

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة المتواضعة وعلاقتها بمستوى

الذكاء الثقافي من وجه نظر المعلمين

The Degree to which Secondary School Principals in Zarqa Governorate Practice Humble Leadership and its Relationship with the Level of Cultural Intelligence from the Teachers' Perspective

دنيا صالح ابوديه

باحثة تربوية

ماجستير في الإدارة التربوية/ الجامعة الهاشمية

abodavahdonia@gmail.com

تاريخ قبول البحث: 2025 / 7 / 7

تاريخ استلام البحث: 2025 / 5 / 14

المخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة المتواضعة، وعلاقتها بمستوى الذكاء الثقافي من وجهة نظر المعلمين، وذلك باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتكوّن مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة بمحافظة الزرقاء خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2025/2024، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد أفرادها (384) مشاركًا. استخدمت الدراسة أداة مكونة من محورين: القيادة المتواضعة والذكاء الثقافي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة المتواضعة جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وكذلك أبعادها الثلاثة: (الانفتاح على آراء الآخرين، والاعتراف بالأخطاء والقيود الشخصية، وتقدير مساهمات الآخرين). كما أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الثقافي لدى المعلمين كان متوسطاً وجاء البعد المعرفي بمستوى مرتفع، في حين جاء كل من (البعد ما وراء المعرفي والبعد السلوكي) بدرجة متوسطة، وكشفت النتائج عن وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الثقافي وممارسة القيادة المتواضعة من وجهة نظر المعلمين، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة تعزى للمؤهل العلمي بين حملة البكالوريوس والدراسات العليا، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة، وكانت لصالح من لديهم خبرة 15 سنة فأكثر.

الكلمات المفتاحية: القيادة المتواضعة، الذكاء الثقافي، المعلمين.

Abstract

The current study aimed to identify the extent to which secondary school principals in Zarqa Governorate practice humble leadership and its relationship with the level of cultural intelligence from the teachers' perspective, using the descriptive correlational approach. The study population consisted of male and female teachers working in public and private secondary schools in Zarqa Governorate during the second semester of the 2024/2025 academic year. A simple random sample of (384) participants was selected. The study utilized a tool composed of two main domains: (Humble Leadership) and (Cultural Intelligence). The results showed that the degree to which secondary school principals practice humble leadership was at a moderate level from the teachers' point of view, as were its three dimensions: (Openness to Others' Opinions), (Acknowledgment of Mistakes and Personal Limitations), and (Appreciation of Others' Contributions). The findings also revealed that the level of (Cultural Intelligence) among teachers was generally moderate, with the (Cognitive Dimension) rated at a high level, while both the (Metacognitive Dimension) and (Behavioral Dimension) were rated at a moderate level. Furthermore, the results indicated a strong positive statistically significant relationship between cultural intelligence and the practice of humble leadership from the teachers' perspective. Statistically significant differences were also found based on the (Gender) variable in favor of males, while no significant differences were found based on (Academic Qualification) between those holding bachelor's and postgraduate degrees. However, significant differences were found based on (Years of Experience) in favor of those with 15 years or more.

Keywords: Humble Leadership, Cultural Intelligence, Teachers.

مقدمة

تعد القيادة عنصراً جوهرياً في نجاح أي مؤسسة، بما في ذلك المؤسسات التعليمية، حيث تسهم بشكل فعال في توجيه الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وتكمن أهميتها في قدرتها على تنظيم الجهود، وتنسيق الأدوار، واتخاذ القرارات التي تسهم في تحسين الأداء العام، وفي السياق التربوي، تلعب القيادة دوراً محورياً في تحسين مخرجات التعليم من خلال دعم المعلمين، وتحفيز الطلبة، وتوفير مناخ تعليمي مشجع على النمو والتطور، ومع التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت الحاجة إلى قيادة فعالة ومرنة أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى، لتمكين المؤسسات من التكيف ومواجهة التحديات.

وقد أشار الياسري وحسين (2023) أن القيادة عملية تهدف إلى تحفيز الآخرين، واستنهاض طاقاتهم، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ومع ذلك، فإن التحديات المعقدة التي تواجه القادة في العصر الحالي تتطلب إعادة النظر في المفهوم التقليدي للقيادة، خاصة تلك التي تعتمد على النهج الهرمي من الأعلى إلى الأسفل فقد لا يتمكن القادة الذين يتبنون هذا الأسلوب من الاستجابة بفعالية لتلك المشكلات المعقدة، مما يستدعي منهم الاعتراف بحدودهم، والانفتاح على آراء ومساهمات الآخرين، وهو ما يُعرف بنهج القيادة من القاعدة إلى القمة، وقد برز مفهوم "القيادة المتواضعة" كأحد الأساليب الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات التنظيمية إذ يتمتع هذا النوع من القيادة بتأثير فعال وعميق في سلوكيات المرؤوسين فالقائد المتواضع يجمع بين الحزم في القيادة من جهة، وبين التحلي بالأخلاق الرفيعة والاهتمام برفاهية المرؤوسين ومصالحهم من جهة أخرى، مما يجعله نموذجاً قيادياً فعالاً ومؤثراً في البيئات التنظيمية المعاصرة.

حظيت القيادة المتواضعة باهتمام متزايد من قبل الباحثين في الآونة الأخيرة، باعتبارها نمطاً قيادياً حديثاً يواكب متطلبات البيئات التنظيمية المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع (Kang et al., 2023). ويُنظر إلى تواضع القادة كعنصر بالغ الأهمية لما له من أثر إيجابي في تعزيز السلوكيات الوظيفية المرغوبة، وما يحققه من منافع سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات (El-Gazar et al., 2022).

وقد أكد (Suryani et al., 2023) أن القائد المتواضع يتميز بالانفتاح على أفكار وآراء مرؤوسيه، والاعتراف بإنجازاتهم ومكافأتهم عليها، فضلاً عن استعداده للاعتراف بنقاط ضعفه الشخصية، والاستفادة من خبرات فريقه وتبادلها معهم. وأضاف (Alsetoohy et al., 2022) بأن القادة المتواضعين غالباً ما يكونون أكثر موضوعية في تقييمهم لذواتهم، وأكثر استعداداً لتقدير إنجازات الآخرين، وتقبل المعرفة والأفكار الجديدة، مما يجعلهم أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل، كما تجعلهم أكثر تأثيراً في تعزيز الإبداع والتعاون والرضا المهني لدى فرقهم. كما يشجع هذا النمط القيادي الموظفين على التعبير عن آرائهم وطموحاتهم بحرية أكبر (Achmadi et al., 2022). ورفع مستوى مشاركة المعرفة بين الأفراد (Qu et al., 2022)، وتُعزز من مشاعر الازدهار في العمل (Suryani et al., 2023).

ويرى غوكالب (Gokalp, 2022) أن المؤسسات تحتاج إلى كوادرات تتمتع بمستوى عالٍ من الذكاء الثقافي لتحقيق النجاح في بيئات متعددة الثقافات، ويُعد العامل الأساسي لتمكين المؤسسات من التكيف والتميز في مثل هذه البيئات هو امتلاك ذكاء ثقافي مرتفع، حيث تكتسب المؤسسة القدرة على التعامل بذكاء مع التنوع الثقافي، وخلق تآزر ثقافي داخلها، إضافة إلى أنها تُعزز الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلفيات ثقافية مختلفة وتحد من معدلات تركهم للعمل.

يُعد السياق التعليمي مجالاً يحتاج إلى مزيد من الاستكشاف والدراسة المعمقة، وذلك نظراً لما ينطوي عليه العمل الأكاديمي من صعوبات وضغوط ناتجة عن عدة أطراف داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، بالإضافة إلى الحاجة إلى التوازن بين أدوار متعددة، وتحمل أعباء وظيفية مرتفعة، وتضارب المهام واختلاف نطاقها (Xueyun et al., 2024).

