

الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تُدرس

المنهاج البريطاني وعلاقته بالقيادة الإبداعية في إمارة دبي

**Cultural Intelligence of Private Secondary School
Principals that Teach British Curriculum and its Relation
to Creative Leadership in the Emirate of Dubai**

إعداد:

ريم محمد فوزي أحمد موسى

إشراف:

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريف

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار، 2018

تفويض

أنا الطالبة **ريم محمد فوزي أحمد موسى** أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : ريم محمد فوزي أحمد موسى.

التاريخ : ٢٠١٨/٠٥/٠٥

التوقيع : 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني وعلاقته بالقيادة الابداعية في امارة دبي ". لل طالبة ريم محمد فوزي احمد موسى، في جامعة الشرق الأوسط وأجيزت بتاريخ: 2018/05/5م.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	جهة العمل	التوقيع
الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي (رئيساً ومشرفاً) جامعة الشرق الأوسط		
الدكتور منذر قاسم الشبول (عضواً)	جامعة الشرق الأوسط	
الدكتور خالد احمد الصرايرة (عضواً خارجياً)	جامعة مؤتة	

الشكر

الحمد لله رب العالمين، حمد عباده الشاكرين الذاكرين، حمداً يليق بمقامه وسلطانه العظيم؛ أما

بعد:

فإنني أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذ الدكتور الفاضل عباس عبد مهدي الشريفي لقبول الإشراف على هذه الرسالة، ولما قدمه لي من عون ونصائح سديدة، كان لها أكبر الأثر في رفع مستوى جهدي المتواضع.

كما أقدم شكري الجزيل إلى أساتذتي أصحاب العلم الوافر والخبرة القيّمة في جامعة الشرق الأوسط، وأقدم كامل الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقراءة هذه الرسالة وتقييمها ومناقشتها، فجزاهم الله خيراً.

ختاماً أتقدم بالشكر لكل من أسهم ومدّ يد العون لإخراج هذه الرسالة على أكمل وجه.

الباحثة

ريم محمد فوزي

الإهداء

إلى سندي ورفيق دربي إلى عنوان الحب والسعادة

زوجي الحبيب هاني

أهدي إليك هذا الإنجاز لأعبر عن القليل من الكثير الذي قدّمته لي فطالما

كنت السند ويد القوة التي أمسكت بطموحي قبل يدي لأكتب هذا الإنجاز

الباحثة

ريم محمد فوزي

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ
التفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
الشكر	د
الإهداء	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ز
قائمة الملحقات	ل
الملخص باللغة العربية	م
الملخص باللغة الإنجليزية	ن
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	2
.....	
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	14
الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)	43
الفصل الرابع: نتائج الدراسة (التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات)	52
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	83
المراجع	100
الملحقات	112

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	قيم معاملات الثّبات باستخدام طريقتي الاختبار وإعادة الاختبار والاتساق الداخلي لاستبانة الذكاء الثقافي	46
2-3	قيم معاملات الثّبات باستخدام طريقتي الاختبار وإعادة الاختبار والاتساق الداخلي لاستبانة القيادة الإبداعية	48
3-4	المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والرّتب والدرجة لأبعاد الذّكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثّانويّة الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين مرتّبة تنازلياً	52
4-4	المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والرّتب والدرجة لفقرات البُعد "الدافعي" لدى مديري المدارس الثّانويّة الخاصة بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين مرتّبة تنازلياً	53
5-4	المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والرّتب والدرجة لفقرات بُعد "المقدّرات ما وراء المعرفة" لدى مديري المدارس الثّانويّة الخاصة بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين مرتّبة تنازلياً	55

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
56	المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والرّتب والدرجة لفقرات البُعد "السلوكي" لدى مديري المدارس الثّانويّة الخاصة بإمارة دبي من وجهة نظر المعلّمين مرتّبة تنازليّاً	6-4
58	المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والرّتب والدرجة لفقرات بُعد "المقدّرات المعرفيّة" لدى مديري المدارس الثّانويّة الخاصة بإمارة دبي من وجهة نظر المعلّمين مرتّبة تنازليّاً	7-4
59	المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والرّتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثّانويّة الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي للقيادة الإبداعية وفقًا لأبعادها من وجهة نظر المعلّمين مرتّبة تنازليّاً	8-4
60	المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والرّتب والدرجة لفقرات بُعد "المثابرة" لدى مديري المدارس الثّانويّة الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي من وجهة نظر المعلّمين مرتّبة تنازليّاً	9-4
62	المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والرّتب والدرجة لفقرات بُعد "الحساسية للمشكلات" لدى مديري المدارس الثّانويّة الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي من وجهة نظر المعلّمين مرتّبة تنازليّاً	10-4

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
63	المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والرّتب والدرجة لفقرات بُعد "المبادرة" لدى مديري المدارس الثّانويّة الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي من وجهة نظر المعلّمين مرتّبة تنازلياً	11-4
65	المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والرّتب والدرجة لفقرات بُعد "الأصالة" لدى مديري المدارس الثّانويّة الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي من وجهة نظر المعلّمين مرتّبة تنازلياً	12-4
66	قيم معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الخاصة الثانوية التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي ودرجة ممارستهم للقيادة الإبداعية	13-4
68	المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والاختبار التّائي لعينتين مستقلّتين لدرجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي تبعاً لمتغير جنس المعلّم	14-4
69	المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لدرجة الذّكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثّانويّة الخاصة بإمارة دبي تبعاً لمتغير الخبرة للمعلّم	15-4

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
16-4	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم	70
17-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم	71
18-4	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم	73
19-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي للقيادة الابداعية تبعاً لمتغير جنس المعلم ...	75
20-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الابداعية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم	76

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
21-4	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم	77
22-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي للقيادة الإبداعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم	78
23-4	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم	80

قائمة الملحقات

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	أداتا الدراسة بصورتيهما الأوليتين وترجمتهما إلى اللغة العربية	112
2	قائمة بأسماء محكمي أداتي الدراسة	120
3	أدوات الدراسة بصورتها النهائية	121
4	كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط موجّه إلى المدير التنفيذي لمركز دبي للإحصاء	130
5	كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط موجّه إلى هيئة المعرفة والتنمية البشرية	131
6	رسالة من هيئة المعرفة والتنمية البشرية موجّهة للباحثة للتواصل مع مدارس دبي الخاصة بشكل مباشر دون الحصول على موافقة من هيئة المعرفة والتنمية البشرية	132

الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني وعلاقته بالقيادة الإبداعية في إمارة دبي

إعداد:

ريم محمد فوزي أحمد موسى

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني وعلاقته بالقيادة الإبداعية في إمارة دبي، وقد تكونت العينة من (331) معلماً ومعلمة، واستخدمت أداتان لجمع البيانات، إحداهما لقياس درجة الذكاء الثقافي للمديرين، والأخرى لقياس درجة ممارستهم لنمط القيادة الإبداعية في مدارسهم، وقد تمّ التأكد من صدقهما وثباتهما. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني في إمارة دبي ودرجة ممارستهم للقيادة الإبداعية جاءتا مرتفعتين من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين درجة الذكاء الثقافي لمديري هذه المدارس ودرجة ممارستهم لنمط القيادة الإبداعية سواء للدرجة الكلية أم للأبعاد كافة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الاناث، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي. كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، في درجة ممارسة المديرين للقيادة الإبداعية تُعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الثقافي، المنهاج البريطاني، القيادة الإبداعية، المدارس الثانوية الخاصة في

دبي

Cultural Intelligence of Private Secondary School Principals that Teach British Curriculum and its Relation to Creative Leadership in the Emirate of Dubai

Prepared by:
Reem Mohammad Fuzi Ahmad Musa

Supervised by
Prof. Abbas A. Mahdi Al. Sharifi

Abstract

This study aimed at finding out the cultural intelligence of private secondary school principals that teach the British curriculum and its relation to creative leadership in the Emirate of Dubai. The sample of the study consisted of (331) male and female teachers. Two tools were used to collect data. The first was to measure the degree of cultural intelligence of principals. The second was to measure their practice of creative leadership in their schools. Validity and reliability of the two tools were assured. The findings of the study showed that the degree of cultural intelligence of private secondary school principals that teach the British curriculum in the Emirate of Dubai and the degree of their practice creative leadership were high. There was a positive significant relationship at ($\alpha \leq 0.01$) between the degree of cultural intelligence of the principals and the degree of their practice of creative leadership, for the total scores and all dimensions. The findings showed that there were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of cultural intelligence of private secondary school principals that teach the British curriculum attributed to sex variable in favor of female teachers. There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of cultural intelligence attributed to experience and academic qualification variables. There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of practicing creative leadership by principals attributed to sex, experience and academic qualification variables.

Keywords: Cultural Intelligence, British Curriculum, Creative Leadership, Private Secondary Schools in Dubai.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

اعتمد الإنسان أساليب وطرقاً متنوعة لتطوير ذاته والارتقاء بها ليتمكن من مواكبة العصر الحالي ومتغيراته وتحدياته، من خلال الاهتمام برفع مستوى أدائه وتحسينه بما ينعكس إيجاباً على تفكيره وذكائه بشكل عام، والذكاء الثقافي أحد أنواع الذكاءات المتعددة لدى الإنسان، إلا أنه لم يحظَ بالاهتمام الكافي من حيث البحث والدراسة، بصفته مقدرة إنسانية تمكن الفرد من التعامل والتفاعل مع الثقافات المتنوعة التي أخذت بالانتشار على مساحات واسعة من العالم.

وتعدّ إمارة دبي مكاناً مثاليًا لتوسيع الوعي في المنطقة العربية، وفق ما قاله الخبراء، نظرًا لتنوع الثقافات، وحاجة العاملين الإماراتيين والوافدين للتعامل مع تلك الثقافات المختلفة، إذ يزيد عدد الجنسيات والثقافات المختلفة التي تعيش على أرض دبي أكثر من (200) جنسية لكل منها ثقافة مختلفة، تمثل أكثر من (150) قومية وتتحدث (100) لهجة، وأصبحت اللغة الإنجليزية اللغة اليومية لكثير من القطاعات، خاصة المؤسسات التعليمية الخاصة والجامعات، فمن الضروري أن تستفيد هذه المؤسسات التعليمية ممثلة بقادتها التربويين من هذه الحقيقة، كي تتمي "الذكاء الثقافي" لديها ولدى طلبتها، وتعمل على تنشيط روح الابتكار والإبداع، وتقبل الفكر الآخر، والتعاون معه من أجل الوصول الى نتائج أفضل (الهيئة الاتحادية التنافسية للإحصاء، 2016).

ظهر مفهوم الذكاء الثقافي على يد مجموعة من الباحثين المتخصصين في علم النفس والإدارة ليشير إلى مقدرة الفرد على التفاعل الكفء في المواقف التي تتميز بالتنوع الثقافي، وقد أصدر "إيرلي وأنغ (Earley & Ang) أول كتاب في الذكاء الثقافي عام 2003م بعنوان (التفاعلات الفردية عبر الثقافات)، كما دعم المفهوم كثير من العلماء والباحثين الذين فسّروا الذكاء الثقافي على أنه مقدرة الفرد على إقامة علاقات شخصية تتسم بالكفاءة مع أشخاص ينتمون لثقافات مختلفة عن ثقافته، ومقدرته على فهم الإشارات والرموز اللفظية وغير اللفظية، والاستجابة لهذه الإشارات بشكل توافقي في تلك الثقافة التي تختلف عن ثقافته الأصلية (إلياس، 2011).

وأشارت الشهراني (2012) إلى أن الذكاء الثقافي يشمل المقدرة على فهم كم هائل من الجوانب المعرفية والانفعالية في الثقافات الأخرى، يبدأ حين ينتهي الذكاء العاطفي، ومن هذا المنظور، فإن شخصاً يتميز بالذكاء العاطفي المرتفع في ثقافته قد يكون محدود الذكاء الثقافي إذا لم تكن لديه المقدرة على الفهم السريع للتباينات الثقافية والمقدرة على الاستجابة المثالية الملائمة لها، ولفهم أوضح لمفهوم الذكاء الثقافي أشار إيرلي وبترسون (Earley & Peterson, 2014) إلى أن الذكاء العاطفي يعدّ مدخلاً للذكاء الثقافي.

وللذكاء الثقافي ثلاثة مكونات أساسية، هي (الشهراني، 2012):

- المكون المعرفي الذي يتمثل في فهم الفروق بين الثقافات، والمقدرة على تحليل العناصر الثقافية واستخدامها في السلوك الشخصي.
- المكون الفيزيقي وهو المقدرة على فهم الإشارات الجسمية والعادات والإيماءات والرسائل غير اللفظية ذات المعنى التي تحددها كل ثقافة على حدة.

- المكون الانفعالي والذي يشير إلى مقدرة الفرد على التعاطف وتفهم المشاعر وأفكار الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات متباينة.

إن الأشخاص من ذوي الذكاء الثقافي المرتفع يظهرون مقدرة على اتخاذ القرارات في مواقف التفاعلات الحضارية، كما أنهم أكثر مقدرة على التوافق في كثير من المواقف، وهذا ما يضيف أهمية كبيرة في ضوء متغيرات العولمة ودواعي التفاعل بين الثقافات والذي يحتاج إلى مقدرات إبداعية وحضارية عند الأفراد (شباط، 2011).

ونظرًا لوجود تنوع ثقافي، بدأت المنظمات والمؤسسات المختلفة الاهتمام بالثقافة والتربية من خلال بعض المبادرات التي تدعو إلى الاهتمام بتنوع الثقافات ومنها إعلان منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، وإعلان المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة حول التنوع الثقافي، فضلاً عن المؤتمرات الدولية التي عقدت لنشر المفاهيم الخاصة بالثقافة، وتوضيح أهميتها ومن هذه المؤتمرات، المؤتمر الدولي حوار الحضارات والتنوع الثقافي عام (2009). ونتيجة لزيادة الاهتمام بالتنوع الثقافي، بدأ كثير من الباحثين بالاتجاه إلى دراسته، وعملوا على ابتكار آليات لتنميته لتعزيز مقدرة الأفراد على التفاعل الإيجابي مع من يختلفون عنهم بالثقافة. ومن هذه الجهود ظهر مفهوم الذكاء الثقافي في مجال علم النفس والإدارة (صالح، 2015).

وفي إمارة دبي تتعدد الثقافات في المؤسسة الواحدة وخاصة مؤسسات التعليم، إذ يلاحظ اختلاف الثقافات في كل من الإدارات العليا والمتوسطة والتنفيذية، وكذلك على مستوى الطلبة في مختلف المراحل الدراسية، لذلك يؤدي الذكاء الثقافي للمدير دورًا حاسمًا في نجاح المؤسسة التي يديرها.

وأشار غباين (2009) إلى أن القادة الذين يتميزون بالذكاء الثقافي تكون لديهم المهارة والمقدرة على كيفية التصرف والتفاعل بشكل طبيعي في ضوء تعدد الثقافات المختلفة في مكان العمل الواحد، من خلال تجنبهم الوقوع في الأخطاء وسهولة ردود الأفعال الإيجابية لديهم.

إن تمكن المدير من الذكاء الثقافي يعدّ المدخل الأساسي للقيادة الإبداعية، فقد أظهرت الدراسات والأبحاث أن الذكاء الثقافي له دور مهم جدًا في القيادة على اختلاف أنواعها وخاصة الإبداعية (Alon & Higgins, 2005; Ang & Van Dyne, 2008) وهو عامل مهم في الإدارة التربوية ومن مراحل التعليم المختلفة وخاصة المرحلة المدرسية النهائية في دبي والتي تنتوع فيها الثقافات وتدرس البرامج الأجنبية والدولية خاصة البريطانية والأمريكية.

عرّف الطالب (2006) القيادة الإبداعية بأنها: عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الهدف، ووضع الإستراتيجية، وتحقيق التعاون، والقائد المبدع هو الذي يصوغ الرؤى المستقبلية، آخذًا في الاعتبار المصالح المشروعة بعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية، ويضع إستراتيجية رشيدة للتحرك باتجاه تلك الرؤى، يضمن دعم مراكز القوى الرئيسة له، والتي يعدّ تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمرًا ضروريًا في إنجاز التحرك المطلوب، كما يستنهض همم القوى الرئيسة للعمل من حوله، والتي يعدّ تحركها أساسيًا لتحقيق إستراتيجية الحركة.

وتعددت تعريفات القيادة الإبداعية، فمنهم من عرفها بأنها: مقدرة القائد على إيجاد حلول جديدة لمشكلات العمل، والتي يقوم بتحويلها إلى قرارات فعّالة، ويشجع العاملين على الاستقلالية وتطوير الأداء ويعمل على تزويدهم بالأنشطة والأساليب والوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم (عباس، 2004).

وعرف القائد الإبداعي بأنه: الشخص القادر على جمع الأفكار الجديدة وتنظيم علاقاتها غير المترابطة وجعلها مركزاً للإبداع، والدور القيادي ينبعث من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة بطريقة مختلفة عن غيره (السليم، 2002).

وتوجد علاقة وثيقة تربط بين الإبداع والعمل القيادي تتمثل في الانفتاح نحو التغيير، والرغبة في التعرف إلى المشكلات، والمقدرة على التحكم في البيئة، والثقة في مقدرات الآخرين (عباس، 2004). ومن بين الخصائص التي يتمتع بها القادة المبدعون: المرونة في العمل من خلال النظر إلى الأشياء من منظور جديد غير ما اعتاد الناس عليه (حمود، 2002)، والمقدرة على التحليل، والمقدرة على اكتشاف العلاقات بين العناصر (السميري، 2003)، والخروج عن المألوف (السليم، 2002)، فضلاً عن الشجاعة والثقة في الذات (حمود، 2002).

إن أساليب إدارة الأمس لا تصلح لإدارة اليوم والغد، وإن الإدارة الفاعلة تقضي بأن أساليب اختيار القادة وإعدادهم يجب أن تختلف لتأخذ كل ما تقدم في الاعتبار، فالهدف هو إعادة تشكيل مقدرات المديرين والرؤساء ليتحولوا إلى قادة إبداعيين، وأن تُعاد صياغة سياسات التدريب والتطوير والمسار الوظيفي إلى قيادة إبداعية مؤثرة (مصطفى، 2001).

مشكلة الدراسة

يؤدي الذكاء الثقافي دوراً مهماً في حياة الإنسان، فمن خلاله يستطيع الفرد التعامل مع جميع الثقافات المختلفة مهما كان تنوعها واختلافها ومستوياتها، ولا تكمن أهمية الذكاء الثقافي في وجود مستوى عال منه يتمتع به الفرد وخاصة القائد التربوي، وإنما في كيفية توظيفه في حياة الإنسان العملية وخاصة التربوية، ومن هنا تبرز مشكلة هذه الدراسة في محاولة لفهم ما يمر به المجتمع التربوي من ظروف تحتم

الاهتمام بموضوع الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الخاصة التي تدرس مناهج أجنبية ودولية في إمارة دبي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للقيادة الإبداعية، وخاصة في المراحل الأخيرة من مراحل التعليم المدرسي.

وأوصى بعض الباحثين بإجراء دراسات تبحث في الذكاء الثقافي وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل الدافعية، والضغوط النفسية، والرضا الوظيفي كما في دراسة الشهراني (2012)، وأوصت دراسة جلاب (2011) بإجراء مزيد من الدراسات الخاصة بالذكاء الثقافي. وشجع النملة (2012) في دراسته الطلبة السعوديين المبتعثين إلى دول الاغتراب على التحلي بدرجة عالية من الذكاء الثقافي، وتبني الثقافات المختلفة مؤقتاً مما يسهل عليهم اختيار ما يفيد منها لتحقيق أهدافهم.

وأوصى عدد من الباحثين بإجراء دراسات تتناول القيادة الإبداعية في المنظمات المختلفة؛ مثل دراسة القرشي (2004)، ودراسة الجابري (2008)، ودراسة الباز (2001).

وفي ضوء ما تقدم، تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي: ما درجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني في إمارة دبي؟ وما علاقته بالقيادة الإبداعية للمديرين من وجهة نظر المعلمين؟

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في إمارة دبي التي تدرس المنهاج البريطاني وعلاقته بدرجة ممارستهم للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني للقيادة الإبداعية بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي ودرجة ممارستهم للقيادة الإبداعية؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي تُعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي للقيادة الإبداعية تُعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة

تتضح أهمية هذه الدراسة في جانبين، هما:

الأهمية النظرية:

- يؤمل أن تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً في المكتبة العربية عامة والمكتبات المنتشرة في إمارة دبي والإمارات الأخرى (أبو ظبي، الشارقة، عجمان، أم القيوين، راس الخيمة، الفجيرة) خاصة.

- يؤمل أن تكون هذه الدراسة مرجعاً نظرياً مناسباً للذكاء الثقافي وأبعاده وللقيادة الإبداعية، ومدخلاً لدراسات أخرى في المجال التربوي.

الأهمية التطبيقية:

- يتوقع من هذه الدراسة أن تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الإماراتية لاتخاذ القرارات المناسبة في اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء متغيري الذكاء الثقافي والقيادة الإبداعية.
- من الممكن أن تفيد الدراسة المرشدين التربويين في علاج بعض المشكلات التي تواجه القادة التربويين مع الطلبة لاختلاف الثقافات، وكذلك تفيد المعلمين والمعلمات في كيفية التعامل مع الطلبة من ثقافات متنوعة.
- يؤمل من هذه الدراسة أن تكون منطلقاً لدراسات وأبحاث على مراحل دراسية أخرى بما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة، وأداتين تمّ التأكد من صدقهما وثباتهما.

مصطلحات الدراسة

ورد في هذه الدراسة عدد من المصطلحات تمّ تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً، وكما يأتي:

الذكاء الثقافي

عرف شميت وهنتر (2003)، المشار إليهما في الريان (2016) الذكاء الثقافي بأنه: شكل معين من أشكال الذكاء يركز على قابليتي الإدراك والتفكير والتصرف عملياً في حالات التباين الثقافي. ويعرّف الذكاء الثقافي إجرائياً بأنه: مقدرة القائد ومرونته على التفاعل مع جميع العاملين في المدرسة على اختلاف ثقافتهم، كما تقاس باستبانة الذكاء الثقافي التي تمّ تطويرها واستخدامها في هذه الدراسة.

