

Humble Leadership among Secondary School Principals in Qasabat Irbid and Its Relationship with Teachers' Morale

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة إربد للقيادة المتواضعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم

Zuhair Alrabbaie^{1*}.

¹Ministry of Education, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 01 Jul 2023

Accepted 02 Aug 2023

Published 01 Jul 2026

*Corresponding author:

Ministry of Education, Irbid, Jordan.

Email: Zuhairrq@yahoo.com.

Abstract

This study aimed to identify the degree to which secondary school principals in Qasabat Irbid Directorate of Education practice humble leadership, and to examine its relationship with teachers' morale. A descriptive correlational method was employed. The study population comprised all government secondary school teachers in Qasabat Irbid (N = 4,785), and the sample consisted of 387 male and female teachers. A 43-item questionnaire was developed, covering two domains: humble leadership and teachers' morale. After establishing validity and reliability, the instrument was converted into an electronic survey and distributed to teachers between 10/5/2023 and 27/5/2023. The results indicated that the degree of principals' practice of humble leadership was high. No statistically significant differences were found in participants' responses according to gender, educational qualification, or years of experience. The findings also showed a positive correlation between principals' humble leadership and teachers' morale. From an applied educational perspective, these results highlight the importance of integrating humble leadership principles into school leadership preparation and professional development programs as a practical means to enhance teachers' well-being, motivation, and school climate. Several recommendations were proposed in light of these findings.

Keywords: Secondary Education, Educational Leadership, Humble Leadership, Morale, Qasabat Irbid.

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة إربد للقيادة المتواضعة، وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، وتم بناء استبانة مكونة من (٤٣) فقرة موزعة على مجالين الأول حول القيادة المتواضعة، والآخر حول الروح المعنوية. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة إربد والبالغ عددهم (٤٧٨٥) معلماً ومعلمة، تم تحويل أداة

الدراسة (الاستبانة) بعد إجراءات الصدق والثبات إلى رابط إلكتروني وإرساله إلى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في قسبة اربد (٢٠٢٣/٥/١٠ - ٢٠٢٣/٥/٢٧)، حيث تم الحصول على (٣٨٧) استجابة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قسبة اربد جاءت كبيرة، وتبين عدم وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة المديرين للقيادة المتواضعة وبين الروح المعنوية لدى المعلمين. تم طرح عدة توصيات.

الكلمات المفتاحية: التعليم الثانوي، القيادة التربوية، القيادة المتواضعة، الروح المعنوية، لواء قسبة اربد.

١. المقدمة

١,١ الإطار النظري والدراسات السابقة

تزداد الحاجة إلى القيادة؛ نظرًا لأنها تشكل العنصر الرئيس في نجاح المؤسسات وتميزها، إذ لا يمكن للمؤسسات التربوية وغير التربوية أن تحقق أهدافها بكل كفاءة وفاعلية دون وجود قيادة فاعلة. ولعل ما يميز المؤسسات الناجحة عن غيرها على مستوى العالم هو القيادة الفاعلة. ووفقًا للتطور والتقدم التكنولوجي والعلمي في الوقت الراهن، أصبحت النظرة إلى القيادة بوصفها محورًا أساسيًا في نجاح المؤسسة، التي تهدف إلى الاهتمام بالعاملين، والتركيز على مشاركتهم في اتخاذ القرارات، والعمل على توفير سبل راحتهم. وقد أسهم ذلك في ظهور القيادة المتواضعة التي تسعى إلى تطوير الظروف الإدارية والاجتماعية والنفسية والمادية، وبيئة العمل داخل المؤسسة، والتي لها دور واضح في تعزيز العلاقات المهنية والشخصية بين العاملين في المؤسسات التربوية.

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير لدى الباحثين في مجال علم الإدارة؛ إذ تحقق المؤسسات أهدافها وغاياتها من خلال قيادة واعية ومدركة لمبدأ التواضع والمصلحة المشتركة لكل من الرئيس والمرؤوس. فالمؤسسات بحاجة إلى نمط قيادي متواضع يهتم بتقديم الدعم المطلوب للعاملين؛ بما يزيد من ثقتهم بأنفسهم، ويتمحور حول مصلحة العاملين أكثر من مصلحة قادتها (عاشور والشقران، ٢٠١٥). وتمثل القيادة القدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد، وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكل فاعلية وحماس. كما يمكن تعريف القيادة بأنها القدرة التي يتميز بها القائد عن غيره في توجيه الآخرين بطريقة يتسنى له من خلالها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحن هممهم، وتعزيز التعاون بينهم وتعد القيادة المتواضعة نمطًا حديثًا من أنماط القيادة، إذ أشارت الدراسات إلى أهمية التواضع، وضرورة تطوير القادة لمهاراتهم الأساسية في التعامل مع العاملين، مما يؤدي إلى تحفيزهم وإثارة دوافعهم الداخلية.

لقد اقترح أوينز وهيكمان (Owens & Hekman, 2012) أول تصور شامل لتواضع القادة على أساس تجريبي، إذ أوضح أن تواضع القادة يتضمن ثلاث مكونات سلوكية، هي: الاستعداد للاعتراف بحدود الفرد وأخطائه، والاعتراف بمساهمات العاملين ونقاط قوتهم، وأخيرًا المحافظة على تقبل النصيحة والمشورة والأفكار والتغذية الراجعة من الآخرين (Owens et al., ٢٠١٣). ويمكن تعريف القيادة المتواضعة بأنها: «إظهار الاحترام السخي لجميع أعضاء الفريق من خلال أساليب مختلفة، مثل تقبل الانتقادات، وتشجيعهم من خلال تفويض السلطة (Owens & Hekman, 2012). ويتمثل التواضع أيضًا في إنشاء علاقة عاطفية يشعر بها الموظف تجاه المؤسسة، مما يحفزه على ممارسة قدر أكبر من السلطة التقديرية في العمل، إذ إن تأثير القائد حاسم في ضمان بناء ارتباط عاطفي فعال. ومن المعروف أن القائد المتواضع يطور علاقات قوية بين الأفراد، ويتصف بالتعاطف والود والاحترام، وتقدير قيمة الآخرين (Bezuijen, 2009). فالقيادة المتواضعة نهج قيادي يقوم على الاستماع إلى الآخرين، وملاحظتهم، والتعلم من خلال العمل، مما يشير إلى أن تواضع القائد يعزز السياقات التنظيمية الداعمة، ويعزز توجه العاملين نحو التعلم، والرضا الوظيفي، والمشاركة في العمل، والاحتفاظ بالعاملين، ويحد من الآثار السلبية لمرجسية القائد، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية (Rego & Simpson, 2018).

