركة لموارد وطاقات وقدرات واستعدادات المنظمات، لغرض التعامل مع التحديات للبقاء والتطور والتحول والانتقال من موقع تابع إلى موقع متحد، ثم إلى موقع قائد في القطاع الذي ينتمي إليه، ويسهل سرعة الفهم لضرورة ربط الإدارة بالقيادة، وإشاعة منطلق (أن القيادة لا يمكن أن تقود من دون إدارة، ولا يمكن للإدارة أن تدير دون قيادة)، ويحقق جودة الرأي بالقرارات (صناعة واتخاذاً) في ظروف بيئية غاية التعقيد المعرفي، ويكسب قوة الفطنة في بلوغ النجاح (صالح والعزوي وإبراهيم، 2010).

وتبرز أهمية الذكاء الانفعالي من كونه نابعاً من استعداد رئيسي كقوة مسيطرة تؤثر في كل القدرات البشرية الأخرى إيجاباً وسلباً، تيسيراً وإعاقة، كما تظهر أهميته أيضاً لكونه فناً من

فنون قيادة الانفعالات وإدارتها، ومهارة ناجحة من مهارات المعرفة والكفاءة الوجدانية، ومحركاً قوياً للمشاعر، وخاصة أساسية لأنسنة الإنسان، وكل علاقة الألفة بين البشر (عجاج، 2002).

مما سبق يرى الباحث ضرورة كبيرة للذكاء الانفعالي خاصة في الوقت الحاضر الذي زاد فيه انتشار مظاهر العنف والجريمة والفسل، لذا كان من الضروري الاهتمام بالذكاء الانفعالي كسمة هامة من سمات الشخصية خاصة لدى الآباء والتربويين والمهنيين والإداريين، نظراً لتأثيره الإيجابي على التحصيل والعمل والأداء والأنجاز والفعالية والقيادة، حيث أكد (2013)، (Crowne) على أن الشخص الذي يتمتع بالذكاء الانفعالي يكون أفضل في إنجاز المهمات، وتكون مهاراته القيادية أكثر فعالية.

#### 4.1.1.2 استراتيجيات تطوير الذكاء الانفعالي عند مدراء المدارس:

أشار فيتلو (Vitello-Cicciu, 2003) إلى استراتيجيات تساعد المدير على تطوير قدرات الذكاء الانفعالي، منها:

1. إستراتيجية التركيز على الذات: من خلال سجل لتدوين المشاعر والانفعالات لمدير المدرسة في حالاتها المختلفة، سواء أكان ذلك على شكل دفتر مذكرات أم على هيئة أشرطة تسجيل صوتية، والتي تتيح للمدير الفرصة لمعرفة المشاعر الحالية أو السابقة.
2. استراتيجية التأمل والتفكير بالمحيط الخارجي: من خلال ممارسة أنماطاً مختلفة من التفكير والتأمل بما يقود المدير إلى الوعي والإدراك لانفعالاته وتأثيرها على سلوكه وعلى الآخرين، وقد تتضمن الاختلاء بنفسه لدقائق، وممارسة عمليات الاسترخاء والتنفس لتهيئة الدماغ للتفكير بوضوح وصفاء.

#### 5.1.1.2 قرارات مدير المدرسة المتوافقة مع مشاعره وانفعالاته:

لكي يستطيع مدير المدرسة اتخاذ أفضل القرارات بالتوافق مع مشاعره، عليه العمل على الوصول لشعوره، من خلال تحديد ومواجهة ما يشعر به، وتحقيق الاندماج والتكامل مع شعوره، وذلك من خلال الإحساس به بشكل كامل، ويمكن له في هذا الخصوص أرشفة شعوره من خلال تدوينه أو تسجيله على آلة تسجيل، وهذا ما يمكنه من التفكير، كما عليه فهم ماهية شعوره، وما يحاول أن يخبره، وأن يبقى متفتحاً على المعلومات الغزيرة التي يزوده بها شعوره

بخصوص الماضي والمستقبل، وهذا ما يساعده على اتخاذ أفضل القرارات بشأن المستقبل، لينتقل إلى إدارة شعوره، حيث تتجسد القيادية حيث الإصغاء للشعور والعقل، عند اتخاذ القرارات والتأثير في الآخرين، فعندما يشعر القائد بالهدوء، فإنه يجعل كل من حوله هادئاً، وعندما يشعر بالثقة يجعل ذلك سائداً على كل من حوله، وأن يقدم ما يكون قادراً على تقديمه (صالح والعزوي و ابراهيم، 2010).

مما سبق يتضح بأن الذكاء الانفعالي مفهوم عصري حديث رغم أن له جذوراً تاريخية قديمة، ولهذا المفهوم تأثير واضح ومهم في حياة كل فرد سواء في طريقة تفكيره وعلاقاته وانفعالاته، لا سيما مدير المدرسة في تعاملاته مع زملائه وطلابيه، فهناك علاقة قوية بين العاطفة والتفكير، وهذه العلاقة علاقة طردية إيجابية، ويجب أن يكون هناك توازناً بينهما على ألا يطغى أحدهما على الآخر في التعامل؛ لأن الذكاء الانفعالي هو قدرات ومهارات يمكن اكتسابها وتنميتها وتدريب النفس عليها عبر الزمن والمواقف والخبرات.

ويمثل الذكاء الانفعالي وإدارة الذات اثنين من أهم عوامل الارتباط للنجاح والإبداع الإداري، إذا تم فحصها بشكل منفصل، فإن أوجه القصور في أي من السمات المذكورة ترتبط بالسلوكيات المنحرفة والمعادية للمجتمع، فضلاً عن انخفاض الإنجاز في مساعي الفرد المهنية والشخصية. (Waweru, Gachunga & Kihoro, 2020).

## المحور الثاني: إدارة الذات: Self-management

تعد إدارة الذات من الموضوعات الهامة التي يجب أن تستحوذ على اهتمام الأفراد، كونها أحد أهم المهارات الشخصية والحياتية التي يستخدمها الفرد لتحسين سلوكه والسيطرة عليه، وتحديد احتياجاته وخطته التي تقود لتحقيق أهدافه، وتحسين شخصيته ووقته، وتحسين إنجازه، وتحسين جودة حياته، وتنمية قدرته على إدارة الآخرين بفاعلية (حجازي وعبيد، 2020).

### 1.1.2 تعريف إدارة الذات:

بدأ استخدام مفهوم إدارة الذات منذ أوائل السبعينيات من القرن العشرين، وقد ذكر (مكدوجل، 1998)، أن بداية المفهوم اعتمدت على مصطلح الضبط الذاتي للسلوك في أوائل السبعينيات، وفي أواخر الثمانينات تطور المصطلح إلى إدارة الذات السلوكية، ثم استخدم

مصطلح تحديد الذات في منتصف التسعينات، وهذا ما أكده (برادلي وزملائه، 2000) حيث ذكروا أنه تم استخدام عدة مصطلحات بالتبادل في المصادر العلمية للإشارة إلى إدارة الذات مثال: ضبط الذات وتنظيم الذات وغيرها من المصطلحات (منيب وآخرون، 2014).

لذا يعد مفهوم إدارة الذات من المفاهيم الحديثة، وقد حظى بالعديد من المفاهيم التي تم ذكرها، حيث ذكر سلامة سنة 1988 أن مفهوم إدارة الذات يتمثل في تبني فلسفة معينة ومنهج متطور من قبل الفرد، يمكنه من تطوير قدراته ومهاراته لتحقيق الإنجازات على المستوى الفردي والمهني (القطناني، 2011).

ويتكون مفهوم إدارة الذات من كلمتين هما: الإدارة والذات، وتعني الإدارة توجيه الإمكانات إلى طريقة استخدام معينة تضمن تحقيق الأهداف المحددة (الكردي، 2015)، كما تعني الاستخدام الأمثل للموارد بهدف رفع الكفاءة وتحقيق أهداف محددة، ويتطلب ذلك القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم، أما الذات: فتشير إلى اتجاهات الفرد ومشاعره تجاه نفسه (قطناني، 2010).

ويشير مفهوم إدارة الذات إلى الأساليب والطرق التي يمكن للفرد أن يستفيد من قدراته لتحقيق أفضل أداء من خلال تنظيم وقته وحياته، والسعي من أجل تحقيق أهدافه ورغباته (الصيرفي، 2007)، كما عرفت بأنها الطرق والوسائل التي تساعد الفرد على الاستفادة من وقته، واستغلال مهاراته، واستثمار طاقاته في تحقيق أهدافه، وإيجاد التوازن في حياته بين رغباته وأهدافه وواجباته (الهذلي، 2011). وهي "معرفة الشخص لقدراته واستخدامه الأمثل لهذه القدرات من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، ويعد حسن إدارة الإنسان لذاته وتعامله مع نفسه بكل كفاءة واقتدار هي إحدى مؤشرات النجاح في الحياة وفي مقابل ذلك فإن فشله مع ذاته هو مدعاة لفشله في حياته" (الكردي، 2015). وتشير إدارة الذات أيضا إلى "توجيه القدرات والسلوكيات الشخصية للفرد نحو تحقيق الأهداف، وذلك من خلال: إدراك قيمة الوقت، والتخطيط، والتنفيذ، والتقييم، والتعامل مع التأجيل" (شحاته، 2010).

وتتضمن إدارة الذات آلية إدارة الفرد لشعوره ودوافعه وردود أفعاله، ما يمكنه من التكيف والتغيير بالبيئة المحيطة به حسب الضرورة (Chai&Chih, 2018) وتحديد أهدافه، واحتياجاته، والتحكم الذاتي الفعال في عناصر الوقت والبيئة والمشكلات، وتقييم ذاته من خلال قياس مستوى النجاح في تنفيذ الخطط، وإعادة صياغة العناصر وإدارتها وتنميتها لصالح نجاحه في مختلف نواحي الحياة المؤثرة وتطويرها، (Ercoskun, 2016).

فإدارة الذات هي مجموعة من الاستراتيجيات البديلة التي تستخدم لتعميم المهارات المكتسبة، وتساعد في تعميم هذه المهارات؛ لأنها تساعد الفرد على السيطرة على عملية التعميم الخاصة به وبالتالي فهي ضرورية للطلاب والمعلمين لاستخدام هذه الاستراتيجيات (Avcioglu, 2012).

كما تعرف إدارة الذات بأنها "كفاءة إدارية أساسية، وتستلزم تحمل المسؤوليات عن تصرفات الفرد وسلوكه. (Stent & Staden, 2018)، كما تشير إلى السلوك الذي يجب أن يتبناه الفرد لرؤية التغيير المنشود في حياة الأشخاص، وفي مكان العمل (Sajeevanie, 2020)، وهي تمثل قدرتنا على إدارة سلوكياتنا وأفكارنا وعواطفنا بطريقة واعية ومثمرة (Munro, 2021). كما يعرفها (Sajeevanie, 2020) بأنها القدرة التي تسمح للناس بالتحكم في أفكارهم ومشاعرهم وأفعالهم. بمعنى آخر، إذا كانت لدى الفرد مهارات قوية في إدارة الذات، فسيتمكن من تحديد الأهداف بشكل مستقل وأخذ زمام المبادرة لتحقيقها. وتتضمن غدارة الذات عملية المراقبة الذاتية، حيث يقوم الفرد باستمرار بجمع البيانات حول سلوكه الخاص لإثبات تقدير الشخص الذاتي، الذي سيكون أساساً لتأكيد انفسهم (Csapai, 2020). (Varga & Berke, 2020).

وتشتمل إدارة الذات على جانبين هما: الجانب المعرفي والسلوكي، حيث تعبر إدارة الذات عن التفكير المستخدم، وعن العملية العقلية التي تشكل الأساس الذي ينطلق منه الفرد، ثم ترجمة هذا التفكير إلى واقع ملموس من خلال سلوك إجرائي عملي يتعامل به الفرد مع الواقع (منيب وآخرون، 2014).

### 1.2.1.2 مكونات إدارة الذات:

هناك ثلاث مكونات لإدارة الذات (الزبيدي، 2007): .:

- 1- مراقبة الذات: تهدف إلى تعليم الشخص ليكون أكثر إدراكا ووعيا بسلوكه الخاص، وهي استراتيجية يستخدمها الفرد لتحقيق هدف سلوكي محدد، يتمثل في اكساب الفرد القدرة على مراقبة سلوكه دون تلقين، ليحقق أثر تفاعلي، يخفف من السلوك غير المرغوب فيه بسبب عملية المراقبة والملاحظة.
- 2- تقييم الذات: ومن خلالها يحدد الفرد مدى تحقيقه لأهدافه السلوكية المحددة للتنفيذ خلال فترة زمنية معينة، لاتخاذ قرار في حال تحقق الهدف للتقدم لمرحلة تقوية الذات، وفي

حال عدم تحقق الهدف للرجوع مرة أخرى لمراقبة الذات، ولكي يضمن الفرد تحقيق أهدافه يجب أن يختار أهدافا واقعية قابلة للتحقق.

**3- تعزيز الذات:** وتقويتها من خلال تقديم المكافآت المتنوعة للوصول إلى تحقيق الأهداف.

### **2.2.1.2 مقومات إدارة الذات:**

لكي يتمكن الفرد من إدارة ذاته، لابد من مقومات أساسية تتمثل في: (سلامة، 1987) موجود في (الهذلي، 2011).

- 1- الاهتمام بالصحة العامة: بحيث تشمل الجوانب الروحية والعقلية والجسمية.
- 2- الصفات الشخصية: وتشمل الذكاء والدقة والصبر والتأني والمرونة وعدم التردد وقوة الشخصية والرغبة في التطور.
- 3- المعارف: وتشمل كافة المعلومات المتعلقة بخطط وأهداف الفرد والمؤسسة، والتي تمكنه من اختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها.
- 4- مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات: وتتضمن اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة وتحقيق الهدف، بعد تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتحليلها ثم اختيار أفضل الحلول المقترحة بما يحقق أفضل النتائج.

### **3.2.1.2 مبادئ إدارة الذات:**

- من خلال اطلاع الباحث على الأدب التربوي المعاصر والدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم إدارة الذات عند مدراء المدارس وغيرهم، يتضح أن مصطلح إدارة الذات يتكون من مجموعة من الأبعاد وهي كما لخصها: (رضا، 2000) (الهذلي، 2011) (أحمد، 2013) (محمود، 2012):
- 1- وضع الهدف والتفكير الجاد في تحقيقه، والتخطيط، والتوازن، والفاعلية والاهتمام، والاتصال، واتخاذ النموذج المناسب.
  - 2- القدرة على تحقيق الأهداف، والقدرة على التعلم، والتحدى والمثابرة والإصرار على مواجهة المواقف الصعبة، وتحمل المسؤولية، والدافعية للإنجاز، والصبر والثبات.
  - 3- إدارة الوقت، وإدارة الانفعالات، وإدارة العلاقات الاجتماعية، والدافعية الذاتية، والثقة بالنفس.

وأشار العقاد (2016) إلى أن إدارة الذات تتكون من مجموعة من الأبعاد وهي:

1-التخطيط وإدارة الوقت

2-القدرة على تحقيق الأهداف

3-إدارة الانفعالات

4-إدارة العلاقات الاجتماعية

5-الثقة بالنفس

#### 4.2.1.2 خصائص إدارة الذات عند مدير المدرسة :

القدرة على إدارة الذات تتطلب خصائص نفسية، وعقلية، يتصف بها المدير، ويطورها مع الوقت أهمها استيعاب، وفهم الموقف الذي يمر به، حتى يتمكن من وضع الخطة، واختيار الطريقة المناسبة للتصرف، وهذا لا يتحقق فيما لو كان الفرد مشتت الذهن، فعدم قدرته على التركيز يفقده القدرة على حسن التصرف، وعدم اتزان الفرد الداخلي يحول بينه، وبين الفهم، والتصرف الجيد في تطوير الذات، وتنميتها، فإدارة الذات تنمو، وتتطور من خلال الاستفادة من

التجارب، والمواقف التي يمر بها المدير، وما يترتب عليها من آثار، ومعرفة ردود فعل الآخرين نحو تصرفاته، وسلوكه، ومدى قبولهم، أو رفضهم لها، وتحقيقها لمصالحه، بما لا يتعارض مع المبادئ، والقيم السائدة، ولا يضر مصالح الآخرين، ويظهر المدير بالأناية، والشيفونية (الطريي، 2019).

#### 5.2.1.2 قواعد إدارة الذات عند مدير المدرسة:

لخص (الخالدي، 2013) قواعد إدارة الذات في:

القاعدة الأولى: تسليط كل الأضواء على الهدف، والعلم أن الهدف الواضح يجب أن يكون دقيقاً لدرجة تحديد الأهداف الجزئية، محدداً بالكيف والزمّن، واقعيّاً بعيداً عن الخيال أو التفاهة.  
القاعدة الثانية: جعل التفكير في الهدف جاداً ومستمرّاً؛ لذا يجب جعل الهدف حقيقة وليس خيالاً.  
القاعدة الثالثة: اختيار القدوة والنموذج المناسب.  
القاعدة الرابعة: عدم فقدان مصدر الطاقة (الثقة بالنفس)، وهذه الثقة هي إيمان الإنسان: بأهدافه وقراراته، بقدراته وإمكاناته.

القاعدة الخامسة: التفكير الجاد الذي يتميز بصفات خمس: واقعياً، وإيجابياً، ومتزناً، ومنطقياً، وإبداعياً .

القاعدة السادسة: التمسك بمفتاح العملية الإدارية، ومفتاح هذه العملية ومصدر الانطلاق فيها هو: التخطيط، حتى تتم عملية إدارة الذات من خلال تفكير جاد على الفرد التمسك بمفتاح العملية الإدارية.

القاعدة السابعة: التعلم من قواعد إدارة الذات الهامة

القاعدة الثامنة: السفينة وهي الصبر الذي يحمل الفرد إلى الهدف، وكلما زادت قدرات تلك السفينة زادت فرص الفوز بالوصول للهدف .

القاعدة التاسعة: المثابرة

القاعدة العاشرة: جعل حياة الفرد متعة، فإن الإنسان يستطيع العمل لأطول وقت ممكن دون الشعور بالتعب ما دام يستشعر المتعة في هذا العمل.

### 6.2.1.2 معوقات إدارة الذات عند مدير المدرسة

يوجد العديد من معوقات إدارة الذات عند مدير المدرسة، ومنها: (أحمد، 2013)، (القحطاني، 2001).

1. غياب الخطط والأهداف الخاصة بمراحل الحياة المستقبلية.
2. الكسل والتسويف وتأجيل تنفيذ الخطط .
3. تراكم الأعباء وتزاحمها بسبب عدم توثيق الأهداف.
4. التشويش من قبل الآخرين.
5. عدم استشارة أهل الخبرة للاستفادة من تجاربهم.
6. عدم الوعي بالذات وبالقدرات، وضعف الإيمان بإمكانية تحقق الأهداف
7. صعوبات تحقيق الرغبات والطموحات الشخصية.
8. تأثير الآخرين على تعامل المدير.
9. الاعتقاد بعدم أهمية إدارة الذات.

## 7.2.1.2 العلاقة بين الذكاء الانفعالي وإدارة الذات لدى مدير المدرسة:

يؤكد مظلوم (2011) على أن سلوك مدير المدرسة المتهور في تعاملاته لا يرجع إلى نقص في المهارات التعليمية أو التربوية أو الإدارية ايضاً، وإنما يرجع إلى نقص في مهارات الذكاء الانفعالي، فالمدير الذي لا يتحكم بذاته وانفعالاته دائماً ما يكون غاضباً، سريع الانفعال، سهل الاستثارة، يميل إلى الاندفاع، ولا يتحكم في انفعالاته، ولا يهتم إلا بما يراه هو، ويسعى إلى إدارة غيره بفرض النفوذ، أو الهيمنة واستخدام القوة، وينقصه القدرة على تقييم العواقب الانفعالية لسلوكه تجاه الآخرين، والتعاطف مع مشاعر الآخرين، فلا يستطيع فهم ومعايشة مشاعر وانفعالات ضحاياه؛ الأمر الذي يؤدي إلى فشله في بناء علاقات إيجابية مع أقرانه.

ويرى الباحث أن الذكاء الانفعالي يلعب دوراً هاماً وكبيراً في تحديد مدى قدرة مدير المدرسة على الاتزان الانفعالي والمرونة والتكيف وإدارة الذات التي بدورها تساعد على المواجهة الواعية لظروف الحياة والمواقف الضاغطة التي قد تواجهه، على أساس أن الشخص الذكي انفعالياً يمتلك قدراً عالياً من إدارة الذات لنفسه في تعامله مع الآخرين، حيث يلعب الذكاء الانفعالي عند مدير المدرسة دوراً هاماً في بناء العلاقات الشخصية،

والتواصل الاجتماعي والاندماج العاطفي مع زملائه وطلابه في المدرسة، وفي جميع مناحي الحياة؛ لأنه يشكل استعداد هاماً يعمل على تفعيل قدرات ومهارات المدير، ويزيد من إيجابيتها، فالنقص في امتلاك مهارات الذكاء الانفعالي يؤدي إلى تفاقم المشاكل لدى المدير من حيث عدم القدرة على التعاطف أو تفهم انفعالات الآخرين، بالإضافة إلى عدم القدرة على ضبط الانفعالات، وحل الصراعات والاندفاع في المواقف المختلفة بشكل كبير، وبالتالي إدارة الذات للتعامل مع المواقف المختلفة، فالذكاء الانفعالي يسهم في مساعدة المدير في صنع علاقات مميزة مع زملائه والطلاب واستخدام التعاطف لتعزيز التفاهم و التمتع بقدرة صنع القرار بشكل صحيح.

يؤكد الحربي (2015) على أن الأشخاص الذين لديهم قدرة على إدارة ذواتهم يتميزون بالإدراك الصحيح للواقع، وقبول الذات والآخرين، والتفاني، والتركيز على المشكلة، والاستقلالية، والحماس، والإنجاز، ومشاركة الآخرين، والانفتاح، والصراحة، والتواضع، والإبداع.

### المحور الثالث: الإبداع الإداري:

يعود الاهتمام بالإبداع كعملية ذات إنتاجية متميزة إلى التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تتعرض لها المجتمعات؛ ما يتطلب استغلال قدرات البشر الإبداعية لحل المشكلات ومواجهتها مواجهة سليمة، باعتبار أن الاهتمام بالإبداع وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين يسهم في تحسين مستوى صحتهم النفسية وقدرتهم على التكيف مع البيئة والأوضاع الجديدة؛ لأن ممارسة النشاط الإبداعي يسهم في سد بعض الحاجات، وإشباع النزعات المتأصلة فيهم، واتباع نمط جديد من التفكير وتجريب أساليب وتطبيقات جديدة تماماً (مرشود ومربوع، 2021). حيث يعد الإبداع الخيار الأمثل لتحقيق واستمرار الإدارة الناجحة، التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل، حيث أصبح الإبداع من المفاهيم الأساسية المتداولة في عالم اليوم نتيجة للتطورات التكنولوجية والعلمية التي انعكست على مجمل حياة الفرد، والمنظمة، وبنائها وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة (فهيمة وزملائها، 2011).

#### 3.1.2 تعريف الإبداع:

أصبح الإبداع موضوعاً للبحث منذ الخمسينات، إبان ظهور الحرب الباردة بين المعسكر الشرقي والغربي ومع بداية سباق الفضاء، إلا أن الإبداع كمفهوم وإنتاج معروف منذ القدم، وتطور مع تطور وتقدم الإنسان؛ لذا كثرت التعاريف والنظريات حول الموضوع، واستخدمت مصطلحات كثيرة مرادفة لمفهوم الإبداع مثل: اكتشاف، واختراع، وابتكار، وأصالة، وإلهام، . . . وغيرها (أبو عمشا، 2010).

لقد جاء الإبداع في لسان العرب أن كلمة إبداع من بدع، و بدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق) و قد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه " إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل و قدرات العاملين فيه". و يعبر على أنه " خلق شيء أو أمر جديد يتصف بالأصالة و الفائدة(فهيمة وزملاؤها، 2011). وهو " تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء أكانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، و هي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها"(رزق الله، 2011، ص 47).

فالإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتفق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة؛ لوجود أفراداً متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن (اللاوعي) وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة اتفق على أنها مستعصية؛ لذا يعد الإبداع موهبة كامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة كي تكون ملكة حاضرة عند كل ملمة وإنتاج جديد، وعلى هذا فلا يتصور البعض أن الإبداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق أو أولاد الذوات، فالكل عليهم إعمال عقولهم، وتفجير مواهبهم للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى مجالات الحياة الفردية والاجتماعية (نصير والعزاوي، 2011).

والإبداع هو من أكثر السلوكيات البشرية تعقيداً بحيث يمكن أن يتأثر بمجموعة واسعة من الخبرات الاجتماعية والتنموية والتعليمية التي تؤدي إلى الإبداع بطرق مختلفة في مجموعة متنوعة من المجالات (Al-Ababneh, 2020). وهو من أهم القدرات الأكثر تميزاً لدى المبدعين، والتي يتصف بها فئة معينة من الناس في بيئة معينة وسياق معين )

(Lemos & Liberali, 2019)، كما يشير تُعرِّف الإبداع إلى أنه "إنتاج أفكار جديدة ومناسبة في أي مجال من مجالات النشاط البشري، من العلوم والفنون والتعليم والأعمال والحياة اليومية وغيرها (Beresford-Dey, Ingram & Lakin, 2022).

يشير السكارنة (2011) إلى أن السلوك الإبداعي هو "السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل، وهو "محصلة لمجموعة قدرات يتخذها الفرد، تبدأ بإدراك الموقف القائم، ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات، ومن ثم تقييم البدائل المتاحة، وتجريبها، وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها".

ويكمن جوهر الإبداع في الأفكار التي لا مصدر لها إلا الإنسان، وتعد الأفكار الخلاقة، والمعارف الجديدة أساس تطور وتقدم المجتمعات، ويتوقف التقدم والنمو على الإبداع بدرجة كبيرة لان مسيرة التقدم لا تتحقق بالشعارات والخطابات والكلام، وإنما تتحقق بالتدبير الفعال الخلاق، وتحتوى كل مؤسسة على العنصر البشري؛ لذلك لا بد أن يكون لهم أفكار، وتطلعات، وأهداف بعيدة وطموحات، وآمال يسعون لتحقيقها، ويعد الإداري المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للأفكار التقليدية التي يحملها غالبية الناس الذين يكرهون التغيير(الحراشة ومقبلة، 2015).

### 1.3.1.2 تعريف الإبداع الإداري:

ويقصد به "خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء أكانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو تتعلق بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد" (خير، 2012، ص39). وهو "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتوسعي نحو الأفضل، فضلاً عن أن الإبداع ناتج عن تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون" (محجوبي، 2014، ص21).

ويعرف الإبداع الإداري أيضاً بأنه: "السعي المخطط لتكوين وتوفير مقومات إدارة التميز والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق أداء متفوق يؤدي إلى إنجاز مخرجات ترضي احتياجات المستهدفين وتشبع رغباتهم وترضي تطلعاتهم؛ لتحقيق الإنجاز ونموه بمعدلات متصاعدة، وإيجاد نوع من التوافق المستمر مع ظروف ومعطيات المناخ المحيط وأوضاع المنظمة الذاتية" (خير الله، 2015، ص215)، فالإبداع في جوهره يعني البحث والتحليل الهادف للفرص التي ينتجها التغيير والتفكير، ويحولها إلى إمكانات إبداعية (Chan, et al. 2014). إن الإبداع الإداري يعبر عن فكرة تتميز بالحدثة والابتكار تنشأ نتيجة الخبرة والمعرفة الإدارية لواقع المنظمة، وتستند إلى معلومات شاملة لمختلف أجزاء المنظمة وتحليلها؛ ما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد (Masa'd&Aljawarneh, 2020)، كما يشير إلى الانحراف عن التفكير والمعرفة التقليديين؛ ما ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وقدرات المنظمة وبطريقة تساعدها على التكيف والتفاعل مع جميع المتغيرات، وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أداء الموظفين (ALhashhoush, 2018).

ويؤكد (Sokół&Figurska, 2021) على أن الإبداع الإداري هو سياق تنظيمي يشكل مجموع الوظائف التالية: الشخص الإبداعي، والمهمة الإبداعية والسياق التنظيمي (الثقافة).

### 2.3.1.2 عوامل إخراج مكونات الإبداع عند مدير المدرسة

تظهر قابلية مدراء المدارس وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة وظروف حرجة، وهؤلاء عليهم التوجه إلى أنفسهم أكثر والعناية بقابليتهم، وتغيير نمط سلوكهم بما يتلاءم والصفات التي يحملونها، ومن جملتها:

1. أولاً: الحساسية: تعني القدرة على وعي مشكلات موقف معين، والإحاطة بجميع أبعادها والعوامل المؤثرة فيها.
2. ثانياً: الطلاقة: هي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة، وتقسم الطلاقة إلى:
  - أ. طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.
  - ب. طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.
  - ت. طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.
  - ث. طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار، وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.
3. ثالثاً: المرونة: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة.
4. رابعاً: الأصالة: تعني تقديم نتائج مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة التي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن يطلق عليها استجابة أصلية؛ لأنها طلاقات إنتاجية هادرة غير موجهة.
5. خامساً: البصيرة: تعني امتلاك النظرة الثاقبة والقدرة على اختراق الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل أوانها وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة (نصير والعزاوي، 2011).

### 3.3.1.2 دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري عند مدير المدرسة

الإبداع ليس ومضة أو إشراقاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات، وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع الإداري وتشجعه:

-الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجاباً على الإبداع؛ وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة؛ ما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

-استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

-ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

-القيادة: الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير، وتدعم الإبداع وتسانده، وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم.

-جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال، فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال، وتضرر بالإبداع. فالمنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني.

-أنظمة المكافآت والحوافز: مما يحفز الإبداع، ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد.

(نصير والعزاوي، 2011).

#### 4.3.1.2 السلوك الإبداعي الإداري عند مدير المدرسة

ويشير الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة إلى الأفكار الجديدة متعددة الأبعاد والطلاقة المتعلقة بوظائف الإدارة المختلفة، بحيث يتضمن السلوكيات الإبداعية للمدير التي تنتج حادثة مثيرة للاهتمام أو مفيدة (Hallgarten, Hannon & Beresford, 2022). فهو فعل إبداعي، أو مجموعة من الأفعال التي يتم توضيحها من خلال السلوك. السلوك الإبداعي ليس خاضعاً؛ إنه عمل يؤدي إلى مخرجات إبداعية أو حل لتحديد أو معضلة ما كما أنه لا يقتصر على مجال الإدراك والفكر فقط، بل هو عمل ينتج عنه مخرجات تعد أصلية ومفيدة ( Zhao et al., 2022).

وينبغي على المديرين أن يكونوا مبدعين، ومبتكرين في أفكارهم وأساليبهم، وأن تكون لديهم سماحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار، والإبداع والسعي المتواصل لدعم وجذب العناصر المبدعة. (السكرانة، 2011).

### 5.3.1.2 أهمية الإبداع الإداري عند مدير المدرسة:

تتمثل الإيجابيات التي تنتج عن ظاهرة الإبداع الإداري في: تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد، والإسهام في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات، والاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة، والقدرة على إحداث التوازن بين الإنمائية المختلفة، والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وحسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة (بن موسى، 2013).

ويوضح عالم النفس الأمريكي جلفورد: "أن الإبداع أصبح مفتاح التربية في أكمل معانيها وأوسعها، بالتالي، مفتاح الحل لمعظم المشكلات المستعصية التي تعاني منها المجتمعات البشرية" (خليل، 2018).

إن الاهتمام بالإبداع والمبدعين له ما يبرره؛ لأن الإبداع عنصر من مكونات الحضارة الإنسانية؛ لذا فإنه من الضرورة بمكان أن تهتم المؤسسات التعليمية بنشر ثقافة الإبداع بين جميع العاملين فيها لتشجيعهم على الابتكار، وتحقيق الأهداف والغايات المنشودة. وأكدت العديد من الأدبيات الإدارية والتربوية على حاجة المنظمات والمدارس للإبداع من خلال التأكيد على أن الإبداع أصبح أحد الوظائف الرئيسية للمدير، وأن من واجب كل مدير أن يتعلم كيفية إدارة عمليات الإبداع، حيث يكون الإبداع ضرورياً وحيوياً للمنظمة او المدرسة ( Hong & Lu, 2020).

إن قدرة المديرين على توظيف السلوك الإبداعي يساهم في تحديد المشكلة بدقة وحلها، نظراً لإنتاج أفكار تتميز بالخروج عن المألوف، كما يساعد على ترشيد الموارد المستخدمة في حل المشكلات، وتحسين أساليب العمل، كما يعد السلوك الإبداعي معياراً لعملية التغيير؛ لأنه يشكل دافعاً لاستنباط أفضل ما يمتلكه المدراء، ويساهم في تقديم خدمات متميزة تفوق توقعات المستفيدين، ويعزز بيئة العمل بالانفتاح والثقة بالنفس، والقدرة على التكيف، وتحويل الأزمات إلى فرص، ويوفر الوقت والجهد(العاجز وشلدان، 2010).

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في المنظمات التعليمية من خلال تطوير قدرة الفرد على توليد الأفكار الجديدة للوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة، كما يساهم في تحقيق الذات وتحسين المخرجات الإبداعية، وتنمية المواهب، كما يلعب دوراً في تحقيق المتعة للفرد عن طريق اكتشاف الأشياء بنفسه، والانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة الأزمات والتكيف مع المستجدات، والبيئة المحيطة والخصائص الشخصية للعاملين. وقد استحوذ موضوع الإبداع على اهتمام قادة التعليم للانتقال بهم إلى الإنتاج بدلاً من الاستهلاك، فالإبداع يشجع على إنتاج أفكار خلاقة وليست روتينية، ويزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات، ويعد عاملاً قوياً لإثارة الحماس، ويشعر العاملون بالرضا عن أنفسهم وعملهم، وينبغي تطوير الإدارة التعليمية بما يتلاءم مع التحديات والتطورات المتسارعة في العالم من حولنا، باعتبار أن إدارة الأفراد ومعاملتهم معاملة متميزة، يساعدهم على الإبداع والابتكار. والعمل على اتباع نظام اللامركزية، وتفويض السلطة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات (مرشود ومربوع، 2021).

