



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

**درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية  
لقادة المدارس الثانوية بمحافظة بني سويف والحريق  
من وجهة نظر المعلمين**

إعداد

**أ/ بدر بن عبدالله محمد بن طالب**

جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز - الخرج - المملكة العربية السعودية

﴿ المجلد الرابع والثلاثون - العدد الرابع - أبريل ٢٠١٨ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

**المُلخَص:**

بحثت هذه الدراسة درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين من خلال الأبعاد التالية ( التمكين ، الإيثار، التواضع)، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وطبق على مجتمع الدراسة والذي غطى (٨) مدارس ثانوية وعدد(١١٥) معلماً حيث وزع استبيان تناول ثلاثة أبعاد للقيادة الخادمة ( التمكين ، الإيثار، التواضع)، والتي تم ربطها بأبعاد الثقة التنظيمية ( الثقة بإدارة المنظمة ، الثقة بزلاء العمل، الثقة بالمشرفين).

**- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :**

- جاءت إجابة السؤال الأول حول مساهمة "التمكين" في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية في محافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين بمتوسط (٣,٧٥) بانحراف معياري (٠,٩٣)، وهذا المتوسط يعني أن درجة توافر جميع عبارات السؤال الأول معاً عالية.

- جاءت إجابة السؤال الثاني حول درجة مساهمة "الإيثار" في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية في محافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين بمتوسط (٤,٠٤) بانحراف معياري (٠,٨٨)، وهذا المتوسط يعني أن درجة توافر جميع عبارات السؤال الثالث معاً عالية.

- جاءت إجابة السؤال الثالث حول درجة مساهمة "التواضع" في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق بمتوسط (٤,٢٤) بانحراف معياري (٠,٧٨)، وهذا المتوسط يعني أن درجة توافر جميع عبارات السؤال الثالث معاً عالية جداً.

**أبرز توصيات الدراسة :**

- حث قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على تبني ممارسات القيادة الخادمة من خلال الإبعاد المذكورة في الدراسة.

- عقد دروات تدريبية وورش عمل لتطبيقات القيادة الخادمة لقادة المدارس الثانوية.

- إحداث أنظمة للحوافز المالية والمادية والتي تُعزز من ممارسات القادة لتطبيقات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية.

**الكلمات المفتاحية :** القيادة الخادمة ، الثقة التنظيمية .

## **Abstract:**

This study examined the contribution of the servant leadership in achieving the organizational trust of the high school leaders in the governorates of Houta Bani Tamim and Al Heraiq from the point of view of the teachers through the following dimensions (empowerment, altruism, humility), and applied the descriptive descriptive method. And a number of (115) teachers distributed a questionnaire dealing with three dimensions of servant leadership (empowerment, altruism, modesty), which were linked to the dimensions of organizational trust (trust in the management of the organization, confidence in work colleagues, confidence in supervisors).

## **The study reached the following results:**

- The answer to the first question about the contribution of "empowerment" in achieving the organizational trust of secondary school leaders in the governorates of Houta Bani Tamim and Al Heraiq from the point of view of the teachers averaged (3.75) with a standard deviation (0.93). This means that the degree of availability of all the question terms The first together is high.
- The answer to the second question about the degree of the contribution of "altruism" in achieving the organizational trust of high school leaders in the governorates of Houta Bani Tamim and Al Heraiq from the point of view of the teachers averaged 4,04 by standard deviation (0.88). This means that the degree of availability of all The three question phrases together are high.

- 
- The answer to the third question about the degree of contribution of "modesty" in achieving the organizational trust of secondary school leaders in the governorates of Houta Bani Tamim and Al Heraiq with an average of (4,24) with a standard deviation (0.78). This means that the degree of availability of all three question terms together is very high .

**The main recommendations of the study are:**

- Urge high school leaders in Saudi Arabia to adopt the leadership practices of the servants through the exclusion mentioned in the study.
- Holding training courses and workshops for leadership applications for secondary school leaders.
- Creating financial and material incentive systems that enhance leadership practices for high school leadership applications.

**Keywords:** servant leadership, organizational trust.

## المقدمة

تُعد المدرسة من المؤسسات التربوية الهامة في المجتمع، ولذا يتطلب توفير قادة تربويين مؤهلين للقيام بقيادة تلك المدارس قيادة إدارية متمكنة، ومستعدة للقيام بمهامها وواجباتها على أكمل وجه، فالقائد المحنك قادرٌ على السير بالمدرسة في الاتجاه الصحيح، وذلك بتكوين علاقات إيجابية قائمة على الاحترام المتبادل مع كلٍ من المعلمين والطلاب والعاملين في المدرسة، وكذلك المجتمع، فالقيادة الناجحة والفاعلة تعمل على التأثير الإيجابي في الأفراد والجماعات لدفعهم للقيام بالأعمال الإدارية بالطريقة الصحيحة التي تخدم أهداف المنظمة التربوية وتعمل على تحقيقها.

ويؤكد الجارودي (٢٠١١م، ص٧٧) إلى أن القيادة الخادمة نشأت في ١٩٧٠م عن طريق روبرت غرين ليف (Robert k Green leaf) من خلال كتابته لمقالة ( the servant leader) القائد الخادم والذي تحدث فيه أن هناك شعور طبيعي يلزم الفرد على أن يقوم بخدمة الآخرين إلى أن أصبحت نظرية قائمة لها قواعد وأسس.

ويذكر أن القائد الخادم يعمل على مساعدة الآخرين ويقدم لهم ما يحتاجونه ويسألهم من أجل الاطمئنان على سير العمل و تقديم الدعم والمساعدة لا من أجل تصيد أخطاءهم أو معاقبتهم أو كتابة ملاحظات عليهم ولكن لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويشير راسيل (Russell,2013,p.2) إلى أن ممارسة القيادة الخادمة يمكن من خلالها التغلب على البيروقراطية التي تواجه العديد من المنظمات.