تشير القيادة المتواضعة إلى الخصائص الشخصية للقائد التي تساعد على التفاعل مع المرؤوسين، إذ يتميز بالبرغبة في رؤية ذاته بدقة، وتقدير الآخرين، والانفتاح على التعلم منهم. وعليه، فإن القادة المتواضعين يحفزون العاملين على تبني التوجه نحو التعلم، والنظر إلى التحديات بوصفها فرصًا للنمو، مما يساهم في زيادة ارتباط العاملين بعملهم، وتحسين مستوى الرضا الوظيفي (Owens et al., 2013). وقد تنوعت الدراسات التي تناولت أبعاد القيادة المتواضعة؛ إذ تناولتها بعض الدراسات على أنها ستة أبعاد، كما في دراسة (Chiu et al., 2012)، في حين تناولتها دراسات أخرى على أنها أربعة أبعاد

(العبيدي، ٢٠١٩)، بينما تناولتها دراسات أخرى على أنها ثلاثة أبعاد، وهي الأبعاد التي اعتمد عليها الباحث في الدراسة الحالية، ويمكن تناولها فيما يأتي:

- **تقدير المعلمين:** يعتمد القائد المتواضع إبراز قيمة ومكانة كل معلم داخل المؤسسة التعليمية أمام جميع العاملين فيها، كما يمتلك العزم على إبراز المعلمين إلى دائرة الضوء، ويعترف بقيمتهم، ويثني على جهودهم وأعمالهم داخل المؤسسة. كما يوصف القائد المتواضع بأنه خير في رأس المال البشري لمن حوله من المعلمين، وينخرط بنشاط في العديد من السلوكيات التي تجعل نقاط قوة المعلمين ومساهماتهم معروفة وبارزة للآخرين. وبدلاً من لفت الانتباه إلى نفسه، يستخدم كلمة «نحن» بدلاً من كلمة «أنا» (Owens & Hekman, 2012).
 - **المقدرة على التعلم والتحفيز العقلي:** يعد العنصر الأكثر أهمية في سلوك القائد المتواضع كونه نموذجاً للتعلم؛ إذ يظهر انفتاحاً على الأفكار والمعلومات الجديدة، ويحرص على الاستماع إلى المعلمين قبل التحدث، كما يتقبل تعليقاتهم وردود أفعالهم. وغالباً ما يوصف بأنه متقبل لتعليقات الآخرين وأفكارهم، انطلاقاً من أن التواضع يستلزم إدراك أن هناك العديد من الطرق المختلفة لإنجاز العمل. ويعد القائد المتواضع نموذجاً تعليمياً للآخرين من خلال تبادل الأدوار مع المعلمين (Owens & Hekman, 2012).
 - **الوعي الذاتي:** ينطوي التواضع على فهم الفرد لحدوده وإمكاناته فهماً صحيحاً، ولا ينتقص من قيمته الذاتية، كما لا يركز على مصالحه الخاصة بقدر ما يعكس رغبته في تكوين نظرة موضوعية عن ذاته، ورؤية نفسه بوضوح ودقة؛ حتى لا يقع في التصورات الخاطئة أو ينحرف عن اتخاذ القرار الفاعل. فالشخص المتواضع قادر على إدراك نقاط قوته ونقاط ضعفه؛ بما يحقق التقييم الموضوعي لقدراته وحدوده (Owens et al., 2013).
- يرى المصاورة (٢٠١٨) وبركات (٢٠١٩) أن ممارسة المديرين للقيادة المتواضعة قد تسهم في رفع مستوى أداء المعلمين، وتحفزهم على بذل أقصى طاقاتهم، كما تعزز العلاقات الإنسانية بينهم، وترفع مستوى الروح المعنوية لديهم، والتي عرفها صعلوك وآخرون (٢٠١٨) بأنها المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله ونحو إدارة هذا العمل، وهي الإحساس الإيجابي الذي يدفع العاملين إلى العمل بنظرة متفائلة، من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بكل كفاءة وفاعلية، من خلال تلبية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم ومتطلباتهم المختلفة. وإن لارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية أثراً واضحاً في الأداء ونتائجه؛ فالروح المعنوية تمثل مقياساً لفاعلية وكفاءة المعلمين، وبالتالي فهي مقياس لدرجة نجاح العملية التعليمية.
- ويؤكد بلاوي (Balawi, 2014)، والصباحية وخصاونة (٢٠١٨)، أن الروح المعنوية تتأثر بتواضع القائد وسماته الشخصية، إذ تتكون من الجوانب النفسية والعقلية والانفعالية والشخصية، التي تعمل على تحفيز الفرد للعمل بالتعاون مع أفراد الجماعة التي ينتمي إليها، لتحقيق أهدافها، على اعتبار أنها تسهم في تلبية حاجاته، وتحقيق له حالة من الرضا عن العمل، والإقبال عليه بحماس، وبعلاقة طيبة مع رؤسائه، واندماجه مع زملائه.
- وقد أوضح الحراحشة (٢٠١٧) أن الروح المعنوية لدى المعلمين هي شعور يتعلق بدرجة الحماس لديهم، ويعبر عن طبيعة البيئة المدرسية السائدة. فإذا كان المعلمون يتمتعون بدرجة عالية من الحماس والتفاؤل تجاه العمل، وسادت بينهم روح الصداقة، وعوملوا بما يليق بكرامتهم، فإن الجو المدرسي يوصف بأنه يتميز بروح معنوية عالية، مما يولد لدى المعلمين الحافز والدافعية للعمل بمشاعر ممزوجة بالحب والتقدير، ويزيد من ثقتهم بأنفسهم، ويجعلهم أكثر عطاءً. أما إذا كان المعلمون يشعرون بالقلق والتوتر، وعدم الرضا والاستقرار، وتسود بينهم علاقات غير ودية تتسم بروح الانتقاد وعدم الاحترام، فإن الجو المدرسي يوصف بأنه ذو روح معنوية منخفضة، مما ينعكس سلباً على أداء المعلمين، وحالتهم النفسية، ويؤدي إلى تراجع مستوى الانتماء.

١,٢ الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات السابقة حول القيادة المتواضعة والروح المعنوية لدى المعلمين. فقد أجرى ينغ وهاريسون وجاكسون (Ying, Harrison, & Jackson, 2022) دراسة في الصين تناولت عملية غرس وتنمية قيمة التواضع لدى طلبة المدارس الابتدائية الحضرية، من خلال اتباع المنهج النوعي وإجراء مقابلات مع (١٧) معلماً. وبينت الدراسة أن المعلمين يدركون أن التواضع قيمة وخلق مهم للطلبة، ولل علاقة بين الطالب والمعلم، وبين الطلبة أنفسهم، وأن التواضع يرتبط بسلوكيات الهدوء، والدقة، والحذر، وتحمل الواجب. كما تبين أن أبرز معوقات تنمية التواضع لدى الطلبة تتمثل في

نقص تدريب المعلمين، ومحدودية محتوى الكتب المدرسية المتعلق بالتواضع، والتوجه نحو الامتحانات في نظام التعليم الصيبي.

وأجرى فليشر (Flesher, 2020) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية باستخدام المنهج الارتباطي، للكشف عن العلاقة بين تواضع القائد (مدير المدرسة) ورأس المال النفسي لدى المعلمين في مدارس مينيسوتا الثانوية، من خلال تصميم دراسة كمية مقطعية. وطُبق مقياس رأس المال النفسي ومقياس التواضع على عينة بلغت (٢٨٨) معلمًا ومعلمة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تواضع مديري المدارس وارتفاع مستوى رأس المال النفسي لدى المعلمين، كما لم تظهر فروق في استجابات المعلمين تعزى إلى متغيري الجنس والخبرة.

وهدف دراسة فنجان (٢٠٢٠) في العراق إلى التعرف إلى العلاقة بين القيادة المتواضعة والتعلم التنظيمي لدى عينة من العاملين في كلية التربية بجامعة الكوفة، واشتملت العينة على (١٤٠) موظفًا. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من القيادة المتواضعة، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتواضعة والتعلم التنظيمي.

