

درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة

Degree of school principals' practice of creative leadership and its relationship with organizational trust among physical education teachers in private schools

Amer Ali Nazzal Alshaar*

A.shaar@ju.edu.jo

Mohammad Raed Dawaghreh

daghr8050@gmail.com

Nisrein Jamil Al Shawabkeh

n.alshawabkh@yu.edu.jo

Mohammad Hamada Al-Qudah

mhmdhmadtalqdat7@gmail.com

Abdel Rahman Aljaraedah

jaraidaa@gmail.com

Nancy Nidal M. Abu Al-Samid

nancysamid981@gmail.com

عامر علي نزال الشعار^[1]

محمد رائد دواغره^[2]

نسرين جميل الشوابكه^[3]

محمد حمادة القضاة^[4]

عبد الرحمن الجر ايداه^[5]

نانسي نضال محمد ابو السמיד^[6]

Sports science school, The University of Jordan , Jordan

[1], [2], [4], [5], [6]: كلية علوم الرياضة، الجامعة الأردنية، الأردن

Physical Education and Sports Science, Yarmouk University, Jordan الأردن [3]: كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة اليرموك، الأردن

Received: 02/11/2025

Accepted: 25/01/2026

Published: 15/09/2026

Abstract

The article aimed to investigate the degree of school principals' practice of creative leadership and its relationship with organizational trust among physical education teachers in private schools. The study adopted a descriptive correlational approach, and the sample consisted of 77 male and female teachers in private schools in Irbid Governorate, selected randomly. Data were collected through two questionnaires: the Creative Leadership Questionnaire, which included the following domains (problem sensitivity, initiative, authenticity), and the Organizational Trust Questionnaire, which included the following domains: (competence-based trust, goodwill-based trust, integrity-based trust). The study found that the degree of school principals' practice of creative leadership from the perspective of physical education teachers in private schools as a whole was at a (moderate) level, and the level of organizational trust among physical education teachers in private schools from their perspective as a whole was at a (moderate) level. There was a statistically significant positive relationship between school principals' practice of creative leadership and organizational trust among physical education teachers in private schools. The study recommends that the Ministry of Education hold training courses and workshops aimed at developing the skills of creative leadership among principals, including innovation, change management, and fostering innovation within the educational team.

Keywords: creative leadership, organizational trust, school principals, physical education teachers, private schools.

المستخلص

هدف المقال التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (77) مُعلِّماً ومُعلِّمة في المدارس الخاصة في محافظة إربد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة القيادة الإبداعية التي اشتملت على المجالات الأتية (الحساسية للمشكلات، المبادرة في العمل، الأصالة)، واستبانة الثقة التنظيمية التي اشتملت على المجالات الأتية: (الثقة القائمة على الكفاءة، الثقة القائمة على الإحسان (الخيرية)، الثقة القائمة على النزاهة)، وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة ككل قد جاءت بمستوى (متوسط)، أن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة من وجهة نظرهم ككل قد جاءت بمستوى (متوسط)، ووجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين القيادة الإبداعية لمديري المدارس والثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة، أوصلت الدراسة قيام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية وورش عمل تستهدف تطوير مهارات القيادة الإبداعية لدى المديرين، بما في ذلك الابتكار، وإدارة التغيير، وتشجيع الابتكار في الفريق التعليمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، الثقة التنظيمية، مديرو المدارس، معلمو التربية الرياضية، المدارس الخاصة.

المقدمة

شهد العالم تحولات هائلة في مختلف جوانب الحياة، وإن مواكبة هذه التحولات تتطلب رؤية استراتيجية وإدارة فعالة لضمان التكيف مع التغيرات والاستفادة القصوى منها، وفرضت هذه التحديات على الإدارة في القرن الحادي والعشرين مسؤولية الإعداد لمواكبة هذه التغيرات، وضرورة تطوير المنظمات، للتعامل مع مختلف التطورات والتحديات والمشكلات التي تواجهها بشكل دائم.

وتعد نظريات القيادة من المحاور الأساسية والمهمة، والتي تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، ومن خلال تنامي المنظمات وكبر حجمها، وكذلك تشعب أعمالها وتعقدتها، كل هذه العوامل أدت إلى ضرورة الحاجة، لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز، وتحقيق الأهداف المرجوة (القطارنة، 2017).

ولأن العالم يعيش تطوراً هائلاً في جميع المجالات العلمية التي طالت جميع مناحي الحياة ولا سيما المجال التربوي، حيث أخذ دور المدرسة يتطور تبعاً للتطورات العالمية المختلفة ولم يعد دور المدرسة مقتصرًا على تلقين المعلومات والمعارف بل تجاوز ذلك إلى الاهتمام بتنمية الجوانب المختلفة في شخصية الفرد ليصبح قادراً على التعلم والبحث والابتكار والإبداع (Hassan, 2018).

وتستند القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية على التغيير والتجديد والتطوير المستمر، والقدرة على تحقيق النتائج المحققة لرؤية المؤسسة، والتغلب على نقاط الضعف بأساليب متطورة (البربري، 2021). وأشار الدواغره (2023) أن للقيادة الإبداعية دور مهم في مؤسسات التعليم كاستجابة للتغيرات في سوق العمل والتطور التقني والعلمي الذي شهده هذا العصر، فهي من الأولويات لدى العديد من المنظمات، وذلك لما لها من دور مهم لتطورات الأداء الأكاديمي والإداري، وتنمية قدرات ومهارات المعلمين. والقيادة الإبداعية تتميز بالتجديد والإصلاح في مجالات مختلفة كالتفكير والممارسة؛ لأحداث تطورات نوعية وكمية، لتحقيق الإنجاز داخل المؤسسة (Mabry, 2016).

وأشار حياصات والسرحان (2022) إن الإبداع أصبح في الآونة الأخيرة هدفاً أساسياً من أهداف المؤسسات التربوية والتعليمية، لما له من إيجابيات رائعة، في تنمية قدرات الأفراد العاملين بشكل عام، وخلق المناخ التعليمي والبيئة التربوية الملائمة لتفجير طاقاتهم الإبداعية، وتنميتها، من خلال مجموعة من المهارات والمتطلبات العملية المعرفية.

يولي الباحثون في مجال الإدارة اهتماماً بالغاً لموضوع الثقة التنظيمية، نظراً لاعتبار الإدارة الأفراد العاملين في المؤسسة كمورد حيوي. وبناءً على ذلك، يمكن أن يكون وجود جو من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين أمراً حيويًا وحاسماً لتحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية بكفاءة وفعالية (Ertürk, 2016). وقد أكد جيمس (James 2010) أهمية الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق التكامل التنظيمي بين أفراد المؤسسة، وضمان الاستقرار على المدى الطويل لتحقيق مصالح العاملين في المؤسسات، وتحقيق فاعلية المؤسسة، فالثقة والإنتاجية يسيران جنباً إلى جنب في المؤسسات التعليمية.

