

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة الانسانية

قسم / تخصص ماجستير القيادة التربوية



عنوان البحث

دور القيادة الاجتماعية في بناء الثقة داخل المؤسسات التعليمية

إعداد الطالبة/

مشاعل سعد العتيبي

242001706

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

تُعد الثقة التنظيمية من أبرز المقومات التي تُسهم في استقرار بيئة العمل وتطوير أدائها، ولا سيما في المؤسسات التعليمية التي تعتمد بشكل كبير على جودة العلاقات بين العاملين فيها. إذ تُشكّل الثقة الأساس الذي يُبنى عليه التعاون، وتبادل المعرفة، وتحمل المسؤوليات، والانخراط في تحقيق الأهداف المؤسسية (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). ويرز في هذا السياق دور القيادة كعامل مؤثر في تشكيل هذه الثقة أو إضعافها، بحسب طبيعة سلوك القادة، ونمط تواصلهم، ومدى تبنيهم لأساليب قيادية فعالة.

في العقود الأخيرة، ظهرت مفاهيم جديدة في ميدان القيادة، ومنها القيادة الاجتماعية التي تتمحور حول التفاعل الإنساني، وبناء الروابط، وتعزيز القيم المشتركة بين القائد وأعضاء الفريق. (Smith, Johnson, & Harris, 2018) وتقوم القيادة الاجتماعية على المبادرة بالتواصل، والإنصات، والتعاطف، وتوظيف الذكاء العاطفي في إدارة العلاقات المهنية، وهو ما يجعلها ذات أثر مباشر على بناء الثقة داخل المؤسسات.

وفي المؤسسات التعليمية، تلعب القيادة دورًا محوريًا في تهيئة بيئة تعليمية محفزة قائمة على الثقة المتبادلة بين الإدارات والمعلمين. فحين يشعر العاملون بأن القائد يتعامل معهم بعدالة واحترام، ويستمتع إليهم، ويمنحهم مساحة للمشاركة في القرار، فإن ذلك يعزز التزامهم، ويزيد من ولائهم التنظيمي، ويقلل من التوترات المهنية. (Johnson, 2017)

بالنظر إلى التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية اليوم، من تغيرات تنظيمية، وضغوط مهنية، وتوقعات متزايدة من المجتمع، فإن تعزيز الثقة بين العاملين أصبح أولوية لضمان فاعلية الأداء واستمرارية التطوير. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور القيادة الاجتماعية في بناء الثقة بين العاملين في المؤسسات التعليمية، من خلال استكشاف وجهات نظر المدراء والمعلمين، وقياس الفروق ذات الدلالة الإحصائية بناءً على متغيرات ديموغرافية محددة.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التعليمية تحديات متزايدة في ظل التغيرات المستمرة في متطلبات المجتمع واحتياجات البيئة التعليمية، وهو ما يفرض على القيادات التعليمية ضرورة تبني أساليب قيادية فعالة تدعم بناء الثقة وتعزيز التعاون والالتزام بين العاملين. وعلى الرغم من أهمية الثقة التنظيمية بوصفها أحد العوامل الجوهرية لتحقيق بيئة عمل مستقرة وإيجابية، إلا أن بعض المدارس قد تعاني من ضعف الممارسات القيادية التي تركز على البعد الإنساني والاجتماعي في إدارة العلاقات المهنية.

كما تشير العديد من الدراسات الحديثة (Mayer et al., 1995; Smith et al., 2018) يوسف، (٢٠٢٢) إلى أن تبني نمط القيادة الاجتماعية يمكن أن يسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية بين الموظفين، بما ينعكس إيجاباً على الولاء الوظيفي والأداء المهني. ومع ذلك، ما زالت هناك حاجة إلى دراسات ميدانية توضح العلاقة بين القيادة الاجتماعية والثقة التنظيمية في السياق المحلي للمدارس السعودية، وخاصة من وجهة نظر المدراء والمعلمين أنفسهم.