وأجرى العبيدي (٢٠١٩) دراسة في العراق هدفت إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين النزاهة التنظيمية والقيادة المتواضعة، من خلال استطلاع آراء عدد من الأساتذة العاملين في كلية الإمام الكاظم (ع) - أقسام جامعة بابل. ولتحقيق هذا الهدف، وزع الباحث (٥٥) استبانة على عينة الدراسة، وبعد تحليلها إحصائيًا توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين النزاهة التنظيمية والقيادة المتواضعة، وكذلك وجود تأثير إيجابي ومعنوي للنزاهة التنظيمية في القيادة المتواضعة.

وأجرى كانر لوليس (Caner, 2018) دراسة هدفت إلى تقصي مستوى الروح المعنوية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية والثانوية في مدينة جناق بتركيا. واستخدم الباحث مقياسين لجمع البيانات من عينة بلغت (١٠٠) معلم ومعلمة من معلمي الصفوف والفروع. وأظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي والروح المعنوية لدى المعلمين جاءا بمستويات مرتفعة، كما بينت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى المعلمين.

وأجرت مصطفى (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة التمكين الإداري وعلاقته بالروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الأساسية في طولكرم من وجهة نظرهم. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانة على عينة بلغ عدد أفرادها (٢٢٥). وأظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين كان مرتفعًا، كما بينت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التمكين الإداري والروح المعنوية، مما يدل على ارتفاع مستوى الروح المعنوية لديهم. كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين درجة التمكين الإداري والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، لوحظ وجود علاقة إيجابية بين القيادة المتواضعة من جهة، والرضا الوظيفي، والروح المعنوية، والتعلم التنظيمي من جهة أخرى. كما تبين أن معظم الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج الذي تتبناه الدراسة الحالية. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمعها وعينتها، إذ لم يُعثر - في حدود اطلاع الباحث - على دراسة أردنية تناولت موضوع الدراسة الحالي.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

لاحظ الباحث، من خلال عمله في وزارة التربية والتعليم الأردنية، أن بعض الإدارات المدرسية لا تؤثر في سلوك المعلمين والمعلمات بالشكل الذي يجعلهم يتقبلون ما تطرحه هذه الإدارات من أفكار وتعليمات، وذلك بسبب عدم رضاهم عن الأسلوب الإداري المتبع في التعامل معهم. وعليه، جاءت هذه الدراسة لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبه إربد للقيادة المتواضعة، وبيان مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين والمعلمات.

٢.١ أسئلة الدراسة

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبه إربد للقيادة المتواضعة من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبه إربد للقيادة المتواضعة تُعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟
٣. ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية من وجهة نظرهم؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء قصبة إربد تُعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

٥. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين القيادة المتواضعة لدى مديري المدارس والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء قصبة إربد؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة إربد للقيادة المتواضعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لديهم

٣,٢ أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في جانبين، هما:

١. **الأهمية النظرية:** تتمثل في ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت العلاقة بين القيادة المتواضعة والروح المعنوية لدى المعلمين في مدارس ومديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية، وذلك في حدود اطلاع الباحث. ومن ثم، تمثل هذه الدراسة محاولة للكشف عن العلاقة بين القيادة المتواضعة والروح المعنوية، كما تسهم في سد فجوة معرفية في هذا المجال، وتقديم إطار نظري لموضوعي القيادة المتواضعة والروح المعنوية من خلال عرض خلاصة الأفكار والدراسات ذات الصلة.

٢. **الأهمية التطبيقية:** تتمثل في تمكين القيادات التربوية من إدراك الأثر الكبير للتواضع في تعزيز المناخ التعليمي الإيجابي داخل بيئة العمل، وإمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية وتطبيق توصياتها، إضافة إلى فتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى تتناول متغيرات هذه الدراسة في بيئات مختلفة، لما للسلوك القيادي المتواضع من آثار إيجابية في نتائج العمل، وفي مقدمتها رفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

٤. التعريفات الإجرائية

القيادة المتواضعة

هي إظهار القائد الاحترام لجميع أعضاء الفريق من خلال تقبل الانتقادات، وتشجيعهم عبر تفويض الصلاحيات، وطلب مقترحاتهم، بما يعزز التفاعل مع المرؤوسين، ويعكس رغبة القائد في رؤية ذاته بدقة، وتقدير مساهمات الآخرين، والاستفادة من خبراتهم والتعلم منهم. وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات المعلمين على فقرات مقياس القيادة المتواضعة الذي أعده الباحث.

الروح المعنوية

هي الجوانب النفسية والعقلية والانفعالية والشخصية التي تؤثر في تحفيز الفرد للعمل والتعاون مع الجماعة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة، بما يسهم في تحقيق حالة من الرضا لدى الفرد. وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس الروح المعنوية الذي أعده الباحث.

٥. حدود الدراسة

- **الحد المكاني:** طبقت أداة الدراسة في المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء قصبة إربد.
- **الحد الزمني:** طبقت أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٢ م.
- **الحد البشري:** اقتصر مجتمع الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في لواء قصبة إربد.
- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على التعرف إلى مستوى القيادة المتواضعة لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة إربد، وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

٦. الطريقة والإجراءات

٦,١ منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج المناسب لهذه الدراسة لكشف العلاقة بين القيادة المتواضعة للمديرين وبين الروح المعنوية للمعلمين.

٦,٢ متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

١. المتغيرات الرئيسية:

- القيادة المتواضعة
- الروح المعنوية.

٢. المتغيرات الوسيطة:

- الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).
- سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

٦,٣ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في قسبة اربد والبالغ عددهم (٤٧٨٥) معلماً ومعلمة، منهم (١٩٤١) معلماً، و (٢٨٤٤) معلمة، حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم في قسبة اربد.

٦,٤ عينة الدراسة

قام الباحث بتحويل أداة الدراسة الى رابط إلكتروني بعد الحصول على تسهيل المهمة ومن ثم إرسال الرابط الإلكتروني الى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في قسبة اربد، وذلك بتاريخ ٢٠٢٣/٥/١٠، وحتى ٢٠٢٣/٥/٢٧، وبعد ذلك تم إيقاف الرابط، حيث تم الحصول على (٣٨٧) استجابة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في قسبة اربد، والجدول (١) يوضح ذلك:

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها لعينة الدراسة

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	١٢٦	٣٢,٦%
	أنثى	٢٦١	٦٧,٤%
	المجموع	٣٨٧	١٠٠%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣٠٦	٧٩,١%
	دراسات عليا	٨١	٢٠,٩%
	المجموع	٣٨٧	١٠٠%
عدد سنوات الخبرة	من ١ الى أقل من ٥ سنوات	٨٩	٢٣,٠%
	من خمس سنوات - أقل من عشر سنوات.	١٣٣	٣٤,٤%
	١٠ سنوات فأكثر	١٦٥	٤٢,٦%
	المجموع	٣٨٧	١٠٠%

٦,٥ أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتم تطوير استبانة تكونت من محورين هما القيادة المتواضعة والروح المعنوية، وقد تم الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة المتواضعة والروح المعنوية.

