



درجة ممارسة القيادة الموثوقة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة

إعداد

أ/ محمد عبدالرحمن الأحمدى

باحث دكتوراه في الجامعة الإسلامية
بالمدينة المنورة - مدير مدرسة ثانوية، تعليم
جدة، المملكة العربية السعودية.

د/ عبدالرحمن حامد حباب السلمي

أستاذ مساعد، قسم الإدارة التربوية، كلية
التربية، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة
العربية السعودية

درجة ممارسة القيادة الموثوقة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة

عبدالرحمن حامد حباب السلمي^١، محمد عبدالرحمن الأحمدي^٢.

^١أستاذ مساعد، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.

^٢باحث دكتوراه في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة - مدير مدرسة ثانوية، تعليم جدة، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: ahhalsulami1@kau.edu.sa

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الموثوقة لدى قيادات المدارس الثانوية في تعليم جدة، ودرجة السلوك الإبداعي لدى معلمي هذه المدارس والعلاقة بين الممارستين. كما سعى للكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الموثوقة وممارسة السلوك الإبداعي تعزى إلى متغيرات (التخصص، المؤهل، وسنوات الخبرة)، استخدم البحث المنهج الوصفي من خلال الأسلوب المسحي والأسلوب الارتباطي، وتمثلت أداة البحث بالاستبيان المعتمد على مقياس (ALQ) للقيادة الموثوقة من (١٦) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد (شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة، الوعي الذاتي)، ومقياس (Janssen) للسلوك الإبداعي ويتكون من (٩) عبارات، وتم الإجابة على هذه الفقرات وفق نظام ليكارت الخماسي وقياس مدى الموافقة على العبارات من ممارسة (ضعيفة جداً) إلى (عالية جداً). تكون مجتمع البحث من معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة وعددها (٤٤٣) مفردة بنسبة (١١,٩%) من المجتمع، وقد بينت أهم النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة جاءت بدرجة (عالية)، بترتيب الأبعاد: الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي، كما بينت النتائج أن درجة السلوك الإبداعي لدى المعلمين جاءت بدرجة (عالية)، ووجود علاقة ارتباطية بين مدى ممارسة قادة المدارس للقيادة الموثوقة ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين، وكانت أكبر قيمة لمعاملات الارتباط لبُعد (الوعي الذاتي)، وأخيراً تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين مدارس لتقديرهم لدرجة ممارسة قادتهم لسلوك القيادة الموثوقة بالدرجة الكلية وللأبعاد الأربعة وكذلك تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم والتي تعزى إلى اختلاف التخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموثوقة، السلوك الإبداعي، المرحلة الثانوية، التعليم، المملكة العربية السعودية.



The Degree of Practicing Authoritative Leadership and Its Relationship with Creative Behavior Among Secondary School Teachers in Jeddah

Abdulrahman Hamed Habbab Alsalmi, Mohammed Abdulrahman Alahmadi

Department of Educational Administration, College of Education, King Abdulaziz University, Saudi Arabia..

Email: ahhsulami1@kau.edu.sa

ABSTRACT:

The current study aims to identify the extent to which high school leaders in Jeddah Governorate practice authentic leadership (AL), the level of creative behavior (CB) among high school teachers, and the relationship between these two practices. Additionally, the study seeks to determine whether there are statistically significant differences in the sample's evaluations of the degree of (AL) and (CB) due to variables: specialization, academic qualifications, and years of experience. The researcher adopted a quantitative methodology, employing both survey and correlational approaches. The study utilized a questionnaire based on the (AL) Questionnaire, which consists of 16 items distributed across four dimensions: relational transparency, moral perspective, balanced processing, and self-awareness. (CB) was measured using Janssen's scale, which includes 9 items. Responses were recorded on a five-point Likert scale, ranging from "very weak" to "very high" levels of practice. The study population comprised high school teachers in Jeddah Governorate, with a randomly selected sample of 443 participants, representing 11.9% of the population. The findings revealed that the degree of (AL) practice among high school leaders in Jeddah was high, with the dimensions ranked as follows: self-awareness, relational transparency, balanced processing, and moral perspective. The results also indicated that teachers exhibited a high level of (CB). A positive correlation was found between the practice of (AL) and the level of (CB), with the strongest correlation observed in the self-awareness dimension. Furthermore, no statistically significant differences were found at the 0.05 significance level in teachers' evaluations of (AL) practices or (CB) based on specialization, academic qualifications, or years of experience.

keywords: Authentic Leadership, Creative Behavior, High School, Education, KSA.

مقدمة:

يعتبر 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، وتتركز فكرة السلوك الإبداعي (Creative Behavior) كما وصفه القريوتي (٢٠٠٠) بأنه جميع التصرفات والأفعال الفردية المتفردة التي تمارس في موقع العمل وتشمل اكتشاف الفرص، وتوليد الأفكار الجديدة والتحقق منها علميًا وبذل الجهود لتطبيقها في أي مستوى تنظيمي، وعرفته الزعبي (٢٠١٣) بأنه قدرة الفرد على الإنتاج، والذي يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة الفكرية والمرونة والأصالة.

وقد اهتمت العديد من الدول في بناء نهضتها على وضع الرؤى المستقبلية للتعليم، كونه أساس النمو الاقتصادي والتنمية الوطنية، وذلك بتحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار (وزارة التعليم بالملكة العربية السعودية، ٢٠٢٠)، ولتحقيق ذلك، فقد بينت الدراسات أن المعلم أساس العملية التعليمية، بحاجة إلى القيادة المحفزة التي تدعم التنافس وتستحثهم نحو التفكير والابتكار، وذلك من خلال النظريات التي يمارسها القادة لتوجيه سلوك المعلمين (السرور، ٢٠٠٢).

وقد جاءت المناداة بتطبيق السلوك الإبداعي في التدريس استجابة لما يمر به العصر الحالي من تغيرات علمية تكنولوجية، ظهرت نتائجها في جميع مناحي الحياة اليومية، وأوجبت الكثير من الظواهر، والتحديات التي تستلزم تربية عقول مبدعة، ومفكرة، ومنتجة، لديها القدرة على إيجاد الحلول المبدعة، والمبتكرة، للتحديات التي يواجهها العالم أفراداً، وجماعات. (شوشة، ٢٠٢٠، ٥١٧)

وعليه، ولتحقيق هذه الغاية، فقد اتجه الباحثون لدراسة نظرية القيادة الموثوقة/الأصيلة (Authentic Leadership) ومعرفة علاقتها بالمتغيرات، وما نتج عنها من تميز ملحوظ وملمس 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 ١٩٧٠ بوصفها هيكلًا جذريًا في نظرية القيادة الإيجابية (Avolio & Gardner, 2005).

وتتركز فكرة القيادة الموثوقة كما وصفها والومبوا وآخرون (Walumbwa *et al.*, 2008) بأنها "نمط من السلوك يحسن كل من الحالة النفسية للعاملين والمناخ الأخلاقي في العمل، لرفع الوعي الذاتي وتبني القيم الأخلاقية وتوفير معلومات متوازنة وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد والمرؤوسين" ووصفها كذلك بأنها: "نمط في القيادة ينصب فيه جهد القائد على خدمة الآخرين بفاعلية"، وقد أشار سنكلر (Sinclair, 2010) إلى خصائص القيادة الأصيلة بأنها تشمل: الحب والقيم والغاية والعلاقات الإنسانية والانضباط الذاتي.

وفي ظل ارتفاع معدلات السلوكيات السلبية داخل المنظمات؛ برزت الحاجة إلى الاهتمام بدراسة أنماط القيادة؛ لما لها من دور فعال في التأثير في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم،

وتحسين السلوكيات الأخلاقية، وعليه ظهرت عدد من النظريات الحديثة للقيادة تُسهي نظريات القيادة الإيجابية والتي من أبرزها نمط القيادة الموثوقة (محمد وإمام، ٢٠٢١)، حيث يرى أوه وهان (Oh& Han, 2017) أن القيادة الموثوقة استحوذت على اهتمامات الممارسين والباحثين في مجال القيادة التنظيمية، والإدارة، والبيئات التعليمية على حد السواء، خاصة مع انتشار الممارسات غير الأخلاقية في السياق الوظيفي مثل: التهرب من المهام، كذلك قيود مناهج القيادة التقليدية؛ والتي تركز على إنجاز الأداء التنظيمي البحث عن طريق القيادة.

وقد أشار الحارثي (٢٠٢٠) إلى أهمية القيادة الموثوقة في السياق التنظيمي؛ لما لها من أثر إيجابي على السلوكيات والاتجاهات الإيجابية المهمة داخل المؤسسات مثل الأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، ورفع مستوى الإبداع لدى العاملين، وتمكين العاملين، كما تسعى إلى تحقيق بيئة عمل مُنتجة، إذ أن تحقيق الرضا الوظيفي المنشود مرهون بوجود قيادة أصيلة.

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 وانتماؤه للمؤسسة التعليمية، وكذلك إلى مشاركته في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءة الطالب، كما أنه يعزز من خلق الشعور بالثقة النفسية الإيجابية المتبادلة بين القائد والمعلم وبين المعلم وزملائه مما يعزز الإبداع في المؤسسة التعليمية.

وقد دعت الحاجة إلى الإبداع والاستجابة له بأشكال مختلفة؛ حيث يؤثر الإبداع في تغيير الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، والدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية، واختراق مجالات جديدة انطلاقاً من الاستراتيجيات الإبداعية. فالإبداع عندما يدخل كمتغير جديد، فإن المؤسسات سوف تغير استراتيجياتها في التعامل مع تحديات التنافس الجديدة، أي أنها سوف تغير من بنيتها التنظيمية، فهو ثورة على كل ما هو تقليدي وثابت بما يواكب المؤسسة مع التغيرات الحادثة في العالم، وأحد أوجه التغيير الفعال، واستراتيجية جديدة في التفكير ومواجهة التحديات (عيد، ٢٠١٥، ٣٨٩).

ومن هنا أخذت العناية بالمبدعين لتنمية قدراتهم دوراً بارزاً، وأصبحت قضية قومية تحظى باهتمام كبير؛ وبخاصة حين أخذ المربون يدركون أن تطبيق المساواة في التعليم لا تُساعد علي تنمية المواهب والقدرات الخاصة للأطفال، ذلك أن المساواة الحقيقية تتطلب منا أن نهتم بكل فرد بعينه، ونوفر له الحرّية والبيئة اللازمين لتنمية فرديته، وهذا يعني أن نوفر للجميع فرصاً متساوية لتنمية قدرات ومواهب غير متساوية، أي أن نوفر الفرصة لتنمية طاقة كل موهوب ومُعاق، كل حسب طاقته وقدراته، وكذلك الأطفال العاديون الذين لا يتمتعون بأية ميزة خاصة (مختار، ٢٠١٩، ١٥).

ونظراً للتغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تُواجهها المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، بات على مديري المدارس الاهتمام بالبيئة المدرسية وتحسينها سعياً لتحقيق أهدافها المنشودة، وكذلك لأهمية القيادة الموثوقة في تحسين مدخلات البيئة المدرسية بالمؤسسات التعليمية، فهي تتفاعل مع باقي المدخلات الأخرى تأثيراً وتأثراً؛ كونها تمثل الإطار العام الذي يحوي داخله مكونات العملية التعليمية والبيئة المدرسية، جاء الاهتمام بتحسين البيئة

المدرسية تحقيقاً للانسجام والتكامل بين مكوناتها والتي بدورها تنعكس بشكل مباشر على الاتجاهات العامة للعاملين والمتعلمين وأولياء الأمور على حد السواء.

