

سلوكيات القيادة الاصيلية وتأثيرها في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD)<sup>1</sup>

دراسة استكشافية تحليلية لآراء عينة من القادة والتابعين في بعض كليات جامعة كربلاء

م. حسين حريجة غالي

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

أ. د. اكرم محسن مهدي الياسري

كلية العلوم السياحية / جامعة كربلاء

## الملخص

يسعى هذا البحث إلى تحديد تأثير سلوكيات القيادة الاصيلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد اربع سلوكيات اساسية للقيادة الاصيلية هي (الوعي الذاتي ، المنظور الاخلاقي الداخلي ، المعالجة المتوازنة للمعلومات ، والشفافية العلائقية) استناداً إلى ( Wulambwa et al , 2008 : 95) وتم اعتماد ابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) (الابعاد الفردية ، قدرة (HRD) ، اهداف وغايات (SHRD) و دور الشراكة الاستراتيجية لـ (HRD)) استناداً إلى (Peterson , 2008 : 87) وقد تم اختيار بعض كليات جامعة كربلاء ميداناً للبحث من خلال استمارة استبانة شملت (148) عضواً من رؤساء الاقسام العلمية والادارية واعضاء الهيئة التدريسية والموظفين ، فضلاً عن المقابلات الشخصية . وقد تم استخدام التحليل العاملي وتحليل ارتباط سبيرمان وتحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات البحث باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS) ، وقد توصل البحث الى عدة استنتاجات اهمها إن لسلوكيات القيادة الاصيلية دوراً فاعلاً في تحسين ابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية على مستوى كليات جامعة كربلاء ، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات الهامة.

## Abstract

This research seeks to determine the impact of Authentic Leadership Behaviors in Strategic Human Resources Development . and In order to achieve this have been adopted Authentic Leadership Behaviors (Self-Awareness , Internalized Moral Perspective , Balanced Processing of Information , and Relational Transparency) based on (Wulambwa , 2008 : 95) and has been adopted dimensions of Strategic Human Resources Development (Individual Dimensions , HRD Capacity , SHRD Objectives and Goals , HRD as a Strategic Partner) based on (Peterson , 2008 : 87) . Some colleges were selected the Karbala university arena to search through the form of a questionnaire included (128) member of heads of scientific and administration departments and employees and the faculty members Campaign title (professor , assistant professor and lecturer) , as well as personal interviews. The use of the factor analysis and correlation analysis and simple regression with using (SPSS) statistical program. One of the main conclusions that have been reached is that for Authentic Leadership Behaviors

1 بحث مستل من اطروحة الدكتوراه الموسومة (الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثير سلوكيات القيادة الاصيلية في تنمية SHRD الموارد البشرية الاستراتيجية

effective role in improve of dimensions of Strategic Human Resources Development on level colleges of Karbala university . The research has concluded a number of attention recommendations.

### المقدمة

إن التطور في مجال الفكر الإداري منذ مدة بعيدة اخذ يناقش العديد من الافكار الحديثة التي تحمل في طياتها اكداس من الموضوعات التي مهدت طريق البحث العلمي وجعلته معبداً لمزيد من التطور والتقدم في الدراسات الادارية والتنظيمية . ومن اهم المساهمات البحثية الحديثة في الفكر الاداري التنظيمي هو سلوكيات القيادة الاصلية التي نالت اهتماماً كبيراً من لدن الباحثين في مختلف حقول المعرفة ، وبما ان العنصر البشري في المنظمة بات يمثل الفلسفة الاستثمارية الاولى في سجل استثمارات المنظمة فان ضرورة تنميته استراتيجياً اصبح حاجة ملحة تسعى الادارات الى اشباعها. من هنا نلمس أهمية البحث الحالي في تناوله لأداتين مهمتين وحاسمتين في نجاح المنظمات . تتمثل الأولى بسلوكيات القيادة الاصلية ، و الثانية بتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) . وقد تم اختيار بعض كليات جامعة كربلاء لأجراء الجانب الميداني ، ومن اجل تحقيق أهداف البحث فقد تم هيكلته في أربعة مباحث اساسية ، حيث تضمن المبحث الأول منهجية البحث ، اما الثاني فقد اشتمل على توضيح الإطار النظري ، في حين ذهب الثالث الى عرض الإطار الميداني للبحث الذي اشتمل على التحليل العملي واختبار العلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وتحليلها ، واخيراً تضمن الرابع تحديد اهم الاستنتاجات والتوصيات المناسبة

المبحث الأول : منهجية البحث

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية البحث الحالي على وفق الفقرات الآتية :

#### أولاً : مشكلة البحث

شُخصت مشكلة البحث من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية مع بعض رؤساء الاقسام العلمية والادارية واعضاء الهيئة التدريسية والموظفين في الكليات عينة البحث والتي تمثلت بفهمهم المحدود للمحتوى المعرفي الصحيح لمتغيرات البحث كونها من المتغيرات الحديثة التي لم تلق انتشاراً في البيئة العراقية فضلاً عن ضعف ادراكهم الميداني لسلوكيات القيادة الاصلية واي من هذه السلوكيات اكثر ارتباطاً وتأثيراً في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD). يمكن ايجاز مشكلة البحث بعدد من التساؤلات الآتية :

١. هل تتوافر سلوكيات القيادة الاصلية وابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في الكليات قيد البحث؟
٢. ما هو ترتيب سلوكيات القيادة الاصلية وابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في الكليات قيد البحث؟
٣. هل تعي عينة البحث مدى علاقة الارتباط بين متغيرات البحث ؟ واي من سلوكيات القيادة الاصلية اكثر ارتباطاً بتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ؟
٤. هل تعي عينة البحث مدى علاقة التأثير بين متغيرات البحث ؟ واي من سلوكيات القيادة الاصلية اكثر تأثيراً في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ؟

#### ثانياً : أهمية البحث

يستمد البحث اهميته الاساسية من اهمية متغيراته ومدى حدائتها ، اذ يعد البحث الحالي من الابحاث القلائل او الفريدة من نوعها في تبني متغيرات مستحدثة ( سلوكيات القيادة الاصلية ، وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية SHRD) لم يكتب عنها اي جهد علمي في البيئة العربية بشكل عام و البيئة العراقية بشكل خاص حسب اطلاع الباحثين ، وبذلك يعد البحث امتداد علمي رصين لشريان الحياة البحثي الذي يعد الرافد الاساس

والغني للمنظمات في تبني المستحدث من العلوم بهدف تكيفها وتأقلمها مع التطورات العلمية التي تسند وتؤسس استمراريته في قطاع الاعمال ، بالإضافة الى ان تفحص وقياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين سلوكيات القيادة الاصيلية وابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) على مستوى كليات جامعة كربلاء عينة البحث يعد محاولة مهمة في سبيل انتقاء الخطط الارشادية والمسارات العلمية الصحيحة التي توجه ادارات هذه الكليات في توجهاتها المستقبلية لتقديم افضل الخدمات لأفراد المجتمع.

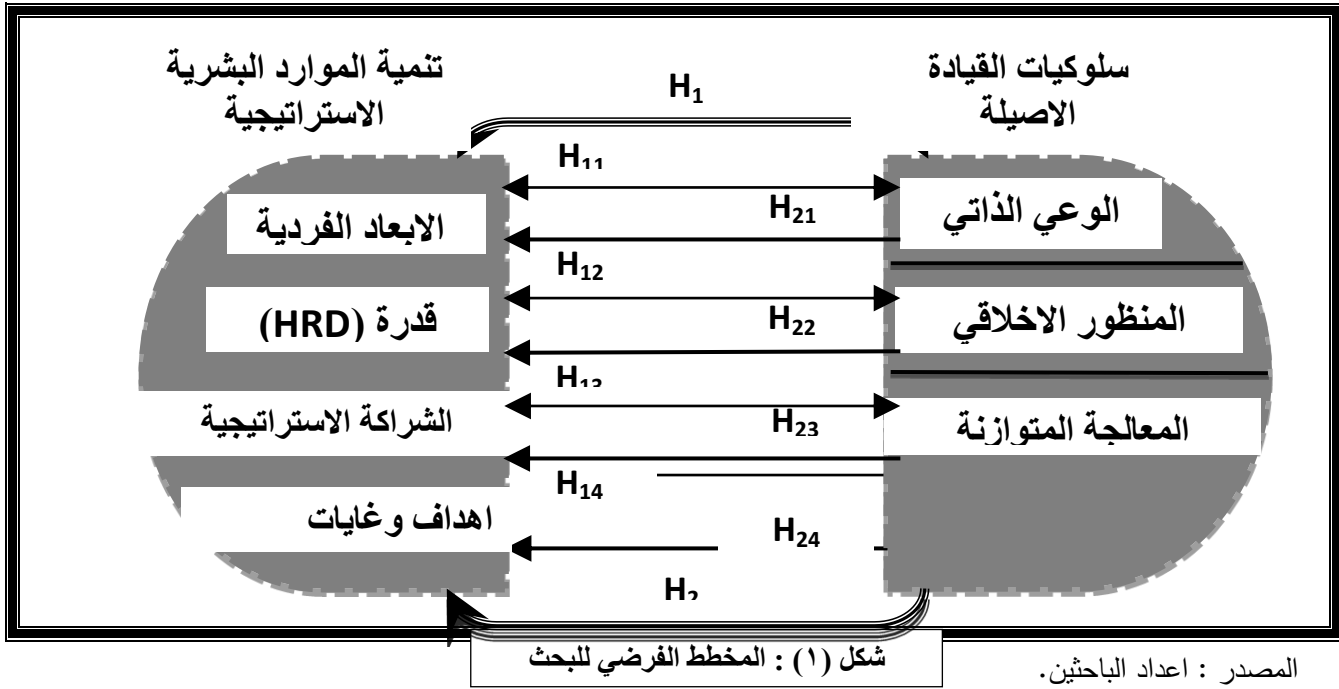
### ثالثا : أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

1. تشخيص مدى تبني الكليات عينة البحث سلوكيات القيادة الاصيلية وابعاد (SHRD).
2. تحديد الترتيب الواقعي لسلوكيات القيادة الاصيلية وابعاد (SHRD) في ظل اجابات عينة البحث .
3. تحديد علاقات الارتباط بين المتغيرات، واي من سلوكيات القيادة الاصيلية اكثر ارتباطاً بـ (SHRD).
4. تحديد علاقات التأثير بين المتغيرات، واي من سلوكيات القيادة الاصيلية اكثر تأثيراً في (SHRD).

### رابعا : مخطط البحث الفرضي

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه ، تم بناء مخطط فرضي يبين تأثير سلوكيات القيادة الاصيلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) على مستوى المتغيرات الرئيسة والفرعية وكما موضح في شكل (1)



## خامسا : فرضيات البحث

انطلق البحث في معالجته للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية :

١. الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الاصلية وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) على مستوى الكليات قيد البحث ، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية.
  - ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظور الاخلاقي الداخلي وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية.
  - ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعالجة المتوازنة للمعلومات وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية.
  - د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشفافية العلائقية وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية.
٢. الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة الاصلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) على مستوى الكليات قيد البحث ، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
  - أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوعي الذاتي في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية .
  - ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمنظور الاخلاقي الداخلي في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية .
  - ج. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعالجة المتوازنة للمعلومات في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية.
  - د. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشفافية العلائقية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية .

## سادساً : متغيرات البحث ومقاييسه

يتكون البحث من متغيرين اساسيين هما :

١. سلوكيات القيادة الاصلية: يمثل المتغير المستقل في البحث، اذ تم اعتماد مقياس ( Wulambwa et al , 2008 ) في تحديد السلوكيات الفرعية للقيادة الاصلية، اذ تضمن اربع سلوكيات هي: الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي الداخلي ، المعالجة المتوازنة للمعلومات ، والشفافية العلائقية . وقد احتوى هذا المتغير (١٦) فقرة موجّهة للقائد و (١٦) فقرة موجّهة للتابع من المقياس الكلي للبحث ، وقد تم اختبار معامل الثبات فيما بينها وكما مبين في جدول (١) .
٢. تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) : يمثل المتغير المعتمد في البحث ، اذ تم اعتماد مقياس (Peterson , 2008) في تحديد ابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ، اذ تضمن اربع ابعاد هي : الابعاد الفردية، قدرة (HRD)، اهداف وغايات (SHRD) ودور الشراكة الاستراتيجية لـ (HRD) . وقد احتوى هذا المتغير على (٤٣) فقرة من المقياس الكلي للبحث، وكان معامل الثبات فيما بينها كما مبين في جدول (١).

جدول ( ١ ) : متغيرات البحث ومقاييسه

معامل ( الفا - كرونباخ )	من - الى	المقياس	المتغيرات		ت
			الرئيسي	الفرعي	
0.872	1-4	Wulambwa et al , 2008	سلوكيات القيادة الاصيلة	الوعي الذاتي	1
	5-8			المنظور الاخلاقي الداخلي	
	9-11			المعالجة المتوازنة للمعلومات	
	12-16			الشفافية العلائقية	
0.794	1-6	Peterson , 2008	تتمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD)	الابعاد الفردية	2
	7-14			قابلية (HRD)	
	15-38			اهداف وغايات (SHRD)	
	39-43			دور الشراكة الاستراتيجية للـ (HRD)	

المصدر : أعداد الباحثين

## سابعاً : حدود البحث

١- الحدود المكانية : تم اختيار (٦) كليات ( كلية العلوم ، كلية التربية للعلوم الصرفة ، كلية التربية للاختصاصات الانسانية ، كلية الادارة والاقتصاد ، كلية القانون ، وكلية العلوم الاسلامية ) في جامعة كربلاء لاجراء الجانب الميداني للبحث.

٢- الحدود الزمانية : لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة المحصورة ما بين 12 / 10 / 2014 ولغاية 25 / 12 / 2014 .

## ثامناً : مجتمع وعينة البحث

استهدف البحث ست كليات في جامعة كربلاء مجتمعاً لإجراء الجانب الميداني مركزاً على عينة متعددة من القادة ( رؤساء الاقسام العلمية والادارية ) والموظفين ( اعضاء الهيئة التدريسية والملاك الاداري ) حسب قاعدة ( ١ : ٢.٨ ) اي قائد واحد مقابل ( ٢.٨ ) من التابعين ، وهي القاعدة المعتمدة في عدد من دراسات القيادة الاصيلية على سبيل المثال دراسة كل من ( ; Puls , 2011 : 110 ; Franklin , 2010 : 101 ; Miniotaité , 2012 : 68 ) . ومن ثم وزعت ( ١٦٠ ) استبانة لعينة قوامها ( ٤٢ ) قائداً و ( ١١٨ ) تابعاً ، وقد بلغت الاستثمارات المسترجعة ( 148 ) استثماراً اي بنسبة استرجاع بلغت ( ٩٢.٥ % ) وهي نسبة عالية جداً ، بواقع ( ٣٩ ) قائداً و ( ١٠٩ ) تابعاً. اما الخصائص العامة لعينة البحث فيمكن اجمالها بالجدول (٢).

عدد سنوات الخدمة			التحصيل الدراسي			الجنس		الفئات العمرية		
أقل من ٣٥	35-45	46 فأكثر	ذكر	أنثى	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	١٠-٢٠	٢١-٢٢ فأكثر	
٦٨	٤٩	٣١	١٠٥	٤٣	٦٢	٤٦	٤٠	٩٢	٢٩	٢٧

جدول (٢) : خصائص عينة البحث

المصدر : من اعداد الباحثين .

#### تاسعاً : أدوات البحث

١. أدوات الجانب النظري : تمثلت في الكتب والابحاث والرسائل والاطاريح والدوريات ، وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

٢. أدوات الجانب الميداني : تم اعتماد عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب :  
أ. المقابلة الشخصية : تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية لأفراد عينة البحث، بهدف التعرف على آرائهم بخصوص متغيرات البحث، وكذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة عن الاستفسارات التي تطرح، لضمان الحصول على الدقة المطلوبة .

ب.استمارة الاستبانة : اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة للبحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة ، وقد روعي في صياغتها البساطة والوضوح ، وقد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي وبمدى استجابة ( ١-٥ ) وكما موضح في الملحق (١) .

#### عاشراً : وسائل التحليل والمعالجة الإحصائية

اعتمدت عدة اساليب للتحليل والمعالجة الإحصائية اللازمة لاختبار فرضيات البحث وهي كالاتي :

١. التحليل العاملي : لتحديد نسب التشعب وترتيب متغيرات البحث حسب اراء عينة البحث.
٢. معامل ارتباط سبيرمان : لتحديد العلاقة بين متغيرين او اكثر.
٣. معامل الانحدار الخطي البسيط : أستخدم لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد .

وقد نفذت هذه الاساليب عن طريق استعمال البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) الاصدار الخامس عشر .

المبحث الثاني : الاطار النظري

يتضمن هذا المبحث اطاراً نظرياً عن متغيرات البحث والتي يجري عرضها تباعاً من خلال محورين ، اذ تضمن الاول عرضاً معرفياً عن سلوكيات القيادة الاصلية ، اما الثاني فقد تناول العرض الفكري لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) وكما يأتي :

المحور الاول : سلوكيات القيادة الاصلية

#### اولاً: مفهوم القيادة الاصلية Concept of Authentic Leadership

ان المفاهيم الحالية للقيادة الاصلية تعكس الجذور المفاهيمية في السلوك التنظيمي الإيجابي وتبني التركيز الأكثر إيجابية في ما يشكل تنمية المهارات القيادية الاصلية ، اذ تفترض نظرية القيادة الاصلية أن القائد الاصيل يسعى الى ان تؤثر الاصاله في سلوك أتباعه ، ومن ثم فان مفهوم القيادة الاصلية يمتد إلى أبعد من اصالة القائد والفرد وانما يشمل علاقات حقيقية مع التابعين ، وبذلك فان مفهوم القيادة الاصلية يملي تحول جذري في تفكير الباحثين عن مبادئ ووظائف القيادة وفعالية ممارسة القيادة وتنميتها مستقبلاً ( Duignan & )

206 : 1997 ) Bhindi حيث جادل البعض في تحديد تعريف ضيق للقيادة الاصلية لخصر التركيز على الجوانب الجوهرية ، والذي يتطلب شيئاً أكثر من الاتساق الذاتي ، الا انه ظهرت تصورات متعددة للمصطلح لدى اغلب الباحثين في حقل القيادة ، وهي تختلف في مدى التقدم الذي يهدف الى توسيع نطاق المفهوم وتجاوز النظرة الضيقة التي الصقت به بادئ الامر الى ما هو أبعد من الاتساق بين معتقدات القائد الأساسية وفعاله (Caza et al , 2010 : 55)

وتأسيساً على ما تقدم فان عرض التطور المفاهيمي للقيادة الاصلية يعد ضرورة وغاية ملحة تستحق نوعاً من العناية ، وهذا ما استدعى التحري والبحث عن المساهمات الاساسية والجوهرية التي قدمها الباحثون في مجال تعريف القيادة الاصلية والتي ابتدأت بأول الاسهامات المعرفية التي قادها ( Henderson & Hoy , 1983 : 67-68 ) حيث عرفا القيادة الاصلية بالمدى الذي يرى فيه المرؤوسين قائدهم لإثبات قبول المسؤولية التنظيمية والشخصية للأعمال ، والنتائج لمنع حالات التلاعب بالمرؤوسين وابرار دور الذات بصورة اكثر . وبعد أربعة عشر عاماً اعيد النظر في موضوع القيادة الاصلية اذ صوّرها ( Duignan & Bhindi , 1997 : 208 ) بمجموعة افتراضات ، معتقدات وفعال ترتبط بالذات ، العلاقات ، التعلم ، الحوكمة والمنظمة الاصلية من خلال الاهتمام بالقيم البشرية لممارسات القيادة والادارة التي تسمو اخلاقياً ومعنوياً وهي بذلك تمثل تطبيق يربط نظرية ، ممارسة واخلاقيات الادارة وتستجيب لعدد من المخاوف حول الافتقار لجوانب الامانة والنزاهة في القيادة . كما اشار اليها ( Ilies et al , 2005 : 376 ) بعملية التأثير الايجابي لسلوكيات الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي في كل من القادة والتابعين وتحفيزها للنمو الشخصي الايجابي وتنمية الذات . وحددها كذلك ( Morgan et al , 2005 : 91 ) بالغرض ، الرؤيا ، القيم ، نقاط القوة ، والاهداف التي تؤمن بصيرة اساسية للقائد في التعامل مع محيط العمل .

هنا انتقل المفهوم لعرض صورة تكاملية تضمنت وصف المفهوم بأسلوب شامل ركز على الجوانب الجوهرية التي اتفق على ضرورة ترسيخها في المفهوم وجعله مناسباً ومحيطاً بكل ما أكد عليه الباحثون في هذا المجال وذلك للتوصل الى اشملى وابهى لوحة مفاهيمية توطر مفهوم القيادة الاصلية وهذا ما هدّف الى تحقيقه (Walumbwa et al , 2008 : 94) عندما اشاروا اليها بأحد أنماط السلوك القيادي الذي يرسم ويشجع على حد سواء القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي ، لتحقيق قدر أكبر من الوعي الذاتي ، المنظور الأخلاقي الداخلي ، المعالجة المتوازنة للمعلومات ، والشفافية العلائقية لقادة العمل والتابعين ، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية لهم على حدٍ سواء.

وفي الصدد نفسه عرفها ( Albert & Vadla , 2009 : 74 ) بالمدخل الذي يتضمن :

- ١ . درجة عالية من الوعي الذاتي الذي يعكس مجموعة القيم والايمان القائم على الخبرة الشخصية .
- ٢ . احساس قوي بالهوية التي تتوافق مع دور القيادة .
- ٣ . الاتساق والانسجام مع سلوكيات القادة الذين يعكسون معتقداتهم وايمانهم بشكل دائم .