كما يذكر سعد (٢٠١٣م، ص٣٩٣) أن الثقة التنظيمية تعتبر من العناصر الفاعلة التي تُسهم في تحسين فاعلية المنظمة وتساعد في تحقيق أهدافها وللثقة التنظيمية أهمية كبرى في مجال السلوك التنظيمي لأنها تعتبر من أساسيات العلاقات الإنسانية في المنظمة، ويُسهم توفر الثقة في المنظمة على التعاون بين الأفراد وبالتالي يتولد لديهم شعور بالإفصاح عن مشاعرهم وأفكارهم لبعض مما يؤدي إلى رغبتهم بالتصرف بطريقة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

ويشير الرشيد وسلامة (٢٠١٥م، ص١٣٤) إلى أن المنظمات والمؤسسات في التعليم العالي تعمل في سياساتها على غرس الثقة بين الموظفين من أجل زيادة الفاعلية في العمل والإنتاج مما يُسهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمة، ويؤكد بأنه إذا انخفض مستوى الثقة في المنظمة فإن ذلك يُسهم في ضعف الأداء التنظيمي وبالتالي عدم تحقيق أهداف المنظمة ، ومن أهداف الثقة التنظيمية أن تجعل الموظفين يتقون بقدرات بعضهم البعض.

وتوصلت دراسة إبراهيم (٢٠١٣م) ودراسة ماكاولي (McAuley,2016) ودراسة ريزاي وصالحي وشفيعي (Rezaei ,& Salehi ,& Shafiei, 2012) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية .

ولهذا رغب الباحث في بحث درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقيادة المدارس الثانوية .

### مشكلة الدراسة

تشير العديد من الدراسات إلى وجود ضعف في الثقة التنظيمية في المنظمات التربوية كدراسة الحسيني وزغلول (٢٠٠٥م) التي أظهرت نتائجها بأن الواقع الممارس في المدارس يشير إلى انخفاض الثقة التنظيمية ودراسة أبوكريم (١٤٣٣هـ) ودراسة الشتوي (١٤٣٧هـ) ودراسة محمدين وجلال (٢٠١٢م) والتي أظهرت نتائج تقدير الثقة التنظيمية بدرجة متوسطة ومن أهم توصياتها تجذير مفهوم الثقة التنظيمية في ثقافة المؤسسة التربوية وتوفير المناخ التنظيمي الدائم للثقة التنظيمية واعتبار الثقة التنظيمية مدخل لزيادة فاعلية المدرسة .

وتوصلت دراسة إبراهيم (٢٠١٣م) ودراسة ماكاولي (McAuley,2016) ودراسة ريزاي وصالحي وشفيعي (Rezaei ,& Salehi ,& Shafiei, 2012) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية

ومن خلال استقراء سيرة وهدى النبي صلى الله عليه وسلم وصحابته التي تحث على خدمة الناس والفضل والأجر العظيم المترتب على هذه الأعمال التي يقوم بها الفرد من أجل خدمة الآخرين، فرسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم لم يؤكد أو يحث على شيء إلا فيه خير عظيم للناس قال تعالى: {وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمُ عَنْهُ فَانْتَهُوا} (الحشر آية: ٧) جاء رجلاً إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال يا رسول الله أيُّ النَّاسِ أَحَبُّ إِلَيَّ اللهُ وَأَيُّ الأَعْمَالِ أَحَبُّ إِلَيَّ اللهُ عَزَّ وَجَلَّ فقال رسولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَحَبُّ النَّاسِ إِلَيَّ اللهُ أَنْفَعُهُمُ لِلنَّاسِ وَأَحَبُّ الأَعْمَالِ إِلَيَّ اللهُ سُرُورٌ تُدْخِلُهُ عَلَى مُسْلِمٍ أَوْ تَكْشِفُ عَنْهُ كُرْبَةً أَوْ تَقْضِي عَنْهُ دَيْنًا أَوْ تَطْرُدُ عَنْهُ جُوعًا وَلَأَنْ أَمْشِيَ مَعَ أَخٍ لِي فِي حَاجَةٍ أَحَبُّ إِلَيَّ مِنْ أَنْ أَعْتَكِفَ فِي هَذَا المَسْجِدِ يَعْنِي مَسْجِدَ المَدِينَةِ شَهْرًا وَمَنْ كَفَّ غَضَبَهُ سَتَرَ اللهُ عَوْرَتَهُ وَمَنْ كَظَمَ غَيْظَهُ وَلَوْ شَاءَ أَنْ يُمْضِيَهُ أَمْضَاهُ مَلَأَ اللهُ عَزَّ وَجَلَّ قَلْبَهُ أَمْنًا يَوْمَ القِيَامَةِ وَمَنْ مَشَى مَعَ أَخِيهِ فِي حَاجَةٍ حَتَّى أَتَيْتَهَا لَهُ أَتَيْتَهَا اللهُ عَزَّ وَجَلَّ قَدَمَهُ عَلَى الصِّرَاطِ يَوْمَ تَزَلُّ فِيهِ الأَقْدَامُ (حسنه الألباني رقم ٥٧٥ / ٢)

كان النبي صلى الله عليه وسلم يساعد أصحابه في أعمالهم بنفسه حتى لو في الأعمال الشاقة وعن البراء بن عازب أن النبي صلى الله عليه وسلم يَنْقُلُ مَعَنَا الترابَ يَوْمَ الْأَحْزَابِ ، ولقد رأيتُه وارى الترابَ بياضَ بطنِهِ ، يقولُ : ( لولا أنت ما اهتدَيْنَا نحن ، ولا تصدَّقْنَا ولا صلَّيْنَا ، فَأَنْزَلُنْ سَكِينَةً عَلَيْنَا ، إِنَّ الْأَلَى - وربما قال : - المَلَا - قد بَعَّوْا عَلَيْنَا ، إِذَا أَرَادُوا فِتْنَةً أَبَيْنَا أَبِينَا ) . يَرْفَعُ بِهَا صَوْتَهُ . (رواه البخاري رقم ٧٢٣٦)

والقيادة الخادمة التي تحت على العمل على خدمة الآخرين ومساعدتهم والاستماع لهم، والتي أكدت على مصلحة العاملين أولاً ومن ثم مصلحة المنظمة .