وانطلاقاً من هذه الاعتبارات، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور القيادة الاجتماعية في بناء الثقة التنظيمية بين العاملين في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر المدراء والمعلمين؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى ممارسة القيادة الاجتماعية لدى مديري المؤسسات التعليمية كما يراها المدراء والمعلمون؟
٢. ما مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الاجتماعية والثقة التنظيمية؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدور القيادة الاجتماعية في بناء الثقة تعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة؟

تأتي أهمية دراسة العلاقة بين القيادة الاجتماعية والثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية من عدة اعتبارات جوهرية، أهمها:

التحولات المتسارعة في البيئة التعليمية:

تواجه المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية تحديات مستمرة، أبرزها التطورات التنظيمية والتحول نحو نماذج الإدارة الحديثة التي تركز على جودة العلاقات الإنسانية والشفافية، وهو ما يجعل دراسة أبعاد القيادة الاجتماعية ضرورة عملية ومعرفية.

الحاجة لتعزيز الثقة التنظيمية:

تؤكد الأدبيات التربوية أن الثقة بين العاملين تُعد عاملاً حاسماً لتحقيق الانسجام والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، إلا أن هناك تفاوتاً ملحوظاً في مستوى هذه الثقة بين المؤسسات نتيجة اختلاف أنماط القيادة وتطبيقاتها الفعلية.

ندرة الدراسات المحلية:

رغم كثرة الدراسات الدولية التي تناولت العلاقة بين القيادة الاجتماعية والثقة التنظيمية، فإن البحوث العربية عمومًا والسعودية على وجه الخصوص لا تزال محدودة في هذا المجال، خاصة تلك التي تستند إلى بيانات ميدانية مباشرة من وجهة نظر المدراء والمعلمين.

البعد التطبيقي:

تكمن أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تقديم نتائج عملية وتوصيات واضحة تساعد صناع القرار والقيادات التربوية على تطوير برامج تدريبية وسياسات إدارية تهدف إلى تعزيز قيم العدالة والاحترام والشفافية.

أثر القيادة على جودة الأداء:

يتفق الباحثون على أن القيادة الاجتماعية ليست مجرد أسلوب تعامل شخصي، بل هي مدخل لتحفيز الموظفين، وتقوية روح الانتماء، ورفع جودة التعليم، وهو ما ينسجم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تركز على تطوير رأس المال البشري والارتقاء بفعالية المؤسسات التعليمية.

وانطلاقًا من هذه المبررات، جاءت هذه الدراسة لتسد فجوة علمية وتطبيقية في مجال القيادة الاجتماعية، وتسلط الضوء على أثرها المباشر في بناء الثقة التنظيمية، بما يحقق بيئة تعليمية داعمة ومحفزة للعاملين.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية

من المتوقع أن تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بمفاهيم القيادة الاجتماعية والثقة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، من خلال تقديم نموذج تحليلي يربط بين سلوك القائد الاجتماعي ومستوى الثقة لدى العاملين. كما توفر هذه الدراسة إطارًا معرفيًا يمكن أن يُستند إليه في دراسات مستقبلية تسعى لفهم العلاقة بين أنماط القيادة والبيئة التنظيمية، لا سيما في السياقات التعليمية العربية، التي لا تزال تعاني من نقص في هذا النوع من الأبحاث (Bass & Riggio, 1995; Mayer et al., 2006).

الأهمية التطبيقية

تُقدم هذه الدراسة رؤى عملية يمكن أن تساعد صناع القرار في القطاع التعليمي، خصوصًا مديري المدارس ومشرفي الإدارات التعليمية، على تعزيز ممارسات القيادة الاجتماعية كأداة لبناء الثقة بين العاملين. كما قد تُسهم في تصميم برامج تدريبية وتطويرية تستهدف تنمية مهارات القادة في التواصل الإنساني الفعّال، مما يدعم خلق بيئة مدرسية قائمة على الثقة والتعاون والاحترام المتبادل.

