



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين

إعداد  
عبدالله بن سعد عواض الحارثي

إشراف  
أ.د / صالح بن علي القرني  
استاذ القيادة التعليمية المشارك  
جامعة الملك عبد العزيز  
جدة - المملكة العربية السعودية

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٢ - أكتوبر ٢٠٢٠

القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة  
في القائد من وجهة نظر المعلمين  
عبدالله بن سعد عواض الحارثي

## المقدمة:

يؤمن كل مهتم بالشأن الإداري والقيادي بوجود أهمية كبيرة لتغيير السلوكيات الإدارية التقليدية لضمان تطور الإدارات والمؤسسات واستمراريتها وديمومتها؛ إذ لم تعد الممارسات التقليدية في القيادة تؤدي الحد الأدنى اللازم لاستمرار المؤسسة وتكيفها مع المتغيرات الراهنة في كافة المنظمات والذي يكفل لها تحقيق أهدافها وتطلعاتها. واستجابة لهذه التطورات الحادثة في ممارسات وأساليب القيادة، شرعت المؤسسات في الإفادة من الممارسات والأساليب القيادية الحديثة التي أثبتت نجاحها وفعاليتها رغبة منها في تحسين أدائها لتحقيق أهدافها وطموحاتها.

ومن أهم النظريات التي ظهرت في أواخر عام ١٩٧٠م ما اصطلح على تسميته بالقيادة الأصيلة (Authentic Leadership) التي تتسم بخصائص تعزز أنماط سلوكية يقوم بها القائد تجاه الأتباع ويجذب ويعزز كلا من القدرات النفسية الإيجابية، وذلك لتحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي للصفات المضافة للذات، والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية لتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية (Walumbwa, et al., 2008)، وطبقاً لما يراه كيتس ديفريز (Kets de Vries, 2006) فإن القيادة الأصيلة هي تلك التي تجمع بين الجرأة والتواضع والمقدرة والشفقة، فالقيادة الأصيلة قادرة على خلق الشعور بالمعنى أو الهدف الذي يخرج أفضل ما لدى الأفراد كما يزيد من قدرتهم على التخيل والابتكار (أورد في مرسى، ٢٠١٠).

وتأتي القيادة الأصيلة (Authentic Leadership) كأحد أبرز الاتجاهات الحديثة في القيادة والتي لاقت رواجاً في العقدين الأخيرين وحظيت بنصيب وافر من البحث والدراسة لكونها تركز على رأس المال النفسي الإيجابي، والمناخ التنظيمي الإيجابي، وعلى وعي القائد وتمسكه بالمعايير الأخلاقية والأمانة والنزاهة (Gardner, 2005 & Avolio). كما أشارت دراسة مورين (Maureen, 2010) إلى أن القيادة الأصيلة لها أثر إيجابي في الاستثمار في رأس المال النفسي والمشاعر والعواطف الإيجابية والتمكين (أورد في الحجار، ٢٠١٧).

وتشير الأدبيات كما يذكر ليونارد (Leonard, 2014) إلى أهمية القيادة الأصيلة في السياق التنظيمي؛ لما لها من أثر إيجابي على السلوكيات والاتجاهات الإيجابية المهمة داخل المنظمات مثل الأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، ورفع مستوى الإبداع لدى العاملين،

---

وتمكين العاملين، كما تسعى إلى تحقيق بيئة عمل منتجة، كما أن تحقيق الرضا الوظيفي المنشود مرهون بوجود قيادة أصيلة .

ولما كانت القيادة الأصيلة بهذه الأهمية على جميع الأصعدة ، فقد وجدت طريقها إلى المنظمات التعليمية عموماً والمدارس تحديداً حيث بات من الضروري عليها أن تساير التجديد وأن تسرع عملية الاستجابة للتطوير والتغيير في أساليبها الإدارية وأنماطها القيادية ، وصولاً إلى الجودة التي تشدها في مخرجاتها التربوية والتعليمية، ويعد أسلوب القيادة الأصيلة من أبرز الأساليب الناجعة والفاعلة في هذا الخصوص .

و تشير دراسة الحجار(٢٠١٧) إلى أهمية الدور المحوري للقيادة الأصيلة في إصلاح وتطوير النظام التعليمي ، كما أشارت الدراسات إلى أهمية القيادة الأصيلة وما تحققه من نتائج على صعيد الأفراد وفي المنظمات التعليمية، حيث أشارت دراسة إنجين (( Engin,2009 أن سلوكيات القيادة الأصيلة تؤثر تأثيراً إيجابياً في الثقافة المدرسية لدى المعلمين، كما تشير الدراسات السابقة التي تناولت متغير القيادة الأصيلة، كدراسة البردان (٢٠١٧) أن للقيادة الأصيلة أهمية وتأثيراً إيجابياً في رأس المال النفسي، والارتباط بالعمل، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتمكين النفسي للعاملين. وفي السياق ذاته أشارت الدراسة التي أعدها كنعق (King,2016) إلى أهمية القيادة الأصيلة، وأنها مدخل هام وجديد من مداخل القيادة ، كما أنها أثبتت أن القيادة الأصيلة تخلق لدى العاملين حب الإنجاز والمثابرة .

وتتضح أهمية القيادة الأصيلة في توفير بيئة إيجابية وفعالة تسودها الثقة و التفاعل والتعاون بين أفراد المنظمة ، حيث تؤكد تشانن موران (Tschannen-Moran, ٢٠٠٠) أن العامل المهم في بناء مناخ يدعم التعاون يتمثل في الثقة بين أفراد المنظمة لأن الثقة تسهم في الفاعلية التنظيمية، فالمديرون الذين لا يتقنون في رؤوسهم لا يشاركونهم في السلطة والمسؤولية (أورد في الزبيدي،٢٠١٥) .

وقد اشارت دراسة تان و تان (Tan,2000 & Tan) إلى أن الثقة التنظيمية عنصراً أساسياً في العلاقات الإنسانية البناءة، وأنه ليس هناك من متغير يؤثر على السلوك الشخصي والجماعي مثل الثقة (أورد في شاويش،٢٠١٣).

ونظراً لكون الثقة في القائد أحد أبعاد الثقة التنظيمية ،وهي متغير هام في المؤسسات التربوية فعندما يثق الأفراد بقائدهم تسود العلاقة الإيجابية فيما بينهم لشعورهم أن مصالحهم وحقوقهم لن يساء لها. وتعكس الثقة في القائد ما يشعر به الأفراد من قدرة وكفاءة القائد في إدارة المنظمة، والقدرة

على حل المشكلات، والتوفيق بين الآراء المتباينة، إضافة إلى ما يبديه من تقديم لمصالح الأفراد على مصلحته الشخصية، وعدم استغلال جهود الأفراد في تحقيق نجاحات ومكاسب .  
ومن هنا يتضح لنا أهمية القيادة الأصيلة والتي تنطوي على العديد من المعاني والمضامين القوية التي تشمل تعزيز الثقة بالنفس والإخلاص والمصداقية والجدارة والإحساس بالقيم والمعتقدات والتركيز على بناء نقاط القوة لدى التابعين والقدرة على خلق بيئة تنظيمية إيجابية ومتألّفة (Roberts, 2007). كما ظهر لنا أهمية الثقة في القائد ، حيث اشارت دراسة (Pillai, 1999) بأن الثقة بالرئيس المباشر تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين (أورد في شاويش، ٢٠١٣) . كما اشارت دراسة فروست ورفاقه ( Frost et al, ٢٠٠٢) أنّ الثقة هي العامل الأهم في نوعية العلاقة بين الموظف ورئيسه المباشر. ومن هنا ظهر سؤال ملح لدى الباحث وهو هل يمكن أن يكون للقيادة الأصيلة دور في الثقة بالقائد ؟  
ولذا تأتي هذه الدراسة لتتناول العلاقة بين هذين المتغيرين أي أنها تستهدف البحث في درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس وما اذا كان لها علاقة ما بالثقة في قائد المدرسة  
**مُشكلة الدِّراسة:**