ونظراً لأن الثقة التنظيمية في المنظمات التربوية تراوحت بين ضعيفة ومتوسطة، وأن العلاقة بينها وبين القيادة الخادمة كانت إيجابية لذا أراد الباحث أن يتناول درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية.

### أسئلة الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي مادرجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين؟

- ١- ما درجة مساهمة التمكين في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية في محافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- ما درجة مساهمة الإيثار في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية في محافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين؟
- ٣- ما درجة مساهمة التواصل في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية في محافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين؟

### أهداف الدراسة :

- ١- التعرف على درجة مساهمة التمكين في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة بني تميم والحريق .
- ٢- التعرف على درجة الإيثار التمكين في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة بني تميم والحريق .
- ٣- التعرف على درجة مساهمة التواصل في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة بني تميم والحريق .

**أهمية الدراسة :****الأهمية من الناحية النظرية :**

- ١- من المؤمل أن تُسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية، وما ستضيفه للباحثين من معلوماتٍ من خلال الإطار النظري في القيادة الخادمة و الثقة التنظيمية .
- ٢- الاستجابة لتوصيات العديد من الدراسات العربية التي أوصت بدراسة القيادة الخادمة مع متغيرات أخرى.

**الأهمية من الناحية العملية :**

- ١- قد تُسهم نتائج الدراسة في تزويد المسؤولين في وزارة التعليم عن مدى مساهمة القيادة الخادمة لتحقيق الثقة التنظيمية لدى قادة المدارس، لتكون منطلقاً لبرامج التدريب والتطوير المستقبلية لقادة المدارس .
- ٢- يؤمل أن تعمل الدراسة على نشر ثقافة خدمة ومساعدة الآخرين في المدارس الثانوية والمجتمع .
- ٣- قد تُسهم الدراسة في تغذية راجعة لقادة المدارس الثانوية من حول درجة ممارستهم للقيادة الخادمة ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، وذلك لمعالجة السلبيات وتعزيز الإيجابيات والمهارات والسلوكيات من خلال توظيف مفاهيم القيادة الخادمة .

**مصطلحات الدراسة :**

١. القائد: عرف الهنداوي(٢٠١٢م،ص٣٥) القائد بأنه: هو الفرد الذي يمتلك القدرة على أن يستثير الجماعة من أجل إنجاز الأهداف المتعلقة باهتمامات ومصالح الجماعة.
- التعريف الإجرائي : قائد مدرسة ثانوية لديه عدة واجبات وصلاحيات لقيادة المدرسة الثانوية لتحقيق أهدافها المنشودة .
٢. القيادة الخادمة: يعرف غرين لف Greenleaf القيادة الخادمة بأنها عبارة عن ممارسات يتبناها القائد من أجل دعم الآخرين وخدمتهم ومساعدتهم. (عجوة، ٢٠١٠م، ص١٠٩)
- التعريف الإجرائي: هو عمل قائد المدرسة لدعم العاملين في المدرسة والقائمة على خدمتهم ومساعدتهم من أجل أداء مهامهم بالشكل المطلوب لتحقيق أهداف المدرسة الثانوية والتي يمكن قياسها من خلال الإجابة عن عبارات الجزء الخاص بالقيادة الخادمة في أداة الدراسة .



**الثقة التنظيمية:** ويذكر النويقة (٢٠١٣م، ص١٦٦) الثقة التنظيمية بأنها: عبارة عن مشاعر إيجابية وصادقة يحملها المرؤوسين اتجاه المنظمة التي يعملون بها مرتبطةً بالممارسات والسلوكيات التي تتبناها المنظمة والتي تؤكد على الالتزام بالقيم الأخلاقية والإدارية والبعد عن كل ما يضر بمصالح الجميع.

**التعريف الإجرائي:** هي المشاعر الطيبة الصادقة والإيجابية الصادرة من العاملين تجاه مدرستهم وقائدها وزملائهم نتيجة تفتهم في أنفسهم وقدراتهم، وأن كل عمل يقومون به يخدم مصلحة المدرسة الثانوية التي ينتمون إليها، والتي يمكن قياسها من خلال الإجابة عن عبارات الجزء الخاص بالثقة التنظيمية في أداة الدراسة .

### الجانب النظري

#### أولاً: القيادة الخادمة .

#### لمحة تاريخية عن القيادة الخادمة :

يشير سميث ( Smith, 2005, p11 ) إلى أن فكرة القيادة الخادمة نشأت من خلال قراءة قرينليف (Robert Greenleaf) لرواية الكاتب هيرمان هيس والتي تتحدث عن مجموعة من الرجال الذين تم انتقاءهم لرحلة اسطورية خاصة وكانت الشخصية المركزية في الرحلة هي ( ليو) والذي يرافق المجموعة كخادم لهم ويعمل على الاعتناء بهم والسهر من أجل خدمتهم وكانت الرحلة تسير على ما يرام إلى أن اختفى ليو وبعد ذلك وقعت المجموعة في حالة من الفوضى ولا يستطيعون إكمال الرحلة بدون خادم وبعد عدة سنوات وأثناء تجول أحد أعضاء الرحلة ليجد ليو والذي كان يعمل خادماً لهم في الرحلة يعتبر من كبار رجال الدين وكذلك زعيم عظيم ونبييل.

#### مفهوم القيادة الخادمة :

ويعرف العامري والغالبي (٢٠٠٨م، ص٤٨١) القيادة الخادمة بأنه يتم العمل من خلالها على إنجاز حاجات وأهداف المرؤوسين وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

ويعرف عجوة (٢٠١٠م، ص١٠٩) القيادة الخادمة بأنها ممارسات ينتهجها القائد بشكل يجعل مصلحة المنظمة فوق مصلحة القائد الذاتية.

ويركز نورث هاوس (٢٠٠٦م، ص٣٤٠) على القيادة الخادمة بانها مدخل قيادي يعمل على الاهتمام بمصالح المرؤوسين والتعاطف معهم وتقديم الرعاية والعناية لهم.