كما عرفت بانها النمط الخاص بالسلوك الشفاف والأخلاقي للقائد الذي يشجع الانفتاح في تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات أثناء قبول مدخلات التابعين ( Avolio et al , 2009 : 423 ) في حين اشار اليها اخريين بالعملية التي من خلالها يكون القادة على وعي عميق للكيفية التي يفكرون ويتصرفون بها ، ضمن السياق الذي يعملون فيه ، وكيفية نظرتهم للآخرين في ضوء منظورات القيم / الأخلاق ، المعرفة ، والقوة ( Clapp-Smith et al , 2009 : 229 ) وفي السياق نفسه حددها ( Diddams & Chang , 2012 : 593 ) بالعملية التي تؤكد على الشفافية المرتبطة بالعلاقة بين القادة والتابعين ، والتي تشمل مستوى عالي من

الوعي الذاتي مع المعتقدات الداخلية والقيم الاخلاقية . كذلك عرفها (Cassar & Buttigieg , 2013 : 172) بالأسلوب الذي يركز على الطابع الاصيلية والجوهر الاخلاقي الذي ينشأ من معايير قيمة الفرد ، والوعي الذاتي والمبادئ الاخلاقية التي يتحلى بها.

وفي ضوء ما سبق ، وبعد تفحص المفاهيم اعلاه وتدقيق ما جاءت به من صياغات ، يتفق الباحثين مع وجهة نظر العديد من الباحثين<sup>٢</sup> في ان المفهوم الذي قدّمه (Walumbwa et al , 2008) يعد الاشم والاقرب لماهية القيادة الاصيلية ، وذلك لأنه يعكس عدة حقائق خاصة بالقيادة الاصيلية هي :

١. بالرغم من التأكيد على القدرات النفسية الايجابية والمناخ الاخلاقي الايجابي كعوامل معززة للقيادة الاصيلية الا انها ليست مكونات اساسية ملازمة لها .
٢. ان الوعي الذاتي وعمليات التنظيم الذاتي التي تنعكس في المنظور الاخلاقي الداخلي ، المعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية العلائقية تمثل مكونات سلوكية اساسية للقيادة الاصيلية .
٣. اتساقاً مع اهمية الانموذج القائم على الذات لـ (Gardner et al , 2005) للقيادة والتبعية الاصيلية فان المفهوم يعكس العلاقات الاصيلية والتفاعلية التي تتطور بين القائد والتابعين .
٤. على نحو اوضح يميز المفهوم اهمية تنمية القائد والتابع في القيادة الاصيلية .

#### ثانياً : اهمية القيادة الاصيلية Importance of Authentic Leadership

اكتسبت القيادة الاصيلية اهتماماً كبيراً من لدن الباحثين في السنوات الاخيرة ، اذ ان الدراسات تعمقت في ارساء الافتراضات الاساسية للنظرية ، وكيفية تنمية القيادة الاصيلية ، وخصائصها الرئيسية ، والابعاد المعتمدة في قياسها . وبذلك فقد اكتسبت أهمية كبيرة منذ العقد الماضي نظراً للتغيرات غير المتوقعة التي عانت منها العديد من المنظمات والمجتمعات المعاصرة (Bento & Ribeiro , 2013 : 124) وهذا ما ذهب ببعض الباحثين الى الالهام بالكتابات البحثية الخاصة بالقيادة الاصيلية ومنهم ( ; Avolio . B ; Luthans . F ; Kernis . M ; Walumbwa . F ; Wong . C ; George . B ; Gardner . W ; Begley . P ) .

ان أهمية المدخل الاصيل في القيادة ذو اثر بعيد في كل مجالات البحث والممارسة ، حيث وضعت التطورات الاقتصادية ، التكنولوجية والجغرافيا السياسية على مدى العقود القليلة الماضية متطلبات ضرورية للقيادة تتمثل في أن يمتازوا بالشفافية ، وان يكونوا على بينة من قيمهم ، والتعامل وفق دليل خاص بالمنظمات وفق منظور أخلاقي / معنوي (Clapp-Smith et al , 2009 : 227) وهذا ما جعل القيادة الاصيلية من اهم نظريات القيادة الحديثة في الالفية الثالثة والتي تعد محاولة جادة لتحقيق الاهداف التنظيمية (Zamahani et al : 658 , 2011) ، وما يزيد اهميتها انها تؤثر إيجاباً في رأس المال النفسي للتابعين إذ أن رأس المال النفسي يتكون من أربعة أبعاد هي : الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، والمرونة . وبالتالي يكون التابعين ذو رأس المال النفسي العالي أكثر إبداعاً وفضل مستوى من غيرهم من الموظفين وهذا انما ينتج من تأثيرات القيادة الاصيلية (Rego et al , 2012 : 430) التي تساعد في تحقيق بعض المنافع المدركة لتعزيز راس المال

<sup>٢</sup> اعتمد العديد من الباحثين مفهوم

(Walumbwa et al , 2008) في دراساتهم ومنهم (Vogelgesang et al , 2009) (Caza et al , 2010) (Neider & Schrieshem , 2011) (Mazutis , 2011) (Leroy et al , 2012) (Rego et al , 2012) (Valsania et al , 2012) (Diddams & Chang , 2012) (Cavazotte et al , 2013) (Erkutlu & Chafra , 2013) (Emuwa , 2013) (Weischer et al , 2013) (Cerne et al , 2013) (Hsiung , 2013) (Nielsen et al , 2013) , 2013



العاطفي (Rothwell & Charleston , 2013 : 159) وبذلك تتعاطم أهمية القيم الأساسية للقيادة الأصيلة التي تتمثل بتحفيز كل ما هو عادل للتابعين، وخلق نوع من العلاقة معهم يتضمن الثقة العالية ، الشفافية ، والتوجيه نحو الأهداف المشتركة ، والتركيز على تنمية التابعين (Laguerre , 2010 : 25).

وعند حديثه عن أهمية القيادة الاصيلية أكد (Vogelgesang et al , 2009 : 105) على قدرتها في التعريف بأهمية المنظور الاخلاقي للسلوكيات القائمة التي تتوافق مع الافكار الثقافية المختلفة لتساعد في تأسيس التكيف الثقافي الموجه اخلاقياً وبالتالي تعزيز ودعم الذكاء الثقافي الذي يسهل التعامل مع مختلف التغيرات الثقافية في البيئة. كما اصبحت القيادة الاصيلية مؤخرًا عبارة رنانة تشق طريقها بسهولة في المجالات العلمية ، الصحافة الشعبية ، واعمدة الصحف العامة ، بحيث اخذت اكثر الوسائل الاعلامية تفصح المجال للكتابة والحديث عن القيادة الاصيلية بسهولة لتميزها والوقوف على تعريفاتها واخضاعها للنقاش والتحديث ( , Garger , 2008 : 14).

وبناءً على ما سبق ، تتضح أهمية القيادة الاصيلية من كونها دواء لداء عضال عانت منه المنظمات على مدى عقود من الزمن الا وهو المعضلات الاخلاقية وضعف تعامل القادة وفقاً لمعايير ومبادئ اخلاقية تصاغ وتتجذر في نفس القائد وسلوكه وبالتالي تعمق وتعزز وعيه الذاتي وشفافيته مع الاخرين ، اذ ان المدخل الاصيل في القيادة انما يؤكد على حالة من التوافق والانسجام بين السلوك الاخلاقي للقائد ووعيه الذاتي والذي لمست منه المنظمات فوائد عديدة بعد تطبيقه وهذا ما لم تجده المنظمات في الاساليب القيادية الاخرى ، بالاضافة الى رسم وتأسيس القيادة الاصيلية للجذور والبناءات الاولى لعمليات تنمية القائد والتابعين بصورة حاسمة وتأطير العلاقة بينهما وكيفية الاستفادة من العلاقات الاصيلية الناتجة في تنميتها مستقبلاً .

#### رابعاً : سلوكيات القيادة الاصيلية Authentic Leadership Behaviors

تناولت الأدبيات المعاصرة سلوكيات القيادة الاصيلية كنماذج اساسية في الفكر الإداري للسلوك التنظيمي وكمطلب اساسي يحتاجه الباحثون في دراساتهم من اجل الاعتماد عليها في ترصين البناءات النظرية في المستقبل وهذا ما اشار اليه (Cooper et al , 2005 : 477) اذ ان القصد الاساسي لنماذج القيادة الاصيلية ليس تطوير نظرية جديدة في القيادة ، وانما قد يكون عودة للاستفادة من الجوانب الاساسية في القيادة ، وبذلك فان الهدف هو تحقيق الجوهر الاساس من كل نظريات القيادة لكشف ، واختبار وتوضيح المحور الفعلي لتنوع واسع من السلوكيات القيادية (Wong & Cummings , 2009 : 523) وبذلك فان دراسة وتحديد سلوكيات القيادة الاصيلية تستلزم عرض اراء الباحثين في التصنيفات التي اعتمدها في دراساتهم وتفحصها بهدف اختيار افضل الآراء لقياس القيادة الاصيلية على المستوى الميداني. اذ حدد (George , 2003 : 18) الابعاد السلوكية الجوهرية في القادة الاصلاء في خمسة ابعاد هي : فهم الغرض ، ممارسة القيم الثابتة ، القيادة بالقلب ، تشخيص العلاقات المترابطة ، وتوضيح الانضباط الذاتي . في حين ذهب (Gardner et al , 2005 : 346) الى تحديد ثلاث سلوكيات للقيادة الاصيلية هي :

١. الوعي الذاتي بما يتضمنه من قيم ، الهوية ، العواطف و الدوافع / الاهداف .
٢. التنظيم الذاتي بما يتضمنه من التنظيم الداخلي ، المعالجة المتوازنة ، الشفافية العلائقية والسلوك الاصيل
٣. النمذجة الايجابية.

اما (Wulambwa , 2008 : 95) فقد حدد اربع سلوكيات للقيادة الاصيلية كانت بمثابة قاعدة متكاملة ومقياساً واقعياً للعديد من الدراسات التي خاضت سبوت غور القيادة الاصيلية ، وهذه السلوكيات هي : الوعي الذاتي (Self-Awareness) ، الشفافية العلائقية (Relational Transparency) ، المعالجة المتوازنة

المعلومات (Balanced Processing of Information) والمنظور الاخلاقي الداخلي ( Internalized Moral Perspective ) . وذهب (Carr , 2010 : 3-4) الى عرض خمسة أبعاد سلوكية لقياس القيادة الاصلية وهي : بناء العلاقات ، تطوير الذات ، قيادة التغيير ، قيادة الناس ، قيادة الأداء . وفي الصدد نفسه اكد (Lloyd-Walker & Walker , 2011 : 393) على ان القيادة الاصلية تعتمد على ثلاث ابعاد سلوكية هي : الثقة ، القيم المشتركة ، والالتزام العاطفي . وفي سياق مماثل حدد ( Whitehead & Brown , 2011 : 170) اربع سلوكيات جوهرية تمثل المحور المركزي المحرك لأنموذج القيادة الاصلية وهي جوهر الذات ، التقمص العاطفي ، المجتمع ، الثقة .