صدق المحتوى

بهدف التحقق من الصدق الظاهري للقيادة المتواضعة والروح المعنوية تم عرض الأداة بصورتها الأولية على (١١) محكماً من حملة الدكتوراة في الإدارة التربوية وأصول التربية بجامعة اليرموك وجدارا، حيث تم الطلب منهم إبداء ملاحظاتهم على أداة الدراسة من حيث مدى مناسبة الفقرات، وانتمائها لمجالاتها، وسلامة الصياغة اللغوية لها، وحذف غير المناسب من الفقرات، وفي ضوء ملاحظاتهم أصبحت القيادة المتواضعة مكونة من (٢٠) فقرة موزعة على ثلاث مجالات، في حين أن الروح المعنوية أصبحت مكونة من (٢٣) فقرة.

صدق البناء لأداة الدراسة

بهدف التحقق من مؤشرات صدق البناء لمحور القيادة المتواضعة، والروح المعنوية طُبق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (٢٠) معلماً ومعلمة، من خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، كما هو مبين في الجداول الآتية:

جدول (٢): يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات محور القيادة المتواضعة بالمجال الذي تنتمي إليه

المجالات	تقدير المعلمين	المقدرة على التعلم والتحفيز العقلي	الوعي الذاتي القيادة المتواضعة
تقدير المعلمين	١		
المقدرة على التعلم والتحفيز العقلي	٠,٩١٢**	١	
الوعي الذاتي	٠,٨٨٢**	٠,٨١٩**	١
القيادة المتواضعة	٠,٩٤١**	٠,٩٢٤**	٠,٩٣٣**

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (٢) أن قيمة معامل ارتباط المجالات مع محور القيادة المتواضعة تراوحت ما بين (٠,٩٧٣-٠,٩٠١)، أما الارتباطات البينية فقد تراوحت ما بين (٠,٧٢٣-٠,٩١٣) وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً تحقق أهداف الدراسة.

كذلك تم التحقق من مؤشرات صدق البناء، من خلال حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور والمجالات التي تنتمي إليها. وبين الفقرات والمحور ككل، وكما هو مبين في الجدول (٣).

جدول (٣): يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات محور القيادة المتواضعة بالمجال الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	القيادة المتواضعة	الروح المعنوية
معامل الارتباط	معامل الارتباط المحور الكلي	معامل الارتباط المحور الكلي
مع المجال	مع المجال	مع المجال
١	٠,٨٢٩**	٠,٦٢٤**
٢	٠,٨٨٥**	٠,٥٩٦**
٣	٠,٩٣١**	٠,٧٣٣**
٤	٠,٨٦٩**	٠,٧٨٤**
٥	٠,٩٢٣**	٠,٧٨٢**
٦	٠,٩١٦**	٠,٨١٧**
٧	٠,٨٧٠**	٠,٦٦٦**
٨	٠,٩٠٨**	٠,٧٥٩**
٩	٠,٩٠٥**	٠,٧٠٦**
١٠	٠,٨٦٤**	٠,٦٩٦**
١١	٠,٨٨٣**	٠,٨٢٤**

١٢	٠,٨٨٦**	٠,٨٥٨**	١٢	٠,٧٥٧**
١٣	٠,٧٨٧**	٠,٨٠٥**	١٣	٠,٧٩٥**
١٤	٠,٧٦٢**	٠,٧٤٢**	١٤	٠,٤٩٢**
١٥	٠,٥٠١**	٠,٢٥٨**	١٥	٠,٧١٦**
١٦	٠,٥٢٤**	٠,٢٧٨**	١٦	٠,٦٢٦**
١٧	٠,٨١١**	٠,٧٦٣**	١٧	٠,٤٩٦**
١٨	٠,٨٢٣**	٠,٨٠٦**	١٨	٠,٦٩٤**
١٩	٠,٨٣٩**	٠,٨١١**	١٩	٠,٨٦٥**
٢٠	٠,٨٢٧**	٠,٨٣٨**	٢٠	٠,٨٣٢**
—	—	—	٢١	٠,٨٤٠**
—	—	—	٢٢	٠,٨٢٢**
—	—	—	٢٣	٠,٨٠٨**

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (٣) أن قيمة معامل ارتباط الفقرات مع المجال والمحور قد كانت أكبر من (٠,٢٠) وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً تحقق أهداف الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات محور القيادة المتواضعة ومجالاتها، وثبات محور الروح المعنوية، استخدم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية والبالغ عددها (٢٠) معلماً ومعلمة، بعد حساب الصدق، ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة (Test Retest)، فقد أعيد تطبيقه على العينة الاستطلاعية بفواصل زمني قدره أسبوعان بين عملية التطبيق الأولى والثانية، والجدول (٤) يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي، وثبات الإعادة لأداة الدراسة ومحاورها ومجالاتها.

جدول (٤): يوضح قيم معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقتي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة (ن=٢٠)

المجال	كرونباخ ألفا	ثبات الإعادة
تقدير المعلمين	٠,٨٩١	٠,٨٩٠**
المقدرة على التعلم والتحفيز العقلي	٠,٩١٠	٠,٩١١**
الوعي الذاتي	٠,٩٠٢	٠,٨٨٤**
القيادة المتواضعة للمديرين	٠,٩٢٢	٠,٩٠١**
محور الروح المعنوية للمعلمين	٠,٩٢٣	٠,٩٣٢**

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة، وقيم ثبات الإعادة لمجالات المحور كانت أكبر من (٠,٨٠)، وتعتبر هذه القيم مناسبة وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

تصحيح أداة الدراسة

لأجل احتساب الدرجة الكلية للأداة، تم وضع خمسة بدائل يختار المستجيب أحد هذه البدائل والتي تعبر عن رأيه، وأعطيت الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) للبدائل الخمسة على التوالي للفقرات، إذ أعطيت الدرجة (٥) على البديل كبيرة جداً، والدرجة (٤) للبديل كبيرة، وأعطيت الدرجة (٣) على البديل متوسطة، وأعطيت الدرجة (٢) على البديل قليلة، وأعطيت الدرجة (١) على البديل قليلة جداً. وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية للفقرات والمجالات والأداة ككل، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}}{\text{عدد الخيارات (ليكرت الخماسي)}} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

وبذلك يكون معيار الحكم على الدرجة كالآتي:

– من (١,٠٠) إلى أقل من (١,٨) درجة قليلة جداً.

– من (١,٨) إلى أقل من (٢,٦) درجة قليلة.

– من (٢,٦) إلى أقل من (٣,٤) درجة متوسطة

– من (٣,٤) إلى أقل من (٤,٢) درجة كبيرة

– (٤,٢) فأكثر درجة كبيرة جداً.

٦,٦ المعالجة الإحصائية

تمت المعالجات الإحصائية للبيانات في هذه الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) وذلك على النحو التالي:

– للإجابة عن السؤال الأول والثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

– للإجابة عن السؤال الثاني والرابع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد.

– للإجابة عن السؤال الخامس تم حساب قيم معاملات الارتباط بين درجة القيادة المتواضعة والروح المعنوية.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة المتواضعة في المدارس الثانوية وعلاقته بمستوى بالروح المعنوية، ولتحقيق ذلك تمت الإجابة عن أسئلتها وفق تسلسلها، وفيما يلي عرض لذلك.

