



دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي على الأداء الابتكاري
التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي
بسلطنة عُمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بتخصص القيادة

إعداد

عائشة بنت أحمد بن ناصر الشيبية

إشراف الدكتور

خالد عبد عبدالسلام دهليز

1447هـ / 2025 م



دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي على الأداء الابتكاري
التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي
بسلطنة عُمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بتخصص القيادة

إعداد

عائشة بنت أحمد بن ناصر الشبيبية

إشراف الدكتور

خالد عبد السلام دهليز

1447هـ / 2025 م

الإجازة

دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات
التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان

إعداد الطالبة عائشة بنت أحمد بن ناصر الشبيبية

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 25 / 08 / 2025 م وتم إجازتها

إشراف الدكتور خالد عبد عبدالسلام دهليز

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
.....	د. خالد عبد عبدالسلام دهليز - مشرفا
.....	د. خالد ماضي - مناقشا داخليا
.....	د. سلطان المزروعى - مناقشا خارجيا
.....	د. صالح السنأوى - محكما

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد حدد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير
مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث
الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة

الباحثة: عائشة بنت أحمد بن ناصر الشيبية

التوقيع:

الإهداء

أهدي هذه الرسالة الى مبسم أُمي حفظها الله وأبقاها ودعواتها التي رافقتني في رحلة دراستي

والى روح أبي الغالي الذي أشعل لنا شمعة الحياة وتوارى عن الأنظار

الى أولادي كنوز عمري شهد وجد أروى أفلح رؤى الذين شددت بهم عضدي وساندوني في رسالة

الماجستير وعبرت بهم طريق الحياة

الى أخواتي وإخوتي الذين وقفوا معي في رحلتي في الرسالة

والى كل من أهدوا لنا الصعاب وساعدونا على النجاح

الشكر والتقدير

العبارات تقف إجلالا أمام كل من وقف بجانبنا رسالة ابعتها مليئة بالحب والتقدير والاحترام لو أنني أتيت كل بلاغة وأفنييت بحر النطق في النظم ما أوفيت لهم حقهم لكل دكتور علمنا من كنوز علمه وقطفنا من تجاربه وخبراته وشكر خاص للدكتور خالد بن عبد دهليز عميد كلية إدارة الأعمال المشرف علينا في رسالة الماجستير لمنهل علمه الغزير و لاحتوائه لنا مثننه عطائه زاده الله رفعه وعلو ونفع بعلمه عباده وشكر وتقدير لجميع الدكاترة الذين قطفوا لنا من ثمار جهودهم وشكر وعرفان لكل زملائي وزميلاتي في الدراسة الذين ساندوني في رحلة الماجستير.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة ميسرة بلغت (225) من المعلمات والإداريات في المؤسسات التعليمية العُمانية عبر أداة الاستبانة، وتحليلها للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة النسائية (التمكينية/ التحويلية)، وأبعاد الذكاء العاطفي (تقييم العاطفة الذاتية/تقييم مشاعر الآخرين/استخدام العاطفة/تقييم المشاعر) والأداء التنظيمي الابتكاري جاء مرتفعاً. كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة النسائية والذكاء العاطفي على الأداء التنظيمي الابتكاري في المؤسسات التعليمية، وأن الذكاء العاطفي أكثر تأثيراً من أبعاد القيادة النسائية على الأداء التنظيمي الابتكاري. علاوة على ذلك، لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة تعزى لأي من المتغيرات الديموغرافية.

أوصت الدراسة بضرورة تعميق العلاقة بين أبعاد القيادة النسائية والذكاء العاطفي ودراسة تأثيرهما على أبعاد أخرى في المؤسسة التعليمية من أجل تعزيز الإيجابية والفاعلية في الأداء التنظيمي الابتكاري في مختلف جوانبه. كما أوصت الدراسة بضرورة تفهم دور الذكاء العاطفي وتطوير مهارات العاملين في فهم مشاعر وتوجهات الآخرين لتسهيل الحوار وتعزيز منظومة الابتكار في المؤسسات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة النسائية، الذكاء العاطفي، الأداء الابتكاري التنظيمي، المؤسسات التعليمية، سلطنة عمان.

Abstract

This study aimed to explore the organizational innovative performance in educational institutions in basic education schools in the Sultanate of Oman. The study followed the descriptive analytical approach, and data were collected from a convenience sample of 225 female teachers and administrators in Omani educational institutions via the questionnaire tool and analyzed to answer the study questions and assess its hypotheses. The study concluded that the degrees of practicing women's leadership (empowering /transformational), emotional intelligence (appreciation of one's emotions/appreciation of others' emotions/use of emotions/appreciation of emotions), and innovative organizational performance were high. The results also showed a positive impact of women's leadership and emotional intelligence on innovative organizational performance in educational institutions, and that emotional intelligence had a greater effect than female leadership dimensions on innovative organizational performance. Furthermore, there were no significant differences in the respondents' opinions on the study variables attributable to any of the demographic variables.

The study recommended deepening the relationship between the dimensions of women's leadership and emotional intelligence and examining their impact on other dimensions within educational institutions to enhance positivity and effectiveness in innovative organizational performance across all aspects. The study also recommended understanding the role of emotional intelligence and developing employees' skills in understanding the feelings and attitudes of others to facilitate dialogue and enhance the innovation system within educational institutions.

Keywords: Women's leadership, emotional intelligence, organizational innovation performance, educational institutions, Sultanate of Oman.

قائمة المحتويات

ج	إقرار الباحث	ج
د	الإهداء	د
هـ	الشكر والتقدير	هـ
و	المستخلص	و
ز	Abstract	ز
ح	قائمة المحتويات	ح
ي	قائمة الجداول	ي
ك	قائمة النماذج / الأشكال	ك
ك	قائمة الملاحق	ك
2	الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها	2
2	(1.1) المقدمة	2
4	(2.1) مشكلة الدراسة	4
8	(3.1) أهداف الدراسة	8
8	(4.1) متغيرات وأنموذج الدراسة	8
9	(5.1) فرضيات الدراسة:	9
12	(7.1) محددات الدراسة	12
12	(8.1) مصطلحات الدراسة	12
14	(9.1) ملخص الفصل الأول:	14
16	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	16
16	(1.2) مقدمة الفصل الثاني:	16
17	(2.2) المبحث الأول: القيادة النسائية	17
33	(3.2) المبحث الثاني: الأداء الابتكاري والتنظيمي	33
43	(4.2) المبحث الثالث: الدراسات السابقة	43
59	(5.2) ملخص الفصل الثاني	59
62	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	62
62	(1.3) مقدمة الفصل الثالث	62

63	(2.3) منهجية الدراسة.....
64	(3.3) مجتمع الدراسة.....
66	(4.3) عينة الدراسة.....
69	(5.3) أداة الدراسة.....
76	(6.3) الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.....
78	(7.3) إجراءات الدراسة.....
79	(8.3) خاتمة الفصل الثالث.....
82	الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....
82	1.4 مقدمة.....
82	2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول،.....
86	3.4: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني،.....
91	4.4: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث،.....
93	5.4: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
100	6.4: الفرضية الرئيسية الأولى (H01).....
104	7.4: الفرضية الرئيسية الثانية (H02).....
108	الفصل الخامس: تفسير نتائج الدراسة.....
108	1.5 مقدمة.....
108	2.5: تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول،.....
113	3.5: تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني،.....
117	4.5 تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث،.....
120	5.5: تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
126	6.5: الفرضية الرئيسية الأولى (H01).....
128	7.5: تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية (H02).....
130	8.5 توصيات الدراسة ومقترحاتها.....
132	المراجع:.....
	ملاحق الدراسة.....
	Error! Bookmark not defined.

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	ت
32	الجدول (1) المقارنة بين القيادة التمكينية والتحويلية	.1
68	الجدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الديموغرافية	.2
73	جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه.	.3
74	جدول (4) معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه.	.4
74	جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محور الأداء الوظيفي.	.5
75	جدول (6) معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة.	.6
75	جدول (7) معاملات الثبات كرونباخ ألفا للمحاور والاداة ككل.	.7
83	جدول (8) معيار الحكم على نتائج السؤال الأول	.8
83	جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "القيادة النسائية"	.9
84	جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القيادة التمكينية.	.10
86	جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القيادة التحويلية	.11
87	جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد "الدكاء العاطفي"	.12
88	جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تقييم العاطفة الذاتية	.13
89	جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تقييم مشاعر الآخرين.	.14
90	جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استخدام العاطفة.	.15
91	جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تقييم المشاعر .	.16
92	جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "الأداء الابتكاري التنظيمي"	.17
93	جدول (18) اختبار (T-Test) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.	.18
94	جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً للمستوى التعليمي	.19
95	جدول (20) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	.20
96	جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً للخبرة العملية.	.21
96	جدول (22) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير الخبرة العملية	.22
97	جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً المرحلة التعليمية.	.23
98	جدول (24) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية	.24
99	جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً نوع الوظيفة	.25
99	جدول (26) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير نوع الوظيفة	.26

100	جدول (27) تباين تحليل الانحدار (ANOVA)	.27
101	جدول (28) تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)	.28
103	جدول (29) تباين تحليل الانحدار ((ANOVA))	.29
103	جدول (30) تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)	.30
105	جدول (31) باين تحليل الانحدار ((ANOVA))	.31
106	جدول (32) تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)	.32

قائمة النماذج / الأشكال

الصفحة	رقم النموذج/ الشكل	ت
9	شكل رقم (1): أنموذج الدراسة	.1
102	شكل رقم (2): العلاقة بين القيادة النسائية والأداء الابتكاري	.2
104	شكل رقم (3): نتائج تحليل الانحدار الخطي	.3
106	شكل رقم (4): العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الابتكاري التنظيمي	.4

قائمة الملاحق

الصفحة	رقم النموذج/ الشكل	ت
137	الملحق (1) الصورة النهائية للاستبانة	.1
141	الملحق (2) قائمة المحكمين	.2
142	الملحق (3) الموافقة الاخلاقية	.3

الفصل الأول

إشكالية الدراسة وأهميتها

- (1.1) المقدمة
- (2.1) مشكلة البحث
- (3.1) أهداف البحث
- (4.1) متغيرات ونماذج البحث
- (5.1) فرضيات البحث
- (6.1) أهمية البحث
- (7.1) محددات البحث
- (8.1) مصطلحات البحث
- (9.1) ملخص الفصل الأول

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها

(1.1) المقدمة

تعد القيادة النسائية والذكاء العاطفي موضوعين محوريين في الدراسات الحديثة حول الإدارة والقيادة في المؤسسات التعليمية، حيث يشهد العالم تحولاً كبيراً نحو تعزيز دور المرأة في القيادة، والاعتراف بأهمية الذكاء العاطفي في تحسين الأداء الابتكاري والتنظيمي، في سياق المؤسسات التعليمية العُمانية يكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة نظراً للتحديات والفرص المرتبطة بتطوير بيئة تعليمية مبتكرة ومتنوعة.

تُعرّف القيادة النسائية بأنها نمط قيادي يركز على السمات والخصائص التي تساهم فيها النساء بشكل خاص، مثل التعاون، والتمكين، والتواصل الفعّال، والقدرة على بناء فرق عمل متماسكة، في المؤسسات التعليمية العُمانية تلعب النساء دوراً حيوياً في القيادة، حيث يتولين مهاماً قيادية في المدارس والجامعات، مما يساهم في تعزيز بيئة تفاعلية وشاملة، وتتبع أهمية القيادة النسائية من قدرتها على تقديم منظور مختلف عن القيادة التقليدية، الذي غالباً ما يكون أكثر هرمية وتركيزاً على السلطة (Duan et al., 2022).

تُظهر الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى القيادة النسائية غالباً ما تتمتع بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي بين الموظفين، وتحقيق نتائج تعليمية أفضل، ويعود ذلك إلى أن النساء القياديات يميلن إلى تبني استراتيجيات تواصل أكثر انفتاحاً وتعاطفاً، مما يعزز التفاهم والتعاون بين أعضاء المؤسسة التعليمية، علاوة على ذلك يمكن للقيادة النسائية أن تلعب دوراً في كسر الحواجز الثقافية والاجتماعية، مما يساهم في تحقيق تكافؤ الفرص بين الجنسين في المجال التعليمي (محمود، 2022).

من جهة أخرى، يُعتبر الذكاء العاطفي عنصرًا أساسيًا في تعزيز الأداء الابتكاري والتنظيمي في المؤسسات التعليمية، ويُعرف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على التعرف على العواطف الشخصية وعواطف الآخرين، وفهمها، وإدارتها بفعالية، ويتيح الذكاء العاطفي للقادة التفاعل بطريقة أكثر فاعلية مع الطلاب والمعلمين وأعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية، مما يعزز التفاعل الإيجابي ويقلل من النزاعات (قبج وأبو الشيخ، 2024).

في السياق العُماني، يمكن للذكاء العاطفي أن يلعب دورًا محوريًا في تطوير بيئة تعليمية تتسم بالاحترام والتقدير المتبادل، حيث يمكن للمعلمين والقيادات التعليمية استخدام مهاراتهم العاطفية لتعزيز الإبداع والتحفيز بين الطلاب، كما أن الذكاء العاطفي يشجع على الابتكار من خلال توفير بيئة آمنة للتجربة والمخاطرة، حيث يشعر الأفراد بالحرية في التعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم دون الخوف من الانتقاد.

يجمع التفاعل بين القيادة النسائية والذكاء العاطفي بين مزايا كل منهما لتعزيز الأداء الابتكاري والتنظيمي في المؤسسات التعليمية، يمكن للقيادات النسائية المدعومة بالذكاء العاطفي أن تحقق نتائج مثمرة من خلال تعزيز بيئة عمل تعاونية وإبداعية، حيث يمكن للقيادة النسائية أن تستفيد من الذكاء العاطفي في تطوير استراتيجيات تواصل فعالة، وفهم احتياجات الفريق، وتقديم الدعم المناسب لتحقيق الأهداف المشتركة (أحمد وآخرون، 2024).

في المؤسسات التعليمية العُمانية، يمكن لهذا التفاعل أن يسهم في تطوير سياسات تعليمية تعزز من الابتكار وتواكب التطورات العالمية في مجال التعليم، وذلك من خلال تبني نماذج قيادية تجمع بين هذين العنصرين، يمكن للمؤسسات التعليمية أن تحقق قفزات نوعية في الأداء والابتكار، مما يعزز من مكانتها على المستوى الإقليمي والدولي.

إن التفاعل بين القيادة النسائية والذكاء العاطفي يتيح الجمع بين مزايا كل منهما لتعزيز الأداء الابتكاري والتنظيمي في المؤسسات التعليمية، ويمكن للقيادات النسائية المدعومة بالذكاء العاطفي تحقيق نتائج مثمرة من خلال تعزيز بيئة عمل تعاونية وإبداعية، حيث يمكن للقيادة النسائية أن تستفيد من الذكاء العاطفي في تطوير استراتيجيات تواصل فعّالة، وفهم احتياجات الفريق، وتقديم الدعم المناسب لتحقيق الأهداف المشتركة (Duan et al., 2022).

وأيضاً تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول القيادة النسائية والذكاء العاطفي، من خلال تقديم رؤى جديدة حول كيفية تأثير هذه العوامل على الأداء الابتكاري والتنظيمي في المؤسسات التعليمية، وعلى الصعيد العملي، تقدم الدراسة توصيات يمكن استخدامها من قبل القيادات التعليمية لتعزيز أساليب القيادة النسائية والذكاء العاطفي، مما يساهم في تحسين جودة القيادة وتحقيق نتائج تعليمية أفضل (حميد، 2024).

في الختام، يُعتبر دمج القيادة النسائية والذكاء العاطفي في المؤسسات التعليمية العُمانية خطوة حيوية نحو تحسين الأداء الابتكاري والتنظيمي، وذلك من خلال تعزيز هذه الممارسات، يمكن لهذه المؤسسات أن تساهم في بناء مستقبل تعليمي أكثر شمولية وابتكاراً، حيث يتمكن الجميع من تحقيق إمكاناتهم الكاملة، حيث إن الاستثمار في تطوير القيادة النسائية والذكاء العاطفي لا يعزز فقط من كفاءة المؤسسات التعليمية، بل يساهم أيضاً في بناء مجتمع تعليمي مزدهر ومتعدد الثقافات.

(2.1) مشكلة الدراسة

تعتبر القيادة النسائية والذكاء العاطفي من المواضيع التي تكتسب أهمية متزايدة في الأبحاث الأكاديمية والإدارية، وخاصة في السياقات التعليمية، ففي ظل التحولات التي يشهدها

العالم على مختلف الأصعدة، أصبحت الحاجة إلى نماذج قيادة مبدعة وفعالة تتسم بالمرونة الإنسانية والعاطفية أكثر من أي وقت مضى (Duan et al., 2022).

وتأتي الدراسة الحالية لتتناول العلاقة بين القيادة النسائية والذكاء العاطفي وأثرهما في تعزيز الأداء الابتكاري والتنظيمي في المؤسسات التعليمية العُمانية، حيث تهدف إلى تسليط الضوء على دور هذين المتغيرين في تحسين بيئة العمل وتطوير الأداء المؤسسي، في إطار الرؤية المستقبلية التي تسعى لتواكب الأهداف الوطنية الطموحة.

إن تأتي هذه الدراسة في سياق ملح يدعو إلى استكشاف العلاقة بين القيادة النسائية والذكاء العاطفي في السياق العُماني، حيث يرتبط هذا الموضوع ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الطموحة لرؤية عُمان 2040، حيث تسعى هذه الرؤية إلى تعزيز البيئة التعليمية، وتطوير استراتيجيات القيادة التي تعتمد على الابتكار، والشمولية، والتمكين، بما يعكس التغيرات الجذرية التي تواكبها سلطنة عُمان.

ففي الوقت الذي تركز فيه الرؤية على تطوير منظومة تعليمية متقدمة تشجع على التفكير النقدي والإبداع، وتعزيز دور المرأة في القيادة على مختلف الأصعدة (رؤية عُمان، 2040)، فإن استكشاف تأثير القيادة النسائية المدعومة بالذكاء العاطفي على الأداء الابتكاري والتنظيمي في المؤسسات التعليمية العُمانية لا يتعدى كونها مجرد دراسة أكاديمية، بل هي استجابة فعلية للمتطلبات التي تطرحها الرؤية العُمانية المستقبلية.

وفقاً للتقارير والإحصاءات الأخيرة المتعلقة بالقطاع التعليمي في سلطنة عُمان، فقد ظهرت بعض التحديات الكبيرة التي تؤثر سلباً على فعالية النظام التعليمي، مثل ضعف الابتكار في بيئات

العمل التعليمية، إلى جانب وجود فجوة في تطبيق أساليب القيادة الفعالة التي تتناسب مع متطلبات العصر الحديث (الكتاب السنوي، 2023/2022).

كما تشير الدراسات إلى أن هناك قصوراً في تبني القيادة النسائية والذكاء العاطفي كأدوات رئيسية في تطوير بيئة العمل، بما يتماشى مع الاحتياجات المتزايدة لتطوير جودة التعليم في السلطنة، في هذا الصدد تكشف الأرقام المتعلقة بالتحصيل الأكاديمي، ومستوى الوعي المجتمعي بالتعليم، بالإضافة إلى ضعف بعض آليات التقييم المؤسسي، عن ضرورة إعادة النظر في الأساليب القيادية المعتمدة وتطبيق الذكاء العاطفي في تحسين الأداء المؤسسي، ومن هنا تبرز الحاجة الماسة لدراسة تأثير القيادة النسائية المدعومة بالذكاء العاطفي في تحسين الأداء الابتكاري والتنظيمي في المؤسسات التعليمية العُمانية (قبج وأبو الشيخ، 2024).

عند النظر في الدراسات السابقة، نجد أن هناك العديد من الأبحاث التي تناولت بشكل منفصل القيادة النسائية والذكاء العاطفي في مجالات مختلفة، ولكن قلة منها ركزت على التفاعل بين هذين المتغيرين في السياق العُماني، على سبيل المثال تناولت بعض الدراسات الدولية دور القيادة النسائية في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التعليم، إلا أنها لم تركز على الأبعاد الثقافية والاجتماعية الخاصة بالمجتمع العُماني (Abdulrahman & Amoush, 2020).

كذلك ركزت بعض الدراسات على الذكاء العاطفي في بيئات العمل، لكنها لم تلتفت إلى الربط بينه وبين القيادة النسائية في السياق التعليمي، حيث تبين الدراسات أن الذكاء العاطفي يسهم في تحسين الأداء الجماعي وزيادة فعالية القرارات القيادية (Duan et al., 2022).

بناءً على ذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى سد هذه الثغرة المعرفية من خلال دراسة شاملة تأخذ في الاعتبار تأثير القيادة النسائية المدعومة بالذكاء العاطفي على الأداء الابتكاري في المؤسسات التعليمية العُمانية.

إن أهمية الدراسة لا تقتصر فقط على إثراء الأدبيات الأكاديمية في هذا المجال، بل تتعداها لتساهم في تطوير السياسات التعليمية في سلطنة عُمان، بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية عُمان 2040، وكما أن هذه الدراسة تتطلع إلى تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات التعليمية من خلال تبني أساليب قيادة تتسم بالذكاء العاطفي والتعاون، مما يعزز من مستوى الابتكار ويحقق تطوراً ملموساً في الأداء المؤسسي، وفي هذا السياق فإن تسليط الضوء على هذه العلاقة بين القيادة النسائية والذكاء العاطفي يعد خطوة أساسية نحو تحقيق التقدم المنشود في القطاع التعليمي، بما يتماشى مع التطورات العالمية في مجال القيادة والتعليم.

من خلال ما تقدم، تكمن أهمية هذه الدراسة في ربط القيادة النسائية والذكاء العاطفي في سياق واحد لنقيس مدى تأثيرها على الأداء الابتكاري والتنظيمي وفقاً للتوجهات المستقبلية لسلطنة عُمان نحو تعزيز التعليم الجيد والمستدام، ومن أجل ذلك جاء السؤال الرئيس لهذه الدراسة كالاتي: "ما هو دور القيادة النسائية (القيادة التمكينية، القيادة التحويلية) والذكاء العاطفي على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان؟"، ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى ممارسة القيادة النسائية في المؤسسات التعليمية العُمانية؟
2. ما مستوى امتلاك القيادات النسائية للذكاء العاطفي في المؤسسات التعليمية العُمانية؟

3. ما مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان ؟

4. هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (الخبرة، العمر)؟

(3.1) أهداف الدراسة

انسجاما مع السؤال الرئيس للدراسة، تهدف الدراسة الى استكشاف العلاقة بين القيادة النسائية (القيادة التمكينية، القيادة التحويلية) والذكاء العاطفي من جهة، وبين الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان من جهة أخرى، وعلى وجه التفصيل تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة النسائية في المؤسسات التعليمية العُمانية.
2. دراسة مستوى الذكاء العاطفي لدى القيادات النسائية في المؤسسات التعليمية العُمانية.
3. معرفة مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان.

4. دراسة الفروقات في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (الخبرة، العمر).

(4.1) متغيرات وأ نموذج الدراسة

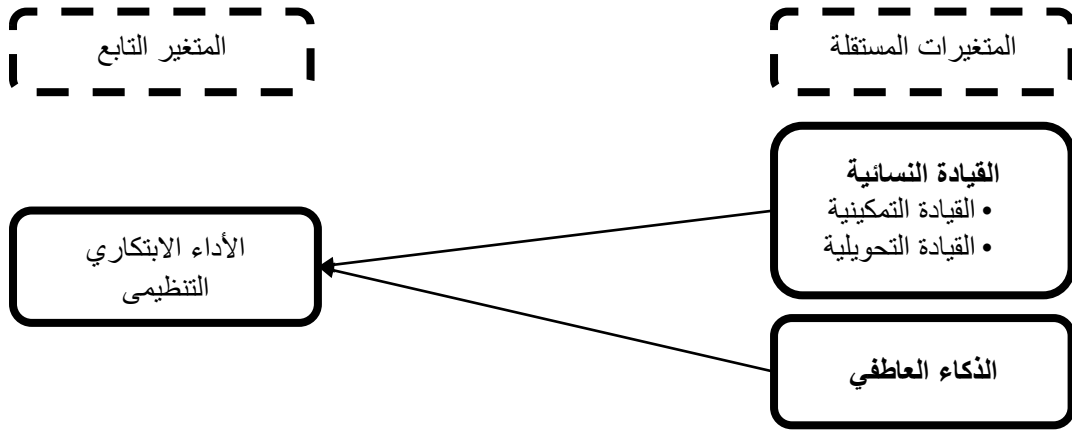
في سياق الدراسة حول دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي في تعزيز الأداء الابتكاري والتنظيمي في المؤسسات التعليمية العُمانية، يمكن تحديد المتغيرات كما يلي:

المتغيرات المستقلة: (1) القيادة النسائية، (2) الذكاء العاطفي

يمثل هذان المتغيران المستقلان العوامل التي يتم دراستها لقياس تأثيرها على الأداء الابتكاري والتنظيمي.

المتغير التابع: الأداء الابتكاري التنظيمي

هذا المتغير التابع يمثل النتيجة أو الأثر الذي تهدف الدراسة إلى قياسه بناءً على تأثير المتغيرات المستقلة المذكورة أعلاه.



شكل رقم (1): نموذج الدراسة

(5.1) فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة النسائية (القيادة التمكينية، القيادة التحويلية) على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان.

ويتفرع منها عدة فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى (H1a): يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التمكينية على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان.

الفرضية الفرعية الثانية (H1b): يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان

(6.1) أهمية الدراسة

(1.6.1) الأهمية العملية للدراسة

1. تحسين جودة القيادة في المؤسسات التعليمية: تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن

استخدامها من قبل القيادات التعليمية لتعزيز أساليب القيادة النسائية والذكاء العاطفي، مما يساهم في تحسين جودة القيادة وتحقيق نتائج تعليمية أفضل.

2. تعزيز بيئة عمل تعاونية: تساعد نتائج الدراسة على تطوير استراتيجيات لتعزيز التعاون

بين أعضاء الهيئات الإدارية والتدريسية، مما يخلق بيئة عمل أكثر دعمًا وتفاعلاً بين القادة وأعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في المؤسسات التعليمية.

3. تطوير برامج تدريبية فعّالة: يمكن استخدام نتائج الدراسة لتصميم برامج تدريبية تستهدف

تطوير المهارات القيادية والذكاء العاطفي لدى الهيئة الإدارية والتدريسية في قطاع التعليم، مما يعزز قدرتهم على التعامل مع التحديات المختلفة بفعالية.

4. تحقيق تكافؤ الفرص بين الجنسين: تساهم الدراسة في تقديم حلول للتغلب على الحواجز

الثقافية والاجتماعية، مما يدعم جهود المؤسسات التعليمية العُمانية في تعزيز تكافؤ الفرص بين الجنسين في المناصب القيادية.

5. **دعم الابتكار التعليمي:** تسهم الدراسة في تقديم استراتيجيات لخلق بيئة تعليمية تحفز على الابتكار والتفكير الإبداعي، مما يساعد المؤسسات التعليمية على مواكبة التطورات الحديثة وتعزيز مكانتها التنافسية.

(2.6.1) الأهمية العلمية للدراسة

1. **إثراء المعرفة الأكاديمية في مجال القيادة التعليمية:** تساهم الدراسة في توسيع الأفق الأكاديمي حول القيادة النسائية والذكاء العاطفي، من خلال تقديم رؤى جديدة حول كيفية تأثير هذه العوامل على الأداء الابتكاري والتنظيمي في المؤسسات التعليمية.

2. **تقديم نموذج قيادي مبتكر:** تعزز الدراسة الفهم حول كيفية دمج القيادة النسائية والذكاء العاطفي لتطوير نماذج قيادية جديدة يمكن تطبيقها في السياقات التعليمية المختلفة، مما يُساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل شامل.

3. **تقديم حلول للتحديات الثقافية والاجتماعية:** من خلال تحليل التفاعل بين القيادة النسائية والذكاء العاطفي، تقدم الدراسة حلولاً ممكنة للتغلب على التحديات الثقافية والاجتماعية في المؤسسات التعليمية العُمانية، مما يدعم بيئة تعليمية أكثر توازناً وشمولية.

4. **تعزيز الابتكار التعليمي:** تساعد الدراسة في تحديد العوامل التي تعزز الابتكار في المؤسسات التعليمية، مما يمكن أن يُساهم في تطوير سياسات تعليمية مبتكرة تتماشى مع التطورات العالمية في مجال التعليم.

5. **إثراء الأدبيات حول الذكاء العاطفي في القيادة:** تُضيف الدراسة إلى الأدبيات الموجودة حول الذكاء العاطفي من خلال استكشاف دوره في سياق القيادة النسائية، مما يعزز الفهم حول كيفية تأثير الذكاء العاطفي على السياقات التعليمية المختلفة.

(7.1) محددات الدراسة

المحدد الموضوعي: تركز هذه الدراسة على استكشاف دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي في تعزيز الأداء الابتكاري والتنظيمي في المؤسسات التعليمية العُمانية، واستكشاف كيف يمكن للقيادة النسائية والذكاء العاطفي أن يلعبا دوراً في تحقيق هذه الأهداف.