وفي ضوء ما سبق انصب اختيار الباحثين على انموذج (Wulambwa et al , 2008) في تحديد سلوكيات القيادة الاصلية كونه من اشهر<sup>(3)</sup> النماذج التي قدمت لتحقيق هذا الغرض اذا لم يكن افضلها ، فضلا عن شموليته للسلوكيات الاساسية الخاصة بالقيادة الاصلية ، فضلاً عن اختباره في العديد من البيئات المختلفة ، خاصة وان بعض التحديثات التي جاءت على الانموذج لم تحقق الاداء المطلوب بسبب قصور نظرتها في التحديد الشامل للسلوكيات الحقيقية للقيادة الاصلية. وبذلك من الضروري عرض المفهوم الاساسي لسلوكيات الانموذج وكالاتي :

١. الوعي الذاتي : عملية مستمرة تتضمن توضيح المشاعر والنوايا ، الادراك ، المعتقدات ، القيم والمواهب حيث تعتمد القيادة على الفعاليات والمعتقدات التي تتبثق وتتشكل عن طريق التجربة.
٢. المنظور الاخلاقي الداخلي : العملية التي بواسطتها يستخدم الافراد قيمهم ومعاييرهم الاخلاقية الداخلية لتوجيه سلوكهم بدلاً من السماح للضغط الخارجي من السيطرة عليهم.
٣. المعالجة المتوازنة للمعلومات : قدرة القادة على تحليل المعلومات بشكل موضوعي واستكشاف اراء الاخرين قبل اتخاذ القرار.
٤. الشفافية العلائقية : هي الانفتاح والامانة في تقديم الذات الحقيقية للآخرين والتي تحدث عندما يشارك القادة بمشاعرهم ، دوافعهم ، ورغباتهم الجوهرية مع الاخرين ، وبذلك هي تتضمن اظهار كلا الصفات الايجابية والسلبية للآخرين.

#### المحور الثاني : تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD)

##### اولاً : مفهوم تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD)

#### Concept of Strategic Human Resources Development (SHRD)

اتفق العديد من منظري ادارة الموارد البشرية على ان تطور المنهج الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية يعد الفاصل في انتقال وظائفها الاساسية من النظرة التشغيلية الى نظرة استراتيجية ذات اثر مباشر في استراتيجية المنظمة ، من هنا فان تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية انما هي نظرة استراتيجية الى وظيفة تنمية الموارد البشرية ، وبذلك فقد اثار هذا التطور حفيظة الباحثين الذين اثاروا الموضوع في نتائجهم العلمية والبحثية بمفاهيم وصياغات معرفية عديدة اختلفت من باحث الى اخر حسب الزوايا التي ركز عليها كل منهم. اذ يعد

<sup>3</sup> اعتمدت عدة دراسات انموذج (Wulambwa et al , 2008) في تحديد سلوكيات القيادة الاصلية ومنها (Avolio et al , 2009) (Neider & Schrieshem , 2011) (Ladkin & Taylor , 2010) (Caza et al , 2010) (Vogelgesang et al , 2009) (Mazutis , 2011) (Zamahani et al , 2011) (Rego et al , 2012) (Leroy et al , 2012) (Valsania et al , 2012) (Diddams & Chang , 2012) (Wong & Laschinger , 2012) (Diddams & Chang , 2012) (Cerne et al ) (Emuwa , 2013) (Cavazotte et al , 2013) (Hsiung , 2013) (Nielsen et al , 2013) ( , 2013)

(Thomas Garavan) اول الباحثين الذي اشار الى مصطلح تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) في عام ١٩٩١ حيث عرفه بأنه الإدارة الاستراتيجية للتدريب والتنمية وتداخلات التعليم المهني / الاداري وذلك لتحقيق أهداف المنظمة، وفي الوقت نفسه ضمان الافادة الكاملة من المعرفة والمهارات الفردية للموظفين ، وهي تهتم بإدارة تعلم الموظفين لحفظها على المدى الطويل مع الاخذ بنظر الاعتبار استراتيجيات المنظمة والأعمال الصريحة (Garavan , 1991 : 21)

كما عرفه (Horwitz , 1999 : 188) بأنه مدخل حديث يمثل احد الانشطة الاساسية لادارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) يقوم على مفهوم الموائمة بين استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية ، اي كيف يتحقق التوافق بين ممارسات الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية ، ويهدف الى خلق بيئة التعلم والتصميم الهيكلي، وهو ما يعزز التقدم والتطوير لتحسين الأداء والقدرة التنافسية. وفي الاتجاه نفسه اشار (288 : 2000a) (McCracken & Wallace) الى (SHRD) بأنه يتضمن خلق ثقافة التعلم في إطار مجموعة من استراتيجيات التدريب ، التنمية والتعلم على حد سواء استجابة لاستراتيجية المنظمة ، والمساعدة على تشكيلها والتأثير فيها. كما عُرّف بأنه تطوير وتعلم الموارد البشرية طويل الأجل داخل المنظمة الذي يعزز استمرار الفاعلية التنظيمية (3 : 2002) (Gilley & Gilley) وفي سياق مماثل عرفه ( : 2006) (Armstrong 528) بالتنمية التي تنشأ من رؤيا واضحة عن قدرات الافراد وإمكاناتهم والتي تعمل ضمن الإطار الاستراتيجي العام للمنظمة ، وهذا يتضمن نظرة واسعة وطويلة الأمد حول كيفية دعم سياسات وممارسات تنمية الموارد البشرية لإنجاز استراتيجيات الأعمال. وعاد (25-26 : 2007) (Garavan) ليطور المفهوم الذي قدمه في دراسة سابقة للـ (SHRD) ليُقدم نظرة شاملة تحاكي واقعية المفهوم وقائمة على التصورات النظرية لمفاهيم سابقة ، حيث اشار اليه بأنه مفهوم متعدد المستويات يتكون من مجموعة من أنشطة التعلم والتطوير التي تتصف بالتكامل ، التماسك ، التوافق العمودي والافقي والتي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتمكن المنظمة من تحقيق الكفاءة وإمكانيات التكيف مع الأنشطة التقليدية والتحويلية على حد سواء. كذلك عُرّف بأنه المهمة المرتبطة بالقيادة والتي تتصف بانها استباقية وطويلة الأمد وهي تمثل مبادرات الموارد البشرية على المستويين الفردي والتنظيمي وهي تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للادارة التنفيذية مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (84 : 2008) (Peterson). وبتوافقٍ مع (Garavan , 2007) صاغ (McGuire et al , 2011) (38 : ) تعريفه للـ (SHRD) بأنه مفهوم متعدد المستويات يُمكنُ المنظمة من مزج عناصر المعرفة المختلفة ويربط المعرفة السابقة بالجديدة ويدمج المعرفة الداخلية بالخارجية لضمان الميزة التنافسية المستدامة .

وفي ضوء ذلك يتفق الباحثين مع الدراسات التي حددت مفهوم (SHRD) بأنه مفهوم متعدد المستويات وذلك لاتساع تطبيقاته المختلفة وتنوع انشطته وممارساته التي تنتشر ضمن عدة مستويات على الرغم من اختلاف خصائصها ونطاقها ، وفي سبيل تحديد المفهوم الانسب يتفق الباحثان مع مفهوم (Garavan , 2007) كونه من افضل التعريفات والصياغات المفاهيمية الشمولية التي قُدِّمت في هذا الموضوع ، فضلاً عن ان المفهوم حاكي التطور الاستراتيجي الحديث الذي لحق بالمصطلح وعلى عدة مستويات خاصة وانه يؤطر مجموعة من الخصائص المعرفية التي تشكل جوهر المفهوم ، وهي ان (SHRD)

١. مفهوم شامل متعدد المستويات والابعاد.

٢. مفهوم متكامل ومتماسك الابعاد، يهتم بالتطوير طويل الأمد للموارد البشرية .

٣. يسهم في صياغة استراتيجية الأعمال فضلاً عن دوره في تنفيذ الاستراتيجية .

٤. يؤكد على التعلم الفردي والتنظيمي لغرض الأداء.
٥. يستخدم عدد من الأبعاد التي تعزز المؤهلات الاستراتيجية لدى العاملين استجابة للتغيرات الطارئة.
٦. يتوافق بشكل مستمر مع الأنشطة الأخرى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

### ثانياً : ابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية Dimensions of SHRD

سعى الباحثون الى تحديد ابعاد (SHRD) لتحديد اسلوب القياس المناسب على المستوى الميداني ، خاصة وانها تصبح اكثر قوة ورسانة في حال تكاملت ضمن اطار شمولي لجميع حقائق (SHRD) وهذا ما دعا البعض الى التركيز على تكامل ابعاد القياس كشرط اساسي للنجاح ، وبذلك فان عرض تصنيفات الباحثين الخاصة بابعاد (SHRD) والتمعن بها يعد ضرورة اساسية في هذا المجال. اذ اشار ( Garavan , 1991 : 21-27) الى تسعة ابعاد اساسية تمثل الجوهر الاساس الذي تعتمد عليه تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وهي : التكامل مع الرسائل والاهداف التنظيمية ، دعم الادارة العليا ، المسح البيئي ، خطط وسياسات HRD ، التزام ومشاركة المدراء التنفيذيين ، وجود أنشطة ادارة الموارد البشرية التكميلية ، توسيع دور المدرب ، الاعتراف بالثقافة ، والتأكيد على التقييم.

بعد تسع سنوات طوّر (McCracken & Wallace , 2000a : 286) تصنيف ( Garavan , 1991) مؤكداً على الارتباط الواسع والاكثر صلة بين أنشطة تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات واهداف الاعمال ، وبالتالي فان التصنيف الجديد يتكون من تسعة ابعاد هي في الحقيقة حالة محسنة وتطويرية للأبعاد التي تضمنها تصنيف (Garavan , 1991) وهي : صياغة الرسائل والأهداف التنظيمية ، قيادة الإدارة العليا ، المسح البيئي من قبل الإدارة العليا في بنود HRD ، استراتيجيات وسياسات وخطط (HRD) ، الشراكات الاستراتيجية مع الإدارة التنفيذية ، الشراكات الاستراتيجية مع إدارة الموارد البشرية ، المدربين كمستشارين للتغيير التنظيمي ، القدرة على التأثير في ثقافة المنظمات، و التأكيد على تقييم فاعلية الكلفة. كما حدد ( Hu , 2007 : 4 ) خمسة ابعاد اساسية لقياس تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية على المستوى الفردي والتنظيمي على حد سواء وهي : تطوير المواهب ، التدريب والتطوير ، تطوير المنظمة ، تطوير الأداء ، وتطوير القيادة . وفي الاتجاه نفسه اطلقت (Peterson , 2008 : 87) على انموذج (SHRD) بأنموذج النظم لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (the Systems Model of Strategic HRD) الذي يحتوي على افضل التصنيفات التي توفر الاسس النظرية والميدانية الخاصة بأبعاد (SHRD) في المنظمات ، ويقوم على اساس اربعة ابعاد رئيسة هي الابعاد الفردية ، قدرة (HRD) ، اهداف وغايات (SHRD) و دور الشراكة الاستراتيجية لـ(HRD).