مشكلة البحث:

تسعى الدول والمنظمات المسؤولة عن التعليم في تطوير مهارات وقدرات القيادات التربوية وإعدادهم وتهيئتهم لما لها من أثر على تحفيز السلوك الإبداعي للمعلمين وبالرغم 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 الرجحي وإبراهيم (٢٠١٩) إلى وجود تباين في أدوار القيادات تجاه المعلمين وتأثير ذلك على النمط السلوكي لدى المعلمين مما يؤثر على أدائهم ونشاطاتهم وإبداعاتهم. 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.

وأوصت دراسة (النمران، ٢٠٢٢م) بضرورة توفير دليل للمعلم لكيفية تفعيل مهارات التفكير الإبداعي في تدريس مادة الرياضيات. كما وصت دراسة (الشويخ، ٢٠٢١م) بإعداد برامج لتنمية مهارات التدريس الإبداعي، وعقد ورش عمل للمعلمات عن استراتيجيات التدريس الإبداعي وتصنيفها كمدخل يساعد في تنمية القدرات الإبداعية لدى المتعلمين.

والأهمية القيادة فقد أشارت دراسة العمري (٢٠٢٣) إلى أهمية القيادة الأصيلة في تحسين الأداء المدرسي والبيئة المدرسية من وجهة نظر المعلمات.

مما سبق تتضح الحاجة إلى دراسة درجة ممارسة القيادة الموثوقة وعلاقتها بتحفيز السلوك الإبداعي لدى المعلمين، وذلك لتحقيق الأهداف في تنمية الطلاب وإعدادهم الإعداد الجيد، وعليه تبلورت مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي: ما علاقة ممارسة القيادة الموثوقة بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية بجدة؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة ممارسة القيادة الموثوقة لدى قيادات المدارس الثانوية في تعليم جدة؟
٢. ما درجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية في تعليم جدة؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الموثوقة ودرجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية في تعليم جدة؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول ممارسة قادة المدارس للقيادة الموثوقة تعزى لاختلاف متغيرات (التخصص، المؤهل، وسنوات الخبرة)؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول السلوك الإبداعي لديهم تعزى لمتغيرات (التخصص، المؤهل، وسنوات الخبرة)؟
٦. ما مقترحات تعزيز العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الموثوقة ودرجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية في تعليم جدة؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى:

١. تحديد درجة ممارسة القيادة الموثوقة لدى قيادات المدارس الثانوية في تعليم جدة.

٢. تحديد درجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في تعليم جدة.
٣. الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الموثوقة ودرجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في تعليم جدة.
٤. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الموثوقة لدى قيادات المدارس تعزى إلى متغيرات (التخصص، المؤهل، وسنوات الخبرة).
٥. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في تعليم جدة تعزى إلى متغيرات (التخصص، المؤهل، وسنوات الخبرة).
٦. تقديم مقترحات لتعزيز العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الموثوقة ودرجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية في تعليم جدة.

أهمية البحث:

تتضح الأهمية النظرية للبحث من خلال ما يلي:

- تتجلى أهمية البحث الحالي من الناحية النظرية في كونها تمثل إضافة علمية للأدبيات التربوية حول موضوع القيادة الموثوقة والسلوك الإبداعي للمعلمين.
 - تركيزها على موضوع ذا أهمية بالغة وهو موضوع القيادة الموثوقة وما يترتب عليه من آثار إيجابية.
 - أهمية السلوك الإبداعي للمعلمين والحاجة لإجراء مزيد من الدراسات حوله.
 - ندرة الدراسات في نظرية القيادة الموثوقة وأن أغلب الدراسات كانت في مجالات غير تعليمية، أما البحوث التي تناولت المجال التعليمي فهي قليلة جداً على المستوى المحلي والدولي، مما يوفر أساساً علمياً لهذه الجوانب الهامة التي تعاني من ندرة في الدراسات والأبحاث العلمية.
- وتتضح الأهمية التطبيقية للبحث من خلال ما يلي:
- الإسهام في تشخيص الواقع والقدرة على تطوير القيادات التعليمية وفق نتائج علمية وبحثية واقعية وميدانية، لرفع جودة القيادة التي تساهم في نجاح العملية التعليمية، وما تحمله القيادة الموثوقة من أبعاد سيكون لها الأثر الكبير في الميدان التربوي، وخلق بيئة العمل الجاذبة.
 - إفادة المعلمين بالوقوف على واقع السلوك الإبداعي لديهم ومن العمل على تعزيزه.
 - إفادة القيادات التعليمية بالمرحلة الثانوية بالوقوف على درجة ممارستهم للقيادة الموثوقة ومن ثم العمل على تعزيزه.
 - إفادة الباحثين المهتمين بالمجال بتقديم إطار نظري وأداة بحثية يمكن الاستفادة منهما عند إجراء دراسات مشابهة.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث 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: اقتصر تطبيق البحث على مدارس تعليم جدة (بنين) للمرحلة الثانوية.
- الحدود البشرية: معلمو المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في تعليم جدة.

مصطلحات البحث:

- القيادة الموثوقة: القيادة التي تُستمد من الدافعية النفسية والبيئة المحفزة، والتي يظهر من خلالها زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الحسنة من القادة والعاملين معهم مما يساهم في دعم التنمية الذاتية تجاه العمل (Gardner *et al*, 2011)، ويعرفها البحث إجرائيًا بأنها نمط سلوكي قيادي يمارس من قبل معلمي المرحلة الثانوية في تعليم جدة، 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. وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الأداة المعدة لذلك في البحث الحالي.
- السلوك الإبداعي: السلوك المميز الذي يمارسه الفرد في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج نتائجًا جديدًا أو خدمة جديدة (مهدي، ٢٠١٨)، ويعرفه البحث إجرائيًا بأنه سلوك معلمي مدارس تعليم جدة نحو بذل المهارات والطاقت بطرق غير تقليدية تتضمن الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات في أداء ما يناط بهم من مهام لتحقيق الأهداف بجودة وإتقان. ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الأداة المعدة لذلك في البحث الحالي.

الإطار النظري:

المحور الأول: القيادة الموثوقة:

١. مفهوم القيادة الموثوقة:

ظهر مفهوم القيادة الموثوقة كمتغير رئيس في بحوث القيادة الإيجابية منذ صياغة مفهومها في أواخر السبعينيات من القرن الماضي، والتوسع والنظر لها كهيكل جذري في نظرية القيادة الإيجابية (Avolio *et al*, 2004)، وذلك للتأكيد على ضرورة توافر الطابع الأخلاقي للقيادة، واهتمامهم بالآخرين، وتوافق وتطابق أقوالهم مع أفعالهم (Arici, 2018)، ويعود مفهوم القيادة الموثوقة إلى المصطلح اليوناني Authentos والذي يقصد به (أن تملك السلطة الكاملة)، إذ يرى كرنيس وجولدمان (٢٠٠٦) Kernis & Goldman أن فكرة مفهوم الأصالة تعني أن يكون الفرد سيد مجاله الخاص، وقد قام الباحثون العرب بتعريب مصطلح (Authentic Leadership) فمفهم من أسماها بالقيادة الأصيلة (مرسي، ٢٠١٠)، ومنهم من أسماها القيادة الجديرة بالثقة (عجوة، ٢٠٠٩)، وأسماها (إبراهيم، ٢٠١٠) بالقيادة الموثوق بها، وقد 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 لابد أن تنشأ من جانب القادة والمرؤوسين، فالأصالة تنتج عن تفاعل القائد مع المرؤوسين، وجميع العمليات التفاعلية، كما عرفها (البردان، ٢٠١٧) 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. وعرفها (العولقي، ٢٠١٩) بأنها ذلك النمط من القادة الذين يتصرفون وفقاً للقيم التي يؤمنون بها لخلق مناخ إيجابي بالمنظمة ولزيادة ثقة المرؤوسين 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.
- 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 قيمي نابع من معتقدات القائد وسماته الشخصية، يعزز التواصل الإيجابي بين القائد والتابع، ويساهم في خلق البيئة الجاذبة، والانتماء المؤسسي، ورفع مستوى الإنتاجية بجودة وكفاءة.

وقد أشار كلاً من شامير وإيلان (Shamir & Eilan, 2005) إلى أهم سمات القيادة الموثوقة وذكرها (البردان، ٢٠١٧) وهي على النحو التالي:

- القائد الموثوق هو قائد واقعي، صفاته نابعة من ذاته، وقيمه ومعتقداته في الغالب تتفق مع قيم ومعتقدات نظرائه.
- القائد الموثوق لا يدعي القيادة، فهي متأصلة فيه ويسير نحوها بشكل تلقائي.
- لا يسعى القائد الموثوق لمناصب أو أطماع معينة أو ينتظر إشادة ومدح وثناء أو أي عائد شخصي، ولكنه يتحرك من داخله من قيمه ومعتقداته، هدفه من الإقبال على المنصب هو التطوير.
- القائد الموثوق تتجانس قيمه ومعتقداته مع ما يقوم به ويمارسه؛ لذا فهو يحظى بالرضا والقبول ممن يتعامل معهم؛ لأنه يتعامل بكل تكامل ووضوح.

٢. خصائص وسمات القيادة الموثوقة:

يبرز دور القائد الموثوق في بناء المنظمة الناجحة المتزنة ذات العلاقات الوثيقة والتواصل المفعم بين المنتسبين لها من حيث تقبل آرائهم ومشورتهم وبناء القيم الأخلاقية السامية من حيث النزاهة والأمانة وما كان ذلك إلا لوجود خصائص وسمات تلعب دوراً كبيراً في بناء هذه العلاقة وهذا النجاح في المنظمة، وقد أشار شامير وإيلان (Shamir & Eilan, 2005) إلى أهم سمات القائد الموثوق وذكرها (البردان، ٢٠١٧) وهي على النحو التالي:

١. قائد واقعي، صفاته نابعة من ذاته، وقيمه ومعتقداته في الغالب تتفق مع قيم ومعتقدات نظرائه.
 ٢. لا يدعي القيادة، فهي متأصلة فيه ويسير نحوها بشكل تلقائي.
 ٣. لا يسعى لمناصب أو أطماع معينة أو ينتظر إشادة ومدح وثناء أو أي عائد شخصي، ولكنه يتحرك من داخله من قيمه ومعتقداته، هدفه من الإقبال على المنصب هو التطوير.
 ٤. تتجانس قيمه ومعتقداته مع ما يقوم به ويمارسه؛ لذا فهو يحظى بالرضا والقبول ممن يتعامل معهم؛ لأنه يتعامل بكل تكامل ووضوح.
- ### ٣. أبعاد القيادة الموثوقة

• الوعي الذاتي:

يعبر عن تأمل القائد بذاته وارتفاع الوعي لديه، مما يدعم ويعزز قدراته للتفاعل مع الأفراد، فيساهم في بناء الفعاليات لديهم، وتغذيتهم بالأفكار، ورفع مستوى الدافعية لديهم، ويساهم أيضاً في صناعة التأثير لدى الأفراد حتى يؤثر ويتأثروا مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة، والوعي بالذات هو نقطة انطلاق مناسبة توفر سياقاً تنظيمياً إيجابياً للعاملين (Shamir & Eilan, 2005). ويمكن التعرف على الوعي الذاتي لدى قائد المدرسة 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.