إن مشاريع الاصلاح التعليمي التي تتبناها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، تسعى إلى تمكين قادة المدارس من اتخاذ القرارات باستخدام مدخل الاصلاح المتمركز على المدرسة، والذي يؤكد على أهمية مبدأ المشاركة، والشفافية، والثقة المتبادلة، ومقاسمة المسؤولية (مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، ١٤٣٣ هـ)، إلا أن المتتبع للشأن التعليمي والبحوث العلمية في هذا الشأن يلحظ أن معطيات الواقع الفعلي تشير إلى أن بعض مديري المدارس لا يقومون بتبرير النقد الموجه للمعلمين ولا يبينون أسباب ذلك ، وهذا قد يعكس غياب الشفافية وتوافر المعلومة، ويشير الزهراني (١٤٣٢) ، والسلمي (٢٠١٢) إلى أن بعض مديري المدارس لا زالوا متمسكين بالمركزية في العمل واتباع أسلوب الإشراف المباشر؛ للتأكد من عمل المرؤوسين، كما يشير الليثي (٢٠٠٨) إلى سيادة البيروقراطية لدى مديري المدارس والاهتمام بالإجراءات الرسمية، كما أشار عيسى (١٩٩٢) إلى سيادة النمط التسلطي والتركيز على الإنتاج.

وإذا ما علمنا أن أدبيات القيادة الأصيلة تشير إلى أنها تعزز وعي القائد وتمسكه بالمعايير الأخلاقية ، والأمانة، والنزاهة، كما أنها تعزز الاستثمار الايجابي في رأس المال النفسي والمشاعر ، والعواطف الايجابية، والتمكين النفسي، فإن المتأمل لتلك الممارسات أعلاه نجدها تذهب بعيداً عن

---

أساليب القيادة الحديثة عموماً ، والقيادة الأصيلة تحديداً وهذا قد يولد آثاراً سلبية في محيط العمل وخصوصاً على صعيد الثقة المتبادلة بين القائد ومروسيه.

ومن جانب آخر تشير الدراسات إلى تدني ثقة المعلمين بقيادة مدارسهم حيث توصلت دراسة نوح(٢٠١٣) أن ثقة المعلمات في المديرات أقل من ثقة مديرات المدارس في المعلمات. كما جاءت دراسة الصقير(٢٠١٤) لتؤكد أن ثقة المعلمين في مديري المدارس منخفضة .

ومن المعلوم أن غياب الثقة في القائد مردها إلى عوامل عدة منها ما يتصل بالثقافة المدرسية السائدة ، ومنها ما يتعلق بأسلوب القيادة . والدراسة الحالية تقترض أن لأسلوب القيادة الأصيلة تأثيراً على صعيد العلاقة بين القائد والمرؤوسين . وبعبارة أخرى تدور هذه الدراسة حول البحث في طبيعة وحجم العلاقة بين درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الأصيلة والثقة بالقائد .

وتأسيساً على ما سبق ومن خلال خبرة الباحث في مجال القيادة والإشراف التربوي، وما تم استعراضه من شواهد، وفي ضوء قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأصيلة والثقة في القائد -حسب علم الباحث - تولد لدى الباحث إحساس قوي بأهمية دراسة نمط القيادة الأصيلة ومحاولة التحقق من علاقتها بالثقة بالقائد في المدارس الأهلية بجدة من خلال الاجابة على السؤال الرئيس التالي :

ما درجة ممارسة قادة المدارس الأهلية للقيادة الأصيلة بمحافظه جدة وما علاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين ؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :

• ما درجة ممارسة قادة المدارس الأهلية بمحافظه جدة لسلوك القيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين؟

• ما درجة توافر الثقة في قائد المدرسة من وجهة نظر المعلمين ؟

• هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة

الأصيلة في المدارس الأهلية بمحافظه جدة والثقة بالقائد من وجهة نظر المعلمين ؟

• هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة

قادة المدارس لسلوك القيادة الأصيلة والتي تعزى لاختلاف متغيرات(سنوات الخبرة ، الجنس )؟

**أهداف الدراسة:**

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

• التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الأهلية بمحافظه جدة لسلوك القيادة الأصلية من وجهة نظر المعلمين .

• التعرف على مستوى ثقة القائد لدى معلمي المدارس الأهلية من وجهة نظرهم .

• الكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة المدارس الأهلية لسلوك القيادة الأصلية والتي تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخبرة، الجنس).

• الكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى ثقة القائد لديهم، والتي تعزى لاختلاف متغيري (سنوات الخبرة ، الجنس ) .

#### أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة كما يلي:

• أهمية القيادة الأصلية والذي يعد أحد الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة، والذي يسهم في التأثير على سلوك المعلمين، وتوفير بيئة تعليمية مناسبة لهم تساهم في تحسين أدائهم، وتحفيزهم، وتطويرهم، لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية، حيث يؤكد الحجار (٢٠١٧) أهمية القيادة الأصلية في إصلاح وتطوير النظام التعليمي المدرسي .

• تكتسب الدراسة أهميتها من موضوع الثقة بالقائد، والذي يعد أحد المتغيرات ذات الأهمية في خلق مناخ ايجابي ، وإلى هذا تشير دراسة وود (wood,2014) أن الثقة تلعب دوراً مهماً في الحفاظ على علاقات العمل بين مديري المدارس وموظفيهم .

• في ظل ندرة الدراسات التربوية - على حد علم الباحث- التي تناولت العلاقة بين القيادة الأصلية والثقة في القائد يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة في المجال التربوي بما تكشفه عن طبيعة العلاقة بين القيادة الأصلية لدى قادة المدارس الأهلية والثقة في القائد لدى المعلمين ، الأمر الذي قد يفتح آفاقاً جديدة للباحثين لتناول موضوعي الثقة في القائد وكذلك القيادة الأصلية في سياقات أخرى، أو دراستهما مع متغيرات ديموغرافية أخرى.

#### حدود الدراسة:

تم تنفيذ هذه الدراسة في إطار الحدود الآتية:

• الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة دراسة العلاقة بين القيادة الأصلية بأبعادها الأربعة:

(الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، التشغيل المتوازن، المنظور الأخلاقي الايجابي )، كما تناولت الدراسة واقع الثقة في قائد المدرسة.

• الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الأهلية بمحافظه جدة.

---

• **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على المدارس الأهلية بمحافظة جدة.

• **الحدود الزمنية:** طُبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١ هـ.  
**مُصطلحات الدراسة:**

### **القيادة الأصيلة Authentic Leadership**

عرفها ريقوورفاقه (Rego et al., ٢٠١٣) بأنها نمط قيادي يعتمد على خلق مناخ إيجابي بالمنظمة من خلال تعزيز الثقة المتبادلة والحرص على تحقيق الرفاهية للمرؤوسين والزلاء والمنظمة ككل.

ويعرفها الباحث اجرائياً : بأنها أنماط وأساليب سلوكية يقوم بها القائد تجاه المعلمين ليعزز القدرات النفسية الايجابية لديهم، والمناخ الأخلاقي الايجابي، لهدف تحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي، وتوفير المعلومات بشكل متوازن وتحقيق الشفافية لتعزيز العلاقة بين القائد والمعلمين.