وتتمثل الثقة التنظيمية أساس نجاح المؤسسات في تحقيق مستويات عالية من الأداء، فالقائد عندما يشعر بالثقة المتبادلة بينه وبين العاملين والموظفين الإداريين، يقبل على عمله القيادي الإداري بدافعية عالية، وهمة كبيرة، ويسعى جاهداً لتطوير مؤسسته التي يعمل بها. وهذا بدوره يؤدي إلى فعالية السلوك التنظيمي في تلك المؤسسات، ما يؤثر بشكل إيجابي على القائد بزيادة تمكنه ورضاه من عمله (Lan & Chen, Chang 2013).

يميز الأدب التربوي والإداري الحديث بين عدد من المفاهيم المرتبطة بالإبداع، والتي يُساء استخدامها أحياناً بشكل متبادل، رغم اختلافها من حيث المستوى والدور الوظيفي. إذ يشير السلوك الإبداعي إلى الأفعال الفردية التي يبادر بها

العامل داخل المؤسسة، مثل اقتراح أفكار جديدة أو تبني حلول غير تقليدية للمشكلات اليومية. في حين يُقصد بـ *الإبداع* / *الإدري* تبني الإدارة لأساليب أو إجراءات تنظيمية مبتكرة تهدف إلى تحسين الكفاءة والفاعلية المؤسسية. أما *القيادة* / *الإبداعية* فتُعد مفهومًا أشمل، إذ تركز على الدور القيادي في تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع، وتحفيز العاملين، وتوجيه الطاقات الفردية نحو تحقيق أهداف المؤسسة بأساليب مرنة ومبتكرة. وبناءً عليه، فإن القيادة الإبداعية لا تقتصر على إنتاج الأفكار الجديدة، بل تمتد لتشمل إدارة المشاعر، واحتواء الاختلاف، والتكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية.

وتتسم مهنة التعليم الرياضي بخصوصية مهنية تميزها عن غيرها من التخصصات التعليمية، إذ يعتمد معلمو التربية الرياضية على العمل التطبيقي الميداني، والتفاعل المباشر مع الطلبة في بيئات مفتوحة تتطلب قدرًا عاليًا من التنظيم، وضبط السلوك، وإدارة المخاطر البدنية، إضافة إلى الابتكار المستمر في الأنشطة والبرامج الرياضية. وتفرض هذه الخصوصية المهنية الحاجة إلى نمط قيادي إبداعي قادر على دعم المبادرات الفردية، وتعزيز المرونة في اتخاذ القرار، وبناء مناخ من الثقة التنظيمية ينسجم مع طبيعة العمل الرياضي في المدارس الخاصة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعد الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية عنصراً أساسياً لنجاحها وفعاليتها. إن بناء بيئة تنظيمية تشجع على الثقة يساعد في تحقيق الأهداف التعليمية والتنموية بشكل أفضل، وتعكس الثقة التنظيمية في المؤسسات التربوية التزاماً نفسياً يفوق التعامل البسيط المحكوم بالقوانين التنظيمية. فهي تقوم على إيمان كل طرف في المؤسسة بقدرات وكفاءة الآخر، مما يخلق بيئة مليئة بالتعاون والتبادل الفعّال للخبرات والأفكار والآراء بين جميع أفراد المؤسسة، بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية. هذا النوع من الثقة يعزز الروح المعنوية والانتماء للمؤسسة، ويسهم في تحقيق أهدافها التعليمية وتطويرها بشكل فعال ومستدام.

وقد أكدت دراسات حديثة أن القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالذكاء العاطفي للقائد، والمرونة المعرفية، وقدرته على التكيف مع التغيرات التنظيمية، بما ينعكس إيجاباً على مناخ الثقة داخل المؤسسة التعليمية. (Bush, 2018; Northouse, 2021; Hassi, 2019)

وقد جاءت الحاجة لإجراء الدراسة الحالية استجابة لتوصيات بعض الدراسات، بضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول القيادة الإبداعية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية كدراسة مقابلة وإبراهيم (2020)، ودراسة فيشر (2010) (fisher)، ومما يعزز مشكلة البحث غياب الكشف عن علاقة القيادة الإبداعية في الثقة التنظيمية في المجال الرياضي، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، أستنتج الباحثون أن أغلب الدراسات التي تناولت القيادة الإبداعية وعلاقتها بالثقة التنظيمية طبقت على المجتمع المدني، ولا توجد أي دراسة طبقت في المجتمع الرياضي، واستناداً إلى ما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى لمحاولة دراسة العلاقة بين القيادة الإبداعية لمديري المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1) ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة؟
- 2) ما مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة من وجهة نظرهم؟
- 3) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة الإبداعية لمديري المدارس والثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة التعرف إلى:

- 1) درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة.
- 2) مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة من وجهة نظرهم.
- 3) العلاقة بين القيادة الإبداعية لمديري المدارس والثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في مجالين أساسيين: هما:

الأهمية النظرية: حيث تتمثل في رفد الأدب النظري للمكتبة العربية والأجنبية بشكل عام، بدراسة تتواءم مع عالم الإدارة الحديثة، فهي تساهم في استكشاف وتحليل مفاهيم القيادة الإبداعية وأثرها في الثقة التنظيمية في المجال الرياضي، وبالتالي، يمكن أن تسهم الدراسات النظرية في هذا المجال في تطوير السياسات والإجراءات الصحيحة.

الأهمية العملية: تحدد بالخروج بتوصيات ومقترحات، تساعد الإدارات والعاملين في الميدان التربوي على فهم أبعاد القيادة الإبداعية، ودعم السلوك الإبداعي عبر وضع معايير إبداعية تؤثر على النسيج العام في المؤسسة التربوية وتبرهن السلوك الإبداعي في البيئة التربوية الملائمة لاستثمار وتنمية القدرات الإبداعية للقادة، من خلال توفير مناخ تعليمي يشجع على ثقة العاملين وتطوير مجموعة متنوعة من المهارات والتفكير العملي والمعرفي.

حدود الدراسة:

يُعد حجم عينة الدراسة البالغ (77) معلّمًا ومعلّمة من معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة من محددات هذه الدراسة، الأمر الذي قد يحدّ من تعميم النتائج على جميع المدارس الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية. كما أن اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي يتطلب في بعض الأحيان عينات أكبر لضمان استقرار معاملات الارتباط. وعليه، تُفسّر نتائج الدراسة في ضوء حدود العينة المستخدمة، مع التأكيد على أهمية إجراء دراسات مستقبلية بعينات أوسع وعلى نطاق جغرافي أشمل.

- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الثاني للعام الدراسي (2024/2023).
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على المدارس الخاصة، محافظة إربد- الأردن.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة إربد.

