

ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الخادمة  
وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمين بمحافظة القنفذة

إعداد

د/عبد الواحد بن سعود الزهراني

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

بكلية التربية - جامعة الباحة

أ/ حمد بن محمد أحمد الخالدي

طالب ماجستير في كلية التربية

تخصص قيادة تربوية - جامعة الباحة

المملكة العربية السعودية



## ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الخادمة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمين بمحافظة القنفذة

أ/ حمد بن محمد أحمد الخالدي ود/ عبد الواحد بن سعود الزهراني\*

تسعى الدول إلى تطوير أنظمتها التعليمية والتربوية، بما يواكب التطورات المعرفية والتقنية الحديثة لصناعة مستقبل أبنائها، وترجمتها إلى واقع سلوكي لتكوين الشخصية المتكاملة للطالب، التي تعتمد على جهود المعلم ومدى قدرته على مواكبة التقدم بمجال تخصصه؛ لذا فهو يلتمس العون ممن هو أكثر منه خبرة في المجال التربوي ليرشده، فيزداد ثقةً في نفسه وخبرة في مهنته، وهنا تأتي مهمة المشرف التربوي باعتباره قائداً ميدانياً للارتقاء بمستوى أداء المعلم؛ يسعى من خلال مهامه الإشرافية إلى تحسين العملية التعليمية وتحقيق أهدافها التربوية. وقد أشار العاجز ونشوان (٢٠٠٤، ١٢٦) إن الإشراف التربوي بمفهومه الحديث عملية قيادية تعاونية تساعد المعلمين على حل المشكلات التعليمية، وتمييزهم مهنيًا، وهذا يتطلب من المشرف التربوي أن يمتلك مخزوناً متكاملاً من المهارات المعرفية والإدارية والخصائص القيادية.

وأصبحت القيادة تمثل بالفعل الركيزة الأساسية لإقامة "المؤسسات المبدعة" في القرن الحادي والعشرين، وهذا ما أشار إليه جارسيا ولورينز وفيردو (Garcia, Lorens&Verdu,2008,300). حيث تُعد نظرية القيادة الخادمة واحدة من النظريات الحديثة التي تصف القيادة وفقاً لمضامين عملية تدعم كل من يريد أن يخدم الناس ليقودهم كجماعات أو مؤسسات. وكان بداية ظهور هذا المصطلح في مقال نشره روبرت غرين ليف ناقش فيه طبيعة الشعور الملازم للفرد بأن يقوم على خدمة الآخرين؛ لأن طبيعته تدفعه لتقديم هذه الخدمات (Parris & Peachey,2013, 378).

\* - أ/ حمد بن محمد أحمد الخالدي: طالب ماجستير في كلية التربية تخصص قيادة تربوية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.  
- د/ عبد الواحد بن سعود الزهراني: أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي - بكلية التربية - جامعة الباحة.

وما يميز القيادة الخادمة عن غيرها من أنواع وأشكال القيادات المعاصرة في صلتها الرئيسية لتحقيق الثقة التنظيمية للعاملين، حيث تتميز بالأساس بكونها نظرية جديدة للقيادة ذات صبغة أكثر أخلاقية، وتمركزاً حول الإنسان (2007,110)، تُركز بدرجة أكبر على المكون الأخلاقي، وعلى سد احتياجات المرؤوسين في العمل، ووفقاً إلى ما ذكره كلٌّ من راشيل وستون (Russell and Stone, 2002,145) فإن أبعاد القيادة الخادمة هي (الرؤية الواضحة، النزاهة، الاستقامة، الثقة، التمكين، الريادة، الخدمة، النمذجة، تقدير الآخرين). وأبرز الخصائص للقيادة الخادمة هي (الاتصال، المقدر، التسيير، الإصغاء، التأثير، تعزيز وتشجيع الآخرين، المصادقية، الإقناع). أما سبيرس (Spears, 2005) فقد حدد عشر خصائص رئيسية للقيادة الخادمة تعتمد على القيم الشخصية للقائد. ويرى الجارودي (2011، ٧٦) أبعاد القيادة الخادمة في "الإصغاء، التعاطف القدرة على مساعدة الآخرين، الإقناع، بناء المجتمع، الاستخدام الأخلاقي للسلطة، والثقة".

وبما أن الثقة التنظيمية من أبرز الأهداف التي تسعى القيادة الإشرافية لتحقيقها، حيث اعتبرت الثقة أحد المرتكزات الرئيسية في الاتجاهات الحديثة للإشراف - كالإشراف التطوري والإشراف التشاركي والإشراف المتنوع- وبالرغم من قلة الدراسات وخاصة العربية منها في استقصاء علاقة القيادة الخادمة مع الثقة التنظيمية، فقد أكد راسيل (Russell, 2001,78) على علاقة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية للعاملين من خلال التركيز على جوهر الخدمات المطلوبة من القادة، تجاه المرؤوسين في العمل، واهتمام القادة الخادمين على نحو حقيقي بمرؤوسهم في العمل. كما أوضح ستون وراسيل وباترسون (Stone, Russell & Patterson, 2004,351) ورينكي (Reinke, 2004,32) أن ما يُميز القيادة الخادمة عن غيرها من القيادات الأخرى في تحقيقها للثقة التنظيمية للعاملين كونها تقوم على دعائم المزج بين تطبيق مبادئ العدالة والمساواة Equality، والتركيز بشدة على الاضطلاع بالمسئولية الاجتماعية Social Responsibility. كما تتعدد مصادر وأبعاد الثقة التنظيمية بمجال العمل الإشرافي بتعدد الأدوار والمسؤوليات التي تظهر من خلال العلاقة التبادلية بين المشرف والمعلم وحسن الظن تجاههم والاعتماد على صدق وشفافية المعلومات

المتبادلة لإنجاح العمل وتحمل المسؤولية. وبناء على ما سبق ستحاول الدراسة الحالية الكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة وأبعادها والثقة التنظيمية وأبعادها.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بالرغم من ظهور الاتجاهات الحديثة بالإشراف التربوي كالإشراف التطوري والإشراف المتنوع والإشراف التشاركي بأدبيات الإشراف التربوي الحديث، إلا أنه ما زالت الدعوات والتوصيات بالمؤتمرات والندوات مثل توصيات مؤتمر التطوير التربوي (٢٠١٥)، وتوصيات اللقاء الثالث عشر للإشراف التربوي (الإشراف التربوي في عصر المعرفة: آفاق جديدة نحو المستقبل) الذي أجرى في منطقة حائل لعام ١٤٢٩هـ، (في السليم والعودة، ٢٠٠٨، ١٤) حيث أكدت تلك التوصيات على ضرورة تطوير العملية الإشرافية من خلال تبني صيغ جديدة للإشراف التربوي للمعلم قائمة على النظريات القيادية الحديثة. ويدل واقع العملية الإشرافية في المملكة أنه مازال يعاني من بعض المشكلات القيادية، كما أشارت إليها دراسة الغامدي (٢٠٠٤، ١٣٩) التي أظهرت "وجود قصور في مستوى تنفيذ المشرفين التربويين بمنطقة الباحة لمهامهم القيادية للمعلمين. كما خلصت دراسة أبو هاشم (٢٠١١) إلى أن "هناك حاجة ماسة لإعادة النظر في الممارسات الإشرافية ومستوى أداء المشرفين التربويين في مدارس منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية". وتعد القيادة الخادمة واحدة من أبرز المجالات البحثية الجديدة للقيادة الفعالة التي ترتبط على نحو وثيق بالالتزام بالقيم، وبالرغم من حقيقة أن البدايات التاريخية الأولى لنظرية القيادة الخادمة تعود إلى أوائل عقد السبعينيات من القرن العشرين بفضل الإسهامات الرائدة للباحث الأمريكي الشهير "روبرت ك. جرينليف" Robert K. Greenleaf، فإنها لم تستحوذ على المستوى المطلوب من اهتمام الباحثين الإداريين، والتنظيميين إلا بدءاً من عام ٢٠٠٤م فصاعداً على نحو حولها لتصبح واحدة من أبرز، وأهم نظريات القيادة المعاصرة (Parris & Peachey, 2013, 378). وقد تناولت بعض الدراسات السابقة علاقة القيادة الخادمة مع المتغيرات التنظيمية مثل الثقة التنظيمية، إلا أن هذه الدراسة الأولى من نوعها عربياً - حسب اطلاع الباحث - تُجرى على المدارس بمحافظة القنفذة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، حيث في دراسة ادرسون وبترسون (2005, Anderson , Preston) تبين فيها الارتباط الإحصائي بين القيادة الخادمة والثقة