ومن هنا جاءت الحاجة إلى البحث في موضوع الدراسة الحالية والمتمثل في الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة المتواضعة وعلاقتها بمستوى الذكاء الثقافي من وجه نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة

أشارت دراسة (Kelemen et al., 2023) الى ضرورة دراسة القيادة المتواضعة في السياق التعليمي، حيث أظهرت الأثر الإيجابي للقيادة المتواضعة على المرؤوسين، مثل تعزيز سلوك المواطنة، والسلوك الاستباقي، وتقليل السلوكيات المضادة بالإضافة إلى تعزيز الابتكار وتحسين الأداء وتقليل معدل الدوران الوظيفي. ومع ذلك، لا زالت الأبحاث التي تتناول القيادة المتواضعة بشكل مباشر محدودة لذلك، كما أشار (Vergiansyah et al., 2024) من المهم استكشاف دور القيادة المتواضعة بشكل أعمق بهدف فهم الآليات التي تؤدي إلى نتائج معينة، وذلك من خلال النظر في العوامل المسببة والآثار الناجمة عنها، خصوصاً في السياق التعليمي، باعتباره خطوة مهمة للتخفيف من المشكلات القائمة. علاوة على ذلك، لا تزال هناك فجوات بحثية تحتاج إلى المزيد من الدراسة والاستكشاف،

كما أظهرت دراسة أجراها (Zapata & Hayes-Jones., 2019) أن هناك 56% من التباين الكلي يعود إلى التغيرات بين الدراسات التي تؤثر في العلاقة بين القيادة المتواضعة والمتغيرات الأخرى، وخصوصاً في السياق التعليمي، مما يفتح المجال لمزيد من البحث حول العوامل التي تؤثر على العلاقة التي تنطوي على القيادة المتواضعة. كما أشار (Kelemen et al., 2023) إلى ضرورة فهم أعمق للعوامل المسببة التي تُشكّل نمط القيادة المتواضعة. كما أوصت دراسة (Gokalp, 2022) بضرورة إعطاء أولوية للمرشحين ذوي المستويات العالية من الذكاء الثقافي لما لذلك من أثر إيجابي في تعزيز رضا المعلمين وتقليل معدلات تركهم للعمل.

ونظراً الى ندرة البحوث والدراسات وخاصة في البيئة المحلية حول موضوع الدراسة الحالية، فقد رأت الباحثة أن هناك حاجة ملحة للبحث في هذا المجال من خلال الدراسة الحالية، بهدف سد الفجوة العلمية وإثراء المعرفة التربوية المتعلقة به في الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة المتواضعة وعلاقتها بمستوى الذكاء الثقافي من وجه نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة المتواضعة من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى الذكاء الثقافي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة المتواضعة لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى الذكاء الثقافي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الثقافي تُعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة

- الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة المتواضعة من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف إلى مستوى الذكاء الثقافي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء.
- استقصاء طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة المتواضعة من قبل مديري المدارس ومستوى الذكاء الثقافي لدى المعلمين.
- تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الثقافي لدى المعلمين تُعزى إلى متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الحالية في جانبين هما:

الأهمية النظرية

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات التربوية العربية والأجنبية من خلال تقديم إطار نظري متكامل لمفهوم القيادة المتواضعة والذكاء الثقافي، وربطهما في سياق واحد داخل البيئة التعليمية.
- تقدم الدراسة أداة بحثية مقننة يمكن أن يستفيد منها الباحثون مستقبلاً في قياس درجة ممارسة القيادة المتواضعة ومستوى الذكاء الثقافي في مجتمعات تعليمية أخرى.
- تمهد الدراسة الطريق لإجراء بحوث تربوية مستقبلية في مجالات تتقاطع فيها القيادة المدرسية مع مهارات القرن الحادي والعشرين، لا سيما تلك المرتبطة بالتنوع الثقافي.

الأهمية التطبيقية

- تتيح نتائج هذه الدراسة لصنّاع القرار التربوي فرصة للتعرف على واقع ممارسات القيادة المتواضعة لدى مديري المدارس الثانوية، ومدى ارتباطها بمستوى الذكاء الثقافي للمعلمين، بما يسهم في تطوير السياسات التعليمية والتدريبية.
- يمكن الاستفادة من توصيات الدراسة في تحسين برامج إعداد وتدريب القيادات المدرسية والمعلمين، من خلال تعزيز مهارات التواضع القيادي والذكاء الثقافي في ضوء التحديات الثقافية المعاصرة.
- توفر الدراسة بيانات ومؤشرات واقعية يمكن أن تُبنى عليها تدخلات تطويرية تستهدف تعزيز التفاعل الإيجابي والمنتج داخل المدارس ذات التنوع الثقافي، بما يدعم بيئة تعليمية أكثر شمولاً وتقهماً للاختلافات الفردية والثقافية.

مصطلحات الدراسة

- القيادة المتواضعة: مزيجاً من القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يُظهرها القائد، وتشمل تقييم الذات بموضوعية، وتقدير نقاط القوة لدى المرؤوسين، والاستعداد لتقبل النقد البناء والأفكار الجديدة (Wang et al., 2024) وإجرائياً: الدرجة التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة المتواضعة المستخدم في الدراسة الحالية.
- الذكاء الثقافي: نظام من المعارف والمهارات التي تمكن الأفراد من التكيف واختيار وتشكيل الجوانب الثقافية لبيئتهم، ويُعبر عن قدرة الفرد على تقييم وتفسير والتفاعل بنشاط مع أشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة، كما يشمل استخدام التقييم الذاتي والممارسة الانعكاسية والتعلم عبر التنقيف الثقافي (Leclerc et al., 2023) وإجرائياً: الدرجة التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة المتواضعة المستخدم في الدراسة الحالية.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: في محافظة الزرقاء.

الحدود الزمانية: تمت خلال الفصل الدراسي الثاني من العام (2025/2024).

الحدود البشرية: تمثلت في معلمي ومعلمات المدارس الثانوية (الحكومية والخاصة) في محافظة الزرقاء.

الاطار النظري

اشتق مفهوم التواضع من الأصل اللاتيني للكلمة humus وتعني "الأرض"، ومن humi أي "على الأرض"، مما يعكس جوهر مصطلح "القيادة المتواضعة" بوصفها قيادة تتبع من القاعدة نحو القمة، لا من الأعلى نحو الأسفل، ما يجعلها أقرب إلى الناس وأكثر تأثيراً فيهم، وتم إدراج التواضع كدعامة للسلوك الأخلاقي في بيئة العمل، وأداة فعالة لتعزيز المناخ الإيماني والحد من السلوكيات المنحرفة (Chughtai & Arifeen, 2023).

وتُعد القيادة المتواضعة نمطاً قيادياً يُركّز على التفاعل الإنساني القائم على الوعي الذاتي، والاعتراف بمساهمات الآخرين، والانفتاح على التغذية الراجعة، وقد عُرِفَت القيادة المتواضعة بأنها القدرة

على إتاحة الوصول إلى القائد، والوعي الذاتي الدقيق، وتقدير نقاط القوة لدى الآخرين، والانفتاح على النقد البناء (Chen et al., 2018). و يرى (Zhou & Chen., 2018) أن القيادة المتواضعة نهجًا تصاعديًا يركّز على الاستماع الفعال، والمتابعة، والتعلم من خلال التجربة، ما يسهم في خلق بيئة تنظيمية داعمة، ويعزز من رضا الموظفين، وارتباطهم بالعمل، كما يخفف من التأثيرات السلبية لدرجة القيادة، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية للمرؤوسين.

بينما وصفها (Zhang & Song., 2020) بأنها أسلوب قيادة من القاعدة إلى القمة يُوفر دعماً عاطفياً ونفسياً للموظفين من خلال الاعتراف بمساهماتهم وبناء علاقات إنسانية متينة معهم، مما يُعزز من رفاههم في بيئة العمل. أما العكابي والجنابي (2023) فأشارا بأنها سمة شخصية يتميز بها القائد تجعل المرؤوسين يشعرون عن طريقها بالثقة والأمان عند التواصل مع رؤسائهم ومن ثم ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم للمهام ويعزز الرضا الوظيفي للموظفين ومشاركتهم في العمل كما يتميز القادة المتواضعين بانفتاح كبير على التجربة وتقبل آراء الآخرين والاعتراف بأخطائهم ويؤكد (Wang et al., 2024) أن القيادة المتواضعة تمثل مزيجاً من القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يُظهرها القائد، وتشمل تقييم الذات بموضوعية، وتقدير نقاط القوة لدى المرؤوسين، والاستعداد لتقبل النقد البناء والأفكار الجديدة. وتتجلى أهمية القيادة المتواضعة بما يلي:

أولاً: تشتمل القيادة المتواضعة على ممارسات تسهم في تعزيز الشعور بالحرية النفسية في العلاقة بين القائد والمرؤوس، مما يخلق بيئة يشعر فيها الأفراد بالأمان للتعبير عن أفكارهم ومواقفهم (Ali et al., 2020).

ثانياً: تسهم القيادة المتواضعة في بناء قنوات اتصال فعالة بين القادة والمرؤوسين، ما يعزز من الثقة المتبادلة ويسهل تبادل المعلومات بشكل سلس (Ye, 2019).

ثالثاً: تسهم هذه القيادة في تشجيع الآخرين على إدراك القائد كونه متواضعاً ومنفتحاً، الأمر الذي يحفز الأفراد على المبادرة بمشاركة أفكارهم الفريدة بروح استباقية وابتكارية (Peng et al., 2020).

رابعًا: يُساعد العمل ضمن بيئة قيادية متواضعة القادة على ممارسة المزيد من التفويض، ويشجّع الرؤوسين على الإسهام الفعّال في عمليات اتخاذ القرار (Sun, 2020).

خامسًا: تتميز القيادة المتواضعة بانفتاحها على المعرفة والأفكار والمقترحات الجديدة، مما يعزز من روح التعاون والتطور المستمر داخل المؤسسة (Li, 2021).

