

## "القيادة الجذيرة بالثقة ودورها في تحفيز سلوك العمل الابتكاري لمعلمي المدارس الأهلية"

إعداد الباحثة:

أ. حنين كمال محمد بنجر

معلمة بمدارس التعليم الأهلي بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية

Received: 20/04/2026 | Revised: 21/04/2026 | Accepted: 28/04/2026 | Published: 02/05/2026

### ملخص البحث

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الجذيرة بالثقة وأثرها في تعزيز سلوك الأداء الابتكاري لدى معلمي المدارس الأهلية بمدينة جدة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق هذا الهدف، طبقت استبانة محكمة على عينة غرضية مكونة من (76) مفرداً، كشفت نتائجها عن ممارسة القادة للقيادة الجذيرة بالثقة بدرجة مرتفعة، حيث تصدر بعد الوعي الذاتي الترتيب يليه المنظور الأخلاقي، كما أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً لسلوك الأداء الابتكاري لدى المعلمين مع حلول بعد توليد الأفكار في المرتبة الأولى. وأثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من المنظور الأخلاقي والوعي الذاتي في التنبؤ بالسلوك الابتكاري، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، مع وجود فروق لصالح ذوي الخبرة. وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تكثيف البرامج التدريبية للقادة حول مهارات الوعي الذاتي والذكاء العاطفي، وتعزيز الثقافة الأخلاقية التنظيمية كمدخل رئيس لتوفير الأمان النفسي المحفز للابتكار، مع التأكيد على أهمية إيجاد منصات رسمية لدعم ترويج الأفكار الإبداعية وتعميمها داخل الميدان التربوي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الجذيرة بالثقة، سلوك الأداء الابتكاري، المدارس الأهلية، المنظور الأخلاقي، الوعي الذاتي.

### Abstract:

This study aimed to identify the level of Authentic Leadership practices and their impact on enhancing Innovative Work Behavior among private school teachers in Jeddah, utilizing the descriptive-analytical approach. To achieve this objective, a structured questionnaire was administered to a purposive sample of (76) respondents. The results revealed that private school principals practice authentic leadership at a high level, with "Self-Awareness" ranking first, followed by "Internalized Moral Perspective." Furthermore, the findings indicated a high level of innovative work behavior among teachers, with the "Idea Generation" dimension ranking first in terms of mean scores. Multiple regression analysis demonstrated a statistically significant impact of both Internalized Moral Perspective and Self-Awareness in predicting innovative behavior. Conversely, the results showed no statistically significant differences attributed to gender or academic qualification, while differences were found in favor of those with longer years of experience. In light of these findings, the study recommended intensifying training programs for principals on self-awareness and emotional intelligence skills, and fostering an organizational ethical culture as a key entry point for providing the psychological safety that stimulates innovation, while emphasizing the importance of establishing formal platforms to support the promotion and dissemination of creative ideas within the educational field.

**Keywords:** Authentic Leadership, Innovative Work Behavior, Private Schools, Internalized Moral Perspective, Self-Awareness.

### How to Cite This Article

بنجر، ح. ك. م. (2026). القيادة الجذيرة بالثقة ودورها في تحفيز سلوك العمل الابتكاري لمعلمي المدارس الأهلية. المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، 9(91)، (369-342).



## المقدمة:

حظيت القيادة باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن العمل الإداري، نظراً لأهميتها في إنجاز المؤسسات الإدارية لمهامها وتحقيقها لأهدافها، إذ يتعرف تميز المؤسسة أو فشلها على مستوى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهام المنوطة إليهم، وإسهامهم في تطوير منظماتهم، وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة.

لقد ظهرت القيادة الجديدة بالثقة كتوجه أمثل لحل أزمة القيادة في المؤسسات في ظل الألفية الجديدة، وما يرافقها من متغيرات متسارعة، وخاصة أنها نمط يجمع الأشكال الإيجابية في المنظمة، ويشكل ويطور القدرات النفسية الإيجابية بما يتضمنه من وعي الفرد بذاته وشفافية العلاقات والتفاعلات مع العاملين (الصويعي، 2022).

وقد تعددت الصفات والمهارات والمؤشرات القيادية التي تساعد مدير المدرسة أن يحدث التغيير الكبير في وحدات التنظيم داخل المدرسة من طلاب، ومعلمين، وأولياء أمور، ومجتمع محلي، حيث بين البابلي والخالدي (2020) أم ممارسة مدير المدرسة لمؤشرات القيادة الجديدة بالثقة كتوفير المناخ الإيجابي في المدرسة، يسهم في تعزيز وبناء الثقة بين العاملين في المدرسة ويحقق رفاهية المعلمين، وينمي مشاعرهم ورغباتهم ويزيد دوافعهم ويدرك نقاط القوة والضعف لديهم ويفهم المتغيرات المحيطة بهم وأثارهم على البيئة التعليمية.

كما أولت المملكة العربية السعودية مجالات الابتكار جل اهتمامها من خلال دعم وتشجيع العلماء والمخترعين، حيث تؤكد رؤية المملكة 2030 على أهمية تطوير القدرات البشرية، وتعظيم دور البحث العلمي والابتكار كمحرك اقتصادي واجتماعي نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، والوصول إلى مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر قائم على الابتكار، ووطن طموح يقوده الشغف بالعلوم والمعرفة (الشملان، 2023).

فالابتكار واقع دائم وثقافة ناضجة إذ يقاوم الرضوخ للتبعية والتسليم إلى الخمول، ولا يمكن للمنظمات بأي حال من الأحوال أن تستمر دون تبنيها للابتكار المستمر، ذلك أن الابتكار يعد بمثابة ضرورة حتمية للإزدهار، لا سيما في بيئة الأعمال المضطربة والغامضة وسريعة التغيير. كما أن تكرار النجاحات السابقة للمنظمات لم تعد كافية بالنسبة لها لتحقيق القدرات التنافسية المستدامة (Park&Jo,2018). ولتوفير منتجات وخدمات تتجاوز توقعات العملاء واحتياجاتهم، فلا بد للمنظمة أن تشجع عاملها على ابتكار واستنباط أفكار جديدة، وتطبيقها دون خشية من العقاب أو الفشل، فالابتكار يعد بمثابة حجر الزاوية لكل من القدرة التنافسية، والميزة التنافسية والأداء التنظيمي.

ويعبر الابتكار عن عملية توليد الأفكار الإبداعية (Hashim,2020)، وعندما يتم الابتكار على المستوى الفردي، فإن ذلك يعرف بسلوك العمل الابتكاري وتصف سلوكيات العمل الابتكارية سلوكيات الدور الإضافي للعاملين في

الصفوف الأمامية أو الأفعال التقديرية الهادفة إلى تطوير أو ترويج أو تطبيق الأفكار أو المهارات والعمليات والتكنولوجيا والإجراءات الجديدة ضمن المهمة أو المجتمع أو المنظمة (Hashim,2020).

فالقيادة هي سلسلة من السلوكيات التي يظهرها الرؤساء الذين يقومون بتفويض سلطاتهم ومسؤولياتهم إلى مرؤوسيه من الأفراد وفرق العمل، ومن أمثلتها: تشجيع المرؤوسين على التعبير على آرائهم، ودعم المشاركة في صنع القرار، ودعم تبادل المعلومات وصنع القرار الجماعي (Ahearne et al.,2005).

كما أكدت دراسة (2013) Yeoh&Mahmoud أن المناخ التنظيمي يعزز سلوك العمل الابتكاري من خلال تقبل الأفكار الجديدة والاستباقية في استكشاف الفرص الجديدة، ويمكن وصف المناخ الابتكاري بأنه ذلك المناخ الذي تثن فيه أفكار الأفراد، ويعد مهماً رئيساً لسلوك العمل الابتكاري (De Jong &Den Hartog,2007). كما أكد كل من Scott&Bruce(1994) على أهمية توافر مناخ تنظيمي داعم للابتكار، ويوفر الموارد اللازمة له ولأن تحفيز العقول نحو الابتكار والإبداع يبدأ من تهيئة الأرضية وبناء المجتمعات العصرية وبناء وتأسيس القدرات الابتكارية، فقد ظهرت أهمية تهيئة المناخ الابتكاري في البنية التحتية للتقنية كأحد أهم الممكنات للاقتصاد القائم على الابتكار.

وفي ضوء ما سبق فإن الباحثة ترى أن مدير المدرسة الناجح هو الذي يوظف كل المهارات والأساليب والمعايير التربوية لتحسين وتطوير العملية التعليمية، وهذا يعني تطوير في المدرسة، عدا عن تعزيز روابط العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين والإداريين وأولياء الأمور، كما وينعكس ذلك على رفع مستوى التعليم المدرسي من خلال رفع كفاية المعلمين. وهذه الرؤيا تتسجم مع ما ذهب إليه ماجد وعلي(2020) من أن القائد الجدير بالثقة يتمتع بمجموعة من السمات والخصائص التي تؤهله للتفاعل الإيجابي من المعلمين. وهذا الجانب.

