

# دور الذكاء العاطفي في تحقيق الابداع الاداري دراسة ميدانية لعينة من المدراء

## و رؤساء الاقسام في جامعتي نوروز وجمع جيهان - دهوك

شفيان عبدالرحمن جميل و نزار عيسى صديق و نزيك يوسف حسن

كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة السياحة والفندقة، جامعة دهوك، دهوك، اقليم كردستان العراق

كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة السياحة والفندقة، جامعة دهوك، دهوك، اقليم كردستان العراق

كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة دهوك، دهوك، اقليم كردستان العراق

### المستخلص

مع مرور الوقت تزداد الحاجة للابداع في عالم يتلاحق فيه نمو المنظمات وتزداد المتغيرات واصبح الابداع في المنظمات خاصة التعليمية منها حاجة ضرورية و اساسية فرضتها التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية الخ. اذ ان للابداع دور مهم في بقاء وتطور المنظمات في ظل المتغيرات المعاصرة. ومن هنا تمحورت الدراسة الحالية حول طبيعة العلاقة والامر بين الذكاء العاطفي بابعاده الخمسة بوصفه متغيرا مستقلا وبين الابداع الاداري بوصفه متغيرا معتمدا والتي تم اجراءها على عينة من المنظمات التعليمية الاهلية في محافظة دهوك والتي تمثلت في (جامعتي نوروز وجمع جيهان -دهوك). وقد اثارت الدراسة مجموعة من التساؤلات للتعبير عن مضامين مشكلة الدراسة، وللإجابة عليها قدمت الدراسة اطارا نظريا لكل من الذكاء العاطفي بابعاده والابداع الاداري وتم وضع نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة بين ابعاد الذكاء العاطفي ومعملية تحقيق الابداع الاداري وهو ما نتج عنه مجموعة من الافتراضات تم اختبارها باستخدام الاساليب الاحصائية (SPSS V.20). وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية ومنها ان الذكاء العاطفي يعد مفتاح الوصول إلى الإبداع الإداري في المنظمات والإبداع الإداري بدوره يلعب دورا فعلا في الوصول إلى ميزات تنافسية اضافة الى تحقيق الريادية والابداعية في المنظمات. وعلى اساسها قدمت مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تنمية الذكاء العاطفي في المنظمات المبحوثة منها ضرورة تشجيع المدراء ورؤساء الاقسام وحثهم على الابداع وفتح المجال لهم لتطوير قابلياتهم وتوسيع ادراكهم ودعم قدراتهم الابتكارية لكي يكونوا قادرين على اتخاذ القرار المناسب لحل المشاكل التي يمكن ان تواجهونها وبالتالي تحقيق الابداع في مهامه.

**الكلمات الدالة:** الذكاء العاطفي، ابعاد الذكاء العاطفي، الابداع الاداري، جامعتي نوروز وجمع جيهان - دهوك

### ١. المقدمة

ما لديهم من قدرات ابداعية واستغلالها استغلالا امثل بما يعكس ايجابا على روحهم المعنوية وبالتالي الحماس في العمل والبحث عن حلول للمشاكل. وان عملية تحقيق الابداع لدى المدراء والعاملين في المنظمات تتوقف على عوامل عديدة ومن اهمها هو الذكاء العاطفي اذ تؤكد الدراسات والابحاث العالمية ان نجاح الفرد في العمل وما يتوصل اليه من اهداف والمبدعين وتوفر لهم الفرصة لظهور ما لديهم من قدرات ابداعية واستغلالها استغلالا امثل بما يعكس ايجابا على روحهم المعنوية وبالتالي الحماس في العمل والبحث عن حلول للمشاكل. وان عملية وغايات لا يتوقف على تحصيله العلمي وذكائه العقلي وانما يتوقف على ما يملكه الفرد من الذكاء العاطفي والذي يساهم بشكل كبير في النجاح وتحقيق اهداف الفرد والتنظيم للفرد وبالتالي تحقيق الابداع في المنظمة.

**المحور الاول: منهجية البحث**

١،١ مشكلة البحث

المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز

المجلد ٦، العدد ٢ (٢٠١٧)

استلم البحث في ٢٠١٧/٤/٢٠، قبل في ٢٠١٧/٦/١٠

ورقة بحث منتظمة نشرت في ٢٠١٧/٦/٢٦

البريد الإلكتروني للباحث: shivan.a.jameel@uod.ac

حقوق الطبع والنشر © ٢٠١٧ أساء المؤلفين. هذه مقالة الوصول اليها مفتوح موزعة تحت رخصة

المشاع الإبداعي النسبية - CC BY-NC-ND 4.0

٢. الجانب الميداني: يكتسب البحث أهميته من خلال الاسهام في اعطاء فكرة عن دور ابعاد الذكاء العاطفي في الابداع الاداري وذلك لتعزيز اداء الاداريين في قطاع التعليم.

### ٣,١ اهداف البحث

تهدف الدراسة اساسا الى بيان دور الذكاء العاطفي في عملية تحقيق الابداع لدى المدراء ورؤساء الاقسام في جامعتي نوروز وجمع جيهان - دهوك في محافظة دهوك كهيئة الدراسة، فضلا عن تحديد اهداف فرعية اخرى للدراسة موزعة حسب محاور الدراسة وهيكلها على وفق ما يأتي:

١. تحديد اطار نظري للدراسة يستعرض فيه مفهوم الذكاء العاطفي و عملية تنمية الابداع.

٢. تحديد واقع التفكير الذي يتبناه المدراء ورؤساء الاقسام في الجامعتين المدروسة تجاه هذا الموضوع.

٣. تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي و عملية تنمية الابداع لدى عينة البحث.

٤. اظهار أثر تحليل الذكاء العاطفي على عملية تنمية الابداع بشكل خاص لدى عينة البحث.

### ٤,١ أمودج الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري تصميم مخطط افتراضي وكما هو موضح في الشكل (1) والذي يشير إلى وجود علاقة تأثيرية للذكاء العاطفي بوصفه متغيراً مستقلاً وعملية الابداع بوصفه متغيراً معتمداً.