وقد أظهرت نتائج الأدبيات السابقة أن القيادة المتواضعة تترك أثرًا إيجابيًا يتوزع على ثلاثة مستويات رئيسية:

فعلى مستوى الفريق، أشارت عدة دراسات إلى تحسن أداء الفرق التي تعمل تحت قيادة متواضعة، إذ يركز سلوك الموظفين الجماعي على التحسين المستمر (Chiu et al., 2022; Hu et al., 2024;) وقد أظهرت نتائج (Mrayyan, 2023). وقد أظهرت نتائج (Hu et al., 2024) أن هذا النمط القيادي يُتبع كنموذج يحتذى به بين أعضاء الفريق، مما يعزز من ثقافة الأداء الإيجابي المشترك. إلى جانب ذلك، تبين أنها تؤثر على قدرة الفريق على البقاء والاستمرارية (Chiu et al., 2022)، كما أن وجود قائد متواضع في فرق المشاريع يسهم في رفع معدلات نجاحها (Remy & Sané, 2024).

أما على مستوى القائد، فإن القادة الذين يتسمون بالتواضع يحظون بتقدير إيجابي من قبل من حولهم فيما يتعلق بفعالية أدائهم القيادي، ويُنظر إليهم على أنهم مؤهلون للتقدم إلى مناصب قيادية أعلى (Chan et al., 2024; Zapata & Hayes-Jones, 2019).

وفيما يتعلق بالمستوى الفردي، فإن القيادة المتواضعة تؤثر بشكل إيجابي على سلوك الموظفين وأدائهم في بيئة العمل فالموظف الذي يعمل تحت إشراف قائد متواضع يكون أكثر ميلاً إلى تبني سلوكيات أخلاقية ويظهر مستوى أعلى من الأداء الإبداعي ويُسهم بفعالية في العمل من خلال مساهمات واضحة كما أنه يُظهر مشاعر امتنان وتعاطف تجاه زملائه وبيئة العمل ككل، (Lehmann et al., 2022;) (Naseer et al., 2020).

في ظل التنوع الثقافي وتعدد المعتقدات والتفاعل الحضاري الذي يشهده عالمنا المعاصر، أضحى وصول ثقافات مغايرة للثقافة المحلية أمراً حتمياً يستدعي من التربويين التوقف عند مضامينه وتداعياته على المجتمع ومن هذا المنطلق، أضحى من الضروري السعي إلى فهم ثقافات العالم المختلفة، واستثمار المعارف والخبرات في التفاعل والتواصل مع الآخر المختلف ثقافياً، والتعامل مع المواقف البين-ثقافية من خلال التكيف معها، دون التخلي عن الثقافة الأصلية أو تنكّر للهوية، وفي هذا السياق، يُعد الذكاء الثقافي — كما تشير الأدبيات — قدرة مكتسبة تتضمن مجموعة من المهارات المعرفية وما وراء المعرفية والدافعية والسلوكية، تمكّن الفرد من إدراك الفروقات الثقافية وفهم السياقات العابرة للثقافات والتكيف معها، إلى جانب التعاطي الفعّال مع التحديات الناجمة عن التفاعل مع الآخرين من خلفيات ثقافية مختلفة (Berraies, 2020; Sternberg et al., 2021; Yari et al., 2020).

ويشير مفهوم الذكاء الثقافي إلى قدرة الفرد على التكيف والتصرف بفعالية عند التفاعل مع أشخاص ينتمون إلى ثقافات مختلفة، وخاصة عند مواجهة التحديات والمشكلات الناتجة عن هذا التفاعل. ويتأسس الذكاء الثقافي على افتراض جوهري مفاده أن التعامل بذكاء داخل بيئات ثقافية متنوعة يتطلب مستوى أعمق وأشمل من الذكاء العام بمكوناته المختلفة، إذ إن المواقف العابرة للثقافات غالباً ما تكون أكثر تعقيداً وتحتاج إلى مرونة معرفية، وتحليل سياقي، وتفاعل سلوكي مناسب، يتجاوز ما تتطلبه المواقف اليومية الاعتيادية (النفيشان، 2024).

ويُعرّف الذكاء الثقافي بأنه نظام من المعارف والمهارات التي تمكن الأفراد من التكيف واختيار وتشكيل الجوانب الثقافية لبيئتهم، ويُعبر عن قدرة الفرد على تقييم وتفسير والتفاعل بنشاط مع أشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة، كما يشمل استخدام التقييم الذاتي والممارسة الانعكاسية والتعلم عبر التنقيف الثقافي (Olt et al., 2018؛ Leclerc et al., 2023) ويشمل الذكاء الثقافي أربعة أبعاد رئيسية: الإدراكي (المعرفة بالمعايير والممارسات والقيم)، وما وراء المعرفي (التخطيط والمراقبة وتعديل النماذج الذهنية)، والتحفيزي (الدافع والثقة للنجاح في مواقف ثقافية متنوعة)، والسلوكي (إظهار التصرفات المناسبة لفظياً وغير لفظياً) (Montayre, & Skaria, 2025).

ويقوم الذكاء الثقافي على الجوانب التحليلية والإبداعية والعملية للذكاء، حيث يعتمد الذكاء العملي على المعرفة الضمنية التي تساعد الأفراد على مواجهة مشكلات الحياة اليومية، بينما يستند الذكاء الثقافي إلى قدرة الفرد على التحليل والتجريد، بما يسمح له بفهم مواقف غير مألوفة، فضلاً عن امتلاكه لقدرات إبداعية تمكنه من التعامل مع مشكلات جديدة تماماً تختلف عن المواقف الحياتية المعتادة (Sternberg et al., 2021).

وتتجلى أهمية الذكاء الثقافي في البيئات التعليمية بشكل خاص، إذ يُعد ضرورياً للمعلمين لفهم الخلفيات الثقافية المتنوعة لطلابهم، ما يمكنهم من تكييف استراتيجياتهم التعليمية بما يتوافق مع احتياجات الجميع. ويرتبط هذا الفهم بأهمية الوعي بالتحيزات الثقافية التي تؤثر على السلوك والتصورات، حيث غالباً ما يُظهر الأفراد ميولاً تفضيلية تجاه من يشاركونهم الخلفية الثقافية ذاتها، وهو ما قد يعيق بناء علاقات اجتماعية إيجابية مع الآخرين المختلفين ثقافياً. لذلك، فإن اكتساب مهارات الذكاء الثقافي يساهم في تعزيز التعاون والتفاعل البناء والتقليل من النزاعات، كما يدعم قدرة الأفراد على تحقيق أهدافهم في بيئات متعددة الثقافات. (Alifuddin & Widodo, 2022).

الدراسات السابقة

فيما يلي عرضاً للدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية التي تمكنت الباحثة من الوصول إليها كما تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

أجرى زيتا وزملائه (Zetna et al., 2025) دراسة هدفت إلى استقصاء الدور الوسيط للمرونة الوظيفية في العلاقة بين القيادة المتواضعة وتحمل المسؤولية لدى معلمي المرحلة الابتدائية، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيقها على عينة مكونة من 176 معلماً للصف الأول الابتدائي في شرق إيران باستخدام العينة العنقودية، وأظهرت النتائج أن القيادة المتواضعة تؤثر بشكل مباشر وإيجابي في كل من المرونة الوظيفية والمسؤولية، كما تبين أن المرونة الوظيفية تؤثر بشكل إيجابي في المسؤولية، وأنها تلعب دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين القيادة المتواضعة وتحمل المعلمين

للمسؤولية، مما يبرز أهمية تبني سلوكيات القيادة المتواضعة في تعزيز مرونة المعلمين وقدرتهم على تحمل المسؤوليات.

وهدفنا دراسة كيو واخرون (Qu et al., 2024) إلى استقصاء الآلية التي تفسر تأثير القيادة المتواضعة على تبادل المعرفة بين المعلمين في المجتمعات المهنية للتعليم، من خلال اختبار نموذج وساطة تسلسلي يتضمن السلامة النفسية والتمكين النفسي كمتغيرين وسيطين. وذلك على عينة مكونة من 537 معلماً ومعلمة في المرحلتين الابتدائية والثانوية من 238 مجتمعاً مهنيًا للتعليم في الصين. وأظهرت النتائج أن العلاقة الإيجابية بين إدراك المعلمين للقيادة المتواضعة وتبادلهم للمعرفة تمت وساطتها بشكل تسلسلي من خلال السلامة النفسية والتمكين النفسي، كما كشفت النتائج عن وجود تأثيرات وساطة متوازية للمتغيرين نفسيهما، كما تبين أن القيادة المتواضعة تسهم في تعزيز تبادل المعرفة بين المعلمين من خلال تقليل مخاوفهم من المخاطر الاجتماعية وتحسين شعورهم بالتمكين النفسي بشكل متتالٍ.

