

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين

The Degree of Practicing Servant Leadership by Private Secondary School Principals in Amman Governorate and its Relation to the Level of Prevailing Organizational Trust in their Schools from Teachers' Point of View

إعداد

منى عمر عقل ابراهيم

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص : الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

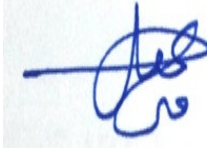
جامعة الشرق الأوسط

حزيران/2013

تفويض

أنا منى عمر عقل ابراهيم أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي هذه للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم : منى عمر عقل ابراهيم

التوقيع : 

التاريخ : 8 / 6 / 2013

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين " .

وأجيزت بتاريخ 2013/ 6 / 8

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الدكتورة ملك صلاح الناظر

الدكتور أيمن احمد العمري

التوقيع



رئيساً ومشرفاً



عضواً داخلياً



عضواً / ممتحناً خارجياً

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

اشكر الله سبحانه وتعالى أولاً على توفيقه لي لإتمام هذه الرسالة، ومن ثم أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي الذي كان نعم المشرف وخير معلم، ولا أجد من بين الكلمات ما أعبر به عن الشكر والعرفان بالجميل لأستاذي الفاضل إلا أن أدعو الله أن يجزيه عني خير الجزاء على صدق العطاء، وإخلاص التوجيه والإشراف والمتابعة. كما أتقدم بالشكر لأعضاء هيئة المناقشة ولجميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة الشرق الأوسط وإلى كل الذين وقفوا إلى جانبي وساندوني بتشجيعهم المستمر في إخراج هذه الرسالة، كما أشكر أخي عقل وأختي مريم لجهودهما المبذولة ومساعدتهما لي في إنجاز هذه الرسالة.

والله ولي التوفيق

الباحثة

منى عمر عقل براهيم

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة

إلى والدتي الغالية أطال الله في عمرها

إلى أخواني الأحباء وأختي مريم الغالية

وإلى رفيق دربي ابراهيم

إلى أصدقائي الأعزاء ...

أهدي ثمرة جهدي هذه ..

الباحثة

منى عمر عقل ابراهيم

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الملحقات
ك	قائمة الأشكال
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول : مقدمة عامة للدراسة
2	تمهيد
9	مشكلة الدراسة
10	هدف الدراسة وأسئلتها
11	أهمية الدراسة
12	تعريف المصطلحات

13	حدود الدراسة ومحدداتها
15	الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة
15	القيادة
الصفحة	العنوان
27	مفهوم القيادة الخادمة
37	الثقة التنظيمية
47	العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية.
52	الدراسات السابقة ذات الصلة
52	المحور الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الخادمة.
56	المحور الثاني: الدراسات السابقة ذات الصلة بالثقة التنظيمية.
62	المحور الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الخادمة والثقة التنظيمية.
66	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
66	منهج البحث المستخدم
66	مجتمع الدراسة
68	عينة الدراسة
70	أداة الدراسة الأولى : استبانة القيادة الخادمة
70	صدق أداة الدراسة الأولى
71	ثبات أداة الدراسة الأولى

71	أداة الدراسة الثانية : مقياس الثقة التنظيمية
73	صدق أداة الدراسة الثانية
73	ثبات أداة الدراسة الثانية
74	متغيرات الدراسة
75	إجراءات الدراسة
77	المعالجات الإحصائية
80	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
106	الفصل الخامس: مناقشة النتائج
119	المراجع
136	الملحقات

قائمة الجدول

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب مديرية التربية والتعليم والجنس في محافظة عمان .	67
2	توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب الثلاث مديريات التربية والتعليم والجنس في محافظة عمان.	68
3	توزع أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات للمديريات الثلاث حسب المديرية والجنس في محافظة عمان.	69
4	توزع فقرات استبانة الثقة التنظيمية على مجالاتها الثلاثة.	72
5	قيم معاملات الثبات لمقياس الثقة التنظيمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا.	74
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	80
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان حسب الأبعاد من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	83
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات بُعد ثقة المعلمين بالمدير مرتبة تنازلياً.	84
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات بُعد ثقة المعلمين ببعضهم مرتبة تنازلياً.	87
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات بُعد ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء أمورهم مرتبة تنازلياً.	89
11	قيم معامل الارتباط بين درجة ممارسة القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الخاصة ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في هذه المدارس باستخدام معامل ارتباط بيرسون .	91

الرقم	المحتوى	الصفحة
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة " ت " للعينات المستقلة للفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير الجنس.	92
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير الخبرة.	93
14	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير الخبرة.	94
15	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير الخبرة.	95
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	95
17	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	96
18	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .	97
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة " ت " للعينات المستقلة للفروق في مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة بشكل عام ولكل بعد من أبعادها تبعاً لمتغير الجنس.	98
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة بشكل عام ولكل بعد من أبعادها تبعاً لمتغير الخبرة.	99
21	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تبعاً لمتغير الخبرة.	100
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	102
23	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	104

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
136	استبانة القيادة الخادمة بصورتها الأولية.	1
141	أسماء المحكمين.	2
142	استبانة القيادة الخادمة بصورتها النهائية.	3
146	مقياس الثقة التنظيمية بصورته الأولية.	4
148	مقياس الثقة التنظيمية بصورته النهائية.	5
150	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم .	6
151	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى المديرية التربوية والتعليم .	7
152	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الأولى / لواء قسبة عمان إلى المدارس التابعة لها .	8
153	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الثانية / لواء الجامعة إلى المدارس التابعة لها.	9
154	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الرابعة / لواء ماركا إلى المدارس التابعة لها.	10

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
34	المقارنة بين القيادة الخادمة والقيادة التحويلية	1

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين

إعداد

منى عمر عقل ابراهيم

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من ثلاث مديريات للتربية والتعليم تم اختيارها بالطريقة العنقودية من مجموع مديريات التربية والتعليم. وقد استخدمت أداتان: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة، والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة وتم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما. كما تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ ألفا، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، واختبار شيفيه.

وتوصلت الدراسة إلى:

- إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.
- إن مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً بشكل عام.
- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة، ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في هذه المدارس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير الخبرة ولصالح فئة (5-10 سنوات)، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصى بما يأتي:

- أشارت نتائج الدراسة بأن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة كانت متوسطة، لذا يوصى بتنظيم دورات تدريبية عن القيادة الخادمة لمديري هذه المدارس.

- أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة كان مرتفعاً. لذا يوصى بالحفاظ على هذا المستوى المرتفع، بتقديم الدعم المادي والمعنوي لمديري هذه المدارس.

- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل تعليمية أخرى، تتناول متغيرات أخرى غير التي تم تناولها في هذه الدراسة.

- الكلمات المفتاحية : القيادة ، القيادة الخادمة ، الثقة التنظيمية

The Degree of Practicing Servant Leadership by Private Secondary School Principals in Amman Governorate and its Relation to the Level of Prevailing Organizational Trust in their Schools from Teachers' Point of View

Prepared by

Muna Omar Aqel Ibrahim

Supervised by

Prof. Abbas A. Mahdi Al-Sharifi

Abstract

This study aimed at finding out the degree of practicing servant leadership by private secondary school principals in Amman governorate, and its relation to the level of prevailing organizational trust in their schools from teachers' point of view. The sample of the study consisted of (327) male and female teachers, who were drawn from the population by using proportional stratified random sample method. Two instruments were used: the first was to measure the degree of practicing servant leadership by private secondary school principals, and the second was to measure the level of organizational trust. Validity of reliability of the two instruments was assured. Means, standard deviations, ranks, Pearson Correlation Coefficient, Cronbach-Alpha, t-test for two independent samples, One-way ANOVA and scheffe test were used to manipulate data statistically.

The findings of the study were as the following:

- The degree of practicing servant leadership by private secondary school principals in Amman governorate, from teachers' point of view was medium.
- The level of the prevailed organizational trust in private secondary school principals in Amman governorate from teachers' point of view was high in general.

- There was a significant positive relationship at ($\alpha \leq 0.01$) between the degree of practicing servant leadership by private secondary school principals in Amman governorate, and the level of prevailed organizational trust in these schools.
- There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of practicing servant leadership by private secondary school principals in Amman governorate, attributed to gender variable, in favor of females, and to experience variable, in favor of (5-less than 10 years) category, and to academic qualification in favor of Bachelor degree.
- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of prevailing organizational trust in private secondary schools in Amman governorate attributed to gender, experience and academic qualification variables.

In light of the findings, the researcher recommended the following:

- The findings of the study indicated that the degree of practicing servant leadership by private secondary school principals was medium, so it was recommended to organize training courses about servant leadership for private secondary school principals in Amman governorate.
- The findings of the study showed that the level of the prevailing organizational trust in private secondary schools in Amman governorate was high. So it was recommended to maintain this high level, by presenting material and moral support to the principals of these schools.
- Conducting a similar study on other educational stage, including other variables.

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

تمهيد :

بدأت العديد من المنظمات منذ الثمانينيات من القرن الماضي بالعمل على تطوير عملية الإختيار للمسؤولين عن هذه المنظمات، وتعرّف المواهب القيادية لديهم، لما لها من أثر في سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم داخل المنظمة، ومن ثم المقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية. إذ يتوقف نجاح المنظمة أو إخفاقها على مدى تمكّن القادة الإداريين من التعامل مع الأفراد العاملين ايجابياً من أجل مصلحة المنظمة وتحقيق أهدافها.

لقد برزت القيادة بوصفها مفهوماً مهماً للبحث في السنوات الأخيرة . وعلى الرغم من القدر الكبير من الإهتمام بما ورد عن القيادة، إلا أنه لا يوجد حتى الآن تعريف واحد شامل عنها، وذلك بسبب تعقدها، (Lussier & Achua, 2007) . وهذا ما جعل للقيادة صفة مميزة، جعلتها جذابة جداً للباحثين والمنظمات والمهنيين ورجال الأعمال. ومع مرور الوقت تطورت المناهج، والنظريات، والمهارات القيادية بسبب التحول البيئي الإجتماعي(Krekeler, 2010).

ظهرت نظرية قيادية في عام 1977 تعطي الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، تدعى نظرية القيادة الخادمة (Greenleaf, 2002)، ذلك أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها بإتباع أسلوب قيادي يهتم بالأتباع، ويعمل على بناء علاقة قوية وآمنة بين العاملين داخل المنظمة (Dierendonck & Patterson, 2010).

إن القيادة الخادمة تشجع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحت القادة على أن أولوية مسؤوليتهم هي خدمة اتباعهم، وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة. إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد انفسهم، ثم رفع مستوى منظماتهم من بعد (Spears, 2005). ومع زيادة الوعي بأهمية نظرية القيادة الخادمة، أصبح هذا النمط من القيادة يمارس على نطاق المؤسسات التربوية وليس فقط على مستوى المنظمات الاقتصادية.

ويمكن أن ينظر إلى القيادة الخادمة على أنها تتجاوز الإهتمام بالنفس أو الإنشغال بالذات لخدمة احتياجات الآخرين، ومساعدتهم على النمو والتطور، وتزويدهم بالفرص اللازمة للكسب مادياً وعاطفياً، فضلاً عن العمل على تحقيق أهداف المنظمة. ويعد إرضاء الآخرين الهدف الأساس للقائد الخادم الذي يضع خدمة الآخرين قبل مصلحته الشخصية، فيعمل على إختيار واع في استخدام مهاراته من أجل التغيير، والنمو للمنظمة و للأفراد الآخرين. وأن الرغبة في مساعدة الآخرين تسبق الرغبة في الحصول على منصب قيادي رسمي أو للحصول على القوة أو التحكم في الآخرين (Daft&Noe,2001) .

وجد المفهوم العام للقيادة الخادمة منذ العصور القديمة، فقد تحدث جاناكيا (Chanakya)، في القرن الرابع قبل الميلاد في كتابه (Arthashastra) (بأن على الملك (القائد) أن يأخذ بعين الإعتبار ليس ما يرضي نفسه، ولكن ما يرضي رعاياه (اتباعه))، (وأن الملك (القائد) هو خادم بأجر ويتمتع بموارد الدولة مع الشعب). وتحدث أيضاً تاوتجنك (Tao Tching) عن القيادة الخادمة التي نسبت إلى لوتزو (Lao Tzu) ، الذي عاش في الصين ما بين (490-570) قبل الميلاد، عندما قال: أن أفضل الحكام هو الذي يدرك الناس وجوده، فيأتي واحد منهم يحبه ويثني عليه، ثم يأتي واحد آخر يخشاه وواحد ثالث يحتقره ويتحده، وقال أيضاً أن القائد الخادم هو ذاتي الأضواء و نادر الكلمات وعندما ينجز مهمته يقول: لقد حققنا ذلك بأنفسنا (Tzu &Ching,2006).

لقد ظهر نمط القيادة الخادمة للمرة الأولى عام 1977 في مقالة لغرينليف (Greenleaf) بعنوان "القائد الخادم" (Jennings, 2002)، أشار فيها أن القيادة قوة مؤثرة، وقد طور نظرية القيادة التي تستخدم هذه القوة بشكل ايجابي عن طريق وضع جميع مجالات الطاقة والتركيز على العاملين، لقد اكتسبت القيادة الخادمة شعبية في إدارة الصحافة، والبحوث الأكاديمية والمجتمع نتيجة تغير القيم والأدوار في مكان العمل (Krekeler, 2010).

واعتقد جرينليف (Greenleaf, 1977) بأنه عندما تتم ممارسة القيادة الخادمة، فإن جميع الأفراد المتأثرين بهذا النهج سوف يصبحون أقوى، وأكثر صحة واستقلالاً، وأكثر رغبة في القيام بواجباتهم. وبالتالي يرفض القادة الذين يمارسون هذا النوع من القيادة فكرة إستغلال الأتباع أو التنافس معهم أو التحكم فيهم. بل ينظرون اليهم على أنهم شركاء في النمو والتقدم، وان القوة لا تستخدم إلا لحث الأتباع على عمل الخير.

لقد أوضح سميث وموناجنو وكوزمينكو (Smith, Monagno, & Kuzmenko, 2004) المشار اليهم في ابو تينة، وخصاونة والطحاينة (2007) بأن على القائد الخادم أن يعمل على توفير المصادر وتقديم الدعم المناسب للأتباع من غير توقع شكر منهم أو تقدير. ولا شك أن سلوكه الخدمي هذا لأتباعه يُظهر دوره المحوري في نجاحهم فيدفعونه للمركز القيادي، وهو بذلك يتولى مركز القيادة إستجابة لمطالب أتباعه وإلحاحهم وحاجتهم للنجاح لا غير.

ويدعو القائد الخادم إلى عمل كل ما هو جيد وصائب للآخرين، حتى وإن كان ذلك العمل مكلفاً مادياً. وأن من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد الخادم هي: الإستماع وتفهم المشكلات التي يواجهها الآخرون بشكل جيد، وأن يعزز ثقته بالآخرين، ويحاول أن يستكشف قوة ارادة الأتباع، وان يعزز تلك الارادة بالقدر الذي يستطيعه، ولا يفرض القائد الخادم إرادته على الأتباع ولكن من خلال تفهم الآخرين يمكنه الإسهام في إيجاد أفضل طريقة للعمل (Daft & Noe, 2001).

إن توضيح جرينليف (Greenleaf) لمفهوم القيادة الخادمة قلب الهرم التقليدي رأساً على عقب بوجود القائد في أسفل الهرم، وقلب الأدوار التنظيمية، وإقتراح أنموذجاً جديداً يحمل الإحترام والكرامة للاتباع. ويدعو إلى التعاون، والثقة، والتعاطف، والإستخدام الأخلاقي للقوة، والسلطة، والهدف من ذلك هو تطوير نمو الأفراد في المنظمة وزيادة العمل الجماعي (Kelley & Williamson, 2006).

وعرض باترسون (Patterson, 2003) مفهوم القيادة الخادمة بأنها إضافة لنظرية القيادة التحويلية، ووضع أنموذجاً للقيادة الخادمة قائماً على أسس عدة. وقد أشار دنيس (Dennis, 2004) إلى أن هذه الأسس أسهمت في تطوير مفاهيم أكثر تحديداً للقيادة الخادمة، تمثلت في الحب الأخلاقي (agapo love)، والتمكين (empowerment)، والرؤية (vision)، والتواضع (humility).

تشير الحكمة اليونانية إلى أن الحب الاخلاقي، هو عمل الفرد للشيء الصحيح في الوقت الصحيح (Winston, 2002)، وبين باترسون (Patterson, 2004) أن الحب الأخلاقي مرافق للقيادة الخادمة، مع التأكيد على حب القائد لاتباعه، واستعداده لمعرفة الرغبات أو الإحتياجات التي يظهرها الآخرون. وأوضح فارلنج وستون وونستون (Farling, Stone, & Winston, 1999) أن بناء جسور من الثقة يساعد على تهيئة مناخ صحي في المنظمة، يسهل زيادة مستوى الخدمة بين القائد والاتباع. وأن التمكين يتيح الفرصة للآخرين لتحمل المسؤولية ويمنحهم شعوراً بالثقة.

وأوضح رچتر (Richter, 2010) أن الرؤية هي ذلك التصور لفهم مكانة المنظمة اليوم، والمكانة التي يريد أن يكون فيها القائد. إذ تعني رؤية القائد أن الآخرين جديرون ومهمون لمستقبل المنظمة، لأنهم يقدمون إتجاهاً واضحاً عن منظماتهم.

ووصف وادل (Waddell, 2006) التواضع بأنه اهتمام القادة بالآخرين، أكثر من إهتمامهم بأنفسهم. ذلك أن التواضع ليس ضعفاً أو خصيصة من خصائص القيادة السلبية، وإنما قد يكون قيمة عليا فيما يتعلق برغبة القائد في القيام بالإجراء الصحيح. وأشار هونتر (Hunte, 2004) إلى أن التواضع هو إدراك القائد لحقيقة وجوده، فهو جاء كما جاء الآخرون إلى هذا العالم لا يعلمون شيئاً، وسيغادرونه وهم لا يحملون معهم شيئاً.

والقيادة الخادمة لا تتحقق اهدافها إلا بالثقة التي ينبغي أن تسود بين الأفراد العاملين (الأتباع). إذ تعد الثقة كما عرفها روبنسون وجوج (Robbins & Judge, 2007) بأنها التوقع الإيجابي بأن الآخر لن يتصرف بطريقة انتهازية، وهي عملية تعتمد على سيرة الشخص الذاتية وتاريخه، وبالتالي فإن الثقة قائمة على التوقع.

لقد نظر كل من جرينليف (Greenlea, 1977)، وباس (Bass, 2000)، ودروكر (Drucker, 2003)، وكوفي (Covey, 2006) إلى القيادة الخادمة بوصفها عاملاً مؤثراً ومهماً في تحسين مستويات الثقة التنظيمية. وأكد وايتنر و برودت و كورسجاد و ويرنر (Whitener, Bordt, Korsgaard, & Werner, 1998) بأن القادة هم الذين يولدون الثقة ويحافظون عليها من خلال أنماط سلوكهم. ذلك أن الثقة بالقائد ترتبط – بشكل رئيس – بثباته، وصدق سلوكه، ومشاركة الآخرين في السلطة، من خلال تفويضها اليهم، والاتصال بهم، والتفاعل معهم.

إن المنظمات المدركة للقيادة الخادمة أظهرت مستويات أعلى من الثقة بالقائد، بشكل أكثر من المنظمات التي لا تمارس هذا النوع من القيادة. وقد وجد دانهاوزر وبوشوف (Dannhauser & Boshoff, 2006) أن هناك علاقات قوية وإيجابية بين القيادة الخادمة، والتزام العاملين والثقة التنظيمية.

وتعد الثقة أساساً لكثير من العلاقات الإجتماعية والشخصية والإدارية، إذ تشكل ضماناً للاستمرارية في العلاقات وتعميمها، كما تعمل على إيجاد لغة الحوار والتواصل بين الأفراد. وفي كل أوجه الحياة يُعتمد على الآخرين في ضوء ما يتم توقعه من سلوك، وبما يتناسب وحاجات الطرف الآخر وأهدافه (المحزوم،2007).

أشار باتيفيرلي (Bhattaveriee,2002) إلى أن أهمية الثقة تأتي من كونها أحد العناصر الجوهرية في الحالات الإجتماعية التي تتطلب التعاون، والإعتماد المتبادل. ولعل أفضل تصور لأهمية الثقة التنظيمية في بيئة المنظمات، هو أن الثقة هي العامل الرئيس في الحياة التنظيمية، والمحفز الذي يسهل العمل داخل المنظمات.

وتعد الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين أهم عنصر في بناء مناخ تنظيمي أنموذجي في المنظمات، إذ تشعرهم بأنهم أناس فاعلون وليسوا آلات، فهي الوجه الآخر للمساواة، مما يحقق الإخلاص والتعاون، والنجاح في العمل، وارتفاع الروح المعنوية للوصول إلى الأداء الأفضل، وبخلاف ذلك، تحدث الصراعات، وتسير المنظمة نحو الهاوية (سليمان، 1987).

وأوضح سلامة (2003) إن الثقة في المجال الإداري من شأنها تسهيل التواصل، والتشجيع على الحوار وتبادل وجهات النظر، والحث على المبادرة وتعزيز مبدأ تحمل المسؤولية، ومن هنا فإن التعاون داخل المدرسة يتطلب مناخاً تسوده الثقة، وان ميل المدير لمشاركة المعلمين له بالمسؤولية يعتمد على الثقة والتعاون بين المعلمين .

كما أكدت ميشرا (Mishra,1996) أن الثقة عنصر أساس في مساعدة المنظمات على مواجهة التحديات، لأنها تشجع التعاون والإتصال المنتظم اللازمين لوجود استجابات تكيفية لحمايتها. وتتوسط الثقة قبول الإداريين لممارسة الإدارة بالمشاركة وبخاصة في صناعة القرارات المهمة، وبالنتيجة زيادة فاعلية العمل الجماعي. فالمستوى المتدني من الثقة يشنت الإدراك المتعلق بالمشكلات، والثقة العالية

تساعد في حلها، ورضا المعلمين بالمشاركة في صناعة القرارات يؤدي إلى زيادة الثقة في أدوار المدير، وأن زيادة فهم العلاقة بين الثقة والتعاون يزيد من فرص المشاركة في علاقات تعاونية ناجحة في المدرسة.

والمدرسة كغيرها من المؤسسات تتأثر بالنظام الإداري السائد فيها من حيث طبيعة العلاقة بين المدير والمعلمين والجو العام الذي يسود المدرسة، فإذا كان الجو الإداري العام يشجع على الطمأنينة لدى المعلمين فإن ذلك من شأنه أن يعزز الثقة بين المعلمين والإدارة التي يمثلها المدير، كما يعزز الثقة بين المعلمين أنفسهم (الخواج، 2004).

وتكمن أهمية شعور المعلمين بالثقة التنظيمية في مدارسهم، كأحد مؤشرات البيئة المدرسية الآمنة الفعالة، وذلك في ضوء ما تشكله هذه الثقة من ركيزة أساسية في تلبية حاجاتهم النفسية للحب والاحترام والتقدير، وتحقيق الذات، وما لذلك كله من انعكاسات إيجابية على دافعيتهم نحو النهوض بأدوارهم التربوية المتوقعة منهم في العملية التعليمية القائمة في المدرسة (Hoy & Miskel, 2001).

وقد ذكر العميرة (2002) أن الأدوار التي ينبغي على المدير القيام بها لا تتحقق إلا من خلال وجود ثقة بينه وبين المعلمين، فالمدير بوصفه قائداً تربوياً في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويحثهم على المشاركة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق من خلال وجود جو عام يعزز العلاقة ما بين المدير والمعلمين.

وفي ضوء ما تقدم، يبدو أن القيادة الخادمة تعمل على تشجيع علاقات الثقة بالمنظمة، والقائد الخادم يمكن الاعتماد عليه لأنه قدير، ويتعاطف مع الأتباع من دافع المساعدة والإهتمام الحقيقي بهم وليس من دافع حب الذات. والمؤسسة التربوية أحوج ما تكون اليوم إلى هذا النوع من القيادة، ولذلك جاءت هذه الدراسة لتعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الخادمة وبين مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم.

مشكلة الدراسة :

نظراً لأهمية القيادة الخادمة في بناء علاقات قائمة على أساس الإحترام والثقة والمحبة بين جميع العاملين في المؤسسة التربوية. إذ أن القيادة الخادمة تؤكد أهمية الإرتقاء بأداء العاملين، وتعمل على تلبية حاجاتهم، وتقديم المساعدة لهم، فأنها تعد دافعاً حقيقياً للأفراد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

لقد أصبحت منظمات اليوم تتصف بدرجة عالية من التفاعل بين البشر، فضلاً عن تبادل المعلومات والمصالح وشمولية الفكر والجهد لمعالجة المشكلات التنظيمية والعمل على حلها، الأمر الذي يتطلب وجود مستوى من الثقة يكون الأساس لنجاح العلاقات القائمة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، نظراً لما للثقة من تأثير في نجاح المؤسسة التربوية، والإرتقاء بالخدمة والمسؤولية إلى مستويات أعلى، ورفع مستوى التزام العاملين ببذل الجهود المناسبة لتحسين مستوى إنجازهم لوظيفتهم التربوية والإبتكار في أدائهم التعليمي، وبناء علاقات مهنية تعاونية مع مديرهم و زملائهم.

وأشار الغامدي (1990) إلى أنه حان الوقت للمديرين أن يروا أهمية العلاقات القائمة على الثقة، وقد حان الوقت للباحثين أن يسبروا غور موضوع الثقة التنظيمية، وأبعاده المختلفة لكي يتمكن صانعو القرارات من الإدارة بفاعلية وكفاءة عالية.

ولقد أشار أبو تينة وخصاونة والطحاينة (2007) إلى ضرورة البحث على الصعيد النظري للقيادة الخادمة في المجال التربوي، إذ أنه لا يزال قاصراً مقارنة بالمجال الإقتصادي، فيما لم تنزل الأبحاث والدراسات التطبيقية المتعلقة بالقيادة الخادمة وممارستها تربوياً - على أهميتها - أقل وأكثر محدودية.

وفي ضوء ما تقدم، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي : ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الخادمة في محافظة عمان وما علاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ؟

هدف الدراسة وأسئلتها :

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين ؟
- ما مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الخادمة ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في جانبها النظري، في تناولها لمتغيرين من أبعاد البيئة المدرسية، التي أشارت إليها نتائج الدراسات الميدانية، والتجارب العالمية الحديثة خلال العقدين الأخيرين، كمؤشرات بارزة للفاعلية المدرسية المعاصرة، والمتمثلة في القيادة الخادمة لمدير المدرسة – كأحد أهم الأدوار القيادية التي يجب أن تستحوذ على جُل إهتمامه، وتركيزه في قيادته المدرسية – والثقة التنظيمية. و تكتسب الدراسة الحالية أهميتها التطبيقية مما يأتي :

- يتوقع من هذه الدراسة أن تفيد نتائجها مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، من خلال تعرف درجة ممارستهم للقيادة الخادمة، ومدى تأثيرها في أرتقاء العمل التربوي في مدارسهم والمجتمع.
- يتوقع من هذه الدراسة أن تفيد نتائجها مديري المدارس في التعرف على مستوى الثقة بين المدير والمعلمين، والمعلمين أنفسهم، والتلاميذ وأولياء أمورهم.
- يؤمل من هذه الدراسة أن تضيف إلى الأدب الإداري التربوي، نمطاً جديداً من القيادة، وجعله جزءاً مهماً من الأسلوب الفكري القيادي التربوي.
- قلة الأبحاث والدراسات، أو محدوديتها محلياً وربما عربياً، (حسب علم الباحثة) التي تناولت موضوع القيادة الخادمة بشكل عام، وفي المنظمات التربوية بشكل خاص.
- يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لدراسات جديدة في المنظمات التربوية الأخرى، نظراً لما توفره من أداتين تم التحقق من صدقهما وثباتهما، وبما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة ذات صلة بالقيادة الخادمة والثقة التنظيمية.