#### مشكلة البحث:

برغم الاهتمام المتزايد بالقيادة الجديرة بالثقة كمدخل لدعم التنافسية الذكية في الدول المتقدمة بما يتلاءم مع عصر الرقمنة الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية القيادة الجديرة بالثقة في تحسين البيئة التنظيمية، وتحقيق الإبداع الإداري. واستثمار الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية وبناء مناخ تنظيمي فعال، فإنه لا زال هناك قصوراً في الاهتمام بتحقيق القيادة الجديرة بالثقة كمدخل لدعم التنافسية بالمدراس، حيث تعاني مدارس التعليم الأهلي من قلة تفويض الصلاحيات ومركزية الإدارة، ومقاومة العاملين للتغيير في شتى مراحل العملية الإدارية قلة توفر الوعي لدى القيادات بأهمية المهارات القيادية، وافتقار النظرة المستقبلية لقيادة المؤسسات التعليمية (رضوان، 2021). فضلاً عن قصور في قدرة القيادة على تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع وقلة تعبئة واستثمار الموارد المتاحة، وقصور تأهيل

القيادات التربوية بالتعليم العام على كيفية التعامل مع الأزمات، وضعف جاهزية المدارس تكنولوجيا لمواجهة التحديات الرقمية (علي وعبدالعال، 2020).

حتى تستطيع المؤسسة التربوية أن تحقق أهدافها ورؤيتها ورسالتها ينبغي التحقق من مقدار التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، ويعتمد هذا التأثير على طائفه من السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد التربوي ويعكسها في المؤسسة بهدف تجويد العمل والأداء، وزيادة الإنتاجية وتحسينها داخل المدرسة (العجمي، 2018). وهذا الأمر يحتاج إلى قيادة تربوية حكيمة تتصف بمهارات ومؤشرات أداء قيادية عالية، وتتطلب قائداً بموصفات دقيقة لاستيعاب كل ما هو معاصر وجديد لتعامل معه بأعلى درجات التميز والإبداع (نصراوي وآخرون، 2019). وتعد مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من المهارات الحديثة في علم الإدارة لكونها مؤشرات إيجابية للقيادة التربوية الناجحة التي تسهم في إيجاد المعايير والقيم الأخلاقية داخل المدرسة بحيث يتحقق مضمون هذه المعايير بشكل عملي عندما انعكس أعمال المدير على شكل مؤشرات أداء واضحة وواقعية كالوعي الذاتي.

ومن خلال مراجعة الباحثين للأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة التي أجريت في مجال القيادة بالبيئة العربية والأجنبية تبين وجود نمط قيادي حديث مشهود له بالفاعلية من خلال تأثيره الإيجابي على سلوكيات العاملين المرغوبة، وتقليل السلوكيات غير المرغوبة، وهو " القيادة الجديرة بالثقة" حيث أشارت نتائج بعض الدراسات إلى الآثار الإيجابية للقيادة الجديرة بالثقة على الأداء الابتكاري للموظفين.

ومع ذلك يلاحظ قصور في الدراسات التي أجريت في البيئة السعودية، فيما يتعلق بنمط القيادة الجديرة بالثقة والأداء الابتكاري، ومن ثم يمكن القول بأن هناك فجوة في الإنتاج الفكري تتمثل في عدم وجود دراسات سابقة تتعلق بدراسة

الأثر المباشر بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة والأداء الابتكاري، مما دفع الباحثين لإجراء هذه الدراسة للكشف عن هذا الأثر.

وعلى ذلك فإن الأمر يدعو إلى ضرورة التغلب على أوجه الخلل السابقة من خلال الكشف عن دور القيادة الجديرة بالثقة في تأثيرها على الابتكار كمدخل لتعزيز الإبداع لدى المعلمين، وذلك في ضوء النتائج التي تسفر عنها البحث الحالي. ومن ثم يُمكن للبحث الحالي أن يُسهم في التغلب على هذه المشكلة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما هو أثر القيادة الجديرة بالثقة على تعزيز الأداء الابتكاري لدى المعلمين في مدارس التعليم الأهلي؟

1. ما هو مستوى ممارسة القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الأهلية؟
2. ما هو مستوى الأداء الابتكاري لدى المعلمين في المدارس الأهلية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة مثل (الكفاءة، النزاهة، الاهتمام) والأداء الابتكاري للمعلمين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأداء الابتكاري للمعلمين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية)؟

#### أهداف البحث

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في المدارس الأهلية من وجهة نظر المعلمين.
2. قياس مستوى الأداء الابتكاري السائد لدى معلمي المدارس الأهلية.
3. تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والأداء الابتكاري للمعلمين.

#### أهمية البحث

تعد الدراسة الحالية امتداد للدراسات التي تناولت مواضيع ونظريات القيادة الإيجابية ومنها القيادة الجديرة بالثقة، باعتبارها نمطا يرتكز على الاستثمار في رأس المال البشري الإيجابي وابتكاري المعلمين، والتي يمكن تناولها في جانبين، الأهمية النظرية، والأهمية التطبيقية، كالتالي:

#### الأهمية النظرية:

1. يساهم هذا البحث في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية العربية من خلال تسليط الضوء على متغيرين حيويين: القيادة بالثقة، والأداء الابتكاري.
2. يقدم البحث إطاراً نظرياً يوضح العلاقة بين كيفية بناء الثقة من قبل القادة وكيفية ترجمة هذا الثقة إلى سلوكيات ابتكارية ملموسة من قبل المعلمين.
3. يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة نقطة انطلاق لباحثين آخرين لاستكشاف متغيرات وسيطة أو معدلة في هذه العلاقة.

#### الأهمية التطبيقية:

1. يوفر البحث بيانات وأدلة تساعد المسؤولين عن التعليم الأهلي على فهم أهمية الاستثمار في تطوير القيادات المدرسية.
2. يقدم البحث رؤية عملية حول الممارسات القيادية مثل الشفافية، النزاهة، إظهار الاهتمام بالمعلمين التي يمكنهم تبنيها بشكل مباشر لرفع المعنوية.
3. يسלט البحث الضوء على أهمية بيئة العمل الداعمة في تمكين المعلمين من إطلاق طاقاتهم الإبداعية.
4. يؤدي تعزيز الأداء الابتكاري للمعلمين إلى تطوير طرق التدريس واستخدام تقنيات تعليمية حديثة، وتصميم تجارب تعلم أفضل للطلاب.

#### مصطلحات الدراسة:

**القيادة الجديرة بالثقة:** هي درجة أنشطة الأفراد تجاه الأهداف المشتركة في ضوء الشفافية والسلوكيات بهدف تحقيق التميز في الأداء "العولقي، 2019).

**كما تعرف القيادة الجديرة بالثقة:** أنماط سلوكية يقوم بها القائد تجاه المعلمين لجذب ويعزز القدرات الإيجابية والمناخ الأخلاقي، من أجل تحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية لتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية (الحجاز، 2017).

**وتُعرف إجرائياً:** مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها مدارس التعليم الأهلي في العمل على تحسين الوعي الذاتي وتهيئة مناخ أخلاقي داخلي يتسم بالنزاهة والشفافية، لتحقيق مزايا تنافسية تتصف بالاستمرارية.

**السلوك الابتكاري:** العملية التي يتم فيها توليد أفكار جديدة وتطويرها وتطبيقها وتعزيزها، كما يجري إدراكها وتعديلها من قبل العاملين في المنظمة، وبما يعود بالنفع على أداء دورهم التنظيمي (Thurlings et al., 2015).

**وتعرف إجرائياً:** هي مجموعة الاستجابات والممارسات الفعلية التي يقوم بها معلمو المدارس الأهلية بمدينة جدة والتي تهدف إلى إيجاد وتطبيق أفكار ومخرجات جديدة ومفيدة لتطوير العملية التعليمية ويقاس بالدرجة الكلية للمقياس المستخدم.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

فيما يلي عرض للإطار النظري والدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسية في هذه الدراسة والتي توصل إليها الباحثون من خلال ما ورد في المراجع ذات الصلة بمتغيرات الدراسة:

#### أ. القيادة الجديرة بالثقة Authentic Leadership:

تعد القيادة الجديرة بالثقة امتداداً لنظريات القيادة الإيجابية، مثل القيادة الخامة والقيادة الروحية والقيادة الأخلاقية والقيادة الكاريزمية والقيادة التحويلية، حيث دمج (Luthans and Avollo, 2003) القيادة التحويلية والأخلاقية ضمن إطار أوسع أطلق عليه القيادة الجديرة بالثقة، وطورت من قبل Gardner وآخرون، باعتبارها نمط يركز على الاستثمار في رأس المال النفسي الإيجابي، والمناخ التنظيمي الإيجابي، وعلى وعي القائد وتمسكه بالمعايير الأخلاقية والأمانة والنزاهة. فالقيادة الجديرة بالثقة تعتمد على خلق

مناخ إيجابي بالمنظمة من خلال تعزيز الثقة المتبادلة، والحرص على تحقيق رفاهية المرؤوسين والمنظمة ككل (Rege et al., 2013).