أما دراسة كاتيتاس وآخرون (Katitaş et al., 2024) فهدفت إلى فحص العلاقة بين الذكاء الثقافي لدى المعلمين واتجاهاتهم نحو التعليم متعدد الثقافات، مع دراسة الدور الوسيط للحساسية بين الثقافية، وذلك في إطار إثراء الأدبيات المتعلقة بالذكاء الثقافي والتعليم متعدد الثقافات. استخدمت الدراسة المنهج الارتباطي المقطعي، وجمعت البيانات من 600 معلم يعملون في ست محافظات تركية تُعد الأعلى من حيث عدد الطلاب السوريين اللاجئين، وتم اختيار العينة باستخدام طريقتي العينة المتيسرة والعينة المعيارية، حيث شملت المعلمين الذين لديهم طالب سوري واحد على الأقل في صفوفهم، وكشفت النتائج أن الذكاء الثقافي يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على اتجاهات المعلمين نحو التعليم متعدد الثقافات من خلال الحساسية بين الثقافية، حيث تبين أن الحساسية بين الثقافية تلعب دوراً وسيطاً مهماً في هذه العلاقة، مما يبرز أهميتها كعامل واعد في تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو التعليم متعدد الثقافات.

في حين هدفت دراسة النفيشان (2024) إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء الثقافي والاعتداد الثقافي لدى الطلاب المعلمين بكلية التربية — جامعة الكويت، بالاستناد إلى المنهج الارتباطي المقارن وقد تم تطبيقه على عينة عشوائية مؤلفة من (512) من الطلبة المعلمين وتم جمع البيانات من

خلال مقياس الذكاء الثقافي ومقياس الاعتداد الثقافي. وقد كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في درجة الذكاء الثقافي لصالح الذكور، كما أظهرت النتائج أن الطالبات المعلمات الإناث يتمتعن بمستويات أعلى من الاعتداد الثقافي، كذلك اتضح وجود علاقة ارتباطية عكسية قوية بين درجة الذكاء الثقافي ومستوى الاعتداد الثقافي لدى الطلاب المعلمين في كلية التربية، جامعة الكويت.

بينما هدفت غوكالب (Gokalp, 2022) إلى استكشاف العلاقة بين مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس ورضا المعلمين عن عملهم ونواياهم لتركه، وذلك باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي. شملت عينة الدراسة (800) معلم ومعلمة من المدارس المتوسطة الحكومية في المناطق المركزية بمحافظة مرسين خلال العام الدراسي 2021/2020، وتم جمع البيانات من خلال استمارة المعلومات الشخصية، ومقياس الذكاء الثقافي، ومقياس رضا العمل، ومقياس نية ترك العمل. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين مستوى الذكاء الثقافي لدى المديرين ورضا المعلمين عن عملهم، في حين وُجدت علاقة سلبية قوية ودالة إحصائية بين مستوى الذكاء الثقافي لدى المديرين ونوايا المعلمين لترك العمل، كما كشفت النتائج عن علاقة سلبية قوية بين رضا المعلمين ونواياهم لترك العمل. وأوضحت الدراسة أن مستوى الذكاء الثقافي لدى المديرين يُعد متبناً سلبياً مباشراً وغير مباشر (من خلال رضا المعلمين) لنواياهم في ترك العمل، حيث كان رضا المعلمين وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة، كما أوصت الدراسة بضرورة إعطاء أولوية للمرشحين ذوي المستويات العالية من الذكاء الثقافي عند تعيين مديري المدارس، لما لذلك من أثر إيجابي في تعزيز رضا المعلمين وتقليل معدلات تركهم للعمل.

وهدف دراسة العبيدي (2019) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين النزاهة التنظيمية والقيادة المتواضعة، عن طريق استطلاع آراء عدد من الأساتذة العاملين في كلية الإمام الكاظم — أقسام بابل، تم توزيع 55 استبانة على عينة البحث تم استرجاع 53 استبانة منها، وبمعدل استجابة 96%. وبعد تحليلها إحصائياً توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين النزاهة التنظيمية والقيادة المتواضعة. وكذلك وجود تأثير موجب ومعنوي للنزاهة التنظيمية في القيادة المتواضعة.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، تبين للباحثة أن هناك تفاوتاً واضحاً في نتائج هذه الدراسات من حيث الأهداف، والمنهجيات، والمتغيرات التي تناولتها فقد رُبطت متغيرات القيادة المتواضعة أو الذكاء الثقافي في معظم هذه الدراسات مع متغيرات متعددة ومختلفة، إلا أن الربط بين المتغيرين معاً -في سياق البيئة المدرسية تحديداً- ما زال محدوداً، وفي حدود علم الباحثة لم تُعثر على دراسات تناولت العلاقة بين القيادة المتواضعة والذكاء الثقافي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء أو في السياق الأردني عموماً، كما تميّزت الدراسة الحالية عن سابقتها في كونها تناولت المتغيرين معاً في آن واحد، بالإضافة إلى خصوصية الزمان والمكان (محافظة الزرقاء في الفترة الحالية)، وطبيعة العينة (معلمو المدارس الثانوية)، الأمر الذي لم تتطرق إليه أي دراسة سابقة - وفقاً لما توصلت إليه الباحثة. لذلك، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسد فجوة بحثية قائمة، وتفتح المجال لإجراء مزيد من الدراسات التي تعمق الفهم حول العلاقة بين أنماط القيادة الحديثة كالقيادة المتواضعة، وقدرات القادة والمعلمين في التعامل مع التنوع الثقافي داخل المؤسسات التعليمية.

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، كونه الأنسب للدراسات التربوية التي تسعى لوصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

المجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة الزرقاء خلال الفصل الدراسي الثاني من عام 2025/2024. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (384) مشاركاً. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

جدول (1) توزيع أفراد الدراسة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	141	36.7

63.3	243	أنثى	
32	123	أقل من 5 سنة	سنوات الخبرة
43.5	167	من 5 سنة إلى أقل من 10 سنة	
19.8	76	من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة	
4.7	18	من 15 سنة إلى فأكثر	
64.8	249	بكالوريوس	المؤهل العلمي
35.2	135	دراسات عليا	
100	384		المجموع

أدوات الدراسة

قامت الباحثة ببناء أداة للدراسة الحالية بالاستناد الى الأدب النظري والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة (العبيدي، 2019؛ النفيشان، 2024) وكذلك دراسة (Katıtaş et al., 2024؛ Qu et al., 2024؛ Montayre, & Skaria, 2025). وقد تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من محورين الأول للقيادة المتواضعة وأبعاده (الانفتاح على آراء الآخرين، الاعتراف بالأخطاء والقيود الشخصي، تقدير مساهمات الآخرين) والثاني الذكاء الثقافي وأبعاده (المعرفي، ما وراء المعرفي، السلوكي).

صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على (10) من المحكمين المتخصصين في التربية والإدارة التربوية، لتقييم وضوح الفقرات وملاءمتها لأهداف الدراسة. وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار، وأجريت التعديلات اللازمة لتعزيز وضوح الأداة وتحقيق صدقها الظاهري.

صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة والبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين الفقرة والمجموع الكلي للأداة. وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة جيدة من الصدق الداخلي.

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل من الأبعاد الفرعية والمقياس ككل. وقد أظهرت النتائج أن قيم معامل كرونباخ ألفا كانت ضمن الحدود المقبولة إحصائياً (0.810)، مما يشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات وقابلية الاعتماد عليها في جمع البيانات.

تصحيح أداة الدراسة

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة، حيث يعبر المشاركون عن مدى موافقتهم باستخدام التدرج التالي: (1) أعارض بشدة، (2) أعارض، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة. ولتفسير النتائج، تم تصنيف المتوسطات الحسابية إلى ثلاث مستويات باستخدام معادلة طول الفئة: $1.33 = (5 - 1) \div 3$ وبناءً عليه، تم تحديد مستويات الاستجابة كالتالي: من (1.00 إلى 2.33) منخفض، ومن (2.34 إلى 3.67) متوسط، ومن (3.68 إلى 5.00) مرتفع.

المعالجة الإحصائية

لتحليل بيانات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS26)، حيث تم تطبيق الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- الارتباط من نوع بيرسون (Pearson Correlation)
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)
- اختبار (t) لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-test)

عرض وتحليل النتائج

فيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة المتعلقة بمستوى القيادة المتواضعة والذكاء الثقافي من وجهة نظر المعلمين ثم العلاقة بينهما والفروق في الذكاء الثقافي حسب بعض المتغيرات، وذلك كما يلي:

نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة المتواضعة من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن السؤال الأول، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة المتواضعة.