### **Trust in leader الثقة في القائد**

عرفها هوي وموران (Moran,2000&Hoy) أنها رغبة المجموعة أو الفرد ليكون عرضة للتأثر بأفعال الطرف في ضوء ثقته بأن ذلك الطرف ذو نزعة خيرية وموثوق به.  
ويعرفها الباحث اجرائياً : استعداد المعلمين للقيام بواجباتهم الوظيفية وما يطلبه منهم قائد المدرسة ، مقابل قيام مدير المدرسة بتفهم حاجاتهم ،والعدالة في توزيع الأعمال بينهم، والتواصل الايجابي معهم .

### **أولاً: الإطار النظري:**

فُسّم الإطار النظري إلى مبحثين: المبحث الأول: القيادة الأصيلة، وتناول المبحث الثاني: الثقة في القائد.

### **المبحث الأول: القيادة الأصيلة:**

#### **مفهوم القيادة الأصيلة:**

عرفها والمبوا وآخرون (Walumbwa et al.,2008) بأنها نمط من السلوك القيادي يحسن الحالة النفسية الايجابية للعاملين، والمناخ الأخلاقي الايجابي في العمل، لرفع الوعي الذاتي، وتبني القيم الأخلاقية، وتوفير المعلومات المتوازنة، وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد ومرؤوسيه .

---

وعرفها ريقو ورفاقه (Rego et al, ٢٠١٣) بأنها نمط قيادي يعتمد على خلق مناخ إيجابي بالمنظمة من خلال تعزيز الثقة المتبادلة والحرص على تحقيق الرفاهية للمرؤوسين والزلاء والمنظمة ككل.

ومن خلال ما تم استعراضه، نجد أن القيادة الأصيلة في البيئة المدرسية تعني ذلك النمط السلوكي الذي يمارسه قائد المدرسة تجاه المعلمين، من خلال تبنيه قيم وأبعاد القيادة الأصيلة والمتمثلة في الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي، والشفافية في العلاقات بينه وبين المعلمين؛ ليعزز القدرات النفسية الايجابية لديهم، والمناخ الأخلاقي الايجابي، لهدف تحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي، وتوفير المعلومات بشكل متوازن وتحقيق الشفافية لتعزيز العلاقة بين القائد والمعلمين.

#### أهمية القيادة الأصيلة:

تشير الادبيات كما يذكر ليونارد (Leonard, 2014) إلى أهمية القيادة الأصيلة في السياق التنظيمي؛ لما لها من أثر إيجابي على السلوكيات والاتجاهات الإيجابية المهمة داخل المنظمات مثل الأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، ورفع مستوى الإبداع لدى العاملين، وتمكين العاملين، كما تسعى إلى تحقيق بيئة عمل منتجة، كما أن تحقيق الرضا الوظيفي المنشود مرهون بوجود قيادة أصيلة. وفي ذات السياق أشارت دراسة إنجين ((Engin,2009 أن سلوكيات القيادة الأصيلة تؤثر تأثيراً إيجابياً في الثقافة المدرسية لدى المعلمين. وفي السياق ذاته أشارت الدراسة التي أعدها كنجق (King,2016) إلى أهمية القيادة الأصيلة، وأنها مدخل هام وجديد من مداخل القيادة، كما أنها أثبتت أن القيادة الأصيلة تخلق لدى العاملين حب الإنجاز والمثابرة. كما أشارت دراسة مورين (Maureen,2010) إلى أن القيادة الأصيلة لها أثر إيجابي في الاستثمار في رأس المال النفسي والمشاعر والعواطف الإيجابية والتمكن النفسي. كما توصلت دراسة (Peterson et al, ٢٠١٢) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الجديرة بالثقة والأداء الوظيفي للمرؤوسين.

ولما كانت القيادة الأصيلة بهذه الأهمية على جميع الأصعدة، فقد وجدت طريقها إلى المنظمات التعليمية عموماً والمدارس تحديداً حيث بات من الضروري عليها أن تساير التجديد وأن تسرع عملية الاستجابة للتطوير والتغيير في أساليبها الإدارية وأنماطها القيادية، وعلى قادة المدارس إعادة النظر في الأنماط القيادية التي يمارسونها، واتخاذ القرار في تبني نمط القيادة

---

الأصيلة بشكل خاص ؛ للنهوض بأداء المعلمين، وزيادة الدعم المعنوي لديهم ، لتحقيق الأهداف المنشودة ، وصولاً إلى الجودة التي تشهدها المدارس في مخرجاتها التربوية والتعليمية.  
**أبعاد القيادة الأصيلة:**

انسجماً مع ما هو متبع في كثير من الدراسات السابقة التي حددت أبعاد القيادة الأصيلة، فإن الدراسة الحالية قد تبنت هذه الأبعاد، كما نكرها والمبوا وآخرون وهي: ( الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والمنظور الأخلاقي الذاتي)، وسوف يتناولها الباحث بالتفصل :

#### ١- الوعي الذاتي (Self-Awareness):

يعتبر من الأبعاد الرئيسية للقيادة الأصيلة، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، لأنه يعني فهم الإنسان لنفسه، وتحديد نقاط قوته وضعفه، فكلما كان الإنسان مكتشفاً لما بداخله تزداد قوته وشخصيته أكثر فأكثر، وسيفكر بطريقة أفضل، ويتصرف بطريقة سليمة .

#### ٢- شفافية العلاقات (Relational Transparency)

شفافية العلاقات تعني الوضوح والصرحة والأمانة في تقديم الذات الحقيقية للآخرين، والتي تحدث عندما يشارك القادة بمشاعرهم، ورغباتهم مع الآخرين، وبذلك تتضمن اظهار كلا الصفات الايجابية والسلبية للآخرين.

#### ٣- المعالجة المتوازنة للمعلومات (Balanced Processing of Information)

المعالجة المتوازنة أحد أبعاد القيادة الأصيلة التي لا تقل أهمية عما سبقها من الأبعاد، وتعني معالجة القائد للمواقف بموضوعية .

#### ٤- المنظور الأخلاقي الذاتي (Internalized Moral Perspective)

وهي الأسس الأخلاقية الايجابية التي يتمسك بها القائد في علاقاته وقراراته، بحيث تكون قراراته وتعاملاته من منطلق أخلاقي إيجابي، مهما كانت الضغوط الخارجية التي يواجهها.

#### سمات القائد الأصيل:

يشيرريغو ورفاقه (Rego et al.,2013) إلى أن القائد الأصيل لديه القدرة على تكوين مناخ ايجابي، من خلال تعزيز الثقة المتبادلة، بينه وبين المرؤوسين، مما يحقق الرفاهية للمرؤوسين والزملاء، وايضاً المنظمة ككل، كما يشير زهو وآخرون(Zhou et al.,2014) إلى أن القائد الأصيل يشجع الموظفين على الابتكار من خلال إثارة العواطف الايجابية لديهم .

---

وعلى صعيد آخر يرى أفوليو وآخرون (Avolio et al., 2004) أن القائد الأصيل لديه القدرة على أن يظل متفائلاً وجديراً بالثقة على نحو واقعي، ويمكن لمثل هذا القائد تعزيز الأمل في التابعين، من خلال بناء قوة الإرادة، وتبني آرائهم، وتعليقاتهم الايجابية في الاتجاه الذي يعزز شعورهم بالفاعلية الذاتية.