أبعاد الذكاء الثقافي

يتكون الذكاء الثقافي من أربعة أبعاد عرفها شانون وبجلي (Shannon & Begley, 2008)

على النحو الآتي:

1. **بُعد ما وراء المعرفة (Metacognitive):** هو تلك العمليات العقلية التي تمكّن الفرد من إدراك ما

يدور حوله عندما يتعرض لمواقف وخبرات من ثقافات مختلفة.

2. **بُعد الذكاء الثقافي المعرفي (Cognitive):** يهتم هذا البُعد بفهم الفرد لأوجه التشابه والاختلاف بين

الثقافات وانعكاسها على الهيكل المعرفي العام والخرائط الذهنية للثقافات المختلفة.

3. **بُعد الذكاء السلوكي (Behavioral):** هو المقدرة على التفاعل مع الآخرين في نطاق تعدد الثقافات

من خلال الاتصالات اللفظية وغير اللفظية.

4. **بُعد الذكاء الدافعي (Motivational):** يقصد به مصلحة الفرد التي تدفعه لمواجهة الثقافات الأخرى

والتفاعل مع أفرادها.

إن الذكاء الثقافي يجمع أبعادًا متعددة الأوجه تختلف عن بعضها بعضا لتكون مقدرة عقلية تتيح للفرد

التوافق مع الثقافات المختلفة، كما أن أبعاد الذكاء الثقافي قد ترتبط أو لا ترتبط مع بعضها بعضًا ولكنها

تمثل في النهاية مفهومًا شاملاً دقيقًا للذكاء الثقافي، وباختصار يمكن القول أن أبعاد ما وراء المعرفة،

والمعرفة، والدافعي، والسلوكي ما هي إلا مقدرات مختلفة تحقق معنى الذكاء الثقافي (Ang & Van

.(Dyne, 2008)

ويعرف كل بُعد من الأبعاد الأربعة إجرائيًا بأنه: الدرجة التي حصل عليها المستجيبون من أفراد

عينة الدراسة، من خلال إجاباتهم عن الفقرات الخاصة بكل بُعد.

القيادة الإبداعية

عرف العياصرة (1998) القيادة الإبداعية بأنها: المقدرة على تغيير أو تجديد أو استحداث نهج أو

أسلوب جديد واستعماله بتقنيات حديثة مع متطلبات البيئة ومناسبة لتطلعات العصر الحديث.

وتعرف القيادة الإبداعية إجرائياً بأنها: الدرجة التي حصل عليها أفراد العينة من المعلمين

والمعلمات من خلال إجاباتهم عن استبانة القيادة الإبداعية التي تمّ تطويرها واستخدامها في هذه الدراسة.

أبعاد القيادة الإبداعية

تتكون القيادة الإبداعية من الأبعاد الآتية التي عرفت مفاهيمياً وإجرائياً كما يأتي:

1. الحساسية للمشكلات

عرّف خير الله (2009) الحساسية للمشكلات بأنها: المقدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها،

والمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون.

2. المثابرة

تعني المثابرة قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي

والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات، والميل للأعمال التي فيها تحدّ وصبر

(حريم، 2004).

3. الأصالة

عرّف خير الله (2009) الأصالة بأنها: مقدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم

يسبقه أحد إليها، وهي إنتاج غير مألوف، وكلما قل شيوع الفكر زادت درجة أصالته.

4. المبادرة

هي سمة من السمات الإبداعية ومبدأ إداري تتمثل في المقدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع، وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات (القرشي، 2004).

أما التعريف الإجرائي لهذه الأبعاد الأربعة فهو:

الدرجة التي حصل عليها المستجيبون من المعلمين والمعلمات من أفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم عن الفقرات الخاصة بكل بُعد.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية: معلمو المدارس الثانوية الخاصة ومعلماتها التي تدرس المنهاج البريطاني.
- الحدود المكانية: إمارة دبي.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي 2017/2018.

محددات الدراسة

تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداتين وثباتهما، ومدى الدقة والموضوعية في استجابات أفراد العينة عن فقرات أداتي الدراسة، وإن تعميم النتائج لا يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة هذه الدراسة والمجتمعات المماثلة فقط.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة (الذكاء الثقافي

والقيادة الإبداعية)، وكما يأتي:

أولاً: الأدب النظري

تمّ التطرق إلى الموضوعات الآتية:

مفهوم الذكاء

لا يوجد تعريف واحد للذكاء يرضي جميع علماء النفس، ومع ذلك فثمة اتفاق بينهم على أنه أنواع

النشاط العقلي والمعرفة التي تدخل في مجال الذكاء الإنساني، فالذكاء مفهوم غير واضح التحديد يشتمل

على الإدراك والاستدلال وحل المسائل المعقدة (عفانة والخزندار، 2004).

ويعرّف الذكاء بأنه: مقدرات عقلية مختلفة تتفاعل لحل المشكلات سواء أكانت نظرية أم عملية،

فالأفراد الذين يمتلكون درجة مرتفعة من الذكاء لديهم مقدرات عقلية جيدة كالتخيل والتجريد والحكم

والاستدلال، وأن الفروق الفردية في مستوى الذكاء بين الأفراد يمكن أن تعود لعوامل وراثية أو بيئية

(عدس، 1999).

وعرفه كارتر (2007) بأنه: إمكانية الحصول على المعرفة وفهمها، واستخدام هذه المعرفة في

مواقف جديدة، إنها تلك المقدرة، أو الإمكانية التي تعمل على مساعدة الفرد وتمكنه من التعامل مع

المواقف الحقيقية، والاستفادة الفكرية من التجربة الحسية.

وعُزِّفت العنيزات (2006) الذكاء بأنه: مقدرة الأفراد على التكيف الفكري والسلوكي تجاه مختلف

المواقف التي يواجهونها أو يتعرضون لها، مثال ذلك المقدرة على الاستفادة من تجارب سابقة.

وعرفه بينيه (Binet) المشار إليه في الفقهاء (2014) بأنه: المقدرة على الحكم السليم، وهو

يشتمل على أربعة عناصر مهمة، هي: توجيه الفكر في اتجاه معين والاستمرار في هذا الاتجاه، والفهم،

والابتكار، ونقد الأفكار ووزن قيمتها.

وعرف أيضاً بأنه: المقدرة على المعرفة وتطبيقها، وبناء المعرفة وتحسينها، ونقلها من المعرفة

الاحتمالية إلى المعرفة التي يمكن استخدامها في عملية التخطيط واتخاذ القرار (العلي، وقنديلي،

والعمري، 2012).

وفي ضوء ما تمّ التطرق إليه من تعريفات مختلفة للذكاء، يمكن تعريف الذكاء بأنه: مقدرة شخصية

تميّز الأفراد بعضهم عن بعض في إدراك الأمور الجديدة والمقدرة على التفاعل والتكيف في مختلف

المجالات الحياتية، وحل المشكلات بالاستفادة من التجارب السابقة.

أنواع الذكاءات

تعمل جميع أنواع الذكاء معاً بتناغم، ولا تكون كذلك إذا ما فقدت مثل هذا التناغم والانسجام،

وهذه الأنواع هي (عدس، 1999):

الذكاء الاجتماعي: وهو المقدرة على فهم العلاقات الاجتماعية واستخدامها بما ينفع الفرد في حاضره

ومستقبله.

الذكاء الذاتي: وهو المقدرة على فهم الفرد لذاته.

الذكاء الفراغي: هو المقدرة على استيعاب أشكال وصور ثلاثية الأبعاد، وفهم العلاقة بين عناصر الجسم الواحد مثل: النحت، والتصاميم الهندسية.

الذكاء اللغوي: هو المقدرة على التعبير اللغوي وعلى التفكير في الكلمات بسرعة.

الذكاء المنطقي: هو النظر للأشياء على أنها سلسلة من العناصر المترابطة كما يفعل الفلاسفة، إذ يحللون ويستنتجون ليصلوا إلى نتيجة منطقية.

الذكاء الشخصي: ويعني امتلاك صور صحيحة عن الذات ومعرفتها، والمقدرة على تحليل الأحاسيس والتحكم بها والتعرف إليها.

الذكاء الموسيقي: هو الاستعداد لإدراك النغمات والألحان وتقديرها وتذوقها وإنتاجها.

الذكاء الجسدي: ويقصد به المقدرة على التحكم بحركات الجسد مثل المهارة التي يمتلكها الراقصون والرياضيون.

مفهوم الذكاء الثقافي

ذكرت الريان (2016) أن الذكاء الثقافي يحدث عند فهم القيم والمعايير الثقافية المختلفة وإدراكها. فالذكاء الثقافي يهدف إلى مقدرة الأفراد على حل المشكلات والتكيف مع الأوضاع المتغيرة والمتنوعة ثقافياً. وهو مقدرة الفرد على بناء علاقات شخصية بطريقة كفوءة في مواقف تتصف بالتنوع الثقافي عن طريق فهم الرموز والإشارات اللفظية وغير اللفظية والاستجابة لها في ثقافة مغايرة لثقافته الأصلية، وأنه شكل من أشكال الذكاء الذي يستند إلى قابليات الإدراك والتفكير كالاستجابة العملية في مواقف تتسم بالتمايز الثقافي، إذ يمتلك الفرد المقدرة على حل المشكلات بالإدراك الثقافي الصحيح للمفاهيم المجردة.

وأظهرت بعض الدراسات أن المنظمات العالمية متعددة الجنسيات والتي تحتضن ثقافات متنوعة، تتطلب وجود قادة أكفأ ثقافياً ولديهم المقدرة للتعاطي بسهولة وفاعلية مع مرؤوسيه من الثقافات المختلفة والمتنوعة مما ينعكس إيجاباً على تلك المؤسسات في تكوين بيئة العمل، إذ يكون لهؤلاء القادة ذكاء ثقافي واضح.

وحتى يكون هناك تفاعل ناجح بين الثقافات يجب مراعاة عدد من العوامل، مثل: الكثافة السكانية، وطبيعة العلاقات الإنسانية العفوية، والمعايير الثقافية. وبالتالي فإن الذكاء الثقافي عند الأفراد يقوم بتغيير سلوكهم بسبب هذه العوامل (Altman & Chemers, 1980)، كذلك إن بُعدي الذكاء الثقافي السلوكي والدافعي لهما أثر في مقدرات الابتكار الإداري ومرونتها وأصالتها للعاملين الإداريين والفنيين (النوري، 2014).

مهارات الذكاء الثقافي

- من أهم مهارات الذكاء الثقافي التي تساعد الفرد على تنوع العمل هي (Dzenowagis, 2010):
- أ. فهم الهوية الثقافية وأساليب الحياة التي عرفها الأفراد وعاشوا فيها.
 - ب. فهم الخلفيات الثقافية وتحديد الأسلوب الذي يؤثر في تلك الخلفيات في التفكير والسلوك والافتراضات.
 - ج. السفر والتنقل حول العالم، للتعرف إلى اختلاف وجهات النظر والثقافات المختلفة.
 - د. تبادل وجهات النظر والآراء بين الأفراد من مختلف الثقافات، والمقارنة بين الفرد من ثقافة معينة والآخرين من ثقافات مختلفة.
 - هـ. تبادل الأفكار والمشاعر والمعاني من خلال الاتصال الثقافي العالمي بين الأفراد من جهة، وبين المؤسسات من جهة أخرى.

و. أن يكون العمل بين الخلفيات الثقافية المختلفة من خلال فريق عمل.

ز. إدراك التحيز والابتعاد عنه مع الذات ومع الأفراد الآخرين.

ح. معرفة ديناميكية القوة، وفهم كيفية ترابط الثقافة، وتأثير تلك القوة في كيفية رؤية العالم والاتصال مع الآخرين.

ط. إدارة التنافس والصراع الثقافي الذي يتناول الصراع بين الأفراد من جهة، وبين المؤسسات من جهة أخرى.

هذه المهارات التسع تساعد على دعم المؤسسة ونجاحها وبقائها في حالة تناغم وتفاعل مع مختلف المتغيرات والمؤسسات الأخرى، لأنها تمثل أفضل الطرق لتفاعل الأفراد من خلال بناء العلاقات مع الآخرين والتكيف معهم.

الذكاء الثقافي والذكاءات الأخرى

لا يختلف الذكاء الثقافي عن الذكاءات الأخرى بل له علاقة مع مختلف أنواع الذكاءات الأخرى، فمثلاً يرتبط الذكاء الثقافي مع الذكاء الاجتماعي من ناحية فهم مشاعر الآخرين ومعرفتها، فالذكاء الاجتماعي يهتم بمستوى الوعي الاجتماعي عند الأفراد في التعامل مع المواقف الاجتماعية المختلفة بطرق واعية وذكية، ويتمثل في المقدرة على فهم مشاعر الأفراد، وتقدير هذه المواقف ذات الطابع الثقافي يسهل عملية التفاعل بين الأفراد بنوع من الذكاء الثقافي (الغول، 1993).

وأشار إيرلي ووانغ (Earley & Ang, 2003) إلى أن بين الذكاء الثقافي والذكاء العاطفي خطأً

فاصلاً، فالذكاء العاطفي يهتم بمشاعر الآخرين الذاتية ويفهمها في مختلف الثقافات التي يوجد فيها،

والذكاء الثقافي يهتم بوجود المقدرة لدى الأفراد على فهم عدد من الجوانب المعرفية العقلية والجوانب الانفعالية السلوكية في جميع الثقافات، من هنا يبدأ الذكاء الثقافي حين ينتهي الذكاء العاطفي.

وأشار كومار ورضوان وسبرامانيم (Kumar, Raduan & Subramaniam, 2008) إلى أن الذكاء الثقافي والذكاء الشعوري يرتبطان معاً، وأنَّ بُعديَّ الذكاء الثقافي "ما وراء المعرفة" والسلوكي" مشابهان للذكاء الشعوري لأنهما يهتمان بالفروق الفردية، والتي لها صلة بالتكيف مع البيئة والتعاطي معها بمرونة، فالفرد إذا كان لديه ذكاء شعوري قوي وليس لديه حساسية ثقافية سيجد صعوبة في التكيف مع الثقافات المختلفة.

أهمية الذكاء الثقافي

حظي الذكاء الثقافي بأهمية كبيرة على مستوى المؤسسات والأفراد، إذ ظهرت هذه الأهمية في ضرورة أن يمتلك الأفراد المقدرة على التكيف والتفاعل مع الآخرين من الأفراد الذين لديهم ثقافات مختلفة، وأن يمتلك الأفراد المقدرة على الانفتاح على العالم الخارجي.

وتظهر أهمية الذكاء الثقافي في أنه يوفر للأفراد القدر الكافي من الإدراك والمعرفة للثقافات الأخرى حتى يتمكنوا من التعامل معها في مختلف المواقف، إذ يستطيع الأفراد من خلال ذلك التعامل مع المنظمات المتجددة للقيادة في عصر العولمة والمقدرة على التنافس العالي من خلال الذكاء الثقافي، مع الأخذ بعين الاعتبار المقدرات الأربع التي يعتمد عليها الذكاء الثقافي، وهي (Kanten, 2014):

- أ. حافز الذكاء الثقافي، المتمثل بالدوافع التي دعت للتعامل مع الأبعاد الثقافية.
- ب. المعرفة المرتبطة بالذكاء الثقافي وهي الاختلافات الثقافية التي ستؤثر في المواقف.
- ج. الإستراتيجية المرتبطة بالذكاء الثقافي وهي التخطيط في ضوء الاختلافات الثقافية.

د. التطبيق المرتبط بالذكاء الثقافي وهو الاهتمام بالتكيف السلوكي للعمل بشكل فعال في مختلف المواقف الثقافية.

مفهوم القيادة

تعدّ القيادة من المفاهيم التي أثارت جدلاً كبيراً، إذ تباينت التعريفات التي تناولتها. فقد عرف حسن (2004) القيادة بأنها: طريقة يتبعها القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريكهم لتحقيق الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء، والحفاظ على تماسكهم، وتيسير الموارد، وهي توجيه لسلوك الأفراد، وتنسيق جهودهم، والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفاعلية.

وأشارت الغزو (2010) إلى أن القيادة هي التأثير في شخص أو عدة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة من خلال إيجاد دافع للعمل وتحفيزهم وبالتالي على إنجاز الأهداف.

وتعرف القيادة كذلك بأنها: عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني باتجاه تحقيق هدف مشترك يتم الاقتناع بأهميته، والتفاعل بين الأفراد بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود (مسعودان، 2007).

وعبر روبنز (Robbins, 2003) عن القيادة بأنها: عملية التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

وتكمن أهمية القيادة حسب الخشالي والتميمي (2003) بأنها: حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرجوة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة

المؤسسة. وانطلاقًا من فكرة أن التغيير هو قانون الحياة ولكي تتمكن المؤسسات من مواكبة التطورات لضمان البقاء والاستمرار، فإن عليها أن تتغير في أساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة وفي هياكلها التنظيمية وكذلك في سلوك العاملين، وهذا الأمر يتطلب وجود قادة يمتلكون أساليب قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور.

الأنماط القيادية

تأثرت العلاقة بين القائد ومروؤسيه بظهور مفاهيم متباينة، وفلسفات متنوعة حول ماهية هذه العلاقة، هل هي علاقة تسلط وسيطرة، أم هي علاقة تعاطف وتأخ، أم هي علاقة تجمع بين العلاقتين؟ لذلك ظهرت أنماط وأساليب متعددة للقيادة الإدارية (العجائمة، 2012).

وأوضحت الشريدة (2004) بأن النمط القيادي يؤثر في سلوك العاملين، ويوفر المناخ الملائم بالقدر الذي يقوم به المدير بأداء مهماته، وحفز العاملين للعمل بروح الفريق ليكون قادرًا على تحقيق أهداف المؤسسة، وفتح الآفاق التي تعمل على تطوير الجوانب الإيجابية، ومعالجة الجوانب السلبية بالتدريب اللازم للوصول بالمؤسسة إلى المستوى المطلوب.

أما أشهر الأنماط القيادية السائدة، فهي:

القيادة الأوتوقراطية

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة السيطرة على جميع الصلاحيات والسلطات بحيث تكون في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة، فلا يشترك معه أحد في مباشرة وظيفته، إذ يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبًا في العمل، فلا يفوض سلطاته، بل يسعى دائمًا لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته، وفي هذا النمط ينفرد القائد في اتخاذ القرارات، ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مروؤسيه أو حتى

استشارتهم في ذلك. ولهذا لا تتوفر فلسفة تجريبية للقائد الأوتوقراطي ذات خصائص معينة، ولا يترك فرصة لخلق أو إبداع أو مبادأة، ولا ينظر إلى الفرد بوصفه إنساناً له المقدرة على اتخاذ القرارات، ويستعين القائد هنا بأساليب القهر والتهديد، ويؤدي هذا السلوك إلى تفشي صفات سيئة مثل الخضوع، والقلق، والكراهية، وعدم المبادأة، فضلاً عن توقف النمو المهني (الحقيل، 2004).

وأوضح أحمد (2006) أن النمط الأوتوقراطي من شأنه أن يهدد الجماعة بالانحلال إذا انسحب القائد، ومن ثم هبوط الروح المعنوية للجماعة، وضعف مقدرتها على المواجهة وتحمل المسؤوليات، فلا يتمتع الأعضاء بأي نصيب من الحرية في اختيار رفاق العمل، بل يقوم القائد بتعيين الرفاق، وتنتشر العداوة في ظل هذا النمط من القيادة، ويتولد التذمر دون أن يظهر على السطح.

القيادة الديمقراطية

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات وهي عكس النمط الأوتوقراطي، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة، ويشركهم في عملية صنع القرار، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمروسيه، فهو يباشر مهماته من خلال التنظيم الجماعي، فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء المنظمة، وتؤدي القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، وبالتالي في نهاية الأمر يأتي القرار من تفكير الجماعة ومبادراتها، ومن مزايا القيادة الديمقراطية رفع معنويات المرؤوسين، وتوليد الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون، ومضاعفة الإنتاج، وفي هذا النمط يشعر أفراد المنظمة بأن القرار قرارهم، فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به، وبذلك تعدّ قيادة إنسانية وجماعية تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم (البدرى، 2005).

وحدد الشماع وحمود (2000) سمات القيادة الديمقراطية بعدد من المزايا، من أبرزها:

1. يتم تحديد الصفات العامة للمؤسسة وفقًا لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، أما القرار فإنه يصدر في ضوءها اعتياديًا من القائد.
2. يمتلك القائد المقدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تتسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المستمر معهم.
3. يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.
4. يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.
5. تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي، والمعنوية العالية، والاتصال الفعال، وروح الثقة، والمودة، والتعاون البناء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

القيادة المتساهلة أو الترسلية

أشار الزهيري (2008) إلى أن هذا النمط من القيادة غير موجود على أرض الواقع، فالقائد في ظل هذا النمط من القيادة يتنازل لمروسيه عن سلطة اتخاذ القرار، فهو يقوم عادةً بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته، ويترك لهم حرية التصرف في العمل دون أي تدخل منه، ويمكن إبراز أكثر هذه التصرفات الشائعة لدى القيادة المتساهلة في الآتي:

1. مشاركة الأعضاء تكون على مستوى منخفض من الإنتاجية.
2. لا توجد جدية في الحديث والمناقشة.
3. تأخر الأعضاء عن موعد الاجتماع.

4. تقديم القرارات يكون فيها نوع من التهور.

5. الشكوى من تحمل مسؤوليات أخرى.

مفهوم الإبداع

يعني الإبداع في اللغة العربية أبداع الشيء استخرجه واستخلصه والبديل الذي لا مثيل له وهو اسم من أسماء الله الحسنى. قال تعالى {بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ} (البقرة: 117).

وذكر خير الله (2009) أن الإبداع إنتاج شيء جديد لا يوجد سابقاً.