ويذكر (Walumbwa et al., 2008) القيادة الجديرة بالثقة بأنها نمط من السلوك يوجه ويعزز القدرات النفسية الإيجابية، والمناخ الأخلاقي في العمل لتحسين الوعي الذاتي وتبني القيم الأخلاقية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد وتابعية. وتتبنى الدراسة الحالية هذا التعريف وأبعاده الأربعة للقيادة الجديرة بالثقة، حيث اتفق عليها معظم الباحثون في هذا المجال، وهي:

- **الوعي الذاتي:** تشير إلى العملية التي من خلالها يفهم القائد نقاط قوه وضعفه، وذلك من خلال تعامله مع الآخرين، لمعرفة انطباعاتهم نحو وإدراك تأثير هذه المعرفة عليهم، وكذلك فهم المتغيرات المحيطة به، ومن ثم تعزيز ثقته في نفسه كقائد.
- **الشفافية في العلاقة:** يعكس هذا البعد مدى شفافية القادة وقدرته على خلق مناخ يسوده الثقة المتبادلة في العلاقات، ويسمح بتقاسم الافكار والعواطف، حيث يشير إلى الثقة في التعامل بين القائد والتابعين من خلال كشف القائد عن القيم والمعتقدات التي يعتنقها الآخرين، وتبادل المعلومات ومشاركة المعلومات بشكل علني.
- **المنظور/ السلوك الأخلاقي:** يشير هذا البعد إلى سلوك القائد الذاتي المستمد من القيم والمعتقدات والمبادئ الأخلاقية والتي تمثل محركاً ودافعاً عند مواجهة القرارات الصعبة، أو الضغوط التي تفرض عليه من دخل أو خارج المنظمة.
- **المعالجة المتوازنة للمعلومات:** وتشير إلى قدرة القائد على تحديد الأهداف ودراسة المعلومات بدقة وموضوعية والاستماع لوجهات النظر المختلفة دون التحيز لطرف على حساب طرف آخر عند اتخاذ القرارات.

#### ب. المناخ الابتكاري Innovative climate:

تتطوي البيئة التنظيمية على عنصرين أساسيين، هما: الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي (Diesel & Scheepers, 2019). وتعتبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة من الافتراضات الأساسية (Schein, 2004)، والتي تصمد أمام التغيير (Schneider et al., 2013). بينما يُشير المناخ التنظيمي إلى خصائص بيئة العمل، والتي يتم إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر، وتؤثر على دافعية العاملين وسلوكهم في العمل (Diesel & Scheepers, 2019). ويؤثر المناخ التنظيمي على السلوكيات الفردية للعاملين من خلال تأثيره على توقعاتهم المتفائلة والمتشائمة حيال نتائج تلك السلوكيات (Yuan & Woodman, 2010). ومن ثم، فإن المناخ التنظيمي الابتكاري يُعدّ ممهّداً مهماً للابتكار؛ نظراً لأنه يُشير إلى النواتج المتوقعة والمحتملة للسلوك الابتكاري (Scott & Bruce, 1994).

ويعبر المناخ الابتكاري عن العنصر السياقي الهادف للنظم التنظيمية (King, Chermont & West, 2007). كما عرف أيضاً المناخ الابتكاري بأنه "المدرجات المشتركة لأعضاء المنظمة فيما يتعلق بالممارسات والإجراءات والسلوكيات التي تعزز توليد الممارسات والمعارف الجديدة (Moolenaar et al., 2010). وينطوي المناخ الابتكاري على أربعة عناصر أساسية؛ تتمثل في: تعاون الفريق، دعم المشرف، الاستقلالية، والموارد الكافية (Ren & Zhang, 2015). وقد أشارت الدراسات السابقة إلى أن المناخ التنظيمي يؤثر على الدافعية الذاتية للعاملين وإبداعاتهم (Hunter et al., 2007). وكلما كان المناخ الابتكاري قوياً، كأن

العاملون أكثر ابتكاريةً من خلال الشعور بالالتزام تجاه المنظمة (Ekvall, 2002)، حيث أوضح التحليل المتعلق بمؤشرات ابتكارية العاملين أن الخصائص الوظيفية والعوامل السياقية (مثل: الاستقلالية، ودعم الإبداع أو الابتكار، والمناخ الإيجابي، والموارد التنظيمية، والدعم الإشرافي) ترتبط إيجابياً بكل من توليد الأفكار وتطبيقها (Hammond et al., 2011). ونظراً لأهمية الموارد الوظيفية للسلوك الابتكاري، فإن المناخ الابتكاري لا يمدّ العاملين بالحرية والدعم الوجداني – الاجتماعي فحسب، وإنما أيضاً بالموارد التي يحتاجونها في شكل مساعدة مادية، أو تمويل إضافي أو معدات عمل، فالدعم الوجداني – الاجتماعي والموارد المقدمّة من قبل المنظمة تدعم العاملين في مواجهة التحديات (Witt & Carlson, 2006)

### ت. سلوك العمل الابتكاري Innovative work behavior:

يُمثّل سلوك العمل الابتكاري أحد أنواع سلوكيات العاملين بالقطاع العام، والذي يؤثر على ذلك القطاع برمته (Kurniawan et al., 2021)، كما يُشكل أحد المصادر المهمة للابتكار في ذلك القطاع أيضاً (Abstein & Spieth, 2014). ويحتاج العاملون في القطاع العام لممارسة سلوكيات العمل الابتكارية لأسباب عديدة، منها: أن سلوك العمل الابتكاري يُعدّ ضرورياً لتعزيز وتغيير وتحسين أداء تدفق الخدمات في القطاع العام، فضلاً عن أهميته للبقاء التنظيمي في خضمّ التغيرات العالمية المتسارعة، والحفاظ على المزايا التنافسية. علاوة على ما سبق، فإن التقنيات المتقدمة والرؤى الجديدة المتعلقة بتقديم الخدمات العامة تتطلب أداء العاملين للسلوكيات الابتكارية (Thurlings et al., 2015).

لقد أكد (Shanker et al., 2017) أن المنظمات التي تعشّل في الابتكار تتخفّض قدرتها على مواجهة المنافسة، وتحمّل مخاطر الخروج من السوق؛ في حين أن المنظمات التي تتبنى الابتكار المستمر تُحقّق أعلى مستويات الأداء التنظيمي (Ogbonnaya & Valizade, 2016).

ويُمثّل سلوك العمل الابتكاري أيضاً أحد العوامل المهمة في إدارة الاقتصاديات السريعة وتعظيم الميزة التنافسية للمنظمات، وهو يهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية، وتتضمن فوائد سلوك العمل الابتكاري تحسين الأداء التنظيمي، كما يتمخض عنه أيضاً العديد من الفوائد الاجتماعية للأفراد والجماعات العمل، مثل: الرضا الوظيفي وتحسين الاتصالات الشخصية (Janssen, 2000). ويستمد السلوك الابتكاري أهميته في نجاح المنظمة، من كون الأفراد هم المصدر الرئيس لكل ابتكار (Abstein & Spieth, 2014).

### ثانياً: الدراسات السابقة:

يمكن تناول الدراسات السابقة في محورين، المحور الأول الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة، والمحور الثاني الدراسات السابقة التي تناولت السلوك الابتكاري، ومن هذه الدراسات الآتي:

### المحور الأول: الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة الجديرة بالثقة:

دراسة الحنفي (2020) بعنوان: تأثير القيادة الجديرة بالثقة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة. استهدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وسلوكيات المواطنة التطبيقية بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، وتحديد درجة تأثير القيادة الجديرة بالثقة على سلوكيات المواطنة

التنظيمية في المراكز محل الدراسة، والكشف عن ما إذا كان هناك تأثير لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة والتي طبقت على عينة عشوائية مقدارها 319 فرداً، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط معنوي بين القيادة الجديرة بالثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المصورة، ووجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة.

**دراسة الزعبير (2017) بعنوان: واقع التمكين لقادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقته بدافعية الإنجاز بمجلة البحث العلمي في التربية** حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري وعلاقته بدافعية الإنجاز لقادة المدارس الثانوية السعودية، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (86) قائداً للمدرسة الثانوية تم اختيارها بطريقة عشوائية، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها: وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري لدى قادة وقائدات المدارس الثانوية والدافعية للإنجاز، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على محور التمكين الإداري تعزى لمتغير الدرجة العلمية وطبيعة العمل في الميدان التربوي والجنس والسنوات الخبرة والدورات في القيادة التربوية.

**كما سعت دراسة Yamak&Eyupoglu, (2021) إلى التعرف على أثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوك المبتكر للخدمة المقدمة.** وكذلك التعرف على أثر الشخصية الاستباقية كمتغير وسيط في هذه العلاقة على المستوى الفردي، واعتمدت الدراسة في قياس القيادة الجديرة بالثقة على أربعة أبعاد أساسية وهم "الشفافية في العلاقات، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، التوازن في العمليات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من القيادات الجديرة بالثقة، والشخصية الاستباقية على السلوك المبتكر للخدمة المقدمة، كما أن للقيادة الجديرة بالثقة تأثير معنوي إيجابي على الشخصية الاستباقية من العاملين بالإضافة إلى وجود تأثير للشخصية الاستباقية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوك المبتكر للخدمة المقدمة.

**واستهدفت دراسة Pratama&Suryosukmano (2024) إلى اختبار أثر الدافعية والقيادة الجديرة بالثقة والثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مركز الخدمات الصحية في جنوب بنجكولو،** حيث يتكون مجتمع الدراسة من كل العاملين في المركز محل الدراسة، وتعتمد الدراسة على المدخل الوصفي التحليلي باستخدام البيانات المسحية التي تم تجميعها من عينة تتكون من (120) مفردة منه العاملين بالمركز محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الدافعية لها أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على أداء العاملين، كما تشير الدراسة إلى أن القيادة الجديرة بالثقة تؤثر بصورة إيجابية على أداء العاملين، وفي النهاية أكدت الدراسة على أن الثقة التنظيمية لها دور إيجابي في التأثير على أداء العاملين.