واعتماداً على ما سبق انصب الاختيار على تصنيف (Peterson , 2008 : 87) للدراسة الحالية كونه يوفر مدخل نظم مماثل لشراكة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية مع الأعمال ، وهو اقل تعقيدا من التصنيفات الأخرى خاصة انموذج (Garavan , 2007) فضلاً عن كونه يوضح الجوانب الوظيفية التي تستخدم اطار عمل النظم او العملية التي تتيح قدرأ أكبر من المرونة فيما يتعلق بموضع تنفيذ تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ، وبذلك فان الابعاد التي وضعتها (Peterson , 2008) قائمة على اساس المدخلات والعمليات والمخرجات ، وهي بذلك تكون ذو فائدة كبيرة في فهم العلاقات المترابطة بين ابعادها الاساسية وتسهم في تسهيل عملية التعلم بمنهجية عالية . ويمكن توضيح هذه الابعاد كالآتي :

١. الابعاد الفردية : يقصد بها مدى امتلاك العاملين فرص وقدرة التعلم وكيفية اسهامهم في تحسين الاداء، وهي تشمل ثلاث ابعاد اساسية هي ثقافة التعلم ، الالتزام بتحسين الأداء ، و القدرات الفردية للمشاركة الاستراتيجية.
٢. قابلية تنمية الموارد البشرية : تشير إلى مدى امتلاك العاملين الوعي الثقافي ، الخبرة اللازمة ، والكفاءة المطلوبة لأدراك انهم شركاء استراتيجيين ، وتتضمن اربعة قابليات هي التوافق مع الرسالة والاستراتيجية ، القيادة والاحترافية ، فطنة الاعمال ، والمنظور الاستراتيجي.
٣. اهداف وغايات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية : مجموعة من المقاصد والاهداف التي تسعى الى تحقيقها تنمية الموارد البشرية تشمل إقامة علاقات استراتيجية ، المشاركة في توافق النظم والعمليات ، انشاء نظام وثقافة عمل الأداء العالي ، و تطوير نظام المساءلة.
٤. تنمية الموارد البشرية كشريك استراتيجي : الدور الاساس الذي تسعى الى تحقيقه تنمية الموارد البشرية والذي يتضمن مشاركة الافراد العاملين في صياغة وتنفيذ اهداف واستراتيجية المنظمة.

### المبحث الثالث : الإطار الميداني

يسعى هذا المبحث إلى اجراء التحليل العملي لمتغيرات البحث واختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها على مستوى الكليات عينة البحث ، وكما يأتي :

#### المحور الاول : التحليل العملي لمتغيرات البحث

لكي يصل الجهد الإحصائي الى تحديد نسب التشعب وترتيب سلوكيات القيادة الاصلية وابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية والادارية والموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية في (٦) كليات في جامعة كربلاء ، فان ذلك أوجب استعمال اسلوب تحليل العوامل الاساسية باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) الذي في ضوئه تجري عملية تحديد نسب التشعب لكل فقرة<sup>(٤)</sup> او لكل بعد حسب نوع التحليل ، وذلك من خلال استخراج مصفوفة المكونات (Components Matrix) اولاً ، ثم تعديل البيانات بواسطة تطبيق اسلوب (PCA) ومن خلال استخدام طريقة التدوير للحصول على مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) والمسماة بـ(Varimax With Kaiser Normalization) ، حيث ظهر ميل التدوير الى الالتقاء عند ثمانية تكرارات (عاملاً او جذراً) من خلال مصفوفة المكونات لآراء العينة ، وبالنظر لكون مصفوفة المكونات قد جاءت بعدد من العوامل فان الحل الامثل قد ترشح من خلالها ولم تعد اهمية للحصول على مصفوفة التدوير ، وكما في جدول (3) :

<sup>٤</sup> محددة إحصائياً بـ(30%) بحسب رأي الإحصائيين.

جدول (3) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات

قيم التشعب لمجموع المربعات			العامل (الجذر)
النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي	
٣٧.٠٣٥	٣٧.٠٣٥	٢.٩٨٩	1
٥١.٦٧٦	١٤.٦٤١	١.١٧١	2
٦٤.٤٦٠	١٢.٧٨٥	١.٠٢٣	3
٧٦.٧٠٥	١٢.٢٤٤	٠.٩٨٠	4
٨٦.٥٤٢	٩.٨٣٧	٠.٧٨٧	5
٩٢.٣٢٩	٥.٧٨٦	٠.٤٣٦	6
٩٦.٤٥٣	٤.١٢٥	٠.٣٣٠	7
١٠٠.٠٠٠	٣.٥٤٧	٠.٢٨٤	٨

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

من خلال معطيات جدول (3) يلاحظ ان جدول تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات لآراء عينة البحث ، قد جاء بنسبة متراكمة للتباين بلغت (100%) ، وهذا يعني ان العوامل الثمانية التي جاء بها التحليل العملي لفقرات الاستبانة تفسر (100%) من التباين في نسب التشعب لآراء هذه العينة وهي نسبة عالية جدا.

ويظهر من معطيات جدول (٤) ان جميع الأبعاد حققت نسب التشعب الكافية اذ تجاوزت نسبة (٣٠%) فضلاً عن تباين النسب التي جاءت بها ، اذ جاء بُعد اهداف وغايات (SHRD) بالمرتبة الاولى بنسبة تشعب على وفق التحليل العملي بلغت ( ٠.٨٧٦ ) وجاء بُعد المنظور الاخلاقي الداخلي بالمرتبة الثانية بنسبة تشعب على وفق التحليل العملي بلغت (٠.٧٧٧) ، وجاءت ثالثاً الأبعاد الفردية اذ بلغت نسبة التشعب ( ٠.٧٢٥ ) وجاء رابعاً بعد الوعي الذاتي ، اذ بلغت نسبة تشعبه (٠.٧١٢) وجاءت الشفافية العلائقية بالمرتبة الخامسة بنسبة تشعب بلغت ( ٠.٦٧٠ ) وجاء بالمرتبة السادسة بُعد دور الشراكة الاستراتيجية لـ(HRD) ، حيث بلغت نسبة التشعب ( ٠.٥٠١ ) وجاء سابغاً بعد قدرة (HRD) بنسبة بلغت (٠.٤٦٨) وجاء ثامناً واخيراً بعد المعالجة المتوازنة للمعلومات بنسبة تشعب مقدارها (٠.٤٢٨) . علماً ان جميع النسب السابقة هي نسب جيدة مقارنة بالمعيار المحدد في هذا المجال.

جدول (4) تحليل ترتيب ابعاد المتغيرات الفرعية لعينة البحث

الترتيب	نسب التشبع	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
الرابع	٠.٧١٢	الوعي الذاتي	سلوكيات القيادة الاصيلة
الثاني	٠.٧٧٧	المنظور الاخلاقي الداخلي	
الثامن	٠.٤٢٨	المعالجة المتوازنة للمعلومات	
الخامس	٠.٦٧٠	الشفافية العلائقية	
الثالث	٠.٧٢٥	الابعاد الفردية	تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD)
السابع	٠.٤٦٨	قدرة (HRD)	
الاول	٠.٨٧٦	اهداف وغايات (SHRD)	
السادس	٠.٥٠١	دور الشراكة الاستراتيجية لـ (HRD)	

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .وفي ضوء ما تقدم فان نتائج التحليل  
العالمي تجيب عن تساؤل البحث الاول والثاني ومحقة في الوقت نفسه اهداف البحث الاول والثاني كذلك.  
**المحور الثاني : عرض وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث** من اجل التأكد من صحة الفرضية الرئيسية  
الاولى لابد للباحثين من اختبار الفرضيات الفرعية الاربع المنبثقة عنها ، وعلى النحو الاتي :-

#### اولاً : اختبار الفرضية الفرعية الاولى

للتأكد من قبول الفرضية الفرعية الاولى او عدم قبولها قام الباحثين باختبار معامل ارتباط (Spearman)  
واستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين الوعي الذاتي (X1) وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (Y)  
وكما هو موضح في الجدول (٥).

قيمة (t) الجدولية	ابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية				تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Y)	المتغير المعتمد المتغير المستقل
	(Y4)	(Y3)	(Y2)	(Y1)		
٢.٣٦٤	0.300	0.286	0.641	0.494	٠.٧٨٧	الوعي الذاتي (X1)
	3.800	3.606	10.091	6.865	15.413	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى ١%					النتيجة
% ٩٩	بين الوعي الذاتي للقائد وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها					( القرار )

الجدول (٥) علاقة الارتباط بين الوعي الذاتي وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعاده// المصدر: من اعداد الباحثين  
بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.  $P < 0.01, N = 148, d.f = (147)$

تشير معطيات الجدول (٥) الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الوعي الذاتي ( $X_1$ ) وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ( $Y$ ) اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٧٨٧) وتشير هذه القيمة الى العلاقة الايجابية بين الوعي الذاتي وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية حسب آراء عينة البحث . وهذه العلاقة معنوية لان قيمة ( $t$ ) المحسوبة البالغة (١٥.٤١٣) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٦٤) عند مستوى معنوية (١ %) اي بدرجة ثقة بلغت (٩٩ %).

وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الاولى ، وان ما يدعم النتيجة اعلاه علاقات الارتباط الموجبة بين الوعي الذاتي والابعاد الفرعية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (قابلية (HRD) ، الابعاد الفردية ، الشراكة الاستراتيجية لـ (HRD) ، واهداف وغايات (SHRD) ) وحسب ترتيب قوة العلاقة ، حيث بلغت معاملات الارتباط (0.286 , 0.300 , 0.494 , 0.641) على التوالي.

ثانياً : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تشير معطيات الجدول (٦) الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين المنظور الاخلاقي الداخلي ( $X_2$ ) وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ( $Y$ ) اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٧٥٩) وتشير هذه القيمة الى العلاقة الايجابية بين المنظور الاخلاقي الداخلي وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية حسب آراء عينة البحث . وهذه العلاقة معنوية لان قيمة ( $t$ ) المحسوبة البالغة (١٤.٠٨٦) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٦٤) عند مستوى معنوية (١ %) اي بدرجة ثقة بلغت (٩٩ %).

قيمة ( $t$ ) الجدولية	ابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية				تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ( $Y$ )	المتغير المعتمد المتغير المستقل
	( $Y_4$ )	( $Y_3$ )	( $Y_2$ )	( $Y_1$ )		
٢.٣٦٤	0.417	0.194	0.230	0.468	٠.٧٥٩	المنظور الاخلاقي الداخلي ( $X_2$ )
	٥.٥٤٤	٢.٣٩٠	٢.٨٥٦	٦.٣٩٩	14.086	قيمة ( $t$ ) المحسوبة
درجة الثقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى ١%					النتيجة
٩٩ %	بين المنظور الاخلاقي الداخلي وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية					( القرار )

جدول (٦) : علاقة الارتباط بين المنظور الاخلاقي الداخلي وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.  
 $P < 0.01$ ,  $N = 148$ ,  $d.f = (147)$

وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية ، وان ما يدعم النتيجة اعلاه علاقات الارتباط الموجبة بين المنظور الاخلاقي الداخلي والابعاد الفرعية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (الابعاد الفردية ، الشراكة الاستراتيجية لـ (HRD) ، قابلية (HRD) ، واهداف وغايات (SHRD) ) وحسب ترتيب قوة العلاقة ، اذ بلغت معاملات الارتباط (٠.١٩٤ ، ٠.٢٣٠ ، ٠.٤١٧ ، ٠.٤٦٨) على التوالي.