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة المتواضعة وعلاقتها بمستوى الذكاء الثقافي من وجه نظر المعلمين

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول مقياس القيادة المتواضعة بين مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاهمية
1	يرحب مدير المدرسة بالأفكار الجديدة التي نقدمها.	3.61	0.65	5	متوسط
2	يشجعنا مدير المدرسة على التعبير عن آرائنا بحرية في الاجتماعات.	3.70	0.81	2	مرتفع
3	يقبل مدير المدرسة الانتقادات البناءة دون انزعاج.	3.75	0.78	1	مرتفع
4	يطلب مدير المدرسة ملاحظتنا حول القرارات التي يتخذها.	3.53	0.92	6	متوسط
5	يحرص مدير المدرسة على إشراكنا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	3.64	0.81	4	متوسط
6	يُظهر مدير المدرسة احترامًا واضحًا لاختلاف وجهات النظر بين المعلمين	3.71	0.76	3	مرتفع
	الانفتاح على آراء الآخرين	3.65	0.60		متوسط
7	لا يخجل مدير المدرسة من الاعتراف بأخطائه عند حدوثها.	3.65	0.85	2	متوسط
8	يُظهر مدير المدرسة تفهمًا إذا لم تكن لديه إجابة مباشرة عن تساؤلاتنا.	3.67	0.85	1	مرتفع
9	يعترف مدير المدرسة بحدود معرفته في بعض القضايا التربوية.	3.47	0.90	4	متوسط
10	يطلب مدير المدرسة المساعدة من المعلمين عندما تكون هناك حاجة لذلك.	3.53	0.83	3	متوسط

متوسط	5	0.94	3.36	لا يدعي مدير المدرسة الكمال أو المعرفة المطلقة في كل الأمور.	11
متوسط		0.71	3.54	الاعتراف بالخطأ والقيود الشخصية	
متوسط	4	0.82	3.59	يحرص مدير المدرسة على شكر المعلمين عند إنجاز أي مهمة.	12
متوسط	5	0.80	3.56	يُظهر مدير المدرسة الامتنان عند قيامنا بمهام إضافية.	13
متوسط	3	0.80	3.62	يسلط مدير المدرسة الضوء على مساهمات المعلمين أمام الزوار أو أولياء الأمور.	14
متوسط	6	0.88	3.52	يخصص مدير المدرسة وقتًا لتقديم تغذية راجعة إيجابية حول أدائنا.	15
مرتفع	1	0.81	3.68	يعترف مدير المدرسة بجهودنا حتى في الأمور الصغيرة.	16
مرتفع	2	0.74	3.67	يحرص مدير المدرسة على إشعارنا بأن عملنا محل تقدير واحترام دائم.	17
متوسط		0.64	3.61	تقدير مساهمات الآخرين	
متوسط		0.60	3.61	مقياس القيادة المتواضعة	

يوضح الجدول (2) نتائج أبعاد القيادة المتواضعة، حيث بلغ المتوسط العام (3.61) مع انحراف معياري قدره (0.6)، مما يشير إلى أن مستوى القيادة المتواضعة في العينة كان متوسطاً. حيث جاء بعد الانفتاح على آراء الآخرين في مستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.65) بانحراف معياري قدره (0.60) وقد أظهرت الفقرات تفاوتاً في مستوى استجابات المشاركين، حيث جاءت الفقرة الأعلى تقييماً هي الفقرة رقم (3) "يتقبل مدير المدرسة الانتقادات البناءة دون انزعاج" بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف

معياري (0.78)، في المقابل، حصلت الفقرة رقم (4) "يطلب مدير المدرسة ملاحظات حول القرارات التي يتخذها" على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.53) بانحراف معياري (0.92).

كما جاء بعد الاعتراف بالخطأ والقيود الشخصية بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.54) بانحراف معياري قدره (0.71). حصلت الفقرة رقم (8) "يُظهر مدير المدرسة تفهماً إذا لم تكن لديه إجابة مباشرة عن تساؤلاتنا" على أعلى متوسط حسابي (3.67) بانحراف معياري (0.85) في المقابل، جاءت الفقرة رقم (11) لا يدعي مدير المدرسة الكمال أو المعرفة المطلقة في كل الأمور "في أدنى مرتبة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.94).

أما بعد تقدير مساهمات الآخرين فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.61) بانحراف معياري (0.64)، مما يشير أيضاً إلى مستوى متوسط. وقد سجّلت الفقرة (16) "يعترف مدير المدرسة بجهودنا حتى في الأمور الصغيرة" أعلى متوسط في هذا المحور بواقع (3.68) في المقابل، جاءت أدنى قيمة في الفقرة (15) "يخصص مدير المدرسة وقتاً لتقديم تغذية راجعة إيجابية حول أدائنا" بمتوسط (3.52)، وهو ضمن المستوى المتوسط.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الذكاء الثقافي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الذكاء الثقافي.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول مقياس الذكاء الثقافي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاهمية
1	أمتك معرفة كافية بالأنظمة القانونية والاقتصادية في الثقافات الأخرى.	3.80	0.76	1	مرتفع
2	أعرف قواعد اللغات المختلفة، مثل النحو والإملاء، عند التعامل مع ثقافات متعددة.	3.76	0.79	2	مرتفع
3	أدرك القيم والمعتقدات الدينية المرتبطة بالثقافات المختلفة.	3.71	0.78	4	مرتفع
4	لدي معرفة بالعادات ونظم الزواج لدى شعوب من ثقافات مختلفة.	3.75	0.78	3	مرتفع
5	أعرف الفنون والحرف التقليدية التي تُميز الثقافات الأخرى.	3.64	0.80	6	متوسط
6	أُميز أنماط التعبير غير اللفظي في البيئات الثقافية المتنوعة.	3.69	0.77	5	متوسط
	البُعد المعرفي	3.73	0.63		مرتفع
7	أدرك أنني أفعل معارفي الثقافية عند التعامل مع أشخاص من ثقافات مختلفة.	3.77	0.72	1	مرتفع
8	أراجع وأكيف فهمي الثقافي بناءً على الموقف الثقافي الذي أواجهه.	3.65	0.74	3	متوسط
9	أحرص على التحقق من دقة معلوماتي الثقافية أثناء التفاعل مع أشخاص من خلفيات مختلفة.	3.29	0.99	4	متوسط

مرتفع	2	0.74	3.76	أخطط مسبقاً لطريقة تعاملي في مواقف تتضمن اختلافًا ثقافيًا.	10
متوسط		0.60	3.62	البُعد ما وراء المعرفي	
متوسط	2	0.86	3.53	أعدل نبرة صوتي ولهجتي عند التحدث في مواقف عبر ثقافية.	11
متوسط	1	0.81	3.56	أغير من سلوكياتي غير اللفظية، كتعابير الوجه أو لغة الجسد، لتناسب السياق الثقافي.	12
متوسط	3	0.76	3.52	أستخدم الصمت أو الوقفة أثناء الحديث بما يتلاءم مع الثقافة المقابلة.	13
متوسط	4	0.78	3.49	أضبط سرعة حديثي بما يتوافق مع خلفية الشخص الثقافية.	14
متوسط	6	1.17	3.04	أظهر سلوكًا مرئيًا عند التفاعل في مواقف متعددة الثقافات.	15
متوسط	5	0.69	3.43	البُعد السلوكي	
متوسط		0.55	3.59	مقياس الذكاء الثقافي لدى المعلمين	

يوضح الجدول (3) نتائج أبعاد الذكاء الثقافي لدى المعلمين، حيث بلغ المتوسط العام (3.59) مع انحراف معياري قدره (0.55)، مما يشير إلى أن مستوى الذكاء الثقافي في العينة كان متوسطاً. حيث جاء البُعد المعرفي بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.73) بانحراف معياري (0.63)، وقد جاءت الفقرة الأعلى تقييماً هي الفقرة رقم " (1) أمتلك معرفة كافية بالأنظمة القانونية والاقتصادية في الثقافات الأخرى " بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.76). في المقابل، حصلت الفقرة رقم " (5) أعرف الفنون والحرف التقليدية التي تُميز الثقافات الأخرى " على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.64) بانحراف معياري (0.80).

وفيما يتعلق بالبُعد ما وراء المعرفي فقد جاء بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.62) بانحراف معياري (0.60)، وقد سجلت الفقرة رقم “ (7) أدرك أنني أفعل معارفِي الثقافية عند التعامل مع أشخاص من ثقافات مختلفة ” أعلى متوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.72). بينما جاءت الفقرة رقم “ (9) أحرص على التحقق من دقة معلوماتي الثقافية أثناء التفاعل مع أشخاص من خلفيات مختلفة ” في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.99).

كما تبين أن البُعد السلوكي جاءت بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.43) بانحراف معياري (0.69)، وقد حصلت الفقرة رقم “ (12) أُغير من سلوكياتي غير اللفظية، كتعبير الوجه أو لغة الجسد، لتناسب السياق الثقافي ” على أعلى متوسط حسابي (3.56) بانحراف معياري (0.81)، في المقابل، جاءت الفقرة رقم “ (15) أظهر سلوكًا مرئيًا عند التفاعل في مواقف متعددة الثقافات ” في أدنى مرتبة بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري مرتفع نسبيًا (1.17).

نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة المتواضعة لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى الذكاء الثقافي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء؟ للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الذكاء الثقافي ودرجة ممارسة القيادة المتواضعة لدى المديرين.