مصطلحات الدراسة:

1) القيادة الإبداعية: هي المبادرة التي يبدئها القائد بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير ويتم التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها القائد حساساً للمشاكل وكل النواقص والعناصر المفقودة فيتم التوجه نحو التفكير الإبداعي (السكرانة، 2011). وتُعرّف القيادة الإبداعية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: قدرة مدير المدرسة على توظيف الذكاء العاطفي، والمرونة المعرفية، والحساسية للمشكلات، والمبادرة في العمل، من أجل خلق بيئة مدرسية داعمة للابتكار، وتعزيز الثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية، بما ينسجم مع طبيعة عملهم التطبيقية ومتطلبات المدارس الخاصة.

2) الثقة التنظيمية: تعتبر الثقة التنظيمية هي مشاعر القبول والرضا عندما يتعامل الشخص مع الآخرين من (الزملاء، الرئيس المباشر، الإدارة العليا) ، والاعتماد الكامل عليهم دون أي تردد (Ladebo.Jelil، 2006).

الدراسات السابقة ذات الصلة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها، العربية والأجنبية مرتبة من الأقدم للأحدث: هدفت دراسة اثاناسولا وريبيا وماكري وكاليبوي وفسكارس (Athanasoula, Reppa, Marki, Kalliopi, & Psycharis, 2010) إلى استكشاف مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وتحديد تأثيره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور. استخدمت الدراسة منهجية البحث النوعي، وذلك من خلال إجراء مقابلات نوعية مع 6 مديرين (3 في اليونان و4 في قبرص)، و18 ولي أمر (3 من كل مدرسة) تم تصميم أسئلة المقابلات لاستكشاف تأثير مستوى إبداع المدير وممارساته الخلاقة على جودة التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور. وبعد جمع البيانات وتحليلها، أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأكثر أهمية في إقامة قنوات فعالة للاتصال مع أولياء الأمور، هذه النتائج تشير إلى أن تفكير المديرين بطرق مبتكرة وابتكارية في إدارة المدرسة يمكن أن يؤدي إلى تعزيز التواصل مع أولياء الأمور، وبالتالي تحسين جودة العلاقة بين المدرسة والأسرة.

وهدف دراسة تشانغ وتشين وتشو (Chang, Chen, & Chou, 2017) تحديد أثر تطبيق مديري المدارس للقيادة الإبداعية على مستوى النمو المهني للمعلمين في مدينة تايبه الجديدة في تايوان. استخدم المنهج الوصفي المسحي للدراسة، واستخدمت الاستبانات كأدوات لجمع البيانات. تضمنت العينة (453) معلماً موزعين على (41) مدرسة ابتدائية. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة الإبداعية كان متوسطاً، وكذلك كان مستوى النمو المهني للمعلمين متوسطاً. ومن الجدير بالذكر أن هناك أثراً إيجابياً لتطبيق القيادة الإبداعية على مستوى النمو المهني للمعلمين.

أجرى العمرو والمحاسنة (2017) دراسة هدفت التعرف إلى تحليل أثر الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمعلومات، الثقة بالسياسات الإدارية، الثقة بالقيم التنظيمية، الانفتاح، الاهتمام بالعاملين) في ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة مؤتة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي حيث وزعت على عينة بلغت (245) مفردة. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي: أن الثقة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وأن ممارسة السلوك الإبداعي جاءت بدرجة متوسطة، ويوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة للمتغير المستقل الثقة التنظيمية بأبعاده جزئياً في المتغير التابع ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة مؤتة في الأردن.

وأجرى زانغ وآخرون (Zhang, et al. 2020) دراسة هدفت التعرف إلى تحديد مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية في مقاطعة جوانجشي بالصين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي كأداة للبحث. تم جمع البيانات باستخدام استبانات ومقابلات. شملت عينة الدراسة مجموعة متنوعة من المديرين والمعلمين، إجمالاً 636 شخصاً. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية في مقاطعة جوانجشي بالصين كان متوسطاً.

وأجرى العدوان والعلي (2022) دراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء المعلمين للمرحلة الأساسية في لواء قصبة عمان، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (400) معلم ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المرحلة الأساسية في لواء قصبة عمان جاءت بدرجة مرتفعة، ويوجد أثر للقيادة الإبداعية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

أجرى طارش (2022) دراسة هدفت التعرف إلى الثقة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في العراق، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف البحث وتم استخدام استبانتين الأولى لقياس مستوى الثقة التنظيمية والثانية كانت لقياس مستوى السلوك الإبداعي وتكونت العينة من (300) مدير، توصل

البحث إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في العراق واستجاباتهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم.

قام عصافرة (2023) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (53) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل. أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية العامة حول ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة) وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بعد الحساسية للمشكلات على أعلى متوسط (3.91)، بدرجة (مرتفعة) ثم المرونة (3.76)، وثالثا الطلاقة بمتوسط (3.50)، وأخيرا الأصالة بمتوسط (3.28) وجميعها بدرجة ممارسة (متوسطة).

التعليق على الدراسات السابقة:

وعلى الرغم من تنوع الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإبداعية أو الثقة التنظيمية في السياق التربوي، إلا أن مراجعتها تكشف عن وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الإبداعية والثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية على وجه الخصوص، خاصة في بيئة المدارس الخاصة. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على معلمي التعليم العام أو القيادات المدرسية بصفة عامة، دون الالتفات إلى الخصوصية المهنية لمعلمي التربية الرياضية وطبيعة عملهم التطبيقي. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية من خلال تناول العلاقة بين القيادة الإبداعية لمديري المدارس والثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة.

استعرض الباحثون الدراسات السابقة وحصرها بشكل متأنٍ للاستفادة منها في دراستهم الحالية. ومن خلال استعراض هذه الدراسات السابقة، تبين بوضوح ما يلي:

هناك من الدراسات هدفت التعرف إلى مستوى القيادة الإبداعية كدراسة الغول والعاجز (2018) ودراسة العدوان والعلي (2022)، ودراسة زانغ وآخرون (Zhang,et al. 2020) وهناك من الدراسات هدفت التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة الإبداعية كدراسة اثاناسولا وآخرون (Athanasoula,et al.2010) ودراسة زانغ وآخرون (Zhang,et al.2020) ، ودراسة أبو حيش والمزين (2018). وهناك دراسات هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة الإبداعية والنمو المهني للمعلمين كدراسة تشانغ وآخرون (Chang,et al.2017)

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. الاطلاع على الجانب النظري للقيادة الإبداعية والثقة التنظيمية.
2. تحديد المنهج العلمي والأسلوب الإحصائي المناسب.
3. مساعدة الباحث في اختيار أداة الدراسة المناسبة التي تحقق أهداف الدراسة والغاية من إجرائها.
4. تحديد العدد المناسب لعدد أفراد عينة الدراسة.
5. المساعدة في تحديد أنسب الطرق الإحصائية التي تلائم تساؤلات الدراسة وتحقيق نتائج الدراسة بدقة.
6. الاستفادة من الدراسات السابقة في مناقشة النتائج، والوقوف على ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسات لتفسير وتدعيم نتائج هذه الدراسة.

وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:

تعد هذه الدراسة الأولى – على حد علم الباحثون- بعد الرجوع للدراسات السابقة وقواعد البيانات العالمية، التي تطرقت إلى القيادة الإبداعية لمديري المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المجال الرياضي.

أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة.

اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في المنهج المتبع، وهو: المنهج الوصفي، والاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة : نظراً لطبيعة الدراسة الحالية ولتحقيق أهدافها، تم اتباع المنهج الوصفي بالأسلوب الارتباطي، إذ يُعد الأكثر ملاءمة لهذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه.

عينة الدراسة : لتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية بلغت (77) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة خلال الفصل الثاني للعام الدراسي (2023/2024م).

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم الاطلاع على الأدب النظري، والرجوع للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقام الباحثون باعتماد مقياس القيادة الإبداعية الذي أعده الغول والعاجز (2018) والذي يتكون من ثلاثة مجالات:

- مجال الحساسية للمشكلات: والذي يشمل (6) فقرات.

- مجال المبادرة في العمل: والذي يشمل (7) فقرات.

- مجال الأصالة: ويشمل (4) فقرات.

اعتمدت الدراسة على مقياس القيادة الإبداعية الذي أعده الغول والعاجز (2018)، ومقياس الثقة التنظيمية الذي أعده أبو عيشة (2018)، وبعد مراجعة فقرات المقياسين، تم تكييف عدد من الفقرات لغوياً ومهنيًا بما يتلاءم مع بيئة المدارس الخاصة وطبيعة عمل معلمي التربية الرياضية، دون الإخلال بالبناء المفاهيمي للأداة، وذلك بهدف تعزيز ملاءمتها للسياق التطبيقي للدراسة الحالية. والذي يتكون من ثلاثة مجالات:

- المجال الأول: الثقة القائمة على الكفاية ويتكون من (8) فقرات.

- المجال الثاني: الثقة القائمة على الإحسان (الخيرية) ويتكون من (7) فقرات.

- المجال الثالث: الثقة القائمة على النزاهة ويتكون من (7) فقرات.

صدق أداة الدراسة

أ. صدق البناء

الجدول (1): صدق البناء بين المجالات والمقياس ككل

المجال	الارتباط مع المقياس
الحساسية للمشكلات	0.917**
المبادرة في العمل	0.885**
الأصالة	0.850**
الثقة القائمة على الكفاية	0.915**
الثقة القائمة على الإحسان (الخيرية)	0.928**
الثقة القائمة على النزاهة	0.889**

أظهرت نتائج الجدول (1) إن قيم صدق البناء بين المجالات والمقياس ككل تراوحت بين (0.850-0.928**) وتعد هذه القيم مرتفعة وجيدة لأغراض الدراسة.

ب. صدق المحتوى

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة؛ تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من محكمين ذوي الاختصاص في مجال التربية الرياضية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك وعددهم (3) محكمين؛ للتحقق من صحة ودقة محتوى الفقرات وإبداء آرائهم من حيث وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف الفقرات بما يرويه مناسباً. وقد تمّ الأخذ بملاحظات المحكمين؛ والعمل على إعادة الصياغة اللغوية للفقرات التي أجمع عليها ما نسبة (80%) من المحكمين كمعيار للحكم، وبالإبقاء على باقي الفقرات التي أجمع عليها دونما تعديل، وعلى الرغم من اعتماد هذا الإجراء في عدد من الدراسات التربوية، إلا أن اقتصار التحكيم على عدد محدود من المحكمين ومن مؤسسة أكاديمية واحدة يُعد من محددات الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، تمّ تطبيقها على عينة الدراسة المُستهدفة، ثم تمّ حساب قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لاستجابات أفراد الدراسة على الفقرات، والجدول (2) يُبين قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة.

الجدول (2): معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

المتغير	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
القيادة الإبداعية	0.922	17
الثقة التنظيمية	0.944	22

يُبين الجدول (2) القيم الخاصة بمعاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) بفقرات القيادة الإبداعية، إذ بلغ معامل كرونباخ ألفا ككل (0.922). في حين بلغ معامل كرونباخ ألفا لفقرات أداة الثقة التنظيمية ككل (0.944). وتُعد جميع القيم السابقة على الأداة جيدة ومرتفعة لأغراض الدراسة، في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة. وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، حيث تعطى كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمسة، والجدول (3) يبين كيفية التعامل مع الفقرات الإيجابية والسلبية.

الجدول (3)

سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة

الاستجابة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

ولأغراض تحليل النتائج والحكم على قيم المتوسطات الحسابية لفقرات الأداة تم اعتماد المعادلة التالية:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وعليه تصبح القيم المعيارية للحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة كما يلي:

الجدول (4)

القيم المعيارية للحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة

المستوى	قيمة المتوسط
منخفضة	1.00 – 2.33
متوسطة	2.34 – 3.67
مرتفعة	3.68 – 5.00

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أ. المتغير المستقل.

القيادة الإبداعية لمديري المدارس.

ب. المتغير التابع.

الثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة.

إجراءات الدراسة

الخطوة الأولى، وتمثلت في: إعداد الإطار الأول للدراسة: من حيث تحديد الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، ومشكلتها، وأسئلتها، وتحديد الأهمية، وكذلك المنهجية التي ستتبع في الدراسة الميدانية. والبحث في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

الخطوة الثانية، وتمثلت في: التطبيق الميداني للدراسة، ثم توزيع الأداة على عينة الدراسة، وقياس الصدق والثبات، وإجراء الأساليب الإحصائية في تحليل النتائج، ومن ثم مناقشة تلك النتائج، والقيام بتفسيرها للخروج بالتوصيات والمقترحات.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة ستمم المعالجات البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS)، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن التساؤل الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية.
- للإجابة عن التساؤل الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة الثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة من وجهة نظرهم.
- للإجابة عن التساؤل الثالث، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد العلاقة بين بين القيادة الإبداعية لمديري المدارس والثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة. وعلى الرغم من مناسبة الأساليب الإحصائية المستخدمة لأهداف الدراسة، إلا أن الاقتصار عليها يُعد من محددات الدراسة، إذ كان من الممكن توظيف اختبارات إحصائية أكثر تعمقاً، مثل اختبار (T-test) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة)، أو استخدام تحليل الانحدار لتحديد القوة التنبؤية للقيادة الإبداعية في الثقة التنظيمية، وهو ما توصي به الدراسة في بحوث لاحقة.