التنظيمية في المؤسسات التعليمية الدينية، وتوصل روبي باري ( Braye, 2008) إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الخادمة لدى الممرضات المسجلات والثقة التنظيمية المراكز الصحية للأمراض المزمنة، وتوصل شا وهي وين (Chu, Hai- Wen,2008) إلى وجود علاقة بين إدراك العاملين للقيادة الخادمة والثقة التنظيمية في مركز للاتصالات، وأجرى دراي (Drury S,2004) دراسة قارنت بين إدراكات العاملين للقيادة الخادمة حسب المستوى التنظيمي والثقة التنظيمية، وكانت لصالح مرتفعي الرضا، كما توصلت دراسة هيبارت ( Hebert 2003) إلى العلاقة بين القيادة الخادمة المدركة والثقة التنظيمية من وجهة نظر التابعين، ودراسة ميريز ولاري (Miars, Larry , 2004) التي توصلت إلى وجود علاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية في وكالة تكساس للتعليم. ودراسة ريجن (Regina Johnson ,2008) توصلت إلى علاقة القيادة الخادمة والذكاء الوجداني والثقة التنظيمية بين العاملين في صناعة الطيران. ويلاحظ أن الدراسات السابقة الذكر أجريت في بيئة عمل غير مؤسسات تعليمية بين المشرفين والمعلمين؛ لذلك تولد الإحساس بمشكلة البحث من خلال عمل الباحث وما لمسه من قلة توافر الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس، وإطلاعه على أبرز النظريات الحديثة والتي كان معظمها باللغة الإنجليزية، وفي ظل قلة الدراسات العربية بالمجال نشأت الرغبة لدى الباحث باستقصاء العلاقة بين القيادة الخادمة للمشرفين والثقة التنظيمية للمعلمين.

**وتتحدد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس:** ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين في محافظة القنفذة؟

ويتفرع من السؤال السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم العام في محافظة القنفذة؟
- ٢- ما درجة الثقة التنظيمية للمعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة من وجهة نظرهم؟
- ٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الخادمة وأبعادها لدى المشرفين التربويين والثقة

التنظيمية للمعلمين وأبعادها من وجهة نظر عينة الدراسة؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تعرّف درجة ممارسة القيادة الخادمة للمشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين في المجالات الآتية (التمكين وبلورة الرؤية المستقبلية، التسامح مع المعلمين، دعم ومساندة المعلمين، والتواضع)، وعلاقتها بالثقة التنظيمية (الثقة بالمشرف التربوي والزملاء والمدرسة) من وجهة نظر المعلمين

### أهمية الدراسة:

يستفيد من نتائج الدراسة عملياً الجهات الرئيسية التالية:

١. المشرفين التربويين وقادة المدارس من خلال توجيههم إلى هذا النوع من القيادة، وكيفية تطبيقه من خلال تحديد درجة توافر مبادئ القيادة الخادمة، حيث تركز الدراسة الحالية على المشرفين التربويين والمعقود بنواصيهم نجاح العملية التعليمية برمتها انطلاقاً من أن نجاح أي عمل ينبع من نجاح إدارته.
٢. توجيه المشرفين التربويين والأكاديميين وقادة المدارس إلى أهمية تطبيق وممارسة القيادة الخادمة وأهمية توافر الثقة التنظيمية في المدارس من خلال آثارها المحتملة على تحقيق الثقة التنظيمية.
٣. وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في تحديث وتطوير وتحسين العمل الإداري والإشرافي بين المعلم والمشرف، ورفع مستوى الثقة التنظيمية وتحفيز المشرفين التربويين لتطبيق خصائص القيادة الخادمة.

### مصطلحات الدراسة:

(١) القيادة الخادمة (Servant Leadership): "نوع من القيادة تتصف بالمبادئ الإنسانية ولها خصائص وممارسات مشاهدة، تركز على مبادئ أساسية من المساواة والاحترام والاستقامة في المنظمة والمجتمع" (ندا، ٢٠١٢، ٣٦١). وتعرف القيادة الخادمة إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: مدخل في القيادة التربوية يحرص فيه القائد على خدمة مرؤوسيه وتلبية رغباتهم والحرص على مصالحهم من خلال تطبيق مبادئ: بلورة الرؤية المستقبلية، والتمكين، ودعم ومساندة المعلمين، والتسامح مع المعلمين، والتواضع، والشفافية.

(٢) الثقة التنظيمية: (Organizational Trust): عرف السعودي (٢٠٠٥، ١٠١) بأنها توقعات الأفراد أو الجماعات، بأن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية

يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوب فيها للفرد أو الجماعة، من غير ممارسة أي تأثير على هذا النظام. أما التعريف الإجرائي للثقة التنظيمية" توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها المعلمون تجاه المدرسة التي ينتمون إليها والمشرف التربوي والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة التي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة، وتتضمن أبعاد الثقة بالمشرف التربوي، والثقة بالزملاء، والثقة بالمدرسة.

#### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة على معرفة درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة (بلورة الرؤية المستقبلية، والتمكين، ودعم ومساندة المعلمين، والتسامح مع المعلمين، والتواضع) لدى المشرفين التربويين، بالإضافة إلى معرفة درجة الثقة التنظيمية (بأبعادها: الثقة بالمشرف التربوي، والثقة بالزملاء المعلمين، والثقة بالقيادة المدرسية) لمعلمي المدارس بمحافظة القنفذة، ودراسة العلاقة بين القيادة الخادمة للمشرفين التربويين والثقة التنظيمية للمعلمين.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على معلمي المدارس بالتعليم العام بالقنفذة.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية بالتعليم العام بالقنفذة.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨ - ١٤٣٩ هـ.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

**أولاً- منهج الدراسة:** يتحدد منهج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة، ولطبيعة متغيراتها التي تبحث في العلاقة بين ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الخادمة والثقة التنظيمية لدى المعلمين بمحافظة القنفذة، فقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي.

**ثانياً- مجتمع الدراسة:** تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية النهارية بمحافظة القنفذة بنظام العام والمقررات دون مدارس التربية الخاصة، ومدارس تحفيظ القرآن الكريم، والبالغ عددهم (٣٠٨٩) معلماً.



ثالثاً-عينة الدراسة: نظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة تمّ اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من معلمي المدارس بالتعليم العام حسب توزيعهم بمكاتب التعليم بمحافظة القنطرة؛ حيث تمّ اختيار (٤٥٠) معلماً من مختلف المكاتب، بنسبة (١٤,٥٧%) من مجتمع الدراسة الأصلي وهو العدد الذي يزيد عن العدد المقترح بالتطبيق في معادلة ستيفن ثامبسون (حسن، ٢٠١٠) لتحديد حجم العينة والذي يساوي (٣٤٢) معلماً.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \frac{N-1}{d^2} \div z^2 \right] + p(1-p)}$$

حيث إن N حجم المجتمع و Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥، وتساوي ١,٩٦ d نسبة الخطأ وتساوي ٠,٠٥، p نسبة توفر الخاصية والمحايدة = ٠,٥٠ حيث تمّ تحديد (٤٥٠) معلماً تمّ التواصل معهم بالاستبانة الإلكترونية فكان عدد الردود (٤٠٣) بنسبة (٨٩,٥٥%) من الإستانات الخادمة، والتي اعتبرت مناسبة لأغراض التحليل الإحصائي، ويوضح جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية.