• المنظور الأخلاقي:

وهو الأساس الأخلاقي الذي يتمسك القائد به في علاقاته وقراراته وتعاملاته، وذلك بدافع أخلاقي متأصل بداخله، بحيث أن جميع ما يتخذه من قرارات وتعاملات تنطلق من منطلق أخلاقي مهما كانت الضغوط الخارجية عليه. ويؤكد (Kernis, 2003) أن المنظور الأخلاقي هو العملية التي من خلالها يتصرف القائد وفقاً لقيمه ومعتقداته وليس لإرضاء الآخرين، حيث يسعى القادة الموثوقون إلى التوفيق بين ذاتهم الحقيقية وبين سلوكياتهم، ولذلك فإن المنظور الأخلاقي ينظر لتعامل القائد بناءً على مبادئه وقيمه، وترجمة ذلك إلى تعاملات حقيقية مع رؤوسه 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.

• المعالجة المتوازنة:

وهي المعالجة التي 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 القيادة بشكل أفضل (Tuttle, 2009; Ribeiro et al.,

(2018)، وتعتبر المعالجة الموزونة بمثابة التشغيل غير المتحيز، والذي يُفسر بقدرته القائد على تقييم الأمور والحكم عليها بعدالة ومصداقية، بعيداً عن أي مؤثرات خارجية أوتحيز داخلي، مع الحفاظ على المعلومة بشكل يضمن كامل مصداقيتها (Kernis, 2003)، والمطلع على واقع الميدان التربوي والبيئات المدرسية يلحظ سعي بعض القيادات المدرسية لمهمة اتخاذ القرار ومعالجة المواقف بشكل أكثر موضوعية، ومشاركة المعلمين في صنع القرار وعدم التحيز لرأيه الشخصي، وملازمة احتياجات المعلمين وتذليل الصعاب لهم، والموازنة بين رغباتهم وأهداف المنظمة التعليمية، وارتفاع درجة التواصل الإيجابي بين القائد والمعلم بما يضمن تحقيق العدالة والوضوح في التعامل بين الجميع.

• شفافية العلاقات:

تعرف كما يراها ماي وآخرون (May *et al.*, 2003) بأنها 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.

٤. القيادة الموثوقة في الميدان التعليمي:

مما لا شك فيه أن القيادة تلعب دوراً هاماً في العملية التعليمية، حيث تسهم في بناء الثقة وتعزيز العلاقات الإيجابية بين القادة والمعلمين، فمن خلالها يمكن القائد الموثوق الذي يتحلى بالشفافية والالتزام بالمبادئ الأخلاقية، والوعي الذاتي، أن يصبح أكثر قدرة على إلهام المعلمين ودعم إبداعهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التعليمية، كما أن القيادة الموثوقة تخلق بيئة عمل تتسم بالاحترام والتفاهم، مما يعزز الانتماء المؤسسي ويؤدي إلى تحسين الأداء العام وجودة التعليم، وقد أكدت العديد من البحوث والدراسات على دور هذا النمط في الميدان التعليمي، من خلال العمل على تعزيز ونشر مضامين القيادة الموثوقة بأبعادها المختلفة بين قادة المدارس من خلال اللقاءات التربوية (الحارثي، ٢٠٢٠) وإعداد برامج تأهيلية وتدريبية وورش عمل لمديري المدارس على ممارسة القيادة الموثوقة (محمود وصموئيل، ٢٠٢٠؛ العوقلي، ٢٠١٩)، واعتماد سلوكيات القيادة الموثوقة كأحد المعايير الهامة لشغل المناصب القيادية التربوية واختيار وتدريب مديري المدارس (العتيبي، ٢٠١٩؛ الحجار، ٢٠١٧).

أما عن درجة ممارسة هذا النوع من القيادة في التعليم وعلاقته بمتغيرات أخرى، فقد حاول العديد من الباحثين دراسة ذلك في مراحل تعليمية مختلفة، وربطه بالعديد من المتغيرات التربوية والاجتماعية والنفسية، فقد أكد قشطة (٢٠١٩) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الأصيلة جاءت مرتفعة، وربط بين ذلك والرفع من مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية في غزة، وعلى ذات المناول بين الجبيري (٢٠١٩) أن ممارسة قادة المدارس للقيادة الأصيلة جاءت بدرجة عالية، وهو يرتبط بمستوى دافعية العمل لدى معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة الليث بالمملكة العربية السعودية.

وقد تم ربط مستوى القيادة الموثوقة لدى القادة بالثقة التي يبديها المعلمون بالقادة، حيث بين الحارثي (٢٠٢٠) أن ممارسة قادة المدارس الأهلية بجدة للقيادة الأصيلة جاء بدرجة عالية

متوافقاً مع مستوى عالي أيضاً للثقة بقيادة المدارس، كما أن ممارسة قادة المدارس للقيادة الموثوقة بدرجة مرتفعة يعمل على تقليل ضغوط العمل على المعلمين، وذلك كما بينه (Ismail et al, 2019) في دراسته التي تمت في ماليزيا، كما لوحظ وجود علاقة طردية بين درجة ممارسة سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة جدة، متوافقاً مع ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة جاء بدرجة عالية (العتيبي، ٢٠١٩). وأخيراً فإن القيادة الموثوقة لرؤساء تؤثر إيجاباً في الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين (King, 2016).

ويأتي البحث الحالي استكمالاً للنتائج التي أظهرتها هذه البحوث في الميدان التربوي، حيث تطبق على المرحلة الثانوية والتي تحدد مستقبل الطلبة في مرحلة التعليم العالي، وتختص في البيئة التعليمية السعودية والتي تشهد تطورات وقفزات نوعية في ظل مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

المحور الثاني: السلوك الإبداعي:

١. مفهوم السلوك الإبداعي:

يشكل السلوك الإبداعي محور مهم في جميع المجالات، وتحديدًا في مجال التعليم، إذ يؤثر وبشكل كبير في تحقيق الأهداف التعليمية، ومواكبة التطورات المتسمة التي تطرأ بين فترة وأخرى، وقد عرفه 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، وعرفه جروان (٢٠١٢) بأنه نشاط عقلي هادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول لم تكن معروفة سابقاً، وتمتاز بالشمولية والتعقيد، واحتوائها على عناصر انفعالية وأخلاقية تشكل حالة ذهنية مميزة.

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 ومتميز مدعوم بالأفعال والقدرات لتحقيق الفعل المبدع.

٢. أبعاد السلوك الإبداعي:

- 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)، وتصنف المرونة إلى نوعين هما: مرونة التكيف ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير اتجاهه العقلي في التفكير والسلوك، أي إعادة بناء المشكلة والمتطلبات والمواقف والظروف والإمكانيات. والنوع الآخر هو المرونة التلقائية: وهي التي يعطي الفرد من خلالها عدد من الاستجابات الفكرية والسلوكية دون حاجة ضرورية يتطلّبها الموقف. (بحر والعجلة، ٢٠١١).
- 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 البعدية بالمشكلة محل البحث.

● **الطلاقة:** عرفها عبداللاوي 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، ٢٠١٢) بأنها قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الأفكار عن موضوع ما في فترة زمنية معينة، كما يرى عوض (٢٠١٣) أن الطلاقة تتكون من عناصر متعددة منها: الطلاقة اللفظية والطلاقة الفكرية ويقدم بالطلاقة الفكرية هي التي تنتج عدد من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد وأيضاً من العناصر طلاقة التداعي والطلاقة التعبيرية.

● **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). حيث أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة، وأن اكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بذلك ملاحظة أدق التفاصيل المحيطة بالمشكلة وقد يستعدي إثارة التساؤلات للبحث عن تفاصيل أكثر للمشكلة (جروان، ٢٠٠٢).

٣. السلوك الإبداعي في الميدان التعليمي:

يعد السلوك الإبداعي للعاملين في الميدان التربوي عنصرًا أساسيًا لتطوير العملية التعليمية وتحقيق الجودة، فهو يمكن المعلمين من تقديم أفكار وأساليب تعليمية مبتكرة تلبى احتياجات الطلاب المختلفة، وتعزز من تفاعلهم وتحصيلهم الأكاديمي. كما يساهم في حل المشكلات وخلق بيئة تعليمية محفزة تدعم التفكير النقدي والإبداعي لدى الطلاب، وبالتالي فهو أحد مفاتيح تحسين الأداء التعليمي ومواكبة التغيرات والتحديات في المجال التربوي.

ولا يجب أن يتم حصر الاهتمام بالسلوك الإبداعي تربويًا في المعلمين فقط، بل يجب تسليط الضوء إعلاميًا على الأشخاص المبدعين لتحفيز الآخرين ونشر ثقافة الإبداع في المؤسسات التعليمية (عبد الوهاب، ٢٠٢٠)، وبصفته أحد الطرق لإظهار السلوك الإبداعي فيجب أن تلقى التنمية المهنية الذاتية للمعلمين والمديرين الاهتمام، من خلال تنفيذ برامج تدريبية لهم (الرجبي وإبراهيم، ٢٠١٩)، بالإضافة إلى الدورات التدريبية التي تركز على حل المشكلات وتعزيز الأصالة أثناء التدريب لرفع مستوى السلوك الإبداعي (شراذقة، ٢٠١٨)، فالاهتمام بتنمية قدرات القيادات الأكاديمية الإبداعية يدعم الإبداع التنظيمي في الحقل التربوي (الهيبيدة والسعود، ٢٠١٨). فقد أوصت بعض الدراسات مثل دراسة خلف الله (٢٠١٧) بتطوير مهارات التمكين الإداري والإبداع لدى مديري المدارس، وتنظيم مسابقات وطنية للتنافس في الإبداع التربوي، على أن تكون مقاييس الإبداع في القيادة أحد أدوات اختيار المديرين للمدارس (الخثلان والزعبي، ٢٠١٦).

أما عن مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في المجال التربوي، فقد أظهرت بعض الدراسات مستوى مرتفعاً من السلوك الإبداعي للعاملين في هذا القطاع، وربطته ببعض العوامل

والمتغيرات، فهناك علاقة إيجابية وتأثيرًا بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والسلوك الإبداعي، مما يشير إلى أن تحسين تنمية الموارد البشرية يمكن أن يعزز السلوك الإبداعي في المؤسسات التربوية (عبد الوهاب، ٢٠٢٠)، كما أن السلوك الإبداعي يتأثر بوجود التمكين الإداري طرديًا وذلك وفقًا لراي بعض مدراء المدارس الثانوية بفلسطين (خلف الله، ٢٠١٧)، وأيضًا يتأثر بمستوى الذكاء الاجتماعي لدى المعلمين (Kriemeen & Hajaia, 2017).