الجدول (4) العلاقة بين مستوى الذكاء الثقافي ودرجة ممارسة القيادة المتواضعة من جهة نظر

المعلمين

المتغير	الذكاء الثقافي	القيادة المتواضعة
الذكاء الثقافي	1	0.787
القيمة الاحتمالية (Sig.)	—	0.00

يوضح الجدول (4) وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الثقافي لدى المعلمين وممارسة القيادة المتواضعة لدى المديرين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.787) بقيمة دلالة (0.00)، مما يشير إلى ارتباط حقيقي ومعنوي بين المتغيرين.

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الثقافي تُعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟ للإجابة عن السؤال الرابع تم تحليل البيانات باستخدام اختبارات T للعينات المستقلة وتحليل التباين (ANOVA).

الجدول (5) الفروق في مستوى الذكاء الثقافي لدى المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	Sig.
الجنس	ذكر	141	3.67	0.52	3.031	0.003
	أنثى	243	3.53	0.56		
المؤهل العلمي	بكالوريوس	249	3.58	0.53	-0.474	0.636
	دراسات عليا	135	3.61	0.59		
					F	Sig.
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنة	123	3.53	0.54	5.184	0.002
	من 5 سنة إلى أقل من 10 سنة	167	3.50	0.64		
	من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة	76	3.62	0.57		
	من 15 سنة إلى فأكثر	18	3.77	0.49		

يوضح الجدول (5) وجود فرق دال إحصائياً في الجنس بين الذكور والإناث، حيث كان متوسط الذكاء الثقافي للذكور (3.67) أعلى من الإناث (3.53)، مع قيمة دلالة (0.003) أقل من مستوى الأهمية 0.05، مما يشير إلى أن الفروق بين الجنسين ذات دلالة إحصائية. أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، ف لوحظ عدم وجود فرق دال إحصائياً بين حملة البكالوريوس (3.58) وحملة الدراسات العليا (3.61)، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.636) وهي أكبر من 0.05، مما يعني أن المؤهل العلمي لا يؤثر بشكل كبير على مستوى الذكاء الثقافي لدى المعلمين في العينة. أما سنوات الخبرة، فتظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة، حيث ارتفع متوسط الذكاء الثقافي مع زيادة سنوات الخبرة، بدءاً من (3.53) لمن لديهم أقل من 5 سنوات خبرة، حتى (3.77) لمن لديهم 15 سنة فأكثر، مع قيمة دلالة (0.002) التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات الخبرة المختلفة.

مناقشة النتائج

فيما يلي عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، ويليهما التوصيات التي جاءت في ضوء هذه النتائج.

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة المتواضعة من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج أن مستوى القيادة المتواضعة كان متوسطاً ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المديرين يظهرون قدرًا مقبولاً من سلوكيات القيادة المتواضعة، مثل الاستماع للآخرين، والاعتراف بالخطأ، وتقدير مساهمات العاملين، إلا أن هذه الممارسات لم ترتق بعد إلى المستوى العالي الذي يعكس تبنيًا شاملاً لهذا النهج القيادي وقد يُعزى هذا المستوى المتوسط إلى عدة عوامل، منها التحديات الإدارية وضغوط العمل اليومية التي قد تدفع المديرين إلى تبني أنماط قيادية أكثر تقليدية قائمة على المركزية والسلطة، بدلاً من الانفتاح والتواضع، كما يمكن تفسير ذلك بأن ثقافة المؤسسات التعليمية في بعض البيئات المحلية قد لا تشجع بشكل كافٍ على تبني ممارسات القيادة المتواضعة، إذ يظل هناك ميلٌ نحو النماذج القيادية التي ترى في إظهار التواضع أو الاعتراف بالخطأ علامة على ضعف القائد إضافة إلى ذلك، قد يُعزى الأمر إلى محدودية التدريب الموجه للمديرين على استراتيجيات القيادة الإنسانية الحديثة، ومنها القيادة المتواضعة، مما يترك فجوة بين الإدراك النظري لهذه الممارسات وتطبيقها الفعلي في البيئة المدرسية.

وقد أظهرت دراسة زيتا وزملائه (Zettna et al., 2025) أن القيادة المتواضعة تؤثر بشكل مباشر وإيجابي في كل من المرونة الوظيفية والمسؤولية، كما تبين أن المرونة الوظيفية تؤثر بشكل إيجابي في المسؤولية، وأنها تلعب دورًا وسيطاً مهماً في العلاقة بين القيادة المتواضعة وتحمل المعلمين للمسؤولية، مما يبرز أهمية تبني سلوكيات القيادة المتواضعة في تعزيز مرونة المعلمين وقدرتهم على تحمل المسؤوليات. كما أوضحت دراسة كيو وآخرون (Qu et al., 2024) أن القيادة المتواضعة تسهم في تعزيز تبادل المعرفة بين المعلمين من خلال تقليل مخاوفهم من المخاطر الاجتماعية وتحسين شعورهم بالتمكين النفسي بشكل متتالٍ.

وقد جاء بُعد الانفتاح على آراء الآخرين بدرجة متوسطة، مما يعكس استعدادًا نسبيًا لدى المديرين للاستماع إلى آراء المعلمين واحترام مقترحاتهم، لكن هذا الانفتاح لا يزال غير كافٍ ليحقق المشاركة الحقيقية في صنع القرار. وقد كانت أعلى فقرة ضمن هذا البُعد هي "يستمع المدير إلى مقترحات المعلمين ويحترم آرائهم"، وهو ما يعكس أن المديرين يظهرون التقدير اللفظي والمعنوي لآراء معلميه، وربما يعود ذلك إلى إدراكهم لأهمية بناء علاقات إيجابية مع الكادر التعليمي وتعزيز الثقة المتبادلة. إلا أن أدنى فقرة تمثلت في "يشجع المدير المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة"، وهو ما قد يشير إلى وجود فجوة بين الاستماع كفعل إداري، وبين إشراك المعلمين فعليًا في عمليات صنع القرار. قد يُفسر ذلك بثقافة العمل التي تحتفظ باتخاذ القرارات ضمن الدائرة الإدارية العليا، أو الخشية من أن يؤدي توسيع دائرة المشاركة إلى إبطاء الإجراءات الإدارية أو فقدان السيطرة كما أن بعض المديرين قد يفتقرون إلى المهارات القيادية التي تمكنهم من إدارة فرق عمل متعاونة ومتعددة الآراء، ما يجعلهم يميلون إلى اتخاذ القرارات بشكل فردي لضمان السرعة والحسم.

كما جاء بُعد الاعتراف بالأخطاء والقيود الشخصية بدرجة متوسطة، وهو ما يشير إلى وجود توجه لدى بعض المديرين للاعتراف بالأخطاء عند وقوعها، لكنه لا يزال محدودًا وغير شائع كسلوك قيادي وقد أظهرت النتائج أن أعلى فقرة في هذا البُعد هي "يعترف المدير بأخطائه عند وقوعها أمام المعلمين"، مما يعكس أن هناك وعيًا لدى عدد من المديرين بأن الاعتراف بالأخطاء يعزز من صورتهم الإنسانية ويكسبهم احترام معلميه. إلا أن أدنى فقرة جاءت في "يبارر المدير بطلب المساعدة من الآخرين عند مواجهة مشكلات"، وهو ما يشير إلى وجود حرج أو تردد لدى المديرين في طلب الدعم، ربما بسبب الخوف من فقدان الهيبة أو لأن الثقافة التنظيمية السائدة لا تُشجع على إظهار القائد لحاجته إلى مساعدة رؤوسيه وقد يعود ذلك أيضًا إلى ضغوط العمل والاعتقاد بأن القائد يجب أن يكون دائمًا في موقع القوة والمعرفة، ما يحدّ من انفتاحهم على التعاون مع الآخرين عند مواجهة التحديات.