جدول (١) توزّع أفراد عينة الدّراسة وفقاً للمتغيرات الأولية

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	٣٦٤	٩٠,٣%
	ماجستير فأعلى	٣٩	٩,٧%
التخصص	علمي	١٨٠	٤٤,٧%
	نظري	٢٢٣	٥٥,٣%
سنوات الخبرة	أقل من [٥] سنوات	١٣	٣,٢%
	من [٥] سنوات لأقل من [١٠] سنوات	٤٨	١١,٩%
	من [١٠] سنوات لأقل من [١٥] سنة	٧٠	١٧,٤%
	من [١٥] سنة فأكثر	٢٧٢	٦٧,٥%
	المجموع	٤٠٣	١٠٠%

رابعاً-أداة الدّراسة: تمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة، وذلك لمناسبتها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، وقد تمّ بناء الاستبانة بعد مراجعة الدراسات السابقة بموضوع القيادة الخادمة والنّقة التنظيمية بالدراسات المشابهة مثل دراسة الغامدي (٢٠١٤م)، ودراسة منى إبراهيم (٢٠١٣) والمالكي (٢٠١٧)، والدراسات

التي قاست الثقة التنظيمية مثل دراسة القحطاني (٢٠١٣) ونوح (٢٠١٣)،  
والزبيدي (٢٠١٣). وبناء على هذه المصادر تمّ بناء أداة الدراسة واشتملت  
على ما يلي:

(١) القيادة الخادمة: تقيس الممارسات الإشرافية من حيث التمكين  
ومساندة الآخرين، المسؤولية، والتحلي بالشجاعة والتحلي بالنزعة  
الواقعية في العمل، والتسامح مع الآخرين والتواضع في الإشراف.

(٢) المحور الثاني: الثقة التنظيمية: تقيس الثقة بالمشرف التربوي: هي  
ثقة المعلمين بالمشرف التربوي من حيث الجوانب العلمية الإشرافية،  
وشعورهم بالارتياح في التعامل معه وحسن الظن به، وتقوم علاقتهم  
مع المشرف على الشفافية في العمل المهني والإشراف التشاركي،  
والثقة بالزملاء: هي ثقة المعلمين بزملائهم من حيث التعاون وتبادل  
الخبرات والاعتمادية والتواصل والمشاركة لتحقيق أهداف العملية  
الإشرافية المشتركة، والثقة بالمدرسة. هي ثقة المعلمين في اللوائح  
والأنظمة التي تنظم سير العمل، والفاعلية الإدارية، والبرامج.

#### الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

تمّ التأكد من الصدق والثبات للاستبانة كما يلي:

#### ١. صدق الاستبانة:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي  
الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس من جامعة الباحة للحكم على  
فقرات الاستبانة، من حيث مدى مناسبة ووضوح الفقرة ومدى انتماء كل فقرة من  
الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، واقتراح طرق تحسينها بالإضافة أو إعادة  
الصياغة أو الحذف، وبعد استعادة النسخ المُحكّمة قام الباحث بالإبقاء على  
الفقرات التي اتفق عليها (٨٠%) من المحكمين، كما تم تطبيق الاستبانة على  
عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأصلية قوامها (٥٠) معلماً وقد تمّ  
حساب صدق الاتساق الداخلي لكل محور من محوري الاستبانة كما يوضح  
نتائجها الجدول (٢) التالي:

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمجال بمحور القيادة الخادمة

التواضع		دعم ومساندة المعلمين		التسامح مع المعلمين		بلورة الرؤية المستقبلية		التمكين	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٧١	٣٣	**٠,٧١	٢٥	**٠,٦٢	١٧	**٠,٧٠	٩	**٠,٦٨	١
**٠,٦٦	٣٤	**٠,٦٩	٢٦	**٠,٦١	١٨	**٠,٦٧	١٠	**٠,٦٤	٢
**٠,٥٩	٣٥	**٠,٧٠	٢٧	**٠,٦٧	١٩	**٠,٥٩	١١	**٠,٦٥	٣
**٠,٥٣	٣٦	**٠,٦٣	٢٨	**٠,٦٥	٢٠	**٠,٥٥	١٢	**٠,٦٧	٤
**٠,٦١	٣٧	**٠,٦٤	٢٩	**٠,٦٣	٢١	**٠,٦٦	١٣	**٠,٦٣	٥
**٠,٦٣	٣٨	**٠,٧٣	٣٠	**٠,٥٨	٢٢	**٠,٧٠	١٤	**٠,٦١	٦
**٠,٦٤	٣٩	**٠,٦١	٣١	**٠,٦٥	٢٣	**٠,٦٨	١٥	**٠,٦٠	٧
**٠,٦٣	٤٠	**٠,٦٢	٣٢	**٠,٦٢	٢٤	**٠,٦٤	١٦	**٠,٦٧	٨

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتبين من جدول (١) السابق أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمجالات المحور الأول الذي تنتمي إليه الفقرة قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد تراوحت بالمجال الأول الذي يقيس "التمكين" من (٠,٦٠ - ٠,٦٨)، وللمجال الثاني "بلورة الرؤية المستقبلية" بين (٠,٥٥ - ٠,٧٠)، وللمجال الثالث "التسامح مع المعلمين" من (٠,٥٨ - ٠,٦٧)، وللمجال الرابع "دعم ومساندة المعلمين" من (٠,٦١ - ٠,٧٠)، وللمجال الخامس "التواضع" بين (٠,٥٣ - ٠,٧١) مما يدل على توافر صدق الاتساق الداخلي لجميع مجالات الاستبانة بالمحور الأول. كما تم حساب معامل ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه لفقرات بالمحور الثاني الذي يقيس الثقة التنظيمية، كما نتبين النتائج بجدول (٣).

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة  
والدرجة الكلية للمجال بـمـحـور الثـقـة التـنـظـيـمـية

المجال الثالث بالمدرسة		المجال الثاني في الزملاء		المجال الأول "بالمشرف"	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٦٣	٥٧	**٠,٥٥	٤٩	**٠,٦٥	٤١
**٠,٦٦	٥٨	**٠,٦٠	٥٠	**٠,٦٣	٤٢
**٠,٦٠	٥٩	**٠,٦٤	٥١	**٠,٥٧	٤٣
**٠,٦٤	٦٠	**٠,٥٨	٥٢	**٠,٥٤	٤٤
**٠,٦٣	٦١	**٠,٥٥	٥٣	**٠,٦٤	٤٥
**٠,٦٤	٦٢	**٠,٦٨	٥٤	**٠,٥٤	٤٦
**٠,٦٢	٦٣	**٠,٦٢	٥٥	**٠,٦٩	٤٧
**٠,٦١	٦٤	**٠,٥٧	٥٦	**٠,٦١	٤٨
**٠,٦٥	٦٥				

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتبين من جدول (٣) السابق أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمجالات المحور الثاني الذي تنتمي إليه الفقرة قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد تراوحت بالمجال الأول الذي يقيس "الثقة بالمشرف التربوي" من (٠,٥٤ - ٠,٦٩)، وللمجال الثاني "الثقة في الزملاء" بين (٠,٥٥ - ٠,٦٨)، وللمجال الثالث "الثقة بالمدرسة" بين (٠,٦٠ - ٠,٦٦)، مما يدل على توافر صدق الاتساق الداخلي لجميع أبعاد الاستبانة بالمحور الثاني.