وعلى صعيد التواضع والوعي بالذات، فإن القادة الأصيلين يقولون تماماً ما يعنون قوله، يدركون الخطأ إذا ما وقعوا فيه، ويعترفون بالأخطاء التي تصدر منهم، ويشجعون تعليقات وانتقادات الآخرين لقراراتهم وشخصياتهم، يعمدوا على نشر الحقيقة، ويتحلون بالانسجام في انفعالاتهم ومشاعرهم (Gardner et al., 2011).

**المبحث الثاني: الثقة بالقائد:**

**مفهوم الثقة بالقائد:**

عرفها البرشت (Albrecht, 2003) أنها التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة من أن الكلمة والوعد والقول لفظاً أو كتابة، الذي يصدر من فرد آخر أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليها، ويشير إلى أن الثقة هي المدى الذي يكون فيه الفرد مستعداً إلى أن يعزو النوايا الحسنة إلى كلمات وأفعال الأفراد الأخرى.

وعرفها هوي وموران (Moran, 2000 & Hoy) أنها رغبة المجموعة أو الفرد ليكون عرضة للتأثر بأفعال الطرف في ضوء ثقته بأن ذلك الطرف ذو نزعة خيرية وموثوق به.

وعرف أيدين بالير (Aydin Balyer, 2017) الثقة في المدير: على أنها ثقة المعلمين في أن المدير سوف يفي بوعدته وسيعمل بما يحقق مصلحة المعلمين .

ولكون المدارس إحدى المنظمات التعليمية فقد أوضح بريك وشنيدر (Bryk & Schnedwr) أن ثقة العلاقات (Relational) - كما اطلقا عليها- تعد أساساً لتحسين الأداء المدرسي، حيث أثبتا أن المدارس التي تتميز بدرجة عالية من ثقة العلاقات تكون أكثر قدرة على إحداث أنواع من التغييرات والتحسينات التي تساعد على رفع مستوى التحصيل الطلابي من تلك المدارس التي تضعف فيها العلاقات، وتنخفض فيها درجة الثقة (أورده الحسيني، 2005).

**الثقة التنظيمية:**

بمراجعة الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاده الثقة التنظيمية، اتضح تعدد واختلاف وجهات نظر علماء الإدارة والباحثين، بشأن أبعاد الثقة، إلا أن معظمها يركز على ثلاثة أبعاد، وجدت قبولاً

---

لدى أكثر الباحثين، وتم اعتمادها من قبل الكثير من الدراسات والبحوث، وهي على النحو التالي (القرني، ٢٠١٧):

- الثقة بالزملاء (Coworker-Trust) .
- الثقة في الرئيس المباشر (Immediate Supervisor –Trust) .
- الثقة بالإدارة العليا (Upper Management-Trust) .

وانسجاماً مع ما هو متبع فإن الدراسة الحالية قد تبنت دراسة بُعد الثقة بالقائد بشكل مجمل وعلاقتها بالقيادة الأصيلة.

#### الثقة في القائد:

تمثل الثقة بالقائد تلك التوقعات الإيجابية الواثقة من المرؤوسين تجاه قائدهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب القائد ثقة المعلمين، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المعلمين، والاهتمام بمصالحهم واحتياجاتهم ودعمهم والعدالة في التعامل معهم (برهوم، ٢٠١٧).

وعند النظر إلى واقع قادة المدارس في البيئة المدرسية يمكن الاستدلال على الثقة في القائد من خلال التوقعات الإيجابية الواثقة للمعلمين في القائد وفق العلاقات المتبادلة بينهم، فالثقة سمة أساسية من سمات القائد وعندما يثق المعلمون في قائد مدرستهم تسود العلاقة الإيجابية فيما بينهم لشعورهم أن مصالحهم وحقوقهم لن يساء لها. وتعكس الثقة في القائد ما يشعر به الأفراد من قدرة وكفاءة القائد في قيادة المدرسة، والقدرة على حل المشكلات، والتوفيق بين الآراء المتباينة، إضافة إلى ما يبديه من تقديم لمصالح المعلمين على مصلحته الشخصية، وعدم استغلال جهود المعلمين في تحقيق نجاحات ومكاسب شخصية.

#### النموذج التصوري للدراسة:

نظراً للدور الذي تؤديه المدرسة في تنمية الجيل الجديد، والعمل على تطويره وإعداده للحياة الأكاديمية أو العملية، فلا بد أن يكون قائدها على درجة عالية من الكفاءة والمقدرة في المجالات الإدارية والفنية، ليتمكن من مواجهة حل المشكلات المختلفة ومعالجتها بأسلوب موضوعي يعتمد على التحليل والتفكير، وأن يتمتع بكفاءات، وقدرات، ومهارات، تمكنه من أداء مهامه وأدواره

المتعددة على أكمل وجه، بوصفه قائداً يعمل على توفير مناخ مدرسي إيجابي وفعال، تسوده الثقة بين جميع أفراد المجتمع المدرسي وخاصة المعلمين .

وبناء على ما سبق، يفترض الباحث وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الأصيلة والثقة في القائد لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الأهلية بجدة، وقد تتعكس آثار أبعاد القيادة الأصيلة في الثقة بالقائد ايجاباً أو سلباً، وعندما يتمثل قادة المدارس بأبعاد القيادة الأصيلة فمن المرجح أن هذا يخلق مناخاً تنظيمياً مناسباً يعزز ثقة المعلمين فيهم. وهذا بدوره سيسهم في تحقيق الأهداف المنشودة وتحقيق الغايات المخطط لها في بيئة العمل المدرسي.

#### ثانياً: الدراسات السابقة

##### الدراسات التي تناولت متغير القيادة الأصيلة:

دراسة الجبيري(٢٠١٩) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث، و تحديد مستوى دافعية العمل لدى المعلمين ، وقد استخدم الباحث المنهج الكمي، بأسلوبيه (المسحي والارتباطي)، واعتمد الباحث مقياس القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة: (شفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الذاتي، والوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة) وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (٣٤٤) معلماً من مجتمع الدراسة البالغ (٢٢١٩) معلماً ومعلمة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها: أن ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث للقيادة الأصيلة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، كما أن مستوى دافعية العمل لدى معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة الليث جاء بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظرهم، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة للقيادة الأصيلة ومستوى دافعية العمل لدى المعلمين. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادتهم للقيادة الأصيلة، وحول تقديرهم لمستوى دافعية العمل لديهم تعزى إلى اختلاف (الجنس، وسنوات الخبرة).

كما أجرى الحجار(٢٠١٧) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، واستخدمت الدراسة الارتباطية، كما تم بناء استبانة مكونة من ستة أبعاد : الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي وشفافية العلاقات والمعالجة المتوازنة والحب والانضباط الذاتي، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (٩٠) مديراً ومديرة، و( ٤٨٢ ) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها : أن درجة

---

ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة كانت بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين للقيادة الأصيلة لديهم تعزى إلى متغيرات النوع وسنوات الخدمة، واقترح الباحث مجموعة من التوصيات كان من أهمها: إعادة النظر في معايير اختيار وتدريب مديري المدارس بالاستفادة من خصائص القيادة الأصيلة.