ويعرف الباحث القيادة الخادمة بأنها عبارة عن ممارسات يقوم بها القائد والتي تهدف إلى خدمة الموظفين وتلبية احتياجاتهم وحل مشكلاتهم والاستماع لهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة

## أهمية القيادة الخادمة

يشير رشيد ومطر (٢٠١٧م، ص ٨٢) إلى أن أهمية أي شيء تتبع من خلال ما يحققه من نتائج والقيادة الخادمة تعتبر كأى نظرية أخرى لا يمكن اعتبارها مهمة إلا من خلال تقديمها شيئاً مهماً والقيادة الخادمة تقدم نتائج ملموسة وتعتبر إيجابية للمرؤوسين والمجتمع من خلال استخدامها التأثير الإيجابي بدلاً من القوة بل تركز على الإقناع والاجماع عند المرؤوسين وتعمل على استيعاب المتغيرات المتسارعة التي تحدث في عالمنا اليوم فالنغيب يحدث في الطرق التي تكون فيها مجتمع قريب جداً من موضوع العمل والقيادة

## خصائص القائد الخادم

يشير سبيرز (spears,2010,p2) إلى خصائص القائد الخادم ويؤكد أنها ذات أهمية حاسمة وهي (الاستماع، التعاطف، الشفاء، الوعي، الإقناع، التصور، التبصير، الإشراف، الالتزام، بناء المجتمع).

ويشير الجارودي (٢٠١١م، ص ٧٧) إلى هناك عددٍ من الخصائص التي يجب أن يتحلّى بها القائد الخادم لمنظّمته وموظفيها وهي: العمل على مساعدة الموظفين، التعاطف مع الموظفين وحل مشكلاتهم، القدرة على إقناع الموظفين وتوعيتهم، استخدام السلطة بالطابع الأخلاقي، ثقة القائد بنفسه وبالموظفين، العمل على تنمية وبناء المجتمع، إشرافه على الموظفين.

## ثانياً: الثقة التنظيمية .

### ٢ مفهوم الثقة التنظيمية:

ومن خلال إطلاع الباحث على الأدب النظري في مجال الثقة التنظيمية لم يجد تعريفاً محدد لها اتفق عليه الباحثون وإنما هي مفاهيم تناولها كل باحث أو مؤلف من نظريته لها وهذا أمر طبيعي ويحدث في مفاهيم عديدة وخاصةً في المجال الإداري الحديث.

وسيعرض الباحث عددٍ من المفاهيم التي تناولت مفهوم الثقة التنظيمية فيما يلي:

فيعرفها دورسون (Dursun,2015,p136) بأنها تصورات الموظفين بشأن الدعم المقدم من المنظمة واعتقادهم بأن القائد صادقاً ويقف بجانب كلمته.

ويعرفها أوبكر وتشوهان وكورا ( Abubakar ,Chauhan, Kura,2014,p59 ) بأنها ثقة الموظف في أن المنظمة ستؤدي إجراء يكون مفيداً أو على الأقل لا يضر به أو بها.

عرّف الزهراني الثقة التنظيمية (٢٠١٣، ص١٨) بأنها العمل على تفويض العاملين على بعض المهام والمسؤوليات مع الثقة فيهم وبقدراتهم على إتمام وإنجاز ما أكل إليهم من مهام ومسؤوليات بنجاح تام.

### أهمية الثقة التنظيمية:

ويشير رستامي وشاد وإتمادافار ( Rostami, Shad , Etemadifar,2015, p423 ) إلى أن المنظمات ذات المستويات العليا من الثقة هي أكثر نجاحاً ومرونة وأكثر إبداعاً من المنظمات التي يكون فيها مستوى الثقة أقل أو هناك نقص في الثقة .

ويشير شاهين (٢٠١٠م، ص٦٦) بأن الثقة التنظيمية تعمل على دعم المنظمة بميزات جوهرية لدفعها للعمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها ويذكر إلى أن للثقة أربعة تأثيرات على العلاقة بين المنظمة والعاملين وتكون من خلال (إسهامها في تسهيل عمل الإدارة ، العمل على مواجهة المخاطر التي تتعرض لها المنظمة، الإسهام الفعال في الاستخدام للموارد، التأثير الواضح على جميع أنشطة المنظمة)

ويؤكد رستامي وآخرون (Rostam et at.,2015) إلى أن الثقة التنظيمية تؤثر في تحسين ونمو الكفاءة والفاعلية التنظيمية فضلاً من أنها تخلق جواً من التعاون بين الأشخاص داخل المنظمة وتعمل على تطوير الاتصالات الصادقة بين المدراء والموظفين وبين الموظفين أنفسهم وينبه على أي منظمة تريد إنشاء روح المبادرة داخل المنظمة ينبغي عليها أن توفر بيئة تقوم على أساس الثقة والعلاقة والتعاون بين الموظفين

### أنواع الثقة التنظيمية :

يشير الزبيدي (٢٠١٣م، ص١٢-١٣) إلى أنواع الثقة التنظيمية وهي :

- ١- الثقة التعاقدية : ويكون فيها اتفاق بين أطراف ويتوقع من الوفاء من الطرف الآخر ويمكن أن يكون الاتفاق في الحقيقة أم يكون ضمنياً.
- ٢- الثقة المكشوفة: هي عملية يتم من خلالها الإفصاح عن الاتجاهات والمشاعر للأخرين بدرجة لا يمكن من خلالها الإضرار بالفرد ويل تزيد من التقدير والاحترام

- ٣- الثقة على المستوى الفردي: تكون من خلال إنشاء ثقة على المستوى الفردي بين القائد والعاملين وهذا الامر يساعد في زيادة الاستقرار العاطفي وزيادة الانتاجية والابتكار والابداع.
- ٤- الثقة على مستوى المجموعات: وهي التي تعزز من عمل المجموعات للعمل بكفاءة واتقان.
- ٥- الثقة المستندة على العاطفة : هي الثقة التي تتبع من خلال الرعاية والاهتمام والعناية الشخصية المتبادلة حيث تتألف الأواصر العاطفية بين الأفراد.
- معوقات بناء الثقة التنظيمية:**

- ويذكر ستارنيس وتروهون ومكارتني (starnes, Trahon, mcarthy,dt,pp7-8) إلى أن هناك عدة معوقات لبناء الثقة التنظيمية وهي:
- الموظفون الذين لديهم أجندة شخصية واحتياجات للترقية والسلطة ولا تتماشى مع استراتيجيات المنظمة.
  - الموظفون ذوي الشخصيات المتقلبة التي تعكس الحاجة للانتقام.
  - الموظفون الذين يقومون بقنوات اتصال فوضوية عمداً.
  - بيئة تنظيمية ذات تاريخ في القصور في الأداء .
  - المنظمات التي لديها سياسات ومعايير غير مرنة أو متسقة .
- ويؤكدون أن القيادة القوية يمكن أن تساعد المنظمات في التغلب على هذه المعوقات .