## ٢. ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب الثبات، بثلاث طرق وهي: ثبات الإعادة باستخدام معامل ارتباط بيرسون؛ حيث تم تطبيق الاستبانة مرتين بفواصل زمني أسبوعين على العينة الاستطلاعية وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين للمجالات والدرجة الكلية، كما تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ" الاتساق الداخلي للفقرات، وكذلك بطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان وبراون، وذلك للمجالات والمحورين كما تبين النتائج بجدول (٤) التالي:

جدول (٤) معاملات الثبات لمحوري الاستبانة والمجالات

م	المحور	المحاور	عدد الفقرات	معاملات الثبات		
				بيرسون الإعادة	الفا	سييرمان وبراون
١	الأول	المجال الأول: التمكين	٨	٠,٨٥**	٠,٨٩	٠,٨٧
		المجال الثاني: بلورة الرؤية المستقبلية	٨	٠,٨٧**	٠,٩٢	٠,٩٠
		المجال الثالث: التسامح مع المعلمين	٨	٠,٨٤**	٠,٩٠	٠,٨٧
		المجال الرابع: دعم ومساندة المعلمين	٨	٠,٨٦**	٠,٩١	٠,٨٦
		المجال الخامس: التواضع	٨	٠,٨٩**	٠,٩٢	٠,٨٦
		ثبات المحور الأول: القيادة الخادمة	٤٠	٠,٨٨**	٠,٩٠	٠,٩١
٥	الثاني	المجال الأول: الثقة بالمشرف التربوي	٨	٠,٩٢**	٠,٨٦	٠,٨٣
		المجال الثاني: الثقة في الزملاء	٨	٠,٨٩**	٠,٨٧	٠,٨٥
		المجال الثالث: الثقة بالمدرسة	٩	٠,٩٠**	٠,٨٩	٠,٨٤
		ثبات المحور الثاني: الثقة التنظيمية	٢٥	٠,٩٣**	٠,٨٧	٠,٨٦

\* \* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول (٤) السابق أن قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة بالمحور الأول الذي يقيس القيادة الخادمة، جاءت قيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (٠,٦٠) حيث بلغت لجميع الفقرات بالمحور الأول "القيادة الخادمة" بطريقة معامل ارتباط بيرسون (ثبات الإعادة) (٠,٨٨) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد بلغت بطريقة ثبات التجانس الداخلي الفا كرونباخ (٠,٩٠) وبطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سييرمان وبراون (٠,٩١) وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين التطبيقين بفاصل الزمني الأسبوعين للدلالة على ثبات الإعادة للمجالات من (٠,٨٤ - ٠,٨٩)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١). كما تراوحت قيم ثبات الفا للمجالات من (٠,٨٩-٠,٩٢) وتراوحت قيم الثبات بالتجزئة النصفية باستخدام سييرمان وبراون من (٠,٨٦-٠,٩٠). وتدل قيم الثبات بالمحور الأول على توافر مؤشرات الثبات لهذا المحور، مما يُمكن تطبيق الأداة بمحورها الأول على عينة الدراسة الأساسية.

كما يتبين من جدول (٤) أنه بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الثاني "الثقة التنظيمية" بطريقة ثبات الإعادة (٠,٩٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى

الدلالة (٠,٠١) وقد بلغت بطريقة ثبات التجانس الداخلي الفا كرونباخ (٠,٨٧) وبطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان وبراون (٠,٨٦) وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين التطبيقين بفاصل الزمني الأسبوعين للدلالة على ثبات الإعادة للمجالات بالمحور الثاني "الثقة التنظيمية" من (٠,٨٩ - ٠,٩٢)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) كما تراوحت قيم ثبات الفا للمجالات من (٠,٨٦-٠,٨٩) وتراوحت قيم الثبات بالتجزئة النصفية باستخدام سبيرمان وبراون من (٠,٨٣-٠,٨٥). وتدل هذه النتائج على توافر مؤشرات الثبات لهذا المحور، مما يُمكن تطبيق الأداة بمحورها الثاني على عينة الدراسة الأساسية.

ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها فقد تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً المعالجات والأساليب الإحصائية التالية: معامل الارتباط لـ "بيرسون" ومعامل "ألفا كرونباخ، ومعادلة سبيرمان وبراون للتجزئة النصفية، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد درجة الاستجابة بمقياس ليكرت الخماسي بحيث يعطى الدرجة (١) للاستجابة منخفضة جداً والدرجة (٢) للاستجابة منخفضة، والدرجة (٣) للاستجابة متوسطة، والدرجة (٤) للاستجابة عالية، والدرجة (٥) للاستجابة عالية جداً، وذلك بناء على الفئات التالية كما بجدول (٥).

#### جدول (٥)

معيّار الحكم على درجة ممارسة القيادة الخادمة وتوفر الثقة التنظيمية

القيادة الخادمة/ الثقة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من (١) إلى أقل من (١.٨٠)
منخفضة	من (١.٨٠) إلى أقل من (٢.٦٠)
متوسطة	من (٢.٦٠) إلى أقل من (٣.٤٠)
عالية	من (٣.٤٠) إلى أقل من (٤.٢٠)
عالية جداً	من (٤.٢٠) إلى (٥)

إجابة السؤال الأول ومناقشته: "نص السؤال الأول على" ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم العام في محافظة القنفذة؟ وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات المحور الأول في الاستبانة الذي يقيس

القيادة الخادمة لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين بمحافظة القنفذة، وقد تم ترتيب هذه المجالات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بُعد، ويبين ذلك الجدول (٦) التالي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي مدارس التعليم العام بالمحور الأول بالاستلانة (القيادة الخادمة)

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المجال	درجة الممارسة
٣	التسامح مع المعلمين	٣,٨٦	٠,٨١	١	عالية
١	التمكين	٣,٧١	٠,٨٠	٢	عالية
٥	التواضع	٣,٦٨	٠,٩١	٣	عالية
٤	دعم ومساندة المعلمين	٣,٥٧	٠,٩٢	٤	عالية
٢	بلورة الرؤية المشتركة	٣,٣٢	٠,٩٠	٥	متوسطة
	الممارسات الكلية للقيادة الخادمة	٣,٦٣	٠,٧٧	-	عالية

تبين من جدول (٦) السابق أن تقدير درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الخادمة بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة ممارسة (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٣,٦٣)، بانحراف معياري قدره (٠,٧٧)، وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للمجالات بين (٠,٨٠-٠,٩٢)، وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات المعلمين في تقديرهم للممارسات. كما يتبين من الجدول (٦) السابق أن بُعد " التسامح مع المعلمين " جاء بالترتبة الأولى وقد كانت قيمة متوسطه الحسابي (٣,٨٦) بدرجة ممارسة عالية، ثم جاء بُعد (التمكين) في الترتيب الثاني، حيث حصل هذا المحور على متوسط حسابي (٣,٧١) بدرجة ممارسة عالية، وفي الترتيب الثالث بُعد (التواضع) بمتوسط حسابي (٣,٦٨) بدرجة ممارسة عالية، أما بُعد (دعم ومساندة المعلمين) جاء في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٧) بدرجة عالية. وبالترتيب الأخير " بلورة الرؤية المشتركة" بمتوسط حسابي (٣,٣٢) بدرجة متوسطة. ويُمكن تفسير حصول الممارسات المتعلقة بالقيادة الخادمة ببعد (التسامح مع المعلمين) على الترتيب الأول وقد يُفسر ذلك إلى أن أهمية توافر هذه السمة لدى المشرفين التربويين من حيث تحقيق درجة معقولة من العلاقات الإنسانية الممارسة والمناخ الإشرافي المناسب، بالإضافة إلى النمط الإشرافي الإيجابي الممارس، حيث يحرص أغلب المشرفين التربويين تطبيق نمط الإشراف التشاركي والتطوري

والمتنوع والعيادي والتي تشترك هذه الأنماط في تطبيق مدخل العلاقات الإنسانية بالإشراف التربوي، وجميعها تعزز مبدأ التسامح في المعاملة وتدعم دور المشرف القيادي والمساند للمعلم، ثم جاء بعد التمكين بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧١) بدرجة عالية وانحراف معياري (٠,٨٠) وتدل هذه القيمة على اتفاق المستجيبين في تقدير ممارستها، ويُفسر سبب ذلك إلى أن المعلمين يُدركون الممارسات الإشرافية بحكم التعاملات المهنية بمجال تدميتهم مهنيًا ومساعدتهم في تطوير الذات والتأثير عليهم، حيث إن دور الإشراف الحديث هو مُساند للمعلم ويُقدّم له المشرف التربوي كل الأساليب الإشرافية الداعمة للتطوير مثل تزويده بالقراءات الموجهة والمداوات الإشرافية بعد الزيارة الصفية، وعقد اللقاءات، والتدريب التربوي والتنمية المهنية، والدروس التطبيقية، والندوات والمؤتمرات والاجتماعات، أسهمت في تعزيز مبادئ القيادة الخادمة لدى المشرفين التربويين.