المحدد المكاني: تُجرى هذه الدراسة في سياق المؤسسات التعليمية في سلطنة عُمان، حيث سيتم التركيز على المدارس العُمانية لفهم كيفية دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي على بيئة العمل التعليمية في هذا السياق الجغرافي الخاص.

المحدد البشري: تقتصر هذه الدراسة على أفراد الهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس الإناث في المؤسسات التعليمية بسلطنة عُمان، حيث يمثلون البيئة المناسبة لاختبار وفهم تفاعل هذه العوامل مع مختلف الفئات المعنية في البيئة التعليمية.

المحدد الزمني: تم اجراء هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي الحالي (2025/2024).

(8.1) مصطلحات الدراسة

➤ **القيادة النسائية:** تُعرّف بأنها النمط القيادي الذي يركز على السمات والخصائص التي

تتميز بها النساء في مجال القيادة، مثل التعاون والتمكين والتواصل الفعّال والقدرة على بناء

فرق عمل متماسكة، وهذا النمط القيادي يهدف إلى تعزيز بيئة عمل تفاعلية وشاملة، حيث

يُعزز من خلاله الرضا الوظيفي وتحقيق نتائج أفضل في المؤسسات (أحمد وآخرون،

2024).

➤ **القيادة التمكينية:** هي أسلوب قيادي يهدف إلى تعزيز استقلالية الأفراد، وتمكينهم من اتخاذ

القرارات، وتوفير البيئة التي تشجع على الابتكار والنمو الشخصي، وتقوم القيادة التمكينية

بتوزيع المسؤولية ومنح الأفراد مزيداً من السلطة، مما يعزز شعورهم بالكفاءة ويشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم، ويمكن أن تؤدي القيادة التمكينية إلى تحفيز الموظفين وزيادة دافعهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي بشكل عام. وفقاً لدراسة (سعد، 2024) تعتبر القيادة التمكينية من الأدوات الفعالة في تطوير كفاءات الموظفين داخل المؤسسات الحكومية، حيث تعزز من قدرتهم على التكيف مع التحديات وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مؤسسية استراتيجية، بالإضافة إلى ذلك فإن القيادة التمكينية تساهم في رفع معنويات الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، مما يحسن من الأداء العام للمؤسسة.

➤ **القيادة التحويلية:** القيادة التحويلية هي نمط من القيادة يعتمد على القدرة على إلهام الأفراد ودفعهم نحو التغيير المستمر من خلال تقديم رؤية مشتركة وتوجيهات استراتيجية، القائد التحويلي يحفز أتباعه ليكونوا أكثر التزاماً بالعمل الجماعي وأهداف المؤسسة من خلال تعزيز التفكير النقدي والابتكار، والقائد التحويلي يتسم بالقدرة على تطوير العلاقات الإنسانية مع الأفراد ودعمهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. كما أشارت (محمود، 2022)، بأنه يمكن للقيادة التحويلية أن تحفز الموظفين على بذل جهد إضافي، حيث يعمل القائد التحويلي على تعزيز الإبداع وتحفيز الأفراد لإظهار مهاراتهم وقدراتهم الكامنة، وقد تساهم القيادة التحويلية في تعزيز التفاعل الإيجابي داخل المؤسسات التعليمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي والابتكار في بيئة العمل.

➤ **الذكاء العاطفي:** يُعرّف بأنه القدرة على التعرف على العواطف الشخصية وعواطف الآخرين، وفهمها، وإدارتها بفعالية، ويشمل الذكاء العاطفي مجموعة من المهارات التي تساعد الأفراد على التفاعل بشكل إيجابي مع بيئتهم من خلال القدرة على التعامل مع الضغوط العاطفية، وتعزيز التفاهم والتواصل الفعال (قبيج وأبو الشيخ، 2024).

➤ **الأداء الابتكاري:** يشير البحث إلى أنه يمثل القدرة على تطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات، وتطبيقها في البيئة التنظيمية لتحسين العمليات والنتائج، حيث أن الأداء الابتكاري يتضمن التفكير الإبداعي والقدرة على التكيف مع التغييرات والتحديات، مما يساهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية والقدرة التنافسية (حميد، 2024).

(9.1) ملخص الفصل الأول:

تناولت الدراسة في فصلها الأول المشكلة الأساسية في موضوع القيادة النسائية والذكاء العاطفي وأثرهما على الأداء الابتكاري والتنظيمي في المؤسسات التعليمية العُمانية، وتركزت الدراسة على أهمية هذين العنصرين في تطوير بيئة تعليمية مبتكرة ومتنوعة. وتناولت الدراسة عدة أهداف رئيسية، منها تحليل دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي على الأداء المؤسسي، واستقصاء دور هذه العوامل في تعزيز التعاون والابتكار داخل المؤسسات التعليمية.

كما أبرزت الدراسة أهمية البحث العلمي في إثراء المعرفة حول القيادة النسائية والذكاء العاطفي، وتقديم حلول عملية لتحسين جودة القيادة في المؤسسات التعليمية، وتعزيز بيئة عمل تعاونية. وحددت الدراسة الإطار الموضوعي والمكاني والبشري والزمني لبحثها، مركزة على السياق العُماني في المدارس والجامعات، ومعالجة التحديات الثقافية والاجتماعية.

وتضمن هذا الفصل تحديد المتغيرات المستقلة (القيادة النسائية والذكاء العاطفي) والمتغير التابع (الأداء الابتكاري والتنظيمي)، بالإضافة إلى صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية التي توجه الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1.2) مقدمة الفصل الثاني

(2.2) المبحث الأول القيادة النسائية

(3.2) المبحث الثاني الأداء الابتكاري والتنظيمي

(4.2) المبحث الثالث الدراسات السابقة

(5.2) خاتمة الفصل الثاني

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

(1.2) مقدمة الفصل الثاني:

يتناول الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة التي تُشكل الأساس العلمي لهذه الدراسة، حيث يركز على المفاهيم المرتبطة بالقيادة النسائية، الأداء الابتكاري والتنظيمي، ودور الذكاء العاطفي في تحسين الأداء المؤسسي. تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين هذه المتغيرات في سياق المؤسسات التعليمية العُمانية، مما يتطلب تقديم رؤية شاملة لهذه المفاهيم استنادًا إلى الأدبيات العلمية الحالية.

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل والمؤسسات التعليمية، تبرز أهمية القيادة كعامل محوري في تحقيق التغيير الإيجابي والابتكار. تُعد القيادة النسائية نموذجًا قياديًا حديثًا يركز على التمكين، التعاون، وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الكفاءة المؤسسية، هذا النموذج القيادي يعكس توجهات معاصرة تسعى إلى تحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية واحتياجات الأفراد، خاصة في القطاعات التي تعتمد على التفاعل البشري المكثف كالتعليم.

على الجانب الآخر، يُعتبر الأداء الابتكاري والتنظيمي مؤشرًا رئيسيًا على قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات والتحديات، يُشير الأداء الابتكاري إلى قدرة الأفراد والمؤسسات على تطوير أفكار وحلول جديدة تُسهم في تحسين جودة العمليات والخدمات، بينما يعكس الأداء التنظيمي مدى كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بفعالية، تحقيق التكامل بين الابتكار والتنظيم يتطلب وجود قيادة فعّالة تدعم بيئة العمل وتشجع على التفكير الإبداعي.

كما يُعد الذكاء العاطفي من العوامل الحاسمة التي تؤثر في جودة العلاقات داخل المؤسسة، حيث يُمكن القادة من فهم عواطفهم وعواطف الآخرين، مما يُعزز قدرتهم على التواصل وإدارة النزاعات وتحفيز الأفراد. هذا النوع من الذكاء لا يقتصر دوره على تحسين العلاقات، بل يمتد ليكون عاملاً محفزاً للابتكار من خلال خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة.

يُركز هذا الفصل على استعراض هذه المفاهيم من خلال ثلاثة محاور رئيسية، الأول يتناول القيادة النسائية كنهج قيادي يعزز التمكين والإبداع، والثاني يستعرض الأداء الابتكاري والتنظيمي وأبعادهما الأساسية، بينما يركز المحور الثالث على تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف تحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها، يعكس هذا الإطار النظري الحاجة إلى فهم عميق لهذه المتغيرات وتفاعلها في السياق العُماني، خاصة في ظل رؤية عُمان 2040 التي تسعى إلى تعزيز الابتكار والجودة في جميع القطاعات، بما في ذلك التعليم.

(2.2) المبحث الأول: القيادة النسائية

تُعد القيادة النسائية والذكاء العاطفي من المفاهيم القيادية الحديثة التي تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الإبداع والابتكار في بيئة العمل. حيث يُركز هذا المبحث على توضيح مفهوم القيادة النسائية ومكوناتها وأبعادها، بالإضافة إلى التعريف بالذكاء العاطفي باعتباره مهارة أساسية تسهم في إدارة العلاقات وتعزيز التعاون داخل المؤسسات؛ كما يستعرض المبحث العلاقة بين القيادة النسائية والذكاء العاطفي ودورهما المشترك في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة للابتكار.

(1.2.2) تعريف القيادة النسائية: تُعد القيادة النسائية أحد المفاهيم التي ظهرت لتُعزز المساواة

والتمكن في البيئات المؤسسية، من خلال تبني أساليب إدارية تراعي القيم الإنسانية والشمولية، وقد

جاءت التعاريف كما يلي:

1. تُعبر القيادة النسائية عن منهج إداري يُركز على تعزيز التعاون بين الأفراد، مع بناء بيئة

عمل متوازنة تُحفز الإبداع وتحسن الأداء الجماعي (محمود، 2022).

2. يُنظر إليها كنمط قيادي يعزز من قيم الشمولية والعدالة في التعامل مع فرق العمل، مما

يُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بطرق مبتكرة (Spanò, 2020).

3. تُبرز القيادة النسائية أهمية بناء علاقات قائمة على الفهم العاطفي والإنساني بين

المديرين والعاملين، مما يُعزز التناغم المؤسسي ويُحسن كفاءة العمليات

الإدارية والتدريسية (Abdulrahman & Amoush, 2020).

4. تُعرف القيادة النسائية بأنها توجه إداري يهدف إلى تمكين العاملين، مع التركيز على تطوير

بيئة عمل تُراعي الفروق الفردية وتُسهم في تحسين جودة الحياة المهنية (بورنان ومراح،

2024).

5. تمثل القيادة النسائية نهجًا مرناً وتفاعلياً يُركز على بناء علاقات متينة مع فريق العمل، مما

يؤدي إلى تحقيق بيئة إبداعية ومستدامة داخل المؤسسات (Sugiyanto, 2020).

(2.2.2) أبعاد القيادة النسائية: القيادة النسائية تُعد مفهومًا شاملاً يرتكز على عدة أبعاد أساسية

تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وخلق بيئة عمل إيجابية، ومن أبرز هذه الأبعاد:

1. **التعاون:** يُعتبر التعاون أحد الأسس الرئيسية في القيادة النسائية، حيث يتمثل في تشجيع

العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق. يهدف التعاون إلى تحسين التفاعل بين أعضاء

المؤسسة من خلال خلق بيئة تفاعلية تُشجع الجميع على المساهمة الفعّالة في تحقيق الأهداف (محمود، 2022).

2. **التمكين:** يُشير التمكين إلى قدرة القيادة النسائية على توفير الفرص للعاملين لتنمية مهاراتهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم. يُساعد هذا البُعد في تعزيز الابتكار وتشجيع الأفراد على اتخاذ المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Spanò, 2020).

3. **التواصل الفعّال:** وفقا لدراسة Abdulrahman & Amoush (2020) يُعد التواصل الفعّال من العناصر الجوهرية للقيادة النسائية، حيث يُركز على بناء قنوات تواصل مفتوحة بين القيادة والموظفين. يهدف هذا البُعد إلى تعزيز الفهم المتبادل، تقليل النزاعات، وتحقيق التناغم داخل المؤسسة

4. **الشمولية:** تسعى القيادة النسائية إلى بناء بيئة عمل شاملة تُراعي الفروقات الفردية والجماعية، ويهدف هذا البُعد إلى تحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع العاملين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز الإبداع (بورنان ومراح، 2024).

5. **المرونة:** تُركز القيادة النسائية على التكيف مع التغيرات وتقديم حلول إبداعية للتحديات التي تواجه المؤسسة، وتُساعد هذه المرونة في تحقيق الكفاءة المؤسسية واستدامة الأداء (Sugiyanto, 2020).

(3.2.2) أهمية القيادة النسائية في بيئة العمل:

تمثل القيادة النسائية أسلوبًا إداريًا يساهم في تعزيز بيئة العمل من خلال التركيز على قيم العدالة، الشمولية، والتفاعل الإنساني؛ وتُظهر الدراسات أن لهذا النهج القيادي تأثيرات إيجابية ملحوظة في عدة جوانب، منها:

1. تعزيز بيئة عمل شاملة وداعمة: تُسهم القيادة النسائية في بناء بيئة عمل تراعي الفروقات

الفردية بين الموظفين وتدعم التنوع الثقافي، مما يرفع من مستوى رضا العاملين ويُحسن

إنتاجيتهم (Sugiyanto, 2020؛ Spanò, 2020).

2. تحفيز الإبداع والابتكار المؤسسي: من خلال تعزيز ثقافة التعاون وتمكين العاملين، يرى

كلا من (Duan et al., 2022) و (Abdulrahman & Amoush, 2020) أن

القيادة النسائية تُوفر بيئة مُحفزة تُشجع الأفراد على طرح أفكار إبداعية، والتفكير في حلول

مبتكرة للمشكلات التنظيمية.

3. تحسين جودة العلاقات المؤسسية: يعتمد الأسلوب النسائي على التواصل الفعال، مما

يقلل من النزاعات ويُعزز التناغم بين أعضاء الفريق، وهذا البعد يُساهم في تقوية الروابط

المهنية ويُحسن من الأداء العام للمؤسسة (بورنان ومراح، 2024).

4. رفع مستوى الثقة الذاتية والتمكين الوظيفي: تُركز القيادة النسائية على تطوير مهارات

العاملين ومنحهم الفرص للنمو المهني؛ مما يزيد من شعورهم بالثقة، والقدرة على تحقيق

النجاح في مهامهم (Chikwe et al., 2024).

5. مواجهة التحديات الثقافية والاجتماعية: ويشير كلا من (Spanò, 2020)

و (Panayiotou, 2020) أن القيادة النسائية تُظهر مرونة ووعيًا في التعامل مع القيود

الثقافية والاجتماعية التي قد تُعيق تطور بيئات العمل، حيث تُعزز قيم الاحترام المتبادل

والعدالة في التعامل مع التحديات.

6. تعزيز العدالة الاجتماعية والتمكين المهني للمرأة: تعمل القيادة النسائية على تقليل

الفجوات الجندرية داخل المؤسسات، مما يُعزز من تمكين المرأة في الأدوار القيادية ويُحسن

جودة الحياة الوظيفية بشكل عام (Venter, 2022).

7. زيادة الأداء المؤسسي واستدامته: حيث يشير كل من (Duan et al., 2022) ،

(Kulkarni & Mishra, 2022) إلى أن القيادة النسائية تؤدي إلى تحقيق استدامة

الأداء من خلال التركيز على تطوير سياسات مرنة تُشجع على الإبداع والاستفادة من

إمكانيات جميع الموظفين بشكل متساوٍ.

8. تعزيز القيم الإنسانية والمرونة المؤسسية: يُعزز هذا النمط القيادي من التفاعل الإيجابي

مع الموظفين ويُساهم في بناء ثقافة عمل تُقدر الأفراد وتدعم المرونة في مواجهة التحديات

(Sugiyanto, 2020).

(4.2.2) تحديات تطبيق القيادة النسائية:

على الرغم من أهمية القيادة النسائية في تعزيز بيئة العمل وتحقيق الابتكار المؤسسي، تواجه

هذه القيادة عددًا من التحديات التي تعيق تطبيقها بشكل فعّال. ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:

1. التصورات الثقافية والاجتماعية التقليدية: تُعد النظرة التقليدية لدور المرأة تحديًا كبيرًا أمام

تطبيق القيادة النسائية، حيث لا تزال بعض المجتمعات تنظر إلى القيادة كدور ذكوري

بحت، مما يقلل من تقبل المرأة كقائدة (Chikwe et al., 2024).

2. التمييز الجندري في بيئات العمل: يُشكل التمييز الجندري عائقًا أمام وصول المرأة إلى

المناصب القيادية أو ممارستها بشكل فعّال، حيث تواجه النساء عراقيل مثل تفضيل الذكور

في الترقية والتوظيف في المناصب العليا (Spanò, 2020).

3. **ضعف الدعم المؤسسي:** في العديد من المؤسسات، تفتقر النساء القائدات إلى الدعم

الإداري والموارد اللازمة لتطبيق أساليب القيادة النسائية، مما يحد من قدرتها على تحقيق

نتائج إيجابية (Sugiyanto, 2020).

4. **التحديات المرتبطة بضغط العمل وضغوط التوقعات العالية:** تواجه النساء القائدات ضغطاً

مزدوجاً بين أداء دورهن القيادي وتلبية التوقعات الاجتماعية المتعلقة بأدوارهن الشخصية،

مما يُعيق تطبيق القيادة النسائية بكفاءة (Panayiotou, 2020).

5. **مقاومة التغيير التنظيمي:** غالباً ما تواجه القيادة النسائية مقاومة من قبل الأفراد أو

المجموعات داخل المؤسسات التي ترفض تغيير النمط التقليدي للقيادة، مما يُعيق تنفيذ

الاستراتيجيات النسائية (Duan et al., 2022).

6. **نقص البرامج التدريبية والتأهيلية للقيادة النسائية:** أما (سعد، 2024) و (Kulkarni

Mishra, 2022) فيشير إلى أن بعض المؤسسات تعاني من غياب برامج تدريبية تُركز

على تعزيز مهارات القيادة النسائية، مما يجعل من الصعب على النساء تطوير مهارتهن

القيادية والتعامل مع التحديات المهنية.

7. **التحديات المتعلقة ببناء شبكة دعم نسائية قوية:** تفتقر العديد من القائدات إلى شبكة دعم

مهنية تساعدهن على تبادل الخبرات ومواجهة التحديات المشتركة، مما يُضعف من قدرتها

على المضي قُدماً في تطبيق القيادة النسائية (Chikwe et al., 2024).

(5.2.2) دور القيادة النسائية في تعزيز بيئة العمل الإبداعية:

تُساهم القيادة النسائية بشكل كبير في خلق بيئة عمل تدعم الابتكار والإبداع من خلال التركيز

على القيم الإنسانية والمرونة في الإدارة. ومن أبرز أدوارها في هذا السياق:

1. تعزيز ثقافة التعاون والإبداع الجماعي: تُركز القيادة النسائية على تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق، مما يُشجع الأفراد على تبادل الأفكار والمشاركة في حل المشكلات بطرق مبتكرة. تُظهر الدراسات أن القيادة النسائية تُسهم في خلق بيئة تشجع العاملين على طرح الأفكار الجديدة وتطويرها (Abdulrahman & Amoush, 2020).

2. تمكين الموظفين وتشجيع الابتكار: تُبرز القيادة النسائية أهمية التمكين كوسيلة لدعم الموظفين وزيادة شعورهم بالمسؤولية والثقة. من خلال تمكين الأفراد، يتم تعزيز روح الابتكار لديهم، مما يُساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات وتقديم حلول إبداعية للتحديات (بورنان ومراح، 2024).

3. تشجيع التواصل الفعال والمفتوح: يُعد التواصل الفعال أحد الركائز الأساسية للقيادة النسائية، حيث تُعزز من قنوات التواصل المفتوح بين القيادة والموظفين. يُساعد هذا على تقليل الحواجز التي قد تُعيق الإبداع، مما يسمح للأفكار الجديدة بالازدهار في بيئة العمل (Sugiyanto, 2020).

4. بناء بيئة شاملة تحترم التنوع: حيث يؤكد كلا من (Chikwe et al., 2024) و (Kulkarni & Mishra, 2022) أن القيادة النسائية تعمل على تعزيز الشمولية والمساواة بين جميع الموظفين، بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية أو الجندرية، كما يؤكدان على أن التنوع في فرق العمل يُسهم بشكل كبير في تحسين الابتكار من خلال دمج وجهات نظر مختلفة.

5. إدارة الضغوط وتعزيز الإبداع تحت الظروف الصعبة: حيث يرى (Duan et al., 2022) و (Panayiotou, 2020) أن القيادة النسائية تتميز بقدرتها على إدارة الضغوط

بطريقة تُشجع الموظفين على الابتكار حتى في الظروف الصعبة، وذلك من خلال خلق بيئة داعمة نفسيًا، وتُحفز القيادة النسائية الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم من أفكار وحلول.

6. التركيز على القيم الإنسانية والمرونة: يُبرز الأسلوب القيادي النسائي أهمية القيم الإنسانية، مثل التعاطف والتفاهم، مما يُعزز من شعور الأفراد بالأمان في تقديم أفكار جديدة. تُساعد المرونة في القيادة على تقبل التجارب المختلفة، ودعمها حتى تتحول إلى ابتكارات فعالة (Spanò, 2020).

(6.2.2) الذكاء العاطفي

أولاً: تعريف الذكاء العاطفي: يُعد الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي تم تطويرها لدعم القيادة والإدارة الفعّالة في المؤسسات. ويُشير إلى قدرة الأفراد على فهم مشاعرهم وتنظيمها، وكذلك التعرف على مشاعر الآخرين للتعامل معها بفعالية. وقد تناولت الدراسات هذا المفهوم من زوايا متعددة:

1. يُعرف الذكاء العاطفي على أنه القدرة على إدراك المشاعر الذاتية وفهمها، مع التحكم بها بطريقة تُمكن الفرد من اتخاذ قرارات فعالة وإيجابية، إضافةً إلى فهم مشاعر الآخرين لتحسين التفاعل الاجتماعي (Duan et al., 2022).

2. يُشير الذكاء العاطفي إلى مزيج من المهارات الشخصية والاجتماعية التي تعزز قدرة الفرد على التكيف مع التحديات اليومية، وتحسين الأداء الفردي والجماعي، بما ينعكس إيجابًا على بيئة العمل (Venter, 2022).

3. وفقًا للأبحاث، يُعبر الذكاء العاطفي عن القدرة على استيعاب المشاعر وتوظيفها كأداة

لتحفيز الذات وتنظيم العلاقات، مما يُسهم في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة

الشخصية (Panayiotou, 2020) .

4. يُبرز هذا المفهوم أهمية التعاطف وفهم مشاعر الآخرين كجزء أساسي من التفاعل

الإنساني، حيث يُسهم في بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل داخل بيئة العمل

(حميد، 2024).

5. عزّقه الباحثون أيضًا بأنه القدرة على استخدام العواطف كأداة لتحسين التفكير وحل

المشكلات، مما يؤدي إلى تعزيز الابتكار والكفاءة داخل المؤسسة، ويعزز من قيم التعاون

لدى الفريق الواحد (Sugiyanto, 2020) .

6. يشير الذكاء العاطفي كذلك إلى مهارة التفاعل الفعّال مع الآخرين من خلال توظيف الوعي

العاطفي لفهم الدوافع، وتعزيز التعاون، وتحقيق الأهداف المشتركة (Chikwe et al.,)

(2024).

ثانياً: **مكونات الذكاء العاطفي:** يُعد الذكاء العاطفي أداة أساسية للقيادة الفعّالة وتحقيق الأداء

التنظيمي المتميز، ويتكون من مجموعة من المهارات والقدرات التي تُعزز من التفاعل الإنساني

وإدارة العواطف بشكل إيجابي. وفيما يلي أبرز مكوناته كما تناولتها الدراسات:

1. **الوعي الذاتي:** يُشير الوعي الذاتي إلى قدرة الفرد على التعرف على عواطفه وفهم تأثيرها

على أفكاره وسلوكه. يُعد هذا المكون الأساس الذي يُمكن الفرد من اتخاذ قرارات أكثر وعياً

وإدارة المواقف الصعبة بكفاءة (Duan et al., 2022) ، يُسهم الوعي الذاتي أيضًا في

تعزيز الثقة بالنفس وفهم نقاط القوة والضعف الشخصية (Venter, 2022) .

2. **إدارة الذات:** يتمثل هذا المكون في قدرة الفرد على تنظيم عواطفه والتحكم بها، خصوصًا

في المواقف التي تتطلب هدوءًا وتفكيرًا عقلائيًا، وتُعد إدارة الذات أداة فعّالة لتجنب التوتر

والاندفاع، مما يُسهم في اتخاذ قرارات رشيدة (Panayiotou, 2020).

3. **التعاطف:** يُعبر التعاطف عن القدرة على فهم مشاعر الآخرين والتجاوب معها بطريقة

تُعزز العلاقات الإيجابية، ويساعد هذا المكون القادة على بناء فرق عمل متماسكة، وخلق

بيئة داعمة ومشجعة للإبداع (Abdulrahman & Amoush, 2020).

4. **إدارة العلاقات:** تشمل إدارة العلاقات القدرة على بناء علاقات قوية ومستدامة من خلال

التواصل الفعّال وحل النزاعات بطريقة بناءة، ويُسهم هذا المكون في تعزيز التعاون بين

الأفراد وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية (Sugiyanto, 2020).

5. **الوعي الاجتماعي:** يُركز الوعي الاجتماعي على قدرة الفرد على قراءة البيئة المحيطة

والتعرف على ديناميكيات الفريق، مما يُساعد في فهم احتياجات الآخرين وتوقع ردود

أفعالهم. يُعزز هذا المكون التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة (Spanò, 2020).

6. **التنظيم العاطفي:** يتعلق هذا المكون بالقدرة على توظيف العواطف بشكل يساهم في تحقيق

أهداف العمل وتحسين الأداء. يُعد التنظيم العاطفي عنصرًا أساسيًا للحفاظ على الحافز

الشخصي وتوجيه الفريق نحو تحقيق الابتكار (بورنان ومراح، 2024).

ثالثًا: أهمية الذكاء العاطفي في القيادة: يُعد الذكاء العاطفي من العناصر الأساسية التي تُسهم في

تحسين فعالية القيادة في المؤسسات، حيث يساعد القادة على تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية

واحتياجات الأفراد. وتظهر أهميته في العديد من الجوانب:

1. تعزيز قدرة القائد على اتخاذ القرارات الفعالة: يُسهم الذكاء العاطفي وفقا لكل من (Duan et al., 2022) و (Venter, 2022) إلى تمكين القادة من إدارة عواطفهم وفهم تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات، كما يمكن للقادة الذين يمتلكون ذكاءً عاطفياً عالياً اتخاذ قرارات أكثر دقة ومنطقية، خاصة في المواقف التي تتطلب التعامل مع تحديات معقدة.

2. تحسين التواصل بين القائد وفريق العمل: يساعد الذكاء العاطفي القادة على تعزيز التواصل الفعال مع فريق العمل من خلال فهم احتياجاتهم العاطفية والمهنية. هذا النوع من التواصل يُعزز الثقة المتبادلة بين القائد وأفراد الفريق، مما يُسهم في تحسين الأداء الجماعي (Panayiotou, 2020).

3. تعزيز الحافز والرضا الوظيفي: من خلال مهارات الذكاء العاطفي، يمكن للقادة تحفيز فرقهم بشكل أفضل من خلال التعاطف والتقدير، ويؤدي ذلك إلى زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل، مما يُعزز من ولائهم وإنتاجيتهم (Abdulrahman & Amoush, 2020).

4. إدارة الصراعات بشكل فعال: يُمكن الذكاء العاطفي القادة من التعامل مع النزاعات بطريقة بناءة من خلال فهم وجهات نظر الأطراف المختلفة، وإيجاد حلول وسط تُرضي الجميع، وتُعد هذه المهارة ضرورية للحفاظ على الانسجام داخل الفريق (Sugiyanto, 2020).

5. خلق بيئة عمل داعمة للإبداع: يساعد الذكاء العاطفي القادة على بناء بيئة تشجع على الإبداع من خلال توفير الدعم النفسي للموظفين. هذه البيئة تُسهم في تعزيز التفكير الابتكاري وتحفيز الأفراد على تقديم أفكار جديدة (Duan et al., 2022).

6. تعزيز المرونة في مواجهة التحديات: القادة ذوو الذكاء العاطفي العالي يتميزون بمرونتهم

في التعامل مع التحديات والضغط؛ فهم قادرون على استيعاب التغييرات بسرعة وتوجيه

فرقهم للتكيف معها بفعالية (Kulkarni & Mishra, 2022).

رابعاً: الذكاء العاطفي كأداة لتحسين الأداء المؤسسي: يُعد الذكاء العاطفي أحد الأدوات الهامة

التي تُعزز من فعالية الأداء المؤسسي، حيث يمكّن القادة والموظفين من العمل بتناغم لتحقيق

الأهداف التنظيمية. تظهر أهميته في عدة محاور:

1. تحفيز الإبداع المؤسسي: يُسهم الذكاء العاطفي في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات من

خلال خلق بيئة عمل تُشجع على التفكير الإبداعي، فالقادة الذين يمتلكون ذكاءً عاطفياً

قادرون على فهم احتياجات فرقهم ودعمهم نفسياً، مما يُحفزهم على تقديم أفكار جديدة

ومبتكرة (Duan et al., 2022).