دراسات سابقة:

١. دراسة النعيمي (٢٠٢٣م) هدفت الكشف عن دور المعلمة في تنمية مهارة الطلاقة والاصالة ومهارة الحساسية للمشكلات لدى الطفل، وتحديد دور المعلمة في تنمية مهارة الاصالة ومهارة المرونة لدى الطفل. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغ عدد أفرادها (٣-٢) معلمة، وأسفرت النتائج عن أن دور معلمات الطفولة المبكرة في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطفل من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة كبيرة.
٢. دراسة النمران (٢٠٢٢م) هدفت إلقاء الضوء على الاستراتيجيات التعليمية المقترحة لتنمية التفكير الإبداعي في الرياضيات لطفل مرحلة رياض الأطفال، وكذلك التعرف على أي الاستراتيجيات التعليمية المقترحة الأنسب إلى تنمية التفكير الإبداعي في الرياضيات لطفل مرحلة رياض الأطفال من حيث المستوى الدراسي (الأول والثاني)، واعتمدت الباحثة المنهج المسحي المقارن، والاستبانة لاستطلاع رأي معلمات مرحلة رياض الأطفال في الاستراتيجيات التعليمية المقترحة لتنمية التفكير الإبداعي في مادة الرياضيات لطفل مرحلة رياض الأطفال. وقد أسفرت النتائج عن أن استراتيجياتي التعلم بالألعاب التعليمية واستراتيجية حل المشكلات أكثر ملائمة لطفل المرحلة رياض الأطفال (المستوى الأول والمستوى الثاني) في حين كانت استراتيجياتي التعلم التعاوني والعصف الذهني أكثر ملائمة لطفل المستوى الثاني لمرحلة رياض الأطفال، واختتم البحث بمجموعة من التوصيات كان أبرزها: ضرورة توفير دليل للمعلم لكيفية تفعيل مهارات التفكير الإبداعي في تدريس مادة الرياضيات للفئات العمرية المختلفة.
٣. دراسة العمري (٢٠٢٣): هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة المخواة للقيادة الأصيلة وعلاقتها بتحسين البيئة المدرسية من وجهة نظر المعلمات، وأيضاً تحديد دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لبعض المتغيرات الديموجرافية (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي بصورته الارتباطية، كما تم اختيار عينة عشوائية من المعلمات بلغ عددها (٣٦٤) معلمة، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات وذلك بعد التحقق من صدقها وثباتها على عينة استنلاعية قوامها (٥٠) معلمة من خارج عينة الدراسة الأساسية- حيث أمكن تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها وجود درجة (كبيرة جداً) للقيادة الأصيلة بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٩) وانحراف معياري (٠,٧٣)، كذلك جاءت الدرجة الكلية لتحسين البيئة المدرسية بمستوى (كبير) بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وانحراف معياري (١,١٦)، كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة وموجبة بين المحور الأول للاستبانة (القيادة الأصيلة) وجميع أبعاده الأربعة وبين المحور الثاني للاستبانة (تحسين البيئة المدرسية)

- بجميع أبعاده الستة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحوري الاستبانة (٠,٤٩)، وكانت جميع المعاملات دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) بدون استثناء، فيما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول (القيادة الأصيلة) تُعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني (تحسين البيئة المدرسية) تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وذلك لصالح معلمات المرحلة الثانوية بينما لم توجد فروق على ذات المحور وفق متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.
٤. دراسة مخلوف (٢٠٢٢م) هدفت التعرف على فاعلية برنامج أنشطة قصصية قائم على استراتيجية حل المشكلات لتنمية بعض مهارات التفكير الإبداعي والطلاقة اللغوية لدى أطفال الرياض، وتكونت أدوات الدراسة من اختبار تورانس للتفكير الإبداعي، واختبار الطلاقة اللغوية وبطاقة ملاحظة، وتمثلت عينة الدراسة في (٢٥) طفلاً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطي درجات المجموعة البحث في التطبيقين القبلي والبعدي في اختبار التفكير الإبداعي لصالح التطبيق البعدي.
٥. دراسة الشويخ (٢٠٢١م) هدفت التعرف على مهارات التدريس الإبداعي واستراتيجياته ودورها في تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب والتعرف على خصائص التفكير الإبداعي، ودور المعلم في تنمية التفكير الإبداعي، واعتمد البحث على المنهج الوصفي للملائمة لموضوع البحث حيث استعرض عدة من الدراسات السابقة والأبحاث التي تناولت محاور مهارات التدريس الإبداعي وتصنيفاته، ولقد اقترح البحث بعض التوصيات منها: إعداد برامج لتنمية مهارات التدريس الإبداعي، وعقد ورش عمل للمعلمين والمعلمات عن استراتيجيات التدريس الإبداعي وتصنيفها كمدخل يساعد في تنمية القدرات الإبداعية لدى المتعلمين وعقد ورش عمل للمعلمين والمعلمات عن مهارات التدريب الإبداعي وكيفية التخطيط لاستخدامها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
٦. دراسة الزائدي (٢٠٢١) التي هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين ممارسة سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة ومستوى وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧) معلماً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، واستخدمت ثلاثة أدوات لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة جدة سلوك القيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة، وأن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين جاء بدرجة كبيرة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,01$) بين درجة ممارسة سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الثانوية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط جزئياً العلاقة بين سلوك القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية.

٧. كما هدفت دراسة المحمادي (٢٠٢٠) إلى تعريف درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لبعض المداخل القيادية الحديثة بإدارة تعليم منطقة مكة المكرمة، وهي القيادة الموزعة والقيادة الأصيلة والقيادة الإستراتيجية). وتكون مجتمع الدراسة من (٩٠) قائداً تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث استخدمت استبانة مكونة من (٣٠) فقرة تقيس ممارسات مداخل القيادة الحديثة توزعت فقراتها على المداخل الثلاثة (الموزعة، الأصيلة، الاستراتيجية) تم التأكد من صدقها وثباتها، وأسفرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للمداخل القيادية الحديثة بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٣٠) وجاء مدخل القيادة الأصيلة بالرتبة الأولى وبدرجة ممارسة عالية حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٤٢) ثم القيادة الموزعة بالرتبة الثانية بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٢٨) ثم القيادة الاستراتيجية بالرتبة الأخيرة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٢٠).

٨. وأجرى الحارثي والقرني (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة والثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الكمي بأسلوبه المسحي والارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠٨) معلماً ومعلمة بواقع (٣٤٧) معلم و(٢٦١) معلمة، طُبّق عليهم مقياس القيادة الأصيلة (Walumbwa, et al, 2008)، ومقياس الثقة في القائد لتانين-موران، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات أشارت النتائج إلى أن ممارسة قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة لسلوك القيادة الأصيلة جاءت بدرجة عالية، وأن مستوى الثقة لدى معلمي المدارس الأهلية بمحافظة جدة جاء بدرجة عالية، كما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية الحكومية بمحافظة جدة ومستوى الثقة في القائد لدى المعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأهلية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم لسلوك القيادة الأصيلة تُعزى إلى اختلاف الجنس.

٩. هدفت دراسة كاراداج وأوزتكين (Karadag & Oztekin, 2018) إلى استقصاء طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة الأصيلة لمديري المدارس الابتدائية والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية بتركيا، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٦) معلماً، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي منهجاً للدراسة، واعتمدت على مقياس القيادة الأصيلة (ALQ) المكون من أربعة أبعاد وهي: الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس السلوك القيادة الأصيلة جاء بدرجة مرتفعة، وأن تصورات المعلمين عن الثقافة التنظيمية بالمدارس كانت إيجابية، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الأصيلة والثقافة التنظيمية للمدارس.

التعليق على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات التي اهتمت بمتغيري الدراسة الحالية سواء بدراسة السلوك الإبداعي أو نمط القيادة الأصيلة الذي يعبر عن القيادة الموثوقة، وتنوع توجه هذه الدراسات ما بين دراسة واقع أو العلاقة ببعض المتغيرات أو دراسة التأثير والتأثر، كما يلاحظ أن أغلب الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي مع الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، إضافة لتنوع المراحل

التعليمية والبيئات التي ركزت عليها الدراسات السابقة، ولذا تأتي هذه الدراسة متشابهة مع الدراسات السابقة من حيث الاهتمام بالسلوك الإبداعي ومن حيث التركيز على أحد أنماط القيادة الإيجابية، كما تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي وفي الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، ولكن تختلف الدراسة الحالية في الجمع بين كل من القيادة الموثوقة والسلوك الإبداعي، وفي تركيزها على العلاقة الارتباطية بينهما وتأثير درجة ممارسة القيادة الموثوقة على درجة ممارسة السلوك الإبداعي، إضافة لاختلافها في مجتمعها وعينتها، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية ومن ثم تدعيم الإحساس بمشكلاتها بجانب الاستفادة منها في بناء وتصميم الأداة وفي تناول بعض المفاهيم النظرية.

منهج البحث والإجراءات:

استخدم البحث المنهج الوصفي الذي ينسجم مع طبيعة البحث وأهدافه، وذلك باستخدام الأسلوب المسحي كأحد أساليب المنهج الكمي، 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، كما استخدم البحث الأسلوب الارتباطي للكشف عن العلاقة الارتباطية المتوقعة بين درجة ممارسة سلوك القيادة الموثوقة ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين، ومعرفة درجة هذه العلاقة.

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة التابعة إداريًا لإدارة تعليم محافظة جدة، والبالغ عددهم (٣,٧٢١) معلمًا وفقًا للإحصاءات المتوافرة لدى إدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة للعام الدراسي ١٤٤٢/١٤٤١هـ، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة للإجابة على الاستبيان (أداة البحث)، حيث بلغت الاستبانات المكتملة الصالحة للتحليل (٤٤٣) استبانة، وهو ما يمثل عينة البحث بنسبة (١١,٩%) من إجمالي أفراد مجتمع البحث، وبين الجدول رقم (١) خصائص أفراد العينة:

جدول ١

وصف العينة

المتغير	الوصف	التكرار	النسبة
التخصص	أدبي	229	51.7%
	علمي	214	48.3%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	366	82.6%
	دراسات عليا	77	17.4%
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	33	7.4%
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	158	35.7%
المجموع	٢٠ سنة فأكثر	252	56.9%
		433	100%

أداة البحث:

صممت أداة البحث (الاستبيان) لجمع المعلومات والبيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه، وقد اعتمد البحث على مقياس القيادة الموثوقة (ALQ) Authentic Leadership Questionnaire والذي قدمه والمبوء وأخرون (Walumbwa et al., 2008) ومقياس Janssen عن السلوك الإبداعي، وعليه فقد تكونت أداة البحث بشكلها النهائي من جزئين، الجزء الأول يتعلق بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والتي تضمنت متغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وثانيتها: أسئلة محاور البحث، الأول يتكون من (١٦) عبارة مقسمة بالتساوي على أربعة أبعاد: شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة، الوعي الذاتي. والثاني يتكون من (٩) عبارات، حيث تم الإجابة على هذه الفقرات وفق نظام ليكارت الخماسي، من درجة (غير موافق بشدة إلى موافق بشدة) (من ١ إلى ٥)، وتم استخدام تدرج خماسي لقياس مدى موافقة أفراد العينة على العبارات، حيث أن العبارات التي حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (١,٠٠ - ١,٧٩) تكون ضمن تقدير ممارسة (ضعيفة جداً)، (من ١,٨٠ - ٢,٥٩) تكون ضمن تقدير ممارسة (ضعيفة)، (من ٢,٦٠ - ٣,٣٩) تكون ضمن تقدير ممارسة (متوسطة)، (من ٣,٤٠ - ٤,١٩) تكون ضمن تقدير ممارسة (عالية)، (من ٤,٢٠ - ٥,٠٠) تكون ضمن تقدير ممارسة (عالية جداً).