كما جاء بعد (بلورة الرؤية المشتركة) في الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وربما يُعزى سبب ذلك إلى أن بلورة الرؤية المشتركة تتطلب جهوداً تعاونية وتكاملية بين المشرف والمعلم والمناخ التنظيمي بالمدرسة، حيث إن تبني الرؤية المستقبلية للمدرسة والمشاركة في تحمل المسؤولية المجتمعية، فيها يتطلب توحيد رؤية المشرف التربوي والمعلم وقائد المدرسة، كما أن الرقابة والمسؤولية والمحاسبية جزء أساسي من العملية الإدارية الإشرافية والتي تأتي لضبط التجاوزات ولضمان سير العملية التعليمية بالمدرسة وإشعار المعلمين بالمسؤولية وما يترتب عليها بالأداء وتقديم الدعم المساند لمن يحتاجها، ولكون العمليات الإشرافية تتطلب من المشرف التربوي ممارسة الأدوار الاجتماعية والإدارية والفنية والمهنية التي تعتمد على طبيعة المناخ الإشرافي وعمليات الرقابة والمتابعة والتوجيه، والتي قد يواجه فيها صعوبة نسبية لتطبيق القيادة الخادمة مقارنة مع المجالات الأخرى.

على الرغم من قلة الدراسات التي أجريت على ممارسة المشرفين للقيادة الخادمة، إلا أن هنالك دراسات أجريت على قائد المدرسة باعتباره مُشرفاً مُقيماً قد انفقت مع نتيجة الدراسة الحالية مثل دراسة المالكي (٢٠١٧) ودراسة الغامدي (٢٠١٤) ودراسة (Van Dierendonck & Nuijten, 2011) ودراسة (Russell & Stone, 2002) ودراسة (SanFacon and Spears , 2010) ودراسة (Ebener and O'Connell, 2010) ودراسة (Han , Kakabadse, )



Keith , ) ودراسة كيث ( Spears , 2009) ودراسة (and Kakabadse , 2010 ودراسة (Fridell, Belcher, and Messner, 2009) ودراسة (CERIT, 2009) ودراسة (Alcala ,2009) ودراسة (Sturm, 2009) ودراسة (Svoboda, Sandra, 2008) التي تبين فيها أن القيادة الخادمة متوفرة في المنظمات التي أجريت عليها بدرجة عالية.

بينما اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة منى إبراهيم (٢٠١٣) ودراسة (Salameh, Al-Wyzinany, & Al-Omari., 2012) ودراسة عبد الرسول وعبد السادة (٢٠١٢) ودراسة (Hiatt, 2010) التي كشفت عن توافر ممارسات القيادة الخادمة بدرجة يسن متوسطة وضعيفة، كما اختلفت ضمناً مع نتيجة دراسة العمري (٢٠١٦) التي تبين فيها أن درجة توافر المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين كانت بدرجة متوسطة، واختلفت ضمناً مع نتائج دراسة عايش (٢٠١٢) التي تبين فيها أن درجة ممارسة المشرفين التربويين في القيادة متوسطة. **نتائج الإجابة عن السؤال الثاني:** ما درجة الثقة التنظيمية للمعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة من وجهة نظرهم؟ وللاجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات المحور الثاني في الاستبانة الذي يقيس الثقة التنظيمية لدى المعلمين، من وجهة نظرهم بمحافظة القنفذة، وقد تم ترتيب هذه المجالات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بُعد، ويبين ذلك الجدول (٧) التالي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمى مدارس التعليم العام المحور الثاني بالاستبانة (الثقة التنظيمية)

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المجال	درجة التوافر
٣	الثقة بالزملاء	٤,٠٤	٠,٦٦	١	عالية
٢	الثقة بالمدرسة	٣,٩١	٠,٧٧	٢	عالية
٣	الثقة بالمشرف التربوي	٣,٨٢	٠,٨٥	٣	عالية
	الدرجة الكلية لتوافر الثقة التنظيمية	٣,٩٢	٠,٦٧	-	عالية

يتبين من جدول (٧) السابق أن درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة توافر (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٣,٩٢)، بانحراف معياري قدره (٠,٦٧)، وتراوح قيم الانحرافات المعيارية

للمجالات بين (٠,٦٦-٠,٨٥)، وهي قيم تقل عن الواحد الصحيح مما يدل على تجانس استجابات المعلمين في تقديرهم لتوافر الثقة التنظيمية. ويعزي الباحث النتيجة الكلية المتعلقة في تقدير درجة توافر الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس بمحافظة القنفذة بدرجة توافر (عالية) إلى أن طبيعة مهنة التدريس ووضوح المهام والواجبات المطلوبة من المعلمين، وللنمط الإشرافي المُحفز لبناء الثقة بين المشرفين والمعلمين وإظهار السلوك التربوي المثالي.

كما أن المناخ الإشرافي الحديث القائم على العلاقات الإنسانية تُسهم في بناء الثقة. وجاء بُعد الثقة بالزملاء بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٤) بانحراف معياري بلغ (٠,٦٦) مما يدل على اتفاق المستجيبين في تقدير مستوى ثقة المعلمين؛ ويُمكن تفسير حصول المجال المتعلق (بالثقة بالزملاء) على الترتيب الأول إلى ويرجع سبب ذلك إلى وجود قدر عالي من العلاقات الإنسانية بين المعلمين والزمالة المهنية التي تتأثر بالمناخ التنظيمي السائد بالمدارس وإلى الأنماط الإشرافية المُحفزة لبناء الثقة بين المعلمين. وقد يُعزى ذلك أيضاً لإدراك المعلمين لأهمية العلاقات الإنسانية الطيبة بين الزملاء وتأثيرها في مستوى الأداء وفي المناخ التنظيمي المدرسي، لذلك حرص المعلمون على العمل بتعاون واحترام وانفتاح مع بعضهم البعض، كما يتنافسون بشكل أخلاقي ويستفيدون من خبرات بعضهم البعض، فيقدرون ظروف بعضهم بعضاً ويصدقون زملاءهم فيما يقولون، مما جعل المعلمين أقل تشكيكاً بتصرفات الزملاء وأقل مراقبة. وجاءت بالرتبة الثانية الثقة بالمدرسة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٩١) بانحراف معياري (٠,٧٧) تدل على اتفاق التقديرات بين المستجيبين، ويُفسر الباحث ذلك إلى أن الثقة التي يُسهم فيها المشرف التربوي تجاه المعلمين أو يُسهم في بنائها وتشكيلها معلمي المدرسة من خلال علاقاتهم الإدارية والمهنية والإشرافية بحكم الوظيفة وتعاملهم مع قائد المدرسة. أما الثقة بالمشرف التربوي على الرغم أنها متوافرة بدرجة عالية إلا أنها جاءت بالرتبة الأخيرة، حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٨٢) بانحراف معياري (٠,٨٥) وربما يُعزى ذلك إلى اهتمام المشرفين التربويين بتعزيز الثقة مع المعلمين، كونها أساس العملية الإشرافية، وكذلك إحساس المشرف القائد بكونه قدوة للمعلمين في السلوكيات والتعاملات معهم يضيف عليه مزيداً من المسؤولية في تأصيل سلوكه وبناء أواصر الثقة بين

المعلمين وتوجيه الجهود الجماعية لتطوير العمل الإشرافي، وحرصهم على إظهار الاحترام المتبادل بين الزملاء حتى في أوقات الخلافات أو التقصير من جانب المعلمين.