ثالثاً : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة



تشير معطيات الجدول (٧) الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين المعالجة المتوازنة للمعلومات (X<sub>3</sub>) وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Y) اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٦١٦) وتشير هذه القيمة الى العلاقة الايجابية بين المعالجة المتوازنة للمعلومات وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية حسب آراء عينة البحث . وهذه العلاقة معنوية لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (٩.٤٤٩) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٦٤) عند مستوى معنوية (١ %) اي بدرجة ثقة بلغت (٩٩ %).

قيمة (t) الجدولية	ابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية				تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Y)	المتغير المتغير المعتمد المستقل
	(Y <sub>4</sub> )	(Y <sub>3</sub> )	(Y <sub>2</sub> )	(Y <sub>1</sub> )		
٢.٣٦٤	0.173	0.367	0.241	0.501	٠.٦١٦	المعالجة المتوازنة للمعلومات (X <sub>3</sub> )
	٢.٤٧٩	٤.٧٦٧	٣.٠٠٠	٦.٩٩٥	٩.٤٤٩	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى ١%					النتيجة ( القرار )
٩٩ %	بين المعالجة المتوازنة للمعلومات وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية					

جدول (٧) علاقة الارتباط بين المعالجة المتوازنة للمعلومات وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

$$P < 0.01, N = 148, d.f = (147)$$

وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة ، وان ما يدعم النتيجة اعلاه علاقات الارتباط الموجبة بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والابعاد الفرعية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ( الابعاد الفردية ، اهداف وغايات (SHRD) ، قابلية (HRD) ، والشراكة الاستراتيجية لـ (HRD) ) وحسب ترتيب قوة العلاقة ، حيث بلغت معاملات الارتباط (٠.٥٠١ ، ٠.٣٦٧ ، ٠.٢٤١ ، ٠.١٧٣) على التوالي.

رابعاً : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تشير معطيات الجدول (٨) الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الشفافية العلائقية (X<sub>4</sub>) وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Y) اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٦١٠) وتشير هذه القيمة الى العلاقة الايجابية بين الشفافية العلائقية وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية حسب آراء عينة البحث . وهذه العلاقة معنوية لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (٩.٣٠٢) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٦٤) عند مستوى معنوية (١ %) اي بدرجة ثقة بلغت (٩٩ %).

قيمة (t) الجدولية	ابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية				تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Y)	المتغير المستقل المتغير المعتمد
	(Y <sub>4</sub> )	(Y <sub>3</sub> )	(Y <sub>2</sub> )	(Y <sub>1</sub> )		
٢.٣٦٤	0.301	0.167	0.294	0.447	٠.٦١٠	الشفافية العلائقية (X2)
	٣.٨١٤	٢.٧٧٧	٣.٧١٧	٦.٠٣٨	٩.٣٠٢	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى ١%					النتيجة
٩٩ %	بين الشفافية العلائقية وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها					( القرار )

الجدول (٨) علاقة الارتباط بين الشفافية العلائقية وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

$P < 0.01$ ,

$N=148, d.f=(147)$

وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة ، وان ما يدعم النتيجة اعلاه علاقات الارتباط الموجبة بين الشفافية العلائقية والابعاد الفرعية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (الابعاد الفردية ، الشراكة الاستراتيجية لـ (HRD) ، قابلية (HRD) ، واهداف وغايات (SHRD) ) وحسب ترتيب قوة العلاقة ، إذ بلغت معاملات الارتباط (٠.٤٤٧ ، ٠.٣٠١ ، ٠.٢٩٤ ، ٠.١٦٧) على التوالي.

#### خامساً : اختبار الفرضية الرئيسة الاولى

اظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط موجبة بين سلوكيات القيادة الاصيلية (X) وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Y) إذ بلغ معامل ارتباط (Spearman) بينهما (٠.٨٠١) وتشير هذه القيمة الى العلاقة الايجابية بين سلوكيات القيادة الاصيلية وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية حسب آراء عينة البحث . وهذه العلاقة معنوية لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (١٦.١٦٧) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٦٤) عند مستوى معنوية (١ %) اي بدرجة ثقة بلغت (٩٩ %) ، وكما موضح في جدول (٩).

قيمة (t) الجدولية	ابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية				تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Y)	المتغير المستقل المتغير المعتمد
	(Y <sub>4</sub> )	(Y <sub>3</sub> )	(Y <sub>2</sub> )	(Y <sub>1</sub> )		
٢.٣٦٤	0.367	0.303	0.492	0.685	٠.٨٠١	سلوكيات القيادة الاصيلية (X)
	٤.٧٦٧	٣.٨٤٢	٦.٨٢٨	١١.٣٦١	١٦.١٦٧	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى ١%					النتيجة
٩٩ %	بين سلوكيات القيادة الاصيلية وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية					( القرار )

جدول (٩) علاقة الارتباط بين سلوكيات القيادة الاصيلية وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعاده

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

$P < 0.01, N=148, d.f=(147)$

وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسة الاولى التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الاصلية وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها) ، وان ما يدعم النتيجة اعلاه علاقات الارتباط الموجبة بين سلوكيات القيادة الاصلية والابعاد الفرعية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (الابعاد الفردية ، قابلية (HRD) ، الشراكة الاستراتيجية لـ (HRD) ، واهداف وغايات (SHRD) ) وحسب ترتيب قوة العلاقة ، حيث بلغت معاملات الارتباط (٠.٦٨٥ ، ٠.٤٩٢ ، ٠.٣٦٧ ، ٠.٣٠٣) على التوالي. وفي ضوء ما سبق فان نتائج تحليل الارتباط تجيب عن التساؤل الثالث في مشكلة البحث ومحقة لهدفه الثالث كذلك.

المحور الثالث : اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

يتناول هذا المحور قياس تأثير سلوكيات القيادة الاصلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) وقد استعمل لتحقيق هذا الغرض تحليل الانحدار البسيط بمعلماته الاحصائية التي تتضمن اختبار (F) ومعامل الانحدار الجزئي (معامل بيتا) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) . ومن اجل اتخاذ القرار بشأن صحة الفرضية الرئيسة الثانية تم التوجه الى اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على النحو الاتي :

اولاً : اختبار الفرضية الفرعية الاولى

من اجل اختبار قبول الفرضية الفرعية الاولى من عدم قبولها جرى استخدام اختبار ( F ) لتحليل معنوية انموذج الانحدار الخطي وكما موضح بالجدول (١٠) والذي جرى بناؤه وفق معادلة الانحدار الاتية :

$$Y = a + B_1 X_1$$

، اذ ان (a) مقدار ثابت ، اما تقديرات قيم متغيري الانموذج فهي :

$$\text{تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD)} = 1.942 + 0.538 (\text{الوعي الذاتي})$$

جدول (١٠) انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الوعي الذاتي في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية

(SHRD)

المتغير المستقل المعتمد	الوعي الذاتي (X <sub>1</sub> )		المتغير المعتمد
	Constant	B	
تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Y)	١.٩٤٢	٠.٥٣٨ (١٥.٦٦٦)	٢٤٥.٤٣٩
قيمة ( F ) المحسوبة	٦.٨٥١	٠.٦٢٧	قيمة ( F ) الجدولية
معامل التفسير ( R <sup>2</sup> )			

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

$$P < 0.01, N = 148, d.f = (1, 146)$$

ومن خلال الجدول (١٠) يتضح ان :

١. قيمة ( F ) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط قد بلغت (٢٤٥.٤٣٩) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٦.٨٥١) عند مستوى معنوية بلغ (١%) اي بدرجة ثقة (٩٩%) وهذا يدل على قوة الأنموذج. اما قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (معامل الانحدار الجزئي) فقد بلغ ( $\beta = 0.538$ ) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (١٥.٦٦٦) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٦٤) ، وهذا يدل على ان تغيراً مقداره (١) في الوعي الذاتي يؤثر بمقدار (٠.٥٣٨) في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ارتفاعاً او هبوطاً . وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار . وبناءً على

ذلك يتضح من النتائج اعلاه وجود تأثير معنوي للوعي الذاتي (  $X_1$  ) في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD).

٢. معامل التحديد (  $R^2$  ) بلغ ( ٠.٦٢٧ ) اي ان الوعي الذاتي (  $X_1$  ) يفسر ما نسبته ( ٦٢.٧ % ) من التغيرات التي تطرأ في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (  $Y$  ). اما النسبة المتبقية والبالغة ( ٣٧.٣ % ) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث. ومما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

#### ثانياً : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

من اجل اختبار قبول الفرضية الفرعية الثانية من عدم قبولها جرى استخدام اختبار (  $F$  ) لتحليل معنوية انموذج الانحدار الخطي وكما موضح بالجدول ( ١١ ) والذي جرى بناؤه وفق معادلة الانحدار الاتية :

$$Y = a + B_2 X_2$$

اذ ان (  $a$  ) مقدار ثابت ، اما تقديرات قيم متغيري الانموذج فهي :

تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) = ١.٥٦٠ + ٠.٦٣١ (المنظور الاخلاقي الداخلي)

جدول ( ١١ ) انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المنظور الاخلاقي الداخلي في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية

#### الاستراتيجية

المتغير المستقل المعتمد	المنظور الاخلاقي الداخلي ( $X_2$ )		قيمة ( $F$ ) المحسوبة	قيمة ( $F$ ) الجدولية	معامل التقدير ( $R^2$ )
	B	Constant			
تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ( $Y$ )	٠.٦٣١ ( ١٥.٠٢٧ )	١.٥٦٠	٢٢٥.٨٠٣	٦.٨٥١	٠.٦٠٧

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

$$P < 0.01, N = 148, d.f = (1, 146)$$

ومن خلال الجدول ( ١١ ) يتضح ان :

١. قيمة (  $F$  ) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط قد بلغت ( ٢٢٥.٨٠٣ ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( ٦.٨٥١ ) عند مستوى معنوية بلغ ( ١ % ) اي بدرجة ثقة ( ٩٩ % ) وهذا يدل على قوة الأنموذج. اما قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (معامل الانحدار الجزئي) فقد بلغ (  $\beta = ٠.٦٣١$  ) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة (  $t$  ) المحسوبة البالغة ( ١٥.٠٢٧ ) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( ٢.٣٦٤ ) ، وهذا يدل على ان تغيراً مقداره ( ١ ) في المنظور الاخلاقي الداخلي يؤثر بمقدار ( ٠.٦٣١ ) في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ارتفاعاً او هبوطاً . وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار . وبناءً على ذلك يتضح من النتائج اعلاه وجود تأثير معنوي للمنظور الاخلاقي الداخلي (  $X_2$  ) في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD).