القيادة الإبداعية

يعدّ موضوع القيادة من أهم الموضوعات في مجال الإدارة، فالقيادة مفهوم محير، ويزيد من أهميتها وغموضها الحوار الذي يدور حولها، وأن للقيادة سمات شخصية مهمة وأساسية في فاعلية العملية القيادية (غباين، 2009)، وأن بيئة الأعمال المتفاعلة دفعت مؤسسات الأعمال إلى ضرورة الاستمرار على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية وتعديل أوضاعها وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية (صبري، 2010)، فالمؤسسات الحديثة لم تعد بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم بروى مؤسساتهم ورسالاتها لإحداث التغيير المناسب (مرعي، 2008).

تعرف القيادة بأنها: مقدرة القائد على التأثير على الآخرين، ومساعدتهم لتحقيق أهداف المنظمة، ولكي يصبح التأثير ناشطاً وحقيقياً لا بدّ أن تكون القيادة قد بنيت على الإبداع في الإعداد والاختيار، وذلك لترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال

اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق، فالمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لا يلاحظه غيره، وأن هناك طريقة أفضل للحل، أو من خلال إعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة وخطوط تتميز بالأصالة وتصل إلى حلول مبدعة، فالقيادة الإبداعية مرنة، ومتجددة، والقائد المبدع شخصية واثقة ومثابرة تأخذ بزمام المبادرة وتدرك عواقب الأمور ولديه نظرة شاملة ورؤية مستقبلية (السلمي، 2012).

وعرف قنديل (2010) القيادة الإبداعية بأنها: القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أم عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مريح مادياً واجتماعياً وتنظيمياً، وتستخدم في ذلك مقدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية ومقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار. وعرفت بأنها: مقدرة القائد الأكاديمي على القيام بالتغيير أو التطوير أو إنتاج الجديد المفيد من خلال الأفراد والوسائل التقنية والأنظمة لتحقيق أهداف الجامعة ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة (الغامدي، 2012).

القيادة والإبداع

توجد علاقة وثيقة بين القيادة والإبداع، وتسهم هذه العلاقة في نجاح العمليات الإبداعية داخل المجتمع، فالقادة المبدعون لا يرضون بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل، وأن نمط القيادة الإبداعية هو الاكتشاف الذي يسهم في تحقيق المصلحة الأعم والأشمل ويرفع وعي القادة والأتباع والمؤسسة ككل (الدكان، 2010).

إن العنصر البشري هو المعيار الحاسم في الإبداع، فالأفراد المبدعون هم الذين يبحثون عن الجديد باستمرار لتحقيق أهداف مميزة ذات قيمة، ومن مميزات القائد المبدع أن يعمل على تهيئة المناخ التنظيمي الداخلي للإبداع وتشكيله وتطويره، وذلك من خلال تبني أنماط سلوكية وسمات ومهارات قيادية تساعد على تطوير الاتجاهات الإبداعية لدى الأفراد، فهو الذي يحدّث معلوماته ويطورها، ويسعى لاختيار أساليبه القيادية لتحقيق أهدافه، فهو أنموذج فاعل ومؤثر ويعمل على إدارة الأزمات والمخاطر بحكمة وتخطيط دقيق، كما يعمل على تعليم مرؤوسيه أكثر مما يحاسبهم، ويعمل على اكتشاف مواهبهم ومهاراتهم ومقدراتهم للعمل كفريق واحد، ومن خصائص الإبداع في العمل القيادي الانفتاح نحو التغيير، والرغبة في التعرف إلى المشكلات والقضايا الداخلية، والمقدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها، كما يقدر أفكار الآخرين ويحترمها (خليفة، 2013).

صفات القائد المبدع

أشار خير الله (2009) إلى أن من صفات القائد المبدع ما يأتي:

- الاتجاه نحو التفكير والتصور.
- الاهتمام بالتحليل واستخدام المعلومات لخدمة التفكير.

- وضوح الرؤية والرسالة.
- الإبداع والطموح.
- النظر إلى المستقبل وتحدياته والتنبؤ به.

مهام القائد المبدع

أوضح الفاعوري (2005) بأن المهمات التي يؤديها القائد المبدع تتمثل بما يأتي:

- يتحمل مسؤولية التطوير والتغيير.
- يشجع العاملين على الابتكار.
- أهدافه واضحة.
- يخصص الموارد والوقت لمؤوسيه.
- يهتم بميول الآخرين ومقدراتهم.
- يساعد مؤوسيه على النظر للمشكلات بوصفها تحديات.
- المشاركة في صنع القرار.
- يقدم تقديره الشخصي للإنجاز المتميز.

المهارات الإبداعية

تطرق عدد من الباحثين والتربويين إلى تسمية المقدرات الإبداعية بالمهارات الإبداعية، ووردت في الأدب التربوي تحت مسميات المرونة، والأصالة، والطلاقة، والإسهاب، والخروج من مرحلة الإغلاق، والخيال ولا مجال للاعتراف بالمقدرة الإبداعية الكامنة إن لم تكن متضمنة تفكيراً إبداعياً ولا سيما في مجال حل المشكلات (السرور، 2000).

واعتمدت الأدبيات ذات العلاقة بالإبداع على عدد من الفروض تتعلق بالمقدرات التي تقوم وراء ما يسمى بالإبداع، وهذه الفروض تقوم على أساس مسلمة مفادها أن الإبداع أيًا كان مجاله ليس بالعامل الواحد وإنما مجموعة من المقدرات حددت بـ: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والمقدرات التحليلية والتركيبية، وإعادة التحديد والتقييم.

ومن بين المقدرات الإبداعية السابقة توجد أربع مقدرات ذات وضوح بارز هي: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات (الأزهري، 2002).

وفيما يأتي عرض موجز لهذه المقدرات الأربع:

1. **الطلاقة:** تعرّف بأنها إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة (العمرى، 2002). وقد ثبت وجود أربعة أنواع للطلاقة، هي: الطلاقة اللفظية، وطلاقة التداعي، والطلاقة التعبيرية، والطلاقة الفكرية (إبراهيم، 1993).

2. **الأصالة:** وهي المقدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع لا يكرر أفكار من حوله ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية (العمرى، 2002).

3. **المرونة:** وهي المقدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف، وقد ثبت لدى جيلفورد (Guilford) وجود ثلاثة أنواع للمرونة، هي: المرونة التكيفية الشكلية، والمرونة التكيفية التركيبية، والمرونة التلقائية (الزهرى، 2002).

4. **الحساسية للمشكلات:** وهي رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديدًا دقيقًا والتعرف إلى حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها مع الواقعية في الطرح والمعالجة ورؤية الحقائق كما هي، واكتشاف العلاقات

فيما بينها، كما تعني إدراك نواحي القصور والنقص ورؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد (إبراهيم، 1993).

ثانيًا: الدراسات السابقة ذات الصلة

تمّ تصنيف الدراسات السابقة حسب متغيري الدراسة (الذكاء الثقافي، والقيادة الإبداعية) على النحو الآتي:

الدراسات السابقة ذات الصلة بالذكاء الثقافي

أجرى جيلفاري (Gillivary, 2006) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الذكاء الثقافي في صناعة القرار، وقد تمّ إجراء الدراسة على عينة من (555) من الكوادر القيادية في كندا من بلدان مختلفة بلغت (68) بلدًا، وقد تمّ استخدام الاستبانة في جمع البيانات، وبينت نتائج هذه الدراسة وجود أثر كبير للذكاء الثقافي في صناعة القرار في المؤسسات والمنظمات التي يديرونها.

وأجرى وارد وفيسشر (Ward & Fischer, 2008) دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين الذكاء الثقافي والسمات الشخصية والتوافق الاجتماعي لدى الطلبة مغتربين في نيوزيلندا، وقد تمّ استخدام مقياس الذكاء الثقافي والسمات الشخصية والتوافق الاجتماعي لجمع البيانات، وقد بلغ حجم العينة لهذه الدراسة (13) طالبًا وطالبة من الطلبة المنتظمين في المدارس الثانوية العالمية من أكثر من جنسية، وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيًا بين درجات الذكاء الثقافي وسمات الشخصية والتوافق الاجتماعي، وكان بُعد المرونة في مقياس الشخصية هو الأكثر ارتباطًا ببُعد الدوافع في مقياس الذكاء الثقافي.

وتوصل كافانوف (Cavanaugh, 2007) في دراسته التي هدفت إلى التعرف على الذكاء الثقافي والعوامل المرتبطة بالأشخاص الذين يمتلكون المقدرة على النجاح في بيئات العمل الدولية، والتي أجريت على أفراد من النرويج وبريطانيا في جامعة بيرين، للتوصل إلى طريقة لقياس الذكاء الثقافي بناءً على معلومات إحصائية، وبلغ حجم العينة (15) فرداً من كل من بريطانيا والنرويج، واستخدمت استبانة الذكاء الثقافي واستبانة أخرى لتقييم عوامل من الممكن أن تؤثر في الذكاء الثقافي. ومن نتائج هذه الدراسة بينت وجود تفاوت كبير بين الذكور والإناث في استجاباتهم في كل من النرويج وبريطانيا.

وهدف دراسة إيمي وجيلفاند (Imia & Gelfand, 2010) إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الثقافي والمقدرة على صنع القرار في ضوء متغيرات شخصية (مثل الانفتاح والانبساط) ومتغيرات المقدرة العقلية وهي (الذكاء الوجداني والمقدرة المعرفية)، فضلاً عن متغير الخبرات، وقد أجريت الدراسة على عينة بلغ عدد أفرادها (150) طالباً من طلبة الجامعات يعيشون في أمريكا، وقد طبق عليهم مقياس الذكاء الثقافي، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الثقافي وصنع القرار، ووجود علاقة دالة إحصائية بين المقدرة المعرفية والذكاء العاطفي.

وأجرى إلياس (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على الذكاء الثقافي وعلاقته بالتسامح الاجتماعي في دراسة تطبيقية على مديري المدارس الابتدائية في تربية العزيزية في محافظة واسط في العراق، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (60) مديراً من مديري المدارس الابتدائية، وقد تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن مستوى الذكاء الثقافي كان أقل من المتوسط، أما التسامح الاجتماعي فكان متوسطاً.

وأجرى جلاب (2011) دراسة تحليلية للتعرف على آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة القادسية في العراق، هدفت إلى معرفة العلاقة بين الذكاء الشعوري والذكاء الثقافي، إذ بلغ حجم عينة الدراسة (67) عضو هيئة تدريس موزعين على تسعة أقسام علمية، وقد تمّ استخدام الاستبانة لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن امتلاك المقدرات التكيفية للذكاء الشعوري يمهد الطريق أمام امتلاك قابليات الذكاء الثقافي.

وأجرت الشهراني (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على الذكاء الثقافي وعلاقته بجودة الحياة لدى الطلبة السعوديين المبتعثين إلى المملكة المتحدة، وقد تكونت عينة الدراسة من (103) طلاب وطالبات من مراحل البكالوريوس والماجستير والدكتوراه، واستخدمت أداتان لجمع البيانات هما مقياس الذكاء الثقافي ومقياس جودة الحياة، وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين جميع أبعاد الذكاء الثقافي وأبعاد جودة الحياة، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الذكاء الثقافي والدرجة الكلية تُعزى لعدد سنوات الاغتراب ولجنس الطلبة، بينما وجدت فروق دالة إحصائية في أبعاد الذكاء الثقافي تُعزى للمراحل الدراسية.

وهدف دراسة كيونغ (Keung, 2012) إلى التعرف على عوامل الذكاء الثقافي التي تتنبأ بالقيادة التحويلية في المدارس العالمية. فالمدارس العالمية تعدّ عالمًا مصغرًا من عالم العولمة، ووجود القيادة الحاسمة فيها يعدّ مهمًا في نجاح المدارس في تحقيق أهدافها ومهامها، كما هدفت الدراسة التي أجريت في جامعة ليبرتي في ولاية فرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية إلى معرفة العلاقة بين الذكاء الثقافي والقيادة التحويلية لدى مديري المدارس العالمية، وما العوامل المرتبطة بالذكاء الثقافي التي تؤثر في القيادة التحويلية لدى المديرين، وتمّ أخذ عينة بلغ حجمها (567) قائدًا، وقد تمّ إرسال استبانة تضمنت

مقياس الذكاء الثقافي، واستبانة ثانية عن القيادة متعددة العوامل (MLQ-5X)، وبينت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الثقافي والقيادة التحويلية وجميع العوامل الخمسة للقيادة التحويلية لمديري المدارس العالمية، ويُعدّ الذكاء الثقافي عاملاً مهماً عند اختيار مديري المدارس العالمية وتعيينهم وتدريبهم وتأهيلهم.

وأجرى بوكس (Box, 2014) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الثقافي والقيادة التحويلية للمديرين، وقد بلغت عينة الدراسة (500) مؤسسة إدارية في الولايات المتحدة الأمريكية، تمّ اختيارها عشوائياً، وبلغ عدد العينة (265) مديراً، وتمّ جمع البيانات من خلال الاستبانة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الثقافي للمديرين ومقدرات القيادة التحويلية لديهم، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.86).

أما دراسة الريان (2016) فقد هدفت إلى التعرف على درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الخاصة الأردنية التي تدرس برامج أجنبية ودولية، وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت العينة من (365) معلماً ومعلمة، واستخدمت أداتان لجمع البيانات، إحداها لقياس درجة الذكاء الثقافي للمديرين، والأخرى لقياس درجة ممارستهم لنمط القيادة التحويلية في مدارسهم، وقد تمّ التأكد من صدقهما وثباتهما، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الخاصة الأردنية التي تدرس برامج أجنبية ودولية جاءت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، ودرجة ممارستهم لنمط القيادة التحويلية كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، وهناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة الذكاء الثقافي لمديري هذه المدارس ودرجة ممارستهم لنمط القيادة التحويلية سواء للدرجة الكلية أم للأبعاد كافة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الخاصة الأردنية التي تدرس برامج أجنبية ودولية تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي. وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية تُعزى لمتغير الخبرة ولصالح فئات الخبرة، عشر سنوات فأكثر، ومن خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات مقارنة بفئة الخبرة أقل من خمس سنوات، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

وأجرى الزبيدين (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الذكاء الثقافي لمديري المدارس العالمية في مدينة الرياض وعلاقته بإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (361) معلماً ومعلمة، وتم استخدام أداتين لجمع البيانات؛ الأولى: للذكاء الثقافي، والثانية: لإدارة التغيير، وبيّنت النتائج أن مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس العالمية في مدينة الرياض كان مرتفعاً، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الذكاء الثقافي وفقاً لمتغير الجنس، باستثناء بُعد "الدافعية" وكان الفرق لصالح الذكور، كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الذكاء الثقافي للمديرين تبعاً لمتغير الخبرة، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الذكاء الثقافي للمديرين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي باستثناء بُعد "ما وراء المعرفة" وكان الفرق لصالح فئتي "الدراسات العليا والبيكالوريوس + الدبلوم"، والبُعد "المعرفي" لصالح فئة "الدراسات العليا".

وهدفَت دراسة المظفر (2017) إلى التعرف على مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية لمحافظة كربلاء في العراق وعلاقته بمستوى المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر

المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (364) معلماً ومعلمة بواقع (168) معلماً و (196) معلمة، واستخدمت أداتان لجمع البيانات؛ الأولى لقياس مستوى الذكاء الثقافي لدى المديرين، والثانية لقياس مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة كربلاء، وقد تمّ التأكد من صدق الأدوات وثباتهما، وأظهرت النتائج ما يأتي: أن مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة كربلاء كان مرتفعاً من وجهة نظر المعلمين، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة كربلاء تُعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الإبداعية

هدفت دراسة مدينا (Medina, 1999) إلى استكشاف مدى تأثير قوة القائد الاجتماعية على دافعية المعلمين وإبداعهم في المدارس الثانوية والأساسية، وشملت العينة (132) معلماً تمّ اختيارهم من (18) مدرسة، فضلاً عن مديريهم من منطقة جنوب كارولينا، واستخدمت أداة قوة القائد الاجتماعية واستبانة الدعم التقني، وأداة اتجاهات الأفراد نحو الإبداع، واستبانة الدعم، والاستقلال، وأداة الدافعية إلى الإبداع، وسائل لجمع البيانات. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن الإبداع لدى المعلمين يخضع لعدة مؤثرات من أهمها الدعم التقني من المدرسة، ومستوى دافعية المعلم الشخصية، إذ إن مستوى الدافعية لدى المعلمين ارتبط بعلاقة إيجابية مباشرة مع الإبداع لدى المعلمين، وأن قوة القائد الاجتماعية يمكن أن تزيد أو تعيق الدافعية والدعم التقني لهم.

وأجرى الشمري (2006) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى

القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، وقد بلغ مجتمع الدراسة (465) قائداً تربوياً، ولتحقيق

أهداف الدراسة تمّ بناء استبانة مكونة من ثلاثة مجالات، وهي: المجال الإداري، والفني، والتصوري، وقد توصلت الدراسة إلى أن القادة التربويين يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة في المجالات الإدارية والفنية، وفي المجال التصوري كانت الممارسة مرتفعة، وقد بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة الابتكارية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح الذكور والحاصلين على درجة البكالوريوس والدبلوم.

وأجرى ريبا وبوستاري وكونيتو (Reppa, Bostari & Kounenou, 2010) دراسة هدفت إلى التعرف على كيف ينمي إبداع المديرين العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور، وتمّ إجراء هذه الدراسة على عينة من مديري المدارس الأساسية في اليونان وقبرص من خلال المقابلة الشخصية، وقد بلغ حجم العينة ستة مديرين، ثلاثة من اليونان، وثلاثة من قبرص، وبلغ حجم أولياء الأمور (18) ولي أمر، وأظهرت نتائج الدراسة أن إبداع المديرين عامل رئيس لتأسيس قناة اتصال قوية مع أولياء الأمور، ويستطيع المدير مقابلة أولياء الأمور أينما وجدوا.

وأجرى السلمي (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري تلك المدارس ومعلميها، وتكونت عينة الدراسة من (343) مديراً ومعلمًا من العاملين في المدارس المتوسطة الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة جدة للعام الدراسي (2011/ 2012) واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: تُمارس القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها، وأن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية بمدينة جدة كان بدرجة عالية في بُعدي الانتماء والنزعة الإنسانية، وبدرجة متوسطة

في بُعدي التركيز على الإنتاجية والإعاقة من وجهة نظر مديريها ومعلميها، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي.

وأجرى الكراسنة وجبران (Al-Karasneh & Jubran, 2013) دراسة هدفت إلى التحقق من الممارسات القيادية والصفات الإبداعية كما يتصورها معلمو الدراسات الاجتماعية والتربية الإسلامية في الأردن. وتمّ اختيار عينة مكونة من (289) معلماً ومعلمة للدراسات الاجتماعية والتربية الإسلامية عشوائياً، وتمّ جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وكشفت نتائج الدراسة أن المعلمين ينظرون إلى أنفسهم بشكل إيجابي في جميع الأبعاد التي تمت دراستها، وأنهم مبدعون، ويمتلكون كل صفات الإبداع. وأظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نتائج أبعاد القيادة العشرة معاً، وكانت سمات الإبداع الثمانية للمعلمين ذات دلالة إحصائية. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الجنس، والتخصص الرئيسي، والخبرة التعليمية، ومرحلة المدارس في معظم المتغيرات المستقلة.

وأجرى سومارتونو (Soemertono, 2014) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة الابتكارية في تطوير جودة التعليم ومدى مشاركته في دعم المجتمع والخدمات التي تقدمها الدولة في مجال التعليم في بالي باندونيسيا، وأجريت الدراسة على عينة من (85) مديراً، وتمّ استخدام الأساليب الاسترشادية التي تطرحها القيادة الابتكارية، وبيّنت الدراسة بأن الإطار المؤسسي يؤدي دوراً في دعم جهود القيادة الابتكارية، كما أن المجالس المحلية تحلّ دوراً في مسألة تبني تمويل المشاريع التربوية والاحتياجات التي تشير إليها القيادة الابتكارية، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية القيادة الابتكارية في تحسين مشاركة المجتمع في دعم البرامج التطويرية التربوية.

وأجرى فيمكوه وتيسابوتا وسومبراج (Phimkoh Tesaputa & Somprach, 2015) دراسة هدفت إلى تطوير البرامج لتعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في منظمات الحكم المحلي في تايلاند، والمدارس الواقعة تحت إشراف منظمات الحكم المحلي، واستكشاف الظروف المرغوب فيها لتعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في المنظمات غير الحكومية، ووضع برنامج لتعزيز الإبداع والقيادة، وتقييم نتائج تنفيذ البرنامج المطور، واستخدمت مجموعتان من العينات؛ وكانت المجموعة الأولى تمثل (197) مدرسة في إطار المنظمات غير الحكومية على ثلاثة مستويات: مديرو المدارس؛ نواب المديرين؛ ورؤساء المناطق التعليمية، وتألفت المجموعة الثانية من (12) مديرًا من مديري المدارس المتطوعين الذين يعملون في لغو من مقاطعة أودونثاني، وكانت الأدوات المستخدمة هي الاستبانات، وبعد تنفيذ البرنامج كان النتائج أعلى بكثير مما كانت عليه قبل تنفيذ البرنامج، وكان الاقتراح أن السلوك الإيجابي لمديري المدارس يمكن تطويره من خلال التعاون في إنشاء برنامج تعزيز القيادة الإبداعية على أساس الحاجة.

وأجرى حرز الله (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (375) معلمًا ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية واستخدمت أداتان لجمع البيانات؛ الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة الابتكارية، والثانية لقياس درجة مقاومة المعلمين للتغيير، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية كانت مرتفعة، وأظهرت وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الابتكارية ودرجة مقاومة المعلمين للتغيير في هذه المدارس.