**المحور الثاني: الدراسات السابقة المرتبطة بالسلوك الابتكاري:**

من جانب آخر، فقد تناول عدد من الدراسات السابقة متغير المناخ الابتكاري بهدف استكشاف علاقته مع المتغيرات الأخرى، والتعرف على أهم النواتج المترتبة عليه، ومنها:

دراسة (Ren & Zhang, 2015): اهتمت بفحص تأثير الضغوط الوظيفية على السلوك الابتكاري للعاملين، كما اهتمت أيضاً بالتعرف على تأثير المناخ الابتكاري التنظيمي على السلوك الابتكاري للعاملين. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها ٢٨٢ مفردة من العاملين بأربع مدن صينية، أفادت النتائج أن طبيعة ضغوط العمل تؤثر على توليد الأفكار، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن المناخ الابتكاري يؤثر إيجابياً على السلوك الابتكاري.

دراسة (Khalili, 2016): اهتمت بالوقوف على العلاقة بين القيادة التحويلية وكلّ من إبداعية العاملين وابتكاريّتهم، كما استهدفت أيضاً الوقوف على نحو ما إذا كانت مدركات العاملين للمناخ الداعم للابتكار تعدل العلاقتين السابقتين أم لا. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها ١١٧٢ عاملاً يعملون في صناعات متنوعة بإيران، أفادت النتائج بوجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة التحويلية وابتكارية العاملين.

دراسة (Salman et al., 2016): ركزت على العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري، كما استهدفت أيضاً التعرف على ما إذا كان متغير الكفاءة الذاتية يتوسط العلاقة السابقة أم لا. وإضافة إلى ما سبق، فقد سعت الدراسة أيضاً إلى التعرف على ما إذا كان المناخ الابتكاري يتوسط العلاقة السابقة أم لا. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها ١١٢ أكاديمياً بالمدارس الهندسية، أفادت النتائج بوجود علاقة إيجابية بين كل من القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن المناخ الابتكاري يتوسط العلاقة السابقة.

وجاءت دراسة (Sanda & Arthur, 2017): تناولت العلاقة بين القيادة الأصيلة وإبداعية العاملين، كما استهدفت أيضاً الوقوف على العلاقة بين القيادة التبادلية وإبداعية العاملين. إضافة إلى ما سبق، فقد سعت الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان مناخ الابتكار يتوسط العلاقتين السابقتين أم لا. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها ٣٣٥ عاملاً في خمس شركات اتصالات غانية، أفادت النتائج أن نمطي القيادة التبادلية والأصيلة يؤثران على إبداعية العاملين، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن المناخ الابتكاري يتوسط تأثير القيادة الأصيلة على إبداعية العاملين.

كما جاءت دراسة (Sarwar et al., 2020): تستهدف التعرف على العلاقة بين المناخ الابتكاري والسلوك الابتكاري، كما استهدفت أيضاً تحديد الدور المعدل للنوع في العلاقة السابقة. وإضافة إلى ما سبق، فقد سعت الدراسة أيضاً إلى التعرف على ما إذا كانت ثقافة العمل تعدل العلاقة السابقة أم لا. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها ٤٢٥ مفردة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ الابتكاري ونجاح المشروع، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن سلوك العمل الابتكاري يتوسط العلاقة بين المناخ الابتكاري ونجاح المشروع.

بينما دراسة (Zain-ul-Abidin & Qammar, 2020): سعت إلى الوقوف على العلاقة بين القيادة البارعة وأداء العاملين، كما سعت أيضاً إلى الوقوف على العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين. إضافة إلى ما سبق، فقد اهتمت الدراسة بالوقوف على ما إذا كانت البراعة التنظيمية تتوسط العلاقة السابقة أم لا. كما استهدفت الدراسة أيضاً الوقوف على الدور المعدل للمناخ الابتكاري في العلاقة السابقة. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها ١٠٠٠ مفردة من العاملين في ٣٢٤٨ شركة تكنولوجيا معلومات

بباكستانية، أفادت النتائج أن البراعة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى أداء العاملين، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن المناخ الابتكاري يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

تظهر الدراسات السابقة وجود اهتمام بحثي بالأنماط القيادية الحديثة، حيث انفتحت أغلب الدراسات على اختلاف بيئاتها على أن القيادة الجديرة بالثقة تمثل ركيزة أساسية في تعزيز المخرجات التنظيمية الإيجابية. وقد اشتركت هذه الدراسات في تبني المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، مما يعكس نضجاً منهجياً في قياس المتغيرات السلوكية والإدارية. كما أجمعت النتائج (دراسة الحنفي، 2020؛ Yamak & Eyupoglu, 2021) على أن وعي القائد بذاته وشفافيته ومنظوره الأخلاقي ينعكس مباشرة على روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين.

#### أ. أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع التوجهات العالمية والعربية في التركيز على أبعاد القيادة الجديرة بالثقة كمغير مستقل مؤثر على الأداء، إلا أنها تختلف عنها في طبيعة البيئة التطبيقية؛ فبينما ركزت دراسات مثل (Khalili, 2016؛ Sanda, 2017) على القطاعات الصناعية والاتصالات، وركزت دراسة (الزعيبي، 2017) على التعليم العام، تأتي الدراسة الحالية لسد الفجوة في قطاع التعليم الأهلي. هذا الاختلاف الجغرافي والقطاعي يمنح الدراسة الحالية قيمة مضافة، كونها تختبر مدى صمود هذه النظريات القيادية في بيئة تعليمية ذات طابع استثماري وتنافسي يتطلب ابتكاراً مستمراً للاستدامة.

يظهر من خلال استعراض الدراسات السابقة وجود شبه اتفاق بين الباحثين على أن القيادة ليست مجرد عملية توجيه إداري، بل هي "محفز سلوكي" يؤثر في المناخ العام للمنظمة. فالدراسات التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة (مثل: Yamak & Eyupoglu, 2021؛ الضوي، 2022) أصلت لفكرة أن وعي القائد بذاته وشفافيته يقللان من حالة الغموض التنظيمي، مما يفتح الباب أمام المعلمين لتبني سلوكيات ابتكارية. ومن الناحية المنهجية، نجد أن التوجه الغالب في دراسات البيئة العربية (كدرستي الحنفي، 2020 و الزعيبي، 2017) قد ركز على المنهج الوصفي، وهو ما تتبعه الدراسة الحالية لضمان دقة تشخيص الواقع الميداني في المدارس الأهلية بمدينة جدة.

أجمعت الدراسات التي بحثت في المناخ الابتكاري (Sarwar et al., 2020؛ Sanda & Arthur, 2017) على أنه يمثل حلقة المفقودة أو المتغير الوسيط الذي يحول تأثير القيادة إلى واقع ملموس. فبينما ركزت دراسة (Salman, 2016) على القيادة التحويلية، تأتي الدراسة الحالية لترتبط بين القيادة الجديرة بالثقة وتأثيرها في صياغة مناخ مدرسي محفز، حيث تؤكد هذه الدراسات مجتمعة أن الابتكار لا ينشأ من فراغ، بل يتطلب بيئة آمنة أخلاقياً توفرها القيادة الجديرة بالثقة، وهو ما يدعم فرضية الدراسة الحالية حول الدور الوسيط للمناخ الابتكاري في تعزيز سلوك المعلمين.

#### ب. الفجوة البحثية وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تتمثل الفجوة البحثية التي تم استخلاصها في ندرة الدراسات التي تجمع بين (القيادة الجديرة بالثقة) كمغير مستقل يؤدي في النهاية إلى (سلوك العمل الابتكاري) في داخل البيئة السعودية. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري وتأسيس

المفاهيم، بالإضافة إلى الاسترشاد بالمقاييس العلمية وتكييفها لتناسب مجتمع المعلمين. كما وفرت هذه الدراسات قاعدة مرجعية صلبة ستستخدم في مناقشة النتائج لمقارنة ما ستسفر عنه الدراسة الحالية مع ما توصل إليه الباحثون في بيئات ثقافية وإدارية متنوعة، مما يعزز من مصداقية التوصيات المقترحة.

رغم ثراء الدراسات السابقة، إلا أن الباحثة لاحظت فجوة بحثية تتمثل في ندرة التطبيق على قطاع التعليم الأهلي السعودي في ظل التحولات الكبرى التي تفرضها رؤية المملكة 2030. فمعظم الدراسات المحلية (الزعيبي، 2017) ركزت على التعليم العام أو التمكين الإداري بمعناه الواسع، بينما تتفرد هذه الدراسة بالتركيز على السلوك الابتكاري "كضرورة تنافسية للمدارس الأهلية. وتستفيد الباحثة من نتائج الدراسات الأجنبية (مثل Pratama, 2024) في فهم كيفية بناء الثقة التنظيمية، مع إعادة تكييف هذه النتائج لتناسب الخصوصية الثقافية والإدارية للمجتمع التعليمي في المملكة، مما يعزز من أصالة الدراسة الحالية وقدرتها على تقديم حلول عملية لصناع القرار.

**الإجراءات المنهجية للدراسة.**

### 1. نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة وصفية تحليلية، حيث يجمع جانبها الوصفي، كما تهتم في جانبه التحليلي بتفسير مستوى القيادة الفديرة بالثقة.

### 2. منهج الدراسة:

نظراً لأن هذه الدراسة وصفية تحليلية، فقد كان المنهج الوصفي التحليلي بالعينة الأنسب لمثل هذه الدراسة، وذلك نظراً لصعوبة تطبيق الدراسة على كامل المجتمع المدروس لمعلمات التعليم الأهلي.