نتائج السؤال الأول ومناقشتها: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في قصبة اربد للقيادة المتواضعة من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى القيادة المتواضعة في المدارس الثانوية في قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين، وكل مجال من مجالاتها، والجدول (٥) يبين ذلك.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستوى القيادة المتواضعة لدى معلمي المدارس الثانوية في قصبة اربد، من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	تقدير المعلمين	٤,٠٧	٠,٩٥	١	كبيرة
٢	المقدرة على التعلم والتحفيز العقلي	٣,٨٨	٠,٩٨	٢	كبيرة
٣	الوعي الذاتي	٣,٨٥	١,٠٠	٣	كبيرة
	القيادة المتواضعة	٣,٩٣	٠,٩٥		كبيرة

يلاحظ من جدول (٥) أن درجة القيادة المتواضعة في المدارس الثانوية في قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين، جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٣) بانحراف معياري (٠,٩٥). وجاء في الرتبة الأولى مجال تقدير المعلمين بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٠٧)، وبانحراف معياري (٠,٩٥)، يليه مجال المقدرة على التعلم والتحفيز العقلي بمتوسط حسابي (٣,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٩٨)، أما في الرتبة الأخيرة فقد جاء مجال الوعي الذاتي، وبمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وانحراف معياري (١,٠٠)، وبدرجة كبيرة. وقد يعزو الباحث ذلك إلى التزام المديرين بالقيم والأخلاق الإسلامية في التعامل مع الآخرين، ذلك أن التواضع خلق يركز على معاملة الآخرين بكل تقدير واحترام، وتقبل الآراء المختلفة، والمساعدة والتعاون، وفتح باب الحوار، فضلاً عن التقدير الذاتي من خلال الاعتراف بالخطأ، والاعتذار عن الإساءة إن صدرت بحق أحد المعلمين، كما يعزى إلى إدراك المديرين أهمية التواضع في تحقيق المدرسة لأهدافها بكل كفاءة وفاعلية، ودوره في تحفيز المعلمين على الأداء المتميز.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات القيادة المتواضعة في المدارس الثانوية في قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين، وفيما يلي عرض لذلك.

أولاً: تقدير المعلمين

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تقدير المعلمين مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٣	يحفز مدير المدرسة المعلمين المتميزين في أدائهم	٤,٢١	٠,٨٦	١	كبيرة جداً
١	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين على أساس الاحترام	٤,١٩	١,٠١	٢	كبيرة
٦	يتقبل مدير المدرسة النقد البناء من جميع المعلمين	٤,١١	١,٠٥	٣	كبيرة
٢	يمنح مدير المدرسة المعلمين فرصة التعبير عن آرائهم	٤,٠٧	١,٠٩	٤	كبيرة
٤	يثني مدير المدرسة على المعلمين لمقدراتهم	٤,٠٦	١,١٥	٥	كبيرة
٥	يوفر مدير المدرسة الفرصة للمعلمين للعمل الجماعي والعمل بروح الفريق	٤,٠٦	١,١٢	٥	كبيرة
٧	يشرك مدير المدرسة المعلمين في صناعة القرار	٣,٨	١,٢٤	٧	كبيرة
	تقدير المعلمين	٤,٠٧	٠,٩٥		كبيرة

يلاحظ من جدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال جاءت كبيرة، حيث جاءت الفقرة (٣)، التي نصت على "يحفز مدير المدرسة المعلمين المتميزين في أدائهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢١)، في حين جاءت الفقرة (٧) التي نصت على "يشرك مدير المدرسة المعلمين في صناعة القرار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٠)، أما المتوسط العام فقد بلغ (٤,٠٧)، وبدرجة كبيرة.

ثانياً: المقدرة على التعلم والتحفيز العقلي

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المقدرة على التعلم والتحفيز العقلي مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٥	يبدي مدير المدرسة استعداداً للتعلم من الآخرين	٤,٠١	٠,٩٨	١	كبيرة
٣	يقترح مدير المدرسة طرقاً ووسائل جديدة في العمل المدرسي	٣,٩٦	١,٠٦	٢	كبيرة
٢	يبدي مدير المدرسة انفتاحاً على أفكار الآخرين	٣,٩١	١,٠١	٣	كبيرة
٦	يتقبل مدير المدرسة الرشد والنصائح من الآخرين	٣,٩	١,٠٩	٤	كبيرة
٤	يثير مدير المدرسة الوعي بالقضايا المهمة	٣,٨٥	١,٠٨	٥	كبيرة
٧	يعيد مدير المدرسة النظر في الاقتراحات السابقة	٣,٧٦	١,٢	٦	كبيرة
١	يدعو مدير المدرسة إلى النظر للمشكلات من زوايا مختلفة وجديدة	٣,٧٥	١,١٩	٧	كبيرة
	المقدرة على التعلم والتحفيز العقلي	٣,٨٨	٠,٩٨		كبيرة

يلاحظ من جدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال جاءت كبيرة، حيث جاءت الفقرة (٥) التي نصت على "يبدي مدير المدرسة استعداداً للتعلم من الآخرين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠١)، في حين جاءت الفقرة (١) التي نصت على "يدعو مدير المدرسة إلى النظر للمشكلات من زوايا مختلفة وجديدة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧٥)، أما المتوسط العام فقد بلغ (٣,٨٨)، وبدرجة كبيرة.

ثالثاً: الوعي الذاتي

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الوعي الذاتي مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٣	يراجع مدير المدرسة نفسه حتى في الأمور الصغيرة وقليلة الأهمية	٣,٩٦	١,٠٠	١	كبيرة
٦	يعتقد مدير المدرسة أن لدى المعلمين مهارات ومعرفة أكثر مما يملك	٣,٨٧	١,١١	٢	كبيرة
٢	يحرص المدير على الاهتمام بمشاعر المعلمين وتقديرهم كأشخاص.	٣,٨٦	١,١٠	٣	كبيرة
١	يستطيع المدير الحفاظ على توازنه النفسي ويتعامل مع التحديات والضغوط بشكل فعال.	٣,٨١	١,١٠	٤	كبيرة
٥	يستطيع مدير المدرسة التفكير بشكل إيجابي وتحويل الصعاب إلى فرص للنمو والتطور.	٣,٨١	١,٠٩	٤	كبيرة
٤	يحرص مدير المدرسة على تحليل وفهم الأحداث بشكل دقيق قبل اتخاذ القرارات.	٣,٨٠	١,٢٠	٦	كبيرة
	الوعي الذاتي	٣,٨٥	١,٠٠		كبيرة

يلاحظ من جدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال جاءت كبيرة، حيث جاءت الفقرة (٣) والتي نصت على "يراجع مدير المدرسة نفسه حتى في الأمور الصغيرة وقليلة الأهمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٦)، في حين جاءت الفقرة (٤) والتي نصت على "يحرص مدير المدرسة على تحليل وفهم الأحداث بشكل دقيق قبل اتخاذ القرارات." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٠)، أما المتوسط العام فقد بلغ (٣,٨٥).