صدق أداة البحث وثباتها:

للتحقق من صدق الأداة (الاستبانة)، تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وأشارت النتائج إلى وجود درجة ارتباط موجبة عالية دالة بين درجات كل عبارة والبعد الذي تنتمي له عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحورين الأول والثاني لأداة البحث (جدول ٢).

جدول ٢ : معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية ن=٤٤٣

المحور الأول		المحور الثاني	
م	البعد الأول شفافية العلاقات	م	البعد الثاني المنظور الأخلاقي
١	**٠,٧٥٠	٩	**٠,٧٠٤
٢	**٠,٨٥٨	١٠	**٠,٨٣٥
٣	**٠,٨٤٠	١١	**٠,٨٣٤
٤	**٠,٨١٢	١٢	**٠,٨٢٠
٥	**٠,٧١٨	١٣	**٠,٨٤٣
٦	**٠,٧٩٥	١٤	**٠,٨٦١
٧	**٠,٨٤٢	١٥	**٠,٨٧٤
٨	**٠,٧٦٠	١٦	**٠,٨٣١
٩			**٠,٧٢٩

**دال عند مستوى ٠,٠١

كما تم حساب الثبات من خلال استخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا على محاور وأبعاد الأداة، والتي جاءت مرتفعة، حيث بلغت (٠,٩٤) للمحور الأول و(٠,٩٠) للمحور الثاني، للأداة ككل وهي مناسبة لأغراض البحث، (جدول ٣)

جدول ٣

معامل ثبات الفا كرونباخ لمحاور أداة البحث

الأبعاد والمحاور	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
البعد الأول: شفافية العلاقات	4	٠,٨٣
البعد الثاني: المنظور الأخلاقي	4	٠,٧٨
البعد الثالث: المعالجة المتوازنة	4	٠,٨١
البعد الرابع: الوعي الذاتي	4	٠,٨٧
المحور الأول	١٦	0.94
المحور الثاني	٢٦	0.90

نتائج البحث ومناقشتها:

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

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الإحصاء الوصفي واستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة ممارسة القيادة الموثوقة للمحور الأول، وقد جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم ٤.

جدول ٤

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للقيادة الموثوقة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١. يقول قائد المدرسة بالفعل ما يعنيه.	3.99	0.930	عالية	١
٢. يعترف قائد المدرسة بالأخطاء عندما تحدث بالمدرسة	3.87	0.999	عالية	٣
٣. يشجع قائد المدرسة كل شخص على أن يتحدث عما بداخله.	3.98	0.977	عالية	٢
٤. يخبر قائد المدرسة بالحقيقة مهما كانت صعوبتها.	3.74	0.925	عالية	٤
١. يُعد (شفافية العلاقات)	3.90	0.801	عالية	٢
٥. يعرض قائد المدرسة عواطفه الفعلية بشكل يتفق مع مشاعره.	3.59	0.936	عالية	٤
٦. يبرهن قائد المدرسة على أن معتقداته	3.75	0.921	عالية	٣

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
				تتوافق مع تصرفاته.
٢	عالية	0.979	3.84	٧. يصنع قائد المدرسة قراراته بناءً على قيمه الجوهرية.
١	عالية	0.905	4.01	٨. يطلب قائد المدرسة من العاملين أن يأخذوا مواقف تدعم قيمهم الرئيسية.
٤	عالية	0.729	3.80	٢. بُعد (المنظور الأخلاقي)
٤	متوسطة	0.922	3.74	٩. يصنع قائد المدرسة قرارات صعبة بناء على معايير مرتفعة للسلوك الأخلاقي.
٣	متوسطة	0.948	3.81	١٠. يلتزم قائد المدرسة وجهات النظر المختلفة حتى لو كانت تمثل تحدياً لأوضاع قائمة من وقت بعيد.
٢	عالية	0.891	3.90	١١. يحلل قائد المدرسة البيانات المتعلقة بأي موضوع قبل اتخاذ أي قرار.
١	عالية	0.926	4.01	١٢. يصغي قائد المدرسة باهتمام لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل لأي استنتاج.
٣	عالية	0.756	3.86	٣. بُعد (المعالجة المتوازنة)
1	عالية	0.873	4.05	١٣. يبحث قائد المدرسة عن المعلومات الراجعة لتحسين التفاعل مع الآخرين.
٣	عالية	٠,٩٤٥	٣,٩٧	١٤. يدرك قائد المدرسة بدقة كيف ينظر الآخرون إلى قدراته.
٤	عالية	٠,٩١٠	٣,٩٠	١٥. يعرف قائد المدرسة ما هو الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفه في القضايا الهامة.
٢	عالية	٠,٩٦٦	٤,٠٣	١٦. يدرك قائد المدرسة كيف تؤثر تصرفاته على الآخرين.
1	عالية	0.787	3.99	٤. بُعد (الوعي الذاتي)
	عالية	0.687	3.39	المجموع الكلي العام

بشكل عام، لوحظ أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٣,٨٩)، بانحراف معياري قدره (٠,٦٨٧)، ويفسر الباحثان الدرجة (العالية) من وجهة نظر المعلمين بأن ذلك 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، 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 هذه النتيجة مع نتيجة دراسات الجهني (٢٠٢٠) والجبيري (٢٠١٩) والعتيبي (٢٠١٩) والحارثي (٢٠٢٠) وقشطة (٢٠١٩) و (Ismail *et al* (2019) و (Srivastava & Dhar, 2019) التي توصلت إلى أن ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة أتى بدرجة (عالية)، واختلفت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراستي الحجار (٢٠١٧) والنادي (٢٠١٦) والتي جاءت فيها درجة الممارسة (متوسطة) ودراسات البردان (٢٠١٧)، و (King (2016) و (Feng (2016) والتي جاءت فيها بدرجة (منخفضة).

وفي تفاصيل البعد الأول (شفافية العلاقات) من المحور الأول، فقد جاء في المرتبة الثانية بين أبعاد المحور وبدرجة ممارسة (عالية) من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي عام (٣,٩٠) وانحراف معياري (٠,٨٠١)، وجاء في الترتيب الأول من ممارسات قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة في هذا البُعد (يقول قائد المدرسة بالفعل ما يعنيه) بمتوسط حسابي (٣,٩٩)، وقد يرجع ذلك إلى إيمان قادة المدارس بنتائج الصدق في التعامل والمشاعر مما يؤثر ذلك في دعم الثقة بين القائد والمعلمين، واتفقت هذه النتيجة مع دراسات الجهني (٢٠٢٠) والعتيبي (٢٠١٩) والحجار (٢٠١٩)، حيث جاءت الممارسة بدرجة ممارسة (عالية)، فيما اختلفت مع دراستي الجبيري (٢٠١٩) والحارثي (٢٠٢٠) التي جاءت بدرجة ممارسة (عالية جداً)، ودراسة البردان (٢٠١٧) التي جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة). بينما جاءت الممارسة (يُخبر قائد المدرسة بالحقيقة مهما كانت صعوبتها) في الترتيب الأخير 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، واتفقت هذه النتيجة مع دراسات الجهني (٢٠٢٠) والجبيري (٢٠١٩) والعتيبي (٢٠١٩) والحارثي (٢٠٢٠)، حيث جاءت هذه الممارسة بدرجة ممارسة (عالية)، بينما اختلفت مع دراسة البردان (٢٠١٧) التي جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة)، ومع دراسة الحجار (٢٠١٧) والتي جاءت بدرجة ممارسة (ضعيفة).

أما في البعد الثاني (المنظور الأخلاقي) من المحور الأول، فقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بين أبعاد المحور وبدرجة ممارسة (عالية) من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي عام (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٧٢٩)، وجاء في الترتيب الأول من ممارسات قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة في هذا البُعد (يطلب قائد المدرسة من العاملين أن يأخذوا مواقف تدعم قيمهم الرئيسية) بمتوسط حسابي (٤,٠١)، 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، واتفقت هذه النتيجة مع دراسات الجهني (٢٠٢٠) والعتيبي (٢٠١٩)، حيث جاءت الممارسة بدرجة ممارسة (عالية)، فيما اختلفت مع دراسات الجبيري (٢٠١٩) والحارثي (٢٠٢٠) و (king, 2016) التي جاءت بدرجة ممارسة (عالية جداً)، ودراسة البردان (٢٠١٧) التي جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة). بينما جاءت الممارسة (يعرض قائد المدرسة عواطفه الفعلية بشكل يتفق مع مشاعره) في الترتيب الأخير 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 واستجابتهم ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسات الجبيري (٢٠١٩) والحارثي (٢٠٢٠) والحجار (٢٠١٧) والتي جاءت فيها هذه الممارسة بدرجة ممارسة (عالية)، بينما اختلفت مع دراسة العتيبي (٢٠١٩) والبردان (٢٠١٧) و(King, 2016) والتي جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة).

في تفاصيل البعد الثالث (المعالجة المتوازنة) من المحور الأول، فقد جاء في المرتبة الثالثة بين أبعاد المحور وبدرجة ممارسة (عالية) من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي عام (٣,٨٦) وانحراف معياري (٠,٧٥٦) ، وجاء في الترتيب الأول من ممارسات قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة في هذا البُعد (يصغي قائد المدرسة باهتمام لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل لأي استنتاج) بمتوسط حسابي (٤,٠١)، وقد يرجع 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 وتبني جانب الولاء المؤسسي لدى العاملين فيها، واتفقت هذه النتيجة مع دراسات الجبيري (٢٠٢٠) والعتيبي (٢٠١٩) والحجار (٢٠١٩) والجبيري (٢٠١٩)، حيث جاءت هذه الممارسة بدرجة (عالية)، فيما اختلفت مع دراسة البردان (٢٠١٧) التي جاءت بدرجة ممارسة (ضعيفة). بينما جاءت الممارسة (يصنع قائد المدرسة قرارات صعبة بناء على معايير مرتفعة للسلوك الأخلاقي) في الترتيب الأخير 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، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجبيري (٢٠١٩) والتي جاءت فيها هذه الممارسة بدرجة ممارسة (عالية)، بينما اختلفت مع دراسة العتيبي (٢٠١٩) التي جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة).