### 3. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتحدد مجتمع الدراسة الحالي في جميع الكوادر التعليمية من المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الأهلية بمدينة جدة خلال العام الدراسي 1447هـ – (2026م). وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً للدور الجوهري الذي يلعبه قطاع التعليم الأهلي في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، ولحاجته المستمرة لتبني أنماط قيادية حديثة تعزز من قدرته التنافسية وتدعم السلوك الابتكاري لدى منسوبيه لمواجهة التحديات التعليمية المعاصرة. ونظراً لطبيعة البحث والظروف الميدانية، اعتمدت الباحثة على عينة غرضية من المعلمين والمعلمات الذين استجابوا لأداة الدراسة، حيث بلغ الحجم النهائي للعينة (76) مفرداً ممن اكتملت ردودهم وتم معالجتها إحصائياً. وتمثل هذه العينة شريحة فاعلة من مجتمع الدراسة. وقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل فئة كما هو موضح في الجدول أدناه رقم (1).

جدول (1) خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ن=76

| المتغيرات     | التصنيفات لكل متغير  | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------|----------------------|-----------|----------------|
| الجنس         | ذكر                  | 20        | 27%            |
|               | أنثى                 | 54        | 73%            |
| الفئة العمرية | أقل من 30 سنة        | 7         | 9.5%           |
|               | من 30 سنة إلى 39 سنة | 26        | 35.1%          |
|               | من 40 سنة إلى 49 سنة | 25        | 33.8%          |
|               | 50 سنة فيما فوق      | 16        | 21.6%          |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس            | 57        | 77%            |
|               | ماجستير              | 13        | 17.6%          |
|               | دكتوراه              | 4         | 5.4%           |
| سنوات الخبرة  | أقل من 5 سنوات       | 13        | 17.6%          |
|               | 5-10 سنوات           | 18        | 24.3%          |
|               | 11-15 سنة            | 14        | 18.9%          |
|               | 16-20 سنة            | 14        | 18.9%          |
|               | أكثر من 20 سنة       | 15        | 20.3%          |

يتضح من الجدول (1) ما يلي:

كشفت نتائج التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة البالغ عددهم (76) مفرداً عن هيمنة العنصر النسائي بنسبة 71%، مع تركيز أغلب أفراد العينة في الفئات العمرية الناضجة ما بين (30 إلى 50 عاماً) بنسبة إجمالية تتجاوز 67%، وهو ما يتسق مع التوزيع المهني في قطاع التعليم الأهلي الذي يستقطب الكوادر النسائية الخبيرة على حد سواء. كما أظهرت البيانات مستوى تأهيلاً أكاديمياً مرتفعاً، حيث يشكل حملة البكالوريوس وما فوق كامل عينة الدراسة بنسبة 100% (منهم 75% بكالوريوس، و25% دراسات عليا)، ما يعكس قدرة العينة على استيعاب وتقييم المتغيرات البحثية المعقدة. وفيما يخص الجانب المهني، فقد اتسمت العينة بتنوع ثري في سنوات الخبرة، تصدرتها الفئة المتوسطة (5-10 سنوات) بنسبة 23.7%، تليها الخبرات الطويلة (أكثر من 20 سنة) بنسبة 19.7%، مما يمنح النتائج شمولية ومصداقية عالية ناتجة عن تباين الرؤى بين الطموح الابتكاري والخبرة الميدانية المتراكمة.

#### 4. أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة لكونها الأنسب للوصول إلى الأعداد الكبيرة للعينات وسرعتها في الحصول على مشاركتهم، خاصة أن الاستبانة تم توزيعه إلكترونياً. قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة في صورتها الأولية، وجرى

تطويرها على الدراسات السابقة والاستشارة العلمية من قبل المحكمين. وصممت الاستبانة من جزئين، حيث يتكون الجزء الأول من الآتي:

الجزء الأول: تناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: وتكون من (32) عبارة مقسمة على محورين، كما يلي:

المحور الأول: مستوى ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في المدارس الأهلية:

(1) عدد (20) عبارة تقيس الدرجة الكلية لمعيار (ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في المدارس الأهلية).

المحور الثاني: مستوى ممارسة سلوكيات العمل الابتكاري لدى المعلمين بالمدارس الأهلية.

(1) عدد (12) عبارة تقيس الدرجة الكلية لمعيار (ممارسة سلوكيات العمل الابتكاري لدى المعلمين بالمدارس الأهلية).

5. اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة:

أ. صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً على عينة الدراسة، ثم قامت بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول (2) معاملات ارتباط بيرسون لكل محور من محاور الاستبانة الكلية.

| م | المحور   | معامل الارتباط بالدرجة الكلية |
|---|--|-------------------------------|
| 1 | مستوى ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في المدارس الأهلية.            | 0,872**                       |
| 3 | مستوى ممارسة سلوكيات العمل الابتكاري لدى المعلمين بالمدارس الأهلية | 0,840**                       |

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل

يتضح من الجدول السابق وجود ارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها، حيث تراوح معامل الارتباط ما بين 0,840 0,872 للمحورين ، ويعد ذلك ارتباطاً جيداً، ويؤكد على الصدق الداخلي للاستبانة، ولتعرف على مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة وارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليه يتم عرض ما يلي:

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية لكل محور

| الوعي الذاتي |         | توازن العمليات |         | المنظور الأخلاقي |         | شفافية العلاقات |         |
|--------------|---------|----------------|---------|------------------|---------|-----------------|---------|
| ر            | م       | رقم            | معامل   | رقم              | معامل   | رقم             | معامل   |
| الع          | ب       | الع            | ب       | الع              | ب       | الع             | ب       |
| ب            | ر       | ب              | ر       | ب                | ر       | ب               | ر       |
| ارتباط       | ارتباط  | ارتباط         | ارتباط  | ارتباط           | ارتباط  | ارتباط          | ارتباط  |
| بالمحور      | بالمحور | بالمحور        | بالمحور | بالمحور          | بالمحور | بالمحور         | بالمحور |
| 0,596**      | 0,378** | 0,786**        | 0,756** | 0,786**          | 0,756** | 0,756**         | 0,756** |

|             |   |         |   |         |   |         |   |
|-------------|---|---------|---|---------|---|---------|---|
| 0,345<br>** | 2 | **0,563 | 2 | **0,564 | 2 | **0,643 | 2 |
| 0,758<br>** | 3 | **0,834 | 3 | **0,582 | 3 | **0,797 | 3 |
| 0,825<br>** | 4 | **0,813 | 4 | **0,513 | 4 | **0,728 | 4 |
| 0,566<br>** | 5 | **0,813 | 5 | **0,335 | 5 | **0,509 | 5 |

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0,01) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع المحور.

جدول (4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية لكل محور

| تطبيق الأفكار          |            | ترويج الأفكار          |            | توليد الأفكار          |            |
|------------------------|------------|------------------------|------------|------------------------|------------|
| معامل الارتباط بالمحور | رقم العارة | معامل الارتباط بالمحور | رقم العارة | معامل الارتباط بالمحور | رقم العارة |
| **0,869                | 1          | **0,882                | 1          | **0,801                | 1          |
| **0,912                | 2          | **0,753                | 2          | **0,895                | 2          |
| **0,917                | 3          | **0,754                | 3          | **0,909                | 3          |
| **0,836                | 4          | **0,839                | 4          | **0,776                | 4          |

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0,01) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع المحور.

ب. ثبات أداة الدراسة:

ثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبًا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأشخاص. (العساف، 2006، ص430). وقد قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات الفاكرونباخ، ( $\alpha$  Cronbach's) والجدول التالي يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة على النحو التالي:

**جدول (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة**

| م | المحور   | عدد العبارات | معامل الثبات |
|---|--|--------------|--------------|
| 1 | مستوى ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في المدارس الأهلية             | 20           | 0,665        |
| 2 | مستوى ممارسة سلوكيات العمل الابتكاري لدى المعلمين بالمدارس الأهلية | 12           | 0,940        |
|   | <b>الثبات الكلي للأداة</b>   |              | <b>0,845</b> |

يتضح من الجدول السابق وجود ثبات عالٍ لمحاور الدراسة وأيضًا الأداة بصورة مجملية، حيث تراوحت معاملات الثبات لمحاور الاستبانة بين (0,665-0,940)، بينما بلغ ثبات الأداة الكلية (0,845) وهو معامل ثبات عالٍ يمكن الوثوق به.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0,80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من 1 إلى أقل من 1,80 يمثل درجة (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 1,80 إلى أقل من 2,60 يمثل درجة (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 2,60 إلى أقل من 3,40 يمثل درجة (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 3,40 إلى أقل من 4,20 يمثل درجة موافقة (أوافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 4,20 إلى 5,0 يمثل درجة موافقة (أوافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): للتحقق من صدق أداة الدراسة، وذلك بإيجاد العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
2. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
3. المتوسطات الحسابية (Arithmetic Mean): لحساب متوسطات فقرات المحاور للاستبانة.