أهداف الدراسة:

١. لتعرّف على مستوى ممارسة القيادة الاجتماعية لدى مدراء المؤسسات التعليمية.
٢. قياس مستوى الثقة التنظيمية بين العاملين (المدرّاء والمعلمين) في المؤسسات التعليمية.
٣. تحليل العلاقة بين القيادة الاجتماعية وبناء الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين.
٤. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تقديرات أفراد العينة لدور القيادة الاجتماعية في بناء الثقة باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

تساؤلات الدراسة

١. ما مستوى ممارسة القيادة الاجتماعية لدى مديري المؤسسات التعليمية من وجهة نظر المدراء والمعلمين؟
٢. ما مستوى الثقة التنظيمية بين العاملين في المؤسسات التعليمية؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الاجتماعية والثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، وذلك عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) ؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدور القيادة الاجتماعية في بناء الثقة التنظيمية، تُعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة؟

فروض الدراسة:

١. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين القيادة الاجتماعية والثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في تقديرات أفراد العينة لدور القيادة الاجتماعية في بناء الثقة تُعزى إلى متغير الجنس.
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الدراسات السابقة:

دراسة يوسف (٢٠٢٢) – عربية

- **العنوان:** أثر أنماط القيادة المدرسية على الثقة التنظيمية لدى المعلمين.
- **النتائج:** نمط القيادة الاجتماعية كان الأكثر تأثيراً في رفع الثقة مقارنة بأنماط أخرى.
- **الربط:** تدعم فرضية الدراسة حول تأثير القيادة الاجتماعية.

دراسة الزهراني (٢٠٢١) – عربية

- **العنوان:** أثر القيادة الاجتماعية على أداء المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة.
- **المنهج:** وصفي تحليلي.
- **النتائج:** وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاجتماعية وتحسين الأداء، وأبرز الأبعاد المؤثرة: التواصل الإنساني والتحفيز.
- **الربط:** تدعم فرضية الدراسة الحالية بأن القيادة الاجتماعية تسهم في تعزيز الأداء والثقة.

أجنبية (Johnson & Harris 2020) Study by

- **Title:** Social Leadership and Organizational Trust in Public Schools.
- **Method:** Quantitative survey of 214 principals.
- **Findings:** Social leadership practices (empathy, fairness) strongly predicted higher trust.
- **Relevance:** تؤكد النتائج العلاقة الإيجابية بين القيادة الاجتماعية والثقة التنظيمية.

دراسة العمري (٢٠١٩) – عربية

- **العنوان:** القيادة الاجتماعية ودورها في تحسين العلاقات الإنسانية داخل المدارس.
- **المنهج:** نوعي (مقابلات)
- **النتائج:** أكدت أن الممارسات الإنسانية تقلل التوتر وتزيد التعاون.
- **الربط:** توضح أهمية التفاعل الإنساني في بناء الثقة.

أجنبية (Martins & Lopez 2018) Study by

- **Title:** Building Trust through Social Leadership in Educational Settings.
- **Findings:** Teachers' perception of fairness and empathy predicted trust and engagement.
- **Connection:** تؤيد تركيز الدراسة الحالية على أبعاد العدالة والاحترام.

أوجه الاتفاق والاختلاف

الاتفاق:

- جميع الدراسات أكدت أهمية القيادة الاجتماعية في رفع الثقة التنظيمية.
- العدالة والاحترام والتواصل أبرز عوامل التأثير.

الاختلاف:

- بعضها ركز على الأداء والرضا الوظيفي وليس الثقة فقط.
- تفاوتت عينات الدراسات بين المدارس الابتدائية والثانوية.

ما تضيفه الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية بأنها:

- تجمع بين متغيري القيادة الاجتماعية والثقة التنظيمية في بيئة سعودية معاصرة.
- تعتمد على عينة من المدراء والمعلمين معاً.
- تطبق استبانة شاملة وتقيس الفروق الديموغرافية.
- تقدم نتائج يمكن الاستفادة منها عملياً في تطوير بيئة العمل.

المنطلقات النظرية للدراسة:

مفهوم القيادة الاجتماعية

تُعد القيادة الاجتماعية نمطاً حديثاً من أنماط القيادة يركّز على بناء العلاقات الإنسانية والتواصل الفعّال بين القائد وأعضاء الفريق. وهي تتجاوز حدود الإدارة التقليدية نحو تحقيق التفاعل الإنساني، وتعزيز الثقة المتبادلة، وتهيئة بيئة عمل تقوم على الاحترام والتقدير. (Smith et al., 2018)

ويرى (Northouse 2018) أن القيادة الاجتماعية تتمثل في قدرة القائد على التأثير الإيجابي في مشاعر الأفراد وسلوكياتهم من خلال التواصل المنفتح، وإبداء التعاطف، وتقديم الدعم المعنوي، وبناء علاقات قائمة على الصدق والاحترام.