### 6.3.1.2 عناصر الإبداع الإداري:

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع، وأفضل تصنيف هو ما قدمه (جيفورد) ومعاونوه للعناصر المختلفة المكونة للإبداع المتمثلة في:

- 1. عنصر الطلاقة:** تقاس الطلاقة بعدد وكمية ما يعطي الشخص من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة، وهي الطلاقة الفكرية وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية لشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، والطلاقة الترابطية، وتعني بعملية إكمال العلاقات، وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية التي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا.
- 2. عنصر المرونة:** أما المرونة في التفكير فتعني تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.
- 3. عنصر الأصالة:** تعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي وحاذق من الاستجابات.

**4. الحساسية للمشكلات:** وتشير إلى الوعي بوجود مشكلات أو حاجات ضعف في البيئة أو الموقف، مما يؤكد على اختلاف الأفراد في سرعة ملاحظة المشكلة، وإيجاد حل لها، وملاحظة الأمور الشاذة، والعمل على معالجتها وإعادة توظيفها، فالأشخاص الذين لديهم حساسية عالية لإدراك أوجه القصور تزداد قدرتهم على البحث فيها، وتزداد فرصتهم في تحقيق الإبداع.

**5. عنصر الكم والكيف:** إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية، حيث أنه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول: بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة. (السويطي، د.ت).

### **7.3.1.2 سمات مدراء المدارس المبدعين:**

من أهم السمات التي يتميز بها الإداريون المبدعون الرؤية الإبداعية القائمة على التصور والتخيل للبدائل المتعددة للتعامل مع المشكلات، والقدرة على طرح الحلول الصحيحة، وصرف وقتاً أطول في تحليل المعلومات من جمعها، وتجريب الحلول، والثقة بالنفس وبالآخرين، وتوقع الفشل مع عدم الاستسلام بسهولة، والتعامل مع متطلبات التغيير، والمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، والجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة؛ والاستقلالية، والابتعاد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى خفض الروح المعنوية للعاملين، وإعادة التنظيم والخروج عن المألوف، والاعتماد على التفكير التباعدي (ربيع، 2017).

### **8.3.1.2 متطلبات نجاح مدراء المدارس في الإبداع الإداري:**

من أهم متطلبات وجود الإبداع الإداري توفير المناخ التنظيمي الصحي لدى مديري المدارس، وهو أحد المهام الرئيسية للقيادة، ويقاس نجاح القائد بمدى قدرته على تحقيق الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل لموارده البشرية والمادية، فالقائد المستنير هو الذي يستطيع أن يقرب الفجوة بين أهداف التنظيم وأهداف المنتمين إليه؛ ما يقود إلى تعزيز العملية الإبداعية في أداء العاملين.

أن نجاح الأداء الإبداعي في أي منظمة يقتضي توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع، والتي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية، سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة أم المنظمة إلى سلوك حقيقي، وذلك لا يمكن أن يتوافر إلا من خلال وجود القيادة الإدارية الناجحة

التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع، وذلك أن تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، يمثل الجزء الأساسي لعمل القادة الإداريين الذين يتطلعون إلى توفير كل الوسائل وإتاحة الفرصة للعاملين، وإيجاد المناخ التنظيمي للإبداع وتشكيله وتطويره من خلال العمل على تبني سلوكيات تساعد على الارتقاء بقدراتهم، وتشجع على تطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم، وإيجاد القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة (فارس، 2012).

مما سبق يرى الباحث أنه من الضروري أن يتمتع مدير المدرسة بمجموعة من المهارات في المجالين الإداري والفني التي تقوده للإبداع الإداري وتجعله متمكناً من القيام بمهامه ومسؤولياته بكفاءة وفاعلية، فيصبح قيادياً فعالاً، ويظهر دوره الإبداعي من خلال ما يقدمه من حلول مبتكرة وأصيلة تتضمن معالجات رصينة ومطورة ومتكاملة تناسب سياقه العملي وفقاً لإمكانياته بما يقود إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

فالإبداع في جوهره يعني البحث والتحميل الهادف للفرص التي ينهاجها التغيير والتفكير، ويحولها إلى إمكانيات إبداعية (Chan et al, 2014)، والسعي الدائم للعثور على أنظمة تعليمية متطورة من خلال قيادات متطورة تساعد على الإبداعات (غنايم، 2019).

### 9.3.1.2 مستويات الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية:

يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات. ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية وهي: أولاً: الإبداع الإداري على مستوى المدير الذي يمتلك سمات إبداعية، منها: حب الاستطلاع، والمثابرة، والثقة بالنفس، والاستقلالية في الحكم، وتأكيد الذات، والذكاء، والمرونة، وحب المخاطرة، والطموح والتحليل.

ثانياً: الإبداع الإداري على مستوى الجماعة: والذي يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم، حيث أكدت الدراسات على أن:

- الجماعة المختلفة من حيث الجنس تتيح حلوياً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- الجماعة شديدة التنوع تتيح حلوياً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن يكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بينها انسجام.
- الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

ثالثاً: الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه من خلال تعاون جميع أفراد المنظمة، وتتميز المؤسسات المبدعة ب:-

- الاتجاه نحو الممارسة والتجريب والتمرين رغم الفشل والاتجاه الميداني.
  - قوة الاتصال والشدة واللين معاً.
  - توفر أنصار مؤيدين للإبداع لتشجيع المبدعين وتوجيههم.
  - تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع، ويعملون على احترامها وتطبيقها.
  - الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة، وعدم التحويل إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
  - البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- (أبو العلا، 2013).

### 10.3.1.2 العلاقة بين الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري

يؤكد (Long, Yaacob & Chue, 2016) على أن الذكاء الانفعالي يساعد على إنشاء فرق عمل أكثر فاعلية، وتحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز تغييرات قبول الموظفين؛ بحيث يتكون الذكاء الانفعالي في القيادة من التعاطف والمهارات الاجتماعية والوعي الذاتي والتنظيم الذاتي وإدارة الذات والتحفيز، وهذه كلها مهارات شخصية قابلة للتعليم، وتسهم بشكل كبير في الإبداع الإداري لدى المدراء والهيئة التدريسية.

يرى الباحث أن الذكاء الانفعالي يعمل على زيادة المحفزات الرئيسة المولدة للإبداع الإداري عند مدير المدرسة في تعامله مع زملائه، أو مع الطلاب في إدارته للمدرسة أو حل الإشكاليات التي تواجهه من خلال إدارته للمدرسة، حيث إن الذكاء الانفعالي يشكل أداة جوهرية من أجل تطوير المدراء في المدارس ورفع مستوى الأداء الفردي عندهم، وزيادة قدراتهم الإبداعية بشكل كبير من خلال السيطرة على انفعالاتهم والقدرة على التفكير الإيجابي البناء؛ لأنه يؤثر على فاعلية نمط قيادة المدير وإدارته لأداء الفريق ككل بطريقة إبداعية مختلفة عن الطرق النمطية التي يتميز بها معظم مدراء المدارس، كما أنه المسؤول عن تهيئة الاستقرار الانفعالي لدى المدرسين والطلاب في المدرسة وتلطيف الصراع الانفعالي فيما بينهم.

## 2.2 الدراسات السابقة

قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وبعد مراجعة الدراسات التي اطلع عليها الباحث تم عرضها في ثلاثة محاور، هي:

### 1.2.2 الدراسات المتعلقة بالذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المتغيرات:

#### 1. دراسة (أبو طبيخ، 2023):

عنوان الدراسة: الذكاء الانفعالي وعلاقته بواقع الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين.

هدفت للتعرف على الذكاء الانفعالي وعلاقته بواقع الإدارة الذاتية لدى مدراء المدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين، تم اتباع المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة تألفت من قسمين: القسم الأول الذكاء الانفعالي، والقسم الثاني إدارة الذات. وتكونت عينة الدراسة من (366) من مديري في المحافظات الشمالية. وتوصلت نتائج الدراسة كان من أهمها: أن واقع الذكاء الانفعالي وإدارة الذات لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين جاءت بدرجة كبيرة جداً، ووجود علاقة بين الذكاء الانفعالي وإدارة الذات، وعدم وجود فروق في متوسط استجابات العينة على استبانتي الذكاء الانفعالي، وإدارة الذات تعزى الى الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

#### 2. دراسة (أبو طبيخ، 2022)

عنوان الدراسة: الذكاء الانفعالي وعلاقته بواقع الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين.

هدفت للتعرف على الذكاء الانفعالي وعلاقته بواقع الابداع الاداري لدى مدراء المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين، ولتحقيق هذا الهدف تم اتباع المنهج الوصفي. وتم تصميم استبانة تألفت من قسمين: القسم الأول الذكاء الانفعالي، والقسم الثاني الابداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (366) من المديرين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس كبيرة جداً، كما أكدت النتائج على وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بضرورة اخضاع المدراء لتدريب حول الذكاء الانفعالي، والإبداع الإداري، وضرورة حث المدير بشكل مستمر لتوظيف أفكار وابداعات لأجل تجاهل الأساليب الروتينية في الإدارة لاتخاذ القرارات.

### 3. دراسة (Sultana, Jesmi, Islam, Islam,2021)

عنوان الدراسة: الذكاء الانفعالي وعلاقته بالأداء التنظيمي للجامعة.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء التنظيمي للجامعة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (200) مشارك من 25 جامعة، وتشير النتائج إلى أن الكفاءة الشخصية والأداء الوظيفي والقيادة الفعالة والتحفيز والإبداع، والكفاءة الاجتماعية لها تأثير حيوي على الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة وجود نظام لاتخاذ القرار يجب تطويره، وينبغي على صانعي السياسات والسلطات المعنية زيادة التركيز على المتغيرات الرئيسية للذكاء العاطفي التي تؤثر على النهوض بالتعليم العالي.

### 4. دراسة (Çayak&Eskici, 2021)

عنوان الدراسة: الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين سلوكيات القيادة المستدامة لمديري المدارس ومهارات إدارة التنوع.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين سلوكيات القيادة المستدامة لمديري المدارس ومهارات إدارة التنوع لديهم. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، يتكون مجتمع البحث من 11025 معلماً يعملون في مقاطعتي بنديك (7368) وكارتال (3657) في إسطنبول في العام الدراسي 2020-2021. ولقد تم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة لتحديد العينة التي تكونت من 402 معلم. تم استخدام مقياس القيادة المستدامة ومقياس إدارة التنوع و مقياس الذكاء العاطفي في هذه الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستويات السلوك القيادي المستدام لمديري المدارس، وقدرتهم على إدارة الاختلافات ومستويات ذكائهم العاطفي كانت عالية وفقاً لتصورات المعلمين، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالذكاء العاطفي في العلاقة بين سلوكيات القادة المستدامة لمديري المدارس.

### 5. دراسة (الزهراني، 2020):

عنوان الدراسة: واقع الذكاء الانفعالي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الطائف.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس التابعة لمدينة الطائف، من وجهة نظر معلمهم، إضافة إلى الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين واقع الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتألقت عينة الدراسة من (40) مديراً، و(400) معلم، واستخدم استبيان ويكمان (Wakeman) للذكاء

الانفعالي، واستبانة لقياس الإبداع الإداري صممها الباحث. وأظهرت نتائج الدراسة أن النسب المئوية الإيجابية للمظاهر الدالة على الذكاء الانفعالي لمديري المدارس تراوحت من 100% إلى 52.5%، وتراوحت النسب المئوية السلبية بين 15% إلى 82.5%. وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لتقدير درجة ممارسة الإبداع الإداري جاء بدرجة كبيرة، كما أكدت النتائج على وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الانفعالي للمديرين والإبداع الإداري للمديرين، وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بتدريب مديري المدارس على مهارات الإبداع الإداري والقيادة الإبداعية من خلال تعزيز مهارات الطلاقة والتحسن للمشكلات والمرونة والأصالة.

#### 6-دراسة (الشوري، والسعيد، 2020):

عنوان الدراسة: العلاقة بين الذكاء الانفعالي والسمات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين الذكاء الانفعالي والسمات القيادية لدى مديري مدارس محافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (42) مديراً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. تم استخدام استبانة لتقدير الذكاء الانفعالي، واستبانة لتقدير السمات القيادية. وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد الدراسة على مجالات الذكاء الانفعالي والذكاء الانفعالي ككل، ومجالات السمات القيادية والسمات القيادية ككل، كما تبين أن مستويات الذكاء الانفعالي

ومستويات السمات القيادية كانت كبيرة لدى المديرين. كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة على أبعاد الذكاء الانفعالي وأبعاد السمات القيادية تعزى لمتغيري الدرجة العلمية والخبرة الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة آمنة وجاذبة لكل العاملين في المدرسة؛ نظراً لأهميتها في تنمية ورعاية السمات القيادية والذكاء الانفعالي.

## 6. دراسة (Peng, Raman, & Chi, 2020):

عنوان الدراسة: التحقق من التأثيرات الوسيطة المحتملة للتأثير المثالي للذكاء العاطفي للقادة الأكاديميين والأداء الوظيفي لمروسيهم.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من التأثيرات الوسيطة المحتملة للتأثير المثالي للذكاء العاطفي للقادة الأكاديميين والأداء الوظيفي لمروسيهم. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (386) من القادة الأكاديميين، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، تم التوصل إلى وجود علاقة بين الذكاء العاطفي للقادة الأكاديميين والأداء الوظيفي لمروسيهم.

## 7. دراسة (Kareem & Kin, 2019):

عنوان الدراسة: الذكاء العاطفي لمديري المدارس في إدارة التغيير: من منظور ماليزي. هدفت هذه الدراسة إلى فحص المحددات الديموغرافية ومستويات التغيير الرئيسي للذكاء العاطفي للقيادة في المدارس الثانوية الماليزية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 743 مدير مدرسة و2021 مساعد مدير و2707 معلماً؛ تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، تم التوصل إلى أن مديري المدارس حصلوا على تصنيف ممتاز في الذكاء العاطفي، وكشفت أيضاً أن مديري المدارس ممتازون في التنظيم العاطفي والاستخدام العاطفي، وجيدون في الإدراك والتعبير والفهم العاطفي.

## 8. دراسة (السيد، ناصر، ومصطفى، 2018):

بعنوان: درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس في منطقة النقب ودوره في تحسين أداء المعلمين.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس في منطقة النقب ودوره في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس، واعتمد الباحثون خلال الدراسة على المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (110) من مديري المدارس، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة الذكاء الانفعالي ترجمة (الشايب، 2010)، واستبانة أداء المعلمين من إعداد الباحثين. توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة الذكاء الانفعالي لدى عينة الدراسة كانت متوسطة، كما توصلت إلى أن للذكاء الانفعالي دوراً فعالاً في تحسين أداء المعلمين.

## 9. دراسة (Al-Tarawneh&Battah, 2018)

عنوان الدراسة: استكشاف العلاقة بين الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس في الكرك.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس في الكرك. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (1200 معلم، و 50 مدير مدرسة). تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت النتائج إلى أن مستويات الذكاء العاطفي والإبداع الإداري لمديري الكرك معتدلة من وجهة نظر المستجيبين، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس في الكرك.

## 10-دراسة (المطيري، 2017):

بعنوان: العلاقة بين الذكاء الانفعالي والسمات القيادية لدى مدراء المدارس الثانوية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين الذكاء الانفعالي، والسمات القيادية لدى مدراء المدارس الثانوية في منطقة حائل في المملكة العربية السعودية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (42) مديرا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة ممن يعملون في العام الدراسي (2015/2014). وطبقت عليهم استبانة لتقدير واقع الذكاء الانفعالي مكونة من (30) فقرة، واستبانة لتقدير واقع السمات القيادية مكونة من (25) فقرة. وأشارت النتائج إلى أن واقع الذكاء الانفعالي والسمات القيادية لدى مدراء المدارس الثانوية في منطقة حائل كان كبيرا، كما أشارت إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين تقديرات أفراد الدراسة على مجالات الذكاء الانفعالي والسمات القيادية. وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة آمنة وجاذبه في المدارس لأهميتها في تنمية ورعاية السمات القيادية والذكاء الانفعالي، والاهتمام بتنمية الجانب الانفعالي في المؤسسات التربوية؛ لما له من أثر في تحقيق أهدافها.

### 11-دراسة (Hsu, 2016):

عنوان الدراسة: آثار الذكاء الانفعالي لقادة الفريق على أداء الفريق من خلال تأثيرات الوساطة للذكاء الانفعالي للفريق وإبداع أعضاء الفريق.

هدفت الدراسة البحث في آثار الذكاء العاطفي لقادة الفريق على أداء الفريق من خلال تأثيرات الوساطة للذكاء العاطفي للفريق، وإبداع أعضاء الفريق. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (111) مندوب مبيعات في شركات التأمين في تايوان، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، تم التوصل إلى أن الذكاء العاطفي يؤثر على أداء وإبداع الفريق من خلال تأثيرات الوساطة للذكاء الانفعالي على واقع الفريق.

### 12-دراسة (Yaacob، Long, Chue, 2016):

عنوان الدراسة: فحص العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي لدى المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، انتهت النتائج إلى أن الذكاء العاطفي له أهمية، كما انتهت إلى وجود علاقة بين الذكاء الانفعالي والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

### 13-دراسة (خلف الله، 2016):

عنوان الدراسة: الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة خان يونس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة خان يونس لمهارات الذكاء الانفعالي من وجهة نظرهم، ودرجة ممارسة معلمهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم أيضا. وكذلك الكشف عن مدى الاختلاف في متوسطات تقديراتهم لكل من مهارات الذكاء الانفعالي لديهم، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم باختلاف متغيرات: (نوع المدير، والمؤهل العلمي للمدير، وسنوات الخدمة كمدير، والجهة المشرفة، والمنطقة التعليمية)، والكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي، ومتوسطات تقديراتهم لممارسة معلمهم سلوك المواطنة التنظيمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (83)

مديراً ومديرةً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة: أن استجابة عينة الدراسة على مقياس الذكاء الانفعالي، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية جاءت متوسطة، كما بينت النتائج وجود فروق بين متوسطات تقديراتهم لمهارات الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير (نوع المدير) لصالح الذكور، ولمتغير (سنوات الخدمة كمدير) لصالح ذوي الخدمة الأكثر، ووجود فروق بين متوسطات تقديراتهم لممارسة معلمهم سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (الجنس)، لصالح الذكور، وكذلك وجود فروق تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، لصالح حملة البكالوريوس، كما أسفرت النتائج عن عدم وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات تقديرات المديرين لممارستهم مهارات الذكاء الانفعالي، ومتوسطات تقديراتهم لممارسة معلمهم سلوك المواطنة التنظيمية.

14-دراسة (Khalid, & Zubai, 2015):

عنوان الدراسة: التحقيق في العلاقة بين الذكاء العاطفي والكفاءة الذاتية والإبداع بين موظفي وكالات الإعلان.

هدفت الدراسة لاكتشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي والكفاءة الذاتية، والإبداع بين موظفي وكالات الدعاية والإعلان. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تألفت العينة من 205 موظفين من وكالات الإعلان من روالبندي وإسلام آباد. تم استخدام مقياس التقرير الذاتي للذكاء العاطفي (خان، 2008)، ومقياس الكفاءة الذاتية المعقدة، ومقياس إبداع الموظف. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي والكفاءة الذاتية والإبداع، وأن الذكاء العاطفي والكفاءة الذاتية ذات أهمية تنبئ بالإبداع، وأظهرت النتائج وجود فروق في الذكاء العاطفي والكفاءة الذاتية والإبداع لصالح ذوي الخبرة الوظيفية الممتدة.

## 2.2.2 الدراسات المتعلقة بإدارة الذات:

### 1. دراسة (حشيش وآخرون، 2021):

عنوان الدراسة: مهارات إدارة الذات وعلاقتها بالتوافق المهني لدى معلمي التربية الفكرية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، جامعة دمياط.

هدفت الدراسة التعرف على طبيعة الفروق في إدارة الذات والفروق في التوافق المهني لدى معلمي التربية الفكرية التي تعزى للجنس، وسنوات الخبرة، ومعرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد مهارة إدارة الذات (إدارة الوقت، والثقة بالنفس، والدافعية الذاتية، وإدارة العلاقات الاجتماعية)، والتوافق المهني لدى معلمي التربية الفكرية. تكونت عينة الدراسة من (20) معلماً من معلمي التربية الفكرية في دمياط. وانتهت النتائج إلى عدم وجود فروق في إدارة الذات وفي التوافق المهني لدى معلمي التربية الفكرية تعزى للجنس وسنوات الخبرة، كما انتهت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجات معلمي التربية الفكرية على مقياس إدارة الذات ودرجاتهم على مقياس التوافق المهني .

### 2. دراسة (حجازي، وعبيد، 2020):

عنوان الدراسة: إدارة الذات كمتغير وسيط بين التوافق الأسري والإبداع الوظيفي لدى الزوجات العاملات في مقر وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الذات كمتغير وسيط بين التوافق الأسري والإبداع الوظيفي لدى الزوجات العاملات في مقر وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، والكشف عن الفروق في درجة إدارة الذات لدى الزوجات العاملات التي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (56) زوجة. واستخدمت الدراسة ثلاثة مقاييس، هي: إدارة الذات، والتوافق الأسري، والإبداع الوظيفي. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لمقياس إدارة الذات، والدرجة الكلية لمقياس التوافق الأسري، ووجود ارتباط موجب بين الدرجة الكلية لمقياس إدارة الذات والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الوظيفي، ووجود ارتباط موجب بين الدرجة الكلية لمقياس التوافق الأسري، والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الوظيفي، كما كشفت النتائج أن إدارة الذات لها دور كمتغير وسيط بين التوافق الأسري والإبداع الوظيفي. وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية، وأبعاد مقياس إدارة الذات لدى الزوجة العاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.

### 3.دراسة (Waweru, Gachunga & Kihoro, 2020):

عنوان الدراسة: تأثير الإدارة الذاتية للمديرين على الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في حكومات المقاطعات في كينيا.

هدفت هذه الدراسة الى التحقيق في تأثير الإدارة الذاتية لمديري المدارس على الالتزام التنظيمي للمعلمين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من 120 مديراً و 480 معلماً من المدارس الثانوية في مقاطعات نيروبي وماشاكوسوكاجيادووكيامبو في كينيا؛ حيث تم توزيع استبانة على المشاركين في هذه الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الذاتية لمديري المدارس لها علاقة كبيرة بالالتزام التنظيمي للمعلمين. كما أثبت أيضاً أن الكفاءة الذاتية للمعلمين أدارت العلاقة بين الإدارة الذاتية لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين، وأن الكفاءة الذاتية كان لها تأثير إيجابي على التزام المعلمين التنظيمي.

### 4. دراسة (الخلف، 2017):

عنوان الدراسة: إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء ومديرات المدارس التابعة لمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت.

هدفت إلى التعرف إلى علاقة إدارة الذات بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس منطقة حولي التعليمية بدولة الكويت، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (125) مديراً ومديرة، وطورت الدراسة استبانة تكونت من (40) فقرة تتعلق بإدارة الذات موزعة على خمسة مجالات (إدارة الوقت والتخطيط والثقة بالنفس والاتصال والتوازن)، و(26) فقرة تتعلق بالإبداع الإداري، موزعة على ثلاثة مجالات (التحفيز والمشاركة والتطوير والابتكار). وأظهرت النتائج أن مجالات ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري جاءت بدرجة مرتفعة، وأوصت الدراسة بالحفاظ على واقع إدارة الذات لدى المديرين والمديرات بعقد برامج تدريبية على واقع المنطقة التعليمية.

### 5.دراسة العوادة (2017)

بعنوان: إدارة الذات وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الذات والأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل. وتكونت عينة الدراسة من (318) مؤسسة. واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات. وانتهت النتائج إلى أن مستوى

إدارة الذات كان عاليا لدى عينة الدراسة، ووجود علاقة طردية بين إدارة الذات والأداء الوظيفي لدى العاملين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى إدارة الذات وفقا لمتغيرات الجنس، نوع المؤسسة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.

#### 6.دراسة (العجاج، 2015):

عنوان الدراسة: إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض.

هدفت لمعرفة علاقة إدارة الذات بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، وتكونت عينة الدراسة من (89) من القيادات الإدارية بالجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة. وأظهرت النتائج إدراك القيادات التربوية لمجالات ممارسة إدارة الذات، ومجالات الإبداع الإداري بدرجة كبيرة، كما أكدت النتائج وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين مجالات إدارة الذات وواقع الإبداع الإداري لدى القيادات التربوية.

#### 7.دراسة (بخاري، 2015):

بعنوان: إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى معلمي التربية الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة معلمي التربية الرياضية (لإدارة الذات للإبداع الإداري في إدارتهم لصفوف التربية الرياضية)، والعلاقة بين درجة ممارسة معلمي التربية الرياضية لإدارة الذات والإبداع الإداري في إدارتهم لصفوف التربية الرياضية في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي. وتكونت عينة الدراسة من (187) مفحوصاً. وطورت الدراسة استبياناً مكوناً من مقياس إدارة الذات في العمل، ومقياس لدرجة ممارسة معلمي التربية الرياضية لمهارات الإبداع الإداري في العمل. وأظهرت النتائج أن معلمي التربية الرياضية يمارسون إدارة الذات بدرجة عالية من خلال التخطيط وإدارة الوقت والثقة بالنفس والتوازن والاتصال، وأنهم يمارسون الإبداع الإداري بدرجة عالية في إدارتهم لعملهم من خلال محاور الأصالة والمرونة والمخاطرة والطلاقة، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري؛ ما يدل على الارتباط الوثيق بينهما، وأوصت الدراسة بضرورة تزويد معلمي التربية الرياضية بما هو جديد في مجال إدارة الذات؛ لما له من أثر إيجابي على الإبداع الإداري.

8.دراسة (Ans&Soens, 2008)

عنوان الدراسة: الدور الوسيط لإدارة الذات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الاستعداد وبين إدارة الذات والنجاح على الصعيد المهني لدى الأفراد، وتكونت عينة الدراسة من (280) فرداً. وأظهرت الدراسة وجود استعداد لدى الأفراد لتغيير اتجاهاتهم المهنية بسرعة وسهولة، ووجود علاقة بين الاستعداد للتغيير لدى الأفراد وبين إدارة الذات والنجاح على الصعيد المهني وهذه العلاقة تبني في بيئة تعتمد على الفهم للواقع.

9. دراسة (Abele& Wiese, 2007)

عنوان الدراسة: استراتيجيات إدارة الذات والنجاح المهني.

هدفت الدراسة تحليل أهمية اعتماد استراتيجيات عامة في إدارة الذات ودورها في تحقيق النجاح المهني في سويسرا. وتكونت عينة الدراسة من (1185) فرداً، وتوصلت النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي بين الاستراتيجية العامة التي يشكلها الفرد وبين الاستراتيجية المتخصصة المتعلقة بالتخطيط المهني. وأوصت الدراسة بتعزيز دور إدارة الذات في خلق النجاح وتحقيق الأهداف، وضرورة العمل على تنمية مهارات إدارة الذات لدى الأفراد.

3.2.2 الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

1. دراسة (Beresford-Dey, Ingram & Lakin, 2022):

عنوان الدراسة: تصوير الإبداع والابتكار الإداري في الدور المناط به مدرء المدارس الإعدادية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص الإبداع والابتكار الإداري في الدور المناط به مدرء المدارس الإعدادية من وجهة نظرهم. تم استخدام المنهج الكمي والنوعي وتألفت عينة الدراسة من 11 مديراً في المدارس الإعدادية في جميع أنحاء اسكتلندا، وتم إجراء مقابلات مع جميع المدرء. أظهرت نتائج الدراسة أن المدرء يمارسون الإبداع بدرجة عالية، وأنهم يمارسون الإبداع الإداري بدرجة عالية من خلال إدارة الوقت والتوازن والتخطيط والمشاركة والتشاور والثقة بالنفس.

## 2. دراسة (مرشود ومربوع، 2021):

عنوان الدراسة: درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر الإبداع الإداري، وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم، واتبع الباحثان المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (88) مديراً ومديرةً في العام الدراسي 2019 / 2020، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التوافر الكلية لجميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة، كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في استجابات المديرين والمديرات تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي ومتغير المنطقة التعليمية باستثناء مجالي (الحساسية للمشكلات ومهارة التخطيط)، ووجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على جميع المجالات باستثناء مجال (إدارة التكنولوجيا)، ولصالح فئة (أكثر من 10 سنوات).

## 3. دراسة (القحطاني، 2020):

عنوان الدراسة: تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

هدفت الدراسة إلى تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (150) من المعلمين والإداريين في المدارس الثانوية، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى قلة الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، و قلة البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية، وضعف الاهتمام بتوثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة، وأوصت الدراسة بمنح المزيد من الحوافز والمكافآت المتنوعة لقيادات المدارس الثانوية؛ لتشجيع الكوادر والكفاءات المؤهلة لإدارة المدارس دون عزوف، بسبب المعوقات التي تواجه أداء القيادات.

## 4. دراسة (Hong & Lu, 2020):

عنوان الدراسة: خصائص الإبداع والقيادة الإدارية في الابتكار في التعليم: دراسة حالة عن مدير مدرسة باي تاو الأساسية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص الإبداع الإداري والقيادة المدرسية لدى مدير مدرسة أساسية فاز بجائزة عن أفضل إدارة مدرسية مبتكرة في تايوان. تكونت عينة الدراسة من مدير مدرسة يدعى السيد تشانغ. تم استخدام طريقة البحث المتعمق في هذه الدراسة. تم استخدام

المقابلة كأداة للدراسة بعد مقابلة ثلاث مرات مع المدير تشانغ، أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أهم خصائص الإبداع الإداري بالنسبة لمدراس المدارس هي امتلاك الثقة بالنفس والانفتاح والفضول والمجازفة، وتوظيف القيادة الديمقراطية، و توليد الأفكار من خلال الممارسة العملية في التفكير المنهجي، وإثراء تعلم الطلاب من خلال مشاركة أولياء الأمور، وتحفيز نفسه من شغف الإصلاح التربوي.

#### 5. دراسة (المقابلة، 2017):

عنوان الدراسة: دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي، وفي تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي، وتحقيق الأهداف بالمدارس الثانوية بالطائف- المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (285) معلماً ومعلمة بالمرحلة الثانوية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم وضع استبانة مكونة من (25) فقرة. وقد تم تقسيمه إلى بعدين: دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي، ودور الإبداع الإداري في تحقيق الأهداف. وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين يعتقدون أن دور الإبداع الإداري في إدارة الصراعات الإيجابية وتحقيق الأهداف كان متوسط التقييم، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي تعزى إلى الجنس، لصالح الذكور وسنوات الخبرة، لصالح أكثر من (10) سنوات خبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور الإبداع الإداري في تحقيق الأهداف تعزى إلى سنوات الخبرة لصالح أكثر من (10) سنوات خبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \leq \alpha$ ) تعزى للجنس.

#### 6. دراسة (Taha, Tej&Sirkova, 2015) :

عنوان الدراسة: تقنيات وأساليب الإبداع الإداري كجزء من التعليم الإداري: دراسة تحليلية حول تصورات الطلاب.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب والتقنيات الإبداعية المطبقة في ممارسة الإدارة بين الطلاب والمدراس. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تألفت عينة الدراسة من 579 طالباً ومديراً، وتمثلت أداة الدراسة باستخدام استبانة مكونة من (21) فقرة تم توزيعها على الطلبة والمدراس. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين إدارة الذات وواقع الإبداع الإداري لدى القيادات التربوية.

## 4.2.2 تعليق على الدراسات السابقة:

- بعد اطلاع ومراجعة الباحث للدراسات السابقة العربية والأجنبية، التي تم عرضها تبين ما يلي:
1. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث دراستها لمتغيرات الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري وإدارة الذات، إلا أنها تختلف في كيفية تناول تلك الموضوعات وخاصة أنها تميزت في دراستها لدور الذكاء الانفعالي كمتغير وسيط بين إدارة الذات والإبداع الإداري.
  2. أن متغيرات الدراسة قد حظيت بصفة عامة باهتمام بالغ؛ وذلك لما لها من دور هام في التأثير على الفرد، وقد تنوعت المجالات التي غطتها الدراسات السابقة، حيث تناولت العلاقة بين الذكاء الانفعالي وإدارة الذات، والعلاقة بين الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري.
  3. تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، واتباع المنهج الوصفي. وكذلك اتفقت مع دراسة (Hong & Lu, 2020) التي استخدمت المقابلة.
  4. اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث عينة الدراسة وهي مدرء المدارس ومنها دراسة (Çayak&Eskici, 2021)، ودراسة (الزهراني، 2020)، ودراسة (الشوري، والسعيدين، 2020)، ودراسة (Kareem & Kin, 2019)، ودراسة (السيد، ناصر، ومصطفى، 2018)، ودراسة (المطيري، 2017).
  5. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجوانب التالية:
    1. تكوين تصور ورؤية متكاملة حول متغيرات الدراسة الثلاثة؛ ما أسهم في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
    2. بناء أدوات الدراسة الثلاثة، وتحديد منهج الدراسة المناسب، وكذلك الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج الدراسة.
    3. صياغة فرضيات الدراسة وفقاً لنتائج الدراسات السابقة؛ ما سهل على الباحث تصميم البحث المناسب.
    4. اختيار المجتمع وتحديد العينة المناسبة لإجراء البحث وإجراء المعاينة وفقاً للإجراءات الإحصائية الصحيحة.
    5. تفسير نتائج البحث والوصول إلى التوصيات والمقترحات.
- وقد تميّزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في لجوء الباحث لاستخدام المنهج المختلط، حيث تم استخدام الاستبانة والمقابلة الشخصية لجمع البيانات، كذلك تميزت الدراسة بتصميمها لاستراتيجية تطويرية مقترحة والتي تُعدّ أحد أهم جوانب تميّز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات الأخرى.

## الفصل الثالث إجراءات الدراسة

تمهيد.

1.3 منهج الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة.

3.3 أدوات الدراسة.

5.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### تمهيد:

يتناول الفصل الحالي إجراءات الدراسة، وتتضمن منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها الاستطلاعية والميدانية، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وكيفية بنائها وضبطها من حيث الصدق والثبات. وينتهي الفصل بالأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، والتحقق من صحة الفروض واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

#### 1.3 منهج الدراسة وأسلوبها:

سعيًا لمعالجة مشكلة الدراسة وأسئلتها الفرعية وفحص فروضها المختلفة وصولاً للتحقق من أهدافها قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي البنائي اعتماداً على أسلوب البحث المختلط بشقيه الكمي والكيفي، والمنهج الوصفي يصف الظاهرة قيد الدراسة، ويحلل بياناتها بعد جمعها من عينة الدراسة، ويكشف عن العلاقة بين متغيراتها وصولاً للكشف عن الآثار المترتبة عليها.