2. تعزيز التفاعل بين الأفراد: حيث يوضح كل من (Spanò, 2020) و (Venter,

2022) بأن الذكاء العاطفي يساعد في تحسين العلاقات المهنية من خلال التفاهم

العاطفي وإدارة العلاقات بفعالية، وهذا التفاعل الإيجابي يُسهم في تقليل النزاعات وزيادة

التعاون بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

3. رفع مستوى الكفاءة التنظيمية: يُعد التنظيم العاطفي جزءاً أساسياً من الذكاء العاطفي،

حيث يُساعد القادة على إدارة التوتر والضغط بشكل يُعزز الكفاءة التنظيمية، من خلال

هذه المهارة، يتمكن القادة من التعامل مع الأزمات بطريقة تقلل من تأثيرها السلبي على

الأداء (Panayiotou, 2020).

4. تعزيز الولاء المؤسسي: يُعزز الذكاء العاطفي من شعور الموظفين بالانتماء والرضا عن

بيئة العمل، حيث يتم التعامل مع احتياجاتهم العاطفية بمرونة واهتمام. هذا الشعور بالرضا

يؤدي إلى زيادة الولاء المؤسسي واستمرارية الأداء العالي (Sugiyanto, 2020).

5. تحقيق استدامة الأداء المؤسسي: يُساعد الذكاء العاطفي المؤسسات على التكيف مع

التغيرات السريعة من خلال تمكين الموظفين والقادة من التفاعل مع الظروف المتغيرة. هذا

التكيف يُساهم في استدامة الأداء المؤسسي وتعزيز تنافسية المؤسسة (Kulkarni &

Mishra, 2022).

6. إدارة النزاعات بفعالية: يُمكن الذكاء العاطفي القادة من التعامل مع النزاعات بطريقة بناءة،

من خلال فهم وجهات النظر المختلفة واحتواء التوتر بين الأطراف المعنية. يؤدي ذلك إلى

بيئة عمل أكثر استقرارًا وتركيزًا على تحقيق الأهداف (Duan et al., 2022).

خامسا: الذكاء العاطفي في السياقات التعليمية: يُعتبر الذكاء العاطفي أداة محورية في السياقات

التعليمية لما له من تأثير مباشر على جودة التعليم، الأداء الأكاديمي، والعلاقات بين المعلمين

والطلاب. ومن أبرز أدوار الذكاء العاطفي في هذا المجال:

1. تعزيز التواصل بين المعلمين والطلاب: يُساعد الذكاء العاطفي المعلمين على فهم

احتياجات الطلاب العاطفية والتعليمية، مما يُساهم في تحسين التفاعل داخل الصف

الدراسي. فالتواصل القائم على التعاطف يُعزز ثقة الطلاب بمعلميهم ويُحسن من مشاركتهم

الأكاديمية (Venter, 2022).

2. إدارة التحديات النفسية في البيئة التعليمية: يمكن للمعلمين الذين يمتلكون ذكاءً عاطفيًا

عاليًا التعامل مع التحديات النفسية التي يواجهها الطلاب، مثل التوتر أو القلق الأكاديمي،

ومن خلال توظيف مهارات التعاطف وإدارة العلاقات يُمكن للمعلم توفير بيئة تعليمية داعمة

(Panayiotou, 2020).

3. **تعزيز الإبداع في التعليم:** يُشجع الذكاء العاطفي المعلمين على تبني استراتيجيات تدريس

مبتكرة تتناسب مع احتياجات الطلاب المختلفة. هذا الأسلوب يُسهم في تعزيز التفكير

الإبداعي لدى الطلاب وإعدادهم للتعامل مع التحديات المستقبلية (**Sugiyanto,**

2020).

4. **تحسين العلاقات بين أعضاء الكادر التعليمي:** يُسهم الذكاء العاطفي في بناء علاقات

إيجابية بين المعلمين والإداريين داخل المؤسسات التعليمية. هذه العلاقات تعزز من روح

التعاون وتُسهم في تطوير استراتيجيات تعليمية فعالة (**Chikwe et al., 2024**؛ بورنان

ومراح، 2024).

5. **تعزيز التكيف مع التغيرات التربوية:** يُساعد الذكاء العاطفي الإداريين والمعلمين والقادة

التعليميين على التكيف مع التغيرات المستمرة في المناهج التعليمية وأساليب التدريس. هذه

المرونة تُسهم في تحسين جودة التعليم وضمان استدامة الأداء التعليمي (**Kulkarni &**

Mishra, 2022).

6. **دعم القيادة التربوية الفعالة:** يُسهم الذكاء العاطفي في تمكين القادة التربويين من اتخاذ

قرارات مدروسة بناءً على فهم احتياجات المعلمين والطلاب، وهذه المهارة تُساعد على

تطوير بيئة تعليمية متوازنة تُعزز من نجاح العملية التعليمية (**Sugiyanto, 2020).**

(7.2.2) القيادة التمكينية والتحويلية ودورها في دعم الأداء المؤسسي

أولاً: القيادة التمكينية: هي نمط يهدف إلى تعزيز الثقة والاستقلالية لدى الموظفين من خلال تفويض الصلاحيات وإشراكهم في اتخاذ القرار، بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والإبداع (قنديل ورضا، 2024).

الأبعاد:

- تفويض السلطة: تمكين الأفراد من إدارة مسؤولياتهم بحرية.
 - المشاركة في اتخاذ القرار: تعزيز المشاركة الجماعية في صياغة السياسات.
 - الدعم النفسي والمعنوي: توفير بيئة مشجعة تحترم آراء العاملين.
 - التطوير المهني: إتاحة فرص التدريب وبناء القدرات (العنزي و عوض، 2023).
- الأهمية: تشير الدراسات إلى أن القيادة التمكينية ترتبط إيجابياً بزيادة الولاء التنظيمي وتحسين الإبداع المؤسسي (محمد ودعاء، 2023)؛ كما أنها تقلل من سلوكيات العمل السلبية وتعزز بيئة عمل صحية (عبد العليم وآخرون، 2024).
- ثانياً: القيادة التحويلية: تركز على إلهام العاملين وتحفيزهم من خلال رؤية واضحة وقيم مشتركة. يقوم القائد التحويلي بخلق تغييرات جذرية في السلوكيات التنظيمية عبر الإلهام والتحفيز الفكري والاهتمام الفردي (Bass, 1985؛ Bratton, 2023).

الأبعاد:

1. التأثير المثالي: أن يكون القائد قدوة.
2. التحفيز الإلهامي: نقل رؤية ملهمة مشتركة.
3. التحفيز الفكري: تشجيع التفكير النقدي والإبداع.

4. الاعتبار الفردي: الاهتمام باحتياجات الموظفين الفردية (Chen & Sripnon,)

(2021).

الأهمية: أظهرت الأبحاث أن القيادة التحويلية تحسن الأداء المؤسسي، وتزيد من إبداع

الموظفين واندماجهم الوظيفي (Barnes et al., Atrizka & Pratama, 2022)

(2024).

ثالثاً: المقارنة بين القيادة التمكينية والتحويلية

الجدول (1) المقارنة بين القيادة التمكينية والتحويلية

القيادة التحويلية	القيادة التمكينية	الجانب
الإلهام والتحفيز عبر الرؤية	منح الصلاحيات وتعزيز الاستقلالية	التركيز
التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - التحفيز الفكري - الاعتبار الفردي	التفويض - المشاركة - الدعم - التطوير	الأبعاد الأساسية
رفع الإبداع والتغيير المؤسسي	تعزيز الولاء والرضا الوظيفي	الأثر
إلهام التفكير الجديد وتطوير حلول مبتكرة	تشجيع المبادرة وطرح الأفكار	الدور في الإبداع

(3.2) المبحث الثاني: الأداء الابتكاري والتنظيمي

يُعتبر الأداء الابتكاري والتنظيمي أحد المؤشرات الأساسية لنجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويُركز هذا المبحث على استعراض مفهوم الأداء الابتكاري والتنظيمي، توضيح أبعاده مثل الإبداع، الكفاءة، والجودة، مع تحليل دور الأداء الابتكاري في تعزيز التنافسية والكفاءة المؤسسية، كما يُناقش المبحث العوامل المؤثرة في الأداء، ودور القيادة الفعّالة والموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسات التعليمية.

(1.3.2) تعريف الأداء الابتكاري والتنظيمي: الأداء الابتكاري والتنظيمي يُمثل جانبًا محوريًا في

تحقيق التميز المؤسسي، حيث يعكس قدرة المؤسسة على تقديم حلول مبتكرة وفعّالة لمواجهة التحديات وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة. يتضمن الأداء الابتكاري قدرة المؤسسة على تطوير الأفكار الإبداعية وتطبيقها، بينما يشير الأداء التنظيمي إلى الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف المؤسسية.

وفقًا لـ (حميد، 2024)، يُعرّف الأداء الابتكاري بأنه "القدرة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين العمليات القائمة بطريقة تساهم في تعزيز الميزة التنافسية". في حين يُعرف الأداء التنظيمي بأنه "مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية".

من جهة أخرى، أشار (Duan et al., 2022) إلى أن الأداء الابتكاري يعتمد بشكل كبير على توافر بيئة عمل مشجعة للإبداع والتعاون، مما يساهم في تعزيز التفكير النقدي وحل المشكلات، أما الأداء التنظيمي، فيرتبط بقدرة القادة على تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والابتكار لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

كما أكد (بورنان ومرح، 2024) أن الأداء الابتكاري والتنظيمي يتأثران بعوامل متعددة، منها القيادة الفعّالة، التواصل المؤسسي الجيد، والقدرة على مواجهة التحديات، يُعد هذان النوعان من الأداء مؤشراً على نجاح المؤسسة في تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

(2.3.2) أبعاد الأداء الابتكاري والتنظيمي

يتسم الأداء الابتكاري والتنظيمي بمجموعة من الأبعاد التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات، ومن أبرز هذه الأبعاد:

1. **الإبداع:** يُعد الإبداع حجر الزاوية في الأداء الابتكاري، حيث يشير إلى القدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة وتطبيقها بفعالية، حيث أن الإبداع يُمكن المؤسسات من تطوير منتجات وخدمات فريدة، مما يعزز تنافسيتها في السوق؛ وفقاً لـ (حميد، 2024)، الإبداع يتطلب بيئة عمل داعمة تشجع الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتقديم حلول مبتكرة للتحديات المؤسسية.

2. **الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى قدرة المؤسسة على استخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة، ويُعد هذا البعد جزءاً أساسياً من الأداء التنظيمي، حيث يُظهر مدى قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج إيجابية بأقل التكاليف والجهود، أشار (Duan et al., 2022) إلى أن الكفاءة تعتمد بشكل كبير على وجود نظام إداري مرن وقيادة فعّالة تدعم التحسين المستمر.

3. **الجودة:** تعكس الجودة مستوى تميز العمليات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وهي عامل رئيسي في تعزيز الأداء التنظيمي، وتحقيق الجودة يتطلب معايير محددة ومنهجية منظمة لضمان تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم. ووفقاً لـ (بورنان ومرح، 2024) فإن تحسين

الجودة يسهم في تعزيز رضا العملاء وبناء سمعة إيجابية للمؤسسة، مما يعزز أدائها الابتكاري والتنظيمي.

4. **المرونة:** المرونة هي قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والاستجابة السريعة للتحديات. وفقاً لـ (Spanò, 2020) ، فإن المرونة تُعدّ بعداً أساسياً في الأداء التنظيمي، حيث تُسهم في استدامة المؤسسة ومساعدتها على مواجهة الأزمات بكفاءة وفعالية.
5. **التحفيز التنظيمي:** يرتبط هذا البعد بقدرة المؤسسة على تحفيز موظفيها ودفعهم نحو تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والإبداع، حيث أشار (سعد، 2024) إلى أن التحفيز التنظيمي يخلق بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء الابتكاري وتعزز الانتماء المؤسسي.

(3.3.2) أهمية الأداء الابتكاري في المؤسسات التعليمية

يُعدّ الأداء الابتكاري عنصراً حيوياً في تحقيق التميز والتطور داخل المؤسسات التعليمية، حيث يسهم في تحسين جودة التعليم ورفع كفاءة العمليات الإدارية والأكاديمية، ومع تزايد التحديات في بيئة العمل التعليمية، أصبح الابتكار ضرورة استراتيجية لضمان استدامة المؤسسات التعليمية وتنافسيتها، وتبرز أهمية الأداء الابتكاري في المؤسسات التعليمية من خلال النقاط التالية:

1. **تحسين جودة التعليم:** الأداء الابتكاري يُساعد المؤسسات التعليمية على تطوير أساليب تعليمية جديدة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة وطرائق التدريس المبتكرة؛ أشار (Duan et al., 2022) إلى أن استخدام الابتكار في التعليم يؤدي إلى تحسين تفاعل الطلاب مع المحتوى التعليمي وزيادة استيعابهم للمفاهيم بشكل أعمق.
2. **زيادة الكفاءة الإدارية:** يمكن للمؤسسات التعليمية التي تعتمد على الابتكار تحسين كفاءة إدارتها من خلال تقليل التكاليف وتحسين استغلال الموارد المتاحة. كما أن الأداء الابتكاري

يُمكن الإدارات من تبني حلول عملية للتحديات اليومية، مما يُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية (حميد، 2024).

3. **تعزيز البيئة التنافسية:** تسهم الابتكارات في تمكين المؤسسات التعليمية من مواكبة التطورات العالمية في مجالات التعليم والإدارة، مما يعزز من قدرتها على المنافسة مع المؤسسات الأخرى، كما أشار (Spanò, 2020) ، فإن المؤسسات التعليمية التي تدمج الابتكار في عملياتها التعليمية والإدارية والتدريسية تصبح أكثر قدرة على جذب الطلاب وتلبية توقعاتهم.

4. **رفع مستوى رضا الطلاب والمعلمين:** الأداء الابتكاري يخلق بيئة تعليمية داعمة تلبى احتياجات الطلاب والمعلمين على حد سواء. حيث أظهرت دراسة (بورنان ومراح، 2024) أن الابتكار في التعليم يسهم في تعزيز رضا الطلاب عن جودة التعليم، كما يحسن من رضا المعلمين عن بيئة العمل.

5. **تحقيق رؤية طويلة المدى:** الابتكار في المؤسسات التعليمية يتماشى مع رؤية عُمان 2040 التي تهدف إلى تطوير التعليم كأحد ركائز التنمية المستدامة. أشار (سعد، 2024) إلى أن تبني استراتيجيات الابتكار في التعليم يساهم في تحقيق تطلعات الدول نحو اقتصاد قائم على المعرفة.

6. **تعزيز مهارات الطلاب المستقبلية:** يساعد الأداء الابتكاري في المؤسسات التعليمية على تزويد الطلاب بالمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات المستقبلية، مثل التفكير النقدي، وحل المشكلات، واستخدام التكنولوجيا الحديثة. هذا يجعلهم أكثر استعدادًا لسوق العمل المتغير (Abdulrahman & Amoush, 2020) .

(5.3.2) عوامل تؤثر على الأداء الابتكاري والتنظيمي

الأداء الابتكاري والتنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرة المؤسسة على تحقيق الابتكار والكفاءة التنظيمية. تشمل هذه العوامل ما يلي:

1. **القيادة الفعّالة:** القيادة الفعّالة تُعد من أبرز العوامل التي تؤثر على الأداء الابتكاري والتنظيمي، حيث يساهم القادة الذين يعتمدون أساليب مثل القيادة النسائية أو التحويلية في خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار وتحسين الأداء، حيث أشارت (حميد، 2024) إلى أن القادة الذين يدعمون الابتكار يوفرّون الفرص للتطوير المهني للموظفين ويشجعونهم على تقديم أفكار جديدة.

2. **الثقافة التنظيمية:** تُعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل الحاسمة في تعزيز الابتكار، الثقافة التي تُشجع على التعاون، المرونة، والانفتاح على التغيير تدعم الأداء الابتكاري بشكل كبير، وفقاً لـ (بورنان ومراح، 2024)، فإن الثقافة التنظيمية التي تُقدّر الإبداع وتعزز من القيم الإنسانية تُساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

3. **الموارد المالية والتكنولوجية:** يؤثر توفر الموارد المالية والتكنولوجية بشكل كبير على قدرة المؤسسة على الابتكار وتحقيق الكفاءة التنظيمية؛ أشارت دراسة (Duan et al., 2022) إلى أن الاستثمار في التقنيات الحديثة وتطوير البنية التحتية يُساهم في تحسين العمليات التنظيمية وتعزيز الابتكار.

4. **الدافعية والتحفيز الوظيفي:** يعتبر التحفيز الوظيفي من العوامل الأساسية لتعزيز الأداء الابتكاري والتنظيمي. بينت دراسة (سعد، 2024) أن الموظفين الذين يشعرون بالتحفيز والتقدير يميلون إلى تقديم أفكار إبداعية وتحقيق أداءٍ عالٍ، مما يُحسن من كفاءة المؤسسة.

5. **التواصل الفعال داخل المؤسسة:** يعد التواصل الجيد بين الأفراد والإدارات داخل المؤسسة عاملاً رئيسياً يدعم الأداء الابتكاري والتنظيمي؛ يُسهّم التواصل الفعال في تبادل الأفكار وحل المشكلات بطريقة جماعية، مما يرفع من مستوى الابتكار والكفاءة (Spanò, 2020).

6. **البيئة التنظيمية الداعمة:** وجود بيئة عمل داعمة يعزز من الإبداع والابتكار، حيث تُشير (Abdulrahman & Amoush, 2020) إلى أن المؤسسات التي توفر بيئة عمل مرنة وشاملة تساعد الموظفين على التعبير عن أفكارهم بحرية وتجعلهم أكثر استعداداً للمشاركة في تحسين الأداء المؤسسي.

7. **التعليم والتطوير المهني:** يُعد التعليم المستمر والتطوير المهني من العوامل التي تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي والابتكاري. وفقاً لـ (Panayiotou, 2020) ، فإن تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم يُسهم في زيادة قدرتهم على التفكير الإبداعي واتخاذ القرارات بكفاءة.

(6.3.2) دور القيادة والذكاء العاطفي في تعزيز الأداء الابتكاري

تُعد القيادة الفعالة والذكاء العاطفي من العوامل الأساسية التي تُسهم في تعزيز الأداء الابتكاري داخل المؤسسات، حيث يؤدي الجمع بين الأسلوب القيادي المناسب والقدرة على إدارة العواطف إلى

خلق بيئة عمل محفزة تُشجع على الابتكار والإبداع، ويلعب القادة دورًا مركزيًا في توفير الدعم اللازم للأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الابتكارية من خلال توظيف مهارات الذكاء العاطفي.

1. دور القيادة في تعزيز الأداء الابتكاري: القيادة هي أحد العوامل المحورية التي تسهم في

بناء بيئة عمل داعمة للابتكار. أشارت دراسة (حميد، 2024) إلى أن القادة الذين يتبنون أساليب قيادية مثل القيادة النسائية أو التحويلية يعملون على تشجيع التعاون داخل الفرق، مما يُعزز من قدرة الأفراد على توليد أفكار جديدة وتنفيذها بفعالية، كما أن القادة الذين يدعمون التغيير يُحفزون الأفراد على التفكير خارج النمط التقليدي، مما يساهم في تحقيق الأداء الابتكاري على مستوى المؤسسة، على سبيل المثال، تركز على تعزيز العلاقات الإنسانية داخل الفريق، مما يُشجع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية وثقة. كما أظهرت دراسة (سعد، 2024) أن القيادة التي تعتمد على التمكين والثقة تزيد من احتمالية ظهور الأفكار المبتكرة وتحسين جودة القرارات داخل المؤسسات.

2. دور الذكاء العاطفي في تعزيز الأداء الابتكاري: الذكاء العاطفي يُعد مهارة حيوية تساعد

القادة على فهم عواطفهم وعواطف الآخرين وإدارتها بشكل يُحفز الأداء الابتكاري؛ وفقًا لـ (Duan et al., 2022)، القادة الذين يمتلكون مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي قادرون على تعزيز التفاعل الإيجابي داخل الفريق، مما يؤدي إلى تبادل الأفكار الإبداعية وحل المشكلات بطرق مبتكرة، وأيضاً أشار (Abdulrahman & Amoush, 2020) إلى أن الذكاء العاطفي يُمكن القادة من تحسين التواصل بين أعضاء الفريق، مما يُعزز التعاون ويُقلل من النزاعات، هذا النوع من التفاعل الإيجابي يساهم بشكل كبير في تعزيز التفكير الابتكاري وتنفيذ الحلول الجديدة التي تُحسن من الأداء المؤسسي.

3. التكامل بين القيادة والذكاء العاطفي: التكامل بين القيادة الفعالة والذكاء العاطفي يُمثل

عاملاً رئيسياً في تعزيز الأداء الابتكاري، القادة الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي يُمكنهم

خلق بيئة عمل محفزة تدعم التفكير الإبداعي وتُشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.

أظهرت دراسة (Spanò, 2020) أن القادة الذين يجمعون بين الأسلوب القيادي الملهم

والقدرة على إدارة العواطف يُحققون مستويات أعلى من الابتكار داخل المؤسسات، حيث

يُساهم هذا التكامل في تحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية واحتياجات الأفراد.

4. تعزيز بيئة العمل الداعمة للابتكار: أشار (بورنان ومراح، 2024) إلى أن القادة الذين

يتمتعون بذكاء عاطفي عالٍ قادرون على خلق بيئة عمل إيجابية تُشجع على الابتكار من

خلال تقليل الخوف من الفشل وتحفيز الأفراد على التجريب والتعلم المستمر. كما أن القيادة

التي تعتمد على دعم الأفراد تُعزز من التزامهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

(7.3.2) الذكاء العاطفي كعامل داعم للأداء الابتكاري والتنظيمي

يُعتبر الذكاء العاطفي من العوامل الجوهرية التي تعزز قدرة المؤسسات على تحقيق أداء ابتكاري

وتنظيمي متفوق، فهو يمكّن القادة من إدارة الانفعالات، قراءة مشاعر الآخرين، وبناء علاقات قائمة

على الثقة والاحترام، الأمر الذي يخلق بيئة عمل داعمة للإبداع. أظهرت الدراسات أن القائد الذي

يتمتع بذكاء عاطفي مرتفع يكون أكثر قدرة على تحفيز العاملين على المشاركة في توليد الأفكار

الجديدة والتعامل بمرونة مع الضغوط التنظيمية (Duan et al., 2022).

كما أن الذكاء العاطفي يساهم في تحسين التواصل الداخلي، والقدرة على حل النزاعات بطرق بناءة،

مما يقلل من حالات التوتر ويزيد من التعاون بين الفرق، هذا المناخ التفاعلي يُعتبر حجر الأساس

في رفع مستويات الكفاءة والجودة داخل المؤسسات (Venter, 2022).

وتشير الأدبيات إلى أن الذكاء العاطفي يُسهم في تحويل الثقافة التنظيمية نحو ثقافة تشاورية مبتكرة، حيث يصبح الموظفون أكثر استعدادًا لتحمل المخاطر المحسوبة والمبادرة بالتغيير الإيجابي (Spanò, 2020). وبالتالي، يمكن القول إن الذكاء العاطفي لا يُعد مجرد مهارة شخصية للفائد، بل هو مورد تنظيمي استراتيجي يعزز الأداء المؤسسي والابتكار على حد سواء.

أولاً: مفهوم الذكاء العاطفي

الذكاء العاطفي هو القدرة على التعرف على المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين، وفهمها والتعامل معها بفعالية لتحقيق التوازن في العلاقات الإنسانية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي. لا يُنظر إليه كمهارة فردية فحسب، بل كأداة قيادية واستراتيجية لإدارة بيئة العمل (Duan et al., 2022).

ثانياً: مكونات الذكاء العاطفي

تعددت النماذج التي حددت أبعاد الذكاء العاطفي، ومن أبرزها نموذج Goleman (1995) الذي قسّم المكونات إلى:

1. الوعي الذاتي: إدراك الفرد لمشاعره وانعكاساتها على السلوك.
2. إدارة الذات: القدرة على التحكم في الانفعالات والتكيف مع الضغوط.
3. الدافعية الذاتية: توجيه المشاعر نحو تحقيق الأهداف.
4. التعاطف: فهم مشاعر الآخرين والتعاطي معها بإنسانية.
5. إدارة العلاقات: بناء علاقات قائمة على الثقة والتعاون.

ثالثاً: أنواع الذكاء العاطفي

يمكن تصنيف الذكاء العاطفي إلى عدة أنواع بحسب السياق:

- الذكاء العاطفي الفردي: يتعلق بقدرة الفرد على فهم مشاعره وإدارتها.

• **الذكاء العاطفي الاجتماعي:** يركز على التعامل مع الآخرين والتفاعل معهم بفعالية.

• **الذكاء العاطفي التنظيمي:** يخص القادة والإداريين في إدارة العلاقات داخل المؤسسة بما يعزز الأداء المؤسسي (Venter, 2022).

رابعًا: نماذج الذكاء العاطفي

ظهرت عدة نماذج علمية لقياس الذكاء العاطفي وتطبيقه، أهمها:

1. نموذج (Mayer & Salovey, 1997) يركز على القدرات العقلية لفهم العواطف وإدارتها.

2. نموذج (Goleman, 1995) الأكثر شيوعًا، ويجمع بين المهارات الشخصية والاجتماعية.

3. نموذج (Bar-On, 1997) يعتبر الذكاء العاطفي مزيجًا من الكفاءات العاطفية والاجتماعية التي تؤثر في الأداء.

خامسًا: أهمية الذكاء العاطفي في القيادة

- يعزز الثقة والتواصل الفعال بين القائد وأعضاء الفريق.
- يساعد على إدارة النزاعات وحل المشكلات بطرق بناءة.
- يخلق بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار (Spanò, 2020).
- يساهم في دعم التنمية المهنية للموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة.

(Abdulrahman & Amoush, 2020).

(4.2) المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تلعب الدراسات السابقة دورًا هامًا في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد الإسهامات العلمية والفجوات البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها، ويُقدم هذا المبحث مراجعة للأدبيات والدراسات المرتبطة بالقيادة النسائية، الذكاء العاطفي، والأداء الابتكاري والتنظيمي، كما يستعرض المبحث التحليلات العلمية المتعلقة بأثر القيادة النسائية المدعومة بالذكاء العاطفي على الأداء المؤسسي، ويُبرز الفجوات البحثية التي تتعلق بالسياق العُماني، مما يؤكد أهمية إجراء هذه الدراسة لسد هذه الفجوات والمساهمة في تطوير المعرفة العلمية.

(1.4.2) الدراسات السابقة العربية

1. دراسة (الخفاجي ومنصور، 2024) بعنوان: " دور العلاقات العامة في توظيف الأداء

الابتكاري لتحسين مستوى العمل"

تناولت هذه الدراسة دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الابتكاري داخل المؤسسات، وأكدت النتائج أن القيادة النسائية التي تركز على بناء العلاقات الإنسانية تزيد من قدرة الفرق على تقديم أفكار مبتكرة، وأيضاً تناولت هذه الدراسة دور العلاقات العامة في توظيف الأداء الابتكاري من خلال قيادة تمتلك ذكاءً عاطفياً متقدماً. اعتمدت الدراسة على استبيانات ومقابلات تحليلية لعدد من المديرين في المؤسسات الخدمية. أظهرت النتائج أن القيادة القائمة على بناء علاقات متوازنة وفعالة مع الموظفين تؤدي إلى زيادة الانتماء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

2. دراسة (جواهر وربيحة، 2024) بعنوان: "القيادة النسائية وجودة الحياة الوظيفية

بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية تبسة "

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة النسائية وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الجزائرية، وأشارت النتائج إلى أن القيادة النسائية تُسهم في تعزيز بيئة العمل من خلال تحسين العدالة والتقدير وزيادة رضا الموظفين، وبحثت هذه الدراسة في العلاقة بين القيادة النسائية وجودة الحياة الوظيفية، مستندة إلى بيانات ميدانية من مؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن في الجزائر. أشارت النتائج إلى أن القائدات النسويات يعتمدن على مبادئ القيادة التشاركية، حيث يتم تحفيز الموظفين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار وتوفير بيئة عمل أكثر مرونة. كما أوضحت الدراسة أن تعزيز ثقافة العمل الجماعي وتطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة أدى إلى تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية المؤسسية.

3. دراسة (حميد، 2024) بعنوان: " دور القيادة الحكيمة في تحقيق الأداء الابتكاري دراسة

تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في كلية الحداث الجامعة"

ركزت الدراسة على دور القيادة الحكيمة في تحقيق الأداء الابتكاري في المؤسسات الأكاديمية، وأظهرت النتائج أن القيادة النسائية القائمة على التوجيه والدعم تسهم في تعزيز بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار، وبحثت هذه الدراسة في كيفية مساهمة القيادة الحكيمة، التي تعتمد على مزيج من القيادة النسائية والذكاء العاطفي، في تحسين الأداء الابتكاري في المؤسسات الأكاديمية. أظهرت النتائج أن القائدات اللواتي يمتلكن ذكاءً عاطفيًا مرتفعًا، يخلقن بيئة تحفيزية تدعم توليد الأفكار الجديدة وتشجع على التجريب والتطوير المستمر. كما أكدت الدراسة على

ضرورة تبني المؤسسات لاستراتيجيات دعم القيادة النسائية باعتبارها عاملاً رئيسياً في تحقيق التميز المؤسسي.