- تشكل هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية بشكل عام، والمكتبة الأردنية بشكل خاص.

تعريف المصطلحات :

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها إجرائياً ومفاهيمياً وعلى النحو الآتي:

القيادة الخادمة (Servant Leadership)

عرف سيمز (Sims, 1997) القيادة الخادمة بأنها: ذلك النمط من القيادة الذي يحترم كرامة الفرد

ويعلي من شأنه، ويوقظ فيه ما أمكن نزعته الإبداعية الفطرية للقيادة.

وتعرّف القيادة الخادمة إجرائياً بأنها: العلامة التي يحصل عليها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في

محافظة عمان، من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن فقرات إستبانة القيادة

الخادمة المستخدمة في هذه الدراسة.

الثقة (Trust)

عرّف الحسيني و زغول (2005) الثقة بأنها: علاقة تبادلية بين طرفين أحدهما (وهو الطرف الواثق)

يتوقع نتائج معينة، تترجم في صورة أفعال من الطرف الآخر وهو (محل الثقة) بحيث يمكن التنبؤ بها.

الثقة التنظيمية (Organizational Trust)

عرفها روسو، وستكن، وبيرت، وكميرر (Rosseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998) المشار

إليهم في الشريفي (2012) بأنها: حالة نفسية فُصد منها قبول التعرّض لمواقف معينة على أساس

التوقعات الإيجابية لسلوك الطرف الآخر أو نواياه.

وتعرف الثقة التنظيمية إجرائياً بأنها :

العلامة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات، من خلال إجاباتهم عن فقرات

مقياس الثقة التنظيمية، المعتمدة في الدراسة الحالية.

حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة ومعلماتها في محافظة عمان للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2012 / 2013 .

محددات الدراسة :

تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأدوات المستخدمتين لجمع البيانات وثباتهما، ودقة إجابة أفراد العينة عن فقرات الأدوات وموضوعيتهم، ومدى تمثيل العينة للمجتمع. وان نتائج الدراسة لا يمكن تعميمها إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة، والمجتمعات المماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بالقيادة الخادمة والثقة التنظيمية، فضلاً عن الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة وعلى النحو الآتي :

أولاً: الأدب النظري.

اشتمل الأدب النظري على موضوعات تتعلق بمعنى القيادة وأنواعها، والقيادة الخادمة والثقة التنظيمية، والعلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية وكما يأتي:

القيادة (Leadership)

معنى القيادة وأنواعها :

عُرِّفت القيادة بأنها: العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من أجل تحفيزهم على العمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. ومن هنا يلاحظ أن القيادة تتضمن تحليل سلوك الأفراد والجماعات والتأثير فيهم ودفعهم للعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية. إن أهمية تأثير القيادة في السلوك بشكل عام والسلوك الجماعي بشكل خاص، ناتجة عن أن معظم المنظمات الآن تفوق أعمالها إمكانيات الفرد الواحد وتحتاج إلى جهود كبيرة من جماعات العمل المتنوعة في المهارات، والخبرات، والمعرفة. فالقيادة الناجحة هي التي تملك المقدرة على التأثير في هذه الجماعات من خلال حشد طاقاتها وقيادتها بنجاح (سالم، مخامرة، الدهان، ورمضان، 2009).

وعرفها العجمي (2010) بأنها: كل نشاط إجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها، ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسمه للخطط، وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات، والإستعدادات البشرية، والإمكانات المادية.

وعرف روبنز وجوج (Robbins & Judge, 2009) القيادة بأنها: " المقدره على التأثير في جماعة من الأفراد لإنجاز مجموعة من الأهداف المحددة للجماعة أو المنظمة " . كما عرفها هاوس وهانجز وجفيدان ودورفمان وغوبتا (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004) بأنها: " مقدره الفرد على التأثير في الآخرين، وحثهم وتمكينهم من المشاركة في تحقيق نجاح المنظمة التي يكونون هم أنفسهم أعضاء فيها" .

وعلى الرغم من تعدد التعريفات وكثرتها، إلا أن هناك قدراً مشتركاً بينها من الأسس، ومن أبرزها (العواشز، 2010) :

- القائد : الذي يقود جهود الآخرين، ويحاول التأثير فيهم.
 - الآخرون(الأتباع): الذين يُؤتمرون بأمر القائد.
 - الهدف : الذي يحاول الكل الوصول إليه.
 - الموقف: الذي ستمارس فيه العملية القيادية.
- إن القيادة هي فن التوجيه، والتنسيق، وتشجيع الأفراد والجماعات لبلوغ الأهداف المطلوبة. والقيادة بعيدة عن الأوامر، ذلك لأن القيادة الرشيدة تعتمد على الحكم الصائب، بينما تعتمد الأوامر على السلطة التي تمنحها المناصب أو المراكز في المنظمة. إلا أنه من الصعب فصل هذه الصفات الطبيعية عن تأثير الدور الرسمي الذي يقوم به القيادي، ولربما يجب النظر إلى الإثنين: الصفات الشخصية، والدور الرسمي على أنها من الأجزاء المتكاملة في القيادة (البدرى، 2002).

لقد ميّز بافيلاس (Bavelas ,1969) بين القيادة كعملية (وهو المعنى الذي قدمته التعريفات السابقة) وبين القيادة كسمة من سمات الشخصية. ولكن هناك معانٍ أخرى، فالقيادة هي أيضاً دور في الجماعات والمؤسسات، وعندما يستخدم مصطلح القائد في صيغة الجمع (leaders)، فإنه قد يشير إلى المسؤولين الذين يحددون مصير دولة أو شركة.

مراحل تطور الفكر القيادي

شهدت القيادة تطوراً كبيراً، كونها تمثل العامل الأول الأكثر تأثيراً في تحديد نجاح المؤسسات أو فشلها فقد حظيت باهتمامات واسعة وعميقة في الماضي والحاضر، وستكون كذلك في المستقبل. ففي الماضي أكد أفلاطون (Plato) في محاوراته مع سقراط في " جمهوريته " أن الفلاسفة صفوة العلماء أصحاب العقل الذي يكبح جماح الشهوات والعواطف، هم الحكام المثاليون وبالتالي هم القادة الأفضل (رسل،1990). إن تطور الفكر القيادي وأبعاده المرتبطة بالمفاهيم والأساليب، كان كبيراً إلى الحد الذي أصبح المهتمون يتحدثون ليس فقط عن فن القيادة وإنما عن " علم القيادة " أيضا (Nahavandi,2008) أشار ريكاردز وكلاك (Rickads & Clark,2006) إلى أن بريمان (Bryman) حدد مراحل تطور الفكر القيادي، واقترح مجالات بارزة في النظرية القيادية، وأوضح أن في كل عصر هناك هيمنة لإحدى نظريات القيادة على النظريات الأخرى، وهذه العصور هي :

1. عصر السمات (Traits Era 1880s-1940s)

كان التأكيد فيه منصباً على السمات الجوهرية في القادة. إن ظهور نظرية السمات مثلت المحاولات الأولى التي قامت بالدراسة، والمسوح العلمية على العباقرة والقادة، لتحديد أبرز السمات التي تمتعوا بها .

2. عصر الأسلوب (Style Era 1940s-1960s)

وفيه جرى التركيز على ما يعمل القادة بدلاً من سماتهم. وحاول الباحثون تقليص هذه الأساليب وصولاً إلى نماذج ذات بعدين: التوجه نحو الأفراد، والتوجه نحو المهمة أو العمل. إن تحديد هذه الأساليب قد مهد للدخول في العصر الجديد من القيادة.

3. العصر الإحتمالي (Contingency Era 1960s-1980s)

يمكن النظر للنظريات الموقفية بوصفها نظريات للأسلوب المعقد في القيادة الذي يمزج خصائص القادة والاتباع بالمتغيرات الموقفية، إن المتغير الموقفى ذو دلالة مهمة في النظرية، وأن القائد الموجه نحو الأفراد قد يصبح أكثر أو أقل فاعلية حسب مستوى تعليم الأتباع وتدريبهم .

4. عصر القيادة الجديدة (New Leadership Era 1980s-to Date)

يتسم عصر القيادة الجديدة بالحيوية والتنوع الكبير، وهذا يعود إلى التنوع في بيئة الأعمال، وتعدد المجالات فيها، إلى جانب تعدد الثقافات والبيئات التي تشارك في عملية المنافسة بطرقها الفريدة وأساليبها الجديدة، لهذا فإن تطور القيادة قد إتخذ إتجاهات وأنماطاً جديدة متعددة.

حدّد جرفين (Griffin , 2006) اتجاهات أو أنماطاً للقيادة تمثلت في: القيادة الكارزمية، والقيادة التحويلية، وأنماط جديدة أخرى مثل: القيادة الإستراتيجية، والقيادة عبر الثقافات، والقيادة الأخلاقية . في حين حدد سيرتو و سيرتو (Certo & Certo, 2006) أنماط القيادة الجديدة بالآتي: القيادة التحويلية، والقيادة التدريبية (Coaching) ، والقيادة الفائقة (Superleadership) (القيادة التي تساعد الآخرين كيف يقودون أنفسهم)، والقيادة الخادمة (servant leadership) والقيادة الريادية.

أما دافت (Daft, 2000) فقد قدّم تحديداً أوسع لهذه الإتجاهات والأنماط وهي: القيادة الكارزمية، والقيادة الرؤيوية، والقيادة التحويلية، وقيادات موقع العمل الجديد وتضم: القيادة النسوية، والقيادة الإقتراضية، والقيادة الخادمة.

أنماط القيادة الحديثة

يمكن تحديد أنماط القيادة الحديثة بما يأتي:

القيادة الكارزمية (Charismatic Leadership)

تعني الكارزما (Charisma) الشخصية الجذابة التي تؤثر في عقول الآخرين ومشاعرهم وتحركهم نحو أهدافها ببسر وسهولة. وإن التاريخ البشري مليء بالشخصيات العظيمة التي حركت شعوبها نحو تحقيق أهدافها. وهؤلاء القادة الكاريزماتيون كانوا موضع إهتمام دارسي القيادة السياسية أمثال (رونالد ريغان)، و(مارتن لوثر كينغ) ، و(ديفيد كوريش) ، و حديثاً توجه الإنتباه إلى أثر القيادة الكاريزماتية في المنظمات (عبوي، 2008).

وصف سادلر (2008) القادة الكاريزماتيين بأنهم أشخاص لديهم قناعة قوية بصواب معتقداتهم الخاصة وهم متطرفون وغير تقليديين، يقدمون على المخاطر، ولديهم بصيرة ورؤية مستقبلية، كما أنهم ملتزمون ومثاليون، وأتباعهم يرتبطون بهم ارتباطاً عاطفياً وثيقاً يذهب إلى ما هو أبعد من الثقة أو الإحترام أو الإعجاب، فيصل إلى درجة التقديس، والإخلاص التام والولاء الذي لا يتزعزع.

وعرف دافت ونو (Daft & Noe, 2001) القائد الكارزмати بأنه: القائد الذي يمتلك المقدرة على إلهام التابعين وتحفيزهم لتجاوز أدائهم المتوقع.

هناك عدة خصائص للقادة الكاريزماتيين، إلا أن هناك نمطين من هؤلاء القادة يظهران كأساس في

توصيف القائد الكارزما وهما (Ivancerich & Matteson, 2002) :

- القائد الكارزما ذو الرؤية: إن الرؤية المشتركة هي المرتكز الأساس في تكوين القيادة الكاريزماتية، والتي تتعلق بما يستطيع تحقيقه في المستقبل. وإن القائد - الكارزما هو الأكثر مقدرة على التعبير عن هذه الرؤية المثيرة للأتباع، والأكثر فهماً لها والعمل على تحقيقها.

- القائد الكارزما المستند إلى الأزمة: إن الأزمة تكون ذات تأثيرات عميقة على المنظمة، وإن المتطلب الأساس للقائد الكارزما إزاء هذه الأزمة هو مقدرته على مواجهتها، واعتماد الأساليب الجديدة وغير التقليدية فيها، حتى في حالة عدم ملاءمة الموارد والمعلومات والطرق في المنظمة.

ويسعى القادة الكارزماتيون وراء فكرة أو مشروع أو سبب أو نشاط يهتمون به بعمق وبصدق، فهم يدخلون العواطف في الأعمال اليومية، والحياة التي تجعلهم نشيطين ومتحمسين وجذابين للآخرين، فالناس يحبون أن يكونوا معهم، وأن يكونوا مثلهم، وبالإستخدام الملائم يمكن للقيادة الكاريزماتية أن تنشط الناس، وتحفزهم لأداء مستويات استثنائية، ومع ذلك فإن هذه القيادة لا تستخدم دائماً لمنفعة الناس الآخرين أو المنظمة أو المجتمع، فمن الممكن أن تستخدم لأهداف شخصية قد تؤدي إلى الخداع، واستغلال الآخرين، ويستخدم القادة الكارزماتيون تأثيرهم للوصول إلى نتائج إيجابية عندما يهتمون بشكل حقيقي بالآخرين وليس بأنفسهم واحتياجاتهم فقط. (عبوي، 2008).

القيادة التبادلية (Transactional Leadership)

ان تسمية هذا النمط بالقيادة التبادلية نابعة من فكرة " شيء مقابل شيء" أو فكرة تبادل المنافع بين القائد والأتباع (إنجاز يقابله حوافز)، فالأتباع يلتزمون بالأدوار والمهام المنوطة بهم، والتي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة، وفي المقابل يقوم القائد بتقديم الحوافز التي تشبع حاجاتهم ورغباتهم (العواشز، 2010).

اقترح بيرنز (Burns) نظرية القيادة التبادلية، التي تقوم على تعريف مجموعة من الحاجات يحدد لها القائد التبادلي مهام واضحة يكلف بها الأتباع لإنجازها بعد أن يتم الإتفاق مع القائد على مكافآت مقابل هذا الإنجاز، قبل أن يضع نظريته التحويلية. ووصف بيرنز (Burns) القيادة التبادلية بالجمود، والإهتمام بالذات، والمناورة مع الأتباع للمساومة على حاجاتهم الدنيا. كما رأى أن الإداريين التبادليين يتصرفون بطريقة وكأن الأمر يبدو أن لكل فرد سعره الخاص (دواني، 2013).

خصائص القيادة التبادلية :

أشار العجمي (2008) إلى الخصائص التي تتميز بها القيادة التبادلية وهي :

- تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والأتباع.
- التبادل على أساس توضيح المطلوب من الأتباع والتعاطف معهم.
- القائد التبادلي يدعم الأتباع بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب.
- يركز على الجانب النوعي وعلى تحسين الرضا الوظيفي.
- غير مقتدر على تقديم الحوافز الإيجابية.
- ضغوط العمل لا تسمح بالتقويم الجيد.
- يتصف القائد التبادلي بالديمقراطية

القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

ظهر مصطلح القيادة التحويلية عام (1978) في كتاب "القيادة" لبيرنز (Burns,1978) المشار اليه في العواشز(2010) والذي عرفها بأنها: تلك القيادة التي تمكن الآخرين في المنظمة من الوصول إلى أعلى مستوى من النمو الأخلاقي.

وعرفها دواني (2013) بأنها: منظور قيادي يوضح كيف يغير القادة المنظمات من خلال ايجاد الرؤية ونشرها ونمذجتها للمنظمة، وإلهام العاملين للكفاح من أجلها.

وعرفها دافت ونو (Daft & Noe,2001) بأنها: القائد الذي يحفز الأتباع للتغيير وذلك بالتركيز على القيم والأفكار المشتركة. وهنا يدفع القائد العاملين ويحفزهم من خلال زيادة إدراكهم لأهمية أعمالهم وقيمتها ووضع مصلحة الفريق أو المنظمة فوق المصلحة الشخصية وهذا يتطلب ثلاث مراحل:

- الإحساس بالحاجة للتغيير.

- وضع رؤية جديدة.

- تنفيذ التغيير وذلك بعد إقناع المجموعة بالتغيير وقبولها له.

ووصف مارتيرانو و جوسلنج (Marturano & Gosling, 2008) القيادة التحويلية بأنها قيادة معيارية، بمعنى أنها لا تصف كيف يتصرف القادة في الواقع، بل كيف عليهم أن يتصرفوا، فقد أكد بيرنز (Burns) أن القادة يجب أن يعملوا أكثر، من أجل رغبات الأفراد وحاجاتهم. وعليه فهذه القيادة يجب أن تتحرك إلى ما بعد رغبات الأفراد من خلال الإهتمام بحاجاتهم وقيمتهم الحقيقية فعند الإرتقاء بالقيادة والأتباع إلى مستويات أعلى من التحفيز والقيم الأخلاقية، فإن القيادة التحويلية تمثل الإختيار الملائم.

بيّن دافت (Daft, 2000) أن القيادة التحويلية تعمل على أساس التغيير والإبتكار، الذي يأتي بسيل لا ينقطع من الأفكار الجديدة لتغيير المنظمة بمساعدة جميع العاملين، ولأنها تأتي بالأفكار الجديدة، فأنها تركز على العوامل غير الملموسة مثل: الرؤية، والقيم المشتركة، والأفكار لبناء العلاقات وإعطاء دلالة أكبر للأنشطة المتنوعة في المنظمة، وإيجاد الخلفية المشتركة لتمكين الأتباع من القيام في عملية التغيير.

هناك مجموعة من المهمات يقوم بها القادة التحويليون، حددها سويدان وباشرحبيل (2004) بما يأتي:

- تحديد الرؤية .

إن تشكيل الرؤية هو أهم عناصر القيادة التحويلية، فالقائد يوضح للأتباع الحلم، ويحدده لهم في صورة جميلة للمستقبل، مما يجعلهم متفائلين وصامدين أمام المصاعب، و متماسكين في جماعتهم، و متحمسين في أداء المهمات المطلوبة منهم والأهداف المشتركة بينهم، وليس بالضرورة أن يكون القائد وحده القائم بتشكيل الرؤية، بل قد يشاركه الأتباع كذلك وقد تبدأ الرؤية بصورة هلامية تتضح مع الأيام، وتنبلور مع تطور الأحداث ومع الحوار والمشاركة.

- إيصال الرؤية للأتباع

لا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة وجميلة إذا لم يفهمها الأتباع ويؤمنوا بها، والقائد الفعّال هو المقدر على إيصال الرؤية للأتباع بصورة عاطفية، وبشكل واضح تجعلهم يرونها كما يرون واقعهم فيتحمسون لها، ويندفعون نحوها، ويضحون من أجلها .

- تطبيق الرؤية

لا يكفي القائد الفعّال بشرح الرؤية بل يعيشها، فهو لا يدير أتباعه من برج عاجي، ويحدثهم من فوق، عن المستقبل والآمال والأحلام، بل يعيش بينهم ويعلق على كل حادث صغير أو كبير من خلال علاقته بالرؤية المنشودة ويتأكد من تطابق كل الاعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي تشكلت عليها. والقائد الفعّال كذلك صبور، وذو تصميم وإرادة عالية في سيره وانطلاقته نحو رؤية جماعته، وبإصراره وثباته تتماسك الجماعة، وتزداد ثقتهم بهذه الرؤية، وبإخلاص قائدهم وصدقه، ووضوح الفهم لديه.

- رفع إلتزام الأتباع تجاه الرؤية

بعد أن يحدد القائد الفعال الرؤية، ويوصلها لأتباعه، ويعيشها ويطبقها على نفسه، فإن من أدواره الرئيسية زيادة إلتزام أتباعه بها ويستخدم القائد طرقاً شتى لغرس هذا الإلتزام منها:

- التشجيع والتذكير المستمر بالقصص، وأخبار السابقين.

- مشاركة الأتباع في تشكيل الرؤية، واتخاذ القرار، ومنح الصلاحيات الواسعة.

حدّر بيرنز (Burns) من القيادة الكارزمية أو البطولية التي وصفها بأنها علاقة بين قادة وأتباع آمنوا بهم لأنهم أصحاب شهرة، قد تعود لسمعتهم البطولية في ضبط الأزمات، والتغلب على الصعوبات، أو ربما تعود إلى مقدرتهم الخطابية الساحرة التي تجتذب الجمهور. وأعتقد بيرنز أن هؤلاء القادة يشغلون أوقاتهم بقضايا ثانوية دون أن يمساوا قضايا التطوير والتغيير الجوهرية التي تعد القضايا الأهم للقيادة

التحويلية. وأهتم بيرنز اهتماماً كبيراً بالجانب الأخلاقي لنظريته التحويلية، إذ أنه بنى هذه النظرية على أدوار أساسية تتعلق بأخلاقية الوسائل والغايات، وتتعلق بالعوامل التي تسبب التوتر بين الأخلاقيات الخاصة والعامّة في ذات القائد (دواني، 2013).

4- القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership)

إن الأخلاق هي جوهر القيادة، لأنها تدور حول عملية التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف، بطريقة تجسد أساساً قيم المنظمة ومناخها وثقافتها. إذ يجمع الباحثون على أن الأبعاد المركزية للقيادة الفعّالة تتضمن اتحاد كل من الفاعلية، والإلتزام الأخلاقي (Pucic. 2012).

وأوضح بيلنجهام (Bellingham, 2003) إن القيادة تُعد من أهم العوامل المؤثرة في قرارات المؤسسات وممارساتها، وهذا ينطبق على القادة الموجهين للكفاءة أو الموجهين للأخلاقيات. لهذا فإن القيادة الأخلاقية يمكن أن تقدم لمنظمات الأعمال البديل الأكثر مقدرة على تحقيق الموازنة المستدامة بين قواعد العمل ومعاييرها، والعلاقات السائدة بين المنظمات والمبادرات والخيارات الأخلاقية النابعة من رؤية ومبادئ أخلاقية، وأشار بيلنجهام (Bellingham) أن القائد الأخلاقي يفهم ويدرك مبدئين مهمين هما:

- إن المبادرات الأخلاقية التي تأتي من منظور منظمات الأعمال تكون ذات تأثير مؤقت، وبمرور الوقت تكون تحت تأثير ضغوط العمل.

- إن المبادرات الأخلاقية إذا تمت بأساليب أخلاقية فإنها ستندوم وتبقى وتكون أقل تأثراً بضغوط العمل.

عرف نجم (2011) القيادة الأخلاقية بأنها: قيادة التوازن الفعّال في المسؤولية المتكاملة في أبعادها الثلاثة، فكما تكون المؤسسة ذات كفاءة في الحصول على المال وتحقيق الربح، فأنها يمكن أن تحقق ذلك من خلال الإلتزام الأخلاقي والبيئي الذي تمثل القيادة فيه قدوة أخلاقية للعاملين، وأنموذجاً لكل من يدعم سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية لدى اصحاب المصالح والمجتمع. فالقادة من ذوي السمات الأخلاقية

لديهم المقدرة على الإسهام في دعم التوجيهات الأخلاقية في المؤسسة، ويعملون على إصدار مدونة أخلاقية ويؤكدون الالتزام بها، وتوفير المناخ الأخلاقي الذي يمكن الأفراد من عدم الإقدام على الانتهاكات الأخلاقية ولهم حق الاعتراض على القرارات حتى لو صدرت من جهات أعلى لأنها تتعارض مع قيم المؤسسة.

و عرف ببلنجهام (Bellingham, 2003) القيادة الأخلاقية، بأنها نوع من القيادة الذي يضع مصلحة الأفراد فوق مصلحة القادة. وتكون القيم في أوليات العمل القيادي.

انماط القيادة الأخلاقية

أشتملت القيادة الأخلاقية على الانماط الآتية:

أ- نمط قيادة أنسنة العمل والتكنولوجيا

منذ الثورة الصناعية تكوّن إتجاه قوي نحو الآلية والمكننة، وفيما بعد نحو الأتمتة وتكنولوجيا الإنسان الآلي لكي تحل الآلة محل الإنسان في العمل، لهذا فإن المطالبة بتكنولوجيا الإنتاج والعمل كانت تقابلها مطالبة أخرى بأنسنة الآلة واللمسة الإنسانية العالية مقابل التكنولوجيا العالية (Naisbitt, Naisbitt, & Philips, 2001).

لقد أدرك باوسون (Bawson, 1985) جيداً بأن ما يكون لصالح الإنسان من هذه التكنولوجيا، لا بد أن يكون له وجه مقابل في جانب آخر أو مجال آخر من التكنولوجيا يكون ضده. وعند الحديث عن تكنولوجيا الإنسان الآلي، هناك شعور قاسي لدى أغلب الناس هو أن الآلة المصنوعة على صورة الإنسان تعكس ردائله بدلاً من أن تعكس فضائله، وهذا هو الموضوع الأكثر تكراراً في أفلام الخيال العلمي.

ان البعد الأخلاقي هو ضمانة أساسية في الأعمال وهو الذي سيزود الآلات والتقارير والبرمجيات بتوجيهات تتعلق بالغايات الإنسانية الخاصة باستخدام هذه الآلات والبرامج وعدم إيذائها للبشر بأي حال (نجم، 2005).

ب- نمط القيادة الروحية (Spiritual Leadership).

إن الروحية في منظمات الأعمال هي محاولة المزج الإنساني الفعال بين وسائل الإدارة وغايتها، وإن الإقتراض النظري في الأدبيات الإدارية هو أن الأفراد هم أكثر من مجرد كائنات بيولوجية ونفسية أنهم أيضا كائنات روحية (Gellerman, 1986).

وعرّف اشموس وديشون (Ashmos & Duchon, 2000) الروحية بأنها: القوة أو الطاقة المفعمة بالحياة التي تلهم الأفراد تحقيق الغرض خارج أنفسهم، وتمنح مغزى لحياتهم، وأنها ذلك البعد من الخبرة الإنسانية المتعلقة بالتعبير عن المغزى والغرض والعيش من خلال العلاقة مع الآخرين.

والروحية من وجهة نظر بلاجابي وبلاكابي (Blachaby & Blackaby, 2001) إلهام وتحريك العاملين نحو دلالات التسامي من خلال غرض أعلى ومغزى أعمق، وتطلع لخدمة الآخرين ورعايتهم بما يحقق أداء أعلى للأفراد والعمل. فالقائد القائم على الروحية لديه تصور استراتيجي عميق عن حاجات الإنسان في العمل والحياة، ويسعى إلى بناء مؤسسة ذات طبيعة روحية أخلاقية تحرك الأتباع نحو الأداء الأعلى، ويحرك المجتمع المحلي نحو علاقات بعيدة المدى في دعم المؤسسة ورعايتها.

ج- نمط القيادة الخادمة (Servant Leadership).

مفهوم القيادة الخادمة (Servant Leadership).

عملت مدرسة العلاقات الإنسانية ومن بعدها المدرسة السلوكية على معالجة الصراع القائم بين الإدارة والعاملين، على ثقافة ربح - خسارة وليس ربح - ربح. وإن القيادة الخادمة ضمن هذا الإتجاه عملت على إعادة هيكلة العلاقة بين القيادة، والعاملين، وإعادة ترتيب الأولويات.

في القيادة التقليدية فإن القيادة تقدم الثواب والخدمة للعاملين كمرحلة لاحقة بعد أن يكون العاملون قد نفذوا ما عليهم، وأثبتوا أنهم عند طوع بنان القيادة أو تحت تأثيرها، ولكن في القيادة الخادمة فإن المطلوب منها هو أن تخدم أولاً، ومن ثم تستطيع أن تقود بسهولة وسلاسة يعبر عنها العاملون أنفسهم برغبة قوية في خدمة الآخرين (نجم، 2011).