فيما اشارت دراسة البردان (٢٠١٧) إلى التعرف على دور رأس المال النفسي كمتغير وسط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي والارتباطي) ، حيث تم في هذه الدراسة استخدام مقياس (ALQ) لقياس (القيادة الأصيلة) بأبعاده الأربعة : الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات والمنظور الأخلاقي والتشغيل المتوازن، كما تم استخدام مقياس (PCQ) الذي قدمه (Luthans et al.,2007) لقياس رأس المال النفسي، وتألّف مجتمع الدراسة من ٢٩٢٤ يمثلون جميع العاملين من أطباء وممرضين بالمستشفيات التعليمية، فيما بلغت العينة ٣٥٦ مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصيلة وكل من رأس المال النفسي والارتباط بالعمل ، كما توصلت الدراسة إلى أن رأس المال النفسي يدعم العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل، ومما أوصت به الدراسة ضرورة الارتقاء بمستوى كل من الارتباط بالعمل ورأس المال النفسي من خلال تبني نمط القيادة الأصيلة.

#### الدراسات التي تناولت متغير الثقة بالقائد:

دراسة عباينة وآخرون (٢٠١٧) للكشف عن مدى ثقة مديري المدارس الحكومية الاردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور في ضوء بعض المتغيرات، وقد استخدمت الدراسة مقياس المدير الذي قامت ببنائه تسكانن موران (Tschannen-Moran,2004) بعد تعريبه ، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٢) مديراً ومديرة يعملون في خمس مديريات تربية وتعليم ، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى ثقة مديري المدارس الحكومية الاردنية في المعلمين كانت عالية .

وحاولت دراسة عبدالله (٢٠١٧) الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالقائد، بالزملاء، بالإدارة العليا) والانغماس الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، وتكونت عينة الدراسة من (٣١١) عضو هيئة تدريس ومعاونيهم، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع درجة الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، كما أبرز البحث ارتفاع درجة الانغماس الوظيفي، وبين البحث تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية (السن-النوع-الدرجة الوظيفية-مدة العمل داخل الجامعة-الدخل الشهري من العمل) على درجة الثقة

---

التنظيمية والانغماس الوظيفي. كما توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقة التنظيمية بمختلف أبعادها والانغماس الوظيفي. كما كشف البحث أن الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة تسهم في التنبؤ بالانغماس الوظيفي.

وهدف دراسة وود (Wood,2014) إلى فهم الظروف التي تسمح بتطوير وتعزيز الثقة بين المدير والمعلم أو الظروف التي تضر بها، من خلال دراسة ميدانية حول أبعاد الثقة لمعرفة تأثيرها على قيادة مديري المدارس، وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٠ مديراً من مدارس غرب استراليا، واستخدم الباحث المنهج النوعي، بأسلوب المقابلة مع جميع مديري المدارس في مدارسهم باستثناء مقابلة واحدة كانت خارج المدرسة. مستخدماً في ذلك اسئلة مفتوحة واخرى استقصائية ، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقة تلعب دوراً مهماً في المحافظة على علاقات العمل بين مديري المدارس وموظفيهم.

#### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

امتازت الدراسة الحالية بأنها تعتبر الدراسة الأولى محلياً وعربياً-حسب علم الباحث - التي تناولت القيادة الأصلية ودراسة الثقة بالقائد في المدارس الأهلية الأمر الذي يعطي هذه الدراسة أهمية كبرى، بالإضافة إلى ندرة الدراسات العربية التي تناولت الثقة في القائد في البيئات التعليمية وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تدعيم الاطار النظري، وفي صياغة مشكلة الدراسة، وبناء أداة الدراسة وتفسير النتائج.

#### **ثالثاً: منهج الدراسة وإجراءاتها منهج الدراسة:**

استخدم الباحث المنهج الكمي، بأسلوبيه المسحي والارتباطي، لكونهما أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة والأنسب لتحقيق أهدافها.

#### **مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأهلية بجدة ، والبالغ عددهم (٧٤٣٣) معلماً ومعلمة، وفقاً لإحصائيات خدمة المستفيد بـمكتب التعليم الأهلي بجدة للعام الدراسي (١٤٤٠-١٤٤١ هـ).

#### **عينة الدراسة:**

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة والمكون من (٧٤٣٣) معلماً ومعلمة، مما يصعب معه إجراء حصر شامل لكافة هذا المجتمع، فإن الباحث قام باختيار طريقة العينة العشوائية الملائمة. حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة على (Google Drive) وتوزيعها إلكترونياً على أفراد مجتمع الدراسة،

وتم تحديد فترة زمنية قدرها أربعة أسابيع كحد أقصى للحصول على الاستجابات، وفي نهاية هذه الفترة وصل مجموع الاستبانات المكتملة (٦٠٨) استبانة، تمثل أفراد عينة الدراسة، بنسبة (٨,٢%) من مجتمع الدراسة الكلي.

#### خصائص أفراد عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة في التعليم)، كما يلي:

• **توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس:** بلغ عدد الذكور (٣٤٧) بنسبة مئوية ٥٧,١%، بينما بلغ عدد الإناث (٢٦١) بنسبة ٤٢,٩%

• **سنوات الخبرة في التعليم:** بلغ عدد من سنوات خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات) ٢٤٥ بنسبة ٤٠,٣%، وبلغ عدد من سنوات خبرتهم (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة) ١٩٦ بنسبة ٣٢,٢%، بينما بلغ عدد من سنوات خبرتهم (٢٠ سنة فأكثر) ١٦٧ بنسبة ٢٧,٥%  
أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في بناء المحور الأول من الاستبانة والذي سعى للتعرف على (درجة ممارسة قادة المدارس الأهلية بجدة للقيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين)، على مقياس Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) والذي قام ببنائه (Walumbwa et al., ٢٠٠٨). أما فيما يخص المحور الثاني والذي هدف إلى التعرف على مستوى الثقة بالقائد فقد اعتمد الباحث على مقياس الثقة في القائد الذي قامت ببنائه تشانين - موران وآخرون (Tschannen-Moran, 2003 & Hoy). والذي تم ترجمته وإعادة الترجمة ( Translation and back Translation) ليتناسب مع طبيعة المدارس والقادة في البيئة السعودية، وتم عرض المقياس على ثلاثة محكمين ممن لهم الخبرة في الترجمة، والخبرة التربوية والإدارية. ولقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزئين رئيسيين هما:

**الجزء الأول:** عبارة عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتمثلت في (الجنس، سنوات الخبرة في التعليم).

**الجزء الثاني:** محاور الاستبانة، وتكون من محورين رئيسيين هما:

• **المحور الأول:** مدى ممارسة قادة المدارس الأهلية في محافظة جدة للقيادة الأصيلة: وتكون من (١٦) عبارة مقسمة بالتساوي على أربعة أبعاد كما يلي:

• **البعد الأول:** شفافية العلاقات، وتكون من (٤) عبارات، من (١ إلى ٤).

• **البعد الثاني:** المنظور الأخلاقي الذاتي، وتكون من (٤) عبارات، من (٥ إلى ٨).

• **البعد الثالث:** المعالجة المتوازنة، وتكون من (٤) عبارات، من (٩ إلى ١٢).

• **البعد الرابع:** الوعي الذاتي، وتكون من (٤) عبارات، من (١٣ إلى ١٦).

وقد صيغت جميع العبارات في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدل الدرجة المرتفعة للبعد أو للمقياس اجمالاً على ارتفاع درجة ممارسة سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس، وذلك بناءً على الدرجة التي يحددها المعلمون على مقياس (ليكارث الخماسي) المتدرج تنازلياً (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، لا يحدث مطلقاً).

• **المحور الثاني:** مستوى الثقة بالقائد من وجهة نظر معلمي المدارس الأهلية بجدة:

وتكون من (٨) عبارات تقيس مدى ثقة المعلمين في القائد، وذلك بناءً على الدرجة التي يحددها المعلمون على مقياس (ليكارث الخماسي) المتدرج تنازلياً (أوافق بشدة، أوافق، إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وقد صيغت ثلاث عبارات في هذا المقياس في الاتجاه السلبي، مما يستدعي عكس مفتاح التصحيح لتلك العبارات للحصول على المجموع الكلي للمحور .