الشكل (١) أمودج للدراسة

بعد الابداع ركيزة اساسية في نجاح المنظمات في عصرنا الحالي، لذلك تقوم المنظمات بقدر استطاعتها بمساعدة العاملين الذين يعملون لديها لكسب المزيد من الخبرة والافكار عن طريق التدريب والتعليم وحسن المعاملة... الخ. وهذا يسهل على نمو الابداع عند العاملين في المنظمة ومساعدتها مستقبلا. ولكن هناك اسباب كثيرة تؤثر على تنمية الابداع لدى منظماتنا سلبا منها اسباب سياسية واقتصادية وغيرها، في نفس الوقت هناك منظمات ما زالت تتطور بشكل مستمر وقد يعود ذلك الى قوة الشخصية التي يتمتع بها المدراء او رؤساء الاقسام ممن يلعبون دورا في بناء منظمة كفوء وفعالة. لذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التعرف على واقع الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الاقسام ومدى ارتباطه بتنمية الابداع لديهم. ويمكن تشخيص المشكلة البحثية بشكل دقيق من خلال الأسئلة البحثية الآتية:

١. هل هناك تصور واضح لدى ادارات قيد الدراسة عن الذكاء العاطفي؟
٢. هل هذه الادارات تدرك ان نجاحها يتوقف على عملية استخدام الذكاء العاطفي؟
٣. ماهي طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي وبين عملية تنمية الابداع الاداري لدى عينة البحث؟
٤. هل يوجد تأثير للذكاء العاطفي على عملية تنمية الابداع الاداري لدى عينة البحث؟

### ٢,١ أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث بالاتي:

١. الجانب النظري: يكتسب البحث أهميته بكونه مساهمة متواضعة لتعميق المعرفة العلمية من خلال تناول موضوعين أساسيين الذين لهما دور كبير في نجاح المنظمة ألا وهي الذكاء العاطفي وعملية تنمية الابداع.

٥,١ فرضيات البحث ينبثق من أمودج البحث فرضيتين رئيسيتين وكالاتي:

ويرى الباحثون بأنه يمكن تعريف الذكاء العاطفي بأنه "قدرة الفرد على فهم عواطفه ومشاعره الخاصة والتعبير عنها بالطريقة والوقت المناسب، وفهم عواطف ومشاعر الآخرين والتعاطف معها والتصرف وفقا لها".

ولاهمية الذكاء العاطفي في حياة الانسان هناك العديد من الكتاب والباحثين سلطوا الضوء على هذا موضوع، مثل ما ذكرت دراسة Goleman بان اهمية الذكاء العاطفي تعادل ضعف اهمية القدرات المعرفية وحدها لان له دور بارز في رفع اداء الفرد في اعماله وايضا يلعب دورا مهما في نجاح المستويات العليا والمناصب الادارية لان الذكاء العاطفي يضيف قيمة كبيرة الى البنية الاساسية الذي تقوم عليه المنظمة. كما اثبت Goleman ايضا في دراسته التي اجراها ل ١٨١ موقع وظيفي متنوع من ١٢١ منظمة حول العالم بان من مجموع ١٥ نوع من الكفاءات الموجودة في المواقع الوظيفية كانت ٤ فقط لكفاءات معرفية بحتة، اما البقية كانت للذكاء العاطفي، وهذا يدل على اهمية الذكاء العاطفي. واثبت Goleman ايضا بان ٧٣% من القدرات التي ترفع الاداء الوظيفي هي الذكاء العاطفي (بظاظو، ٢٠١٠: ١٥؛ زيدان والامام، ٢٠٠٣: ١٢). وايد (بظاظو و ابو زيد، ٢٠١٠: ١٠) في دراسته بان حوالي ٨٠% من العوامل التي تساعد الفرد في النجاح هو الذكاء العاطفي، وهذا ايضا يدل على مدى اهمية ودور الذكاء العاطفي في حياة الانسان. كما توصلت نقابة المتخصصين في مجال ادارة الموارد البشرية في لبنان في (٢٠١٦) الى ان الذكاء العاطفي له دور ايجابي وفعال في رفع كفاءات المنظمات وذلك من خلال خلق نوع من الاستقرار الايجابي في العلاقات الاجتماعية العامة بين الافراد وهذا الاستقرار الايجابي بدوره يؤثر على نمو منهجية المنظمة بشكل فعال. ومن جانب اخر الذكاء الفردي بين الموظفين تتاثر بشكل ايجابي بالذكاء العاطفي لدى المجموعات في المنظمات وهذا ما يساعد في تحسين انتاجية الفرد وتقليل ضغوطات العمل الفردي.

## ٢,٢ نموذج Goleman في تفسير الذكاء العاطفي

Daniel Goleman هو سايكولوجي وصحفي امريكي حصل على شهادة الدكتوراه في علم النفس من جامعة هارفارد في أمريكا. قام Goleman بتقسيم الذكاء العاطفي الى خمسة ابعاد او مهارات رئيسية بالاضافة الى خمس وعشرين كفاءة فرعية وله دور كبير في نجاح الفرد في الحياة المهنية (بظاظو، ٢٠١٠: ٢٨). من جانب اخر تبين في دراسة Goleman ان كل شخص يتميز بخصال خاصة تحدد قوة وحدود كل كفاءة في داخله كما انه لا يوجد شخص الى حد الكمال في الكفاءات العاطفية، حيث

١,٥,١ الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، التعاطف، المهارات الاجتماعية، الدافعية) وعملية تحقيق الابداع الاداري لدى المدراء ورؤساء الاقسام في جامعتي نوروز وجمع جيهان - دهوك.

٢,٥,١ الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي بين ابعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، التعاطف، المهارات الاجتماعية، الدافعية) وعملية تحقيق الابداع الاداري لدى المدراء ورؤساء الاقسام في جامعتي نوروز وجمع جيهان - دهوك.

## المحور الثاني : الاطار النظري للبحث

### ١,٢ الذكاء العاطفي

يعد مفهوم الذكاء العاطفي من المواضيع الشائعة والمهمة في ادبيات التنظيم والادارة وذلك من خلال قدرته على تدعيم وتوسيع الطاقة الادارية للبحث عن تحديد نقاط التقييم والتحكم في عواطف الانسان (Peter, 2013:45). بشكل عام الذكاء العاطفي يشير الى القدرة على التعرف وتنظيم عواطفنا وعواطف الآخرين، وهناك بعض مدارس متخصصة لقياس ووصف الذكاء العاطفي لدى الانسان بشكل دقيق (Miranda, 2011: 11). واجرى كل من Bar.on و Mayer و Salovey جهودا مكثفة لتطوير دراسة مفهوم الذكاء العاطفي واعتبره نمطا من الذكاء الاجتماعي الذي يتضمن قدرة الفرد على مراقبة مشاعره ومشاعر الآخرين وتوجيهها مع مجموعة من المهارات التكيفية واعتبروا ان الشخص الذي انفعاليا لديه وعي عميق لانفعالاته مع القدرة على وصفها واستخدامها بوصفها مصادر لتوجيه السلوك (هاشم، ٢٠١٤: ١٣٢).

