

## القيادة الموثوقة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة

أ. محمد بن عبد الرحمن الأحمدى - تعليم جدة - المملكة العربية السعودية

Email: alnhr2007@hotmail.com

### مقدمة:

يعد السلوك الإبداعي من الجوانب والركائز التي تؤدي دورًا هامًا في نمو وازدهار وتطور المؤسسات بشكل عام والعملية التعليمية والتربوية على وجه الخصوص، إذ يساعد بدعمه للمنافسة وخلق الفرص الإبداعية والتحفيز إلى تحقيق الأهداف وتوفير المناخ المناسب وبناء العلاقات التي تدعم الثقة والتعاون بين العاملين. وعليه فقد اهتمت العديد من الدول المتقدمة في بناء نهضتها على وضع الرؤى المستقبلية للتعليم كونه أساس النمو الاقتصادي والتنمية الوطنية حيث برز الإبداع كأحد الأهداف العامة في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ للتعليم، وذلك في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار (وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، ٢٠٢٠).

والسلوك الإبداعي لدى المعلم يمكنه من التعامل مع القضايا المدرسية والتكيف مع الأفراد والمجتمع بشكل عام، ويمكنه من إيجاد الحلول للمشكلة التي تواجهه بطرق إبداعية، كما يمكنه من المبادرة في تقديم الأفكار والطرق التي تساهم في جعل العمل أكثر عطاء واستمرارية، ويساعده على التعلم والتدريب على أنماط التفكير المختلفة. (Harrison, 2013). ومما لا شك فيه أن العملية التربوية بحاجة إلى التطوير والتحسين المستمر، وأن الإبداع مهم في الأعمال التي تسند للمعلم، وقد أثبتت الدراسات والتجارب في بعض الدول أن المعلم بحاجة إلى القيادة المحفزة التي تدعم التنافس وتستحثهم نحو التفكير والابتكار وذلك من خلال النظريات التي يمارسها القادة لتوجيه سلوك المعلمين (السرور، ٢٠٠٥).

ومن جهة أخرى فإن القيادة الموثوقة (Authentic Leadership Theory) والتي اتجه الباحثون لدراساتها ومعرفة علاقتها بالمتغيرات نتج عنها تميزًا ملحوظًا ولموسًا في بيئات العمل، وتعتمد هذه النظرية على أساس أن القائد لديه قدرات سيكولوجية ومبادئ أخلاقية قوية، ويحافظ على مستوى كبير من الوعي الذاتي والتصور الأخلاقي واحتواء وجهات النظر المختلفة والوضوح في التواصل والعلاقات والتحكم في تقليل العوامل السلبية. (Walumbwa et al., 2008). ويعد أول ظهور للقيادة الموثوقة في مجالي التعليم والاجتماع حيث برزت كمتغير رئيسي في بحوث القيادة الإيجابية منذ صياغة مفهومها في أواخر ١٩٧٠م بوصفها هيكلًا جذريًا في نظرية القيادة الإيجابية. (Avolio and Gardner, 2005). ويرى عارف وفوربس (Arif and Forbis, 2011) أن نظرية القيادة الموثوقة تبني علاقة جيدة بين القائد ومرؤوسيه وأثر ذلك على أداء الواجبات والمسؤوليات المسندة إليهم بكل جودة وإتقان، وتكون بيئة العمل جاذبة لبناء العلاقات بين الموظفين وتكسبهم السعادة في أعمالهم.

لذا فإن العلاقة بين القيادة الموثوقة والسلوك الإبداعي لدى المعلمين تتطلب العديد من الدراسات حيث أن أسلوب القائد وتعامله يؤثر بشكل مباشر وإيجابي في سلوك المعلم والتزامه الوظيفي وعطائه وتميزه وإنتاجيته وانتمائه للمؤسسة التعليمية، وكذلك إلى مشاركته في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءة الطالب.



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

## مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير القيادات إلا أن دراسة الحجار (٢٠١٧) أثبتت أن هناك ضعف في استخدام بعض أبعاد القيادة الموثوقة لدى قادة المدارس، كما أشارت دراسة الرحبي وإبراهيم (٢٠١٩) إلى وجود تباين في أدوار القيادات تجاه المعلمين وتأثير ذلك على النمط السلوكي لدى المعلمين مما يؤثر على أدائهم ونشاطاتهم وإبداعاتهم وينعكس بذلك على جميع المخرجات التعليمية حيث كشفت الدراسة عن ضعف قدرة بعض المعلمين على تقديم حلول وبدائل مبتكرة للمشكلات التي تواجههم في العمل، بالإضافة لضعف قدراتهم في ابتكار طرق جديدة للتدريس.

وبناء على الواقع العملي والخبرة الشخصية للباحث وكونه قائد مدرسي فقد لاحظ ندرة السلوك الإبداعي للمعلمين من حيث الابتكار وحل المشكلات والمعالجات الذكية وتفعيل الجوانب التقنية الحديثة واستخدام الطرق الإبداعية في عملية التدريس، كما أن التقارير تدل على أن شعور المعلمين بالروتين والملل وعدم الإبداع بدأ يدفعهم للتقاعد المبكر حيث أشار (التقرير السنوي للمؤسسة العامة للتقاعد في المملكة العربية السعودية، ٢٠١٩) إلى ارتفاع نسب التقاعد المبكر في مهنة التعليم في الأعوام الماضية ففي عام ٢٠١٨ بلغت نسبة التقاعد المبكر ١١,٧٩٪ بواقع ١٥٠,٧٨٧ متقاعد وفي عام ٢٠١٩ بلغت نسبة المتقاعدين ١٦,٤٧٪ بواقع ١٥٨,٢٥٤ متقاعد وهي النسبة الأكبر بين بقية المتقاعدين في الوظائف الحكومية الأخرى، مما يتطلب البحث والاستقصاء عن الأسباب التي تقلل من تسرب المعلمين وهروبهم المهني والتي ربما يكون من أهمها التعرف على الأنماط والاتجاهات الحديثة في القيادة ذات الأثر المهم في تعزيز الإبداع لدى المعلمين مما يتوقع أنه يعزز من انتمائهم لمهنتهم ويدفعهم لمزيد من العطاء والاستبقاء المهني.

ومما سبق تتضح الحاجة إلى دراسة القيادة الموثوقة وعلاقتها بتحفيز السلوك الإبداعي لدى المعلمين في المدارس وعليه تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي: **ما علاقة ممارسة القيادة الموثوقة بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية بجدة؟**

ويتفرع من التساؤل الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة ممارسة القيادة الموثوقة لدى قيادات المدارس الثانوية في تعليم جدة؟
- ما مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية في تعليم جدة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة الموثوقة والسلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية في تعليم جدة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة قادة المدارس للقيادة الموثوقة والتي تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل، وسنوات الخبرة)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول السلوك الإبداعي لديهم تعزى لمتغيرات (التخصص، المؤهل، وسنوات الخبرة)؟

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الموثوقة لدى قيادات المدارس الثانوية في تعليم جدة. وتحديد درجة السلوك الإبداعي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في تعليم جدة. والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القائد للقيادة الموثوقة، وممارسة السلوك الإبداعي لدى المعلمين في



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

المدارس الثانوية في تعليم جدة تعزى إلى متغيرات (التخصص، المؤهل، وسنوات الخبرة). ومن ثم الكشف عن العلاقة بين القيادة الموثوقة والسلوك الإبداعي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في تعليم جدة.

### أهمية الدراسة:

**الأهمية العلمية:** قد تساهم هذه الدراسة كونها الأولى من نوعها في تعليم جدة- على حد علم الباحث- والتي تناقش أحد أهم التوجهات الحديثة في القيادة وهي القيادة الموثوقة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي في سد فجوة علمية بحاجة إلى اكتشاف حيث لاحظ الباحث ندرة الدراسات في نظرية القيادة الموثوقة وأن أغلب الدراسات كانت في مجالات غير تعليمية، أما البحوث التي تناولت المجال التعليمي فهي قليلة جدًا على المستوى المحلي والدولي، مما يوفر أساسًا علميًا لهذه الجوانب الهامة التي تعاني من ندرة في الدراسات والأبحاث العلمية.

**الأهمية التطبيقية:** إن معرفة مستوى ممارسة القيادة الموثوقة في مدارس تعليم جدة سيكون له الأثر الكبير في الميدان التربوي من حيث تشخيص الواقع والقدرة على تطوير القيادات التعليمية وفق نتائج علمية وبحثية واقعية وميدانية. كما يساهم أيضًا في المعالجة المستمرة للتحديات بكل شفافية ووضوح، ويرفع جودة القيادة التي تساهم في نجاح العملية التعليمية، كما إن الكشف عن مستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين ومعرفة ما إذا كانت القيادة الموثوقة تمثل أحد مصادر السلوك الإبداعي فإن نتائج هذه الدراسة ستقوم بتزويد صناع القرار بنتائج موجهة ومساعدة.

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على موضوع القيادة الموثوقة في الأبعاد التالية: الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي، وشفافية العلاقات. إضافة إلى موضوع السلوك الإبداعي في الأبعاد التالية: الأصالة، والطلاقة، والمرونة، وروح المجازفة، وحل المشكلات.
- الحدود المكانية: سيقصر تطبيق الدراسة على مدارس تعليم جدة (بنين) للمرحلة الثانوية.
- الحدود البشرية: معلمو المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في تعليم جدة.
- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٤٢هـ.

### مصطلحات الدراسة:

**القيادة الموثوقة:** يعرفها الباحث إجرائيًا بأنها: نمط سلوكي قيادي يهدف إلى دعم العلاقة بين القائد والعاملين، وتعزيز تلك العلاقة من خلال الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي والشفافية في العلاقات، ومعالجة المعلومات مما سيؤثر بشكل إيجابي نحو تحقيق الانتماء والدافعية تجاه العمل وتحقيق أهدافه.

**السلوك الإبداعي:** ويعرفه الباحث إجرائيًا: هو سلوك معلمين مدارس تعليم جدة نحو بذل المهارات والطاقات بطرق غير تقليدية لتحقيق الأهداف بجودة وإتقان.



أولاً: القيادة الموثوقة:

١. مفهوم القيادة الموثوقة:

يعود هذا المفهوم إلى المصطلح اليوناني Authento والذي يقصد به (أن تملك السلطة الكاملة)، إذ يرى كرنيس وجولدمان (٢٠٠٦م) Kernis & Goldman أن فكرة مفهوم الأصالة تعني أن يكون الفرد سيد مجاله الخاص. وقد قام الباحثون العرب بتعريب مصطلح (Authentic Ledership) فمنهم من أسماها بالقيادة الأصيلة (مرسي، ٢٠١٠)، ومنهم من أسماها القيادة الجديرة بالثقة (عجوة، ٢٠٠٩)، وأسماها (إبراهيم/٢٠١٠) بالقيادة الموثوق بها.

وقد وقف الباحث على تطور ملحوظ في مفهوم القيادة الموثوقة، حيث تباينت الآراء حول هذا المفهوم، نظرًا لأهمية هذه النظرية، واختلاف الفترات والعلماء الذين تعاقبوا على دراسة هذا المصطلح، وما ركزت عليه من جوانب أخلاقية سامية تؤثر في القائد ويتأثر منها التابع، دعت العلماء والباحثين إلى تطوير هذه النظرية وتجديدها في ظل تنوع الإدارات والمجالات المطبقة لها، وبما يتوافق مع الاحتياجات والاتجاهات المتجددة.