4. دراسة (سعد وعادل، 2024) بعنوان: "التدريب والتأهيل كآلية من آليات التمكين المهني للمرأة (دراسة ميدانية على عينة من الموظفات في القطاع الحكومي)"

ركزت الدراسة على دور التدريب والتأهيل المهني كآلية لتمكين المرأة في القيادة، وأظهرت النتائج أن القائدات اللاتي يتلقين تدريباً ملائماً يتمتعن بقدرة أكبر على تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الابتكار، وتناولت هذه الدراسة التدريب والتأهيل المهني كأحد العوامل الأساسية في تمكين القيادات النسائية وتحقيق تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي. أكدت النتائج أن القائدات اللواتي حصلن على برامج تدريبية مكثفة في المهارات الإدارية والتواصلية، كن أكثر قدرة على تحفيز فرق العمل، وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات التنظيمية. كما كشفت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على تدريب وتأهيل القائدات النسويات تحقق مستويات أداء أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تفنقر إلى هذه البرامج.

5. دراسة (قبيج وأبو الشيخ، 2024) بعنوان: "الذكاء العاطفي لدى موظفي الخدمة المدنية وعلاقته بالاحترق الوظيفي"

ناقشت الدراسة تأثير الذكاء العاطفي على موظفي الخدمة المدنية وعلاقته بالاحترق الوظيفي، وأظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً محورياً في تخفيف الضغوط النفسية وزيادة دافعية الموظفين، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وبحثت هذه الدراسة في العلاقة بين الذكاء العاطفي ومستويات الاحترق الوظيفي، وكيف يؤثر ذلك على الأداء الابتكاري. اعتمدت الدراسة على منهج البحث الكمي من خلال استبيانات وزعت على عينة من الموظفين في القطاع

الحكومي. أظهرت النتائج أن القادة الذين يمتلكون درجات عالية من الذكاء العاطفي لديهم القدرة على تقليل مستويات التوتر داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى زيادة قدرة الموظفين على الإبداع. كما أوضحت الدراسة أن ممارسات مثل التعاطف، الإصغاء الفعال، والتقدير العاطفي للموظفين، تعزز بيئة العمل المبتكرة.

6. دراسة (أحمد كحيط وآخرون، 2024) بعنوان: "أنماط القيادة النسائية وأثرها في تخفيض ضغوط العمل: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات النسائية "

ركزت الدراسة على أنماط القيادة النسائية وأثرها في تخفيف ضغوط العمل لدى القادة في معاهد وكليات جامعة الفرات الأوسط التقنية، وأظهرت النتائج أن القائدات النسويات قادرات على تعزيز بيئة عمل إيجابية وتقليل التوتر من خلال التمكين ودعم الموظفين، وتناولت هذه الدراسة القيادة الأكاديمية النسائية ودورها في تعزيز بيئة عمل تعاونية قائمة على الذكاء العاطفي. أوضحت النتائج أن القائدات الأكاديميات اللواتي يتمتعن بمستويات عالية من الذكاء العاطفي، كن أكثر قدرة على إدارة فرق التدريس بطريقة تحفز البحث العلمي والإبداع التربوي. كما سلطت الدراسة الضوء على أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات تدعم الذكاء العاطفي في القيادة تحقق مستويات أعلى من الابتكار في المناهج وأساليب التدريس.

7. دراسة (الصلال، 2022) بعنوان: "درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، والتعرف على المَعَوِّقات التي تحدُّ من ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفات التربويات، وفق

مُتغيّرات الدراسة: (سنوات الخبرة في المهنة- التخصّص- مكتب التعليم التابعة له)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة، لجمع المعلومات والبيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات النسائية لأبعاد التمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم متحقّقة بدرجة كبيرة.

كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات النسائية لأبعاد التمكين ترجع لاختلاف سنوات الخبرة في مجال الإشراف، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة الدراسة فيما يتعلّق ببُعدي (الاستقلالية وتفويض السلطة) ترجع لاختلاف سنوات الخبرة في مجال الإشراف، كما لا توجد فروق ترجع لاختلاف التخصّص ومكتب التعليم التابعة له، وقد أوصت الدراسة بمنح القيادات النسائية مزيداً من الاستقلالية، والعمل على تزويد القيادات النسائية في إدارات التعليم بكافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومنحهم سلطة أكبر في اتخاذ القرار.

8.دراسة (محمود، 2022) بعنوان: " الثقافة التنظيمية ودورها في تمكين القيادة النسائية في

مؤسسات القطاع الحكومي في اليمن "

استهدفت هذه الدراسة تحليل الثقافة التنظيمية ودورها في تمكين القيادة النسائية في المؤسسات الحكومية اليمنية، مع التركيز على المؤسسات العامة للاتصالات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من قيادات نسائية باستخدام الاستبيانات والمقابلات الشخصية. توصلت الدراسة إلى أن القيادة النسائية تعزز بيئة العمل من خلال التركيز على القيم الإنسانية، وبناء ثقافة مؤسسية تقوم على التعاون والتحفيز. كما أشارت النتائج إلى أن القائدات يتميزن بأساليب إدارية مرنة تعتمد على التمكين وتعزيز الاستقلالية في

اتخاذ القرار، مما أدى إلى زيادة فاعلية الأداء المؤسسي. أوصت الدراسة بضرورة زيادة فرص التمكين للمرأة في المناصب القيادية لضمان تحقيق أداء مؤسسي متطور ومستدام.

9. دراسة (البرماوي، 2016) بعنوان: "درجة ممارسة القيادات النسائية في مديريات تربية عمان للتمكين الإداري وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات النسائية في مديريات تربية عمان للتمكين الإداري وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، حيث بلغ مجتمع الدراسة (282) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية منه تكونت من (130) موظفاً، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام استباننتين: تقيس الأولى درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري، وتقيس الثانية مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين من وجهة نظر العاملين أنفسهم، وجاءت نتائج الدراسة مشيرة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة القيادات النسائية في مديريات تربية عمان للتمكين الإداري كانت كبيرة، وأن هنالك فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري، تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، والمؤهل العلمي ولصالح حملة دبلوم كلية المجتمع والبيكالوريوس، والخبرة لصالح من لديهم خبرة أقل من خمس سنوات.

وأشارت النتائج -كذلك- أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات تربية العاصمة عمان من وجهة نظرهم كبير، وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات تربية العاصمة عمان تبعاً لمتغير الخبرة والجنس، بينما توجد فروق دالة لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الثانوية العامة ودرجة دبلوم كلية المجتمع والبيكالوريوس.

10. دراسة (عون، 2016) بعنوان: "درجة ممارسة القيادات النسائية بإدارة تعليم الرياض للتمكين الإداري"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادات النسائية في إدارة تعليم مدينة الرياض للتمكين الإداري من وجهة نظر المشرفات التربويات في الإدارات النسائية التابعة لمكتب المساعد للشئون التعليمية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي المسحي، وجمع البيانات عن طريق الاستبانة التي وجهتها إلى العينة العشوائية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها ما يلي: أن درجة ممارسة التمكين الإداري كانت بدرجة مرتفعة، حيث جاء بعد الثقة بالدرجة الأولى يليه بعد التفويض بالمرتبة الثانية وجاء بعد انسياب المعلومات في المرتبة الأخيرة.

وأشارت النتائج -كذلك- بأن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين النسائي تعزي للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري وبين نوع الإدارة التابعة لها المشرفة.

(2.4.2) الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Chikwe et al., 2024)، بعنوان: "التغلب على المأزق المزدوج: استراتيجيات

للياديات النسائية للتغلب على الصور النمطية والتحيزات القيادية"

“Navigating the double bind: Strategies for women leaders in overcoming stereotypes and leadership biases”

ركزت الدراسة على استراتيجيات القيادة النسائية في التغلب على الصور النمطية

والتحديات الثقافية داخل المؤسسات، وأكدت النتائج أن الجمع بين القيادة النسائية والذكاء العاطفي

يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الابتكاري من خلال تعزيز التعاون والتفاهم داخل الفرق، كما

أكدت الدراسة أن التركيز على صفات مثل التعاطف والتعاون والذكاء العاطفي يمكن أن يساعد

القيادات النسائية على بناء الثقة والتواصل مع فرقهن، مما يعزز فعاليتهم كقائدات. علاوة على

ذلك، يمكن للقيادات النسائية الاستفادة من فرص الإرشاد والتواصل للتغلب على تحديات القيادة،

وإن بناء شبكة دعم قوية من المرشدين والرعاة والأقران يمكن أن يوفر للنساء إرشادات قيمة

وملاحظات ودعمًا في مسيرتهن القيادية.

2. دراسة (Duan et al., 2022) بعنوان: "الذكاء العاطفي والقيادة عالية الأداء للقيادات

النسائية: الدور الوسيط لثقافة المنظمة"

“Emotional intelligence and high-performance leadership of women leaders: the mediating role of organization culture”

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة النسائية، مع التركيز على الدور

الوسيط لثقافة المنظمة في تعزيز الأداء المؤسسي عالي الجودة. انطلقت الدراسة من فرضية مفادها

أن القائدات النسويات اللواتي يتمتعن بذكاء عاطفي مرتفع قادرات على بناء بيئات تنظيمية أكثر دعمًا للإبداع، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء الابتكاري.

اعتمدت الدراسة على منهجية كمية من خلال استبيانات وزعت على عينة من القيادات النسائية والعاملين، كما استعانت بنموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات. أظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي لا يؤثر فقط بشكل مباشر على أداء القائدات، بل يُعزز من فعاليته عبر إرساء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والانفتاح والتشجيع على الأفكار الجديدة.

وقد أوضحت الدراسة أن القيادة النسائية المدعومة بالذكاء العاطفي تُمثل نموذجًا فاعلاً لتحفيز فرق العمل على الابتكار، لا سيما عندما تتوافر ثقافة تنظيمية داعمة تسمح بتجريب الأفكار وتقدير الجهود. كما أوصت بضرورة إدماج برامج تدريبية لتنمية الذكاء العاطفي لدى القيادات النسائية بوصفه ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي.

3. دراسة (Venter, 2022) بعنوان: "العلاقة بين القيادة التعليمية والذكاء العاطفي لدى مديري المدارس وارتباطها بالتنمية المهنية للمعلمين في مقاطعة جوتنج بجنوب أفريقيا"

“The relationship between instructional leadership and emotional intelligence of principals and their association with the professional development of teachers in the Gauteng Province, South Africa”

ربطت هذه الدراسة بين القيادة التعليمية والذكاء العاطفي، مع التركيز على انعكاس هذه العلاقة على التنمية المهنية للمعلمين. انطلقت الدراسة من فرضية أساسية ترى أن مديري المدارس الذين يتمتعون بمستويات مرتفعة من الذكاء العاطفي قادرون على ممارسة أنماط قيادية تعليمية أكثر فاعلية، ما ينعكس في تحسين ممارسات التطوير المهني للمعلمين داخل المؤسسات التربوية.

اعتمدت الدراسة على منهجية كمية، من خلال استبيانات وزعت على عينة من مديري المدارس والمعلمين في مقاطعة جوتنج بجنوب أفريقيا. وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة لقياس العلاقة بين المتغيرات الثلاثة: القيادة التعليمية، الذكاء العاطفي، والتنمية المهنية. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الذكاء العاطفي لدى المديرين وقدرتهم على ممارسة القيادة التعليمية بكفاءة، حيث كان للوعي الذاتي والتعاطف وإدارة العلاقات دور بارز في تحفيز المعلمين على المشاركة في برامج التنمية المهنية. كما أوضحت أن الذكاء العاطفي لا يقتصر على تحسين العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، بل يمتد ليكون محركاً رئيسياً للتطوير المهني المستدام للمعلمين.

4. دراسة (Kulkarni & Mishra 2022) بعنوان: " جوانب القيادة النسائية في المنظمة:

مراجعة منهجية للأدبيات"

“Aspects of women’s leadership in the organization: Systematic literature review”

قدمت هذه الدراسة مراجعة منهجية شاملة للأدبيات المتعلقة بالقيادة النسائية في المنظمات. اعتمد الباحثان على منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، حيث قاما بجمع وتحليل عدد كبير من الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد القيادة النسائية، وأساليبها، والتحديات التي تواجهها النساء في بيئات العمل المختلفة.

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة النسائية تتميز بعدة جوانب أساسية، أبرزها: التركيز على التعاون بدلاً من التنافس، الاهتمام بالتمكين والتطوير المهني للموظفين، الاعتماد على التواصل الفعال، وبناء علاقات قائمة على الثقة والعدالة. كما أشارت المراجعة إلى أن الفائدات النسويات

غالبًا ما يواجهن تحديات مرتبطة بالصورة النمطية والتمييز الوظيفي، إلا أن اعتمادهن على الذكاء العاطفي والمرونة القيادية يساعدهن على التغلب على هذه العقبات وتحقيق نتائج مؤسسية إيجابية. وأكدت الدراسة أن القيادة النسائية لا تمثل مجرد بديل عن القيادة الذكورية، بل هي أسلوب متكامل قادر على تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين، إضافة إلى دعم الابتكار والإبداع. كما شددت على أهمية تطوير برامج تدريبية وسياسات مؤسسية تراعي الفوارق الجندرية وتدعم النساء في المناصب القيادية.

5. دراسة (Spanò, 2020) بعنوان: "النساء في الأكاديمية: النساء "يعترفن" بالقيادة في التعليم العالي"

"Femina Academica: women 'confessing' leadership in Higher Education"

ركزت هذه الدراسة على فهم تجارب النساء في مواقع القيادة داخل مؤسسات التعليم العالي. هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية إدراك النساء لدورهن القيادي في بيئة أكاديمية يغلب عليها الطابع الذكوري، وكيف يعبرن عن هذا الدور أو "يعترفن" به في سياقات مهنية وأكاديمية متعددة.

اعتمدت الدراسة على مقارنة نوعية من خلال مقابلات معمقة مع عينة من النساء الأكاديميات اللواتي يشغلن مناصب قيادية. وقد أظهرت النتائج أن القائدات النسويات غالبًا ما يواجهن تحديات تتعلق بالصورة النمطية والتمييز المبني على النوع الاجتماعي، إلا أنهن في الوقت ذاته أبدین قدرة على إعادة تعريف القيادة الأكاديمية بأسلوب أكثر شمولية وإنسانية. فقد ركزن على التعاون، تعزيز العلاقات، ودعم زملائهن و فرق العمل، بدلاً من الاعتماد على الأسلوب السلطوي التقليدي.

كما كشفت الدراسة أن النساء في القيادة الأكاديمية يميلن إلى ممارسة دورهن بشكل غير مباشر أو متواضع، وهو ما أسمته الباحثة بـ"الاعتراف" بالقيادة، حيث تسعى القائدات إلى الموازنة بين التوقعات الاجتماعية المفروضة عليهن ومتطلبات الدور القيادي. وأكدت النتائج أن هذا النمط من القيادة النسائية يُعزز بيئة أكثر احتواءً ودعمًا للإبداع، مما يُسهم في تحسين الأداء الأكاديمي والمؤسسي.

6. دراسة (Abdulrahman & Amoush, 2020) بعنوان: "خصائص المرأة وأدوارها الجديدة في القيادة"

"Female characteristics and their new roles in leadership"

ركز الباحثان على استعراض السمات التي تتميز بها القائدات النسويات مثل القدرة على التواصل الفعّال، التعاطف، المرونة في إدارة المواقف، والتركيز على العمل التعاوني بدلاً من التنافسي.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي من خلال مراجعة أدبيات وتجارب واقعية لقائدات في بيئات عمل متعددة. وقد أظهرت النتائج أن النساء في مواقع القيادة غالبًا ما يعيدن صياغة مفهوم القيادة التقليدي، بحيث يصبح أكثر شمولًا وإنسانية، ويرتكز على بناء الثقة والتمكين المتبادل بين أعضاء الفريق. كما بيّنت أن هذه الخصائص لا تجعل القيادة النسائية بديلة للقيادة الذكورية فحسب، بل تُشكل إضافة نوعية تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع مستوى الرضا الوظيفي. وأكدت الدراسة أن الدور الجديد للمرأة في القيادة يتجاوز المهام الإدارية التقليدية ليشمل المساهمة في صياغة السياسات، وضع استراتيجيات مبتكرة، وتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع. كما أشارت إلى أن التحديات الثقافية والاجتماعية لا تزال عائقًا أمام التوسع في أدوار النساء القيادية، لكنها في الوقت ذاته فرصة لتأكيد أهمية دعم المرأة عبر التدريب والتمكين المؤسسي.

7. دراسة (Panayiotou, A. 2020) بعنوان: " تعليم القيادة "في اليوم التالي" بعناية."

“Teaching leadership the “day after”, with care”

ركزت هذه الدراسة على كيفية إعادة التفكير في أساليب إعداد القادة "في اليوم التالي" للأزمات أو التغييرات الكبرى. انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن تعليم القيادة لا يجب أن يقتصر على نقل المهارات الإدارية التقليدية، بل ينبغي أن يتضمن جوانب إنسانية وعاطفية تعزز من قدرة القادة على الاستجابة بفعالية للتحديات الاجتماعية والثقافية.

اعتمدت الدراسة على منهج نوعي تحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والخبرات التطبيقية في مجال التعليم القيادي. وأظهرت النتائج أن التركيز على الرعاية (care) كجزء جوهري من تعليم القيادة يمثل نقلة نوعية في كيفية إعداد القادة المستقبليين. فالرعاية لا تعني فقط الاهتمام بالجانب الفردي، وإنما تتضمن القدرة على بناء بيئات عمل قائمة على التعاطف، التعاون، والقدرة على احتواء التنوع والاختلاف.

كما أشارت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يلعب دورًا محوريًا في تحقيق هذا التحول، إذ يساعد القادة على التعامل مع الأزمات بمرونة ويعزز من قدرتهم على قيادة فرق عمل أكثر ابتكارًا وانسجامًا. وتؤكد الباحثة أن تعليم القيادة بعناية يساهم في بناء جيل جديد من القادة القادرين على مواجهة التحديات العالمية من منظور إنساني شامل.

8. دراسة (Sugiyanto, 2020) بعنوان: " نموذج القيادة النسائية: مؤيد ومعارض للمرأة

كقائدة في وجهات نظر مختلفة"

“Women leadership paradigm: pro and contra on women as leaders in various views”

ركزت هذه الدراسة على تحليل الجدل الدائر حول قيادة المرأة في المؤسسات، من خلال استعراض وجهات نظر متعددة ما بين مؤيدة ومعارضة لدور المرأة كقائدة. انطلقت الدراسة من

فرضية أن القيادة النسائية ليست محل إجماع، وإنما يتم تقييمها وفق عوامل ثقافية، اجتماعية، وتنظيمية قد تدعم أو تعيق صعود النساء إلى مواقع صنع القرار.

اعتمد الباحث على منهج مراجعة تحليلية للأدبيات، حيث جُمعت بيانات من دراسات وتجارب سابقة تناولت موضوع القيادة النسائية في قطاعات مختلفة. أظهرت النتائج أن المؤيدين للقيادة النسائية يرون أنها تقوم على أسلوب تشاركي وإنساني يركز على التعاون، التواصل الفعال، والقدرة على التعاطف، وهي سمات تساعد على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز بيئة عمل مبتكرة. في المقابل، يرى المعارضون أن القيادة النسائية ما زالت تصطدم بالصورة النمطية والأدوار التقليدية للجنس، وأن هذه التحديات تحد من فعاليتها في بعض السياقات.

كما بينت الدراسة أن الذكاء العاطفي يمثل عاملاً أساسياً في نجاح القيادة النسائية، إذ يمنح القائدات القدرة على إدارة النزاعات، بناء الثقة، وتجاوز العقبات الثقافية والاجتماعية. وأوصت بضرورة إعادة صياغة السياسات التنظيمية لتكون أكثر شمولاً، وداعمة للنساء في مناصب القيادة.

(3.4.2) تحليل الفجوات البحثية التي ستعالجها الدراسة

تُظهر الدراسات السابقة، سواء العربية أو الإنجليزية، العديد من النقاط المهمة المتعلقة بالقيادة النسائية، الذكاء العاطفي، والأداء الابتكاري والتنظيمي. ومع ذلك، فإن التحليل المتعمق يكشف عن وجود فجوات بحثية تحتاج إلى معالجة، خاصة فيما يتعلق بالسياق العُماني وقطاع التعليم. وفيما يلي تحليل هذه الفجوات:

1. قلة الدراسات التي تربط بين القيادة النسائية والذكاء العاطفي في المؤسسات التعليمية

• **الدراسات العربية:** ركزت الدراسات العربية على القيادة النسائية أو الذكاء العاطفي

كعوامل منفصلة. على سبيل المثال، تناولت دراسة (حميد، 2024) القيادة النسائية

وتأثيرها على الأداء الابتكاري، بينما ناقشت دراسة (قبيج وأبو الشيخ، 2024) الذكاء العاطفي وعلاقته بالاحترق الوظيفي، دون الربط بين المتغيرين في السياق التعليمي.

- الدراسات الإنجليزية: رغم وجود دراسات مثل (Duan et al., 2022) التي تناولت الذكاء العاطفي وتأثيره على الأداء الابتكاري، إلا أن الربط بين القيادة النسائية والذكاء العاطفي في المؤسسات التعليمية كان محدودًا.
- الفجوة: الحاجة إلى دراسة تفاعلية تجمع بين القيادة النسائية والذكاء العاطفي في بيئة التعليم، لتحليل أثرهما المشترك على الأداء الابتكاري والتنظيمي.

2. غياب الدراسات التطبيقية في السياق العماني

- الدراسات العربية: تناولت معظم الدراسات السياقات العربية مثل اليمن (محمود، 2022) والجزائر (بورنان ومراح، 2024)، لكنها لم تتناول المؤسسات التعليمية العمانية بشكل خاص.
- الدراسات الإنجليزية: ركزت الدراسات مثل (Spanò, 2020) على السياقات الغربية والأكاديمية، مع غياب التطرق إلى الخصائص الثقافية والاجتماعية في عُمان.
- الفجوة: نقص الأدبيات التي تستكشف القيادة النسائية والذكاء العاطفي في المؤسسات التعليمية العمانية مع مراعاة الخصائص الثقافية والاجتماعية المحلية.

3. غياب الربط مع الأداء الابتكاري في المؤسسات التعليمية

- الدراسات العربية: تناولت بعض الدراسات مثل (الخفاجي ومنصور، 2024) الأداء الابتكاري في المؤسسات بشكل عام، دون تخصيص قطاع التعليم.

• الدراسات الإنجليزية: ركزت دراسات مثل (Panayiotou, 2020) على الابتكار في المؤسسات الأكاديمية، لكنها لم تقدم تحليلاً عميقاً لكيفية مساهمة القيادة النسائية والذكاء العاطفي في تحقيق الابتكار المؤسسي.

• الفجوة: نقص الدراسات التي توضح دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي في تحسين الأداء الابتكاري داخل المؤسسات التعليمية.

4. غياب التحليل الميداني في الدراسات السابقة

• الدراسات العربية والإنجليزية: العديد من الدراسات السابقة اتبعت نهجاً نظرياً أو وصفيًا، مع قلة الدراسات التي استخدمت أدوات تحليل ميدانية مثل الاستبيانات أو التحليل الإحصائي لتقييم العلاقة بين القيادة النسائية والذكاء العاطفي.

• الفجوة: الحاجة إلى دراسات ميدانية تستند إلى بيانات حقيقية لتحليل العلاقة بين القيادة النسائية، الذكاء العاطفي، والأداء الابتكاري في المؤسسات التعليمية.

5. عدم الربط مع رؤية عُمان 2040

• الدراسات العربية: لم تتطرق الدراسات العربية بشكل كافٍ إلى ربط القيادة النسائية أو الذكاء العاطفي بتحقيق الأهداف الوطنية أو الاستراتيجيات الكبرى مثل رؤية عُمان 2040.

• الدراسات الإنجليزية: ركزت الدراسات مثل (Duan et al., 2022) على السياقات الدولية دون ربط النتائج بالتوجهات الاستراتيجية للدول النامية أو رؤية عُمان 2040.

• **الفجوة:** الحاجة إلى ربط القيادة النسائية والذكاء العاطفي بأهداف رؤية عُمان 2040،

التي تسعى إلى تعزيز الابتكار والجودة في قطاع التعليم.

أهمية معالجة الفجوات

إن معالجة هذه الفجوات البحثية يُمثل خطوة ضرورية نحو تطوير الأدبيات المتعلقة بالقيادة النسائية والذكاء العاطفي في السياق العُماني، مع تقديم إسهامات علمية تعزز من فهم العلاقة بين هذه المتغيرات ودورها في تحقيق الأداء الابتكاري والتنظيمي في المؤسسات التعليمية. تهدف الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوات من خلال منهجية علمية ميدانية تركز على تحليل دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي في سياق المؤسسات التعليمية العُمانية، مع مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية وأهداف رؤية عُمان 2040.

(5.2) ملخص الفصل الثاني

يتناول الفصل الثاني من الدراسة الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة النسائية، الأداء الابتكاري والتنظيمي، والعلاقة بين هذه المفاهيم في سياق المؤسسات التعليمية. يعكس الفصل فهمًا شاملاً لهذه المفاهيم من خلال تقسيمه إلى ثلاثة محاور رئيسية، تركز على الجوانب النظرية والعملية، مع توضيح الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. يبدأ الفصل بتناول مفهوم القيادة النسائية، التي تُعتبر أحد الأساليب القيادية الحديثة التي تعتمد على التعاون، التمكين، وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل. القيادة النسائية تميزت بقدرتها على التعامل مع التحديات الثقافية والاجتماعية.

في المحور الثاني، تناول الفصل الأداء الابتكاري والتنظيمي، حيث عُرّف الأداء الابتكاري بأنه القدرة على توليد أفكار جديدة وتطبيقها لتحسين العمليات والخدمات في المؤسسة، بينما يُشير

الأداء التنظيمي إلى مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية من خلال استغلال الموارد المتاحة بشكل مثالي، ويوضح الفصل أبعاد الأداء الابتكاري والتنظيمي، مثل الإبداع، الكفاءة، والجودة، والتي تُعد عوامل أساسية لتحقيق التميز المؤسسي.

أما المحور الثالث، فقد ركز على الدراسات السابقة التي تناولت القيادة النسائية، الذكاء العاطفي، والأداء الابتكاري، وتم استعراض الدراسات التي تناولت القيادة النسائية كعامل محوري في تحسين الأداء المؤسسي، وأظهرت تلك الدراسات أن القيادة النسائية تُسهم في تعزيز بيئة العمل من خلال تمكين الموظفين وتحفيزهم على الابتكار، كما استعرض الفصل دراسات تناولت الذكاء العاطفي وعلاقته بالأداء الابتكاري.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

(1.3) مقدمة الفصل الثالث

(2.3) منهجية الدراسة

(3.3) مجتمع الدراسة

(4.3) عينة الدراسة

(5.3) أداة الدراسة

(6.3) الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات

(7.3) إجراءات الدراسة

(8.3) خاتمة الفصل الثالث

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

(1.3) مقدمة الفصل الثالث

يمثل الفصل الثالث من الدراسة المحور الأساسي الذي يُحدد الإطار المنهجي المُستخدم لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته واختبار فرضياته، ويُركز هذا الفصل على تقديم وصف دقيق للمنهجية العلمية التي تم تبنيها في الدراسة، موضحًا الأساليب والإجراءات التي تم اتباعها لجمع البيانات وتحليلها بشكل علمي يضمن دقة النتائج وموثوقيتها.

بهدف استكشاف العلاقة بين القيادة النسائية والذكاء العاطفي وتأثيرهما على الأداء الابتكاري والتنظيمي في المؤسسات التعليمية العُمانية، تم اختيار منهجية علمية تتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، ويوضح هذا الفصل بالتفصيل المنهجية المُتبعة، مع تحديد منهج البحث (مثل المنهج الوصفي التحليلي)، والذي تم اختياره لما يوفره من مرونة في تحليل العلاقات بين المتغيرات ودراسة التأثيرات المختلفة.

يتناول الفصل أيضًا خصائص مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات النسائية والعاملين في المؤسسات التعليمية، موضحًا خصائصهم الديموغرافية وكيفية اختيار العينة بشكل يضمن التمثيل العادل والدقيق للمجتمع. بالإضافة إلى ذلك، يتم تقديم شرح مفصل لأداة الدراسة التي تم تصميمها لجمع البيانات، مع التركيز على عمليات التحقق من صدق الأداة وثباتها من خلال عينة استطلاعية وإجراءات إحصائية.

علاوة على ذلك، يُستعرض في هذا الفصل الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، حيث تم اختيار تقنيات تحليل متقدمة لدراسة العلاقات بين المتغيرات المستقلة (القيادة

النسائية والذكاء العاطفي) والمتغير التابع (الأداء الابتكاري والتنظيمي)، وتُظهر هذه المنهجية التزام الدراسة بمعايير البحث العلمي الرصين لضمان دقة النتائج وقابليتها للتطبيق العملي.

