

## القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة مصراتة وعلاقتها بالثقة التنظيمية

أ. زهرة الشريف عبدالسلام

قسم الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي بكلية التربية/ جامعة مصراتة

[zahra.ashareef2000@gmail.com](mailto:zahra.ashareef2000@gmail.com)

الملخص	
هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة مصراتة والثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف البحث استُخدم المنهج الوصفي، وأعدت استبانة مكونة من (35) فقرة موزعة على مجالين: المجال الأول: القيادة الخادمة وتكون من أربعة أبعاد، والمجال الثاني: الثقة التنظيمية وتكون من ثلاثة أبعاد، وُزعت على عينة بلغت (225) معلماً ومعلمة بمدارس التعليم الأساسي التابعة للمكاتب التعليمية المستهدفة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد استُفيد من (205) ورقة استبانة، وأجريت المعالجة الإحصائية لها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، حيث كانت نتائج البحث كالآتي: *إن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة الخادمة كانت متوسطة. * وأن مستوى الثقة التنظيمية كان متوسطاً، * توجد علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائياً بين التواضع وأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء والثقة في الإدارة العليا) بينما العلاقة الارتباطية بين التواضع والثقة في المدير كانت ضعيفة. *توجد علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائياً بين التمكين وأبعاد الثقة التنظيمية. *توجد علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائياً بين الاهتمام بالمعلمين أولاً وأبعاد الثقة التنظيمية. * توجد علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائياً بين الالتزام بتطوير المجتمع وأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء والثقة في الإدارة العليا)، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بتطوير المجتمع والثقة في المدير.	استلمت الورقة بتاريخ 2024/04/22 وقبلت بتاريخ 2024/05/10 ونشرت بتاريخ 2024/05/20
<b>ABSTRACT:</b> The goal of searching for compatibility between clients of the Directorate of Main Educational Schools in the city of Misurata and trust from their point of view, and therefore the real goals are to search for descriptive interface services, and a questionnaire was prepared consisting of (35) items distributed over the field: The first field: Helping the interface from four distances. The second area: Generalization on nine dimensions. (225) male and female teachers in basic education schools partly affiliated with educational offices were distributed to the facility. They were selected to learn about the importance of randomness. (205) questionnaire sheets were used, and central statistical processing was conducted using the statistical analysis program. (SPSS), where it was The results of the research are as follows: *The degree of basic education school principals' practice of servant leadership was moderate. * The level of organizational trust was moderate. * There is a strong, statistically significant direct correlation between humility and the dimensions of organizational trust (trust in colleagues and trust in senior management), while the correlation between humility and trust in the manager was weak. *There is a strong, statistically significant, direct correlation between empowerment and the dimensions of organizational trust. *There is a strong, statistically significant positive correlation between caring for teachers first and the dimensions of organizational trust. There is a strong, statistically significant, positive correlation between commitment to developing society and the dimensions of organizational trust (trust in colleagues and trust in senior management), while there is no statistically significant relationship between commitment to developing society and trust in the manager.	

## مقدمة:

إن التغييرات التي طرأت في شتى مجالات الحياة، وفي مجال التعليم على وجه الخصوص نتيجة الثورة التكنولوجية، حيث أصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية تطوير قياداتها بحيث تتمكن من مواجهة متطلبات العصر الحديث، وكون مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن المدرسة، فإن سلوكه القيادي هو المحرك الرئيس لسلوك المعلمين والطلاب على حد سواء، وتحول الدور التقليدي لمدير المدرسة الذي كان مقتصرًا على تسيير أمور المدرسة إلى دوره المهم في عملية التحسين والتطوير، وأصبحت المدرسة اليوم بحاجة إلى أن تُقاد بطريقة سليمة أكثر من أن تدار.

إن المؤسسات اليوم تحتاج بشكل كبير إلى التخلي عن أنماط القيادة التقليدية وتبني أنماط قيادية فعالة؛ خاصة في ظل زيادة المنافسة والتحديات والصعوبات والتغيرات التي تتسم بها بيئة الأعمال اليوم. ويعد نمط القيادة الخادمة من الأنماط القيادية التي تحتاج إليها المؤسسات في العصر الحالي لما تمتلكه من تأثير كبير في تحسين أداء المؤسسات وفعاليتها وكفاءتها (عبدالجليل، 2022: 96)؛ فالهدف الرئيس من المؤسسات التعليمية هو مساعدة الآخرين لخلق مستقبل أفضل لهم ولمجتمعهم، وهو ما يسعى إليه نمط القيادة الخادمة التي ينظر لها على أنها نمط القيادة الناجحة لجميع المرين الذين يخدمون الطلبة. (رشيد، مطر، 2016: 174)

والقيادة الخادمة تقوم على فكرة ذكية وهي أنه عندما تقود الأفراد تخدمهم لكي يكونوا أكثر استعداداً لخدمة الآخرين، فالقادة الخادمون يُقدّمون النموذج والقوة أولاً ومن ثم يقودوا، ويكونوا محفزين ومشجعين على أن يقوم العاملون بخدمة الآخرين. (الزعتري، 2020: 2)، ويظهر دور القائد بشكل واضح في توفير مناخ مدرسي إيجابي، تسوده الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين، وإتاحة المشاركة للجميع في صنع القرارات، ونشر ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين جميع أفراد المدرسة.

وقد أصبح تعزيز الثقة التنظيمية مطلباً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل بين العاملين والإدارة، وضمان إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية، وبدونها لا يمكن أن تستمر المنظمات في بيئة العمل. وتأكيداً لأهمية الثقة التنظيمية؛ فإنها تحقق فوائد عديدة مثل العمل على التحفيز والابتكار، وتحقيق أكبر قدر من الاستقرار والارتباط العاطفي بين العاملين بالمؤسسة. ويعد الشعور بالثقة التنظيمية أحد أهم مصادر رضى العاملين، ومؤشراً لنجاح المؤسسة، لذا فإن الحرص على وجود قيادة خادمة تدعم هذا الشعور سوف يؤدي بالضرورة إلى العديد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمؤسسة والعاملين بها (محمد وآخرون، 2022: 2)

وعلى الرغم من الأهمية التي اكتسبها نمط القيادة الخادمة في البيئة التربوية سواء الغربية أو العربية، فإنه لم يحظى بالقدر الكافي من الاهتمام في البيئة المحلية وتحديدًا علاقته بالثقة التنظيمية، وهذا ما سيتم التركيز عليه في هذا البحث لمعرفة العلاقة بين المتغيرين.

