

سلوكيات القيادة الاصيلية وتأثيرها في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) دراسة  
استكشافية تحليلية لآراء عينة من القادة والتابعين في بعض كليات جامعة كربلاء  
أ. د. اكرم محسن مهدي الياسري م. حسين حريجة غالي

كلية العلوم السياحية / جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

#### 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 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

#### المستخلص

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 العلانية) استناداً إلى ( Wulambwa : 95 : 2008 , et al ) وتم اعتماد ابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) (الابعاد الفردية ، قدرة (HRD) ، اهداف وغايات (SHRD) و دور الشراكة الاستراتيجية لـ (HRD)) استناداً إلى ( Peterson , 87 : 2008) وقد تم اختيار بعض كليات جامعة كربلاء ميداناً للبحث من خلال استمارة استبانة شملت (١٤٨) 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 ان لسلوكيات القيادة الاصيلية دوراً فاعلاً في تحسين ابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية على مستوى كليات جامعة كربلاء ، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات الهامة.

#### المقدمة

إن التطور في مجال الفكر الإداري منذ مدة بعيدة أخذ 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 الاصيلية 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 وحاسنتين في نجاح المنظمات . تتمثل الأولى بسلوكيات القيادة الاصيلية ، و الثانية بتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) . وقد تم اختيار بعض كليات جامعة كربلاء لأجراء الجانب الميداني ، ومن أجل تحقيق أهداف البحث فقد تم هيكلته في أربعة مباحث اساسية ، إذ تضمن المبحث الأول منهجية البحث ، اما المبحث الثاني فقد اشتمل على توضيح الإطار النظري ، في حين ذهب المبحث الثالث الى عرض الإطار الميداني للبحث الذي اشتمل على التحليل العاملي

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

واختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وتحليلها ، واخيراً تضمن المبحث 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 الاصيلية واي من هذه السلوكيات اكثر ارتباطاً وتأثيراً في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD). ومن ثم يمكن ايجاز مشكلة البحث بعدد من التساؤلات الآتية :

١. هل تتوافر سلوكيات القيادة الاصيلية وابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في الكليات قيد البحث؟  
٢. ما هو ترتيب سلوكيات القيادة الاصيلية وابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في الكليات قيد البحث؟

٣. هل تعي عينة البحث مدى علاقة الارتباط بين متغيرات البحث ؟ واي من سلوكيات القيادة الاصيلية اكثر ارتباطاً بتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ؟

٤. هل تعي عينة البحث مدى علاقة التأثير بين متغيرات البحث ؟ واي من سلوكيات القيادة الاصيلية اكثر تأثيراً في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ؟

ثانياً : أهمية البحث

يكتسب البحث اهميته الاساسية من اهمية متغيراته ومدى حداتها ، اذ يعد البحث الحالي من الابحاث القلائل او الفريدة من نوعها في تبني متغيرات مستحدثة ( سلوكيات القيادة الاصيلية ، 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 استمراريتها في قطاع الاعمال ، فضلاً عن 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.