حيث عرف هارتر (Harter,2002) القيادة الموثوقة بأنها امتلاك الفرد خبرات شخصية، سواء كانت أفكار وانفعالات واحتياجات، ورغبات، وتفضيلات، أو معتقدات تؤدي إلى معرفة الذات والوعي بها، وهي التطابق بين أفعال الفرد وذاته الحقيقية، والتعبير عن الذات بطرق تتفق مع الأفكار والمشاعر الداخلية. ويعرف إيغلي (Eagly,2005) القيادة الموثوقة بأنها عملية التعامل مع الآخرين، والأصالة لا تنجم عن جهود القائد وحده، بل لا بد أن تنشأ من جانب القادة والمرووسين، فالأصالة تنتج عن تفاعل القائد مع المرووسين، وجميع العمليات التفاعلية. كما عرفها جنسون ولوثانس (Jensen&Luthans,2006) بأنها نمط يركز على السلوكيات الإيجابية كالإخلاص، والمصادقية، وتعزيز الثقة بالنفس، وأيضًا القيم الأخلاقية التي تؤدي إلى تحسين العلاقة بين القائد ومرووسيه. وعرفها أفوليو وآخرون (Avolio et al., 2005) بأنها نمط لسلوك القائد الشفاف والأخلاقي الذي يشجع الانفتاح عند تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات مع قبول مداخلات المرووسين.

وفي السياق ذاته عرفها ريقو ورفاقه (Rego et al.,2013) بأنها نمط قيادي يعتمد على خلق مناخ إيجابي بالمنظمة من خلال تعزيز الثقة المتبادلة والحرص على تحقيق الرفاهية للمرووسين والزملاء والمنظمة ككل. كما عرف (البردان، ٢٠١٧) القيادة الموثوقة بأنها نمط السلوك القيادي الإيجابي المستمد والمعزز للقدرات النفسية الإيجابية للعاملين، والمناخ الأخلاقي الإيجابي من خلال تعزيز الوعي الذاتي، وتبني القيم الأخلاقية للقادة عن التصرف، وتوفير المعلومات بشكل متوازن، وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد والأتباع. وعرف (العولقي، ٢٠١٩) القيادة الموثوقة بأنها ذلك النمط من القادة الذين يتصرفون وفقاً للقيم التي يؤمنون بها لخلق مناخ إيجابي بالمنظمة ولزيادة ثقة المرووسين فيهم من خلال الشفافية في العلاقة والوعي الذاتي والتشغيل المتوازن والمنظور الأخلاقي.

ومن خلال الاطلاع على التعريفات السابقة يمكن استنباط تركيزها على مجموعة من العناصر الرئيسية والتي تعد السمات الأساسية لمفهوم القيادة الموثوقة وهي كالتالي:



- تعزز القيادة الموثوقة الجوانب الأخلاقية لدى الرؤساء كما تهتم بالقدرات النفسية الإيجابية لدى المرؤوسين والانتماء المؤسسي لديهم.
- تنمي القيادة الموثوقة الاحترام والتواضع والشفافية والعلاقات بين القائد والأتباع.
- ظهور القيادة الموثوقة كأحد الأنماط القيادية الحديثة في البحوث العلمية.
- ارتباط أفعال وأقوال القائد بالقيادة الموثوقة بقيمه ومعتقداته، لأنه يتصف بالأخلاق الحميدة والصفات الحسنة، وأنها نابعة من ذاته.
- القائد الموثوق لا يتصنع في مشاعره أو أقواله وأفعاله بل هي سمات شخصية طبيعية متأصلة فيه.
- وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن القيادة الموثوقة هي نمط قيادي أخلاقي قيمى نابع من معتقدات القائد وسماته الشخصية، يعزز التواصل الإيجابي بين القائد والتابع، ويساهم في خلق البيئة الجاذبة، والانتماء المؤسسي، ورفع مستوى الإنتاجية بجودة وكفاءة.

## ٢. أبعاد القيادة الموثوقة:

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات التي بحثت القيادة الموثوقة ظهرت العديد من الاختلافات ووجهات النظر بشأن أبعاد القيادة الموثوقة، وذلك بهدف التعرف على الأبعاد التي تناولها الباحثون، ويعرض الباحث المصنوفة التالية لأبعاد ممارسة القيادة الموثوقة:

| الدراسة                | الوعي الذاتي | المعالجة المتوازنة | المنظور الأخلاقي | شفافية العلاقات | السلوك الأصيل |
|------------------------|--------------|--------------------|------------------|-----------------|---------------|
| محمود وصموئيل، ٢٠٢٠    | √            | √                  | √                | √               |               |
| قشطة، ٢٠١٩             | √            | √                  | √                | √               |               |
| العولقي، ٢٠١٩          | √            | √                  | √                | √               |               |
| المنسي، ٢٠١٩           | √            | √                  | √                | √               |               |
| Ismail et al, 2019     | √            | √                  |                  | √               |               |
| Jafari & Behifar, 2019 | √            | √                  | √                | √               |               |
| الحجار، ٢٠١٧           | √            | √                  | √                | √               |               |
| King, 2016             | √            | √                  | √                | √               |               |
| سلامة، ٢٠١٦            | √            | √                  | √                | √               | √             |
| Tuttle, 2009           | √            | √                  | √                | √               | √             |
| Walumbwa et. al, 2008  | √            | √                  | √                | √               |               |

ويتضح من خلال عرض المصنوفة أن كافة الباحثين اتفقوا على أن أهم أبعاد القيادة الأصيلة تتمثل في الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي، وشفافية العلاقات، وسيتم عرض تعريف لكل بعد من أبعاد القيادة الموثوقة: -





## ١. الوعي الذاتي:

يرى والمبوا وآخرون وإرك وآخرون (Walumbwa et. al, 2008; Arici et al.,2018) أن الوعي الذاتي هو عملية يفهم القائد من خلالها نقاط قوته وضعفه، وعواطفه، ومشاعره، وهويته، ودوافعه، وأهدافه، وذلك من خلال التعامل مع الآخرين، ومشاهدة انطباعاتهم عنه، وإدراك تأثير هذه المعرفة عليهم، وفهم المتغيرات المحيطة به والتفهم للمرجعيات الداخلية كالمعتقدات والقيم والرغبات والمشاعر، والمرجعيات الخارجية من استيعابه وإدراكه لتأثير معارفه وخبراته على الآخرين، ومن ثم تعزيز الثقة لديه كقائد. ويرى الحجار (٢٠١٧) أن الوعي الذاتي يجعل القادة قادرين على التحدث بدقة وصراحة عن عواطفهم، وهم صرحاء بالاعتراف بأخطائهم، ولا يشعرون بالحرج في الحديث عنها، وهم كثيراً ما يظهرون ميلاً إلى الانتقاد البناء، أما القادة من ذوي الوعي المنخفض فإنهم يفسرون أية رسالة أو طلب لتحسين أدائهم على أنها تهديد أو علامة فشل.

ويمكن التعرف على الوعي الذاتي لدى القائد من خلال معرفته بذاته، وإدراكه لنقاط قوته وضعفه وعدم ترده في التراجع عن أخطائه والاعتراف بها، وكذلك من خلال تعامله مع المعلمين، واحتوائهم ورصد استجاباتهم وتعزيز الشفافية بينه وبين زملائه المعلمين.

## ٢. المنظور الأخلاقي:

ويؤكد (Kernis,2003) إلى أن " المنظور الأخلاقي هو العملية التي من خلالها يتصرف القائد وفقاً لقيمه ومعتقداته وليس لإرضاء الآخرين، حيث يسعى القادة الموثوقون إلى التوفيق بين ذاتهم الحقيقة وبين سلوكياتهم". ويشير (Kiersch,2012) إلى أن المنظور الأخلاقي يمثل "قوة البوصلة الأخلاقية للقائد ويظهر مدى التطابق بين سلوكيات القادة وقراراتهم وبين قيمهم والأخلاقيات الخاصة بهم". ولذلك فإن المنظور الأخلاقي ينظر لتعامل القائد بناءً على مبادئه وقيمه، وترجمة ذلك إلى تعاملات حقيقية مع مرؤوسيه في الأقوال والأفعال، وفي التوجيه وتقبل وجهات النظر، ويؤثر ذلك بلا شك في صنع القرار وتحقيق الأهداف، وذلك من حيث ما ينشره القائد الموثوق في بيئة المنظمة من جوانب أخلاقية تدعو للراحة والاستجابة الإيجابية بين أفراد المنظمة.

## ٣. المعالجة المتوازنة:

وتعتبر المعالجة المتوازنة من الأبعاد المهمة، حيث تولي تقييم وتحليل القائد للبيانات قبل إصدار القرارات أهمية بالغة، وتؤثر في معالجة المواقف التي يباشرها بشكل عادل دون تحيز لأحد من الأطراف، وتؤدي للاستماع الجيد لاختلافات وجهات النظر، ووصف هذا البعد بالمعالجة المتوازنة على أساس النزاهة الشخصية لصبغتها المؤثرة في اتخاذ قرارات القيادات بشكل أفضل (Tuttle,2009; Ribeiro et al.,2018). وتعتبر المعالجة الموزونة بمثابة التشغيل غير المتحيز، والذي يُفسر بقدرة القائد على تقييم الأمور والحكم عليها بعدالة ومصداقية، بعيداً عن أي مؤثرات خارجية أو تحيز داخلي، مع الحفاظ على المعلومة بشكل يضمن كامل مصداقيتها (Kernis,2003).

## ٤. شفافية العلاقات:

تعرف شفافية العلاقات كما يراها ماي وآخرون (May et al.,2003) أنها " هي تلك العملية التي من خلالها يتعرف القائد على التغذية العكسية من المرؤوسين والاستماع إلى ردود أفعالهم وتقديم الاقتراحات الملائمة لحل مشكلاتهم، فهي تستخدم وصف عملية صنع القرار من خلال مشاركة القائد للمعلومات مع مرؤوسيه بشكل علني،



وتستخدم أيضاً لوصف عملية مشاركة القائد للمعلومات الخاصة به مع المرؤوسين ودعوتهم للحصول على ردود أفعالهم، كما تستخدم شفافية العلاقات في وصف طريقة تصرف القائد مع الآخرين" (أوردها البرادان، ٢٠١٧).

## ثانياً: السلوك الإبداعي:

### ١. مفهوم السلوك الإبداعي

عرف السالم (١٩٩٩) السلوك الإبداعي بأنه "سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وهو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد ويستطيع من خلاله استخدام الأشياء المألوفة بطريقة غير مألوفة ويكون هذا السلوك إبداعياً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة". وعرفه نجم (٢٠١١) بأنه "التوصل إلى الأفكار الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة، تسهم في تطوير الأداء في المؤسسات العامة بما يضمن تأكيد ثقافة الابتكار لدى القادة الإداريين طوال تواجدهم في الوظيفة العامة، وذلك من خلال الاستجابة الفورية لكل ما هو جديد". ويرى (العزاوي ٢٠١٣) أن السلوك الإبداعي يكمن في "كيفية تفكير الفرد بعيداً عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة المدروسة من بين عمليات التغيير ودعمه، بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها وهو ترجمة فعلية لأداء فريد وتميز مدعوم بالأفعال والقدرات لتحقيق الفعل المبدع".