خصائص القيادة الاجتماعية

تتميز القيادة الاجتماعية بمجموعة من الخصائص، أهمها:

- التواصل الفعّال: وضوح الرسائل والتفاعل الإيجابي مع الجميع.
 - التعاطف والإنصات: فهم احتياجات العاملين وظروفهم.
 - العدل والاحترام: معاملة الموظفين دون تفرقة.
 - التمكين والمشاركة: تشجيع المبادرة وإشراك الآخرين في القرارات.
 - التقدير والدعم: تعزيز الشعور بقيمة الفرد ومساهماته.
- (Bass & Riggio, 2006)

النظريات المرتبطة بالقيادة الاجتماعية

يمكن ربط مفهوم القيادة الاجتماعية بعدة نظريات حديثة:

- **نظرية العلاقات الإنسانية: (Human Relations Theory)** تؤكد أهمية البعد الإنساني في بيئة العمل. (Mayo, 1933)
- **نظرية القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)** تلتقي معها في تحفيز التابعين وإلهامهم. (Bass, 1985)
- **نظرية القيادة الخدمية: (Servant Leadership)** تركز على خدمة الآخرين وتعظيم مصلحتهم. (Greenleaf, 1977)

وتشكل القيادة الاجتماعية نقطة التقاء بين هذه النماذج مع تركيز أكبر على التواصل والإنسانية اليومية في التفاعل.

مفهوم الثقة التنظيمية

تشير الثقة التنظيمية إلى تصور العاملين بأن قادتهم وزملاءهم جديرون بالثقة ويتميزون بالصدق والعدالة والكفاءة. وهي تقوم على توقعات إيجابية بشأن نوايا وتصرفات الآخرين داخل المنظمة. (Dirks & Ferrin, 2002).

ويُعرّف Mayer وآخرون (١٩٩٥) الثقة بأنها: "استعداد الفرد لقبول درجة من المخاطرة بناءً على توقعات إيجابية عن نوايا الطرف الآخر وسلوكه".

أبعاد الثقة التنظيمية

تتعدد أبعاد الثقة التنظيمية وتشمل:

- الثقة في القيادة: الإيمان بعدالة ومصداقية القائد.
 - الثقة في الزملاء: الشعور بالأمان والتعاون مع الفريق.
 - الثقة في النظام التنظيمي: وضوح وعدالة السياسات.
 - الطمأنينة والولاء: ارتباط العاملين بالمؤسسة وشعورهم بالأمان الوظيفي.
- (Dirks & Ferrin, 2002)

العلاقة بين القيادة الاجتماعية والثقة التنظيمية

تشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة الاجتماعية تسهم بشكل مباشر في بناء الثقة التنظيمية من خلال:

- التواصل الفعال والشفافية.
 - تعزيز العدالة والإنصاف في المعاملة.
 - إظهار التعاطف والتقدير المستمر.
- (Johnson & Harris, 2020). (يوسف، ٢٠٢٢)

وقد أكدت الأدبيات على أن غياب القيادة الاجتماعية يؤدي إلى ضعف الثقة وتفكك العلاقات داخل المؤسسات التعليمية.

المنهجية وطرق البحث:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة الظواهر كما هي في الواقع دون تدخل من الباحث، ولتحليل العلاقات بين المتغيرات كما يدركها أفراد العينة. وقد استخدم هذا المنهج في العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع القيادة الاجتماعية والثقة التنظيمية (Mayer et al., 1995; Smith et al., 2018)

أدوات الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بالاعتماد على مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة (Bass & Riggio, 2006; Johnson & Harris, 2020) وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

البيانات الديموغرافية:
وتشمل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

محور القيادة الاجتماعية:
يتضمن فقرات تقيس:

- التواصل الفعال.
- العدالة والاحترام.
- التقدير والدعم.
- التفاعل الإنساني.
- المشاركة والتمكين.

محور الثقة التنظيمية:
يقيس:

- الثقة في القيادة.
- الثقة في الزملاء.
- الثقة في النظام.
- الولاء والطمأنينة.

وقد استخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي:
(1) لا أوافق بشدة، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة.