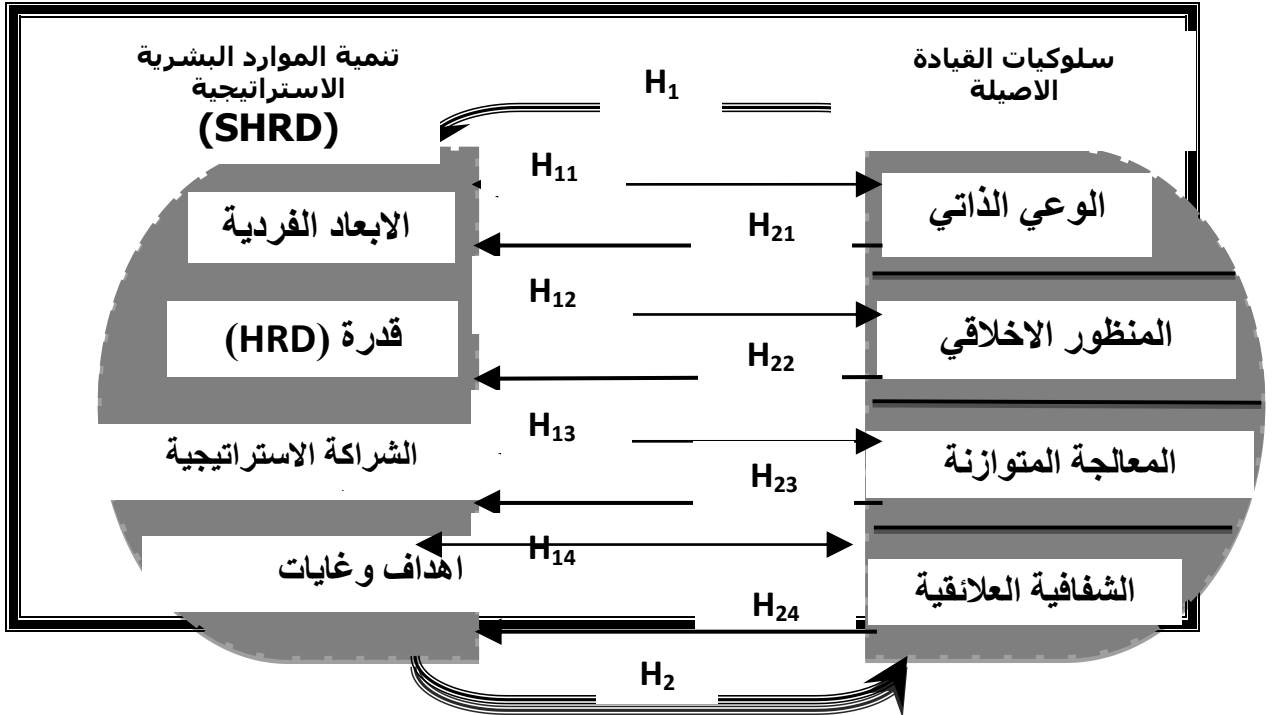
ثالثاً : أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

١. تشخيص مدى تبني الكليات عينة البحث سلوكيات القيادة الاصيلية وابعاد (SHRD).
٢. تحديد الترتيب الواقعي لسلوكيات القيادة الاصيلية وابعاد (SHRD) في ظل اجابات عينة البحث .
٣. تحديد علاقات الارتباط بين المتغيرات، واي من سلوكيات القيادة الاصيلية اكثر ارتباطاً بـ(SHRD).
٤. 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 الرئيسية والفرعية وكما موضح في شكل (١)



شكل (1) - المنطق الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحثان.

حاشيا : فرضيات البحث

انطلق البحث في معالجته للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية :

١. الفرضية الرئيسية 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 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) و دور 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
			الفرعي	الرئيسي	
0.872	1-4	Wulambwa et al , 2008	الوعي الذاتي	سلوكيات القيادة الاصلية	1
	5-8		المنظور الاخلاقي الداخلي		
	9-11		المعالجة المتوازنة للمعلومات		
	12-16		الشفافية العلانية		
0.794	1-6	Peterson , 2008	الابعاد الفردية	تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD)	2
	7-14		قابلية (HRD)		
	15-38		اهداف وغايات (SHRD)		
	39-43		دور الشراكة الاستراتيجية لـ(HRD)		

المصدر : اعداد الباحثان .

سابعاً : حدود البحث

- 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.
- 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 ستة كليات في جامعة كربلاء مجتمعاً لإجراء الجانب الميداني مركزاً على عينة متعددة من القادة ( رؤساء الاقسام العلمية والادارية ) والموظفين ( اعضاء الهيئة التدريسية والكادر الاداري ) حسب قاعدة (١ : ٢.٨) اي قائد واحد مقابل (٢.٨) من التابعين ، وهي القاعدة المعتمدة في عدد من دراسات القيادة الاصلية على سبيل المثال دراسة كل من ( ; 110 : 2011 , Puls ; 101 : 2010 , Franklin ; 68 : 2012 , Miniotaite ) . ومن ثم وزعت (١٦٠) استبانة لعينة قوامها (٤٢) قائداً و (١١٨) تابعاً ، وقد بلغت الاستمارات المسترجعة (148) استمارة 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).