### نتائج الدراسة وتفسيرها:

نتائج السؤال الأول وتفسيره: ما مستوى ممارسة القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الأهلية ؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الكشف عن "مستوى ممارسة القيادة الجديرة بالثقة"، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتبة لإجابات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمستوى أبعاد القيادة الجديرة بالثقة

| الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد                       | القيادة الجديرة بالثقة |
|--------|-------------------|-----------------|-----------------------------|------------------------|
| 1      | 2.158             | 19.162          | الوعي الذاتي                |                        |
| 4      | 1.992             | 18.121          | توازن العمليات              |                        |
| 2      | 2.340             | 18.797          | المنظور الأخلاقي            |                        |
| 3      | 3.137             | 18.729          | شفافية العلاقات             |                        |
| 2.822  |                   | 18.732          | متوسط الدرجة الكلية للأبعاد |                        |

يتضح من الجدول (6) ما يلي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدى قادة المدارس الأهلية جاءت بمستوى ممارسة (مرتفع)، حيث تصدر بعد "الوعي الذاتي" المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية "المنظور الأخلاقي الداخلي"، ثم "الشفافية في العلاقات" في المرتبة الثالثة، بينما جاء بعد "المعالجة المتوازنة (توازن العمليات)" في المرتبة الرابعة والأخيرة. ويُفسر الباحث تصدر الوعي الذاتي للمرتبة الأولى بأن قادة المدارس الأهلية يمتلكون إدراكاً عميقاً لنقاط قوتهم وضعفهم وتأثير سلوكياتهم على المعلمين، وهو ما يمثل الحجر الأساس في بناء الثقة؛ فالقائد الذي يفهم ذاته أولاً يكون أكثر قدرة على قيادة الآخرين بصدق وأصالة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أكده (Walumbwa et al. 2008) من أن الوعي الذاتي هو المكون الجوهرية الذي تنبثق منه بقية أبعاد القيادة الجديرة بالثقة، حيث لا يمكن تحقيق الشفافية أو النزاهة دون فهم حقيقي للقيم الذاتية. كما تلتقي هذه النتيجة مع دراسة

(Yamak & Eyupoglu) (2021) التي أظهرت أن الوعي بالذات لدى القادة يعد من أقوى المتغيرات تأثيراً في تحفيز السلوكيات الإيجابية لدى المرؤوسين، كونه يعزز من مصداقية القائد أمام فريق عمله.

وفيما يخص الحلول في المرتبة الثانية والثالثة (المنظور الأخلاقي والشفافية)، فإنها تتسق مع دراسة الحنفي (2020) التي أشارت إلى أن الالتزام بالقيم الأخلاقية والوضوح في التعامل يمثلان السياق الداعم للعملية الإدارية، مما يعزز من شعور المعلمين بالأمان الوظيفي. وتؤكد هذه النتائج أن القادة يضعون الصدق مع الذات والمبادئ الأخلاقية فوق الإجراءات الإدارية الصرفة، وهو ما يفسر حلول بعد توازن العمليات في المرتبة الأخيرة؛ حيث قد يميل القادة في البيئة التعليمية إلى تغليب البعد الإنساني والأخلاقي على الجوانب الإجرائية والتحليلية البحتة في بعض المواقف. وتدعم دراسة الزعبي (2017) هذا التوجه في البيئة السعودية، حيث بينت أن قادة المدارس الذين يتمتعون بوعي عالٍ ومنظور أخلاقي واضح يكونون أكثر قدرة على تمكين المعلمين ورفع دافعيتهم للإنجاز.

نتائج السؤال الثاني وتفسيره: ما مستوى فاعلية سلوك الأداء الابتكاري بأبعاده (توليد الأفكار، ترويج الأفكار، تطبيق الأفكار) لدى المعلمين في المدارس الأهلية ؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الكشف عن "مستوى فاعلية سلوك الأداء الابتكاري لدى المعلمين"، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والرتبة لإجابات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمستوى أبعاد سلوك الأداء

#### الابتكاري

| الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد                       | سلوك الأداء الابتكاري |
|--------|-------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------|
| 1      | 2.347             | 17.473          | توليد الأفكار               |                       |
| 3      | 2.623             | 16.729          | ترويج الأفكار               |                       |
| 2      | 2.267             | 17.189          | تطبيق الأفكار               |                       |
| 2.423  |                   | 16.323          | متوسط الدرجة الكلية للأبعاد |                       |

يتضح من الجدول (7) ما يلي:

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن مستوى (مرتفع) لسلوك الأداء الابتكاري بمتوسط عام بلغ (16.323)، حيث جاء بعد "توليد الأفكار" في المرتبة الأولى، يليه تطبيق الأفكار، ثم ترويج الأفكار في المرتبة الأخيرة. ويعزي الباحث تصدر توليد الأفكار إلى طبيعة البيئة التعليمية في المدارس الأهلية بمدينة جدة التي تفرض نوعاً من التحدي المستمر، مما يدفع المعلمين لاستخدام مخيالتهم المهنية لابتكار وسائل تعليمية وأساليب تقويم غير تقليدية. وتتقاطع هذه النتيجة بشكل وثيق مع ما خلصت إليه دراسة (Hashim,2020) التي أكدت أن السلوك الابتكاري يبدأ بمبادرات فردية لتوليد حلول للمشكلات المعقدة، كما تدعمها نتائج دراسة (Khalili,2016) التي أثبتت أن الدعم القيادي والتمكين يرفعان من قدرة المرؤوسين على تجاوز المهام الروتينية نحو توليد أفكار إبداعية. وفيما يتعلق بحلول تطبيق الأفكار ثانياً، فإن ذلك يشير إلى أن المعلمين لا يكتفون بمجرد التنظير، بل يسعون لنقل ابتكاراتهم إلى حيز التنفيذ الفعلي، وهو ما يتوافق مع رؤية دراسة (Sanda & Arthur,2017) التي أشارت إلى أن القيادة الأصيلة (الجديرة بالثقة) تخلق مساحة آمنة تسمح للمعلم بتجربة الأفكار الجديدة دون خوف من الفشل.

نتائج السؤال الثالث وتفسيره: هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة مثل (الوعي الذاتي، توازن العمليات، المنظور الأخلاقي، شفافية العلاقات) والسلوك الابتكاري للمعلمين بالمدارس الأهلية؟ لإقرار أثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي بالذات، توازن العمليات، المنظور الأخلاقي، شفافية العلاقات) لدى عينة المعلمين، تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد لاختبار صلاحية النموذج بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (السلوك الابتكاري)، كما يتضح في الجدول رقم (8):

**جدول (8) تحليل التباين للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة لدى عينة من المعلمين**

| المصدر   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F |
|----------|----------------|-------------|----------------|-----------------|---------------|
| الانحدار | 1069.427       | 4           | 267.357        | 8.264           | 0.000         |
| الخطأ    | 2332.208       | 69          | 32.351         |                 |               |
| الكلي    | 3301.635       | 73          |                |                 |               |

\* \* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 = 2.85

من معطيات الجدول يتبين أن قيمة F المحسوبة والبالغة = 77.730 قيمة تزيد عن قيمتها الجدولية والبالغة = 2.85 عند مستوى دلالة 0.01، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال P=0.000 جاءت أصغر من 0.05 فإنه يتبين وجود علاقة خطية ذات دلالة احصائية بين المتغيرين، المستقل والتابع. ولمعرفة درجة تأثير هذه المتغيرات استخدم تحليل الانحدار المتعدد ويوضح الجدول الآتي هذه النتائج:

جدول (9) تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة ((الوعي الذاتي، توازن العمليات، المنظور الأخلاقي، شفافية العلاقات)) والمتغير التابع (السلوك الابتكاري) لدى عينة من المعلمين

| القرار   | قيمة مستوى الدلالة | قيمة (T) | Beta   | الانحراف المعياري | معامل B | المتغير التابع   | المتغيرات المنبئة |
|----------|--------------------|----------|--------|-------------------|---------|------------------|-------------------|
|          | 0.026              | 2.280    |        | 7.886             | 17.978  | السلوك الابتكاري | الثابت            |
| دالة     | 0.009              | 2.693    | 0.306  | 0.355             | 0.955   |                  | الوعي الذاتي      |
| غير دالة | 0.333              | 0.975    | -0.105 | 0.364             | -0.355  |                  | توازن العمليات    |
| دالة     | 0.006              | 2.816    | 0.467  | 0.477             | 1.342   |                  | المنظور الأخلاقي  |
| غير دالة | 0.581              | 0.554    | 0.043  | -0.092            | -0.197  |                  | شفافية العلاقات   |

يتضح من الجدول (9) ما يلي:

يتبين من الجدول وجود أثر لمتغيري للمتغيرات المنبئة والتي تتمثل في (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي) في تقدير أفراد عينة الدراسة من المعلمين، إذ جاءت قيمة مستوى الدلالة أصغر من 0.05، بينما جاء بعد توازن العمليات، شفافية العلاقات غير دالة احصائياً حيث كانت قيمة الدلالة أكبر من 0.05 وهي غير دالة احصائياً.

كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد عن وجود دور تنبؤي جوهري لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في تشكيل السلوك الابتكاري للمعلمين، حيث أظهرت البيانات أن بعدي المنظور الأخلاقي والوعي الذاتي هما المحركان الرئيسان لهذا السلوك بدلالة إحصائية واضحة؛ إذ سجل المنظور الأخلاقي أعلى قيمة تأثير. وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلم في المدارس الأهلية يستمد دافعيته للابتكار من موثوقية القائد ونزاهته؛ فوجود قائد يتمسك بمنظومة قيمية واضحة ويتمتع بوعي عميق بتأثير سلوكه، يخلق حالة من الأمان النفسي تحفز المعلمين على تقديم أفكار إبداعية دون خوف من النقد أو الفشل. وتتفق هذه النتيجة بشكل مباشر مع دراسة (Yamak&Eyupoglu,2021) التي أثبتت أن الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي يمثلان حجر الزاوية في دفع الموظفين نحو السلوكيات الاستباقية والمبتكرة، كما تتقاطع مع نتائج دراسة (Sanda&Arthur,2017) التي أكدت أن القيادة الأصلية هي التي تضع الأساس المتين للمناخ الابتكاري في المنظمات الحديثة.