## مشكلة البحث:

حيث تشير نتائج بعض الدراسات إلى وجود عدد من المشكلات المرتبطة بأنماط القيادة السائدة في المدارس العربية مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء بالمدارس، ومن بين هذه المشكلات كما أشارت نتائج دراسة (النايف، 2020) أن المدارس تعاني من البيروقراطية وضعف مشاركة العاملين بها في صنع القرارات، وقلة تفويض الصلاحيات، كذلك ضعف دور بعض مديري المدارس في تحفيز المعلمين، وغياب القيادة الفعالة التي تنتهج الأساليب الحديثة في الإدارة، وكذلك غياب العمل الجماعي بين المستويات الإدارية المختلفة، وما لذلك من تأثير على الثقة التنظيمية وتعزيزها لدى العاملين. وبناءً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة مصراتة والثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما مستوى الثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواضع والثقة التنظيمية بأبعدها (الثقة في المدير - الثقة في الزملاء - الثقة في الإدارة العليا) لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين؟
- 4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والثقة التنظيمية بأبعدها (الثقة في المدير - الثقة في الزملاء - الثقة في الإدارة العليا) لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين؟
- 5- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالمعلمين أولاً والثقة التنظيمية بأبعدها (الثقة في المدير - الثقة في الزملاء - الثقة في الإدارة العليا) لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين؟
- 6- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بتطوير المجتمع والثقة التنظيمية بأبعدها (الثقة في المدير - الثقة في الزملاء - الثقة في الإدارة العليا) لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف البحث: يهدف البحث إلى الآتي:

- 1- التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي.
- 2- التعرف على مستوى الثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم الأساسي.

- 3- التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواضع والثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المدير - الثقة في الزملاء - الثقة في الإدارة العليا).
- 4- التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المدير - الثقة في الزملاء - الثقة في الإدارة العليا).
- 5- التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالمعلمين أولاً والثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المدير - الثقة في الزملاء - الثقة في الإدارة العليا).
- 6- التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بتطوير المجتمع والثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المدير - الثقة في الزملاء - الثقة في الإدارة العليا).

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في:

- حداثة الموضوع، وقلة الدراسات التي تناولت المتغيرين في البيئة المحلية - على حد علم الباحثة.
- قد يسهم البحث في تغذية راجعة لقادة المدارس حول درجة ممارستهم للقيادة الخادمة ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، وذلك لمعالجة السلبيات وتعزيز الإيجابيات والمهارات والسلوكيات من خلال توظيف مفاهيم القيادة الخادمة.
- قد تفيد نتائج هذا البحث صانعي القرار في تشجيعهم على استخدام نمط القيادة الخادمة باعتباره نمطاً إدارياً حديثاً له نتائج إيجابية في المؤسسات التعليمية.

حدود البحث: تتمثل حدوده في الآتي:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر حدود البحث على التعرف على درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية.
2. الحدود البشرية: أجري البحث على المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمدينة مصراتة.
3. الحدود الزمنية: تم جمع البيانات المتعلقة بهذا البحث في الفترة من يوليو إلى نوفمبر 2023.
4. الحدود المكانية: أجري البحث بمدارس التعليم الأساسي في مدينة مصراتة.

مصطلحات البحث:

- القيادة الخادمة: **Servant Leadership** وتُعرّف بأنها: نمط من الأنماط القيادية، يضع فيه قائد المدرسة مصلحة العاملين فوق مصلحته الذاتية من خلال تقديم الخدمة لهم وتمكينهم، ومساعدتهم على التطور وتقديم الرعاية الشخصية لهم في إطار أخلاقي لضمان تحقيق الأهداف المنشودة (أبو شمالة، 2020: 10)
- وتُعرّف القيادة الخادمة إجرائياً بأنها: الدرجة المتحصل عليها من استجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة المعدة، والتي تقيس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة.
- الثقة التنظيمية: **Organizational Trust** وتُعرّف بأنها: عبارة عن مشاعر إيجابية وصادقة يحملها المرؤوسين اتجاه المنظمة التي يعملون بها مرتبطة بالممارسات والسلوكيات التي تتبناها المنظمة والتي تؤكد على الالتزام بالقيم الأخلاقية والإدارية والبعد عن كل ما يضر بمصالح الجميع (بن طالب، 2018: 513)
- وتُعرّف الثقة التنظيمية إجرائياً بأنها: الدرجة المتحصل عليها من استجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة المعدة، والتي تقيس مستوى الثقة التنظيمية السائدة بالمدارس.

الإطار النظري:

مفهوم القيادة الخادمة:

يعد روبرت غرينليف (Robert Greenleaf) أول من تحدّث عن مفهوم (القيادة الخادمة) في أوائل السبعينيات من القرن الماضي في مقالة له بعنوان "القائد خادماً" والمستوحاة من رواية "رحلة إلى الشرق" للكاتب هيرمان هيسي (Herman Hesse) حيث خلّص غرينليف من هذه الرواية إلى أن القائد العظيم هو خادم أولاً وأخيراً لمجموعته، وتقود فكرة القيادة الخادمة التي قدمها غرينليف بشكل واضح على خدمة القائد للآخرين (الزعتري، 2020: 15).