والمنهج الوصفي من الأساليب الشائعة الاستخدام بين الباحثين، وهو يهدف إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة، ومن ثم يعمل على وصفها، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ويهتم بوصفها بدقة) .. (ساعاتي، 2014، ص93).

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

\*المصادر الثانوية: تم من خلال معالجة الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على الكتب والدراسات والبحوث العربية والأجنبية ذات العلاقة التي تناولت موضوع الدراسة.

\*البيانات الأولية: من خلال دراسة الجانب الميداني، حيث تم توزيع أدوات الدراسة على عينة ممثلة من مجتمع الدراسة بهدف حصر الاستجابات اللازمة للبحث في موضوع الدراسة، ومن ثم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS ، Statistical Package for Social Science) وبرنامج AMOS بهدف الوصول لنتائج تسهم في حل مشكلة الدراسة، كما تم استخدام المقابلة الشخصية.

### 2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع مدراء المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين البالغ عددهم (1880) مديراً ومديرة حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2021-2022.

### 3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي قدر عددها ب(366) مديراً ومديرة، والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة:

جدول (1.3): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الوزن النسبي	العدد	المتغير التصنيفي
53.8%	197	ذكر
46.2%	169	أنثى
100.0%	366	الإجمالي
79.0%	289	بكالوريوس
21.0%	77	ماجستير فأعلى
100.0%	366	الإجمالي
9.3%	34	5 سنوات فأقل
15.3%	56	من 5 سنوات الى 10 سنوات
75.4%	276	10 سنوات فأكثر
100.0%	366	الإجمالي

### 3.3 أدوات الدراسة:

أولاً: الاستبانة:

تم إعداد ثلاث استبانات من قبل الباحث بعد الرجوع لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وتم عرضها في فصل الدراسات السابقة ومنها: دراسة ( Sultana, Jesmi, ) (Islam, Islam, 2021) ودراسة (الزهراني، 2020)، ودراسة السعيدين (2020)، ودراسة (Peng, Raman, & Chi, 2020)، ودراسة (حجازي، وعبيد، 2020)، دراسة (صيام،

(2018)، ودراسة (Beresford-Dey, Ingram & Lakin, 2022) ودراسة (مرشود ومربوع، 2021) ودراسة (القحطاني، 2020)، وتكونت الاستبانة من: القسم الأول: هو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (نوع الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).  
القسم الثاني: يتكون فقرات استبانات الذكاء الانفعالي، و الإدارة الذاتية، و الإبداع الإداري:).

### 1.3.3 استبانة الذكاء الانفعالي: تتكون من :

القسم الثاني: تتكون من خمسة مجالات بواقع (41) مفردة موزعة كالتالي:

المجال الأول: التعاطف، يتكون من (8) فقرات.

المجال الثاني: التواصل الاجتماعي، يتكون من (8) فقرات.

المجال الثالث: تنظيم الانفعالات، يتكون من (11) فقرة.

المجال الرابع: إدارة الانفعالات، يتكون من (8) فقرات.

المجال الخامس: معرفة الانفعالات، ويتكون من (6) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، مطلقاً) لفقرات الاستبانة بحيث تمثل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب نفسه للفقرات الإيجابية، والعكس للفقرات السلبية (16، 27، 29).

### خطوات بناء الاستبانة:

- بعد اطلاع الباحث على الأدب والدراسات السابقة ذات العلاقة، واستطلاع آراء مجموعة من المتخصصين في موضوع البحث، وغيرها من التخصصات ذات العلاقة، وبناء على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي، قام الباحث ببناء الاستبانة وفقاً للخطوات التالية:
- تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة.
  - صياغة فقرات كل مجال.
  - إعداد الاستبانة في صورتها الأولية الذي اشتمل على (48) فقرة.
  - عرض الاستبانة على المشرف الأكاديمي لمراجعته، وتعديل ما يراه غير مناسب، ومن ثم تعديله.
  - عرض الاستبانة على (9) من المحكمين المختصين والملحق رقم (3) بين أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم.

- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها السادة المحكمون، سواء بالحذف أو الإضافة أو التعديل، حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (41) فقرة، والملحق رقم (2) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

#### صدق الاستبانة:

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### • صدق المحكمين:

يقصد بصدق المحكمين: حكم أو آراء المحكمين على الصدق الظاهري للاستبانة، وخاصة هؤلاء المحكمين من ذوي الدراية والخبر (هاشم، 2019، ص 127)، حيث قام الباحث بعرض المقياس على مجموعة من السادة المحكمين (9) متخصصين لملحق رقم (3)، وقام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة وفقاً لمقترحاتهم، وصولاً للصورة النهائية - انظر الملحق رقم (2).

#### • صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة وكذلك اتساق المجال الكلي مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وبين الدرجة الكلية للمجال نفسه مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة.

#### -نتائج الاتساق الداخلي لمجال "التعاطف":

جدول (2.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التعاطف" والدرجة الكلية للمجال

العينة	الدالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
30	0.000	.832**	تحس باحتياجات الزملاء في العمل.
30	0.000	.861**	تستطيع فهم مشاعر الزملاء في العمل
30	0.000	.763**	تقرأ مشاعر الآخرين من تعبيرات وجوههم

العينة	الدالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
30	0.000	.781**	تدرك انفعالات ومشاعر الآخرين دون إفصاحهم عنها
30	0.000	.631**	تتأثر بردود أفعال الآخرين
30	0.000	.805**	تتعامل مع الآخرين بهدوء
30	0.000	.820**	تسعى لفهم الآخرين من خلال فهم رؤيتهم للأمور
30	0.000	.898**	لديك قدرة على استيعاب الرسائل الاجتماعية من الآخرين
**الارتباط دال عند مستوى 0.01			

يوضح جدول (2.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التعاطف" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.01$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### - نتائج الاتساق الداخلي لمجال "التواصل الاجتماعي":

جدول (3.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التواصل الاجتماعي والدرجة الكلية للمجال

العينة	الدالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
30	0.000	.889**	تعد نفسك موضع ثقة من الزملاء في العمل.
30	0.000	.730**	تستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الزملاء في العمل.
30	0.000	.876**	تمتلك تأثيراً قوياً على الآخرين.
30	0.000	.772**	أنت شخص ودود مع الآخرين.
30	0.000	.850**	تشارك الآخرين أفراحهم وأتراحهم.
30	0.000	.870**	تحرص على تكوين صداقات مع الآخرين.
30	0.000	.872**	تتجنب المواقف المحرجة مع الآخرين.
30	0.011	.457*	لا تجيد التعامل مع الغرباء.
**الارتباط دال عند مستوى 0.01			

يوضح جدول (3.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التواصل الاجتماعي والدرجة الكلية للمجال، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.01$  وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### -نتائج الاتساق الداخلي لمجال "تنظيم الانفعالات":

جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تنظيم الانفعالات والدرجة الكلية للمجال

العينة	الدالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
30	0.000	.729**	تستطيع إنجاز الأعمال المهمة بكل قوتك.
30	0.000	.680**	تتصف بالهدوء عند إنجاز أي عمل تقوم به.
30	0.000	.841**	تستطيع تركيز انتباهك في الأعمال المطلوبة منك.
30	0.000	.768**	تستطيع إنجاز المهام بنشاط عال.
30	0.000	.720**	تتحكم في عقلك ومشاعرك عند القيام بعمل ما.
30	0.000	.710**	تستطيع العمل تحت الضغط.
30	0.000	.855**	تستطيع احتواء مشاعر الإجهاد التي تعوق أداءك لأعمالك.
30	0.000	.862**	تستمتع عندما تنجز عملاً هاماً.
30	0.000	.771**	تتحلى بالصبر مهما كانت التحديات.
30	0.000	.841**	أنت مسؤول عن مشاعرك.
30	0.000	.639**	تستثار بسهولة من قبل الآخرين.
			**الارتباط دال عند مستوى 0.01

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تنظيم الانفعالات" والدرجة الكلية للمجال، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.01$  وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### -نتائج الاتساق الداخلي لمجال إدارة الانفعالات:

جدول (5.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال إدارة الانفعالات والدرجة الكلية للمجال

العينة	الدالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
30	0.000	.776**	تستطيع التحكم في مشاعرك وتصرفاتك.
30	0.000	.882**	تفقد الإحساس بالزمن عند تنفيذ المهام التي تتصف بالتحدي.
30	0.000	.837**	تستطيع التحكم في تفكيرك السلبي.
30	0.000	.722**	تستطيع استدعاء الانفعالات الإيجابية كالمرح والفاكاهة ببسر.
30	0.000	.836**	تساعدني مشاعري في اتخاذ قرارات هامة في حياتي.

العينة	الدالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
30	0.000	.770**	تظل متحملاً بالأمل والتفاؤل رغم الهزائم.
30	0.000	.807**	تستطيع السيطرة على نفسك بعد التعرض لموقف مزعج.
30	0.000	.765**	تستطيع التحكم في مشاعرك عند مواجهة أي مخاطر.
**الارتباط دال عند مستوى 0.01.			

يوضح جدول (5.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال إدارة الانفعالات والدرجة الكلية للمجال، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.01 \geq \alpha$  وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### نتائج الاتساق الداخلي لمجال معرفة الانفعالات:

جدول (6.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال معرفة الانفعالات والدرجة الكلية للمجال

العينة	الدالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
30	0.000	.774**	تعبر عن مشاعرك بسهولة.
30	0.000	.831**	تكتشف مشاعرك الحقيقية.
30	0.000	.914**	تكتشف مشاعر الآخرين ببسر.
30	0.000	.865**	لديك القدرة على تشخيص إيجابياتك وسلبياتك.
30	0.000	.703**	لديك فهم واع للانفعالات.
30	0.000	.835**	لديك القدرة على فهم مشاعره في تعاملك مع الآخرين كما هي.
**الارتباط دال عند مستوى 0.01.			

يوضح جدول (6.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال معرفة الانفعالات والدرجة الكلية للمجال، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.01 \geq \alpha$  وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (7.3) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

العينة	الدالة	معامل الارتباط بيرسون	المجال
30	0.000	.963**	التعاطف
30	0.000	.946**	التواصل الاجتماعي
30	0.000	.953**	تنظيم الانفعالات
30	0.000	.944**	إدارة الانفعالات
30	0.000	.971**	معرفة الانفعالات
**الارتباط دال عند مستوى 0.01.			

يوضح جدول (7.3) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الذكاء الانفعالي والدرجة الكلية للمقياس، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.01$  وبذلك تعد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ثبات المقياس:

يقصد بالثبات الاستقرار، أي إعطاء نفس النتائج تقريباً، عند إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة من الطلبة، ولأن الثبات نسبي، فقد يوجد اختلاف بين نتائج الفرد نفسه في المرات المختلفة لإجراء الأداة. (عطوان، أبو شعبان، 2019، ص22)، وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة كما يلي:

\*معامل ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha Coefficient**: تم حساب معامل ألفا كرونباخ بعد تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة. وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (8.3).

جدول (8.3): معاملات ثبات المقياس وفقاً لألفا كرونباخ

المجال	قيم الثبات
التعاطف	0.914
التواصل الاجتماعي	0.913
تنظيم الانفعالات	0.927
إدارة الانفعالات	0.916
معرفة الانفعالات	0.896
المقياس ككل	0.98

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (8.3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.896، 0.927)، بينما بلغت للدرجة الكلية (0.98)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

\*التجزئة النصفية: تم حساب الثبات بالتجزئة النصفية بعد تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (9.3)

جدول (9.3): معاملات ثبات المقياس وفقاً للتجزئة النصفية

المجال	قبل التعديل	بعد التعديل
التعاطف	0.93	0.964
التواصل الاجتماعي	0.928	0.963
تنظيم الانفعالات	0.91	0.953
إدارة الانفعالات	0.904	0.950
معرفة الانفعالات	0.909	0.952
المقياس ككل	0.979	0.989

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (9.3) أن قيم التجزئة النصفية مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.950، 0.964)، بينما بلغت للدرجة الكلية للاستبانة (0.989)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هو في الملحق رقم (2) قابلة للاستخدام .

### 2.3.3 استبانة إدارة الذات:

وتتكون من ست مجالات بواقع (38) مفردة موزعة كالتالي:

المجال الأول: التخطيط، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: إدارة الوقت، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثالث: الثقة بالنفس، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الرابع: التوازن، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الخامس: الاتصال، ويتكون من (7) فقرات.

المجال السادس: إدارة العلاقات الإنسانية، ويتكون من (7) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، مطلقاً) لفقرات الاستبانة بحيث تمثل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب نفسه للفقرات الإيجابية، والعكس للفقرات السلبية (20).

### صدق الاستبانة:

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

- **صدق المحكمين:** قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين ذوي الاختصاص تكونت من (9) متخصصين ملحق رقم (3)، وقام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة وفقاً لمقترحاتهم، وصولاً للصورة النهائية - انظر الملحق رقم (2).

- **صدق الاتساق الداخلي: Internal Validity** : قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، والدرجة الكلية للمجال نفسه مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة.

### - نتائج الاتساق الداخلي لمجال " التخطيط:"

جدول (10.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط "والدرجة الكلية للمجال

العينة	الدالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
30	0.000	.874**	تحدد أهدافك بكل دقة ووضوح.
30	0.000	.901**	تخصص وقتاً محدداً للتخطيط لأهدافك.
30	0.000	.842**	تعتمد على بيانات دقيقة عند وضع خططك.
30	0.000	.820**	تقدم الأهم على المهم في عملك.
30	0.000	.853**	تتسم خططك العملية بالواقعية.
30	0.000	.849**	تجهز الخطط الفصلية والسنوية في موعدها.
30	0.000	.907**	تتسم خططك بالمرونة.
**الارتباط دال عند مستوى 0.01			

يوضح جدول (10.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط "والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.01$  وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### -نتائج الاتساق الداخلي لمجال " إدارة الوقت:"

جدول (11.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة الوقت " والدرجة الكلية للمجال

العينة	الدالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
30	0.000	.918**	تضع جدولاً زمنياً لإنجاز أعمالك.
30	0.000	.889**	تحرص على الوصول للعمل في الوقت المحدد.
30	0.000	.913**	تحرص على بدء مهامك وعلى إنهاؤها بالأوقات المحددة.
30	0.000	.836**	توزع جدول أعمالك حسب الوقت المتوفر لك.
30	0.000	.872**	تخصص وقتاً للترفيه.
30	0.000	.885**	لديك التزام عالٍ بالمواعيد.
**الارتباط دال عند مستوى 0.01			

يوضح جدول (11.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال إدارة الوقت والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.01$  وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### -نتائج الاتساق الداخلي لمجال الثقة بالنفس:

جدول (12.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الثقة بالنفس والدرجة الكلية للمجال

الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	الدالة	العينة
تتقبل النقد البناء.	.842**	0.000	30
تسعى دائماً للأفضل.	.890**	0.000	30
تشعر بالرضا عن ذاتك.	.870**	0.000	30
تؤدي عملك بإتقان.	.781**	0.000	30
تمتلك شخصية محبوبة من الجميع.	.801**	0.000	30
تمتلك قدرات توهمك للنجاح.	.892**	0.000	30
**الارتباط دال عند مستوى 0.01.			

يوضح جدول (12.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الثقة بالنفس والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.01$  وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### -نتائج الاتساق الداخلي لمجال "التوازن":

جدول (13.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التوازن والدرجة الكلية للمجال

الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	الدالة	العينة
تتغير المشتتات الخارجية على أداء عملك.	.772**	0.000	30
توازن ما بين واجباتك الأسرية والاجتماعية ومتطلبات العمل.	.796**	0.000	30
تحدد أولوياتك.	.840**	0.000	30
علاقاتك مع الجميع متوازنة.	.778**	0.000	30
تنجز كافة أعمالك خلال الدوام الرسمي.	.709**	0.000	30
**الارتباط دال عند مستوى 0.01.			

يوضح جدول (13.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التوازن والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.01$  وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### -نتائج الاتساق الداخلي لمجال الاتصال:

جدول (14.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاتصال والدرجة الكلية للمجال

العينة	الدالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
30	0.000	.880**	تحافظ على العلاقات الرسمية لتحقيق الكفاءة في العمل.
30	0.000	.688**	تراعي مستويات الآخرين عند التعامل معهم.
30	0.000	.705**	تحرص على الإصغاء باهتمام لما يقوله الآخرون.
30	0.000	.912**	تجتهد في صياغة الرسالة التي ترغب في إيصالها للآخرين.
30	0.000	.833**	تؤمن أن الحوار هو أفضل وسيلة لحل المشكلات.
30	0.000	.840**	تستطيع اختيار الكلمات المناسبة عند التحدث في موضوع ما.
30	0.000	.889**	تمتلك القدرة على محاججة الآخرين وإقناعهم.
**الارتباط دال عند مستوى 0.01			

يوضح جدول (14.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاتصال والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.01$  وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### -نتائج الاتساق الداخلي لمجال إدارة العلاقات الانسانية:

جدول (15.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال إدارة العلاقات الانسانية والدرجة الكلية للمجال

العينة	الدالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
30	0.000	.855**	تميل للعمل التعاوني.
30	0.000	.941**	تواظب على تقديم واجباتك تجاه الجميع.
30	0.000	.846**	تتعامل مع الآخرين بإيجابية.
30	0.000	.839**	تحرص على أن تكون شخصاً محبوباً من الجميع.
30	0.000	.874**	تحرص على القيادة التشاركية مع الآخرين.
30	0.000	.928**	تقدم المساعدة لكل من يطلبها.
30	0.000	.901**	تتقبل الجميع دون تمييز.
**الارتباط دال عند مستوى 0.01			

يوضح جدول (15.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال إدارة العلاقات الانسانية والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.01$  وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (16.3) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

قيم الاتساق الداخلي بين مجالات مقياس الإدارة الذاتية والمقياس ككل			
العينة	الدالة	معامل الارتباط بيرسون	المجال
30	0.000	.955**	التخطيط
30	0.000	.964**	ادارة الوقت
30	0.000	.937**	الثقة بالنفس
30	0.000	.907**	التوازن
30	0.000	.968**	الاتصال
30	0.000	.947**	إدارة العلاقات الانسانية
**الارتباط دال عند مستوى 0.01			

يوضح جدول (16.3) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الإدارة الذاتية والدرجة الكلية للاستبانة الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.01$  وبذلك تعد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثبات الاستبانة: Reliability

تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة كما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ: تم حساب معامل ألفا كرونباخ بعد تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (17.3)

جدول (17.3) معاملات ثبات المقياس وفقاً لألفا كرونباخ

قيم الثبات	المجال
0.943	التخطيط
0.944	إدارة الوقت
0.918	الثقة بالنفس
0.828	التوازن
0.921	الاتصال
0.953	إدارة العلاقات الإنسانية
0.985	المقياس ككل

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (17.3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.828، 0.953)، بينما بلغت للدرجة الكلية (0.985)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

\*التجزئة النصفية: تم حساب الثبات بالتجزئة النصفية بعد تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (18.3)

### جدول (18.3): معاملات ثبات المقياس وفقاً للتجزئة النصفية

المجال	قبل التعديل	بعد التعديل
التخطيط	0.911	0.953
إدارة الوقت	0.924	0.960
الثقة بالنفس	0.882	0.937
التوازن	0.795	0.886
الاتصال	0.879	0.936
إدارة العلاقات الإنسانية	0.955	0.977
المقياس ككل	0.986	0.993

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (18.3) أن قيم التجزئة النصفية مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.886،0.977)، بينما بلغت للدرجة الكلية للاستبانة (0.993)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هو في الملحق(2) صالحة للاستخدام .

### 3.3.3 استبانة الإبداع الإداري:

وتتكون من أربع مجالات بواقع (31) مفردة موزعة كالتالي:

المجال الأول: الأصالة، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الثاني: المرونة، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الثالث: المخاطرة، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الرابع: الحساسية للمشكلات، ويتكون من (6) فقرات..

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، مطلقاً) لفقرات الاستبانة بحيث تمثل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب نفسه.

### خطوات بناء الاستبانة:

بعد اطلاع الباحث على الأدب والدراسات السابقة ذات العلاقة، واستطلاع آراء مجموعة من المتخصصين في موضوع الدراسة، وغيرها من التخصصات ذات العلاقة، وبناء على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي، قام الباحث ببناء الاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

- تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة.
- صياغة فقرات كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية التي اشتملت على (37) فقرة.

- عرض الاستبانة على المشرف الأكاديمي لمراجعته، وتعديل ما يراه غير مناسب، ومن ثم تعديله.
- عرض الاستبانة على (9) من المحكمين المختصين والملحق رقم (3) بين أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم.
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها السادة المحكمون، سواء بالحذف أو الإضافة أو التعديل، حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (31) فقرة، والملحق رقم (2) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

### صدق الاستبانة:

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

- **صدق المحكمين:** حيث قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين ذوي الاختصاص تكونت من (9) من المحكمين ملحق رقم (3) ، وقام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة وفقاً لمقترحاتهم، وصولاً للصورة النهائية - انظر الملحق رقم (2).
- **صدق الاتساق الداخلي: Internal Validity** قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لـ للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، والدرجة الكلية للمجال نفسه مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة.

### -نتائج الاتساق الداخلي لمجال الأصالة:

جدول (19.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الأصالة والدرجة الكلية للمجال

العينة	الدالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
30	0.000	.795**	تسعى دائما لتجديد الأفكار السابقة.
30	0.000	.839**	تبحث باستمرار في الأفكار والإبداعات.
30	0.000	.858**	تحاول حل المشكلات التي تواجهك ببدائل مبتكرة.
30	0.000	.786**	تتجاهل الأساليب الروتينية التقليدية في أغلب الأحيان.
30	0.000	.614**	تقترح طرقاً جديدة لتحسين بيئة العمل.
30	0.000	.690**	تحرص على مشاركة الآخرين في عمليات التطوير.
30	0.000	.807**	تضع الخطط لتنمية الإبداع كنهج دائم في المدرسة.
30	0.000	.893**	توفر بيئة داعمة لتنمية الإبداع في المدرسة.
30	0.000	.834**	تميل لتغيير أساليب العمل.
			**الارتباط دال عند مستوى 0.01

يوضح جدول (19.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الأصالة والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.01\alpha \leq$  وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### -نتائج الاتساق الداخلي لمجال المرونة:

جدول (20.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المرونة والدرجة الكلية للمجال

العينة	الدالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
30	0.000	.832**	تتكيف بكل سهولة مع العاملين في المدرسة.
30	0.000	.852**	تمارس المرونة في تطبيق القوانين والتعليمات.
30	0.000	.857**	تضع عدة حلول وبدائل للمشكلات.
30	0.000	.862**	تنجز المهام الموكولة لك بطرق مختلفة.
30	0.000	.904**	تتقبل الأفكار والآراء المبتكرة.
30	0.000	.807**	تعبّر عن أفكارك بطلاقة.
30	0.000	.851**	تتيح الفرصة للآخرين لتنفيذ أفكارهم الجديدة.
30	0.000	.751**	تعتمد على أسلوب المناقشة عند مواجهة المشكلات.
30	0.000	.882**	تتصرف بمرونة في المواقف الطارئة.
**الارتباط دال عند مستوى 0.01			

يوضح جدول (20.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المرونة والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.01\alpha \leq$  وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### -نتائج الاتساق الداخلي لمجال المخاطرة:

جدول (21.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المخاطرة والدرجة الكلية للمجال

العينة	الدالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
30	0.000	.921**	تتعامل بروح القانون من أجل إنجاز الأعمال.
30	0.000	.845**	تتبني أفكار العاملين الجدد بعد تجربتها.
30	0.000	.770**	تتخذ القرارات، وتتحمّل نتائجها.
30	0.000	.855**	تسعى إلى تجريب الأفكار الجديدة دون خوف.
30	0.000	.883**	تتقبل الفشل، وتحوله لتجربة للنجاح.
30	0.000	.823**	تقبل المخاطرة في إنجاز الأعمال في المدرسة.
30	0.000	.892**	تستخدم التكنولوجيا المناسبة لإجراء التغيير من أجل تحقيق التطوير بالعمل بشكل إبداعي.
**الارتباط دال عند مستوى 0.01			

يوضح جدول (21.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المخاطرة والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.01$  وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### -نتائج الاتساق الداخلي لمجال الحساسية للمشكلات:

جدول (22.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية للمجال

العينة	الدالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
30	0.000	.884**	لديك القدرة على اكتشاف المشكلات في جوانب العمل المختلفة.
30	0.000	.926**	تسعى لمعالجة أوجه القصور في العمل.
30	0.000	.872**	تطرح دائما مقترحات عديدة لحل أي مشكلة.
30	0.000	.849**	تستخدم المنهج العملي في حل المشكلات.
30	0.000	.901**	تستشعر الأزمات، وتوقع حدوثها.
30	0.000	.931**	تضع عدة سيناريوهات للتعامل مع الأزمات.
**الارتباط دال عند مستوى 0.01			

يوضح جدول (22.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.01$  وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (23.3) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

العينة	الدالة	معامل الارتباط بيرسون	المجال
30	0.000	.972**	الأصالة
30	0.000	.974**	المرونة
30	0.000	.934**	المخاطرة
30	0.000	.964**	الحساسية للمشكلات
**الارتباط دال عند مستوى 0.01			

يوضح جدول (23.3) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الإبداع الإداري والدرجة الكلية للمقياس الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.01$ .

## ثبات الاستبانة: Reliability

تحقق الباحث من ثبات الاستبانة كما يلي:

-معامل ألفا كرونباخ: تم حساب معامل ألفا كرونباخ بعد تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (24.3)

جدول (24.3): معاملات ثبات المقياس وفقاً لألفا كرونباخ

المجال	قيم الثبات
الأصالة	0.924
المرونة	0.949
المخاطرة	0.938
الحساسية للمشكلات	0.949
المقياس ككل	0.976

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (24.3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.924،0.949)، بينما بلغت للدرجة الكلية (0.976)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

-التجزئة النصفية: تم حساب الثبات بالتجزئة النصفية بعد تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (25.3)

جدول (25.3): معاملات ثبات الاستبانة وفقاً للتجزئة النصفية

المجال	قبل التعديل	بعد التعديل
الأصالة	0.891	0.942
المرونة	0.966	0.983
المخاطرة	0.91	0.953
الحساسية للمشكلات	0.934	0.966
المقياس ككل	0.974	0.987

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (25.3) أن قيم التجزئة النصفية مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.891،0.966)، بينما بلغت للدرجة الكلية (0.987)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للاستخدام.

### 4.3.3 أداة المقابلة:

استخدم الباحث المقابلة كأداة ثانية لجمع المعلومات، وقد تم إعداد أسئلة المقابلة بناء على الأدب التربوي والدراسات السابقة الذي يتضمن 10 أسئلة رئيسة تتناول متغيرات الدراسة الثلاثة (الذكاء الانفعالي، وإدارة الذات، والإبداع الإداري). وتمّ طرح أسئلة مفتوحة لجمع أكبر قدر من التفاصيل حول إدراك المدرّاء لمتغيرات الدراسة الثلاثة (الذكاء الانفعالي، وإدارة الذات، والإبداع الإداري) وعلاقتها بطبيعة عملهم.

### إجراءات المقابلة:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة بصورتها النهائية وفق الإجراءات المذكورة سابقاً، تم تحديد الأهداف المراد تحقيقها من المقابلة، وتكونت أسئلة المقابلة بصورتها الأولية من (10) أسئلة، حيث تم عرض أسئلة المقابلة على المشرف، وللتأكد من صدق الأداة تم عرضها على (9) من محكمين من المتخصصين، وقام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة والإضافة والحذف وفقاً لمقترحاتهم.

قام الباحث بإجراء المقابلات بشكل شخصي مع أفراد العينة وبلغ عددهم (10) من مديري المدارس الحكومية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2021 / 2022، خلال الفترة الواقعة ما بين 2022/9/26 - 2022/309. وتم تسجيل المقابلات صوتياً بعد موافقة المشاركين، ثم قام الباحث بتفريغ المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها من المقابلات بالطريقة السردية تبعاً لاستجابة كل فرد من أفراد العينة، وتم تحليلها وتصنيفها وفق محاور وتحديد نقاط الاتفاق والاختلاف وأهم ما أجمع عليه أفراد العينة لاستخراج النتائج ومناقشتها، ومن ثم استخدام أسلوب peel للتحليل النوعي للبيانات، وفيما يلي توضيح لهذه الطريقة:

- P = Point : الفكرة الأساسية في المقطع المكتوب الذي يريد الباحث توصيلها إلى القارئ .
- E = Example : المثال، وفي البحث العلمي هو المقطع المقتبس من المقابلة أو الملاحظة أو الوثيقة المراد تحليلها.
- E= Explanation : شرح المقطع المقتبس وتوضيح كيف أن المثال المذكور يوضح، ويدعم فكرة الباحث.
- L= Link [Interpretation + Evidence from Literature Review or Theory] : الربط، الذي يتضمن نقطتين: تفسير الباحث للفكرة والأمثلة من خلال رأيه

وخبرته وثقافته وفلسفته الخاصة + الربط بالدراسات السابقة أو النظريات (العدساني، 2017).

- ومن ثم تم التأكد من الثبات بإعادة التحليل من قبل الباحث بعد أسبوعين من التحليل الأول.

### 4.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package (for the Social Sciences (SPSS).

- اختبار التوزيع الطبيعي: **Normality Distribution Test:**

تم استخدام اختبار كولمجوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (26.3).

جدول (26.3): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
الذكاء الانفعالي.	0.672	0.739
الإدارة الذاتية.	0.706	0.688
الإبداع الإداري	0.517	0.887

يتبين من جدول (26.3) أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package (SPSS) (for the Social Sciences)، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages) لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. اختبار AMOS واختبار Sobel لدراسة تأثير المتغير الوسيط.
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA - One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

وقد تم تحديد المحك المعتمد حسب الجدول الآتي (ملحم، 2000م، ص 42):

جدول (27.3): المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20%-36%	قليلة جدا
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36%- 52%	قليلة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52%- 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68%- 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84 %-100%	كبيرة جدا

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

تمهيد.

1.4 الإحصاء الوصفي.

2.4 اختبار الفرضيات.

3.4 نتائج المقابلة الشخصية

4.4 عرض الاستراتيجية

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### تمهيد:

يقدم الفصل الحالي عرضاً للنتائج وتحليلها، وذلك بغرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها؛ لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) وبرنامج AMOS.

#### 1.4 الإحصاء الوصفي:

أولاً: إجابة التساؤل الأول: الذي ينص على: ما واقع الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين؟، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة فيما يلي:

جدول (1.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الذكاء الانفعالي والمقياس ككل

المجال والمقياس ككل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة المحكية
التعاطف	4.278	0.48	85.56%	4	كبيرة جداً
التواصل الاجتماعي	4.266	0.47	85.31%	5	كبيرة جداً
تنظيم الانفعالات	4.292	0.46	85.84%	2	كبيرة جداً
إدارة الانفعالات	4.297	0.47	85.94%	1	كبيرة جداً
معرفة الانفعالات	4.312	0.51	86.25%	3	كبيرة جداً
الذكاء الانفعالي	4.29	0.41	85.76%		كبيرة جداً

من جدول (1.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية للاستبانة جاءت كبيرة جداً، وهذا يعني ارتفاع واقع الذكاء الانفعالي لديهم.
- بالنسبة لترتيب المجالات، فقد جاءت بالترتيب على النحو التالي: إدارة الانفعالات، تنظيم الانفعالات، معرفة الانفعالات، التعاطف، والتواصل الاجتماعي، وبمتوسطات حسابية حسب الترتيب (4.297، 4.292، 4.278، 4.266).

وفيما يلي تفصيل لفقرات كل مجال منفردة:

- تحليل فقرات مجال التعاطف

جدول (2.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة

من فقرات مجال التعاطف

الدرجة المحكية	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة جدا	1	91.53%	0.65	4.58	تحس باحتياجات الزملاء في العمل.
كبيرة جدا	4	85.90%	0.78	4.30	تستطيع فهم مشاعر الزملاء في العمل.
كبيرة	8	81.75%	0.95	4.09	تقرأ مشاعر الآخرين من تعبيرات وجوههم.
كبيرة	7	82.13%	0.89	4.11	تدرك انفعالات ومشاعر الآخرين دون إفصاحهم عنها.
كبيرة	6	82.46%	0.88	4.12	تتأثر بردود أفعال الآخرين.
كبيرة جدا	5	85.85%	0.77	4.29	تتعامل مع الآخرين بهدوء.
كبيرة جدا	3	86.56%	0.75	4.33	تسعى لفهم الآخرين من خلال فهم رؤيتهم للأمور.
كبيرة جدا	2	88.31%	0.71	4.42	لديك قدرة على استيعاب الرسائل الاجتماعية من الآخرين.
كبيرة جدا		85.56%	0.48	4.278	المجال ككل

من جدول (2.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت ما بين الكبيرة والكبيرة جداً، كما جاء المتوسط الحسابي للمجال ككل بدرجة كبيرة جداً، وهذا يعني أن مستوى التعاطف جاء بدرجة كبيرة جداً. ويعزو الباحث النتيجة كون الذكاء الانفعالي في مجال التعاطف يعمل على زيادة مستوى تلمس احتياجات الزملاء في العمل، وتعرف وفهم مشاعرهم والتعاطف معهم في كل حالاتهم.
- جاءت الفقرة الأولى في الترتيب الأول تلاها الفقرة الثامنة ثم الفقرة السابعة ثم الفقرة الثانية، ثم الفقرة السادسة، ثم الفقرة الخامسة، ثم الفقرة الرابعة وأخيراً الفقرة الثالثة وبمتوسطات حسابية حسب الترتيب (4.58، 4.42، 4.33، 4.30، 4.29، 4.12، 4.11، 4.09).
- بشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي لمجال التعاطف يساوي (4.278) ووزن نسبي (85.56%) وجاء بدرجة كبيرة جداً.

## - تحليل فقرات مجال التواصل الاجتماعي

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (3.4).