نتائج السؤال الثاني الذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة القيادة المتواضعة في المدارس الثانوية في قصبة اربد، تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة القيادة المتواضعة في لواء قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، وبين جدول (٩) ذلك.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على القيادة المتواضعة، وفقاً لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

الجنس	تقدير المعلمين	المقدرة على التعلم والتحفيز العقلي	الوعي الذاتي	القيادة المتواضعة
ذكر	المتوسط الحسابي	٤,٢١	٤,٠٦	٣,٩٨
	العدد	١٢٦	١٢٦	١٢٦
	الانحراف المعياري	٠,٧٥٩	٠,٨٢٨	٠,٨٤٢
أنثى	المتوسط الحسابي	٤,٠١	٣,٧٩	٣,٧٩
	العدد	٢٦١	٢٦١	٢٦١
	الانحراف المعياري	١,٠٢٧	١,٠٣٧	١,٠٦٦
المؤهل العلمي				
بكالوريوس	المتوسط الحسابي	٤,٠٥	٣,٨٦	٣,٨٥
	العدد	٣٠٦	٣٠٦	٣٠٦

الانحراف المعياري	٠,٩٩٥	١,٠٢٩	١,٠٤٨	١,٠٠١
المتوسط الحسابي	٤,١٦	٣,٩٦	٣,٨٥	٣,٩٩
العدد	٨١	٨١	٨١	٨١
الانحراف المعياري	٠,٧٦٣	٠,٧٧٢	٠,٨٠٦	٠,٧٤٤
دراسات عليا				
عدد سنوات الخبرة				
المتوسط الحسابي	٤,٠٥	٣,٩٧	٣,٩٦	٤
العدد	٨٩	٨٩	٨٩	٨٩
الانحراف المعياري	١,٠٠٥	٠,٩٥١	٠,٩٦٧	٠,٩٤٩
المتوسط الحسابي	٣,٨٥	٣,٦	٣,٦٢	٣,٦٩
العدد	١٣٣	١٣٣	١٣٣	١٣٣
الانحراف المعياري	١,٠٣١	١,٠٦٧	١,١١٧	١,٠٥١
المتوسط الحسابي	٤,٢٦	٤,٠٥	٣,٩٨	٤,١
العدد	١٦٥	١٦٥	١٦٥	١٦٥
الانحراف المعياري	٠,٨١٢	٠,٨٧٦	٠,٨٨٦	٠,٨٢٨
١٠ سنوات فأكثر				

يُلاحظ من جدول (٩) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات درجة القيادة المتواضعة في لواء قصبة اربد، وفقاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية، تم إجراء تحليل التباين الثلاثي المُتعدد، وبين جدول (١٠) ذلك.

جدول (١٠): تحليل التباين الثلاثي المتعدد للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات درجة القيادة المتواضعة في لواء قصبة اربد، وفقاً لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

مصدر التباين	المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس Hotelling's Trace value=٠.٠٩ Sig.=.٣٥٥	تقدير المعلمين	٠,٣٧٧	١	٠,٣٧٧	٠,٤٢٧	٠,٥١٤
	المقدرة على التعلم والتحفيز العقلي	١,٢٩١	١	١,٢٩١	١,٣٩٢	٠,٢٣٩
	الوعي الذاتي	٠,٥٣٣	١	٠,٥٣٣	٠,٥٤٤	٠,٤٦١
	القيادة المتواضعة	٠,٦٨٤	١	٠,٦٨٤	٠,٧٧٦	٠,٣٧٩
المؤهل العلمي Hotelling's Trace value=٠.٠٨ Sig.=.٣٥٩	تقدير المعلمين	٠,٢١٧	١	٠,٢١٧	٠,٢٤٦	٠,٦٢
	المقدرة على التعلم والتحفيز العقلي	٠,٤٣١	١	٠,٤٣١	٠,٤٦٤	٠,٤٩٦
	الوعي الذاتي	١,٣٢٧	١	١,٣٢٧	١,٣٥٥	٠,٢٤٥
	القيادة المتواضعة	٠,٥٧٥	١	٠,٥٧٥	٠,٦٥٢	٠,٤٢
سنوات الخبرة Hotelling's Trace value=٠.٦٤ Sig.=.٠٠١	تقدير المعلمين	٩,٠٩٥	٢	٤,٥٤٨	٥,١٥٧	٠,٠٠٦
	المقدرة على التعلم والتحفيز العقلي	١١,٠٤	٢	٥,٥٢	٥,٩٥٢	٠,٠٠٣
	الوعي الذاتي	٩,٥٠٦	٢	٤,٧٥٣	٤,٨٥١	٠,٠٠٨
	القيادة المتواضعة	٩,٥٣١	٢	٤,٧٦٥	٥,٤٠٩	٠,٠٠٥

خطأ	تقدير المعلمين	٣٣٦,٨٦٤	٣٨٢	٠,٨٨٢
	المقدرة على التعلم والتحفيز العقلي	٣٥٤,٢٩	٣٨٢	٠,٩٢٧
	الوعي الذاتي	٣٧٤,٣٠١	٣٨٢	٠,٩٨
	القيادة المتواضعة	٣٣٦,٥٢	٣٨٢	٠,٨٨١
المجموع	تقدير المعلمين	٦٧٦٥,١٤٣	٣٨٧	
	المقدرة على التعلم والتحفيز العقلي	٦١٩٥,٤٤٩	٣٨٧	
	الوعي الذاتي	٦١٣٠,٣٠٦	٣٨٧	
	القيادة المتواضعة	٦٣٤٠,٧١١	٣٨٧	
المجموع المعدل	تقدير المعلمين	٣٤٩,٤٤٤	٣٨٦	
	المقدرة على التعلم والتحفيز العقلي	٣٧١,٥٢٤	٣٨٦	
	الوعي الذاتي	٣٨٧,١٩٤	٣٨٦	
	القيادة المتواضعة	٣٥٠,١٥٧	٣٨٦	

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

يُلاحظ من جدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) على جميع مجالات القيادة المتواضعة في لواء قصبة اربد تعزى إلى اثر متغيري الجنس، والمؤهل العلمي. وهذا يعني أن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم وجنسهم متفقون على أن مديري المدارس يمارسون القيادة المتواضعة بدرجة كبيرة، مما يعني التزام المديرين بالتواضع مع معلمهم.

كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) على جميع مجالات القيادة المتواضعة في لواء قصبة اربد تعزى إلى اثر متغير الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم إجراء المقارنات البعدية باستخدام شافيه، وكما هو مبين في الجدول التالي.

جدول (١١): المقارنات البعدية باستخدام شافيه وفقاً لمتغير الخبرة

المجالات	(I) عدد سنوات الخبرة	(J) عدد سنوات الخبرة	الفرق بين المتوسطين	الدلالة الإحصائية
تقدير المعلمين	من خمس سنوات - اقل من عشر سنوات	١٠ سنوات فأكثر	*-٠,٤٠	٠,٠٠١
المقدرة على التعلم والتحفيز العقلي	من ١ إلى أقل من ٥ سنوات	من خمس سنوات - اقل من عشر سنوات	*٠,٣٧	٠,٠٢
الوعي الذاتي	من ١ إلى أقل من ٥ سنوات	من خمس سنوات - اقل من عشر سنوات	*٠,٣٥	٠,٠٣٨
	١٠ سنوات فأكثر	من خمس سنوات - اقل من عشر سنوات	*٠,٤٥	٠,٠٠
القيادة المتواضعة	من خمس سنوات - اقل من عشر سنوات	١٠ سنوات فأكثر	*-٠,٤١	٠,٠٠١

كشفت المقارنات البعدية وجود فروق على جميع المجالات والأداة الكلية بين فئة ١٠ سنوات فأكثر وفئة من خمس سنوات إلى أقل من ١٩ سنة ولصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين ذوي الخبرة الأعلى لديهم اطلاع كاف على واقع المديرين الذين تعاقبوا على إدارة مدارسهم، ذلك أن المديرين هم في الحقيقة معلمون سابقون ويدركون ما يحتاجه المعلم من تحفيز وتقدير واحترام.