تُعرّف القيادة الخادمة بأنها: فلسفة القيادة التي تركز على تطور المرؤوسين والتألق والنجاح بشكل كامل تجاه تنفيذ المهام المنوطة بهم بالكفاءة المطلوبة، بالإضافة إلى إفساح المجال في اتجاه ممارستهم للأدوار القيادية في المستقبل (النايف، 2020: 474)

يُعرّفها (بن طالب، 2018: 513) أنها ممارسات يقوم بها القائد والتي تهدف إلى خدمة الموظفين وتلبية احتياجاتهم وحل مشكلاتهم والاستماع لهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

كما تُعرّف بأنها: فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة الأتباع أولى من المصلحة الذاتية للقائد، والتأكيد على سلوكيات القائد التي تركز على تنمية التابعين، وإلغاء التأكيد على تمجيد القائد. (محمد، إبراهيم، 2022: 85)

أهمية القيادة الخادمة:

تتمثل أهمية القيادة الخادمة في الآتي: (الزعتري، 2020: 21، 22)

- 1- تُشكّل القيادة الخادمة حلقة وصل بين العاملين وبين الخطط والتصورات المستقبلية في المؤسسات التربوية.
- 2- تُفضي إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التربوية.

- 3- تعمل على نشر المفاهيم الإيجابية في المؤسسة، وتُبعد المفاهيم السلبية.
- 4- تحدّ من مشكلات العمل، وتضع الخطط العلاجية اللازمة لها.
- 5- تعمل على مواكبة التغيرات والمستجدات بهدف توظيفها لصالح المؤسسة.

#### خصائص القيادة الخادمة:

بالرغم من أهمية القيادة الخادمة إلا إنهم ومن خلال الاطلاع على أدبيات القيادة يُلاحظ لا يوجد اتفاق بين الباحثين على خصائص القيادة الخادمة، حيث ذُكرت إنها 8 خصائص (الأصالة، التواضع، التعاطف، المسؤولية، الشجاعة، الإيثار، النزاهة، الإنصات). (دهليز، عالي، 2018: 470) وأشار (المطيري، 2020: 50) إلى خصائص للقيادة الخادمة هي: الاستماع، التعاطف، الشفاء، الإقناع، التصور، التقدير، الخدمة، الإشراف، المسؤولية، التنمية، والتركيز على المجتمع.

#### أبعاد القيادة الخادمة:

تتعدد أبعاد القيادة الخادمة، ومن خلال الاطلاع على أدبيات القيادة يُلاحظ أن بعض الدراسات ذكرت سبعة أبعاد هي: المهارات المفاهيمية (التصور)، المعالجة العاطفية، الاهتمام بالمرؤوسين وأولاً، مساعدة المرؤوسين على التطور، التعامل الأخلاقي، التمكين، وخلق قيمة للمجتمع.

- التمكين: بمعنى اتباع القائد الخادم لأسلوب التفويض للعاملين، أي دفعهم لأن يتشاركوا في السلطة بشكل مناسب عندما يكون لديهم الخبرة والمعرفة والمهارة الكافية.

- مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح: حيث يلتزم القائد الخادم بالتطوير الشخصي والمهني لجميع الأفراد العاملين في فريق العمل. (المطيري، 2020: 58)

- المهارات المفاهيمية: تعني المعرفة الكاملة عن المنظمة وطبيعة عملها والمهام الموكلة للقيادة الخادمة.

- الاهتمام بالمرؤوسين أولاً: أي استخدام الإجراءات والعبارات المناسبة للآخرين وتلبية كافة احتياجاتهم.

- التعامل الأخلاقي: تتمثل في آلية التعامل المبنية على الصراحة والصدق والإنصاف والعدالة في التعامل مع المرؤوسين.

- المعالجة العاطفية: إي إظهار الاهتمام تجاه الاهتمامات والاحتياجات الشخصية للمرؤوسين ومساعدتهم في تحقيقها وتلبيتها.

- الالتزام بتطوير المجتمع: ويتمثل في الوعي الحقيقي تجاه تطوير وتحسين ومساعدة المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي في المجتمع. (رضوان، الفايد، 2021: 219، 220)

#### مفهوم الثقة التنظيمية:

يعد مفهوم الثقة من الموضوعات المهمة التي تم بحثها في علم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الإنسان، والسياسة، والاقتصاد، والسلوك التنظيمي، وبالرغم من ذلك لا يوجد تعريف واحد ودقيق وشامل للثقة، إذ تعرّف الثقة التنظيمية بأنها مستوى الإيمان الذي يمتلكه فرد ما في كفاءة الآخر، واستعداده للعمل بأسلوب عادل وأخلاقي وبطريقة متوقعة. (إبراهيم، 2013: 37، 38)

- تُعرّف الثقة التنظيمية بأنها: هي شعور العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي، مما يدفعهم إلى التعبير عن أفكارهم وآرائهم بصدق ووضوح، ويتعاونون فيما بينهم، وقناعتهم وإيمانهم بأهداف وممارسات وقرارات المنظمة، مما يعكس على التزامهم بتلك القرارات وسعيهم لتحقيق أهداف المنظمة (محمد وآخرون، 2022: 4، 5)

- وتُعرّف بأنها: إيمان الفرد بالسمعة الحسنة للآخرين، وبأنهم سيقدمون جهوداً تتلائم مع أهداف المنظمة. (المطيري، 2020: 10)

#### أهمية الثقة التنظيمية:

إن 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 والعاملين وبين العاملين أنفسهم. (بن طالب، 2018: 515)

#### أبعاد الثقة التنظيمية:

تنقسم أبعاد الثقة التنظيمية وهي ثلاثة أبعاد رئيسية: الثقة بالمدير، الثقة بالزملاء، والثقة بالإدارة العليا. حيث تتحقق الثقة في المدير من خلال الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين بالمدرسة، وتحفيزهم، وتشجيعهم، والعدالة في التعامل معهم. أما الثقة في الزملاء فتشير إلى العلاقات الإنسانية والتعاونية بين العاملين بعضهم البعض، من خلال تبادل المعلومات والأفكار والآراء باستمرار، سعياً لتحقيق أهداف المدرسة، وتشير الثقة بالإدارة العليا إلى ثقة المرؤوسين في المنظمة، وأنها قادرة على تنفيذ المهام والمسؤوليات، والعدالة في اتخاذ القرارات ولصالح العاملين بالمنظمة. (محمد وآخرون، 2022: 5)

#### الدراسات السابقة:

- دراسة أبو شمالة (2020): أثر القيادة الخادمة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في مستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في مستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة بلغت (322) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة الخادمة كانت مرتفعة، وكذلك مستوى الثقة التنظيمية كان مرتفع، ولا توجد فروق في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة تعزى لمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي) بينما توجد فروق في درجة ممارسة القيادة ومستوى الثقة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح المعلمين من ذوي سنوات الخدمة 10 سنوات فأكثر. توجد علاقة ارتباط إيجابية طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة ومستوى الثقة التنظيمية.