ويرى الباحث أن السلوك الإبداعي: هو قدرة الفرد على مواكبة المتغيرات، بطرق وأساليب متطورة، واستخدام الأفكار المتنوعة، بأسلوب مشوق وجاذب وهادف وذلك لتحقيق أهداف المدرسة والارتقاء بالعملية التعليمية.

## ثانياً: أبعاد السلوك الإبداعي

### البعد الأول: المرونة

ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير اتجاه تفكيره في علاج المشكلة من وضع لآخر، وتعني اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع، بمعنى أن المبدع لا يجعل نفسه أسيراً لنهج معين فهو يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمعطيات بعيداً عن أنماط التفكير التقليدية، وأنه يلجأ إلى تحديث أساليب العمل واتباع طرق عديدة في إنجاز الأعمال من عدة زوايا. (علي، ٢٠٠٣). ويرى الباحث أن المرونة عكس الجمود، وأن الإبداع يعطي المعلم مساحة كبيرة لاستيعاب الأفكار وإسقاطها على الحاجة والظروف والمتغيرات التعليمية التي يواجهها من خلال احتياج المنهج أو الطالب أو تحقيق أهداف المنظومة التعليمية.

### البعد الثاني: الأصالة

يعرفها بحر والعجلة (٢٠١٠) بأنها القدرة على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها. ويشير توفيق (٢٠٠٤) إلى أنها "القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجودة أو التفكير فيما وراء المباشر أو غير المألوف، أي إنتاج عدد أكبر من الأفكار غير الشائعة أو ذات الارتباطات البعيدة بالمشكلة محل البحث" ويعرفها الباحث بأنها قدرة المعلم على التفكير بأصالة وإنتاج أفكار جديدة وغير مألوفة لم يسبقه إليها أحد.



## البعد الثالث: الطلاقة

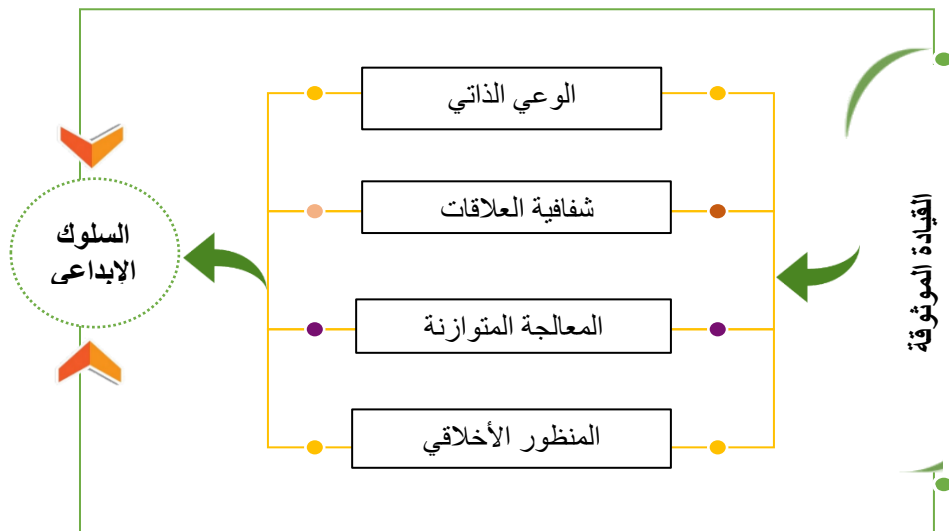
عرفها عبداللوي وآخرون (٢٠١٩) بأنها القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين والسرعة في توليدها، وعرفها (رياني وفلمبان، ١٤٣٢) بأنها قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الأفكار عن موضوع ما في فترة زمنية معينة، ويرى الباحث بأن الطلاقة تعبر عن قدرة المعلم على إنتاج العديد من الأفكار من واقع خبرته، والتي تساهم في استجابته السريعة في حل المشكلات التي تواجهه أو تطوير أعماله الإبداعية مع طلابه.

## البعد الرابع: حل المشكلات

تعني القدرة على سد الفجوة الناتجة عن مشكلة ما والتي تتطلب تحديد البدائل وتقييمها، ومن ثم التوصل إلى اتخاذ القرار، فكلما حرص الفرد على تشخيص ودراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة، فإدراك المشكلة هو نصف الطريق إلى حلها، أما النصف الآخر فيأتي من التفكير الإبداعي (Silverstein, Decarlo, & Slocum, 2007). ويرى الباحث بأن هذا البعد يعبر عن مدى إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المعلم بعد تحليل عناصر المشكلة وفهمها، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب في حلها.

## العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك الإبداعي:

يوضح الشكل (٢-١) العلاقة المفترضة بين القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة: الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي، والسلوك الإبداعي.



شكل: العلاقة بين أبعاد القيادة الموثوقة والسلوك الإبداعي





## ١. الدراسات السابقة التي تناولت متغير القيادة الموثوقة:

وقد أجرت قشطة (٢٠١٩) دراسة لتوضيح درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الأصيلة، ومستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية، كما هدفت إلى اختبار أثر ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الأصيلة على دافعية الإنجاز لدى المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، حيث طبقت أداة الدراسة على عينة مكونة من (١٧٦) مشرفاً ومشرفة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الأصيلة جاءت مرتفعة، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الأصيلة، ومستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة.

كما أجرى الجبيري (٢٠١٩) دراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث، وتحديد مستوى دافعية العمل لدى المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي والارتباطي)، وتضمنت عينة الدراسة (٣٤٤) معلماً من مجتمع الدراسة البالغ (٢٢١٩)، وأظهرت الدراسة أن ممارسة قادة المدارس للقيادة الأصيلة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، كما أن مستوى دافعية العمل لدى معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة الليث جاء بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظرهم.

وهدفت دراسة العتيبي (٢٠١٩) إلى التعرف على درجة ممارسة سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين، وكذلك التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث أسلوب المنهج الكمي بشقيه (المسحي والارتباطي)، وطبقت الدراسة على عينة بلغ عددها (٤٣٧) معلماً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة جاء بدرجة (عالية)، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية بين ممارسة سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

وهدفت دراسة الجهني (٢٠١٩) لتحديد العلاقة بين القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع، والعدالة الإجرائية المدركة من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي بشقيه (المسحي والارتباطي)، وتكونت عينة الدراسة من (٤١٢) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ (٤٦٧٣)، وتوصلت نتائج إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع لسلوك القيادة الأصيلة جاء بدرجة (عالية)، كما أن مستوى العدالة الإجرائية في مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع كان بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين.

وقد أجرى الحارثي (٢٠١٩) دراسة للتعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الأهلية بجدة لأسلوب القيادة الأصيلة، والتعرف على مستوى توافر الثقة بالقائد من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الكمي بشقيه (المسحي والارتباطي)، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠٨) معلم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة قادة المدارس الأهلية بجدة للقيادة الأصيلة جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، كما أن مستوى الثقة بقادة المدارس جاء بدرجة (عالية)، ومما أوصت به الدراسة العمل على تعزيز ونشر مضامين القيادة الأصيلة بأبعادها المختلفة بين قادة المدارس، من خلال الدورات التدريبية واللقاءات التربوية.



واتجهت دراسة إسماعيل وآخرون (Ismail et al, 2019) إلى معرفة تأثير القيادة الموثوقة لقيادة المدارس على ضغوط العمل لدى المعلمين من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه (المسحي والارتباطي)، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٠) معلماً من (١٤٣) مدرسة ابتدائية في شرق ماليزيا، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الموثوقة أتى بدرجة مرتفعة، كما كشف عن وجود علاقة معتدلة سلبية بين القيادة الموثوقة لقيادة المدارس وضغوط العمل لدى المعلمين.

وهدفت دراسة سرايفاستافا ودهار (Srivastava & Dhar, 2019) إلى الكشف عن تأثير القيادة الأصيلة على سلوك الدور الوسيط والتفاؤل الأكاديمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٠) مديراً ومعلماً في المدارس بالمنطقة الشرقية من ولاية أوتار براديش بالهند، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بدرجة عالية لتأثير القيادة الأصيلة على الدور الإضافي والتفاؤل الأكاديمي.

وسعت دراسة كنج (King, 2016) إلى الكشف عن علاقة بين درجة ممارسة مهارات القيادة الأصيلة لدى المشرفين من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مديري المدارس ودرجة الرضا الوظيفي في شمال النيوى، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (٩١) مشرفاً و (١٠٧) مديراً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى القيادة الموثوقة لدى المشرفين متدني، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ارتباطية بين القيادة الأصيلة للمشرفين والرضا الوظيفي للمديرين.

## ٢. الدراسات السابقة التي تناولت متغير السلوك الإبداعي

هدفت دراسة عبدالوهاب (٢٠٢٠) إلى التعرف على مفهومي استراتيجية تنمية الموارد البشرية والسلوك الإبداعي وطبيعة العلاقة بين المتغيرين مع التركيز على الجامعة المستنصرية في العراق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجال الموارد البشرية من مسؤولي الشعب وعددهم (٣٤)، وقد توصل الباحث إلى وجود علاقة إيجابية وتأثير بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية والسلوك الإبداعي.

وهدفت دراسة فاتح وآخرون (Fateh et al, 2020) إلى تحديد العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك الإبداعي للموظف والكشف عن آليتين مختلفتين للوساطة أي (التعقيد الوظيفي والاستقلالية والدافعية) والذي من خلاله تؤثر القيادة الأصيلة على السلوك الإبداعي للموظف، استخدم البحث أدوات المسح القائمة على الأنترنت في مقطع عرضي، تكونت عينة الدراسة من (٣٥٤) موظفاً، وقد أظهرت الدراسة أن نتائج القيادة الأصيلة إيجابية وأنها تؤثر في سلوك الموظف بشكل مباشر.

كما أجرت الهبيدة والسعود (٢٠١٨) دراسة للكشف عن درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت، وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين معهم، وتم استخدام المنهج الوصفي بشقيه (المسحي والارتباطي)، وتكون مجتمع الدارسة من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت والبالغ عددهم (٢٢٥) حيث استجاب منهم (١٩٦) فرداً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية للثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت من وجهة نظرهم قد جاءت بدرجة متوسطة، وأن الدرجة الكلية للسلوك الإبداعي قد جاءت بدرجة مرتفعة.



وسعت دراسة خلف الله (٢٠١٧) للتعرف على درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بفلسطين لمستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لديهم، والكشف عن وجود درجة تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري ودرجة تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٥٢) مديرًا ومديرة، وكان من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة أن استجابة عينة الدراسة على مقياس التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة، في حين بلغت استجابتهم على مقياس السلوك الإبداعي بدرجة كبيرة.