يتضح مما سبق أن جميع أنماط القيادة أكدت على وجود علاقة تأثيرية بين القادة والأتباع، وقد لوحظ أنه لا يوجد نمط قيادي فعّال يمكن أن يحقق أهداف المنظمات في كافة الأحوال والظروف بالدرجة نفسها من الفاعلية. فالفاعلية في نظر الإدارة الحديثة لها بعدان: الأول المقدر على تحقيق أهداف المنظمة (الإنتاج)، والثاني: مقدرتها على تحقيق أهداف الأفراد الإجتماعية والنفسية والمادية، وإن الفاعلية الإدارية تختلف باختلاف تصور الشخص المقوم لها، ففي رأي (فيدلر)، تقدر فاعلية القائد بمدى الإنجاز الذي تحقّقه مجموعة العمل التابعة له من أهدافها. بينما تقدر الفاعلية في رأي هاوس وآخرون (House, et al., 2004) بدلالة الحالة النفسية لأفراد مجموعة العمل، أي بمقدار ما يحقق القائد من الرضا الوظيفي.

تعرفّ الخدمة بأنها: عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأولى، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر، بحيث يتم من خلال ذلك إشباع حاجات الطرف الآخر أو رغباته (Palmer, 2011).

وعرفها بلوك (Block ,1993) بأنها: الرغبة في أن يكون الفرد مسؤولاً أمام هيئة ما ، كمؤسسة أو جمعية تحاسبه على إنجازاته. وهذا المفهوم يتعلق بتفضيل الخدمة على المصلحة الذاتية .

وأشار سادلر(2008) إلى أن الفرق الجوهري والاختيار الحقيقي يوجد بين خدمة المنظمة وبين السعي إلى تحقيق المصلحة الذاتية. فمعظم الشكوك حول القادة لا تتعلق بمقدراتهم ومواهبهم بقدر ما تتعلق بأمانتهم وجدارتهم بالثقة. وأن العلاج الوحيد لقوة المصلحة الذاتية- التي قد تغري القائد بالسعي ورائها، لأن آثارها في النهاية تكون مدمرة- هو أن يلزم القائد نفسه بقضية معينة ويتبناها، وهي قضية المكان الذي يعمل فيه.

قدّم بلوك (Block ,1993) المبادئ التسعة لكي يتصرف القائد خادماً لا قائداً:

- زيادة فرص الاختيار أمام من هم أكثر قرباً من العمل.
- إعادة الدمج بين الإدارة وبين أداء العمل، فمسؤولية الإدارة تقع على كاهل الجميع، كما أن الإدارة تصبح مجموعة من المهمات والأنشطة، وليست وظيفة مستقلة تستغرق ساعات العمل كلها، فكل شخص يجب أن يقوم بأداء جزء من العمل الأساس للمؤسسة، وكلما ارتفع مستوى الشخص في المؤسسة، أصبح من الضروري أن يقوم بأداء جزء من هذا العمل.
- قياس الأداء والضوابط يجب أن يكون في خدمة العمالة الأساسية.
- دعم الحلول المحلية النابعة من الداخل، وعدم الضغط بشدة لفرض رأي واحد على المجموعات المختلفة .
- الناس مسؤولون أمام من يخدمونهم، سواء كانوا اتباعهم أم رؤساءهم، والرؤساء يعاملون كمقدمين للخدمات.
- يجب على جماعة العمل (جماعة الموارد البشرية) أن يقنعوا الآخرين بما يقدمونه من خدمات، ويثبتوا أنهم يضيفون قيمة حقيقية لفرق العمل الأساسية في المؤسسة.
- وضع حد للسرية والكتمان.

- فرض تعهد بالإلتزام بالتصرف حسب مصلحة المؤسسة ككل.

- إعادة توزيع الثروة .

قدم جرينليف (Greenleaf) رؤيته عن القيادة الخادمة بعد قراءته لرواية "رحلة إلى الشرق" لمؤلفها هيرمن هيز (Herman Hesse) التي كتبها في عام 1956 ... والتي تدور حول فكرة مفادها إن القائد الخادم يكون خادماً أولاً لأتباعه ومنظّمته ومجتمعهم .. وهذه الحقيقة هي مفتاح عظمة القائد والإعتراف به قائداً (Joseph & Winston, 2005).

وعرّف باترسون (Patterson, 2003) القيادة الخادمة بأنها: القيادة التي يخدم فيها القادة بتركيز كبير على أتباعهم، فيكونون الهم الأول، وتكون شؤون المنظمة وقضاياها الهم الثاني.

وعرف لوب (Lube, 2003) المشار إليه في الدورية (2011) القيادة الخادمة بأنها: فهم وممارسة لقيادة تضع مصلحة أتباعها قبل مصلحتها حتى ترتقي بقيمة الأفراد ونموهم، وبناء روح الجماعة، وممارسة الأصالة، ومشاركة الأتباع في القوة والمكانة، لتحقيق مصلحة مشتركة لكل من الفرد والمنظمة برمتها.

إن القائد الخادم هو خادم أولاً يبدأ من الشعور الطبيعي بأن الشخص يريد أن يخدم أولاً، ومن ثم الإختيار الواعي مع ذلك الشعور يلهم هذا الشخص القيادة. فالقيادة الخادمة يمكن تعريفها بأنها فلسفة القيادة التي تنطوي على رؤية شاملة لطبيعة الأشخاص، والعمل وروح المجتمع، التي تتطلب الفهم الروحي للهوية، والرؤية، والرسالة والبيئة (Spears, 2005).

عندما تمت صياغة مصطلح "القائد -كخادم" من قبل جرينليف (Greenleaf) في مقالته الكلاسيكية

" القيادة الخادمة " التي نشرت في عام 1977. أطلق على هذه المقالة حركة القيادة الخادمة الحديثة.

لقد وجد أن كثيراً من الناس يعانون من مصطلح (القائد- كخادم) فقد اعتقد بعض المهتمين بأنه لا يمكن أن يكون خادماً وقائداً، لأنهما أمران مختلفان متناقضان لا يمكن جمعهما منطقياً. وهذا ما أكدت عليه كيث (Keith, 2010) عندما أشارت أن فكرة القيادة الخادمة هي متناقضة لا يمكن المساومة عليها، فإذا

كان المرء يعتقد بأن الخادم مجامل ومتملق، وأن القائد هو القوي والمسيطر فإنه بالفعل ستبدو تلك الكلمات متناقضة ولا يمكن جمعها. وهذا يمكن أن يؤدي إلى مناقشة كيفية ربط تلك التناقضات، الأكثر شيوعاً في الفلسفات الشرقية من الفكر الغربي. وأضافت كيث (Keith,2010) أن فكرة التيار المتردد للقيادة الخادمة التي ينتقل بها بعض الأشخاص ذهاباً وإياباً بين فكرة الخادمة والقيادة، لأنه لا يمكن الجمع بين الإثنين في الوقت نفسه. وبالطبع فإن هذا التيار المتردد يمكن أن يحصل بشكل نادر في الحياة الحقيقية. فالقائد الخادم يمكن أن يمر بأيام سيئة وأن ينزلق للحظة معينة بعيداً عن " نموذج الخدمة في القيادة " ليصبح في " نموذج السلطة في القيادة" قبل أن يتدرك نفسه ويعود إلى نموذج الخدمة في القيادة مرة أخرى .

وقدّم سبيرز (Spears , 2005) الفكرة الرئيسة للقيادة الخادمة، بأنها فكرة منطقية وفطرية فمنذ الثورة الصناعية تعمد المديرون إلى إظهار الناس على أنهم أشياء، فالمنظمات نظرت إلى الأتباع على أنهم دواليب في الآلات. وفي العقود الماضية حصل انتقال في هذه النظرة للأتباع بحيث تحولت الممارسات المعيارية بشكل سريع باتجاه الأفكار التي مهد إليها جرينليف (Greenleaf)، وكوفي (Covey)، وسنج (Senge)، وديبري (DePree)، ووايتلي (Wheatley)، وبلانشارد (Blanchard) والعديد منهم قدم اقتراحاً بأن هناك طريقة أفضل لقيادة المنظمات وإدارتها وهي " القيادة الخادمة".

وتقع على القائد الخادم مسؤولية الإسهام في رفاهية كل من الناس والمجتمع. ويتطلع إلى احتياجات الناس ويسأل نفسه، كيف يمكن له أن يساعدهم على حل المشكلات ويعزز نموهم الشخصي، ليقوم بتركيز إهتمامه الرئيس على الأفراد، لأن الأفراد المتحمسين والمطمئنين هم الذين يتمكنون من تحقيق أهدافهم، وتحقيق جميع التوقعات (Frick,2004) .

أن القيادة الخادمة هي مدخل للقيادة، تكون المهمة الرئيسة للقائد فيه هي مساعدة العاملين، وتمكينهم في مطالبهم من اشباع حاجاتهم وطموحاتهم، والايفاء بمصالحهم. إنهم القادة الذين يعطون قيمة عالية لخدمة الآخرين على حساب مصالحهم الخاصة، وإن هذه الحالة يمكن أن تساعد على تحويل الأتباع إلى أفراد أكثر إيجابية وحكمة، وكذلك أكثر إستعداداً لخدمة مؤسساتهم (نجم، 2011).

الخصائص الأساسية لتنمية القائد الخادم.

قدم سبيرز (Spears, 2005) الذي شغل منصب الرئيس والمدير التنفيذي لمركز جرينليف (Greenleaf) للقيادة الخادمة منذ عام (1990)، مجموعة من الخصائص التي تعد أساسية لتنمية القائد الخادم:

- الإستماع: على القائد الخادم الإلتزام بسماع الأتباع، وتقديم الدعم لهم في صنع القرار، لذلك يطلب من المديرين أن تكون لديهم مهارات اتصال، وصلاحيّة لإتخاذ القرارات.
- التعاطف: يحاول القائد الخادم أن يفهم الآخرين ويتعاطف معهم. ويمكن عد الأتباع ليس مجرد موظفين بل انهم يحتاجون إلى الإحترام والتقدير للتنمية الشخصية. ونتيجة لذلك، ينظر إلى القيادة بوصفها نوعاً خاصاً من العمل البشري، الذي يولد في النهاية ميزة تنافسية.
- الشفاء: هناك قوة كبيرة للقائد الخادم ألا وهي المقدرة على شفاء النفس والتغلب على آلام الآخرين العاطفية ومعاناتهم. إذ يحاول القائد الخادم مساعدة الناس على حل مشكلاتهم، والصراعات التي يواجهونها في العلاقات، لأنه يريد أن يشجع العمل على تطوير شخصية كل فرد، وهذا يؤدي إلى تشكيل ثقافة عمل، وإلى بيئة عمل ديناميكية، فيها متعة وتكون خالية من الخوف والفسل.
- الوعي: يحتاج القائد الخادم إلى أن يكون مدركاً للوعي العام والوعي الذاتي لنفسه خاصة. ولديه المقدرة على إستعراض المواقف من وجهة نظر أكثر تكاملاً. ونتيجة لذلك يحصل على فهم أفضل للأخلاق والقيم.

- الإقناع: لا يستغل القائد الخادم مقدراته وسلطته، ولا يرغم الآخرين على الأمتثال لها، بل يحاول إقناع الآخرين بصواب مسار معين للعمل بدلاً من إجبارهم على قبولهم باستخدام أساليب القهر والإرغام. هذا العنصر يميز القيادة الخادمة بشكل أكثر وضوحاً من النماذج التقليدية السلطوية، ويمكن ارجاعه إلى وجهات النظر الدينية لجرينليف (Greenleaf).

- التصور: يفكر القائد الخادم بشكل يتعدى الظروف اليومية، وهذا يعني أنه لديه المقدرة على رؤية ما وراء حدود الأعمال القائمة، كما يركز على الأهداف طويلة الأجل للأعمال، أي أن القائد الخادم يبني رؤية شخصية لا يمكن لها أن تتطور إلا بالتأمل في معنى الحياة. ونتيجة لذلك، فإنه يستمد أهدافاً محددة واستراتيجيات للتنفيذ.

- الإستبصار: هو المقدرة على توقع النتائج المحتملة لعمل ما، وأنها تتيح للقائد الخادم معرفة مزيد من المعلومات عن الماضي، وتحقيق فهم أفضل للواقع الحالي، كما أنها تمكن القائد الخادم من تحديد العواقب بشأن المستقبل.

- الإشراف: يرى القائد أن دوره هو الحفاظ على ثروة المؤسسة ومواردها، واستخدامها لمصلحة المجتمع. وينظر إلى القيادة الخادمة على أنها التزام لمساعدة الآخرين وخدمتهم، وان الإنفتاح والإقناع يعدان أكثر أهمية من السيطرة.

- الألتزام بارتقاء الآخرين: القائد الخادم يقتنع أن الناس لديهم قيمة فعلية تتجاوز اسهاماتهم كأتباع، ولذلك ينبغي أن يغذي نمو النواحي الشخصية، والمهنية، والروحية للأتباع. على سبيل المثال: إنفاق المال لتطوير النواحي الشخصية والمهنية للأتباع الذين يشكلون المنظمة، وتشجيع أفكار الجميع وإشراك الآخرين في صنع القرار.

- بناء المجتمع: يحدد القائد الخادم وسيلة أساسية لبناء مجتمع قوي داخل منظمته والعمل على تطويره.

فضلاً عن ما تقدم، فقد أكد سبيرز (Spears) على أن نموذج القيادة من خلال الخدمة يؤثر في الحياة داخل المنظمة بطرق عديدة فقد تتبناه كل برامج تعليم القيادة سواء في القطاعات الربحية أم غير الربحية.

وقارن عبوي (2008) بين القيادة الهرمية والقيادة الخادمة، فعرف القيادة الهرمية بأنها: القيادة الإستبدادية التي ينظر فيها القائد إلى أتباعه من أعلى إلى أسفل، معتقداً أنه وحده الذي يجيد التفكير، وأن على الآخرين أن ينفذوا ما يقول. أما القيادة الخادمة فقد أستمدت من القول المأثور " سيد القوم خادمهم ". وهو الذي يتوافق مع الأنموذج النبوي الفذ في القيادة، فيرى القائد الخادم نفسه في أسفل هرم مقلوب، بحيث يبدو كل شخص في المؤسسة يستقر على كتفيه، فهو يقضي ساعات لا حصر لها في مساعدة الآخرين ليكونوا فعّالين، بتزويدهم بالحقائق والطاقة والموارد وشبكة المعلومات وآخر الأنباء.

القيادة الخادمة والقيادة التحويلية:

عند النظر إلى القيادة الخادمة والقيادة التحويلية يتولد تصور بأن المصطلحات في كلا النوعين من القيادة أنها متشابهة أكثر من كونها مختلفة. وقد يثير بعض المهتمين تساؤلات ما إذا كان هناك أي اختلاف حقيقي بين المصطلحات.

لقد أوضح باترسون و ردمر وستون (Patterson & Redmer & Stone,2003) فرضية المقارنة بين القيادة الخادمة والقيادة التحويلية، وهي: أن القادة التحويليين يميلون إلى التركيز بشكل أكبر على أهداف المنظمة، بينما يركز القادة الخادمون على الأشخاص الذين يتبعونهم بشكل أكبر. وطورت باترسون (2003, Patterson) في أطروحتها تعريفاً للقيادة الخادمة ميزت القادة الذين يقودون المنظمة بالتركيز على أتباعهم، وذلك لأن الأتباع هم العامل الرئيس وأن اهتمامات المنظمة تعد هامشية أو ثانوية. . وركزت باترسون (Patterson) على الفضائل الخاصة بالقيادة الخادمة، والتي تُعد جزءاً من فلسفة القيادة الخادمة. وحدد فضائل القيادة الخادمة بـ: الحب، والتواضع، والإيثار، والرؤيا، والثقة، والتمكين، والخدمة.

لقد وضع باترسون و ردمر وستون (Patterson, Redmer & Stone,2003) جدول المقارنة بين

القيادة الخادمة والقيادة التحويلية ، لبيان أوجه التشابه ونقاط الإختلاف بينهما كما في الشكل (1):

القيادة الخادمة <i>(Servant leadership)</i>	القيادة التحويلية <i>(Transformational Leadership)</i>
1- لتأثير المثالي (Idealized "Charismatic") influence *الرؤية (Vision) *الثقة (Trust) * المصداقية والكفاية (Credibility & Competence) * التفويض (Delegation) * الصدق والنزاهة (Honesty&Integrity) *الرؤية والنمذجة (Modelling&Visibility) * الخدمة (Service)	1) التأثير المثالي (Idealized "Charismatic") influence *الرؤية (Vision) *الثقة (Trust) * الاحترام (Respect) * المشاركة بالمخاطر (Risk- Sharing) * النزاهة (Integrity) * النمذجة (Modeling)
2) الدافعية الالهامية (Inspirational Motivation) * الاشراف (Stewardship) * الاتصال (Communication)	2) الدافعية الالهامية (Inspirational Motivation) * الالتزام بالاهداف (Commitment to Goals) * الاتصال (Communication) * الحماس (Enthusiasm)
3) الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) * الاقناع (Persuasion) * الريادة (Pioneering)	3) الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) * العقلانية ، المنطقية (Rationality) * حل المشكلة (Problem Solving)

(Individualized الفردية اعتبارية 4) Consideration) * الانتباه الشخصي (Personal Attention) * التوجيه (Mentoring) * الاستماع (Listening) * التمكين (Empowerment)	4) تقدير الآخرين (Appreciation of Others) * التشجيع (Encouragement) * التعليم (Teaching) * الاستماع (Listening) * التمكين (Empowerment)
--	---

الشكل (1): المقارنة بين القيادة الخادمة والقيادة التحويلية

(Patterson, K. & Redmer, T. A. & stone, A. G. (2003). *Transformational leaders servant leaders versus level 4 leaders to level 5 leaders - the move from good to great*, (Unpublished Master's Thesis), Regent University, Virginia Peach, VA).

تكشف المقارنة بين القيادة التحويلية والقيادة الخادمة، بأن لدى النوعين من القيادة صفات متشابهة بشكل نسبي، إذ أن كلا القيادتين تعمدان إلى تعريف القيادة المتجهة نحو الأشخاص وتوضيحها، وتركزان على أهمية تقدير الأشخاص وتقييمهم، والاستماع اليهم، وتوجيههم، وتعليمهم، وتمكينهم. إن النظريتين متشابهتان فيما يتعلق بالإعتبارية الفردية وتقدير الأتباع. وعلى الرغم من ذلك، فهما تشكلان إطاراً نظرياً منفصلاً بشكل واضح عن القيادة بسبب اختلافهم الرئيس المتمثل في اهتمامات القائد. بينما يظهر كل من القادة التحويليين والخدميين الإهتمام بأتباعهم، لكن الإهتمام الغالب للقيادة الخادمة هو خدمة الأتباع. بينما لدى القادة التحويليين إهتمام أكثر لجعل الأتباع منهمكين في تحقيق أهداف المنظمة ودعمها، بالدرجة التي يكون بها القائد مقتدرًا على نقل الإهتمام الرئيس في قيادته من المنظمة إلى الأتباع، وهذا هو العامل المميز في تحديد ما إذا كان القائد تحويلياً أم خادماً.

وتوصل روسل وستون (Russal & Stone, 2002) إلى وجود نقاط مختلفة ونقاط متشابهة بين القيادة الخادمة والقيادة التحويلية، فهناك تركيز أكثر على خدمة الأتباع، وإعتبار القادة خدماً في أنموذج القيادة الخادمة. وإن القادة التحويليين والقادة الخادمين مؤثرون، إذ أن القادة الخادمين يحصلون على أسلوب غير تقليدي من الخدمة نفسها. وبهذا فإنهم يسمحون بوجود حرية فائقة للأتباع لممارسة مقدراتهم وامكانياتهم، وهم أيضاً يضعون درجة أعلى من الثقة في أتباعهم أكثر من أي نمط قيادي آخر يتطلب من القائد أن يكون نوعاً ما توجيهياً.

وذكر كل من بيرنز (Burns, 1978) & و يوكل (Yukl, 1998) أن القيادة التحويلية تركز على إهتمام القائد نحو المنظمة، وبأن سلوكه يضع نوعاً من الإلتزام عند التابع تجاه أهداف المنظمة من خلال تمكين الأتباع لتحقيق تلك الأهداف. وإن القائد التحويلي يلهم الأتباع بإداء مستوى أعلى لمصلحة المنظمة. فالتعريف الحقيقي للقيادة التحويلية ينص على صناعة الإلتزام بأهداف المنظمة.

وفي المقابل ذكر باترسون و ردمر وستون (Patterson & Redmer & Stone, 2003) ان القائد الخادم هو الذي يركز على اتباعه، فلا يمتلك القادة الخدم ميلاً نحو المنظمة، ولكنهم يقدرون الأتباع الذين يشكلون المنظمة، وهذا لا يعد اتجاهاً عاطفياً بل هو اهتمام بسلامة أولئك الذين يشكلون كيان المنظمة وهذه هي النقطة التي يبدأ القادة منها بقيادة المنظمة.

وأشار لوبين (Lubin, 2001) إلى أن مسؤوليات القائد الخادم هي العلاقات والاشخاص، وأن تلك العلاقات تسيطر على المهمة والمنتج، وأن القادة الخدم يتفوقون بأتباعهم عند قيامهم بالأعمال التي تصب في مصلحة المنظمة بأفضل شكل، حتى وإن لم يكن اهتمام القادة الرئيس بأهداف المنظمة.

وأما باس (Bass, 2000) فقد عد القيادة الخادمة قريبة من خصائص القيادة التحويلية فيما يتعلق بالإلهام والإعتبارية الفردية، إلا أن تركيز القيادة الخادمة هو هدف القائد أن يخدم، وهذه الرغبة لخدمة الأشخاص تتفوق على أهداف المنظمة. فالقيادة الخادمة هي الإعتقاد بأن أهداف المنظمة سيتم تحقيقها على أسس بعيدة المدى فقط عندما يبدأ بتعزيز النمو والتطوير، والسلامة العامة للأفراد الذين يشكلون

المنظمة، وإن القائد التحويلي يسعى للتوفيق بين اهتماماته واهتمامات الآخرين، فالهدف الرئيس هو التوافق التنظيمي والأداء، أكثر من أن يكون خدمة تيسر أمور الأتباع.

وأكد هارفي (Harvey, 2001) بأن هدف القائد الخادم الرئيس هو الأتباع ونموهم، ثم المنظمة، فالمجتمع. ووجد باربوتو وويلر (Barbuto & Wheeler, 2006) علاقات ايجابية للقيادة التحويلية والقائد الخادم بالنسبة للتبادل بين الأتباع، والرضا الوظيفي، وفاعلية المنظمة، فضلاً عن التأكيد على أن القيادة الخادمة لديها مؤشر أفضل لنوعية التعامل المتبادل بين الأعضاء والقائد، أكثر من القيادة التحويلية.

الثقة التنظيمية (Organizational Trust)

حظي موضوع الثقة التنظيمية خلال العقد الماضي باهتمام الباحثين في الإدارة، على إعتبار أن الأفراد يلزمون أنفسهم بالأهداف التنظيمية التي يتفون بها لدرجة أنهم يضحون من أجلها ويقدمونها على أهدافهم الشخصية. وبما أن الإدارة أصبحت تهتم بالعنصر الإنساني في المنظمة، وبمواقف العاملين وميولهم واتجاهاتهم ومداركهم، لما لذلك من أهمية على أدائهم وانجازاتهم، فإن مناخاً من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ربما يكون العنصر الحاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (قموة ، 2008).

مفهوم الثقة:

يعد مفهوم الثقة من الموضوعات المهمة التي تم بحثها في علم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الانسان، والسياسة والاقتصاد، والتسويق، والسلوك التنظيمي. ولكن على الرغم من ذلك، لا يوجد هناك تعريف واحد دقيق وشامل للثقة، يُجمع عليه العلماء والباحثون كغيره من المفاهيم الإدارية. فقد عرّف السعودي (2005) الثقة بأنها: توقعات الأفراد أو الجماعات، وإن نظام إتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الإعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوب فيها للفرد أو الجماعة، من غير ممارسة أي تأثير في هذا النظام.

وعرفها نيهان و مارلو (Nyhan & Marlowe ,1997) بأنها: مستوى الإيمان الذي يمتلكه فرد ما في كفاءة الآخر، واستعداده للعمل بأسلوب عادل وأخلاقي وبطريقة متوقعة.

وعرف روبنز و جوج (Robbins & Judge ,2007) الثقة بأنها: التوقع الإيجابي، بأن الآخر لن يتصرف بطريقة انتهازية، وهي عملية تعتمد على سيرة الشخص الذاتية وتاريخه، وتبنى الثقة على التوقع (التكهن)، فإذا نشدت الثقة فعلى الشخص أن يؤمن بأن الشخص الآخر أو الجماعة ستتصرف بالطريقة المتوقعة، والتي ستجعل الطرف الآخر يتصرف بطريقة مماثلة في موقف يتطلب ثقة عالية.

وعرف تريفرز (Trivers ,2009) الثقة بأنها: الاعتقاد بأن الأفراد لن يتم إستغلالهم بشكل غير عادل من قبل شركائهم في المنظمة.

واقترح ماكاليستر (Maclister ,1995) بُعدين للثقة هما: البعد المعرفي (الإدراكي)، والبعد الوجداني. إذ تعتمد الثقة الإدراكية على المصداقية وكفاءة الجماعة، بينما تعتمد الثقة الوجدانية على العلاقة الفردية التي تسهم في التأكيد على الإهتمام في مصلحة الجماعة، والشعور بالخير لهم. وأكد نيهان ومارلو (Nyhan & Marlowe ,1997) على أن معرفة مستوى الثقة الوجدانية والإدراكية يعد أمراً أساسياً في القيادة.

وأوضح وايتنر وبرودت وكورسجارد وويرنر (Whitener,Brodt,Korsgaard & Werner,1998) بأن بناء الثقة والمحافظة عليها، تكون من خلال صدق سلوك القائد، ومشاركته الآخرين في تفويض السلطة والاتصال والانفتاح.

وأشار الخالدي (2011) إلى أن الثقة التنظيمية هي التوقع الإيجابي للعاملين في المنظمة، بأنهم يمكن الإعتماد عليهم في تحقيق نتائج جيدة ومتوافقة مع سياسة تلك المنظمة وأهدافها، خاصة في المواقف ذات الخطورة العالية، وأنه يمكن الإستمرار في التعامل معها بسبب ما يجدونه من عدالة في النظام الإداري، وكفاية مديرها، وجودة إنتاجها، ووفائها بالالتزامات المترتبة عليها تجاه العاملين فيها.

وعرفها الحسيني وزغلول (2005) بأنها: علاقة تبادلية بين طرفين، أحدهما الطرف الوائق (Trustor) الذي يتوقع نتائج معينة، تترجم في صورة أفعال من الطرف الآخر، وهو محل الثقة (Trustee)، بحيث يمكن التنبؤ بها، وتكون غير مهددة لحقوق الطرف الأول أو مصالحه.

وتعد الثقة التنظيمية عاملاً حاسماً في جميع أنواع التعلم الإنساني، سواء في مجال التعاون، أم عملية القيادة، أم فاعلية المدرسة، أم الثقافات التنظيمية البارزة، فضلاً عن كونها وسيلة تساعد على تماسك المشاركين ضمن جماعة متكاملة (Hoy & Tschannen-Moran, 1999).

إن الثقة التنظيمية أصبحت مثار إهتمام الدراسات الإدارية، ولا سيما نظريات المنظمة والسلوك التنظيمي، فالنجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية، يتطلب وجود مناخ من الثقة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، لأن الثقة هي سر النجاح، والتمسك بالعلاقات الإنسانية، فيه إطلاق لفيض من المعلومات، وفتح قنوات الإتصال، ووضع المعلومات والحقائق أمام العاملين، وإتاحة الحوار بحرية، والتفديد بنمو المسؤولية يسهم في تحسين الإدارة (حشكي، 2009).