يُشكل هذا الفصل حجر الزاوية في الدراسة، حيث يوضح المنهجية العلمية التي تُسهم في تحقيق أهداف البحث وإثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة النسائية والذكاء العاطفي في سياق المؤسسات التعليمية بسلطنة عُمان.

(2.3) منهجية الدراسة

تُعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية دقيقة لتحقيق أهدافها واستكشاف العلاقة بين القيادة النسائية، الذكاء العاطفي، وأثرهما على الأداء الابتكاري والتنظيمي في المؤسسات التعليمية العُمانية، وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي للدراسة، وذلك لما يتمتع به من مرونة في تحليل الظواهر ودراسة العلاقات بين المتغيرات.

يُعرف المنهج الوصفي بأنه إحدى الأساليب العلمية المنظمة التي تهتم بوصف ظاهرة معينة أو مشكلة، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات المطلوبة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها، وكذلك تحديد العلاقات بين عناصرها أو مع الظواهر الأخرى، مما يمكنه من دراستها علمياً وبشكل دقيق وموثوق (الخفاجي ومنصور، 2024)

وأما المنهج الوصفي التحليلي فيعرّف بأنه " هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً حقيقياً، ويعبر عنها كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى"

إذن من خلال المنهج الوصفي التحليلي سيتم وصف الظاهرة محل الدراسة بشكل شامل وتقديم رؤية عميقة حول الظاهرة المراد دراستها، وتحليل العوامل المؤثرة عليه، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة (القيادة النسائية والذكاء العاطفي) والمتغير التابع (الأداء الابتكاري والتنظيمي).

وعليه فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي بناءً على عدة مبررات علمية، منها:

- توافقه مع طبيعة الدراسة التي تسعى إلى فهم العلاقة بين المتغيرات.
- قدرته على تقديم تحليل كمي ونوعي للبيانات، مما يساهم في تحقيق شمولية النتائج.
- توفيره أساليب مرنة لجمع البيانات من مصادر متعددة (مثل الاستبيانات)

(3.3) مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو مصطلح علمي يستخدم في الدراسات والبحوث العلمية، ويقصد به جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم الظاهرة التي يود الباحث دراستها، والتي يود -كذلك- تعميم نتائجها، ويلجأ الباحثون إلى تحديد مجتمع الدراسة لأن في العادة يكون ذلك المجتمع كبيراً جداً يصعب دراسة الظاهرة على جميع أفرادها، وبالتالي يُعقد العمليات البحثية والإجرائية، الأمر الذي يتطلب اختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة يتم تطبيق الأدوات البحثية عليها، وتعميم النتائج بعد ذلك على مجتمع الدراسة بأكمله.

ويُقصد بمجتمع الدراسة أيضاً مجموعة من الأفراد أو العناصر أو الأشياء المشتركة في الخصائص نفسها، والتي تمثل مشكلة الدراسة. وقد يكون هذا المجتمع صغيراً أو كبيراً (العنزي و عوض، 2023)، أي أن مجتمع الدراسة هو عبارة عن المجموعة الكاملة من الأفراد أو الجهات

التي تنطبق عليهم خصائص البحث المستهدف، ويهدف الباحث إلى دراسة خصائصهم وتحليل سلوكهم أو تفاعلهم مع المتغيرات قيد البحث.

في هذه الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في الهيئة الإدارية والتدريسية في مدارس الإناث بتعليمية شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عُمان، حيث بلغ عددهم في شمال الشرقية (477)، في حين بلغ عددهم في جنوب الشرقية (329)، أي أن إجمالي أفراد مجتمع الدراسة قد بلغ عددهم (806)، وذلك وفقاً لبيانات مركز الإحصائي بسلطنة عمان.

(1.3.3) خصائص مجتمع الدراسة

- القطاعات المشمولة: يشمل المجتمع مؤسسات تعليمية حكومية
- التوزيع الجغرافي: يغطي المجتمع مناطق شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عُمان لضمان شمولية النتائج وتحقيق تمثيل عادل.
- التنوع الديموغرافي: يتضمن المجتمع أفراداً من خلفيات مختلفة من حيث العمر، الخبرة، والمستويات الإدارية والتدريسية.

(2.3.3) أهمية دراسة هذا المجتمع

ترى الباحثة أن دراسة هذا المجتمع تسمح بتحليل مدى تأثير القيادة النسائية على الأداء المؤسسي في قطاع حساس مثل التعليم، كما يساهم في فهم مدى تأثير الذكاء العاطفي على أداء العاملين والقيادات في بيئة تعليمية متعددة التحديات، كما أن المجتمع التعليمي بيئة مثالية لدراسة الابتكار نظراً لطبيعته الديناميكية والمرتبطة بتطوير الأفراد والمؤسسات.

(4.3) عينة الدراسة

تُعرف عينة الدراسة بأنها مجموعة صغيرة من الأفراد أو العناصر المختارة بعناية من المجتمع الكلي المعني بالدراسة، والتي تشترك في عدة خصائص معينة، حيث يتم اختيار هذه العينة بعناية لضمان تمثيل مختلف خصائص المجتمع بشكل مناسب، مع الحفاظ على عدم التحيز وتقليل الخطأ، على أن يكون حجم العينة كافياً لتمثيل السمات الرئيسية للمجتمع، مما يتيح للباحث إمكانية تعميم النتائج المستنتجة من العينة على المجتمع بأكمله (العنزي و عوض، 2023).

وقد استهدفت الدراسة الحالية عينة ممثلة من الهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس الإناث في تعليمية شمال الشرقية وجنوب الشرقية في المؤسسات التعليمية بسلطنة عُمان، مما يُتيح تحليل العلاقة بين القيادة النسائية، والذكاء العاطفي في تأثيرهما على الأداء الابتكاري والتنظيمي.

(1.4.3) حجم العينة

من وجهة نظر (Abdulrahman & Amoush (2020) إلى أن زيادة حجم العينة تؤدي إلى زيادة مستوى الثقة وتقليل نسبة الخطأ عند تعميم النتائج على مجتمع الدراسة. ووفقاً لعدد من الباحثين، يُعتبر حجم العينة المقبول في جمع وتحليل البيانات في الدراسات التي تتضمن متغيرات متعددة أن يكون هو 10 مستجيبين لكل فقرة، بينما يرى آخرون أن يكون 20 مستجيباً لكل فقرة، وأن استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) في المعالجات الإحصائية يتطلب حجم عينة كبيراً لتحقيق نتائج دقيقة (Duan et al., 2022).

(2.4.3) معايير اختيار العينة

1. القابلية للمشاركة: الأفراد القادرون على تقديم بيانات ذات صلة بموضوع الدراسة.

2. **التنوع:** لضمان شمولية النتائج، تم اختيار العينة لتشمل مختلف المستويات الإدارية

والتدريسية بمدارس لإناث.

(3.4.3) طريقة اختيار العينة

اعتمدت الدراسة على العينة الميسرة لضمان التمثيل المتكافئ لجميع الفئات داخل مجتمع الدراسة، حيث تعزز العينة الميسرة البسيطة من المصداقية وتقلل التحيز، كما أنها تمنح جميع الأفراد فرصة متساوية للمشاركة، وتتيح هذه الطريقة تحليل دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي ومدى تأثيرهما على الأداء الابتكاري والتنظيمي في المدارس الحكومية، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف هذه الدراسة.

(4.4.3) أهمية العينة

تعتبر العينة تمثيلاً واقعياً لمجتمع الدراسة، وكلما زاد حجم عينة الدراسة كلما زاد التمثيل اتساعاً، وأصبحت النتائج أقرب إلى إمكانية التعميم، كما أن اختيار العينة بطريقة علمية صحيحة يقلل من عشوائية النتائج ويزيد من دقتها وموضوعيتها، هذا فضلاً عن مساهمة حجم العينة في فاعلية التحليل الإحصائي وزيادة كفاءته وموثوقية نتائجه.

(5.4.3) المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

بناء على متقدم؛ تستعرض الدراسة الحالية توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التي تم تحديدها سابقاً حيث تشير الجداول القادمة إلى النسب المئوية لتوزيع العينة وفقاً لمستوياتها الجزئية، ومدى التكرارات لكل مستوى:

يوضح الجدول (2) التكرارات والنسب المئوية حسب المتغيرات الديموغرافية لخصائص عينة

الدراسة، إذ بلغت عينة الدراسة (225) فرداً، فعلى مستوى متغير الحالة الاجتماعية، يلاحظ أن

النسبة الأكبر للمشاركة كانت لصالح الفئة (متزوجة)، بنسبة مشاركة بلغت (87.1%)، في حين بلغت نسبة مشاركة (غير ذلك) (12.9%) فقط، وهي الحالات الاجتماعية الأخرى كالعزباء، والمطلقة، والمتوفى عنها زوجها.

الجدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الديموغرافية

نوع المتغير	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية
الحالة الاجتماعية	متزوجة	196	%87.1
	غير ذلك	29	%12.9
	المجموع	225	%100
المستوى التعليمي	دبلوم أو أقل	24	%10.7
	بكالوريوس	186	%82.7
	ماجستير	15	%6.7
	المجموع	225	%100
الخبرة العملية	10 سنوات فأقل	77	%34.2
	10-20 سنوات	109	%48.4
	أعلى من 20 سنة	39	%17.3
	المجموع	225	%100
المرحلة التعليمية	الحلقة الأولى	101	%44.9
	الحلقة الثانية	79	%35.1
	11-12	45	%20
	المجموع	225	%100
نوع الوظيفة	معلمة	148	%65.8
	وظائف إدارية ومالية	41	%18.2
	وظائف فنية	36	%16
	المجموع	225	%100

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، فيلاحظ أن النسبة الأكبر للمشاركة كانت لصالح فئة الحاصلين على "البكالوريوس" بنسبة مشاركة بلغت (82.7%)، تلاهم فئة الحاصلين على "دبلوم أو أقل" بنسبة بلغت (10.7%)، بينما شارك ما نسبته (6.7%) فقط من حملة (الماجستير).

وبالنسبة لمتغير الخبرة العملية، فيلاحظ أن النسبة الأكبر للمشاركة كانت لصالح الفئة العمرية (10- 20 سنوات) بنسبة بلغت (48.4%)، تلتها الفئة (10 سنوات فأقل) بنسبة بلغت (34.2%)، بينما شاركت الفئة (أعلى من 20 سنة) بنسبة بلغت (17.3%) فقط.

أما على مستوى متغير المرحلة التعليمية، فيلاحظ أن النسبة الأكبر قليلا في المشاركة كانت من فئة (الحلقة الأولى) بنسبة مشاركة بلغت (44.9%)، تلتها بنسبة مشاركة متقاربة بلغت (35.1%) من فئة (الحلقة الثانية)، في حين شارك من مرحلة التعليم ما بعد الأساسي (الصفين 11-12) بنسبة مشاركة (20%) من إجمالي عينة الدراسة.

أما على مستوى متغير نوع الوظيفة، فقد أوضحت النتائج أن أعلى نسبة في فئات متغير الوظيفة؛ هي نسبة المشاركين من فئة الوظائف التدريسية (معلمة) بنسبة بلغت (65.8%)، تلتها فئة (وظائف إدارية ومالية) بنسبة بلغت (18.2%) من إجمالي حجم العينة، في حين شارك ما نسبته (16%) فقط من فئة الوظائف الفنية.

(5.3) أداة الدراسة

تُعد أداة الدراسة الوسيلة الأساسية لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، وهي تُمثل جزءاً حيوياً من المنهجية العلمية لضمان تحقيق أهداف الدراسة. في هذه الدراسة، تم اختيار الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، نظراً لملاءمتها لطبيعة البحث وسهولة تطبيقها وتحليل بياناتها.

(1.5.3) وصف أداة الدراسة

- الاستبانة: هي أداة مكتوبة تتكون من مجموعة من الأسئلة المصممة بعناية، بهدف جمع معلومات دقيقة من عينة الدراسة.
- تحتوي الاستبانة على أسئلة مغلقة (مقياس ليكرت) وأخرى مفتوحة، لتوفير بيانات كمية وكيفية تُسهم في تحليل العلاقات بين المتغيرات.
- تم تقسيم الاستبانة إلى محاور رئيسية تتوافق مع أهداف الدراسة وفرضياتها.

(2.5.3) مكونات الاستبانة

تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية:

أ. تشمل أسئلة حول العمر، الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

ب. تهدف هذه الفقرة إلى وصف خصائص عينة الدراسة وضمان شمولية البيانات.

2. محاور الدراسة:

أ. القيادة النسائية: أسئلة تقيس أبعاد القيادة النسائية مثل التمكين، التعاون، والتواصل الفعال.

ب. الذكاء العاطفي: أسئلة تقيس مكونات الذكاء العاطفي مثل الوعي الذاتي، التعاطف، وإدارة العلاقات.

ت. الأداء الابتكاري والتنظيمي: أسئلة تقيس الأبعاد المختلفة للأداء الابتكاري

والتنظيمي مثل الإبداع، الكفاءة، والجودة.

(3.5.3) آلية تصميم الأداة

• تم بناء فقرات الاستبانة بالاعتماد على مجموعة من المراجع والدراسات السابقة التي تناولت موضوعات القيادة النسوية، الذكاء العاطفي، والأداء الابتكاري، مثل دراسة (رنا هاشم محمود، 2022)، (قبيج وأبو الشيخ، 2024)، (Duan et al., 2022)، وغيرها؛ كما تم تكييف بعض الفقرات لتناسب مع السياق العُماني للمؤسسات التعليمية، وضمان ملاءمة الأداة لأهداف الدراسة.

• تم صياغة الأسئلة بلغة واضحة ومباشرة لتسهيل الفهم على المشاركين، مع مراعاة الخصوصية الثقافية والاجتماعية للسياق العُماني.

(4.5.3) التأكد من صدق الأداة

أولاً: الصدق الظاهري: ويقصد به مدى تمثيل فقرات الأداة لجميع الأبعاد المستخدمة في القياس، وللتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، قامت الباحثة بتقديم الاستبانة إلى مجموعة من المحكمين بهدف تقييمها وتقديم الآراء حولها، وذلك بناءً على دقة صياغتها، وملاءمتها لموضوع الدراسة، وتحديد مدى ارتباط كل بند بالمحور الذي يندرج تحته، والاستفادة من خبرات المحكمين لاقتراح التعديلات اللازمة من خلال عمليات الحذف والإضافة، بهدف تطوير مقياس يتسم بالصدق والقدرة على تحقيق أهداف الدراسة.

ومن أجل ذلك سعت الباحثة جاهدة للاستفادة من آراء وملاحظات جميع المحكمين البالغ عددهم (5) -مرفق في ملاحق الدراسة- بهدف تحسين وتطوير الأداة بشكل أمثل، وتكييفها لتكون

جاهزة في شكلها النهائي، وقد تم ذلك من خلال عملية إدخال التعديلات الضرورية، مثل حذف العبارات المكررة أو غير الضرورية، وإضافة عبارات مهمة في محاور الاستبانة المختلفة.

كما تم تنسيق الأداة بشكل جيد وإعادة صياغة بعض العبارات وتدقيقها لغوياً لضمان وضوحها وسهولة فهمها، وتم -أيضاً- تحسين الأسئلة التي قد تكون متعددة المعاني أو تسبب الارتباك، بالإضافة إلى تقليل حجم الاستبانة، والتأكد من انتماء كل عبارة للمحور الصحيح الذي تنتمي إليه. وبناءً على ذلك، تم الانتهاء من تصميم وإعداد وتعديل الاستبانة بحيث أصبحت جاهزة للتطبيق.

ثانياً: **الصدق البنائي (الاتساق الداخلي):** ويتم احتساب هذا النوع من الصدق بحساب عاملات الارتباط الداخلي مثل معامل بيرسون، وذلك من حساب معامل بيرسون لتقدير صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه.

لاستخراج دلالات الصدق البنائي (الاتساق الداخلي بين الفقرات) للأداة المكونة من ثلاث محاور؛ الأول: القيادة النسائية، ويتكون من (17) فقرة، والثاني: الذكاء العاطفي، ويتكون من (16) فقرة، والثالث: الأداء الابتكاري التنظيمي، ويتكون من (6) فقرات، استخرجت الباحثة معاملات ارتباط الفقرات مع البعد والمحور الذي تنتمي إليه، ومعامل الثبات للمحاور بطريقتي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية، كل على حده، وذلك على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) فرداً من الهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس الإناث في تعليمية شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عُمان، والجدول التالي توضح ذلك.

أولاً: معاملات الارتباط بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه.

أولاً: المحور الأول: القيادة النسائية.

يوضح الجدول (3) أن جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه كانت ذات درجات متفاوتة بين المتوسطة والعالية جداً، وجميعها دالة إحصائياً، كما تشير النتائج إلى عدم وجود فقرة ذات ارتباط سالب أو يقل ارتباطها عن الدرجة (0.20)، والذي قد يؤثر في معامل الثبات العام للمحور، عليه، فقد اعتمدت الباحثة جميع فقرات المحور وعددها (17) فقرة لأغراض التطبيق.

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه.

بعد القيادة التحويلية		بعد القيادة التمكينية	
الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة
.919**	16	.972**	11
.960**	17	.978**	12
		.959**	13
		.938**	14
		.977**	15
		.874**	6
		.897**	7
		.856**	8
		.832**	9
		.882**	10
		.847**	1
		.643**	2
		.798**	3
		.772**	4
		.881**	5

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

ثانياً: المحور الثاني: الذكاء العاطفي.

يوضح الجدول (4) أن جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه كانت ذات درجات عالية جداً وجميعها دالة إحصائياً، كما تشير النتائج إلى عدم وجود فقرة ذات ارتباط سالب أو يقل ارتباطها عن الدرجة (0.20)، والذي قد يؤثر في معامل الثبات العام للمحور، عليه، فقد اعتمدت الباحثة جميع فقرات المحور وعددها (16) فقرة لأغراض تطبيق المقياس على العينة.

جدول (4) معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه.

بعد تقييم المشاعر		بعد استخدام العاطفة		بعد تقييم مشاعر الآخرين		بعد تقييم العاطفة الذاتية	
الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة
.949**	30	.927**	26	.905**	22	.916**	18
.966**	31	.959**	27	.961**	23	.963**	19
.972**	32	.946**	28	.962**	24	.964**	20
.969**	33	.957**	29	.930**	25	.935**	21

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

ثالثاً: المحور الثالث: الأداء الوظيفي.

يوضح الجدول (5) أن جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات مع المحور الذي تنتمي إليه كانت ذات درجات متفاوتة بين المتوسطة والعالية وجميعها دالة إحصائياً، كما تشير النتائج إلى عدم وجود فقرة ذات ارتباط سالب أو يقل ارتباطها عن الدرجة (0.20)، والذي قد يؤثر في معامل الثبات العام للمحور، عليه، فقد اعتمدت الباحثة جميع فقرات المحور وعددها (6) فقرات لأغراض تطبيق الأداة.

جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محور الأداء الوظيفي.

الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة
.783**	38	.845**	36	.884**	34
.829**	39	.644**	37	.878**	35

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

ثانياً: معاملات الارتباط بين المحور والدرجة الكلية.

يوضح الجدول (6) معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية، إذ تراوحت بين (-0.916** -0.926**)، وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية ذات قيم عالية جداً ودالة إحصائياً.

جدول (6) معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة.

معاملات الارتباط	الدرجة الكلية للمحور
محور القيادة النسائية	.916**
محور الذكاء العاطفي	.952**
محور الأداء الابتكاري التنظيمي	.926**

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

(5.5.3) التأكد من ثبات الأداة

ويعرّف أبو علام (2018) الثبات بأنه: تكرار إجراء الاختبار لقياس ثبات الدرجات التي يحصل عليها الفرد من عينة معينة عبر فترة زمنية محددة. ولضمان تحقيق عملية ثبات الأداة، ينبغي على الباحث تطبيق الأداة مرتين على نفس المبحوثين في فترتين مختلفتين، مع فاصل زمني يتجاوز الأسبوعين على الأقل بين الاختبارين، ويأتي هذا لتجنب تذكر المبحوثين لإجاباتهم في المرة الأولى وضمان الثبات الزمني للأداة.

وتستخدم معظم الإحصائيات لتقييم ثبات الأداة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث تتراوح قيمه من 0 إلى 1.00، ويُفضل أن يكون معامل الموثوقية 0.70 أو أعلى، وكلما اقتربت القيمة من 1.00، زادت مدى الثبات للأداة المستخدمة (Nunnally, 1978).

جدول (7) معاملات الثبات كرونباخ ألفا للمحاور والاداة ككل.

المحاور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha	المقياس
محور القيادة النسائية (التمكينية)	10	0.921	(Vecchio et al., 2010)
محور القيادة النسائية (التحويلية)	7	0.911	(Carless et al., 2000)
محور الذكاء العاطفي	16	0.849	(Alotaibi et al., 2020)
محور الأداء الابتكاري التنظيمي	6	0.894	(Janssen, 2000)
الدرجة الكلية	39	0.922	

يلاحظ من الجدول (7) أن معامل الثبات في كل محور من محاور الاداء، وكذلك معامل الثبات لدرجة الكلية، هي قيم ذات درجة عالية من الثبات في العلوم الانسانية، ومؤشرا على مدى الاتساق الداخلي لمحاور المقياس، وعليه اعتبرت جميع محاور المقياس صالحة لأغراض تطبيق الدراسة.

(6.5.3) آلية تطبيق الأداة

- تم توزيع الاستبيان على العينة المستهدفة إلكترونياً باستخدام تطبيقات مخصصة لجمع البيانات لضمان السرعة وسهولة الوصول.
- تضمن الاستبيان تعليمات واضحة للمشاركين حول كيفية الإجابة، مع التأكيد على سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث فقط.

(7.5.3) مبررات اختيار أداة الاستبيان

1. الملاءمة لطبيعة البحث: يوفر بيانات كمية وكيفية تُسهم في تحليل العلاقة بين المتغيرات.
2. سهولة التطبيق: يُمكن توزيعه على نطاق واسع والوصول إلى المشاركين بسهولة.
3. المرونة: يُمكن تحليل نتائجه باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة.

(6.3) الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات

تُعد الأساليب الإحصائية جزءاً أساسياً من المنهجية العلمية للدراسة، حيث تُستخدم لتحليل البيانات المجمعة واختبار الفرضيات. في هذه الدراسة، تم اختيار مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث، والتي تُساعد في فهم العلاقات بين المتغيرات المستقلة (القيادة النسائية والذكاء العاطفي) والمتغير التابع (الأداء الابتكاري والتنظيمي).

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها؛ استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية والوصفية والتحليلية المناسبة في التحقق من صحة كل تساؤل من تساؤلات الدراسة، باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على النحو الآتي:

1. التكرارات والنسب المئوية: يستخدم الباحث هذا الأسلوب لأنه يمكن من وصف مكانة الإجابة على المفردة النسبية ويعطي وصفا كميا دقيقا وتم استخدام هذا المقياس للتعرف على الخصائص الشخصية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
2. معامل الارتباط كرونباخ الفا (Alpha Cronbach)، ومعاملات ارتباط بيرسون (Pearson)؛ معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
3. المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع او انخفاض إجابات افراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).
4. الانحراف المعياري (standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة عن وسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، وتم استخدامها للإجابة عن أسئلة الدراسة الأول، والثاني، والثالث، والرابع.
5. استخدم اختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للإجابة عن السؤال الرابع.
6. استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، لإثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى (H01)، والفرضية الرئيسية الثانية (H02)، والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

• اختبار **t** للعينات المستقلة (**Independent t-Test**) : يُستخدم لتحليل الفروقات بين مجموعتين في العينة (مثل: الفرق بين الذكور والإناث في تأثير القيادة النسائية على الأداء الابتكاري).

• اختبار **Chi-Square** : يُستخدم لتحليل التوزيعات النسبية بين المتغيرات النوعية في لعينة.

(7.3) إجراءات الدراسة

إجراءات الدراسة تُعتبر مرحلة حيوية لضمان تنفيذ البحث بطريقة علمية ومنهجية تحقق أهدافه، وفي هذه الدراسة تهدف الإجراءات إلى جمع البيانات وتحليلها بدقة لتقديم نتائج موثوقة ودقيقة وتشمل؛ فبعد أن تم تحديد أهداف الدراسة وصياغة أسئلتها وطرح فرضياتها الرئيسية والفرعية، وبعد مراجعة الباحثة للأدبيات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة (القيادة النسائية/الذكاء العاطفي)، والمتغيرات التابعة (الأداء التنظيمي الابتكاري)، وبعد رجوعها للدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات؛ قامت الباحثة عندئذ ببناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة.

وقد حرصت الباحثة على أن تغطي الاستبانة جميع المحاور والأبعاد المحددة لدراسة تأثير بعضها ببعض، وبعد بناء الصورة الأولية للاستبانة، قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين للتحقق من الصدق الظاهري لها، كما قامت بعد ذلك بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية صغيرة تمثل جزءا من مجتمع الدراسة، وذلك من أجل التحقق من ثبات الأداة حيث حصلت على معامل ثبات مرتفع.

وعندما تحققت الباحثة من استكمال كافة الإجراءات العلمية المتعلقة بالاستبانة، وحصولها على الصورة النهائية للاستبانة، قامت بعد ذلك بتطبيق الاستبانة على العينة الميسرة من مجتمع

الدراسة المحدد، وقد طبقت الاستبانة بشكلها الورقي وكذلك الإلكتروني من أجل ضمان مشاركة أكبر وأسرع من أفراد العينة، وبعد ذلك تم حص الاستبانات المستردة للتأكد من خلوها من الأخطاء أو الاستجابات المفقودة التي قد تؤثر على النتائج.

وبعد فحص الاستبانات المستردة من عينة الدراسة؛ قامت الباحثة بإدخال البيانات المجمعة في البرنامج الإحصائي SPSS الذي استخدمت بواسطته الكثير من الأساليب الإحصائية كحساب المتوسطات والتكرارات والانحرافات المعيارية، واختبار T لبحث الفروق الإحصائية بين المتغيرات، واختبار التباين (ANOVA) لدراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

وبعد التحليل الإحصائية للبيانات ستقوم الباحثة في الفصل الرابع من الدراسة باستعراض النتائج التي حصلت عليها من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، كما سيتم من خلال النتائج - أيضا-التأكد من صحة الفرضيات الرئيسة والفرعية للدراسة، وبعد استعراض النتائج جميعها ستقوم الباحثة في الفصل الخامس والأخير من الدراسة بتقديم التبريرات والتفسيرات العلمية والأكاديمية لتلك النتائج ومقارنتها بغيرها من نتائج الدراسات السابقة، كما ستقدم الباحثة أهم التوصيات والمقترحات التي توصلت إليها بعد استقراءها للنتائج وتفسيرها.

(8.3) خاتمة الفصل الثالث

يمثل الفصل الثالث من الدراسة الأساس المنهجي الذي يربط بين الإطار النظري والتطبيقي، حيث تم استعراض المنهجية العلمية التي اعتمدها الدراسة لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها. تم تحديد المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي مناسب لطبيعة الدراسة، بما يسهم في تقديم تحليل شامل للعلاقة بين القيادة النسائية، الذكاء العاطفي، والأداء الابتكاري والتنظيمي.

تناول هذا الفصل أيضًا تفاصيل عن مجتمع الدراسة، المتمثل في الهيئة الإدارية والتدريسية بشمال وجنوب الشرقية في المؤسسات التعليمية بسلطنة عُمان، مع تحديد العينة المختارة وفق منهجية علمية تضمن التمثيل الدقيق والشامل. كما تم استعراض أداة الدراسة (الاستبيان) ومكوناتها، مع التأكيد على صدقها وثباتها من خلال إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة.

إضافةً إلى ذلك، تم تسليط الضوء على الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، بما يشمل التحليل الوصفي، تحليل الانحدار، والاختبارات الإحصائية الأخرى، لضمان تقديم نتائج دقيقة وموثوقة تدعم الفرضيات وتُحقق أهداف الدراسة.

ختامًا، يوفر هذا الفصل إطارًا عمليًا ومنهجيًا يُسهم في تفسير البيانات وتحليلها في الفصول القادمة، حيث سيتم تقديم النتائج ومناقشتها بناءً على المنهجية الموضحة في هذا الفصل. تُعتبر هذه المنهجية خطوة أساسية نحو تقديم إسهامات علمية تُعزز من فهم العلاقة بين القيادة النسائية والذكاء العاطفي، ودورهما في تحسين الأداء الابتكاري والتنظيمي في المؤسسات التعليمية العُمانية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

6.4 الفرضية الرئيسية الأولى (H01)

1.6.4 النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى (H01:1)

2.6.4 النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية (H01:2)

7.4 الفرضية الرئيسية الثانية (H01)

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس للكشف عن " دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان" ولتحقيق هذا الهدف صاغت الباحثة السؤال الرئيس الآتي؛ " ما هو دور القيادة النسائية (القيادة التمكينية، القيادة التحويلية) والذكاء العاطفي على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان؟" وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة.