وهدفت دراسة جارفيز (Jarvis, 2015) إلى تحليل الطرق المختلفة للقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في ولاية ميزوري، وتعرف فيما إذا كان المديرون مستعدين للإيفاء بمتطلبات القيادة الإبداعية في القرن الحالي من خلال قياس مقدراتهم وأساليبهم وممارساتهم الإبداعية، واستخدمت الاستبانة التي طبقت على مجموعتين مركبتين متجانستين من المديرين والمعلمين لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن العوامل الديمغرافية والسمات الوظيفية، مثل: العمر، والجنس، والمستوى الدراسي، والمسمى الوظيفي، والخبرة، والتكامل الوظيفي، لم تكن ذات علاقة كبيرة بالمقدرات الإبداعية.

أما رودريجز (Rodrigues, 2015) فقد أجرى دراسة هدفت لتعرف المقدرات الإبداعية لدى القادة التربويين، وقد تكونت عينة الدراسة من (30) طالبًا من مرحلة الماجستير في إحدى الجامعات الخاصة في تخصص الإدارة والقيادة التربوية في الباكستان، واستخدمت المقابلة وسيلة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج ضرورة قيام القادة التربويين بتطوير مقدراتهم الإبداعية اللازمة للتطوير التنظيمي من خلال مزاوله تمارين التفكير الإبداعي وتكوين مجموعات عمل تعليمية.

وأجرت جبريني (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية والبالغ عددهم (373) فردًا، منهم (81) عميدًا و 292 رئيس قسم)، واستخدم المنهج الوصفي منهجًا للدراسة، وذلك لمناسبته وطبيعة هذه الدراسة وأهدافها،

واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة الابتكارية وفاعلية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تعددت أهداف الدراسات السابقة بناءً على المتغيرات التي تناولتها، فقد هدفت بعض الدراسات إلى تعرف العلاقة بين الذكاء الثقافي ومتغيرات أخرى، مثل: صناعة القرار، والمقدرة على النجاح في بيئات العمل المختلفة كما هو في دراسة جلفاري (Gillivary, 2006)، والعلاقة بين الذكاء الثقافي، والسمات الشخصية، والتوافق الاجتماعي كما في دراسة وارد وفيسنشر (Ward & Fischer, 2008)، وعلاقة الذكاء الثقافي مع الذكاء الشعوري كما في دراسة جلاب (2011)، والذكاء الثقافي وجودة الحياة كما في دراسة الشهراني (2012)، وعلاقة الذكاء الثقافي مع القيادة التحويلية كما في دراسة بوكس (Box, 2014) والريان (2016)، وكيونغ (Keung, 2012)، أما دراسة الزبيديين (2016) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى الذكاء الثقافي لمديري المدارس العالمية في الرياض وعلاقتها بإدارة التغيير، كما هدفت دراسة المظفر (2017) إلى التعرف على مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية في كربلاء العراق وعلاقته بمستوى المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم.

وهدف دراسات أخرى إلى التعرف إلى العلاقة بين القيادة الإبداعية ومتغيرات أخرى، مثل: سلوك القائد في المدارس الابتدائية والثانوية، فقد هدفت دراسة مدينا (Medina, 2000) إلى التعرف على القوة الاجتماعية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية، كما هدفت دراسة الشمري (2006) إلى التعرف على درجة

ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، ومقدرة المديرين والمعلمين على تأسيس حياة مدرسية تمكن الطلبة من الاستحواذ على المقدرة الإبداعية الأكاديمية، والعوامل المرتبطة بالأشخاص الذين يمتلكون المقدرة على النجاح في بيئات العمل الدولية كما في دراسة كافانوف (Cavanaugh, 2007)، وهدفت دراسة فيمكو وآخرون (Phimkoh et.al., 2015) إلى تطوير برامج القيادة الإبداعية بين مديري المدارس في تايلاند، وهدفت دراسة حرز الله (2015) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها مع مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم، وتعزيز المقدرات الإبداعية للقادة التربويين كما في دراسة رودريجوز (Rodrigues, 2015). في حين هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تُدرس المنهاج البريطاني وعلاقته بدرجة ممارستهم للقيادة الإبداعية في إمارة دبي.

واختلفت العينات التي تمّ سحبها من مجتمعاتها، من دراسة إلى أخرى من حيث الحجم، فقد بلغ حجم إحدى الدراسات (15) فردًا كما في دراسة كافانوف (Cavanaugh, 2007)، و (567) قائدًا كما في دراسة كيونغ (Keung, 2012)، في حين بلغ حجم العينة لهذه الدراسة (331) معلمًا ومعلمة. وكذلك اعتمدت أغلب الدراسات السابقة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، أما في الدراسة الحالية فقد استخدمت أداتان، هما: استبانة الذكاء الثقافي، واستبانة القيادة الإبداعية.

من خلال الدراسات السابقة، استفادت الباحثة ما يأتي:

- بناء فكرة الدراسة.
- إغناء الأدب النظري والدراسات السابقة.

- تعريف مصطلحات الدراسة.
- اختيار منهج الدراسة.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
- تطوير أدوات الدراسة.
- مناقشة النتائج، ومقارنة ما توصلت إليه هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة.
- وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يأتي:
- تناولت موضوع الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تُدرس المنهاج البريطاني وعلاقته بدرجة ممارستهم للقيادة الإبداعية في إمارة دبي.
- تناولت معظم الدراسات السابقة موضوع القيادة الإبداعية أو الذكاء التنظيمي أو الذكاء الثقافي دون الربط مع متغيرات أخرى.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

اشتمل هذا الفصل على منهج البحث المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداتي الدراسة، وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، والوسائل الإحصائية، وإجراءات الدراسة، وكما يأتي:

منهج البحث المستخدم

تمّ استخدام منهج البحث الوصفي الارتباطي لأنه المنهج المناسب لهذه الدراسة، كما تمّ استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس برامج (المنهاج البريطاني) في إمارة دبي والبالغ عددهم (2399) معلمًا ومعلمة بواقع (538) معلمًا و (1861) معلمة وفقًا للإحصاءات الصادرة من هيئة المعرفة والتنمية البشرية في دبي - قسم الرقابة المدرسية للعام الدراسي 2016/ 2017.

عينة الدراسة

تمّ اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من مجتمع الدراسة، وتمّ تحديد حجمها بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan 1970)، إذ بلغ عدد أفراد العينة (331) معلمًا ومعلمة بواقع (74) معلمًا و (257) معلمة.

أداتا الدراسة

تمّ استخدام أداتين؛ الأولى: لقياس الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تُدرس المنهاج البريطاني في إمارة دبي، والثانية: لقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري هذه المدارس.

أداة الدراسة الأولى (استبانة الذكاء الثقافي)

قامت الباحثة بترجمة هذه الأداة "استبانة الذكاء الثقافي" من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية والتي أعدها آنج وفان داين (Ang & Van Dyne, 2008) المكونة من (20) فقرة موزعة على أبعاد الذكاء الثقافي، وعلى النحو الآتي:

1. **بُعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي (Metacognitive CQ):** ويتكون من أربع فقرات أخذت

الأرقام 1، 2، 3، 4.

2. **بُعد الذكاء الثقافي المعرفي (Cognitive CQ):** ويتكون من ست فقرات، ويشمل الفقرات 5،

6، 7، 8، 9، 10.

3. **بُعد الذكاء الثقافي الدافعي (Motivational CQ):** ويتكون من خمس فقرات، ويشمل الفقرات

11، 12، 13، 14، 15.

4. **بُعد الذكاء السلوكي (Behavioral CQ):** ويتكون من خمس فقرات، ويشمل الفقرات 16،

17، 18، 19، 20.

وقد أعطي لكل فقرة وزن متدرج حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، فقد أعطى للبديل دائماً خمس درجات، وللبدل غالباً أربع درجات، وللبدل أحياناً ثلاث درجات، وللبدل نادراً درجتين، أما البدل أبداً فقد أعطى درجة واحدة.

صدق أداة الدراسة الأولى (استبانة الذكاء الثقافي):

تمّ التأكد من صدق أداة الدراسة الأولى "استبانة الذكاء الثقافي" باستخدام الصدق الظاهري من خلال قيام الباحثة بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكّمين والمختصين في العلوم التربوية والنفسية والإدارية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والإماراتية الحكومية والخاصة كما هو موضح في الملحق (2)، وذلك لتعرف مدى دقة الترجمة وانتماء الفقرات للمجالات التي وضعت فيها، ومدى صلاحية الفقرات، وهل هي بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح. وتمّ الإبقاء على الفقرات التي حصلت على موافقة (80%) من المحكمين فأكثر، وتمّ إجراء التعديلات التي اقترحها المحكمون على فقرات الاستبانة سواء من حيث التعديل أم الصياغة، وتضمنت الاستبانة بصورتها النهائية (20) فقرة دون حذف أو إضافة، وبذلك عدت الاستبانة صادقة لأغراض الدراسة الحالية. ويبين الملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة الأولى (استبانة الذكاء الثقافي):

تمّ التأكد من ثبات أداء الدراسة الأولى "استبانة الذكاء الثقافي" باستخدام طريقتين: الأولى هي طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) تمّ تطبيقها على عينة تكونت من (25) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وبعد أسبوع أعيد تطبيق الاختبار على أفراد العينة أنفسهم، وتمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين الأول والثاني للاختبار، وتراوح قيم معامل الارتباط ما بين (0.78) و (0.86)،

وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وقد عُدَّت هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة الحالية في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج تتعلق بثبات الأدوات، والجدول (1) يوضح هذه القيم لمعامل الارتباط.

أما الطريقة الثانية، فقد استخدمت فيها معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي بين أبعاد استبانة الذكاء الثقافي، وتراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي لهذه الأبعاد ما بين (0.82) إلى (0.90)، وكما هو مبين في الجدول (1).

الجدول (1)

قيم معاملات الثبات باستخدام طريقتي الاختبار وإعادة الاختبار والاتساق الداخلي لاستبانة الذكاء الثقافي

الرقم	البُعد	معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون	معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا
1	الدافعي	0.85	0.82
2	المقدرات ما وراء المعرفية	0.79	0.85
3	السلوكي	0.82	0.84
4	المقدرات المعرفية	0.78	0.90
الدرجة الكلية		0.86	

أداة الدراسة الثانية (استبانة القيادة الإبداعية)

تمّ تطوير استبانة للقيادة الإبداعية بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل: دراسة السلمي (2012) ودراسة جبريني (2016). وتمّ استخدام مقياس لكيرت (Likert)

الخماسي لتحديد أبدال الإجابة والتي تتكون من دائماً، وغالباً، وأحياناً، ونادراً، وأبداً وتراوحت القيم لهذه الأبدال من (5) للبديل دائماً إلى (1) للبديل أبداً.

صدق أداة الدراسة الثانية (استبانة القيادة الإبداعية)

للتأكد من صدق "استبانة القيادة الإبداعية" وزعت الباحثة الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين والخبراء من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات العلوم التربوية والإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة والبالغ عددهم عشرة محكمين. والملحق (2) يوضح ذلك، وطلب من هؤلاء المحكمين بيان آرائهم بصدد فقرات الاستبانة من حيث صلاحيتها لأغراض الدراسة، وهل بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح. وقد أخذت الباحثة بالملاحظات والمقترحات التي قدمها المحكمون، وتمّ الإبقاء على الفقرات التي حصلت على موافقة (80%) فأكثر من المحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (26) فقرة دون حذف أو إضافة. وعليه عُدت صادقة. والملحق (3) يبين ذلك.

ثبات أداة الدراسة الثانية (استبانة القيادة الإبداعية)

تمّ التأكد من ثبات "استبانة القيادة الإبداعية" بطريقتين؛ الأولى: طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، إذ تمّ تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (25) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوعين على التطبيق الأول أعيد تطبيق الأداة ذاتها على أفراد العينة أنفسهم، وباستخدام معامل الارتباط بين التطبيقين بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (Pearson) (0.87) للدرجة الكلية وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما الطريقة الثانية التي استخدمت لإيجاد ثبات الأداة فهي طريقة الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha)، و تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي ما بين (0.84) إلى (0.89)، والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2)

قيم معاملات الثبات باستخدام طريقتي الاختبار وإعادة الاختبار والاتساق الداخلي لاستبانة القيادة الإبداعية

الرقم	البُعد	معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون	معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا
1	المثابرة	0.84	0.87
2	المبادرة	0.81	0.85
3	الاصالة	0.82	0.84
4	الحساسية للمشكلات	0.85	0.89
الدرجة الكلية		0.87	

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة الوسيطة:

أ. الجنس؛ وله فئتان: (ذكر، انثى).

ب. المؤهل العلمي؛ وله ثلاثة مستويات (دبلوم كلية مجتمع، بكالوريوس، دراسات عليا)

ج. الخبرة؛ ولها ثلاثة مستويات:

1. أقل من خمس سنوات.

2. خمس إلى أقل من عشر سنوات.

3. عشر سنوات فأكثر.

المتغيرات التابعة:

1. درجة ممارسة الذكاء الثقافي.

2. درجة ممارسة القيادة الإبداعية.

الوسائل الإحصائية

تمّ استخدام الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة.
- للإجابة عن السؤال الثالث، تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجداول الإحصائية لتعرف الدالة المعنوية لقيمة معامل ارتباط بيرسون.
- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس، تمّ استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغيري الخبرة، والمؤهل العلمي.
- تمّ استخدام معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداتين، ومعامل ارتباط بيرسون لإيجاد ثبات الأداتين.

إجراءات الدراسة

- بعد تحديد مجتمع الدراسة وعينتها المتمثلة في المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني في إمارة دبي وإعداد أداتي الدراسة، قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجّه إلى مركز دبي للإحصاء، والملحق (4) يبين ذلك.
 - الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجّه إلى هيئة المعرفة والتنمية البشرية في دبي، والملحق (5) يبين ذلك.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من هيئة المعرفة والتنمية البشرية في دبي موجّه إلى مديري المدارس الخاصة ومديراتها المشمولة بالعينة، والملحق (6) يبين ذلك.
- توزيع الاستباننتين على أفراد العينة.
- جمع الاستبانات وتحليلها إحصائيًا.
- عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس.
- تقديم توصيات في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها.
- تحديد درجة ممارسة الذكاء الثقافي، ودرجة ممارسة القيادة الإبداعية وفق المعادلة الآتية:
طول الفئة = القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل / عدد المستويات

$$1.33 = 3 / 4 = 3 / 1-5$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من (1 - 2.33).

وتكون الدرجة المتوسطة من (2.34 - 3.67).

والدرجة المرتفعة من (3.68 - 5).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة (التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات)

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلتها،

وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصّه: ما درجة الذكاء الثقافي لدى مديري

المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة

الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي من وجهة

نظر المعلمين. والجدول (3) يبيّن ذلك.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لأبعاد الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس

الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	الدافعي	4.23	0.66	1	مرتفعة
4	المقدرات ما وراء المعرفية	4.18	0.71	2	مرتفعة
1	السلوكي	3.98	0.75	3	مرتفعة
3	المقدرات المعرفية	3.72	0.70	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.00	0.57		مرتفعة

يُلاحظ من الجدول (3) أنّ درجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي من وجهة نظر المعلّمين جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.00) بانحراف معياري (0.57)، كما جاءت الأبعاد جميعها في الدرجة المرتفعة، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (3.72 - 4.23)، وجاء في الرتبة الأولى البعد "الدافعي" بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.66)، يليه بُعد "المقدّرات ما وراء المعرفة" بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.71)، وجاء في الرتبة ما قبل الأخيرة البعد "السلوكي" بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.75)، وجاء في الرتبة الأخيرة بُعد "المقدّرات المعرفية" بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.70).

أمّا بالنسبة لفقرات كلّ بُعد، فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. البعد "الدافعي":

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات البعد "الدافعي" لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي من وجهة نظر المعلّمين، والجدول (4) يبيّن ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات البعد "الدافعي" لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي من وجهة نظر المعلّمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	يستمتع المدير عندما يتفاعل مع أفراد من ثقافات مختلفة.	4.46	0.75	1	مرتفعة
7	لديه الثقة في التواصل الاجتماعي مع السكان المحليين من ثقافة غير مألوفة له.	4.33	0.78	2	مرتفعة
8	متأكد من قدرته على التعامل مع ضغط التكيف مع الثقافات الجديدة له.	4.26	0.80	3	مرتفعة
10	واثق من قدرة المدير على التعود على ظروف التسوق في ثقافات مختلفة.	4.07	0.84	4	مرتفعة
9	يستمتع المدير بالعيش في ثقافات غير مألوفة له.	4.01	0.93	5	مرتفعة
الدرجة الكلية		4.23	0.66	مرتفعة	

يتبين من الجدول (4) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي لفقرات البُعد "الدافعي" من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.23) بانحراف معياري (0.66)، وجاءت جميع فقرات هذا البُعد في الدرجة المرتفعة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.01-4.46)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (6) التي نصّت على "يستمتع المدير عندما يتفاعل مع أفراد من ثقافات مختلفة" بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.75)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (7) التي نصّت على "لديه الثقة في التواصل الاجتماعي مع السكان المحليين من ثقافة غير مألوفة له" بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.78)، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (10) التي نصّت على "واثق من مقدرة المدير على التعود على ظروف التسوق في ثقافات مختلفة" بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.84)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (9) التي نصّت على "يستمتع المدير بالعيش في ثقافات غير مألوفة له" بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.93).

2. بُعد "المقدّرات ما وراء المعرفة":

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بُعد "المقدّرات ما وراء المعرفة" لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين، والجدول (5) يبيّن ذلك.

الجدول (5)

المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والرّتب والدرجة لفقرات بُعد "المقدّرات ما وراء المعرفيّة" لدى مديري المدارس الثانويّة الخاصة بإمارة دبي من وجهة نظر المعلّمين مرتّبة تنازليّاً

الرقم	الفقرة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	الدرجة
19	يدرك المدير المعرفة الثقافية التي يطبقها في تفاعلاته مع الثقافات الأخرى.	4.21	0.83	1	مرتفعة
18	يكيف معرفته الثقافية عندما يتفاعل مع أفراد من ثقافة غير مألوفة له.	4.18	0.79	2	مرتفعة
20	يتأكد من دقة معرفته الثقافية عندما يتفاعل مع أفراد من ثقافات مختلفة.	4.17	0.81	3	مرتفعة
17	يعي المدير المعرفة الثقافية التي يستخدمها عندما يتفاعل مع الآخرين من خلفيات ثقافية مختلفة.	4.15	0.83	4	مرتفعة
الدرجة الكلية		4.18	0.71	مرتفعة	

يُلاحظ من الجدول (5) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانويّة الخاصة بإمارة دبي لفقرات بُعد "المقدّرات ما وراء المعرفيّة" من وجهة نظر معلّمي هذه المدارس كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسّط الحسابي (4.18) بانحراف معياري (0.71)، وجاءت جميع فقرات هذا البُعد في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسّطات الحسابيّة ما بين (4.15-4.21)، وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (19) والتي نصت على "يدرك المدير المعرفة الثقافية التي يطبقها في تفاعلاته مع الثقافات الأخرى" بمتوسّط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.83)، تليها الفقرة (18) والتي نصت على "يكيف معرفته الثقافية عندما يتفاعل مع أفراد من ثقافة غير مألوفة له" بمتوسّط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.79)، وجاءت في الرّتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (20) والتي نصت على "يتأكد من دقة معرفته الثقافية عندما يتفاعل مع أفراد من

ثقافات مختلفة" بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.81)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (17) والتي نصت على "يعي المدير المعرفة الثقافية التي يستخدمها عندما يتفاعل مع الآخرين من خلفيات ثقافية مختلفة" بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.83).

3 . البعد "السلوكي":

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات البعد "السلوكي" لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات البعد "السلوكي" لدى مديري

المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يستعمل المدير الوقفة أو الصمت ليناسب المواقف المتباينة في الثقافات المختلفة.	4.13	0.86	1	مرتفعة
3	ينوع المدير في معدل السرعة في كلامه عندما يتطلب الموقف عبر الثقافي ذلك.	4.05	0.86	2	مرتفعة
4	يعدل تعبيرات وجهه عندما يتطلب التفاعل عبر الثقافي ذلك.	3.97	0.94	3	مرتفعة
1	يغير المدير سلوكه اللفظي (اللهجة، نبرة الصوت، معدل سرعة الصوت) عندما يتطلب التفاعل عبر الثقافات ذلك.	3.92	0.98	4	مرتفعة
5	يغير المدير سلوكه غير اللفظي عندما يتطلب التفاعل الثقافي ذلك.	3.84	1.00	5	مرتفعة
الدرجة الكلية		3.98	0.75	مرتفعة	

يُلاحظ من الجدول (6) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي لفقرات البُعد "السلوكي" من وجهة نظر معلّمي هذه المدارس كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.98) بانحراف معياري (0.75)، وجاءت فقرات هذا البُعد في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.84-4.13)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي نصّت على "يستعمل المدير الوقفة أو الصمت ليناسب المواقف المتباينة في الثقافات المختلفة" بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.86)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) التي نصّت على "ينوع المدير في معدل السرعة في كلامه عندما يتطلب الموقف عبر الثقافي ذلك" بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.86)، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (1) التي نصّت على "يغير المدير سلوكه اللفظي (اللهجة، نبرة الصوت، معدل سرعة الصوت) عندما يتطلب التفاعل عبر الثقافات ذلك" بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.98)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (5) والتي نصّت على "يغير المدير سلوكه غير اللفظي عندما يتطلب التفاعل الثقافي ذلك" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.00).

4 . بُعد "المقدّرات المعرفية":

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بُعد "المقدّرات المعرفية" لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي من وجهة نظر المعلّمين. والجدول (7) يبيّن ذلك.