#### الدراسات السابقة :

#### أولاً دراسات القيادة الخادمة .

دراسة ابوتينة وآخرون (٢٠٠٧م) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرين ومديرات للقيادة الخادمة في مدارسهم من وجهة نظر أولئك المديرين أنفسهم، ومن وجهة نظر معلميههم ومعلماتهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٠) معلماً و(٩٥) مديراً ومديرة، مستخدماً الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إلى: أن المديرين والمديرات يمارسون القيادة الخادمة بدرجة عالية من وجهة نظرهم وبدرجة متوسطة من وجهة نظر معلميههم ومعلماتهم، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود دلالة إحصائية لأثر النوع، أو المرحلة الدراسية، أو المؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات في إدراكهم لواقع ممارسة مديريهم ومديراتهم للقيادة الخادمة، بخلاف الخبرة التدريسية التي كانت الدلالة الإحصائية لأثرها لصالح المعلمين والمعلمات ذوي الخبرة الطويلة .

دراسة الغامدي (٢٠١٤م) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر سمات القائد الخادم (التمكين، دعم ومساندة الآخرين، المحاسبية، التسامح مع الآخرين، والتحلي بالشجاعة وبالنزعة الواقعية في العمل والتواضع والاشراف) لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف

من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجات تقدير المعلمين لتوافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف وفقاً لسنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والدورات التدريبية، التخصص، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة الفعلية من (٤٠٠) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة توافر سمات القائد الخادم (الإشراف، المحاسبية، التمكين، الشجاعة، التواصل، دعم ومساندة الآخرين) كانت بدرجة عالية بينما ظهرت في الواقعية والتسامح مع الآخرين بدرجة متوسطة.

### ثانياً دراسات الثقة التنظيمية:

- دراسة فارس (٢٠١٤م) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (١٧٠) موظفاً إدارياً، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، وكذلك أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

- دراسة كاظم (٢٠١٤م) تهدف الدراسة للكشف عن دور الثقة (بالإدارة العليا، وبالمشرفين، وبزملاء العمل) التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين بمحافظة النجف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٧) شخص من العاملين في البنك، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة جاء: بُعد الثقة بزملاء العمل ليكون الأول في ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية ليأتي بعده الثقة بالمشرفين ثانياً يليه الثقة بالإدارة العليا، وهذا ما يفسر بأن المصرف المعنى بالدراسة يرى أن الثقة التنظيمية تتحقق من خلال الثقة بزملاء العمل والثقة بالمشرفين أكثر من الثقة بالإدارة العليا مما يعكس ضعف اهتمام المصرف بتقوية هذه الثقة.

### دراسات ربطت بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية

دراسة ريزاي وآخرون (Rezaei, et al., 2012) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية، ومحاولة توضيح الدور الوسيط لثقة القائد والاتصال التنظيمي في تلك العلاقة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٨) موظفاً بمحافظة جيلان بتركيا في إدارة الضرائب بأسلوب العينة العنقودية، واستخدم الباحثون الاستبانة أداة لجمع البيانات، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة دالة إحصائياً بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية وثقة القائد والاتصال التنظيمي وهي علاقة إيجابية.

دراسة ماكولي (McAuley, 2016) هدفت الدراسة إلى: دراسة العلاقة الارتباطية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية، من جهة، ومن جهة أخرى بين القيادة التابعة والثقة التنظيمية، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٦) من أعضاء مجالس إدارة (١٢) مؤسسة للفنون الأدائية، وتم تطبيق الاستبيان أداة لجمع البيانات من إعداد الباحث في ضوء أسئلة الدراسة، تم بناؤها من أدبيات الدراسة، وتم التحقق من الصدق والثبات، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى: أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين القائد التابع والثقة التنظيمية وهي علاقة إيجابية، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة ارتبطت بعلاقة إيجابية بالثقة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادة الخادمة في المنظمات غير الربحية من أجل زرع الثقة التنظيمية بين القيادة والعاملين، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء في تلك المنظمات.

### التعقيب على الدراسات السابقة :

بالاطلاع على الدراسات السابقة في محاورها الثلاثة يتضح وجود دراسات اتفقت مع الدراسة الحالية في متغيراتها الرئيسية كدراسة ريزاي وآخرون (Rezaei, et al, 2012) ودراسة ماكولي (McAuley, 2016)

وبمقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة في المحور الأول القيادة الخادمة يتضح أن هناك بعضاً من الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في استخدام منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي المسحي كدراسة أبوتينة وآخرون (٢٠٠٧م)، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتتفق مع الدراسة الحالية مع دراسة أبوتينة وآخرون (٢٠٠٧م)، وآخرون ودراسة الغامدي (٢٠١٤م) لأنها تناولت القيادة الخادمة بشكل رئيس وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أن بعضها استخدمت المنهج التحليلي كدراسة الغامدي (٢٠١٤م)

وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة أبوينة وآخرون (٢٠٠٧م) والتي طُبقت على معلمين ومعلمات ومديرين ومديرات، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الغامدي (٢٠١٤م) في كونها ستطبق على المعلمين لوحدهم .

وبمقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة في المحور الثاني الثقة التنظيمية يتضح أن هناك اتفاق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج الدراسة المنهج الوصفي المسحي . وكذلك تختلف مع دراسة كاظم (٢٠١٤م) ودراسة (٢٠١٤م) لأنها طُبقت على موظفين إداريين.