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول،

ونصه: "ما درجة ممارسة القيادة النسائية في المؤسسات التعليمية العُمانية؟"

قبل الإجابة عن السؤال تجب الإشارة إلى أنه تم استخدام مقياس اليكركت السباعي لقياس استجابات المشاركين على بنود الاستبانة، حيث تراوحت درجاته بين (1 = أعارض بشدة) إلى (7 = أوافق بشدة)، ولأغراض التحليل وتبسيط عرض النتائج، تم تحويل هذا المقياس إلى مقياس خماسي عن طريق دمج بعض الفئات المتقاربة، وفق نموذج دمج الأطراف المتبع في التحليل الكمي الوصفي (Joshi et al., 2015)، وقد تم اعتماد التحويل الآتي: (الدرجات 1 ظلت كما هي (أعارض بشدة)، الدرجة 2 (أعارض)، الدرجتين 3 و4 تم دمجهما ضمن الفئة المتوسطة (محايد)، الدرجة 5 (أوافق)، والدرجتين 6 و7 ضمن (أوافق بشدة). ويهدف هذا التحويل إلى تسهيل تفسير البيانات ومقارنتها، إضافة إلى تقليل التششت في الاستجابات دون التأثير على دقة التحليل الإحصائي.

وللإجابة عن السؤال السابق، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة النسائية في المؤسسات التعليمية العُمانية، ووفقاً لمعيار الحكم الذي اعتمدته الباحثة، كما يأتي.

جدول (8) معيار الحكم على نتائج السؤال الأول

المدى	درجة الممارسة
من 1 إلى 1.79	قليلة جداً
من 1.80 إلى 2.59	قليلة
من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	كبيرة
من 4.20 إلى 5	كبيرة جداً

والجدول التالي يوضح نتائج الإجابة على السؤال.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "القيادة النسائية"

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	2	بعد القيادة التحويلية	4.37	0.92	كبيرة جداً
2	1	بعد القيادة التمكينية	4.31	0.84	كبيرة جداً
		محور القيادة النسائية ككل	4.34	0.85	كبيرة جداً

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لأبعاد محور القيادة النسائية في المؤسسات التعليمية العُمانية، إذ بلغ المتوسط العام للمحور (4.34) بانحراف معياري عام (0.85) وبدرجة ممارسة كبيرة جداً، حيث يلاحظ أنّ بعد القيادة التحويلية جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.37)، وبانحراف معياري بلغ (0.92)، في

حين جاء بعد القيادة التمكينية في المرتبة الثانية والاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، وبانحراف معياري بلغ (0.84).

حسب فقرات كل بعد

1.2.4 بعد القيادة التمكينية

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القيادة التمكينية.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	8	تشجعتي مديرة المدرسة على العمل بروح الفريق مع زملائي في المؤسسة	4.57	0.89	كبيرة جداً
2	9	تشجعتي مديرة المدرسة على التعاون مع زملائي في العمل	4.56	0.90	كبيرة جداً
3	10	تشجعتي مديرة المدرسة على تنسيق جهودي مع زملائي في العمل	4.53	0.91	كبيرة جداً
4	2	تحفزني مديرة المدرسة على تحمل مسؤولياتي في العمل بنفسي	4.35	1.07	كبيرة جداً
5	1	تشجعتي مديرة المدرسة على المبادرة في إيجاد الحلول لمشكلات العمل	4.33	1.06	كبيرة جداً
6	7	تشجعتي مديرة المدرسة على التعلم من الأخطاء السابقة	4.32	1.05	كبيرة جداً
7	5	توجهني مديرة المدرسة إلى اعتبار المشكلات فرصاً للتعليم والتطوير	4.22	1.09	كبيرة جداً
8	6	تشجعتي مديرة المدرسة على اكتشاف الفرص الكامنة في التحديات التي أواجهها في العمل.	4.17	1.09	كبيرة
9	3	تحتني مديرة المدرسة على حل المشكلات الطارئة بدون الرجوع إليها	4.05	1.18	كبيرة
10	4	تحتني مديرة المدرسة على البحث الذاتي عن حلول المشكلات بدون الرجوع إليها	3.99	1.15	كبيرة
		المستوى العام	4.31	0.84	كبيرة جداً

يبين الجدول (10) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بعد القيادة التمكينية، إذ بلغ المتوسط العام (4.31) بانحراف معياري عام (0.84)، وبدرجة ممارسة كبيرة جداً، حيث جاءت الفقرة (8) والتي تنص على "تشجعتي مديرة المدرسة على العمل بروح الفريق مع زملائي في المؤسسة." في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.57)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (9)، ونصها "تشجعتي مديرة المدرسة على التعاون مع زملائي في العمل."، بمتوسط حسابي بلغ (4.56)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (10) ونصها "تشجعتي مديرة المدرسة على تنسيق جهودي مع زملائي في العمل." متوسط حسابي بلغ (4.53)، بينما جاءت الفقرة (4) ونصها "تحثني مديرة المدرسة على البحث الذاتي عن حلول المشكلات بدون الرجوع إليها." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.99).

2.2.4: بعد القيادة التحويلية

يبين الجدول (11) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بعد القيادة التحويلية، إذ بلغ المتوسط العام (4.37) بانحراف معياري عام (0.92)، وبدرجة ممارسة كبيرة جداً، حيث جاءت الفقرة (14) والتي تنص على "تعزز مديرة المدرسة الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء فريق العمل." في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.48)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (17)، ونصها "تغرس مديرة المدرسة الفخر والاحترام في الآخرين وتلهمني بكفاءتها وقدراتها."، بمتوسط حسابي بلغ (4.42)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (16) ونصها "تتمتع مديرة المدرسة بالوضوح فيما يتعلق بقيمها وممارساتها وقناعاتها الخاصة بالعمل." متوسط حسابي بلغ (4.39)، بينما جاءت الفقرة (13) ونصها "تتبنى مديرة المدرسة نمطا قياديا يشجع الموظفين ويعترف بانجازاتهم." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.28).

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القيادة التحويلية

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	س.ج.	س.ع.
كبيرة جداً	0.95	4.48	تعزز مديرة المدرسة الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء فريق العمل	14	1
كبيرة جداً	0.96	4.42	تغرس مديرة المدرسة الفخر والاحترام في الآخرين وتلهمني بكفاءتها وقدراتها	17	2
كبيرة جداً	1.00	4.39	تتمتع مديرة المدرسة بالوضوح فيما يتعلق بقيمتها وممارساتها وقناعاتها الخاصة بالعمل	16	3
كبيرة جداً	1.02	4.37	تشجع مديرة المدرسة الموظفين على التفكير بطرق جديدة في حل المشكلات	15	4
كبيرة جداً	1.04	4.36	تبدي مديرة المدرسة اهتماما ملحوظا بكل فرد من العاملين وتدعمهم وتشجع تنميتهم وتطويرهم	12	5
كبيرة جداً	1.13	4.30	تقوم مديرة المدرسة بتوصيل رؤية واضحة وإيجابية للمستقبل	11	6
كبيرة جداً	1.06	4.28	تتبنى مديرة المدرسة نمطا قياديا يشجع الموظفين ويعترف بإنجازاتهم	13	7
كبيرة جداً	0.92	4.37	المستوى العام		

3.4: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني،

ونصه: "ما مستوى امتلاك القيادات النسائية للذكاء العاطفي في المؤسسات التعليمية العُمانية؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للوقوف على تقديرات عينة الدراسة حول مستوى امتلاك القيادات النسائية للذكاء العاطفي في المؤسسات التعليمية العُمانية، ووفقا لمعيار الحكم السابق جدول (4.1)، كما يأتي.

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لأبعاد محور امتلاك القيادات النسائية للذكاء العاطفي في المؤسسات التعليمية العُمانية، إذ بلغ المتوسط العام للمحور (4.49) بانحراف معياري عام (0.68) وبدرجة امتلاك كبيرة جداً للذكاء العاطفي، حيث جاء بعد استخدام العاطفة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.62)، وبانحراف معياري بلغ (0.71)، تلاه في المرتبة الثانية بعد تقييم العاطفة الذاتية بمتوسط حسابي بلغ (4.54)، وبانحراف معياري بلغ (0.77)، تلاه في المرتبة الثالثة بعد تقييم المشاعر بمتوسط حسابي بلغ (4.43)، وبانحراف معياري بلغ (0.80)، في حين جاء بعد تقييم مشاعر الآخرين في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.36)، وبانحراف معياري بلغ (0.80).

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد "الذكاء العاطفي"

درجة الامتلاك	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	س	ب
كبيرة جداً	0.71	4.62	بعد استخدام العاطفة	3	1
كبيرة جداً	0.77	4.54	بعد تقييم العاطفة الذاتية	1	2
كبيرة جداً	0.80	4.43	بعد تقييم المشاعر	4	3
كبيرة جداً	0.80	4.36	بعد تقييم مشاعر الآخرين	2	4
كبيرة جداً	0.68	4.49	محور الذكاء العاطفي		

حسب فقرات كل بعد

1.3.4: بعد تقييم العاطفة الذاتية

يبين الجدول (13) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بعد تقييم العاطفة الذاتية، إذ بلغ المتوسط العام (4.54) بانحراف معياري عام (0.77)، وبدرجة امتلاك كبيرة جداً، حيث جاءت الفقرة (21) والتي تنص على "أعرف دائماً ما إذا كنت سعيداً أم لا." في المرتبة

الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.67)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرتين، (19)، (20)، ونصوصهما على التوالي؛ " أدرك عاطفي ومشاعري جيداً"، " أنا حقاً أفهم ذاتي ولدي وعي بما أشعر به" بمتوسط حسابي مكرر بلغ (4.53)، تلتهما في المرتبة الثالثة والأخيرة الفقرة (18) ونصها" في معظم الأوقات، أكون على دراية تامة بحالتي العاطفية التي أعيشها." بمتوسط حسابي بلغ (4.41).

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تقييم العاطفة الذاتية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
1	21	أعرف دائماً ما إذا كنت سعيداً أم لا	4.67	0.77	كبيرة جداً
2	19	أدرك عاطفي ومشاعري جيداً	4.53	0.88	كبيرة جداً
2	20	أنا حقاً أفهم ذاتي ولدي وعي بما أشعر به	4.53	0.86	كبيرة جداً
3	18	في معظم الأوقات، أكون على دراية تامة بحالتي العاطفية التي أعيشها	4.41	0.93	كبيرة جداً
		المستوى العام	4.54	0.77	كبيرة جداً

2.3.4: بعد تقييم مشاعر الآخرين

يبين الجدول (14) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بعد تقييم مشاعر الآخرين، إذ بلغ المتوسط العام (4.36) بانحراف معياري عام (0.80)، وبدرجة امتلاك كبيرة جداً، حيث جاءت الفقرة (24) والتي تنص على " أدرك مشاعر الآخرين من نبرة أصواتهم وانفعالاتهم." في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.44)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (22)، ونصها" أستطيع تمييز عواطف ومشاعر أصدقائي من سلوكهم."، بمتوسط حسابي بلغ (4.40)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (25) ونصها" أستطيع ملاحظة المشاعر التي يحاول الآخرون

اخفاءها أثناء التواصل معهم. " متوسط حسابي بلغ (4.35)، بينما جاءت الفقرة (23) ونصها " من

السهل لدي فهم ما يشعر به الآخرون. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.24).

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد تقييم مشاعر الآخرين.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
1	24	أدرك مشاعر الآخرين من نبرة أصواتهم وانفعالاتهم.	4.44	0.89	كبيرة جداً
2	22	أستطيع تمييز عواطف ومشاعر أصدقائي من سلوكهم.	4.40	0.91	كبيرة جداً
3	25	أستطيع ملاحظة المشاعر التي يحاول الآخرون اخفاءها أثناء التواصل معهم	4.35	0.89	كبيرة جداً
4	23	من السهل لدي فهم ما يشعر به الآخرون.	4.24	0.97	كبيرة جداً
		المستوى العام	4.36	0.80	كبيرة جداً

3.3.4: بعد استخدام العاطفة

يبين الجدول (15) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بعد استخدام

العاطفة، إذ بلغ المتوسط العام (4.62) بانحراف معياري عام (0.71)، وبدرجة امتلاك كبيرة جداً،

حيث جاءت الفقرة (29) والتي تنص على " أشجع نفسي على بذل قصارى جهدي لتحقيق أهدافي. "

في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.70)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (27)،

ونصها " أحدث نفسي دائماً بأنني شخص كفء قادر على الإنجاز. "، بمتوسط حسابي بلغ

(4.63)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (28) ونصها " أستطيع التغلب على القلق وأقوم بتحفيز

نفسي لتحقيق أهدافي. " بمتوسط حسابي بلغ (4.59)، بينما جاءت الفقرة (26) ونصها " أضع أهدافاً

لنفسي ثم أبذل قصارى جهدي لتحقيقها. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.57).

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استخدام العاطفة.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
1	29	أشجع نفسي على بذل قصارى جهدي لتحقيق أهدافي.	4.70	0.72	كبيرة جداً
2	27	أحدث نفسي دائماً بأنني شخص كفاء قادر على الإنجاز.	4.63	0.78	كبيرة جداً
3	28	أستطيع التغلب على القلق وأقوم بتحفيز نفسي لتحقيق أهدافي.	4.59	0.80	كبيرة جداً
4	26	أضع أهدافاً لنفسي ثم أبذل قصارى جهدي لتحقيقها.	4.57	0.82	كبيرة جداً
		المستوى العام	4.62	0.71	كبيرة جداً

4.3.4: بعد تقييم المشاعر

يبين الجدول (16) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات بعد تقييم المشاعر، إذ بلغ المتوسط العام (4.43) بانحراف معياري عام (0.80)، وبدرجة امتلاك كبيرة جداً، حيث جاءت الفقرة (30) والتي تنص على "أنا قادر على التحكم في أعصابي والتعامل مع الصعوبات بعقلانية." في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.50)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (31)، ونصها "أنا قادر تماماً على التحكم في مشاعري وعواطفِي."، بمتوسط حسابي بلغ (4.45)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (33) ونصها "أستذكر المواقف الإيجابية التي حدثت لي وأستطيع السيطرة على انفعالاتي ومشاعري بشكل جيد." بمتوسط حسابي بلغ (4.42)، بينما جاءت الفقرة (32) ونصها "أستطيع تحييد عواطفِي ويمكنني دائماً أن أهدأ بسرعة عندما أكون غاضباً جداً." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.37).

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تقييم المشاعر .

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
1	30	أنا قادر على التحكم في أعصابي والتعامل مع الصعوبات بعقلانية.	4.50	0.86	كبيرة جداً
2	31	أنا قادر تمامًا على التحكم في مشاعري وعواطفني.	4.45	0.88	كبيرة جداً
3	33	أستذكر المواقف الإيجابية التي حدثت لي وأستطيع السيطرة على انفعالاتي ومشاعري بشكل جيد.	4.42	0.91	كبيرة جداً
4	32	أستطيع تحييد عواطفني ويمكنني دائمًا أن أهدأ بسرعة عندما أكون غاضبًا جدًا.	4.37	0.92	كبيرة جداً
		المستوى العام	4.43	0.80	كبيرة جداً

4.4: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث،

ونصه: "ما مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان ، ووفقا أيضا لمعيار الحكم السابق جدول (16)، كما يأتي.

يبين الجدول (17) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان ، إذ بلغ المتوسط العام (3.97) بانحراف معياري عام (0.92)، وبمستوى عالٍ في الأداء الابتكاري

التنظيمي، حيث جاءت الفقرة (34) والتي تنص على "تقوم المؤسسة بتحديث سياسات وإجراءات العمل بشكل منتظم." في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.31)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (36) ونصها "تقوم المؤسسة بتبني وتطوير البنية التكنولوجية لديها بشكل منتظم." بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (35) ونصها "تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات على المهام الوظيفية بشكل منتظم." بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، بينما الفقرة (37) ونصها "يتم تغيير السياسات الخاصة بالبدلات والعلاوات والترقيات بشكل دوري." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.34).

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات "الأداء الابتكاري التنظيمي"

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	34	تقوم المؤسسة بتحديث سياسات وإجراءات العمل بشكل منتظم	4.31	1.03	عالي جداً
2	36	تقوم المؤسسة بتبني وتطوير البنية التكنولوجية لديها بشكل منتظم	4.16	1.04	عالي
3	35	تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات على المهام الوظيفية بشكل منتظم	4.09	1.05	عالي
4	38	تقوم المؤسسة بتطوير خدمات الدعم التعليمي المقدمة للطلبة	4.04	1.16	عالي
5	39	تقوم المؤسسة بتحديث الخدمات الإدارية والتدريسية المقدمة للموظفين والطلبة	3.91	1.18	عالي
6	37	يتم تغيير السياسات الخاصة بالبدلات والعلاوات والترقيات بشكل دوري	3.34	1.43	عالي
		المستوى العام	3.97	0.92	عالي

5.4: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

ونصه: " هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، المرحلة التعليمية، نوع الوظيفة)؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل البيانات، ومقارنة متوسط تقديرات عينة الدراسة باستخدام اختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى للمتغيرات (الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، المرحلة التعليمية، نوع الوظيفة) على النحو الآتي.

1.5.4: متغير " الحالة الاجتماعية"

لمعرفة دلالة الفروق تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية (متزوجة، غير ذلك) تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-Test)، والجدول التالي يوضح ذلك. جدول (18) اختبار (T-Test) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

محاور الدراسة	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
محور القيادة النسائية	متزوجة	196	4.38	0.82	1.622	0.106
	غير ذلك	29	4.10	0.98		
محور الذكاء العاطفي	متزوجة	196	4.52	0.64	1.471	0.151
	غير ذلك	29	4.27	0.87		
محور الأداء الابتكاري التنظيمي	متزوجة	196	3.98	0.91	0.31	0.757
	غير ذلك	29	3.93	0.97		

يتضح من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في تقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي في الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية العُمّانية حسب متغير (الحالة الاجتماعية)، إذ أن جميع قيم الدلالة الإحصائية فيها أعلى من مستوى الدلالة المعنوية $(\alpha=0.05)$.

2.5.4: متغير " المستوى التعليمي "

تم استخدام اختبار (ANOVA)؛ لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الخبرة العملية (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات الى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، تم أولاً استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفئات المتغير، والجدول التالي يوضح النتائج.

يبين الجدول (19) تبايناً مُتقارباً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير المستوى التعليمي، وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	الاختبار	محور القيادة النسائية	محور الذكاء العاطفي	محور الأداء الابتكاري التنظيمي
دبلوم أو أقل	24	المتوسط الحسابي	4.19	4.43	3.92
		الانحراف المعياري	1.01	0.81	1.03
بكالوريوس	186	المتوسط الحسابي	4.36	4.50	3.99
		الانحراف المعياري	0.83	0.65	0.90
ماجستير	15	المتوسط الحسابي	4.31	4.40	3.89
		الانحراف المعياري	0.79	0.78	1.05
الكلية	225	المتوسط الحسابي	4.34	4.49	3.97
		الانحراف المعياري	0.85	0.68	0.92

يتضح من الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في تقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان حسب متغير (المستوى التعليمي)، حيث جميع قيم الدلالة الإحصائية فيها أعلى من مستوى الدلالة المعنوية $(\alpha=0.05)$.

جدول (20) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	محاور الدراسة
0.634	0.456	0.33	2	0.661	بين المجموعات	محور القيادة النسائية
		0.724	222	160.788	داخل المجموعات	
			224	161.449	الكلي	
0.804	0.218	0.101	2	0.201	بين المجموعات	محور الذكاء العاطفي
		0.461	222	102.303	داخل المجموعات	
			224	102.505	الكلي	
0.873	0.136	0.115	2	0.231	بين المجموعات	محور الأداء الابتكاري التنظيمي
		0.85	222	188.793	داخل المجموعات	
			224	189.024	الكلي	

3.5.4 متغير " الخبرة العملية "

تم استخدام اختبار (ANOVA)؛ لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الخبرة العملية (10 سنوات فأقل، 11 إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة)، تم أولاً استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفئات المتغير، والجدول التالي يوضح النتائج.

يبين الجدول (21) تبايناً مقارباً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير الخبرة العملية، وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً للخبرة العملية.

الخبرة العملية	العدد	الاختبار	محور القيادة النسائية	محور الذكاء العاطفي	محور الأداء الابتكاري التنظيمي
10 سنوات فأقل	77	المتوسط الحسابي	4.16	4.38	3.92
		الانحراف المعياري	0.98	0.78	0.94
11 إلى 20 سنة	109	المتوسط الحسابي	4.43	4.49	3.97
		الانحراف المعياري	0.75	0.63	0.87
أكثر من 20 سنة	39	المتوسط الحسابي	4.46	4.69	4.09
		الانحراف المعياري	0.76	0.53	1.01
الكلي	225	المتوسط الحسابي	4.34	4.49	3.97
		الانحراف المعياري	0.85	0.68	0.92

جدول (22) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير الخبرة العملية

محاو الدراسة	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
محور القيادة النسائية	بين المجموعات	4.1	2	2.05	2.893	0.058
	داخل المجموعات	157.349	222	0.709		
	الكلي	161.449	224			
محور الذكاء العاطفي	بين المجموعات	2.539	2	1.27	2.82	0.062
	داخل المجموعات	99.965	222	0.45		
	الكلي	102.505	224			
محور الأداء الابتكاري التنظيمي	بين المجموعات	0.806	2	0.403	0.475	0.622
	داخل المجموعات	188.218	222	0.848		
	الكلي	189.024	224			

يتضح من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي في الأداء

الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية العُمانية حسب متغير (الخبرة العملية)، حيث جميع قيم الدلالة الإحصائية فيها أعلى من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0.05$).

4.5.4: متغير " المرحلة التعليمية "

تم استخدام اختبار (ANOVA)؛ لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية (الحلقة الأولى، الحلقة الثانية، 11 - 12)، تم أولاً استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفئات المتغير، والجدول التالي يوضح النتائج.

يبين الجدول (23) تبايناً متقارباً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير المرحلة التعليمية، وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً المرحلة التعليمية.

المرحلة التعليمية	العدد	الاختبار	محور القيادة النسائية	محور الذكاء العاطفي	محور الأداء الابتكاري التنظيمي
الحلقة الأولى	101	المتوسط الحسابي	4.28	4.44	3.96
		الانحراف المعياري	0.94	0.77	0.97
الحلقة الثانية	79	المتوسط الحسابي	4.39	4.55	3.96
		الانحراف المعياري	0.76	0.59	0.88
12 - 11	45	المتوسط الحسابي	4.40	4.49	4.03
		الانحراف المعياري	0.77	0.60	0.89
الكلي	225	المتوسط الحسابي	4.34	4.49	3.97
		الانحراف المعياري	0.85	0.68	0.92

يتضح من الجدول (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي على الأداء

الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان حسب متغير (المرحلة التعليمية)، حيث جميع قيم الدلالة الإحصائية فيها أعلى من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0.05$).

جدول (24) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	محاور الدراسة
0.584	0.539	0.39	2	0.78	بين المجموعات	محور القيادة النسائية
		0.724	222	160.669	داخل المجموعات	
			224	161.449	الكلية	
0.515	0.665	0.305	2	0.611	بين المجموعات	محور الذكاء العاطفي
		0.459	222	101.894	داخل المجموعات	
			224	102.505	الكلية	
0.917	0.087	0.074	2	0.148	بين المجموعات	محور الأداء الابتكاري التنظيمي
		0.851	222	188.876	داخل المجموعات	
			224	189.024	الكلية	

5.5.4 متغير " نوع الوظيفة "

تم استخدام اختبار (ANOVA)؛ لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير نوع الوظيفة

(أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات الى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، تم أولاً استخراج

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفئات المتغير، والجدول التالي يوضح النتائج.

يبين الجدول (25) تبايناً متقارباً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير نوع

الوظيفة، وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام المتوسطات

باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	العدد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	محور القيادة النسائية	محور الذكاء العاطفي	محور الأداء الابتكاري التنظيمي
وظيفة معلمة	148	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	4.33	4.47	4.02
		0.84	0.64	0.92		
وظائف إدارية ومالية	41	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	4.24	4.40	3.70
		1.01	0.89	0.98		
وظائف فنية	36	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	4.53	4.64	4.11
		0.64	0.54	0.81		
الكلية	225	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	4.34	4.49	3.97
		0.85	0.68	0.92		

يتضح من الجدول (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي في الأداء

الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية العُمانية حسب متغير (نوع الوظيفة)، حيث جميع قيم

الدلالة الإحصائية فيها أعلى من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0.05$).

جدول (25) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير نوع الوظيفة

محاور الدراسة	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) الإحصائية	الدلالة
محور القيادة النسائية	بين المجموعات	1.756	2	0.878	1.22	0.297
	داخل المجموعات	159.693	222	0.719		
	الكلية	161.449	224			
محور الذكاء العاطفي	بين المجموعات	1.142	2	0.571	1.251	0.288
	داخل المجموعات	101.362	222	0.457		
	الكلية	102.505	224			
محور الأداء الابتكاري التنظيمي	بين المجموعات	3.924	2	1.962	2.353	0.097
	داخل المجموعات	185.1	222	0.834		
	الكلية	189.024	224			

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

6.4: الفرضية الرئيسية الأولى (H01)

"يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة النسائية (القيادة التمكينية، القيادة التحويلية) على

الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان".

تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H01) من خلال إثبات صحة الفرضيتين الفرعيتين

المنبقتين عنها، وفيما يأتي عرضاً لاختبار صحة الفرضيتين على النحو الآتي.

1.6.4 النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى (H01:1)، ونصها: " يوجد تأثير

إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التمكينية على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية

العُمانية".

لإثبات صحة الفرضية (H01:1)، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجداول توضح ذلك.

يتضح من نتائج الجدول (27) أن تحليل تباين الانحدار يوضح وجود أثر للقيادة التمكينية

على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان

دال إحصائياً، وما يؤكد أنه النسبة الفئوية بلغت (101.308) بدلالة (0.000)، وهي دالة عند

($\alpha=0.05$).

جدول (27) تباين تحليل الانحدار (ANOVA)

الدلالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	101.308	59.048	1	59.048	الانحدار
		0.583	223	129.976	البواقي
			224	189.024	الكلية

من خلال الجدول (28) يتبين أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة؛ وهذا يعني أن القيادة النسائية ممثلة بـ (القيادة التمكينية) تؤثر إيجاباً في تحسين مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية العُمانية، أي كلما زادت درجة ممارسة القيادة النسائية ممثلة بـ (القيادة التمكينية) زاد تحسين مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي، ويمكن معرفة نسبة التأثير من خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط (R)، (0.559)، فيما بلغ مربع معامل الارتباط (R²)، (0.312)؛ أي بقدرة تفسيرية (31.2%) من زيادة تحسين مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي. ومعادلة الانحدار التالية قد تمثل النتائج الحالية لانحدار ممارسة القيادة النسائية ممثلة بـ (القيادة التمكينية) في تحسين مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي، والتي يمكن التنبؤ من خلالها، وهي:

$$\text{القيادة التمكينية} = 1.332 + 0.613 \times \text{الأداء الابتكاري التنظيمي}$$

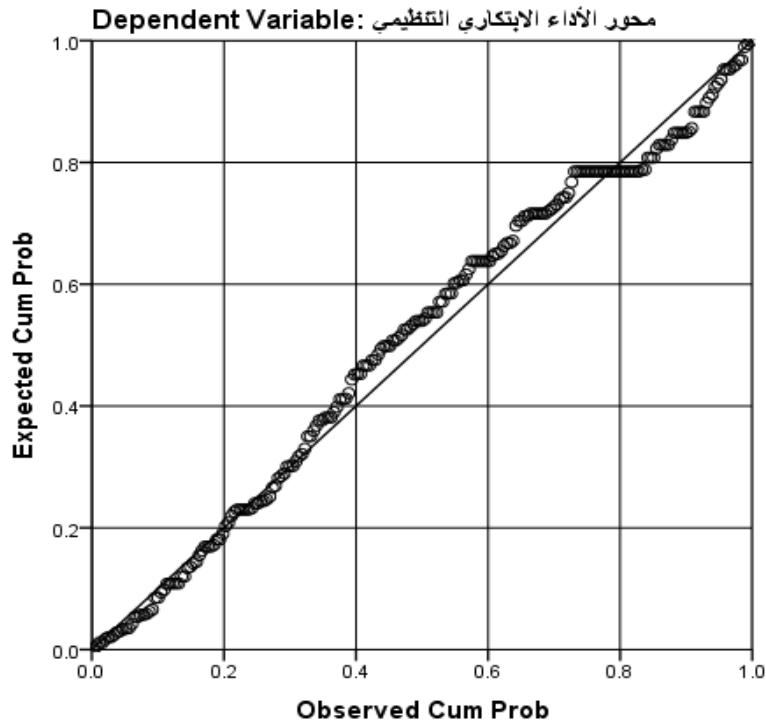
جدول (28) تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل (R)	مربع (R ²)	التباين المفسر	معامل بيتا (B)	قيمة ت	الدلالة الاحصائية
(الثابت)	1.332	0.268					4.977	0.000
القيادة التمكينية	0.613	0.061	0.559	0.312	0.309	0.559	10.065	0.000

والشكل التالي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الخطية بين المتغيرين. حيث يظهر الشكل (2) علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين ممارسة القيادة النسائية ممثلة بـ (القيادة التمكينية) وتحسين مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي.