جدول (3.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال التواصل الاجتماعي

الدرجة المحكية	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة جدا	1	89.95%	0.68	4.50	تعتبر نفسك موضع ثقة من زملاء في العمل.
كبيرة جدا	3	85.90%	0.70	4.30	تستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات زملاء في العمل.
كبيرة جدا	5	85.03%	0.77	4.25	تمتلك تأثيراً قوياً على الآخرين.
كبيرة جدا	7	84.54%	0.80	4.23	أنت شخص ودود مع الآخرين.
كبيرة جدا	4	85.52%	0.85	4.28	تشارك الآخرين أفراحهم وأتراحهم.
كبيرة جدا	2	87.10%	0.78	4.36	تحرص على تكوين صداقات مع الآخرين.
كبيرة جدا	6	84.86%	0.81	4.24	تتجنب المواقف المحرجة مع الآخرين.
كبيرة	8	79.62%	1.10	3.98	لا تجيد التعامل مع الغرباء.
كبيرة جدا		85.31%	0.47	4.266	المجال ككل

من جدول (3.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت كبيرة جداً باستثناء الفقرة الأخيرة جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للمجال ككل بدرجة كبيرة جداً، وهذا يعني أن مستوى التواصل الاجتماعي جاء بدرجة كبيرة جداً. ويعزو الباحث النتيجة كون الذكاء الانفعالي في مجال التواصل الاجتماعي يؤدي إلى ترسيخ ثقتهم به في العمل، وفهم مشاعر الزملاء والاستجابة لرغباتهم، وبالتالي يمتلك تأثيراً كبيراً عليهم بشكل كبير جداً.
- جاءت الفقرة الأولى في الترتيب الأول تلاها الفقرة السادسة، ثم الفقرة الثانية، ثم الفقرة الخامسة، ثم الفقرة الثالثة، ثم الفقرة السابعة، ثم الفقرة الرابعة، وأخيراً الفقرة الثامنة وبمتوسطات حسابية حسب الترتيب (4.5)، (4.36)، (4.30)، (4.28)، (4.25)، (4.24)، (4.23)، (3.98).
- بشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي لمجال التواصل الاجتماعي يساوي (4.266) وبوزن نسبي (85.31%) وجاء بدرجة كبيرة جدا.

### تحليل فقرات مجال تنظيم الانفعالات

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.4).

جدول (4.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال تنظيم الانفعالات

الدرجة المحكية	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة جدا	1	88.47%	0.71	4.42	تستطيع إنجاز الأعمال المهمة بكل قوتك.
كبيرة جدا	9	84.59%	0.78	4.23	تتصف بالهدوء عند إنجاز أي عمل تقوم به.
كبيرة	10	83.99%	0.80	4.20	تستطيع تركيز انتباهك في الأعمال المطلوبة منك.
كبيرة	8	84.75%	0.84	4.24	تستطيع إنجاز المهام بنشاط عالٍ.
كبيرة جدا	6	85.90%	0.76	4.30	تتحكم في عقلك ومشاعرك عند القيام بعمل ما.
كبيرة جدا	5	86.23%	0.78	4.31	تستطيع العمل تحت الضغط.
كبيرة جدا	7	85.63%	0.80	4.28	تستطيع احتواء مشاعر الإجهاد التي تعوق أداءك لأعمالك.
كبيرة جدا	2	87.05%	0.78	4.35	تستمتع عندما تقوم بتنجز عملا هاما.
كبيرة جدا	4	86.94%	0.72	4.35	تتحلى بالصبر مهما كانت التحديات.
كبيرة جدا	3	87.05%	0.72	4.35	أنت مسؤول عن مشاعرك.
كبيرة	11	83.61%	0.98	4.18	تستثار بسهولة من قبل الآخرين.
كبيرة جدا		85.84%	0.46	4.292	المجال ككل

من جدول (4.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت ما بين الكبيرة والكبيرة جداً، كما جاء المتوسط الحسابي للمجال ككل بدرجة كبيرة جداً، وهذا يعني أن مستوى تنظيم الانفعالات جاء بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات. ويعزو الباحث النتيجة كون الذكاء الانفعالي في مجال تنظيم الانفعالات من خلال ترسيخ ثقتهم به في العمل، والاستجابة لرغبات وانفعالات الزملاء في العمل، وبالتالي يمتلك تأثيراً كبيراً عليهم بشكل كبير جداً

- جاءت الفقرة الأولى في الترتيب الأول تلاها الفقرة الثامنة، ثم الفقرة العاشرة، ثم الفقرة التاسعة، ثم الفقرة السادسة، ثم الفقرة الخامسة، ثم الفقرة السابعة، ثم الفقرة الرابعة، ثم الفقرة الثانية، ثم الفقرة الثالثة، وأخيراً الفقرة الحادية عشرة وبمتوسطات حسابية حسب الترتيب (4.18، 4.2، 4.23، 4.24، 4.30، 4.28، 4.31، 4.35، 4.35، 4.35، 4.42).
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال تنظيم الانفعالات يساوي (4.292) وبوزن نسبي (85.84%)، وهذا يعني أنه جاء بدرجة كبيرة جداً.

#### - تحليل فقرات مجال إدارة الانفعالات

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.4).

جدول (5.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال إدارة الانفعالات

الدرجة المحكية	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة جدا	1	87.92%	0.78	4.40	تستطيع التحكم في مشاعرك وتصرفاتك.
كبيرة جدا	7	84.97%	0.75	4.25	تفقد الإحساس بالزمن عند تنفيذ المهام التي تتصف بالتحدي.
كبيرة جدا	5	85.68%	0.75	4.28	تستطيع التحكم في تفكيرك السلبي.
كبيرة جدا	8	84.37%	0.80	4.22	تستطيع استدعاء الانفعالات الإيجابية كالمرح والفكاهة ببسر.
كبيرة جدا	6	85.63%	0.78	4.28	تساعدني مشاعري في اتخاذ قرارات هامه في حياتي.
كبيرة جدا	3	86.28%	0.70	4.31	تظل متحملاً بالأمل والتفاؤل رغم الهزائم.
كبيرة جدا	2	86.45%	0.74	4.32	تستطيع السيطرة على نفسك بعد التعرض لموقف مزعج.
كبيرة جدا	4	86.23%	0.75	4.31	تستطيع التحكم في مشاعرك عند مواجهة أي مخاطر.
كبيرة جدا		85.94%	0.47	4.297	المجال ككل

من جدول (5.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت كبيرة جداً، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات. ويعزو الباحث النتيجة كون الذكاء الانفعالي في مجال إدارة الانفعالات يؤدي إلى التحكم في مشاعره وتصرفاته في العمل، وتفقد الإحساس بالزمن عند تنفيذ المهام التي تتصف بالتحدي في المدرسة والتحكم في تفكيره السلبي، وبالتالي يمتلك تأثيراً كبيراً عليهم بشكل كبير جداً.

- جاءت الفقرة الأولى في الترتيب الأول تلاها الفقرة السابعة، ثم الفقرة السادسة، ثم الفقرة الثامنة، ثم الفقرة الثالثة، ثم الفقرة الخامسة، ثم الفقرة الثانية، وأخيراً الفقرة الرابعة وبمتوسطات حسابية حسب الترتيب (4.4، 4.32، 4.31، 4.31، 4.28، 4.28، 4.25، 4.22).

- بشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي لمجال إدارة الانفعالات يساوي (4.297) وبوزن نسبي (85.94%)، وهذا يعني أن مستوى إدارة الانفعالات جاء بدرجة كبيرة جداً

#### - تحليل فقرات مجال معرفة الانفعالات

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (6.4).

جدول (6.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال معرفة الانفعالات

الدرجة المحكية	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة جدا	1	88.85%	0.73	4.44	تعبر عن مشاعرك بسهولة.
كبيرة جدا	2	87.21%	0.74	4.36	تكتشف مشاعرك الحقيقية.
كبيرة جدا	3	86.61%	0.71	4.33	تكتشف مشاعر الآخرين بيسر.
كبيرة جدا	5	85.14%	0.77	4.26	لديك القدرة على تشخيص إيجابياتك وسلبياتك.
كبيرة	6	83.39%	0.79	4.17	لديك فهم واع للانفعالات.
كبيرة جدا	4	86.28%	0.77	4.31	لديك القدرة على فهم مشاعره في تعاملك مع الآخرين كما هي.
كبيرة جدا		86.25%	0.51	4.312	المجال ككل

من جدول (6.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت كبيرة جداً باستثناء الفقرة الخامسة جاءت بدرجة كبيرة، وهذا يعني أن مستوى معرفة الانفعالات جاء بدرجة كبيرة جداً. ويعزو الباحث النتيجة إلى قدرة المدير على كشف مشاعره الحقيقية، وكشف مشاعر الآخرين بسهولة ويسر.

- جاءت الفقرة الأولى في الترتيب الأول تلاها الفقرة الثانية، ثم الفقرة الثالثة، ثم الفقرة السادسة، ثم الفقرة الرابعة، وأخيراً الفقرة الخامسة وبمتوسطات حسابية حسب الترتيب (4.44، 4.36، 4.33، 4.31، 4.26، 4.17) .
- بشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي لمجال معرفة الانفعالات يساوي (4.312) وبوزن نسبي (86.25%)، وهذا يعني أنه جاء بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الدورات التي خضع لها المدراء عند تعيينهم، أو خلال فترة خدمتهم كمدراء، بالإضافة إلى الخبرات التي تعرضوا لها أثناء عملهم والتي أكسبتهم، وطورت مهارات الذكاء الانفعالي، حيث إن الذكاء الانفعالي يرسخ طريقة تعامل تعمل على احتواء المعلمين والطلاب بشكل عاطفي من أجل التعرف على المشاكل، وإيجاد الحلول الواقعية لها من خلال تعاملاته المختلفة في المدرسة، وتزيد من قدرتهم على الإبداع والتميز في تعاملاتهم، وأثرها على مستوى المدرسة الأكاديمي وغيره، عن طريق التحكم بالعواطف والانفعالات بطريقة إيجابية صحيحة؛ ما يزيد من فرص نجاحهم، حيث يؤكد السمدوني (2007) على أن قدرة الفرد على التعامل مع المشاعر والعواطف والتكيف مع التوترات تؤدي إلى تحقيق النجاح في العمل، فالذكاء الانفعالي صفة أساسية في تكوين شخصية القائد الناجح (المبيض، 2003)، ومن الطبيعي في ظل ارتفاع مستوى الذكاء الانفعالي لدى أفراد عينة الدراسة أن ترتفع لديهم القدرة على التعرف على المشاعر من خلال الوجوه والأصوات عبر المواقف المختلفة، وفهمها وتسميتها، وإدراك الفروق بينها، وإدارة مشاعره ومشاعر الآخرين، وضبطها والتحكم فيها وتوجيهها، حيث يؤكد جندل (2023) على أن الشخص الذكي انفعالياً ترتفع قدرته على تسخير معرفته وإدراكه لمشاعر الآخرين بما يسهم في تيسير الأنشطة المعرفية الأخرى وخلف المواقف العقلية التي تقود لحلول أكثر إبداعاً.
- اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الزهراني، 2020) التي أظهرت أن النسب المئوية الإيجابية للمظاهر الدالة على الذكاء الانفعالي لمديري المدارس تراوحت من 100% إلى 52.5%، ومع

دراسة (المطيري، 2017) التي أشارت إلى أن واقع الذكاء الانفعالي والسمات القيادية لدى مدرء المدارس الثانوية في منطقة حائل كان كبيراً، ودراسة (Al-Tarawneh & Battah, 2018) التي بينت أن مستوى الذكاء العاطفي لمديري الكرك معتدلة، بينما اختلفت مع نتائج دراسة (خلف الله، 2016)، ودراسة (السيد، ناصر، ومصطفى، 2018) التي أكدت على أن استجابة عينة الدراسة على مقياس الذكاء الانفعالي جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: إجابة التساؤل الثاني: الذي ينص على: ما واقع إدارة الذات لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين؟، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة فيما يلي:

جدول (7.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الإدارة الذاتية والمقياس ككل

الدرجة المحكية	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال والمقياس ككل
كبيرة جداً	6	84.46%	0.53	4.223	التخطيط
كبيرة جداً	3	86.26%	0.54	4.313	إدارة الوقت
كبيرة جداً	1	87.20%	0.52	4.36	الثقة بالنفس
كبيرة جداً	4	86.12%	0.51	4.306	التوازن
كبيرة جداً	5	85.90%	0.51	4.295	الاتصال
كبيرة جداً	2	87.20%	0.49	4.36	إدارة العلاقات الإنسانية
كبيرة جداً		86.20%	0.44	4.31	الإدارة الذاتية

من جدول (7.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية للاستبانة جاءت كبيرة جداً، وهذا يعني أن واقع إدارة الذات لديهم كبير جداً.
- بالنسبة لترتيب المجالات، فقد جاءت بالترتيب على النحو التالي: الثقة بالنفس، وإدارة العلاقات الإنسانية، وإدارة الوقت، والتوازن، والاتصال، والتخطيط، وبمتوسطات حسابية حسب الترتيب (4.36، 4.36، 4.306، 4.295، 4.223).

وفيما يلي تفصيل لفقرات كل مجال منفردة:

**- تحليل فقرات مجال التخطيط**

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (8.4).

**جدول (8.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال التخطيط**

الدرجة المحكية	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة جدا	1	88.85 %	0.72	4.44	تحدد أهدافك بكل دقة ووضوح.
كبيرة جدا	3	86.56 %	0.72	4.33	تخصص وقتا محددا للتخطيط لأهدافك.
كبيرة	5	83.11 %	0.77	4.16	تعتمد على بيانات دقيقة عند وضع خططك.
كبيرة	7	81.04 %	0.87	4.05	تقدم الأهم على المهم في عملك.
كبيرة	6	81.31 %	0.93	4.07	تتسم خططك العملية بالواقعية.
كبيرة	4	83.39 %	0.87	4.17	تجهز الخطط الفصلية والسنوية في موعدها.
كبيرة جدا	2	87.05 %	0.77	4.35	تتسم خططك بالمرونة.
كبيرة جدا		84.46 %	0.53	4.223	المجال ككل

من جدول (8.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال جاءت ما بين الكبيرة والكبيرة جداً، كما جاء المتوسط الحسابي للمجال ككل بدرجة كبيرة جداً، وهذا يعني أنه جاء بمستوى كبير جداً. وتشير النتيجة إلى أن مدير المدرسة يتمكن من خلال إدارة الذات في مجال التخطيط من تحديد أهدافه بكل وضوح ودقة في العمل، وتخصيص وقت محدد للتخطيط لأهدافه في العمل، والاعتماد على بيانات دقيقة عند وضعه لخطته من أجل إنجاز العمل، وبالتالي يمتلك إدارة لذاته بشكل كبير جداً.
- جاءت الفقرة الأولى في الترتيب الأول تلاها الفقرة السابعة، ثم الفقرة الثانية، ثم الفقرة السادسة، ثم الفقرة الثالثة، ثم الفقرة الخامسة، وأخيراً الفقرة الرابعة، وبمتوسطات حسابية حسب الترتيب (4.44، 4.35، 4.33، 4.17، 4.16، 4.07، 4.05) .
- بشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي لمجال التخطيط يساوي (4.223) وبوزن نسبي (84.47%)، وهذا يعني أنه جاء بدرجة كبيرة جداً.

#### - تحليل فقرات مجال إدارة الوقت

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (9.4).

جدول (9.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال إدارة الوقت

الدرجة المحكية	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة جدا	1	88.52%	0.74	4.43	تضع جدولاً زمنياً لإنجاز أعمالك.
كبيرة جدا	2	88.20%	0.70	4.41	تحرص على الوصول للعمل في الوقت المحدد.
كبيرة جدا	4	86.01%	0.77	4.30	تحرص على بدء مهامك، وعلى إنهاؤها بالأوقات المحددة.
كبيرة جدا	5	85.14%	0.83	4.26	توزع جدول أعمالك حسب الوقت المتوفر لك.
كبيرة	6	81.48%	0.86	4.07	تخصص وقتاً للترفيه.
كبيرة جدا	3	88.20%	0.80	4.41	لديك التزام عالٍ بالمواعيد.
كبيرة جدا		86.26%	0.54	4.313	المجال ككل

من جدول (9.4) يمكن استخلاص ما يلي:

جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال جاءت كبيرة جداً باستثناء الفقرة الخامسة جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للمجال ككل بدرجة كبيرة جداً، وهذا يعني أن مستوى إدارة الذات جاءت بدرجة كبيرة جداً. وتشير النتيجة إلى أن مدير المدرسة يتمكن من إدارة الذات في مجال إدارة الوقت من خلال وضع جدول زمني للإنجاز في العمل، ويحرص على الوصول لعمله وبدء وإنهاء مهامه في الوقت المحدد، كما أنه يلتزم بالمواعيد ويوزع جدولته حسب وقته، وبالتالي يمتلك إدارة لذاته بشكل كبير جداً.

- جاءت الفقرة الأولى في الترتيب الأول تلاها الفقرة الثانية، ثم الفقرة السادسة، ثم الفقرة الثالثة، ثم الفقرة الرابعة، وأخيراً الفقرة الخامسة، وبمتوسطات حسابية حسب الترتيب (4.43، 4.41، 4.41، 4.30، 4.26، 4.07).

- بشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي لمجال إدارة الوقت يساوي (4.313) وبوزن نسبي (86.26%)، وهذا يعني أن مستوى إدارة الوقت جاء بدرجة كبيرة جداً.

#### - تحليل فقرات مجال الثقة بالنفس

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (10.4).

جدول (10.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال

#### الثقة بالنفس

الدرجة المحكية	الترتيب ب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة جدا	1	89.73%	0.72	4.49	تقبل النقد البناء.
كبيرة جدا	2	88.74%	0.76	4.44	تسعى دائما للأفضل.
كبيرة جدا	4	87.81%	0.73	4.39	تشعر بالرضا عن ذاتك.
كبيرة جدا	3	87.81%	0.72	4.39	تؤدي عملك بإتقان.
كبيرة	6	82.46%	0.76	4.12	تمتلك شخصية محبوبة من الجميع.
كبيرة جدا	5	86.67%	0.83	4.33	تمتلك قدرات تؤهلك للنجاح.
كبيرة جدا		87.20%	0.52	4.36	المجال ككل

من جدول (10.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال جاءت كبيرة جداً باستثناء الفقرة الخامسة، كما جاء المتوسط الحسابي للمجال ككل بدرجة كبيرة جداً، وهذا يعني أن مستوى الثقة بالنفس جاء بدرجة كبيرة جداً؛ ما يشير إلى أن مدير المدرسة يتمكن من إدارة الذات في مجال الثقة بالنفس
- من خلال تقبل النقد البناء في العمل، والسعي الدائم للفضل في العمل و الرضا عن ذاته، وبالتالي يمتلك إدارة لذاته بشكل كبير جداً.
- جاءت الفقرة الأولى في الترتيب الأول تلاها الفقرة الثانية، ثم الفقرة الرابعة، ثم الفقرة الثالثة، ثم الفقرة السادسة، وأخيراً الفقرة الخامسة، وبمتوسطات حسابية حسب الترتيب (4.49، 4.44، 4.39، 4.39، 4.33، 4.12).
- بشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي لمجال الثقة بالنفس يساوي (4.36) وبوزن نسبي (87.2%)، وهذا يعني أن مستوى الثقة بالنفس جاء بدرجة كبيرة جداً.

#### - تحليل فقرات مجال التوازن

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (11.4).

جدول (11.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال التوازن

الدرجة المحكية	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة جدا	3	85.36%	0.98	4.27	تنعكس المشتتات الخارجية على أداء عمالك.
كبيرة جدا	1	89.18%	0.72	4.46	توازن ما بين واجباتك الأسرية والاجتماعية ومتطلبات العمل.
كبيرة جدا	2	88.58%	0.66	4.43	تحدد أولوياتك.
كبيرة	5	82.40%	0.70	4.12	علاقاتك مع الجميع متوازنة.
كبيرة جدا	4	85.03%	0.89	4.25	تتجز كافة أعمالك خلال الدوام الرسمي
كبيرة جدا		86.12%	0.51	4.306	المجال ككل

من جدول (11.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية ل فقرات هذا المجال جاءت كبيرة جداً باستثناء الفقرة الرابعة جاءت بدرجة كبيرة، وأن المجال ككل جاء بدرجة كبيرة جداً، وهذا يعني أن مستوى التوازن جاء بدرجة كبيرة جداً؛ ما يشير إلى أن مدير المدرسة يتمكن من إدارة الذات في مجال التوازن من خلال التوازن ما بين واجباته الاسرية والاجتماعية، ومتطلبات العمل وتحديد أولوياته، وبالتالي يمتلك إدارة لذاته بشكل كبير جدا .

- جاءت الفقرة الثانية في الترتيب الأول تلاها الفقرة الثالثة، ثم الفقرة الأولى، ثم الفقرة الخامسة وأخيراً الفقرة الرابعة، وبمتوسطات حسابية حسب الترتيب (4.46، 4.43، 4.27، 4.25، 4.12) .

- بشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي لمجال "التوازن" يساوي (4.306) وبوزن نسبي (86.11%)، وهذا يعني أن مستوى التوازن لديهم جاء بدرجة كبيرة جداً .

#### - تحليل فقرات مجال الاتصال

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (12.4).

جدول (12.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الاتصال

الدرجة المحكية	الترتيب ب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة جدا	1	87.81 %	0.75	4.39	تحافظ على العلاقات الرسمية لتحقيق الكفاءة في العمل.
كبيرة جدا	3	86.94 %	0.76	4.35	تراعي مستويات الآخرين عند التعامل معهم.
كبيرة	6	83.77 %	0.82	4.19	تحرص على الإصغاء باهتمام لما يقوله الآخرون.
كبيرة	7	83.50 %	0.85	4.17	تجتهد في صياغة الرسالة التي ترغب في إيصالها للآخرين.
كبيرة جدا	4	86.28 %	0.76	4.31	تؤمن أن الحوار هو أفضل وسيلة لحل المشكلات.
كبيرة جدا	5	85.74 %	0.76	4.29	تستطيع اختيار الكلمات المناسبة عند التحدث في موضوع ما.
كبيرة جدا	2	87.27 %	0.73	4.36	تمتلك القدرة على محاجة الآخرين وإقناعهم.
كبيرة جدا		85.90 %	0.51	4.295	المجال ككل

من جدول (12.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال جاءت كبيرة جداً باستثناء الفقرتين الثالثة والرابعة جاءتا بدرجة كبيرة، وأن المجال ككل جاء بدرجة كبيرة جداً، وهذا يعني أن مستوى الاتصال جاء بدرجة كبيرة جداً؛ ما يشير إلى أن المدير يتمكن من إدارة الذات في مجال الاتصال من خلال المحافظة على العلاقات الرسمية لتحقيق الكفاءة في العمل، ومراعاة مستويات الآخرين عند التعامل معهم، والحرص على الإصغاء باهتمام لما يقوله الآخرون، وبالتالي يمتلك إدارة لذاته بشكل كبير جداً.

- جاءت الفقرة الأولى في الترتيب الأول تلاها الفقرة السابعة، ثم الفقرة الثانية، ثم الفقرة الخامسة، ثم الفقرة السادسة، ثم الفقرة الثالثة، وأخيراً الفقرة الرابعة، وبمتوسطات حسابية حسب الترتيب (4.39، 4.36، 4.35، 4.31، 4.29، 4.19، 4.17).

- بشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي لمجال الاتصال يساوي (4.295) وبوزن نسبي (85.9%)، وهذا يعني أن مستوى الاتصال جاء بدرجة كبيرة جداً.

#### - تحليل فقرات مجال إدارة العلاقات الإنسانية

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (13.4).

جدول (13.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال إدارة العلاقات الإنسانية

الدرجة المحكية	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة جداً	3	88.20%	0.73	4.41	تميل للعمل التعاوني.
كبيرة جداً	2	88.52%	0.70	4.43	تواظب على تقديم واجباتك تجاه الجميع.
كبيرة جداً	4	87.76%	0.72	4.39	تتعامل مع الآخرين بإيجابية.
كبيرة جداً	7	84.48%	0.77	4.22	تحرص على أن تكون شخصاً محبوباً من الجميع.
كبيرة جداً	6	85.46%	0.80	4.27	تحرص على القيادة التشاركية مع الآخرين.
كبيرة جداً	5	86.67%	0.73	4.33	تقدم المساعدة لكل من يطلبها.
كبيرة جداً	1	89.29%	0.73	4.46	تقبل الجميع دون تمييز.
كبيرة جداً		87.20%	0.49	4.36	المجال ككل

من جدول (13.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال جاءت كبيرة جداً، وأن المجال ككل جاء بدرجة كبيرة جداً، وهذا يعني أن مستوى إدارة العلاقات الإنسانية جاء بدرجة كبيرة جداً؛ ما يشير إلى أن مدير المدرسة يتمكن من إدارة الذات في مجال إدارة العلاقات الإنسانية من خلال الميل للعمل التعاوني في العمل، والمواظبة على تقديم واجباته تجاه الجميع بالمدرسة، والتعامل معهم بإيجابية، وبالتالي يمتلك إدارة لذاته بشكل كبير جداً.
- جاءت الفقرة السابعة في الترتيب الأول تلاها الفقرة الثانية، ثم الفقرة الأولى، ثم الفقرة الثالثة، ثم الفقرة السادسة، ثم الفقرة الخامسة، وأخيراً الفقرة الرابعة، وبمتوسطات حسابية حسب الترتيب (4.46، 4.43، 4.41، 4.39، 4.27، 4.33، 4.22).
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال إدارة العلاقات الإنسانية يساوي (4.36) وبوزن نسبي (87.2%)، وهذا يعني أن مستوى إدارة العلاقات الإنسانية جاء بدرجة كبيرة جداً.
- ويعزو الباحث النتائج السابقة لأهمية إدارة الذات عند المدير في إدارته للمدرسة في مجال التخطيط، وإدارة الوقت، والثقة بالنفس، والاتصال، وإدارة العلاقات الإنسانية، حيث تعد من أهم الأمور التي تعمل على ترسيخ الذكاء الانفعالي في التعامل من أجل إدارة المدرسة بطريقة إبداعية بشكل كبير جداً، حيث يؤكد (Waweru, Gachunga & Kihoro, 2020) على أن مهارة إدارة الذات أهم عوامل النجاح والإبداع، فهي تساعد المدير على التخطيط للتعامل بنجاح في إدارة المدرسة، وتزيد من قدرته على التوازن والتواصل وإدارته للعلاقات الإنسانية وغيرها. بالإضافة لما سبق يمكن القول بأن إدارة الذات تعتمد على إدارة المدراء لذواتهم بفاعلية ضمن التخطيط، وإدارة الوقت، والقدرة المناسبة، والثقة بالنفس، والتفكير الإبداعي، والتوازن، والاتصال، والتعلم الذاتي، والقيم الشخصية والتنظيمية، وقد فرض المكان الذي يعمل به مديري المدارس حالة من التنافسية مع زملائهم؛ ما يدعوهم لبذل جهد كبير داخلي لتحقيق إدارة فاعلة وناجحة، ويشير (أبو شيخة، 2003) إلى أن إدارة الذات التي تنبع من الداخل أي من الإرادة المستقلة تسهم في المقدرة على اتخاذ القرارات والاختبارات أي المقدرة على الفعل، كما تركز على الحفاظ على التوازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج، أي أنها تعني البدء بالأهم قبل المهم. وتتفق النتائج مع دراسة الخلف (2017) التي أكدت على أن مجالات ممارسة إدارة الذات جاءت بدرجة مرتفعة، ومع دراسة (العجاج، 2015) التي توصلت إلى أن إدراك القيادات التربوية لمجالات ممارسة إدارة الذات جاء بدرجة كبيرة.

ثالثاً: إجابة التساؤل الثالث: الذي ينص على: ما واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين؟"، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب، والدرجة المحكية لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة فيما يلي:

جدول (14.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الإبداع الإداري والمقياس ككل

الدرجة المحكية	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال والمقياس ككل
كبيرة جداً	4	85.25%	0.47	4.262	الأصالة
كبيرة جداً	1	87.41%	0.47	4.370	المرونة
كبيرة جداً	3	86.53%	0.49	4.326	المخاطرة
كبيرة جداً	2	87.11%	0.51	4.356	الحساسية للمشكلات
كبيرة جداً		86.58%	0.43	4.329	المقياس ككل

من جدول (14.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية للمجالات الفرعية لمقياس الإبداع الإداري، والدرجة الكلية للمقياس جاءت كبيرة جداً، وهذا يعني أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء بدرجة كبيرة جداً.
- جاء مجال المرونة في الترتيب الأول تلاه مجال الحساسية للمشكلات، ثم مجال المخاطرة، وأخيراً مجال الأصالة وبمتوسطات حسابية حسب الترتيب (4.37، 4.356، 4.326، 4.262).
- بشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي لمقياس الإبداع الإداري يساوي (4.329) وبوزن نسبي (86.58%)، وهذا يعني أنه جاء بدرجة كبيرة جداً. وفيما يلي تفصيل لفقرات كل مجال منفردة:

#### تحليل فقرات مجال الأصالة

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (15.4).

جدول (15.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال الأصالة

الدرجة المحكية	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة جدا	1	89.29%	0.75	4.46	تسعى دائما لتجديد الأفكار السابقة.
كبيرة جدا	2	87.70%	0.68	4.39	تبحث باستمرار في الأفكار والإبداعات.
كبيرة جدا	7	84.26%	0.81	4.21	تحاول حل المشكلات التي تواجهك ببدائل مبتكرة.
كبيرة	9	80.93%	0.84	4.05	تتجاهل الأساليب الروتينية التقليدية في أغلب الأحيان .
كبيرة	8	81.91%	0.81	4.10	تقترح طرقا جديدة لتحسين بيئة العمل.
كبيرة جدا	6	84.43%	0.87	4.22	تحرص على مشاركة الآخرين في عمليات التطوير.
كبيرة جدا	5	85.63%	0.83	4.28	تضع الخطط لتنمية الإبداع كنهج دائم في المدرسة.
كبيرة جدا	4	86.17%	0.71	4.31	توفر بيئة داعمة لتنمية الإبداع في المدرسة.
كبيرة جدا	3	86.89%	0.78	4.34	تميل لتغيير أساليب العمل.
كبيرة جدا		85.25%	0.47	4.262	المجال ككل

من جدول (15.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال جاءت ما بين الكبيرة والكبيرة جداً، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمقياس بدرجة كبيرة جداً، وهذا يعني أن مستوى الأصالة جاء بدرجة كبيرة جداً؛ ما يشير إلى أن مدير المدرسة ينعكس الإبداع الإداري لديه في مجال الأصالة من خلال السعي الدائم لتجديد الأفكار السابقة في العمل، والبحث باستمرار في الأفكار والإبداعات، ومحاولة حل المشاكل بإبداعات مبتكرة، وبالتالي يمتلك القدرة على الإبداع الإداري بشكل كبير جداً.

- جاءت الفقرة الأولى في الترتيب الأول تلاها الفقرة الثانية، ثم الفقرة التاسعة، ثم الفقرة الثامنة، ثم الفقرة السابعة، ثم الفقرة السادسة، ثم الفقرة الثالثة، ثم الفقرة الخامسة، وأخيراً الفقرة الرابعة، وبمتوسطات حسابية حسب الترتيب (4.46، 4.39، 4.34، 4.31، 4.28، 4.22، 4.21، 4.05) .

- بشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي لمجال الأصالة يساوي (4.262) ووزن نسبي (85.25%)، وهذا يعني أنه جاء بدرجة كبيرة جداً.

## تحليل فقرات مجال المرونة

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (16.4).

جدول (16.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال المرونة

الدرجة المحكية	الترتيب ب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة جدا	1	89.34%	0.69	4.47	تتكيف بكل سهولة مع العاملين في المدرسة .
كبيرة جدا	3	88.03%	0.73	4.40	تمارس المرونة في تطبيق القوانين والتعليمات .
كبيرة جدا	6	86.94%	0.74	4.35	تضع عدة حلول وبدائل للمشكلات.
كبيرة جدا	9	85.85%	0.75	4.29	تنجز المهام الموكولة لك بطرق مختلفة.
كبيرة جدا	4	87.38%	0.75	4.37	تتقبل الأفكار والآراء المبتكرة.
كبيرة جدا	8	86.45%	0.75	4.32	تعبر عن أفكارك بطلاقة.
كبيرة جدا	5	87.16%	0.73	4.36	تتيح الفرصة للآخرين لتنفيذ أفكارهم الجديدة.
كبيرة جدا	7	86.83%	0.76	4.34	تعتمد على أسلوب المناقشة عند مواجهة المشكلات.
كبيرة جدا	2	88.69%	0.74	4.43	تتصرف بمرونة في المواقف الطارئة.
كبيرة جدا		87.41%	0.47	4.370	المجال ككل

من جدول (16.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال جاءت كبيرة جداً، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمقياس بدرجة كبيرة جداً، وهذا يعني أن مستوى المرونة جاء بدرجة كبيرة جداً؛ ما يشير إلى أن مدير المدرسة يمارس الإبداع الإداري في مجال المرونة من خلال التكيف بكل سهولة مع العاملين في العمل، وممارسة المرونة في تطبيق القوانين والتعليمات، ووضع عدة حلول وبدائل للمشكلات، وبالتالي يمتلك القدرة على الإبداع الإداري بشكل كبير جداً.
- جاءت الفقرة الأولى في الترتيب الأول تلاها الفقرة التاسعة، ثم الفقرة الثانية، ثم الفقرة الخامسة، ثم الفقرة السابعة، ثم الفقرة الثالثة، ثم الفقرة الثامنة، ثم الفقرة السادسة وأخيراً الفقرة الرابعة وبمتوسطات حسابية حسب الترتيب (4.47، 4.43، 4.4، 4.37، 4.36، 4.35، 4.34، 4.32، 4.29) .
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال المرونة يساوي (4.370) وبوزن نسبي (87.41%)، وهذا يعني ارتفاع مستوى المرونة.

## - تحليل فقرات مجال المخاطرة

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (17.4).

جدول (17.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال المخاطرة

الدرجة المحكية	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة جدا	1	90.87%	0.67	4.54	تتعامل بروح القانون من أجل إنجاز الأعمال.
كبيرة جدا	2	87.98%	0.72	4.40	تتبنى أفكار العاملين الجدد بعد تجربتها.
كبيرة جدا	3	86.94%	0.77	4.35	تتخذ القرارات، وتحمل نتائجها.
كبيرة جدا	4	85.41%	0.76	4.27	تسعى إلى تجريب الأفكار الجديدة دون خوف.
كبيرة جدا	7	84.10%	0.80	4.20	تتقبل الفشل، وتحوله لتجربة للنجاح.
كبيرة جدا	6	85.19%	0.80	4.26	تقبل المخاطرة في إنجاز الأعمال في المدرسة.
كبيرة جدا	5	85.25%	0.78	4.26	تستخدم التكنولوجيا المناسبة لإجراء التغيير من أجل تحقيق التطوير بالعمل بشكل إبداعي.
كبيرة جدا		86.53%	0.49	4.326	المجال ككل

من جدول (17.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال جاءت كبيرة جداً، كما جاء المتوسط الحسابي للمجال ككل بدرجة كبيرة جداً، وهذا يعني أن مستوى المخاطرة جاء بدرجة كبيرة جداً؛ ما يشير إلى أن مدير المدرسة يمارس الإبداع الإداري في مجال المخاطرة من خلال التعامل بروح القانون من أجل إنجاز الأعمال، وتبني أفكار العاملين الجدد بعد تجربتها، و اتخاذ القرارات وتحمل نتائجها، وبالتالي يمتلك القدرة على الإبداع الإداري بشكل كبير جداً.