وفيما يتعلق ببُعد تقدير مساهمات الآخرين، فقد جاءت النتيجة بدرجة متوسطة أيضًا، مما يشير إلى أن المديرين يبذلون جهودًا مقبولة لإظهار التقدير لجهود المعلمين، إلا أن هذه الجهود بحاجة إلى

تعزيز لتصبح ممارسة منهجية ومستدامة. وقد كانت أعلى فقرة ضمن هذا البُعد هي "يشيد المدير بإنجازات المعلمين علناً"، وهو ما يعكس إدراك المديرين لأهمية التعزيز المعنوي ودوره في رفع معنويات المعلمين وزيادة دافعيتهم بالمقابل، كانت أدنى فقرة هي "يحرص المدير على مكافأة المعلمين على مساهماتهم الإيجابية"، ما يشير إلى قصور في تقديم المكافآت المادية أو الحوافز العملية، وقد يعود ذلك إلى القيود المالية أو الإدارية التي تحد من قدرة المديرين على تقديم هذه المكافآت، أو ربما إلى عدم وجود سياسات واضحة للمكافآت في بعض المدارس.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الذكاء الثقافي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الثقافي لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يعكس امتلاك المعلمين لمهارات مقبولة في التعامل مع المواقف الثقافية المتنوعة، إلا أن هذه المهارات لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتعزيز لتصل إلى المستوى العالي المطلوب في البيئات التعليمية الحديثة قد يُعزى هذا المستوى المتوسط إلى قلة الفرص التدريبية الموجهة نحو تنمية الذكاء الثقافي لدى المعلمين، أو إلى محدودية خبراتهم السابقة في التعامل مع تنوع ثقافي كبير داخل المدارس، خاصة في البيئات المحلية التي قد لا تشهد تعددية ثقافية واضحة كما يمكن أن يكون السبب في ذلك ارتباط الذكاء الثقافي بشكل كبير بالتجارب التفاعلية والخبرات العملية التي تُكسب الفرد القدرة على التكيف مع اختلاف القيم والعادات وأنماط التفكير، وهي عناصر قد تكون غائبة أو ضعيفة في البرامج التربوية التقليدية هذه النتيجة تشير إلى الحاجة الملحة لتصميم برامج تدريبية ممنهجة تستهدف تنمية الذكاء الثقافي لدى المعلمين، وتعزيز وعيهم بأهمية التكيف والانفتاح على التنوع الثقافي في بيئة العمل التربوي.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن البُعد المعرفي من الذكاء الثقافي لدى المعلمين جاء بمستوى مرتفع، مما يشير إلى أن لديهم قدرًا جيدًا من المعرفة بالمفاهيم والأنظمة والقيم المتعلقة بالثقافات الأخرى، وهو ما قد يعكس تأثرهم بالتطور التكنولوجي والانفتاح على مصادر المعلومات العالمية، إضافة إلى ما يكتسبونه من خبرات أكاديمية أو مهنية تساعدهم على فهم السياقات الثقافية المختلفة. وقد كانت الفقرة الأعلى تقييمًا

في هذا البُعد هي الفقرة رقم (1) "أمتلك معرفة كافية بالأنظمة القانونية والاقتصادية في الثقافات الأخرى"، ما يدل على وعي المعلمين بأهمية الإلمام بالجوانب القانونية والاقتصادية التي تشكل جزءاً أساسياً من الفهم الثقافي في المقابل، حصلت الفقرة رقم (5) "أعرف الفنون والحرف التقليدية التي تُميز الثقافات الأخرى" على أدنى متوسط حسابي، وهو ما قد يُفسر بأن المعرفة بالجوانب الفنية والحرفية تُعد أقل أولوية لدى المعلمين مقارنة بالجوانب العملية والقيمية المرتبطة بالثقافات، أو ربما لأن هذه الجوانب لا يتم التركيز عليها بشكل كافٍ في برامج إعداد المعلمين أو خبراتهم التربوية اليومية.

وفيما يتعلق بالبُعد ما وراء المعرفي من الذكاء الثقافي، فقد أظهرت النتائج أنه جاء بمستوى متوسط، مما يعكس أن المعلمين يمتلكون قدرًا مقبولاً من الوعي الذاتي والمتابعة الإدراكية لكيفية استخدامهم لمعارفهم الثقافية عند التعامل مع الآخرين، لكن هذا الوعي لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير ليصل إلى مستوى عالٍ من الفعالية. وقد سجلت الفقرة رقم (7) "أدرك أنني أفعل معارفي الثقافية عند التعامل مع أشخاص من ثقافات مختلفة" أعلى متوسط حسابي، وهو ما يشير إلى وعي المعلمين بدورهم في استدعاء وتطبيق خبراتهم الثقافية في المواقف التعليمية والاجتماعية المتنوعة بالمقابل، جاءت الفقرة رقم (9) "أحرص على التحقق من دقة معلوماتي الثقافية أثناء التفاعل مع أشخاص من خلفيات مختلفة" في المرتبة الأخيرة، مما قد يُفسر بأن عملية مراجعة المعلومات الثقافية والتأكد من صحتها ليست ممارسة شائعة لدى معظم المعلمين، ربما بسبب الاعتماد على خبرات سابقة أو تصورات شخصية، أو نتيجة لغياب التدريب الكافي الذي يُنمي مهارات التفكير النقدي الثقافي لديهم.

كما أظهرت النتائج أن البُعد السلوكي من الذكاء الثقافي جاء بمستوى متوسط، مما يشير إلى أن المعلمين لديهم قدرة مقبولة على تعديل سلوكياتهم وأدائهم أثناء التفاعل مع أفراد من ثقافات مختلفة، إلا أن هذه القدرة ليست بالمستوى العالي الذي يعكس مرونة ثقافية كاملة في الممارسات اليومية. وقد حصلت الفقرة رقم (12) "أغير من سلوكياتي غير اللفظية، كتعبير الوجه أو لغة الجسد، لتتناسب السياق الثقافي" على أعلى متوسط حسابي، وهو ما يعكس وعياً لدى المعلمين بأهمية التكيف غير اللفظي كأداة للتواصل الفعال مع الآخرين في سياقات ثقافية متنوعة، خاصة وأن الإشارات غير اللفظية كثيراً ما تكون حساسة ثقافياً وقد تُحدث فرقاً كبيراً في التفاهم. بالمقابل، جاءت الفقرة رقم (15) "أظهر سلوكاً مرئياً عند التفاعل في

مواقف متعددة الثقافات "في أدنى مرتبة، مما قد يدل على وجود تحديات لدى المعلمين في إظهار مرونة سلوكية حقيقية عند مواجهة مواقف معقدة ومتعددة الثقافات، وقد يعود ذلك إلى قلة الخبرة العملية في التعامل مع مثل هذه المواقف أو إلى الاعتماد على أنماط تواصل معتادة يصعب تغييرها بسهولة. هذه النتيجة تؤكد الحاجة إلى برامج تدريبية تُعزز مهارات التكيف السلوكي والمرونة الثقافية، بما يمكن المعلمين من الاستجابة بفاعلية لمواقف التفاعل متعددة الثقافات.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة المتواضعة لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى الذكاء الثقافي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة المتواضعة لدى مديري المدارس والذكاء الثقافي من وجهة نظر المعلمين مما يعكس الدور الحيوي الذي تلعبه ممارسات القيادة المتواضعة في تعزيز بيئة مدرسية داعمة ومتنوعة ثقافيًا فعندما يظهر المديرون سلوكيات قيادية متواضعة، مثل الانفتاح على آراء الآخرين، الاعتراف بالأخطاء والقيود الشخصية، وتقدير مساهمات الكادر التعليمي، فإن ذلك يسهم في خلق مناخ من الثقة والاحترام المتبادل داخل المدرسة هذا المناخ الإيجابي بدوره يُحفّز المعلمين على تفعيل مهارات الذكاء الثقافي لديهم، كونه يوفر بيئة آمنة للتفاعل مع الاختلافات الثقافية والاجتماعية والفكرية.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الثقافي تُعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في متغير الجنس لصالح الذكور، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة النفيشان (2024) مما يشير إلى أن المعلمين الذكور يدركون أو يقيّمون درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المتواضعة والذكاء الثقافي بدرجة أعلى من المعلمات، وقد يُعزى ذلك إلى طبيعة الأدوار الاجتماعية أو فرص الاحتكاك بمواقف متنوعة ثقافيًا بشكل أكبر لدى الذكور في بعض السياقات التربوية. كما تبين عدم وجود فروق في المؤهل العلمي بين حملة البكالوريوس وحملة الدراسات العليا، وهو

ما يدل على أن مستوى التحصيل الأكاديمي للمعلمين لا يؤثر بشكل كبير في تقييمهم لممارسة هذه المفاهيم من قبل المديرين، وربما يعود السبب إلى أن إدراك هذه الممارسات يتشكل بشكل أكبر من خلال الخبرات الميدانية والتفاعلات اليومية داخل المدرسة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة (15 سنة فأكثر)، مما يعكس أن المعلمين الأكثر خبرة يكونون أكثر وعياً وقدرة على تقييم ممارسات القيادة المتواضعة والذكاء الثقافي لدى مديرهم، بحكم خبراتهم الطويلة في مواجهة المواقف التربوية المتنوعة والتحديات الثقافية داخل البيئة المدرسية.