الجدول (7)

المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والرّتب والدرجة لفقرات بُعد "المقدّرات المعرفيّة" لدى مديري

المدارس الثانويّة الخاصة بإمارة دبي من وجهة نظر المعلّمين مرتّبة تنازليّاً

الرقم	الفقرة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	الدرجة
13	يعرف المدير القيم الثقافيّة والمعتقدات الدينيّة للثقافات الأخرى.	4.10	0.86	1	مرتفعة
12	يعرف النظام القانوني والاقتصادي للثقافات الأخرى.	3.92	0.92	2	مرتفعة
16	يعرف قواعد التعبير عن السلوك غير اللفظي إزاء الثقافات الأخرى.	3.78	0.93	3	مرتفعة
11	يعرف المدير قواعد اللغات الأخرى من حيث المفردات والنحو.	3.72	1.05	4	مرتفعة
14	يعرف الفنون والحرف اليدويّة للثقافات الأخرى.	3.49	0.85	5	متوسطة
15	يعرف مراسم الزواج للثقافات الأخرى.	3.31	0.92	6	متوسطة
الدرجة الكلية		3.72	0.70	مرتفعة	

يُلاحظ من الجدول (7) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانويّة الخاصة بإمارة دبي لفقرات بُعد

"المقدّرات المعرفيّة" من وجهة نظر المعلّمين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسّط الحسابي (3.72) بانحراف

معياريّ (0.70)، وجاءت فقرات هذا البُعد في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، وتراوحَت المتوسّطات

الحسابيّة ما بين (3.31-4.10)، وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (13) والتي نصّت على "يعرف المدير

القيم الثقافيّة والمعتقدات الدينيّة للثقافات الأخرى" بمتوسّط حسابيّ (4.10) وانحراف معياريّ (0.86)

وبدرجة مرتفعة، وفي الرّتبة الثّانية جاءت الفقرة (12) التي نصّت على "يعرف النظام القانوني

والاقتصادي للثقافات الأخرى.. " بمتوسّط حسابيّ (3.92) وانحراف معياريّ (0.92) وبدرجة مرتفعة،

وجاءت في الرّتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (14) التي نصّت على "يعرف الفنون والحرف اليدويّة للثقافات

الأخرى" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (15) والتي نصّت على "يعرف مراسم الزواج للثقافات الأخرى" بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي نصّه: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني للقيادة الإبداعية بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني للقيادة الإبداعية بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين. والجدول (8) يبيّن ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي للقيادة الإبداعية وفقاً لأبعادها من وجهة نظر المعلمين

مرتبة تنازلياً

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	المثابرة	4.29	0.63	1	مرتفعة
1	الحساسية للمشكلات	4.24	0.60	2	مرتفعة
3	المبادرة	4.24	0.62	2	مرتفعة
4	الأصالة	4.02	0.79	4	مرتفعة
الدرجة الكلية		4.21	0.61	مرتفعة	

يُلاحظ من الجدول (8) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانويّة الخاصة بإمارة دبي للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلّمين جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.21) بانحراف معياري (0.61)، كما جاءت الأبعاد جميعها في الدرجة المرتفعة وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (4.29-4.02)، وجاء في الرتبة الأولى بُعد "المثابرة" بمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري (0.63)، وفي الرتبة الثانية جاء بُعدا "الحساسية للمشكلات" و "المبادرة" بمتوسط حسابي (4.24) وانحرافين معياريين (0.60) و (0.62)، على التوالي وجاء في الرتبة الأخيرة بُعد "الأصالة" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.79).

أمّا بالنسبة لفقرات كلّ بُعد، فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. بُعد "المثابرة":

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بُعد "المثابرة" لدى مديري المدارس الثانويّة الخاصة بإمارة دبي التي تدرس المنهاج البريطاني من وجهة نظر المعلّمين، والجدول (9) يبيّن ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بُعد "المثابرة" لدى مديري المدارس الثانويّة الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي من وجهة نظر المعلّمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
9	لديه ثقة في مقدراته لتحقيق الأهداف.	4.45	0.74	1	مرتفعة
14	لديه المقدرة على التركيز على الرغم من كثرة الأعباء الإدارية.	4.35	0.75	2	مرتفعة
13	يستمر في العمل لفترات طويلة من أجل الوصول لحلول مبتكرة.	4.32	0.79	3	مرتفعة
10	يميل للأعمال التي فيها تحد لمقدراته.	4.26	0.78	4	مرتفعة
12	يتقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات.	4.23	0.79	5	مرتفعة
11	يعطي وقتاً كافياً لدراسة الأفكار الجديدة من جميع العاملين.	4.11	0.88	6	مرتفعة
الدرجة الكلية		4.29	0.63	مرتفعة	

يتبين من الجدول (9) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لفقرات بُعد "المثابرة" من وجهة نظر المعلمين بإمارة دبي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.29) بانحراف معياري (0.63)، وجاءت جميع فقرات هذا البُعد في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.45-4.11)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (9) والتي نصت على "لديه ثقة في مقدراته لتحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.74)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (14) التي نصت على "لديه المقدرة على التركيز على الرغم من كثرة الأعباء الإدارية" بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.75)، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (12) التي نصت على "يتقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات" بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.79)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (11) والتي نصت على "يعطي وقتًا كافيًا لدراسة الأفكار الجديدة من جميع العاملين" بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.88).

2. بُعد "الحساسية للمشكلات":

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بُعد "الحساسية للمشكلات" لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي التي تدرس المنهاج البريطاني من وجهة نظر المعلمين، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10)

المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والرّتب والدرجة لفقرات بُعد "الحساسية للمشكلات" لدى

مديري المدارس الثانويّة الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي من وجهة نظر المعلّمين

مرتبّة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	الدرجة
1	يهتم بمشاعر الآخرين وسلوكهم في المواقف المختلفة.	4.34	0.84	1	مرتفعة
8	يتشاور مع المختصين في حل المشكلات المدرسية.	4.33	0.86	8	مرتفعة
3	يجمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة.	4.31	0.84	3	مرتفعة
2	يسارع إلى تحديد أي مشكلة تواجه المعلمين.	4.24	0.87	2	مرتفعة
7	يقوم بتحليل أسباب تدني العمل الوظيفي (ان وجدت).	4.22	0.82	7	مرتفعة
5	يوظف مهارات الاتصال بفاعلية.	4.21	0.82	5	مرتفعة
6	يواجه عدة مشكلات ويضع الحلول المناسبة لها.	4.18	0.81	6	مرتفعة
4	يكشف نقاط الضعف في بيئة العمل قبل وقوع المشكلة.	4.11	0.76	4	مرتفعة
الدرجة الكلية		4.24	0.60	مرتفعة	

يتبيّن من الجدول (10) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانويّة الخاصة لفقرات بُعد

"الحساسية للمشكلات" من وجهة نظر المعلّمين بإمارة دبي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسّط الحسابي

(4.24) بانحراف معياري (0.60)، وجاءت جميع فقرات هذا البُعد في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت

المتوسّطات الحسابيّة ما بين (4.11-4.34)، وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (1) والتي نصت على

"يهتم بمشاعر الآخرين وسلوكهم في المواقف المختلفة" بمتوسّط حسابي (4.34) وانحراف معياري

(0.84)، وفي الرّتبة الثانية جاءت الفقرة (8) والتي نصت على "يتشاور مع المختصين في حل

المشكلات المدرسية" بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.86)، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (6) والتي نصت على "يواجه عدة مشكلات ويضع الحلول المناسبة لها" بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.81)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) والتي نصت على "يكتشف نقاط الضعف في بيئة العمل قبل وقوع المشكلة" بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.76).

3. بُعد "المبادرة":

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والدرجة لفقرات بُعد "المبادرة" لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي التي تدرس المنهاج البريطاني من وجهة نظر المعلمين، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والدرجة لفقرات بُعد "المبادرة" لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
20	يتصرف بحكمة في مواجهة المواقف المختلفة.	4.30	0.81	1	مرتفعة
21	يشجع المبادرات التي يقدمها المعلمون.	4.28	0.82	2	مرتفعة
15	يعمل على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات.	4.26	0.72	3	مرتفعة
18	يميل لتسخير مواقف العمل اليومية للتعلم الذاتي.	4.24	0.77	4	مرتفعة
17	ينجز الأعمال الإدارية بمبادرة شخصية.	4.22	0.78	5	مرتفعة
19	يستخدم أساليب إبداعية في أداء الأعمال.	4.21	0.77	6	مرتفعة
16	يستخدم تقنية فائقة الجودة في مجال العمل.	4.14	0.73	7	مرتفعة
الدرجة الكلية		4.24	0.62	مرتفعة	

يتبين من الجدول (11) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لفقرات بُعد "المبادرة" من وجهة نظر المعلمين بإمارة دبي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.24) بانحراف معياري (0.62)، وجاءت جميع فقرات هذا البُعد في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.30-4.14)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) والتي نصت على "يتصرف بحكمة في مواجهة المواقف المختلفة" بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.81)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (21) والتي نصت على "يشجع المبادرات التي يقدمها المعلمون" بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.82)، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (19) التي نصت على "يستخدم أساليب إبداعية في أداء الأعمال" بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.77)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (16) والتي نصت على "يستخدم تقنية فائقة الجودة في مجال العمل" بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.73).

4. بُعد "الأصالة"

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بُعد "الأصالة" لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي التي تدرس المنهاج البريطاني من وجهة نظر المعلمين، والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12)

المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والرّتب والدرجة لفقرات بُعد "الأصالة" لدى مديري المدارس

الثانويّة الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي من وجهة نظر المعلّمين مرتّبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	الدرجة
23	يشجع أفكار العاملين ذات الصلة بالعمل الإداري.	4.15	0.87	1	مرتفعة
24	يدرك العلاقات بطريقة مختلفة عن الآخرين.	4.08	0.83	2	مرتفعة
22	تتولد لديه أفكار جديدة لم يسبقه إليها أحد.	4.03	0.91	3	مرتفعة
26	يتميز بالأفكار الطريفة المثيرة للدهشة.	3.97	1.02	4	مرتفعة
25	تتولد لديه أفكار نادرة لا تخطر على بال أقرانه من المديرين.	3.86	0.94	5	مرتفعة
الدرجة الكلية		4.02	0.79	مرتفعة	

يتبيّن من الجدول (12) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانويّة الخاصة لفقرات بُعد

"الأصالة" من وجهة نظر المعلّمين بإمارة دبي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسّط الحسابي (4.02) بانحراف

معيارى (0.79)، وجاءت جميع فقرات هذا البُعد في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسّطات الحسابيّة ما

بين (3.86-4.15)، وجاءت في الرّتبة الأولى الفقرة (23) والتي نصت على "يشجع أفكار العاملين ذات

الصلة بالعمل الإداري" بمتوسّط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.87)، وفي الرّتبة الثانية جاءت

الفقرة (24) والتي نصت على "يدرك العلاقات بطريقة مختلفة عن الآخرين" بمتوسّط حسابي (4.08)

وانحراف معياري (0.83)، وجاءت في الرّتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (26) والتي نصت على "يتميز

بالأفكار الطريفة المثيرة للدهشة" بمتوسّط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.02)، وفي الرّتبة الأخيرة

جاءت الفقرة (25) والتي نصت على "تتولد لديه أفكار نادرة لا تخطر على بال أقرانه من المديرين" بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.94).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الخاصة

الثانوية التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي ودرجة ممارستهم للقيادة الإبداعية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لاستبانة الذكاء الثقافي وأبعادها والدرجة الكلية لاستبانة القيادة الإبداعية وأبعادها. والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13)

قيم معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الخاصة الثانوية التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي ودرجة ممارستهم للقيادة الإبداعية

الدرجة الكلية لاستبانة الذكاء الثقافي	الأصالة	المبادرة	المثابرة	الحساسية للمشكلات	استبانة القيادة الإبداعية / استبانة الذكاء الثقافي
0.45**	0.43**	0.41**	0.40**	0.41**	السلوكي
0.74**	0.60**	0.71**	0.71**	0.68**	الدافعي
0.61**	0.55**	0.61**	0.56**	0.52**	المقددرات المعرفية
0.72**	0.58**	0.69**	0.67**	0.67**	المقددرات ما وراء المعرفية
0.77**	0.66**	0.74**	0.71**	0.69**	الدرجة الكلية لاستبانة الذكاء الثقافي

** دالة عند ($\alpha \leq 0.01$)

يتبين من الجدول (13) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين الدرجة الكلية لاستبانة الذكاء الثقافي والدرجة الكلية لاستبانة القيادة الإبداعية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.77)، كما وجدت علاقات ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين جميع أبعاد استبانة الذكاء الثقافي وأبعاد استبانة القيادة الإبداعية، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.41) و (0.74).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي تُعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمّت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيراته وعلى النحو الآتي:

أ- متغير الجنس:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي تبعاً لمتغير جنس المعلم، كما تمّ استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين. والجدول (14) يُبين ذلك.

الجدول (14)

المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والاختبار التّائيّ لعَيّتين مستقلّتين لدرجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي تبعًا لمتغير جنس المعلم

البُعد	الجنس	العدد	المتوسّط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	قيمة ت	مستوى الدّالة
السلوكي	ذكور	73	4.04	0.74	0.747	0.456
	إناث	229	3.97	0.75		
الدافعي	ذكور	73	4.15	0.68	-1.142	0.254
	إناث	229	4.25	0.65		
المقدّرات المعرفية	ذكور	73	3.50	0.73	-3.112	0.002
	إناث	229	3.79	0.67		
المقدّرات ما وراء المعرفة	ذكور	73	4.19	0.78	0.213	0.832
	إناث	229	4.17	0.69		
الدرجة الكلّية	ذكور	73	3.94	0.60	-1.157	0.248
	إناث	229	4.03	0.56		

أظهرت النّتائج في الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

بين المتوسّطات الحسابيّة لدرجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانويّة الخاصة بإمارة دبي من

وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس في الدّرجة الكلّية، إذ بلغت القيمة التّائيّة (-1.157) وبمستوى

($\alpha \leq 0.248$)، وكانت القيمة التّائيّة ذات دلالة إحصائيّة ولصالح الإناث لبُعد "المقدّرات المعرفية"، إذ

بلغت (-3.112) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.002$)، ولم تكن القيم التّائيّة دالة إحصائياً لبقية الأبعاد، إذ

بلغت القيمة التائية لبُعد "المقدرات ما وراء المعرفية" (0.213) و (-1.142) للبُعد "الدافعي" و (0.747) للبُعد "السلوكي".

ب- متغير الخبرة:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير خبرة المعلم. والجدول (15) يبيّن ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة

بإمارة دبي تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم

البُعد	مستويات متغير الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السلوكي	أقل من خمس سنوات	64	3.95	0.69
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	139	4.02	0.80
	عشر سنوات فأكثر	99	3.96	0.71
الدافعي	أقل من خمس سنوات	64	4.25	0.62
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	139	4.20	0.68
	عشر سنوات فأكثر	99	4.25	0.65
المقدرات المعرفية	أقل من خمس سنوات	64	3.74	0.72
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	139	3.68	0.71
	عشر سنوات فأكثر	302	3.72	0.70
المقدرات ما وراء المعرفية	أقل من خمس سنوات	64	4.16	0.72
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	139	4.19	0.71
	عشر سنوات فأكثر	99	4.17	0.71
الدرجة الكلية	أقل من خمس سنوات	64	4.00	0.54
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	139	4.01	0.60
	عشر سنوات فأكثر	99	4.02	0.54

يُلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي، تبعاً لمتغير خبرة المعلم، في كل بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للأبعاد مجتمعة، إذ حصل أصحاب فئة الخبرة (عشر سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.02)، يليهم أصحاب فئة الخبرة (من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات) إذ بلغ متوسطهم الحسابي (4.01)، في حين جاء أصحاب فئة الخبرة (أقل من خمس سنوات) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.00)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One -Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما في الجدول (16).

الجدول (16)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
السلوكي	بين المجموعات	2	0.130	0.232	0.793
	داخل المجموعات	299	0.562		
	المجموع	301			
الدافعي	بين المجموعات	2	0.095	0.219	0.804
	داخل المجموعات	299	0.434		
	المجموع	301			
المقدرات المعرفية	بين المجموعات	2	0.201	0.413	0.662
	داخل المجموعات	299	0.485		
	المجموع	301			
المقدرات ما وراء المعرفية	بين المجموعات	2	0.014	0.028	0.973
	داخل المجموعات	299	0.511		
	المجموع	301			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.012	0.037	0.964
	داخل المجموعات	299	0.325		
	المجموع	301			

أظهرت نتائج الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم، إذ بلغت القيمة الفائية (0.037) وبمستوى ($\alpha \leq 0.964$) وكانت الفروق غير الدالة إحصائياً للأبعاد كافة، إذ بلغت القيمة الفائية لبعد "المقدرات ما وراء المعرفية" (0.028) وبمستوى ($\alpha \leq 0.973$)، وبلغت القيمة الفائية (0.413) وبمستوى ($\alpha \leq 0.662$) لبعد "المقدرات المعرفية"، وبلغت القيمة الفائية (0.219) وبمستوى ($\alpha \leq 0.804$) لبعد "الدافعي"، وبلغت القيمة الفائية لبعد "السلوكي" (0.232) وبمستوى ($\alpha \leq 0.793$).

ج- متغير المؤهل العلمي:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم. والجدول (17) يُبين ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم

البعد	مستويات متغير الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السلوكي	دبلوم	18	4.13	0.63
	بكالوريوس	191	3.97	0.77
	دراسات عليا	93	3.97	0.73
الدافعي	دبلوم	18	4.39	0.65
	بكالوريوس	191	4.18	0.68
	دراسات عليا	93	4.29	0.60

البُعد	مستويات متغيّر الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المقدّرات المعرفية	دبلوم	18	3.69	0.66
	بكالوريوس	191	3.69	0.71
	دراسات عليا	93	3.78	0.67
المقدّرات ما وراء المعرفية	دبلوم	18	4.25	0.67
	بكالوريوس	191	4.19	0.74
	دراسات عليا	93	4.14	0.66
الدرجة الكلية	دبلوم	18	4.09	0.48
	بكالوريوس	191	3.98	0.60
	دراسات عليا	93	4.03	0.52

يُلاحظ من الجدول (17) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيّر المؤهل العلميّ للمعلمين في كلّ بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية، إذ حصل أصحاب المؤهل العلميّ (دبلوم) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.09)، تلاه أصحاب المؤهل العلميّ (دراسات عليا) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.03)، وفي الرتبة الثالثة والأخيرة جاء أصحاب المؤهل العلميّ (بكالوريوس) إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.98)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تمّ تطبيق تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما في الجدول (18).

الجدول (18)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة الذكاء الثقافي لدى مديري

المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
السلوكي	بين المجموعات	2	0.213	0.380	0.684
	داخل المجموعات	299	0.562		
	المجموع	301			
الدافعي	بين المجموعات	2	0.581	1.347	0.262
	داخل المجموعات	299	0.431		
	المجموع	301			
المقدرات المعرفية	بين المجموعات	2	0.287	0.592	0.554
	داخل المجموعات	299	0.485		
	المجموع	301			
المقدرات ما وراء المعرفية	بين المجموعات	2	0.111	0.217	0.805
	داخل المجموعات	299	0.510		
	المجموع	301			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.128	0.395	0.674
	داخل المجموعات	299	0.324		
	المجموع	301			

أظهرت النتائج في الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

في درجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

للمعلم، إذ بلغت قيمة "ف" للدرجة الكلية (0.395) وبمستوى $(\alpha \leq 0.674)$ ولم تكن الفروق ذات دلالة

إحصائية في جميع الأبعاد، إذ بلغت القيمة الفائية لُبعد "المقدرات ما وراء المعرفية" (0.217) وبمستوى $(\alpha \leq 0.805)$ ، وبلغت القيمة الفائية لُبعد "المقدرات المعرفية" (0.592) وبمستوى $(\alpha \leq 0.554)$ ، ولُبعد "الدافعي" بلغت القيمة الفائية (1.347) وبمستوى $(\alpha \leq 0.262)$ ، أما البُعد السلوكي فقد بلغت القيمة الفائية (0.380) وبمستوى $(\alpha \leq 0.684)$.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي نصّه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي للقيادة الإبداعية تُعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمّت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيراته، وعلى النحو الآتي:

أ- متغير الجنس:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي للقيادة الإبداعية تبعاً لمتغير جنس المعلم، كما تمّ استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين، والجدول (19) يُبين ذلك.

الجدول (19)

المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والاختبار التائيّ لعينتين مستقلّتين لدرجة ممارسة مديري المدارس

الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي للقيادة الإبداعية تبعاً لمتغير جنس المعلم

البُعد	الجنس	العدد	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	ذكور	73	3.79	0.60	0.342	0.732
	إناث	229	3.77	0.61		
المتابعة	ذكور	73	4.24	0.63	-0.647	0.518
	إناث	229	4.30	0.63		
المبادرة	ذكور	73	4.17	0.67	-0.988	0.324
	إناث	229	4.26	0.61		
الأصالة	ذكور	73	3.95	0.94	-0.839	0.402
	إناث	229	4.04	0.74		
الدرجة الكلية	ذكور	73	4.18	0.65	-0.514	0.607
	إناث	229	4.22	0.60		

أظهرت النتائج في الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

بين المتوسّطات الحسابيّة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بإمارة دبي للقيادة الإبداعية من وجهة

نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية، إذ بلغت القيمة التائية (-0.514) وبمستوى

($\alpha \leq 0.607$)، وكانت القيم التائية غير دالة إحصائياً للأبعاد كافة، إذ بلغت هذه القيم ما بين (-0.839)

لُبُعد "الأصالة" و (-0.988) لُبُعد "المبادرة" و (-0.647) لُبُعد "المتابعة" و (0.342) لُبُعد "الحساسية

للمشكلات".