بناء على النتيجة السابقة، تم قبول الفرضية الفرعية الأولى (H01:1): يوجد أثر إيجابي نو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ للقيادة التمكينية على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان ."

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



شكل (2) العلاقة بين القيادة النسائية والأداء الابتكاري

2.6.4 النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية (H01:2)، ونصها: " يوجد أثر

إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية العُمانية".

لإثبات صحة الفرضية (H01:2)، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجداول توضح ذلك.

حيث يتضح من نتائج الجدول (29) أن تحليل تباين الانحدار يوضح وجود أثر للقيادة التحويلية

على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان

دال إحصائياً، وما يؤكد أنه النسبة الفائية بلغت (117.01) بدلالة (0.000)، وهي دالة عند

$(\alpha=0.05)$.

جدول (29) تباين تحليل الانحدار (ANOVA)

الدالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	117.01	65.05	1	65.05	الانحدار
		0.556	223	123.974	البواقي
			224	189.024	الكلية

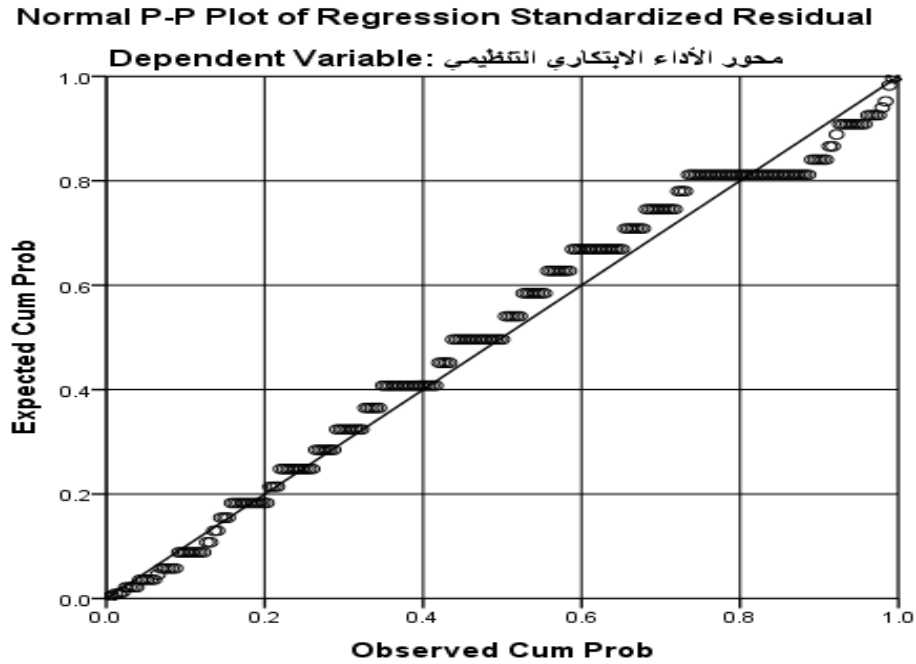
من خلال الجدول (30) يتبين أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة؛ وهذا يعني أن القيادة النسائية ممثلة بـ (القيادة التحويلية) تؤثر إيجاباً في تحسين مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية العُمانية، أي كلما زادت درجة ممارسة القيادة النسائية ممثلة بـ (القيادة التحويلية) زاد تحسين مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي، ويمكن معرفة نسبة التأثير من خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط (R)، (0.587)، فيما بلغ مربع معامل الارتباط (R²)، (0.344)؛ أي بقدرة تفسيرية (34.4%) من زيادة تحسين مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي. ومعادلة الانحدار التالية قد تمثل النتائج الحالية لانحدار ممارسة القيادة النسائية ممثلة بـ (القيادة التحويلية) في تحسين مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي، والتي يمكن التنبؤ من خلالها، وهي:

$$\text{القيادة التحويلية} \times 0.583 + 1.424 = \text{الأداء الابتكاري التنظيمي}$$

جدول (30) تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)

الدالة الاحصائية	قيمة ت	معامل بيتا (B)	التباين المفسر	مربع (R ²)	معامل (R)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير المستقل
0.000	5.906					0.241	1.424	(الثابت)
0.000	10.817	0.587	0.341	0.344	0.587	0.054	0.583	القيادة التحويلية

والشكل (3) يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الخطية بين المتغيرين. هذا الشكل (3) يوضح علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين ممارسة القيادة النسائية ممثلة بـ (القيادة التحويلية) وتحسين مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي.



الشكل (3) نتائج تحليل الانحدار الخطي

بناء على النتيجة السابقة، تم قبول الفرضية الفرعية الثانية (H01:2): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ للقيادة التحويلية على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان .

7.4: الفرضية الرئيسية الثانية (H02)

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ للذكاء العاطفي على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان .

لإثبات صحة الفرضية (H02:2)، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجداول الآتية توضح ذلك.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن تحليل تباين الانحدار يوضح وجود أثر للذكاء العاطفي على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية العُمانية دال إحصائياً، وما يؤكد أنه النسبة الفئوية بلغت (106.367) بدلالة (0.000)، وهي دالة عند $(\alpha=0.05)$.

جدول (31) باين تحليل الانحدار (ANOVA)

الدالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	106.367	61.044	1	61.044	الانحدار
		0.574	223	127.98	البواقي
			224	189.024	الكل

من خلال الجدول (32) يتبين أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة؛ وهذا يعني أن الذكاء العاطفي بشكل عام يؤثر إيجاباً في تحسين مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، أي كلما زاد الذكاء العاطفي لدى القيادة النسائية زاد مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي.

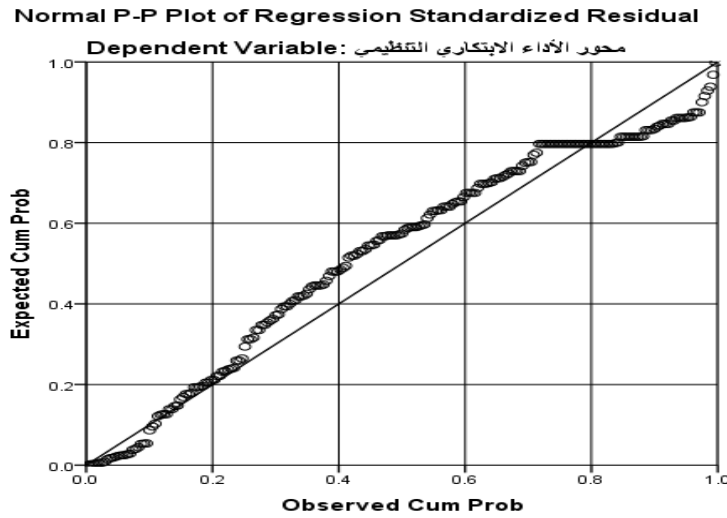
ويمكن معرفة نسبة التأثير من خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط (R)، (0.568)، فيما بلغ مربع معامل الارتباط (R^2)، (0.323)؛ أي بقدرة تفسيرية (32.3%) من زيادة مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي. ومعادلة الانحدار التالية تمثل النتائج الحالية لانحدار الذكاء العاطفي في تحسين مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي، وهي:

$$\text{الذكاء العاطفي} \times 0.772 + 0.512 = \text{الأداء الابتكاري التنظيمي}$$

جدول (32) تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل (R)	مربع (R ²)	التباين المفسر	معامل بيتا (B)	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
(الثابت)	0.512	0.34					1.509	0.133
الذكاء العاطفي	0.772	0.075	0.568	0.323	0.320	0.568	10.313	0.000

والشكل التالي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الخطية بين المتغيرين. الذي يوضح علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين الذكاء العاطفي ومستوى الأداء الابتكاري التنظيمي.



شكل (4) العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الابتكاري التنظيمي

بناء على النتيجة السابقة، تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية (H01): " يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ للذكاء العاطفي على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات

التعليمية العُمانية.".

الفصل الخامس:

تفسير النتائج

1.5 تمهيد

2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

3.5 تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

5.4 تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

5.5: تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

6.5: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى (H01)

1.6.5: تفسير النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى (H01:1)

2.6.5: تفسير النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية (H01:2)

7.5 تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية (H02)

الفصل الخامس: تفسير نتائج الدراسة

1.5 مقدمة

يتضمن الفصل الخامس تفسيراً لنتائج الدراسة التي حصلت عليها الباحثة بعد تحليلها الإحصائي لاستجابة عينة الدراسة على الأداة، والتي تم استعراضها في الفصل الرابع، حيث سعت الباحثة للكشف عن " دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان "، وافترضت مجموعة من الفرضيات للتحقق من الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

ومن أجل استكمال أهداف الدراسة لا بد من تفسير تلك النتائج وتبريرها والاستدلال عليها، والمقارنة بينها وبين نتائج الدراسات السابقة لكي تخرج الدراسة بتصوّر متكامل وواضح ينسجم مع أهداف الدراسة التي تسعى الباحثة لتحقيقها، وفيما يلي عرض موجز لنتائج كل سؤال من أسئلة الدراسة مع التفسير العلمي والأكاديمي وفقاً لوجهة نظر الباحثة وخبراتها الميدانية.

2.5: تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول،

ونصه: "ما درجة ممارسة القيادة النسائية في المؤسسات التعليمية العُمانية؟"

لقد أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة النسائية في المؤسسات التعليمية العُمانية قد جاءت بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.85) على المستوى العام؛ ممّا يعكس درجة ممارسة مرتفعة جداً للقيادة النسائية في المؤسسات التعليمية، وذلك وفقاً لتقديرات عينة الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الصلال (2022)، وعون (2016)،

والبرماوي (2016)، حيث أكدت هذه الدراسات على أن درجة ممارسة القيادة النسائية جاءت مرتفعة في مختلف المؤسسات التي طبقت عليها هذه الدراسات.

كما أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى الممارسة للقيادة النسائية في بُعديها: القيادة التمكنية والقيادة التحويلية، وأن الفارق بين البعدين ليس كبيرا؛ إلا أن بُعد القيادة التحويلية جاء بالمرتبة الأولى في درجة الممارسة بينما جاء بُعد القيادة التمكنية في المرتبة الثانية، أي أن القيادة النسائية تمارس المهارات والعمليات التحويلية أكثر من المهارات والعمليات والمهام التمكنية.

وترى الباحثة أن ارتفاع درجة ممارسة القيادة النسائية في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان يُعد نتيجة منطقية نظرا لعدة أسباب، والتي من بينها: طبيعة النظام التعليمي في السلطنة حيث عدم الاختلاط بين الجنسين؛ فالمعلمات لهن مدارسهن الخاصة بهن، وهن تحت الإدارة النسائية، وهذا الأمر يساعد بصورة كبيرة في توطيد علاقة الزمالة والمسؤولية، ويزيد من الانسجام الوظيفي الذي يؤدي إلى تولّد مناخ تربوي صحي وآمن، وهذه العوامل تساعد القائدة على التأثير في فريق العمل لديها، كما يساعد -في المقابل- المعلمات على فهم طبيعة القائدة التربوية والانسجام والتفاعل الحقيقي معها.

وترى الباحثة أيضا أن من أسباب ارتفاع درجة ممارسة القيادة النسائية هي طبيعة الترتيبي في السلم الوظيفي لقيادة المؤسسات التعليمية، حيث يتدرج بشكل منطقي، ويمكن القائدة من مهارات القيادة بشكل عام، فحتى ترتقي المعلمة إلى المسؤولية القيادية لتكون مديرة مدرسة وقائدة تربوية للمؤسسة التعليمية؛ تكون أولا قد مارست القيادة الميدانية كمعلمة أولى عندما كانت مسؤولة عن

مجموعة من زميلاتنا الملمات في نفس التخصص، ثم بعد اكتسابها لمهارات القيادة وتمكّنها منها؛ تكون عندئذ مهية لقيادة المؤسسة التعليمية.

فالمعمل بروح الفريق، والتعاون مع زميلات العمل، والمبادرة في إيجاد الحلول لمشكلات العمل، واكتشاف الفرص الكامنة في التحديات التي تعترض العمل التربوي في المؤسسة التعليمية، والتحفيز على تحمل المسؤوليات، والتشجيع المتبادل بين الملمات -لا شك- أنها ممارسات تؤدي إلى صقل المهارات التمكنية للقائدة التربوية، وهذا ما يوفره نظام الترقّي في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان.

وتضيف الباحثة أن من أسباب ارتفاع درجة ممارسة القيادة النسائية لمهارات القيادة التمكنية والتحويلية ما يرجع إلى النظرة المتزايدة لأدوار المرأة القيادية في المجتمع، حيث أثبتت الكثير من النساء قدرتهن على القيادة والتنظيم الإداري في مجالات شتى، وليس القطاع التعليمي بمنأى عن ذلك، وهذه النظرة أكسبت المرأة الثقة في قيادة المؤسسات، ومنحتها الدافع النفسي في منافسة الذكور على القيادة، ولذلك تشهد المؤسسات العمانية تزايداً في أعداد القيادات النسائية.

وتعلل الباحثة سبب تقدّم بُعد القيادة التحويلية عن القيادة التمكنية في درجة الممارسة في تقديرات عينة الدراسة إلى عدة أسباب لعل من أبرزها ما تتطلبه القيادة التحويلية من تحفيز فرق العمل نحو التطوير والتحسين، ودعم الابداع والابتكار، ودعم الطرق الجديدة نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف، وتحقيق الرؤية المشتركة للمؤسسة، ولا شك أن التدريب الذي تخضع له مديرات المدارس كقائدات تربويات له أثر كبير في توجيه تلك القائدات نحو الممارسة الحقيقية للقيادة التحويلية.

وكذلك تتيح الأنظمة الحديثة التي تتبناها وزارة التربية والتعليم في مجال التحفيز الوظيفي المقرون بالإنجاز كنظام الإجابة الذي يربط بين الاستحقاق الوظيفي للترقّي في السلم المهني،

والاستحقاق للمكافآت والحوافز المادية، وبين الكفاءة الوظيفية للموظف ومدى قدرته على تحقيق أهداف المنظومة التي ينتمي إليها، حيث ساعدت هذه الأنظمة على وضوح الرؤية المشتركة، ووضوح المسؤوليات، وتوحيد جهود الموظفين نحو الأهداف المشتركة للمؤسسة الواحدة دون الإخلال بالموهب والكفاءات التي يتميز بها الموظف عن الآخر.

وتأكيدا لهذه الأسباب تعلق الباحثة سبب حصول الفقرات (14)، (17)، (16) في بُعد القيادة التحويلية على أعلى متوسط حسابي في استجابة عينة الدراسة، والتي تنص على الترتيب: "تعزز مديرة المدرسة الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء الفريق الواحد"، "تغرس مديرة المدرسة الفخر والاحترام في الآخرين وتلهمني بكفاءتها وقدراتها"، "تتمتع مديرة المدرسة بالوضوح فيما يتعلق بقيمتها وممارساتها وقناعاتها الخاصة بالعمل"، حيث نلاحظ المبادئ التي تمكن مديرة المدرسة من ممارسة القيادة التحويلية: الثقة، التعاون، الاحترام، الإلهام، والوضوح.

وعلى الرغم من أهمية التحفيز وتبني القيادة النسائية لهذا المبدأ، وممارسته وفقا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وبناء على تأكيد عينة الدراسة لأدوار القائدات التربويات في المؤسسات التعليمية في تشجيع المعلمات وتحفيزهن إلا أن الفصل بين العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة، وبين الإنجاز الفردي وتعزيزه لا يزال يحتاج إلى المزيد من الوقت حتى يتحول كثقافة ممارسة في المؤسسات التعليمية.

ومن أجل ذلك تعلق الباحثة سبب حصول الفقرة (13) من بعد القيادة التحويلية ونصها "تبني مديرة المدرسة نمطا قياديا يشجع الموظفين ويعترف بإنجازاتهم" على أقل متوسط حسابي وفقا لتقدير عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.28) مقارنة بالفقرة (14) التي حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.48)، وعلى الرغم من حصول الفقرة (13) على أقل

استجابة من عينة الدراسة إلا أن درجة ممارستها ليست قليلة حيث الفارق (0.20) فقط بين الفقرتين.

ولئن كانت فقرات بُعد القيادة التحويلية التي تحدثت عن الثقة والتعاون وغرس قيم الاحترام والإلهام، وتبني مبدأ الوضوح في المسؤوليات قد حصلت على أعلى درجة الممارسة من قبل القائدات في المؤسسات التعليمية؛ فإن النتيجة ذاتها قد حصلت عليها فقرات بُعد القيادة التمكينية كسلوك ممارس وفقا لوجهة نظر العينة؛ حيث حصلت الفقرات: (8) ونصها "تشجعتي مديرة المدرسة على العمل بروح الفريق مع زملائي في المؤسسة"، والفقرة (9) ونصها " تشجعتي مديرة المدرسة على التعاون مع زملائي في العمل"، والفقرة (10) ونصها " تشجعتي مديرة المدرسة على تنسيق جهودي مع زملائي في العمل" على أعلى متوسط حسابي.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية وتتسجم مع النتائج المتعلقة ببُعد القيادة التحويلية، حيث يُعد التشجيع على العمل بروح الفريق، والتشجيع على التعاون والتنسيق مع جهود العمل من الأساسيات والممارسات التي تحرص عليها مديرات المدارس، فالعمل في المؤسسة التعليمية عمل جماعي، وعمل مشترك ولا سبيل لنجاح العملية التعليمية فيها إلا من خلال التعاون والتنسيق مع جهود الجميع.

ونظرا لكون العمل المدرسي عمل مشترك وجماعي فإن حدوث أية مشكلة يفرض على مديرة المدرسة معالجتها بطريقة حكيمة تضمن تحقق العدالة والرضا بين الأطراف المختلفة، ومن أجل ذلك تحرص الكثير من مديرات المدارس والقائدات التربويات على إيجاد الحلول المشتركة والنابعة من التشاور وأخذ القرار الجماعي حتى على مستوى مجلس إدارة المدرسة أو أعضاء الإدارة، ونتيجة لذلك قد تشعر المعلمات بأن هنالك مركزية في إدارة المشكلات، ولا يوجد تفويض

مطلق لمعالجة المشكلات بطريقة ذاتية، ولهذا السبب حصلت الفقرة (4) التي تنص بأن "تحتوي مديرة المدرسة على البحث الذاتي عن حلول المشكلات دون الرجوع إليها" على أدنى تقدير لاستجابة العينة مقارنة بفقرات بُعد القيادة التمكينية الأخرى.

3.5: تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني،

ونصه: "ما مستوى امتلاك القيادات النسائية للذكاء العاطفي في المؤسسات التعليمية العُمانية؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للوقوف على تقديرات عينة الدراسة حول مستوى امتلاك القيادات النسائية للذكاء العاطفي في المؤسسات التعليمية العُمانية، وقد أظهرت النتائج ارتفاع المتوسط الحسابي لمحور الذكاء العاطفي في كافة أبعاده حيث بلغ (4.49) مما يدل على أن درجة امتلاك القيادة النسائية للذكاء العاطفي مرتفعة جداً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الأسود، ورأفت (2020)، ودراسة النشاش (2024)، اللتان أكدتا على أن القيادات التربوية تمارس الذكاء العاطفي بدرجة مرتفعة، وتختلف مع دراسة كل من الشمري (2018) التي أشارت بأن مديرات المدارس يمارسن الذكاء العاطفي بدرجة منخفضة، وتختلف مع دراسة غبون وأبو خيران (2020) التي أشارت بأن درجة الممارسة لمديرات المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

وترى الباحثة أن ارتفاع درجة ممارسة القائدات التربويات للذكاء العاطفي يرجع إلى طبيعتهن فالمرأة في الغالب تكون أكثر تعاطفاً مع الآخرين فهي في العادة تشارك زميلاتهن

لمشاعرهن، وتستمتع إليهن وتشاركهن في حل مشكلاتهن، وتضع نفسها في مكان الأخريات من قرباناتها، وهذه من أهم صفات القائد الذي يتمتع بالذكاء العاطفي.

وتضيف الباحثة أن بيئة العمل النسائية في المؤسسة التعليمية يساعد على نمو مهارة التعاطف حيث نجد المدرسة الواحدة كالأسرة الواحدة الأمر الذي يمكّن القائدة من أهم مكونات الذكاء العاطفي، كما أن هذه البيئة تُعد مثالية للتواصل الفعال بين زميلات العمل والقائدة، وهذه المهارة -كذلك- من المهارات الأساسية التي تنمي الذكاء العاطفي لدى القائدات.

إضافة إلى ذلك فإن الدافع لإثبات الذات، ومناخ التنافس التي تعيشه القائدات في المؤسسات التعليمية يمكّنهن من إدراك أدوارهن وأهمية تأثيرهن في فرق العمل داخل المدرسة، لذلك نجد حافز الإنجاز، ومواجهة التحديات وتحويلها إلى فرص إيجابية مرتفعا بصورة كبيرة لدى القيادة النسائية، كما أن تطوير الذات والشغف المعرفي هاجس يرفع من مهارات الذكاء العاطفي لدى القائدات في المؤسسات التعليمية.

وقد حددت هذه الدراسة أربعة أبعاد للذكاء العاطفي وهي: بُعد تقييم العاطفة الذاتية، وبُعد تقييم مشاعر الآخرين، وبُعد استخدام العاطفة، وبُعد تقييم العاطفة، وجميع هذه الأبعاد قد حصلت على درجة ممارسة مرتفعة بناء على تقديرات عينة الدراسة، وبالنظر في نتائج الدراسة فإن الفارق في المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة بين تلك الأبعاد لا يتعدّ (0.26) ممّا يعني تقارب ممارسة القيادة النسائية لتلك الأبعاد للذكاء العاطفي.

وقد أشارت نتائج تقدّم بُعد "استخدام العاطفة" عن بقية أبعاد الذكاء العاطفي حيث حصل على أعلى متوسط حسابي (4.62)، وترجع الباحثة ذلك إلى الوعي الذاتي المتوّلد لدى القائدات النسائيات؛ والذي ينعكس تأثيره على المرؤوسين، فعندما تضع القيادة النسائية أهدافا واضحة أمام

الجميع وتسخر كافة الإمكانيات لتحقيقها، وعندما تتحدث القائدات عن ثقتهم في أنفسهن وفي الفريق الذي يعمل معهن، وعندما تحفز القائدات أنفسهن وفريقهن للتغلب على القلق وتكافئ أنفسهن وفريقهن عند تحقيق الأهداف؛ فذلك يدل دلالة واضحة على قدرة القيادة النسائية على استخدام العاطفة بطريقة إيجابية وفاعلة، وهذا ما أشارت إليه نتائج الدراسة الحالية.

وبناء على النتيجة السابقة تعلل الباحثة سبب حصول الفقرة (29) من بُعد استخدام العاطفة، ونصها "أشجع نفسي على بذل قصارى جهدي لتحقيق أهدافي" على أعلى متوسط حسابي في محور الذكاء العاطفي حيث جاء متوسطها الحسابي (4.70)، والفقرة (27) من بُعد استخدام العاطفة -أيضا-، ونصها "أحدث نفسي دائما بأنني شخص كفء قادر على الإنجاز"، إذ جاءت في المرتبة الثالثة في المتوسط الحسابي على المستوى العام لمحور الذكاء العاطفي بمتوسط (4.63)، حيث تؤكد هذه النتائج على ارتفاع الوعي الذاتي للقيادة النسائية، وتمكّنهن من استخدام العاطفة بطريقة فاعلة.

وعند الرجوع إلى نتائج الدراسة في الفصل الرابع نجد أن بُعد "تقييم مشاعر الآخرين" قد جاء في المرتبة الأخيرة مقارنة بالأبعاد الثلاثة الأخرى لمحور الذكاء العاطفي، حيث حصل على متوسط حسابي عام قدره (4.36) مقارنة مع أعلى متوسط حسابي عام حصل عليه بُعد استخدام العاطفة وقدره (4.62)، فلماذا جاء بُعد "تقييم مشاعر الآخرين" بالمرتبة الأخيرة في محور الذكاء العاطفي؟

ترى الباحثة أن السبب في ذلك يرجع إلى أن فهم مشاعر الآخرين هو سلوك ذاتي قد لا يكون مشاهدا امام الآخرين فإدراك المشاعر من خلال نبرات الصوت، أو من خلال السلوك، أو

من خلال التواصل اللفظي وغير اللفظي، يكون فهما معنويا غير مدرك من قبل الآخرين، ومن أجل ذلك جاء تقدير عينة الدراسة لهذا البعد أقل من بقية الأبعاد في محور الذكاء العاطفي.

وتأكيدا لهذه الاستنتاجات حصلت الفقرة (23) من بُعد تقييم مشاعر الآخرين، والتي تنص على "من السهل لدي فهم ما يشعر به الآخرون" على أدنى متوسط حسابي على الاطلاق في محور الذكاء العاطفي بمتوسط حسابي (4.24)، حيث يرجع هذه الفهم إلى القيادة النسائية، وقد لا يظهر كسلوك مشاهد أمام الآخرين؛ ولهذا تأثرت نتيجة هذه الفقرة.

تُعد مهارة التنظيم الذاتي من المهارات التي يجب أن يتمكّن منها ويمارسها القائد سواء كان في المؤسسات التعليمية أو غيرها، حيث لا بد للقائد أن يكون منتبها لأفكاره، ومستعدا لتحمل مسؤولية أفعاله، وقادرا على طرح بدائل تتفق مع المواقف المختلفة، ولا بد ان يكون متقبلا ومتحمما في مشاعره، ومتحملا للضغوطات التي تعترضه باستمرار، وفي المحصلة يجب عليه أن يقيم مشاعره وردود أفعاله.

لقد حصل بُعد تقييم المشاعر على المرتبة الثالثة في محور الذكاء العاطفي بمتوسط حسابي عام (4.43)، وجاءت الفقرة (30) ونصها " أنا قادر على التحكم في أعصابي والتعامل مع الصعوبات بعقلانية" على المرتبة الأولى في هذا البعد بمتوسط حسابي (4.50)، في حين حصلت الفقرة (32) ونصها "أستطيع تحييد عواظفي ويمكنني دائما أن أهدأ بسرعة عندما أكون غاضبا جدا" على المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (4.37).

وترى الباحثة أن صعوبات العمل وتحدياته تكشف دائما طبيعة وقدرة القائد على المواجهة، وعلى قدرته في التحكم في أعصابه، كما تكشف تلك التحديات القدرة العقلية التي يتمتع بها القائد،

ومثل هذه المواقف تكون أثبت في ذهن المرؤوسين عن سواها من المواقف، ومن أجل ذلك تفوقت
الفقرة (30) عن بقية فقرات بُعد تقييم المشاعر في نظر عينة الدراسة.

4.5 تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث،

ونصه: "ما مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي
بسلطنة عُمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات
عينة الدراسة حول مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم
الأساسي بسلطنة عُمان ، حيث أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام للمتوسط الحسابي بلغ
(3.97) وانحراف معياري عام (0.92)، وبمستوى عالٍ في الأداء الابتكاري التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من البرماوي (2016)، والصلال (2022) اللتان أشارتا
إلى درجة مرتفعة لممارسة التنظيمي والقيادة الابتكارية لدى مديرات المدارس، وتختلف تلك النتيجة
مع دراسة محمود (2022) التي أشارت إلى درجة ممارسة متوسطة.

وترى الباحثة بأن هذه النتيجة منطقية جدا نظرا لأن الأداء التنظيمي والابتكاري يعتمدان
على مجموعة من العوامل إذا تضافرت ستؤدي إلى جودة التنظيم بشكل عام في المؤسسة وإلى
الفاعلية نحو الابداع والابتكار، ففي نظر الباحثة أن اللوائح والأنظمة عندما تكون مراعية لحقوق
الموظفين ومراعية للظروف الإنسانية والاجتماعية لديهم؛ يؤدي ذلك مستقبلا إلى زيادة الولاء
والانتماء للمؤسسة، واللذان يعدان من العوامل الرئيسية والمحفزة لتقبّل التعليمات المنظمة للعمل،
ومن العوامل التي تمهد نحو الابداع والابتكار.

ونحن نشهد في سلطنة عمان تطورا ملحوظا في القوانين والأنظمة بما يراعي المستجدات والمتغيرات فعلى سبيل المثال صدور قانون العمل العماني في عام (2023)، وفيه الكثير من القرارات والمواد القانونية التي تراعي الجوانب الإنسانية والاجتماعية للموظف، فعلى سبيل المثال كانت إجازة الأمومة قبل صدور القانون الجديد (50) يوما فأصبحت (98) يوما وذلك مراعاة لظروف الموظفة، كما استحدث القانون إجازة أبوة للأب بعد ولادة الطفل مدتها (7) أيام، وفي ذلك مراعاة للجوانب الإنسانية والاجتماعية.

كما ترى الباحثة أن تطبيق الأنظمة والقوانين تؤدي إلى الالتزام الوظيفي وهو عامل مهم من عوامل التنظيم الإداري فلا يمكن أن يرتفع مستوى التنظيم في أي مؤسسة مع وجود التسبب والإهمال الوظيفي، والمؤسسات التعليمية هي الأخرى بالالتزام الوظيفي نظرا لارتباط عمل المؤسسة بالتعليم والمناهج الدراسية ذات الارتباط الوثيق بالطلبة والمجتمع، كما أن المعلمين والمعلمات هم القدوة التي يتأسى بها الطلبة فكلما زاد الالتزام الوظيفي كلما زادت قيم ومبادئ احترام النظام المدرسي لدى الناشئة.