- جاءت الفقرة الأولى في الترتيب الأول تلاها الفقرة الثانية، ثم الفقرة الرابعة، ثم الفقرة الثالثة، ثم الفقرة السابعة، ثم الفقرة السادسة، وأخيراً الفقرة الخامسة، وبمتوسطات حسابية حسب الترتيب (4.54، 4.4، 4.35، 4.27، 4.26، 4.26، 4.2) .

## - تحليل فقرات مجال الحساسية للمشكلات

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب، لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (18.4).

جدول (18.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال

الحساسية للمشكلات

الدرجة المحكية	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة جدا	1	90.16%	0.70	4.51	لديك القدرة على اكتشاف المشكلات في جوانب العمل المختلفة.
كبيرة جدا	2	89.02%	0.65	4.45	تسعى لمعالجة أوجه القصور في العمل.
كبيرة جدا	3	86.94%	0.72	4.35	تطرح دائما مقترحات عديدة لحل أية مشكلة.
كبيرة جدا	5	85.63%	0.76	4.28	تستخدم المنهج العملي في حل المشكلات.
كبيرة جدا	6	85.08%	0.78	4.25	تستشعر الأزمات وتوقع حدوثها.
كبيرة جدا	4	85.85%	0.82	4.29	تضع عدة بدائل للتعامل مع الأزمات.
كبيرة جدا		87.11%	0.51	4.356	المجال ككل

من جدول (18.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال جاءت كبيرة جداً، وأن الدرجة الكلية للمقياس جاء بدرجة كبيرة جداً؛ ما يعني أنه يمارس الإبداع الإداري في مجال الحساسية للمشكلات من خلال القدرة على اكتشاف المشكلات في جوانب العمل المختلفة، والسعي لمعالجة أوجه القصور في العمل، وطرق مقترحات عديدة بشكل دائم لحل أي مشكلة، واستشعار الأزمات ووضع بدائل وحلول لها، وبالتالي يمتلك القدرة على الإبداع الإداري بشكل كبير جدا.
- جاءت الفقرة الأولى في الترتيب الأول تلاها الفقرة الثانية، ثم الفقرة الثالثة، ثم الفقرة السادسة، ثم الفقرة الرابعة، وأخيراً الفقرة الخامسة، وبمتوسطات حسابية حسب الترتيب (4.51، 4.45، 4.35، 4.29، 4.28، 4.25).
- بشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي لمجال الحساسية للمشكلات يساوي (4.356) وبوزن نسبي (87.11%).
- ويعزو الباحث النتائج السابقة إلى ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع التي تتمثل في البحث باستمرار عن الأفكار، وكذلك محاولة حل المشكلات التي تواجههم بشيء من الابتكار، ومفاجأة الزملاء والعاملين معهم بأفكار جديدة حول طرق إنجاز العمل، وممارسة المرونة في تطبيق القوانين والتعليمات، والطرح الدائم لمقترحات عديدة لحل المشكلة. حيث جاءت درجات مهارات الإبداع الإداري عالية نتيجة للخبرات التي اكتسبها المدراء من خلال عملهم

- خاصة في المرحلة القريبة وهي مرحلة أزمة كورونا، والأزمات المتلاحقة بفعل الاحتلال؛ ما مكنهم من القدرة على صياغة حلول للمشاكل والقضايا التي تواجههم، كما أن الدورات التدريبية والتأهيل التي يتلقاها المدير خلال عمله تنمي هذه المهارات، فالإبداع الإداري في المدرسة يعتمد بشكل كبير على الاصاله والمرونة في التعامل والمخاطرة في اتخاذ القرارات والحساسية الكبيرة في المشكلات المختلفة، وهذا ما تؤكدته مصطفى(2013) التي أشارت إلى أن الإبداع الإداري هو محور العمل الإداري والعمود الفقري له، فالإنسان بالإبداع يمكن أن يطور نفسه أو عمله نحو الأفضل؛ لذا فإن العمل الإداري له من التطور والتقدم ما يواكب العصر ومتطلباته، ويتفق مع ما ذكره عبد العزيز وعبد الحميد (2009) من أن أهمية الإبداع تنبع من كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً، والقدرة على التفكير وفق تطورات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتحقق من جدواها وفعاليتها.

اتفقت نتائج الدراسة المتعلقة بالإبداع الإداري مع نتائج دراسة (Beresford-Dey, Ingram & Lakin, 2022) التي أكدت على أن المدراء يمارسون الإبداع بدرجة عالية، وأنهم يمارسون الإبداع الإداري بدرجة عالية من خلال إدارة الوقت والتوازن والتخطيط والمشاركة والتشاور والثقة بالنفس، وكذلك دراسة (مرشود ومربوع، 2021) التي أكدت على أن درجة التوافر الكلية

لجميع مجالات الإبداع الإداري جاءت مرتفعة، ومع دراسة (بخاري، 2015) التي أكدت على أن معلمي التربية الرياضية يمارسون إدارة الذات بدرجة عالية من خلال التخطيط وإدارة الوقت والثقة بالنفس والتوازن والاتصال، وأنهم يمارسون الإبداع الإداري بدرجة عالية في إدارتهم لعملهم من خلال محاور الاصاله والمرونة والمخاطرة والطلاقة، ومع دراسة ( Hong & Lu, 2020) التي توصلت إلى أن أهم خصائص الإبداع الإداري بالنسبة لمدراء المدراس هي امتلاك

الثقة بالنفس والانفتاح والفضول والمجازفة، و توظيف القيادة الديمقراطية، و توليد الأفكار من خلال الممارسة العملية في التفكير المنهجي، و إثراء تعلم الطلاب من خلال مشاركة أولياء الأمور، و تحفيز نفسه من شغف الإصلاح التربوي، بينما اختلفت مع نتائج دراسة (المقابلة، 2017) التي أظهرت أن المعلمين يعتقدون أن دور الإبداع الإداري في إدارة الصراعات الإيجابية وتحقيق الأهداف كان متوسط التقييم.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي وإدارة الذات عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين؟ وتنبق عنه الفرضية الآتية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي وإدارة الذات عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل بيرسون للارتباط، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (19.4): معامل الارتباط بين الذكاء الانفعالي وإدارة الذات لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
<b>0.000**</b>	<b>0.845</b>	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء الانفعالي، وإدارة الذات لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.01 \geq \alpha$

يبين جدول (19.4) أن معامل الارتباط بين الذكاء الانفعالي وإدارة الذات يساوي (0.845)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي، وإدارة الذات لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، ويعزو الباحث النتائج السابقة إلى أن الوعي الذاتي، وإدارة الذات أو ضبط النفس، والوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية، هي من العوامل الهامة التي لها صلة بالذكاء الانفعالي للفرد، حيث أكدت دراسة (Tischler et al, 2002) على أن الأفراد ذوي الذكاء الانفعالي العالي يتمتعون بحياة أكثر سعادة وإثماً، ويبدو أنهم يؤدون عملاً جيداً، كما أن تأثير الذكاء الانفعالي يتحدد بنجاح العمل أو النجاح التنظيمي من خلال التطوير في المؤسسة (Dulewicz and Higgs, 2000)، علاوة على ذلك، يرتبط الذكاء الانفعالي ارتباطاً إيجابياً بأداء العمل (جولمان، 1998، 2001؛ أبراهام، 1999)، كما يؤكد المظلوم (2011) على دور الذكاء الانفعالي في إدارة الفرد لذاته، حيث يرى أن سلوك مدير المدرسة المتهور في تعاملاته لا يرجع إلى نقص في المهارات التعليمية أو التربوية أو الإدارية أيضاً، وإنما يرجع إلى نقص في مهارات الذكاء الانفعالي،

فالمدير الذي لا يتحكم بذاته وانفعالاته دائماً ما يكون غاضباً، سريع الانفعال، سهل الاستثارة، يميل إلى الاندفاع ولا يتحكم في انفعالاته، ولا يهتم إلا بما يراه هو، ويسعى إلى إدارة الغير بفرض النفوذ، أو الهيمنة واستخدام القوة، وينقصه القدرة على تقييم العواقب الانفعالية لسلوكه تجاه الآخرين، والتعاطف مع مشاعر الآخرين، فلا يستطيع فهم ومعايشة مشاعر وانفعالات ضحاياه، الأمر الذي يؤدي إلى فشله في بناء علاقات إيجابية مع أقرانه.

إجابة السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لدى مدراء المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين؟ وتنبثق عنه الفرضية الآتية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل بيرسون للارتباط، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (20.4): معامل الارتباط بين الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
**0.000	0.810	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين الذكاء الانفعالي، والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

\* \* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.01$

يبين جدول (20.4) أن معامل الارتباط بين الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري يساوي (0.810)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

ويعزو الباحث النتيجة إلى أن مهارات الذكاء الانفعالي الجيدة تمكن المديرين من القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم بكفاءة، بالإضافة إلى ذلك، فإن مهارات الذكاء الانفعالي تمكن المديرين من إيجاد حلول فعالة لأي مشكلة يواجهونها، وتمكن هذه المهارات المدراء أيضاً من اتخاذ

قرارات فعالة، ومن تبني أفكار الآخرين بما يمكن المديرين من العثور على أفكار أصيلة تتعلق بالإدارة، وقيادة الفريق وتطوير المنتجات والخدمات، وينعكس هذا على تحسين مستوى إبداعهم الإداري.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الزهراني (2020)، ودراسة (Al-Tarawneh & Battah, 2018)، التي أكدت وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري لدى المديرين، ودراسة (Khalid, & Zubai, 2015) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي والكفاءة الذاتية والإبداع.

إجابة السؤال السادس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الذات والإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين؟ ونبثق عنه الفرضية الآتية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الذات، والإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل بيرسون للارتباط، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (21.4): معامل الارتباط بين إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
**0.000	0.841	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مدراء المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.01$

يبين جدول (21.4) أن معامل الارتباط بين إدارة الذات، والإبداع الإداري يساوي (0.841)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

ويعزو الباحث النتيجة إلى أن الطرح الدائم للمقترحات والأفكار لإيجاد الحل المناسب للمشكلات التي تواجه العمل، وتحديد الأهداف المستقبلية مع الزملاء وطرق تنفيذها، واحترام الذات، وإيجاد مناخ إيجابي، والتسلح بالمعرفة والسعي وراء المعلومات، والتعامل مع

المستجدات، وبناء شبكة علاقات اجتماعية، وإدارة المواقف والانفعالات، تساعد في صياغة الرسالة المطلوب إيصالها للآخرين، وتوطيد العلاقة بين إدارة الذات والإبداع الإداري بشكل تكاملي توافقي.

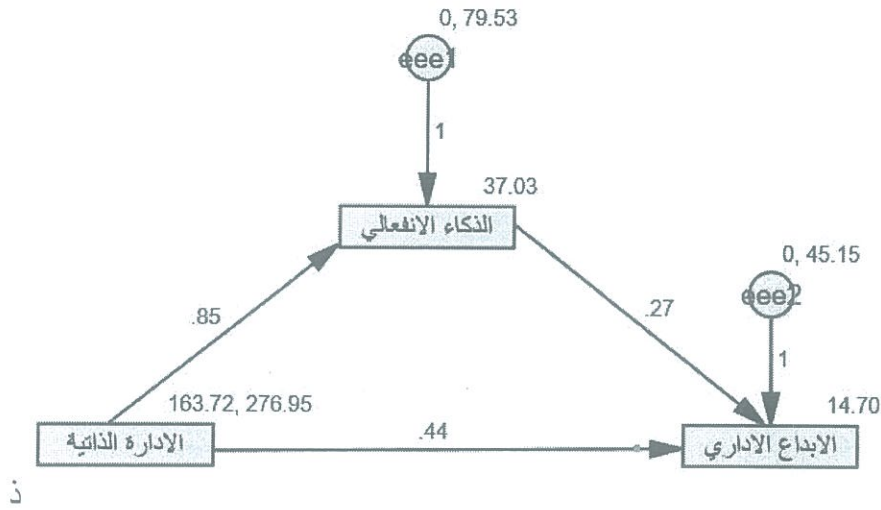
حيث إن ما تمثله إدارة الذات والإبداع هو عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في أي حقل أو ميدان، وأنها التنفيذ الناجح للأفكار الخلاقة داخل نظام ما؛ ليدعم قوة أي منظمة، ويميزها عن غيرها، فالإداري المبدع هو الشخص القادر على إدارة ذاته وعمله وعلاقاته وانفعالاته من خلال التخطيط وإدارة الوقت، والثقة بالنفس والتوازن والاتصال بشكل يقود إلى التميز والابتكار والطلاقة والمرونة. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (عبد ويلي وإبراهيم، 2020) التي أكدت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري؛ ما يدل على وجود علاقة تكاملية نسبية بينهما، ومع دراسة (بخاري، 2015) التي أظهرت أن معلمي التربية الرياضية يمارسون إدارة الذات بدرجة عالية من خلال التخطيط، وإدارة الوقت، والثقة بالنفس، والتوازن والاتصال، وأنهم يمارسون الإبداع الإداري بدرجة عالية في إدارتهم لعملهم من خلال محاور الأصالة والمرونة والمخاطرة والطلاقة، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري؛ ما يدل على الارتباط الوثيق بينهما.

إجابة السؤال السابع: هل يُعد الذكاء الانفعالي متغيراً وسيطاً بين إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين؟ وتنبثق عنه الفرضية الآتية: يُعد الذكاء الانفعالي متغيراً وسيطاً بين إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام برنامج AMOS، وقبل الوصول إلى النتائج تم استخدام تحليل العامل التأكيدي لتقييم الخصائص السيكمترية للمقاييس، ونموذج القياس المناسب باستخدام AMOS. حيث أظهر النموذج النهائي ملاءمة جيدة ( $IFI = 0.963$ )، ومؤشر Tucker-Lewis = 0.955، ومؤشر (CFI) = 0.963، ومؤشر (RMSEA) = 0.05؛ ومؤشر (CMIN / DF) = 2.426، ومؤشر (GFI) = 0.907. والجدول والشكل التاليان يوضحان ذلك.

جدول (22.4): تأثير الذكاء الانفعالي كمتغير وسيط بين إدارة الذات والإبداع الإداري

الدالة	القيمة الاحتمالية	صحة المقاربة	الخطأ المعياري	وزن الانحدار	المجال	
دالة عند 0.01	0.0005	30.223	0.028	0.848	-->	إدارة الذات
دالة عند 0.01	0.0005	11.001	0.04	0.435	-->	إدارة الذات
دالة عند 0.01	0.0005	6.947	0.039	0.274	-->	الذكاء الانفعالي



يبين جدول (22.4) والشكل رقم (1.4) أن الذكاء الانفعالي يؤثر تأثيراً دالاً وإيجابياً كمتغير وسيط بين إدارة الذات والإبداع الإداري.

وقد استخدم الباحث اختبار *sobel* للتحقق من التأثير غير المباشر لعامل الذكاء الانفعالي بين إدارة الذات والإبداع الإداري.

اختبار *Sobel* هو في الأساس اختبار *t* متخصص يوفر طريقة لتحديد ما إذا كان تقليل تأثير المتغير المستقل بعد تضمين الوسيط في النموذج، يمثل انخفاضاً كبيراً، وبالتالي ما إذا كان تأثير الوساطة ذا دلالة إحصائية. ويستخدم اختبار *sobel* لتحديد ما إذا كان المتغير يحمل (أو يتوسط) تأثيراً متغيراً مستقلاً على المتغير التابع، والجدول التالي يبين النتائج:

جدول (23.4): تأثير الذكاء الانفعالي كمتغير وسيط بين إدارة الذات والإبداع الإداري وفقاً لاختبار *sobel*

بوتسترات مجال الثقة		الخطأ المعياري	Zci %	المسار AB	المسار B	المسار A
95% UL	95% LL					
0.3005	0.1642	0.035	1.96	0.2324	0.274	0.848

وقد تبين أن بوتستراب مجال الثقة لم تتضمن الصفر وإشارتها موجبة بمعنى أنه يوجد تأثير للذكاء الانفعالي كمتغير وسيط بين إدارة الذات والإبداع الإداري.

ويرجع الباحث ذلك إلى أنه في العمل المنظم، تسود مواقف الموظفين حيث يصبح العمل مترابطاً أكثر فأكثر، فالأشخاص الذين يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء العاطفي، ويرسخون ذلك من خلال مساعدة الآخرين من خلال السلوكيات الإيجابية سيشعرون بالحيوية، ومن المرجح أن يظهر على مستوى أعلى من الإبداع، حيث يمكن الإبداع الفرد من إدراك ظاهرة معينة بطريقة أصلية ومبتكرة، ويمكن المرء من التفكير خارج الصندوق، ومن استخدام جميع الوسائل المتاحة لتحويل أفكاره إلى حقيقة، بالإضافة إلى ذلك، فإن الإبداع يمكن المرء من إيجاد أفكار وحلول فريدة ومناسبة في غضون فترة زمنية معقولة تمكن المنظمة من أن تصبح مميزة، إنه يؤثر بشكل إيجابي على المنظمات وموظفيها (Goffin & Mithell, 2005). كما يسهم الإبداع الإداري في تعزيز العلاقات بين الناس وتعزيز التفاعل الاجتماعي الذي يتطلب مستويات عالية من الذكاء الانفعالي وإدارة الذات لدى الأفراد، حيث يميل الأشخاص الذين يركزون بشكل أكبر على نجاحهم إلى تحويل دوافعهم الذاتية إلى إبداع، خاصة عند وجود الانتماء والسلطة.

وقد استكشف الأدب التأثيرات الوسيطة للتبادل بين الذكاء الانفعالي والإبداع، حيث يمتلك الأشخاص الأكثر ذكاءً انفعالياً موضع تحكم داخلي ودوافع ذاتية، وهذا ما أكدته دراسات (Bellamy, Gore, Sturgis, & 2005؛ Deniz, Tras, Aydogan, 2009؛ Kulshrestha & Sen, 2006). ومن المرجح أن يتمتع الأشخاص الذين لديهم دوافع جوهرية بنقاط قوة شخصية مثل الثقة بالنفس، واحترام الذات العالي، والإدارة الذاتية جيدة التكوين، وبالتالي، يتم تعزيز الثقة الشخصية في القدرات؛ ما يؤدي إلى ارتفاع إدارة الذات، ومن المرجح أن يتمتع الأشخاص الأذكى انفعالياً بمزيد من تجارب التمكين والإقناع الاجتماعي التي تعزز إدارة الذات لديهم، وهذا بدوره يمكن أن يسرع من إمكانات الشخص الإبداعية؛ لأن الإبداع نشاط شديد الخطورة؛ لأن فرص الفشل متعددة، وبالتالي فإن الأشخاص الذين يتمتعون بدرجة عالية من الإدارة والكفاءة الذاتية هم أكثر عرضة لإظهار الإبداع في عمله.

(Bandura, 2001; Chan, 2004; Fabio & Palazzeschi, 2008) وتتفق هذه النتائج

مع نتائج دراسة (Khalid, & Zubai, 2015) التي أظهرت أن الذكاء العاطفي وإدارة الذات ذات أهمية تنبئ بالإبداع.

نتائج السؤال الثامن الذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات العينة على استبانة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية الشمالية في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟ وتنبثق عنه الفرضيات الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية الشمالية في فلسطين تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين" والجدول التالي يوضح ذلك. جدول (24.4): نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة الذكاء

الانفعالي وفقاً لمتغير الجنس

المقياس	نوع الجنس	العينة	متوسط حسابي	انحراف معياري	ت	Sig	الدلالة الإحصائية
الذكاء الانفعالي	أنثى	169	175.8	15.1	0.032	0.487	غير دالة
	ذكر	197	175.8	18.04			

من النتائج الموضحة في جدول (24.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية الشمالية تعزى إلى الجنس؛ حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T - لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية الشمالية في فلسطين تعزى إلى المؤهل العلمي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T -

لعينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (25.4): نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة الذكاء

الانفعالي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المقياس	نوع الجنس	العينة	متوسط حسابي	انحراف معياري	ت	Sig	الدلالة الإحصائية
الذكاء الانفعالي	بكالوريوس	289	176.5	13.4	1.57	0.06	غير دالة
	ماجستير فأعلى	77	173.2	25.6			

من النتائج الموضحة في جدول (25.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على مقياس الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث إن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار T - لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية الشمالية في فلسطين تعزى إلى سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.  
جدول (26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة الذكاء الانفعالي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

القياس	موضع التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	Sig	الدلالة الإحصائية
الذكاء الانفعالي	بين المجموعات	341.9	2	17.92	0.61	0.54	غير دالة
	داخل المجموعات	101604.2	363	279.9	1	4	
	المجموع	101945.9	365				

من النتائج الموضحة في جدول (26.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى إلى سنوات الخبرة، حيث إن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

في ضوء نتائج اختبار الفرضيات الخاصة بالذكاء الانفعالي، يمكن التأكيد على أنه لكي يتغلب المديرين على العقبات في العمل، يجب أن يكون لديهم الدافع الذاتي والعزم والإرادة للقيام بذلك ؛ بهذا المعنى تتأثر الممارسات الإدارية بالطبيعة الشخصية للمدراء، ويلعب الذكاء الانفعالي دوراً مهماً، لذلك فإن القدرة على التغلب على الصعوبات في العمل هي خاصية جوهرية، حيث يبدو أن للنجاح الفردي تأثيراً معتدلاً في هذه العلاقة، حيث إن للذكاء العاطفي تأثيراً إيجابياً على

شخصية المدراء، ولكن هذا التأثير يكون أعلى بين الأشخاص الذين يتمتعون بقدر أكبر من النجاح الفردي، كما يميل الأشخاص الذين يحققون المزيد من النجاح إلى الشعور بمزيد من الثقة والتركيز أكثر على تحقيق نتائج أفضل، وبذل كل جهودهم نحو الأداء الفردي، وبالتالي زيادة

نجاحهم. وتعكس تلك النتائج أن مدراء المدارس يتمتعون بطبيعة شخصية لا تختلف باختلاف المتغيرات الديمغرافية تمكنهم من توظيف مشاعرهم، وقدراتهم العاطفية في حياتهم المهنية، حيث إن الذكاء الانفعالي هو إحدى مهارات العمل التي تجعل الفرد يتنامى بشكل سريع. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عفيفة (2019) التي أكدت على عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين الذكاء الانفعالي، وكل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتختلف مع نتائج دراسة الشوري وآخرين (2020) التي انتهت إلى وجود فروق في مستوى الذكاء الانفعالي تعزى للمؤهل العلمي، ومع دراسة خلف الله (2016) التي أكدت وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الذكاء الانفعالي تعزى لسنوات الخبرة لصالح الأكثر خبرة، وللجنس لصالح الذكور، ومع دراسة (Khalid, & Zubai, 2015) التي انتهت إلى وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الذكاء الانفعالي تعزى لسنوات الخبرة لصالح الخبرة الممتدة.

إجابة السؤال التاسع الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات العينة على استبانة إدارة الذات لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟ وتنبثق عنه الفرضيات الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة إدارة الذات لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى إلى الجنس. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T - لعينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (27.4): نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة إدارة الذات وفقاً لمتغير الجنس

المقياس	نوع الجنس	العينة	متوسط حسابي	انحراف معياري	ت	Sig	الدلالة الإحصائية
الإدارة الذاتية	أنثى	169	164.6	18.2	0.88	0.18	غير دالة
	ذكر	197	163	14.8	7	8	

من النتائج الموضحة في جدول (27.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة إدارة الذات لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى إلى الجنس، حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T - لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة إدارة الذات لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى إلى المؤهل العلمي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T - لعينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (28.4): نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة إدارة الذات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المقياس	نوع الجنس	العينة	متوسط حسابي	انحراف معياري	ت	Sig	الدلالة الإحصائية
الدارة الذاتية	بكالوريوس	289	164.2	14.14	1.01	0.155	غير دالة
	ماجستير فأعلى	77	162	23.9	7		

من النتائج الموضحة في جدول (28.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة إدارة الذات لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T - لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة إدارة الذات لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية الشمالية في فلسطين تعزى إلى سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي والجدول التالي يوضح ذلك.  
جدول (29.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة إدارة الذات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المقياس	موضع التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	Sig	الدلالة الإحصائية
الإدارة الذاتية	بين المجموعات	111.426	2	55.7	0.2	0.819	غير دالة
	داخل المجموعات	101253	363	278.9			
	المجموع	101364.5	365				

من النتائج الموضحة في جدول (29.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة إدارة الذات لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية الشمالية تعزى إلى سنوات الخبرة، حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

ويعزو الباحث النتائج السابقة إلى أن ممارسة إدارة الذات لا يرتبط بالخصائص الديمغرافية للمديرين، وإنما يرتبط بطبيعة التأهيل والتدريب والقدرة والرغبة على إحداث التغيير والمبادرة والإبداع؛ لإحداث التطوير، وعلى توفير المناخ المناسب والاستفادة من الموارد البشرية والتقنية والمادية؛ بهدف الارتقاء وصولاً لتحقيق أفضل الممارسات الإدارية من خلال الاستفادة من مهارات الإدارة الذاتية، بالإضافة إلى المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس هي مهام واحدة متشابهة يقوم بها جميع مديري المدارس على اختلاف جنسهم واختلاف مؤهلاتهم وسنوات خدمتهم، كما أن هؤلاء المديرين يخضعون لنفس المعايير في عملية الاختيار والإعداد، فالدورات التدريبية والتأهيلية التي تم تقديمها لمديري المدارس واحدة، ومعايير اختيار مديري المدارس واحدة، بالإضافة إلى تشابه الظروف البيئية لمدارس محافظات شمال فلسطين.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة حشيش وآخرون (2021) والتي انتهت إلى عدم وجود فروق في إدارة الذات لدى معلمي التربية الفكرية تعزى للجنس وسنوات الخبرة، ومع نتائج دراسة حجازي وعبيد (2020) والتي انتهت إلى عدم وجود فروق في إدارة الذات تعزى للمؤهل العلمي. إجابة السؤال العاشر الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟ وتنبثق عنه الفرضيات الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية في فلسطين تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T - لعينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك. جدول (30.4): نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة الإبداع الإداري وفقاً لمتغير نوع الجنس

المقياس	نوع الجنس	العينة	متوسط حسابي	انحراف معياري	ت	Sig	الدلالة الإحصائية
الإبداع الإداري	أنثى	169	134.9	11.6	1.004	0.158	غير دالة
	ذكر	197	133.5	14.5			

من النتائج الموضحة في جدول (30.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى إلى نوع الجنس، حيث إن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار T - لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية الشمالية في فلسطين تعزى إلى المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T - لعينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك. جدول (31.4): نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة الإبداع الإداري وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المقياس	نوع الجنس	العينة	متوسط حسابي	انحراف معياري	ت	Sig	الدلالة الإحصائية
الإبداع الإداري	بكالوريوس	289	134.5	10.8	1.055	0.146	غير دالة
	ماجستير فأعلى	77	132.7	19.9			

من النتائج الموضحة في جدول (31.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث إن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار T - لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية الشمالية في فلسطين تعزى إلى سنوات الخبرة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار

التباين الأحادي والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (32.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة الإبداع الإداري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المقياس	موضع التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	Sig	الدلالة الإحصائية
الإبداع الإداري	بين المجموعات	242.97	2	121.5	0.693	0.501	غير دالة
	داخل المجموعات	63618.21	363	175.3			
	المجموع	63861.2	365				

من النتائج الموضحة في جدول (32.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى إلى سنوات الخبرة، حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المديرين باختلاف خصائصهم الديمغرافية يرون أنهم يمارسون الإبداع نظراً لدوره الكبير في الارتقاء بالعمل في المدرسة من خلال القيام بالأعمال المختلفة بطريقة إبداعية ابتكارية، والاستفادة من قدرات العاملين بشكل إيجابي بطرق مختلفة، وتنفيذ المهام الإدارية، ويمكن تفسير ذلك لكون أن ظروف العمل متشابهة، وأن مدراء المدارس يتبعون نفس تعليمات وقوانين وأنظمة العمل، ويتعرضون لنفس الدورات والورش التدريبية التي تقام من أجل رفع تنمية الإبداع الإداري بشكل جيد، كما أن مدراء المدارس قد استفادوا من خبرتهم في أسلوب الإدارة المدرسية، حيث تعرضوا لكثير من المشكلات والمواقف الإدارية، التي قاموا بالبحث عن أسبابها والعمل على حلها، فأصبح عندهم مخزون من الخبرة في مثل هذه المواقف خاصة في المجتمع الفلسطيني الذي يتعرض للأزمات بشكل مستمر بفعل إجراءات الاحتلال، بالإضافة إلى رغبتهم في الترقيات، ورغبة في نيل رضا المستويات الإدارية العليا.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (مرشود ومربوع، 2021) التي أظهرت عدم وجود فروق في استجابات العينة تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية باستثناء مجالي (الحساسية للمشكلات، ومهارة التخطيط)، وتختلف معها في وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على جميع المجالات باستثناء مجال (إدارة التكنولوجيا)، ولصالح فئة (أكثر من 10 سنوات). وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (المقابلة، 2017) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وسنوات الخبرة لصالح أكثر من (10) سنوات خبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور الإبداع الإداري في تحقيق الأهداف تعزى إلى سنوات الخبرة لصالح أكثر من (10) سنوات خبرة.

إجابة السؤال الحادي عشر الذي ينص على: "ما الاستراتيجية التطويرية المقترحة لتطوير مهارات مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في ضوء متغيرات الدراسة الحالية (الذكاء الانفعالي، وإدارة الذات، والإبداع الإداري)؟ تم بناء الاستراتيجية اعتماداً على نتائج الاستبانات والمقابلة الشخصية، وفيما يلي عرض لنتائج المقابلة الشخصية:

نتائج المقابلة الشخصية: اعتمد الباحث على المقابلة التي تتضمن طرح (10) أسئلة مفتوحة. وقد

استخدم الباحث طريقة (P.E.E.L) لتحليل النتائج، وكانت النتائج كما يلي:

الوظيفة	الرمز	
مدير مدرسة	Sp5، Sp4، Sp3، Sp2، Sp1 Sp10، Sp9، Sp8، Sp7، Sp6	School principals

الإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: برأيك هل تتمتع بالذكاء الانفعالي وتستطيع أن تعرف مشاعرك والتحكم فيها وضبطها وفهمها وتستطيع احتواء مشاعر الاجهاد التي تعوق اداءك لأعمالك؟ تمثلت الإجابة فيما يلي :

المجال: الذكاء الانفعالي

الفكرة الرئيسية: الذكاء الانفعالي هو سمة أساسية للنجاح في أي بيئة عمل تقريباً خاصة في البيئة المدرسية .

أجمع (60%) من المدراء الذين تم مقابلتهم بأنهم يتمتعون بالذكاء الانفعالي لكنهم يجدون صعوبة في ممارسته، حيث أشار (Sp1، Sp2، Sp4، Sp6، Sp8، Sp10) أنهم يبذلون كل ما بوسعهم للتحكم في مشاعرهم، وضبطها واحتواء مشاعر الاجهاد المصاحبة أثناء تأدية أعمالهم والنتيجة عن الافتقار إلى الوعي الذاتي، في حين رأى (40%) من المستجيبين أن لديهم القدرة على احتواء المشاكل التي تواجههم حيث أشار (Sp3، Sp5، Sp7، Sp9) أنهم يتعاملون في بيئة العمل المدرسية بالمرونة والحكمة والتعقل، ولقد عبر الجميع على أهمية إدارة التوتر عند مواجهة التحديات الكبيرة حيث إنه عندما يعمل الذكاء الطبيعي مع الذكاء الانفعالي يكونان أكثر فعالية بالتأكيد، ومما توصل إليه الباحث من خلال المقابلات أن للذكاء الانفعالي دوراً فعالاً في تحسين أداء المدراء.

**التوضيح :** بشكل عام يقدر المستجيبون أهمية الذكاء الانفعالي، والقدرة على تحديد وتنظيم مشاعر المرء وفهم مشاعر الآخرين، إلا أنهم يواجهون صعوبة في بعض الأحيان في ممارسات وتطبيقات الذكاء الانفعالي بشكل واقعي، ولقد أكدوا أهمية الذكاء الانفعالي؛ لما له من أهمية على الصعيدين المهني والشخصي، وتحسين العلاقات والثقة ومهارات الاتصال لتحقيق النجاح الأكاديمي والمهني؛ بحيث يعد الذكاء الانفعالي مهماً في تكوين وتطوير نمو المدراء، ولهذا السبب يقترح الباحث تدريب المدراء حول الذكاء الانفعالي واستراتيجياته من أجل تكوين قدرات لديهم يمكن توظيفها خلال إدارتهم.

**الاتفاق:** تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات (السيد، ناصر، ومصطفى، 2018؛ خلف الله، 2016).

**الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على :** هل تستطيع فهم مشاعر الزملاء في العمل، وتحس باحتياجات الزملاء في العمل؟ تمثلت الإجابة فيما يلي :

#### **المجال: الذكاء الانفعالي**

**الفكرة الرئيسية:** الموظفون الأذكياء عاطفياً أكثر إنتاجية ونجاحاً من أولئك الذين ليس لديهم ذكاء عاطفي؛ لأنه يعزز الوعي الفعال والتعاطف والترابط والتحفيز الجماعي .