ب- متغير الخبرة:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير خبرة المعلم، والجدول (20) يُبين ذلك.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم

البُعد	مستويات متغير الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحساسية للمشكلات	أقل من خمس سنوات	64	3.75	0.62
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	139	3.77	0.59
	عشر سنوات فأكثر	99	3.78	0.61
المثابرة	أقل من خمس سنوات	64	4.27	0.58
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	139	4.26	0.66
	عشر سنوات فأكثر	99	4.34	0.61
المبادرة	أقل من خمس سنوات	64	4.19	0.63
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	139	4.21	0.67
	عشر سنوات فأكثر	99	4.29	0.55
الأصالة	أقل من خمس سنوات	64	3.92	0.81
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	139	4.02	0.84
	عشر سنوات فأكثر	99	4.08	0.70
الدرجة الكلية	أقل من خمس سنوات	64	4.17	0.62
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	139	4.20	0.64
	عشر سنوات فأكثر	99	4.25	0.57

يُلاحظ من الجدول (20) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي للقيادة الإبداعية تبعاً لمتغير خبرة المعلم في كلّ بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للأبعاد مجتمعة، إذ حصل أصحاب فئة الخبرة (عشر سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي، إذ بلغ (4.25)، يليهم أصحاب فئة الخبرة (من خمس سنوات إلى أقلّ من عشر سنوات) إذ بلغ متوسطهم الحسابي (4.20)، في حين جاء أصحاب فئة الخبرة (أقلّ من خمس سنوات) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.17)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تمّ تطبيق تحليل التباين الأحادي (One -Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (21).

الجدول (21)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	2	0.020	0.053	0.948
	داخل المجموعات	299	0.367		
	المجموع	301			
المتابعة	بين المجموعات	2	0.193	0.484	0.617
	داخل المجموعات	299	0.398		
	المجموع	301			
المبادرة	بين المجموعات	2	0.243	0.621	0.538
	داخل المجموعات	299	0.391		
	المجموع	301			
الأصالة	بين المجموعات	2	0.536	0.852	0.428
	داخل المجموعات	299	0.630		
	المجموع	301			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.159	0.419	0.658
	داخل المجموعات	299	0.379		
	المجموع	301			

أظهرت نتائج الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي للقيادة الإبداعية تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم، إذ بلغت القيمة الفائتة للدرجة الكلية (0.419) وبمستوى ($\alpha \leq 0.658$) ولم تكن الفروق دالة إحصائياً لجميع الأبعاد، ففي بُعد "الأصالة" بلغت القيمة الفائتة (0.852) وبمستوى ($\alpha \leq 0.428$)، ولبُعد "المبادرة" بلغت القيمة الفائتة (0.621) وبمستوى ($\alpha \leq 0.538$)، ولبُعد "المتابعة" بلغت القيمة الفائتة (0.484) وبمستوى ($\alpha \leq 0.617$)، ولبُعد "الحساسية للمشكلات" بلغت القيمة الفائتة (0.053) وبمستوى ($\alpha \leq 0.948$).

ج- متغير المؤهل العلمي:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، والجدول (22) يبيّن ذلك.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي للقيادة الإبداعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم

البُعد	مستويات متغير الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحساسية للمشكلات	دبلوم	18	3.96	0.50
	بكالوريوس	191	3.74	0.62
	دراسات عليا	93	3.81	0.59
المتابعة	دبلوم	18	4.55	0.54
	بكالوريوس	191	4.24	0.67
	دراسات عليا	93	4.32	0.56

البُعد	مستويات متغيّر الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المبادرة	دبلوم	18	4.44	0.64
	بكالوريوس	191	4.21	0.65
	دراسات عليا	93	4.25	0.57
الأصالة	دبلوم	18	4.21	0.75
	بكالوريوس	191	3.97	0.81
	دراسات عليا	93	4.07	0.77
الدرجة الكلية	دبلوم	18	4.42	0.58
	بكالوريوس	191	4.17	0.63
	دراسات عليا	93	4.24	0.58

يُلاحظ من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيّر المؤهل العلمي للمعلمين في كلّ بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية، إذ حصل أصحاب المؤهل العلمي (دبلوم) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.42)، تلاه أصحاب المؤهل العلمي (دراسات عليا) بالرتبة الثانية، إذ بلغ متوسطهم الحسابي (4.24)، بينما جاء أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس) بالرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.17)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تمّ تطبيق تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما في الجدول (23).

الجدول (23)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	2	0.483	1.326	0.267
	داخل المجموعات	299	0.364		
	المجموع	301			
المتابعة	بين المجموعات	2	0.858	2.180	0.115
	داخل المجموعات	299	0.394		
	المجموع	301			
المبادرة	بين المجموعات	2	0.449	1.153	0.317
	داخل المجموعات	299	0.389		
	المجموع	301			
الأصالة	بين المجموعات	2	0.663	1.054	0.350
	داخل المجموعات	299	0.629		
	المجموع	301			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.616	1.637	0.196
	داخل المجموعات	299	0.376		
	المجموع	301			

أظهرت النتائج في الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي للقيادة الإبداعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، إذ بلغت القيمة الفائية للدرجة الكلية (1.637) وبمستوى $(\alpha \leq 0.196)$ ، كما كانت الفروق غير دالة إحصائياً لجميع الأبعاد، إذ بلغت القيمة الفائية لـ "الأصالة" (1.054) وبمستوى $(\alpha \leq 0.350)$ ،

وبلغت القيمة الفائية لُبُعد "المبادرة" (1.153) وبمستوى $(\alpha \leq 0.317)$ ، وبلغت القيمة الفائية لُبُعد "المتابعة" (2.180) وبمستوى $(\alpha \leq 0.115)$ ، وبلغت القيمة الفائية لُبُعد "الحساسية للمشكلات" (1.326) وبمستوى $(\alpha \leq 0.267)$.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي تمّ التوصل إليها في هذه الدراسة حسب أسئلتها، والتوصيات التي تمخضت عنها استناداً إلى نتائجها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه: ما درجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج في الجدول (3) أن درجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة سواء للدرجة الكلية أم للأبعاد الأربعة للذكاء الثقافي، ويستدل من هذه النتيجة أن مديري المدارس الثانوية الخاصة يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء الثقافي الذي يعدّ عنصراً رئيساً في العمل الإداري التربوي في ضوء تباين الثقافات واختلافها في المجتمع المدرسي بإمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة، سواء بالنسبة للطلبة أم المعلمين أم العاملين الآخرين، وفي ظل هذا المجتمع المتنوع في ثقافته تبدو الحاجة واضحة إلى أن يتمكن العاملون والإداريون من التعامل مع الأفراد الذين ينتمون إلى هذه الثقافات لإنجاز الأهداف المرجوة من العملية التعليمية التعليمية.

وقد تنسب هذه النتيجة إلى أن المديرين في المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي لديهم المقدرة على الإلمام بالذكاء الثقافي وإدراك أهميته وضرورة استخدامه في هذه البيئات المدرسية المتنوعة من حيث ثقافات الطلبة والمعلمين والعاملين الآخرين، وربما عكست هذه النتيجة المرتفعة ما يتمتع به المديرون من

إدراك لماهية هذا النوع من الذكاء الذي يراه المعلمون عاملاً أساسياً لإنجاز المهمات المنوطة بالمديرين من خلال عملية التعامل والتفاعل والتفاهم التي تحدث بين القائمين على العمل الإداري ومنتسبي هذه المؤسسات التربوية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى امتلاك المديرين للمهارات الإدارية اللازمة التي تمكنهم من إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية من خلال مقدرتهم على التكيف مع الثقافات المختلفة السائدة في هذه المدارس.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسات: جيلفاري (Gillivary,2006)، والريان (2016)، والزبيديين (2016)، والمظفر (2017)، واختلفت مع دراسة إلياس (2011) إذ بلغ المتوسط الحسابي للذكاء الثقافي أقل من المتوسط.

أما بالنسبة لأبعاد الذكاء الثقافي، فقد تمت مناقشتها كما يأتي:

1- بُعد الذكاء الثقافي الدافعي:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (3) إلى أن درجة الذكاء الثقافي الدافعي لمديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي كانت مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.23) بانحراف معياري (0.66) وبالترتبة الأولى، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن مديري هذه المدارس يشعرون بالرغبة والارتياح عند تعاملهم مع المعلمين والطلبة الذين ينتمون إلى ثقافات تختلف عن الثقافة الأصلية للمديرين، وربما يُعزى هذا السبب إلى ما يتمتع به هؤلاء المديرون من مقدرة على التفاعل مع أفراد المجتمع المدرسي، من جهة، ولإلمامهم بأساسيات تلك الثقافات من جهة أخرى، وقد تنسب هذه النتيجة المرتفعة إلى الثقة العالية لدى المديرين في الاتصال الاجتماعي مع العاملين وأولياء أمور الطلبة الذين ينتمون إلى ثقافات ليست مألوفاً لدى هؤلاء المديرين، ولكن معرفتهم بهذه الثقافات وكيفية التعامل مع أفرادها أكسبهم ثقة في التعامل

والتفاعل معهم، وخفف حدة المعوقات التي قد تكون الثقافة سبباً في حدوثها. فضلاً عن ذلك، فقد تُعزى هذه النتيجة إلى تأكد رجل الإدارة المدرسية من إمكاناته ومقدراته على التعامل مع الظروف الضاغطة الناتجة من التباين القائم بين الثقافات، وتمكن المدير من التكيف مع هذه الظروف، والتغلب على الصعوبات التي يواجهها في أثناء أدائه لمهامه الإدارية والتربوية، وربما تنسب هذه النتيجة إلى مقدرة المدير على إدراك الظروف البيئية العامة للثقافات المختلفة ولا سيما تلك التي تتعلق بالتعامل المباشر مع الأفراد الآخرين المنتمين إلى تلك الثقافات، وقد تعود هذه النتيجة أيضاً إلى رغبة المدير واستمتاعه للعيش مع أفراد من ثقافات مختلفة عن ثقافته نتيجة لإدراكه أبعاد تلك الثقافة، وتمكنه من التعامل مع المنتسبين إليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية لهذه المؤسسة التي ينتمي معظم أفرادها إلى ثقافات متباينة عن ثقافة المدير.

2- بُعد "المقدرات ما وراء المعرفة"

بينت النتائج في الجدول (5) أن درجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس البرنامج البريطاني في إمارة دبي كانت مرتفعة في بُعد "المقدرات ما وراء المعرفة"، فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.18) بانحراف معياري (0.71) وبالرتبة الثانية، وقد تُعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى إدراك مديري هذه المدارس إلى المعرفة الثقافية المتعلقة بالثقافات المختلفة للعاملين والتي يستطيعون تطبيقها في أثناء تفاعلاتهم مع هؤلاء العاملين الذين ينتمون إلى ثقافات متباينة، ومقدرتهم على تكيف هذه المعرفة عندما يتفاعلون مع الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة عن الثقافة الأصلية للمديرين، والتي قد تؤدي إلى نجاح المديرين في التعامل والتفاعل مع هؤلاء الأفراد وبما يحقق أهداف العملية التربوية، وربما تنسب هذه النتيجة إلى أن المديرين في هذه المدارس واثقون من هذه المعرفة الثقافية

بالأمور المختلفة لتلك الثقافات، ومتأكدون من دقة الإلمام بها وممارستها في أثناء التعامل مع الآخرين من ثقافات أخرى. وقد تعود هذه النتيجة إلى وعي المديرين وإدراكهم للمعرفة الثقافية عند استخدامهم لها في تفاعلهم مع العاملين من خلفيات ثقافية مختلفة عن ثقافتهم، الأمر الذي قد يؤدي إلى تحقيق التفاهم بين الطرفين ومن ثم تحقيق الأهداف المطلوبة للعملية التربوية.

3- "البُعد السلوكي"

أشارت النتائج في الجدول (6) إلى أن درجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي في البُعد "السلوكي" كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.75) وبالترتبة الثالثة، وقد تعود هذه النتيجة إلى مقدرة المديرين على استخدام المؤشرات اللغوية للثقافات الأخرى من حيث حالات التوقف أو الصمت في أثناء تحدثهم مع الأفراد من ثقافات أخرى، وبما يتناسب مع طبيعة تلك الثقافات من حيث التعبير عن الأفكار والآراء. فضلاً عن ذلك فقد تُعزى هذه النتيجة إلى مقدرة المديرين على التحكم في معدل سرعة الحديث في ضوء متطلبات الثقافة للأفراد الذين يتحدث معهم، مما يمكنه من إيصال الفكرة المطلوبة بشكل سريع ومفهوم، وربما تنسب هذه النتيجة المرتفعة إلى مقدرة المديرين على تغيير تعبيرات الوجه عند تفاعلهم مع آخرين من ثقافات أخرى، لأن ذلك يتطلب القيام بالتعبيرات المناسبة للوجه في ضوء متطلبات ثقافة الأفراد الذين يتحدثون معهم، فضلاً عن استخدام حركات اليد لتكتمل عملية نقل المعنى أو الفكرة المطلوبة إلى الطرف الآخر. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تمكن المدير من تغيير لهجته، وكذلك نبرة الصوت، ارتفاعاً وانخفاضاً، وتغيير معدل سرعة الصوت بناءً على ما يسود تلك الثقافات من أنماط للسلوك اللفظي، بحيث يتعزز الهدف من وراء ذلك والمتمثل في إيصال الفكرة المقصودة إلى المعنيين بشكل يساعد على فهمها واستيعابها والاستجابة لها وفقاً لما أراده

المدير. فضلاً عن ذلك، فقد تعود هذه النتيجة إلى تغيير الأسلوب غير اللفظي بطريقة تتسق مع متطلبات ثقافة أولئك الأفراد الذين يتفاعل معهم وبما يضمن تحقيق الغرض المطلوب.

4- بُعد "المقدرات المعرفية"

أظهرت النتائج في الجدول (7) أن درجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.72) بانحراف معياري (0.70) وبالترتبة الرابعة. وقد تنسب هذه النتيجة إلى إلمام المدير ومعرفته بالقيم الثقافية للثقافات الأخرى وأهمية الالتزام بها في أثناء التفاعل مع الأفراد الذين ينتمون إلى تلك الثقافات، وكذلك معرفة المدير وإدراكه للمعتقدات الدينية لهذه الثقافات، وعدم الخوض في جدل عقيم بشأن هذه المعتقدات، فلكل إنسان معتقده ودينه، ولا بدّ من احترام معتقدات الآخرين وإن كانت بعيدة عن معتقدات المدير، باعتبار أن هذا الأمر يخص أولئك الأفراد ويدخل ضمن مفهوم "الحرية الدينية" التي ينبغي احترامها. وربما جاءت هذه النتيجة المرتفعة انعكاساً لمعرفة المدير بالأمور القانونية والاقتصادية لتلك الثقافات والتي تزوده بإدراك وافٍ بطبيعة النظامين القانوني والاقتصادي للثقافات الأخرى، والذي يساعده في تحسين التفاعل مع الآخرين وتحقيق الأهداف المطلوبة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى معرفة المدير وإدراكه لقواعد التعبير عن السلوك غير اللفظي بطريقة مقبولة من أفراد الثقافات الأخرى، ومعرفته بالقواعد اللغوية للغات الأخرى، مما يسهل عملية الاتصال بنوعيه اللفظي وغير اللفظي مع العاملين من ثقافات أخرى.

إن امتلاك المديرين للمقدرات المعرفية بالدرجة المناسبة ينعكس إيجاباً على تعامله مع الآخرين، والذي يؤثر بدوره في تعامل الآخرين مع بعضهم بعضاً ضمن إطار البيئة المدرسية والذي من شأنه الارتقاء بمستوى العملية التربوية وتعزيز التفاهم.

ثانيًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: ما درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية

الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين؟

بينت النتائج في الجدول (8) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تُدرس

المنهاج البريطاني في إمارة دبي للقيادة الإبداعية كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.

فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.21) بانحراف معياري (0.61). وجاءت جميع

أبعادها بالدرجة المرتفعة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن القيادة الإبداعية من أنواع القيادة المرغوبة

وبخاصة بالعمل الإداري التربوي، بوصفها قيادة تركز على الإبداع فكريًا أو ممارسةً، وتحفز رجل الإدارة

على بذل الجهد لتحقيق الإبداع في عمله وبطريقة تتعكس إيجابًا على جميع العاملين في المدرسة، بما

يحقق أهداف المؤسسة التربوية ويخدم مصلحتها ومن ثم المصلحة العامة، من خلال حث العاملين على

أداء المهمات الموكلة إليهم بطريقة إبداعية، وربما عكست هذه النتيجة إلمام المدير بهذا النوع من القيادة

من حيث المبادئ والأبعاد والممارسات، فضلاً عن قناعاته بأهمية القيادة الإبداعية لما يمكن أن تحققه من

نتائج لها تأثير إيجابي في مسيرة المؤسسة التربوية، وذلك من خلال تجسيده لهذه القيادة بنمط من السلوك

القيادي الإبداعي الذي يمكن النظر إليه بأنه السلوك المطلوب في مؤسسة تسعى للارتقاء بمستوى طلبتها

والعاملين فيها نحو الأفضل، لا سيما أن البيئة التنافسية للمدارس الخاصة قد تكون عامل دفع للأداء

الأفضل، وحيث إن القيادة الإبداعية من الأنماط القيادية التي تؤكد الإبداع وتدعو إلى ممارسته في

مجالات الحياة المدرسية المختلفة، فقد تكون النتيجة من وراء هذه الممارسة تحقيق نتائج أفضل سواء ما

يتعلق بأداء المعلمين أم أداء الطلبة.

اتفقت هذه النتيجة مع ما أظهرته دراسة حرز الله (2015) من درجة مرتفعة لممارسة القيادة الابتكارية، واختلفت مع دراستي الشمري (2006) والسلمي (2012) اللتين أظهرت نتائجهما درجة متوسطة من الممارسة للقيادة الإبداعية.

أما بالنسبة لأبعاد القيادة الإبداعية، فقد تمت مناقشة كل بُعد بشكل مستقل وعلى النحو الآتي:

1- بُعد "المثابرة":

أشارت النتائج في الجدول (9) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي للقيادة الإبداعية في بُعد "المثابرة" من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.63) وبالترتبة الأولى. وقد تنسب هذه النتيجة إلى أن المدير لديه الثقة المناسبة في إمكانياته ومقدرته على تحقيق الأهداف المدرسية، وتمكنه من إنجاز المهمات المنوطة به بفاعلية، فضلاً عن مقدرته على تركيز الانتباه والاهتمام بالقضايا المهمة المتعلقة بطبيعة عمله الإداري والقيادي على الرغم من كثرة المهمات المكلف بها، مما يعطي انطباعاً عن المقدرات الإدارية للمدير. وربما تعود هذه النتيجة إلى مقدرة المدير على العمل بشكل متواصل لفترات ليست بالقصيرة بهدف التوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهه أو المواقف التي تتطلب إجراءات تتسم بالإبداع والابتكار. ولذلك فقد يميل للقيام بالأعمال التي تثير فيه التحدي لإمكاناته ومقدراته والتي قد تنتج عنها ممارسات ذات طبيعة إبداعية. وعليه، فقد يكون منفتحاً على الآخرين ويتقبل الرأي الآخر، والأفكار الجديدة ذات الصلة بالعمل الإداري التربوي. وهذا الانفتاح قد يساعده في التعرف على الكثير من الأفكار الجديدة التي تمكنه من حل المشكلات المدرسية التي تواجهه في أثناء أدائه للمهام الإدارية اليومية. وقد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن المدير يخصص الوقت الكافي لدراسة الأفكار الجديدة ذات العلاقة والتي يحصل عليها من

العاملين في المدرسة مما قد ينعكس على الممارسات الإبداعية التي يؤديها المدير من خلال مثابرتهم المستمرة على إنجاز الأعمال.

2- بُعد "الحساسية للمشكلات":

أظهرت النتائج في الجدول (10) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي للقيادة الإبداعية في بُعد "الحساسية للمشكلات" من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.60) وبالترتبة الثانية. وقد تنسب هذه النتيجة إلى اهتمام المدير بمشاعر المعلمين في المواقف المتنوعة وما يصدر عنهم من سلوك في ضوء تلك المشاعر، فضلاً عن مراعاته للجوانب الإنسانية والتأكيد على التعامل الإيجابي الخلاق مع العاملين، وربما عكست هذه النتيجة الأسلوب التشاوري الذي يستخدمه في حل المشكلات التي تواجهه في أثناء اليوم المدرسي، فيطرح القضايا المدرسية على المختصين، ويتشاور معهم بصدد القرارات التي يمكن اتخاذها، وعدم الاعتماد على رأيه وتفكيره، اعتقاداً منه بأن تعدد العقول أفضل من العقل الواحد عند النظر في أي قضية لتباين الآراء بصدها، ومن ثم الأخذ بالرأي الأصوب في ضوء ما يتم الاتفاق عليه مع المختصين. وقد تعود هذه النتيجة إلى اعتماد المدير للأسلوب العلمي في حل المشكلات، فبدلاً من اللجوء إلى القرار الارتجالي يعمل جاهداً على جمع أكبر قدر من المعلومات ذات الصلة بالمشكلة موضوع الدراسة لتحديد أركانها الرئيسية تمهيداً لإيجاد الحل المناسب لها. فضلاً عن قيام المدير بالاستجابة السريعة لتحديد المشكلة أو المشكلات التي يواجهها المعلمون في أثناء أدائهم لمهامهم التربوية والتعليمية لتسهيل إنجازهم لهذه المهمات، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى قيام المدير بالتحليل الموضوعي للأسباب الكامنة وراء انخفاض مستوى الأداء سواء أكان إدارياً أم أكاديمياً، وتجاوز الصعوبات أو العقبات التي تقف أمام

المسيرة التربوية للمدرسة. وقد يكون الاتصال عاملاً فاعلاً في تحقيق النتائج المرغوبة وبخاصة عند استخدام المدير لمهارات الاتصال المتنوعة بكفاءة تتحقق من ورائها الأهداف التربوية للمدرسة، مما يمكنه من تحقيق مواجهة بعض المشكلات التي يسارع إلى وضع الحلول المناسبة لها بالاستعانة بالمعرفة والمعلومات المتاحة والأفراد العاملين من المعلمين والإداريين. وقد تعكس هذه النتيجة أيضاً مقدرة المدير على اكتشاف نقاط الضعف قبل أن تحدث المشكلة والتي قد يراها سبباً لاحتمال حدوث مشكلة ما. وهذا يعني أن المدير يمتلك بصيرة تمكنه من إدراك المواقف والظروف المدرسية وتجاوز السلبيات، واعتماد الأساليب المباشرة التي تحقق نتائج إيجابية.