نتائج السؤال الثالث: ما مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الثانوية في قصبة اربد، من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية في قصبة اربد، من وجهة نظر المعلمين، وفيما يلي عرض لذلك:

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى الروح المعنوية للمعلمين، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١٩	أشعر بأنني مرتاح نفسياً في عملي.	٤,٧١	٠,٥٨	١	كبير جداً
١٠	أقيم علاقات إيجابية مع أولياء أمور الطلبة.	٤,٦	٠,٦	٢	كبير جداً
٤	عندما أتغيب عن عملي فإنني أشتاق إليه.	٤,٥٩	٠,٦٥	٣	كبير جداً
٣	أشعر بأن المركز الاجتماعي لمهنتي متميز.	٤,٥	٠,٦٩	٤	كبير جداً
١٢	أشعر بأن المكافآت التي أحصل عليها في عملي مناسبة.	٤,٤٧	٠,٧٢	٥	كبير جداً
١٣	أعتقد بأنني أحقق ذاتي في مهنة التدريس.	٤,٤٣	٠,٨	٦	كبير جداً
٥	أطور وسائل تعليمية خاصة بي إذا لم تتوافر في المدرسة.	٤,٤	٠,٧٩	٧	كبير جداً
٢٣	أشعر بالفخر بمدرستي.	٤,٣٣	٠,٨	٨	كبير جداً
٩	أشعر بتقبل الطلبة لي.	٤,٢٩	٠,٩٣	٩	كبير جداً
١١	أشعر بأن المدرسة تمنحني فرصة للابتكار.	٤,٢٩	٠,٨٩	٩	كبير جداً
٢٠	تتاح لي الفرص في مدرستي لتنمية ذاتي مهنيًا.	٤,٢٤	٠,٩٣	١١	كبير جداً
١٨	يقدر طلابي جهودي المبذولة في التدريس.	٤,١٧	٠,٩٧	١٢	كبير
١٦	الراتب الذي أحصل عليه يوازي المجهود الذي أبذله.	٤,١١	٠,٩٧	١٣	كبير
٨	أقبل على التدريس بحماس.	٤,٠٩	٠,٨٦	١٤	كبير
٦	أحس بأنني منتم إلى مدرستي.	٤,٠٦	١,٠٩	١٥	كبير
١٧	أشعر بأن علاقتي مع زملائي في العمل جيدة.	٤,٠٦	١,١٣	١٥	كبير
٢١	أشعر بأن المهام التي أقوم بها في المدرسة من ضمن عملي.	٣,٩٥	١,١٨	١٧	كبير
١	أصل إلى مدرستي في الوقت المحدد.	٣,٨٧	١,٠٩	١٨	كبير
١٤	أحافظ على ممتلكات المدرسة.	٣,٨٧	١,٠٩	١٨	كبير
٧	ألتزم بالقوانين والأنظمة المدرسية.	٣,٧٩	١,١٦	٢٠	كبير
٢	أحرص على إتقان عملي.	٣,٦٦	١,١٩	٢١	كبير
١٥	أحصل على تقدير معنوي مناسب في مدرستي.	٣,٢٥	١,٣٥	٢٢	متوسط
٢٢	أحس بالأمان في مدرستي.	٢,٩٩	١,٢٦	٢٣	متوسط
	الروح المعنوية لدى المعلمين	٤,١٢	٠,٦٥		كبير

يلاحظ من جدول (١٢) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال جاءت بمستوى كبير، حيث جاءت الفقرة (١٩) التي نصت على "أشعر بأنني مرتاح نفسياً في عملي." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٧١)، بمستوى كبير جداً، في حين جاءت الفقرة (٢٢) التي نصت على "أحس بالأمان في مدرستي." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٩٩)، وبمستوى متوسط، أما المتوسط العام فقد بلغ (٤,١٢). وقد تعزى هذه النتيجة إلى التغيرات التي حدثت في مهنة التعليم للمعلم من حيث تغير سلم الرواتب والحوافز والتمكين الإداري وفرص الترقية المهنية التي تزيد من مستوى الأداء لدى المعلمين، فضلاً عن التغيرات في البيئة المدرسية، وخضوعهم لكثير من الدورات التدريبية المتخصصة التي تزيد من مستوى كفاءتهم، وقد يعزى أيضاً إلى النمط الديمقراطي التشاركي الذي يمارسه المديرون، مما يشعر المعلمين بالراحة النفسية والتقدير والاحترام.

نتائج السؤال الرابع الذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية في قصبة اربد، تعزى لأثر متغير (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في لواء قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، وبين جدول (١٣) ذلك.

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى الروح المعنوية، وفقاً لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

المتغير	المستوى/الفئة	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	٤,١٦	١٢٦	٠,٦٤٥
	أنثى	٤,١	٢٦١	٠,٦٤٧
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٤,١٤	٣٠٦	٠,٦٥٨
	دراسات عليا	٤,٠٣	٨١	٠,٥٩٤
سنوات الخبرة	من ١ إلى أقل من ٥ سنوات	٤,١٦	٨٩	٠,٦٥٢
	من خمس سنوات - أقل من عشر سنوات	٤,٠٧	١٣٣	٠,٦٣٣
	١٠ سنوات فأكثر	٤,١٣	١٦٥	٠,٦٥٦

يُلاحظ من جدول (١٣) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في لواء قصبة اربد، وفقاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية، تم إجراء تحليل التباين الثلاثي المتعدد، وبين جدول (١٤) ذلك.

جدول (١٤): تحليل التباين الثلاثي المتعدد للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى الروح المعنوية للمعلمين في لواء قصبة اربد وفقاً لمتغير (الجنس، التخصص، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	٠,٣٠٢	١	٠,٣٠٢	٠,٧٢٤	٠,٣٩٥
المؤهل العلمي	١,٤٩٨	١	١,٤٩٨	٣,٥٩٤	٠,٠٥٩
سنوات الخبرة	٠,٥٣٢	٢	٠,٢٦٦	٠,٦٣٨	٠,٥٢٩
الخطأ	١٥٩,١٦٤	٣٨٢	٠,٤١٧		
المجموع	٦٧٢٤,٩٣٢	٣٨٧			
المجموع المعدل	١٦١,٢٥٥	٣٨٦			

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = ٠,٠٥$)

يُلاحظ من جدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = ٠,٠٥$) على مستوى الروح المعنوية في لواء قصبة اربد تعزى إلى اثر متغيرات الدراسة.

نتائج السؤال الخامس الذي نص على: "هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) بين مستوى القيادة المتواضعة في المدارس الثانوية في قصبة اربد والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين مستوى القيادة المتواضعة في المدارس الثانوية في قصبة اربد والروح المعنوية للمعلمين، وكما هو مبين في الجدول (١٥).