وتخلص نتائج التساؤل إلى أن نموذج القيادة الجديرة بالثقة، كما حدده (Walumbwa et al.,2008)، يجد تطبيقاً واقعياً في المدارس الأهلية بمدينة جدة، حيث تعمل أصالة القائد ومصداقيته كقوة ناعمة توجه سلوك المعلمين نحو التجديد المستمر. إن هذا الربط القوي بين الأخلاق والابتكار ينسجم مع توجهات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على بناء قيادات تعليمية تتسم بالمسؤولية والشفافية، مما يمنح هذه الدراسة قيمة مضافة في التأكيد على أن الاستثمار في أخلاقيات القيادة ووعي القادة بذواتهم هو المسار الأقصر والأكثر استدامة لتعزيز الابتكار في الميدان التربوي السعودي، وهو ما أثبتته الدراسات السابقة في سياقات عالمية متنوعة وأكدته الدراسة الحالية في سياقها المحلي.

نتائج السؤال الرابع وتفسيره: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الابتكاري للمعلمين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

### 1- الفروق باختلاف متغير الفئة العمرية:

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الابتكاري للمعلمين تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة. تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) بدلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير العمل الحالي، كما يتضح في الجدول رقم (10):

جدول (10) نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الابتكاري باختلاف متغير الفئة العمرية

| مستوى الدلالة |       | متوسط الرتب | العدد | الفئة العمرية  | محور          |
|---------------|-------|-------------|-------|----------------|---------------|
| غير دالة      | 0,360 | 43.71       | 7     | أقل من 5 سنوات | توليد الأفكار |
|               |       | 35.08       | 26    | 5- 10 سنوات    |               |
|               |       | 41.86       | 25    | 11 - 15 سنة    |               |
|               |       | 31.91       | 16    | 16- 20 سنة     |               |
| غير دالة      | 0,716 | 44.79       | 7     | أقل من 5 سنوات | ترويج الأفكار |
|               |       | 36.40       | 26    | 5- 10 سنوات    |               |
|               |       | 38.66       | 25    | 11 - 15 سنة    |               |
|               |       | 34.28       | 16    | 16- 20 سنة     |               |
| غير دالة      | 0,342 | 45.64       | 7     | أقل من 5 سنوات | تطبيق الأفكار |
|               |       | 35          | 26    | 5- 10 سنوات    |               |
|               |       | 41.14       | 25    | 11 - 15 سنة    |               |
|               |       | 32.31       | 16    | 16- 20 سنة     |               |
| غير دالة      | 0,593 | 45.36       | 7     | أقل من 5 سنوات | الدرجة الكلية |
|               |       | 35.75       | 26    | 5- 10 سنوات    |               |
|               |       | 39.62       | 25    | 11 - 15 سنة    |               |
|               |       | 33.59       | 16    | 16- 20 سنة     |               |

يتضح من خلال الجدول رقم (10) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الابتكاري والدرجة الكلية لمستوى الفئة العمرية والدرجة الكلية.

## 2- الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة نحو الأداء الابتكاري لاختلاف متغير المؤهل العلمي. تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) بديلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير المؤهل العلمي، كما يتضح في الجدول رقم (11):

جدول رقم (11) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة حول المحاور تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| مستوى الدلالة |       | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المجموعات      | المحور        |
|---------------|-------|--------|----------------|--------------|----------------|----------------|---------------|
| غير دالة      | 0,797 | 0.228  | 1.285          | 2            | 2.570          | بين المجموعات  | توليد الأفكار |
|               |       |        | 5.632          | 71           | 399.876        | داخل المجموعات |               |
|               |       |        |                | 73           | 402.446        | المجموع        |               |
| غير دالة      | 0,176 | 1.778  | 11.986         | 2            | 23.971         | بين المجموعات  | ترويج الأفكار |
|               |       |        | 6.741          | 71           | 478.623        | داخل المجموعات |               |
|               |       |        |                | 73           | 502.595        | المجموع        |               |
| غير دالة      | 0,314 | 1,177  | 6.024          | 2            | 12.048         | بين المجموعات  | تطبيق الأفكار |
|               |       |        | 5.117          | 71           | 363.303        | داخل المجموعات |               |
|               |       |        |                | 73           | 375.351        | المجموع        |               |
| غير دالة      | 0,347 | 1.073  | 48.448         | 2            | 96.896         | بين المجموعات  | الدرجة الكلية |
|               |       |        | 45.137         | 71           | 3204.740       | داخل المجموعات |               |
|               |       |        |                | 73           | 3301.635       | المجموع        |               |

يتضح من خلال الجدول رقم (11) إلى أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أداء السلوك الابتكاري في متغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.01) أي غير دالة إحصائياً.

### – الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة نحو الأداء الابتكاري تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة. تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) بدلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير الأمراض المصاحبة، كما يتضح في الجدول رقم (12):

جدول (12) نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو السلوك الابتكاري باختلاف متغير سنوات الخبرة

| مستوى الدلالة |       | متوسط الرتب | العدد | سنوات الخبرة   | محور          |
|---------------|-------|-------------|-------|----------------|---------------|
| دالة          | 0,048 | 43.54       | 13    | أقل من 5 سنوات | توليد الأفكار |
|               |       | 42.64       | 18    | 5- 10 سنوات    |               |
|               |       | 41.46       | 14    | 11 – 15 سنة    |               |
|               |       | 22.89       | 14    | 16- 20 سنة     |               |
|               |       | 36.03       | 15    | أكثر من 20 سنة |               |
| دالة          | 0,006 | 46.69       | 13    | أقل من 5 سنوات | ترويج الأفكار |
|               |       | 42.53       | 18    | 5- 10 سنوات    |               |
|               |       | 37.32       | 14    | 11 – 15 سنة    |               |
|               |       | 19.14       | 14    | 16- 20 سنة     |               |
|               |       | 40.80       | 15    | أكثر من 20 سنة |               |
| دالة          | 0,043 | 44.88       | 13    | أقل من 5 سنوات | تطبيق الأفكار |
|               |       | 41.94       | 18    | 5- 10 سنوات    |               |
|               |       | 36.64       | 14    | 11 – 15 سنة    |               |
|               |       | 23.89       | 14    | 16- 20 سنة     |               |
|               |       | 39.27       | 15    | أكثر من 20 سنة |               |
| دالة          | 0,013 | 45.31       | 13    | أقل من 5 سنوات | الدرجة الكلية |
|               |       | 43.75       | 18    | 5- 10 سنوات    |               |
|               |       | 37.68       | 14    | 11 – 15 سنة    |               |
|               |       | 20.11       | 14    | 16- 20 سنة     |               |
|               |       | 39.30       | 15    | أكثر من 20 سنة |               |

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد السلوك الابتكاري باختلاف متغير سنوات الخبرة وهي أصغر من (0.05) وهي دالة احصائياً.

كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد عن وجود دور تنبؤي جوهري لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في تشكيل السلوك الابتكاري للمعلمين، حيث أظهرت البيانات أن بعدي "المنظور الأخلاقي" و"الوعي الذاتي" هما المحركان الرئيسان لهذا السلوك بدلالة إحصائية واضحة؛ وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلم في المدارس الأهلية يستمد دافعيته للابتكار من موثوقية القائد ونزاهته؛ فوجود قائد يتمسك بمنظومة قيمية واضحة ويتمتع بوعي عميق بتأثير سلوكه، يخلق حالة من الأمان النفسي تحفز المعلمين على تقديم أفكار إبداعية دون خوف من النقد أو الفشل. وتتفق هذه النتيجة بشكل مباشر مع دراسة (Yamak & Eyupoglu, 2021) التي أثبتت أن الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي يمثلان حجر الزاوية في دفع الموظفين نحو السلوكيات الاستباقية والمبتكرة، كما تتقاطع مع نتائج دراسة (Sanda & Arthur, 2017) التي أكدت أن القيادة الأصيلة هي التي تضع الأساس المتين للمناخ الابتكاري في المنظمات الحديثة. وفي نفس الاتجاه، أظهر التحليل أن بعدي توازن العمليات وشفافية العلاقات لم يحققا أثراً دالاً إحصائياً في التنبؤ بالسلوك الابتكاري في هذه الدراسة، مما يشير إلى أن الابتكار لدى المعلمين يرتبط بالخصائص الجوهرية لشخصية القائد (الصدق والنزاهة) أكثر من ارتباطه بالعمليات الإدارية الإجرائية أو قنوات التواصل الرسمي. وتدعم هذه النتيجة جزئياً ما ورد في دراسة (Khalili, 2016) من أن الدعم المعنوي والقيادة الملهمة هما الأكثر تأثيراً في إبداعية العاملين مقارنة بالهياكل التنظيمية الصرفة. كما تلتقي هذه الرؤية مع دراسة (Salman et al., 2016) التي أشارت إلى أن العوامل النفسية مثل تقدير الذات الناتج عن تعامل القائد بإنصاف هي التي تطلق الطاقات الابتكارية، وهو ما يفسر لماذا لم تكن الشفافية الإجرائية كافية وحدها لتحفيز الابتكار دون وجود قاعدة أخلاقية صلبة. يتضح مما سبق لهذا التساؤل أن النتائج القيادة الجديرة بالثقة، كما حدده (Walumbwa et al., 2008)، يجد تطبيقاً واقعياً في المدارس الأهلية بمدينة جدة، حيث تعمل أصالة القائد ومصادقته كقوة ناعمة توجه سلوك المعلمين نحو التجديد المستمر. إن هذا الربط القوي بين الأخلاق والابتكار ينسجم مع توجهات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على بناء قيادات تعليمية تتسم بالمسؤولية والشفافية، مما يمنح هذه الدراسة قيمة مضافة في التأكيد على أن الاستثمار في أخلاقيات القيادة ووعي القادة بذواتهم هو المسار الأقصر والأكثر استدامة لتعزيز الابتكار في الميدان التربوي السعودي، وهو ما أثبتته الدراسات السابقة.