وجاءت دراسة كريمين و حجاية (Kriemeen, Hajaia,2017) للتعرف على مستوى الذكاء الاجتماعي لدى مديري المدارس في محافظة الطفيلة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي، واستخدم الباحثان أداتين لقياس كلا المتغيرين ، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٠) معلمًا ومعلمة، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الذكاء الاجتماعي لمديري المدارس كان متوسطًا وكذلك السلوك الإبداعي، كما أظهرت النتائج أن العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والسلوك الإبداعي علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية.

واتجهت دراسة الختلان والزعبي (٢٠١٦) إلى التعرف على درجة ممارسة السلوك الإبداعي في إدارة المدارس الحكومية بمحافظة حولي في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٨) معلمًا ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة السلوك الإبداعي في إدارة المدارس الحكومية بمحافظة حولي بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

وفي ضوء ما سبق فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من خلال اختلاف الأهداف والبيئة والمجتمع والزمن وهذا مما يكسبها إضافة علمية للميدان التربوي. بالإضافة إلى استفادة الباحث من الدراسات السابقة في صياغة المشكلة وتحديد الجوانب المعرفية للدراسة، وتشكيل الإطار النظري للدراسة وبناء أدواتها وتحليل نتائجها.

### إجراءات الدراسة

**أولاً: منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي المسحي والارتباطي وذلك بهدف التعرف على مستوى ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة لسلوك القيادة الموثوقة من وجهة نظر المعلمين، وكذلك التعرف على مستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، والكشف عن العلاقة الارتباطية المتوقعة بين درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة لسلوك القيادة الموثوقة ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين.

**ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة التابعة إدارياً لإدارة تعليم محافظة جدة، والبالغ عددهم (٣٧٢١) معلمًا وفقاً للإحصاءات المتوافرة لدى إدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة للعام الدراسي ١٤٤١/١٤٤٢ هـ. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أفراد مجتمع الدراسة، وتم التواصل معهم عبر البريد الإلكتروني، وبلغت الاستبانة المكتملة والتي تصلح للتحليل (٤٤٣) استبانة، وهي التي تُمَثِّل عينة الدراسة الحالية بنسبة (١١,٩٪) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.



## خصائص أفراد عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم)، كما يلي:

جدول (٣-٣): التكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص

| م             | التخصص | التكرار | النسبة |
|---------------|--------|---------|--------|
| ١             | أدبي   | ٢٢٩     | ٥١,٧%  |
| ٢             | علمي   | ٢١٤     | ٤٨,٣%  |
| المجموع الكلي |        | ٤٤٣     | ١٠٠%   |

جدول (٤-٣): التكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

| م             | المؤهل العلمي | التكرار | النسبة |
|---------------|---------------|---------|--------|
| ١             | بكالوريوس     | ٣٦٦     | ٨٢,٦%  |
| ٢             | دراسات عليا   | ٧٧      | ١٧,٤%  |
| المجموع الكلي |               | ٤٤٣     | ١٠٠%   |

جدول (٥-٣): التكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

| م             | سنوات الخبرة            | التكرار | النسبة |
|---------------|-------------------------|---------|--------|
| ١             | أقل من ١٠ سنوات         | ٣٣      | ٧,٤%   |
| ٢             | من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة | ١٥٨     | ٣٥,٧%  |
| ٣             | ٢٠ سنة فأكثر            | ٢٥٢     | ٥٦,٩%  |
| المجموع الكلي |                         | ٤٣٣     | ١٠٠%   |

ثالثاً : أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة. وقد اعتمد الباحث في المحور الأول من الاستبانة والذي سعى للتعرف على (درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحاظفة جدة للقيادة الموثوقة) على مقياس القيادة الموثوقة (Authentic Leadership Questionnaire(ALQ) والذي قدمه والمبوا وآخرون (Walumbwa et al., 2008) والذي يقيس أربعة أبعاد: الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، شفافية العلاقات، والتشغيل المتوازن. وفيما يتعلق بالمحور الثاني (السلوك الإبداعي لدى المعلمين) فقد اعتمد الباحث في الاستبانة على استبانة أعدها (Janssen,2000,2001,2004)؛ وتتكون الاستبانة من (تسع) فقرات تعبر عن السلوك الإبداعي كبعد واحد.

- صدق أداة الدراسة: لقد تم استخدام كلاً من مقياسي (القيادة الموثوقة) و (السلوك الإبداعي) في عدد من الدراسات السابقة، ولذلك اكتفى الباحث بالتحقق من صدق وثبات الاستبانة في الدراسة الحالية من خلال الطرق التالية:



## ١) صدق الاتساق الداخلي:

أ) صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة): تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٦-٣): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من المحور الأول (مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة)

| البعد الأول: شفافية العلاقات |                | البعد الثاني: المنظور الأخلاقي |                | البعد الثالث: المعالجة المتوازنة |                | البعد الرابع: الوعي الذاتي |                |
|------------------------------|----------------|--------------------------------|----------------|----------------------------------|----------------|----------------------------|----------------|
| م                            | معامل الارتباط | م                              | معامل الارتباط | م                                | معامل الارتباط | م                          | معامل الارتباط |
| ١                            | **٠,٧٥٠        | ٥                              | **٠,٧١٨        | ٩                                | **٠,٧٠٤        | ١٣                         | **٠,٨٤٣        |
| ٢                            | **٠,٨٥٨        | ٦                              | **٠,٧٩٥        | ١٠                               | **٠,٨٣٥        | ١٤                         | **٠,٨٦١        |
| ٣                            | **٠,٨٤٠        | ٧                              | **٠,٨٤٢        | ١١                               | **٠,٨٣٤        | ١٥                         | **٠,٨٧٤        |
| ٤                            | **٠,٨١٢        | ٨                              | **٠,٧٦٠        | ١٢                               | **٠,٨٢٠        | ١٦                         | **٠,٨٣١        |

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتبين من الجدول (٦-٣) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الأول جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط بقيم عالية، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور.

ب) الصدق البنائي للمحور الأول (مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة) تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الأول من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمقياس، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (٧-٣): معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الأول (مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة)

| م | الأبعاد                          | معامل الارتباط |
|---|----------------------------------|----------------|
| ١ | البعد الأول: شفافية العلاقات     | **٠,٨٩٠        |
| ٢ | البعد الثاني: المنظور الأخلاقي   | **٠,٨٦٦        |
| ٣ | البعد الثالث: المعالجة المتوازنة | **٠,٩١٥        |
| ٤ | البعد الرابع: الوعي الذاتي       | **٠,٩٠٢        |

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)



يتبين من جدول (٧-٣) السابق أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد الأربعة التي يتكون منها المحور الأول من الاستبانة والمجموع الكلي للمحور جاءت بقيم مرتفعة، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

٢) صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة) تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٨-٣) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني (مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة)

| معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م |
|----------------|---|----------------|---|----------------|---|
| **٠,٧٦٤        | ٧ | **٠,٧٤٨        | ٤ | **٠,٧٦٦        | ١ |
| **٠,٥٩٤        | ٨ | **٠,٨١٠        | ٥ | **٠,٧٨١        | ٢ |
| **٠,٧٢٩        | ٩ | **٠,٧٩٦        | ٦ | **٠,٧٣٤        | ٣ |

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتبين من الجدول (٨-٣) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الثاني جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة).

٤) ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما تبين النتائج بجدول (٩-٣) التالي:

جدول (٩-٣): معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد ومحوري الاستبانة

| م | البعد  | عدد العبارات | معامل الثبات |
|---|--|--------------|--------------|
| ١ | البعد الأول: شفافية العلاقات   | ٤            | ٠,٨٣         |
| ٢ | البعد الثاني: المنظور الأخلاقي   | ٤            | ٠,٧٨         |
| ٣ | البعد الثالث: المعالجة المتوازنة   | ٤            | ٠,٨١         |
| ٤ | البعد الرابع: الوعي الذاتي   | ٤            | ٠,٨٧         |
|   | المجموع الكلي للمحور الأول (مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة) | ١٦           | ٠,٩٤         |
|   | المجموع الكلي للمحور الثاني (مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة)   | ٩            | ٠,٩٠         |





يتضح من جدول (٣-٩) السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة) جاءت قيم عالية وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: " ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة)، والتي حددها الباحث في أربعة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (٤-١) التالي:

جدول (٤-١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة)، مرتبة تنازلياً

| رقم البعد | البعد  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب البعد | درجة الممارسة |
|-----------|--|-----------------|-------------------|-------------|---------------|
| ٤         | الوعي الذاتي   | ٣,٩٩            | ٠,٧٨٧             | ١           | عالية         |
| ١         | شفافية العلاقات  | ٣,٩٠            | ٠,٨٠١             | ٢           | عالية         |
| ٣         | المعالجة المتوازنة   | ٣,٨٦            | ٠,٧٥٦             | ٣           | عالية         |
| ٢         | المنظور الأخلاقي   | ٣,٨٠            | ٠,٧٢٩             | ٤           | عالية         |
|           | المجموع الكلي (درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة) | ٣,٨٩            | ٠,٦٨٧             | ---         | عالية         |

يتبين من جدول (٤-١) السابق أن ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، ويفسر الباحث ذلك بأنه يعزى إلى ما يتمتع به قادة المدارس من جوانب إنسانية وعاطفية يظهر أثرها في تعاملهم وإظهار مشاعرهم للآخرين، وأن هذا السلوك نابع من سلوك ديني تمثل في شخصية القائد القدوة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وأن الإسلام يدعم ويعزز القيم والأخلاق النبيلة في التعامل والتي بدورها تتقاطع مع خصائص وسمات القيادة الموثوقة، كما أن التوجيهات الدائمة من الحكومة الرشيدة وما توجه به وزارة التعليم من مهنية التعامل والسلوك الحسن أدت إلى محافظة قادة المدارس الثانوية بتعليم جدة بقيمهم ومعتقداتهم الأصيلة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة من حيث حصول ممارسة قادة المدارس للقيادة الموثوقة على درجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين مع نتيجة دراسة الجهني (٢٠٢٠)، الجبيري (٢٠١٩)، ودراسة العتيبي (٢٠١٩)، ودراسة الحارثي (٢٠١٩)، ودراسة قشطة (٢٠١٩)، ودراسة إسماعيل وآخرون (Ismail et al, 2019)، ودراسة سرايفاستافا ودهار (Srivastava & Dhar, 2019) التي توصلت إلى أن ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة أتى بدرجة (عالية)، واختلفت نتيجة هذه



الدراسة مع نتيجة دراسة الحجار (٢٠١٧)، ودراسة النادي (٢٠١٦)، والتي جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة البردان (٢٠١٧)، ودراسة كنف (Kihg,2016)، والتي جاءت بدرجة (منخفضة).