- **دراسة المطيري (2020):** أثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية من خلال استخدام الثقافة المنظمة كمتغير وسيط في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة أداة للدراسة، وزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغت (285) موظفاً من أصل (1101) موظفاً من المجتمع الأصلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: يوجد أثر للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، إيجاد قيمة المجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) في الثقة التنظيمية، ويوجد أثر للثقافة المنظمة في الثقة التنظيمية.

- **دراسة بن طالب (2018):** درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على 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) من خلال استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة طبقت على مجتمع الدراسة الذي غطى (8) مدارس ثانوية، وعدد المعلمين (115) معلماً، وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية: إن درجة مساهمة التمكين في تحقيق الثقة التنظيمية جاءت عالية، كذلك درجة مساهمة الإيثار في تحقيق الثقة التنظيمية جاءت عالية، وإن درجة مساهمة التواضع في تحقيق الثقة التنظيمية جاءت عالية جداً.

- **دراسة إبراهيم (2013):** درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من ثلاث مديريات للتربية والتعليم، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة كانت متوسطة، وإن مستوى الثقة التنظيمية كان مرتفعاً بشكل عام، وكذلك توجد علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة ومستوى الثقة التنظيمية، وأيضاً توجد فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير الخبرة لصالح فئة (5- أقل من 10 سنوات) ولمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، بينما لا توجد فروق في مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

**التعقيب على الدراسات السابقة:** من خلال عرض ملخصات الدراسات السابقة يُمكن تلخيص الآتي:

1- إن معظم هذه الدراسات هدفت للتعرف على الجوانب المهمة المتعلقة بالقيادة الخادمة والثقة التنظيمية في المدارس سعياً إلى الفهم العميق حول هذه المفاهيم.

2- استخدمت المنهج الوصفي كأفضل مناهج البحث العلمي ملائمةً لدراسة مثل هذه الظواهر.

3- للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحثة في تكوين تصور شامل لموضوع البحث الحالي الأمر الذي ساهم في إثراء الإطار النظري، وإعداد أداة البحث، وفي تدعيم مشكلة البحث بنتائج الدراسات السابقة، ومقارنة البحث الحالي بنتائج الدراسات السابقة.

**إجراءات البحث:**

- **منهج البحث:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، وتم استخدام هذا المنهج نظراً لملائمته لطبيعة هذا البحث.

- **مجتمع البحث:** تمثل مجتمع البحث من جميع معلمي مدارس التعليم الأساسي بمكاتب التعليم الآتية: (مصراتة المركز، طمينية) البالغ عددهم (2099) معلماً ومعلمة.

- عينة البحث: تم اختيار عينة من مجتمع البحث بطريقة طبقية عشوائية بنسبة (10%) من مجتمع البحث قوامها (205)، موضحة كالآتي:

جدول (1) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على عينة البحث

المكتب التعليمي	عدد المعلمين	اسم المدرسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة
مصراتة المركز	1221	الكرامة- مصراتة الصمود – عمر المختار -شهداء مصراتة – الجهاد- ام القرى	150	142
طمينية	878	شهداء طمينية- بدر الكبرى – طمينية المركزية- شهداء السدادة	75	63
المجموع	2099	-	225	205

أداة البحث: استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، وتم إعدادها اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

اختبار صدق وثبات أداة البحث:

يعبر صدق أو صلاحية أداة القياس (الاستبانة) عن مدى دقة البحث في قياس الغرض المصمم من أجله أي إلى أي درجة تزودنا أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع البحث نفسه، حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة، وطلب منهم إبداء الرأي حولها، وفي ضوء توجيهاتهم جاءت الصورة النهائية للاستبانة مكونة من (35) فقرة، مقسمة إلى مجالين، المجال الأول: القيادة الخادمة، وينقسم إلى أربعة أبعاد: (التواضع - التمكين - الاهتمام بالمعلمين أولاً - الالتزام بتطوير المجتمع)، والمجال الثاني الثقة التنظيمية: وينقسم إلى ثلاثة أبعاد: (الثقة في الزملاء - الثقة في المدير - الثقة في الإدارة العليا).

أما ثبات الاستبانة: تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ's Alpha Cronbach :

ويقصد بثبات الاستبانة هو أن تعطي الأداة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية ويدل الثبات على اتساق النتائج بمعنى إذا كرّر الباحث القياس وتحصل على نفس النتائج فهذا هو الثبات. وعن طريق استخدام حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في الاستبانة عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ.

جدول (2) يوضح ثبات الاستبانة

المحور	الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التواضع	5	.853
التمكين	6	.873
الاهتمام بالمعلمين أولاً	5	.861
الالتزام بتطوير المجتمع	4	.833
الثقة في المدير	5	.871
الثقة في الزملاء	6	.836
الثقة في الإدارة العليا	4	.839

من خلال النتائج الموضحة بالجدول السابق يتضح أن معدل ألفا كرونباخ لاستقرار الاستبانة للمتغيرات المستقلة ولمحاور المتغير التابع هو ثبات جيد، وبالتالي يمكن القول بأن المعاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويكمن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف البحث.

التساؤل الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات كل بعد كما توضح الجداول الآتية:  
البعد الأول: التواضع:

جدول (3) يبين نتائج تحليل فقرات التواضع

العبارة					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
%					1.213	3.13
9.8	21.5	30.7	21.5	16.6		
10.7	21	28.8	21	18.5	1.254	3.15
7.3	14.6	34.6	27.8	15.6	1.122	3.29
6.3	19	37.6	22.9	14.1	1.098	3.19
12.2	18.5	38	18	13.2	1.177	3.01
متوسطة					1.172	3.15

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن درجة الموافقة على العبارات ككل متوسطة حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور 3.15 وهي في خانة متوسط في جدول المتوسط المرجح، وتم تحديد الفقرات في المرتبة الأولى والأخيرة كالتالي:

جاءت العبارة (يُتمن إنجازات المعلمين في تحقيق أهداف المدرسة) بمتوسط (3.29). جاءت العبارة (يستشير المعلمين للحصول على معلومات جديدة) بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة بمتوسط (3.01).