٢. معامل التحديد (  $R^2$  ) بلغ ( ٠.٦٠٧ ) اي ان المنظور الاخلاقي الداخلي (  $X_2$  ) يفسر ما نسبته ( ٦٠.٧ % ) من التغيرات التي تطرأ في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (  $Y$  ). اما النسبة المتبقية والبالغة ( ٣٩.٣ % ) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

ومما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

ثالثاً : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

من اجل اختبار قبول الفرضية الفرعية الثالثة من عدم قبولها جرى استخدام اختبار ( F ) لتحليل معنوية

أنموذج الانحدار الخطي وكما موضح بالجدول (١٢) والذي جرى بناؤه وفق معادلة الانحدار الاتية :

$$Y = a + B_3 X_3$$

، اذ ان (a) مقدار ثابت ، اما تقديرات قيم متغيري الانموذج فهي :

$$SHRD = 2.066 + 0.391 \text{ (المعالجة المتوازنة للمعلومات)}$$

جدول (١٢) انموذج الانحدار الخطي لقياس تأثير المعالجة المتوازنة للمعلومات في تنمية الموارد البشرية

الاستراتيجية

المتغير المتغير المستقل المعتمد	المعالجة المتوازنة للمعلومات (X <sub>3</sub> )		B	Constant	تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Y)
	قيمة ( F ) المحسوبة	قيمة ( F ) الجدولية			
	قيمة ( F ) المحسوبة	قيمة ( F ) الجدولية	٠.٣٩١ (٨.٦٦٩)	٢.٥٦٦	
	معامل التفسير ( R <sup>2</sup> )				٠.٣٤٠

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

$$P < 0.01, N = 148, d.f = (1, 146)$$

ومن خلال الجدول (١٢) يتضح ان :

١. قيمة ( F ) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط قد بلغت (٧٥.١٥٥) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٦.٨٥١) عند مستوى معنوية بلغ (١%) اي بدرجة ثقة (٩٩%) وهذا يدل على قوة الأنموذج. اما قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (معامل الانحدار الجزئي) فقد بلغ (٠.٣٩١ = β) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (٨.٦٦٩) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٦٤) ، وهذا يدل على ان تغييراً مقداره (١) في المعالجة المتوازنة للمعلومات يؤثر بمقدار (٠.٣٩١) في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ارتفاعاً او هبوطاً . وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار. وبناءً على ذلك يتضح من النتائج اعلاه وجود تأثير معنوي للمعالجة المتوازنة للمعلومات ( X<sub>3</sub> ) في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD).

٢. معامل التحديد ( R<sup>2</sup> ) بلغ (٠.٣٤٠) اي ان المعالجة المتوازنة للمعلومات (X<sub>3</sub>) تفسر ما نسبته (٣٤%) من التغيرات التي تطرأ في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Y). اما النسبة المتبقية والبالغة (٦٦%) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

ومما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

رابعاً : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

من اجل اختبار قبول الفرضية الفرعية الرابعة من عدم قبولها جرى استخدام اختبار ( F ) لتحليل معنوية

أنموذج الانحدار الخطي وكما موضح بالجدول (١٣) والذي جرى بناؤه وفق معادلة الانحدار الاتية :

،  $Y = a + B_4 X_4$  ، اذ ان (a) مقدار ثابت ، اما تقديرات قيم متغيري الانموذج فهي :  
 تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) = 1.998 + 0.024 (الشفافية العلائقية)

جدول (١٣) انموذج الانحدار الخطي لقياس تأثير الشفافية العلائقية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية  
 (SHRD)

المتغير المستقل المعتمد	الشفافية العلائقية (X <sub>4</sub> )		قيمة ( F ) المحسوبة	قيمة ( F ) الجدولية	معامل التفسير ( R <sup>2</sup> )
	B	Constant			
تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Y)	0.024 (12.762)	1.998	162.867	6.851	0.027

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

$$P < 0.01, N = 148, d.f = (1, 146)$$

ومن خلال الجدول (١٣) يتضح ان :

١. قيمة ( F ) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط قد بلغت (١٦٢.٨٦٧) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٦.٨٥١) عند مستوى معنوية بلغ (١%) اي بدرجة ثقة (٩٩%) وهذا يدل على قوة الأنموذج. اما قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (معامل الانحدار الجزئي) فقد بلغ (0.024 = β) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (١٢.٧٦٢) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٦٤) ، وهذا يدل على ان تغييراً مقداره (١) في الشفافية العلائقية يؤثر بمقدار (0.024) في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ارتفاعاً او هبوطاً . وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار . وبناءً على ذلك يتضح من النتائج اعلاه وجود تأثير معنوي للشفافية العلائقية ( X<sub>4</sub> ) في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD).

٢. معامل التحديد ( R<sup>2</sup> ) بلغ (0.027) اي ان الشفافية العلائقية (X<sub>4</sub>) يفسر ما نسبته (٥٢.٧%) من التغيرات التي تطرأ في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Y). اما النسبة المتبقية والبالغة (٤٧.٣%) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

ومما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

اولاً : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

من اجل اختبار قبول الفرضية الرئيسية الثانية من عدم قبولها جرى استخدام اختبار ( F ) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي وكما موضح بالجدول (١٤) والذي جرى بناؤه وفق معادلة الانحدار الاتية :

$$Y = a + B X$$

تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) = 2.023 + 0.317 (سلوكيات القيادة الاصيلية)

جدول (١٤) انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير سلوكيات القيادة الاصيلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية

معامل التفسير ( R <sup>2</sup> )	قيمة ( F ) الجدولية	قيمة ( F ) المحسوبة	سلوكيات القيادة الاصلية (X)		المتغير المتغير المستقل المعتمد
			B	Constant	
٠.٦٤٢	٦.٨٥١	٢٥٩.٧٦٢	٠.٣١٧ (١٦.١٦٥)	٢.٥٢٣	تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Y)

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

$$P < 0.01, N = 148, d.f = (1, 146)$$

ومن خلال الجدول (١٤) يتضح ان :

١. قيمة ( F ) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط قد بلغت (٢٥٩.٧٦٢) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٦.٨٥١) عند مستوى معنوية بلغ (١%) اي بدرجة ثقة (٩٩%) وهذا يدل على قوة الأنموذج. اما قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (معامل الانحدار الجزئي) فقد بلغ ( $\beta = 0.002$ ) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (١٦.١٦٥) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٦٤) ، وهذا يدل على ان تغيراً مقداره (١) في سلوكيات القيادة الاصلية يؤثر بمقدار (٠.٥٠٢) في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ارتفاعاً او هبوطاً . وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار . وبناءً على ذلك يتضح من النتائج اعلاه وجود تأثير معنوي لسلوكيات القيادة الاصلية ( X ) في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD).

٢. معامل التحديد ( R<sup>2</sup> ) بلغ (٠.٦٤٢) اي ان سلوكيات القيادة الاصلية (X) يفسر ما نسبته (٦٤.٢%) من التغيرات التي تطرأ في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Y). اما النسبة المتبقية والبالغة (٣٥.٨%) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. ومما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة الاصلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) بأبعادها) .

وفي ضوء ما سبق فان نتائج تحليل الانحدار تجيب عن التساؤل الرابع في مشكلة البحث ومحققه لهدفه الرابع كذلك.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

المحور الاول : الاستنتاجات

يقدم هذا المحور عرضاً لأهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وكالاتي :

١. تعد القيادة الاصلية من اهم المداخل القيادية في الوقت الحاضر كونها تقدم اطاراً شاملاً للبناء الشخصي والمجمعي للقائد كونها تعنى باكتشاف الذات الاصلية للقائد التي تتكامل في ضوء اربع سلوكيات اساسية تمثل حجر الزاوية في القيادة الاصلية هي الوعي الذاتي ، المنظور الاخلاقي الداخلي ، المعالجة المتوازنة للمعلومات ، والشفافية العلائقية .

٢. على الرغم من التجاذبات المختلفة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية كونه حالة متقدمة تنصدر اضاءات المنهج الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية ، إلا ان المفهوم يتكامل في ضوء ابعاده الاساسية

القائمة على نظرية النظم (الابعاد الفردية ، قابلية HRD ، اهداف وغايات SHRD ، الشراكة الاستراتيجية للHRD) والتي تعبر عن حالة من التلاحق الفكري بين اسس تنمية الموارد البشرية واشراقات المنهج الاستراتيجي في ذات الموضوع .

٣. حقق الوعي الذاتي للقائد الاثر الاكبر في تفسير التباين الكلي في أنموذج الدراسة فقد فسر النسبة الاعلى من التباين الحاصل في الابعاد الثمانية ، اما الابعاد السبعة المتبقية فأنها تدرجت في تفسير التباين الحاصل في أنموذج البحث ، حيث كانت نسب التفسير ضعيفة جداً لجميع الابعاد السبعة و بالأخص ابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD).

٤. حققت سلوكيات القيادة الاصلية وأبعاد (SHRD) كافة نسب التشبع الكافية ، الا انها تباينت حسب اراء العينة من حيث ترتيبها فجاؤ بعدُ اهداف وغايات SHRD اولاً ، وجاء بعده كل من المنظور الاخلاقي الداخلي ، الابعاد الفردية ، الوعي الذاتي للقائد ، الشفافية العلائقية ، الشراكة الاستراتيجية للHRD ، قدرة HRD ، والمعالجة المتوازنة للمعلومات على الترتيب.

٥. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين سلوكيات القيادة الاصلية مجتمعةً وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) بأبعادها ، وهذا يشير الى ان التعريف بسلوكيات القيادة الاصلية وتجسيدها واقعياً في السلوك اليومي للقادة من شأنه ان يحسن ويطور ابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) ويحقق السيطرة الكفؤة على هذه الابعاد.

٦. ان علاقات الارتباط كانت متباينة بين سلوكيات القيادة الاصلية كلً على انفراد مع تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) بأبعادها إذ تجسدت اقوى العلاقات مع الوعي الذاتي وبعده بُعد المنظور الاخلاقي الداخلي ، ثم بُعد المعالجة المتوازنة للمعلومات واخيراً جاء بُعد الشفافية العلائقية.

٧. وجود تأثير معنوي لسلوكيات القيادة الاصلية مجتمعةً في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) بأبعادها، وهذا يدل على القوة التأثيرية لسلوكيات القيادة الاصلية في ابعاد (SHRD) خاصة في حال ابراء الابعاد الاساسية للمتغيرين الاهتمام المطلوب ووضعها ضمن اولويات التطبيق الميداني الدقيق في الحاضر والمستقبل.

٨. تتباين القوة التأثيرية لسلوكيات القيادة الاصلية كلً على انفراد مع تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) بأبعادها ، اذ جاء الوعي الذاتي في المرتبة الاولى ، ومن ثم تلاه المنظور الاخلاقي الداخلي ، ثم الشفافية العلائقية، واخيراً جاء بُعد المعالجة المتوازنة للمعلومات من حيث تأثيره في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) بأبعادها

#### المحور الثاني : التوصيات

في ضوء ما تقدم تم التوصل الى مجموعة من التوصيات وكالاتي :

١. ضرورة تبني رؤساء الاقسام العلمية واعضاء الهيئة التدريسية والموظفين في كليات جامعة كربلاء قيد البحث لمضامين الفكر الإداري فيما يتعلق بسلوكيات القيادة الاصلية وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) وتعميقها في نفوسهم ، لاسيما وان الابعاد الفرعية للمتغيرات هي في تماس مباشر مع حياة القادة والتابعين اليومية، ويتحقق ذلك من خلال :

أ. التعاون مع المختصين والخبراء لألقاء المحاضرات العلمية فيما يخص متغيرات البحث بهدف تهيئة رؤساء الاقسام العلمية واعضاء الهيئة التدريسية والموظفين معرفياً تمهيداً للاستفادة منها في الواقع الميداني.