وأما دراسات المحور الثالث يتضح أن دراسة ريزاي وآخرون (Rezaei, et al, 2012) ودراسة ماكاولي (McAuley,2016) تتفق مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، إلا أن الدراسة الحالية تختلف لاستخدامها المنهج الوصفي المسحي بينما الدراسات السابقة في هذا المحور استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية تختلف كذلك لأن دراسة ريزاي وآخرون (Rezaei, et al., 2012) ودراسة ماكاولي (McAuley,2016) طُبقت على موظفين والدراسة الحالية ستطبق على المعلمين فقط.

### إجراءات الدراسة :

### حدود الدراسة

ستقتصر حدود الدراسة على:

- ١- الحدود الموضوعية : القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق الثقة التنظيمية لقيادة المدارس الثانوية في محافظتي حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمين.
  - ٢- الحدود المكانية : المدارس الثانوية في محافظتي حوطة بني تميم والحريق. (بنين وعددها ثماني ثانويات).
  - ٣- الحدود الزمانية : الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٣٨هـ/١٤٣٩هـ.
- الحدود البشرية: معلمو المدارس الثانوية في محافظتي حوطة بني تميم والحريق.

## منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وإجراءاتها سيتم استخدام المنهج الوصفي المسحي

## مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة حوطة بني تميم والحريق، ويتكون عددهم من (١٤١) معلماً وفقاً لإحصائية إدارة التعليم لعام ١٤٣٨هـ/١٤٣٩هـ

## عينة الدراسة

تكون عينة الدراسة من (١١٥) معلماً من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق والمزاولين لعملمهم في الفصل الدراسي الثاني .

## الجدول رقم (١-١)

## التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	111	96.5%
	ماجستير	4	3.5%
	المجموع	115	100.0%

## أدارة الدراسة

استخدام الباحث في الاستبانة في دراسة للتعرف على درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية .

## المعالجة الإحصائية

- الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري).
- معامل الفا كرو نباخ لقياس الثبات الاحصائي للاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي للاستبيان.



عرض نتائج الدراسة ، تحليلها ومناقشتها :

إجابة السؤال الأول : مادية مساهمة التمكين في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية في محافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين ؟

السؤال الأول	م	العبارة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الترتيب	التفسير	
			عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا				
التمكين	4	يزودهم بالمعلومات والمهام الوظيفية وفق تخصصاتهم.	٤٣ %٣٧.٤	٣٩ %٣٣.٩	٢٢ %١٩.١	٦ %٥.٢	٥ %٤.٣	3.95	1.08	عالية	
	1	يفوضهم ببعض صلاحياته بما يتناسب مع إمكانياتهم.	٤٤ %٣٨.٣	٢٩ %٢٥.٢	٢٨ %٢٤.٣	٨ %٧	٦ %٥.٢	3.84	1.17	عالية	
	6	يحثهم على تحديد احتياجاتهم الوظيفية لتزويد المشرفين التربويين بها.	٣٧ %٣٢.٢	٢٧ %٢٣.٥	٤١ %٣٥.٧	٧ %٦.١	٣ %٢.٦	3.77	1.05	عالية	
	5	يشركهم في اختيار أساليبه الإشرافية التي يتم من خلالها تطوير أدائهم.	٣٥ %٣٠.٤	٢ %٢٧.٨	٣٤ %٢٩.٦	٨ %٧	٦ %٥.٢	3.71	1.13	عالية	
	3	يتيح لهم بناء فرق العمل بأنفسهم.	٣٧ %٣٢.٢	٣١ %٢٧	٣٢ %٢٧.٨	٥ %٤.٣	١٠ %٨.٧	3.70	1.22	عالية	
	2	يُحدد ما يحتاجونه من دورات تدريبية نوعية.	٢٩ %٢٥.٢	٣١ %٢٧	٣٥ %٣٠.٤	١٣ %١١.٣	٧ %٦.١	3.54	1.16	عالية	
			الوسط الحسابي العام لجميع عبارات السؤال الأول					3.75	0.93	-	عالية

يتضح من الجدول رقم (١-٢) بأن الوسط الحسابي العام لجميع عبارات السؤال الأول "التمكين" (3.75) و بانحراف معياري (0.93)، وهذا المتوسط يعني أن درجة توافر جميع عبارات المحور معاً عالية، مما تقدم نستنتج أن درجة مساهمة التمكين في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين (عالية). تتراوح متوسطات جميع عبارات المحور الفرعي الاول بين (3.95- 3.٥٤) وهذا يعني أن درجة توافر كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الأول عالية، حيث جاءت العبارة رقم (٤) وهي (يزودهم بالمعلومات والمهام الوظيفية وفق تخصصاتهم.) بالمرتبة الاولى بمتوسط (٣.٩٥) وانحراف معياري (١.٠٨)، وجاءت العبارة رقم (٢) وهي (يُحدد ما يحتاجونه من دورات تدريبية نوعية) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٥٤) وانحراف معياري (١.١٦).

إجابة السؤال الثاني : مадرجة مساهمة الإيثار في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية في محافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين ؟