صدق وثبات الأداة

للتأكد من **صدق المحتوى**، تم عرض الاستبانة على عدد من الخبراء والمحكمين المتخصصين في القيادة التربوية والإحصاء؛ لمراجعة الفقرات والتحقق من مناسبتها لأهداف الدراسة.

كما أُجري اختبار ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وجاءت النتائج كما يلي:

- ثبات محور القيادة الاجتماعية = (٠,٨٩)، وهو معامل عالٍ يشير إلى اتساق داخلي جيد.
- ثبات محور الثقة التنظيمية = (٠,٩١)، وهو معامل عالٍ كذلك.

إجراءات الدراسة

١. إعداد الصياغة الأولية للاستبانة بالاستفادة من المراجع والدراسات ذات الصلة.
٢. عرضها على لجنة تحكيم علمية.
٣. تعديل الفقرات وفق ملاحظات المحكمين.
٤. التأكد من صدق وثبات الأداة إحصائياً.
٥. توزيع النسخة النهائية على عينة الدراسة إلكترونياً وورقياً.
٦. جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها إحصائياً.

الأساليب الإحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات وفق الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية (لوصف خصائص العينة).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (لتحديد مستوى استجابات العينة).
- اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين القيادة الاجتماعية والثقة التنظيمية.
- اختبار (T-Test) لاختبار الفروق بين المتوسطات حسب متغير الجنس.
- اختبار (ANOVA) لتحليل الفروق حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

تتناول الدراسة موضوع دور القيادة الاجتماعية في بناء الثقة بين العاملين في المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال قياس مستوى ممارسة القيادة الاجتماعية وتحليل ارتباطها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المدراء والمعلمين.

الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على المدراء والمعلمين العاملين في المدارس التابعة لوزارة التعليم، والذين يمثلون مجتمع الدراسة الذي تم اختيار العينة منه.

الحدود المكانية:

أُجريت الدراسة في المدارس الخاصة والحكومية التابعة لإدارة تعليم (المملكة العربية السعودية)

الحدود الزمنية:

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي ١٤٤٦ هـ / ٢٠٢٥ م.

مصطلحات الدراسة

القيادة الاجتماعية

- اصطلاحًا: تفاعل إنساني يركز على التواصل والتحفيز والدعم. (Smith et al., 2018)
- إجرائيًا: الدرجة التي يحصل عليها الفرد في مقياس القيادة الاجتماعية ضمن الاستبانة.

الثقة التنظيمية

- اصطلاحًا: الاعتقاد بوجود عدالة وصدق في العلاقة المهنية. (Mayer et al., 1995)
- إجرائيًا: الدرجة في مقياس الثقة التنظيمية داخل الاستبانة.

المؤسسات التعليمية

- اصطلاحًا: الجهات الرسمية التي تُقدم التعليم والإدارة التربوية. (UNESCO, 2020)
- إجرائيًا: المدارس التي يعمل بها المشاركون في هذه الدراسة.

المراجع:

أولاً: المراجع الأجنبية

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Johnson, R., & Harris, T. (2020). Social leadership and organizational trust: A study of public school principals. *Educational Leadership Quarterly*, 56(3), 345–368. <https://doi.org/10.1177/0013161X20931749>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Martins, J., & Lopez, A. (2018). Building trust through socially responsible leadership in educational settings. *Journal of Educational Administration*, 56(2), 123–137. <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2017-0045>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Smith, J., Johnson, L., & Harris, P. (2018). Social leadership and employee engagement: An empirical study. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 512–530. <https://doi.org/10.1002/job.2234>
- UNESCO. (2020). *Global education monitoring report 2020: Inclusion and education – All means all*. Paris, France: UNESCO Publishing.

ثانياً: المراجع العربية

- الزهراني، عبد الله. (٢٠٢١). أثر القيادة الاجتماعية على أداء المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة. *مجلة العلوم التربوية*. 35(2), 45–66.
- العمرى، سارة. (٢٠١٩). القيادة الاجتماعية ودورها في تحسين العلاقات الإنسانية داخل المدارس الحكومية. *المجلة السعودية للإدارة التربوية*. 11(1), 89–112.
- يوسف، محمد. (٢٠٢٢). أثر أنماط القيادة المدرسية على الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض. *مجلة الإدارة التربوية*. 29(3), 210–235.