أهمية الثقة التنظيمية :

تكمن أهمية الثقة التنظيمية في مجموعة من النقاط كما أوردها كالبيرج وابلبيوم وسلي و شमित (Kalleberg, Appelbaum, Sleight & Schmitt, 2004) وعلى النحو الآتي :

- تزيد الثقة من سلوك المواطنة التنظيمية بين أعضاء المنظمة .
- تساعد الثقة على تكيف الأفراد مع عمليات التغيير التنظيمي.
- تساعد الثقة على تبادل الأفكار، والمشاركة في المعلومات من أجل توليد معرفة جديدة بين أعضاء المنظمة.
- إن الدرجات العالية من الثقة التنظيمية لها فوائد لكل من الرؤساء والأتباع، إذ أن الثقة العالية تشجع على بذل مزيد من الجهد من قبل الأتباع، وتزيد من رغبتهم في تبادل الأفكار والمشاركة فيها.

- تقود الثقة التنظيمية إلى نتائج إيجابية منها على سبيل المثال: رضا وظيفي مرتفع، وتقليل حدة ضغوط العمل ، وارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد.
 - تزيد الثقة من التعاون والإتصال الفعال بين أعضاء المنظمة.
 - تساعد الثقة على تماسك المنظمة وتقوية بنيانها.
 - تساعد الثقة على تكوين علاقات منتجة بين المنظمات المختلفة.
- وقد بيّن الصباغ (1986) أن الأسلوب الإداري المرتكز على الثقة المتبادلة بين الرئيس والأتباع يمكن أن يفيد المنظمة بما يأتي:

- التفاعل والتعامل الصادق المبني على الصدق والصراحة.
- تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية.
- وضوح الأهداف والمهام والإتفاق عليها مع الإلتزام بها.
- ارتفاع الروح المعنوية والرضا عن العمل.
- الدافعية نحو العمل والرغبة في تحمل المسؤولية.
- المشاركة الفعّالة في إتخاذ القرارات في نشاطات المنظمة المختلفة.
- تفويض الصلاحيات وحسن إستخدامها.
- تقبل التجديد والتطوير دون خوف أو معارضة.
- تزيد الثقة من مقدرة المنظمات على التكيف مع التغيير والأزمات وبناء الفريق.

أنواع الثقة التنظيمية :

أشار الكساسبة (1996) إلى أن الثقة نوعان هما:

- الثقة التعاقدية (Contractual Trust)

وهذا النوع من الثقة يتضمن الطبيعة التعاقدية، إذ أن الإتفاق أو التفاعل يتضمن التعهد من أحد الأطراف وتوقع الوفاء من الطرف الآخر، وذلك من خلال التعاون بين الأفراد والإنسجام في السلوك،

ويتم التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلاً من التركيز على الإتجاهات والقيم والمعتقدات.

- الثقة المكشوفة (Disclosure Trust)

وهي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة، بأن عملية إظهار المشاعر والآراء والإتجاهات والقيم للآخرين لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة، بل على العكس من الممكن أن تؤدي إلى الإحترام والتقدير.

وأشارت بيوسا وتولفين (Puusa & Tolvanen, 2006) أن للثقة ثلاثة أنواع أخرى قد تم تنظيمها بطريقة هرمية حسب مستوياتها من الأسفل إلى الأعلى كالآتي :

المستوى الأول هو الثقة الاقتصادية، ثم المستوى الثاني من الثقة وهو الثقة القائمة على المعرفة التي تعتمد على المعلومات والمقدرة على التنبؤ بسلوك الآخرين، ثم يأتي من بعدها المستوى الثالث من الثقة وهو الثقة التطويرية التفاعلية.

وقد أشار تسكانين موران وهوي (Tschanen-Moran & Hoy , 2000) إلى عدة أنواع من الثقة:

- الثقة المعتمدة على الخصائص :

إذ تُبنى الثقة في حال التشارك في القيم مثل الأخلاق المساندة والعدل، وتتعدم الثقة في المنظمات عندما يشعر أفرادها بعدم وجود ثقافة قيمية مشتركة، كما تعتمد الثقة على التشابه الاجتماعي في المعايير الأخلاقية ويمكن أن تزداد درجة الثقة بين الأفراد في حالة إشراكهم في القيم والاتجاهات .

- الثقة المحسوبة :

يقبل الأفراد مستوى معيناً من الثقة بالإعتماد على حساب التكلفة النسبية لصيانة أو استمرارية العلاقة، والدافع لسلوك الثقة هو مقدار المنفعة التي ستجني، بمعنى تعتمد الثقة على الإختيار النسبي، إذ توجد ضوابط عديدة لهذه الثقة، والإتصال لا يقوي هذه الثقة.

- الثقة المعتمدة على العُرف الإجتماعي :

تدعم الثقة بالفرد حسب التركيب الإجتماعي إذ تحدد الأدوار لأفراد المجتمع ، فكل منهم لديه مؤهلات وخصص لمزاولة المهنة، ويتوقع أنهم مقتدرون على النجاح في ذلك، ويشعر الفرد بإرتياح ويتقبل الإعتماد على الآخرين الذين يعملون ضمن البيئة الإجتماعية المحيطة .

مقاييس الثقة التنظيمية :

هناك مقاييس عديدة للثقة، وكل مقياس يؤكد ابعاداً مختلفة. فقد أُجريت دراسات مسحية للثقة، وأول من استخدمها روتر (Rotter,1967) الذي صمم استبانة لقياس الثقة كصفة شخصية مميزة، ثم تحولت دراسة الثقة كصفة تجميعية في المنظمات، وفي حالة العلاقة الهرمية للمنظمة لا بد من قياس الثقة بين المستويات.

وأشار المحزوم (2007) إلى مقاييس الثقة على النحو الآتي :

- مقياس الثقة في العلاقات الشخصية الذي طوره روتر (Rotter , 1967) ويتكون هذا المقياس من (40) فقرة، تشير اثنتا عشرة منها إلى الثقة، وتشير ثلاث عشرة فقرة إلى عدم الثقة في أفراد المجتمع وبشكل خاص الوالدين، والمعلمين، والأطباء، وقادة المجتمع. وأما ما تبقى من فقرات المقياس وعددها خمس عشرة فقرة، هي عبارة عن جمل غير مكتملة وجميعها تتعلق بالهدف من استخدام المقياس. وأما أبعاد المقياس الأربعة فهي:

- الشك في رجال السياسة.

- الإستغلال في العلاقات الإجتماعية.

- النفاق الإجتماعي

- الثبات في انجاز الأفراد للدور الإجتماعي.

ولقد تم التأكد من الأتساق الداخلي لفقرات المقياس وثباته بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار، وأما صدق البناء والصدق التمييزي فقد تم التأكد منه بطريقة الملاحظة للسلوك اليومي ضمن المجموعات التي تتوافر لها فرص واسعة للإلتقاء، ووقت طويل لملاحظة بعضهم بعضاً، وباستخدام التقنية السيكومترية، وذلك برصد عدد من الأفراد الذين يبدون أنماطاً سلوكية تتصف بالإتكالية المخادعة، والصدقة، والشعبية. فقد أظهر التحليل السيكومتري صدقاً بنائياً وتمييزياً جيداً لمقياس الثقة في العلاقات الشخصية. فقد تبين وجود ارتباط سلبي بين الثقة في الفرد ودرجة الإتكالية لديه، وعدم وجود علاقة بين الثقة بالفرد ومستوى المخادعة لديه، وتبين أيضاً وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين مستوى الثقة وكل من السمات الآتية : الصدقة والشعبية والدعابة.

- مقياس شروط الثقة الذي طوره بتلر (Butler ,1991)

يتكون هذا المقياس من (44) فقرة موزعة على أحد عشر مقياساً فرعياً، ويحتوي كل مقياس على أربع فقرات واحدة منها تتعلق بشرط عدم الثقة، ووفق تدرج ليكرت الخماسي. وقد تم تطوير هذا المقياس على أربع مراحل هي :

المرحلة الأولى : تم في هذه المرحلة تطوير محتوى نظري لشروط الثقة في شخص محدد، ومن ثم تم اشتقاق مقاييس لها، وذلك من خلال إجراء مقابلات مع (804) من المديرين بمستوى الإدارة المتوسطة من الجنسين، إذ تم طرح الأسئلة مفتوحة الإجابة نفسها على جميع المديرين، وهذه الأسئلة تتعلق بالخصائص الشخصية لفردين أحدهما يثق به المدير والآخر لا يثق به، وأيضاً تتعلق بحوادث تم التعرّض لها وأدت إلى بناء الثقة أو هدمها. واستخلص بتلر (Butler) (280) فقرة تتعلق بالثقة و (174) فقرة تتعلق بعدم الثقة وذلك بتحليل محتوى استجابات المديرين، وبعد ذلك وزعت هذه الفقرات على عشرة أبعاد هي:

- الإخلاص : بمعنى الدافعية لحماية الآخرين وإظهارهم بصورة إيجابية.

- التوافر: تواجد الفرد عند الحاجة إليه.

- الكفاءة : توافر المهارات التقنية والشخصية اللازمة للمهنة.
 - الإستقامة : وتعني الشرف والصدق.
 - الإتساق : الثبات في السلوك والمقدرة على التنبؤ والعدل في الحكم.
 - الإنفتاح : المشاركة في المعلومات والأفكار.
 - التقبل : يعامل الشخص بعدل ويقبله كما هو .
 - حفظ الوعود.
 - المقدرة على حفظ الأسرار.
 - العدل في إصدار الحكم على السلوك، من خلال فهم الظروف المحيطة بالفرد.
- وهذا وقد تم إضافة مقياس فرعي إلى المقاييس السابقة لقياس شروط مستوى الثقة ككل.

المرحلة الثانية :

تم من خلالها قياس صدق المحتوى، وصدق البناء للمقاييس الفرعية المتعلقة بشروط بناء الثقة، وكذلك التأكد من صدق الفقرات وذلك بإستخدام التحليل العاملي لإستجابات (380) طالباً جامعياً أنهوا دراسة عدة مساقات في الإدارة.

المرحلة الثالثة :

طبق المقياس للتأكد من صدق البناء بإستخدام أسلوب الدور في المهمات ذات العلاقة بالمقاييس الفرعية من قبل شخصين هما شركاء في هذه المهمة وبوجود شخص ثالث ملاحظ لتقييم سلوكهم في أثناء لعب الدور، وقد ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم المتوسط الحسابي لشروط الثقة، والمتوسط الحسابي لشروط عدم الثقة.

المرحلة الرابعة :

وهي تشير إلى صحة الفرضية بوجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين درجات ثقة الرئيس بالأتباع، ودرجات ثقة الأتباع بالرئيس.

- مقياس الثقة في المدارس :

لقد طور كل من هوي وتسكانن موران (Hoy & Tschannen-Moran, 2003) مقياسا للثقة، سمي (The Omnibus T - Scale) احتوى على (26) فقرة موزعة على ثلاثة مقاييس فرعية، هي: (1) ثقة أعضاء هيئة التدريس في المدير وعدد فقراته ثماني فقرات، و(2) ثقة أعضاء هيئة التدريس في الزملاء وعدد فقراته ثماني فقرات، و(3) ثقة أعضاء هيئة التدريس في الزبائن (الطلبة والآباء) وعدد فقراته عشر فقرات. ولهذا المقياس خمسة أبعاد وهي :

- الإخلاص: ويعني قيام الفرد بما كلف به من أعمال ضمن إطار من عدم الإستغلال أو إيقاع الأذى بالآخرين.

- الثبات: وتعني الإتساق في السلوك وإمكانية التنبؤ به، وإلى أي مدى يمكن الإعتماد عليه.

- الفاعلية: وتعني المقدرة على إنجاز المهمات بأقل جهد ووقت.

- الشرف: وتعني الإتساق والأصالة (الصدق و الجرأة وتحمل المسؤولية).

- الإنفتاح: الإستعداد لتقديم المعلومات للآخرين وعدم منعها عنهم.

أبعاد الثقة التنظيمية :

توصل الغامدي (1990) إلى أربعة أبعاد للثقة التنظيمية:

- العدالة في الترقية .

- الإبتكار وتحقيق الذات.

- القيم السائدة.

- توافر المعلومات.

ورکز کل من السعودی (2005)، والعوامله (1995)، والمغربی (2002)، والخوالده (2005)،
والمحزوم (2007)، و روبنز وجوج (Robbins & Judge, 2007)، وهاندي (Handy, 1995)
على خمسة أبعاد أساسية للثقة التنظيمية وهي :

- وضوح السياسات الإدارية :

إن قناعة الموظف بالممارسات والتوجيهات الإدارية في منظمته ورضاه عن طريقة توزيع المكافآت
المادية، وتوافر فرص التدريب والتدرج في السلم الوظيفي، وإتاحة فرص المشاركة في صنع القرارات،
كل ذلك يشبع احتياجات نفسية واجتماعية واقتصادية للموظف، ويؤثر إيجابيا في ثقته بمنظمته وسياساتها
الإدارية.

- سياسة الإختيار والتعيين:

إن استخدام وسائل الإختيار المناسبة يزيد احتمالية إختيار الشخص المناسب للعمل في المكان
المناسب، وعندما تعتمد الإدارة على أسس غير علمية وغير واضحة في إختيار المرشحين لشغل
الوظائف، فإن احتمالية الخطأ في الإختيار تكون كبيرة، هذا وإن إختيار الشخص غير المناسب يترتب
عليه شعور الموظف بالقلق، والتوتر، والإضطراب مما يؤكد لديه الشعور بعدم الرضا عن العمل، كما
يترتب على إختيار الشخص غير المناسب إلى عدم رضا الإدارة عن مستوى أدائه، مما يترتب عليه
انخفاض مستوى ثقة الإدارة بمقدرة أداء الفرد على أداء العمل.

- أسلوب الإدارة في التعامل مع الموظفين:

على الإدارة أن تتبنى فلسفة إنسانية في التعامل مع العاملين فضلاً عن إشراك العاملين في حل
المشكلات التي تواجه المنظمة، ومما لا شك فيه أن الأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل
العاملين فيها، فالإدارة التي تتعامل مع العاملين على أساس الصدق والأمانة والعدالة والإخلاص، فإنها
تشجعهم وتحفزهم على الثقة في منظماتهم وتكوين إلتزام وولاء حقيقيين تجاهها.

- المشاركة في صناعة القرارات :

أكد دريسكول (Driscoll, 1977) أهمية الثقة التنظيمية في التنبؤ بشكل قوي باتجاهات الرضا الوظيفي بشكل عام، والتنبؤ بالرضا عن المشاركة في صناعة القرارات تحديداً، وأن الثقة التنظيمية تعكس تقويم الفرد لنمط صناعة القرارات على وجه التحديد أكثر من الميل الشخصي للثقة بالآخرين بصفة عامة، وهذا يدل على ان الثقة كميل شخصي تفشل في التنبؤ بالرضا الوظيفي العام والرضا، عن المشاركة في صناعة القرارات بشكل محدد.

العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية

يبنى القائد الخادم الثقة مع الآخرين عن طريق الصدق، وذلك بأن يفعل ما يقول، ويتخلى عن التحكم والسيطرة، والتركيز على سلامة الآخرين. فيتشارك القائد مع الأتباع في جميع المعلومات خيرا وشرا وبالتالي يتخذون القرارات التي تدعم مصلحة الأتباع بدلاً من مصالحه الشخصية. فالثقة تنمو من ثقة الآخرين، والسماح لهم بأن يتخذوا قراراتهم. فالقائد الخادم يساعد الآخرين بأن يجدوا القوة في الروح البشرية وأن يتقبلوا مسؤولياتهم، وهذا يتطلب انفتاحاً واستعداداً لمشاركة الآخرين في الآلام وصعوباتهم. ويساعد القائد الخادم أيضا الأتباع بأن يخرج أفضل ما لديهم ليتمكنوا من التمتع في مشكلاتهم الشخصية. فإيجاد الثقة وتطويرها للآخرين يعتمد على إفتراض أن البشر لديهم واجب أخلاقي لبعضهم بعضاً، فيؤمن القائد الخادم بهدف أسمى من الحصول على مال أكثر أو منافع مادية لنفسه (Daft & Noe, 2001).

واقترح جرينليف (Greenleaf, 1977)، علاقة مشابهة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية. بحيث تكون الثقة هي الموضوع الرئيس لجرينليف (Greenleaf) في ذلك الإقتراح، وأن القيادة الخادمة تحسن من أداء المنظمة ضمن موضوعات أخرى، من خلال تشجيع علاقات الثقة، فمهما كانت الكفاءة أو النوايا

وكان هناك نقص في الثقة فلا شيء يحدث. وفي هذا التحليل، فإن القاعدة الوحيدة المتينة للثقة هي أن يمتلك الناس الخبرة بأن مؤسساتهم قدمت لهم الخدمة المطلوبة.

واكد جرينليف (Greenleaf) أن الأتباع سيستجيبون طوعاً فقط للأفراد الذين تم إختيارهم قادة، لأنهم موثوق بهم بوصفهم قادة خادمين. فالقائد الخادم- كما يرى جرينليف- موثوق به وذلك لأنه يتعاطف مع جميع الأتباع ويتقبلهم، ولأنه قدوة يمكن الإعتماد عليه. وبالفعل، فقد أشار واشنطن وستون وفيلد (Washington, Sutton & Field 2006)، إلى أن القيادة الخادمة مرتبطة بشكل إيجابي مع قيم القيادة المتعلقة بالتعاطف، والمصادقية، والكفاءة.

كما وجد راينك (Reinke, 2004) أن الثقة والخدمة هما مكونان قويان لنماذج القيادة الخادمة، ذلك أن الخدمة هي مؤشر قوي لمستوى الثقة. وأقترح بأن سلوك القائد الخادم محكوم بمفهومه لذاته كخادم للمنظمة وأفرادها، وتوصل إلى وجود علاقة ارتباطية بين الثقة بالقائد والتركيبات الفردية للقيادة الخادمة تراوحت ما بين (0.69 - 0.81).

فضلاً عن ما تقدم، فإن نظرية التبادل الإجتماعي هي إطار ملائم لتوضيح كيف أن الثقة بالقائد يمكن أن تكون هي المكان الذي منه تؤثر القيادة الخادمة في فاعلية الأتباع ونتائجهم (Dirks & Forrin, 2002).

نظرية التبادل الاجتماعي :

تقوم هذه النظرية على أن السلوك الإجتماعي هو نتيجة لعملية تبادلية، تبادل المصادر المادية والإجتماعية، إذ يعد نوعاً أساسياً من أشكال التفاعل الإنساني، والهدف من هذا التبادل هو تحقيق أقصى قدر من المنافع والتقليل من التكاليف. ووفقاً لنظرية التبادل الإجتماعي يقوم الأفراد بالموازنة بين هذه المنافع والمخاطر الناتجة عنها على العلاقات الإجتماعية، وعندما تتجاوز هذه المخاطر على المنافع الإجتماعية، فعلى الأرجح يتخلى الأفراد عن تلك العلاقات (Trivers, 2009)

ووفقاً لـ بلاو (Blau, 1964) إن عملية التبادل الإجتماعي تعتمد على الثقة، أي عندما يحقق فرد ما منفعة لآخر، فإن هذا الفرد يثق بأن هذه المنفعة سوف ترد بالمثل من الطرف الآخر، لذلك فإن عملية التبادل الإجتماعي تختلف عن عملية التبادل الإقتصادي. وبما أن التبادلات الإجتماعية تحتاج إلى الثقة في الآخرين، فإن المشكلة الرئيسية تتحدد في أن يُثبت الشخص بأنه يستحق الثقة.

وذكر كرومبزنانو ومنتشيل (Cropanzano & Mitchell, 2005) أن هذه العلاقات تتطور مع الوقت إلى الثقة والولاء و رد الجميل و إلى علاقات تعاونية. ومع ذلك، وفي ظل هذه النظرية فإن جميع الأطراف تلتزم بقواعد معينة للتبادل مثل: المعاملة بالمثل، والتفاوض، والعقلانية، والإيثار، والولاء وتماسك الجماعة والمنافسة.

وأشار ماير وديفز وشورمان (Mayar, Davis & Schoorman, 1995) إلى أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية يستخدمها الأتباع لتعزيز الثقة للقائد:

- يمكن أن يعد القائد أهلاً للثقة بناء على مقدراته وخبراته وكفاءته في مجال معين.
- يمكن ان تُبنى الثقة على العاطفة، وهي الإدراك بأن القائد مصدر للمساعدة وللإهتمام الحقيقي للأتباع من غير أن يكون الدافع هو خدمة الذات.
- يمكن للقائد أن يبني الثقة مع الأتباع من خلال مصداقيته ونزاهته، وهذا يجعل الأتباع يؤمنون بأن القائد يتمسك بمجموعة من المبادئ التي يجدها التابع مقبولة.

واقترح جرينليف (Greenleaf, 1977) بأن خدمة الآخرين بشيء من عدم الأنانية، قد يؤدي إلى أن القادة الخادمين سوف يتبنون الثقة في علاقاتهم. وذكر روسل وستون (Russell & Stone, 2002) أن الثقة هي عامل أساس للقادة الخادمين، لأن الثقة هي تقنية مهمة يؤثر من خلالها القائد الخادم في مخرجات الأتباع.

وأن القادة الخادمين يصنعون نجاح الأتباع عن طريق بناء مجتمع بين الأتباع يراعي الثقة بينهم، ويقدم الرعاية إليهم. إن القادة الخادمين أعدّوا بشكل خاص ليطوروا مناخ الثقة بناءً على قابليتهم

الموروثة للإستماع، والعلاج، والتعاطف، والخدمة التي من شأنها أن تعزز الأداء، وبالتالي فإن الثقة هي النقطة التي منها يؤثر القادة الخادمون في أتباعهم (Reinke, 2004).

درس سانديجايا، وساروس، وسانتورا (Sendjaya, Sarros & Santora, 2008) كما بحث سانديجايا وبكرتي (Sendjaya & Pekerti, 2010) آثار سلوك القيادة الخادمة على ثقة الأتباع، وصوروا القيادة الخادمة على أنها جامعة للأبعاد الآتية :

- التبعية التطوعية (Voluntary Subordination)

- الذات الحقيقية (Authentic Self)

- العلاقة الموروثة (Covenantal Relationship)

- الأخلاقية المسؤولة (Responsible Morality)

- الروحية المتسامية (Transcendental Spirituality)

- التأثير التحويلي (Transforming Influence)

وأضاف سانديجايا وآخرون (Sendjaya, et al., 2008) أن التبادلات الإجتماعية بين القائد والتابع يمكن أن تؤثر في ثقة الأتباع في القائد، بينما يكون للقيادة الخادمة تأثير إيجابي في ثقة الأتباع، وهناك ثلاثة أبعاد لها تأثير في ثقة الأتباع وهي :

- العلاقة الموروثة (Covenantal Relationship) : عُرفت على أنها سلوك القائد الذي يراعى

استمرار العلاقات مع أتباعه، وهذه العلاقة مبنية على القيم المشتركة والثقة المتبادلة.

- الأخلاقية المسؤولة (Responsible Morality): وتشير إلى العمل الأخلاقي، وهذه المسؤولية تبني

الثقة عن طريق تسهيل الحوار الأخلاقي الجيد بين القادة والأتباع. فالقادة الخادمون يعززون مفاهيمهم

عن المصادقية في أتباعهم عن طريق غرس العلاقات الأخلاقية ومساعدة أتباعهم على النمو كأتباع

وأفراد.

وأخيراً، فالعلاقة بين القائد والتابع تنبثق من الثقة المبنية على العاطفة من خلال الروابط العاطفية

بينهما، وهذا يتطور من خلال تعبير القائد عن اهتمامه ورعايته للأتباع (Mcallister, 1995).

الواتيليتنلجة

ثانياً : الدراسات السابقة ذات الصلة

فيما يأتي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الخادمة والثقفة التنظيمية، وذلك وفق ثلاثة محاور منفصلة حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث وكما يأتي:

المحور الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الخادمة:

أجرى تايلور (Taylor,2002) دراسة هدفت إلى قياس الممارسات القيادية لمديري المدارس بوصفهم قادة خادمين في كولومبيا، فقد توصلت الدراسة التي أجريت على (82) مديراً و (875) معلماً إلى أن مديري المدارس الذين صنفوا أنفسهم قادة خادمين يختلفون من وجهة نظر معلمهم بدرجة دالة احصائياً عن أولئك الذين صنفوا أنفسهم غير ممتلكين لخصائص القائد الخادم، وتوصلت نتائج الدراسة أيضاً إلى عدم وجود أثر لكل من الخبرة التربوية السابقة لمديري المدارس، وخبرته الادارية، وعمره، وخلفيته العرقية، ومستواه التعليمي، ومستوى البناء المدرسي في ممارسة القيادة الخادمة .

أجرى هربست (Herbst ,2003) دراسة بعنوان " القيادة الخادمة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المدرسة الثانوية". هدفت إلى تقرير ما إذا كانت المدارس الثانوية التي تمارس فيها القيادة الخادمة بدرجة عالية أفضل أداء من المدارس الثانوية التي تمارس فيها القيادة الخادمة بدرجة منخفضة. تكونت عينة الدراسة من (1104) مديراً ومديرة ومساعد مدير و معلماً ومعلمة أجابوا عن أسئلة استبانة تقييم القيادة الخادمة التنظيمية للوب (Lube, 1999). وقد تم دراسة العلاقة بين إجابات المشاركين عن أسئلة الإستبانة ونتائج الطلبة في امتحان فلوريدا التقييمي الشامل (FCAT). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وتحصيل الطلبة، إذ كانت المدارس الثانوية التي تمارس فيها القيادة الخادمة بدرجة عالية أفضل أداء من المدارس الثانوية التي تمارس فيها القيادة الخادمة بدرجة منخفضة، وخاصة في الرياضيات والقراءة.

وهدفت دراسة ابو تينة وآخرون (2007) إلى تعرّف درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة الخادمة في مدارسهم، مقاسة بإستبانة تقييم القيادة الخادمة التنظيمية للوب (1999 , Lube). وتكونت عينة الدراسة من (390) معلماً ومعلمة و(95) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر النوع، والمرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات في إدراكهم لواقع ممارسة مديريهم ومديراتهم للقيادة الخادمة، بخلاف الخبرة التدريسية التي كانت الدلالة الإحصائية لأثرها لصالح المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة الطويلة.

وهدفت دراسة أولتونجي وايومو (Olatunji & Iyimo, 2009) لبحث العلاقة بين القيادة الخادمة وفاعلية مديري المدارس الثانوية للسنوات من (2005 إلى 2009). وتم إختيار عينة عشوائية مكونة من (1200) مدير مدرسة ثانوية في ست مناطق جغرافية في نيجيريا، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة القيادة الخادمة للمديرين (PSLQ)، واستبانة القيادة للمديرين (PLQ). ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي: أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية موجودة بين أنماط القيادة وفاعلية مديري المدارس الثانوية العامة مع نمط القيادة الخادمة التي كانت أكثر فاعلية من أنواع القيادة الاستبدادية والديمقراطية والمتساهلة (الترسلية) ، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل القيادة الخادمة والأداء الأكاديمي، وكانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية بين أنماط القيادة الخادمة وانضباط العاملين، بينما وجدت علاقة سلبية وغير دالة احصائياً بين القيادة الخادمة وانضباط الطلبة، ومن تلك النتائج وجد بأن لدى القيادة الخادمة علاقة تكافلية مع فاعلية مديري المدارس الثانوية العامة عبر المناطق الجغرافية في نيجيريا.

وهدفت دراسة كريكلر (Krekeler , 2010) إلى دراسة العلاقة بين السلوك القيادي الخادم والسمات الشخصية الخمس (الإنبساط، الوفاقية، الانفتاح على الخبرة، الضمير الحي، والإنتباه). واشتملت العينة

على (33) رجل دين. واستخدمت أداة (SLQ) لتقييم القيادة الخادمة، وأداة (BFI) لتقييم السمات الشخصية الخمس. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة قوية إيجابية بين القيادة الخادمة وسمتي الضمير الحي والوفاقيه.