البعد الثاني: التمكين:

جدول (4) يبين نتائج تحليل فقرات التمكين

العبارة					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
%					1.251	3.03
11.2	26.8	24.4	22	15.6		
13.2	12.2	26.8	30.7	17.1	1.255	3.26
10.2	17.6	29.3	31.2	11.7	1.159	3.16
11.2	22.4	31.2	22.9	12.2	1.181	3.02
8.3	19	27.8	28.8	16.1	1.181	3.25
7.8	22.9	33.7	22	13.7	1.141	3.10
متوسطة					1.194	3.13

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح أن درجة الموافقة على العبارات ككل متوسطة حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور 3.13 وهي في خانة متوسط في جدول المتوسط المرجح، وتم تحديد الفقرات في المرتبة الأولى والأخيرة كالتالي:

جاءت العبارة (يفوض المدير للمعلمين بعض الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة بمتوسط (3.26). جاءت العبارة (يطور المدير القدرات القيادية للمعلمين) بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة، بمتوسط (3.02).

## البعد الثالث: الاهتمام بالمعلمين أولاً:

جدول (5) يبين نتائج تحليل فقرات الاهتمام بالمعلمين أولاً:

العبارة					المعيار الاحتراف	الحسابي الوسط	
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا			
%							
13.7	17.1	40.5	20.5	8.3	1.120	2.92	يضع المدير احتياجات ورغبات المعلمين في قائمة أولوياته
14.6	16.1	35.1	23.4	10.7	1.190	2.99	يهتم بنجاح المعلمين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي
10.7	23.9	25.9	22.9	16.6	1.247	3.10	يهتم برفع الروح المعنوية لدى المعلمين
16.6	22	32.2	15.1	14.1	1.262	2.88	يتفهم معاناة المعلمين دون أن يسألهم
20.5	14.1	34.6	15.6	15.1	1.312	2.90	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية
متوسط					1.226	2.95	الإجمالي

كما هو موضح في الجدول السابق يتضح أن درجة الموافقة على العبارات ككل متوسطة حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور 2.95 وهي في خانة متوسط في جدول المتوسط المرجح، وتم تحديد الفقرات في المرتبة الأولى والأخيرة كالتالي:

جاءت العبارة (يهتم برفع الروح المعنوية لدى المعلمين) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة البحث بدرجة متوسطة بمتوسط (3.10). جاءت العبارة (يتفهم معاناة المعلمين دون أن يسألهم) بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة البحث بدرجة متوسطة، بمتوسط (2.88).  
البعد الرابع: الالتزام بتطوير المجتمع:

جدول (6) يبين نتائج الالتزام بتطوير المجتمع

العبارة					المعيار الاحتراف	الحسابي الوسط	
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا			
%							
14.6	20.5	32.7	23.4	8.8	1.172	2.91	يشجع المدير المعلمين على تنظيم مبادرات تطوعية لخدمة المجتمع
14.1	27.3	25.9	23.9	8.8	1.190	2.85	يقدم حلولاً لمشكلات المجتمع المحلي من خلال مساهمات المعلمين
14.1	22	26.8	22.9	14.1	1.260	3.00	يحرص على تنفيذ أنشطة مدرسية تخدم المجتمع بمساعدة المعلمين
21.5	24.9	23.4	20.5	9.8	1.277	2.72	يعقد لقاءات دورية مع أولياء الأمور لبحث سبل التعاون المشترك
متوسط					1.224	2.87	الإجمالي

بحسب الجدول السابق يتضح أن درجة الموافقة على العبارات ككل متوسطة حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور 2.87 وهي في خانة متوسط في جدول المتوسط المرجح، يمكن تحديد الفقرات في المرتبة الأولى والأخيرة كالتالي: جاءت العبارة (يحرص على تنفيذ أنشطة مدرسية تخدم المجتمع بمساعدة المعلمين) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة البحث بدرجة متوسطة بمتوسط (3.00). جاءت العبارة (يعقد لقاءات دورية مع أولياء الأمور لبحث سبل التعاون المشترك) بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة البحث بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.72).  
من خلال ما سبق يتضح أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة هي بدرجة متوسطة، يمكن القول إن ممارسة المديرين للقيادة الخادمة يحتاج إلى تفعيل وتنشيط هذه الممارسات لأهميتها في تحقيق أهداف المدرسة المنشودة، ودعم عمليات التطوير بشكل مستمر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (إبراهيم، 2013)، وتختلف مع دراسة (أبو شمالة، 2020)، ودراسة (الزعتري، 2020) التي كانت فيها درجة ممارسة القيادة الخادمة مرتفعة.



**التساؤل الثاني:** ما مستوى الثقة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات كل بعد كما توضح الجداول الآتية:  
**البعد الأول: الثقة في المدير:**

جدول (7) يبين نتائج الثقة في المدير

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
10.7	16.6	29.3	28.8	14.6	1.198	3.20	يستند المدير إلى سياسات إدارية واضحة
9.3	24.4	29.3	26.8	10.2	1.138	3.04	يثق المعلمون بتقييم المدير لأدائهم وفق معايير موضوعية
11.2	20	34.6	21.5	12.7	1.172	3.04	يُقدّر المعلمون اهتمام المدير بأولوياتهم واحتياجاتهم الشخصية والمهنية
11.7	20.5	37.1	15.6	15.1	1.200	3.01	يُثمن المعلمون مشاركة المدير لهم في صناعة القرارات
11.2	22	31.2	20.5	15.1	1.217	3.06	يُقدر المعلمين عدالة المدير في التعامل معهم
متوسط					<b>1.185</b>	<b>3.07</b>	<b>الإجمالي</b>