السؤال الثاني	م	العبارة	درجة الموافقة					الاحتراف المعياري	الترتيب	التفسير	
			عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا				
الإيثار	٧	تقديم مصلحة منسوبي المدرسة على اعتبارات أخرى بما لا يتعارض مع الأنظمة.	٥٨ %٥٠.٤	٣١ %٢٧	١٥ %١٣	٨ %٧	٣ %٢.٦	4.16	1.06	عالية	
	٨	غرس مبدأ خدمة الآخرين بين منسوبي المدرسة.	٤٩ %٤٢.٦	٤١ %٣٥.٧	١٧ %١٤.٨	٧ %٦.١	١ %٠.٩	4.13	0.94	عالية	
	٩	ممارسته للإيثار كقدوة لمنسوبي المدرسة.	٥٠ %٤٣.٥	٣١ %٢٧	٢٤ %٢٠.٩	٧ %٦.١	٣ %٢.٦	4.03	1.06	عالية	
	١٠	تمية التنافس البناء بعيداً عن النزاعات الفردية بين منسوبي المدرسة.	٤٣ %٣٧.٤	٤٠ %٣٤.٨	٢٥ %٢١.٧	٤ %٣.٥	٣ %٢.٦	4.01	0.99	عالية	
	١١	تحقيق مبدأ التطوع وعدم الاختلاف بين المشرفين ومنسوبي المدرسة، قال الرسول صلى الله عليه وسلم لمعاد وأبي موسى الأشعري رضي الله عنهما (تطوعا ولا تختلفا) رواه البخاري	٤٣ %٣٧.٤	٣٦ %٣١.٣	٢٦ %٢٢.٦	٩ %٧.٨	١ %٠.٩	3.97	1.00	عالية	
	١٢	تعزيز مبدأ الإيثار لقوله تعالى (ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة) بين منسوبي المدرسة.	٤٩ %٤٢.٦	٢٨ %٢٤.٣	٢٥ %٢١.٧	٨ %٧	٥ %٤.٣	3.94	1.15	عالية	
			الوسط الحسابي العام لجميع عبارات السؤال الثاني					4.04	0.88	-	عالية

يتضح من الجدول (٣-١) بأن الوسط الحسابي العام لجميع عبارات السؤال الثاني " الإيثار" (4.04) وبانحراف معياري (0.88)، وهذا المتوسط يعني أن درجة توافر جميع عبارات المحور معاً عالية، مما تقدم نستنتج أن درجة مساهمة الإيثار في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين (عالية). تتراوح متوسطات جميع عبارات المحور الفرعي الثالث بين (٣.٩٤-٤.١٦) وهذا يعني أن درجة توافر كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الثالث عالية، حيث جاءت العبارة رقم (٧) وهي (تقديم مصلحة منسوبي المدرسة على أي اعتبارات أخرى بما لا يتعارض مع الأنظمة) بالمرتبة الاولى بمتوسط (٤.١٦) وانحراف معياري (١.٠٦)، وجاءت العبارة رقم (١٢) وهي (تعزير مبدأ الإيثار لقوله تعالى (ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة) بين منسوبي المدرسة) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٩٤) وانحراف معياري (١.١٥).

إجابة السؤال الثالث : مادية مساهمة التواصل في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية في محافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين ؟

السؤال الثالث	م	العبارة	درجة الموافقة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التفسير	
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً					
السؤال الثالث	١٣	تعامله مع منسوبي المدرسة كواحد منهم.	٧٩ %٦٨.٧	١٨ %١٥.٧	١٣ %١١.٣	٢ %١.٧	٣ %٢.٦	4.46	0.95	1	عالية جداً	
	١٤	إشعارهم بأنهم سبب في تحقيق أهداف المدرسة.	٧٢ %٦٢.٦	٢٧ %٢٣.٥	١١ %٩.٦	٤ %٣.٥	١ %٠.٩	4.43	0.87	2	عالية جداً	
	١٥	حتم على أن يتعاملوا مع بعضهم بما يرضونه لأنفسهم.	٦٥ %٥٦.٥	٢٨ %٢٤.٣	١٨ %١٥.٧	٤ %٣.٥	-	4.34	0.87	3	عالية جداً	
	١٦	توجيههم نحو استثمار أخطائهم وتصحيحها.	٥٥ %٤٧.٨	٣٣ %٢٨.٧	١٩ %١٦.٥	٦ %٥.٢	٢ %١.٧	4.16	1.00	4	عالية	
	١٧	حتم على نقل ونقد ملاحظات المشرفين التربويين.	٤٥ %٣٩.١	٤٥ %٣٩.١	١٩ %١٦.٥	٥ %٤.٣	١ %٠.٩	4.11	0.90	5	عالية	
	١٨	حث المشرفين على التواصل؛ لأن عملهم يقتضى الاتصال بمنسوبي المدرسة.	٤٤ %٣٨.٣	٣٣ %٢٨.٧	٢٨ %٢٤.٣	٦ %٥.٢	٤ %٣.٥	3.93	1.07	6	عالية	
			الوسط الحسابي العام لجميع عبارات السؤال الثالث						4.24	0.78	-	عالية جداً

يتضح من الجدول (٤-١) بأن الوسط الحسابي العام لجميع عبارات السؤال الثالث "التواضع" (٤.٢٤) وبانحراف معياري (0.78)، وهذا المتوسط يعني أن درجة توافر جميع

عبارات المحور معاً عالية جداً، مما تقدم نستنتج أن درجة مساهمة التواضع في تحقيق الثقة التنظيمية لقيادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين (عالية جداً). تتراوح متوسطات جميع عبارات السؤال الثالث بين (٤.٤٦-٣.٩٣) وهذا يعني أن درجة توافر كل عبارة من عبارات المحور السؤال الثالث أما عالية جداً أو عالية، حيث جاءت العبارة رقم (١٣) وهي (تعامله مع منسوبي المدرسة كواحد منهم) بالمرتبة الأولى بمتوسط (٤.٤٦) وانحراف معياري (٠.٩٥)، وجاءت العبارة رقم (١٨) وهي (حث المشرفين على التواضع؛ لأن عملهم عمل توجيهي يقتضي الاتصال بمنسوبي المدرسة) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٩٣) وانحراف معياري (١.٠٧).

### نتائج الدراسة :

- جاءت إجابة السؤال الأول حول مساهمة "التمكين" في تحقيق الثقة التنظيمية لقيادة المدارس الثانوية في محافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين بمتوسط (٣,٧٥) بانحراف معياري (٠,٩٣)، وهذا المتوسط يعني أن درجة توافر جميع عبارات السؤال الأول معاً عالية.

- جاءت إجابة السؤال الثاني حول درجة مساهمة "الإيثار" في تحقيق الثقة التنظيمية لقيادة المدارس الثانوية في محافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين بمتوسط (٤,٠٤) بانحراف معياري (٠,٨٨)، وهذا المتوسط يعني أن درجة توافر جميع عبارات السؤال الثالث معاً عالية.