جدول (٢) : خصائص عينة البحث

عدد سنوات الخدمة	التحصيل الدراسي				الجنس		الفئات العمرية		أقل من ٣٥	٦٨
	٢٠-١١	١٠-١	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	أنثى	ذكر	46- فاكثر		
٢١ فاكثر	٢٩	٩٢	٤٠	٤٦	٦٢	٤٣	١٠٥	٣١	٤٩	

المصدر : اعداد الباحثان .

تاسعاً : أدوات البحث

- أدوات الجانب النظري : تمثلت في الكتب والابحاث والرسائل والاطاريح والدوريات ، وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت).
  - أدوات الجانب الميداني : تم اعتماد عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب :
    - 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 .
    - استمارة الاستبانة : اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة للبحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة ، وقد روعي في صياغتها البساطة والوضوح ، وقد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي ويمدى 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 :
      - التحليل العاملي : لتحديد نسب التشعب وترتيب متغيرات البحث حسب اراء عينة البحث.
      - معامل ارتباط سبيرمان : لتحديد العلاقة بين متغيرين او اكثر.
      - 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 الاصيلية ، اما الثاني فقد تناول العرض الفكري لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) وكما يأتي :

المحور الاول : سلوكيات القيادة الاصيلية

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

ان المفاهيم الحالية للقيادة الاصيلية تعكس الجذور المفاهيمية في السلوك التنظيمي الايجابي وتبني التركيز الأكثر إيجابية في ما يشكل تنمية المهارات القيادية الاصيلية ، اذ تفترض نظرية القيادة الاصيلية أن القائد الاصيل يسعى الى ان تؤثر الاصلية في سلوك أتباعه ، ومن ثم فان مفهوم القيادة الاصيلية يمتد الى ابعاد من اصالة القائد والفرد وانما يشمل علاقات حقيقية مع التابعين ، وبذلك فان مفهوم القيادة الاصيلية يملئ تعن جذري في تفكير الباحثين عن مبادئ ووظائف القيادة وفعالية ممارسة القيادة وتنميتها مستقبلاً ( Duignan , 2006 : 206 & Bhindi ) اذ جادل البعض في تحديد تعريف ضيق للقيادة الاصيلية لحصر التركيز على الجوانب الجوهرية ، والذي يتطلب شيئا 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 وافعاله ( Caza et al , 2010 : 55 )

وتأسيساً على ما تقدم فان عرض التطور المفاهيمي للقيادة الاصيلية يعد ضرورة وغاية ملحة تستحق نوعاً من العناية ، وهذا ما استدعى التحري والبحث عن المساهمات الاساسية والجوهرية التي قدمها الباحثون في مجال تعريف القيادة الاصيلية والتي ابتدأت بأول الاسهامات المعرفية التي قادها ( Henderson & Hoy , 67-68 : 1983 ) اذ عرفا القيادة الاصيلية 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 الاصيلية اذ صورها ( Duignan & Bhindi , 2008 ) بمجموعة افتراضات ، معتقدات وافعال ترتبط بالذات ، العلاقات ، التعلم ، الحوكمة والمنظمة الاصيلية 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 عن 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 ) بالفرض ، 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 ركّز على الجوانب الجوهرية التي أتفق على ضرورة ترسيخها في المفهوم وجعله مناسباً ومحيطاً بكل ما أكد عليه الباحثون في هذا المجال وذلك للتوصل الى اشملى وابهى لوحة مفاهيمية توّظر مفهوم القيادة الاصيلية 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 العلنية لقادة العمل والتابعين ، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية لهم على حد 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 وايماهم 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 نظرهم 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 يتحلّى بها.

- وفي ضوء ما سبق ، وبعد تفحص المفاهيم اعلاه وتدقيق ما جاءت به من صياغات ، يتفق الباحثان مع وجهة نظر العديد من الباحثين<sup>11</sup> في ان المفهوم الذي قدمه (Walumbwa et al , 2008) يعد الاشمل والاقترب 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 العلانية 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 اهمية 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 (Luthans . F ; Avolio . B ; Begley . P ; Gardner . W ; George . B ; Kernis . M ; Walumbwa . F ; Wong . C).