#### الخاتمة

تمثل هذه الدراسة محاولة علمية للكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وسلوك الأداء الابتكاري لدى معلمي المدارس الأهلية بمدينة الرياض. ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (76) مفرداً، استطاعت الدراسة الوصول إلى حزمة من النتائج التي توصل لـ دور "أصالة القائد" في تحفيز الطاقات الإبداعية للمعلمين، وفيما يلي استعراض لأبرز ما تم التوصل إليه:

#### أبرز النتائج:

1. أظهرت النتائج أن قادة المدارس الأهلية يمارسون القيادة الجديرة بالثقة بدرجة مرتفعة، حيث جاء "الوعي الذاتي" في مقدمة الأبعاد ممارسةً، يليه المنظور الأخلاقي.

2. كشفت الدراسة عن مستوى مرتفع لسلوك الأداء الابتكاري لدى المعلمين، حيث تصدر بعد "توليد الأفكار" الترتيب، يليه تطبيق الأفكار.

3. أثبتت نتائج الانحدار المتعدد أن المنظور الأخلاقي والوعي الذاتي هما الأبعاد الأكثر تأثيراً وتنبؤاً بالسلوك الابتكاري للمعلمين.

4. كشفت النتائج عن عدم وجود فروق جوهرية تعزى للمؤهل الأكاديمي، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الفئات الأكثر خبرة (أكثر من 20 سنة) في بعد "تطبيق الأفكار" والمنظور الأخلاقي. لم تظهر النتائج فروقاً دالة إحصائية تعزى للعمر.

#### التوصيات:

1. ضرورة تبني وزارة التعليم والجهات المشرفة على التعليم الأهلي لبرامج تدريبية تركز على "القيادة الأصيلة"، مع التركيز بشكل خاص على تنمية مهارات الوعي بالذات والذكاء العاطفي للقيادة، كونهما المحرك الأول للثقة المتبادلة.

2. توصي الدراسة بإنشاء "وحدات لدعم الابتكار" داخل المدارس الأهلية، تتولى مهمة تعزيز بعد "ترويج الأفكار" (الذي جاء في المرتبة الأخيرة)، من خلال توفير منصات رسمية لعرض أفكار المعلمين المتميزة وتعميمها.

3. حث إدارات المدارس الأهلية على جعل "المنظور الأخلاقي" جزءاً من الثقافة التنظيمية غير المعلنة، من خلال تعزيز مبادئ العدالة والمساواة والنزاهة في التعامل، لما لها من أثر مباشر في منح المعلمين الأمان النفسي اللازم للابتكار.

4. تدريب القادة على كيفية إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات (توازن العمليات) بشكل أكثر فعالية، لتحويل هذا البعد من مجرد إجراء إداري إلى محفز إضافي للسلوك الابتكاري.

## المراجع

- أبو مديغم، عبدالكريم عودة. (2023). مؤشرات ومعوقات وسبل تطوير القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، [رسالة دكتوراه]، الجامعة العربية الأمريكية.
- الحجاز، رائد حسين. (2017). درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة الأقصى، (2)21، 207-234.
- الحنفي، عبيد أبو بكر. (2020). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على سلوكيات المواطنين التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، [رسالة ماجستير]، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- الزغبير، ابراهيم عبدالله. (2027). واقع التمكين الإداري لقيادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقته بدافعية الإنجاز، دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، (1) 1-52.
- الشملان، خالد حمد. (2023). العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري: دراسة ميدانية على مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية، الإدارة العامة، (4)43، 683-749.
- الصويغي، هند سالم. (2022). أثر القيادة الجديرة بالثقة على الانطمار الوظيفي: دراسة حالة شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز بمدينة البريقة، دراسات في الاقتصاد والتجارة، (12)21، 82-102.
- المسدي، عادل أحمد. (2021). أثر القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا، مجلة التجارة والتمويل، (3)، 50-102.
- المشاركة، شفاء محمود. (2023). درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين، [رسالة ماجستير]، جامعة الشرق الأوسط.
- بكر، سوزان السيد. (2021). الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر، المجلة العلمية للبحوث التجارية، (4)8، 705-759.
- حساسين، جاد الرب عبدالسميع. (2021). أثر القيادة الجديرة بالثقة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العامة في محافظة الدقهلية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، (2)39، 711-745.
- رضوان، وائل وفق، وعمرى، عاشور. (2021). المهارات القيادية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (74)، 11229-1176.
- عبدالقادر، محمد سعد. (2022). القيادة الجديرة بالثقة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط، مجلة أسوط لعلوم وفنون التربية جديية، (2)63، 717-765.
- عطاالله، عبيد عبدالعزيز. (2025). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات البترول في مصر، مجلة البحوث التجارية، (1)47، 557-588.
- علي، عبيد أحمد، وعبدالعال، هدى معوض. (2020). معوقات إدارة أزمة كوفيد 19 بمرحلة التعليم الأساسي في مصر وسبل التغلب عليها في ضوء خبرة جمهورية الصين الشعبية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، (14)7، 204-241.

- نجم، عبدالحكيم ربيع. (2015). أثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 39(4)، 289-313.
- هلل، شعبان أحمد. (2022). القيادة الجديرة بالثقة: مدخل لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 23(5)، 1-43.
- Abstein, A., & Spieth, P. (2014). Exploring HRM meta-features that foster employees' innovative work behaviour in times of increasing work-life conflict. *Creativity and innovation management*, 23(2), 211-225.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology*, 90(5), 945.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, 10(1), 41-64.
- Diesel, R., & Scheepers, C. B. (2019). Innovation climate mediating complexity leadership and ambidexterity. *Personnel Review*, 48(7), 1782-1808.
- Ekvall, T. (2002, May). Limitations of consequential LCA. In *International Conference on Life Cycle Assessment and Life Cycle Management* (pp. 20-25).
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of aesthetics, creativity, and the arts*, 5(1), 90.
- Hashim, S., Masek, A., Abdullah, N. S., Paimin, A. N., & Muda, W. H. N. W. (2020). Students' intention to share information via social media: A case study of COVID-19 pandemic. *Indonesian journal of science and technology*, 5(2), 236-245.
- Hunter, A. B., Laursen, S. L., & Seymour, E. (2007). Becoming a scientist: The role of undergraduate research in students' cognitive, personal, and professional development. *Science education*, 91(1), 36-74.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management decision*, 54(9), 2277-2293.
- King, E. B., De Chermont, K., West, M., Dawson, J. F., & Hebl, M. R. (2007). How innovation can alleviate negative consequences of demanding work contexts: The influence of climate for innovation on organizational outcomes. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 631-645.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1-26.
- Moolenaar, N. M., Daly, A. J., & Slegers, P. J. (2010). Occupying the principal position: Examining relationships between transformational leadership, social network position, and schools' innovative climate. *Educational administration quarterly*, 46(5), 623-670.
- Ogbonnaya, C., & Valizade, D. (2018). High performance work practices, employee outcomes and organizational performance: a 2-1-2 multilevel mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 239-259.
- Park, Y., & Jo, I. H. (2019). Factors that affect the success of learning analytics dashboards. *Educational Technology Research and Development*, 67(6), 1547-1571.
- Pratama, M. R., Tualeka, S. H., & Prasetya, A. (2024). A Symphony of Digital Public Service Innovation in Indonesia: Evidence from Indonesia Public Service Innovation Competition 2014-2022. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 21-42.
- Qammar, R., & Abidin, R. Z. U. (2020). Mediating and moderating role of organizational ambidexterity and innovative climate among leadership styles and employee performance. *Journal of Management Info*, 7(1), 1-9.
- Ren, F., & Zhang, J. (2015). Job stressors, organizational innovation climate, and employees' innovative behavior. *Creativity Research Journal*, 27(1), 16-23.
- Salman, R., Arshad, D., Julienti Abu Bakar, L., Shabbir, M. S., & Farooq Shabbir, M. (2018). The effect of innovative cultural processes on performance of small and medium size enterprises. *Management Science Letters*, 8, 1039-1048.

- Sanda, M. A. (2017). Guest editorial: leadership and organizational development in Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 254-261.
- Sarwar, Z., Khan, M. A., Yang, Z., Khan, A., Haseeb, M., & Sarwar, A. (2021). An investigation of entrepreneurial SMEs' network capability and social capital to accomplish innovativeness: a dynamic capability perspective. *Sage Open*, 11(3), 21582440211036089.
- Schein, E. H. (2004). Learning when and how to lie: A neglected aspect of organizational and occupational socialization (Introduction by Hugh Gunz and Paul Willman). *Human Relations*, 57(3), 259-273.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
- Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of educational research*, 85(3), 430-471.
- 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.
- Witt, L. A., & Carlson, D. S. (2006). The work-family interface and job performance: Moderating effects of conscientiousness and perceived organizational support. *Journal of occupational health psychology*, 11(4), 343.
- Yeoh, K. K., & Mahmood, R. (2013). The relationship between pro-innovation organizational climate, leader-member exchange and innovative work behavior: A study among the knowledge workers of the knowledge intensive business services in Malaysia. *Business Management Dynamics*, 2(8), 15-30.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal*, 53(2), 323-342.