- جاءت إجابة السؤال الثالث حول درجة مساهمة "التواضع" في تحقيق الثقة التنظيمية لقيادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق بمتوسط (٤,٢٤) بانحراف معياري (٠,٧٨)، وهذا المتوسط يعني أن درجة توافر جميع عبارات السؤال الثالث معاً عالية جداً.

**التوصيات:**

- ١- حث قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على تبني ممارسات القيادة الخادمة من خلال الإبعاد المذكورة في الدراسة.
- ٢- عقد دروات تدريبية وورش عمل لتطبيقات القيادة الخادمة لقادة المدراس الثانوية.
- ٣- إحداث أنظمة للحوافز المالية والمادية والتي تُعزز من ممارسات القادة لتطبيقات القيادة الخادمة في المدارس الثانوية .
- ٤- عمل الإدارة العليا على إحداث قسم في المدرسة يهتم بشؤون المعلمين وحل مشكلاتهم داخل المدرسة وخارجها.

## المراجع

## أولاً: العربية

- أبوتينة ، عبدالله ، و خصاونة ، سامر ، والطحاينة ، لظفي (٢٠٠٧م). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون ، *مجلة العلوم النفسية والتربوية* . ٨(٤)، ص ص ١٣٧-١٦٠.
- أبو كريم ، أحمد (١٤٣٣هـ) تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والامام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض لدرجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية ، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية* (العدد الرابع والعشرون) ، (١٩٤-٢٤٦).
- الجارودي ، ماجده (٢٠١١م). قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة وبرنامج تدريبي ، الرياض: دار قرطبة للنشر والتوزيع .
- إبراهيم، منى (٢٠١٣م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة . قسم الإدارة والمناهج ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
- الحسيني ، عزه ، وزغلول ، إيمان (٢٠٠٥م) الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية ، *مجلة التربية* (العدد السابع عشر)، (١٣٧-١٧).
- رشيد، صالح و مطر، ليث.(٢٠١٧م). القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين . ط٢. العراق :دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع.
- الزهراني ،علي (٢٠١٣م) أثر العدالة التنظيمية والرضا عن الحوافز على الثقة التنظيمية :دراسة ميدانية ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك سعود :الرياض.
- شاهين، ماجد .(٢٠١٠م).مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية .ماجستير غير منشور، قسم إدارة الأعمال ،كلية التجارة بغزة : فلسطين.
- العامري ، صالح والغالبي ، طاهر.(٢٠٠٨م). الإدارة والأعمال. عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغامدي ، بندر (٢٠١٤م). *درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف* . رسالة ماجستير غير منشورة .قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية ،جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

- محمددين، حشمت، وجمال، أبو بكر (٢٠١٢م) الثقة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المدرسة والمعلم بجمهورية مصر العربية ، مجلة كلية التربية (مئة وتسعة وأربعون)،(٢٧٤-٣٦١).
- نورث هاوس، بيتزج.(٢٠٠٦م) القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ( ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف) . الرياض: مكتبة الملك فهد.
- الهنداوي ، ياسر (٢٠١٢م). إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية قضايا معاصرة. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- سعد، السيدة (٢٠١٣م) العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري لدى مديري الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية .مجلة كلية التربية بالقازيق، المجلد الثامن والعشرون ( العدد الواحد والثمانون)،(٣٩١-٥٠٢).
- النويقة ، عطا الله (٢٠١٣م) أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف، المجلة المصرية للدراسات التجارية (العدد السابع والثلاثون)،(١٥٥-١٩٠).
- عجوة ، أحمد (٢٠١٠م). أصول إدارة الأعمال ، مصر: المكتبة العصرية .
- الرشيد ، أحمد ، وسلامة ،كايد (٢٠١٥م) درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية،٣/١٢ .ص- ص ١٣١-١٦٢.
- فارس ، محمد (٢٠١٤م) العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر: فلسطين ،المجلد الثاني والعشرون (العدد الثاني)،(١٦٥-١٩٥).
- كاظم ، أميرة (٢٠١٤م). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي : دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ،كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة : العراق ،المجلد الثامن (العدد الحادي والثلاثون)،(٢٢٧-٢٤٩).
- الزبيدي ، محمد(٢٠١٣م) درجة الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين ،رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط. كلية التربية ،جامعة الباحة : الباحة.

ثانياً: الأجنبية.

- RUSSELL , Eric (2013) SERVANT LEADERSHIP THROUGH DISTANCE LEARNINGA Case Study, Turkish Online Journal of Distance Education,14 (4)p(26-45).
- McAuley, Cheryl D. (2016). Servant leadership, exemplary followership, and organizational trust: A quantitative correlational study in performing arts organizations. University of Phoenix, ProQuest Dissertations Publishing.
- Spears Larry C(2010) Character and Servant Leadership: Ten Characteristics-  
of Effective, Caring Leaders. The Journal of Virtues & Leadership, Vol. 1  
Iss. 1 25-30 School of Global Leadership &  
Entrepreneurship, Regent University.
- Abubakar,R, Chauhan,A, Kura,K.(2014 )Relationship Between Perceived Organizational Politics Organizational Trust, Human Resource Management Practices andTurnover Intention Among Nigerian Nurses, International Journal of Business and Development Studies, 6(1) pp.53-82.
- Rostami, Najibeh, Shad, Faranak, Etemadifar.(2015) The importance of.organizational trust on organizational entrepreneurship, Journal Applied mathematics in Engineering, Management and Technology 3(3) 422-426.
- Starnes, Becky J, Truhon ,Stephen A, McCarthy, and Vikkie.( dt ) A Primer on Organizational Trust, The Human Development & Leadership Division. Usa.



- Rezaei, Morad ,& Salehi, Sajjad ,& Shafiei, Masomeh, & Sabet, Somaye (2012).Servant Leadership And Organizational Trust: The Mediating Effect Of The Leader Trust And Organizational Communication. *Emerging Markets Journal*, Volume 2,p 69-78.
- Carol, Smith.(2005) the leadership theory of robert K. Greenleaf, The Greenleaf Centre for Servant-Leadership UK.