اما دراسة براون (Brwon, 2010) فقد هدفت إلى تعرف تصورات المعلمين عن أهمية تحديد صفات القيادة الخادمة لمديري المدارس الثانوية في مجتمعين مختلفين يقع أحدهما في المنطقة الساحلية الحضرية، والثاني في المنطقة الريفية بولاية فرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من (32) معلماً من مدرسة ثانوية في المنطقة الساحلية الحضرية، و(31) معلماً من مدرستين ثانويتين في المنطقة الريفية، واستخدمت استبانة خصائص القيادة الخادمة التي أعدها ابل (2000) , أداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على المعلمين في كلا المجتمعين. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي: أن قادة المدارس الحالية قد يكونوا مقتدرين على تحسين إدارة المجتمعات المدرسية وقيادتها إذا قاموا بتكليف ممارساتهم في ضوء خصائص معينة للقيادة الخادمة في مجتمعاتهم.

وهدف دراسة الديرية (2011) إلى تعرف درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي، مقاسة بإستبانة تقييم القيادة الخادمة التنظيمية (Lube,1999). وتكونت عينة الدراسة من (189) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود دلالة إحصائية لأثر الجنس والخبرة ومصدر شهادة الدكتوراه، بخلاف الرتبة الأكاديمية وطبيعة العمل في الكلية، إذ بدا واضحاً وجود دلالة إحصائية لأثر الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ مساعد، وأيضاً كان هناك دلالة إحصائية لأثر طبيعة العمل الحالي لصالح الإداري

و عضو هيئة تدريس، وتوصلت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة عمداء كليات التربية للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

وهدفت دراسة كافي(Caffey,2013) إلى دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين المبتدئين و نيتهم للبقاء في العمل. كما هدفت إلى تعرف خصائص القيادة الخادمة وتأثيرها في بقاء المعلم الجديد (المبتدئ)، في جنوب وسط ولاية ميزوري الأميركية، وقد بلغ حجم العينة (123) معلما واستخدمت أساليب البحث الكمي لجمع البيانات عن إدراك المعلم المبتدئ لخصائص القيادة الخادمة التي اظهرها المدير وصفات القيادة الخادمة التي تسهم في الرضا الوظيفي للمعلم ورغبته في البقاء بوظيفته. واستخدمت أداة تقييم القيادة الخادمة لدنيس (Dennins, 2004)، وأداة ثانية لقياس الرضا الوظيفي للمعلم المبتدئ. وأسفرت الدراسة عن نسبة عالية من الإستجابة من المشاركين في الدراسة، من أهم النتائج التي تم التوصل إليها: هو وجود تصور إيجابي لدى المعلمين المبتدئين لصفات القيادة الخادمة عند مديرهم.

اما دراسة بوير (Boyer,2013) فقد هدفت إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين مستويات تصور المعلمين للقيادة الخادمة لمديري المدارس ومستوى تصور المعلمين لثقافة المدرسة، وتحصيل الطلبة في إحدى المناطق التعليمية الريفية في الاسكا في الولايات المتحدة الاميركية. واستخدمت أداة تقييم القيادة الخادمة (SLAI) فضلاً عن أداة أخرى لتعرف تصورات المعلمين لثقافة المدرسة، وتقارير عن تحصيل الطلبة. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وثقافة المدرسة، وبين القيادة الخادمة وتحصيل الطلبة، وبين ثقافة المدرسة، والتحصيل العلمي للطلبة.

المحور الثاني: الدراسات ذات الصلة بالثقة التنظيمية:

هدفت دراسة آدمز وكريستنون (Adams & Christenson, 2000) إلى تعرّف مستويات الثقة المتبادلة بين أولياء أمور الطلبة والمعلمين في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، ودورها في بناء العلاقة بين المدرسة والأسرة والحفاظ عليها. وتكونت عينة الدراسة من (1234) ولي أمر، و(209) معلمين في ست مدارس حضرية في وسط غرب ولاية مينسوتا الأمريكية. واستخدمت الدراسة صورتين متوازيتين من أداة مسح العلاقة بين المدرسة والأسرة، تضمنتا مقياساً للثقة، ومقياساً لدوران العمل ونوعية التفاعل بين أولياء الأمور والمعلمين. وتمثلت أبرز نتائج الدراسة في وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستويي ثقة أولياء الأمور بالمعلمين، وثقة المعلمين بأولياء الأمور تعزى إلى مستوى المرحلة التعليمية للمدرسة، ولصالح المرحلة الابتدائية، ومثل عامل تحسين الإتصال بين البيت والمدرسة وسيلة أساسية لتعزيز الثقة بين المدرسة والأسرة، ووجود أثر قوي لنوعية التفاعل بين المدرسة والأسرة في مستوى الثقة المتبادلة بين المعلمين وأولياء الأمور، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً للثقة المتبادلة بين المعلمين وأولياء الأمور، وبين ثلاثة مؤشرات لأداء الطلبة المدرسي، وتحصيلهم الدراسي.

وسعت دراسة جايس (Geist, 2002) إلى التنبؤ بدرجة الثقة التنظيمية لدى المعلمين، وفق مجالاتها الثلاثة: الثقة بمدير المدرسة، والثقة بالمعلمين الزملاء، والثقة بطلبة المدرسة وأولياء أمورهم. وتكونت عينة الدراسة من (4069) معلماً يعملون في (146) مدرسة ابتدائية في ولاية أوهايو الأمريكية. واستخدمت للدراسة إستبانة مكونة من مقاييس الثقة، وهيكلية التمكين، والسلوك المهني للمعلمين، والتركيز على التحصيل الأكاديمي. وبينت نتائج الدراسة أن بعد هيكلية التمكين في المدرسة يُعد أفضل مؤشر للتنبؤ بثقة المعلمين الكلية بمدير المدرسة، وان بعد السلوك المهني للمعلمين يُعد أفضل مؤشر

للتنبؤ بثقة المعلمين الكلية بزملائهم المعلمين، وأن بعد تركيز المدرسة على تحصيل الطلبة الأكاديمي يُعد أفضل مؤشر للتنبؤ بثقة المعلمين الكلية بعملاء المدرسة من الطلبة وأولياء أمورهم.

وأجرى انتوني وشنايدر (Anthony & Schneider, 2003) دراسة بعنوان "الثقة في المدارس: المصدر الأساس لإصلاح المدارس"، هدفت إلى توضيح الدور المركزي للثقة التنظيمية في العملية التعليمية الفعّالة، واشتملت عينة الدراسة على (400) مدرسة في مدينة شيكاغو، واستغرق اجراء الدراسة أربع سنوات، وأجري عدد من المقابلات مع المعلمين، وأولياء الأمور، وقادة المدارس. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك دوراً أساسياً للمديرين في تطوير الثقة التنظيمية من خلال ترسيخ الإحترام، والتقدير الشخصي للعاملين على انخراطهم في الجماعة من جهة، وتجنب التصرفات الثانوية لهم من جهة أخرى. فالمديرون الفعالون يدمجون سلوكهم مع رؤى المدارس وتصوراتها، ذلك السلوك الذي يبحث بوضوح وجدية لتحسين تلك الرؤى، فالتكامل بين الأقوال والأفعال يؤكد التكاملية الشخصية، وقيام المسؤول بإدارة المدرسة يومياً يؤثر ايجابياً في زيادة الثقة التنظيمية بين الأتباع، لأن المجتمع المدرسي غير المستقل يكون بحاجة إلى تغيير جذري من قبل المدير لإيجاد الثقة التنظيمية فيه.

وهدفنا دراسة السعودي (2005) إلى تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في الوزارات الأردنية على عينة بلغت (586) فرداً، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة والرضا الوظيفي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الثقة التنظيمية كل على حدة، وبين الرضا الوظيفي، وكان أكثر الأبعاد تفسيراً للتباين في الرضا الوظيفي بُعد الثقة في السياسات الإدارية، وأظهرت النتائج إختلاف تصورات أفراد العينة في الوزارات المبحوثة للثقة التنظيمية بإختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس،

والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والمستوى الإداري، والعمر)، في حين لا توجد اختلافات في تصوراتهم باختلاف الفئة الوظيفية والخبرة الإدارية.

وأجرى أبو تينة والخصاونة والعمرى (2006) دراسة بعنوان تصورات معلمي محافظتي البلقاء والزرقاء ومعلماتها للقيادة التغييرية في مدارسهم وعلاقتها بمستوى الثقة بمديريهم ومديراتهم. هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر القيادة التغييرية (التحويلية) بأبعادها الستة، وبعض المتغيرات الديمغرافية المختارة لعينة من المعلمين والمعلمات في مستوى ثقة المعلمين بمديري مدارسهم، كما هدفت الدراسة إلى تحديد قوة وإتجاه علاقة أبعاد القيادة التغييرية الستة بمتغير الثقة. وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية، تكونت من (95) معلماً و (105) معلمات. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التغييرية، بأبعادها الستة مجتمعة في ثقة المعلمين بمديري مدارسهم، ووجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إداعة توقع مستويات أداء عالية في ثقة المعلمين بمديريهم يُعزى إلى جنس المعلمين، ومؤهلهم العلمي، وسنوات خبرتهم، والمرحلة التي يدرسها المعلم (أساسية، ثانوية)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية، ودالة إحصائياً بين القيادة التغييرية وثقة المعلم / المعلمة بالمدير أو المديرية، فضلاً عن وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد القيادة التغييرية الستة منفردة، وبين ثقة المعلم أو المعلمة بمدير المدرسة أو مديرتها.

وأجرى البلوي (2007) دراسة بعنوان علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظر المعلمين، هدفت إلى تحليل العلاقة بين النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية والثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك

التعليمية، وقد تكونت عينة الدراسة من (285) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة تبوك التعليمية جاء بدرجة مرتفعة، وإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري والثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في منطقة تبوك التعليمية، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقة في أسلوب المدير ولصالح المعلمين تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية.

وهدفت دراسة المحزوم (2007) إلى تعرّف مستوى الثقة بين مدير المدرسة الثانوية ومعلميه في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الشخصية. وقد تكونت عينة الدراسة من (456) معلماً ومعلمة، من معلمي المدارس الثانوية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت للعام الدراسي (2006/2007)، موزعين إلى (250) معلماً، (206) معلمات، يمثلون ما نسبته (5%)، من مجتمع الدراسة الكلي، وقد تم تحديد العينة بالطريقة العشوائية العنقودية. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الثقة بين مدير المدرسة الثانوية ومعلميه في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين على الأداة كلها كان متوسطاً، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الثقة بين مدير المدرسة الثانوية ومعلميه من وجهة نظر المعلمين يعزى إلى متغير الجنس وكان الفرق لصالح الإناث، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الثقة بين مدير المدرسة الثانوية ومعلميه من وجهة نظر المعلمين يعزى إلى متغير المؤهل العلمي ، وإلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الثقة بين مدير المدرسة الثانوية ومعلميه من وجهة نظر المعلمين يعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، لصالح المعلمين الذين تقع خبرتهم العملية بين (أقل من 6 سنوات)، والمعلمين الذين تقع خبرتهم بين (6-10) سنوات .

وأما دراسة قموة (2008) فقد هدفت إلى تعرّف درجة الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (206) مديرين ومديرات و (3010) معلمين ومعلمات، تم إختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستويات الثقة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ودرجة الروح المعنوية ودرجة الأداء الوظيفي لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين الثقة التنظيمية ومستوى الروح المعنوية في مجال المعلمين، أما المجالات الأخرى فقد كانت بدرجة متوسطة، وكما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين مستوى الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومستوى الأداء الوظيفي في كل المجالات بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة باري (Barry, 2008) إلى الكشف عن العلاقة بين ذكاء مدير المدرسة العاطفي وبين العلاقات القائمة على الثقة بين مدير المدرسة ومعلميها. وتكونت عينة الدراسة من (112) معلماً ومعلمة يعملون في (24) مدرسة، موزعة على ثلاث مناطق تعليمية مختلفة من مدينة شيكاغو الأمريكية . واستخدم في الدراسة مقياس الذكاء العاطفي الإجتماعي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين العاملين معه، ومقياس ثقة معلمي المدرسة بمديرهم. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة، ودالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة الذكاء العاطفي الكلي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين وبين ثقة المعلمين بمديرهم، فضلاً عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد إدارة العلاقات – كأحد الأبعاد الرئيسة للذكاء العاطفي الإجتماعي لمدير المدرسة – وثقة المعلمين بالمدير.

وهدفت دراسة دابني (Dabney, 2008) إلى تعرّف مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في مدرستين ثانويتين ضمن المنطقة التعليمية الغربية في مدينة شيكاغو الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (43) معلماً ومعلمة من معلمي المدرستين. كما أجريت مقابلات معمقة مع مديري المدرستين، فضلاً عن رصد العلاقات القائمة في المدرستين بين المعلمين ومديريهم، وبين المعلمين أنفسهم خلال إجتماعات الهيئة التدريسية المختلفة، وتحليل سجلات ووثائق المدرستين المتصلتين بمشكلة الدراسة خلال سبعة شهور من العام الدراسي (2008/2007). وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ثقة المعلمين بمديري المدرستين كانت عالية المستوى، وأن هذه الثقة تعود إلى قيام مديري المدرستين بالتعبير عن جدارتهما بهذه الثقة بالعديد من الطرق المعززة لإحترام المعلمين لكفاءتهما المهنية، ونزاهتهما، وإستقامتهما في ممارساتهما القيادية.

وهدفت دراسة الشريفي (2012) إلى تعرف أن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للمعلمين والسلطة المشرفة على المدارس. وقد تكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة. واستخدم مقياس الثقة الذي أعده هوي و تسكانن-موران (Hoy & Tschannen-Moran) وسيلة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقه وثباته. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بشكل عام والمقاييس الفرعية الثلاثة للثقة، تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للمعلمين. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقة التنظيمية بشكل عام والمقياس الفرعي " الثقة في الزملاء" تعزى لمتغير السلطة المشرفة على المدارس. ووجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.001$) في مستوى الثقة التنظيمية على المقياس الفرعي " الثقة في المدير " ولصالح معلمي المدارس العامة. كما وجد فرق دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) في مستوى الثقة التنظيمية على المقياس الفرعي " الثقة في الطلبة والآباء" ولصالح معلمي المدارس الخاصة.

المحور الثالث : الدراسات ذات الصلة بالقيادة الخادمة و الثقة التنظيمية :

هدفت دراسة جوزيف و ونستون (Joseph & Winston , 2005) إلى تعرّف علاقة القيادة الخادمة ، بالثقة بالقائد، وبالثقة التنظيمية. وتكونت عينة الدراسة من (41) موظفاً و(23) موظفة في احدى كليات المجتمع، وقد تم إستخدام كل من معامل ارتباط بيرسون وتحليل الإنحدار لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى ارتباط القيادة الخادمة إيجابياً مع كل من الثقة بالقائد والثقة التنظيمية، وأن القيادة الخادمة فسرت (41%) من الثقة بالقائد و(51%) من الثقة التنظيمية.

اما دراسة تريفرز (Trivers, 2009) فقد هدفت إلى تعرف العلاقات بين القيادة الخادمة والثقة وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد أجريت الدراسة في عدد من المنظمات في شمال غرب الولايات المتحدة بإستخدام ثلاث أدوات للمسح تقيس: القيادة الخادمة، والثقة في القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأتباع. وتم جمع البيانات عن طريق استبانة لتقييم القيادة الخادمة (SLQ) التي أعدها باربوتو وويل (Barbuto & Wheeler, 2006) ، وقد تكونت عينة الدراسة من (285) موظفاً من (19) منظمة عامة وخاصة. وبشكل ملحوظ، وقد تبين بأن الثقة تتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفنا دراسة سندجايا و بيكرتي (Sendjaya & Pekerti, 2010) إلى دراسة أثر القيادة الخادمة في ثقة الأتباع بقادتهم، وتم الحصول على البيانات من (555) موظفاً من اثنتين من المؤسسات التعليمية بإستخدام استبانة سلوك القيادة الخادمة وثقة الأتباع بقادتهم في استراليا. وتم جمع البيانات عن طريق إختبار تجريبي لتعرف العلاقة الإرتباطية بين السلوك القيادي الخادم وثقة الأتباع بقادتهم. ومن أهم

النتائج: تشكل القيادة الخادمة مؤشراً كبيراً على الثقة مع العلاقة بالأخلاق والمسؤولية والنفوذ وتحويل التأثير لأن الأنماط السلوكية للقيادة الخادمة تسهم بشكل رئيس في ثقة الأتباع بقادتهم. وأن الأتباع الذين حصلوا على سلوك قيادي خادم عالٍ في قادتهم، لديهم مستويات أعلى من الثقة مقارنة بأولئك الذين حصلوا على سلوك قيادي خادم متدنٍ عند قادتهم.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة إن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف القطاعات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات ما سعى إلى التعرف إلى القيادة الخادمة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مثل: الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية، والسمات الشخصية، وفاعلية المدرسة، وفاعلية مدير المدرسة، مثل: دراسة هربست (Herbst,2003)، ودراسة أولاتونجي وآيانومي (Olatunji & Iyiomo,2009)، ودراسة تريفرز (Trivers,2009)، ودراسة كركلر (Krekeler,2010)، ودراسة الديرية (2011)، ودراسة كافي (Caffey,2012). وسعت دراسات أخرى إلى التعرف إلى الثقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات، مثل: القيادة التغييرية، والروح المعنوية، والأداء الوظيفي، والمتغيرات الشخصية، والرضا الوظيفي، والذكاء العاطفي، مثل: دراسة السعودي (2005)، ودراسة أبو تينة وآخرون (2006)، ودراسة المحزوم (2007)، ودراسة قموة (2008)، ودراسة باري (Barry,2008). أما الدراسة الحالية فقد سعت للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالثقة التنظيمية.

-أما من حيث العينات فقد تراوحت أحجام العينات للدراسات السابقة ما بين (480) معلماً ومعلمة كما في دراسة أبو تينة وآخرون (2006)، و(400) مدرسة كما في دراسة انثوني وشنايدر (Anthony&Schneider,2003)، و(285) معلماً كما في دراسة البلوي (2007)، و(189) عضو

هيئة تدريس كما في دراسة الديرية (2001)، أما الدراسة الحالية فقد بلغ عدد أفراد عينتها (327) معلماً ومعلمة.

-استخدمت غالبية الدراسات السابقة الإستبانة لجمع البيانات مثل: دراسة جايس (Geist,2002)، ودراسة قموة (2008)، ودراسة تريفرز (Trivers,2009)، باستثناء دراسة انثوني وشنايدر (Anthony & Schneider,2003) التي استخدمت أسلوب المقابلات لجمع البيانات. أما الدراسة الحالية فقد استخدمت الإستبانة وسيلة لجمع البيانات.

-اتفقت معظم الدراسات السابقة التي تناولت الثقة التنظيمية على ثلاثة أبعاد لها هي: ثقة المعلمين بالمدير، وثقة المعلمين ببعضهم، وثقة المعلمين بالطلبة وأولياء أمورهم، مثل: دراسة الشريفي (2012)، ودراسة جايس (Geist,2002).

لقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير مشكلة دراستها، وكيفية اختيار العينة، وبناء أدوات الدراسة، وإن ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها من الدراسات، هو أنها بحثت في مفهوم القيادة الخادمة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الخاصة ومعلماتها في محافظة عمان.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

تضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي استخدمتها الباحثة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، والذي ابتداءً بوصف مجتمع الدراسة الذي أخذت منه العينة والطريقة التي أختيرت بها، وكذلك وصف أدوات الدراسة والإجراءات التي أتبعته للتأكد من صدقهما وثباتهما، وكيفية تطبيقهما على أفراد العينة، ووصف طريقة جمع البيانات وأسلوب التصحيح، فضلاً عن الإشارة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة وذلك على النحو الآتي :

أولاً : منهج البحث المستخدم .

أتبعته الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، بهدف التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، من خلال إجابات المعلمين عن فقرات الأداتين المعتمدين في هذه الدراسة لجمع البيانات.

ثانياً : مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (2754) معلماً ومعلمة حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2012/2011) في سبع مديريات للتربية والتعليم في محافظة عمان. ويبين الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب المديرية والجنس في محافظة عمان.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب مديرية التربية والتعليم والجنس في

محافظة عمان.

المجموع	عدد المعلمين		مديرية التربية والتعليم
	إناث	ذكور	
567	424	143	مديرية عمان الأولى/لواء قصبه عمان
1538	630	908	مديرية عمان الثانية/ لواء الجامعة
244	180	64	مديرية عمان الثالثة /لواء القويسمة
116	81	35	مديرية عمان الرابعة/ لواء ماركا
273	124	149	مديرية عمان الخامسة/ لواء وادي السير
6	6	0	مديرية لواء سحاب
10	6	4	مديرية لواء ناعور
2754	1451	1303	المجموع

ثالثاً : عينة الدراسة

للحصول على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة الحالية، فقد مرت عملية الإختيار بالمراحل الآتية:

- 1- أختيرت ثلاث مديريات للتربية والتعليم في محافظة عمان من مجموع سبع مديريات بطريقة العينة العنقودية، وهي: مديرية تربية عمان الأولى/لواء قصبة عمان، ومديرية تربية عمان الثانية/لواء الجامعة، ومديرية تربية عمان الرابعة/لواء ماركا والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2)

توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب الثلاث مديريات التربية والتعليم والجنس في

محافظة عمان.

المجموع	عدد المعلمين		مديرية التربية والتعليم
	إناث	ذكور	
567	424	143	مديرية تربية عمان الأولى/ لواء قصبة عمان
1538	630	908	مديرية تربية عمان الثانية/ لواء الجامعة
116	81	35	مديرية تربية عمان الرابعة/ لواء ماركا
2221	1135	1086	المجموع

2- اختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية من معلمي المدارس الثانوية الخاصة ومعلماتها بلغ عدد أفرادها (327) معلماً ومعلمة، استناداً إلى دراسة كرجسي ومورجن (Krejcie & Morgan, 1970) اللذين حددا حجم العينة من حجم المجتمع، موزعين على مديريات التربية والتعليم الثلاث في محافظة عمان، والجدول (3) يبين ذلك .

جدول (3)

توزع أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات للمديريات الثلاث حسب المديرية والجنس في محافظة عمان.

المجموع	عدد المعلمين		مديرية التربية والتعليم
	إناث	ذكور	
83	62	21	مديرية تربية عمان الأولى / لواء قصبة عمان
227	93	134	مديرية تربية عمان الثانية/ لواء الجامعة
17	12	5	مديرية تربية عمان الرابعة/ لواء ماركا
327	167	160	المجموع

رابعاً: أدوات الدراسة.

لما كان الهدف من الدراسة الحالية هو تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم، فإن الحاجة تدعو إلى استخدام أداتين لقياس كل من القيادة الخادمة عند مديري المدارس والثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وفيما يأتي وصف لأداتي الدراسة.

الأداة الأولى: استبانة القيادة الخادمة .

تم استخدام استبانة القيادة الخادمة التي طورها ليدن، ووين، وزأو، وهندرسون (Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008) والمكونة من (28) فقرة، بعد أن قامت الباحثة بترجمة فقراتها إلى اللغة العربية، وتكييفها للبيئة الأردنية لقياس درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، والملحق (1) يبين استبانة القيادة الخادمة بصورتها الأولى.

وقد أعطي لكل فقرة من فقرات المقياس وزن مدرج وفق سلم ليكرت (Likert) السباعي وكانت الأبدال: (لا أوافق بشدة، لا أوافق، لا أوافق إلى حد ما، متردد، أوافق إلى حد ما، أوافق، أوافق بشدة)، فقد أعطي البديل أوافق بشدة سبع درجات، والبديل أوافق ست درجات، والبديل أوافق إلى حد ما خمس درجات، والبديل متردد أربع درجات، والبديل لا أوافق إلى حد ما ثلاث درجات، والبديل لا أوافق درجتين، والبديل لا أوافق بشدة درجة واحدة.

صدق الأداة الأولى: استبانة القيادة الخادمة.

بعد التحقق من دقة ترجمة الأداة إلى اللغة العربية، بعرضها على خبير مختص في اللغة الإنجليزية⁽¹⁾، وتم عرض المقياس المترجم مع النسخة الإنجليزية له، على عشرة محكمين من المختصين وذوي الخبرة في المجالات التربوية والإدارية من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية المختلفة من جامعات متعددة هي: الجامعة الأردنية، وجامعة عمان العربية، وجامعة الشرق الأوسط، والكلية الجامعية لوكالة الغوث الدولية، والجامعة الهاشمية، والملحق (2) يبين ذلك. وذلك للتأكد من مدى وضوح الفقرات والسلامة اللغوية لصياغة الفقرات ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي وضعت فيه، وقد أخذت الباحثة بملاحظات المحكمين ومقترحاتهم التي تتعلق بصياغة بعض الفقرات وبما يتناسب والمقياس الأصلي والبيئة الأردنية معاً، وقد عُدت موافقة المحكمين على كل فقرة من فقرات الاستبانة وبنسبة (80%) فأكثر، مؤشراً على صدق الفقرات، واستقرت الأداة بصورتها

¹ عضو هيئة تدريس بقسم اللغة الإنجليزية في كلية الآداب / جامعة الشرق الأوسط

النهائية على ما هي عليه من غير حذف لأي فقرة من فقراتها المكونة من (28) فقرة، والملحق (3) يبين استبانة القيادة الخادمة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة الأولى : استبانة القيادة الخادمة .

تم حساب ثبات هذه الأداة بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test-retest) إذ طبقت الأداة على عينة بلغ عدد أفرادها (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وأعيد تطبيقها على العينة نفسها مرة أخرى بعد أسبوعين، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل. وتم إيجاد درجة ثبات إعادة للإستبانة إذ بلغت (0.95) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

واستخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الإتساق الداخلي، وقد بلغت درجة معامل الثبات للإستبانة (0.92) وهذه القيمة مقبولة لأغراض البحث.

الأداة الثانية : مقياس الثقة التنظيمية .

تم تطوير مقياس الثقة التنظيمية بالرجوع إلى دراسات: حشكي (2009)، وقموة (2008)، وهوي وتسكانين موران (Hoy & Tschannen-Moran, 2003) . وقد تكوّن المقياس من (34) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد للثقة التنظيمية، وعلى النحو الآتي :

- ثقة المدير بالمعلمين وعدد فقراتها تسعة عشرة فقرة.

- ثقة المعلمين ببعضهم وعدد فقراتها سبع فقرات.

- ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء أمورهم وعدد فقراتها ست فقرات. والجدول (4) يبين ذلك:

الجدول (4)

توزع فقرات مقياس الثقة التنظيمية على أبعادها الثلاثة

عدد الفقرات	البعد
19	ثقة المدير بالمعلمين
9	ثقة المعلمين ببعضهم
6	ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء أمورهم

والملاحق (4) يبين مقياس الثقة التنظيمية بصورتها الأولية.

وقد أعطي لكل فقرة من فقرات المقياس وزن متدرج وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي لتقدير مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وكانت أبدال الإجابة هي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً، وقد أعطي البديل دائماً خمس درجات والبديل غالباً أربع درجات، والبديل أحياناً ثلاث درجات، والبديل نادراً درجتين، والبديل أبداً درجة واحدة. وأعطيت للفقرات السلبية وهي (21،23،24) درجات معكوسة أي أن البديل دائماً أعطي درجة واحدة، والبديل غالباً درجتين، والبديل أحياناً ثلاث درجات، والبديل نادراً أربع درجات، والبديل أبداً خمس درجات.

صدق الأداة الثانية: مقياس الثقة التنظيمية .