حسب الجدول السابق يتضح أن درجة الموافقة على العبارات ككل متوسطة حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور 3.07 وهي في خانة متوسط في جدول المتوسط المرجح، وتم تحديد الفقرات في المرتبة الأولى والأخيرة كالتالي: جاءت العبارة (يستند المدير إلى سياسات إدارية واضحة) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة، بمتوسط (3.20). جاءت العبارة (يُثمن المعلمون مشاركة المدير لهم في صناعة القرارات) بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.01).  
**البعد الثاني: الثقة في الزملاء:**

جدول (8) يبين نتائج الثقة في الزملاء

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
9.3	17.1	40	18	15.6	1.155	3.13	توجد ثقة متبادلة بين المعلمين في المدرسة
8.3	14.1	41.5	21.5	14.6	1.113	3.20	يتعامل المعلمون بنزاهة مع زملائهم
7.8	15.6	40.5	22.4	13.7	1.100	3.18	يعتمد المعلمون على بعضهم حتى في المواقف الصعبة
10.2	18	29.8	23.9	18	1.229	3.21	يتبادل المعلمون المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات
8.8	15.1	26.3	29.8	20	1.212	3.37	يؤدي المعلمون واجباتهم بشكل جيد
9.8	15.1	33.7	24.4	17.1	1.190	3.23	يتواصل المعلمون باستمرار مع زملائهم سعياً لزيادة الثقة المتبادلة بينهم
متوسط					<b>1.166</b>	<b>3.22</b>	<b>الإجمالي</b>

كما هو موضح في الجدول السابق يتضح أن درجة الموافقة على العبارات ككل متوسطة حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور 3.22 وهي في خانة متوسط في جدول المتوسط المرجح، وتم تحديد الفقرات في المرتبة الأولى والأخيرة كالتالي:

جاءت العبارة (يؤدي المعلمون واجباتهم بشكل جيد) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة، بمتوسط (3.37). جاءت العبارة (توجد ثقة متبادلة بين المعلمين في المدرسة) بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة، بمتوسط (3.13).  
**البعد الثالث: الثقة في الإدارة العليا:**

جدول (9) يبين نتائج الثقة في الإدارة العليا

العبارة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كبيره جدا	كبيره	متوسطة	منخفضة	جدا منخفضه
%											
10.2	23.9	43.4	13.7	8.8	1.060	2.86	يشعر المعلمون بعدالة مراقبة التعليم في توفير فرص الترقية لهم				
10.2	27.3	38.5	17.1	6.8	1.050	2.82	يُقدّر المعلمون اهتمام المراقبة باحتياجاتهم ورغباتهم				
9.8	19.5	47.8	17.6	5.4	.984	2.89	يُقدّر المعلمون توفير المراقبة لكافة احتياجات المدرسة ومستلزماتها				
9.8	21.5	38	22	8.8	1.086	2.98	يثق المعلمون ثقة كاملة في القرارات الصادرة عن المراقبة				
متوسط					1.045	2.88	الإجمالي				

كما في الجدول السابق يتضح أن درجة الموافقة على العبارات ككل متوسطة حيث كانت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور 2.88 وهي في خانة متوسط في جدول المتوسط المرجح، وتم تحديد الفقرات في المرتبة الأولى والأخيرة كالتالي: جاءت العبارة (يثق المعلمون ثقة كاملة في القرارات الصادرة عن المراقبة) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة، بمتوسط (2.98). جاءت العبارة (يُقدّر المعلمون اهتمام المراقبة باحتياجاتهم ورغباتهم) بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.82).

من خلال ما سبق يتضح أن مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس هو متوسط، يمكن القول إن مديري المدارس لهم دوراً أساسياً في تعزيز الثقة التنظيمية بتطويرها من خلال ترسيخ الاحترام والتقدير لحقوق المعلمين، وأهمية توفير مناخ تنظيمي جيد، وتختلف هذه النتيجة عن دراسة (أبوشماله، 2020) ودراسة (إبراهيم، 2013) حيث كان مستوى الثقة مرتفعاً.

**التساؤل الثالث:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواضع والثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المدير - الثقة في الزملاء - الثقة في الإدارة العليا) لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة على التساؤل تم حساب معاملات الارتباط بين بعد التواضع والثقة التنظيمية بأبعادها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (10) يوضح العلاقة بين التواضع والثقة التنظيمية بأبعادها

التواضع	الثقة في التواضع	الثقة في الزملاء	الثقة في المدير	الثقة في الإدارة العليا
التواضع	ارتباط بيرسون	.376**	.154*	.305**
	Sig. (2-tailed)	.000	.027	.000
	العدد	205	205	205
الثقة في الزملاء	ارتباط بيرسون	.154*	.166*	.231**
	Sig. (2-tailed)	.027	.018	.001
	العدد	205	205	205
الثقة في المدير	ارتباط بيرسون	.376**	.166*	.245**
	Sig. (2-tailed)	.000	.018	.000
	العدد	205	205	205
الثقة في الإدارة العليا	ارتباط بيرسون	.305**	.231**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000
	العدد	205	205	205

بالنظر إلى الجدول السابق والذي يوضح العلاقة بين التواضع والثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المدير - الثقة في الزملاء - الثقة في الإدارة العليا)، يتضح أن معامل الارتباط للمتغير المستقل التواضع مع المتغير التابع الأول الثقة في الزملاء يساوي (\*376). وهو ارتباط طردي قوي، بينما مستوى الدلالة يساوي 0.000. وهو أصغر من 0.05، وهذا يدل على أنه يوجد علاقة وارتباط خطي قوي بين التواضع مع الثقة في الزملاء.

بالنسبة للمتغير التابع الثاني (الثقة في المدير) فكان معامل الارتباط (\*154). بمستوى دلالة 0.027. وهي أقل من 0.05 وهو يدل على وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين وهو ذو علاقة إحصائية. أخيراً، المتغير التابع الثالث (الثقة في الإدارة العليا) فمعامل الارتباط يساوي (\*305). ومستوى الدلالة كان 0.000، فهذه النتيجة تدل على أن هناك ارتباط قوي ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

ومن خلال ما سبق بحسب معامل الارتباط يتضح أنه كلما كان هناك تواضع لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، كلما زادت الثقة في الزملاء والثقة في المدير والثقة في الإدارة العليا، فالثقة لكل متغير من المتغيرات التابعة تعتبر مرتبطة ارتباط قوي ودال إحصائياً مع التواضع.