تؤكد الباحثة على أن الولاء والانتماء المؤسسي هو من العوامل المؤثرة بشكل مباشرة على التنظيم الإداري، وترى أن اهتمام وزارة التربية والتعليم ممثلة بالمحافظات التعليمية بتطوير الكوادر الوظيفية وخاصة المعلمين والمعلمات من خلال خطط الإنماء المهني والمشاغل التربوية المنفذة، وعمليات التوجيه والإشراف المباشرة، وهذه -مجتمعة- تنمي الولاء الوظيفي للمؤسسة التعليمية وترفع الأداء الفني والتنظيمي، ومن أجل ذلك جاءت نتيجة الدراسة الحالية مشيرة إلى ارتفاع درجة الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية العمانية. وتضيف الباحثة -كذلك- أن الارتباط بين الالتزام الوظيفي والانتماء المؤسسي والتطوير المهني تؤدي إلى إيجاد بيئات عمل إيجابية ومناخ

تربوي صحي وآمن يساعد على الابداع والابتكار لمختلف فئات المجتمع المدرسي، وأن هذا الابداع والقدرة على الابتكار لا تتأت إلا بوجود بنية تكنولوجية مدعّمة بأحدث التقنيات تمكّن المجتمع المدرسي من مواكبة التطورات العلمية والوقوف على الحلول والتجارب العالمية.

وفي سلطنة عمان تحظى المؤسسات التعليمية بهذا الاهتمام التقني حيث تم تزويد المدارس الحكومية بمراكز خاصة لتقنيات التعلّم متضمنة مناهج متخصصة في ذلك، ومراكز خاصة لمصادر التعلّم تمكّن المتعلمين من الاطلاع التقني والبحث العلمي، كما تخدم المعلمين والمعلمات- كذلك- في تزويد العملية التعليمية بمختلف الوسائط والوسائل التعليمية.

إن جميع هذه العوامل قد ساعدت بصورة كبيرة على تطور الأداء التنظيمي والابتكاري في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان، وهذا ما أكدته الدراسة الحالية من خلال حصول محور الأداء الابتكاري التنظيمي على درجة ممارسة عالية في تقدير عينة الدراسة، وهذا يدل على أن القيادة النسائية في المؤسسات التعليمية تتمتع بقدرة كبيرة على التنظيم الإداري، كما تتمتع بقدرة على تهيئة المناخ التربوي المساعد والمعزز للابتكار.

وتأكيدا لاستنتاجات الباحثة حول أهمية اللوائح والسياسات والقوانين في إيجاد بيئة يسودها النظام ويرتفع فيها مستوى الأداء التنظيمي، ويهيئ مناخا تربويا محفزا للإبداع والابتكار في ظل وجود بنية تقنية متطورة ومساعدة للمجتمع المدرسي نحو الابتكار والتقدم العلمي، فتأكدنا لذلك جاءت الفقرة (34) والتي تنص على " تقوم المؤسسة بتحديث سياسات وإجراءات العمل بشكل منتظم." في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.31) في تقدير عينة الدراسة، وتلتها في المرتبة الثانية الفقرة (36) ونصها " تقوم المؤسسة بتبني وتطوير البنية التكنولوجية لديها بشكل منتظم." بمتوسط حسابي بلغ (4.16).

واما عن سبب حصول الفقرة (37) ونصها" يتم تغيير السياسات الخاصة بالبدلات والعلاوات والترقيات بشكل دوري" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.34) في محور الأداء الابتكاري التنظيمي فإن السبب يرجع إلى أن نظام الترقيات والبدلات في القطاع الحكومي في سلطنة عمان نظام مركزي يعتمد بالدرجة الأولى على نظام الأقدمية، إلا أن الحكومة قد استحدثت نظام الإجازة الذي يعتمد على الربط بين الكفاءة المهنية والمكافأة المالية، وهذا النظام يعد نظاما حديثا ولا يزال الوقت مبكرا لاستيعاب مضامينه وأهدافه، ومن أجل ذلك جاءت استجابة عينة الدراسة للفقرة (37) كأقل متوسط حسابي مقارنة بغيرها من الفقرات لنفس المحور.

5.5: تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

ونصه: " هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، المرحلة التعليمية، نوع الوظيفة)؟".

وبعد مقارنة متوسط تقديرات عينة الدراسة باستخدام اختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، المرحلة التعليمية، نوع الوظيفة) فقد جاءت نتائج الدراسة على النحو الذي تم استعراضه في الفصل الرابع، وفيما يلي تقدم الباحثة التفسيرات والتبريرات العلمية لتلك النتائج:

1.5.5: متغير " الحالة الاجتماعية "

أشارت نتائج الدراسة في الفصل الرابع إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان حسب متغير (الحالة الاجتماعية)، إذ أن جميع قيم الدلالة الإحصائية فيها أعلى من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0.05$).

وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية نظرا لعدة أسباب والتي من بينها ما أشارت إليه نتائج الدراسة حول ارتفاع درجة الذكاء العاطفي عند القيادة النسائية، وهذا الارتفاع يدل على امتلاك القيادة لصفات التعاطف والتي تعني الاهتمام بالآخرين ومشاركتهم لمشاعرهم، وهذا يعني قدرة القيادة النسائية على دفع فرق العمل للعمل بعيدا عن المؤثرات الاجتماعية حيث الانسجام والتعاطف بين جميع أعضاء الفريق، ومن أجل ذلك لم تؤثر الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة على تقديرها لدرجة ممارسة القيادة النسائية وتأثيرها على الأداء الابتكاري التنظيمي.

كذلك تضيف الباحثة أن تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة عند القائدات التربويات جاء مرتفعا جدا؛ بل إن الفقرة (14) التي تنص " تعزز مديرة المدرسة الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء فرق العمل" قد حصلت على أعلى تقدير في القيادة التحويلية لدى عينة الدراسة؛ ولا شك أن تعزيز الثقة والتعاون وتحفيز المشاركة تؤدي جميعها إلى انسجام فرق العمل واختفاء الشعور بالفوارق في الحالة الاجتماعية بين أفراد الفريق الواحد.

2.5.5 متغير " المستوى التعليمي "

لقد أوضحت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي في الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية العُمانية حسب متغير المستوى التعليمي، حيث جميع قيم الدلالة الإحصائية فيها أعلى من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0.05$).

وتبدو هذه النتيجة منطقية -أيضا- من وجهة نظر الباحثة حيث إن فرق العمل في المؤسسات التعليمية لا تبنى على أساس المستوى التعليمي بل على الكفاءة ومدى التجانس بين أعضاء الفريق الواحد، ولذلك تتعامل القيادة النسائية مع فرق العمل وفقا للأهداف والأعراض التي بُنيت عليها تلك الفرق، وليس على المستوى التعليمي لكل فرد في الفريق، ومن أجل ذلك لم تظهر فروق ذات مستوى إحصائي تعزى لمتغير المستوى التعليمي في تقديرات عينة الدراسة.

وكذلك الحال لم تؤثر استجابة عينة الدراسة على متغير الذكاء العاطفي لدى القيادة النسائية، وذلك لأن درجة الممارسة للذكاء العاطفي من قبل القائدات في المؤسسات التعليمية كانت كبيرة جدا وفقا لتقديرات العينة، وهذا يعني أن القيادة النسائية في المؤسسات التعليمية تجيد ممارسة الذكاء العاطفي بجميع مكوناته كاستخدام العاطفة وتقييمها، وتقييم مشاعر الآخرين وتقييمها، والتواصل الفعال، والتنظيم الذاتي، وتجيد تلك الممارسة مع الجميع دون النظر في مستوياتهم التعليمية، ولذلك لم تؤثر فروقات المستويات التعليمية للعينة في تقديرها لممارسة القيادة النسائية للذكاء العاطفي.

3.5.5: متغير " الخبرة العملية "

تكرر النتيجة نفسها مع متغير الخبرة العملية حيث أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان حسب متغير الخبرة العملية، حيث جميع قيم الدلالة الإحصائية فيها أعلى من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0.05$).

وتعلل الباحثة هذه النتيجة وفقاً للتبريرات العلمية السابقة فالخبرة العملية من حيث مدتها لا تعتبر معياراً للتمييز بين أفراد فرق العمل سواء كان ذلك في المؤسسات التعليمية أو في غيرها؛ إذ بناء فرق العمل يعتمد على الكفاءة والتجانس بين أعضاء الفريق الواحد، والقيادة النسائية بشقيها التمكينية والتحويلية تسعى إلى تمكين أعضاء الفريق الواحد -بغض النظر عن خبرته العملية- في تحمل مسؤولياته ومواجهة التحديات وتحويل العقبات إلى فرص للاستفادة منها، وتركز القيادة النسائية على مبدأ التعاون والزمالة بين الأعضاء. وكذلك الحال بالنسبة للأداء الابتكاري التنظيمي حيث تسعى القيادة النسائية إلى إيجاد البيئة الإيجابية الداعمة والمحفزة للابتكار والمعززة للاستقرار الوظيفي والتنظيمي، فهي تفتح المجال أمام الجميع لتقديم أفكارهم وتطويرها دون النظر إلى السنوات العملية للفرد، بل إن القيادة النسائية وفقاً لنتائج الدراسة الحالية تتيح الفرص أمام الجميع للمشاركة في وضع الخطط والجدول المناسبة لتنفيذ الأفكار الجديدة، وحشد الدعم اللازم لها. ونتيجة لدرجة الممارسة المرتفعة للقيادة النسائية والذكاء العاطفي في الأداء الابتكاري التنظيمي وفقاً لتقديرات عينة الدراسة؛ فعليه لم تؤثر الخبرة العملية على تلك المتغيرات، وجاءت النتيجة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

4.5.5: متغير " المرحلة التعليمية "

جاءت النتائج المتعلقة بمتغير المرحلة التعليمية مشيرة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان حسب متغير المرحلة التعليمية، حيث جميع قيم الدلالة الإحصائية فيها أعلى من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0.05$).

وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية نظراً لأن القيادة النسائية سلوك ومهارات تتم ممارستها وتقييمها على الواقع حتى مع اختلاف البيئة التعليمية أو المرحلة الدراسية، وبما أن درجة ممارسة القيادة النسائية بمحورها القيادة التمكينية والقيادة التحويلية جاء مرتفعاً جداً في منظور عينة الدراسة، وأن الذكاء العاطفي والأداء الابتكاري التنظيمي يمارس -كذلك- بدرجة عالية جداً؛ فإن ذلك يدل على أن تلك الممارسات تحدث بصورة مرتفعة في مختلف المراحل التعليمية، وأن نوعية المدرسة والمرحلة التعليمية لم تؤثر في تلك المتغيرات، ومن أجل ذلك لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير المستقل (المرحلة التعليمية) على المتغيرات التابعة (القيادة النسائية، الذكاء العاطفي، الأداء الابتكاري التنظيمي).

5.5.5: متغير " نوع الوظيفة "

كشفت نتائج الدراسة في الفصل الرابع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان حسب متغير نوع الوظيفة، حيث جميع قيم الدلالة الإحصائية فيها أعلى من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0.05$).

وتعلل الباحثة عدم وجود تلك الفروق الإحصائية لمتغير نوع الوظيفة على القيادة النسائية والذكاء العاطفي والأداء الابتكاري التنظيمي إلى مفهوم القيادة الذي يعني قوة التأثير في الآخرين، فمن يمتلك خصائص القائد وصفاته يمتلك - بلا شك - القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو الأهداف، وشحذ همهم جميعا نحو العمل الجماعي؛ وبذلك يستطيع توجيه الجميع بمختلف وظائفهم، فمديرة المدرسة عندما تمتلك مهارات القيادة فهي تدير وتوجه وتقود المعلمات والإداريات والفنيات والإحصائيات وجميع العاملين في المؤسسة التعليمية.

وكذلك الحال بالنسبة للذكاء العاطفي حيث الاتصال الفعال الذي يُعد أحد أهم مقوماته، ونظرا لحصول القيادة النسائية في المؤسسات التعليمية على درجة مرتفعة في ممارسة الذكاء العاطفي، فإن هذا يدل على شعور عينة الدراسة بمختلف وظائفها على فاعلية الاتصال والتواصل بينها وبين القيادة النسائية في المؤسسات التعليمية، وشعورهم بقوة الوعي والتنظيم الذاتي، وقوة التعاطف ومشاركة الآخرين لمشاعرهم من قبل القائدات التربويات، ومن أجل ذلك لم تؤثر نوعية الوظيفة في درجة ممارسة القيادة والذكاء العاطفي والأداء التنظيمي لدى القيادة النسائية في المؤسسات التعليمية.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

6.5: الفرضية الرئيسية الأولى (H01)

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة النسائية (القيادة التمكينية، القيادة التحويلية) على الأداء

الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان ."

وللتحقق من الفرضية الرئيسية الأولى (H01) كان لا بد أن يتم إثبات مدى صحة الفرضيتين

الفرعيتين المُنبَتقتين عنها، وفيما يلي تفسير للنتائج المتعلقة بالفرضيتين الفرعيتين:

1.6.5: تفسير النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى (H01:1)، ونصها: "

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التمكينية على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات

التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان ."

لقد أوضحت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر للقيادة التمكينية على الأداء

الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان ، وأن القيادة

النسائية ممثلة بـ (القيادة التمكينية) تؤثر إيجاباً في تحسين مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي في

المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان ، أي كلما زادت درجة ممارسة القيادة

النسائية ممثلة بـ (القيادة التمكينية) زاد تحسين مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي، أي أن العلاقة

طردية بين المتغيرين.

وبناء على النتيجة السابقة، فقد تم قبول الفرضية الفرعية الأولى (H01:1): يوجد أثر إيجابي

ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ للقيادة التمكينية على الأداء الابتكاري التنظيمي في

المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان ."

وتؤكد الباحثة على هذه النتيجة وتعللها بعدة مبررات والتي من بينها: أن القيادة التمكينية تمكن فرق العمل من العمل الجماعي، وتغرس فيهم قيم التعاون وتحمل المسؤولية، وتشجعهم على المبادرة في إيجاد الحلول لمشكلات العمل، وتمكنهم من تنسيق الجهود نحو الأهداف المشتركة، ولا شك أن ذلك يتيح الفرصة أمام المؤسسة لتحديث إجراءاتها وتطوير سياساتها ومراجعة المهام الوظيفية والخدمات المتعلقة بها، وهذا يزيد من كفاءة تلك المؤسسة ويطور من أدائها التنظيمي ويسهم في دعم القدرات الابتكارية لدى الموظفين.

وبما أن درجة ممارسة القيادة النسائية كانت مرتفعة في المؤسسات التعليمية وفقا لتقديرات عينة الدراسة، وكانت درجة ممارسة الأداء الابتكاري التنظيمي مرتفعا أيضا في تلك المؤسسات التعليمية؛ فإن العلاقة بين المتغيرين إيجابية بلا شك، وأن التمكين في القيادة النسائية يؤدي إلى التمكين في الأداء الابتكاري التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من سعد وآخرون (2024) ودراسة محمود (2022)، ودراسة Abdulrahman & Amoush (2020)، حيث أكدت هذه الدراسات على أن القائدات اللواتي يتميزن بأساليب إدارية مرنة قائمة على التمكين تؤدي تلك الأساليب إلى تحسين الأداء التنظيمي والابتكاري في المؤسسات.

2.6.5: تفسير النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية (H01:2)، ونصها:

" يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان ".

لقد أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر للقيادة التحويلية على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان ، وهذا يعني أن القيادة النسائية ممثلة

— (القيادة التحويلية) تؤثر إيجاباً في تحسين مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان ، أي كلما زادت درجة ممارسة القيادة النسائية ممثلة بـ (القيادة التحويلية) زاد تحسين مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي، وأن العلاقة طردية بين المتغيرين.

بناء على النتيجة السابقة، فقد تم قبول الفرضية الفرعية الثانية (H01:2): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ للقيادة التحويلية على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان .

وهذه النتيجة منطقية -كذلك- لأن القيادة التحويلية تتبنى التطوير والتغيير والحلول الابتكارية كمنهج ممارسة لديها، وتعزز الثقة والوعي الذاتي لقدرات الفرد، وتدفعه نحو الافتخار والاعتزاز بما يقدمه من حلول جديدة للمشكلات والتحديات التي يواجهها في العمل، ولا شك أن ذلك ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي الذي يسعى إلى التجديد والتحديث بصورة مستمرة، وينعكس إيجابياً كذلك على الأداء الابتكاري نظراً لوجود البيئة الداعمة والمعززة لذلك.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Venter (2022) التي ربطت العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، حيث أشارت إلى أن القادة الذين يمارسون القيادة التحويلية يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع، ويحفزون بيئات العمل نحو التفكير الإبداعي الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي والابتكاري في المؤسسات.

7.5: تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية (H02)

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان .

أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود أثر للذكاء العاطفي على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان ، وهذا يعني أن الذكاء العاطفي بشكل عام يؤثر إيجاباً في تحسين مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية العُمانية، أي كلما زاد الذكاء العاطفي لدى القيادة النسائية زاد مستوى الأداء الابتكاري التنظيمي، أي أن العلاقة طردية بين المتغيرين.

وبناء على النتيجة السابقة، فقد تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية (H02): " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ للذكاء العاطفي على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان " .

وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية نظراً لارتفاع درجة ممارسة القيادة النسائية للذكاء العاطفي وفقاً لتقديرات عينة الدراسة، وهذا يعني قدرة القائدات التربويات على استخدام وتقييم العاطفة، وقدرتهن على تقييم مشاعر الآخرين، كما أن ذلك يدل على تمكنهن من مهارات الذكاء العاطفي كالتواصل الفعال، وإدراك الذات، والتنظيم الذاتي وغيرها، ولا شك أن البيئة التي تقودها قائدة تربوية تتسم بجميع هذه الصفات لا شك أنها بيئة محفزة نحو الولاء والانتماء للمؤسسة؛ الأمر الذي يؤدي إلى تطوير الأداء التنظيمي في المؤسسة، ويدفع بالعاملين فيها نحو الابتكار والابداع.

وقد أشارت إلى هذه النتيجة العديد من الدراسات كدراسة حميد (2024)، وقبيج وأبو الشيخ (2024)، ودراسة كحيط وآخرون (2024)، Chikwe et al (2024)، الذين أكدوا على أن القائدات اللواتي لديهن ذكاء عاطفي مرتفع يخلقن بيئة محفزة للإبداع والابتكار، ويرفعن من مستوى الأداء التنظيمي والابتكاري في المؤسسات.

8.5 توصيات الدراسة ومقترحاتها

بعد تفسير نتائج الدراسة وتبريرها تتقدم الباحثة بجملة من التوصيات والمقترحات على النحو الآتي:

أولاً: توصيات الدراسة

- تبني وزارة التربية والتعليم (قسم التدريب) لبرامج تدريبية تعزز مهارات القيادة النسائية في مختلف أبعادها

- دعم وزارة التربية والتعليم للسياسات والقوانين التي تحدث اتزان بين الحياة الاجتماعية والحياة العملية للهيئات الإدارية والتدريسية في المدارس.

- إقامة ملتقيات تربوية يستعرض فيها العلاقة الإيجابية بين القيادة والذكاء العاطفي والأداء التنظيمي الابتكاري في المؤسسات التعليمية.

- على القائدات التربويات بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل مع أعضاء الفرق في المؤسسات التعليمية، وتشجيع التعاون والتفاعل الإيجابي .

- على القيادات النسائية تعلم كيفية التعامل مع الضغوط والتحديات بطريقة إيجابية، وتجنب السماح للمشاعر السلبية بالتأثير على قراراتهن وأفعالهن.

- على القيادات النسائية الاستفادة من فرص التدريب والتطوير لتعزيز مهاراتهن في الذكاء العاطفي والقيادة، مثل الدورات التدريبية والبرامج الإرشادية.

- على المحافظات التعليمية تبني برامج تعزز الابتكار وتساعد في تطوير الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

ثانياً: مقترحات الدراسات المستقبلية

- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية باستخدام أبعاد أخرى للقيادة النسائية وقياس أثرها على الأداء التنظيمي للمؤسسات.

- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية ولكن في قطاعات أخرى غير المؤسسات التعليمية

- دراسة مقترح لتدريس محتوى تعليمي عن الذكاء العاطفي في برامج إعداد وتأهيل مديري

ومديرات المدارس.

- إجراء دراسات تربوية تربط العلاقة بين القيادة النسائية وأثرها على البيئة التعليمية

والتحصيل الأكاديمي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

ايهاب قبيج، ورندة ابو الشيخ. (2024). الذكاء العاطفي لدى موظفي الخدمة المدنية وعلاقته بالاحترق الوظيفي. *Al-Balqa Journal for Research and Studies*, 27(3), 56-79.

البرماوي، جميلة. (2016). درجة ممارسة القيادات النسائية في مديريات تربية عمّان للتمكين الإداري وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين. رسالة ماجستير. الجامعة الهاشمية. كلية الدراسات العليا. الأردن

الخفاجي، & هيثم سلمان منصور. (2024). دور العلاقات العامة في توظيف الأداء الابتكاري لتحسين مستوى العمل. مجلة كلية الاداب. جامعة المنصورة، 75(75).

الصلال، أملاك (2022). درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة بمنطقة القصيم. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. ع 23.

بورنان جواهر، ومراح ربيحة (2024). القيادة النسائية وجودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية تبسة (Doctoral [dissertation).

سعد، & فاطمة الزهراء عادل. (2024). التدريب والتأهيل كآلية من آليات التمكين المهني للمرأة (دراسة ميدانية على عينة من الموظفات في القطاع الحكومي). المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 8(30)، 329-352.

محمود، رنا هاشم (2022). الثقافة التنظيمية ودورها في تمكين القيادة النسائية في مؤسسات القطاع الحكومي في اليمن (دراسة حالة: المؤسسات العامة للاتصالات). مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية العدد (58) المجلد (9) .

م. د احمد عبد الحسن كحيط، م. د عقيل علوان محسن، م. د كاظم غفار كاظم & م. م. م البتول عبد المهدي. (2024). انماط القيادة النسوية وأثرها في تخفيض ضغوط العمل: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات النسوية في معاهد وكليات جامعة الفرات الاوسط التقنية *Journal of Accounting and Financial Studies* (JAFS), 19(عدد خاص), 787-801.

عون، وهبو (2016). درجة ممارسة القيادات النسائية بإدارة تعليم الرياض للتمكين الإداري. مجلة رابطة التربية الحديثة. مج 8. ع 29

م. م. رنا خير الدين حميد. (2024). دور القيادة الحكيمة في تحقيق الأداء الابتكاري دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في كلية الحداث الجامعة. Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences, 16(54), 265-279.

قنديل, & رضا حسين محمد. (2024). دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة في بعض الجامعات الخاصة. المجلة العلمية لكلية التجارة (أسيوط), (80)44, 159-99.

عبد العليم, ايمن, الحباتري, & وليد سيد حسين. (2024). القيادة التمكينية وعلاقتها بالكفاءة الذاتية وسلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين بالأنندية الرياضية بمحافظة سوهاج. مجلة علوم الرياضة.

العنزي, & بندر مكاري عوض. (2023). دور القيادة التمكينية في بناء قيادات الصف الثاني دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الإجتماعية بدولة الكويت. التجارة والتمويل, (1)43, 661-607.

محمد صبرى محمد محمد, & دعاء. (2023). دور القيادة التمكينية في تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي بإتخاذ الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على العاملين الإداريين في جامعة الأزهر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, (1)14, 589-533.

الكتاب السنوي لإحصائيات التعليم العالي في سلطنة عُمان 2023/2022
(<https://www.moheri.gov.om/>)
وثيقة رؤية عُمان 2040.

- Abdulrahman, M., & Amoush, A. H. M. (2020). Female characteristics and their new roles in leadership. *Journal of Business and Management Sciences*, 8(2), 38-47.
- Chikwe, C. F., Eneh, N. E., & Akpuokwe, C. U. (2024). Navigating the double bind: Strategies for women leaders in overcoming stereotypes and leadership biases. *GSC Advanced Research and Reviews*, 18(3), 159-172.
- Duan, W. H., Asif, M., Mahmood, N. H. N., & Zakaria, W. N. W. (2022). Emotional intelligence and high-performance leadership of women leaders: the mediating role of organization culture. *Management Research Review*, 46(1), 100-115.
- Kulkarni, A., & Mishra, M. (2022). Aspects of women's leadership in the organisation: Systematic literature review. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 9(1), 9-32.
- Panayiotou, A. (2020). Teaching leadership the "day after", with care. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7/8), 629-637.
- Spanò, E. (2020). *Femina Academica: women 'confessing' leadership in Higher Education*. *Gender and Education*, 32(3), 301-310.
- Sugiyanto, E. K. (2020). Women leadership paradigm: pro and contra on women as leaders in various views. *Economics and Business Solutions Journal*, 4(1), 36-48.
- Venter, D. J. (2022). The relationship between instructional leadership and emotional intelligence of principals and their association with the professional development of teachers in the Gauteng Province, South Africa. University of Johannesburg (South Africa).
- Bratton, J. (2023). *Organizational leadership*.

- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations (Vol. 25, No. 3, pp. 481-484). New York: Free press.
- Chen, J. K., & Sriphon, T. (2022). Authentic leadership, trust, and social exchange relationships under the influence of leader behavior. *Sustainability*, 14(10), 5883.
- Atrizka, D., & Pratama, I. (2022). The influence of organizational leadership and coaches on Indonesian athletes' adversity quotient (intelligence). *Revista de Psicología del Deporte (Journal of Sport Psychology)*, 31(1), 88–97.
- Barnes, K., Vione, K., & Kotera, Y. (2024). Effective leadership practice among senior leaders working from home and in the hybrid workplace across COVID–19. *SN Business & Economics*, 4(5), 55.

ملاحق الدراسة

الملحق (1) الصورة النهائية للاستبانة

الاستبانة

المحترم /

أخي المستجيب / أختي المستجيبة

المحترمة

بداية نتقدم إليكم بالشكر الجزيل على قبولكم المشاركة في تعبئة هذه الاستبانة التي تبحث في دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي في الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان ، وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بتخصص فرعي (القيادة)، من جامعة الشرقية بسلطنة عُمان. وتهدف الباحثة من هذه الاستبانة إلى جمع آرائكم للكشف عن العلاقة بين القيادة النسائية والذكاء العاطفي وأثرهما على الأداء الابتكاري التنظيمي في المؤسسات التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان ؛ لذلك نأمل أن تشاركونا آراءكم بكل صدق وموضوعية من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة التي بلا شك ستسهم في رفد قيادات التربية بنتائج ذات قيمة علمية مهمة؛ علماً بأن أن جميع المعلومات التي تقدمونها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شكراً جزيلاً على وقتكم وتعاونكم.

الباحثة/ عائشة بنت أحمد بن ناصر الشيبية

القسم الأول: البيانات الشخصية

1.	الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/> عزباء	<input type="checkbox"/> متزوجة	<input type="checkbox"/> أرملة
2.	المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
3.	الخبرة العملية	<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/> 6-10 سنوات	
		<input type="checkbox"/> 11-15 سنوات	<input type="checkbox"/> أعلى من 15 سنة	
4.	المرحلة التعليمية	<input type="checkbox"/> الحلقة الأولى	<input type="checkbox"/> الحلقة الثانية	
		<input type="checkbox"/> 11-12		
5.	المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> منسق شؤون مدرسية	<input type="checkbox"/> أخصائي اجتماعي	<input type="checkbox"/> أخصائي نفسي
		<input type="checkbox"/> أخصائي أنظمة مدرسية	<input type="checkbox"/> أخصائي توجيه مهني	<input type="checkbox"/> أخصائي مصادر تعلم
		<input type="checkbox"/> فني مختبر	<input type="checkbox"/> فني أجهزة مدرسية	

الملحق (2) قائمة المحكمين

قائمة المحكمين

*	اسم المحكم	المسمى الوظيفي	جهة العمل
1	الدكتور/ هايل طشطوش	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
2	الدكتور/ خالد ماضي	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
3	الدكتور صالح العزري	محاضر في إدارة الأعمال	جامعة الشرقية
4	الدكتور/ حمود الحطامي	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
5	الدكتور/ سليمان المياحي	محاضر	جامعة نزوى

الملحق (3) الموافقة الاخلاقية

الموافقة الأخلاقية



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	18/05/25
Project No.:	
Project Title:	دور القيادة النسائية والذكاء العاطفي في الأداء الابتكاري التطبيقي في المؤسسات التعليمية العمانية
Principal Investigator (PI)/Researcher	أ. عائشة احمد الشبيبي

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A' Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/25/71).

Note: The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

Dr. Rayya Al Balushi
Chair of University Ethics & Biosafety Committee
A' Sharqiyah University, Ibra, Oman
Email: Rayya.albalushi@asu.edu.om
Phone: +968 2540 1183