للتحقق من صدق مقياس الثقة التنظيمية، قامت الباحثة بعرضها على عشرة محكمين من ذوي الإختصاص والخبرة في المجالات التربوية المختلفة من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في جامعات متعددة هي: الجامعة الأردنية، وجامعة عمان العربية، وجامعة الشرق الأوسط، والكلية الجامعية لوكالة الغوث الدولية، والجامعة الهاشمية. والملحق (2) يبين ذلك. وذلك للتأكد من درجة صلاحية الفقرات، وتم اعتماد موافقة المحكمين على الفقرات بنسبة (80%) فأكثر مؤشراً على صدق الفقرة، وبقي المقياس على ما هو عليه من حيث عدد فقراته البالغ (34) فقرة من غير حذف أو إضافة، والملحق (5) يبين مقياس الثقة التنظيمية بصورته النهائية.

ثبات الأداة الثانية : مقياس الثقة التنظيمية .

تم التأكد من ثبات هذه الأداة باستخدام طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test-retest) إذ قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة بلغ عدد أفرادها (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وأعيد تطبيق المقياس على العينة نفسها بعد أسبوعين، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد العينة في المرتين على أداة الدراسة ككل. وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.92) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) وتراوحت قيم معاملات ثبات أبعاد الأداة بين (0.84 - 0.94) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) وتعبر هذه القيم عن معاملات ثبات عالية ومقبولة لإجراء الدراسة الحالية.

كما تم ايجاد معامل الاتساق الداخلي للابعاد الثلاثة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) ، وقد تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي ما بين (0.83-0.86) والجدول (5) يبين قيم معاملات الثبات للأداة وأبعادها.

الجدول (5)

قيم معاملات الثبات لمقياس الثقة التنظيمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ -

ألفا

معدلة كرونباخ - ألفا	معامل ارتباط بيرسون	البُعد
0.84	0.84	ثقة المدير بالمعلمين
0.86	0.92	ثقة المعلمين ببعضهم
0.83	0.94	ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء أمورهم
	0.92	الثقة ككل

خامساً: متغيرات الدراسة .

- المتغيرات المستقلة الوسيطة وهي :

- الجنس وله فئتان: ذكور واناث.

- الخبرة ولها ثلاثة مستويات: - أقل من (5) سنوات.

- من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات.

- (10) سنوات فأكثر.

- المؤهل العلمي : وله ثلاثة مستويات:

- بكالوريوس .

- بكالوريوس + دبلوم مهني .

- دراسات عليا .

- المتغير التابع:

- درجة ممارسة القيادة الخادمة.

- مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان.

سادساً: إجراءات الدراسة .

بعد التحقق من صدق أداتي الدراسة وثباتهما، وبعد تحديد مجتمع الدراسة وعينتها من المعلمين تم أخذ الموافقات الرسمية لتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أداتي الدراسة من أجل جمع البيانات المطلوبة.

- كتاب تسهيل مهمة من الجامعة موجه إلى وزارة التربية والتعليم والملحق (6) يبين ذلك.

- كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى المديرية المشمولة بالدراسة والملحق (7) يبين ذلك.

- كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الأولى/ لواء قصبه عمان إلى المدارس التابعة لها والملحق (8) يبين ذلك.

- كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الثانية/ لواء الجامعة إلى المدارس التابعة لها والملحق (9) يبين ذلك.

- كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الرابعة/ لواء ماركا إلى المدارس التابعة لها والملحق (10) يبين ذلك.

- باشرت الباحثة بتوزيع استبانة القيادة الخادمة ومقياس الثقة التنظيمية على أفراد عينة الدراسة، وقد أرفقت بالاستبانة والمقياس رسالة تضمنت تعليمات الإجابة عن فقرات الأدوات، ومعلومات شخصية عن المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وهي: الجنس، والخبرة،

والمؤهل العلمي، وقد سبق عملية توزيع الإمتحانة توضيح الهدف من الدراسة، وإعلام المستجيبين بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، وهي لغايات البحث العلمي فقط، وتم الطلب من أفراد العينة الإجابة عن جميع فقرات الأدوات بدقة وموضوعية.

تم توزيع (327) امتحانة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، ومن ثم جمعت الامتحانات عند الإنتهاء من تعبئة الأدوات، إذ تم استرجاع (309) امتحانة بنسبة (94%)، واستمرت عملية التوزيع وجمع الإمتحانات ما يقرب الشهر خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2013/2012)، ومن ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً عن طريق الحاسب الآلي واستخدمت حزمة التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج.

سابعاً: إجراءات التصحيح.

للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، تم اعتماد المعادلة الآتية:

$$2 = \frac{6}{3} = \frac{1 - 7}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

- وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1 - 3

- وتكون الدرجة المتوسطة من أكثر من 3 - 5

- والدرجة المرتفعة من أكثر من 5 - 7

ولتعرف مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين استخدمنا المعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

- وبذلك يكون المستوى المنخفض من 1 - 2.33

- ويكون المستوى المتوسط من 2.34 - 3.67

- ويكون المستوى المرتفع من 3.68 - 5

- تم عرض النتائج ومناقشتها ووضع التوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

ثامناً: المعالجات الإحصائية .

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.

- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson).

- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية وفقاً لمتغيرات الدراسة:

أ - الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لتعرف دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس.

ب - تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتعرف دلالة الفروق تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

ج - اختبار شيفيه Scheffe لتعرف عائدة الفروق تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

-إستخدم معامل ارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد ثبات اداتي:
إستبانة القيادة الخادمة، ومقياس الثقة التنظيمية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أشتمل هذا الفصل على عرض للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على " ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
7	يمتلك المدير معايير أخلاقية عالية	5.58	1.56	1	مرتفعة
17	لدى المدير فهم تام للمدرسة وأهدافها	5.58	1.59	1	مرتفعة
14	يتمتع المدير بالصدق	5.42	1.76	3	مرتفعة
12	يهتم المدير بالتأكد بأن المعلمين قد حققوا أهداف وظيفتهم	5.31	1.57	4	مرتفعة
3	يستطيع المدير معرفة إن كان هناك شيء يتعلق بالعمل، يسير بشكل خاطيء	5.21	1.51	5	مرتفعة
28	يقدر المدير الصدق أكثر من الأرباح	5.18	1.81	6	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
10	يمتلك المدير المقدرة على التفكير من خلال المشكلات المعقدة	5.12	1.59	7	مرتفعة
27	يفعل المدير ما بوسعه لجعل مهمات المعلمين أسهل	5.10	1.70	8	مرتفعة
16	يشارك المدير في أنشطة المجتمع المحلي	5.06	1.64	9	مرتفعة
21	لا يُهدان المدير بالمبادئ الأخلاقية ليحقق النجاح	5.00	1.86	10	متوسطة
15	يخصص المدير وقتاً للتحدث مع المعلمين على المستوى الشخصي	4.93	1.72	11	متوسطة
19	يزود المدير المعلمين بخبرات عمل تمكنهم من تطوير مهارات جديدة	4.92	1.72	12	متوسطة
24	يستطيع المدير حل مشكلات العمل بأفكار جديدة أو مبدعة	4.91	1.74	13	متوسطة
26	يريد المدير أن يعرف أهداف المعلمين المهنية	4.90	1.62	14	متوسطة
9	يهتم المدير بمساعدة الأفراد في المجتمع المحلي دائماً	4.89	1.55	15	متوسطة
23	يشجع المدير المعلمين على التطوع في نشاطات المجتمع المحلي	4.85	1.64	16	متوسطة
5	يجعل المدير التطور المهني للمعلمين من أولوياته	4.85	1.88	16	متوسطة
22	يمكن للمدير معرفة إن كان المعلمون يشعرون بضيق إذا لم يتم الاستفسار منهم	4.79	1.59	18	متوسطة
4	يتيح المدير للمعلمين مسؤولية إتخاذ القرارات المهمة ذات العلاقة بعملهم	4.77	1.66	19	متوسطة
11	يشجع المدير المعلمين على القيام بتنفيذ قرارات العمل المهمة لوحدهم	4.77	1.67	19	متوسطة
2	يركز المدير على أهمية رد الجميل للمجتمع المحلي	4.75	1.68	21	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
18	يعطي المدير المعلمين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون بأنها الفضلى	4.69	1.78	22	متوسطة
13	يضع المدير مصلحة المعلمين فوق مصلحته	4.55	1.74	23	متوسطة
8	يهتم المدير بالرفاهية الشخصية للآخرين	4.50	1.70	24	متوسطة
6	يهتم المدير بنجاح المعلمين أكثر من نجاحه	4.43	1.88	25	متوسطة
20	يضحى المدير بمصالحه الشخصية لتلبية حاجات المعلمين	4.40	1.82	26	متوسطة
1	يلجأ المعلمون إلى مديرهم إذا واجهتهم مشكلة شخصية	4.11	1.91	27	متوسطة
25	لا يحتاج المعلمون إلى استشارة المدير إذا ما احتاجوا إلى صنع قرارات مهمة في العمل	4.02	1.79	28	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.88	1.34		متوسطة

يلاحظ من الجدول (6) إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.88) وبإحراف معياري (1.34)، وجاءت فقرات أداة الدراسة في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية (4.02-5.58)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على " يمتلك المدير معايير أخلاقية عالية " والفقرة (17) التي تنص على " لدى المدير فهم تام للمدرسة وأهدافها " بمتوسط حسابي (5.58) وانحرافيين معياريين (1.56) و (1.59) على التوالي وبمستوى مرتفع. وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (1) التي تنص على " يلجأ المعلمون إلى مديرهم إذا ما واجهتهم مشكلة شخصية " بمتوسط حسابي (4.11) بانحراف معياري (1.91) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة

الأخيرة الفقرة (25) التي تنص على " لا يحتاج المعلمون إلى استشارة المدير إذا ما احتاجوا إلى صنع قرارات مهمة في العمل " بمتوسط حسابي (4.02) وإنحراف معياري (1.79) وبمستوى متوسط.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على "ما مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين للدرجة الكلية وللأبعاد الثلاثة، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان حسب الأبعاد من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	مستوى الثقة
1	ثقة المعلمين بالمدير.	3.90	0.66	1	مرتفع
3	ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء أمورهم.	3.64	0.64	2	متوسط
2	ثقة المعلمين ببعضهم.	3.61	0.63	3	متوسط
	الدرجة الكلية.	3.79	0.55		مرتفع

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.79) بإنحراف معياري (0.55)، وجاءت أبعاد اداة الدراسة في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.61 – 3.90)، وجاء في الرتبة الأولى بُعد ثقة المعلمين بالمدير، بمتوسط

حسابي (3.90) وإنحراف معياري (0.66)، وفي الرتبة الثانية جاء بُعد ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء أمورهم بمتوسط حسابي (3.64) وإنحراف معياري (0.64)، وجاء في الرتبة الأخيرة بُعد ثقة المعلمين ببعضهم بمتوسط حسابي (3.61) وإنحراف معياري (0.63)، أما بالنسبة لفقرات كل بُعد فكانت النتائج على النحو الآتي:

البعد الأول : ثقة المعلمين بالمدير

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد " ثقة المعلمين بالمدير" ولكل فقرة من فقرات هذا البعد، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات بُعد ثقة المعلمين بالمدير مرتبة

تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الثقة
12	يحترم المدير المعلمين.	4.23	0.84	1	مرتفع
2	يؤمن المعلمون بنزاهة مدير مدرستهم.	4.18	0.80	2	مرتفع
5	يملك المدير الكفاية العالية في عمله.	4.18	0.84	2	مرتفع
13	يتمتع المدير بثقافة عالية.	4.17	0.90	4	مرتفع
17	يعامل المدير المعلمين معاملة جيدة.	4.16	0.87	5	مرتفع
1	يثق المعلمون بمدير مدرستهم.	4.13	0.82	6	مرتفع
7	يستند المدير إلى سياسات إدارية واضحة.	4.05	0.91	7	مرتفع

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الثقة
20	يثق المدير بمقدرات المعلمين.	4.00	0.83	8	مرتفع
18	يوفر المدير للمعلمين المعلومات التي يحتاجونها في عملهم.	4.00	0.89	8	مرتفع
14	يطبق المدير النظام على الجميع دون تمييز.	3.98	1.02	10	مرتفع
4	يستطيع المعلمون الاعتماد على مديرهم	3.93	0.94	11	مرتفع
3	يراعي المدير في هذه المدرسة مصالح المعلمين.	3.92	0.95	12	مرتفع
15	يفوض المدير للمعلمين بعض الصلاحيات.	3.90	0.88	13	مرتفع
11	يعمل المدير على تقويم أداء المعلمين وفق معايير موضوعية.	3.86	0.97	14	مرتفع
16	ينفذ المدير ما يعد المعلمين به.	3.83	0.96	15	مرتفع
8	يستمع المدير لآراء المعلمين لمناقشتهم قبل اتخاذ القرار.	3.76	1.15	16	مرتفع
9	يعطي المدير الحوافز على أسس موضوعية.	3.71	1.10	17	مرتفع
10	يبادر المدير في البحث عن فرص عادلة للترقية.	3.69	1.06	18	مرتفع
6	يتكتم المدير على حقيقة ما يجري في المدرسة *	3.63	1.18	19	متوسط
21	يشك المعلمون بتصرفات المدير. *	3.31	1.29	20	متوسط
19	يحاول المدير التستر على المشكلات التي تواجهه في المدرسة	3.23	1.28	21	متوسط
	الدرجة الكلية.	3.90	0.66		مرتفع

* فقرات سلبية أعطيت درجات معكوسة.

يتبين من الجدول (8) أن مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات بُعد ثقة المعلمين بالمدير كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.90) بانحراف معياري (0.66)، وجاءت جميع فقرات هذا البعد في المستوى المرتفع بإستثناء ثلاثة فقرات جاءت في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.23-4.23). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على " يحترم المدير المعلمين"، بمتوسط حسابي (4.23) وإنحراف معياري (0.84) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) التي تنص على " يؤمن المعلمون بنزاهة مدير مدرستهم". بمتوسط حسابي (4.18) وإنحراف معياري (0.80) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (21) التي تنص على " يشك المعلمون بتصرفات المدير". بمتوسط حسابي (3.31) وإنحراف معياري (1.29) وبمستوى متوسط. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على " يحاول المدير التستر على المشكلات التي تواجهه في المدرسة." بمتوسط حسابي (3.23) وإنحراف معياري (1.28) وبمستوى متوسط.

البعد الثاني: ثقة المعلمين ببعضهم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد " ثقة المعلمين ببعضهم " ولكل فقرة من فقرات هذا البعد، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس

الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات بُعد ثقة المعلمين ببعضهم

مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الثقة
26	يؤدي المعلمون أعمالهم بالشكل المطلوب.	4.05	0.79	1	مرتفع
27	يؤمن المعلمون بنزاهة زملائهم.	3.94	0.83	2	مرتفع
28	يتعاون المعلمون مع بعضهم في أداء العمل.	3.94	0.83	2	مرتفع
22	يثق المعلمون بزملائهم.	3.80	0.82	4	مرتفع
25	يعتمد المعلمون على بعضهم في الظروف الصعبة.	3.80	0.91	4	مرتفع
24	يشك المعلمون ببعضهم بعضاً*	3.22	1.21	6	متوسط
23	يراقب المعلمون زملاءهم*	2.52	1.07	7	متوسط
	الدرجة الكلية	3.61	0.63		متوسط

*فقرات سلبية أعطيت درجات معكوسة.

يتبين من الجدول (9) أن مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات بُعد ثقة المعلمين ببعضهم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.61) وإنحراف معياري (0.63). وجاءت جميع فقرات هذا البُعد في المستوى المرتفع، باستثناء فقرتين جاءت في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.52-4.05)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (26) التي تنص على " يؤدي المعلمون أعمالهم بالشكل المطلوب" بمتوسط حسابي (4.05) وإنحراف معياري (0.79) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة

(27) التي تنص على " يؤمن المعلمون بنزاهة زملائهم"، بمتوسط حسابي (3.94) وإنحراف معياري (0.83) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (24) التي تنص على " يشك المعلمون ببعضهم بعضاً" بمتوسط حسابي (3.22) وإنحراف معياري (1.21) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (23) التي تنص على " يراقب المعلمون زملائهم" بمتوسط حسابي (2.52) وإنحراف معياري (1.07) وبمستوى متوسط.

البعد الثالث: ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء أمورهم

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وتم تحديد الرتب ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين في بُعد ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء أمورهم، ولكل فقرة من فقرات البعد. والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس

الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات بُعد ثقة المعلمين بالطلبة

وأولياء أمورهم مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الثقة
34	عندما ينقل المعلمون خبراً عن شيء ما يمكنك تصديقه.	3.74	0.84	1	مرتفع
31	يهتم الطلبة بزملائهم.	3.72	0.77	2	مرتفع
29	يثق المعلمون بطلبة مدرستهم.	3.71	0.84	3	مرتفع
33	يقوم الطلبة بإنجاز عملهم.	3.68	0.80	4	مرتفع
30	يثق المعلمون بأولياء أمور الطلبة.	3.55	0.89	5	متوسط
32	يمكن الاعتماد على أولياء الأمور في التزاماتهم.	3.47	0.89	6	متوسط
	الدرجة الكلية	3.64	0.64		متوسط

يتبين من الجدول (10) ان مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات بُعد ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء أمورهم كان متوسطاً، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) وإنحراف معياري (0.64)، وجاءت جميع فقرات هذا البُعد في المستوى المرتفع، باستثناء فقرتين جاءت في المستوى المتوسط، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.47-3.74)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (34) التي تنص على " عندما ينقل المعلمون خبراً عن شيء ما يمكنك تصديقه"، بمتوسط حسابي (3.74) وإنحراف معياري (0.84) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (31) التي تنص على " يهتم الطلبة بزملائهم"، بمتوسط حسابي (3.72)

وإنحراف معياري (0.77) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (30) التي تنص على " يثق المعلمون بأولياء أمور الطلبة" بمتوسط حسابي (3.55) وإنحراف معياري (0.89) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (32) التي تنص على " يمكن الاعتماد على أولياء الأمور في التزاماتهم" بمتوسط حسابي (3.47) وإنحراف معياري (0.89) وبمستوى متوسط.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الخادمة ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين درجة ممارسة القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الخاصة ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في هذه المدارس باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (11) يبين هذه النتائج.

الجدول (11)

قيم معامل الارتباط بين درجة ممارسة القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو

المدارس الثانوية الخاصة ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في هذه

المدارس باستخدام معامل ارتباط بيرسون

القيادة الخادمة		البعد
0.64	معامل الارتباط	ثقة المعلمين بالمدير
0.000	الدلالة الإحصائية	
309	العدد	
0.36	معامل الارتباط	ثقة المعلمين ببعضهم
0.000	الدلالة الإحصائية	
309	العدد	
0.30	معامل الارتباط	ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء امورهم
0.000	الدلالة الإحصائية	
309	العدد	
0.62	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
0.000	الدلالة الإحصائية	
309	العدد	

يظهر الجدول (11) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة

مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الخادمة ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في هذه المدارس، إذ بلغ

معامل الارتباط (0.62) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، كما يلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة ممارسة القيادة الخادمة وكافة أبعاد مستوى الثقة التنظيمية، وإن هذه العلاقات جميعها كانت موجبة، وتراوحت ما بين (0.30-0.64).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟"

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي :

1- متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (12) يبين النتائج .

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للعينات المستقلة للفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.001	307	-3.301	1.309	4.63	151	ذكر	القيادة الخادمة
			1.325	5.12	158	انثى	

تشير النتائج في الجدول (12) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة "ت" المحسوبة إذ بلغت (-3.301) وبمستوى دلالة (0.001) وكان الفرق لصالح الإناث.

ثانياً: الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (13) يبين ذلك .

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في

محافظة عمان للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير الخبرة

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
1.288	4.78	108	أقل من 5 سنوات	القيادة الخادمة
1.322	5.07	147	*5 - أقل من 10	
1.415	4.55	54	10 سنوات فأكثر	
1.338	4.88	309	المجموع	

يتبين من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير الخبرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.88)، وحصل أصحاب الخبرة من (5 – أقل من 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي

بلغ (5.07)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الخبرة من (10 سنوات فأكثر) إذ بلغ (4.55)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (14).

الجدول (14)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة، تبعاً لمتغير الخبرة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	12.590	2	6.295	3.574	0.029
داخل المجموعات	539.024	306	1.762		
الكلي	551.615	308			

تشير النتائج في الجدول (14) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة إذ بلغت (3.574)، وبمستوى دلالة (0.029). ولمعرفة عائدة الفروق تم تطبيق إختبار شيفيه للمقارنات البعدية وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (15).

الجدول (15)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير الخبرة

10 فأكثر	5-أقل من 10	5-1	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	
			4.78	أقل من 5 سنوات	القيادة الخادمة
		0.29	5.07	5 – أقل من 10	
	0.53	0.23	4.55	10 سنوات فأكثر	

يلاحظ من الجدول (15) أن الفرق كان لصالح فئة الخبرة (من 5-أقل من 10 سنوات)، عند مقارنة

متوسطهم مع المتوسط الحسابي مع فئتي الخبرة: (أقل من 5 سنوات) و (10 سنوات فأكثر).

ثالثاً: المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير المؤهل العملي، ويظهر الجدول (16) يبين ذلك .

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

التسلسل	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	بكالوريوس	232	4.99	1.271
2	بكالوريوس+دبلوم مهني	49	4.41	1.550
3	دراسات عليا	28	4.78	1.350
	المجموع	309	4.88	1.338

يتبين من الجدول (16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.88)، وحصل أصحاب مؤهل البكالوريوس على أعلى متوسط حسابي (4.99)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب مؤهل البكالوريوس + دبلوم مهني إذ بلغ (4.41)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (17).

الجدول (17)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة لفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في

محافظة عمان للقيادة الخادمة، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
0.020	3.967	6.971	2	13.942	بين المجموعات	القيادة الخادمة
		1.757	306	537.672	داخل المجموعات	
			308	551.615	الكلية	

تشير النتائج في الجدول (17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة إذ بلغت (3.967)، وبمستوى دلالة (0.020). ولمعرفة عائدة الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (18).

الجدول (18)

اختيار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في

محافظة عمان للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

دراسات عليا	بكالوريوس+ دبلوم مهني	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	الفئات	
			4.99	*بكالوريوس	القيادة الخادمة
		0.58	4.41	بكالوريوس+دبلوم مهني	
	-0.37	0.21	4.78	دراسات عليا	

يلاحظ من الجدول (18) أن الفرق كان لصالح حملة درجة البكالوريوس، عند مقارنة متوسطهم مع

المتوسط الحسابي مع فئتي: بكالوريوس + دبلوم مهني و دراسات عليا.

خامساً: النتائج المتعلقة بالأجابة عن السؤال الخامس الذي ينص على: "هل هناك فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية

الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي

؟".

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي :

أولاً: الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية

الخاصة في محافظة عمان، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير

الجنس، والجدول (19) يبين النتائج .

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيمة "ت" للعينات المستقلة للفروق في مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة بشكل عام ولكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير الجنس

البُعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ثقة المعلمين بالمدير	ذكر	151	3.85	0.675	-1.173	307	0.242
	انثى	158	3.94	0.637			
ثقة المعلمين ببعضهم	ذكر	151	3.64	0.601	0.919	307	0.359
	انثى	158	3.58	0.650			
ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء امورهم	ذكر	151	3.65	0.625	0.177	307	0.859
	انثى	158	3.64	0.665			
الدرجة الكلية	ذكر	151	3.77	0.542	-0.613	307	0.540
	انثى	158	3.81	0.556			

تشير النتائج في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة "ت" المحسوبة إذ بلغت (-0.613) وبمستوى دلالة (0.540) للدرجة الكلية كما لم توجد فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة للأبعاد الثلاثة للثقة إذ تراوحت القيم الثانية ما بين $(-1.173 - 0.919)$.

ثانياً: الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تبعاً لمتغير الخبرة ، و الجدول (20) يبين ذلك .

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية

الخاصة بشكل عام ولكل بُعد من أبعادها تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
0.593	3.88	108	أقل من 5 سنوات	ثقة المعلمين بالمدير
0.668	3.95	147	5-أقل من 10 سنوات	
0.737	3.78	54	10 سنوات فأكثر	
0.656	3.90	309	المجموع	
0.579	3.55	108	أقل من 5 سنوات	ثقة المعلمين ببعضهم
0.641	3.66	147	5-أقل من 10 سنوات	
0.679	3.60	54	10 سنوات فأكثر	
0.627	3.61	309	المجموع	
0.642	3.59	108	أقل من 5 سنوات	ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء امورهم
0.641	3.69	147	5-أقل من 10 سنوات	
0.665	3.65	54	10 سنوات فأكثر	
0.645	3.64	309	المجموع	
0.510	3.76	108	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.549	3.84	147	5-أقل من 10 سنوات	
0.616	3.72	54	10 سنوات فأكثر	
0.548	3.79	309	المجموع	

يتبين من الجدول (20) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقة التنظيمية

السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تبعاً لمتغير الخبرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي

للدرجة الكلية (3.79)، وحصل أصحاب الخبرة من (5 - أقل من 10) على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.84)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الخبرة من (10 سنوات فأكثر) إذ بلغ (3.72)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (21).

الجدول (21)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس

الثانوية الخاصة في محافظة عمان تبعاً لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
0.288	1.251	0.538	2	1.076	بين المجموعات	ثقة المعلمين بالمدير
		0.430	306	131.661	داخل المجموعات	
			308	132.737	الكلي	
0.418	0.875	0.344	2	0.688	بين المجموعات	ثقة المعلمين ببعضهم
		0.393	306	120.306	داخل المجموعات	
			308	120.994	الكلي	
0.477	0.741	0.309	2	0.617	بين المجموعات	ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء امورهم
		0.417	306	127.481	داخل المجموعات	
			308	128.099	الكلي	
0.305	1.193	0.359	2	0.717	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.300	306	91.924	داخل المجموعات	
			308	92.641	الكلي	

تشير النتائج في الجدول (21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة إذ بلغت (1.193)، وبمستوى دلالة (0.305) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق في كافة الأبعاد، إذ كانت قيم "ف" غير دالة إحصائياً، تراوحت ما بين (0.741 – 1.251).

ثالثاً: المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (22) يبين ذلك.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس

الثانوية الخاصة في محافظة عمان تبعاً متغير المؤهل العلمي

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	البعد
0.631	3.90	232	بكالوريوس	ثقة المعلمين بالمدير
0.780	3.94	49	بكالوريوس+دبلوم مهني	
0.651	3.82	28	دراسات عليا	
0.656	3.90	309	المجموع	
0.626	3.63	232	بكالوريوس	ثقة المعلمين ببعضهم
0.687	3.52	49	بكالوريوس+دبلوم مهني	
0.522	3.62	28	دراسات عليا	
0.627	3.61	309	المجموع	
0.650	3.64	232	بكالوريوس	ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء امورهم
0.689	3.70	49	بكالوريوس+دبلوم مهني	
0.525	3.62	28	دراسات عليا	
0.645	3.64	309	المجموع	
0.535	3.80	232	بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.648	3.81	49	بكالوريوس+دبلوم مهني	
0.488	3.74	28	دراسات عليا	
0.548	3.79	309	المجموع	

يتبين من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.79)، وحصل أصحاب مؤهل البكالوريوس + دبلوم مهني على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.81)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب مؤهل دراسات عليا إذ بلغ (3.74)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA) وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (23).