كما يتبين من الجدول السابق أن ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة في بعد (الوعي الذاتي) جاء في الترتيب الأول ويعزى ذلك إلى أن قادة المدارس أصحاب خبرة جيدة مدعمة بالجانب العلمي التدريبي من حيث الدورات والبرامج التدريبية وتبادل الخبرات مع القيادات الأخرى، وكذلك الجانب المعرفي من حيث الاطلاع ومعرفة الأنظمة والإجراءات، كما أن اختيارهم يتم وفق آليات وضوابط محكمه، وأنهم يمتلكون صفات قيادية تمكنهم من التطوير والتنظيم والاحتواء، يليه في الترتيب الثاني ممارسة قادة المدارس للقيادة الموثوقة في بعد (شفافية العلاقات)، ثم في الترتيب الثالث جاء ممارسة قادة المدارس للقيادة الموثوقة في بعد (المعالجة المتوازنة)، وفي الترتيب الأخير جاء ممارسة قادة المدارس للقيادة الموثوقة في بعد (المنظور الأخلاقي)، وجميعها بدرجة ممارسة (عالية). ويعزى ذلك إلى أن القادة يمتلكون مشاعر صادقة وأن تصرفاتهم مع المعلمين تكون مبنية على ما يعتقدون وأنهم يمتلكون قيم تدعم مواقفهم وقراراتهم.

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة بكل بعد على حدة من أبعاد الاستبانة كما تبينه نتائج الجداول التالية:

**البعد الأول: مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة في بعد (شفافية العلاقات):**

**جدول (٤-٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة في بعد (شفافية العلاقات)، مرتبة تنازلياً**

| رقم العبارة | العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | درجة الممارسة |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| ١           | يقول قائد المدرسة بالفعل ما يعنيه.                | ٣,٩٩            | ٠,٩٣٠             | ١             | عالية         |
| ٣           | يشجع قائد المدرسة كل شخص على أن يتحدث عما بداخله. | ٣,٩٨            | ٠,٩٧٧             | ٢             | عالية         |
| ٢           | يعترف قائد المدرسة بالأخطاء عندما تحدث بالمدرسة.  | ٣,٨٧            | ٠,٩٩٩             | ٣             | عالية         |
| ٤           | يخبر قائد المدرسة بالحقيقة مهما كانت صعوبتها.     | ٣,٧٤            | ٠,٩٢٥             | ٤             | عالية         |
|             | المجموع الكلي للبعد الأول: شفافية العلاقات        | ٣,٩٠            | ٠,٨٠١             | ---           | عالية         |

يتبين من جدول (٤-٢) السابق أن ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة في بعد (شفافية العلاقات) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، وجاء في الترتيب الأول من ممارسات قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة في بعد (شفافية العلاقات) الممارسة: (يقول قائد المدرسة بالفعل ما يعنيه) ( وقد يرجع ذلك إلى إيمان قادة المدارس بنتائج الصدق في التعامل والمشاعر مما يؤثر ذلك في دعم الثقة بين القائد والمعلمين، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يُخبر قائد المدرسة بالحقيقة مهما كانت صعوبتها) بدرجة ممارسة عالية وقد يرجع



ذلك إلى إدراك قادة المدارس بأن الصدق في التعامل مع المعلمين سيؤدي إلى وجود بيئة عاملة جاذبة، إلا أن هناك أمور ذات حساسية قد يخفيها القادة حتى لا تؤثر على سير العملية التعليمية والحرص على استقرارها.

**البعد الثاني: مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة في بعد (المنظور الأخلاقي):**  
**جدول (٤-٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة في بعد (المنظور الأخلاقي)، مرتبة تنازلياً**

| رقم العبارة                                  | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | درجة الممارسة |
|--|--|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| ٨  | يطلب قائد المدرسة من العاملين أن يأخذوا مواقف تدعم قيمهم الرئيسية. | ٤,٠١            | ٠,٩٠٥             | ١             | عالية         |
| ٧  | يصنع قائد المدرسة قراراته بناءً على قيمه الجوهرية.                 | ٣,٨٤            | ٠,٩٧٩             | ٢             | عالية         |
| ٦  | يبرهن قائد المدرسة على أن معتقداته تتوافق مع تصرفاته.              | ٣,٧٥            | ٠,٩٢١             | ٣             | عالية         |
| ٥  | يعرض قائد المدرسة عواطفه الفعلية بشكل يتفق مع مشاعره.              | ٣,٥٩            | ٠,٩٣٦             | ٤             | عالية         |
| المجموع الكلي للبعد الثاني: المنظور الأخلاقي |  | ٣,٨٠            | ٠,٧٢٩             | ---           | عالية         |

يتبين من جدول (٤-٣) السابق أن ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة في بعد (المنظور الأخلاقي) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، وجاء في الترتيب الأول من ممارسات قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة في بعد (المنظور الأخلاقي) الممارسة: (يطلب قائد المدرسة من العاملين أن يأخذوا مواقف تدعم قيمهم الرئيسية) وقد يرجع ذلك إلى أن قادة المدارس متمسكون بالقيم الإسلامية في التعامل، والتي بدورها تؤثر في سلوك القادة وتعاملهم مع المعلمين وأن موقعهم كقادة مدارس يدعم جانب تعزيز كونهم قادة لشركائهم المعلمين وذلك من أجل بناء عمل متكامل داخل المدرسة. وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يعرض قائد المدرسة عواطفه الفعلية بشكل يتفق مع مشاعره) بدرجة ممارسة (عالية) وقد يرجع ذلك إلى إدراك القيادات المدرسية لضرورة الوضوح في التعبير عن مشاعرهم وأهمية اتفاق وترابط العواطف مع المشاعر وضبط أنفسهم بالجوانب الأخلاقية التي يشعرون بها في دواخلهم، وأن ذلك سيؤثر في أداء المعلمين واستجاباتهم.



البعد الثالث: مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة في بعد (المعالجة المتوازنة):

جدول (٤-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة في بعد (المعالجة المتوازنة)، مرتبة تنازلياً

| رقم الع بارة | العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الع بارة | درجة الممارسة |
|--------------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| ١٢           | يصغي قائد المدرسة باهتمام لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل لأي استنتاج.                   | ٤,٠١            | ٠,٩٢٦             | ١              | عالية         |
| ١١           | يحلل قائد المدرسة البيانات المتعلقة بأي موضوع قبل اتخاذ أي قرار.                          | ٣,٩٠            | ٠,٨٩١             | ٢              | عالية         |
| ١٠           | يلتمس قائد المدرسة وجهات النظر المختلفة حتى لو كانت تمثل تحدياً لأوضاع قائمة من وقت بعيد. | ٣,٨١            | ٠,٩٤٨             | ٣              | متوسطة        |
| ٩            | يصنع قائد المدرسة قرارات صعبة بناء على معايير مرتفعة للسلوك الأخلاقي.                     | ٣,٧٤            | ٠,٩٢٢             | ٤              | متوسطة        |
|              | المجموع الكلي للبعد الثالث: المعالجة المتوازنة  | ٣,٨٦            | ٠,٧٥٦             | ---            | عالية         |

يتبين من جدول (٤-٤) السابق أن ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة في بعد (المعالجة المتوازنة) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، وجاء في الترتيب الأول من ممارسات قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة في بعد (المعالجة المتوازنة) الممارسة: (يصغي قائد المدرسة باهتمام لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل لأي استنتاج) ويرجع ذلك إلى استشعار قادة المدارس بأن استيعاب وجهات النظر المختلفة للمعلمين سيساهم في بناء المدرسة وتحقيق أهدافها وذلك لأن تنوع الآراء وتعدد الأفكار يساهم في إيجاد أفكار وحلول واقتراحات متنوعة تحقق أهداف المدرسة وتنمي جانب الولاء المؤسسي لدى العاملين فيها. وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يصنع قائد المدرسة قرارات صعبة بناء على معايير مرتفعة للسلوك الأخلاقي) بدرجة ممارسة عالية وقد يرجع ذلك إلى أن قادة المدارس يمتلكون القيم التي ساهمت في احترام المعلمين لهم والتي بدورها دفعتهم لتقبل القرارات وحدت بشكل كبير من السلبية في تعاطي المعلمين معها.



البعد الرابع: مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة في بعد (الوعي الذاتي):

جدول (٤-٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة في بعد (الوعي الذاتي)، مرتبة تنازلياً

| رقم العبارة                              | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | درجة الممارسة |
|--|--|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| ١٣                                       | يبحث قائد المدرسة عن المعلومات الراجعة لتحسين التفاعل مع الآخرين.            | ٤,٠٥            | ٠,٨٧٣             | ١             | عالية         |
| ١٦                                       | يدرك قائد المدرسة كيف تؤثر تصرفاته على الآخرين.                              | ٤,٠٣            | ٠,٩٦٦             | ٢             | عالية         |
| ١٤                                       | يدرك قائد المدرسة بدقة كيف ينظر الآخرون إلى قدراته.                          | ٣,٩٧            | ٠,٩٤٥             | ٣             | عالية         |
| ١٥                                       | يعرف قائد المدرسة ما هو الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفه في القضايا الهامة. | ٣,٩٠            | ٠,٩١٠             | ٤             | عالية         |
| المجموع الكلي للبعد الرابع: الوعي الذاتي |  | ٣,٩٩            | ٠,٧٨٧             | ---           | عالية         |

يتبين من جدول (٤-٥) السابق أن ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة في بعد (الوعي الذاتي) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، وجاء في الترتيب الأول من ممارسات قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة في بعد (الوعي الذاتي) الممارسة: (يبحث قائد المدرسة عن المعلومات الراجعة لتحسين التفاعل مع الآخرين) ويرجع ذلك إلى أن قادة المدارس لديهم إدراك لدور المعلومات الراجعة في معرفة مدى تحقيق الهدف والحاجة إلى التصحيح وأن ذلك يؤثر بشكل كبير على النتائج ومحاولة معرفة ما إذا كانت الأهداف والخطط تسير بشكل سليم وواضح. وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يعرف قائد المدرسة ما هو الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفه في القضايا الهامة) بدرجة ممارسة (عالية) وقد يرجع ذلك إلى قدرت قادة المدارس على التحليل والملاحظة إما من خلال سماتهم الشخصية أو دور البرامج التدريبية والتأهيلية التي حصلوا عليها.



إجابة السؤال الثاني: " ما مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة؟".

جدول (٤-٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول مستوى السلوك الإبداعي لديهم، مرتبة تنازلياً

| رقم العبارة | العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | درجة الموافقة |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| ٤           | أبحث عن أساليب وأدوات جديدة لتحسين عملي.  | ٤,٣٩            | ٠,٦٩١             | ١             | عالية جداً    |
| ٢           | أخلق الحماس للأفكار المبتكرة لدى أعضاء فريقي المؤثرين.                                    | ٤,٣٠            | ٠,٦٩٠             | ٢             | عالية جداً    |
| ٥           | أقوم بتحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة.   | ٤,٢١            | ٠,٧٤٧             | ٣             | عالية جداً    |
| ٣           | أقوم بحشد الدعم اللازم للأفكار المبتكرة.  | ٤,١٨            | ٠,٧٦٤             | ٤             | عالية         |
| ٦           | أقدم أفكاراً مبتكرة لبيئة العمل بطريقة منهجية منظمة.                                      | ٤,١٦            | ٠,٧٢٢             | ٥             | عالية         |
| ٩           | أقوم بتوليد حلول أصيلة للمشكلات.  | ٤,١٦            | ٠,٧٦٥             | ٦             | عالية         |
| ٨           | أسعى للحصول على موافقة جهة عملي عندما أتوصل إلى شيء جديد.                                 | ٤,١١            | ٠,٨١٧             | ٧             | عالية         |
| ١           | أبدع أفكاراً جديدة للقضايا الصعبة.  | ٤,١٠            | ٠,٦٦٣             | ٨             | عالية         |
| ٧           | أقوم بتقييم جدوى الأفكار المبتكرة.  | ٤,٠٣            | ٠,٨٠٠             | ٩             | عالية         |
|             | المجموع الكلي للمحور الثاني: مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة | ٤,١٨            | ٠,٥٥١             | ---           | عالية         |

يتبين من جدول (٤-٦) السابق أن مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى حرص قادة المدارس على تعزيز الإبداع لديهم ودعمهم وتحفيزهم بالإضافة إلى توفر الإمكانيات الحديثة والمتطورة، وكذلك إشراكهم في حل المشكلات وبث روح المنافسة بينهم، ووجود البيئة الجاذبة والمناخ الذي يساعد على خلق فرص الإبداع بين المعلمين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة من حيث حصول مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة على درجة (عالية) من وجهة نظرهم مع نتيجة دراسة أبو فارس (١٩٨٩) ودراسة السالم (١٩٩٩).