3- بُعد "المبادرة":

أشارت نتائج الجدول (11) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي للقيادة الإبداعية في بُعد "المبادرة" كانت مرتفعة وبالرتبة الثانية أيضاً بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.62)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى التصرف الحكيم للمدير عند مواجهته للمواقف المختلفة داخل المدرسة والذي يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية من خلال التوصل إلى الحلول أو اقتراحات لحل تلك المشكلات أو المواقف التي تتطلب حلاً. وربما جاءت هذه النتيجة المرتفعة استجابة لقيام المدير بتشجيع مبادرات المعلمين وبخاصة تلك التي تتعلق بالعملية التربوية من مختلف أبعادها. وفي ضوء ذلك قد يتوصل إلى بعض الحلول المبتكرة للمشكلات التي تواجه سير العملية التربوية في المدرسة. وقد تعكس هذه النتيجة قيام المدير بتسخير مواقف العمل اليومية داخل المدرسة لأغراض التعلم الذاتي، وتشجيع العاملين على هذا النوع من التعلم وكيفية اكتسابه بطريقة ذاتية، فضلاً عن قيام المدير بإنجاز الأعمال والمهام الإدارية بمبادرة شخصية. وربما تنسب هذه النتيجة إلى استخدام المدير للأساليب الإبداعية في

أداء الأعمال ودور هذا الاستخدام في تحقيق الغرض العام للإدارة المدرسية، وانتقال أثر هذا الاستخدام إلى العاملين الإداريين الآخرين، لذلك فقد يلجأ المدير إلى استخدام نوع من التكنولوجيا عالية الجودة وتحقق السرعة والدقة في آن واحد، حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الهدف المطلوب.

4- بُعد "الأصالة":

بينت النتائج في الجدول (12) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي للقيادة الإبداعية في بُعد "الأصالة" كانت مرتفعة وبالترتبة الرابعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.02) وانحراف معياري (0.79). وقد تعود هذه النتيجة إلى قيام المدير بتشجيع العاملين على تقديم الأفكار المتعلقة بالعمل الإداري والتي قد تكون مفيدة في إنجاز هذا العمل، فضلاً عن إدراكه للعلاقات مع الآخرين بطريقة تختلف عن إدراكهم لها، بوصفه قائداً لجماعة من العاملين معه في المدرسة، بحيث يتم تحديد موقفه من خلال هذه العلاقات سواء أكانت بينه وبين الآخرين أم بين العاملين الآخرين أنفسهم. ومثل هذا النوع من الإدراك بين الأفراد وقائدهم يزيد من دافعية العمل ويحث على الأداء الإيجابي كمّاً ونوعاً. وربما تنسب هذه النتيجة إلى أن المدير لديه أفكار جديدة جاءت نتيجة تفاعله مع العاملين من أعضاء المجتمع المدرسي، وأن هذه الأفكار الجديدة لم يسبقه أحد إلى عرضها، فتتميز بالجدة والأصالة، ومن ثم تؤدي إلى نتائج إيجابية في إنجاز العمل. وقد تتميز بعض أفكاره بالطرافة بحيث تثير الدهشة لدى العاملين، وهذا الأمر من شأنه المساعدة في قبول مثل هذه الأفكار وتطبيقها في مجال العمل المدرسي. وربما عكست هذه النتيجة ما يتمتع به المدير من أفكار جديدة تتميز بندرتها، والتي لا تخطر على بال أحد من الإداريين، وقد يكون لها تأثير في الآخرين من خلال القبول والإعجاب بها والالتزام بتطبيقها.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي

تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي ودرجة ممارستهم للقيادة الإبداعية؟

أظهرت النتائج في الجدول (13) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين الدرجة الكلية لاستبانة الذكاء الثقافي والدرجة الكلية لاستبانة القيادة الإبداعية، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.77)، فضلاً عن وجود علاقات ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين جميع أبعاد استبانة الذكاء الثقافي وجميع أبعاد استبانة القيادة الإبداعية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الذكاء الثقافي بأبعاده الأربعة (الدافعي، والمقدرات ما وراء المعرفة، والسلوكي، والمقدرات المعرفية) يؤثر في الأبعاد الأربعة للقيادة الإبداعية والمتمثلة في (الحساسية للمشكلات، والمثابرة، والمبادرة، والأصالة) ومن ثم يرتبط بها، إذ كلما ارتفعت درجة الذكاء الثقافي لدى المدير ارتفعت معها درجة ممارسة القيادة الإبداعية، بمعنى أن هناك علاقة إيجابية بين كل من الذكاء الثقافي والقيادة الإبداعية لدى المدير. فالذكاء نشاط عقلي يمارسه الإنسان في المواقف المختلفة وهو ضروري لإنجاز أي عمل، وبدونه لا يتمكن الإنسان من تحقيق أي إنجاز مهما كان بسيطاً. والذكاء الثقافي هو تلك المقدرة التي يمتلكها الإنسان في أثناء تعامله وتكيفه مع الثقافات المختلفة عن ثقافته، وامتلاك الإداري لهذا النوع من الذكاء يسهل عليه القيام بمهامه وإنجازها وفقاً لما مطلوب، فإذا توفرت درجة مقبولة من هذا الذكاء تمكن المدير من القيادة الإدارية بشكل عام، وحيث إن النتائج الارتباطية التي تمّ التوصل إليها في هذه الدراسة تتعلق بالعلاقة بين هذين المتغيرين (الذكاء الثقافي والقيادة الإبداعية) وأبعادهما، فإن تمتع المدير بدرجة من الذكاء الثقافي، وبخاصة هذه الدرجة المرتفعة، تمكنه من ممارسة القيادة الإبداعية بفاعلية.

وذلك أن أي نمط من القيادة يحتاج إلى نوع من الذكاء، وأن القيادة الإبداعية - في ضوء هذه النتائج - تحتاج إلى ذكاء ثقافي بدرجة مرتفعة لضمان تحقيقها لأهدافها، وبخاصة إذا تمت ممارستها في بيئة ينتمي أفرادها إلى ثقافات متنوعة.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي

تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي تُعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

تمت مناقشة هذا السؤال حسب متغيراته، وكما يأتي:

أ- متغير الجنس:

أظهرت النتائج في الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية وفي جميع الأبعاد باستثناء بُعد "المقدرات المعرفية"، إذ بلغت القيمة التائية لهذا البُعد (-3.112) عند مستوى $(\alpha \leq 0.02)$ ، وكان الفرق لصالح الإناث. وقد يُعزى هذا الفرق إلى أن المعلمات أكثر إدراكاً للاختلافات بين الثقافات، وربما كان أكثر اهتماماً بهذه الاختلافات مقارنة بالمعلمين الذين قد ينشغلون بقضايا أخرى غير الذكاء الثقافي. وقد تعكس هذه النتيجة طبيعة المرأة العاملة وانتباهاها لما يدور حولها من متغيرات، والتركيز على بعضها بشكل أكثر من الرجل. فالاهتمام والرغبة في تسهيل عملية الإدراك، لذلك اختلفت المعلمة عن المعلم في إدراكها للذكاء الثقافي المتعلق ببُعد "المقدرات المعرفية" انطلاقاً من أن المعرفة هي الأساس في الوصول إلى الحقيقة وهي الوسيلة لبلوغ الهدف، فكلما امتلك الإداري مقدرات معرفية كان أقدر من غيره على معالجة المشكلات

وحلها. وقد تكون المرأة المعلمة أكثر إدراكًا لمدى امتلاك المدير لهذه المقدرات من خلال اهتمامها بهذا الموضوع ورغبتها في تعرّف ذلك.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة كافانوف (Cavanaugh, 2007)، ودراسة الريان (2016)، ودراسة الزيد (2016)، ودراسة المظفر (2017)، واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشهراني (2012).

ب- متغيرا الخبرة والمؤهل العلمي:

أظهرت النتائج في الجدولين (15) و (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي في الدرجة الكلية وفي الأبعاد كافة تُعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة "ف" للدرجة الكلية لمتغير الخبرة (0.037) وبمستوى دلالة $(\alpha \leq 0.964)$ ، ولمتغير المؤهل العلمي (0.395) وبمستوى دلالة $(\alpha \leq 0.674)$.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن هناك اتفاقاً بين المعلمين في وصفهم للذكاء الثقافي الذي يتمتع به المديرون بغض النظر عن عدد سنوات خبرة المعلمين، وعن المؤهل العلمي الذي يحملونه. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن التصرفات السلوكية للمديرين المتعلقة بدرجة امتلاكهم للذكاء الثقافي تبدو واضحة ويمكن إدارتها بسهولة من المعلمين، مما قد يشير إلى أن هذين المتغيرين (الخبرة، والمؤهل العلمي) غير مؤثرين في إدراك الذكاء الثقافي، وقد تكون هناك متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية مسؤولة عن التباين في الاستجابة (إن وجد).

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الريان (2016)، ودراسة الزبيديين (2016) فيما يتعلق بمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي. واختلفت مع دراسة المظفر (2017) فيما يتعلق بمتغير الخبرة، إذ أشارت النتائج إلى فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لهذا المتغير.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي للقيادة الإبداعية تُعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

أظهرت النتائج في الجداول (19) و (21) و (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة دبي للقيادة الإبداعية تُعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي في الدرجة الكلية وفي الأبعاد كافة، إذ بلغت القيمة التائية للدرجة الكلية فيما يتعلق بمتغير الجنس (-0.514) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.607$). وفيما يتعلق بمتغير الخبرة، بلغت قيمة "ف" (0.419) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.658$) للدرجة الكلية. أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فقد كانت القيمة الفائية (1.637) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.196$) للدرجة الكلية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة الإبداعية يمكن إدراكها بسهولة من العاملين في المدرسة لأنها تمثل نشاطاً واضحاً يستدل عليه من طبيعة الممارسات القيادية للمدير، وأن متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي ليست من المتغيرات المؤثرة في إحداث فرق في استجابات المعلمين، بمعنى أن هناك اتفاقاً بين المعلمين بغض النظر عن هذه المتغيرات في وصف درجة ممارسة المديرين للقيادة الإبداعية.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الكراسنة وجبران (Al-Karasneh & Jubran, 2013) فيما يتعلق بالجنس، والخبرة، واختلفت مع دراسة الشمري (2006) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها، تمّ تقديم التوصيات الآتية:

- أشارت نتائج السؤال الأول إلى أن درجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، لذلك يوصى بالحفاظ على هذه الدرجة المرتفعة للذكاء الثقافي من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمديرين.
- تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية على جميع المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي ليكون عامل تحفيز للمديرين كافة.
- أظهرت نتائج السؤال الثاني أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وعليه يوصى بتعزيز هذه الدرجة المرتفعة والحفاظ عليها من خلال الدعم والتحفيز عن طريق المكافآت المادية والمعنوية لمديري هذه المدارس.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على المدارس الثانوية الحكومية بإمارة دبي ومقارنة نتائجها بما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج.

- تنظيم دورات تدريبية للمديرين في المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي عن الذكاء الثقافي من حيث أهدافه، وأهميته، وكيفية اكتسابه، ليتمكن المديرون من التعامل مع الأفراد من الثقافات الأخرى بكفاءة وفاعلية، والحفاظ على الدرجة المرتفعة للذكاء الثقافي لديهم.
- تنظيم دورات تدريبية للمديرين والإداريين الآخرين في المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني بإمارة دبي، تتعلق بالقيادة الإبداعية من حيث ماهيتها، وأهميتها، وأهدافها، وكيفية اكتسابها، وممارستها بفاعلية، من أجل الحفاظ على درجة ممارستهم المرتفعة للقيادة الإبداعية.

المراجع

المراجع

المراجع العربية

القرآن الكريم

إبراهيم، نجيب إسكندر (1993). "الإدارة المدرسية والإبداع"، ورقة عمل مقدمة للندوة الثالثة في سلسلة ندوات الإبداع، 29، القاهرة.

أحمد، أحمد (2006). نحو تطوير الإدارة المدرسية - دراسات ونظريات ميدانية. الإسكندرية: مكتبة المعارف.

إلياس، علاء ألباس (2011). الذكاء الثقافي وعلاقته بالتسامح الاجتماعي: دراسة تطبيقية على مديري المدارس الابتدائية في تربية العزيزية العراق، مجلة الإشراف التربوي، 1(2)، 6-12.

الباز، عفاف محمد (2001). "دور القيادة في إدارة الأزمات"، مؤتمر القيادة الإبداعية في القاهرة خلال الفترة تشرين الثاني 2011، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

البدرى، طارق (2005). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية"، ط2، عمان: دار الفكر.

الجابري، عبير بنت جبير مصلح (2008). المهارات الإدارية للقيادات التربوية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي بجامعة أم القرى، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة،

المملكة العربية السعودية.

جبريني، سماح حسن علي(2016). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها

بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات

الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

جلاب، إحسان دهش (2011). العلاقة بين الذكاء الشعوري والذكاء الثقافي: دراسة تحليلية لآراء عينة

من مدرسي كلية التربية في جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 13

(4)، 8-33. العراق.

حرز الله، ماجد عبد الكريم شريف (2015). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس

الخاصة بمحافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم

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

حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار

الحامد للنشر والتوزيع.

حسن، ماهر محمد صالح (2004). القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، عمان: دار الكندي للنشر

والتوزيع.

الحقيل، سليمان (2004). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، ط4،

الرياض: دار المعرفة.

حمود، خضير كاظم (2002). السلوك التنظيمي، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

الخشالي، شاكر، والتميمي، إياد (2003). أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية في

شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4 (2)، 193-214.

- خليفات، نجاح عودة (2013). مدير المدرسة القائد، عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- خير الله، جمال (2009). الإبداع الإداري. عمّان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الريان، نرمين ميخائيل عباس (2016). درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الخاصة الأردنية التي تدرس برامج أجنبية ودولية في محافظة عمّان وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.
- الزبيدي، هشام خليل عودة (2016). مستوى الذكاء الثقافي لمديري المدارس العالمية في مدينة الرياض وعلاقته بإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.
- الزهري، رندة (2002). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، 30(3)، 246.
- الزهيري، إبراهيم عباس (2008). الإدارة المدرسية والصفية: منظومة الجودة الشاملة، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي.
- الساعدي، أشواق عبد الحسن (2008). الثقافة والتنمية البشرية، دراسة نظرية لبعض المتغيرات الثقافية، بيروت: مؤسسة المعارف للطبوعات.
- السرور، ناديا هايل (2000). مقدمة في الإبداع، عمّان: دار الفكر.
- السميري، حامد عاتق مرزوق (2003). العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

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

السليم، عبد الله يوسف الزامل (2002). أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الشريدة، هيام (2004). "الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي وفق رؤساء الأقسام"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 43، 227-270.

الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (2000). نظرية المنظمة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الشمري، سعد بن دبيان (2006). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الشهراني، دعاء محمد سعد (2012). الذكاء الثقافي وعلاقته بجودة الحياة لدى الطلاب والطالبات السعوديين المبتعثين إلى المملكة المتحدة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض. المملكة العربية السعودية.

صالح، إدريس سلطان (2015). الذكاء الثقافي في عالم متنوع: دعوة للتفاعل والتفاهم بدل الانعزال والتقوقع، مجلة الرافد، 1(209)، 40-43.

صبري، هالة عبد القادر (2010). أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 6(4)، 455-475.

الطالب، هشام (2006). دليل التدريب القيادي، ط3، القاهرة: الدار العربية للعلوم ناشرون، المعهد العالمي للفكر الإسلامي.

عباس، سهيلة (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العجارمة، موفق أحمد شحادة (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عدس، عبد الرحمن (1999). علم النفس التربوي - نظرة معاصرة، عمان: دار الفكر للطباعة.

عفانة، عزو، وخزندار، نائلة (2004). التدريس الصفّي بالذكاءات المتعددة، غزة: دار المقداد للنشر والتوزيع، فلسطين.

العلي، عبد الستار، وقنديلي، عامر، والعمرى، غسان (2012). المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العمرى، عوض سعيد (2002). أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية، الرياض: مجلة كلية الملك خالد العسكرية، 71، 83-87.

العنيزات، صباح حسن (2006). فاعلية برنامج تعليمي قائم على نظرية الذكاءات المتعددة في تحسين مهارات القراءة والكتابة لدى الطلبة ذوي صعوبات التعلم، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

العيصرة، أحمد (1998). القيادة الإبداعية. مركز التدريب التربوي، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.

الغامدي، فهد (2012). درجة الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

غباين، عمر (2009). القيادة الفاعلة والقائد الفعال، ط1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

الغزو، فائق عوض (2010). القيادة والإشراف الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الغول، أحمد عبد المنعم (1993). الكفاءة الذاتية والذكاء الاجتماعي وعلاقتيهما ببعض العوامل لدى المعلمين التربويين وغير التربويين وإنجاز طلابهم الأكاديمي (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أسيوط، أسيوط، جمهورية مصر العربية.

الفاعوري، رفعت (2005). إدارة الإبداع التنظيمي، ط1، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.

الفهاء، عصام نجيب (2014). مقدمة في علم النفس، عمان: دار البركة، للنشر والتوزيع.

القرشي، ليلي (2004). القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

قنديل، علاء (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان: دار الفكر.

كارتر، فيليب (2007). الكتاب الكامل لاختبارات الذكاء 500 تمرين لتحسين وتنمية قوتك العقلية، الرياض: مكتبة جرير.

الكناني، ياسر محمود (1995). إدارة المؤسسات الحديثة، ط1، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 14.

مرعي، فواز (2008). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

مسعودان، أحمد (2007). الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد وإستراتيجيات التغيير في العالم النامي، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس اصطيف للفترة 8-9 إبريل.

مصطفى، أحمد سيد (2001). "نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية"، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة، الإدارة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

المظفر، منى كاظم عبد المهدي (2017). الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء في العراق وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. الأردن

معوض، خليل (1984). قدرات وسمات الموهوبين، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

النمر، سعود (1990). السلوك الإداري، المملكة العربية السعودية: عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود.

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

النوري، زينب عماد رشيد (2014). أثر الذكاء الثقافي في قدرات الابتكار الإداري: دراسة تطبيقية في

فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة

الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية

Al-Karasneh, S. & Jubran, A. (2013). Classroom leadership and creativity: A study of social studies and Islamic education teachers in Jordan. **Creative Education**, 4 (10) 651-662.

Alon, I., & Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligence. **Business Horizons**, 48(6), 501-512.

Altman, A., & Chemers, M.M. (1980). **Culture and environment**. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). **Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement and application**, Armonk, N.Y.:M.E. Sharpe.

Box, J. B. (2014). The relationship between cultural intelligence and transformational leadership among managers, **DAI-A**, 75/08(E).

Cavanaugh, N., (2007) **Cultural intelligence: Factors and measurement** (Unpublished master's thesis), Bergen, **Brage. Bibsys.no/xmlui**. Retrieved on 26/2/2018.

- Dzenowagis, A. (2010). Leverage your cultural intelligence (CQ) in project performance. **PMIZ National Conference Proceedings**, Wellington, New Zealand.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). **Cultural intelligence: Individual interactions across cultures**. Palo Alto, CA: Stanford, CA: Stanford University Press.
- Earley, P. C., & Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural Intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. **Academy of Management Learning & Education**, 3(1), 100-115.
- Gillivary, M. (2006). **The impact of cultural intelligence in decision Making** (Unpublished Master's Thesis), University of Toronto, Canada, <http://www.karim-alwaili.com/mag/oz/intelegance.htm>.
- Retreived on 26/3/2018.
- Imai, L., & Gelfand, M.J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The Impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. **Organizational Behavior and Human Decision Processes** 112 (2) 83–98.
- Jarvis, T. L. (2015). A mixed methods analysis on creative leadership and Missouri school administrators, **DAI-A** 77(03) E.
- Kanten, P. (2014). “The effect of cultural intelligence on career competencies and customer-oriented behaviors” **Journal of the School of Business Administration**, 43(1), 100-119
- Keung, E.K. (2011). What factors of cultural intelligence predict transformational leadership: A study of international school leaders, **DAI-A**, 72(11).

- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities". **Educational and Psychological Measurement**, 30 (3), 607-610.
- Kumar, N., Raduan, C. R., & Subramaniam, A. (2008). The effect of personality and cultural intelligence on international assignment effectiveness: A review, **Journal of Social Sciences**, 4(4): 320-3.
- Medina, P. L (1999) Leader social power and Subordinate creativity, **DAI-B**, 61 (03).
- Phimkoh, P. Tesaputa, K. & Somprach K. (2015). Program development for enhancing creative leadership among school administrators in local government organizations of Thailand. **International Journal of Behavioral Science**, 10(2), 79-94.
- Reppa, A.A., Bostari, E.M. & Kounenou, K. (2010). "School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents". **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 2(2010), 2207-2211.
- Robbins, S. P. (2003). **Organization Behavior**. New Jersey: Pearson Education International.
- Rodrigues, S. A. N. (2015). Qualitative analysis of creative potential of educational leaders. **Journal of Education and Training Studies**, 3 (6), 279 – 286.
- Shannon, Lu M. and Begley, T.M. (2008). Antecedents of four-factor model of cultural intelligence. In: Ang, S. and Van Dyne, L., (eds.) (2008) **Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications**, Armonk, N.Y:M. E. Sharpe, pp. 41-55.

- Soemartono, T. (2014). Reconstruction of education policy in jembrana Bali, best practices of creative and innovative leadership using soft systems methodology based action research. **Procedia -Social and Behavioral Sciences**, 115, 269–282.
- Ward, C., & Fischer, R. (2008). Personality, cultural intelligence and cross-cultural adaption, in Ang and Van Dyne, (Eds.), (2008) **Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement and application**, Armok, N.Y.: M.E. Sharpe, 159-173.

المواقع الإلكترونية

الدكان، عبد الله (2016). القيادة الإبداعية،

/articales.php?action=show&id=<https://www.manhal.net27>

استرجع بتاريخ 2017/12/25.

شباط، سهام (2011). الإبداع في زمن العولمة، مجلة الباحثون العلمية، مجلة علمية إلكترونية.

الموقع على الشبكة العنكبوتية www.albahethon.com، استرجع بتاريخ 2017/12/16.