أجمع (80%) من المدراء الذين تم مقابلتهم على فهم احتياجات الزملاء في العمل، وأهمية ذلك في العمل؛ لما له من فاعلية كبيرة، وأكد (Sp1، Sp3، Sp4، Sp5، Sp7، Sp8، Sp9، Sp10) على أهمية الاهتمام بالجانب النفسي على اعتباره عاملاً مهماً وفعالاً في سبيل الرقي في العملية التعليمية والتربوية، في حين رأى (20%) أن هنالك صعوبة في الممارسة بفعل بعض الأشخاص والمواقف، حيث أشار (Sp2، Sp6) أنه يوجد معلمون يعملون على إجهادهم، وبالتالي لا يحسنون التصرف باحتياجاتهم وسدها، والذي قد يكون بسبب الضغوط وضيق الوقت أو ضعف في إدارة في الانفعالات. وقد رأى غالبية المدراء أنه من الضرورة بمكان ان يتم فهم احتياجات الزملاء في العمل؛ لأن هذا بدوره يسهل من تفهم مشاعر الآخرين، ويساعد على اتخاذ القرارات بسهولة، وإنجاز المهام بشكل أكثر كفاءة. وأجمع المستجيبون بضرورة أن يعطوا أولوية كبيرة للمشاعر والاحاسيس والعواطف الخاصة بالمعلمين؛ لانهم بشر، وليسوا آلات، ويحتاجون من حين لآخر مراعاة للجوانب النفسية.. إن مديري المدارس ممتازون في التنظيم العاطفي والاستخدام العاطفي، وهم قادرون على الإدراك والتعبير والفهم العاطفي.

**التوضيح:** رأى المدراء أنه يتوجب عليهم وبكل جهدهم وطاقاتهم أن يشعروا بالاحتياجات المادية والمعنوية والنفسية، ويحاولون سدها وتلبيتها. وبشكل عام يرى المستجيبون بأن القدرة على التعبير عن المشاعر والتحكم فيها أمراً ضرورياً، وكذلك القدرة على فهم مشاعر الآخرين وتفسيرها والاستجابة لها، حيث أشاروا إلى أن هذه القدرة هي الذكاء الانفعالي، واقترح بعض منهم أنها يمكن أن تكون أكثر أهمية من معدل الذكاء في النجاح العام في الحياة، وبالتالي يوصي الباحث بضرورة تنمية مهارات المدراء في معرفة احتياجات زملائهم وكيفية قياسها.

**الاتفاق:** تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات (Al-Tarawneh & Battah, 2018; Kareem & Kin, 2019; Long, Yaacob & Chue, 2016 )

**الإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: كيف ينعكس ذكاؤك الانفعالي على إدارتك لذاتك (إدارة الوقت، وانفعالاتك، وضغوطك) (تمثلت الإجابة فيما يلي :**

**المجال: الذكاء الانفعالي وإدارة الذات**

**الفكرة الرئيسية:** إن إدارة الذات هي القدرة على استخدام الوعي بالمشاعر، وتختص بالتعامل مع رد الفعل الشعوري تجاه الموقف والأشخاص.

رأى (100%) من المستجيبين ان الذكاء الانفعالي يعمل على إدارة أفضل للوقت، وتحكم أكبر في الانفعالات، وتحكم أفضل في الضغوط اذا ما تم تطبيقه؛ حيث أشار (Sp1،Sp2،Sp3،Sp4،Sp5،Sp6،Sp7،Sp8،Sp9،Sp10) أنه عند استخدامهم الذكاء الانفعالي مع الهيئة التدريسية شعروا بأنهم يفهمون عواطف المعلمين وضغوطهم لا سيما أنهم يحتاجون إلى قائد لهم، وليس مديراً عليهم، ويسهم الذكاء الانفعالي أيضاً في توزيع وقت المدير داخل جدران المدرسة وفق الخطة التشاركية مع الزملاء، فالذكاء الانفعالي إذا مورس سيقود إلى إدارة ذاتية تتضمن إدارة للوقت بشكل أفضل، وفهم أفضل الانفعالات والتحكم فيها، وأيضا التعامل مع الضغوط بكل سهولة ويسر .

**التوضيح:** إن إدارة الذات المبنية على الذكاء الانفعالي في استكشاف المشاعر والخيارات هي السبيل لفتح ما يمكن للمدير القيام به من خيارات، حيث عبر أغلب المجموعة على أن إدارة الذات تقع عندما نقوم بمهامنا في المدرسة، حيث تتوقف إدارة الذات على إدارة الوقت والانفعالات والضغوط، وهذا يتوقف على استخدام وعيهم ومشاعرهم، حيث يتم الاحتفاظ بالمرونة، وتوجيه السلوك في نهج إيجابي، وأنه إذا تم استخدام الذكاء الانفعالي وتطبيقه سينعكس ذلك إيجابيا على

تنظيم الوقت، والتحكم في الانفعالات بشكل أفضل، وبالتالي يستطيع المعنيون أن يعرضوا مشاعرهم بطريقة مقبولة اجتماعيا والتصرف بشكل أفضل أثناء التوتر والاجهاد والضغوط، وقد أكدوا على أن الذكاء الانفعالي مهم جدا في أي عمل وبشكل أكبر في البيئة التربوية التعليمية المدرسية؛ لأنه يعمل على تنظيم الوقت وعدم ضياعه وعلى ضبط الانفعالات وحسن التصرف في المواقف الضاغطة. وبالتالي يوصي الباحث بأن يتضمن البرنامج مجال إدارة الذات بشكل عام ومهاراته الفرعية الرئيسية بشكل خاص، بحيث يتدرب المدراء على كيفية إدارة الذات وربطها بقدرات الذكاء الانفعالي لديهم.

الاتفاق: تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات: (الخلف 2017؛ حشيش وآخرون، 2021؛ صيام، 2018؛ العجاج، 2015).

الإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص على: كيف تحرص على بدء مهامك وعلى إنهاؤها بالأوقات المحددة، وتوزع جدول أعمالك حسب الوقت المتوفر لك؟ تمثلت الإجابة فيما يلي :

المجال: إدارة الذات

الفكرة الرئيسية: إن ترتيب الأولويات ووضع خطة تربوية هي من أساسيات إدارة الذات؛ ما يضمن بدوره نجاح المؤسسة، ويهتم والقيود والظروف والعوامل الهامة للتعليم، و يصب التركيز على الأهداف والغايات والرؤية المحتملة.

أجمع (100%) من المستجيبين على أهمية ترتيب الأولويات ودوره في إنجاز المهام، وأن الجدولة مهمة؛ لأن بعض المهام يجب أن تنجز في أوقات محددة ولتجنب التسويف، وقد أكد (Sp1، Sp2، Sp3، Sp4، Sp5، Sp6، Sp7، Sp8، Sp9، Sp10) على ضرورة وضع قائمة المهام التي يتم ترتيبها حسب الأولويات والتكامل مع جدول المواعيد، وأن تقسم المهام الضرورية إلى قائمة مع التركيز على فترة الاستراحة؛ لما لها من دور في شحن الطاقة الإيجابية، وتحسين الإنتاجية على المدى القصير، وعبر المعنيون بأنهم يعملون على وضع خطة مع بداية العام الدراسي بالمشاركة مع الزملاء المعلمين داخل المدرسة، ومن ثم توزيعها بشكل مرن لتناسب الجميع وفق أعمال المدير والمعلمين على حد سواء، ومن الممكن أن يتم ذلك من خلال الاجتماع بالهيئة التدريسية في البداية، ووضع خطة شاملة وواقعية ومرنة توزع بطريقة تتسم بالفعالية، أو من خلال برنامج يومي للأعمال يتم رصده في سجل خاص .

**التوضيح:** تشمل إدارة الذات جميع المهارات التي تساعدنا في التحكم في مختلف جوانب حياتنا، يتضمن ذلك الخيارات التي نتخذها، وردود أفعالنا، وقدرتنا على تحديد الأولويات، والتحكم في مشاعرنا أو أفكارنا، وتساعدنا مهارات الإدارة الذاتية في السيطرة على أفعالنا من خلال المساءلة والإنتاجية والتحفيز، ويحتاج أعضاء الفريق الذين يمتلكون هذه المهارات. وبشكل عام يرى المستجيبون أنها تجربة ممتعة أكثر من وجهة نظرهم من خلال محاولة إنشاء علاقات ذات مغزى مع المعلمين وأعضاء الهيئة التدريسية بدلاً من أن يكون المدير رئيساً نمطياً يدير كل موظف بشكل دقيق، ولقد أكد الذين تمت مقابلتهم أن الإدارة الذاتية تهتم بالقضايا والقيود والظروف والعوامل الهامة للتعليم؛ بحيث ينصب التركيز على الأهداف والغايات والرؤية المحتملة، ويوفر اتجاهاً ذكياً للعمل. وبالتالي يقترح الباحث تدريب المدراء على استراتيجيات إدارة الوقت وكيفية توظيفها في إدارتهم للمدارس.

**الاتفاق:** تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات: (بخاري، 2015؛ الخلف 2017؛ حشيش وآخرون، 2021، صيام، 2018).

**الإجابة عن السؤال الخامس الذي ينص على:** هل تخصص وقتاً محدداً للتخطيط لأهدافك، وهل تحدد أهدافك بكل دقة ووضوح، وهل تتسم هذه الأهداف بالدقة والشمول والواقعية والمرونة؟ تمثلت الإجابة فيما يلي:

**المجال:** إدارة الذات والإبداع الإداري

**الفكرة الرئيسية:** معرفة آراء المديرين حول تخصيص الوقت والتخطيط في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، وأهميته في معرفة نقاط القوة وتعزيزها، ومعرفة نقاط الضعف وعلاجها.

أجمع (80%) من المستجيبين أنهم يخططون الوقت، وقد أشار ((Sp1، Sp3، Sp4، Sp5، Sp7، Sp8، Sp9، Sp10)) أنهم يسعون دائماً إلى الدقة والشمول والواقعية والمرونة لما لذلك من أثر كبير في تحسين العمل والرقى فيه؛ ما يصب في النهاية إلى تحقيق أهداف شاملة وواقعية ومرنة ودقيقة. ولقد أجمع المعنيون على أهمية تخصيص وقت محدد للتخطيط للأهداف؛ لما للتخطيط من قيمة معنوية كبيرة، وما له من أثر كبير في توحيد جهود الجميع في سبيل تطوير العمل التربوي. في ضوء ما تقدم يساعد تحديد وتخطيط الأهداف على توجيه ومواءمة التركيز وتعزيز الشعور بالسيطرة على الذات. في حين عبر (20%) من المستجيبين أنهم لا يقومون بالتخطيط كثيراً، (حسب أكد Sp2)، (Sp6) أنهما يكتفیان بخطة سنوية روتينية شكلية، ويرجع ذلك إلى عدم توافر الوقت الكافي لذلك لكن هناك تخطيط للأهداف الأساسية، ويحاولون قدر الامكان أن تتسم بالدقة والشمولية والمرونة والدافعية.

**التوضيح :** من أقوى المهارات وأكثرها قيمة التي يمكن أن يمتلكها المدير هي الإدارة الفعالة للوقت، فلقد أجمع المعنيون أنه إذا كنت لا تستخدم وقتك بحكمة، فهناك احتمال ضئيل للغاية أنك ستحقق أهدافك في العمل وفرصة أقل لتحقيق أهدافك الشخصية. وبشكل عام يرى المستجيبون أن إدارة الوقت هي عملية تسمح لهم بالتحكم الكامل في كيفية قضاء كل ثانية من يومهم في العمل وفي خارج المكتب. رأى المديرون أن إدارة الوقت وتخطيط الأهداف من أكثر المهارات فاعلية، ولها تأثير كبير على حياتهم المهنية والشخصية؛ فأجمعوا أن الوقت هو أحد أكثر الموارد ندرة وقيمة، ولا يمكن إهدارها، وذلك بغية بلوغ الأهداف المرجوة والمنشودة وبلوغ أسى مراتب الإبداع الإداري .

**الاتفاق:** تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات:

(بخاري،2015 ؛ الزهراني،2020 ؛ القحطاني،2020 ؛ مرشود ومربوع،2021 ؛ AI- Tarawneh & Battah, 2018).

**الإجابة عن السؤال السادس الذي ينص على :** هل تؤمن أن الحوار هو أفضل وسيلة لحل المشكلات، وتمتلك القدرة على محاجة الآخرين وإقناعهم؟ "تمثلت الإجابة فيما يلي :

**المجال: الإبداع الإداري**

**الفكرة الرئيسية:** الحوار هو الحل الأسمى لتخطي جميع الأزمات وصولاً للإبداع الإداري، والأرضية الخصبة لحل الأزمات والتكفل بها للخروج بأقل الأضرار.

رأى (90%) من المستجيبين أن الحوار البناء حاجة ضرورية وملحة لبناء أفكار مشتركة تصب في بيئة العمل، وبدونه ليس هناك نجاح في العمل التربوي، ولا حتى بأي عمل آخر، حيث أشار (Sp1، Sp2، Sp3، Sp4،، Sp7، Sp8، Sp9، Sp10) لديهم المقدرة على محاجة الآخرين وإقناعهم، وأشاروا بأن الحوار مهم من أجل اقناع الطرف الآخر المخالف، وهو المفتاح لإقناعهم بالرأي الصائب، وهو أداة هامة للاقناع بالإصلاح والتقارب والالتقاء فيما بينهم. ولقد أجمع غالبية المدراء ممن تم مقابلتهم أن الحوار هو الطريقة المثلى لمعرفة وجهات نظر جميع العاملين، ودائماً ما يكون ذا طابع بناء للعمل على إقناع الآخرين ومحااجتهم. في حين أن (10%) من المستجيبين أشاروا إلى عدم مقدرتهم على الإقناع والمحااجة، حيث أشار (Sp6) أنه يواجه صعوبات في اقناع المعلمين وتقديم الحجج المناسبة لأفكاره.

**التوضيح:** لقد أجمع المعنيون على أن أهمية الحوار تبرز في نفق الأزمات التي قد تنشأ في سياق العمل، إذ يصبح بمثابة الأضواء الكاشفة التي تضيء الدروب الوعرة، و يهدي إلى طريق الخروج لبر الأمان نظرا لفضائله الجمة في التغلب على كل ما يختلف فيه الفرقاء سواء أكانوا مدراء ومعلمين أو غيرهم من فئات المجتمع. إن الحوار القائم على الصراحة و تساوي فرص النقاش للبحث عن حلول يسمح بتقريب الرؤى، و ذلك من خلال جلوس جميع الأطراف إلى طاولة واحدة للخروج من عنق الزجاجة وحل المشكلات بين الطرفين. الحوار هو وسيلة للاتصال والتواصل مع الآخرين من أجل تقريب وجهات النظر، وإيجاد أرضية للتفاهم، فمن لديه القدرة على المحاوره بشكل بناء لديه القدرة على الإقناع والمحااجة، وتحديد الإشكالية ومعالجتها، وإيجاد حلول لها، وبالتالي يوصي الباحث بإيلاء اهتمام كبير في تنمية مهارة الحوار لدى المدراء.

**الاتفاق:** تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات (Waweru, Gachunga &

Kihoro, 2020; Beresford-Dey, Ingram & Lakin, 2022)

-الإجابة عن السؤال السابع الذي ينص على :هل تحاول حل المشكلات التي تواجهك ببدائل مبتكرة تبحث باستمرار في الأفكار والإبداعات التي تسعى دائما لتجديد الأفكار السابقة أو بناء أفكار جديدة؟ تمثلت الإجابة فيما يلي :

**المجال: الإبداع الإداري.**

**الفكرة الرئيسية:** استخدام أساليب حل المشكلات الإبداعية لتوليد أفكار جديدة، وإيجاد وجهات نظر جديدة، وتقييم الحلول الفعالة وتطويرها. يعد حل المشكلات ببدائل مبتكرة هو طريقة لاستخدام إبداعك لتطوير أفكار وحلول جديدة للمشكلات.

أشار (60%) من المستجيبين أن الأفكار التي يتم استخدامها بشكل عام هي أفكار روتينية يومية شهرية سنوية وقد أشار (Sp1، Sp3، Sp4، Sp7، Sp8، Sp9) أن هذا لا يمنعهم من قراءة الدراسات العلمية والكتب والاطلاع على التجارب المحلية والعالمية من حين لآخر؛ لمحاولة الاستفادة منها في تطوير البيئة التربوية داخل جدران المدرسة، وأن الأفكار المطروحة في حل المشكلات يجب أن تكون متجددة خاصة في ظل السياق الذي نعيش فيه، في حين أن (40%) قالوا :إنهم أحيانا يستخدمون بعض الأفكار الجديدة، ويستخدمونها في عملهم ومنهم (Sp2، Sp5، Sp6، Sp10) حيث أشاروا إلى أنهم يبذلون جهوداً مناسبة في التفكير خارج الصندوق لتقديم أفكار تتمتع بالمرونة والأصالة وصولاً للتميز.

**التوضيح:** إن حل المشكلات ببدائل مبتكرة هي طريقة مثبتة للتعامل مع مشكلة أو تحد بطريقة إبداعية؛ ما يساعد على إعادة تعريف المشاكل والفرص التي قد يواجهها المدراء، والتوصل إلى استجابات وحلول جديدة ومبتكرة ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة . وذلك على الرغم من أن عدد لا بأس به ممن تم مقابلتهم أجمعوا أن الأفكار كما هي روتينية يومية ضمن سياق العمل الحكومي. وقد أبدى المدراء أهمية توفير دورات تدريبية في هذا الصدد آخذين بعين الاعتبار أن حل المشكلات الإبداعي هي طريقة لتحديد الفرص، وحل المشكلات عندما يفشل التفكير التقليدي، والذي يشجع على إيجاد وجهات نظر جديدة والتوصل إلى حلول مبتكرة، بحيث يصبح من الممكن صياغة خطة للتغلب على العقبات والوصول إلى الأهداف والغايات. وتعكس تلك الاستجابات أهمية التركيز على تنمية مهارات الإبداع الإداري من خلال الاستراتيجية التطويرية المقترحة وخاصة في جلسات التدريب.

**الاتفاق:** تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات: (خلف الله، 2016؛ خان، 2008؛ السيد، ناصر، ومصطفى، 2018).

**-الإجابة عن السؤال الثامن الذي ينص على :كيف تنعكس ادارتك الذاتية نفسك على ابداعك في عملك ؟ تمثلت الإجابة فيما يلي :**

**المجال: إدارة الذات**

**الفكرة الرئيسية:** تنعكس إدارة الذات بشكل إيجابي على الإبداع نظرا للعلاقة الارتباطية بينهما. رأى (80%) من المستجيبين أن إدارة الذات تعمل على البحث باستمرار في الأفكار والإبداعات، وتوفير نقاط القوة وجميع الإمكانيات؛ بحيث أكد ( Sp5،Sp4،Sp3،Sp1 )، (Sp10،Sp9،Sp8،Sp7) أن العلاقة بينهم علاقة وثيقة للتغلب على المعوقات وتحسين العمل، وبالتالي إزالة العراقيل والنهوض بكل ما هو جديد في سبيل الارتقاء بالعمل، وأكد من تم مقابلتهم أنه عندما تكون الإدارة الذاتية منهجاً وأسلوباً مرناً وفق ضوابط سينعكس ذلك على الإبداع الإداري بكل تأكيد . في حين أن (20%) من المستجيبين أشاروا بأنهم يفتقدون القدرة على توظيف بعض مهارات الإدارة الذاتية، حيث أشار (Sp6، Sp2) إلى أنهم يواجهون صعوبات في إدارة الذات نتيجة لكم المهام المنوطة بهم، ومن الجدير بالذكر هنا ان غالبية المدراء رأوا انه عندما يكون هناك إدارة ذاتية بمختلف مسمياتها داخل البيئة المدرسية، فإنه من الطبيعي أن يكون هناك إبداع وإتقان، حيث تسهم في تقليل الوقت والجهد والتكاليف وسد احتياجات الجميع النفسية، وبالتالي تحسين جودة إنتاجهم التربوي، كما اقترح غالبية المعنيين أن يتم العمل على تطوير النظام الإداري في مختلف المدارس، بحيث يسمح بتفويض الصلاحيات وتسهيل تطبيق الإدارة الذاتية.

**التوضيح:** إن تطوير إدارة الذات هو عملية استبطان؛ بحيث يتطلب الأمر الغوص العميق الصادق في الذكاء الانفعالي، وضبط النفس، وأسلوب القيادة. عدد لا يستهان به ممن تم مقابلتهم يمارسون إدارة الذات، ويسعون حثيثاً لتطوير أساليبهم ومنهجيات الإدارة لديهم لتعزيز مواطن القوة فيما يتعلق بالجانب الإبداعي لديه، ويرجع الباحث ذلك لأن إدارة الذات الإبداعية تعمل على إنشاء وتطوير كفاءة الموظفين في منظمة التعلم من بينها بشكل خاص التأكيد على أهمية: التخطيط الذاتي، والتنظيم الذاتي، والعمل المشترك، وخلق المعرفة، واستخدام التقنيات الجديدة، والمشاركة في العمليات، وغيرها الكثير .

**الاتفاق:** تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات: حشيش وآخرون، 2021، الخلف، 2017.

**الإجابة عن السؤال التاسع الذي ينص على:** ما هي المهارات التي تحتاج لتحسين توظيفها لديك ولدى زملائك المديرين في مجال الذكاء الانفعالي وإدارة الذات؟ تمثلت الإجابة فيما يلي:

**المجال: إدارة الذات والذكاء الانفعالي**

**الفكرة الرئيسية:** يعد الذكاء الانفعالي وإدارة الذات من أهم السمات التي تسهم النجاح؛ لذلك هنالك العديد من المهارات التي لا بد تحسين توظيفها في البيئة التعليمية .

رأى (60%) من المستجيبين بأنهم يفتقرون إلى بعض المهارات لتوظيف ما يمتلكونه من مهارات الذكاء الانفعالي وإدارة الذات، حيث حدد (Sp9،Sp8،Sp7،Sp4،Sp3،Sp1) حاجتهم لتوظيف مهارات الاستماع والتعاطف والسعي نحو استخدام كل الحواس للتعبير بدقة ووضوح والتفكير مع الآخرين ومقاومة الاندفاع ومرونته بشكل أفضل، في حين أشار (30%) إلى أنهم يفتقرون لبعض مهارات الذكاء الانفعالي وإدارة الذات؛ بحيث أكد (Sp6،Sp10،Sp5،Sp2) أنهم يمتلكونها كمعرفة ويرددونها كشعارات، ولكنهم بحاجة لتحسين فرص ممارستها. كما اقترح المدراء أهمية عقد دورات تطبيقية في مجال الذكاء الانفعالي وإدارة الذات من حين لآخر حتى يتسنى لهم تعلمها وتطبيقها، وإنهم يحتاجون إلى وقت كافٍ إضافي لكي يعملوا بجد في توظيف الذكاء الانفعالي والإدارة الذاتية بشكل أفضل وإلى توعية بطريقة عملية .

**التوضيح:** إن أكبر ما يواجهه المدراء من تحديات يكمن في إدارة عواطفهم ودوافعهم بمرور الوقت وممارسة مهاراتهم في العديد من المواقف، وقد ينتج عن بعض المشاعر خوف يشل القدرة على التفكير وفي تلك الأوضاع، تتضح إدارة الذات في القدرة على تقبل حالة الشك التي قد تنتابهم أثناء استكشافهم لمشاعرهم وخياراته، وما إن يتم إدراك هذه المشاعر، حتى يتضح أفضل ما يمكن القيام به من إجراءات. وأنه من الجدير بالذكر هنا أنه يتم تحديد مستوى الذكاء الانفعالي بشكل عام من خلال إدارة الذات بمعنى القدرة على التحكم بالمشاعر والسلوكيات والعواطف بطرق صحيحة، مع القدرة على التكيف، وفي ضوء ما تقدم أخذ الباحث في الاعتبار إدارة الذات بحيث تتضمن في الاستراتيجية التطويرية المقترحة.

**الإجابة عن السؤال العاشر الذي ينص على:** بصفتك مدير، ما الاستراتيجية التي تقترحها لبناء قدرات ومهارات المديرين في مجال الذكاء الانفعالي وإدارة الذات بما ينعكس إيجاباً على ابداعهم الإداري؟ تمثلت الإجابة فيما يلي:

**المجال:** تنمية الذكاء الانفعالي، إدارة الذات، والإبداع الإداري

**الفكرة الرئيسية:** تشير إدارة الذات إلى كيفية التحكم في السلوكيات التي تثيرها عواطفنا أو إدارتها بفعالية؛ بحيث يتمكن الأشخاص الذين يتمتعون بإدارة النفس القوية والذكاء الانفعالي العالي من الحفاظ على الهدوء والاستعداد حتى في المواقف العصيبة، وبالتالي الوصول إلى أعلى مراتب الإبداع الإداري.

رأى (90%) من المستجيبين أنهم يحتاجون إلى دورات تدريبية لجميع العاملين، حيث أشار (Sp1، Sp2، Sp4، Sp5، Sp6، Sp7، Sp8، Sp9، Sp10) إلى ضرورة تأهيلهم في كيفية استخدام وتوظيف مهارات الذكاء الانفعالي وتطبيقها في العمل حتى يتم صقل مهارات الذكاء الانفعالي لدى الجميع، وأهمية اهتمام وزارة التربية والتعليم به للنهوض بالمدراء والمعلمين على حد سواء . إن الاستراتيجية الرئيسية التي تم اقتراحها ممن تمت مقابلتهم هي عمل دورات تطبيقية وبوشرات توعوية لخلق المناخ الذي يؤدي إلى بناء القرارات والمهارات، وبالتالي الإبداع الإداري، ويرجع الباحث ذلك لأهمية تبصير الهيئة الإدارية والتدريسية بهذه المهارات التي ستسهم في تجويد العمل التربوي، وسد الفراغات وسد الاحتياجات، وبالتالي سيقود إلى الإبداع الذي ينور طريقهم والمجتمع ككل . في حين اقترح (10%) من المستجيبين أن يكون هناك دراسات جديدة من حين لآخر في مجال الذكاء الانفعالي وإدارة الذات؛ حيث أكد (Sp3) أن ذلك سيؤدي بالتأكيد إلى

الإبداع والاحلاص في العمل والنزاهة والطمأنينة، ولا سيما أن هناك ندرة في الدراسات حول الموضوع ونظرا لأهميته . كما اقترح غالبية المدراء ان يتم زيادة الصلاحية الممنوحة لمدير المدرسة في الوزارة وتحسين الوضع المادي لمدير المدرسة.

**التوضيح :** يوصي المستجيبون بعقد ندوات ومحاضرات ودورات تدريبية وارشادية لتعليم المدراء أهمية المشاعر والعواطف في حياتهم، وتعليمهم كيفية التصرف في المواقف المختلفة، والعمل على معرفة أثر مستوى الذكاء الانفعالي المتوسط في الحد من المعتقدات الخاطئة، وتأكيد دور الذكاء الانفعالي في تنمية إدارة الذات والإبداع الإداري . كما اقترح عدد لا بأس به من المدراء بأهمية إجراء دراسات تجريبية تطبيقية إرشادية على المدراء والهيئة التدريسية على حد سواء، وجراء دراسات متنوعة في الذكاء الانفعالي ومفهوم الذات وإدارتها طبقا لمتغيرات ومجالات جديدة .

الاتفاق :تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات (Al-Tarawneh & Battah,2018; Çayak & Eskici,2021; Kareem & Kin,2019 )

#### الاستراتيجية المقترحة:

تشير الاستراتيجية المقترحة إلى الخطة أو الخطوات التي يتم اقتراحها لتحقيق هدف معين. وعادة ما تكون الاستراتيجية المقترحة مرتبطة بمجال معين.

في ضوء ما تقدم من نتائج خاصة بالمقابلات، وما تم عرضه من نتائج تتعلق بواقع الذكاء الانفعالي، وإدارة الذات والإبداع الإداري والعلاقة بينها، خلص الباحث إلى وضع الاستراتيجية التطويرية الخاصة بتلك المتغيرات، وهي عبارة عن استراتيجية مبنية على رؤية لبرنامج تدريبي لتنمية مهارات مدراء المدارس في الذكاء الانفعالي وإدارة الذات والإبداع الإداري، وفيما يلي توضيح شامل لمكونات الاستراتيجية.

#### مكونات الاستراتيجية:

فيما يلي عرض لمكونات الاستراتيجية التطويرية المقترحة لتطوير مهارات مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في ضوء متغيرات الدراسة الحالية:

1. تحديد رسالة الاستراتيجية: الإيمان بأهمية القيادة الإدارية الفعالة والمتميزة في تحسين جودة التعليم وتحسين جودة الحياة المدرسية. لذا يجب السعي لتطوير مهارات المدراء في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في ضوء متغيرات الدراسة الحالية (الذكاء الانفعالي، وإدارة الذات، والإبداع الإداري)، وتزويدهم بالمعرفة والأدوات اللازمة لتحقيق التميز في مجال التعليم.

2. تحديد رؤية الاستراتيجية: أن تكون المرجع الرائد في تطوير وتحسين مهارات الذكاء الانفعالي وإدارة الذات والابداع الإداري لدى المدراء في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وتحقيق التميز في مجال التعليم وتحسين جودة الحياة المدرسية، وأن تكون الخيار الأول للمديرين والمعلمين في التدريب والتطوير الإداري، وتزويدهم بالمعرفة والأدوات اللازمة لتحسين أدائهم وتحقيق التميز في مجال التعليم.

3. تحديد الهدف من الاستراتيجية: تهدف الاستراتيجية المقترحة لتطوير مهارات مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في ضوء متغيرات الدراسة الحالية (الذكاء الانفعالي، وإدارة الذات) إلى تنمية الإبداع الإداري بما ينعكس إيجاباً على تحسين جودة التعليم وتطوير أداء المدارس وتحسين جودة الحياة المدرسية بشكل عام. وتهدف الاستراتيجية إلى تحقيق العديد من الأهداف، بما في ذلك:

- تحسين أداء المدراء في إدارة المدارس وتطوير إبداعهم الإداري.
  - تحقيق التميز في مجال التعليم وتحسين مؤشرات التعليم في المحافظات الشمالية.
  - زيادة فرص الترقى في الوظيفة للمديرين.
  - تحسين جودة الحياة المدرسية وتحسين أداء الطلاب.
  - زيادة الوعي بأهمية الذكاء الانفعالي وإدارة الذات والإبداع الإداري في المجال التربوي.
  - توفير الدعم والتدريب المستمر للمديرين لتحقيق التطور المستمر في مهاراتهم الإدارية.
- بالتالي، تتمثل الغاية الرئيسية للاستراتيجية المقترحة في تطوير المدراء وتحسين جودة التعليم والحياة المدرسية، وتحقيق التميز في مجال التعليم في المحافظات الشمالية.
4. تحديد الجمهور المستهدف: حيث تم تحديده بمدراء المدارس في المحافظات الشمالية بالصفة الغربية.

5. تحديد مسوغات الاستراتيجية التطويرية : لتطوير مهارات مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في ضوء متغيرات الدراسة الحالية، يمكن الاستناد إلى العديد من المسوغات، منها:

- الحاجة الماسة لتحسين جودة التعليم في المحافظات الشمالية.
- التركيز الحديث على تطوير المهارات الإدارية للمديرين لتحسين كفاءة المدارس وتطوير أداء الطلاب.

- زيادة الوعي بأهمية الذكاء الانفعالي وإدارة الذات والإبداع الإداري لتحسين جودة الحياة المدرسية وتحسين الأداء الإداري.
- زيادة الحاجة للمديرين الذين يمتلكون مهارات الإدارة الحديثة في ظل التطورات السريعة في المجال التربوي.
- ارتفاع مستوى التحديات التي يواجهها المدراء في إدارة المدارس في ضوء الوضع الراهن في العالم وتحولاته.
- اتجاه الحكومة الرامي إلى تحقيق التميز في مجال التعليم والمساهمة في تحسين مؤشرات التعليم في الدولة.
- زيادة الرغبة لدى المديرين في تحسين مهاراتهم للتميز في عملهم وزيادة فرص الترقى في الوظيفة.
- تزايد الحاجة إلى مهارات الإدارة الحديثة في المجال التربوي، والتي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على الحياة المدرسية وتحقيق التحسين في الأداء.
- ينفذ مدير المدرسة من خلال سلوكه الإداري دوراً مهماً في إنجاح العملية التعليمية، 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 العمل على ثبات امتلاكهم لمهاراته لديهم والعمل على تطويرها.
- أفرز التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع اتجاهات وأساليب إدارية جديدة انعكست على العمل وفق الإجراءات والقوانين التقليدية كمؤشر على عدم فعاليتها في تسيير العمل، الى جانب الفجوة الكبيرة التي حدثت بين ما توصل إليه العلم، وبين الواقع وما فيه من إجراءات وممارسات تقليدية بعيدة عن الإبداع في الممارسات الإدارية.
- تؤدي المدرسة دوراً مهماً في تلبية احتياجات المجتمع وتطويره والمحافظة على أصالته ورفع مستواه الثقافي والمعرفي، ويتطلب ذلك السعي المتواصل للإبداع والتجديد والتطوير بما ينسجم مع الواقع، ويخلق فرصاً كثيرة لتحقيق الأداء المتميز لجميع أصحاب المصلحة على اعتبار عملهم لخدمة المجتمع.