الجدول (23)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس

الثانوية الخاصة في محافظة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
ثقة المعلمين بالمدير	بين المجموعات	0.245	2	0.123	0.283	0.754
	داخل المجموعات	132.49	306	0.433		
	الكلية	132.73	308			
ثقة المعلمين ببعضهم	بين المجموعات	0.484	2	0.242	0.614	0.542
	داخل المجموعات	120.51	306	0.394		
	الكلية	120.99	308			
ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء أمورهم	بين المجموعات	0.170	2	0.085	0.203	0.817
	داخل المجموعات	127.92	306	0.418		
	الكلية	128.09	308			
الثقة ككل	بين المجموعات	0.085	2	0.043	0.141	0.868
	داخل المجموعات	92.555	306	0.302		
	الكلية	92.641	308			

تشير النتائج في الجدول (23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة إذ بلغت (0.141)، وبمستوى دلالة (0.868) للدرجة الكلية. وكذلك عدم وجود فروق في كافة الأبعاد، إذ كانت قيمة "ف" غير دالة إحصائياً، إذ تراوحت بين (0.203- 0.614).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء أسئلتها والتوصيات التي تمخضت عنها، وعلى النحو الآتي :

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على:

" ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين ؟ "

أشارت النتائج المبينة في الجدول (6) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة كانت متوسطة وفق تصور معلمهم، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.88)، وبانحراف معياري (1.34)، وجاءت فقرات اداة الدراسة في الدرجات المرتفعة والمتوسطة، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية (5.58- 4.02)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على " يمتلك المدير معايير أخلاقية عالية " والفقرة (17) التي تنص على " لدى المدير فهم تام للمدرسة وأهدافها" بمتوسط حسابي (5.58) وانحرافيين معياريين (1.56) و (1.59) على التوالي وبمستوى مرتفع. وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (1) التي تنص على " يلجأ المعلمون إلى مديرهم اذا ما واجهتهم مشكلة شخصية " بمتوسط حسابي (4.11) بانحراف معياري (1.91) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (25) التي تنص على " لا يحتاج المعلمون إلى استشارة المدير اذا ما احتاجوا إلى صنع قرارات مهمة في العمل" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.79) وبمستوى متوسط.

وتعني هذه النتيجة أن مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان يتعاملون مع المعلمين بأسلوب ينشد القيادة الخادمة بشكل متوسط عالي (4.88) وهي قريبة جداً من الدرجة المرتفعة حسب

مقياس ليكرت. ومن خلال الإلتزام بالمبادئ والمعايير الأخلاقية من جميع العاملين في المدرسة، ورعاية المعلمين والمعلمات بتلبية حاجاتهم، وتقديم المساعدة لهم لإنجاز مهماتهم للوصول إلى أهدافهم المهنية، فقد تعزى هذه النتيجة إلى النظر إلى أن القيادة الخادمة تقوم على أساس قيادي أخلاقي، له أصول قيمية ونفسية تتجاوز الإهتمام بالنفس أو الإنشغال بالذات لخدمة الأتباع، فضلاً عن العمل لتحقيق أهداف المنظمة، ويعزى أيضاً إلى التوجه الإيجابي لدى مديري المدارس المستهدفة ومديراتها نحو حسن التعامل مع المعلمين والمعلمات، ومساعدتهم على النمو والتطور والاستفادة من آرائهم وتقبل انتقاداتهم والتعامل مع المعلمين بتواضع، و إتاحة الفرصة لهم بإعطائهم مسؤولية إتخاذ القرارات المهمة ذات العلاقة بعملهم، وتشجيعهم على تنفيذ هذه القرارات المهمة. وهذا أيضاً ما يفسر الدرجات المرتفعة للأداة، إذ يمكن أن يكون ارتفاع المستوى الأكاديمي لكل من المديرين والمعلمين أسهم في فهم القيادة الخادمة بالشكل الصحيح وجعل مصلحة المعلمين فوق المصلحة الشخصية، لمساعدة المعلمين على تحقيق طموحاتهم وأهدافهم المهنية وأعطاء التطور المهني للمعلمين الأولوية من أهداف المدرسة.

و اتفقت هذه النتيجة مع ما أشارت اليه دراسة أبو تينة وآخرون (2007) بأن المديرين والمديرات يمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم، ودراسة الديرية (2011) بأن درجة ممارسة القيادة الخادمة كانت متوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعات الأردنية.

ثانياً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .

" ما مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين؟"

أشارت النتائج المبينة في الجدول(7) إلى مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان بشكل عام كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.79) وإنحراف معياري (0.55). وجاءت أبعاد الثقة التنظيمية في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الثقة التنظيمية ما بين (3.90 - 3.61)، وجاء بُعد ثقة المعلمين بالمدير في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.90) وإنحراف معياري (0.66)، تلاه في الرتبة الثانية بُعد ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء أمورهم بمتوسط حسابي بلغ (3.64) بإنحراف معياري (0.64)، بينما جاء بُعد ثقة المعلمين ببعضهم في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) بإنحراف معياري (0.63). ويستدل من هذه النتيجة أن للمديرين دوراً أساسياً في تطوير الثقة التنظيمية من خلال ترسيخ الإحترام والتقدير الشخصي للمعلمين وذلك لإنخراطهم في الجماعة من جهة وتجنب التصرفات الثانوية لهم من جهة أخرى. وأن هناك عدالة في توزيع المهام على المعلمين وتكليفهم بالواجبات دون تحيز وبغض النظر عن العلاقات الشخصية، لذلك حظي مدير المدرسة بمستوى مرتفع من الثقة من قبل المعلم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة انتوني وشنايدر (Anthony & Schneider, 2003)، التي أشارت إلى ان إدارة المدرسة بحاجة إلى مدير يقوم بتغيير جذري في المجتمع المدرسي غير المستقل لايجاد الثقة التنظيمية فيه. واتفقت هذه الدراسة ايضاً مع نتائج دراسة البلوي (2008) بأن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة تبوك جاء بمستوى مرتفع. واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة دابني (Dabney,2008) التي أشارت الى أن درجة ثقة المعلمين بمديري مدرستهم كانت مرتفعة المستوى. واختلفت مع نتائج دراسة قموة (2008) التي أظهرت أن مستويات الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن جاءت بمستوى متوسط. واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة المحزوم

(2007) التي أشارت الى أن مستوى الثقة بين مدير المدرسة الثانوية ومعلميه في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.

وفي ما يأتي عرض لمناقشة النتائج الخاصة بكل بُعد من أبعاد الثقة التنظيمية:

1- بُعد ثقة المعلمين بالمدير:

حصل هذا البُعد على مستوى مرتفع، كما في الجدول (8)، اذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.90) بانحراف معياري (0.66)، وجاءت جميع فقرات هذا البعد في المستوى المرتفع بإستثناء ثلاث فقرات جاءت في المستوى المتوسط، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.23-4.23). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على " يحترم المدير المعلمين"، بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.84) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) التي تنص على " يؤمن المعلمون بنزاهة مدير مدرستهم". بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (21) التي تنص على " يشك المعلمون بتصرفات المدير". بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.29) وبمستوى متوسط. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على " يحاول المدير التستر على المشكلات التي تواجهه في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.28) وبمستوى متوسط، وبشكل عام يمكن القول أن المديرين الفعالين يدمجون سلوكهم مع رؤى المدارس وتصوراتها، فالتكامل بين الأقوال والأفعال يؤكد تكامل الشخصية، فالمعلمون في هذه المدرسة يستطعون الإعتماد على المدير في كثير من الأشياء وقد يعزى ذلك لنزاهة المدير وتمتعه بكفاءة عالية وموضوعية وعدم تحيزه إلى طرف من الأطراف وهذا الجو من العمل يرسخ الإحترام المتبادل بين المعلمين أنفسهم وبين المعلمين ومديريهم، ويراعي المصالح العامة للمعلمين ويعمل على تعميق الولاء والإنتماء لدى المعلمين لعملمهم.

2- بُعد ثقة المعلمين ببعضهم :

حصل هذا البُعد على مستوى متوسط، كما يشير الجدول (9)، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.61) وإنحراف معياري (0.63). جاءت جميع فقرات هذا البُعد في المستوى المرتفع، باستثناء فقرتين جاءت في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.52 – 4.05) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (26) التي تنص على " يؤدي المعلمون أعمالهم بالشكل المطلوب." بمتوسط حسابي (4.05) وإنحراف معياري (0.79) ومستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (27) التي تنص على " يؤمن المعلمون بنزاهة زملائهم"، بمتوسط حسابي (3.94) وإنحراف معياري (0.83) ومستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (24) التي تنص على " يشك المعلمون ببعضهم بعضاً" بمتوسط حسابي (3.22) وإنحراف معياري (1.21) بمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (23) التي تنص على " يراقب المعلمون زملائهم" بمتوسط حسابي (2.52) وإنحراف معياري (1.07) ومستوى متوسط. وقد يعزى ذلك الى أن إدراك المديرين لأهمية توفير مناخ تنظيمي جيد وإحترامهم لحقوق المعلمين، ومعرفتهم لأهمية العلاقات الإنسانية ودرجة تأثيرها بالمناخ المدرسي، يؤدي إلى تنمية العلاقات الإجتماعية مع المعلمين وتقدير ظروف المعلمين الخاصة، مما أدى ذلك إلى درجة متوسطة في مراقبة المعلمين لبعضهم، ودرجة مرتفعة لأداء المعلمين أعمالهم بالشكل المطلوب، فالمعلمون يقومون بواجباتهم في هذه المدرسة بشكل جيد، وإنهم منفتحون على بعضهم ويثقون بالقرارات التي يتخذها مديروهم، وإلى وجود عنصر الإتصال بين المدير والمعلمين أنفسهم، وتمكين المعلمين مما يجعلهم أكثر فاعلية في الأداء ويجعل العمل أكثر قيمة وتحفيزاً مما يساعد على تحقيق الأهداف. وقد يعزى ذلك إلى أن المناخ المدرسي في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان بين المعلمين والمعلمات تسوده الديمقراطية والطمأنينة، مما يؤدي ذلك إلى عدم شك المعلمين ببعضهم ومراقبة بعضهم لبعض في هذه المدرسة والإيمان بنزاهة زملاءهم وتعاونهم وإخلاصهم لعملهم.

3- بُعد ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء أمورهم:

حصل هذا البُعد على مستوى متوسط، كما يشير الجدول (10)، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) بانحراف معياري (0.64)، وجاءت جميع فقرات هذا البُعد في المستوى المرتفع، باستثناء فقرتين جاءت في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.47-3.74)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (34) التي تنص على " عندما ينقل المعلمون خبرا عن شيء ما يمكنك تصديقه"، بمتوسط حسابي (3.74) وإنحراف معياري (0.84) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (31) التي تنص على " يهتم الطلبة بزملائهم"، بمتوسط حسابي (3.72) وإنحراف معياري (0.77) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (30) التي تنص على " يثق المعلمون بأولياء أمور الطلبة " بمتوسط حسابي (3.55) وإنحراف معياري (0.89) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (32) التي تنص على " يمكن الاعتماد على أولياء الأمور في التزاماتهم" بمتوسط حسابي (3.47) وإنحراف معياري (0.89) وبمستوى متوسط. وتعني هذه النتيجة أن الطلبة في هذه المدارس يستطيعون انجاز أعمالهم بشكل جيد، ويعزى ذلك إلى الثقة الكبيرة التي يشعر بها الطالب من قبل معلمه. وإلى الاعتماد على دعم أولياء الأمور، وربما يعزى ذلك إلى العلاقات الطيبة بين أولياء الأمور والمعلمين لبذل مزيد من الجهد من أجل المدرسة والعملية التربوية وتكريس كل جهد من أجل تحقيق الأهداف وإحساس المعلمين والطلبة بالمناخ النفسي المريح للعمل، وتوثيق العلاقة مع أولياء الأمور لتعزيز الاستقرار في المدرسة والإستمرار فيها وعدم تركها للحد من حركة الإنتقال، وتحقيق مبدأ استقرار الهيئات التدريسية، والمحافظة على الكفاءات البشرية والمدربة الموجودة في هذه المدرسة.

ثالثاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

"هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الخادمة ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم؟".

اتضح من الجدول (11) وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الخادمة ومستوى الثقة التنظيمية السائدة في هذه المدارس، إذ بلغ معامل الارتباط (0.62) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، كما يلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة ممارسة القيادة الخادمة وكافة أبعاد مستوى الثقة التنظيمية، وإن هذه العلاقات جميعها كانت موجبة، وتراوح ما بين (0.30 - 0.64). وقد تعني هذه النتيجة أن مستوى الثقة التنظيمية يتأثر بدرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الخاصة للقيادة الخادمة. إذ أن سلوك مدير المدرسة مع المعلمين والمعلمات يظهر دوره المحوري وقد يؤدي إلى إكسابهم نوعاً من الثقة. إذ كلما ارتفعت درجة القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية ارتفعت درجة شعور المعلمين في هذه المدارس بالثقة التنظيمية.

وانتفتت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جوزيف و ونستون (Joseph & Winston) , التي توصلت إلى وجود ارتباط بين القيادة الخادمة وكل من الثقة بالفائد والثقة التنظيمية، ونتيجة دراسة تريفرز (Trivers,2009) التي أظهرت أن الثقة تتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية. وانتفتت أيضاً مع نتيجة دراسة سندجايا وبيكيرتي (Sendjaya & Pekerti,2010) بأن القيادة الخادمة تعد مؤشراً كبيراً على الثقة مع العلاقة بالأخلاق والمسؤولية والنفوذ لأن الأنماط السلوكية للقيادة الخادمة تسهم بشكل رئيس في ثقة الأتباع بقادتهم. وأن الأتباع الذين كان السلوك القيادي الخادم لقادتهم مرتفعاً أظهروا مستويات أعلى من الثقة مقارنة بأولئك الذين كان السلوك القيادي الخادم لقادتهم منخفضاً.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

"هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟"

تمت مناقشة نتائج هذا السؤال وفقاً للمتغيرات الواردة فيه وعلى النحو الآتي:

أ- متغير الجنس.

أشارت النتائج في الجدول (12) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة "ت" المحسوبة إذ بلغت (-3.301) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$) وكان الفرق لصالح الإناث. مما يعني أن درجة ممارسة القيادة الخادمة عند مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وفق تصور المعلمين تختلف باختلاف الجنس، وتفسر هذه النتيجة بأن كلاً من المعلمين والمعلمات يخضعون لعوامل إدراكية مختلفة تؤثر في إدراكهم لدرجة ممارسة هذا النوع من القيادة، فيحدد كل طرف منهم درجة الممارسة من وجهة نظره متأثراً بعوامل إدراكه، وربما يعزى ذلك إلى أن القيادة الخادمة أكثر جاذبية للنساء، أو ربما ترغب النساء في مثل هذا الأسلوب عند التعامل معهن.

ب- متغير الخبرة.

أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) في الجدول (14) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الخادمة، إذ بلغت قيمة "ف" (3.574) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.029$) ، ولمعرفة عائدة الفروق استخدم إختبار شيفيه (Scheffe) الذي أظهرت نتائجه في الجدول (15) أن الفرق كان لصالح فئة الخبرة (من 5 – أقل من 10 سنوات) مقارنة بفئتي الخبرة الأخرين. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات من ذوي فئة الخبرة

هذه يتعرضون الى دورات تدريبية بصورة مستمرة مما أكسبتهم دراية ومعرفة تمكنهم من الحكم على نوع القيادة التي يمارسها مديريهم بشكل أكثر من زملائهم وزميلاتهم من ذوي الخبرة القصيرة أو من ذوي الخبرة الطويلة، وربما يستدل من هذه النتيجة أن اصحاب الخبرة المتوسطة، قد يكونوا أكثر إدراكاً لما يجري داخل مدارسهم، ولا سيما تلك الممارسات التي تتعلق بنمط القيادة التي يمارسها المديرون. وحيث ان القيادة الخادمة ذات طابع خاص من حيث طبيعة الاسلوب المستخدم ونوع الممارسة الايجابية في اثناء التعامل مع الاخرين، فأنها يمكن ان تدرك بشكل أوضح، وبخاصة من اولئك المعلمين الذين تفاعلوا مع أنماط قيادية مختلفة من خلال أدائهم لمهامهم التي قد تكون في ضوء الخبرة التي أمضوها، ربما متباينة، أو مختلفة بشكل بيّن، مما تمكنهم من ادراك هذه الانماط بشكل أدق من أصحاب فئتي الخبرة الاخرين.

ج- متغير المؤهل العلمي.

اشارت نتائج هذه الدراسة في الجدول (17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الخادمة يعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة درجة البكالوريوس كما أشارت الى ذلك النتائج في الجدول (16) . وتعزى هذه النتيجة الى أن المعلمين من حملة درجة البكالوريوس قد تكون لديهم رغبة أكثر في ممارسة القيادة الخادمة بوصفها أحد الأنماط القيادية التي يرغبونها بشكل أكثر لما تتضمنه من مبادئ وقيم أخلاقية يعتز بها، أو ربما يعزى ذلك، الى أن حملة البكالوريوس أمضوا فترة أكثر من غيرهم في المدرسة وأدركوا ما يجري في المدرسة من أحداث من خلال التفاعلات اليومية بين أعضاء المجتمع المدرسي وما يصدر عن مدير المدرسة من سلوك قيادي عكس مبادئ القيادة الخادمة فتأثروا بذلك أكثر من غيرهم.

خامساً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.

"هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟"

تمت مناقشة هذا السؤال وفقاً للمتغيرات الواردة فيه وكما يأتي:

أ-متغير الجنس:

أشارت النتائج في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، مما يعني أن تصور المعلمين بالنسبة للثقة التنظيمية لا يختلف باختلاف الجنس، وتفسر هذه النتيجة أن هناك فهماً مشتركاً بين جميع المعلمين والمعلمات عن الثقة لمديرهم، وقد يكون ذلك عائداً إلى نظرتهم الموحدة إلى مفهوم الثقة التنظيمية وأن الجنس كمتغير لا يؤثر في إدراكات المعلمين والمعلمات لهذا المفهوم.

ب-متغير الخبرة:

أظهرت النتائج في الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تعزى لمتغير الخبرة، مما يعني أن مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في عمان وفق تصور المعلمين لا يختلف وفقاً لمتغير الخبرة وتفسر هذه النتيجة وجود فهم مشترك بين جميع المعلمين لمفهوم الثقة التنظيمية. ولديهم تصور موحد عن هذا المفهوم وقد تشير هذه النتيجة إلى أن خبرة المعلمين والمعلمات مهما طالت أو قصرت لا تؤثر في إدراكاتهم وتصوراتهم للثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم.

ج-متغير المؤهل العلمي:

أشارت نتائج هذه الدراسة في الجدول (23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتفسر هذه النتيجة إن متغير المؤهل العلمي ليس متغيراً مؤثراً في إحداث إختلاف بين المعلمين في تصورهم للثقة التنظيمية وقد يعود ذلك إلى ارتفاع مستوى تأهيل المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان.

وبشكل عام، يمكن القول أن متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ، ليست من المتغيرات التي تحدث إختلافاً في نظرة المعلمين الى موضوع الثقة التنظيمية. ذلك ان هذا الموضوع عادة ما يقوم على أساس مجموعة من الأسس والمبادئ الأخلاقية، ينشئ الإنسان عليها، منذ فترة مبكرة من حياته. وقد يكون لعملية التنشئة الإجتماعية الدور الأكبر في تعرّف المعلمين ماهية الثقة وأهميتها، ثم يأتي التفاعل اليومي والتعامل مع الآخرين ليعكس هذه الثقة من عدمها، ومن ثم يتعلم المرء دروساً في هذا المجال. فالتعامل القائم على الثقة يولد نزعة ايجابية إزاء الثقة، وبالتالي يكون التصور إزاءها إيجابياً. والعكس صحيح. وإذا ما تولدت الثقة لدى الافراد بالآخرين، فان المتغيرات التي تم بحث تأثيرها لا يكون لها أثر واضح في ادراكات المعلمين. ولذلك جاء إتفاق افراد العينة بصدد تحديد مستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم مما يدل على ان متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للمعلمين غير مؤثرة في ادراكات المعلمين ووصفهم للثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة تمت التوصية بما يأتي:

- أشارت نتائج الدراسة بأن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الخادمة كانت متوسطة، لذا يوصى بتنظيم دورات تدريبية عن القيادة الخادمة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان كان مرتفعاً، وعليه يوصى بالحفاظ على هذا المستوى المرتفع بتقديم الدعم المادي والمعنوي لمديري هذه المدارس.
- تعميم نتائج هذه الدراسة سواء ما يتعلق بدرجة الممارسة للقيادة الخادمة، أم مستوى الثقة التنظيمية على المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، لتعرف ادراكات المعلمين والمعلمات لنمط القيادة الخادمة ومستوى الثقة التنظيمية.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل تعليمية أخرى تتناول متغيرات جديدة لم يتم تناولها في هذه الدراسة.
- إجراء دراسة إرتباطية عن العلاقة بين القيادة الخادمة ومتغيرات أخرى مثل: الروح المعنوية، ومركز الضبط، والاتجاه نحو المهنة.

المراجع

المراجع باللغة العربية :

أبو تينة، عبد الله محمد و خصاونة، سامر والطحاينة، زياد لطفي(2007). "القيادة الخادمة في المدارس الاردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية" *مجلة العلوم التربوية النفسية*، المجلد 8، عدد (4)، ص ص 134-160.

أبو تينة، عبد الله محمد و خصاونة، سامر و العمري، ايمن (2006). " تصورات معلمي محافظتي البلقاء والزرقاء ومعلماتها للقيادة التغييرية في مدارسهم وعلاقتها بمستوى الثقة بمديريهم ومديراتهم". *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، المجلد (2)، العدد(2)، ص ص 65 - 72

البدري، طارق عبد الحميد(2002). *أساسيات في علم ادارة القيادة*، ط1، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

البلوي، مفلح منصور (2007). *علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية في منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك ، الاردن.

الحسيني، عزة أحمد محمد، وزغلول، إيمان زغلول راغب (2005). " الثقة التنظيمية وفعالية الأداة المدرسي بجمهورية مصر العربية"، *المجلة التربوية*، المجلد (8)، العدد(17)، ص ص 107-

حشكي، علي محمود علي (2009). *تطوير معايير معاصرة في ضوء العلاقة بين سمات الشخصية*

ومستوى الثقة التنظيمية لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن (أطروحة دكتوراه غير

منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الخالدي، ابراهيم بدر شهاب (2011). *معجم الإدارة*، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الخوالدة، رياض (2005). *أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة*

الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الخوaja، عبد الفتاح، (2004). *تطوير الإدارة المدرسية*، عمان: دار الثقافة.

الديرية، لانا فوزي فهد (2011). *درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة*

الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي (رسالة ماجستير

غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

دواني، كمال سليم (2013). *القيادة التربوية*، ط1، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

رسل، براتراند (1990)، *حكمة الغرب*، ج2، ترجمة فؤاد زكريا، الكويت: *عالم المعرفة*، العدد (72).

السعودي، موسى (2005). "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات

الأردنية، دراسة ميدانية"، *دراسات*، المجلد (32)، العدد (1)، ص ص 100-114 .

سالم، فؤاد ومخامرة، محسن والدهان، أميمة ورمضان، زياد (2009). *المفاهيم الإدارية الحديثة*، ط9،

عمان: مركز الكتب الأردني.

سادلر، فلييب (2008). *القيادة*، ترجمة هدى فؤاد، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

سويدان، طارق محمد، باشر حبيب، فيصل عمر (2004). *صناعة القائد*، ط3، جدة: دار الاندلس الخضراء.

سليمان، مؤيد سعيد، (1987). المناخ التنظيمي: مفهوم الفكر الاداري، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد (11)، العدد(1)، ص ص 37-47 .

سلامة، ياسر (2003). *الإدارة المدرسية الحديثة*، عمان: دار عالم الثقافة.

الشريفي، عباس عبد مهدي (2012). الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عمان في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين، *المجلة التربوية*، المجلد(27)، العدد(105) الجزء الثاني، ص ص 343 - 372 .

الصباغ، زهير(1986). من الإدارة بالخوف إلى الإدارة بالثقة، *مجلة الإدارة العامة*، المجلد (26)، العدد(51)، ص ص 7 - 25 .

العجمي، محمد حسني (2008) . *الاتجاهات الحديثة في الادارة القيادية والتنمية البشرية*، ط1، عمان: دار الميسرة للنشر والطباعة.

العواشز، عبدالله (2010). *القيادة متكاملة الجودة*، الكويت: شركة الابداع الفكري للنشر والتوزيع.

العوامل، نائل (1995) . *تطوير المنظمات: المفاهيم والهياكل والأساليب*، عمان: مركز ياسين الفني.

العمارة، محمد حسن، (2002). *مبادئ الإدارة المدرسية*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبوي، زيد منير (2008) . *القيادة ودورها في العلمية الادارية*، ط1، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.

الغامدي، عبد الله عبد الغني (1990). "الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية"،

المجلة العربية للإدارة، المجلد (14)، العدد(3)، ص ص 5 - 47

قموة، سحر عيسى برهم (2008). *الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في*

*الأردن، وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلميه*م(أطروحة دكتوراه غير

منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الكساسبة، محمد ماضي (1996). *العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، دراسة ميدانية على أجهزة*

الخدمة المدنية الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

المغربي، كامل (2002). *السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم*، عمان:

دار الفكر للنشر والتوزيع.

المحزوم، ناصر (2007). *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، عمان، الاردن.

نجم، نجم عبود (2011). *القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين*، عمان: دار الصفاء للنشر

والتوزيع.

نجم، نجم عبود (2005). *أخلاقيات الادارة ومسؤولية الاعمال*، عمان: دار الوراق.

وزارة التربية والتعليم الاردنية مديرية الدراسات والتخطيط، قسم الإحصاء (2013). *التقرير الاحصائي*

السنوي عن التعليم في الاردن لعام 2012/2011 .

- Adams, K.S. & Christenson, S.L. (2000). "Trust and the family-school relationship examination of parent-teacher differences in elementary and secondary grades" *Journal of School Psychology*, Vol.(38), No.(5), PP 477 - 497.
- Anthony, S. & Schneider, B. (2003). "Trust in schools: A core resource for school reform", *Educational Leadership*, Vol.(60), No.(6), pp 40 - 45.
- Ashmos, D.P. & Duchon, D. (2000). " Spirituality at work: A conceptualization and measure", *Journal of Management Inquiry*, Vol.(9),No.(2),pp 134 - 144
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). " Scale development and construct clarification of servant leadership". *Group & Organization Management*, Vol.(31), No.(3), pp 300 - 324
- Barry, W.H. (2008). " Emotional intelligence and relational trust". *DAI-A*, 69/04 Oct.2008.
- Bass, B. M. (2000). "The future of leadership in learning organizations", *Journal of Leadership Studies*, Vol.(7), No.(3), pp 18-38 .
- Bavelas, A. (1969). "Leadership: Man and function" , *Administrative Science Quarterly*, Vol.(4), pp 491- 498 .
- Bawson, R. (1985). *The robot book*, London: Frances Lincoln Ltd.

- Bellingham, R.(2003). *Ethical leadership: Rebuilding trust in corporations, 2nd ed.*, Amherst Mass:HRD Press.
- Bhattaveriee, A. (2002). Individual trust in online firms: scale development and initial test, *Journal of Management Information Systems*,Vol.(19), No.(1), PP 211-241 .
- Blachaby, H. and Blackaby, R.(2001). *Spiritual leadership: Moving people on God's agenda*, Tennessee:B & H Publishing Group.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Block, P. (1993). *Stewardship*, San Francisco, CA: Berrett Koehler.
- Boyer, D. P.(2013). A study of the relationship between the servant leader principal on school culture and student achievement in the lower kuskokwim school district, *DAI-A*, 73/07 (E) Jan. 2013.
- Brown, G. A.(2010).Teachers' perceptions of the importance of identified servant leadership characteristics for high school principals in two diverse communities.*DAI-A*, 73/10 .
- Burns, J.M. (1978). *Transactional and transforming leadership*. In G.R.Hickman(Ed.), *Leading organizations: Perspectives for a new era*, pp 133 -134 . Thousand Oake, CA:Sage Publications.