التوصيات

1. يُوصى بعقد برامج تدريبية لتعزيز مفاهيم القيادة المتواضعة لدى مديري المدارس.
2. ضرورة إدماج مهارات الذكاء الثقافي في برامج إعداد وتطوير المعلمين.
3. تعزيز الذكاء الثقافي كأداة داعمة للقيادة الفاعلة في البيئة المدرسية المتنوعة.
4. مراجعة معايير اختيار وتقييم القيادات المدرسية لتشمل الكفاءات الثقافية والقيادية.
5. إجراء دراسات مستقبلية لاستكشاف العوامل المؤثرة في الذكاء الثقافي وعلاقته بمتغيرات أخرى.
6. تقديم برامج دعم مهني مخصصة للمعلمين ذوي الخبرات القليلة لتنمية ذكائهم الثقافي ومهاراتهم التربوية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- العبيدي، عصام (2019). النزاهة السلوكية وعلاقتها في القيادة المتواضعة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة كلية الامام كاظم "أقسام بابل"، *المجلة العربية للإدارة*، 39 (3)، 143-160.
- العكابي، عباس والجنابي، يزن (2023). دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية: بحث ميداني لآراء عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 19 (75)، 190-215.
- النفيشان، ساره. (2024). الذكاء الثقافي وعلاقته الاعتداد الثقافي لدى طلاب كلية التربية- جامعة الكويت: مقارنة مقارنة. *مجلة كلية التربية-جامعة الإسكندرية* ، 33 (4)، 309-335.
- الياسري، أكرم وحسين، أحمد (2023). تأثير القيادة المتواضعة في الحد من الشيوخة التنظيمية(دراسة ميدانية لآراء العاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة). *مجلة مجلة الغاري لكلية الإدارة والاقتصاد*، 1 (1)، 279-300.

المراجع الأجنبية

- Achmadi, A., Hendryadi, H., Siregar, A. O., & Hadmar, A. S. (2022). How can a leader's humility enhance civility climate and employee voice in a competitive environment? *Journal of Management Development*, 41(4), 257–275. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2021-0297>
- Ali, M., Zhang, L., Shah, S. J., Khan, S., & Shah, A. M. (2020). Impact of humble leadership on project success: the mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior. *Leadership & organization development journal*.
- Alifuddin, M., & Widodo, W. (2022). How is cultural intelligence related to human behavior? *Journal of Intelligence*, 10(1), 3.
- Alsetoohy, O., Al-Abyadh, M. H. A., Döngül, E. S., Agina, M. F., & Elshaer, A. (2022). How humble leadership affects voluntary green behavior and green performance? The roles of job autonomy and green supporting climate in hotels. *Problemy Ekorozwoju*, 17(2), 230-242.
- Berraies, S. (2020). Effect of middle managers' cultural intelligence on firms' innovation performance: Knowledge sharing as mediator and collaborative climate as moderator. *Personnel Review*, 49(4), 1015-1038.
- Chan, E. T., Hekman, D. R., & Foo, M. Der. (2024). An examination of whether and how leader humility enhances leader personal career success. *Human Resource Management*, 63(3), 427–442. <https://doi.org/10.1002/hrm.22208>
- Chen, Y., Liu, B., Zhang, L., & Qian, S. (2018). Can leader “humility” spark employee “proactivity”? The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 326339.
- Chiu, C. Y., Balkundi, P., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2022). Shaping positive and negative ties to improve team effectiveness: The roles of leader humility and team

helping norms. Human Relations, 75(3), 502–531.
<https://doi.org/10.1177/0018726720968135>

Chughtai, A. A., & Arifeen, S. R. (2023). Humble leadership and career success: a moderated mediation analysis. *Management Decision*, 61(6), 1485-1500.

El-Gazar, H. E., Zoromba, M. A., Zakaria, A. M., Abualruz, H., & Abousoliman, A. D. (2022). Effect of humble leadership on proactive work behaviour: The mediating role of psychological empowerment among nurses. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 2689-2698.

Gokalp, S. (2022). The Relationship between School Principals' Cultural Intelligence Level and Teachers' Job Satisfaction and Intention to Leave the Job. *European Journal of Educational Research*, 11(1), 493-509.

He, W., Zhang, Z., & Guo, Q. (2023). More humility for leaders, less procrastination for employees: the roles of career calling and promotion focus. *Leadership and Organization Development Journal*, 44(1), 120–136. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2022-0140>

Kang, F., Li, J., & Hua, Y. (2023). How and when does humble leadership enhance newcomer well-being. *Personnel Review*, 52(1), 26-41.

Katıtaş, S., Coşkun, B., & Karadaş, H. (2024). The relationship between teachers' cultural intelligence and multicultural education attitude: The mediating role of intercultural sensitivity. *International Journal of Educational Research*, 127, 102443.

Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., & Henry, S. E. (2023). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 202–224. <https://doi.org/10.1002/job.2608>

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
<https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

- Lehmann, M., Pery, S., Kluger, A. N., Hekman, D. R., Owens, B. P., & Malloy, T. E. (2022). Relationship-specific (dyadic) humility: wow your humility predicts my psychological safety and performance. *Journal of Applied Psychology*, 108(5), 809– 825. <https://doi.org/10.1037/apl0001059>
- Li, D. (2021, April). Linking Humble Leadership and Proactive Behaviors of Frontline Service Employees in the Hospitality Industry: The Influences of Role-Breath Self-Efficacy. In 2021 6th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSSED 2021) (pp. 715-721). Atlantis Press.
- Montayre, J., & Skaria, R. (2025). A study to identify the effectiveness of a faculty development programme in enhancing the cultural intelligence and intercultural effectiveness of nurse educators. *Teaching and Learning in Nursing*.
- Mrayyan, M. T. (2023). Differences in humble leadership and team performance in nursing: An online cross-sectional study. *BMJ Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-066920>
- Naseer, S., Syed, F., Nauman, S., Fatima, T., Jameel, I., & Riaz, N. (2020). Understanding how leaders' humility promotes followers' emotions and ethical behaviors: Workplace spirituality as a mediator. *Journal of Positive Psychology*, 15(3), 407–419. <https://doi.org/10.1080/17439760.2019.1615103>
- Peng, A. C., Wang, B., Schaubroeck, J. M., & Gao, R. (2020). Can humble leaders get results? The indirect and contextual influences of skip-level leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(4), 329-339.
- Qu, Y., Zhu, J., & Goddard, R. D. (2022). Modesty brings gains: Linking humble leadership to knowledge sharing via psychological safety and psychological empowerment in professional learning communities. *Educational Studies*. <https://doi.org/10.1080/03055698.2022.2103648>

- Qu, Y., Zhu, J., & Goddard, R. D. (2024). Modesty brings gains: Linking humble leadership to knowledge sharing via psychological safety and psychological empowerment in professional learning communities. *Educational Studies*, 50(6), 1444-1465.
- Remy, K., & Sané, S. (2024). The effect of humble leadership on the success of international development projects: The mediating role of organizational learning. *Learning Organization*, 31(2), 163–184. <https://doi.org/10.1108/TLO06-2022-0076>
- Sternberg, R. J., Wong, C. H., & Kreisel, A. P. (2021). Understanding and assessing cultural intelligence: Maximum-performance and typical-performance approaches. *Journal of Intelligence*, 9(3), 45.
- Sun, Y. (2020, August). The Gift of Pride: How Humble Leadership Affects Subordinate's Feelings of Pride and Tacit Knowledge Sharing. In Proceedings of the 2020 3rd International Conference on Information Management and Management Science (pp. 54-58).
- Suryani, S., Sudrajat, B., Hendryadi, H., Saihu, M., Amalia, E., & Fathoni, M. A. (2023). Development of thriving at work and organizational citizenship behavior through Islamic work ethics and humble leadership. *Asian Journal of Business Ethics*, 12(1), 1-23.
- Suryani, S., Sudrajat, B., Hendryadi, H., Saihu, M., Amalia, E., & Fathoni, M. A. (2023). Development of thriving at work and organizational citizenship behavior through Islamic work ethics and humble leadership. *Asian Journal of Business Ethics*, 12(1), 1–23. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00160-3>
- Vergiansyah, I., Supriharyanti, E., & Nadia, F. N. D. (2024). Humble Leadership in Education: A Systematic Review and Future Direction. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 9(2), 1180-1197.

- Wang, Z., Jiang, Z., & Blackman, A. (2024). Why and when do emotionally intelligent employees perform safely? The roles of thriving at work and career adaptability. *Applied Psychology*, 73(2), 723-747.
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Yang, Q., Naznen, F., & Ali, M. H. (2024). Modeling quiet quitting intention among academics: Mediating effect of work addiction and satisfaction. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 1–37. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2323636>
- Yari, N., Lankut, E., Alon, I., & Richter, N. F. (2020). Cultural intelligence, global mindset, and cross-cultural competencies: A systematic review using bibliometric methods. *European Journal of International Management*, 14(2), 210-250.
- Ye, X. (2019). Humble leadership and employee performance: Examining a moderated-mediation model. In 4th International Symposium on Management, Economics, E-business and Marketing, 566-572.
- Zapata, C. P., & Hayes-Jones, L. C. (2019). The consequences of humility for leaders: A double-edged sword. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 152, 47–63. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.01.006>
- Zetna, N., Nguyen, H., Restubog, S. L. D., Schilpzand, P., & Johnson, A. (2025). How teams can overcome silence: The roles of humble leadership and team commitment. *Personnel Psychology*, 78(1), 67-102.
- Zhang, Z., & Song, P. (2020). Multi-level effects of humble leadership on employees' work well-being: the roles of psychological safety and error management climate. *Frontiers in Psychology*, 11, 571840.