اتفقت نتيجة الدراسة مع عدد من نتائج الدراسات السابقة التي تبين فيها أن درجة ممارسة الثقة التنظيمية عالية مثل دراسة البلوي (٢٠٠٨) ودراسة الشريفي (٢٠١١) ودراسة إبراهيم (٢٠١٣) ودراسة الجاسم (٢٠١٣) ودراسة لاوي (٢٠١٣) ودراسة نوح (٢٠١٣) ودراسة الزهراني (٢٠١٢) التي تبين فيها أن المستوى العام للثقة التنظيمية كان مرتفعاً. بينما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة المحزوم (٢٠٠٧) ودراسة سحر قموة (٢٠٠٨) ودراسة لوكاشه (٢٠١١) ودراسة اللداوي (٢٠١٥) ودراسة الرزقي (٢٠١٥) ودراسة عليان (٢٠١٦) التي تبين فيها أن المستوى الكلي للثقة التنظيمية لدى المعلمين متوسطاً.

#### نتائج الإجابة عن السؤال الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الخادمة وأبعادها لدى المشرفين التربويين والثقة التنظيمية للمعلمين وأبعادها من وجهة نظر عينة الدراسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجات ممارسة القيادة الخادمة ودرجات تقدير الثقة التنظيمية، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٨) نتائج اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة والثقة التنظيمية لمعلمي المدارس بالتعليم العام بمحافظة القنفذة

الثقة بالمشرف التربوي	الثقة بالمعلمين	الثقة بالمدرسة	الثقة التنظيمية	المجال
**٠,٥٩	**٠,٣٧	**٠,٥٧	**٠,٦٤	التمكين
**٠,٦٢	**٠,٤٤	**٠,٥٨	**٠,٦٨	بلورة الرؤية المستقبلية
**٠,٧٧	**٠,٤٧	**٠,٥١	**٠,٧٢	التسامح مع المعلمين
**٠,٧٥	**٠,٤٨	**٠,٥٦	**٠,٧٤	دعم ومساندة المعلمين
**٠,٧٨	**٠,٤٧	**٠,٥٢	**٠,٧٣	التواضع
**٠,٧٩	**٠,٥٠	**٠,٦١	**٠,٧٨	الدرجة الكلية للقيادة الخادمة

\*\* دال إحصائياً عند (٠,٠١).

يتضح من الجدول (٨) أن جميع معاملات الارتباط بين المجالات الداخلية لكلا من (القيادة الخادمة) وأبعاد (الثقة التنظيمية) هي معاملات ارتباط (موجبة) وأعلى من المتوسط ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١). حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (٠,٧٨) وهي دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة والثقة بالمشرف التربوي من (٠,٥٩ - ٠,٧٨) وللثقة بالزملاء من (٠,٣٦ - ٠,٤٧) والثقة بالمدرسة من (٠,٥١ - ٠,٥٧). وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة والدرجة الكلية للثقة التنظيمية من (٠,٦٣ - ٠,٧٣). كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الثقة التنظيمية والتمكين من (٠,٣٦ - ٠,٥٩) ولبلورة الرؤية المستقبلية من (٠,٤٣ - ٠,٦٢) والتسامح مع المعلمين (٠,٤٧ - ٠,٧٧) ودعم ومساندة المعلمين من (٠,٤٦ - ٠,٧٨).

وبالنظر إلى أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين الثقة بالمشرف التربوي والتسامح ودعم ومساندة المعلمين والتواضع، وهذا منطقياً حيث إن المشرف التربوي كلما أظهر تواضعه ودعمه للمعلمين ومساندتهم وأظهر التسامح معهم كلما زاد مستوى الثقة بالمشرف التربوي. ويُفسرها الباحث إلى الأثر الإيجابي الذي يحدثه سلوك القيادة الخادمة على الثقة التنظيمية بما توفره للمعلم من جوٍّ إيجابي تسوده العلاقة الحسنة بين المشرفين والمعلمين، الأمر الذي انعكس إيجاباً على مستوى سلوك الثقة التنظيمية بالمدرسة والزملاء. واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة منى إبراهيم (٢٠١٣) ودراسة عبد الرسول وعبد السادة (٢٠١٢) دراسة ابينير واكونيل (Ebener and O'Connell, 2010) ودراسة ستورم (2009), Sturm) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية مباشرة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية ومتغيرات أخرى ذات صلة بالقيادة الخادمة، حيث اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة البلوي (٢٠٠٨) التي تبين فيها العلاقة مع النمط الإداري، ودراسة سحر قموة (٢٠٠٨) مع الروح المعنوية والأداء الوظيفي ودراسة لوكاشه (٢٠١١) التي تبين علاقتها مع ممارسة القيادة التعليمية، والفعالية التعليمية الذاتية، ودراسة نوح (٢٠١٣) مع سلوك المواطنة واتفقت مع نتيجة

دراسة لاوي (٢٠١٣) التي تبين فيها علاقة الثقة التنظيمية بالأداء المدرسي، كما اتفقت ضمناً مع نتيجة دراسة الزهراني (٢٠١٢) التي تبين فيها أن تحسن مستوى الثقة التنظيمية يؤدي إلى تحسن السلوك الإداري الإبداعي لديهم، وأن علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والإبداع الإداري. واتفقت مع نتيجة دراسة اللداوي (٢٠١٥) التي تبين فيها وجود علاقة سلبية بين النفاق الأخلاقي والثقة التنظيمية. كما اتفقت مع دراسة الرزقي (٢٠١٥) التي كشفت عن ارتباط الثقة التنظيمية بالمشاركة باتخاذ القرارات، ودراسة عليان (٢٠١٦) التي تبين ارتباطها بالعدالة التنظيمية واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة فين برج (Vineburgh, 2010) التي كشفت عن وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والمتغيرات المرتبطة بها وهي: التمكين، مقاومة التغيير، دعم الابتكار، الصراع بين الأفراد، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات التي تناولت المتغيرات الشبيهة بأبعاد القيادة الخادمة مع المتغيرات الأخرى ذات الصلة بالثقة التنظيمية مثل دراسة المالكي (٢٠١٧) ودراسة (CERIT, 2009) التي كشفت عن التي تبين فيها ارتباط القيادة الخادمة بمجالاتها بالرضا الوظيفي واتفقت مع نتائج دراسة (Svoboda, Sandra, 2008) التي تبين فيها وجود ارتباط قوي بين الرضا الوظيفي والقيادة الخادمة واتفقت مع نتائج دراسة (Hill, 2008) التي توصلت إلى أنه ترتبط خصائص القيادة الخادمة بعلاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي للعاملين، واتفقت مع دراسة (Van Tassel, 2006) (Malachi) واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الزائدي (٢٠١٥) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطيه (بين درجة ممارسة القيادة التحولية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين).

### توصيات الدراسة:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن وضع مجموعة من التوصيات هي:
- الحفاظ على ما كشفت عنه الدراسة من وجود درجة مرتفعة لممارسات القيادة الخادمة والثقة التنظيمية.
  - التأكيد على أهمية تدريب المشرفين التربويين على مهارات القيادة بالقيادة الخادمة التي تسهم في تحقيق الفائدة للمعلمين وتزيد من مستوى الثقة التنظيمية لديهم.