- Butler, J.K.(1991). "Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of conditions of trust inventory", *Journal of Management*, Vol.(17), No.(3), pp 643 - 663 .
- Caffey, R. D. (2013).The relationship between servant leadership of principals and beginning teacher job satisfaction and intent to stay,*DAI-A*, 74/02 (E) Aug. 2013.
- Certo, S.C. and Certo, S.T.(2006), *Modern management*, Prentice Hall, New Jersey: Pearson.
- Collins, J.C.(2001). ***Good to great: Why some companies make the leap and others don't***, New York:Harper Business.
- Covey, S. R. (2006). "Servant leadership: Using your voice to serve others". *LeadershipExcellence*, Vol.(23), No.(12), pp 5 - 6 .
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005)." Social exchange theory: An interdisciplinary review". *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dabney, J.S. (2008). "Show me that you care: The presence of relational trust between A principal and teachers in an urban school". *DAI-A*, 69/05 Nov. 2008.
- Daft, R.L.(2000), *Management*, Fort Worth: The Dryden Press.
- Daft, R. L. &Noe, R.A.(2001). ***Organizational behavior***. OH: Thomson South-Western.

- Dannhauser, Z. & Boshoff, A. B. (2006). "The relationships between servant leadership, trust, team commitment and demographic variables. Paper presented at the 2006 Meeting of the Servant Leadership Roundtable", *Virginia Beach, VA*.
- Dennis, R.S. (2004). Servant leadership theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument (PH.D. dissertation, Regent University, 2004). Retrieved 2, 2012, from ABI/INFORM Global.
- Dierendonck, D. V., & Patterson, K. (2010). Servant leadership: *Developments in theory and research*. New York: Palgrave Macmillan.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice". *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628
- Driscoll, W. J. (1977). "Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction". *Academy of Management Journal*. Vol.(3), No.(6), pp 120 - 137 .
- Drucker, P. F. (2003). *The essential Drucker: The best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. New York: HarperCollins.
- Farling, M., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). " Servant leadership: Setting the stage for empirical research". *Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.
- Frick, D.M. (2004). *Robert K. Greenleaf a life of servant leadership*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

- Geist, J.R. (2002). "Predictors of faculty trust in elementary schools: enabling bureaucracy, teacher professionalism, and academic press". *DAI-A*, 64/02 p.349.
- Gellerman, S.W.(1986). "Why good manager make bad ethical choices", *HBR*, Vol.(64), No.(4), pp 85 - 90 , July – August.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership:A journey into the nature of legitimate power and greatness*,Mahwah, New Jersey: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary ed.). New York: Paulist Press.
- Griffin, R.W. (2006), *Fundamentals of Management*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Handy, C.(1995). Trust and the virtual organization.*Harvard Business Review*.(May-June), 40-50 .
- Harvey, M.(2001)."The hidden force: A critique of normative approaches to business leadership". *SAM Advanced Mangement Journal* Vol.(66), pp 36 - 48 .
- Herbst, J.D. (2003).Organizationl servant leadership and its relationship to secondary school effectiveness, *DAI-A*, 64/11, p.4001.

- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (2004), *Culture, leadership, and organizations. The global study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Hoy, W.K. and Tschannen-Moran, M. (1999). "Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools", *Journal of School Leadership*, Vol(9), pp 184 - 208.
- Hoy, W. K. & Miskel, C.G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice*. 6th ed, Boston: McGraw-Hill.
- Hoy, W.K. & Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and assessment of faculty trust in schools. In W.K. Hoy, & C.G. Miskel, (eds.). *Studies in leading and organizing schools*, Greenwich, CT.: Information Age Publishing.
- Hunter, J. C. (2004). *The world's most powerful leadership principal*. New York: Crown Business.
- Ivancerich, J.M. and Matteson, M.T. (2002). *Organizational behavior and management*, 6th ed., New York: Irwin, Mc Graw-Hill.
- Jennings, D. B. (2002). Those who would lead must first serve: The praxis of servant leadership by public school principals. *DAI-A*, 63/04 p.1207.
- Joseph, E. E. & Winston, B.E. (2005). "A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.(26), No.(1), PP 6 – 22 .

Kalleberg, A., Appelbaum, E., Sleigh, S., and Schmitt, J. (2004). "For better or worse: Union and company trust and citizenship behaviors". Paper presented at industrial research association meetings, San Diego, California, 2004.

Keith, K. M. (2010). *The meaning of the compound word "servant-leader"*, Greenleaf Center for Servant Leadership.

http://www.shsu.edu/~org_cls/documents/ServantLeadershipReadingPackett-4articles.pdf

Kelley, R. and Williamson, R. (2006). *The relationship between servant leadership behavior, high school principals, school climate and students achievement*, Michigan: Eastern Michigan University.
<http://www.principalspartnership.com>

Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). "Determining sample size for research activities" *Educational and Psychological Measurement*, Vol.(30), No.(3), PP 607 – 610 .

Krekeler, L. A. (2010). *The relationship between servant leadership behavior and individual personality style in New York Annual Conference united methodist pastors* (Unpublished Master's Thesis), Seton Hall University, New Jersey, USA.

<http://scholarship.shu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1054&context=theses>

- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008). " Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", *The Leadership Quarterly*, Vol.(19), PP 161 - 177 .
- Lubin, K. A. (2001). Visionary leader behaviors and their congruency with servant leadership characteristics. *DAI-A*, 62/08 p.2645 Feb. 2002.
- Lussier, R.N., & Achua, C.F. (2007). *Leadership theory, Application, & skill development*. 3rd ed., Mason, OH: Thomson South-Western .
- Marturano, A. & Gosling, J. (2008). *Leadership: The key concept*, New York: Routledge.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). "An integrative model of organizational trust . *Academy of Management Review*, Vol. (20), No.(3), PP 709 - 734
- McAllister, D. J. (1995)." Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations". *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responsible to crises, the centrality of trust. In Kramer R. & Tyler, T.(eds) . *Trust in organization*. Thousands Oaks, CA:Sage.

- Nahavandi, A. (2008). *The art and science of leadership*, 6th ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Naisbitt, J., Naisbitt, N., & Philips, D. (2001). *High tach high touch: Technology and our accelerated search for meaning*, London: Nicholas, Brealey Publishing.
- Nyhan, R. C. & Marlowe, H. A. (1997). "Development and psychometric properties of the organizational trust inventory". *Evaluation Review*, Vol.(21), No.(5), PP 614-635
- Olatunji, A.&Iyiommo,A. O. (2009). "Servant-leadership and secondary schools principals' effectiveness in Nigeria". *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. (2), No.(13).
- Palmer, A. (2011). *Principles of services marketing*, 6th ed., New York: Mc Graw-Hill Higher Education.
- Patterson, K. (2004). *Servant leadership and love , servant leadership: Developments in theory and research*. New York: PalgaraveMacmillian.
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. *DAI-A*, 64/02 p. 570
- Patterson, K. & Redmer, T. A. & stone, A. G. (2003). *Transformational leaders to servant leaders versus level 4 leaders to level 5 leaders - The Move from Good to Great*, (Unpublished Master's Thesis), Regent University, Virginia Peach, VA. <http://www.cbfa.org/Patterson.pdf>

Pucic, J. (2012). Ethical leadership in the employment relationship: Evidence from three Canadian surveys. *DAI-A* 73/06.

Puusa, A. and Tolvanen, U.(2006). "Organizationl identity and trust" , *Jornal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol.(11), No.(2), p 31

Reinke, S. J. (2004)." Service before self: Towards a theory of servant-leadership". *Global Virtue Ethics Review*, 5(3), 30-57.

Richter, M. (2010). How to create a Leadership vision driven by intrinsic motivation.Retrieved April8, 2013, from <http://www.thiagi.com/richter02.pdf>

Rickards, T. & M. Clark (2006), *Dilemmas of leadership*, New York: Routledge.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior*,12th ed. ,Saddle River,NJ: Prentice Hall.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior*,13thed., Pearson Education,Inc.

Rotter, J.B. (1967)." A new scale for the measurement of interpersonal trust", *Journal of Personality*, Vol(35), pp 651 - 665.

Russell, F. R., & Stone, A. G. (2002)." A review of servant leadership attributes: developing a practical model". *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.

- Sendjaya, S. & Pekerti, A. (2010). "Servant leadership as antecedent of trust in organizations", *Leadership and Organization Development Journal*, 31(7), 71-84.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). "Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations". *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Sims, B.N. (1997). *Servanthood: Leadership for the third millennium*, Boston: Cowley Publications.
- Smith, B. N., Montagno, R.V. & Kuzmenko, T.V. (2004). "Transformational and servant leadership: content and contextual comparisons". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 79-91.
- Spears, L. C. (2005). *The understanding and practice of servant leadership*. Regent University, Virginia Beach, VA .
http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/spears_practice.pdf
- Taylor, T.A. (2002). Examination of leadership practices for principals identified as servant leaders. *DAI-I*, 68/09.
- Trivers, G. A. (2009). Servant leadership's effects on trust and organizational citizenship behaviors, *DAI-I*, 74/03
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. (2000). "A multidisciplinary analysis of the nature, meaning and measurement of trust", *Review of Educational Research*, Vol.(15), pp 1-50

Tzu, L. & Ching, T.T. (2006). *Servant leadership*, translated by John C. H., Boston, MA: Shambhala, VA: Regent University

Waddell, J.T. (2006). *Servant leadership*. Virginia Beach, VA: Regent University.

Washington, R. R., Sutton, C. D. & Feild, H. S. (2006). "Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality". *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700-716.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). "Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior". *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.

Winston, B. (2002). *Be a leader for God's sake*. Virginia Beach.

Yukl, G.(1998). *Leadership in organizations*, 4th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice- Hall, Inc.

الملحقات

الملحق (1)

استبانة القيادة الخادمة بصيغتها الأولية

حضرة الاستاذ/ الدكتور المحترم

تقوم الباحثة بإجراء دراسة مسحية بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

وللتعرف الى درجة ممارسة المديرين للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وتعرف مستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم، قامت الباحثة بترجمة استبانة القيادة الخادمة بالإستناد إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعها واعتماد أداة R. C. Liden, S. J. Wayne, H. Zhao, and D. Henderson, (2008) لتعرف واقع ممارسة المديرين للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، علماً بأن أبدال الإجابة هي : لا أوافق بشدة , لا أوافق , لا أوافق إلى حد ما , متردد , أوافق إلى حد ما , أوافق بشدة. وقامت الباحثة بتطوير مقياس الثقة التنظيمية بالاستناد الى الادب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، علماً بأن ابدال الاجابة هي: دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، ابداء.

ونظراً لما تتمتعون به من الخبرة العلمية والعملية، تأمل الباحثة تحكيكم لفقرات هاتين الاستبانتين من حيث الآتي:

- 1- درجة صلاحية الفقرة
- 2- سلامة الصياغة اللغوية للفقرة
- 3- اي تعديلات ترونها ضرورية على الفقرات من حيث الإضافة أو الحذف.

شاكراً حسن تعاونكم

الباحثة

منى عمر عقل ابراهيم

استبانة القيادة الخادمة بصورتها الأولية

رقم	الفقرة	صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		صالحة	غير صالحة		
1	Others would seek help from him/her if they had a personal problem يلجأ المعلمون إلى مديرهم إذا ما واجهتهم مشكلة شخصية				
2	He/She emphasizes the importance of giving back to the community يركز المدير على أهمية رد الجميل للمجتمع المحلي				
3	He/She can tell if something work related is going wrong. يستطيع المدير معرفة إذا ما كان هناك شيء يتعلق بالعمل، يسير بشكل خاطيء				
4	He/She gives others the responsibility to make important decisions about their own jobs. ينتح المدير للمعلمين مسؤولية إتخاذ القرارات المهمة ذات العلاقة بوظائفهم				
5	He/She makes others' career development a priority يجعل المدير التطوير المهني للمعلمين من أولوياته				
6	He/She cares more about others' success than his/her own. يهتم المدير بنجاح المعلمين أكثر من نجاحه				
7	He/She holds high ethical standards يمتلك المدير معايير أخلاقية عالية				

رقم	الفقرة	صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		صالحة	غير صالحة		
8	He/She cares about others' personal well-being. يهتم المدير بالرفاهية الشخصية للآخرين				
9	He/She is always interested in helping people in the community. يهتم المدير بمساعدة الأفراد في المجتمع المحلي دائماً				
10	He/She is able to think through complex problems. يمتلك المدير المقدرة على التفكير خلال المشكلات المعقدة				
11	He/She encourages others to handle important work decisions on their own. يشجع المدير المعلمين على القيام بقرارات العمل المهمة لوحدهم				
12	He/She is interested in making sure others reach their career goals. يهتم المدير بالتأكد بأن المعلمين قد حققوا أهداف وظيفتهم				
13	He/She puts others' best interests above his/her own. يضع المدير مصلحة المعلمين فوق مصلحته				
14	He/She is always honest. يتمتع المدير بالصدق				
15	He/She takes time to talk to others on a personal level. يخصص المدير وقتاً للتحدث مع المعلمين على المستوى الشخصي				
16	He/She is involved in community activities. يشارك المدير في أنشطة المجتمع المحلي				

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة		الفقرة	رقم
		غير صالحة	صالحة		
				He/She has a thorough understanding of the organization and its goals. لدى المدير فهم تام للمدرسة وأهدافها	17
				He/She gives others the freedom to handle difficult situations in the way they feel is best. يعطي المدير المعلمين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون بأنها الفضلى	18
				He/She provides others with work experiences that enable them to develop new skills. يزود المدير المعلمين بخبرات عمل تمكنهم من تطوير مهارات جديدة	19
				He/She sacrifices his/her own interests to meet others' needs. يضحي المدير بمصالحه الشخصية لتلبية حاجات المعلمين	20
				He/She would not compromise ethical principles in order to meet success. لا يُهدأ المدير بالمبادئ الأخلاقية ليحقق النجاح	21
				He/She can recognize when others are feeling down without asking them. يمكن للمدير معرفة ما إذا كان المعلمون يشعرون بضيق من غير الاستفسار منهم	22
				He/She encourages others to volunteer in the community. يشجع المدير المعلمين على التطوع في المجتمع المحلي	23

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة		الفقرة	رقم
		غير صالحة	صالحة		
				He/She can solve work problems with new or creative ideas. يستطيع المدير حل مشكلات العمل بأفكار جديدة او مبدعة	24
				If others need to make important decisions at work, they do not need to consult him/her. لا يحتاج المعلمون إلى إستشارة المدير إذا ما احتاجوا إلى صنع قرارات مهمة في العمل	25
				He/She wants to know about others' career goals. يريد المدير أن يعرف أهداف المعلمين المهنية	26
				He/She does what he/she can to make others' jobs easier. يفعل المدير ما بوسعه لجعل مهام المعلمين أسهل	27
				He/She values honesty more than profits. يقدر المدير الصدق أكثر من الأرباح	28

الملحق (2)

أسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	أسماء المحكمين	الرقم
الجامعة الأردنية	ادارة واصول تربوية	أ.د. هاني الطويل	1
الجامعة الأردنية	ادارة واصول تربوية	أ.د. أنمار الكيلاني	2
جامعة الشرق الأوسط	ادارة تربوية	أ.د. عبد الجبار البياتي	3
جامعة عمان العربية للدراسات العليا	ادارة تربوية	أ.د. عاطف مقابلة	4
الجامعة الهاشمية	ادارة تربوية	أ.د. أيمن العمري	5
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس	أ.د. غازي خليفة	6
الجامعة الأردنية	ادارة واصول تربوية	د. محمد القضاة	7
كلية العلوم التربوية والآداب الجامعية- الأنروا	علم نفس تربوي	د. محمد نوفل	8
جامعة الشرق الأوسط	ادارة تربوية	د. ملك الناظر	9
كلية العلوم التربوية والآداب الجامعية- الأنروا	ادارة واصول تربوية	د. خليل العلمات	10

الملحق (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المعلمة الفاضلة،

أخي المعلم الفاضل،

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

ويسرني أن أضع بين أيديكم الاستبانة التي تهدف إلى التعرف إلى مستوى ممارسة مديري مدارسكم للقيادة الخادمة واستبانة الثقة التنظيمية . راجية التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانتين بوضع علامة (×) أمام كل فقرة من الفقرات ، في العمود الذي يعبر عن وجهة نظركم .
 علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، وسيتم التعامل معها بسرية تامة .شاكراً لكم تعاونكم .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة

منى عمر عقل إبراهيم

القسم الأول : البيانات الشخصية

يرجى تعبئة البيانات التالية بوضع (X) في المربع الذي ينطبق على حالتك:

1- الجنس ذكر أنثى

2- الخبرة أقل من 5 سنوات

5 - أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

3- المؤهل العلمي:

بكالوريوس

بكالوريوس + دبلوم مهني

دراسات عليا

استبانة القيادة الخادمة بصورتها النهائية

رقم	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق الى حد ما	متروك	أوافق الى حد ما	أوافق بشدة
1	يلجأ المعلمون إلى مديرهم إذا واجهتهم مشكلة شخصية						
2	يركز المدير على أهمية رد الجميل للمجتمع المحلي						
3	يستطيع المدير معرفة إن كان هناك شيء يتعلق بالعمل، يسير بشكل خاطيء						
4	يتيح المدير للمعلمين مسؤولية اتخاذ القرارات المهمة ذات العلاقة بعملهم						
5	يجعل المدير التطوير المهني للمعلمين من أولوياته						
6	يهتم المدير بنجاح المعلمين أكثر من نجاحه						
7	يمتلك المدير معايير أخلاقية عالية						
8	يهتم المدير بالرفاهية الشخصية للآخرين						
9	يهتم المدير بمساعدة الأفراد في المجتمع المحلي دائماً						
10	يمتلك المدير المقدرة على التفكير من خلال المشكلات المعقدة						
11	يشجع المدير المعلمين على القيام بتنفيذ قرارات العمل المهمة لوحدهم						
12	يهتم المدير بالتأكد بأن المعلمين قد حققوا أهداف وظيفتهم						
13	يضع المدير مصلحة المعلمين فوق مصلحته						
14	يتمتع المدير بالصدق						
15	يخصص المدير وقتاً للتحدث						

							مع المعلمين على المستوى الشخصي	
							يشارك المدير في أنشطة المجتمع المحلي	16
							لدى المدير فهم تام للمدرسة وأهدافها	17
							يعطي المدير المعلمين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون بأنها الفضلى	18
							يزود المدير المعلمين بخبرات عمل تمكنهم من تطوير مهارات جديدة	19
							يضحي المدير بمصالحه الشخصية لتلبية حاجات المعلمين	20
							لا يُهدان المدير بالمبادئ الأخلاقية ليحقق النجاح	21
							يمكن للمدير معرفة إن كان المعلمون يشعرون بضيق إذا لم يتم الاستفسار منهم	22
							يشجع المدير المعلمين على التطوع في نشاطات المجتمع المحلي	23
							يستطيع المدير حل مشكلات العمل بأفكار جديدة أو مبدعة	24
							لا يحتاج المعلمون إلى إستشارة المدير إذا ما احتاجوا إلى صنع قرارات مهمة في العمل	25
							يريد المدير أن يعرف أهداف المعلمين المهنية	26
							يفعل المدير ما بوسعه لجعل مهمات المعلمين أسهل	27
							يقدر المدير الصدق أكثر من الأرباح	28

الملحق (4)

مقياس الثقة التنظيمية بصورته الأولى

الرقم	صلاحية الفقرة	صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		صالحه	غير صالحه	
*	ثقة المعلمين بالمدير			
1				يثق المعلمون بمدير مدرستهم
2				يؤمن المعلمون بنزاهة مدير مدرستهم
3				يراعي المدير في هذه المدرسة مصالح المعلمين
4				يستطيع المعلمون الاعتماد على مديرهم
5				يمتلك المدير الكفاية العالية في عمله
6				المدير يكتم على حقيقة ما يجري في المدرسة
7				يستند المدير الى سياسات إدارية واضحة
8				يستمع المدير لآراء المعلمين لمناقشهم قبل اتخاذ القرار
9				يعطي المدير الحوافز والمكافآت على أسس موضوعية
10				يبادر المدير في البحث عن فرص عادله للترقيه
11				يعمل المدير على تقويم أداء المعلمين وفق معايير موضوعية
12				يحترم المدير المعلمين
13				ينمتع المدير بثقافة عالية
14				يطبق المدير النظام على الجميع دون تمييز
15				يفوض المدير للمعلمين بعض الصلاحيات
16				ينفذ المدير ما يعد المعلمين به
17				يعامل المدير المعلمين معاملة جيدة
18				يوفر المدير للمعلمين المعلومات التي يحتاجونها في عملهم

الرقم	صلاحية الفقرة	صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		صالحة	غير صالحة	
19	يحاول المدير التستر على المشكلات التي تواجهه في المدرسة			
20	يثق المدير بمقدرات المعلمين			
21	يشك المعلمون بتصرفات المدير			
*	ثقة المعلمين ببعضهم			
22	يثق المعلمون بزملائهم			
23	يراقب المعلمون زملائهم			
24	يشك المعلمون ببعضهم بعضا			
25	يعتمد المعلمون على بعضهم في الظروف الصعبة			
26	يؤدي المعلمون اعمالهم بالشكل المطلوب			
27	يؤمن المعلمون بنزاهة زملائهم			
28	يتعاون المعلمون مع بعضهم في أداء العمل			
*	ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء أمورهم			
29	يثق المعلمون بطلبة مدرستهم			
30	يثق المعلمون بأولياء أمور الطلبة			
31	يهتم الطلبة بزملائهم			
32	يمكن الاعتماد على أولياء الأمور في التزاماتهم			
33	يقوم الطلبة بإنجاز عملهم			
34	عندما ينقل المعلمون خبرا عن شيء ما يمكنك تصديقه			
35	يثق المعلمون بما يقول لهم أولياء الأمور			

الملحق (5)

مقياس الثقة التنظيمية بصورته النهائية

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الرقم
					ثقة المعلمين بالمدير
					1 يتق المعلمون بمدير مدرستهم
					2 يؤمن المعلمون بنزاهة مدير مدرستهم
					3 يراعي المدير في هذه المدرسة مصالح المعلمين
					4 يستطيع المعلمون الاعتماد على مديرهم
					5 يمتلك المدير الكفاية العالية في عمله
					6 يتكتم المدير على حقيقة ما يجري في المدرسة
					7 يستند المدير الى سياسات إدارية واضحة
					8 يستمع المدير لآراء المعلمين لمناقشتهم قبل اتخاذ القرار
					9 يعطي المدير الحوافز على أسس موضوعية
					10 يبادر المدير في البحث عن فرص عادلة للترقية
					11 يعمل المدير على تقويم أداء المعلمين وفق معايير موضوعية
					12 يحترم المدير المعلمين
					13 يتمتع المدير بثقافة عالية
					14 يطبق المدير النظام على الجميع دون تمييز
					15 يفوض المدير للمعلمين بعض الصلاحيات
					16 ينفذ المدير ما يعد المعلمين به
					17 يعامل المدير المعلمين معاملة جيدة
					18 يوفر المدير للمعلمين المعلومات التي يحتاجونها في عملهم

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
19	يحاول المدير التستر على المشكلات التي تواجهه في المدرسة					
20	يثق المدير بمقدرات المعلمين					
21	يشك المعلمون بتصرفات المدير					
*	ثقة المعلمين ببعضهم					
22	يثق المعلمون بزملائهم					
23	يراقب المعلمون زملاءهم					
24	يشك المعلمون ببعضهم بعضا					
25	يعتمد المعلمون على بعضهم في الظروف الصعبة					
26	يؤدي المعلمون اعمالهم بالشكل المطلوب					
27	يؤمن المعلمون بنزاهة زملائهم					
28	يتعاون المعلمون مع بعضهم في أداء العمل					
*	ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء أمورهم					
29	يثق المعلمون بطلبة مدرستهم					
30	يثق المعلمون بأولياء أمور الطلبة					
31	يهتم الطلبة بزملائهم					
32	يمكن الاعتماد على أولياء الأمور في التزاماتهم					
33	يقوم الطلبة بإنجاز عملهم					
34	عندما ينقل المعلمون خبرا عن شيء ما يمكنك تصديقه					

الملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من الجامعة موجه الى وزارة التربية والتعليم

جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د / 2 / 23 / 20
التاريخ: 25 / 2 / 2023

معالي وزير التربية والتعليم حفظه الله

وزارة التربية والتعليم

عمان / الأردن

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى معاليكم أن طالبة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط " منى عمر ابراهيم عقل" تقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان: " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحثة على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم، علماً بأن أدوات البحث ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، لندرج أن نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير


رئيس الجامعة
أ.د. ماهر سليم



QA

الملحق (8)

كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الاولى /لواء قصبه عمان الى المدارس التابعة لها.



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان

الرقم ٤٤٨٧

التاريخ ١٣

الموافق ٧

مديري المدارس الثانوية الخاصة ومديراتها

الموضوع / البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٨٥٦٠/١٠/٣ الموافق ٢٠١٣/٣/٣ م.

تقوم الطالبة منى عمر إبراهيم عقل بإجراء دراسة عنوانها :

" درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة و علاقتها بمستوى الثقة التنظيمية الساندة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط .

الأمر الذي يحتاج لتطبيق استبانة على عينة من معلمي مدارسكم .

أملاً تسهيل مهمة الطالبة وتقديم المساعدة الممكنة لها .

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

د. رشيد عباس

مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة : مدير الشؤون التعليمية والفنية .

نسخة : ريق التدريب والتأهيل والأشراف التربوي .

نسخة : عضو قسم الإشراف.

تلفون: (٠٦- ٥٦٩٩١٨١ - ٦) فاكس: (٠٦- ٥٦٩٩٥٨٠) ص.ب: (٩٥٧٩ اللويبة)

ماتف: ٥٦٧١٨١، ٩٦٢٢٦ فاكس: ٥٦٦٦٠١٩، ٩٦٢٢٦ ص.ب: ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

الملحق (9)

كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الثانية/ لواء الجامعة الى المدارس التابعة لها.

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة / محافظة العاصمة

الرقم: ١٢٧/٣/٢٠١٣
التاريخ: ١٢/٣/٢٠١٣
الموافق: ١٢/٣/٢٠١٣

مديري المدارس الثانوية (الخاصة) ومديراتها

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٨٥٦٠/١٠/٣ تاريخ ٢٠١٣/٣/٣م

تقوم الطالبة / منى عمر إبراهيم بإجراء دراسة عنونها " درجة ممارسة المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة و علاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة و القيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط ، و يحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من معلمي و معلمات مدارسكم .

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة و تقديم المساعدة الممكنة لها ، على أن لا يؤثر ذلك على مصلحة الطلبة و سير الدراسة .

و اقبلوا الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم


زيدان فلاح عجلون

نسخة / مدير الشؤون التعليمية و الفنية
- نسخة / رئيس قسم التدريب و التأهيل و الإشراف التربوي
- نسخة / كاتب الإشراف
- نسخة / الديوان

المرفقات :
الاستبانة ، عدد الصفحات (٥)

ع.د ١٢/٣

هاتف : ٤٦٤٦٣٠٤ ، فاكس : ٤٦٣٧٨٤٤ ، ص.ب ٩٦٢٥٢٠ المدينة الرياضية ، الموقع الالكتروني <http://www.moe.gov.jo/dir/AMMAN2/index.htm>

الملحق (10)

كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الرابعة/ لواء ماركا الى المدارس التابعة لها.

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء ماركا / محافظة العاصمة



الرقم: ١٣٠٤٦/١٣
التاريخ: ١٤/٤/٢٠١٤
الموافق: ١٤/٤/٢٠١٤

مديري ومديرات المدارس الثانوية الخاصة

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تقوم الطالبة منى عمر ابراهيم عقل بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من المعلمين في مدارسكم. يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها.

مع الاحترام،،

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون المالية والمحاسبية
محمود إبراهيم الحسار

نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة/ ر.ق. التدريب والتأهيل والإشراف التربوي
نسخة/ ر.ق. التخطيط التربوي
نسخة/ كاتبة الإشراف