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م



واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة الرحبي وإبراهيم (٢٠١٩) ودراسة شراذقة (٢٠١٨) ودراسة الصرايرة (٢٠١٢) دراسة الريماوي والعمرى (٢٠٠٩) التي أشارت إلى ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي بدرجة (متوسطة).

وجاء في الترتيب الأول من الممارسات الدالة على مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة: (أبحث عن أساليب وأدوات جديدة لتحسين عملي) ويعزى ذلك إلى أن وعي المعلم في ظل الثروة المعرفية وتطويره المهني لذاته والوفرة المعلوماتية التقنية المتاحة ساهمت في إتاحة المجال للبحث والتجديد، بالإضافة إلى أن الطالب سبب في هذا الأمر وذلك من خلال حرص المعلم على مواكبة التقدم التقني الذي وصل إليه الطلاب في هذا العصر، ولقادة المدارس دور كبير في دعم هذا الجانب من خلال رفع دافعية المعلمين نحو التجديد ودعمهم بالدورات وتحفيزهم ببيت روح التنافس الشريف بينهم. وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة (أقوم بتقييم جدوى الأفكار المبتكرة) بمتوسط حسابي (٤,٠٣) بدرجة موافقة (عالية) مما يدل على القدرة والمهارة التي يتمتع بها المعلمون في تقييم الاحتياج الفعلي للطلاب وتحديد مدى استيعابهم للفكرة، وأن لعامل الممارسة والخبرة دور في تحديد الأفكار وقياس أثرها على مستوى الطلاب، إلا أنه من الطبيعي تمييز المعلمين في تقييم الجدوى وذلك لارتباط عوامل الخبرة والكفاءة ومهارة الاكتشاف وترتيب الأولويات في التعامل مع هذه الممارسة.

**إجابة السؤال الثالث: " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الموثوقة والسلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية في تعليم جدة؟"**

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على المحور الأول (مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة) والمحور الثاني (مستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين)، وجاءت النتائج كالتالي:

**جدول (٤-٧): نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين**

| المتغيرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل ارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|---|-----------------|-------------------|---------------------|---------------|
| مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة | ٣,٨٩            | ٠,٦٨٧             | ٠,٥٤                | **,٠,٠٠٠      |
| مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة    | ٤,١٨            | ٠,٥٥١             |                     |               |

\*\* دال إحصائياً عند (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٤-٧) السابق أنه توجد علاقة ارتباطية بين مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين، وذلك بمعامل ارتباط (ر = ٠,٥٤) وهي قيمة دالة إحصائياً



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة القيمة. ويعزو الباحث ذلك إلى دور القيادات المدرسية في رفع مستوى الإبداع لدى المعلمين لأداء مهامهم وإبراز مواهبهم ودفعهم للتفاعل مع متطلبات العملية التعليمية بأفكار أكثر إبداعاً، وذلك من خلال تحفيزهم ودعمهم وتهيئة البيئة الجاذبة والمناسبة لهم، وتتمثل هذه الممارسات القيادية في استشعار القائد بدوره الفاعل في تطوير العامل وإحساسه بمكانن نقاط القوة لديه والقيام بتوظيفها بشكل يساعد المعلمين على الاستفادة من ذلك في إظهار المهارات والجوانب الإيجابية لديهم ومساهماتهم في تحقيق الأهداف المدرسية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى التي تناولت القيادة الموثوقة وعلاقتها مع السلوكيات الإيجابية في بيئات العمل ومنها دراسة الجهني (٢٠٢٠)، الجبيري (٢٠١٩)، ودراسة العتيبي (٢٠١٩)، ودراسة الحارثي (٢٠١٩)، ودراسة قشطة (٢٠١٩)، ودراسة إسماعيل وآخرون (Ismail et al, 2019)، ودراسة سرايفاستافا ودهار (Srivastava & Dhar, 2019)، ودراسة الحجار (٢٠١٧)، ودراسة النادي (٢٠١٦)، ودراسة البردان (٢٠١٧)، ودراسة كنعق (Kihg,2016).

كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات المعلمين من أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الداخلية للمحور الأول (مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة) والمحور الثاني (مستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين)، ويوضح الجدول التالي تلك النتائج:

**جدول (٤-٨): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة والمجموع الكلي لمستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين**

| معامل الارتباط بمستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين | البعد  |
|--|--|
| **٠,٤٧   | البعد الأول: شفافية العلاقات   |
| **٠,٤٥   | البعد الثاني: المنظور الأخلاقي   |
| **٠,٤٨   | البعد الثالث: المعالجة المتوازنة   |
| **٠,٥٤   | البعد الرابع: الوعي الذاتي   |
| **٠,٥٤   | المجموع الكلي: (مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة) |

\*\* دال إحصائياً عند (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٤-٨) السابق أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الداخلية لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة والمجموع الكلي لمستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين، هي معاملات ارتباط (موجبة) ومتوسطة القيمة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١). وكانت أكبر قيمة لمعاملات الارتباط بين أبعاد ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة جدة للقيادة الموثوقة ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين، هي قيمة بعد (الوعي الذاتي) حيث بلغت قيمة ارتباط ذلك البعد بمستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين (٠,٥٤). ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن قادة المدارس الثانوية بمحافظة جدة يدركون دورهم القيادي وأن وجودهم في هذا الموقع القيادي يتطلب منهم بأن يكونوا قدوة في جميع ممارساتهم، وأن كل ما يقوم به القائد هو محل الملاحظة والنقد والتحليل وأنه يؤثر بشكل مباشر على استجابات المعلمين. أما أقل الأبعاد ارتباطاً بمستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين فكان بعد (المنظور الأخلاقي)



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

حيث بلغت قيمة معامل ارتباطه بمستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين (٠,٤٥)، وقد يرجع ذلك إلى البيئة الاجتماعية والثقافية التي نشأ فيها القادة بحيث ضعف ارتباط ما يقولونه ويفعلونه من قيم ومبادئ مع ما يؤمنون به، أو بعد العلاقة بين القائد والمعلم عن الوضوح واعتمادها على مبدأ المجاملات التي تؤدي إلى حصول هذا البعد على الترتيب الأخير.

ويعزى هذا الارتباط بين أبعاد القيادة الموثوقة، ومستوى السلوك الإبداعي كما يدركها المعلمون إلى ارتفاع مستوى السلوك الإبداعي الإيجابي لدى المعلمين إزاء ممارسات قادة مدارسهم التي تتصف بقدر عالي من التقدير والثقة والاحترام المتبادل بينهم وبين معلمهم، بالإضافة إلى البيئة الجاذبة التي تساهم بها القيادات من خلال التحفيز والدعم وتوفير الإمكانيات والمشاركة في صياغة وصنع القرار. وتتسجم هذه الدراسة مع دراسة العولقي (٢٠١٩) التي أظهرت ارتباطاً موجباً بين ممارسة أبعاد القيادة الموثوقة في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، كما تتسجم مع دراسة الصرايرة (٢٠١٢) التي أظهرت العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى المعلمين.

إجابة السؤال الرابع: " هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول درجة ممارسة قاداتهم لسلوك القيادة الموثوقة والتي تعزى لاختلاف متغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟".

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

١- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قاداتهم لسلوك القيادة الموثوقة والتي تعزى لاختلاف التخصص:

جدول (٤-٩): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قاداتهم لسلوك القيادة الموثوقة والتي تعزى لاختلاف التخصص

| المتغيرات   | التخصص | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ت     | مستوى الدلالة |
|---|--------|-------|-----------------|-------------------|-------|---------------|
| البعد الأول:<br>شفافية العلاقات   | أدبي   | ٢٢٩   | ٣,٩٦            | ٠,٧٩٣             | ١,٥٣٠ | ٠,١٢٧         |
|   | علمي   | ٢١٤   | ٣,٨٤            | ٠,٨٠٨             |       |               |
| البعد الثاني:<br>المنظور الأخلاقي   | أدبي   | ٢٢٩   | ٣,٨٥            | ٠,٧٠٥             | ١,٤٥٤ | ٠,١٤٧         |
|   | علمي   | ٢١٤   | ٣,٧٥            | ٠,٧٥٢             |       |               |
| البعد الثالث:<br>المعالجة المتوازنة   | أدبي   | ٢٢٩   | ٣,٩٣            | ٠,٦٩٨             | ١,٩٥٧ | ٠,٠٥١         |
|   | علمي   | ٢١٤   | ٣,٧٩            | ٠,٨١٠             |       |               |
| البعد الرابع:<br>الوعي الذاتي   | أدبي   | ٢٢٩   | ٤,٠٣            | ٠,٧٥٩             | ١,١٥٩ | ٠,٢٤٧         |
|   | علمي   | ٢١٤   | ٣,٩٤            | ٠,٨١٦             |       |               |
| المجموع الكلي (مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة) | أدبي   | ٢٢٩   | ٣,٩٤            | ٠,٦٥٤             | ١,٧٠٤ | ٠,٠٨٩         |
|   | علمي   | ٢١٤   | ٣,٨٣            | ٠,٧١٧             |       |               |



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي  
خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

يتبين من جدول (٤-٩) السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لدرجة ممارسته لسلوك القيادة الموثوقة في كل من الأبعاد (شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة، الوعي الذاتي) تعزى إلى اختلاف التخصص. ويعزى الباحث إلى أن قدرة المعلمين على إدراك ممارسات قادة المدارس للقيادة الموثوقة ليس له علاقة بتخصصات المعلمين، حيث أن أبعاد القيادة الموثوقة ليست بحاجة إلى تمييز وإدراك يختص بجوانب علمية أو أدبية.