عرض النتائج ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول

أولاً النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي نصَّ على: ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة؟

للإجابة عن التساؤل الأول، تمَّ حساب قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، والمستوى، لكل مجال من مجالات درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة، وللدرجة الكلية للاستبانة، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً للأوساط الحسابية، والجدول (5) يُبين نتائج ذلك:

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	المستوى
1.	المبادرة في العمل	3.54	0.678	1	70.8	متوسط
2.	الأصالة	3.53	0.784	2	70.6	متوسط
3.	الحساسية للمشكلات	3.51	0.906	3	70.2	متوسط
	الدرجة الكلية	3.53	0.697			متوسط

يُبين من الجدول (5) أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة ككل قد جاءت بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.697). كما أن المجالات على المقياس جاءت وفقاً للترتيب الآتي: في المرتبة الأولى جاء مجال "المبادرة في العمل" بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.678)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال "الأصالة" بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.784)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال "الحساسية للمشكلات" بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.906). وبالنسبة لمجالات الاستبانة، تمَّ حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب ومستوى التقييم لفقرات كل مجال، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

أولاً: مجال المبادرة في العمل

تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال المبادرة في العمل، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، وجاءت النتائج كما في الجدول (6).

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال المبادرة في العمل مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	المستوى
1.	يميل للأعمال التي تحتاج لقدرات عالية.	3.70	0.988	1	74	مرتفع
2.	يكرر المحاولة بطرق مختلفة حتى تتحقق الأهداف.	3.68	0.979	2	73.6	مرتفع

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	المستوى
4.	يُسخر مواقف العمل اليومية نحو التعلم الذاتي المستمر.	3.61	1.002	3	72.2	متوسط
3.	ينجز العمل داخل المدرسة بأسرع وقت وأقل جهد.	3.49	1.059	4	69.8	متوسط
5.	يتقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات.	3.48	0.968	5	69.6	متوسط
6.	يختار مدير المدرسة التقنية المناسبة في مجال العمل.	3.47	0.981	6	69.4	متوسط
7.	يتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.	3.39	0.989	7	67.8	متوسط
المتوسط الحسابي الكلي		3.54	0.678	متوسط		

يُبين الجدول (6) بأن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال المبادرة في العمل تراوحت بين (3.39 – 3.70) وبمستوى تقدير مرتفع ومتوسط على الفقرات. أما المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.678) وبمستوى متوسط. وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "يميل للأعمال التي تحتاج لقدرات عالية". بمتوسط حسابي (3.70) وبمستوى مرتفعة. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (7) التي تنص على "يتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال" بمتوسط حسابي (3.39) وبمستوى متوسطة.

ثانياً: مجال الأصالة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الأصالة، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، وجاءت النتائج كما في الجدول (7).

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الأصالة مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	المستوى
1.	يتمتع بالمهارة في النقاش والحوار ويمتلك الحجة والقدرة على الإقناع	3.62	1.136	1	72.4	متوسط
2.	يدرك العلاقات بطريقة مختلفة عن الآخرين.	3.55	0.994	2	71	متوسط
4.	يعمل مدير المدرسة عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	3.53	0.882	3	70.6	متوسط
3.	يشجع استمطار أفكار جديدة وإن كانت غريبة.	3.44	.9250	4	68.8	متوسط
المتوسط الحسابي الكلي		3.53	0.784	متوسط		

يُبين الجدول (7) بأن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال الأصالة تراوحت بين (3.44 – 3.62) وبمستوى تقدير متوسطة على الفقرات. أما المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.784) وبمستوى متوسط. وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "يتمتع بالمهارة في النقاش والحوار ويمتلك الحجة والقدرة على الإقناع". بمتوسط حسابي (3.62) وبمستوى متوسطة. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) التي تنص على "يشجع استمطار أفكار جديدة وإن كانت غريبة". بمتوسط حسابي (3.44) وبمستوى متوسطة.

ثالثاً: مجال الحساسية للمشكلات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات الحساسية للمشكلات، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، وجاءت النتائج كما في الجدول (8).

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة لفقرات مجال الحساسية للمشكلات مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	المستوى
1.	يحرص مدير المدرسة على معرفة أوجه القصور والضعف فيما أقوم به من عمل.	3.68	1.261	1	73.6	مرتفع
2.	يتقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات.	3.60	1.150	2	72	متوسط
4.	يجمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة.	3.52	1.108	3	70.4	متوسط
3.	يتصرف بحكمة في مواجهة مشكلات العمل.	3.51	1.071	4	70.2	متوسط
5.	يسارع إلى تحديد أي مشكلة تواجهني.	3.40	1.127	5	68	متوسط
6.	يكتشف المشكلات التي تعاني منها بيئة العمل.	3.36	1.075	6	67.2	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي	3.51	0.906		متوسط	

يُبين الجدول (8) بأن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال الحساسية للمشكلات تراوحت بين (3.68-3.36) وبمستوى تقدير مرتفع ومتوسط على الفقرات. أما المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.906) وبمستوى متوسط. وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "يحرص مدير المدرسة على معرفة أوجه القصور والضعف فيما أقوم به من عمل." بمتوسط حسابي (3.68) وبمستوى مرتفعة. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (6) التي تنص على "يكتشف المشكلات التي تعاني منها بيئة العمل." بمتوسط حسابي (3.36) وبمستوى متوسطة.

ثانياً. النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني الذي نصّ على: "ما مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن التساؤل، تمّ حساب قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، والمستوى، لكل مجال من مجالات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة من وجهة نظرهم، وللدرجة الكلية للاستبانة، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً للأوساط الحسابية، والجدول (9) يُبين نتائج ذلك:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في

المدارس الخاصة من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

#	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	المستوى
1.	الثقة القائمة على النزاهة	3.60	0.704	72	1	متوسط
2.	الثقة القائمة على الكفاية	3.58	0.777	71.6	2	متوسط
3.	الثقة القائمة على الإحسان	3.53	0.851	70.6	3	متوسط
	الدرجة الكلية	3.57	0.709			متوسط

يُبين من الجدول (9) أنّ مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة من وجهة نظرهم ككل قد جاءت بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.709). كما أن المجالات على مقياس وفقاً للترتيب الآتي: في المرتبة الأولى جاء مجال "الثقة القائمة على النزاهة" بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.704)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال "الثقة القائمة على الكفاية" بمستوى (متوسط)،

وبمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.777)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء مجال "الثقة القائمة على الإحسان" بمستوى (متوسط)، بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.851).

وبالنسبة لمجالات الاستبانة، تمّ حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب ومستوى التقييم لفقرات كل مجال، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

أولاً: مجال الثقة القائمة على النزاهة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الثقة القائمة على النزاهة، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، وجاءت النتائج كما في الجدول (10).