- أرسى علم الإدارة الحديث مبادئ جديدة في تعيين الإداريين منها: توفر قدر جيد من المهارات القيادية والتمتع بسمات معينة كتقبل التغيير والانفتاح على عصر العولمة ومجتمع المعرفة إلى جانب الرغبة في التجريب وتحديث أساليب العمل.
  - الأثر الذي تركته الدراسات السابقة والمؤتمرات والندوات وورش العمل من توصيات بأن تسند الإدارة لقادة قادرين على تحريك دفة العمل نحو العمل من خلال قدراتهم على إدارة الذات، وقد أشارت الدراسة الى امتلاك المدراء لمهارات إدارة الذات بدرجات كبيرة جداً،
6. تحليل الوضع الحالي: حيث تم تقييم مهارات المدراء الحالية في مجالات الذكاء الانفعالي وإدارة الذات والإبداع الإداري باستخدام أدوات التقييم المناسبة والتي تضمن الاستبانة والمقابلات وقد تبين التالي:.
- أكدت الدراسة على امتلاك المدراء لمهارات الذكاء الانفعالي بدرجات كبيرة جداً، والذي يؤكد على أهمية ذلك أن 60% من المدراء في المقابلة أشاروا إلى أنهم يبذلون جهداً كبيراً للتعامل بذكاء انفعالي مع زملائهم، بالإضافة إلى تأكيد (90%) من المستجيبين على أنهم يحتاجون إلى دورات تدريبية لجميع العاملين، وتأهيلهم في كيفية استخدام الذكاء الانفعالي، وتوظيفه وتطبيقه في العمل حتى يتم صقله لدى الجميع.
  - أشارت الدراسة إلى امتلاك المدراء مهارات الإبداع رغم أن (60%) من المستجيبين أفادوا أن الأفكار التي يتم استخدامها أفكار روتينية يومية شهرية سنوية وفقاً لسياق العمل، كما أشار معظمهم أنهم يقومون بقراءة الدراسات العلمية والكتب من حين لآخر، ويحاولون إلى حد ما الاستفادة منها في تطوير البيئة التربوية داخل جدران المدرسة، وأن الأفكار المطروحة في حل المشكلات يجب أن تكون متجددة.
  - أشار (80%) من المستجيبين إلى أن إدارة الذات تعمل على البحث باستمرار في الأفكار والإبداعات وتوفير نقاط القوة وجميع الإمكانيات؛ بحيث إن العلاقة بينهم علاقة وثيقة للتغلب على المعوقات، وتحسين العمل وبالتالي إزالة العراقيل، والنهوض بكل ما هو جديد في سبيل الارتقاء بالعمل. وأكد من تم مقابلتهم أنه عندما تكون الإدارة الذاتية ذات منهج واسلوب مرن وفق ضوابط سينعكس ذلك على الإبداع الإداري بكل تأكيد.
7. تطوير برنامج تدريبي متكامل يشمل متغيرات الدراسة الحالية (الذكاء الانفعالي، وإدارة الذات، والإبداع الإداري)، ويستند إلى أحدث المناهج التعليمية والممارسات الحديثة في مجال القيادة الإدارية. بحيث يتضمن البرنامج التدريبي التالي:

- **مجال الذكاء الانفعالي: حيث يركز على التالي:**
    - فهم الذكاء الانفعالي ومهاراته الأساسية
    - التعرف على العلاقة بين الذكاء الانفعالي والنجاح
    - اظهار قدرأ أكبر من الوعي الذاتي
    - إظهار أهمية فهم المشاعر لدى الفرد ولدى الآخرين
    - إدارة المشاعر وبناء المرونة الشخصية
    - التحكم بالمشاعر وضبطها
    - بناء علاقات أكثر فعالية مع أصحاب المصلحة في العمل والمنزل
    - تطوير استراتيجيات لتعزيز قدرات المدير في الذكاء الانفعالي.
  - **مجال إدارة الذات: حيث يركز على التالي:**
    - تنمية مهارة الوعي بالذات
    - أن تحديد البقعة العاطفية العمياء يقلل الصراع والتوتر
    - كيف يتم تحسين الصحة النفسية والطاقة الإيجابية لتحقيق الأهداف
    - تحقيق التوازن بين العمل والأسرة والراحة
    - اكساب القدرة على ادارة الوقت
    - إدارة العواطف والانفعالات، وتطوير التناغم التعاطفي لبناء علاقات قوية
    - إدارة العلاقات الإنسانية
    - كيفية ترسيخ القيم وتقوية المبادئ وتحديد أولويات الأهداف
  - **مجال الابداع الإداري: حيث يركز على التالي:**
    - مفهوم التفكير والتفكير الإبداعي .
    - علاقة الابداع بالإدارة.
    - المهارات اللازمة لتطوير القدرات في التعامل الإبداعي مع المشكلات التي قد تواجه الأفراد مما يسهم في تطوير حياتهم ومستقبلهم وعملهم والمساهمة في تطوير مجتمعاتهم.
8. أهداف البرنامج التدريبي: في ضوء ما تم تحديده في مكونات البرنامج التدريبي تم تحديد الأهداف التالية لكل متغير من متغيرات الدراسة:
- **مجال الذكاء الانفعالي: بإكمال التدريب، سيتمكن المشاركون من:**
    - التواصل بشكل أكثر وضوحاً وفعالية

\*فهم مشاعرهم ومشاعر الآخرين

\*ضبط مشاعرهم والتحكم فيها

• تقليل القلق والتوتر

• تحسين علاقاتهم الإنسانية

\*التعاطف مع الآخرين

• زيادة قدراتهم على التعامل مع التغيير

• بناء مهارات أساسية للقيادة والإدارة الناجحة.

● مجال إدارة الذات: بإكمال التدريب، سيتمكن المشاركون من:

• تطوير شعور أكبر بالنزاهة والقوة لتحقيق الأهداف

• بناء مفهوم ذاتي أكثر صحة لإدارة القضايا والأحداث

• تطوير استراتيجية من أجل زيادة إنتاجية المهام الزمنية

• إدارة الإجهاد بشكل أكثر فعالية وكفاءة

• صقل قدرات أكبر من المرونة للمساهمة في إنشاء فريق فعال ذاتي الإدارة

\*إدارة الانفعالات

\*إدارة العلاقات الإنسانية

● مجال الإبداع الإداري: بإكمال التدريب، سيتمكن المشاركون من:

• تحديد مفهوم التفكير وأنواعه.

• تحديد مفهوم التفكير الإبداعي.

• وصف مثبتات ومحفزات الإبداع.

• ممارسة أسلوب حل المشكلات بطرق إبداعية.

• ممارسة طرق توليد الأفكار الإبداعية.

• تحديد مفهوم الابتكار وأهميته في تطوير العمل.

• تطوير الأساليب الجديدة في فن الابتكار ومهاراته في مجال العمل.

• التمكن من استخدام أساليب توجيه الإدراك.

• تنمية قدراتهم في التعامل مع البدائل و المتغيرات

9. الفئة المستهدفة: تم تحديد الفئة المستهدفة من التدريب فيما يلي:

● مدراء المدارس

• أصحاب المصلحة

10. الخطوط العريضة التدريب: حيث تم تحديدها كما يلي:

• مجال الذكاء الانفعالي:

جلسة 1: جلسة تمهيدية للذكاء الانفعالي: وتتضمن:

- نشاط الافتتاح - أهمية الذكاء الانفعالي.

- ما هو الذكاء الانفعالي؟ وما هي مكوناته

- إطار عمل الذكاء الانفعالي لدانيال جولمان.

- ما مدى ذكائك عاطفياً؟ -تقييم ذاتي.

جلسة 2-3: الوعي الذاتي: ويتضمن:

- تعرف على نفسك.

- المشاعر والحالات المزاجية والعواطف.

- لغة العواطف.

- معرفة نقاط قوتك وضعفك

جلسة 4-5: الإدارة الذاتية: وتتضمن:

- "إدارة هذا" - نشاط - تكوين روابط دماغية إيجابية.

- "الاستيقاظ على الجانب الخاطئ من السرير" - نشاط الإدارة الذاتية.

- تقنيات الإدارة الذاتية.

جلسة 6: التحفيز الذاتي: ويتضمن:

- ما الذي يحفزنا؟ -نشاط.

- تحديد الأهداف ووضع خطة كمحفز.

- الحصول على "التدفق".

جلسة 7: التعاطف: ويتضمن:

- ما هو التعاطف؟

- التعاطف مقابل الشفقة

- التعاطف والاستشعار بما يشعر به الآخرون - نشاط ممارسة المهارة

- الاستماع النشط المتعاطف

جلسة 8: إدارة العلاقات: وتتضمن:

- الحصول على التغيير الذي تريده - ممارسة الأنشطة (دفع / سحب، تغيير الخطة)

- اللبنة الأساسية لإدارة العلاقات

- عشر عادات للأشخاص الأنكياء عاطفياً

● مجال إدارة الذات:

جلسة 1: أساسيات النزاهة الذاتية: ويتضمن:

- اكتساب الوعي الذاتي

- العلاقة بين العقل والجسم

- إدارة طاقتك الجسدية

- اتصال الدماغ والقلب والأمعاء

- تنمية العادات الشخصية الجيدة

- افهم أسلوب التعلم الخاص بك

جلسة 2: نحو مفهوم أفضل للذات: ويتضمن:

- فهم مراحل تطور الإنسان

- فهم وإدارة سلوكياتنا

- السلوك السلبي والعدواني والحازم

- مرشحات الخبرة

- المبادئ الأساسية للحياة

- كيف تنشط نفسك من الداخل

جلسة 3: زيادة إنتاجية وقت المهام : ويتضمن:

- تحديد الأولويات

- تقنيات إدارة الوقت

- تحسين اتخاذ القرار

- التغلب على إجهاد القرار

- الدوافع القائمة على القيم

- بناء مركز تحكم داخلي

جلسة 4: القيادة بكل سهولة وكفاءة: ويتضمن:

- تطوير التناغم التعاطفي

- بناء الثقة وثقافة السلامة

- الاستفادة من الضغط في مكان العمل

- تقنيات نزع فتيل التوتر

- جعل الناس وراء أفكارك

جلسة 5: تحقيق التماسك في الإدارة الذاتية: ويتضمن:

- إدارة الفريق ذاتياً للغاية

- تحقيق أداء عالٍ برشاقة ثقافية

- حل النزاعات بشكل فعال

- إحداث تأثير بأساليب القيادة المناسبة

- أسلحة وأدوات النفوذ

- خطة عمل

● مجال الابداع الإداري:

جلسة 1: الدماغ البشري والابداع: ويتضمن:

- قدرات الدماغ البشري

- مفهوم التفكير الإبداعي

- الابداع، ماهيته، أهميته، الحاجة إليه.

- محفزات ومثبطات التفكير

- صفات المبدعين

جلسة 2: جوانب في الابداع: ويتضمن:

- الخبرة والابداع
- دور الابداع في حل المشكلات
- شروط الابداع
- معوقات الابداع
- بيئة الابداع.

جلسة 43: عناصر التفكير الإبداعي ومراحله ومهاراته: ويتضمن:

- عناصر التفكير الابداعي
- مراحل التفكير الإبداعي
- مهارات التفكير الإبداعي

جلسة 5-6-7: طرق توليد الأفكار الابداعية: ويتضمن:

- العصف الذهني وأشكاله
- الأساليب التخيلية(ماذا لو)؟ والأسئلة غير المألوف
- أسلوب التفكير بالمقلوب والإبداع بالتنقل
- أسلوب الدمج
- أسلوب الحذف
- أسلوب الاستخدامات المتعددة
- طريقة scamper

جلسة 8-9-10: عوامل تؤثر في الابداع: ويتضمن:

- علاقة الإدراك بالابداع.
- التقويم و دوره في الإبداع.
- دراسة البدائل و الابداع.
- نقاط عملية لممارسة الإبداع.
- مفهوم حل المشكلات
- حل المشكلات بطرق إبداعية

- الانتقال من النمطية إلى الإبداع على المستوى الشخصي وعلى مستوى المجتمع
- التكتيكات الجديدة من أجل إحداث التغيير

11. جدولة جلسات التدريب: سيتم التدريب وفقاً للجدول التالي:

عدد الساعات التدريبية	عدد الجلسات	الموضوع	المجال
2	1	الذكاء الانفعالي	الذكاء الانفعالي
4	2	الوعي الذاتي:	
4	2	الإدارة الذاتية	
2	1	التحفيز الذاتي	
4	2	التعاطف	
4	2	إدارة العلاقات	
20 ساعة تدريبية	10	الإجمالي	
4	2	أساسيات النزاهة الذاتية	إدارة الذات
4	2	نحو مفهوم أفضل للذات	
4	2	زيادة إنتاجية وقت المهام	
4	2	القيادة بكل سهولة وكفاءة	
4	2	تحقيق التماسك في الإدارة الذاتية	
20 ساعة تدريبية	10	الإجمالي	
2	1	الدماغ البشري والابداع:	
2	1	جوانب في الابداع	
4	2	عناصر التفكير الإبداعي ومراحله ومهاراته	
6	3	طرق توليد الأفكار الإبداعية	
6	3	عوامل تؤثر في الابداع	
20 ساعة تدريبية	10	الإجمالي	
60 ساعة تدريبية	30		اجمالي التدريب

12. موارد جلسات التدريب: حيث سيتم توفير الدعم اللازم لتدريب المدراء في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، من خلال توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ برنامج التدريب والتطوير الإداري بشكل فعال. والتي قد تتضمن: عروض عملية، عروض تقديمية، جلسات حوار، أوراق عمل، فيديوهات، مواقف حقيقية.

13. تحديد المعايير اللازمة لتقييم نتائج البرنامج التدريبي، وتوفير آليات التقييم المناسبة لقياس تأثير البرنامج على أداء المدراء وتحسين جودة التعليم، حيث سيتم استخدام: التقييم الذاتي، وبطاقات الملاحظة، تقييم أوراق العمل.

## الفصل الخامس النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

2.5 التوصيات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 1.5 النتائج

في ضوء تحليل النتائج إحصائياً، توصلت الدراسة إلى النتائج الإحصائية التالية:

- جميع المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات استبانة الذكاء الانفعالي، والدرجة الكلية ومجالات استبانة إدارة الذات، والدرجة الكلية ومجالات استبانة الإبداع الإداري جاءت كبيرة جداً.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين الذكاء الانفعالي وإدارة الذات لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالي في فلسطين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالي في فلسطين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالي في فلسطين.
- يُعد الذكاء الانفعالي متغيراً بسيطاً بين إدارة الذات والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسط استجابات العينة على مقياس الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى إلى نوع الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبر في فلسطين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسط استجابات العينة على مقياس إدارة دى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى إلى نوع الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في فلسطين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسط استجابات العينة على مقياس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تعزى إلى نوع الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبر في فلسطين.

## 2.5 التوصيات :

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة اهتمام المدراء باحتياجات الزملاء في العمل وفهم مشاعرهم .
- ضرورة اعتماد المدراء لاستراتيجيات تحفز الذكاء الانفعالي لدى الزملاء ..
- ضرورة تفعيل الإدارة الذاتية لدى جميع أصحاب المصلحة من مدراء ومعلمين...الخ.
- ضرورة العمل على الربط بين مهارات الذكاء الانفعالي والإدارة الذاتية بما يخدم مصلحة العمل.
- ضرورة العمل باستمرار على دمج عمليات الإبداع في الممارسات الإدارية لمدراء المدارس وزملائهم.
- ضرورة الاستفادة من مهارات الذكاء الانفعالي في الربط بين الإدارة الذاتية والإبداع الإداري في الممارسات اليومية لمدراء المدارس.
- تبني وزارة التربية والتعليم للاستراتيجية التطويرية المقترحة التي تهدف إلى تطوير الممارسات الإدارية لمدراء المدارس وفقاً لمهارات الذكاء الانفعالي وإدارة الذات والإبداع الإداري.
- توجيه المدراء إلى تنمية أفكارهم وتطويرها حول الذكاء الانفعالي، والإبداع الإداري وإدارة الذات، وكيفية تنميتها، والتغلب على المعوقات ونواحي القصور التي تؤثر على أدائهم.

## 3.5 المقترحات :

تقترح الدراسة القيام بالدارسات التالية:

- دور إدارة الذات في تنمية الإبداع لدى المدرسين من وجهة نظر المدراء في مدارس مديرية جنين.
- فعالية برنامج تدريبي في تفعيل إدارة الذات لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية .
- فعالية برنامج تدريبي في تحسين الذكاء الانفعالي، وأثره على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية.
- فعالية برنامج تدريبي قائم على الذكاء الانفعالي في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الضفة الغربية.
- الذكاء الانفعالي وعمليات إدارة المعرفة والأداء الإبداعي :نمذجة الدور الوسيط للتعلم الموجه ذاتياً في التعليم العالي.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

### أولاً: المراجع والكتب

أبو العلا، ليلي (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان.

أبو شيخة، أحمد (2003). إدارة الموارد البشري، دار الصفاء للنشر والتوزي، عمان.

أحمد، سهير (2013). سيكولوجية الشخصية، مركز الإسكندرية للكتاب – الإسكندرية، مصر.

جنبل، جاسم محمد (2023). علم النفس العاطفي، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.  
جولمان، دانييل (2000). الذكاء العاطفي، ترجمة: ليلي الجبالي، سلسلة عالم المعرفة رقم (262)، إصدار المجلس الوطني للثقافة والفنون، الكويت.

حسين، وحسين (2006). الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

الخالدي، أديب محمد (2013). المرجع في الصحة النفسية -نظرية جديدة، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، عمان.

الخفاف، أيمن عباس (2013). الذكاء الانفعالي تعلم كيف تفكر انفعاليا، دار المناهج للتوزيع والنشر، عمان.

خليل، محمد الحاج (2018). إدارة الصف وتنظيم، جامعة القدس المفتوحة، عمان.

خير الله، جمال (2015). التنظيم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .

خير، أسامة (2012). إدارة الإبداع والإبتكارات، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الداهري، صالح حسن أحمد (2008). أساسيات التوافق النفسي والاضطرابات السلوكية والانفعالية الأسس والنظريات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ربيع، محمد شحاته (2017). علم نفس الشخصية، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- رضا، أكرم (2000). إدارة الذات دليل الشباب إلى النجاح، ط3، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة.
- الزبيدي، أحمد (2007). إدارة الذات نحو تطوير الشخصية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
- زغير، رشيد حميد (2010). التأهيل المهني لذوي الاحتياجات الخاصة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ساعاتي، فهد سيف الدين غازي (2014). مناهج البحث العلمي الإدارة الرياضية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
- السمدوني، السيد ابراهيم (2007). الذكاء الوجداني، دار الفكر ناشرون، عمان.
- الشرقاوي، أنور، منصور طلعت، عادل عز الدين، وآخرون(2003). أسس علم النفس العام، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
- صالح ، احمد علي والعزاوي، بشرى هاشم و ابراهيم، ابراهيم خليل (2010). الادارة بالذكاءات منهج التميز والاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- الصيرفي، محمد (2007). إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية.
- عثمان، فاروق (2000). القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العرب، القاهرة.
- عطوان، أبو شعبان (2019). القياس والتقويم التربوي، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العقاد، عباس(2016). المرأة في القرآن " نهضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- غنايم، مهني (2019). التربية المقارنة ونظم التعليم، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- القحطاني، سالم (2001). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- المبيض، مأمون (2003). الذكاء العاطفي والصحة العاطفية، المكتب الإسلامي، بلفاست، المملكة المتحدة.
- ملحم، سامي (2000). القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- هاشم، عادل عبد الرزاق: (2019). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

## ثانياً: رسائل الدكتوراة والماجستير

- أبو عمشا، جينا منير إبراهيم (2010) واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، عمادة الدراسات العليا .
- البوريني، ربحية دخيل (2006). الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقته بأدائهم الإداري من وجهة نظر معلميهـم . "رسالة ماجستير جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الخلف، فاطمة. (2017) إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء ومديرات المدارس التابعة لمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق . المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحربي، فربال (2015). إدارة الذات وانعكاساتها على الرضا الوظيفي للمرأة العاملة بالقطاع الصحي، رسالة ماجستير، مكة: جامعة أم القرى
- العجاج، اعتزاز (2015). إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- عفيفة، علي (2019) . أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في بنك سورية والخليج خلال عام 2019 ، رسالة ماجستير ، الجامعة السورية الافتراضية.
- العواودة، ابتهاج (2017). إدارة الذات وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، القدس: جامعة القدس .
- فارس، محمود (2012). الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- محجوبي، أسامة (2014). أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر .
- مصطفى، ايمان (2011) . معايير مقترحة لمعلم التربية الرياضية في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد في التعليم، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الإسكندرية.
- بن موسى، عادل (2013). تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر .

الهدلي، رجوة (2011). إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، مكة.

ثالثاً: الدوريات

### 1. الأبحاث المنشورة

إبراهيم، حسام الدين، والشهومي، سعيد(2021). الإدارة الذاتية للمدرسة في دول المكسيك والبرازيل والأكوادور وإمكانية الإفادة منها بسلطنة عمان، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 20(5):169-196.

أبو طبيخ، أحمد (2023). الذكاء الانفعالي وعلاقته بواقع الإدارة الذاتية لدى مدراء المدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية، 31(4): 1-30.

بخاري، فواز عبد العزيز سعيد (2015) . إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى معلمي التربية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، جامعة حلوان، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 75، 376-392

بديسي، فهيمة، شيلي، وسام، ورزق، حنان (2011) . تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة – دراسة وتجارب وطنية ودولية -يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب -البلدية -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 215-197 .

حجازي، جولتان، وعبيد، عاصم (2020) . إدارة الذات كمتغير وسيط بين التوافق الأسري والإبداع الوظيفي لدى الزوجات العاملات في مقر وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، 74، مقال 9، 346-387.

الحراشة، محمد عبود (2013) . درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قسبة محافظة المفرق في الأردن، مجلة المنارة، 9(13)، 353- 382.

الحراشة، محمد، مقابلة، محمد(2015) . درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 22(2)، 439-486.

- حشيش، ابراهيم، وإسماعيل، عصام، وزهران، سناء (2021). مهارات إدارة الذات وعلاقتها بالتوافق المهني لدى معلمي التربية الفكرية، جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، 232، 381-491.
- خلف الله، محمود (2016). الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة خان يونس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (3)24، 129-151.
- الدلابيح، عبدالحافظ (2022). مستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مديرية الدفاع المدني الأردني. المجلة العربية للدراسات الأمنية، 38(1):82-96.
- الزهراني، ضيف الله سعيد (2020). مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الطائف. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 4(6)، 1-28.
- السعيد، عبد ربه، والسوسي، أسماء. (2020). إدارة الذات وعلاقتها بالكفاءة الذاتية ودافعية الإنجاز لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، مجلة كلية التربية - جامعة كفر الشيخ، (4)20، 325-340.
- السيد، زينب، ناصر، صالح، ومصطفى، انتصار. (2018). درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس في منطقة النقب ودوره في تحسين أداء المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 4(26). 547-574.
- الشرفات نياب. (2022). دور الإدارة الذاتية لقادة المدارس الحكومية بمشاركة المعلمين في صنع القرارات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم في محافظة المفرق. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 34(6)1-17.
- الشوري وآخرون. (2020). العلاقة بين الذكاء الانفعالي والسمات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، (1)21، 111-135.
- العاجز، فؤاد وشلدان، فايز (2010). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، (1)18، 1-37.
- عبد الكريم، ايمان صادق. (2010). الذكاء العاطفي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى طلبة جامعة بغداد كلية التربية قسم التربية وعلم النفس، مجلة العلوم النفسية، جامعة بغداد، مج17، 26-50.

- عثمان، فاروق السيد ورزق، محمد عبد السميع. (2001) الذكاء الانفعالي مفهومه وقياسه، مجلة علم النفس، (61)15، 32-49 .
- غربي صبرينة، وابن عامر ربحة: (2013). الذكاء الانفعالي وإستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمؤسسات التعليم المتوسط، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية، (11)، 71-96 .
- القحطاني، محمد قبلان، عبد اغله آل سلمان (2020). تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة .مجلة كلية التربية، (11) 36، 61-97 .
- محمود، هويدة(2012). ، الصلابة النفسية وإدارة الذات وعلاقتها بالصحة النفسية والنجاح الأكاديمي في ضوء بعض المتغيرات لدى طلاب الدبلوم المهنية بكلية التربية، مجلة دراسات عربية – مصر، (4)11، 541-618 .
- مرشود، جمال، ومربوع، سحر .(2021) درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم .مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (3)29، 499-
- المطيري، خالد بن مبرك: (2017). العلاقة بين الذكاء الانفعالي والسمات القيادية لدى مدرء المدارس الثانوية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية .مجلة الجامعة الأردنية، (4)44، 225-240 .
- مظلوم ،مصطفى على (2011). الذكاء الانفعالي لدى المشاغبين وأقرانهم ضحايا المشاغبة في البيئة المدرسية. بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول العاديين وذوي الاحتياجات الخاصة. جامعة بنها كلية التربية، 17-18 .
- المقابلة، منصور أحمد .(2017). بعنوان دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي و في تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين .المجلة الدولية لتطوير التفوق، (15)8، 153-169 .
- منيب، تهاني، سليمان، عبد الرحمن سيد ومحمد عثمان: (2017). فعالية برنامج إرشادي جمعي في تعديل بعض الأفكار والمعتقدات الخاطئة لدى المعلمين نحو الأطفال المتفوقين والموهوبين، جامعة عين شمس، المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، (9) ، 79-145 .

نصير طلال، العزاوي نجم: (2012). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية جامعة العلوم الاقتصادية، 1(33)، 1-66.

## 2. المؤتمرات العلمية

أبو طيبخ، أحمد (2022) الذكاء الانفعالي وعلاقته بواقع الابداع الاداري لدى مدرء المدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين، المؤتمر الدولي الرابع بعنوان "التوجهات الحديثة في العلاقات الدولية والإعلام والعلوم الاجتماعية والتربوية" - تركيا، 1-2 آب 2022.

## 3. المواقع الإلكترونية ومنشورات المؤسسات

السويطي، شبلي إسماعيل(د.ت) واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

صيام، أحمد (2018). الإدارة الذاتية في مدارس المعارف الابتدائية في شرقي القدس، <http://dspace.hebron.edu:80/xmlui/handle/123456789/598>

الطيرري، عبد الرحمن. (2019): ادارة الذات، الموقع الإلكتروني لصحيفة الاقتصادية السعودية، 2019 تم الدخول بتاريخ 30-1-2022 الساعة السابعة

[https://www.aleqt.com/2019/10/17/article\\_1694856.html](https://www.aleqt.com/2019/10/17/article_1694856.html) مساء

المبيض، مأمون. (2003) الذكاء العاطفي والصحة العاطفية، المكتب الإسلامي، بلفاست، المملكة المتحدة.

المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

Akinboye، J. O. (2003). **Creativity، innovation، and success**. Ibadan، Nigeria: Sterling Horden Publishers Ltd.

Goleman، D. (1998). **Working with Emotional Intelligence**، New York: Bantam Books

Goleman، D. (2001). **Emotional intelligence: Issues in paradigm building**. In C. Cherniss، & D. Goleman (Eds.)، The emotionally intelligent workplace (pp.13-26). San Francisco، USA: Jossey-Bass.

Goleman، D. (2011). **Leadership: The power of emotional intelligence**. Northampton، MA: More Than Sound LLC.

- Oldham, G. R. (2002). **Stimulating and supporting creativity in organizations**. In S. Jackson, M. Hitt, & A. DeNisi (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage* (pp. 243-273). San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Sternberg, R., & Kaufman, C. (2010). **The Cambridge handbook of creativity**. Cambridge, UK: Cambridge University Press

المجلات العلمية

- Al-Ababneh, M. (2020). The Concept of Creativity: Definitions and Theories. **International Journal of Tourism & Hotel Business Management**, 2(1) 245-249
- Abele, E., & Wiese, S. (2007). self-management strategies and career. University Erlangen Nuremberg and University of Zuerich. [Self-Management Strategies and Career Success 1 The ... - laser \(yumpu.com\)](#)
- Abraham, R. (1999). Emotional Intelligence in Organisations: A Conceptualisation. **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, 125 (2), pp. 209 – 225
- AL-hashhoush, A. (2018). The Reality of Administrative Creativity among the Principals of General Secondary Education Schools: A Field Study in Sohag City. **Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management**, 15(57), 107-131.
- Akinboye, J. O. (2002). Creativity and innovation in business. **Nigerian Journal of Applied Psychology**, 7(1), 1-41.
- Ans, D., & Soens, N. (2008) Preteen attitudes and career success: The mediating role of self-management. **Journal of Vocational Behavior**, 73(1), 449-456.
- Al-Tarawneh, & Battah, H. A. (2018). Emotional intelligence and its Relationship with Administrative Creativity among School Principals in Karak. **Modern Applied Science**, 12(10), 208-218.

- Al-Tarawneh, H. & Battah, A. (2018). Exploring the relationship between emotional intelligence and managerial creativity among school principals in Karak. *Modern Applied Science; Canadian Center of Science and Education* 12(10), 208-218.
- Avcioglu, H. (2012). The Effectiveness of The Instructional Programs Based On Self-Management Strategies In Acquisition Of Social Skills by The Children With Intellectual Disabilities. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(1), 345-351.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Direction of Psychological Science*, 9, 75-78.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Bellamy, A., Gore, D., & Sturgis, J. (2005). Examining the relevance of emotional intelligence within educational programs for the gifted and talented. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 6(3), 53-78.
- Beresford-Dey, M.; Ingram, R.; Lakin, L. (2022). Conceptualising Creativity and Innovation in the Role of Primary Sector Head teachers. *Education Sciences*. 70(12):1-15.
- Briesch, A & Mahoney, J (2014) Reported Use and Acceptability of Self-Management Interventions to Target Behavioral Outcomes. *Contemporary School Psychology* , 18(1): 222-231
- Briesch, A, Daniels, B and Beneville, M(2019) Unpacking the term 'self-management': Understanding intervention applications within the school-based literature. *Journal of Behavioral Education*. 28(1): p. 54-77.
- Chan, D. W. (2004). Perceived emotional intelligence and self-efficacy among Chinese secondary school teachers in Hong Kong. *Personality & Individual Differences*, 36, 1781-1795
- Chan, T. C., Chandler, M., Turan, S., Kpeglo, S., & Du, R. (2014). Roles and responsibilities of school principals: A five country comparison. *Journal of Education and Practice*, 3 (1), 1-27.

- Crowne, K. A. (2013). Cultural Exposure, emotional intelligence, and cultural intelligence: An exploratory study. **International Journal of Cross Cultural Management**, 13 (1), 5-22.
- Csapai, E., Varga, D. & Berke, S. (2020). Analysis of time management and self-management work practice by leaders – a focus group study. **Applied Studies in Agribusiness and Commerce** 14(3-4):133-140.
- Çayak, S., & Eskici, M. (2021). The Mediating Role of Emotional Intelligence in the Relationship Between School Principals' Sustainable Leadership Behaviors and Diversity Management Skills. **Frontiers in psychology**, 12, 774388.
- Deniz, M., Tras, Z., & Aydogan, D. (2009). An investigation of academic procrastination, locus of control, and emotional intelligence. **Educational Sciences: Theory and Practice**, 9(2), 10-14
- Di Fabio, A., Palazzeschi, L., & Bar-On, R. (2012). The role of personality traits, core self-evaluation, and emotional intelligence in career decision-making difficulties. **Journal Of Employment Counseling**, 49 (3), 118-129.
- Dulewicz, V. and Higgs, M. (2000). Emotional Intelligence, a Review and Evaluation Study. **Journal of Managerial Psychology**, 15 (4), 341-372.
- Fabio, A. D., & Palazzeschi, L. (2008). Emotional intelligence and self-efficacy in a sample of Italian high school teachers. **Social Behavior and Personality: An International Journal**, 36(3), 315-326.
- Gagne', M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, 26, 331-362.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. **Human Relations**, 53, 1027-1055
- Guastello, S. J., Guastello, D. D., & Hanson, C. A. (2004). Creativity, mood disorders, and emotional intelligence. **Journal of Creative Behavior**, 38, 260-281.

- Hallgarten, J.; Hannon, V.; Beresford, T (2022). **Creative Public Leadership: How School System Leaders Can Create the Conditions for System-wide Innovation.** Available online: <https://www.wise-qatar.org/app/uploads/2019/04/appli-rsa-2016-03-03.pdf>
- Hansen, R. (2009). A Study of school district superintendents and the connection of emotional intelligence to leadership. **Independent Journal of Management & Production**, 11(4).
- Hirst, G., Knippenberg, D. V., & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. **Academy of Management Journal**, 52(2), 280-293.
- Hong, J. & Lu, Y. (2020). The Characteristics of Creative Leadership in School Innovation: A case study on Pi Tow elementary school principal. **Frontiers in psychology**, 3(2), 1-10.
- Hsu, Y., (2016). How Team Leaders' Emotional Intelligence Influences Team Performance? The Mediating Role of Team Emotional Intelligence and Team Creativity. **The Journal of Global Business Management**, 12(1),93-100.
- Jamshidi, H., Pool, J., &Khoshkorodi, M. P. (2012). Analyzing direct and indirect impacts of emotional intelligence on employees' self-efficacy using the SEM: A case study at the University of Isfahan. **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, 2(9), 9710-9716
- Johnson, G. (2008). Learning Styles and Emotional Intelligence of the Adult Learner. **Journal of Education and Information Management**, 5 (11).
- Kareem, O. & Kin, T. (2019). Emotional intelligence of school principals in managing change: Malaysian perspective. **International Journal of Management in Education**, 13(3), 281-306.

- Khalid, S., & Zubair, A. (2015). Emotional Intelligence, Self-Efficacy, and Creativity Among Employees of Advertising Agencies. **Pakistan Journal of Psychological Research**, 29( 2) 203-221.
- Kulshrestha, U., & Sen, C. (2006). Subjective well-being in relation to emotional intelligence and locus of control among executives. **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**, 32(2), 93-98
- Lee, K., Scandura, T., Kim, Y., Joshi, K. & Lee, J. (2012). Examining leader-member exchange as a moderator of the relationship between emotional intelligence and creativity of software developers. **Engineering Management Research**, 1(1), 15-28.
- Lemos, M. & Liberali, F (2019). The creative chain of activities towards educational management transformation. **Int. J. Educ. Manag.** 33, 1718–1732.
- Long, C., Yaacob, M., Chuen, T., (2016). The Impact of Emotional Intelligence on Job Satisfaction among Teachers Choi Sang Long1 Raffles. **International Journal of Management, Accounting and Economics** , 3(8), 544-552.
- Masa'd, F., Aljawarneh, N. (2020). Administrative creativity and job performance: An Empirical Study at Jadara University. **International Journal of Psychosocial Rehabilitation**, 24(8), 9574- 9584.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. **Emotion**, 1, 232-242.
- Munro, I.(2021). Why self-management is key to success and how to improve yours. **International Journal of Educational Research**, 2(1).

- Olatoye, R. A., Akintunde, S. O., & Yakasai, M. I. (2010). Emotional intelligence, creativity, and academic achievement of business administration students. **Electronic Journal of Research in Educational Psychology**, 8(2), 763-786.
- Rego, A., Sousa, F., Pina-e-Cunha, M., Correia, A., & Saur-Amaral, I. (2007). Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study. **Creativity and Innovation Management**, 16(3), 250-264. doi:10.1111/j.1467-8691.2007.00435.x
- Sajeevanie, T. (2020). Importance of Self-Management and Future Research Throuhts: A Critical Review Perspective. **IJCRT**, 8(7), 4122-4127.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity? **Leadership Quarterly**, 15, 33-53.
- Slåtten, T., Mutonyi, B. R., and Lien, G. (2020). The impact of individual creativity, psychological capital, and leadership autonomy support on hospital employees' innovative behaviour. **BMC Health Serv. Res.** 20:1096
- Sokół, A.; Figurska, I. (2021). The Importance of Creative Knowledge Workers in Creative Organization. **Energies**, 14, 6751.
- Steyn, Z. & Staden, L.J. (2018). 'Investigating selected self-management competencies of managers'. **Independent research journal in the management sciences**. 18(1): 1-10.
- Sultana, R., Islam, M., Islam, M., Jesmi, F., (2021). The relationship between emotional intelligence and university organizational performance- An Exploratory Study in Bangladesh, **Economics and Business**, **Journal of Asian Finance**, 8 (8) 0513–0524.
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. **Journal of Vocational Behavior**, 68, 461-473.