٢- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادتهم لسلوك القيادة الموثوقة والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي:

جدول (٤-١٠): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لدرجة ممارسته لسلوك القيادة الموثوقة والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي

| المتغيرات   | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ت     | مستوى الدلالة |
|---|---------------|-------|-----------------|-------------------|-------|---------------|
| البعد الأول:<br>شفافية العلاقات   | بكالوريوس     | ٣٦٦   | ٣,٩٢            | ٠,٧٩٦             | ١,٢٢٢ | ٠,٢٢٢         |
|   | دراسات عليا   | ٧٧    | ٣,٨٠            | ٠,٨٢٦             |       |               |
| البعد الثاني:<br>المنظور الأخلاقي   | بكالوريوس     | ٣٦٦   | ٣,٨٢            | ٠,٧١٩             | ١,٤٦٢ | ٠,١٤٥         |
|   | دراسات عليا   | ٧٧    | ٣,٦٩            | ٠,٧٧٠             |       |               |
| البعد الثالث:<br>المعالجة المتوازنة   | بكالوريوس     | ٣٦٦   | ٣,٨٨            | ٠,٧٣٩             | ١,٠٠٦ | ٠,٣١٥         |
|   | دراسات عليا   | ٧٧    | ٣,٧٩            | ٠,٨٣٥             |       |               |
| البعد الرابع:<br>الوعي الذاتي   | بكالوريوس     | ٣٦٦   | ٣,٩٩            | ٠,٧٨٨             | ٠,٠٤٧ | ٠,٩٦٣         |
|   | دراسات عليا   | ٧٧    | ٣,٩٨            | ٠,٧٨٩             |       |               |
| المجموع الكلي (مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة) | بكالوريوس     | ٣٦٦   | ٣,٩٠            | ٠,٦٧٤             | ١,٠٣٥ | ٠,٣٠١         |
|   | دراسات عليا   | ٧٧    | ٣,٨١            | ٠,٧٤٢             |       |               |



يتبين من جدول (٤-١٠) السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادتهم لسلوك القيادة الموثوقة في كل من الأبعاد (شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة، الوعي الذاتي) تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، وهذا يدل على أن متغير المؤهل العلمي ليس له دور في التأثير على تقديرات عينة الدراسة، فهم ينظرون إلى ممارسات قادة المدارس للقيادة الموثوقة في أبعادها بنفس الطريقة. ويعزى الباحث ذلك إلى أن استنتاج وملاحظة المعلمين لسلوك قادة المدارس لا يتطلب مهارات لها علاقة بالمؤهل العلمي، وأن النمو المهني والتطوير المستمر عبر الدورات التدريبية للمعلمين أثرت في تقليص الفروق الفردية بين المعلمين والتي تعزى للمؤهل العلمي. وتنسجم هذه الدراسة الحالية مع دراسة العتيبي (٢٠١٩) والتي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين للقيادة الموثوقة لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٣- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادتهم لسلوك القيادة الموثوقة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة:

جدول (٤-١١): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادتهم لسلوك القيادة الموثوقة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

| المتغيرات   | مصادر التباين  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف     | الدلالة الإحصائية |
|---|----------------|----------------|--------------|----------------|-------|-------------------|
| البعد الأول:<br>شفافية العلاقات   | بين المجموعات  | ٠,٦٥           | ٢            | ٠,٣٢           | ٠,٥٠٣ | ٠,٦٠٥             |
|   | داخل المجموعات | ٢٨٣,٢٤         | ٤٤٠          | ٠,٦٤           |       |                   |
|   | الكلية         | ٢٨٣,٨٩         | ٤٤٢          |                |       |                   |
| البعد الثاني:<br>المنظور الأخلاقي   | بين المجموعات  | ٠,٧٩           | ٢            | ٠,٤٠           | ٠,٧٤٣ | ٠,٤٧٦             |
|   | داخل المجموعات | ٢٣٤,٠٤         | ٤٤٠          | ٠,٥٣           |       |                   |
|   | الكلية         | ٢٣٤,٨٣         | ٤٤٢          |                |       |                   |
| البعد الثالث:<br>المعالجة المتوازنة   | بين المجموعات  | ١,٧١           | ٢            | ٠,٨٥           | ١,٤٩٦ | ٠,٢٢٥             |
|   | داخل المجموعات | ٢٥١,١٧         | ٤٤٠          | ٠,٥٧           |       |                   |
|   | الكلية         | ٢٥٢,٨٧         | ٤٤٢          |                |       |                   |
| البعد الرابع:<br>الوعي الذاتي   | بين المجموعات  | ٢,٨٥           | ٢            | ١,٤٢           | ٢,٣١٠ | ٠,١٠٠             |
|   | داخل المجموعات | ٢٧٠,٩٦         | ٤٤٠          | ٠,٦٢           |       |                   |
|   | الكلية         | ٢٧٣,٨١         | ٤٤٢          |                |       |                   |
| المجموع الكلي (مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة) | بين المجموعات  | ١,٣٤           | ٢            | ٠,٦٧           | ١,٤٢٢ | ٠,٢٤٢             |
|   | داخل المجموعات | ٢٠٧,٠٠         | ٤٤٠          | ٠,٤٧           |       |                   |
|   | الكلية         | ٢٠٨,٣٣         | ٤٤٢          |                |       |                   |



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

يتبين من جدول (٤-١١) السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لدرجة ممارسته قادتهم لسلوك القيادة الموثوقة في كل من الأبعاد (شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة، الوعي الذاتي) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، ويعزى ذلك إلى قدرة المعلمين في فهم واستيعاب ممارسة القادة للقيادة الموثوقة نظرًا لسهولة المضامين والدلالات التي تجمعها مؤشرات وعبارات القيادة الموثوقة، وقدرتهم أيضًا على الحكم عليها دون أن يكون لمتغير سنوات الخبرة دور في اختلاف استجاباتهم، كما أن تطبيق اللوائح والأنظمة على جميع المعلمين دون النظر إلى خبراتهم أدى إلى عدم تأثير ذلك عليهم. وتنسجم هذه الدراسة مع كل من دراسة الجهني (٢٠٢٠)، والجبيري (٢٠١٩)، والعتيبي (٢٠١٩)، والحجار (٢٠١٧) والتي أظهرت نتائجها عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس لأسلوب القيادة الأصلية في الممارسات التالية (المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، الوعي الذاتي).

**إجابة السؤال الخامس: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى السلوك الإبداعي لديهم والتي تعزى لاختلاف متغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟) .**

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

١- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم والتي تعزى لاختلاف التخصص:

جدول (٤-١٢): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم والتي تعزى لاختلاف التخصص

| المتغيرات  | التخصص | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ت     | مستوى الدلالة |
|--|--------|-------|-----------------|-------------------|-------|---------------|
| مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة | أدبي   | ٢٢٩   | ٤,٢٠            | ٠,٥٥٥             | ٠,٦٤٦ | ٠,٥١٩         |
|  | علمي   | ٢١٤   | ٤,١٦            | ٠,٥٤٧             |       |               |

يتبين من جدول (٤-١٢) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم تعزى إلى اختلاف التخصص، ويعزى ذلك إلى أن المتطلبات التي يتم بناء عليها تقييم الجوانب الفنية في أداء المعلم لا يتم التفريق فيها بين تخصص وآخر، وأن الأدوات التقنية التي تستخدم تتناسب في الغالب مع جميع التخصصات، وأن التدريب الذي يحصل عليه المعلمين ضمن النمو المهني لهم يعطى بشكل متساوٍ لنفس الأدوات والمفاهيم لجميع التخصصات دون تمييز لتخصص دون آخر في استخدام الوسائل التعليمية.





٢- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي:

جدول (٤-١٣): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي

| المتغيرات  | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ت      | مستوى الدلالة |
|--|---------------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة | بكالوريوس     | ٣٦٦   | ٤,١٨            | ٠,٥٤٨             | ٠,٠٢٠- | ٠,٩٨٤         |
|  | دراسات عليا   | ٧٧    | ٤,١٨            | ٠,٥٧٠             |        |               |

يتبين من جدول (٤-١٣) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، ويعزى ذلك إلى أن ما يطلب من المعلمين أدائه من الواجبات والمهام لا تتغير بين من لديهم مؤهل علمي أعلى ممن لديهم مؤهل علمي أقل، وهذا يؤثر بدوره على شعورهم بالحاجة إلى السلوك الإبداعي والتنافس بينهم. وتتسجم هذه الدراسة مع كل من دراسة الريمايوي والعمرى (٢٠٠٩)، ودراسة قطاونة (٢٠٠٠) والتي أظهرت نتائجها عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارستهم للسلوك الإبداعي تعزى للمؤهل العلمي.

٣- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة:

جدول (٤-١٤): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

| المتغيرات  | مصادر التباين  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف     | الدلالة الإحصائية |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|-------|-------------------|
| مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة | بين المجموعات  | ٠,٨٣           | ٢            | ٠,٤٢           | ١,٣٧١ | ٠,٢٥٥             |
|  | داخل المجموعات | ١٣٣,٣٢         | ٤٤٠          | ٠,٣٠           |       |                   |
|  | الكلية         | ١٣٤,١٥         | ٤٤٢          |                |       |                   |



يتبين من جدول (٤-١٤) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، ويعزى ذلك إلى إن خبرة المعلم ليست من العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي؛ وذلك لأن كثيرًا من المعلمين ممن لديهم خبرة طويلة لم تؤثر خبرتهم في جانب السلوك الإبداعي، وذلك لأن الخبرة في الغالب ماهي إلا خبرة متكررة دون أي إضافات تذكر، بالإضافة إلى أن المواقف والخبرات التي يتعرض لها المعلمون متجانسة ومتكررة وفي الغالب يقعون بها بنفس التأثير بغض النظر عن سنوات خبرتهم، والمعلم يدرك طبيعة عمله واحتياجاته وما يجب أن يتفاعل معه بعيدًا عن خبرته أو حالته الثقافية أو الاجتماعية. وتتسجم هذه الدراسة مع كل من دراسة الريموي والعمرى (٢٠٠٩)، ودراسة قطاونه (٢٠٠٠) والتي أظهرت نتائجها عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارستهم للسلوك الإبداعي تعزى لسنوات الخبرة.

## ملخص النتائج والتوصيات

### أولاً: ملخص النتائج:

- أن ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين.
- أن مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم.
- توجد علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين ممارسة القيادة الموثوقة والسلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية في تعليم جدة.
- توجد علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين جميع الأبعاد الداخلية لمدى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة والمجموع الكلي لمستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة جدة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لدرجة ممارستهم لسلوك القيادة الموثوقة في كل من الأبعاد (شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة، الوعي الذاتي) تعزى إلى اختلاف التخصص.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لدرجة ممارستهم لسلوك القيادة الموثوقة في كل من الأبعاد (شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة، الوعي الذاتي) تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لدرجة ممارستهم لسلوك القيادة الموثوقة في كل من الأبعاد (شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة، الوعي الذاتي) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم تعزى إلى اختلاف التخصص.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي.



- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة.  
**ثانياً: توصيات الدراسة:**

- بناءً على أدبيات الدراسة وما توصلت إليه من نتائج، وإلى خبرة الباحث التربوية، يمكن تقديم العديد من التوصيات التي قد تسهم في تفعيل ممارسة القيادة الموثوقة في المدارس، وتنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين، على النحو التالي:
- نشر الثقافة المعرفية عن القيادة الموثوقة والنتائج التي من الممكن أن تنتج عنها في الميدان التربوي، ومدى الاستفادة قادة المدارس والمعلمين والميدان التربوي من الأثر الذي تنتجه بين الأوساط التعليمية في بناء الأثر وتحقيق الأهداف.
- تصميم أو بناء حقائب وبرامج تدريبية لنشر مضامين القيادة الموثوقة وأبعادها بين قادة المدارس، وذلك لحث القيادات عليها من خلال اللقاءات التدريبية والورش التعليمية، والزيارات الميدانية، وأخذ تغذية راجعة عن مدى ممارسة هذا النمط القيادي.
- تبني ممارسات فعلية في عدد من المدارس كنماذج وقنوات يحتذى بها في تطبيق ممارسات القيادة الموثوقة، وتنسيق زيارات متبادلة بين قادة المدارس للاطلاع على هذه التجريبية وقياس أثرها التربوي والتعليمي وعرض هذه التجربة في الملتقيات والندوات والمجالس التربوية.
- تبني معايير القيادة الموثوقة في المسابقات الوظيفية أو الوزارية وذلك لحث قادة المدارس للتخلي بما يحتويه هذا النمط من أدوات أخلاقية ذات أثر ونتائج في الميدان التربوي.
- إعطاء المعلمين الفرصة والمجال للمشاركة في عملية صنع القرار وبناء علاقة إيجابية مع المعلمين يسودها الصدق والثقة والاحترام، وتحفيزهم لتقديم الأفكار والبرامج الإبداعية التي تساهم في تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.
- تفعيل مجتمعات التعلم المهنية بين المعلمين لما لها من أثر كبير في نمو الإبداع والتكاتف والتلاحم وتناقل الخبرات والتجارب، وتكوين بيئة جاذبة محفزة، تقوم على دفع عجلة العطاء والمبادرة وأخذ الآراء ووجهات النظر، التي بدورها تساعد في بناء المعرفة والنمو المهني.
- حث مراكز التدريب ومكاتب التعليم وأقسام الإدارة المدرسية على الاستفادة من القيادات التي تفرغت لدراسة ماجستير الإدارة التربوية، وحثهم على تقديم حقائب تدريبية في القيادة الحديثة والأنماط القيادية ذات الأثر في الميدان، وذلك لحداثة عهدهم بالعلم الأكاديمي وإطلاعهم على الدراسات الحديثة.

### **ثالثاً: الدراسات المقترحة:**

- إجراء مزيد من الدراسات حول ممارسة القيادة الموثوقة في الإدارات والمكاتب التعليمية وكذلك على مستوى إدارة التعليم في المناطق الأخرى.
- إجراء دراسات حول القيادة الموثوقة مع عدد من المتغيرات مثل الثقة التنظيمية، والأداء الصفي، والانتماء الوظيفي.
- تناول موضوع السلوك الإبداعي مع أنماط قيادية أخرى.



- أبو فارس، محمود (١٩٩٠). الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- بحر، يوسف عبد عطية؛ والعجلة، توفيق عطية توفيق (٢٠١١). القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية: الجامعة الإسلامية بغزة - شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، مج ١٩، ع ٢٤، ص ١٤٠٥-١٤٥٥.
- البردان، محمد فوزي (٢٠١٧). دور رأس المال النفسي كمتغير وسط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل: دراسة ميدانية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة مدينة السادات، مصر.
- التقرير الإحصائي (٢٠١٩). المؤسسة العامة للتقاعد، المملكة العربية السعودية.
- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٤). التفكير الإبداعي. مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الجبيري، عابد بن سعيد (٢٠١٩). القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث وعلاقتها بدافعية العمل لدى المعلمين، مشروع بحثي غير منشور. كلية الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الجهني، سعود بن فهد (٢٠١٩). القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع وعلاقتها بالعدالة الإجرائية المدركة من وجهة نظر المعلمين، مشروع بحثي غير منشور. كلية الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الحارثي، عبدالله بن سعد (٢٠١٩). القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين، مشروع بحثي غير منشور. كلية الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الحجار، رائد حسين (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الأقصى. مج ٢١، ع ٢٤، ص ٢٠٧-٢٣٤.
- خلف الله، محمود ابراهيم عواد (٢٠١٧). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين. المجلة التربوية: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، مج ٣١، ع ١٢٣٤، ص ٢٥٣-٣٠١.
- الرحبي، يونس بن مرهون؛ وإبراهيم، حسام الدين السيد محمد (٢٠١٩). درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عمان. دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، ١١٦٤، ص ص ٢١٣-٢٤٦.
- رياني، علي بن حمد ناصر؛ وفلمبان، سمير بن نور الدين بن عبد القادر (٢٠١٢). أثر برنامج إثرائي قائم على عادات العقل في التفكير الإبداعي والقوة الرياضية لدى طلاب الصف الأول المتوسط بمكة المكرمة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الريماوي، خالد شفيق أحمد؛ والعمرى، أيمن أحمد (٢٠٠٩). الأنماط القيادية لمديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن وعلاقتها بتنمية السلوك الإبداعي للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
- الزعبى، ميسون طلال (٢٠١٣). درجة ممارسة السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية. مؤتم للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة مؤتة، مج ٢٨، ع ٣، ص ص ٢٨٩ - ٣٣٦.



السالم، مؤيد سعيد سليمان (١٩٩٩). العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية. دراسات - العلوم الإدارية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج ٢٦، ع ١، ص ٩٨ - ١١٣.

السرور، ناديا (٢٠٠٥). مقدمة في الإبداع، عمان: ديبونو للطباعة والنشر.  
شراذقة، ماهر تيسير (٢٠١٨). السلوك الإبداعي لدى معلمي التربية الخاصة في الأردن ومعوقاته من وجهة نظرهم. مجلة التربية الخاصة والتأهيل: مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل، مج ٦، ع ٢٣٤، ص ١-٣٨.  
الصريرة، حسين (٢٠١٢). العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي للمعلمين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية: جامعة النجاح الوطنية، مج ٢٦، ع ٥، ص ١٠٩٩-١١٢٦.

عبداللاوي، يحيى؛ ومخزومي، لطفى؛ وزروخي، فيروز (٢٠١٩). دور إدارة المواهب في تفعيل السلوك الإبداعي: دراسة آراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية: جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، مج ٦، ع ١، ص ١٩-٣٦.  
عبدالوهاب، محمود أسامة (٢٠٢٠). دور تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحفيز السلوك الإبداعي: دراسة استطلاعية على الجامعة المستنصرية. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية: الجامعة المستنصرية - مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ع ٦٩٤، ص ٢٦٩-٢٨٦.

العتيبي، مساعد بن صالح (٢٠١٩). سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، مشروع بحثي غير منشور. كلية الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبدالعزيز: جدة.

علي، حسن رضا حاتم (٢٠٠٣). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص ٣٥-٣٦.

العمرى، غسان (٢٠١٧). القيادة الصديقة وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في الشركات الأردنية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لكلية الأعمال "تكيف منظمات الأعمال في بيئة غير مستقرة" في الفترة من ١٥ نيسان، ٢٠١٧، جامعة عمان العربية، الأردن.

العولقي، عبد الله أحمد حمود (٢٠١٩). أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي - رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. مجلة اقتصاديات المال والأعمال: المركز الجامعي عبدالحفيظ بالصوف ميله - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج ٣، ع ٣٤، ص ٢٢١-٢٦٣.

قششة، تغريد جلال (2019). أثر القيادة الأصيلة لدى المشرفين التربويين في تحسين مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة الأقصى.

محمود، الفرحاتي السيد؛ وصموئيل، أماني زكريا (٢٠٢٠). علاقة ممارسة القيادة الأصيلة برأس المال النفسي والجهد الانفعالي في التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية. المجلة المصرية للدراسات النفسية: الجمعية المصرية للدراسات النفسية، مج ٣٠، ع ١٠٨٤، ص ٥١-١٠٢.

مرسي، مرفت (٢٠١٠). أثر مركز التحكم كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأصيلة وجودة حياة العمل: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٤٤.





موقع وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية <https://www.moe.gov.sa/> تم الرجوع إليه في مارس ٢٠٢١.

نجم، نجم عبود (٢٠١١). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.  
الهببدة، عهود فلاح؛ والسعود، راتب سلامة (٢٠١٨). درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين معهم. المجلة التربوية الأردنية: الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج ٣، ٣٤، ص ٢٥١ - ٢٧٢.

#### ثانياً: المراجعة الأجنبية:

- Arici, H. E. (2018). Perceived supervisor support and turnover intention: Moderating effect of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 39(7), pp. 899-913.
- Arif, Hassan & Forbis, Ahmed (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), pp. 164–170
- Avolio, B. J.; & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), pp.315-338.
- Eagly, L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), pp. 315-338.
- Fateh, A. & Mustamil, N., & Aslam, M. Z. (2020). Linking Authentic Leadership and Employee Creative Behavior: The Mediating Role of Autonomous Motivation and Job Complexity.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), pp. 1120-1145.
- Harrison, J. L. (2013). The effects of instructor transformational leadership and verbal immediacy on learner autonomy and creativity in online contexts. Regent University.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (p. 382–394). Oxford University Press.
- Ismail, S. N., Abdullah, A. S., & Abdullah, A. G. K. (2019). The Effect of School Leaders' Authentic Leadership on Teachers' Job Stress in the Eastern Part of Peninsular Malaysia. *International Journal of Instruction*, 12(2), pp. 67-80.
- Janssen, O. (2001). Fairness performance as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, Vol. (44). No. (5), pp. 1039-1050.





- Janssen, O. & Yperen, N.W.V., (2004). Employees goal orientations, the quality of leader-member exchange & the outcomes of job performance & job satisfaction. *Academy of Management Journal*, Vol. (47), No. (3), pp.368-384.
- Janssen, O., De Vliert, E. V., & West, M., (2004). The bright & dark sides of individual & group innovation: A special issue introduction. *Journal of organizational behavior*. 25, pp.129-145.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of managerial issues*, 18(2), pp. 254-273.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), pp. 1-26.
- Kernis, M.H., & Goldman, B.M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research .In M.P.Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (38, 283–357). San Diego: Academic Press.
- Kiersch, C. E. (2012). Multi-level examination of authentic leadership and organizational justice in uncertain times, A (Doctoral dissertation, Colorado State University).
- King, Jeffrey A. (2016). Authentic Public-School Senior Leadership, Principal Job Satisfaction and the Differences between Senior Leaders' Self-Assessment and Principals' Evaluation of Their Leaders Authentic Leadership, Ed.D. in Leadership in Educational Administration, Aurora University, Illinois, USA.
- Kriemeen, H., & Hajaia, S. (2017). Social Intelligence of Principals and Its Relationship with Creative Behavior. *World Journal of Education*, 7(3), pp. 84-91.
- Oh, J., & Oh, S. (2017). Authentic leadership and turnover intention: does organizational size matter? *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), pp. 912-926.
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & e Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, 24(1), pp. 61-79.
- Silverstein, D., DeCarlo, N., & Slocum, M. (2007). *Insourcing innovation: how to achieve competitive excellence using TRIZ*. CRC Press.
- Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2019). Authentic leadership and extra role behavior: A school based integrated model. *Current Psychology*, 38(3), pp. 684-697.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), pp. 89-126.