علاء الماس الياس. الذكاء الثقافي والقدرة على اتخاذ القرار

<http://www.karim-alwaili.com/mag/02/intelegance.htm>

استرجع بتاريخ 2017/10/11.

الهيئة الاتحادية التنافسية للإحصاء (2016). الحكومة الاتحادية، الإمارات

<https://www.google.ae/search?q>

استرجع بتاريخ 2017/1/5.

هيئة المعرفة والتنمية البشرية (2016). حكومة إمارة دبي،

<https://www.google.ae/search?q>

استرجع بتاريخ 2018/1/10.

الملحق (1)

أداتا الدراسة بصيغتيهما الأوليتين وترجمتهما إلى اللغة العربية

الفاضل الدكتور/ ةالمحترم/ ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تعدّ الباحثة دراسة بعنوان "الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تُدرس المنهاج البريطاني وعلاقته بالقيادة الإبداعية في إمارة دبي" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.

ولتحقيق أغراض الدراسة تمّ ترجمة استبانة العوامل الأربعة لقياس الذكاء الثقافي (Four Factor Culture Intelligence Scale) التي أعدها دين آنج و كوه (Dyne L.V. Ang S. & Koh, 2008) المكونة من (20) فقرة موزعة على أبعاد الذكاء الثقافي، كما تمّ ترجمة الفقرات المتعلقة بنمط القيادة الإبداعية من استبانة القيادة الإبداعية، وتمّ تطوير استبانة للقيادة الإبداعية بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل: دراسة السلمي (2012)، ودراسة جبريني (2016).

ونظراً لما عُرف عنكم من معرفة واسعة وخبرة طويلة في مجال البحوث التربوية والإدارية، فإن الباحثة تضع بين أيديكم الاستبانتين المرفقتين، راجيةً منكم إبداء الرأي بشأن فقراتها من حيث:

- 1- دقة الترجمة للفقرات.
- 2- صلاحية الفقرة.
- 3- التعديلات التي ترونها ضرورية.
- 4- أية ملاحظات أخرى ترونها مفيدة لتطوير الاستبانتين.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر وفائق التقدير.

الباحثة: ريم محمد فوزي أحمد موسى

أولاً: استبانة الذكاء الثقافي في صورتها الأجنبية وترجمتها إلى العربية

الرقم	البُعد: الدافعية Motivation	انتماء الفقرة للبُعد		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
6	He enjoys interacting with people from different cultures. يستمتع المدير عندما يتفاعل مع أفراد من ثقافات مختلفة.						
7	He is confident that he can socialize with locals in a culture that is unfamiliar to him. لديه الثقة في التواصل الاجتماعي مع السكان المحليين من ثقافة غير مألوفة له.						
8	I am sure that he can deal with the stress of adjusting to cultures that are new to him. متأكد من قدرته على التعامل مع ضغط التكيف مع الثقافات الجديدة له.						
9	Enjoys living in cultures that are he unfamiliar to him. يستمتع المدير بالعيش في ثقافات غير مألوفة له.						
10	I am confident that he caught an accustomed to the shopping conditions in a different culture. واثق من مقدرة المدير على التعود على ظروف التسوق في ثقافات مختلفة.						

الرقم	البُعد: الدافعية Cognitive abiliteis	انتماء الفقرة للبُعد		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
11	He knows the rules (e.g. vocabulary, grammar) of other languages. يعرف المدير قواعد اللغات الأخرى من حيث المفردات والنحو.						
12	He knows the legal and economic system of other culture. يعرف النظام القانوني والاقتصادي للثقافات الأخرى.						
13	He knows the cultural values and religious beliefs of other cultures. يعرف المدير القيم الثقافية والمعتقدات الدينية للثقافات الأخرى.						
14	He know the arts and crafts of other cultures. يعرف المدير الفنون والحرف اليدوية للثقافات الأخرى.						
15	He knows the marriage systems of other culture. يعرف مراسم الزواج للثقافات الأخرى.						
16	He knows the rules of expressing non-verbal behaviors toward other cultures. يعرف قواعد التعبير عن السلوك غير اللفظي إزاء الثقافات الأخرى.						

الرقم	البُعد: المقدرات ما وراء المعرفة Metacognitive abilities	انتماء الفقرة للبُعد		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
17	He is conscious of the cultural knowledge he uses when interacting with people with different cultural back grounds. يعي المدير المعرفة الثقافية التي يستخدمها عندما يتفاعل مع الآخرين من خلفيات ثقافية مختلفة.						
18	He adjusts his cultural knowledge as he interacts with people from a culture that is unfamiliar to him. يكيف معرفته الثقافية عندما يتفاعل مع أفراد من ثقافة غير مألوفة له.						
19	He is conscious of the cultural knowledge he applies to cross cultural interactions. يدرك المدير المعرفة الثقافية التي يطبقها في تفاعلاته مع الثقافات الأخرى.						
20	He checks the accuracy of his cultural knowledge as he interacts with people from different cultures. يتأكد من دقة معرفته الثقافية عندما يتفاعل مع أفراد من ثقافات مختلفة.						

ثانيًا: استبانة القيادة الإبداعية

(أ) بُعد الحساسية للمشكلات: يقوم المدير بالممارسات الآتية:

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرات للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
1	He cares about the feelings of others and their behaviors in different situation. يهتم بمشاعر وسلوكيات الآخرين في المواقف المختلفة.						
2	He quickly identifies any problem teachers' face. يسارع إلى تحديد أي مشكلة تواجه المعلمين.						
3	He collects as much information as possible to identify the aspects of the problem. يجمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة.						
4	He discover weaknesses in the work environment before the problem occurs. يكتشف أوجه القصور والضعف في بيئة العمل قبل وقوع المشكلة.						
5	He employees communications skills effectively. يوظف مهارات الاتصال بفاعلية.						
6	He faced several problems and sets appropriate solutions. يواجه أكثر من مشكلة ويضع الحلول المناسبة لها.						
7	He analyses the causes of low functional work (if any). يقوم بتحليل أسباب تدني العمل الوظيفي - إن وجدت.						
8	He consults with specialists in solving school problems. يتشاور مع المختصين في حل المشكلات المدرسية.						

(ب) بُعد المثابرة:

يقوم المدير بالممارسات الآتية:

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرات للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
9	He has confidence in his abilities to achieve goals. لديه ثقة في تحقيق الأهداف.						
10	Tends to actions that challenge his abilities. يميل للأعمال التي فيها تحد لمقدراته.						
11	He gives enough time to study new ideas from all employees. يعطي وقتًا كافيًا لدراسة الأفكار الجديدة من جميع العاملين.						
12	He accepts new ideas that help in solving problems. يتقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات.						
13	He continues to work for long periods in order to reach innovative solutions. يستمر في العمل لفترات طويلة من أجل الوصول لحلول مبتكرة.						
14	He has the ability to concentrate in Spite of the heavy administrative burden. لديه المقدرة على التركيز على الرغم من كثرة الأعباء الإدارية.						

(ج) بُعد المبادرة:

يقوم المدير بالممارسات الآتية:

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرات للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
15	He uses high quality technology in the field of work. يعمل على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات.						
16	He uses high quality technology in the field of work. يستخدم تقنية فائقة الجودة في مجال العمل.						
17	The principal on personal initiative carries out the administrative work. ينجز الأعمال الإدارية بمبادرة شخصية.						
18	He tends to employ the daily work situations for self-learning. يميل لتسخير مواقف العمل اليومية للتعلم الذاتي.						
19	He uses creative methods in performing work. يستخدم أساليب إبداعية في أداء الأعمال.						
20	He acts wisely in encountering different situations. يتصرف بحكمة في مواجهة المواقف المختلفة.						
21	He encourages initiatives by teachers. يشجع المبادرات التي يقدمها المعلمون.						

(د) بُعد الأصالة:

يقوم المدير بالممارسات الآتية:

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرات للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
22	He has new ideas that no one has ever preceded. تتولد لديه أفكار جديدة لم يسبقه إليها أحد.						
23	He encourages the ideas of employees related to administrative work. يشجع أفكار العاملين ذات الصلة بالعمل الإداري.						
24	He perceives relationship differently from others. يدرك العلاقات بطريقة مختلفة عن الآخرين.						
25	He has rare ideas that do not happen to his peers. تتولد لديه أفكار نادرة لا تخطر على بال أقرانه من المديرين.						
26	He is characterized by surprising ideas. يتميز بالأفكار الطريفة المثيرة للدهشة.						

الملحق (2)
أسماء محكمي أداتي الدراسة

الرقم	الاسم	التخصص	الجهة التي يعمل بها
1	أ.د. راتب السعود	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
2	أ.د. عبد الحافظ محمد سلامه	تكنولوجيا التعليم	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د. محمود الحديدي	المناهج وطرائق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
4	أ.د. أحمد أبو كريم	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
5	د. رضا سلامه المواضية	إدارة تربوية	جامعة الزرقاء
6	د. فواز شحادة	المناهج وطرائق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
7	د. أمجد محمود الدرادكة	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
8	د. منذر الشبول	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
9	د. خالد أحمد الصرايرة	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
10	د. حمزة المساعيد	تكنولوجيا التعليم	جامعة الشرق الأوسط

الملحق (3)

أدوات الدراسة بصورتها النهائية

أخي المعلم/ أختي المعلمة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني وعلاقته بالقيادة الإبداعية في إمارة دبي" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة التربوية في جامعة الشرق الأوسط في عمان/ الأردن. لذا أرجو التكرم منكم الإجابة عن فقرات الاستباننتين المرفقتين بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة تُعبر عن وجهة نظركم من الخيارات الخمسة، آملة تحري الدقة والموضوعية في إجاباتكم، علماً بأن بيانات هاتين الاستباننتين ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير ...

الباحثة ريم محمد فوزي

Dear teacher,

We are conducting a study about the cultural intelligence of Cultural Intelligence of Private Secondary School Principals that Teach British Curriculum and its Relation to Creative Leadership in the Emirate of Dubai, in partial fulfillment for the requirements for obtaining a master's degree in leadership and educational administration at the Middle East University in Amman / Jordan. Thus, we kindly request you to answer the attached two questionnaires with an (X) mark next to one of the five choices that reflects your opinion. Your precision and subjectivity are highly appreciated knowing that the answers will be used solely for scientific research purposes.

Yours truly,

Reem Mohammed Fawzi, Researcher

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (Demographic data):

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة

Please mark (x) in front of each appropriate answer

1- الجنس: ☐ ذكر (Male) ☐ أنثى (Female)

2- المؤهل العلمي: ☐ كلية مجتمع (Diploma)
☐ بكالوريوس (BA)
☐ دراسات عليا (Postgraduate)

3- سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات (Less than 5 years)
☐ من (5-10) سنوات (5-10 years)
☐ (10) سنوات فأكثر (10 years and over)

ثانيًا: استبانة الذكاء الثقافي (Questions of cultural intelligence):

أرجو وضع إشارة (x) أمام كل فقرة في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك

Please mark (x) in front of each appropriate answer

(أ) البعد السلوكي (Behavior)

يقوم المدير بالممارسات الآتية : The manager shall carry out the following practices

Paragraphs	درجة الممارسة (Degree of practice)					الفقرات
	أبداً Never	نادرًا Scarcely	أحيانًا Sometimes	غالبًا Frequently	دائمًا Always	
He changes his verbal Accent, Tone behavior (e.g. Rate) when cross – cultural requires it interaction.						يغير المدير سلوكه اللفظي (اللهجة، نبرة الصوت، معدل سرعة الصوت) عندما يتطلب التفاعل عبر الثقافات ذلك.
He uses pause and silence differently to suit different cross – cultural situations.						يستعمل المدير الوقفة أو الصمت ليتناسب مع المواقف المتباينة في الثقافات المختلفة.
He varies the rate of his speaking when a cross – cultural situation requires it.						ينوع المدير في معدل السرعة في كلامه عندما يتطلب الموقف عبر الثقافي ذلك.
He alters his facial expression when a cross – cultural interaction requires it.						يعدل تعبيرات وجهه عندما يتطلب التفاعل عبر الثقافي ذلك.
He changes his non-verbal behavior when a cross – cultural interaction requires it.						يغير المدير سلوكه غير اللفظي عندما يتطلب التفاعل الثقافي ذلك.

(ب) البُعد الدافعي (Motivation)

Paragraphs	درجة الممارسة (Degree of practice)					الفقرات
	أبداً Never	نادراً Scarcely	أحياناً Sometimes	غالباً Frequently	دائماً Always	
He enjoys interacting with people from different cultures.						يستمتع المدير عندما يتفاعل مع أفراد من ثقافات مختلفة.
He is confident that he can socialize with locals in a culture that is unfamiliar to him.						لديه الثقة في التواصل الاجتماعي مع السكان المحليين من ثقافة غير مألوفة له.
I am sure that he can deal with the stress of adjusting to cultures that are new to him.						متأكد من قدرته على التعامل مع ضغط التكيف مع لثقافات الجديدة له.
He enjoys living in cultures that are unfamiliar to him.						يستمتع المدير بالعيش في ثقافات غير مألوفة له.
I am confident that he can adjust to the shopping conditions in a different culture.						واثق من مقدرة المدير على التعود على ظروف التسوق في ثقافات مختلفة.

(ج) بُعد المقدرات المعرفية (Cognitive abilities)

Paragraphs	درجة الممارسة (Degree of practice)					الفقرات
	أبداً Never	نادراً Scarcely	أحياناً Sometimes	غالباً Frequently	دائماً Always	
He knows the rules (e.g. vocabulary, grammar) of other languages.						يعرف المدير قواعد اللغات الأخرى من حيث المفردات والنحو.
He knows the legal and economic system of other culture.						يعرف النظام القانوني والاقتصادي للثقافات الأخرى.
He knows the cultural values and religious beliefs of other cultures.						يعرف المدير القيم الثقافية والمعتقدات الدينية للثقافات الأخرى.
He knows the arts and crafts of other cultures.						يعرف الفنون والحرف اليدوية للثقافات الأخرى.
He knows the marriage systems of other culture.						يعرف مراسم الزواج للثقافات الأخرى.
He knows the rules of expressing non-verbal behaviors toward other cultures						يعرف قواعد التعبير عن السلوك غير اللفظي إزاء الثقافات الأخرى.

(د) بُعد المقدرات ما وراء المعرفة (Metacognitive abilities)

Paragraphs	(Degree of practice) درجة الممارسة					الفقرات
	أبداً Never	نادراً Scarcely	أحياناً Sometimes	غالباً Frequently	دائماً Always	
He is conscious of the cultural knowledge he uses when interacting with people with different cultural backgrounds.						يعي المدير المعرفة الثقافية التي يستخدمها عندما يتفاعل مع الآخرين من خلفيات ثقافية مختلفة.
He adjusts his cultural knowledge as he interacts with people from a culture that is unfamiliar to him.						يكيف معرفته الثقافية عندما يتفاعل مع أفراد من ثقافة غير مألوفة له.
He is conscious of the cultural knowledge he applies to cross – cultural interactions.						يدرك المدير المعرفة الثقافية التي يطبقها في تفاعلاته مع الثقافات الأخرى.
He checks the accuracy of his cultural knowledge as he interacts with people from different cultures.						يتأكد من دقة معرفته الثقافية عندما يتفاعل مع أفراد من ثقافات مختلفة.

(The questionnaire of creative leadership) استبانة القيادة الإبداعية

(أ) بُعد الحساسية للمشكلات (Sensitivity to problems dimension)

: The manager shall carry out the following practices يقوم المدير بالممارسات الآتية

Paragraphs	(Degree of practice) درجة الممارسة					الفقرات
	أبداً Never	نادرًا Scarcely	أحيانًا Sometimes	غالبًا Frequently	دائمًا Always	
He cares about the feelings of others and their behaviors in different situation.						يهتم بمشاعر الآخرين وسلوكهم في المواقف المختلفة.
He quickly identifies any problem teacher's face.						يسارع إلى تحديد أي مشكلة تواجه المعلمين.
He collects as much information as possible to identify the aspects of the problem.						يجمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة.
He discover weaknesses in the work environment before the problem occurs.						يكتشف نقاط الضعف في بيئة العمل قبل وقوع المشكلة.
He employees communications skills effectively						يوظف مهارات الاتصال بفاعلية.
He faced several problems and sets appropriate slutions.						يواجه عدة مشكلات ويضع الحلول المناسبة لها.
He analyses the causes of low functional work (if any).						يقوم بتحليل أسباب تدني العمل الوظيفي (إن وجدت).
He consults with specialists in solving scool problems.						يتشاور مع المختصين في حل المشكلات المدرسية.

(ب) بُعد المثابرة (Perseverance dimension)

Paragraphs	درجة الممارسة (Degree of practice)					الفقرات
	أبداً Never	نادراً Scarcely	أحياناً Sometimes	غالباً Frequently	دائماً Always	
He has confidence in his abilities to achieve goals.						لديه ثقة في مقدراته لتحقيق الأهداف.
Tends to actions that challenge his abilities.						يميل للأعمال التي فيها تحد لمقدراته.
He gives enough time to study new ideas from all employees.						يعطي وقتاً كافياً لدراسة الأفكار الجديدة من جميع العاملين.
He accepts new ideas that help in solving problems.						يتقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات.
He continues to work for long periods in order to reach innovative solutions.						يستمر في العمل لفترات طويلة من أجل الوصول لحلول مبتكرة.
He has the ability to concentrate in spite of the heavy administrative.						لديه المقدرة على التركيز على الرغم من كثرة الأعباء الإدارية.

(ج) بُعد المبادرة (The initiative dimension)

Paragraphs	درجة الممارسة (Degree of practice)					الفقرات
	أبداً Never	نادراً Scarcely	أحياناً Sometimes	غالباً Frequently	دائماً Always	
He provides innovative solutions to problem.						يعمل على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات.
He uses high quality technology in the field of work.						يستخدم تقنية فائقة الجودة في مجال العمل.
The principal on personal initiative carries out the administrative work.						ينجز الأعمال الإدارية بمبادرة شخصية.
He tends to employ the daily work situations for self-learning.						يميل لتسخير مواقف العمل اليومية للتعليم الذاتي.
He uses creative methods in performing work.						يستخدم أساليب إبداعية في أداء الأعمال.
He acts wisely in encountering different situations.						يتصرف بحكمة في مواجهة المواقف المختلفة.
He encourages initiatives by teachers.						يشجع المبادرات التي يقدمها المعلمون.

(د) بُعد الأصالة (Originality dimension)

Paragraphs	درجة الممارسة (Degree of practice)					الفقرات
	أبداً Never	نادراً Scarcely	أحياناً Sometimes	غالباً Frequently	دائماً Always	
He has new ideas that no one has ever preceded.						تتولد لديه أفكار جديدة لم يسبقه إليها أحد.
He encourages the ideas of employees related to administrative work.						يشجع أفكار العاملين ذات الصلة بالعمل الإداري.
He perceives relationships differently from others.						يدرك العلاقات بطريقة مختلفة عن الآخرين.
He has rare ideas that do not happen to his peers.						تتولد لديه أفكار نادرة لا تخطر على بال أقرانه من المديرين.
He is characterized by surprising ideas.						يتميز بالأفكار الطريفة المثيرة للدهشة.

الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط إلى المدير التنفيذي لمركز دبي للإحصاء

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم، در/خ/707/32

التاريخ، 2018/1/17

سعادة السيد عارف المهيري المحترم

المدير التنفيذي لمركز دبي للإحصاء

دولة الإمارات العربية المتحدة

تحية طيبة وبعد،

يسعدني أن أبعث لسعادتك بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن الطالبة ريم "محمد فوزي" موسى تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "الثقافة الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني وعلاقته بالقيادة الإبداعية في إمارة دبي" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة وقادة تربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز للمدارس بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

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

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

رئيس الجامعة
أ.د. محمد محمود الحيلة
17.1.2018



الملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط إلى هيئة المعرفة والتنمية البشرية

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/32/706
التاريخ: 2018/1/17

سعادة مدير عام هيئة المعرفة والتنمية البشرية المحترم
الدكتور عبد الله محمد الكرم
دولة الامارات العربية المتحدة

تحية طيبة وبعد،

يسعدني أن أبعث لسعادتك بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن الطالبة ريم "محمد فوزي" موسى تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني وعلاقته بالقيادة الإبداعية في إمارة دبي" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة وقيادة تربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز للمدارس بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

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

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

رئيس الجامعة
أ.د. محمد محمود الحيلة

(Stamp: MEU Middle East University Amman - Jordan)

هاتف: (+9626) 4790222 فاكس: (+9626) 4129613 ص.ب. 383 عمان 11831 الأردن بريد إلكتروني: enquiry@meu.edu.jo
Tel: (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: enquiry@meu.edu.jo www.meu.edu.jo

الملحق (6)

رسالة من هيئة المعرفة والتنمية البشرية موجهة للباحثة للتواصل مع مدارس دبي الخاصة بشكل مباشر دون الحصول على موافقة من هيئة المعرفة والتنمية البشرية

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترمة ريم محمد فوزي أحمد موسى

تحية طيبة وبعد،

إننا في هيئة المعرفة نثمن البحوث التربوية وكل ما يمكن أن يفيد الطلبة والمعلمين ويعود بالنفع العام على المجتمع. وعليه تجدون مرفقاً قائمة بجميع المدارس الخاصة التي تتبع المنهاج البريطاني للتواصل معهم وزيارتهم حيث يمكنكم التواصل مع مدارس دبي الخاصة بشكل مباشر دون الحصول على موافقة من هيئة المعرفة والتنمية البشرية. كما ونتمنى أن تقوم المدارس المستهدفة بالتعاون معكم لإتمام الاستبيان والدراسة ومن طرفكم وإطلاع هذه المدارس على الفائدة المرجوة والنتائج.

أسعد الأمنيات



سيما سدله

مدير أول عمليات المشاركة المجتمعية

هيئة المعرفة والتنمية البشرية

هاتف: +971 4 4506526 فاكس: +971 4 3671556

صندوق بريد: 500008 دبي، الإمارات العربية المتحدة

www.khda.gov.ae



Seema Sarala

Senior Manager, Engagement Operations

Knowledge & Human Development Authority