وأخيراً في البعد الرابع (الوعي الذاتي) من المحور الأول، فقد جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد المحور وبدرجة ممارسة (عالية) من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي عام (٣,٩٩) وانحراف معياري (٠,٧٨٧) ، وجاء في الترتيب الأول من ممارسات قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة في هذا البُعد (يبحث قائد المدرسة عن المعلومات الراجعة لتحسين التفاعل مع الآخرين) بمتوسط حسابي (٤,٠٥)، وقد يرجع 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، واتفقت هذه النتيجة مع دراسات الجبيري (٢٠٢٠) والعتيبي (٢٠١٩) والجبيري (٢٠١٩)، حيث جاءت الممارسة بدرجة ممارسة (عالية)، فيما اختلفت مع دراسة الحجار (٢٠١٩) التي جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة). بينما جاءت الممارسة (يعرف قائد المدرسة ما هو الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفه في القضايا الهامة) في الترتيب الأخير بدرجة ممارسة (عالية)، وقد يرجع ذلك يعرف قائد المدرسة ما هو الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفه في القضايا الهامة)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسات الجبيري (٢٠٢٠) والجبيري (٢٠١٩) والعتيبي (٢٠١٩) والحارثي (٢٠٢٠)، حيث جاءت هذه الممارسة بدرجة ممارسة (عالية)، بينما اختلفت مع دراسة البردان (٢٠١٧) التي جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة)، ومع دراسة الحجار (٢٠١٧) والتي جاءت بدرجة ممارسة (ضعيفة).

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الإحصاء الوصفي واستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى السلوك الإبداعي لأفراد العينة، وقد جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم ٥.

جدول ٥

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى السلوك الإبداعي

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
٨	عالية	٠,٦٦٣	٤,١٠	١. أبدع أفكاراً جديدة للقضايا الصعبة.
٢	عالية جداً	٠,٦٩٠	٤,٣٠	٢. أخلق الحماس للأفكار المبتكرة لدى أعضاء فريقتي المؤثرين.
٤	عالية	٠,٧٦٤	٤,١٨	٣. أقوم بحشد الدعم اللازم للأفكار المبتكرة.
١	عالية جداً	٠,٦٩١	٤,٣٩	٤. أبحث عن أساليب وأدوات جديدة لتحسين عملي.
٣	عالية جداً	٠,٧٤٧	٤,٢١	٥. أقوم بتحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة.
٥	عالية	٠,٧٢٢	٤,١٦	٦. أقدم أفكاراً مبتكرة لبيئة العمل بطريقة منهجية منظمة.
٩	عالية	٠,٨٠٠	٤,٠٣	٧. أقوم بتقييم جدوى الأفكار المبتكرة.
٧	عالية	٠,٨١٧	٤,١١	٨. أسعى للحصول على موافقة جهة عملي عندما أتوصل إلى شيء جديد.
٦	عالية	٠,٧٦٥	٤,١٦	٩. أقوم بتوليد حلول أصيلة للمشكلات.
	عالية	٠,٥٥١	٤,١٨	المتوسط الحسابي العام

يبين الجدول أعلاه أن درجة السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة جدة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٤,١٨)، بانحراف معياري قدره (٠,٥٥١)، ويعزي الباحثان هذه النتيجة إلى حرص قادة المدارس على تعزيز الإبداع لديهم ودعمهم وتحفيزهم بالإضافة إلى توفر الإمكانيات الحديثة والمتطورة، وكذلك إشراكهم في حل المشكلات وبت روح المنافسة بينهم، ووجود البيئة الجاذبة والمناخ الذي يساعد على خلق فرص الإبداع بين المعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراستي أبو فارس (١٩٨٩) والسالم (١٩٩٩)، واختلفت نتيجة هذا البحث مع نتيجة دراسات الرجبي وإبراهيم (٢٠١٩) وشرادقة (٢٠١٨) والصرراية (٢٠١٢) والريماوي والعمري (٢٠٠٩) التي أشارت إلى ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي بدرجة (متوسطة).

وفي التفاصيل، جاء في الترتيب الأول من الممارسات الدالة على مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة (أبحث عن أساليب وأدوات جديدة لتحسين عملي) بمتوسط حسابي (٤,٣٩)، وقد تعزى هذه النتيجة 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 ببث روح التنافس الشريف بينهم، وتتفق نتيجة البحث الحالي مع دراساتي السلمي والقارزي (٢٠٢١)، والمدني والغامدي (٢٠٢١) بحصول الممارسة على درجة ممارسة (عالية جداً).

بينما جاءت الممارسة (أقوم بتقييم جدوى الأفكار المبتكرة) في الترتيب الأخير 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 تمايز المعلمين في تقييم الجدوى وذلك لارتباط عوامل الخبرة والكفاءة ومهارة الاكتشاف وترتيب الأولويات في التعامل مع هذه الممارسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراساتي السلمي والقارزي (٢٠٢١) والمدني والغامدي (٢٠٢١) في حصول الممارسة على درجة ممارسة (عالية).

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الموثوقة ودرجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية في تعليم جدة؟

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

جدول ٦

نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الموثوقة ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة.	3.89	0.687	0.54	**0.000
درجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة.	4.18	0.551		

** دال إحصائياً عند (٠,٠١)

تشير النتائج الواردة في الجدول (٦) بوجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة ودرجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى المعلمين، وذلك بمعامل ارتباط (ر=٠,٥٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة القيمة، ويعزى 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 وتمهينة البيئة الجاذبة والمناسبة لهم، وتتمثل هذه الممارسات القيادية في استشعار القائد بدوره الفاعل في تطوير العامل، وإحساسه بمكانه 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 هذا البحث مع دراسات الجبني (٢٠٢٠) والجبيري (٢٠١٩) والعتيبي (٢٠١٩) والحارثي (٢٠٢٠) وقششة (٢٠١٩)، و(Ismail et al, 2019)، و(Srivastava & Dhar, 2019)، والحجار (٢٠١٧) والنادي (٢٠١٦) والبردان (٢٠١٧) و(King, 2016) و(Feng, 2016).

كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات المعلمين من أفراد عينة البحث على الأبعاد الداخلية للمحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة) والمحور الثاني (درجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى المعلمين)، ويوضح الجدول (٧) تلك النتائج:

جدول ٧

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة الموثوقة والمجموع الكلي لدرجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى المعلمين

المعلمين	معامل الارتباط بمستوى السلوك الإبداعي	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 (٧) أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الداخلية لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة الموثوقة والمجموع الكلي لدرجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى المعلمين هي معاملات ارتباط (موجبة) ومتوسطة القيمة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث وكانت أكبر قيمة لمعاملات الارتباط لُبعد (الوعي الذاتي) بمعامل (٠,٥٤)، وتفسر هذه النتيجة بأن قادة المدارس الثانوية بمحافظته 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 فكان بعد (المنظور الأخلاقي) 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، وتنسجم نتيجة هذا البحث مع دراسة العولقي (٢٠١٩) التي أظهرت ارتباطاً موجباً بين ممارسة أبعاد القيادة الموثوقة في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

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

تم استخدام 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 قادتهم لسلوك القيادة الموثوقة والتي تعزى لاختلاف التخصص والمؤهل العلمي، ويوضح نتائجه الجدول (٨).

جدول ٨

نتائج اختبار (ت) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادتهم لسلوك القيادة الموثوقة والتي تعزى لاختلاف التخصص والمؤهل العلمي

المتغيرات	التخصص المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: شفافية العلاقات	أدبي	٢٢٩	٣,٩٦	٠,٧٩٣	١,٥٣٠ ٠,١٢٧
	علمي	٢١٤	٣,٨٤	٠,٨٠٨	
	بكالوريوس	٣٦٦	٣,٩٢	٠,٧٩٦	١,٢٢٢ ٠,٢٢٢
	دراسات عليا	٧٧	٣,٨٠	٠,٨٢٦	
البعد الثاني: المنظور الأخلاقي	أدبي	٢٢٩	٣,٨٥	٠,٧٠٥	١,٤٥٤ ٠,١٤٧
	علمي	٢١٤	٣,٧٥	٠,٧٥٢	
	بكالوريوس	٣٦٦	٣,٨٢	٠,٧١٩	١,٤٦٢ ٠,١٤٥
	دراسات عليا	٧٧	٣,٦٩	٠,٧٧٠	
البعد الثالث: المعالجة المتوازنة	أدبي	٢٢٩	٣,٩٣	٠,٦٩٨	١,٩٥٧ ٠,٠٥١
	علمي	٢١٤	٣,٧٩	٠,٨١٠	
	بكالوريوس	٣٦٦	٣,٨٨	٠,٧٣٩	١,٠٠٦ ٠,٣١٥
	دراسات عليا	٧٧	٣,٧٩	٠,٨٣٥	

المتغيرات	التخصص المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	مستوى دلالة
البعد الرابع: الوعي الذاتي	أدبي	٢٢٩	٤,٠٣	٠,٢٤٧
	علمي	٢١٤	٣,٩٤	١,١٥٩
	بكالوريوس	٣٦٦	٣,٩٩	0.963
	دراسات عليا	٧٧	٣,٩٨	0.047
المجموع	أدبي	٢٢٩	٣,٩٤	٠,٠٨٩
	علمي	٢١٤	٣,٨٣	١,٧٠٤
	بكالوريوس	366	0.674	1.035
	دراسات عليا	77	0.742	0.301

يتبين من الجدول أعلاه أنه 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 بالدرجة الكلية وللأبعاد الأربعة تعزى إلى اختلاف التخصص، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي (١,٧٠٤) وللأبعاد بين (١,١٥٩ - ١,٩٥٧) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ويعزو البحث ذلك 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. كما يبين الجدول ذات النتيجة التي تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي (١,٠٣٥) وللأبعاد بين (٠,٠٤٧ - ١,٤٦٢) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ويعزو البحث 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 نتائج هذا البحث مع دراسة العتيبي (٢٠١٩) والتي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين للقيادة الموثوقة لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، فقد تم استخدام 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، ويوضح نتائج الجدول (٩).

جدول ٩

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادتهم لسلوك القيادة الموثوقة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	التخصص المؤهل العلمي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: شفافية العلاقات	بين المجموعات	0.65	2	0.32	٠,٥٠٣	٠,٦٠٥
	داخل المجموعات الكلية	283.24	440	0.64		
البعد الثاني: المنظور الأخلاقي	بين المجموعات	0.79	2	0.40	٠,٧٤٣	٠,٤٧٦
	داخل المجموعات الكلية	234.04	440	0.53		
البعد الثالث: المعالجة المتوازنة	بين المجموعات	1.71	2	0.85	١,٤٩٦	٠,٢٢٥
	داخل المجموعات الكلية	251.17	440	0.57		
البعد الرابع: الوعي الذاتي	بين المجموعات	2.85	2	1.42	٢,٣١٠	٠,١٠٠
	داخل المجموعات الكلية	270.96	440	0.62		
المجموع	بين المجموعات	1.34	2	0.67	١,٤٢٢	٠,٢٤٢
	داخل المجموعات الكلية	207.00	440	0.47		
		208.33	442	0.32		

يتبين من الجدول (٩) أنه لا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادتهم لسلوك القيادة الموثوقة بالدرجة الكلية وللأبعاد الأربعة تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي (١,٤٢٢) وللأبعاد بين (٠,٥٠٣ - ٢,٣١٠) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥). ويعزى ذلك إلى قدرة المعلمين في فهم واستيعاب ممارسة القادة للقيادة الموثوقة، نظراً لسهولة المضامين والدلالات التي تجمعها مؤشرات وعبارات القيادة الموثوقة، وقدرتهم أيضاً 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 النتائج مع دراسات الجهني (٢٠٢٠) والجبييري (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 الأصيلة في ممارسات المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، الوعي الذاتي.

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

تم استخدام 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 والمؤهل العلمي، ويوضح نتائجه الجدول (١٠).