ويعرف الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من القدرات التي تعمل على تبسيط عملية الادراك للعواطف الذاتية وفهم عواطف الآخرين من اجل استخدامها في توجيه الافكار والافعال لتحقيق الاهداف الشخصية (Salovey & Mayer, 1997: 10). ويعرف الذكاء العاطفي بأنه عبارة عن مجموعة من الكفاءات الشخصية القابلة للتعلم من قبل الافراد من جانب، ومن جانب اخر هو مجموعة من القدرات التي يمتلكها عدد من الافراد والتي تستخدم عند التعامل مع الآخرين اثناء العمل (Goleman, 1995: 6). كما عرف الذكاء العاطفي من قبل مؤسسة Work mind الامريكية بأنه القابلية السريعة في الاستجابة للمواقف وردود الافعال تجاه الآخرين بكفاءة وفاعلية (Workmind, 2010: ١١). وعرف ايضا بان الذكاء العاطفي هو "احد ابعاد الذكاء المسؤول عن قدرتنا على ادارة انفسنا وعلاقتنا مع الآخرين" (Lynn, 2001: 2).



**البعد الثالث: التعاطف (Empathy)**

عصرنا هذا الذي يتصف بعصر التكنولوجيا الثورة المعلوماتية واقتصاديات المعرفة وبعد ان ظهرت المكننة في اطار الثورة التقنية المعاصرة وتكونت ظاهرة النشاط العقلي الذي يدير العمل آلياً ازداد الطلب بشكل أكثر على النشاط الإبداعي الخلاق.

هي قابلية الفرد على دراسة افكار الاخرين عن طريق نبرة الصوت، تعبير الوجه، وكذلك حركات اليدين. والشخص الذي لديه هذه القدرات يكون ذو قابلية على فهم عواطف الاخرين وكذلك مساعدتهم (عبد و سعدون، ٢٠١٢: ٣٨٩). كما أكد (مبيض، ٢٠٠٣: ٣١) ايضا بان التعاطف هو بمثابة محطة اتصالات بعض الالياف العصبية داخل الدماغ والذي يمثل بالمركز الرئيسي للمشاعر تجاه الغير.

**البعد الرابع: المهارات الاجتماعية (Social Skills)**

المهارات الاجتماعية تعني قدرة الفرد في اقناع وكسب الاخرين وكذلك فن ادارة العلاقات بين الافراد والتأثير فيهم (عبد وسعدون، ٢٠١٢: ٣٨٧؛ صالح، ٢٠١١، ٣٥٨). ويرى Goleman بان اهم المهارات الاجتماعية تتضمن محارة تكوين العلاقات الاجتماعية ومحارة الادوار القيادية ومهارات الاتصال ومهارات العمل الجماعي ومحارة ادارة الصراعات والازمات واخيرا محارة تقبل التغيرات التي تحدث في المجتمعات (Goleman, 2000: 168).

يعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجئ استجابته مختلفة عن استجابات الاخرين (رضا، ٢٠٠٣: ٣٠). أما (محمد طاهر، ٢٠٠٦: ٢٢) فقد عرف الابداع بأنه مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة موجودة او لايجاد فكرة جديدة مما كانت صغيرة ينتج عن منتج مميز غير مألوف يمكن تطبيقه او استعماله. من جانب اخر، عرف (Guilford, 1986) بأنه مجموعة من السمات والخصائص تضم الطلاقة في التفكير والقدرة في اعادة صياغة المشاكل وتوضيحها بالتفصيل. وبناء على ما سبق يعرف الباحثون الابداع بأنه "القدرة على تقديم الافكار والوسائل الجديدة في التطوير التنظيمي وحل المشاكل بما ينصب في تحسين اداء وفعالية المنظمة وتحقيق اهدافها".

**٥,٢ أهمية الابداع الاداري**

يرى (Davis, 2003) الابداع بأنه من المصادر الرئيسية التي يمنح الفرد القوة على انتاج الافضل وتحسين انتاجيته، وطريقة لادراك العالم من خلال تطوير مواهب الفرد واستخدام قدراته لانتاج الافضل وان أهمية الابداع الاداري لا يختصر على الافراد فقط بل تعتبر الابداع الاداري ضرورة حتمية وذا أهمية كبيرة للمنظمات المعاصرة ويمكن توضيح هذه الأهمية من خلال الاتي (جلولي، ٢٠١٣: ٦٧-٦٨):

١- يعتبر الابداع الاداري جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمات التي تسعى الى تحقيق النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها.

**البعد الخامس: الدافعية (Motivation)**

يفسر (Goleman: 2000: 130) بان الدافعية هي الامل التي من خلالها يتحمل الفرد ضغوطات العمل متمثلة بدفع الفرد نحو العمل بشكل متواصل ويكون متفائلاً في عمله. ويرى محمد بان الدافعية هي الميول العاطفية التي تساعد في الوصول للهدف وتمثل بالانجاز، الالتزام، والتفاؤل. ويرى (حسين، ٢٠١١: ٥٣) بان الدافعية هي قوة داخلية تدفع الفرد لتحقيق حاجته وتشمل الدافعية نوعين الفطرية التي لا تحتاج الفرد الى تعلمها والاخرى هي دوافع مكتسبة حيث يكسبه الفرد عن طريق التعلم او التعامل مع البيئة.

**٤,٢ عملية الابداع الاداري**

يعتبر الابداع ظاهرة إنسانية معقدة تتفاعل فيها عدة عوامل ولها أوجه مختلفة. وبعد احد اهم المفاهيم التي تؤثر في النشاطات المختلفة للمنظمات سواء في الوقت الحاضر او المستقبل. وان مفهوم الابداع حديث الى حد ما اذ لم يولي اهتمام الباحثين به الا في نهاية القرن العشرين. وساهمت في دراسته الكثير من حقول المعرفة واغنتها بمفردات علمية وفلسفية واجتماعية مثل علم الإدارة والفلسفة والنفس وغيرها.