**صدق أداة الدراسة:**

للتحقق من صدق أداة الدراسة تمّ قياس كل من:

• **صدق الاتساق الداخلي:**

• **صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس الأهلية بجدة للقيادة الأصيلة) :**

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الأول من الاستبانة، وجاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وقد تراوحت في البعد الأول: بين (٠,٨٤١ - ٠,٩٠٦)، أما للبعد الثاني: تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٨٥٦ - ٠,٩٠٣)، وللبعد الثالث: تراوحت بين (٠,٨٤٠ - ٠,٩١٢)، وللبعد الرابع: تراوحت بين (٠,٨٥٥ - ٠,٩٠٥)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة (مدى ممارسة قادة المدارس الأهلية بجدة للقيادة الأصيلة).

• **الصدق البنائي للمحور الأول (مدى ممارسة قادة المدارس الأهلية بجدة للقيادة الأصيلة):**

تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الأول من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمقياس، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط للأبعاد الأربعة التي يتكون منها المحور الأول من الاستبانة والمجموع الكلي للمحور بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين

(٠,٩٣١ - ٠,٩٥٦)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الأول من الاستبانة (مدى ممارسة قادة المدارس الأهلية بجدة للقيادة الأصيلة).

#### • صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (الثقة في القائد)

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني، وقد جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت بين (٠,٦٧٠-٠,٨٤٦)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (الثقة في القائد).  
ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد جاءت قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (مدى ممارسة قادة المدارس الأهلية بجدة للقيادة الأصيلة) بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠,٨٩ - ٠,٩١)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الأول (٠,٩٧). وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الثاني (٠,٨٥). وتشير هذه القيم إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

#### رابعاً: نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة لسلوك القيادة الأصيلة من وجهة نظر المعلمين ؟

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (مدى ممارسة قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة لسلوك القيادة الأصيلة)، والتي حددها الباحث في أربعة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (١) التالي:

#### جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (مدى ممارسة

قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة لسلوك القيادة الأصيلة)، مرتبة تنازلياً

رقم البعد	البعد	المتوسط	الانحراف	ترتيب	درجة الممارسة
-----------	-------	---------	----------	-------	---------------

	البعد	المعياري	الحسابي		
٤	١	٠,٨٤٧	٤,٢٥	الوعي الذاتي	عالية جداً
١	٢	٠,٩٣٣	٤,١١	شفافية العلاقات	عالية
٢	٣	٠,٨٨٤	٤,٠٩	المنظور الأخلاقي الذاتي	عالية
٣	٤	٠,٩٥٤	٤,٠٨	المعالجة المتوازنة	عالية
	---	٠,٨٥٣	٤,١٣	المجموع الكلي (مدى ممارسة قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة لسلوك القيادة الأصيلة)	عالية

يتبين من جدول (١) السابق أن ممارسة قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة لسلوك القيادة الأصيلة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لمدى ممارسة قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة لسلوك القيادة الأصيلة (٤,١٣)، بانحراف معياري قدره (٠,٨٥٣) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد الأربعة التي تتكون منها الاستبانة بين (٠,٨٤٧ - ٠,٩٥٤) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات معلمي المدارس الأهلية في محافظة جدة حول درجة ممارسة قادتهم للقيادة الأصيلة.

ويفسر الباحث حصول ممارسة قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة لسلوك القيادة الأصيلة على درجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين إلى جهود وزارة التعليم المتمثلة في وضع الضوابط والمعايير الكفيلة باختيار العناصر البشرية ذات الكفاءات العلمية، والخبرة الإدارية العريضة في قيادة وإدارة هذه المدارس، كما يعزو الباحث ذلك إلى لجنة اختيار قيادات المدارس الأهلية بتعليم جدة، التي تضع في اعتبارها عدة أمور مثل، الخبرة السابقة في الإدارة المدرسية، كما أنها تضع اختبارات رصينة تتضمن اختبارات تحريرية، ومقابلات شخصية يتم التعرف فيها على السمات والمواصفات الشخصية التي تعزز النزاهة، والاحلاص، الأمر الذي ساهم في وضوح رؤية قائد المدرسة الأهلية، وتبني الأفكار والمقترحات التطويرية، وبناء الثقة بين قادة المدارس والمعلمين من خلال العلاقات الإنسانية الإيجابية، وهذا ما انعكس أثره الإيجابي على تصورات المعلمين حول ممارسة القيادة الأصيلة في المدارس الأهلية بمحافظة جدة .

**إجابة السؤال الثاني: ما درجة توافر الثقة في قائد المدرسة من وجهة نظر المعلمين**

**بالمدارس الأهلية بمحافظة جدة ؟**

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات معلمي المدارس الأهلية بمحافظة جدة حول مستوى ثقتهم بقيادة مدارسهم، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٢) التالي:

جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الأهلية بمحافظة جدة حول مستوى ثقتهم بقيادة مدارسهم، مرتبة تنازلياً.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
٣	يؤمن المعلمون في هذه المدرسة بنزاهة قائد مدرستهم	٣,٨٣	١,٠٤٢	١	عالية
٧	يتمتع مدير هذه المدرسة بالكفاءة في أداء مهامه الوظيفية	٣,٨١	١,٠٣١	٢	عالية
٤	يتصرف قائد هذه المدرسة بطريقة مثالية بما يخدم مصالح المعلمين	٣,٦٨	١,٠٨٥	٣	عالية
٦	يمكن للمعلمين في هذه المدرسة الاعتماد على مدير مدرستهم	٣,٦٨	١,١١٧	٤	عالية
١	يثق المعلمون بقائد مدرستهم	٣,٦٥	١,١٤٧	٥	عالية
٨	يتجنب قائد المدرسة ابلاغ المعلمين بما يحدث من أمور على أرض الواقع	٢,٧١	١,٢١٠	٦	متوسطة
٢	المعلمون في هذه المدرسة يساورهم الشك حول معظم أفعال قائد مدرستهم	٢,٢٧	١,٢٥٠	٧	ضعيفة
٥	يُظهر قائد هذه المدرسة اهتماماً ضئيلاً بالمعلمين	٢,٢٠	١,٢٢٢	٨	ضعيفة
	المجموع الكلي للمحور الثاني : الثقة بالقائد	٣,٦٨	٠,٨٠٣	---	عالية

يتضح من الجدول رقم (٢) السابق أن مستوى الثقة بالقائد لدى معلمي المدارس الأهلية بمحافظة جدة جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للثقة بالقائد (٣,٦٨) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٨٠٣) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للسلوكات والممارسات المحددة بهذا البعد بين (١,٠٣١ - ١,٢٥٠) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول مدى ممارسة قادتهم لتلك السلوكات والممارسات.

وقد يرجع حصول السلوك (يؤمن المعلمون في هذه المدرسة بنزاهة قائد مدرستهم) على الترتيب الأول بدرجة توافر (عالية) لأن قادة المدارس يتم اختيارهم من ذوي الخبرة العريضة، وفق معايير وجدارات رصينة، مما جعلهم يكتسبون ثقة المعلمين، كما أن هذه الخبرة جعلتهم يلتزمون بالقيم والمبادئ الأخلاقية ويظهرون النزاهة في سلوكياتهم . وقد يعزو ذلك أيضاً إلى أن بناء الثقة يكون من خلال الاحتكاك وتعميق العلاقات بين منسوبي المدرسة فكلما زادت هذه العلاقات زادت الثقة .