جدول ١٠

نتائج اختبار (ت) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم والتي تعزى لاختلاف التخصص والمؤهل العلمي

المتغيرات	التخصص المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة	أدبي علمي بكالوريوس دراسات علية	229 214 ٣٦٦ ٧٧	4.20 4.16 4.18 4.18	0.555 0.547 0.548 0.570	0.646 -0.020	0.519 0.984

يتبين من الجدول أعلاه 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 والمؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي في التخصص (٠,٦٤٦) وللمؤهل العلمي (٠,٢٠٠) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويعزو البحث النتائج المتعلقة بالتخصص إلى المتطلبات التي يتم بناء عليها تقييم الجوانب الفنية في أداء المعلم ولا يتم التفريق فيها بين تخصص وآخر، وأن الأدوات التقنية التي تستخدم تناسب 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. أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فتعزى إلى أن ما يطلب من المعلمين أدائه من الواجبات والمهام لا يتغير بين من لديهم مؤهل علمي أعلى ممن لديهم مؤهل علمي أقل، وهذا يؤثر بدوره على شعورهم بالحاجة إلى السلوك الإبداعي والتنافس بينهم. وتلخص هذه النتائج دراستي الريمائي والعمري (٢٠٠٩)، وقطاونة (٢٠٠٠) والتي أظهرت نتائجها عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارستهم للسلوك الإبداعي تعزى للمؤهل العلمي.

أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، فقد تم استخدام 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، ويوضح نتائجه الجدول (١١).

جدول ١١

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة السلوك الإبداعي لديهم والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	التخصص	مجموع درجات متوسط	الدلالة
مستوى السلوك الإبداعي لدى	المؤهل العلمي	المربعات الحرة	ف الإحصائية
بين المجموعات	0.65	2	0.32
داخل المجموعات	283.24	440	0.64
الكلي	283.89	442	0.60

يبين الجدول (١١) أنه لا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي (١,٣٧١) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥). ويعزى ذلك أن خبرة المعلم ليست من العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي؛ وذلك لأن كثيراً 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 بعيداً عن خبرته أو حالته الثقافية أو الاجتماعية.

وتنسجم هذه النتائج مع كل من دراساتي الريماوي والعمرى (٢٠٠٩) وقطاونه (٢٠٠٠) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارستهم للسلوك الإبداعي تعزى لسنوات الخبرة.

التوصيات والمقترحات:

من خلال ما توصل إليه البحث، وبعد عرض استجابات أفراد عينة البحث على تساؤلات البحث ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، فإن يوصي بما يأتي:

١. نشر الثقافة المعرفية عن القيادة الموثوقة والنتائج التي من الممكن أن تنتج عنها في الميدان التربوي، ومدى استفادة قادة المدارس والمعلمين والميدان التربوي من الأثر الذي تنتجه بين الأوساط التعليمية في بناء الأثر وتحقيق الأهداف.

٢. 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.
 ٣. تبني ممارسات فعلية في عدد من المدارس كنماذج وقدوات 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 المنتقيات والندوات والمجالس التربوية.
 ٤. تبني معايير القيادة الموثوقة في المسابقات الوظيفية أو الوزارية وذلك لحث قادة المدارس للتحلي بما يحتويه هذا النمط من أدوات أخلاقية ذات أثر ونتائج في الميدان التربوي.
 ٥. 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.
 ٦. 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. كما نوصي بالعناوين والمواضيع التالية كدراسات مقترحة مستقبلية يمكن أن تستفيد من البحث الحالي أو تكون مكملة له:
١. تناول موضوع القيادة الموثوقة في سياقات ومراحل دراسية مختلفة.
 ٢. إجراء دراسات حول القيادة الموثوقة مع عدد من المتغيرات مثل الثقة التنظيمية، والتعلم المهني، والانتماء الوظيفي.
 ٣. تناول موضوع السلوك الإبداعي مع أنماط قيادية أخرى.
 ٤. إجراء دراسات في السلوك الإبداعي مع متغيرات ديموغرافية أخرى.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- 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*، ١٩ (٢)، 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.
- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٤). *التفكير الإبداعي*. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الجبيري، عابد بن سعيد (٢٠١٩). *القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث وعلاقتها بفاعلية العمل لدى المعلمين*، [مشروع بحثي غير منشور]. كلية الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- جروان، فتحي (٢٠١٢). *أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم*، عمان: دار الفكر. ط ٣.
- الجبني، 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؛ والقرني، صالح (٢٠٢٠). *القيادة الصيلة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين*. *مجلة كلية التربية-جامعة المنصورة*، ١١٢ (٣)، ٧١٧-٧٤٣.
- الحجار، رائد حسين (٢٠١٧). *درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات*. *مجلة جامعة الأقصى*، ٢١ (٢) ٢٠٧-٢٣٤.
- خلف الله، محمود إبراهيم عواد (٢٠١٧). *التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين*. *المجلة التربوية بجامعة الكويت*، ٣١ (١٢)، 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*، ١١٦ (١١٦) 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؛ والعمري، 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.
- الزائدي، أحمد (٢٠٢١). الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك المواطنة التنظيمية. مجلة كلية التربية-جامعة المنصورة، (١)١١٦، ٢١١-٢٥٠.
- الزغبى، ميسون طلال (٢٠١٣). درجة ممارسة السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية. مؤتمراً للبحوث والدراسات، ٢٨ (٣)، ٢٨٩ - ٣٣٦.
- السالم، مؤيد سعيد سليمان (١٩٩٩). العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، مجلة دراسات-العلوم الإدارية، ٢٦ (١)، ٩٨ - ١١٣.
- السرور، ناديا (٢٠٠٥). مقدمة في الإبداع، عمان: ديونو للطباعة والنشر.
- شراذقة، ماهر تيسير (٢٠١٨). السلوك الإبداعي لدى معلمي التربية الخاصة في الأردن ومعوقاته من وجهة نظرهم. مجلة التربية الخاصة والتأهيل، ٦ (٢٣)، ١-٣٨.
- شوشة، بسمة، محمد (٢٠٢٠) تنمية مهارات التدريس الإبداعي لدى طلاب شعبة الرياضيات بكلية التربية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، مج ٣١، ع ١٢٤، أكتوبر، ٥٥٠-٥١٦.
- الشويخ، سعاد عبد السلام مفتاح. (٢٠٢١ م). مهارات التدريس الإبداعي وأثره على ابداع الطلاب. فكر وإبداع، ج ١٣٧، ٣٠٩-٣٥٥.
- الصريرة، حسين (٢٠١٢). العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي للمعلمين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث-العلوم الإنسانية، ٢٦ (٥)، ١٠٩٩-١١٢٦.
- عبد الوهاب، محمود أسامة (٢٠٢٠). دور تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحفيز السلوك الإبداعي: دراسة استطلاعية على الجامعة المستنصرية. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، (٦٩)، ٢٦٩-٢٨٦.
- عبد اللاوي، يحيى؛ ومخزومي، لطفي؛ 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، ٦ (١) ١٩-٣٦.
- 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 عبد العزيز: جدة.

عجوه، أحمد محمد فتحي أحمد (٢٠٠٩). القيادة الجديرة بالثقة - مدخل لتطوير منظمات الخدمات الحكومية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، ٣٣ (٢)، ٥١-٧٩.

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

العمري، أسماء يحيى (٢٠٢٣). درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة المخواة للقيادة الأصيلة وعلاقتها بتحسين البيئة المدرسية من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة.

العمري، 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.

عوض، عاطف محمود (٢٠١٣). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان). *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، ٢٩ (٣)، ١٩٧-٢٤٤.

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*، ٣ (٢)، ٢٢١-٢٦٣.

عيد، هالة فوزي محمد. (٢٠١٥). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالملكة العربية السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (٦١)، السعودية، ص ٣٨٧-٤٢٦.

القارزي، آدم أحمد؛ وخالد السلمي (٢٠٢١). العلاقة التبادلية بين قادة المدارس والمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، [مشروع بحثي غير منشور]. كلية الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

القيوتي، محمد قاسم أحمد؛ وهشام، غرابية (١٩٨٨). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. *المجلة العربية للإدارة*، ١٢ (٤) ١١٤ - ١١٥.

قشطة، 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.

المحمادي، خالد (٢٠٢٠). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة لبعض الاتجاهات القيادية الحديثة. *العلوم التربوية*، ٢٨ (٢)، ٥٣٩-٥٦٩.

- محمد، أسماء وإمام، محمود (٢٠٢١). تقييم أثر نمطي القيادة المهمة والقيادة الأصيلة على سلوكيات التنمر في مكان العمل بشركات السياحة. مجلة السياحة والفنادق والتراث، ١١٨-٩٩، (١)٣.
- 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*، ٣٠ (١٠٨) ٥١-١٠٢.
- مختار، وفيق صفوت. (٢٠١٩). اكتشاف ورعاية أطفالنا الموهوبين. القاهرة: أطلس للنشر والتوزيع.
- مخلوف، غادة حلمي إبراهيم. (٢٠٢٢م). فاعلية برنامج الأنشطة القصصية قائم على حل المشكلات في تنمية التفكير الإبداعي والحصيلة اللغوية لدى أطفال الرياض. مجلة كلية التربية، ع ١٢٠، ٩٧٩-١٠١٧.
- المدني، عبد الله أحمد؛ ومحمد الغامدي (٢٠٢١). *القيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة*، [مشروع بحثي غير منشور]. كلية الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- مرسي، مرفت (٢٠١٠). أثر مركز التحكم كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأصيلة وجودة حياة العمل: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (٤).
- مهدي، صفا عبد الجبار (٢٠١٨). انعكاس رأس مال النفس الإيجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين: بحث ميداني في عينة من شركات وزارة الأعمال والإسكان. *مجلة الدنانير*، (١١٢)، ٣٥٢-٣٢١.
- موقع وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية <https://www.moe.gov.sa/> تم الرجوع إليه في مارس ٢٠٢١.
- النادي، نوال محمود. (٢٠١٦). توسيط العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة. *مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي*، ٢٠ (٥٨)، ٧١-١٥.
- نجم، نجم عبود (٢٠١١). *القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- النعيمي، سعاد جاسم درويش. (٢٠٢١م). دور المعلم في تنمية المهارات القيادية وقدرات التفكير الإبداعي لدى المراهقين من وجهة نظر معلمي الحلقة الثانية في إمارة دبي. *المجلة العربية للإعلام وثقافة الطفل*، ع ١٧، ٢٣٣-٢٥٨.
- النمران، دانة فالح محمد هادي محمد. (٢٠٢٢م). استراتيجيات تعليمية مقترحة لتنمية التفكير الإبداعي في الرياضيات لمرحلة رياض الأطفال. *المجلة الدولية للمناهج والتربية التكنولوجية*، ج ٨، ع ١٣، ٩٤-١٢٨. *المجلة الدولية للمناهج والتربية التكنولوجية* (ekb.eg)

الهيبة، عهدود فلاح؛ والسعود، راتب سلامة (٢٠١٨). درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين معهم. *المجلة التربوية الأردنية*، ٣ (٣)، ٢٥١-٢٧٢.