- Taha, V., Tej, J. & Sirkova, M. (2015). Creative management techniques and methods as a part of the management education: analytical study on students' perceptions. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 197, 1918 – 1925.
- Tischler, L., Biberman, J. and McKeage, R. (2002). Linking Emotional Intelligence, Spirituality and Workplace Performance: Definition, Models and Ideas for Research. **Journal of Managerial Psychology**, 17 (3), 203-218.
- Vitello-Cicciu, J. M. (2003). Innovative Leadership through Emotional Intelligence. *Nursing Management*, 34, 28-32.
- Waweru, N., Gachunga, H. & Kihoro, J. (2020). Influence of principals' self-management on the organizational commitment of teachers in secondary school in county governments in Kenya. **Independent Journal of Management & Production**, 11(4), 1434-1453.
- Zhao G, Luan Y, Ding H and Zhou Z (2022). Job Control and Employee Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model. **Front. Psychol.** 13:7.
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. **The Leadership Quarterly**, 14, 545-568.

## الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة الأولية

ملحق رقم (2): الاستبانة النهائية

ملحق رقم (3): قائمة المحكمين

ملحق رقم (4): كتاب تسهيل المهمة

ملحق رقم (5): أسئلة المقابلة

## ملحق رقم : (1)

### الاستبانة الأولى



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

برنامج دكتوراه الإدارة التربوية

حضرة الدكتور/ة الفاضل/ة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، أما بعد ؛

يقوم الباحث بالإعداد لرسالة دكتوراه في الإدارة التربوية بعنوان " الذكاء الانفعالي كمتغير وسيط بين الإدارة الذاتية والإبداع الإداري لدى مدرء المدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين وبناء استراتيجية مقترحة "يرجى التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة وإبداء ملاحظاتكم الطيبة حول فقراتها، واقتراح ما ترونه مناسباً .

الباحث

أحمد أبو طبيخ

مصطلحات الدراسة :

**الذكاء الانفعالي:** قدرة مدير المدرسة على فهم انفعالاته الذاتية وضبطها في ضوء فهمه لواقعه المهني وفي ضوء فهمه لانفعالات الآخرين، واستثمار ذلك كله في المواقف والأحداث اليومية التي يمر بها أثناء عمله، لتعزيز العديد من المهارات الحياتية التي تساعد في تحقيق نجاحات عملية.

**الإدارة الذاتية:** هي قدرة مدير المدرسة الاستفادة من وقته، واسد تغلال مهاراته واستثمار طاقاته ووقته في تحقيق أهدافه، وإيجاد التوازن في حياته ما بين الرغبات والواجبات والاهداف .

**الإبداع الإداري :** استخدام مدير المدرسة لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تجاه مصلحة التنظيم، اوتصورات جديدة لمعالجة المشاكل في العمل بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم.

أولاً : المتغيرات الديموغرافية

الجنس : ذكر أنثى

المؤهل العلمي : بكالوريوس ماجستير فأعلى

عدد سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

الأداة الأولى : استبانة قياس المتغير المستقل الإدارة الذاتية لدى مدراء المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين.

الأداة الثانية : استبانة قياس المتغير التابع الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين.

الأداة الثالثة : استبانة قياس المتغير الوسيط الذكاء الانفعالي لدى مدراء المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين.

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
<b>أولاً : مقياس الإدارة الذاتية</b>						
أولاً : التخطيط : هو العنصر الأساسي في تحقيق سلامة العمل الإداري ويتضمن وضع مدير المدرسة خطة عمل تغطي كافة الأنشطة الإدارية واليومية التي يقوم بها						
•	تحدد أهدافك بكل دقة ووضوح					
•	تخصص وقتاً محدداً للتخطيط لأهدافك					
•	تضع قائمة عمل يومية مرتبة بحسب الأهمية					
•	تقدم الأهم على المهم في عملك					
•	تتسم أهدافك العملية بالواقعية					
•	تتسم أهدافك بالمرونة					
•	تضع أهدافاً بديلة					
ثانياً : إدارة الوقت : الإستخدام الفعال من مدير المدرسة للوقت من خلال ممارسة الأنشطة الإدارية والفنية لتحقيق الأهداف المتوقعة خلال فترة زمنية محددة						
•	تضع جدولاً زمنياً لإنجاز أعمالك.					
•	تحرص على الوصول إلى العمل في الوقت المحدد.					
•	تحرص على البدء في مهامك وإنجازها في الأوقات المحددة					
•	توزع جدول أعمالك حسب الوقت المتوفر لك					
•	تخصص وقتاً للترفيه					
•	لديك التزام عال بالمواعيد					

<p>ثالثا :الثقة بالنفس :هو ثقة مدير المدرسة في قدراته ومهاراته وفي صفاته في تقييمه للأموروادراك كفاءته، وثقته بقدرته على اتخاذ القرارات الصحيحة</p>				
				تستطيع التحدث بطلاقة وانسيابية في موضوع ما
				تتقبل النقد البناء.
				تسعى للأفضل في عملك
				تشعر بالرضا عن ذاتك
				تؤدي عملك بإتقان
				تمتلك شخصية محبوبة من الجميع
				تمتلك قدرات تؤهلك للنجاح
<p>رابعا : التوازن : التوازن بين متطلبات الحياة الشخصية ومتطلبات الحياة المهنية بحيث متساوية في الاهتمام والأداء .</p>				
				تتجنب تأثير المشتتات الخارجية أثناء تأديتك لعملك
				توازن ما بين واجباتك الأسرية والاجتماعية ومتطلبات العمل
				تحدد أولوياتك حسب أهميتها لك
				توازن في علاقاتك مع الجميع
				تنجز كافة أعمالك خلال الدوام الرسمي
<p>خامسا : الاتصال : قدرة مدير المدرسة على الاتصال والتواصل مع الآخرين بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير والاستعداد الدائم من قبل المدير لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير</p>				
				تحافظ على العلاقات الرسمية أثناء عملك
				تراعي مستويات الآخرين عند التعامل معهم
				تحرص على الاصغاء لمقترحات الآخرين باهتمام
				تجتهد في صياغة الرسالة التي ترغب في إيصالها للآخرين.
				تؤمن أن الحوار هو أفضل وسيلة لحل المشكلات
				تتقبل الجميع دون تمييز
				تمتلك القدرة على محاجبة الآخرين وإقناعهم

سادسا : ادارة العلاقات الاجتماعية :قدرة مدير المدرسة على خلق جو ممزوج بالتفاهم والانسجام والثقة والتفاهم والاحترام المتبادل بينه وبين زملاء العاملين في بيئة العمل.				
				تشجع العمل التعاوني لدى العاملين
				تواظب على مجاملة زملاء العاملين في أفراسهم وأحزانهم.
				تتعامل مع الآخرين العاملين بإيجابية
				تحرص على أن تكون شخصا محبوبا من قبل الجميع من زملاء العمل
				تحرص على ممارسة القيادة التشاركية مع العاملين
				تقدم المساعدة لكل من يطلبها من العاملين.
ثانيا : مقياس الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس:				
أولا :الأصالة : قدرة مدير المدرسة على إنتاج أفكار أصيلة متجددة بالنسبة لأفكار زملائه				
				تسعى لتجديد الأفكار السابقة.
				تبحث في الأفكار والإبداعات.
				تحاول حل المشكلات التي تواجهك ببدائل مبتكرة.
				تتجاهل الأساليب الروتينية التقليدية.
				تقترح طرقا جديدة لتحسين بيئة العمل.
				تحرص على مشاركة الآخرين في عمليات التطوير
				تضع الخطط لتنمية الإبداع كنهج دائم في المدرسة
				توفر بيئة داعمة لتنمية الإبداع في المدرسة
				تميل لتغيير أساليب العمل للأفضل حسب الموقف
ثانيا :المرونة :هي القدرة على التكيف مع الإجهاد والضغط النفسية في بيئة العمل				
				تتكيف بكل سهولة مع العاملين في المدرسة.
				تمارس المرونة في تطبيق القوانين والتعليمات.
				تضع عدة حلول وبدائل للمشكلات
				تنجز المهام الموكولة إليك بطرق مختلفة

					• تتقبل الأفكار والآراء المبتكرة
					• تعبر عن أفكارك بطلاقة
					• تتيح الفرصة للآخرين لتنفيذ أفكارهم الجديدة
					• تعتمد على أسلوب المناقشة عند مواجهة المشكلات
					• تتصرف بمرونة في المواقف الطارئة
<b>ثالثا: المخاطرة : هي قدرة مدير المدرسة على تبني افكار جديدة دون ضعف او خوف وتجريب افكار جديدة تحقق التطوير بالعمل بشكل ابداعي</b>					
					• تتعامل بروح القانون من أجل إنجاز الأعمال
					• تتبنى أفكار العاملين الجدد بعد تجربتها
					• تتخذ القرارات وتتحمل نتائجها
					• تسعى إلى تجريب الأفكار الجديدة دون خوف
					• تتقبل الفشل وتحوله إلى تجربة للنجاح
					• تخاطر من أجل إنجاز أعمالك المدرسية
					• تستخدم التكنولوجيا المناسبة لإجراء التغيير والتطوير المرغوب
<b>رابعا : الحساسية للمشكلات : هي قدرة مدير المدرسة على الوعي والانتباه والمهارة في التعرف على المشكلات قبل حدوثها أو ملاحظة أشياء غير عادية في جوانب العمل</b>					
					• لديك القدرة على اكتشاف المشكلات في جوانب العمل المختلفة
					• تسعى لمعالجة أوجه القصور في العمل
					• تطرح مقترحات عديدة لحل أي مشكلة
					• تستخدم المنهج العملي في حل المشكلات.
					• تستشعر الأزمات وتتوقع حدوثها
					• تضع عدة سيناريوهات للتعامل مع الأزمات
<b>ثالثا: مقياس الذكاء الانفعالي لدى مدرء المدارس:</b>					
<b>أولا : التعاطف : هو القدرة على قراءة وفهم مشاعر الآخرين زملاء في العمل وفهم احتياجاتهم ومشاركتهم وخلق تناغم بينهم من خلال رؤية وجهات النظر الأخرى والتعامل معها</b>					
					• تجيد فهم مشاعر زملاء في العمل.

					• تحس باحتياجات الزملاء في العمل.
					• تقرأ مشاعر الآخرين من تعبيرات وجوههم
					• تدرك انفعالات ومشاعر الآخرين دون إفصاحهم عنها
					• تتأثر بردود أفعال الآخرين
					• تتعامل مع الآخرين بهدوء
					• تسعى إلى فهم الآخرين من خلال فهم رؤيتهم للأمور
					• لديك قدرة على استيعاب الرسائل الاجتماعية من قبل الآخرين
ثانياً: التواصل الاجتماعي: هو قدرة مدير المدرسة على التواصل مع الآخرين شخصياً وبدون أي حواجز قد تعيق سير العمل					
					• تعتبر نفسك موضع ثقة من الزملاء في العمل.
					• تستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الزملاء في العمل.
					• تمتلك تأثيراً على الآخرين
					• انت شخص ودود مع الآخرين
					• تشارك الآخرين أفراحهم وأتراحهم
					• تحرص على تكوين صداقات مع الآخرين
					• تتجنب المواقف المحرجة مع الآخرين
					• تجيد التعامل مع الغرباء
ثالثاً: تنظيم الانفعالات: هي قدرة مدير المدرسة على الاستجابة للمطالب المستمرة للخبرة من خلال العواطف بطريقة يمكن تقبلها اجتماعياً في بيئة العمل ، ومرنة بما فيه الكفاية للسماح بردود فعل عفوية وكذلك القدرة على تأخير ردود فعل العفوية حسب الحاجة					
					• تستطيع إنجاز الأعمال الضاغطة بكل قوتك واقتدار
					• تتصف بالهدوء عند إنجاز أي عمل تقوم به
					• تتحكم في عقلك ومشاعرك عند القيام بعمل ما
					• تستطيع العمل تحت الضغط
					• تستطيع احتواء مشاعر الإجهاد التي تعوق أدائك لأعمالك
					• تشعر بالمتعة عند إنجازك عملاً هاماً
					• تتحلى بالصبر مهما كانت التحديات
					• أنت مسؤول عن مشاعرك

					• تستنار بسهولة من قبل الآخرين
<p>رابعاً :إدارة الانفعالات : هي قدرة مدير المدرسة الإدراك الجيد لمشاعره الذاتية مع القدرة علي التحكم فيها وضبطها مما يساعد المدير علي التواصل مع نفسه ومع الآخرين من زملائه في العمل بكفاءة وبفاعلية</p>					
					• تستطيع التحكم في مشاعرك وتصرفاتك
					• تفقد الإحساس بالزمن عند تنفيذ المهام التي تتصف بالتحدي
					• تستطيع التحكم في تفكيرك السلبي.
					• تستطيع استدعاء الانفعالات الإيجابية كالمرح والفكاهة بيسر
					• تساعدك مشاعرك في اتخاذ قرارات مهمة في حياتك
					• تظل متحملاً بالأمل والتفاؤل رغم الهزائم.
					• تستطيع السيطرة على نفسك بعد التعرض لموقف مزعج
					• تستطيع التحكم في مشاعرك عند مواجهة أي مخاطر.
<p>خامساً :معرفة الانفعالات :هي قدرة مدير المدرسة على التعبير عن مشاعره وان يكون لديه فهم واع لانفعالاته في تعامله مع الآخرين</p>					
					• تعبر عن مشاعرك بسهولة
					• تكتشف مشاعرك الحقيقية
					• تكتشف مشاعر الآخرين بيسر
					• لديك القدرة على تشخيص إيجابياتك وسلبياتك
					• لديك فهم واع للانفعالات
					• لديك القدرة على فهم مشاعرك خلال تعاملك مع الآخرين كما هي

## ملحق رقم : (2) الاستبانة النهائية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

برنامج دكتوراه الإدارة التربوية

حضرة الدكتور/ة الفاضل/ة : .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، أما بعد ؛

يقوم الباحث بالإعداد لرسالة دكتوراه في الإدارة التربوية بعنوان "الذكاء الانفعالي كمتغير وسيط بين الإدارة الذاتية والإبداع الإداري لدى مدرء المدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين" وبناء إستراتيجية مقترحة" يرجى التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة وإبداء ملاحظاتكم الطيبة حول فقراتها، واقتراح ما ترونه مناسباً.

الباحث

أحمد أبو طبيخ

### مصطلحات الدراسة:

**الذكاء الانفعالي:** قدرة مدير المدرسة على فهم انفعالاته الذاتية وضبطها في ضوء فهمه لواقعه المهني وفي ضوء فهمه لانفعالات الآخرين، واستثمار ذلك كله في المواقف والأحداث اليومية التي يمر بها أثناء عمله، لتعزيز العديد من المهارات الحياتية التي تساعد في تحقيق نجاحات عملية.

**الإدارة الذاتية:** هي قدرة مدير المدرسة الاستفادة من وقته، واستغلال مهاراته واستثمار طاقاته ووقته في تحقيق أهدافه، وإيجاد التوازن في حياته ما بين الرغبات والواجبات والأهداف.

**الإبداع الإداري:** استخدام مدير المدرسة لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تجاه مصلحة التنظيم، أو تصورات جديدة لمعالجة المشاكل في العمل بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم.

أولاً : المتغيرات الديموغرافية

1.الجنس

1. ذكر

2. أنثى

2.المؤهل العلمي::

1.بكالوريوس

2. ماجستير فأعلى

عدد سنوات الخبرة:

1. 5سنوات فأقل

2. من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

3. 10سنوات فأكثر

الأداة الأولى : استبانة قياس المتغير المستقل الإدارة الذاتية لدى مدراء المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين.

الأداة الثانية : استبانة قياس المتغير التابع الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين.

الأداة الثالثة :استبانة قياس المتغير الوسيط الذكاء الانفعالي لدى مدراء المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين.

الرقم	الفقرة	دائماً	غالبا	احيانا	نادرا	مطلقا
أولاً: مقياس الإدارة الذاتية						
أولاً: التخطيط: هو العنصر الأساسي في تحقيق سلامة العمل الإداري ويتضمن وضع مدير المدرسة خطة عمل تغطي كافة الأنشطة الإدارية واليومية التي يقوم بها						
1.	تحدد أهدافك بكل دقة ووضوح					
2.	تخصص وقتاً محدداً للتخطيط لأهدافك					
3.	تعتمد على بيانات دقيقة عند وضع خططك					
4.	تقدم الأهم على المهم في عملك					
5.	تتسم خططك العملية بالواقعية					
6.	تجهز خطط الفصلية والسبوعية في موعدها					

					7. تتسم خطتك بالمرونة
					ثانيا : إدارة الوقت : الاستخدام الفعال من مدير المدرسة للوقت من خلال ممارسة الأنشطة الإدارية والفنية لتحقيق الأهداف المتوقعة خلال فترة زمنية محددة
					8. تضع جدولاً زمنياً لانجاز أعمالك.
					9. تحرص على الوصول للعمل في الوقت المحدد.
					10. تحرص على بدء مهامك وعلى إنهاؤها بالأوقات المحددة
					11. توزع جدول أعمالك حسب الوقت المتوفر لك
					12. تخصص وقتاً للترفيه
					13. لديك التزام عالي بالمواعيد
					ثالثاً: الثقة بالنفس : هو ثقة مدير المدرسة في قدراته ومهاراته وفي صفاته في تقييمه للأمور وإدراك كفاءاته، وثقته بقدرته على اتخاذ القرارات الصحيحة
					14. تتقبل النقد البناء.
					15. تسعى دائماً للأفضل
					16. تشعر بالرضا عن ذاتك
					17. تؤدي عملك بإتقان
					18. تمتلك شخصية محبوبة من الجميع
					19. تمتلك قدرات تؤهلك للنجاح
					رابعاً : التوازن : تأزر الصفات النفسية والعقلية والخلقية والجسمية وتوازنها لمدير المدرسة وعدم وجود تعارض بين الأدوار ويصل له مدير المدرسة عندما تكون متطلبات الحياة الشخصية والحياة المهنية متساوية في الاهتمام والأداء بطريقة لا تجعل معيار الاهتمام والأداء يرجح كفة جانب على جانب آخر في العمل.
					20. تنعكس المشتتات الخارجية على أداء عملك
					21. توازن ما بين واجباتك الأسرية والاجتماعية ومتطلبات العمل
					22. تحدد أولوياتك
					23. علاقاتك مع الجميع متوازنة
					24. تنجز كافة أعمالك خلال الدوام الرسمي
					خامساً : الاتصال : قدرة مدير المدرسة على الاتصال والتواصل مع الآخرين بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير واستعداده الدائم من قبل المدير لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير
					25. تحافظ على العلاقات الرسمية لتحقيق الكفاءة في العمل.
					26. تراعي مستويات الآخرين عند التعامل معهم
					27. تحرص على الإصغاء باهتمام لما يقوله الآخرون.

					تجتهد في صياغة الرسالة التي ترغب في إيصالها للآخرين.	28.
					تؤمن أن الحوار هو أفضل وسيلة لحل المشكلات	29.
					تستطيع اختيار الكلمات المناسبة عند التحدث في موضوع ما	30.
					تمتلك القدرة على محاجبة الآخرين وإقناعهم	31.
سادسا : إدارة العلاقات الإنسانية: قدرة مدير المدرسة على خلق جو ممزوج بالتفاهم والانسجام والثقة والتفاهم والاحترام المتبادل بينه وبين زملاء العاملين في بيئة العمل .						
					تميل للعمل التعاوني	32.
					تواظب على تقديم واجباتك تجاه الجميع	33.
					تتعامل مع الآخرين بإيجابية	34.
					تحرص على أن تكون شخصا محبوبا من الجميع	35.
					تحرص على القيادة التشاركية مع الآخرين	36.
					تقدم المساعدة لكل من يطلبها	37.
					تتقبل الجميع دون تمييز	38.
ثانيا : مقياس الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس :						
أولا: الأصالة : قدرة مدير المدرسة على إنتاج أفكار أصيلة متجددة بالنسبة لأفكار زملائه						
					تسعى دائما لتجديد الأفكار السابقة.	1.
					تبحث باستمرار في الأفكار والإبداعات.	2.
					تحاول حل المشكلات التي تواجهك ببدائل مبتكرة.	3.
					تتجاهل الأساليب الروتينية التقليدية في أغلب الأحيان .	4.
					تقترح طرقا جديدة لتحسين بيئة العمل.	5.
					تحرص على مشاركة الآخرين في عمليات التطوير	6.

					7. تضع الخطط لتنمية الإبداع كنهج دائم في المدرسة
					8. توفر بيئة داعمة لتنمية الإبداع في المدرسة
					9. تميل لتغيير أساليب العمل
ثانيا: المرونة: هي القدرة على التكيف مع الإجهاد والضغط النفسية في بيئة العمل					
					10. تتكيف بكل سهولة مع العاملين في المدرسة .
					11. تمارس المرونة في تطبيق القوانين والتعليمات .
					12. تضع عدة حلول وبدائل للمشكلات
					13. تنجز المهام الموكولة لك بطرق مختلفة
					14. تتقبل الأفكار والآراء المبتكرة
					15. تعبر عن أفكارك بطلاقة
					16. تتيح الفرصة للآخرين لتنفيذ أفكارهم الجديدة
					17. تعتمد على أسلوب المناقشة عند مواجهة المشكلات
					18. تتصرف بمرونة في المواقف الطارئة
ثالثا: المخاطرة : هي قدرة مدير المدرسة على تبني أفكار جديدة دون ضعف أو خوف وتجريب أفكار جديدة تحقق التطوير بالعمل بشكل إبداعي :					
					19. تتعامل بروح القانون من أجل إنجاز الأعمال
					20. تتبنى أفكار العاملين الجدد بعد تجريبها
					21. تتخذ القرارات وتتحمّل نتائجها
					22. تسعى إلى تجريب الأفكار الجديدة دون خوف
					23. تتقبل الفشل وتحوله لتجربة للنجاح
					24. تقبل المخاطرة في إنجاز الأعمال في المدرسة
					25. تستخدم التكنولوجيا المناسبة لإجراء التغيير من أجل تحقيق التطوير بالعمل بشكل إبداعي
رابعا : الحساسية للمشكلات : هي قدرة مدير المدرسة على الوعي والانتباه والمهارة في التعرف على المشكلات قبل حدوثها أو ملاحظة أشياء غير عادية في جوانب العمل					
					26. لديك القدرة على اكتشاف المشكلات في جوانب العمل المختلفة
					27. تسعى لمعالجة أوجه القصور في العمل
					28. تطرح دائما مقترحات عديدة لحل أي مشكلة
					29. تستخدم المنهج العملي في حل المشكلات.
					30. تستشعر الأزمات وتوقع حدوثها
					31. تضع عدة سيناريوهات للتعامل مع الأزمات

ثالثاً: مقياس الذكاء الانفعالي لدى مدرء المدارس :				
أولاً: التعاطف: هو القدرة على قراءة وفهم مشاعر الآخرين الزملاء في العمل وفهم احتياجاتهم ومشاركتهم وخلق تناغم بينهم من خلال رؤية وجهات النظر الأخرى والتعامل معها				
1.				تحس باحتياجات الزملاء في العمل.
2.				تستطيع فهم مشاعر الزملاء في العمل
3.				تقرأ مشاعر الآخرين من تعبيرات وجوههم
4.				تدرك انفعالات ومشاعر الآخرين دون إفصاحهم عنها
5.				تتأثر بردود أفعال الآخرين
6.				تتعامل مع الآخرين بهدوء
7.				تسعى لفهم الآخرين من خلال فهم رؤيتهم للأمور
8.				لديك قدرة على استيعاب الرسائل الاجتماعية من الآخرين
ثانياً: التواصل الاجتماعي : هو قدرة مدير المدرسة على التواصل مع الآخرين شخصياً وبدون أي حواجز قد تعيق سير العمل				
9.				تعتبر نفسك موضع ثقة من الزملاء في العمل.
10.				تستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الزملاء في العمل.
11.				تمتلك تأثيراً قوياً على الآخرين
12.				أنت شخص ودود مع الآخرين
13.				تشارك الآخرين أفراحهم وأتراحهم
14.				تحرص على تكوين صداقات مع الآخرين
15.				تتجنب المواقف المحرجة مع الآخرين
16.				لا تجيد التعامل مع الغرباء
ثالثاً: تنظيم الانفعالات : هي قدرة مدير المدرسة على الاستجابة للمطالب المستمرة للخبرة من خلال العواطف بطريقة يمكن تقبلها اجتماعياً في بيئة العمل ، ومرنة بما فيه الكفاية للسماح بردود فعل عفوية وكذلك القدرة على تأخير ردود فعل العفوية حسب الحاجة				
17.				تستطيع إنجاز الأعمال المهمة بكل قوتك
18.				تتصف بالهدوء عند إنجاز أي عمل تقوم به
19.				تستطيع تركيز انتباهك في الأعمال المطلوبة منك
20.				تستطيع إنجاز المهام بنشاط عال.
21.				تتحكم في عقلك ومشاعرك عند القيام بعمل ما
22.				تستطيع العمل تحت الضغط

					تستطيع احتواء مشاعر الإجهاد التي تعوق أدائك لأعمالك	23.
					تستمتع عندما تقوم تنجز عملا هاما	24.
					تتحلى بالصبر مهما كانت التحديات	25.
					أنت مسؤول عن مشاعرك	26.
					تستثار بسهولة من قبل الآخرين	27.
<p>رابعاً: إدارة الانفعالات : هي قدرة مدير المدرسة الإدراك الجيد لمشاعره الذاتية مع القدرة علي التحكم فيها وضبطها مما يساعد المدير علي التواصل مع نفسه ومع الآخرين من زملائه في العمل بكفاءة وبفاعلية</p>						
					تستطيع التحكم في مشاعرك وتصرفاتك	28.
					تفقد الإحساس بالزمن عند تنفيذ المهام التي تتصف بالتحدي	29.
					تستطيع التحكم في تفكيرك السلبي.	30.
					تستطيع استدعاء الانفعالات الإيجابية كالمرح والفكاهة بيسر	31.
					تساعدني مشاعري في اتخاذ قرارات هامة في حياتي	32.
					تظل متحملاً بالأمل والتفاؤل رغم الهزائم.	33.
					تستطيع السيطرة على نفسك بعد التعرض لموقف مزعج	34.
					تستطيع التحكم في مشاعرك عند مواجهة أي مخاطر.	35.
<p>خامساً : معرفة الانفعالات: هي قدرة مدير المدرسة على التعبير عن مشاعره وان يكون لديه فهم واع لانفعالاته في تعامله مع الآخرين</p>						
					تعبر عن مشاعرك بسهولة	36.
					تكتشف مشاعرك الحقيقية	37.
					تكتشف مشاعر الآخرين بيسر	38.
					لديك القدرة على تشخيص إيجابياتك وسلبياتك	39.
					لديك فهم واع للانفعالات	40.
					لديك القدرة على فهم مشاعره في تعاملك مع الآخرين كما هي	41.

### ملحق رقم (3) قائمة المحكمين

د. محمود ابوسمرة	أستاذ الإدارة التربوية – جامعة القدس
د. تيسير عبدالله	أستاذ علم النفس – جامعة القدس
د. خوله الشخشير	أستاذ المناهج وطرق التدريس – جامعة بيرزيت
د. عطف أبو غالي	أستاذ علم النفس – جامعة الأقصى
د. محمود إبراهيم خلف الله	أستاذ مشارك – الإدارة التربوية – جامعة الأقصى
د. ناهدة العرجا	أستاذ مشارك – علم النفس – جامعة بيت لحم
د. وائل أبو الحسن	أستاذ مشارك – علم النفس – الجامعة العربية الأمريكية
د. حسن مهدي	أستاذ مساعد – تكنولوجيا التعليم – جامعة الأقصى
إسراء الكلش	مدققة للغوية المعلمة للغة عربية

## ملحق رقم (4) كتاب تسهيل المهمة

Arab American University

Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

2022-3-2

الى من يهمه الامر،

### تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تهديكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة الى الموضوع اعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالب أحمد إحصان محمد أبو طيخ والذي يحمل الرقم الجامعي 201912743 هو طالب دكتوراه في الجامعة العربية الأمريكية في برنامج الإدارة التربوية، ويعمل على اعداد دراسة بحثية بعنوان:

"التكاه الاتفعاى كمفكر وسيط بين الإدارة الذاتية والإبداع الإدارى لدى منراء المدارس الحكومية فى المحافظات الشمالية فى فلسطين وبناء تصور مقترح" تحت اشراف الدكتور جولين حجازى، نأمل من حضرتكم الإعاز لمن يلزم لمساعدته للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً ان المعلومات مستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة، وقد اعطى هذه الرسالة بناء على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د.نوار قطب

عميد كلية الدراسات العليا



Page 1 of 1

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240  
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan  
E-mail: [FGS@aaup.edu](mailto:FGS@aaup.edu) ; [PGS@aaup.edu](mailto:PGS@aaup.edu) Website: [www.aaup.edu](http://www.aaup.edu)

## ملحق رقم : (5) أسئلة المقابلة

- 1- برأيك هل تتمتع بالذكاء الانفعالي وتستطيع ان تعرف مشاعرك والتحكم فيها وضبطها وفهمها وتستطيع احتواء مشاعر الاجهاد التي تعوق ادائك لأعمالك؟
- 2- هل تستطيع فهم مشاعر الزملاء في العمل وتحس باحتياجات الزملاء في العمل؟
- 3- كيف ينعكس ذكائك الانفعالي على ادارتك لذاتك ( ادارة الوقت - انفعالتك - ضغوطك)؟
- 4- كيف تحرص على بدء مهامك وعلى إنهاؤها بالأوقات المحددة وتوزع جدول أعمالك حسب الوقت المتوفر لك؟
- 5- هل تخصص وقتا محددًا للتخطيط لاهدافك، وهل تحدد اهدافك بكل دقة ووضوح، وهل تتسم هذه الاهداف بالدقة والشمول والواقعية والمرونة؟
- 6- هل تؤمن ان الحوار هو افضل وسيلة لحل المشكلات وتمتلك القدرة على محاجبة الاخرين واقناعهم؟
- 7- هل تحاول حل المشكلات التي تواجهك ببدائل مبتكرة تبحث باستمرار في الافكار والابداعات التي تسعى دائما لتجديد الافكار السابقة او بناء افكار جديدة؟
- 8- كيف تتعكس إدارتك الذاتية على إبداعك في عملك؟
- 9- اذا ما تم التحكم بالنفس بشكل افضل من حيث المشاعر والاحاسيس والعواطف وفهم الانفعالات وفوق انفعالات الاخرين بالطبع ذلك سيسهم بتأكيد على الابداع في العمل؟
- 10- بصفتك مدير ما التصور التي تقترحه لبناء قدرات ومهارات المدراء في مجال الذكاء الانفعالي وادارة الذات بما ينعكس إيجابا على ابداعهم الاداري؟

# **Emotional Intelligence as a Mediating Variable between Self-Management and Administrative Creativity among Public School Principals in the Northern Governorates of Palestine, and Building a Proposed Development Strategy**

**Prepared by  
Ahmed Abu Tabikh  
Supervised by  
Prof Joltan H. Hijazy**

## **Abstract:**

The study aimed to examine the significance of the role of emotional intelligence as a mediating variable between self-management and administrative creativity among principals of public schools in the northern directorates of Palestine. The study aimed to identify the current status of emotional intelligence, self-management, and administrative creativity among principals, determine the significance of the relationship between emotional intelligence and self-management, emotional intelligence and administrative creativity, and self-management and administrative creativity. Additionally, the study aimed to uncover the nature of differences at a significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the average responses of the sample on the Emotional Intelligence Questionnaire, Self-Management Questionnaire, and Administrative Creativity Questionnaire among principals of public schools in the northern directorates, attributed to variables such as gender, educational qualification, and years of experience. Furthermore, the study aimed to propose a developmental strategy to enhance the skills of principals of public schools in the northern directorates based on the current study variables (emotional intelligence, self-management, and administrative creativity).

The study used a descriptive correlational survey design within a mixed research methodology. The target population of the study consisted of all principals of public schools in the northern directorates. The study sample comprised 366 randomly selected male and female principals, chosen through simple random sampling. The researcher employed four instruments for data collection, namely the Emotional Intelligence Questionnaire, Self-Management Questionnaire, Administrative Creativity Questionnaire, and personal interviews.

**Results:** The study results indicated that the perceptions of the study sample individuals scored very high on the overall scale and the dimensions of the Emotional Intelligence Questionnaire, Self-Management Questionnaire, and Administrative Creativity Questionnaire. Furthermore, the results revealed a statistically significant relationship, at a level of ( $\alpha \leq 0.01$ ), between emotional intelligence and self-management, emotional intelligence and administrative creativity, and self-management and administrative creativity among principals of public schools in the northern directorates of Palestine.

The results also revealed a lack of statistically significant differences, at a significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ), in the mean responses of the sample individuals on the overall scale and dimensions of the Emotional Intelligence Questionnaire, Self-Management Questionnaire, and Administrative Creativity Questionnaire among principals of public schools in the northern directorates. These non-significant differences were attributed to gender, educational qualification, and years of experience.

The results concluded that emotional intelligence serves as a mediating variable between self-management and administrative creativity among principals of public schools in the northern directorate.

**The results of the personal interviews:** The results of the personal interviews also indicated that the participants recognize the importance of emotional intelligence due to its significance in both professional and personal aspects. They acknowledged that emotional intelligence plays a crucial role in improving relationships, trust, communication skills, and achieving academic and professional success. They emphasized the necessity of being able to express, understand, and regulate emotions, as well as comprehend and interpret the emotions of others. Furthermore, they highlighted that developing self-management is a reflective process that requires sincere introspection into emotional intelligence and its components, ultimately leading to self-regulation and effective self-management.

**Recommendations:** The study recommended the Ministry of Education to adopt the proposed developmental strategy, which aims to enhance administrative practices of school principals based on the skills of emotional intelligence, self-management, and administrative creativity. It emphasized the importance of implementing and continuously developing this strategy, along with providing feedback on its effectiveness and efficiency. Furthermore, it stressed the need for principals to pay attention to the needs of their colleagues in the workplace and understand their emotions. They should adopt strategies that promote emotional intelligence among colleagues and activate self-management skills among all stakeholders, including principals and teachers. Additionally, the study highlighted the importance of consistently integrating creative processes into administrative practices of school principals and their colleagues.

**Keywords:** emotional intelligence, self-management, administrative creativity, developmental strategy.