- ب. السعي الى تنظيم الندوات والحلقات النقاشية فيما يتعلق بسلوكيات القيادة الاصلية وابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) بهدف زيادة معرفة الاعضاء بمحتواها العلمي الذي يهيئ الارضية الخصبة لتطبيقها ميدانياً وتدعيم خبرتهم في هذا المجال.
- ج. تشجيع رؤساء الاقسام العلمية واعضاء الهيئة التدريسية والموظفين على اعداد الابحاث والدراسات التي تهدف الى تطوير سلوكيات القيادة الاصلية بهدف تحقيق السيطرة الكفؤة على ابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD).
- د. التركيز على البرامج التدريبية كماً ونوعاً فيما يخص متغيرات البحث وبما يتلاءم مع الحاجة الفعلية للكليات قيد البحث لتدعيم جهود الاعضاء واكسابهم مهارات تنمي قدراتهم في تجسيد سلوكيات القيادة الاصلية والاهتمام الواسع بأبعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) وذلك من خلال التخطيط الموجه للحاجات التدريبية لبرامج التنمية الخاصة بالقيادة والاعضاء وتوفير مستلزمات التدريب واعداد البرامج وتوثيقها.
٢. توجيه رؤساء الاقسام العلمية واعضاء الهيئة التدريسية والموظفين نحو التركيز على فهم وتجسيد الدور التكاملي لسلوكيات القيادة الاصلية باعتبار ان السلوك الاصيل للقائد يعد ناقصاً في حال التركيز على بعض السلوكيات دون اخرى ، فضلاً عن تأسيس الروابط المثبتة لتدعيم العلاقات الاصلية بين القادة والتابعين التي يكون لها الاثر المباشر في تعزيز سلوكيات الاصلية في السلوك اليومي لكل منهم ، وهذا يتحقق من خلال :
- أ. تعزيز الوعي الذاتي للقادة والتابعين على حد سواء عن طريق تعميق عوامل الثقة بالنفس وبالأخرين وراس المال النفسي الايجابي .
- ب. الالتزام بمدونة السلوك الاخلاقي في مختلف اوجه العمل خاصة فيما يتعلق بالعلاقة مع الزملاء والسعي الى نشر المعايير الاخلاقية لتكون خارطة طريق للسلوكيات اليومية على مستوى البيئة الداخلية.
- ج. التأكيد على المعالجة المتوازنة للمعلومات وحسب المعطيات التي تتوفر ضمن المواقف المتغيرة التي تواجه كل من القائد والتابعين على حد سواء.
- د. الافتتاح على الاخرين والتعامل بشفافية عالية المستوى خاصة في العلاقة بين القادة والتابعين.
٣. ايلاء ابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية الاهتمام الواسع والتركيز المعمق كون انها فسرت النسب الاقل من التباين في نموذج البحث مقارنة بسلوكيات القيادة الاصلية.
٤. العمل على تطبيق برنامج شامل لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية يركز على اشتراك اعضاء الهيئة التدريسية والموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتقديمهم المقترحات الضرورية لصياغة وتنفيذ الاستراتيجية وهذا يتطلب.
- أ. التقييم الشامل لأبعاد التنمية الفردية للأعضاء وتحديد المواقع والنقاط التي تتطلب تكثيف جهود التنمية خاصة ما يتعلق بثقافة التعلم الفردي وقدرة الالتزام الاستراتيجي من اجل ترصينها بما يتوافق مع اهداف برنامج التدريب والتنمية المعتمد.
- ب. تعزيز قابلية تنمية الموارد البشرية عن طريق توافق الممارسات الفردية مع توجهات رسالة واستراتيجية المنظمة والتسلح بالدراية والفتنة الواسعة حول برامج التدريب والتطوير والخطة الاستراتيجية الموضوعية.

- ج. التحديد الدقيق لأهداف وغايات برنامج تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وبما يتوافق مع الامكانيات البشرية المتوفرة وبما يضمن تحقيق هذه الاهداف والغايات.
- د. التأكيد على الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية وتدعيمه من خلال التعاون المتواصل في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بين القادة والتابعين.
٥. توفير المناخ المناسب وبيئة العمل الداعمة التي تعزز مهارات التنمية الاستراتيجية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين وتهيئة كافة المستلزمات الضرورية التي تعظم شعورهم الدائم بضرورة الالتزام ببرنامج التنمية.
٦. انسجاماً مع نتائج علاقات الارتباط والتأثير ونظراً لكون كل العلاقات معنوية من الضروري تولي رؤساء الاقسام العلمية واعضاء الهيئة التدريسية والموظفين اهتماماً أكبر لهذه العلاقات والعمل على دعمها ، وذلك من خلال تعزيز ابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وتعظيم مهارات وخبرات العاملين ومشاركتهم في التخطيط الاستراتيجي بوصفهم شركاء حقيقيين مع القادة عن طريق تبني سلوكيات القيادة الاصلية ميدانياً وتجسيدها بشكل متواصل.

#### قائمة المصادر

1. Albert . J & Vadla . K (2009) " Authentic Leadership Development in the Classroom: A Narrative Approach " Journal of Leadership Education , Volume 8, Issue 1 , pp . 72-92 .
2. Armstrong . M (2006) " A Handbook of Personnel Management Practice " 10th ed . , Kogan Page , London and Philadelphia.
3. Avolio . B , Walumbwa . F & Weber . T (2009) " Leadership: Current ، Theories ، Research ، and Future Directions " Annu. Rev. Psychol. 60 , pp. 421-49 .
4. Bento . A & Ribeiro . M (2013) " Authentic leadership in School Organizations " European Scientific Journal , vol.9, No.31, pp. 121-130.
5. Carr . T (2010) " Authentic Leadership the competencies senior women need in order to be successful " [www.evolution.net](http://www.evolution.net) .
6. Cassar . V & Buttigieg . S (2013) " An Examination of the Relationship between Authentic Leadership and Psychological Well-Being and the Mediating Role of Meaningfulness at Work " International Journal of Humanities and Social Science Vol. 3 No. 5 , pp. 171-183.
7. Caza . A & Bagozzi . R (2010) " Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender, and cultural extension " Asia-Pacific Journal of Business Administration , Vol. 2 No.1,pp. 53-70
8. Clapp-Smith . R , Vogelgesang . G & Avey . J (2009) " Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis " Organizational Studies 15:3 , pp. 227-240 .

9. Cooper . C , Scandura . T & Schriesheim . C (2005) " Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders " The Leadership Quarterly 16 , pp. 475–493.
10. Diddams . M & Chang . G (2012) " Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership " The Leadership Quarterly 23 , pp. 593–603.
11. Duignan . P & Bhindi . N (1997) " Authenticity in leadership: an emerging perspective " Journal of Educational Administration, Vol. 35 No. 3, pp.
12. Garavan . T (1991) " Strategic human resource development " Journal of European Industrial Training , Vol. 15 No. 1, pp. 17–30.
13. Garavan . T (2007) " A strategic perspective on human resource development " Advances in Developing Human Resources , Vol. 9, No. 1, pp. 11–30.
- Gardner . W , Avolio . B , Luthans . F & Walumbwa . F (2005) " Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development " The Leadership Quarterly , 16, pp. 343–372.
14. Garger . J (2008) " Developing authentic leadership in organizations: some insights and observations " Development and Learning in organizations , Vol. 22 No. 1, pp. 14–16.
15. George . B (2003) " Authentic Leadership : Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value " 1st ed. , Jossey-Bass , U . S . A .
16. Gilley . J & Gilley . A (2002) " Major Issues in human resource development " human resource Management , Vol. 1 . No 2 , pp. 1–7.
17. Henderson . J & Hoy . W (1983) " Leader authenticity : The development and test of an operational measure " Educational and Psychological Research, 3(2), 63–75.
18. Horwitz . F (1999) " The emergence of strategic training and Development : the current state of play " Journal of European Industrial Training , 23/4/5 , pp. 180–190
19. Hu . P (2007) " Theorizing Strategic Human Resource Development: Linking Financial Performance and Sustainable Competitive Advantage " Online Submission.
20. Ilies . R , Morgeson . F & Nahrgang . J (2005) " Authentic leadership and eudaemonic well-being : Understanding leader-follower outcomes " The Leadership Quarterly, 16(3), 373–394.
21. Laguerre . J (2010) " Can Leadership Be Developed by Applying Leadership Theories? : An Examination of Three Theory-based Approaches to Leadership Development " Honors Projects Overview , Rhode Island College , <http://digitalcommons.ric.edu/honor>
22. Lloyd-Walker . B & Walker . D (2011) " Authentic leadership for 21st century project delivery " International Journal of Project Management 29 , pp. 383–395.
23. McCracken . M and Wallace . M (2000) " Towards a redefinition of strategic HRD " Journal of European Industrial Training , Vol. 24 No. 8, pp. 425–67.

25. McGuire . D & Jorgensen . K (2011) " human resource development : a Critical Text " First ed. , Sage Published Ins. , London.
26. Morgan . H , Harkins . P & Goldsmith . M (2005) " The Art and Practice of Leadership Coaching " John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
27. Peterson . S (2008) " Creating and sustaining a strategic partnership: a model for human resource development " Journal of Leadership Studies, Vol. 2 , No. 2 , pp. 83–97.
28. Rego.A,Sousa.F,Marques .C&Cunha. M (2012)" Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity " Journal of Business Research 65 , pp. 429–437.
29. Rothwell . A & Charleston . B (2013) " International volunteering: employability, leadership and more " Education + Training , Vol. 55 No. 2, pp. 159–173 .
30. Vogelgesang . G , Leroy . H & Avolio . B (2013) " Themediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance " The Leadership Quarterly 24 , pp. 405–413 .
31. Walumbwa . F , Avolio . B , Gardner . W , Wernsing . T & Peterson . S (2008) " Authentic Leadership: Development and validation of a theory–based measure " Journal of Management, 34(1), 89–126.
32. Whitehead . G & Brown . M (2011) " authenticity in Chinese leadership: a Quantitative Study Comparing Western Notions of authentic Constructs with Chinese Responses to an authenticity Instrument " International Journal of Leadership Studies, Vol. 6 Iss. 2, pp. 162–188 .
33. Wong . C & Cummings . G (2009) " The Influence of Authentic leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes of Health Care Staff " Journal of Leadership Studies , Vol. 3 , No. 2 , pp. 6–23.
34. Zamahani . M , Ghorbani . V & Rezaei . F (2011) " Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers' Trust and Performance " Australian Journal of Basic and Applied Sciences , 5(12) , pp. 658–667 .