المراجع العربية مترجمة:

- Abu Fares, M. (1990). *Administrative creativity among employees in the Jordanian public sector institutions* [Unpublished master's thesis]. The University of Jordan, Amman.
- Bahr, Y. A., & Al-Ajlah, T. A. (2011). Creative abilities and their relationship with job performance among public sector managers: An applied study on managers working in Gaza ministries. *Islamic University Journal for Humanitarian Research*, 19(2), 1405–1455.
- Bardan, M. F. (2017). *The role of psychological capital as a mediating variable in the relationship between authentic leadership and work engagement: A field study* [Unpublished doctoral dissertation]. Sadat City University, Egypt.
- Tawfik, A. R. (2004). *Creative thinking*. Professional Management Expertise Center, Cairo.
- Al-Jubeiri, A. S. (2019). *Authentic leadership among middle school leaders in Al-Lith Governorate and its relationship to teachers' work motivation* [Unpublished research project]. Faculty of Graduate Studies in Education, King Abdulaziz University, Jeddah.
- Jarwan, F. (2012). *Methods of identifying and nurturing gifted individuals* (3rd ed.). Dar Al-Fikr, Amman.
- Al-Juhani, S. F. (2019). *Authentic leadership among public school leaders in Yanbu and its relationship to perceived procedural justice from teachers' perspectives* [Unpublished research project]. Faculty of Graduate Studies in Education, King Abdulaziz University, Jeddah.
- Al-Harithi, A., & Al-Qarni, S. (2020). Authentic leadership among private school leaders in Jeddah Governorate and its relationship with teachers' trust in the leader. *Journal of the Faculty of Education - Mansoura University*, 112(3), 717–743.
- Al-Hajjar, R. H. (2017). The degree of authentic leadership practice among secondary school principals in Gaza Governorate and its relationship with certain variables. *Al-Aqsa University Journal*, 21(2), 207–234.
- Khalaf Allah, M. I. A. (2017). Administrative empowerment and its relationship to creative behavior among secondary school principals in Palestine. *Educational Journal, Kuwait University*, 31(12), 253–301.
- Al-Rahbi, Y. M., & Ibrahim, H. S. M. (2019). The degree of availability of Redin's theoretical dimensions among private school principals and their relationship to teachers' creative behavior in Muscat Governorate, Oman. *Arab Studies in Education and Psychology*, (116), 213–246.



- Riyani, A. H. N., & Filmban, S. N. (2012). *The effect of an enrichment program based on habits of mind on creative thinking and mathematical power among first-year middle school students in Makkah* [Unpublished doctoral dissertation]. Umm Al-Qura University, Makkah.
- Al-Rimawi, K. S. A., & Al-Omari, A. A. (2009). Leadership styles of King Abdullah II School for Excellence principals in Jordan and their relationship to developing teachers' creative behavior. [Unpublished master's thesis]. The Hashemite University, Zarqa.
- Al-Zaidi, A. (2021). The mediating role of perceived organizational support in the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of the Faculty of Education - Mansoura University*, 116(1), 211–250.
- Al-Zoubi, M. T. (2013). The degree of practicing creative behavior in classroom management among King Abdullah II School for Excellence teachers in Jordan. *Mu'tah for Research and Studies*, 28(3), 289–336.
- Al-Salem, M. S. S. (1999). The relationship between job design dimensions and employees' creative behavior: A field study in an Iraqi industrial establishment. *Dirasat - Administrative Sciences*, 26(1), 98–113.
- Al-Surur, N. (2005). *Introduction to creativity*. De Bono Printing & Publishing, Amman.
- Sharadqa, M. T. (2018). Creative behavior among special education teachers in Jordan and its obstacles from their perspective. *Journal of Special Education and Rehabilitation*, 6(23), 1–38.
- Shousha, B. M. (2020). Developing creative teaching skills among mathematics education students at faculties of education. *Journal of the Faculty of Education - Benha University*, 31(124), 516–550.
- Al-Shuwikh, S. A. M. (2021). Creative teaching skills and their impact on students' creativity. *Fikr wa Ibda'a*, 137, 309–355.
- Al-Sarayrah, H. (2012). The relationship between transformational leadership practices of school principals in Karak Governorate and teachers' individual creative behavior. *An-Najah University Journal for Research - Humanities*, 26(5), 1099–1126.
- Abdel Wahab, M. O. (2020). The role of human resource development strategy implementation in stimulating creative behavior: A survey study at Al-Mustansiriya University. *Al-Mustansiriya Journal for Arab and International Studies*, (69), 269–286.
- Abdellawi, Y., Makhzoumi, L., & Zeroukhi, F. (2019). The role of talent management in enhancing creative behavior: A study on faculty members in the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at El Oued University. *Algerian Journal of Economic Development*, 6(1), 19–36.
- Al-Otaibi, M. S. (2019). *Authentic leadership behavior among secondary school leaders in Jeddah Governorate and its relationship with teachers' work engagement* [Unpublished

- research project]. Faculty of Graduate Studies in Education, King Abdulaziz University, Jeddah.
- Abu Fares, M. (1990). Administrative creativity among employees in the Jordanian public institutions sector (Unpublished master's thesis). University of Jordan, Amman.
- Bahr, Y. A., & Al-Ajlal, T. A. T. (2011). Creative abilities and their relationship with the job performance of public sector managers: An applied study on managers working in the ministries of the Gaza Strip sector. *Islamic University Journal of Human Research*, 19(2), 1405–1455.
- Bardan, M. F. (2017). The role of psychological capital as a mediating variable in the relationship between authentic leadership and work engagement: A field study (Unpublished doctoral dissertation). Sadat City University, Egypt.
- Tawfiq, A. R. (2004). *Creative Thinking*. Cairo: Center for Professional Management Expertise.
- Al-Jubeiri, A. S. (2019). Authentic leadership among middle school leaders in Al-Laith Governorate and its relationship with teachers' work motivation (Unpublished research project). Faculty of Graduate Educational Studies, King Abdulaziz University, Jeddah.
- Jarwan, F. (2012). *Methods of Identifying and Nurturing Gifted Students* (3rd ed.). Amman: Dar Al-Fikr.
- Al-Juhani, S. F. (2019). Authentic leadership among public school leaders in Yanbu Governorate and its relationship with perceived procedural justice from teachers' perspectives (Unpublished research project). Faculty of Graduate Educational Studies, King Abdulaziz University, Jeddah.
- Al-Harithi, A., & Al-Qarni, S. (2020). Authentic leadership among private school leaders in Jeddah Governorate and its relationship with trust in the leader from teachers' perspectives. *Journal of the Faculty of Education - Mansoura University*, 112(3), 717–743.
- Al-Hijjar, R. H. (2017). The degree of practicing authentic leadership among secondary school principals in Gaza Governorate and its relationship with some variables. *Al-Aqsa University Journal*, 21(2), 207–234.
- Khalafallah, M. I. A. (2017). Administrative empowerment and its relationship with creative behavior among secondary school principals in Palestine. *Kuwait University Educational Journal*, 31(12), 253–301.
- Al-Rahbi, Y. M., & Ibrahim, H. S. (2019). The degree of availability of Rudin's theory dimensions among private school principals and their relationship with teachers' creative behavior in Muscat Governorate, Sultanate of Oman. *Arab Studies in Education and Psychology*, (116), 213–246.
- Riyani, A. H. N., & Falamban, S. N. (2012). The impact of an enrichment program based on habits of mind on creative thinking and mathematical power among first-grade middle school students in Makkah. (Unpublished doctoral dissertation). Umm Al-Qura University, Makkah.



- Rimawi, K. S. A., & Al-Omari, A. A. (2009). Leadership styles of King Abdullah II Schools for Excellence principals in Jordan and their relationship with teachers' creative behavior development (Unpublished master's thesis). Hashemite University, Zarqa.
- Al-Zaidi, A. (2021). The mediating role of perceived organizational support in the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of the Faculty of Education - Mansoura University*, 116(1), 211–250.
- Al-Zoubi, M. T. (2013). The degree of practicing creative behavior in classroom management among teachers at King Abdullah II Schools for Excellence in Jordan. *Mutah Journal for Research and Studies*, 28(3), 289–336.
- Al-Salem, M. S. S. (1999). The relationship between job design dimensions and employees' creative behavior: A field study in an Iraqi industrial facility. *Dirasat - Administrative Sciences Journal*, 26(1), 98–113.
- Al-Saroor, N. (2005). *Introduction to Creativity*. Amman: De Bono Printing and Publishing.
- Sharadeqah, M. T. (2018). Creative behavior among special education teachers in Jordan and its obstacles from their perspective. *Special Education and Rehabilitation Journal*, 6(23), 1–38.
- Shousha, B. M. (2020). Developing creative teaching skills among mathematics education students in colleges of education. *Journal of the Faculty of Education, Benha University*, 31(124), 516–550.
- Al-Shuwaykh, S. A. M. (2021). Creative teaching skills and their impact on student creativity. *Fikr & Ibdā' Journal*, 137, 309–355.
- Al-Sarayrah, H. (2012). The relationship between transformational leadership practices of school principals in Karak Governorate and teachers' individual creative behavior. *An-Najah University Journal for Research - Humanities*, 26(5), 1099–1126.
- Abdel Wahab, M. O. (2020). The role of applying human resource development strategy in motivating creative behavior: An exploratory study on Al-Mustansiriya University. *Al-Mustansiriya Journal for Arab and International Studies*, (69), 269–286.
- Abdellawi, Y., Makhzoumi, L., & Zaroukhi, F. (2019). The role of talent management in activating creative behavior: A study of faculty members' perspectives at the Faculty of Economics and Management Sciences, University of El Oued. *Algerian Journal of Economic Development*, 6(1), 19–36.
- Al-Otaibi, M. S. (2019). Authentic leadership behavior among public secondary school leaders in Jeddah Governorate and its relationship with teachers' job engagement (Unpublished research project). Faculty of Graduate Educational Studies, King Abdulaziz University, Jeddah.

المراجع الأجنبية:

- Arici, H. E. (2018). Perceived supervisor support and turnover intention: Moderating effect of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 899-913.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Eagly, L. (2005). Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter. *The leadership quarterly*, 16(3), 459-474.
- Feng, F. I. (2016). School Principals' Authentic Leadership and Teachers' Psychological Capital: Teachers' Perspectives. *International Education Studies*, 9(10), 245-255.
- 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), 1120-1145.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (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), 67-80.
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 44(5), 1039-1050.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 47(3), 368-384.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 129-145.
- Karadag, E., & Oztekin-Bayir, O. (2018). *The Effect of Authentic Leadership on School Culture: A Structural Equation Model. International Journal of Educational Leadership and Management*, 6(1). 40-75.



-
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283-357.
- King, J. 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* [Doctoral dissertation] 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), 84-91.
- Oh, J., & Han, J. (2017). *A New Research Direction of Authentic Leadership in the Field of Adult Education. Adult Education Research Conference*, 1-8.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
- Silverstein, D., DeCarlo, N., & Slocum, M. (2007). *Insourcing innovation: how to achieve competitive excellence using TRIZ*. Auerbach Publications.
- Sinclair, M. (2010). *Authentic leadership behaviors of secondary school principals and job satisfaction of the multigenerational teacher workforce*. University of La Verne.
- Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2019). Authentic leadership and extra role behavior: A school based integrated model. *Current Psychology*, 38, 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), 89-126.