فهنا يتضح أن الثقة التنظيمية والتواضع متغيران مرتبطان ببعض فكلما زاد التواضع أو قل، يتبعه زيادة وقلة في الثقة التنظيمية، وهذا يعزى إلى التوجه الإيجابي للإدارة العليا (مراقبة التعليم) للتعامل الحسن بتواضع مع المعلمين، في حين اتضح أن الارتباط الضعيف بين المعلمين والثقة في المدير أنهم لم يكتسبوا ثقة المدير وقد يرجع ذلك لعدم توافر خصائص الكفاءة والاهتمام والعدالة في التعامل مع المعلمين، إضافة لكونه بحاجة إلى مناخ يسوده الاحترام المتبادل.

**التساؤل الرابع:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المدير - الثقة في الزملاء - الثقة في الإدارة العليا) لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة على التساؤل تم حساب معاملات الارتباط بين بعد التمكين والثقة التنظيمية بأبعادها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (11) يوضح علاقة بيرسون بين التمكين والثقة التنظيمية بأبعادها

	الثقة في المدير	الثقة في الزملاء	التمكين		
التمكين	ارتباط بيرسون	.416**	1		
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		
	العدد	205	205		
الثقة في الزملاء	ارتباط بيرسون	.166*	.416**		
	Sig. (2-tailed)	.018	.000		
	العدد	205	205		
الثقة في المدير	ارتباط بيرسون	1	.218**		
	Sig. (2-tailed)	.001	.002		
	العدد	205	205		
الثقة في الإدارة العليا	ارتباط بيرسون	.231**	.305**		
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		
	العدد	205	205		

بحسب الجدول السابق والذي يوضح العلاقة بين التمكين والثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المدير - الثقة في الزملاء - الثقة في الإدارة العليا)، يتضح أن معامل الارتباط لمتغير التمكين مع المتغير التابع الأول الثقة في الزملاء يساوي (\*416). وهو ارتباط طردي قوي، بينما مستوى الدلالة يساوي 0.000. وهو أصغر من 0.05، وهذا يدل على أنه يوجد علاقة وارتباط خطي قوي بين التمكين مع الثقة في الزملاء.

بالنسبة للمتغير التابع الثاني (الثقة في المدير) فكان معامل الارتباط (\*218). بمستوى دلالة 0.002. وهي أقل من 0.05 وهو يدل على وجود ارتباط قوي ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية ويبين أن هناك علاقة بين التمكين والثقة في المدير.

علاوة على ذلك، المتغير التابع الثالث (الثقة في الإدارة العليا) فمعامل الارتباط يساوي (\*305). ومستوى الدلالة كان 0.000، فهذه النتيجة تدل على أن هناك ارتباط قوي ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

من خلال ما سبق، وبحسب معامل الارتباط يتضح أن التمكين لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، يزيد من قوة الثقة في الزملاء والثقة في المدير والثقة في الإدارة العليا، فالثقة لكل متغير من المتغيرات التابعة تعتبر مرتبطة ارتباط قوي ودال إحصائياً مع التمكين. وبذلك يتبين أن الثقة التنظيمية مرتبطة ارتباط وثيق بالتمكين، فكلما زاد التمكين زادت الثقة التنظيمية لدى المعلمين، ويعزى ذلك إتاحة الفرصة لهم بإعطائهم مسؤولية اتخاذ القرارات المهمة ذات العلاقة بعملهم، وتشجيعهم على تنفيذها.

**التساؤل الخامس:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالمعلمين أولاً والثقة التنظيمية بأبعاها (الثقة في المدير - الثقة في الزملاء - الثقة في الإدارة العليا) لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة على التساؤل تم حساب معاملات الارتباط بين بعد الاهتمام بالمعلمين أولاً والثقة التنظيمية بأبعاها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (12) يوضح العلاقة بين الاهتمام بالمعلمين أولاً والثقة التنظيمية بأبعاها

الثقة في الإدارة العليا	الثقة في المدير	الثقة في الزملاء	الاهتمام بالمعلمين أولاً		
.207**	.229**	.363**	1	ارتباط بيرسون	الاهتمام بالمعلمين أولاً
.003	.001	.000		Sig. (2-tailed)	
205	205	205	205	العدد	
.245**	.166*	1	.363**	ارتباط بيرسون	الثقة في الزملاء
.000	.018		.000	Sig. (2-tailed)	
205	205	205	205	العدد	
.231**	1	.166*	.229**	ارتباط بيرسون	الثقة في المدير
.001		.018	.001	Sig. (2-tailed)	
205	205	205	205	العدد	
1	.231**	.245**	.207**	ارتباط بيرسون	الثقة في الإدارة العليا
	.001	.000	.003	Sig. (2-tailed)	
205	205	205	205	العدد	

بالنظر للجدول السابق، يتبين العلاقة بين الاهتمام بالمعلمين أولاً والثقة التنظيمية بأبعاها (الثقة في المدير - الثقة في الزملاء - الثقة في الإدارة العليا)، يتضح أن معامل الارتباط لمتغير الاهتمام بالمعلمين أولاً مع المتغير التابع الأول الثقة في الزملاء يساوي ( $.363^{**}$ ) وهو ارتباط قوي، بمستوى الدلالة يساوي 0.000. وهو أصغر من 0.05، وهذا يدل على أنه يوجد علاقة قوية بين الاهتمام بالمعلمين أولاً مع الثقة في الزملاء.

بالنسبة للمتغير التابع الثاني (الثقة في المدير) فكان معامل الارتباط ( $.229^{**}$ ) بمستوى دلالة 0.001. وهي أقل من 0.05 وهو يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

من جهة أخرى، المتغير التابع الثالث (الثقة في الإدارة العليا) فمعامل الارتباط يساوي ( $.207^{**}$ ) ومستوى الدلالة كان 0.003، من هذه النتيجة يتضح أن الثقة التنظيمية بأبعاها الثلاثة (الثقة في الزملاء، الثقة في المدير، الثقة في الإدارة العليا) مرتبطة ارتباط وثيق وموجب مع الاهتمام بالمعلمين، فكلما كان الاهتمام بالمعلمين جيد زادت الثقة التنظيمية لدى المعلمين، وكلما كان الاهتمام بالمعلمين قليل ومتدني، كانت الثقة التنظيمية متدنية، وهذا يدل على أن للمديرين دوراً أساسياً في تعزيز الثقة التنظيمية من خلال ترسيخ الاحترام المتبادل بين المعلمين، وتقدير حقوقهم وتلبية احتياجاتهم.