- 
- العمل على التأكيد على الاستمرار في ممارسة المعلمين للمظاهر الدالة على الثقة التنظيمية حيث كشفت النتائج عن توافره بدرجة عالية والاستفادة من تجربة تعليم القنفذة ونقلها لإدارات التعليم الأخرى.
  - العمل على تحسين الرؤية المشتركة بين المشرفين التربويين والمعلمين حيث دلت النتائج أنها بدرجة متوسطة.
  - العمل على تفعيل قنوات اتصال فعالة لتسمح للمعلمين بتبادل المعلومات فيما بينهم، من خلال تنشيط برنامج تبادل الزيارات بين معلمي المقرر الواحد، وعقد ورش تدريبية وملتقيات لتعزيز هذا الجانب.
  - العمل على تعزيز مهارات المشرفين التربويين بمجال التنبؤ بالمستقبل وإكسابه للمعلمين حيث كشفت النتائج أنها بالرتب الأخيرة.

## المصادر والمراجع

### أولاً- المراجع العربية:

إبراهيم، منى عمر عقل (٢٠١٣): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

أبو هاشم، مكي بن محمد عبد الرحيم (٢٠١١): واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية في ضوء الأساليب الإشرافية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، قسم الأصول والإدارة التربوية، عمان، الأردن.

البلوي، منصور (٢٠٠٨): علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، عمان، الأردن.

توصيات مؤتمر التطوير التربوي (٢٠١٥): على الموقع الإلكتروني <http://www.moe.gov.jo/NewsDetails.aspx?NewsID=2682> تاريخ الزيارة ٢٠١٨/٤/٢٨ م.

الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم (٢٠١١): قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

الjasم، هيام عبد الوهاب (٢٠١٣). درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر رؤساء أقسام المواد الدراسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الحري، نيفين الصاعدي (٢٠١١): الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

حسن، السيد محمد أبو هاشم. (٢٠١٠): طرق حساب حجم العينة. متوفر بالربط:

<http://faculty.ksu.edu.sa/70810/DocLib18/Forms/AllItems.aspx>

تاريخ الدخول للموقع ٢١٧/١٠/١٢

الرزقي، صالح بن معيض جابر (٢٠١٥): درجة الثقة التنظيمية السائدة بمكاتب التربية والتعليم بالباحة وعلاقتها بالمشاركة باتخاذ القرارات من وجهة نظر المشرفين والمشرفات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة، الباحة، المملكة العربية السعودية.

رشيد، مازن فارس (٢٠٠٣): الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية بعض المحددات والآثار: الإدارة العامة، (3) 43- 437- 479.

رفاعي، محمد رجب. (٢٠٠٥): دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية- دراسة ميدانية. المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة أسيوط. العدد الثاني، ص ٧٠- ١٠٩.

الزائدي، أحمد بن محمد (٢٠١٥): سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين. مجلة كلية التربية بأسيوط - مصر، ٣١، (٥) ١٦٩ - ٢٤٢.

الزيدي، محمد (٢٠١٣): درجة الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الباحة، الباحة، المملكة العربية السعودية.

الزهراني، أحمد (٢٠١٢): الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

السعودي، موسى (٢٠٠٥): العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية دراسات (٣٢) 1، 100- 114.

السليم، سليم عبد الرزاق، والعودة، عبد العزيز. (٢٠٠٨م): الإشراف التربوي الإلكتروني وآليات تفعيله. ورقة مقدمة في لقاء الإشراف التربوي الثالث



عشر لمديري إدارات ومراكز الإشراف التربوي المقام في منطقة حائل، إدارة التربية والتعليم بمحافظة الأحساء، الأحساء، المملكة العربية السعودية.

الشريفي، عباس عبد مهدي (٢٠١١): سلوك الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة ونوع المدرسة.المجلة التربوية، الكويت (١٠٠) ٢٥، ١١٧ - ١٤٦ .

الشكرجي، أسماء (٢٠٠٨): أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية لأراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق. الطائي، رنا ناصر صبر (٢٠٠٧): الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. بغداد، العراق.

الطراونة، مجدولين عصري، والمعشر، زياد يوسف (٢٠١٢): أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن. مجلة دراسات الجامعة الأردنية، ٢٣ (٣) ص ٢١٩-٢٥٥.

العاجز، فؤاد ونشوان جميل (٢٠٠٤): عوامل الثقة التنظيمية وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التربوي الأول، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة.

عبد الرسول، حسين وعبد السادة، ميثاق (٢٠١٢م): خصائص القيادة الخادمة وأثرها في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد دراسة تحليلية. المؤتمر العلمي السادس لكلية الإدارة والاقتصاد. جامعة البصرة. ص ٢٣٠-٢٤٠.

عبد السميع، جمال. (٢٠١٠): الثقة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بني سويف. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. ٤، ٣٣-٧١.

عبدالرسول، حسين علي، وعبد السادة، ميثاق هادف (٢٠١٢): خصائص القيادة الخادمة وأثرها في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد. دراسة تحليلية في كلية

الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء. في وقائع المؤتمر العلمي السادس - أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الإنمائية - كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة - العراق البصرة: كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة البصرة،: ٢٢٥ - ٢٤٥.

عليان، أفنان محمود علي(٢٠١٦): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

العُمري، محمد أحمد محمد (٢٠١٦): المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة، الباحة، المملكة العربية السعودية.

الغامدي، أحمد بن عطية قران (٢٠٠٤): واقع ممارسة المشرفين التربويين مهامهم الفنية بمنطقة الباحة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الغامدي، بندر علي محمد (٢٠١٤) درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

فرج، شدى إبراهيم حسين (٢٠١٣): العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة منطقة مكة المكرمة. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

القحطاني، عبير.(٢٠١٣): مستوى الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها ومحافظة خميس مشيط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية : الرياض، المملكة العربية السعودية.

قموه، سحر(٢٠٠٨): الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم، رسالة

دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة عمان العربية، الأردن.

لاوي، عبد الغني محمد. (٢٠١٣): الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية في مدينة دمشق، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا

الداوي، سعيد عمر خالد(٢٠١٥): درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

لوكاشه، باسمه محمد سعدالدين(٢٠١١): مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية والفعالية التعليمية الذاتية للمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

المالكي، مطلق بن عبدالله(٢٠١٧): القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.

متعب، حاتم كاظم والعتوي، عامر علي(٢٠٠٨): دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية، مجلة جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٦(٢) ص ٣٠١-٣٤٤.

المحزوم، ناصر (٢٠٠٧): مستوى الثقة بين مدير المدرسة الثانوية ومعلميه في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الشخصية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

مفلح، حكمت محمد (٢٠١٠): تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي -دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (٨٣) ص ٣٦٠-٣١٠.

نداء، فوزي شعبان مذكور (٢٠١٢): قياس خصائص القيادة الخادمة لدى المشرفين على الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة القاهرة وعين شمس. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر (٢) ص ٣٥٥ - ٤٢٩.

نوح، هوازن محمد عبدالوهاب. (٢٠١٣): الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

#### ثانياً - المراجع الأجنبية:

Alcala, M. (2009) Secondary Principals as Servant Leaders, Unpublished doctoral dissertation, The University of Texas, San Antonio, USA.

Anderson, Kelly Preston (2005): A correlational analysis of servant leadership and job satisfaction in a religious educational organization: D.M: University of Phoenix  
Anderson, Kelly Preston

Becerra, M., & Gupta, A. K. (2003): Perceived Trustworthiness Within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects. Organization Science ,4(1) 32-44

Beycioglu a Kadir, Niyazi Ozer b, Celal Tayyar Ugurlu, (2012): Distributed leadership and organizational trust: the case of elementary schools, Procedia - Social and Behavioral Sciences 46 , 3316 – 3319

Blasé, J. and Blasé, J. (1994): Empowering Teachers: what successful principals do ,Thousand Oaks: Corwin Press.