مفهوم الابداع واسع وشامل ولا يقتصر على الجوانب المادية او التقنية للمنتج او خصائصه ومكوناته وانما يتعداه الى كل ما هو جديد ومتميز. وبدأ هذا المفهوم تتفتح معالمه الى

٦. ان الانسان يولد وبداخله قدرات إبداعية، لكن هذه القدرات تبقى كامنة اثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء والتي تتمثل بتوجهاته وتفكيره وسلوكه.

٧. الابداع تمثل سلوك الانسان لا يقتصر على فئة معينة وانما هو طاقة كامنة يتصف بها جميع الافراد لكن بدرجات متفاوتة وتبعاً للعوامل الوراثية والظروف الموضوعية التي يعيشها الفرد ويتفاعل معها والتي تعمل على تنمية قدراته الإبداعية.

٨. يمكن تنمية وتطوير وإدارة الابداع من خلال المهارات الأساسية للابداع.

## ٢,٧ مراحل الابداع الاداري

اختلف الباحثون في تحديد المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية ويرى (الدلبي، ٢٠٠٥) ان هذا الاختلاف سببه اختلاف الفلسفة التي يتم الانطلاق منها بالاضافة الى الأهداف التي يتم السعي الي تحقيقها.

أما (عبدالسادة وسعد، ٢٠٠٣) يشيران الى ان سبب هذا الاختلاف هو تركيز قسم من الباحثين على العوامل الشخصية لدى الفرد في الابداع وتمييزها، بينما القسم الاخر ركزوا على عملية صنع الابداع ودور العوامل البيئية في بلورتها.

من جانب اخر، يفسر (Fresman, 1996) بان الابداع هي عملية متتالية تتكون من عدد من المراحل المترابطة يتصف بالاستمرارية حيث تتكون من مرحلة الإعداد preparation stage، مرحلة الاحتضان incubation stage، مرحلة الاشراق illumination stage، و مرحلة التحقيق verification stage.

وعلى الرغم من وجود هذا الاختلاف والتباين في آراء الباحثين الا ان هناك قدراً كافياً من الاتفاق على مراحل عملية الابداع وخاصة النموذج الذي قدمه (Wallas, 1926) حيث يتم وفق هذا النموذج تقسيم مراحل الابداع الى (يونس: ٢٠٠٦، ١٤-١٨)، (الخطاب: ٢٠٠٧، ٣٢-٣٤):

### أ. مرحلة الإعداد او التحضير Preparation :

في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة وفحصها من جميع الجوانب وجمع المعلومات عنها والتعرف على العوامل المؤثرة فيها حيث تعتمد كفاءة المبدعين في مرحلة الإعداد على قابليتهم ودرجة اندفاعهم للعمل الإبداعي. ولا بد من القيام بجمع معلومات جديدة واضافية عن المشكلة للمساهمة في تغيير النظرة الى المشكلة القائمة، لان الاكتفاء بجمع معلومات قديمة والتي غالباً ماتكون متوفرة لدى العديد من الأطراف قد يؤدي ذلك الى التعامل مع الموقف بنفس الطرق المعتادة ومن ثم عدم التوصل الى حل ابداعي لها وبالتالي فان

٢- يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات عملائها في السوق من جهة والقدرة على تحقيق النمو التي تسعى إليها ادارة المنظمة من جهة أخرى.

٣- ان الابداع في الاداء يساعد المنظمة للعمل بصورة افضل من خلال تحسين الرقابة الداخلية والتنسيق بين الوحدات والاقسام في المنظمة.

٤- الابداع يسهل العمليات الادارية والتي يمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها ويجاد الحلول الابداعية للمشاكل التي تواجهها، كما يؤدي الى احداث تغييرات ايجابية في المنظمة خاصة في ادائها.

٥- يسهل على المنظمة عملية التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة بها بالاضافة الى تحسين الانتاجية والارتقاء بمستوى اداء العاملين فيها.

٦- يساهم الابداع في زيادة جودة المنتجات التي تقدمها المنظمة للمستهلكين وبالتالي زيادة مدخلاتها المالية.

٧- يؤدي الى اكتشافات ومقترحات وافكار جديدة يستفيد منها المنظمة في بناء اظمة واجراءات واساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة.

٨- الابداع عامل اساسي في زيادة الانتاج والمبيعات الامر الذي يؤدي الى جذب مزيد من الاستثمارات خاصة من الخارج.

٩- يعتبر الابداع حافزاً اساسياً لحق فرص عمل جديدة وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات وتحقيق الريادة في المنظمات المبدعة.

## ٢,٦ خصائص الابداع الاداري

يلخص (الطيب، ١٩٩٨) الخصائص العامة للابداع من خلال الاتي: (بوفتين، ٢٠١٢: ٢٠-٢١)

١. ان عملية الابداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في الإحساس والشعور بالمشكلات والاصالة والطلاقة والمرونة ومواصلة الاتجاه نحو تحقيق الأهداف.

٢. ان عملية الابداع تتضمن عدة مراحل ينتج عنها فكرة جديدة أو منتج جديد.

٣. ان ما ينتج من عملية الابداع ليس بالضرورة ان يكون مادياً ملموساً، بل يمكن ان تكون منتج او فكرة او رؤية او عمل معين.

٤. ان ما ينتج عن عملية الابداع لا بد ان تكون ذات قيمة ملحوظة سواء كان على مستوى الافراد او المنظمة او المجتمع.

٥. الابداع ليس ظاهرة فردية وانما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع.

**ث. مرحلة التحقق أو إعادة النظر Verification :**

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل عملية الابداع وفيها يختبر الفرد المبدع فكرته الإبداعية ويعيد النظر فيها ثم يقوم بتجربة الحل والتحقق من نجاحها. بمعنى ان عملية الاختراق الإبداعي لا تنتهي بمجرد حدوث الاشراف و توارد الأفكار او الوصول الى حل المشكلة. اذ ان الفكرة الإبداعية قد تضعف او ان الحل قد يفقد قيمته ما لم تثبت بالدلة على انها منفردة واصلية وغير مسبوقه.