جدول (١٥): معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين مستوى القيادة المتواضعة في المدارس الثانوية في قصبة اربد والروح المعنوية لدى مديري المدارس

المجالات	الارتباط ر	الروح المعنوية للمعلمين
تقدير المعلمين	ارتباط بيرسون ر	٠,٦٤٣**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠
	العدد	٣٨٧
المقدرة على التعلم والتحفيز العقلي	ارتباط بيرسون ر	٠,٦٥٥**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠
	العدد	٣٨٧
الوعي الذاتي	ارتباط بيرسون ر	٠,٦٦١**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠
	العدد	٣٨٧

القيادة المتواضعة	ارتباط بيرسون ر	٠,٦٧١**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠
	العدد	٣٨٧

** ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,01$)

يُلاحظ من جدول (١٤) وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) بين درجة القيادة المتواضعة والروح المعنوية حيث بلغت قيمة الارتباط (٠,٦٧١). كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين تقدير المعلمين والروح المعنوية للمعلمين حيث بلغت قيمة الارتباط (٠,٦٤٣). كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين المقدرة على التعلم والتحفيز العقلي والروح المعنوية للمعلمين حيث بلغت قيمة الارتباط (٠,٦٥٥). كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين الوعي الذاتي والروح المعنوية للمعلمين حيث بلغت قيمة الارتباط (٠,٦٦١). ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية ويمكن تبريرها بأن التواضع وممارسة القيادة المتواضعة تزيد من الرضا لدى المعلمين عن البيئة الإدارية والعلاقة مع الزملاء وترفع من مستوى الأداء لديهم.

٨. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

١. دعوة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة إربد إلى الاستمرار في ممارسة القيادة المتواضعة لما لها من دور فعال في تحقيق الروح المعنوية للمعلمين.
٢. دعوة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة إربد إلى العمل على تفعيل التقدير المعنوي للمعلمين لما له من دور في تحقيق الروح المعنوية للمعلمين.
٣. إجراء دراسة حول العلاقة بين القيادة المتواضعة لدى مديري المدارس وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى، كالثقة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والنزاهة التنظيمية.

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر إلى المراجعين ورئيس التحرير على تعليقاتهم القيمة على المسودة الأولية لهذه الورقة البحثية. كما أعرب عن تقديري لمشاركة معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الذين ساهموا في هذه الدراسة، وأشكر مديرية تربية وتعليم قصبة إربد على تسهيل عملية جمع البيانات. جميع الأخطاء أو أوجه القصور المتبقية هي مسؤوليتي بالكامل.

الإقرارات الأخلاقية

تم إجراء هذه الدراسة وفقاً لمبادئ إعلان هلسنكي (١٩٦٤)، وحصلت على موافقة لجنة البحث والأخلاقيات في وزارة التربية والتعليم، الأردن. وقد تم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التالية أثناء تنفيذ البحث:

- مبدأ الموافقة الطوعية (تم الحصول على الموافقة المستنيرة من الجهات المعنية في مديرية تربية وتعليم في قصبة إربد).
- مبدأ تقليل المخاطر على المشاركين.
- مبدأ السرية.
- مبدأ إبلاغ المشاركين بمحتوى وأهداف البحث.
- مبدأ التوثيق الإلزامي لمراحل ونتائج البحث.
- مبدأ موثوقية الأدوات المنهجية المستخدمة في البحث.
- مبدأ صلاحية معالجة البيانات البحثية.

بيان توافر البيانات

تتوفر مجموعات البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال هذه الدراسة عند الطلب من الباحثة

التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذا البحث.

تضارب المصالح

يؤكد الباحث عدم وجود أي تضارب في المصالح.

مساهمة الباحثة

- قام زهير الرباعي بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.
- تمت كتابة المسودة الأولى للمقال من قبل زهير الرباعي.
- قام الباحث بمراجعة النصوص وتحريها، واعتمد النسخة النهائية للنشر.

الموافقة على النشر

يوافق الباحث على تقديم هذه الورقة البحثية للنشر، وبانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، ويوافق على نشرها. كما يؤكد أن هذا العمل لم يُنشر سابقاً، ولم يُقدم إلى أي مجلة أخرى للنظر في نشره.

المراجع

- بركات، كفي. (٢٠١٩). الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات. *دراسات: العلوم التربوية*، ٤٦ (٣)، ٣٠٧-٣٢٣.
- الحراحشة، محمد. (٢٠١٧). السمات الشخصية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة محافظة المفرق في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. *دراسات: العلوم التربوية*، ٤٤ (٣)، ٤٧-٦٣.
- الصباحبة، خيرى وخصاونة، أمان. (٢٠١٨). دراسة مقارنة في تقييم مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك فيصل والجامعة الهاشمية. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، ٣٢ (٢)، ٣٦٦-٣٩٠.
- صعلوك، صقر وسلامة، كاي ووبركات، علي. (٢٠١٨). الروح المعنوية لمديري أقسام التربية والتعليم في السلطات المحلية العربية داخل الخط الأخضر. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٦ (٥)، ٦٤٩-٦٦٦.
- عاشور، محمد والشقران، رامي. (٢٠١٥). دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري داخل المدرسة في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، ١٣ (٢)، ٦٥-٩٠.
- العبيدي، عصام. (٢٠١٩). النزاهة السلوكية وانعكاسها في القيادة المتواضعة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة كلية الإمام الكاظم (أقسام بابل). *المجلة العربية للإدارة*، ٣٩ (٣)، ١٤٣-١٦٠.
- فنجان، علي. (٢٠٢٠). دور القيادة المتواضعة في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في كلية التربية الأساسية - جامعة الكوفة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ٩ (٣٥)، ١٧٦-١٩٦.
- المصاروة، أسامة. (٢٠١٨). درجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظرهم. *دراسات: العلوم التربوية*، ٤٥ (٤)، ١٥-٣٠.
- مصطفى، شيرين. (٢٠١٦). درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

References

- Balawi, M. N. (2014). *Principles of psychological counseling in the military field*. Jinan House for Publishing and Distribution.
- Bezuijen, X. M., van den Berg, P. T., van Dam, K., & Thierry, H. (2009). Pygmalion and employee learning: The role of leader behaviors. *Journal of Management*, 35(5), 1248–1267.
- Caner, A. (2018). *The relationship between morale and job satisfaction of teachers in elementary and secondary schools* (master's thesis). Çanakkale Onsekiz Mart University, Turkey.
- Chiu, T. C. S., Huang, H. J., & Hung, Y. (2012). The influence of humility on leadership: A Chinese and Western perspective. In *International Conference on Economics, Business and Marketing Management* (Vol. 29). IPEDR.
- Flesher, K. F. (2020). *The relationship of psychological capital and leader humility in Minnesota secondary schools* (Doctoral dissertation). Bethel University.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538.
- Owens, B. P., Rowatt, W. C., & Wilkins, A. L. (2011). Exploring the relevance and implications of humility in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 260–272). Oxford University Press.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818.
- Rego, A., & Simpson, A. V. (2018). The perceived impact of leaders' humility on team effectiveness: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 205–218.
- Ying, J., Yan, F., Harrison, M., & Jackson, L. (2022). Humility and its cultivation in Chinese schools: An exploratory study into teachers' perspectives. *Asia Pacific Education Review*, 1–11.