بينما جاء السلوك: (يُظهر قائد هذه المدرسة اهتماماً ضئيلاً بالمعلمين) في الترتيب الأخير بدرجة توافر (ضعيفة) وقد يعود سبب ذلك إلى إدراك قادة المدارس ضرورة إظهار الاهتمام والدعم المناسب للمعلمين، كما أنهم يسعون لتلبية احتياجات المعلمين وتوقعاتهم. ويفسر الباحث توافر الثقة في قادة المدارس بدرجة عالية إلى حجم العلاقات الإنسانية بين القادة والمعلمين، وقيام القادة بحل مشكلات المعلمين بعدالة وشفافية وتهيئة مناخ تعليمي وتربوي مناسب؛ الأمر الذي خلق مناخاً من الثقة المتبادلة بين القادة والمعلمين.

**إجابة السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الأصيلة في المدارس الأهلية بمحافظة جدة والثقة بالقائد من وجهة نظر المعلمين ؟**

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على المحور الأول (مدى ممارسة قادة المدارس الأهلية بجدة للقيادة الأصيلة) والمحور الثاني (الثقة في القائد)، وجاءت النتائج كالتالي:

### جدول رقم (٣)

نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية

الحكومية بمحافظة جدة ومستوى الثقة في القائد لدى المعلمين

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
درجة ممارسة قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة لسلوك القيادة الأصيلة	٤,١٣	٠,٨٥٣	٠,٧٣	**٠,٠٠٠
مستوى الثقة في القائد لدى معلمي المدارس الأهلية بمحافظة جدة	٣,٦٨	٠,٨٠٣		

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يوضح جدول (٣) وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية الحكومية بمحافظة جدة ومستوى الثقة في القائد لدى المعلمين ، وذلك بمعامل

ارتباط (r = ٠,٧٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة.

ويفسر الباحث ذلك إلى إظهار القائد لوعيه الذاتي، اظهار القائد للنزاهة، سعي القائد لخلق موازنة مصلحة، ومعالجة مشكلات المعلمين، كل هذه الأمور تعزز إدراك المعلمين في أن قائد المدرسة يتبنى نهجاً أخلاقياً في التعامل معهم، ويقدم نفسه قدوة ومثالاً يحتذى بهذا الجانب، مما يعزز الثقة لديهم.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأهلية بمحافظة جدة حول درجة ممارسة قادتهم لسلوك القيادة الأصيلة والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)؟  
**أولاً: الفروق باختلاف متغير الجنس:**

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأهلية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم لسلوك القيادة الأصيلة والتي تعزى لاختلاف الجنس ، ويوضح نتائج الجدول (٤) التالي:

#### جدول رقم (٤)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأهلية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم لسلوك القيادة الأصيلة والتي تعزى لاختلاف الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول : شفافية العلاقات	ذكر	٣٤٧	٤,٢٩	٠,٨٥٠	٥,٥٢٠	**٠,٠٠٠
	أنثى	٢٦١	٣,٨٧	٠,٩٨٥		
البعد الثاني : المنظور الأخلاقي الذاتي	ذكر	٣٤٧	٤,٢٦	٠,٨٠٧	٥,٥٢٨	**٠,٠٠٠
	أنثى	٢٦١	٣,٨٦	٠,٩٣٢		
البعد الثالث : المعالجة المتوازنة	ذكر	٣٤٧	٤,٢٥	٠,٨٦٦	٥,١٧٣	**٠,٠٠٠
	أنثى	٢٦١	٣,٨٤	١,٠١٦		
البعد الرابع :	ذكر	٣٤٧	٤,٤١	٠,٨٠٩	٥,٤٦٦	**٠,٠٠٠

		٠,٨٥٠	٤,٠٠٤	٢٦١	أنثى	الوعي الذاتي
**٠,٠٠٠	٥,٧٥٠	٠,٧٨١	٤,٣١	٣٤٧	ذكر	المجموع الكلي (درجة ممارسة قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة لسلوك القيادة الأصيلة)
		٠,٨٩٢	٣,٩١	٢٦١	أنثى	

يتضح من الجدول رقم (٤) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأهلية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم لسلوك القيادة الأصيلة تعزى إلى اختلاف الجنس.

ويعزى ذلك إلى أن قادة المدارس لديهم القدرة على تكوين شبكة من العلاقات الإنسانية فيما بينهم وبين المعلمين، بخلاف القائدات، واللواتي قد تُعودهنّ المرونة مع المعلمات، وربما أن قائدات المدارس يملنّ نحو التسلط وإصدار الأوامر، بالإضافة إلى عدم مقدرتهن على اظهار ذواتهن الحقيقية، وسعيهن إلى إثبات ذواتهن، ولو كان ذلك على حساب القيم.

#### ثانيًا: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأهلية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم لسلوك القيادة الأصيلة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة ، ويوضح نتائجه الجدول (٥) التالي:

#### جدول رقم (٥)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأهلية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم لسلوك القيادة الأصيلة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول : شفافية العلاقات	بين المجموعات	٣,٤٠	٢	١,٧٠	١,٩٦٠	٠,١٤٢
	داخل المجموعات	٥٢٥,١٤	٦٠٥	٠,٨٧		
	الكلي	٥٢٨,٥٤	٦٠٧			
البعد الثاني : المنظور الأخلاقي الذاتي	بين المجموعات	٤,٤٥	٢	٢,٢٣	٢,٨٦٣	٠,٠٥٨
	داخل المجموعات	٤٧٠,٢٨	٦٠٥	٠,٧٨		
	الكلي	٤٧٤,٧٣	٦٠٧			
البعد الثالث : المعالجة المتوازنة	بين المجموعات	٦,٥١	٢	٣,٢٦	٣,٦١٣	*٠,٠٢٨
	داخل المجموعات	٥٤٥,٣٨	٦٠٥	٠,٩٠		
	الكلي	٥٥١,٨٩	٦٠٧			

٠,٤٥٤	٠,٧٩١	٠,٥٧	٢	١,١٣	بين المجموعات	البعد الرابع : الوعي الذاتي
		٠,٧٢	٦,٥	٤٣٣,٩٢	داخل المجموعات	
			٦,٧	٤٣٥,٠٥	الكلية	
٠,٠٨٧	٢,٤٥٧	١,٧٨	٢	٣,٥٥	بين المجموعات	المجموع الكلي (درجة) ممارسة قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة لسلوك القيادة الأصيلة)
		٠,٧٢	٦,٥	٤٣٧,٦٨	داخل المجموعات	
			٦,٧	٤٤١,٢٤	الكلية	

يتضح من الجدول رقم (٥) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الأهلية بمحافظة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة قادتهم لسلوك القيادة الأصيلة تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة ، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي لدرجة ممارسة قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة لسلوك القيادة الأصيلة (٢,٤٥٧) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويفسر الباحث ذلك إلى سهولة المضامين والدلالات التي تجمعها مؤشرات وعبارات القيادة الأصيلة، والتي من السهل فهم مقصودها، وإصدار الأحكام بشأنها من كافة المستجيبين عليها، بغض النظر عن سنوات الخبرة.