**التساؤل السادس:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بتطوير المجتمع والثقة التنظيمية بأبعاها (الثقة في المدير - الثقة في الزملاء - الثقة في الإدارة العليا) لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة على التساؤل تم حساب معاملات الارتباط بين بعد الالتزام بتطوير المجتمع والثقة التنظيمية بأبعاها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (13) يوضح العلاقة بين الالتزام بتطوير المجتمع والثقة التنظيمية بأبعاها

الثقة في الإدارة العليا	الثقة في المدير	الثقة في الزملاء	الالتزام بتطوير المجتمع		
.338**	.022	.388**	1	ارتباط بيرسون	الالتزام بتطوير المجتمع
.000	.757	.000		Sig. (2-tailed)	
205	205	205	205	العدد	
.245**	.166*	1	.388**	ارتباط بيرسون	الثقة في الزملاء

				بيرسون	
.000	.018		.000	Sig. (2-tailed)	
205	205	205	205	العدد	
.231**	1	.166*	.022	ارتباط بيرسون	الثقة في المدير
.001		.018	.757	Sig. (2-tailed)	
205	205	205	205	العدد	
1	.231**	.245**	.338**	ارتباط بيرسون	الثقة في الإدارة العليا
	.001	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
205	205	205	205	العدد	

بالنظر للجدول السابق، يتبين العلاقة بين الالتزام بتطوير المجتمع والثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المدير - الثقة في الزملاء - الثقة في الإدارة العليا)، يتبين أن معامل الارتباط لمتغير الالتزام بتطوير المجتمع مع المتغير التابع الأول الثقة في الزملاء يساوي ( $0.388^*$ ) وهي علاقة قوية، بمستوى الدلالة يساوي 0.000. وهو أصغر من 0.05، وهذا يدل على أنه يوجد علاقة قوية بين الالتزام بتطوير المجتمع مع الثقة في الزملاء.

بالنسبة للمتغير التابع الثاني (الثقة في المدير) فكان معامل الارتباط (0.022). وكان مستوى الدلالة 0.757. وهي نسبة أكبر من 0.05، ومن هذه النتيجة يتضح أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلا الالتزام بتطوير المجتمع والثقة في المدير، وهذا يدل على ضعف مشاركة المدير في خدمة المجتمع وتنميته وحل مشكلاته؛ مما أوجد فراغاً وفجوة في مستوى المسؤولية المجتمعية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع، ولازالت ممارسات مديري المدارس غير واضحة وتحديداً جانب خدمة المجتمع.

أما المتغير التابع الثالث (الثقة في الإدارة العليا) فمعامل الارتباط يساوي ( $0.338^*$ ) ومستوى الدلالة كان 0.000، فهذه النتيجة تدل على أن هناك علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

#### ملخص النتائج:

- 1- إن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة الخادمة كانت متوسطة.
  - 2- إن مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين كانت متوسطة.
  - 3- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائياً بين التواضع وأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء والثقة في الإدارة العليا) بينما العلاقة الارتباطية بين التواضع والثقة في المدير كانت ضعيفة.
  - 4- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائياً بين التمكين وأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء - الثقة في المدير - الثقة في الإدارة العليا).
  - 5- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائياً بين الاهتمام بالمعلمين أولاً وأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء - الثقة في المدير - الثقة في الإدارة العليا).
  - 6- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائياً بين الالتزام بتطوير المجتمع وأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء والثقة في الإدارة العليا). بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بتطوير المجتمع والثقة في المدير.
- التوصيات: من خلال ما توصل إليه البحث من نتائج توصي الباحثة بالآتي:
- 1- نشر ثقافة القيادة الخادمة بأبعادها بين القيادات بالمدارس وحثهم على الاستمرار فيها، لما لها من دور في تعزيز الثقة التنظيمية.
  - 2- تعزيز النقاط الإيجابية التي تساهم في تطوير ثقة المعلمين بالمدير.
  - 3- تشجيع مديري المدارس والعاملين بها على خدمة المجتمع، والمساهمة الفاعلة في تطويره وتحسينه.

#### المراجع:

- أبوشماله، أحمد عبدالحليم (2020). أثر القيادة الخادمة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في مستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير)، جامعة الأقصى - غزة، كلية التربية.
- إبراهيم، منى عمر (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.
- بن طالب، بدر بن عبدالله (2018). درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين، *المجلة العلمية، كلية التربية- أسيوط، مج 34، ع(4)، أبريل، ص ص 505-529.*
- دهليز، خالد، غالي، محمد (2018). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 14، ع(3)، ص ص 465-494.*
- رشيد، صالح، مطر، ليث (2016). القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين، العراق: دار نيبور للطباعة والنشر، المركز العربي للنشر والتوزيع.
- رضوان، عبير، الفايد، إيمان (2021). القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي وعلاقتها بمستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار، *مجلة جامعة سرت، مج 16 ع(1)، ص ص 205-238.*
- الزعتري، دنيا نور الدين (2020). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية والحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، (رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.
- المطيري، بدر علي (2020). أثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، (أطروحة الدكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا.
- عبدالجليل، أماني موسى (2022). العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مج 3، ع(2)، ص ص 94-128.*
- محمد وآخرون، سلمى (2022). أثر القيادة الخادمة على مستوى الثقة التنظيمية للعاملين بشركات السياحة المصرية، *مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، مج 6، ع(1)، ص ص 1-21.*
- محمد، لطرش، إبراهيم، بن يحيى (2022). دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مج 6، ع(1)، ص ص 82-99.*
- النايف، سعود بن عيسى (2020). آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع(78)، أكتوبر، ص ص 459، 490.*