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الثقة القائمة على النزاهة مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	المستوى
1.	تعاملني إدارة المدرسة بموضوعية.	3.74	1.005	1	74.8	مرتفع
2.	تقدم إدارة المدرسة لي العون.	3.64	1.075	2	72.8	متوسط
4.	تبتعد إدارة مدرستي عن التحيز.	3.62	0.904	3	72.4	متوسط
3.	تحافظ إدارة مدرستي على وعودها مع المعلمين.	3.62	1.014	4	72.4	متوسط
5.	تحارب إدارة مدرستي المحسوبية.	3.58	1.068	5	71.6	متوسط
6.	تتعامل إدارة المدرسة معي بنزاهة.	3.52	1.008	6	70.4	متوسط
7.	تطبق إدارة المدرسة معايير واحدة على الجميع.	3.48	1.008	7	69.6	متوسط
المتوسط الحسابي الكلي		3.60	0.704	متوسط		

يُبين الجدول (10) بأنّ قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال الثقة القائمة على النزاهة تراوحت بين (3.74) – (3.48) وبمستوى تقدير مرتفعة ومتوسطة على الفقرات. أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.704) وبمستوى متوسط. وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "تعاملني إدارة المدرسة بموضوعية." بمتوسط حسابي (3.74) وبمستوى مرتفعة. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (7) التي تنص على "تطبق إدارة المدرسة معايير واحدة على الجميع." بمتوسط حسابي (3.48) وبمستوى متوسطة.

ثانياً: مجال الثقة القائمة على الكفاية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الثقة القائمة على الكفاية، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، وجاءت النتائج كما في الجدول (10).

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الثقة القائمة على الكفاية مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	المستوى
1.	أثق بكفاءة مدرستي وتميزها.	3.73	1.008	1	74.6	مرتفع
2.	أفتخر بالحديث عن مدرستي.	3.70	.9740	2	74	مرتفع
4.	تشجع إدارة المدرسة على العمل بروح الفريق.	3.68	1.175	3	73.6	مرتفع

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	المستوى
3.	تكسيبي إدارة مدرستي التزاماً قوياً للعمل بها.	3.65	0.9840	4	73	متوسط
5.	تواكب مدرستي التطورات التقنية الحديثة.	3.61	1.114	5	72.2	متوسط
6.	أستطيع الاعتماد على إدارة مدرستي	3.60	1.079	6	72	متوسط
7.	أثق بالمعلومات التي أحصل عليها من المدرسة.	3.51	1.021	7	70.2	متوسط
8.	أرفض قبول العمل في مدرسة أخرى.	3.25	1.194	8	65	متوسط
المتوسط الحسابي الكلي		3.59	0.7770	متوسط		

يُبين الجدول (10) بأن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال الثقة القائمة على الكفاية تراوحت بين (3.25 – 3.73) وبمستوى تقدير مرتفعة ومتوسطة على الفقرات. أما المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري (0.777) وبمستوى متوسط. وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "أثق بكفاءة مدرستي وتميزها..". بمتوسط حسابي (3.73) وبمستوى مرتفعة. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (8) التي تنص على "أرفض قبول العمل في مدرسة أخرى..". بمتوسط حسابي (3.25) وبمستوى متوسطة.

ثالثاً: مجال الثقة القائمة على الإحسان

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الثقة القائمة على الإحسان، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، وجاءت النتائج كما في الجدول (10).

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الثقة القائمة على الإحسان مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	المستوى
1.	تتخذ إدارة المدرسة قراراتها في مناخ من الاحترام	3.64	1.038	1	72.8	متوسط
2.	تشرح لي إدارة المدرسة المبررات للقرارات التي تتخذها بالنسبة لوظيفتي	3.61	1.028	2	72.2	متوسط
4.	تهتم إدارة المدرسة بمصالح المعلمين عند اتخاذ القرار.	3.58	0.9510	3	71.6	متوسط
3.	تناقش إدارة مدرستي معي الموضوعات بمنتهى الصراحة.	3.51	1.177	4	70.2	متوسط
5.	تهتم إدارة المدرسة بمشاركتي عند اتخاذ القرار	3.49	1.108	5	69.8	متوسط
6.	لإدارة مدرستي دور كبير في تنمية حياتي الوظيفية.	3.47	0.9260	6	69.4	متوسط
7.	تحرص إدارة المدرسة على استمرارية عملي فيها.	3.45	1.142	7	69	متوسط
المتوسط الحسابي الكلي		3.53	0.8510	متوسط		

يُبين الجدول (10) بأن قيم المتوسطات الحسابية للفقرات على مجال الثقة القائمة على الإحسان تراوحت بين (3.45 – 3.64) وبمستوى تقدير متوسطة على الفقرات. أما المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.53) وبانحراف معياري (0.851) وبمستوى متوسط. وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "تتخذ إدارة المدرسة قراراتها في مناخ من الاحترام..". بمتوسط حسابي (3.64) وبمستوى متوسطة. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (7) التي تنص على "تحرص إدارة المدرسة على استمرارية عملي فيها..". بمتوسط حسابي (3.45) وبمستوى متوسطة.

ثالثاً. النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث الذي نصَّ على "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الإبداعية لمديري المدارس والثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة؟" للإجابة عن التساؤل الثالث، فقد تم حساب قيم معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين القيادة بين القيادة الإبداعية لمديري المدارس والثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة، والجدول (13) يُبين نتائج ذلك:

جدول (13)

معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الإبداعية لمديري المدارس والثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة

الثقة التنظيمية					
المجالات	الإحصائي	الثقة القائمة على الكفاية	الثقة القائمة على الإحسان	الثقة القائمة على النزاهة	الدرجة الكلية
الحساسية للمشكلات	معامل الارتباط	0.701	0.723	0.691	0.774
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
المبادرة في العمل	معامل الارتباط	0.735	0.808	0.629	0.800
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
الأصالة	معامل الارتباط	0.703	0.705	0.660	0.758
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
الدرجة الكلية	معامل الارتباط	0.802	0.842	0.744	0.876
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000

* دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

** دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

يلاحظ من الجدول (13) بأن قيمة معامل الارتباط بين القيادة الإبداعية لمديري المدارس والثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة قد بلغت (0.876^{**}) بمستوى دلالة (0.000) وتشير هذه القيمة إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين القيادة الإبداعية لمديري المدارس والثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة. كما أن قيم معاملات الارتباط بين المجالات على مقاييس الدراسة قد جاءت إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مجالات القيادة الإبداعية لمديري المدارس ومجالات والثقة التنظيمية.

مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول: والذي ينص على " ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة؟

أظهرت نتائج الجدول (5) أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة ككل قد جاءت بمستوى (متوسط)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تشانغ وتشين وتشو (Chou, hen, Chang, 2017) التي بينت أن مستوى تطبيق القيادة الإبداعية لمديري المدارس للقيادة كان متوسطاً، ودراسة زانغ وآخرون (Zhang, et al. 2020) التي بينت أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية في مقاطعة جوانجشي بالصين كان متوسطاً، ودراسة عصافرة (2023) التي أظهرت أن الدرجة الكلية العامة حول ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العدوان والعلي (2022) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المرحلة الأساسية في لواء قصبة عمان جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة الغول والعاجز (2018) التي بينت أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث بمحافظة غزة حصلت على وزن نسبي (80.8%)، وبدرجة موافقة (كبيرة).