**المحور الثالث: وصف عينة البحث ومسوغات اختيارها****١,٣ اساليب جمع البيانات**

بغية الحصول على البيانات اللازمة للوصول الى اهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على استارة الاستبانة والتي تعد اداة رئيسية في جمع البيانات. وقد صممت استارة مؤلفة من ثلاثة المحاور، الاول تتضمن البيانات التعريفية والتي تتعلق بالافراد المجهيين. والثاني ابعاد الذكاء العاطفي بالاعتماد على مقياس دانيل كولمان. اما المحور الاخير من استارة الاستبانة تتعلق بالابداع الاداري وتم تبني فقرات هذا المحور جزئيا من استارة استبانة لدراسة جمعة ونوري (٢٠١١). وتم قياس استارة استبانة كما موضعا في الجدول (١ و ٢). ويوضح (Cronbach's Alpha) بواسطة مقياس الجدول (٣) متغيرات الدراسة الواردة في الاستبانة.

هذه المرحلة يتطلب من الفرد ان يكون ذو اطلاع واسع حول المشكلة وان يمتلك المعلومات الكافية والجديدة حولها.

**ب. مرحلة الاحتضان Incubation :**

في هذه المرحلة يشعر الفرد بحالة من القلق والخوف والتردد بالعمل والبحث عن الحلول لذا توصف هذه المرحلة بانها حرجة وصعبة. اذ ان العقل فيها يقوم بالتححرر من الكثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة وهي تتضمن هضماً عقلياً شعورياً ولا شعورياً وامتصاصا لكل المعلومات والخبرات المكتسبة التي لها علاقة بالمشكلة.

وتتميز هذه المرحلة بالجهود الكبيرة التي يبذلها الفرد او المتعلم المبدع في سبيل حل المشكلة هذا من جانب ومن جانب اخر فان الفرد في هذه المرحلة لا يتوقف عن قراءة وجمع المعلومات الجديدة حول المشكلة وانما يستمر في ذلك الامر الذي قد تؤدي الى تغيير في مسار تفكيره.

**ت. مرحلة الاشراف او الالهام Illumination:**

في هذه المرحلة تنبثق شرارة الابداع وهي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي الى حل للمشكلة وتسمى بلحظة الالهام لحل المشكلة وهذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقا وانما تلعب الظروف البيئية المحيطة دورا كبيرا في تحريكها واستشرافها. وغالبا ماتحدث ومضة الاشراف هذه عند قيام الفرد بعمل ما قد يكون مرتبطاً بالموضوع او المشكلة التي هو محتم بها.

الجدول رقم (١): Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.950	7

(\*) الجدول من اعداد الباحثين

الجدول رقم (٢): Item Total Statistics

Cronbach's Alpha	Corrected Item-Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	ابعد ذكاء العاطفي	متغيرات قيد الدراسة
0.942	0.834	14.4179	الوعي بالذات	الذكاء العاطفي
0.937	0.908	14.3533	تنظيم الذات	
0.951	0.721	14.4232	التعاطف	
0.947	0.793	14.2057	المهارات الاجتماعية	
0.949	0.778	14.2572	الدافعية	

0.934	0.946	8.415	14.3856	المؤشر الكلي لذكاء العاطفي
0.936	0.910	8.327	14.3145	الابداع الاداري

(\*) الجدول من اعداد الباحثون

الجدول رقم (٣): توزيع فقرات البحث وفقاً لمقاييسها

مجموع العبارات	رقم العبارة	المتغيرات	
		المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
5	X1 – X5	الوعي بالذات	الذكاء العاطفي
5	X6 – X10	تنظيم الذات	
5	X11 – X15	التعاطف	
5	X16 – X20	المهارات الاجتماعية	
5	X21 – X25	الدافعية	
15	X26 – X40	الابداع الاداري	

(\*) الجدول من اعداد الباحثون

## ٤,٣ وصف أفراد عينة الدراسة

## ٢,٣ اساليب التحليل الاحصائي

يبين الجدول رقم (٤) ان (٧٠%) من افراد عينة البحث من الذكور، في حين ان (٣٠%) كانت من الاناث. اما بالنسبة لمتغير العمر يتبين ان أكثر فئة عمرية ظهورا في الدراسة كانت الفئة الثانية (٢٥ – ٤٥ سنة) حيث بلغت نسبتهم (٧٠%) من مجموع افراد عينة البحث. وفيما يخص مجال التحصيل الدراسي فان الجدول رقم (٤) يوضح ان غالبية افراد عينة البحث حاصلين على شهادة دراسات العليا حيث بلغ نسبتهم (٥٣,٣%)، الامر الذي يفيد بان معظم المجيبين على استمارة الاستبيان ينتمون الى هذه الفئة، ويدل هذا على ان قراراتهم تجاه هذا الموضوع غالبا ما تكون قرارات عقلانية وموزونة. وجاءت الفئة بكالوريوس في المرتبة الثانية، اما بالنسبة للفئة الاخيرة (اعدادية فافل) لم تسجل اي نسبة تذكر. كما يتبين من النسب الواردة في الجدول (٤) ايضا بان الافراد الذين تبلغ مدة خدمتهم في الجامعة (٥ – ١٥ سنة) هم الذين شكلوا النسبة الأعلى في هذه الدراسة وبلغت هذه النسبة (٤٦,٧%) من مجموع افراد عينة البحث.

استعان الباحثون بمجموعة من الادوات الاحصائية لوصف متغيرات البحث وتشخيصها ولتحديد قوة وطبيعة العلاقة والامر بين متغيرات الدراسة. بواسطة برنامج {Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V.20)} وتمثلت هذه الادوات بالاتي :

Percentage, Mean, Standard Deviation, Bivariate (Frequencies Correlation, And Linear Regression).

## ٣,٣ مجتمع وعينة البحث

تم اجراء البحث الحالي في جامعتي نوروز ومجمع جيهان -دهوك في محافظة دهوك وهما من الجامعات الرائدة في مجال التعليم. وتم اختيار عينة الدراسة عشوائيا واشتملت المدراء ورؤوساء الاقسام وبلغت عدد الاستمارات الموزعة (45) استمارة واعيد منها (30) استمارة صالحة للتحليل وان معدل الاستجابة كان (٦٧%). تم الاعتماد على مقياس (Five-Points Likert) لتحليل البيانات.