- 
- Blomqvist, k. & Stable, p. (2002): Building organizational trust, telecom business research center, lappeenr university of technology and sonera research, Finland.
- Braye, Rubye Howard (2008) Servant-leadership Belief and practice in -women-led businesses. Ph.D. Institution: Walden University
- Cerit, Y. (2009): "The Effects of Servant Leadership Behaviors of School Principals on Teachers' Job Satisfaction ", Educational Management Administration & Leadership, 37, (5); pp. 600 - 623.
- Cerit, Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment level in primary schools in Turkey. International Journal of Leadership in Education, 13 (3), 301-317.
- Chen,S.C.and G.S.Dhillon(2003)."Interpreting Dimensions of Consumer Trust in E-Commerce."Information Technology and Management 4(2-3):303-318.
- Chu, Hai- Wen, (2008), Employee Perception of Servant Leadership and Job Satisfaction in a Call Center: A Correlational Study, Ph.D., University of Phoenix.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Rhodes, C. (2007). Business ethics as practice. British Journal of Management, 18, 107-122.
- Drury, S. (2004): Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment Doctoral Dissertation, Regent university, School of Leadership Studies. USA

- 
- Ebener, D. and O'Connell, D. (2010) "How might servant leadership work?" *Nonprofit Management and Leadership*,. 20( 3) ; pp. 315 - 355.
- Fridell, M., Belcher, R. and Messner, P. (2009) " Discriminate analysis gender public school principal servant leadership differences " *Leadership & Organization Development Journal*, 30, (8); pp. 722 - 637.
- Garcia-Morales, V.J., Llorens-Montes, F.J., & Verdu-Jover, A.J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19, 299-319.
- Greenleaf ,R.K. (1996). *Seeker and servant: reflections on religious leadership*. san Francisco: jossey- bass.
- Han, Y., Kakabadse, N.K., & Kakabadse, A. (2010). Servant leadership in the People's Republic of China: A case study of the public sector. *Journal of Management Development*, 29 (3), 265-281.
- Harris, A. (2003). *Teacher Leadership as Distributed Leadership: heresy, fantasy or possibility ?* *School Leadership & Management*3(23) 313-324
- Hebert, Sherri C, (2003), *The relationship of perceived servant leadership and job satisfaction from the follower's perspective* Ph.D. Capella University.
- Hiatt, E. (2010) *Analysis of Servant Leadership Characteristics: Case Study of A For- Profit Career School President*, Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minneapolis, USA.

- 
- Hill, V. (2008) Employee Satisfaction and Organizational Commitment: A Mixed Methods Investigation of the Servant Leadership, Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minneapolis, USA.
- James LR, Choi CC, Ko CH, McNeil PK, Minton MK, Wright MA, Kim KI. (2007) Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 17(1):5-32
- Jones, G.R. and George J.M. (1998) The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork, *Academy of Management Review*. 23 (3), PP. 531-546.
- Joseph, E.E.& Winston, B.E.(2005). A correlation of servant leadership. Leader trust and organizational trust leadership& organization developmental, 26(1/2),6-22.
- Keith, K. (2009) " Servant Leaders", *Leadership Excellence*, 26( 5); pp. 18 - 19.
- Kristoins, A. (2004). Leadership in organizations: National implications. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 8, PP. 1-8.
- Laub, J. A(1999) Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument, Unpublished doctoral dissertation, Florida Atlantic University, Boca Raton, USA.
- Leithwood, K., Mascall, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N., and Yashkina, A. (2007) Distributed leadership to

- 
- make schools smarter: taking the ego out of the system, leadership and policy in schools, 6 (1), pp. 37- 68.
- Mayer, C., Davis, H. and Schoorman, F. (1995) An Integrative Model of Organizational Trust. The Academy of Management Review. 20(3), PP. 709-734.
- Miears, Larry D (2004) Servant-leadership and job satisfaction: A correlational study in Texas Education Agency Region X public schools Ed. D Western Circle Greenville
- Muijs, D. and Harris, A (2006). Teacher Leadership in (In)action. Three Case Studies of Contrasting Schools ,Educational Management Administration & Leadership35(1),111-134
- Parris, D.L., & Peachey, J.W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. Journal of Business Ethics, 113 (3), 377-393.
- Patterson, A. (2003).transformational leadership to servant leaders versus level 4 leaders to level 5 leaders the move from good to great. Cbf annual conference .
- Rawlins, Brad L.(2008). Measuring the relationship between organization Transparency and Employee Trust .Public Relations Journal. 2,(2)P 2-13
- Regina Johnson, (2008) An Exploratory Study of Servant Leadership, Emotional Intelligence, and Job Satisfaction Among High-Tech Employees: Ph. D: University of Phoeni



- 
- Reinke, S.J. (2004). Service before self: Towards a theory of servant-leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 3, 30-57.
- Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership (RGCSL). (2011). Servant Leadership. Retrieved from: [www.greenleaf.org](http://www.greenleaf.org).20/10/2017
- Ruschman, N. L.(2002). Servant- leadership and the best companies to work for in america. In spears l.c.(ed). Focus on leadership :servant- leadership for the 21 st century, wiley, new York, NY, PP123- 124.
- Russell, R.F. (2001).The role of values in servant leadership, *leadership& organization development journal*, 22(1),76-84
- Russell, R.F.& Stone, A. G.(2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership& organization development journal*, 23 (3), 145-157.
- Salameh, K.M., Al-Wyzinany, M., & Al-Omari, A.A. (2012). Servant leadership practices among academic administrators in two universities in Jordan and Saudi Arabia as perceived by faculty members: A comparative study. *International Journal of Educational Administration*, 4 (1), 1-18.
- SanFacon, G., & Spears, L. (2010). Servant-leaders. *Leadership Excellence*. (27)2.P17-23
- Sendjaya, S. and Sarros, J. (2002) " Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations ", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9( 2) pp. 57 - 64.

- 
- Spears, L. (2009): "Servant Leadership", Leadership Excellence, 26, (5) pg. 20-44
- Spears, L.C. (2005): On Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Stone, A.G., Russell, R.F., & Patterson, K. (2004):. Transformational versus servant-leadership: A difference in leader focus. Leadership and Organizational Development Journal, 25, 349-361.
- Straiter, K., (2005): "The Effect of Supervisors Trust to Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational International Commitment" Journal of Leadership Studies. 1
- Stramba, L. (2003): Servant leadership practices. The Community College Enterprise, 9 (2), 103-113.
- Sturm, B. (2009): " Principles of Servant-Leadership in Community Health Nursing: Management Issues and Behaviors Discovered in Ethnographic Research ", Home Health Care Management & Practice, 21( 2), pp. 82 - 89.
- Svoboda, Sandra, (2008): A Correlational Study of Servant Leadership and Elementary Principal Job Satisfaction in Ohio Public School Districts, Ed. D, North, central University.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust .Journal of Educational Administration, 39(4)308-331.

- 
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011): The Servant Leadership Survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26 (3), 249-267.
- Vineburgh, Jr. James Hollander (2010): STUDY OF ORGANIZATIONAL TRUST AND RELATED VARIABLES AMONG FACULTY MEMBERS AT HBCUS a thesis submitted in partial fulfillment of the An Abstract requirements for the Doctor of Philosophy degree in Educational Policy and Leadership Studies (Higher Education) in the Graduate College of The University of Iowa
- Wong, Paul & Davey, Dean (2007): Best Practices in Servant Leadership. Servant- Leadership Research Roundtable - July 2007, Regent University, USA
- Yilmaz, K. and Altinkurt, Y. (2012): Relationship between The Leadership behaviors, Organizational Justice and Organizational Trust. *Cukurova University Faculty of Education Journal*. 41(1), PP. 12-24.