وفي السياق التعليمي، تشير الأدبيات الحديثة إلى أن ممارسة القيادة الإبداعية من قبل مديري المدارس تسهم في تعزيز الثقة التنظيمية، وتحسين الرضا الوظيفي، وزيادة دافعية المعلمين، خاصة في البيئات التعليمية التي تتسم بالمرونة والتنافسية، مثل المدارس الخاصة. (Hallinger, 2020; Leithwood & Sun, 2019). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى وجود مؤشرات إيجابية لاعتماد مديري المدارس للقيادة الإبداعية، ولكنهم يشيرون إلى وجود نقص في الدعم والتدريب المتعلق بالقيادة الإبداعية لهؤلاء المديرين، أن هذا النقص في التدريب والدعم يؤثر بشكل سلبي على قدرة المديرين على تبني هذا الأسلوب القيادي الهام، بالإضافة إلى ذلك، يعتبر نقص في التواصل والتشارك بين مديري المدارس ومعلمي التربية الرياضية عاملاً مهماً يؤثر على فهمهم لممارسات القيادة.

كما أن المجالات على المقياس جاءت وفقاً للترتيب الآتي: في المرتبة الأولى جاء مجال " المبادرة في العمل" بمستوى (متوسط)، يُعتبر هذا النتيجة إيجابية بما تحمله من إشارة إلى رغبة المديرين في تحفيز الفعل والإبداع داخل بيئة العمل. يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى عدة عوامل، منها: قد يكون لدى مديري المدارس وعي بأهمية المبادرة في العمل في تحقيق الأهداف المدرسية وتعزيز الأداء المؤسسي، وقد تكون هناك ثقافة داعمة للمبادرة والإبداع داخل المدرسة تشجع الموظفين على اتخاذ المبادرة وتقديم الأفكار الجديدة.

وفي المرتبة الثانية جاء مجال " الأصالة" بمستوى (متوسط)، وتعزى هذه النتيجة أن بيئة العمل يوجد فيها تحديات قيادية معقدة تتطلب من المديرين البقاء صادقين لأنفسهم وتقديم حلول تتماشى مع قيمهم ومبادئهم.

وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال "الحساسية للمشكلات" بمستوى (متوسط)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة أن المديرين عدم الاهتمام الكافي في القدرة على التحليل والتعرف على المشكلات المحتملة في البيئة المدرسية، وضعيف لأهمية التفاعل مع مشكلات العمل بشكل فعال في تحسين أداء المدرسة.

وتزداد أهمية القيادة الإبداعية في مجال التربية الرياضية المدرسية، نظراً لطبيعة العمل التطبيقية والحاجة المستمرة إلى الابتكار في الأنشطة والبرامج الرياضية، وهو ما أكدت عليه دراسات حديثة تناولت القيادة في السياقات التعليمية التطبيقية. (Gumus et al., 2018; López et al., 2021)

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني: والذي ينص على " ما مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة من وجهة نظرهم؟

يُبين من الجدول (9) أنَّ مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة من وجهة نظرهم ككل قد جاءت بمستوى (متوسط)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العمرو والمحاسنة (2017) التي بينت أن مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثين هذه النتيجة إلى وجود مؤشرات إيجابية، ولكن معلمي التربية الرياضية يواجهون عوامل في بيئة العمل تؤثر على مستوى الثقة التنظيمية، ومنها ديمومة الوظيفة، فقد يؤثر هذا العامل على درجة ارتباط المعلم بالمؤسسة وبالتالي على مدى ثقته التنظيمية، إذا كان هناك معلمون قلقون حول استمرارية وظيفتهم، فقد يكون لذلك تأثير سلبي على مستوى الثقة التنظيمية.

كما أن المجالات على مقياس وفقاً للترتيب الآتي: في المرتبة الأولى جاء مجال " الثقة القائمة على النزاهة" بمستوى (متوسط)، تعكس هذه النتيجة أيضاً وجود مؤشرات إيجابية، تعكس هذه النتيجة الإشارة إلى وجود جو من الثقة بين معلمي التربية الرياضية والإدارة، وتعزيز الشفافية في العلاقات وعمليات صنع القرار داخل المدرسة. يُعتبر هذا مؤشراً إيجابياً على صحة البيئة التنظيمية وقدرتها على بناء علاقات متينة ومبنية على الثقة بين جميع أعضاء الفريق. وهذه ما تؤكد حصول الفقرة (1) على المرتبة الأولى التي تنص على " تعاملني إدارة المدرسة بموضوعية.

وفي المرتبة الثانية جاء مجال " الثقة القائمة على الكفاءة" بمستوى (متوسط) وتشير هذه النتيجة إلى وجود مؤشرات إيجابية أيضاً، لكن بمستوى أقل من الثقة الموجودة في مجال "الثقة القائمة على النزاهة".

يمكن تفسير هذا التصنيف على أن معلمي التربية الرياضية يثقون في قدرة مديري المدارس وما يؤكد ذلك حصول الفقرة رقم (1) على المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع التي تنص على " أثق بكفاءة مدرستي وتميزها" ، ولكن هذه الثقة قد لا تكون بنفس القوة أو الاستقرار التي يمكن أن يكون لها الثقة في نزاهة العمليات والقرارات المؤسسية.

أما في المرتبة الثالثة فقد جاء مجال " الثقة القائمة على الإحسان" بمستوى (متوسط)، هذا الترتيب يشير إلى أن هناك مستوى من الثقة بين معلمي التربية الرياضية ومديري المدارس بناءً على الإحسان والتسامح والتفهم. ومع ذلك، يبدو أن هذا المجال ليس الأكثر أهمية أو تأثيراً في البيئة التنظيمية بالمقارنة مع المجالات الأخرى، قد يكون هذا الناتج نتيجة لتركيز الاهتمام أكثر على الثقة في النزاهة والكفاءة في أداء المهام، بينما يمكن أن يُنظر إلى الثقة القائمة على الإحسان كمجال ثانوي. كما يمكن تفسير العلاقة الإيجابية بين القيادة الإبداعية والثقة التنظيمية في ضوء نظرية القيادة التحويلية، التي تؤكد أن القائد القادر على الإلهام، ودعم المبادرات الفردية، وبناء علاقات إنسانية قائمة على الاحترام، يساهم في تعزيز الثقة المتبادلة داخل المؤسسة التعليمية، وهو ما ينعكس على شعور معلمي التربية الرياضية بالأمان التنظيمي والانتماء المهني.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثالث: والذي ينص على " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة الإبداعية لمديري المدارس والثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة؟

يلاحظ من الجدول (13) إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين القيادة الإبداعية لمديري المدارس والثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العمرو والمحاسنة (2017) التي بينت وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين الثقة التنظيمية بأبعاده جزئياً في ممارسة السلوك الإبداعي،

ودراسة طارش (2022) التي بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في العراق ومستوى السلوك الإبداعي.