الجدول رقم (٤) وصف أفراد عينة الدراسة حسب الصفات الشخصية

النسبة %	العدد	توزيع الأفراد المبحوثين حسب
----------	-------	-----------------------------

الجنس	ذكر	٢١	٧٠
	أنثى	٩	٣٠
الفئات العمرية	أقل من ٢٥ سنة	٣	١٠
	٢٥ - ٤٥ سنة	٢١	٧٠
	أكثر من ٤٥ سنة	٦	٢٠
التحصيل الدراسي	دراسات عليا	١٦	٥٣,٣
	بكلوريوس	١٢	٤٠
	دبلوم معهد	٢	٦,٧
	اعدادية فأقل	٠	٠,٠
مدة الخدمة	أقل من ٥ سنة	٨	٢٦,٧
	٥ - ١٥ سنة	١٤	٤٦,٧
	أكثر من ١٥ سنة	٨	٢٦,٦

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

#### المحور الرابع: الإطار العملي

على الاهتمام الواضح للمدراء ورؤساء الاقسام في الجامعات المبحوثة بالذكاء العاطفي.

ويوضح الجدول (٥) ان بعد التعاطف جاءت بالمرتبة الاولى من حيث القبول وبوسط

الحسابي لهذا البعد (٣,٧) وانحراف معياري (١,٠٧)، وأقل بعد تسجيلها من حيث

القبول كانت بعد المهارات الاجتماعية وذلك بوسط حسابي (٣,٤٨) وانحراف معياري

(١,١٥). اظهر الجدول (٥) ان اجابات عينة البحث تجاه الابداع الاداري تميل

باتجاه الاتفاق ايضا وبنسبة مئوية (٧٢ ٪)، وقد جاءت بوسط حسابي (٣,٦٠)

وانحراف معياري (١,٦٥)، وهذا يدل على ان المبحوثين يهتمون بالابداع الاداري في

تسير اعمالهم.

#### 1.4 وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضياته

تهدف هذه الدراسة الى وصف المتغيرات المعتمدة في البحث على مستوى جامعتي نوروز

و مجمع جيهان - دهبوك في محافظة دهبوك وتحديد علاقات التأثير والارتباط بين ابعاد

الذكاء العاطفي والابداع الاداري في عينة البحث.

#### ١,١,٤ وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

من خلال الجدول (٥) نجد الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف متغيرات قيد

الدراسة التي تم الاعتماد عليها في الجانب النظري من الدراسة والمتمثلة بالاتي:

يتضح من خلال الجدول (٥) ان اجابات المبحوثين حول ابعاد الذكاء العاطفي تميل

باتجاه الاتفاق وذلك بالوسط الحسابي (٣,٦٠) وانحراف معياري (١,١٣) وهذا يدل

#### الجدول (٥) ملخص وصف متغيرات البحث

المتغيرات قيد الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الاتجاه العينة
تعداد الذكاء العاطفي	3.69	1.15	73.8	موافق
	٣,٦٣	١,١٣	٧٢,٦	موافق
	٣,٧	١,٠٧	٧٤	موافق
	٣,٤٨	١,١٥	٦٩,٦	موافق
	٣,٥٣	١,١٥	٧٠,٦	موافق

المؤشر الكلي لابعاد الذكاء العاطفي	3,60	1,13	72	موافق
الابداع الاداري	3,60	1,65	72	موافق

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

#### ٢,١,٤ اختبار فرضيات البحث

بين ابعاد الذكاء العاطفي والابداع الاداري، اذ يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المؤشر الكلي للذكاء العاطفي والابداع الاداري، وبلغت درجة الارتباط (0.818) وعند مستوى معنوية (0,01)، وهذا يدل على ان هناك ارتباط وثيقا بين متغيرات الدراسة، وبهذا تتحقق الفرضية الاولى الرئيسية.

#### اولا: علاقات الارتباط بين الذكاء العاطفي والابداع الاداري

يهدف هذه الفقرة الى التعرف على درجة الترابط بين ابعاد الذكاء العاطفي

والابداع الاداري بغية اختبار الفرضيات البحث. اذ يبين الجدول (٦) طبيعة العلاقة

الجدول (٦): علاقات الارتباط بين ابعاد الذكاء العاطفي والابداع الاداري

الابداع الاداري	المتغير المعتمد		
	المتغيرات المستقلة		
0.775**	Pearson Correlation	الوعي بالذات	تعداد الذكاء العاطفي
0.621**	Pearson Correlation	تنظيم الذات	
0.565**	Pearson Correlation	التعاطف	
0.657**	Pearson Correlation	المهارات الاجتماعية	
0.825**	Pearson Correlation	الدافعية	
0.818**		المؤشر الكلي	

(\*) معنوي عند مستوى 0,05

(\*\*) معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

في حين مقارنة معاملات الارتباط بين ابعاد من الذكاء العاطفي والابداع الاداري نجد ان هناك علاقة ارتباط معنوي موجبة بين الوعي بالذات والابداع الاداري في الجدول (٦) حيث بلغ معامل الارتباط (0,775) وهذا يدل على ان هناك علاقة ارتباطا قويا

#### ثانيا: تحليل العلاقات التاثير بين الذكاء العاطفي والابداع الاداري

بين الوعي بالذات والابداع الاداري. الجدول (٦) يبين ايضا علاقة ارتباط معنوي بين التنظيم الذات والابداع الاداري وتكون موجبة وبلغ (0,621) وهذا يشير الى ارتباط التنظيم الذات والابداع الاداري. وظهر الجدول (٦) علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التعاطف والابداع الاداري، اذ بلغ (0,565) وهذا يعني ان للتعاطف ارتباطا وثيقا بالابداع الاداري. نلاحظ الجدول (٦) ان هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المهارات الاجتماعية والابداع الاداري، اذ بلغ (0,657) وهذا ايضا يدل على ان هناك ارتباطا وثيقا بين المهارات الاجتماعية والابداع الاداري. اشارة الجدول (٦) هناك علاقة

من التغيرات في الابداع الاداري. وان (٣٣%) من التغيرات ترجع الى متغيرات لم تدخل في نموذج البحث، وبهذا تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (٧) اثر ابعاد الذكاء العاطفي في الابداع الاداري