#### توصيات الدراسة:

- تصميم أو بناء برامج تدريبية لتعزيز ممارسات القيادة الأصيلة لقادة المدارس تقوم عليها إدارة التدريب التربوي، بالتعاون مع أقسام الإدارة التربوية في الجامعات الموجودة بمدينة جدة.
- إعادة النظر في معايير ترشيح واختيار قادة المدارس الأهلية لتكفل اختيار أولئك الذين يتصفون بالوعي الذاتي، القادرين على ضبط النفس، واتخاذ القرارات، وتحليل البيانات.
- تعزيز القيم السلوكية والأخلاقية داخل المدرسة لتقوية الثقة بين القادة والمعلمين، بما يحقق الرضا الوظيفي للمعلمين من جانب ويسهم في تحقيق أهداف المدرسة من جانب آخر .
- عقد لقاءات بين ملاك المدارس الأهلية ومكتب التعليم الأهلي ممثلاً بإدارة المدارس الأهلية، والقيادة المدرسية لمساعدة ملاك المدارس في اختيار قادة المدارس الأهلية ممن يتسمون بالأصالة، والنزاهة، والوعي الذاتي، والسلوك الأخلاقي، والقادرين على بناء العلاقات الإنسانية.
- إعادة النظر في عمليات صناعة القرار واتخاذها في المدارس الأهلية من خلال زيادة مشاركة المعلمين والمعلمات فيها وخصوصاً القرارات التي تتعلق بعملية التعليم والتعلم.

## مقترحات الدراسة:

- إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الأصيلة على المدارس الأهلية مع متغيرات أخرى، كالدعم التنظيمي، الثقة التنظيمية، الأداء المدرسي، التماثل التنظيمي
- دراسة الثقة بالقائد في المدارس الأهلية مع أنماط قيادية أخرى، كالقيادة الموزعة، والقيادة التمكينية.
- دراسة العلاقة بين القيادة الأصيلة كمتغير وسيط بين الثقة بالقائد وبعض المتغيرات الأخرى كالرضا الوظيفي، في المدارس الأهلية.
- إجراء دراسات عن الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة في المدارس الأهلية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية الأخرى .

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- أبو شاويش، نسرين غانم عبدالله، و بحر، يوسف عبد عطية. (٢٠١٣). مُحَدِّدَاتُ الثِّقَّةِ التَّنْظِيمِيَّةِ وَأَثَارُهَا: دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين-الأونروا(رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- البردان، محمد فوزي.(٢٠١٧). دور رأس المال النفسي كمتغير وسط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل : دراسة ميدانية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة مدينة السادات، مصر .
- الجبيري، عابد سعيد و صالح علي يعن الله القرني.(٢٠١٩). القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث وعلاقتها بدافعية العمل لدى المعلمين : دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبدالعزيز ، جدة.
- الحجار، رائد حسين. (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية: جامعة الأقصى، مج ٢١، ع ٢٤، ٢٠٧ - ٢٣٤ . مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/867895>
- الحسيني، عزة أحمد محمد، و أحمد، إيمان زغول راغب. (٢٠٠٥). الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية. التربية: المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ٨ ، ع ١٧ ، ١٧ - ١٣٤ . مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/12317>

---

الرواشدة، إياد طه. (٢٠١٣). الارتباط الوظيفي و أثره في الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات الكرك ، الطفيلة ، معان في جنوب الأردن. دراسات - العلوم الإدارية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج ٤٠، ع ٢، ٤٥٧ - ٤٧٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/467045>

الصقير، عبدالمحسن محمد ومسعود خضر القرشي.(٢٠١٤). ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم.(رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة أم القرى، مكة.

الغانم، مها محمد عيد سالم. (٢٠١٨). تحسين الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمدارس الابتدائية. مجلة كلية التربية: جامعة طنطا - كلية التربية، مج ٧١، ع ٣، ٦٩٥ - ٧١٥. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/978169>

القرني، علي حسن. (٢٠١٧). مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية: جامعة طيبة - كلية التربية، ع ١٢، ٣٤، ٣٢٩-٥١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/994594>

المنسي، محمود عبدالعزيز.(٢٠١٩). القيادة الأصيلة وأثرها في سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل: دراسة تطبيقية على العاملين في مصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية. مجلة البحوث التجارية: جامعة الزقازيق - كلية التجارة، مج ٤١، ع ١٤، ١٦٠ - ٢١٩.

برهوم، أحمد حمدان محمد.(٢٠١٧). واقع الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات: جامعة فلسطين - عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، مج ٧، ع ٢٤، ٩١ - ١٢٢.

عبابنة، صالح أحمد أمين، و عبابنة، إلهام أحمد أمين.(٢٠١٧). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من وجهة نظر مديري المدارس. مجلة العلوم التربوية والنفسية: جامعة البحرين - مركز النشر العلمي، مج ١٨، ع ٤٤، ٥٩٥ - ٦٢٤.

عبدالله، محمد حمزة أمين. (٢٠١٧). الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية بجامعة بنى سويف. مجلة كلية الآداب: جامعة طنطا - كلية الآداب، ع ٣٠، ج ٢، ٧٨٥ - ٨٣٩. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/826618>

---

كاظم، أميرة خضير . (٢٠١٤). الثقة التنظيمية و دورها في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد، ع ٣١، ٢٣٩ - ٢٦١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/622551>

مرسي، مرفت محمد السعيد. (٢٠١٠). أثر مركز التحكم كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الاصيلية و جودة حياة العمل: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع ٤، ٦٠٣٣ - ٣٦٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/112459>

نوح، هوازن بنت محمد بن عبد الوهاب. (٢٠١٢). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديرات ومعلمات تلك المدارس . دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، ع ٣٠، ج ١، ٢١٥ - ٢٣٦.  
هاشم، صبيحة قاسم، و العابدي، علي رزاق جواد. (٢٠١٠). أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة: ( دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة). مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية: جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد، مج ١٢، ع ١، ٤١ - ٦١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/72851>

#### المراجع الأجنبية:

- Albrecht, S& ,.Travaglione, A. (2003). (Trust in public-sector senior management. International Journal of Human Resource Management.14.٩٢-٧٦.(١)
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. Leadership Quarterly 16(3), 315-338.
- Ceri-Booms, M.(2012). An empirical study of transactional and authentic leadership: exploring the mediating role of trust in leader on Organizational Identification, The Business Review, 14(2), 235-243.
- Frost, T. F., & Moussavi, F. (1992). The relationship between leader power base and influence: the moderating role of trust. Journal of Applied Business Research (JABR), 8(4), 9-14.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly, 16(3), 343-372.

- 
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Hime, P., & Bagraim, J. J. (2007). The dimensionality of workplace interpersonal trust and its relationship to workplace affective commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(3), 43-48.
- Hoy, W. K. & Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: the omnibus T-Scale. In W. K. Hoy & C. G. Miskel, *Studies in Leading and Organizing Schools* (pp. 181-208). Information Age Publishing: Greenwich: CT.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254-273.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- King, J. A. (2016). *Authentic Public School Senior Leadership, Principal Job Satisfaction and the Differences between Senior Leaders' Self-Assessment and Principals' Evaluation of Their Leaders Authentic Leadership* (Dissertation). Aurora University, Illinois, USA.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: the mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516.
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79.
- Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2018). Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 213-225.
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2017). Authentic leadership and creativity: the mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 395-412.

- 
- 
- Tschannen-Moran, M. (2009). Fostering teacher professionalism in schools: the role of leadership orientation and trust. *Educational Administration Quarterly*, 45(2), 217–247
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- WOOD, P. (2014). *The Impact of Trust on School Principals' Leadership* (Doctoral dissertation), Durham University, England.
- Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W., & Xia, B. (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 42(8), 1267-1278.