وتعزى هذه النتيجة القيادة الإبداعية لمديري المدارس تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة فالفائد الإبداعي يشجع على الابتكار ويتبنى التغيير كجزء من ثقافة المدرسة، هذا يعني أنه يشجع معلمي التربية الرياضية على اقتراح أفكار جديدة وتجارب تعليمية مبتكرة، مما يعزز الثقة لديهم بأن أفكارهم وتحفيزهم ستُقدر وتُشجع.

ويمكن تفسير حصول القيادة الإبداعية على مستوى متوسط في ضوء طبيعة القيادة المدرسية السائدة في المدارس الخاصة، والتي غالباً ما تميل إلى التركيز على الجوانب الإدارية والتنظيمية أكثر من تبني الممارسات القيادية الإبداعية. وتشير نظريات القيادة الحديثة إلى أن القيادة الإبداعية تتطلب مستوى مرتفعاً من الذكاء العاطفي، والمرونة المعرفية، والقدرة على تمكين المعلمين، وهي ممارسات قد لا تحظى بالأولوية في بعض البيئات المدرسية التي تركز على تحقيق النتائج الأكاديمية قصيرة المدى.

وعلى الرغم من دلالة معاملات الارتباط التي توصلت إليها الدراسة، إلا أن تفسير هذه النتائج يتم في ضوء حجم العينة، بما يستدعي الحذر عند تعميمها، ويؤكد الحاجة إلى دراسات لاحقة تدعم هذه النتائج باستخدام عينات أكبر وأساليب تحليل متقدمة.

الاستنتاجات:

- 1) وجود مؤشرات إيجابية لاعتماد مديري المدارس للقيادة الإبداعية، ولكن يوجد نقص في الدعم والتدريب المتعلق بالقيادة الإبداعية.
- 2) معلمي التربية الرياضية يواجهون عوامل في بيئة العمل تؤثر على مستوى الثقة التنظيمية.
- 3) القيادة الإبداعية لمديري المدارس تعمل على تنمية الثقة التنظيمية لمعلمي التربية الرياضية في المدارس الخاصة.

التوصيات:

- 1) تصميم برامج تدريبية متخصصة لمديري المدارس الخاصة تركز على تنمية مجال الحساسية للمشكلات، من خلال تدريبهم على مهارات تشخيص المشكلات التربوية والرياضية، واستشراف التحديات الميدانية التي يواجهها معلمو التربية الرياضية، واتخاذ قرارات مرنة وسريعة تتلاءم مع طبيعة العمل الرياضي المدرسي.
- 2) إعداد أدلة إجرائية للقيادة الإبداعية في المدارس الخاصة، تتضمن ممارسات قيادية تطبيقية تدعم المبادرة، وتشجع الابتكار في الأنشطة والبرامج الرياضية المدرسية، بما يساهم في تعزيز الثقة التنظيمية لدى معلمي التربية الرياضية..
- 3) تعزيز قنوات التواصل بين مديري المدارس ومعلمي التربية الرياضية، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة الرياضية والبطولات المدرسية، بما يساهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية، ويعزز الشعور بالانتماء المهني.
- 4) إجراء دراسات مستقبلية تناول القيادة الإبداعية في مجال التربية الرياضية باستخدام مناهج بحثية مختلفة، مثل الدراسات التجريبية أو النوعية، وبعينات أكبر، للكشف عن أثر القيادة الإبداعية في متغيرات أخرى كالأداء المهني والرضا الوظيفي.

المراجع العربية:

- البريري، محمد. (2021). القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثالث في محافظة الشرقية، دراسة ميدانية، المجلة التربوية، (94)2، 829-927.
- حياصات، هاني والسرحان، خالد (2022). دليل إداري مقترح لتنمية القيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة في ضوء مبادئ المنظمة المتعلمة [رسالة دكتوراه منشورة، الجامعة الأردنية].
- الدواغرة، محمد رائد. (2023). موضوعات في الإدارة والقيادة الرياضية الحديثة، دائرة المكتبة الوطنية، عمان: الأردن.
- السكرانة، بلال. (2011). مقدمة في الإبداع. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- طارش، محمد. (2022). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في العراق، مركز البحوث النفسية، 33(1)، 557-590.
- العدوان، نور، والعلي، يسري. (2022). دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء المعلمين للمرحلة الأساسية في لواء قصبة عمان [رسالة ماجستير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية] قاعدة معلومات دار المنظومة.
- عصافرة، هنادي أسعد عامر. (2023). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج7، ع22، 20 - 1
- العمرو، ميسون هزيم، والمحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن. (2017). أثر الثقة التنظيمية في ممارسة السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة مؤتة: دراسة حالة. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج32، ع3، 203 - 248.
- القطارنة، زياد (2017). أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- المراجع الأجنبية:

- Athanasoula, A. Reppa, A. Makri, E. Kalliopi, B and Psycharis, S.(2010). School Leadership Innovations and Creativity: The Case of Communication between School and Parents, Procedia Social and Between Sciences, 2(10); 2207- 2211.
- Chang C; Chen S, & Lan Y.(2013). Service quality, trust, and patient satisfaction in interpersonal-based medical service encounters. BMC Health Services
- Chang, D., Chen, S., & Chou, W. (2017). Investigating the Major Effect of Principal's Change Leadership on School Teachers' Professional Development. IAFOR Journal of Education, 5 (3): 139-154.
- Ertürk, A. (2016). Analyzing of Organizational Trust in Secondary Schools in Turkey. Int J Edu Sci, 14 (1,2), 45-54.
- Hallinger, P. (2020). Leading educational change. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(4), 539-556.
- Hassan, U., Awan, G., & Awan, A. G. (2018). Effect of school environment on teacher's motivation and self-esteem at secondary level in District-Multan-Pakistan. Global Journal of Management, Social Sciences and Humanities, 4(1), 211-223.
- James, H . (2010) .“A Study Organizational Trust and Related Variable Among Faculty Members at HBUCS”.Unpublished Ph.D. Dissertation. The University of Iowa, IOWA.
- Ladebo, O.J. (2006), Perceptions of Organisational Politics: Examination of a Situational Antecedent and Consequences among Nigeria's Extension Personnel. Applied Psychology, 55: 255-281. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00230.x>

- Leithwood, K., & Sun, J. (2019). Academic culture and leadership. *School Leadership & Management*, 39(3).
- López, I., et al. (2021). Leadership and trust in physical education. *Journal of Teaching in Physical Education*.
- Mabry, S., (2016), Towards A Creative Leadership Model: A State University's Leadership Labors, *Journal of Case Research*, 7(1), 1-22
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- Research.;13(22):1472-6963
- Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2020). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. *Journal of Social Sciences*, 41(2), 275-281.