الابداع الاداري							المتغير المعتمد
Sig	F Tab.	F Test	T	R Adj	R <sup>2</sup>	B	المتغيرات المستقلة
0.000	1.71	32.849	5.731	0.523	0.540	0.711	الوعي بالذات
0.000	1.58	53.631	7.323	0.645	0.657	0.848	تنظيم الذات
0.000	1.51	83.496	9.138	0.740	0.749	0.828	التعاطف
0.000	1.43	122.742	11.079	0.808	0.814	0.743	المهارات الاجتماعية
0.000	2.23	22.120	4.703	0.421	0.441	0.531	الدافعية
0.000	1.56	56.786	7.536	0.658	0.670	0.873	المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

٥. وجود تأثير معنوي للدافعية في الابداع الاداري، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة ويشير الجدول (٧) إلى:
١. وجود تأثير معنوي للوعي بالذات في الابداع الاداري، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٢,٨٤٩) وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠,٥٤٠) والذي يشير إلى أن إسهام الوعي بالذات في التغيرات الحاصلة في الابداع الاداري يبلغ (٥٤%).
٢. وجود تأثير معنوي لتنظيم الذات في الابداع الاداري، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٥٣,٦٣١) وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠,٦٥٧) والذي يشير إلى أن إسهام تنظيم الذات في التغيرات الحاصلة في الابداع الاداري يبلغ (٦٥%).
٣. وجود تأثير معنوي للتعاطف في الابداع الاداري، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٨٣,٤٩٦) وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠,٧٤٩) والذي يشير إلى أن إسهام التعاطف في التغيرات الحاصلة في الابداع الاداري يبلغ (٧٤%).
٤. وجود تأثير معنوي للمهارات الاجتماعية في الابداع الاداري، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٢٢,٧٤٢) وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠,٨١٤) والذي يشير إلى أن إسهام المهارات الاجتماعية في التغيرات الحاصلة في الابداع الاداري يبلغ (٨١%).

الجدول (٨) بيان أكثر بعد تأثيرا لمتغير المستقل على المتغير المعتمد (Steep Wise)

الترتيب حسب التأثير	ابعاد الذكاء العاطفي	Mean Square	Beta
١	المهارات الاجتماعية	٦,١٨٣	0.902
٢	التعاطف	٣,٧٩٧	0.865

0.811	٢,٥٣١	تنظيم الذات	٣
0.735	١,٨٩٨	الوعي بالذات	٤
0.664	١,٥١٩	الدافعية	٥

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

### المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

#### ١,٥ الاستنتاجات

١. اتضح من الجانب النظري أن اغلب الكتاب والباحثين مثل (بظاظو، ٢٠١٠؛ زيدان والامام، ٢٠٠٣؛ نقابة المتخصصين في مجال ادارة الموارد البشرية، ٢٠١٦؛ Goleman, 2006) ان الذكاء العاطفي يلعب دورا مهما ويجابيا في نجاح الفرد في اعماله ثم رفع كفاءة المنظمة وذلك من خلال خلق نوع من الاستقرار في العلاقات الاجتماعية بين الافراد. ونتائج هذه الدراسة كانت مشابهة للدراسات اعلاه.
  ٢. من خلال الجانب العملي اتضح ان اغلب المدراء ورؤساء الاقسام في المنظمات المبحوثة يتمتعون بالذكاء العاطفي وذلك من خلال الاتي:
    - أ. تبين وجود اتفاق ايجابي جيد قدره (٧٣,٨%) من قبل افراد عينة البحث حول الوعي الذات، ويستنتج الباحثون من ذلك بان المدراء ورؤساء الاقسام في المنظمات المبحوثة يتمتعون بالوعي الذات بنسبة عالية وهذا يساعدهم على التحكم في افعالهم ومشاعرهم وبالتالي يدفعهم الى الوصول لاهدافهم بكفاءة وفاعلية.
    - ب. كما تبين وجود اتفاق ايجابي قدره (٧٢,٦%) من قبل افراد عينة البحث حول تنظيم الذات، ويستنتج الباحثون من ذلك بان المدراء ورؤساء الاقسام في المنظمات المبحوثة يتمتعون بضبط الذات والجدارة بالثقة والقدرة على التكيف والتجديد مع البيئة الداخلية والخارجية.
    - ت. بينت النتائج ايضا وجود اتفاق ايجابي عالي قدره (٧٤%) من قبل افراد عينة البحث حول التعاطف، ويستنتج من ذلك بان المدراء ورؤساء الاقسام في المنظمات المبحوثة لايشكل اسلوبهم عائقاً في توسيع نطاق تعاملهم مع الموظفين فيما يتعلق بالحصول على الابداع، خاصة وان لديهم القدرة على فهم عواطف الاخرين ومساعدتهم.
    - ث. اظهرت نتائج ايضا وجود اتفاق ايجابي قدره (٦٩,٦%) من قبل افراد عينة البحث حول المهارات الاجتماعية، ويستنتج من ذلك بان المدراء ورؤساء الاقسام في المنظمات المبحوثة لديهم قدرة على اقناع الفرد حول الاهداف المراد تحقيقها.
- ج. كما تبين وجود اتفاق ايجابي قدره (٧٠,٦%) من قبل افراد عينة البحث حول الدافعية، ويستنتج الباحثون من ذلك بان المدراء ورؤساء الاقسام في المنظمات المبحوثة يتمتعون بالقوة الداخلية ويتحملون ضغوطات العمل وهذا يساعدهم في تحقيق الاهداف المطلوبة.
- ح. بينت النتائج وجود اتفاق ايجابي قدره (٧٢%) من قبل افراد عينة البحث حول متغير الابداع الاداري، ويستنتج من ذلك بان المدراء ورؤساء الاقسام في المنظمات المبحوثة يدركون بدورهم الفاعل في تحقيق الابداع الاداري في منظماتهم.
- خ. هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد الذكاء العاطفي والابداع الاداري، وان اقوى هذه العلاقة كانت الدافعية ذات دلالة احصائية عند مستوى (a=0.01)، مما يستنتج من ذلك ان زيادة الاهتمام بالذكاء العاطفي يزيد من امكانية رفع مستوى الابداع الاداري في المنظمات عينة الدراسة.
- د. اظهرت النتائج الاحصائية ايضا وجود اثر معنوي لابعاد الذكاء العاطفي على الابداع الاداري، وقد حصل بعد المهارات الاجتماعية على المرتبة الاولى، بينما حصل التعاطف على المرتبة الثانية، وحصل تنظيم الذات على المرتبة الثالثة، والوعي الذات جاءت بالمرتبة الرابعة، اما بعد الدافعية كانت في المرتبة الاخيرة من حيث التأثير.
- يستنتج الباحثون من النتائج اعلاه ان الذكاء العاطفي يعد مفتاح الوصول إلى الإبداع الإداري في المنظمات والإبداع الإداري بدوره يلعب دورا فعلا في الوصول إلى ميزات تنافسية اضافة الى تحقيق الريادية والابداعية في المنظمات.

#### ٢,٥ التوصيات

١. يوصي الباحثون ادارة المنظمات المبحوثة بدراسة الأسباب والعوامل التي تساهم في رفع مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الاقسام والعمل على تعزيزها وكذلك دراسة الأسباب التي تساهم في انخفاض مستوى الذكاء العاطفي ومعالجتها.
٢. ضرورة توفير بيئة ملائمة للعمل وتحسينها وتطويرها باستمرار والعمل على خلق بيئة عمل جذابة ومحفزة للمدراء للمساهمة في رفع مستوى الذكاء العاطفي لديهم.

## المصادر الاجنبية

- Bar-on, R. (1997), "Baron Emotional Quotient inventory Technical manual". Tornado. On multi- health system Inc.
- Goleman, D. (1995), "Emotional Intelligence". New York: Bantam.
- Goleman, D. (2006), "Working with Emotional Intelligence". New York, Bantam Books, 3rd Edition.
- Lynn, A. (2001), "Emotional Intelligence Activity Book". 50 Activities for Promoting EQ at work ", USA, AMACOM,
- Matthews, G. (2004), " Emotional Intelligence – Science & Myth ". London, the MIT Press, 1st. Edition,
- Mayer J., Salovey, P., David, R. and Caruso (2004), "Emotional Intelligence". Lawrence Erlbaum. Psychological Inquiry. Vol.15 No.3.197-215
- Mayer, J.D and Hanson ( 1995), "Mood- congruent Judgment overtime personality and social psychology bulletin". 24,237.244
- Miranda, L.C. (2011), "The relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness with an emphasis on corporate culture in a consumer goods organization". University of South Africa
- Peter, O.A. (2013), "An Assessment of the Effect of Emotional Intelligence on Leadership Performance in Local Government Administration". Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS) 5(1):44-50.
- Ricardo, S. (2011), "Self- management". file//f/sm /htm.
- Salovey & Mayer, (1997), "Emotional Intelligence Imagination Cognition and personality". U.S.A.

## المصادر الاثريّة

- نقابة المتخصصين في مجال البارة الموارد البشرية (٢٠١٦)، "الذكاء العاطفي واهميته في مكان العمل". لبنان، متوفرة في < <http://www.hrsleb.org/article.php?id=4366&cid=325> > [14<sup>th</sup>. March 2017]

٣. توصي الباحثون ادارة المنظمات المبحوثة بالعمل على رفع قدرة المدراء ورؤساء الاقسام على تحمل الضغوط النفسية والاجتماعية اثناء العمل من خلال ادخالهم في دورات تخصصية لزيادة مستواهم المعرفي والمهاراتي وتنمية الذكاء العاطفي لديهم.
٤. ضرورة زيادة فرص التواصل والتفاعل الاجتماعي بين المدراء والعاملين والعمل على بث روح المبادرة في تقديم المساعدة والمساندة للزملاء والعمل على حل مشكلاتهم.
٥. ضرورة الابتعاد عن الروتين في العمل من قبل الادارة العليا في المنظمات المبحوثة واستخدام أنماط ادارية معاصرة والتي توفر المرونة في العمل، والتقليل من قيود الإدارة التقليدية على المدراء لتمكينهم من توليد الأفكار الإبداعية واستثمارها في أداء العمل.
- ضرورة تمكين المدراء ورؤساء الاقسام وتشجيعهم على الابداع وفسح المجال لهم لتطوير قابليتهم وتوسيع ادراكهم ودعم قدراتهم الابتكارية لكي يكونوا قادرين على اتخاذ القرار المناسب لحل المشاكل التي يمكن ان تواجهها المنظمة.

## المصادر:

## المصادر العربية:

- ال نافرو، محمد بن عبدالرحيم بن سعيد، (٢٠١١)، الإبداع مفهومه ووسائل تنميته، الملتقى الأول بناء معايير التدريب، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مكة المكرمة. للفترة ٢٤-٢٤/٤/٢٠١١.
- بظاظو، عزي محمد وأبو الروس، سامي (٢٠١٠)، "اثر الذكاء العاطفي على الاداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للاونروا". الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.
- بوفتين، فاطمة عبد الرضا، (٢٠١٢)، درجة اسهام مديرات رياض الاطفال في تنمية الابداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- جولوي، أسماء، (٢٠١٣)، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر
- خطاب، احمد علي ابراهيم علي، (٢٠٠٧)، اثر استخدام استراتيجية ما وراء المعرفة في تدريس الرياضيات على التحصيل وتنمية التفكير الابداعي لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الاساسي، رسالة ماجستير، جامعة الفيوم، الفيوم، مصر.
- رضا، حاتم علي حسن، (٢٠٠٣)، الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
- صالح، محمدي صالح وداود، احمد عودة، (٢٠١١)، "الذكاء العاطفي لدى المرشدين التربويين". مجلة كلية التربية الاساسية، جامعة المستنصرية. عدد ٧٢.
- طاهر، ناجحة محمد، (٢٠٠٦)، الإبداع بالمزج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، العراق.
- مبيض، مامون (٢٠٠٣). "الذكاء العاطفي والصحة العاطفية". المكتب الاسلامي بيروت.
- ناصر، مصطفى، (١٩٨٩)، الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان عبدالحلي أبو حجر، سلسلة كتب يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- هاشم، سامي، (٢٠٠٤). "الذكاء الانفعالي وعلاقته بالصحة النفسية". دراسات عربية في علم النفس. عدد ٣، مجلد ٣.
- يونس، عبد الله جار الله، (٢٠٠٦)، عناصر التفكير الإبداعي ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة في مجموعة مختارة من المنظمات الصناعية العامة، رسالة ماجستير، جامعة الموصل