ان اهمية المدخل الاصيل في القيادة ذو اثر بعيد في كل مجالات البحث والممارسة ، اذ وضعت التطورات الاقتصادية ، التكنولوجية والجغرافيا السياسية على مدى العقود القليلة الماضية متطلبات ضرورية للقيادة تتمثل في أن يمتازوا بالشفافية ، وان يكونوا على بيئة من قيمهم ، والتعامل وفق دليل خاص بالمنظمات وفق منظور اخلاقي / 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 , 2011 : 658) وما يزيد اهميتها انها تؤثر إيجاباً في رأس المال النفسي للتابعين ، اذ أن رأس المال النفسي يتكون من أربعة أبعاد هي : الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، والمرونة . ومن ثم 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 العاطفي (Rothwell & Charleston , 2013 : 159) وبذلك تتعاظم اهمية القيم الاساسية للقيادة الاصيلية التي تتمثل بتحفيز كل ما هو عادل للتابعين، وخلق نوع من العلاقة معهم يتضمن الثقة العالية ، الشفافية ، والتوجيه نحو الاهداف المشتركة ، والتركيز على تنمية التابعين (Laguerre , 2010 : 25). وعند حديثه عن اهمية القيادة الاصيلية أكد (Vogelgesang et al , 2009 : 105) على قدرتها في التعريف باهمية المنظور الاخلاقي للسلوكيات القائمة التي تتوافق مع الافكار الثقافية المختلفة لتساعد في تأسيس التكيف الثقافي الموجه اخلاقياً ومن ثم تعزيز ودعم الذكاء الثقافي الذي يسهل التعامل مع مختلف التغيرات الثقافية في البيئة. كما اصبحت القيادة الاصيلية مؤخراً عبارة رنانة تشق طريقها بسهولة في المجالات العلمية ، الصحافة الشعبية ، واعمدة الصحف العامة ، باذ أخذت اكثر الوسائل الاعلامية تفسح المجال للكتابة والحديث عن القيادة الاصيلية بسهولة لتمييزها والوقوف على تعريفاتها واخضاعها للنقاش والتحديث (Garger , 2008 : 14).

وبناءً على ما سبق ، تتضح اهمية القيادة الاصيلية من كونها دواء لداء عضال عانت منه المنظمات على مدى عقود من الزمن الا وهو العضلات الاخلاقية وضعف تعامل القادة وفقاً لمعايير ومبادئ اخلاقية تصاغ وتتجذر في نفس القائد وسلوكه ومن ثم تعمق وتعزز ووعيه 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 ، فضلا عن رسم وتأسيس القيادة الاصيلية للجذور والبنائات الاولى لعمليات تنمية القائد والتابعين بصورة حاسمة وتاطير العلاقة بينهما وكيفية الاستفادة من العلاقات الاصيلية الناتجة في تنميتها مستقبلاً .

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

<sup>11</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) (Hsiung , 2013) (Nielsen et al , 2013) (Cerne et al , 2013) (Weischer et al , 2013)

تناولت الأدبيات المعاصرة سلوكيات القيادة الاصلية ك نماذج 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 الاصلية 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 الاصلية تستلزم عرض آراء الباحثين في التصنيفات التي اعتمدها في دراساتهم وتفحصها بهدف اختيار افضل الآراء لقياس القيادة الاصلية 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 الاصلية هي :

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

اما (Wulambwa , 2008 : 95) فقد حدد اربع سلوكيات للقيادة الاصلية كانت بمثابة قاعدة متكاملة ومقياساً واقعياً للعديد من الدراسات التي خاضت سبوت غور القيادة الاصلية ، وهذه السلوكيات هي : الوعي الذاتي (Self-Awareness) ، الشفافية العلانية (Relational Transparency) ، المعالجة المتوازنة للمعلومات (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 ، النقص 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>(١٣)</sup> النماذج التي قدمت لتحقيق هذا الغرض اذا لم يكن افضلها ، فضلاً عن شموليته للسلوكيات الاساسية الخاصة بالقيادة الاصلية ، فضلاً عن اختباره في العديد من البيئات المختلفة ، خاصة وان بعض التحديتات 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 اذ تعتمد القيادة على القناعات والمعتقدات التي تنبثق 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 آراء الآخرين قبل اتخاذ القرار.
٤. الشفافية العلانية : هي الانفتاح والامانة في تقديم الذات الحقيقية للآخرين والتي تحدث عندما يشارك القادة بمشاعرهم ، دوافعهم ، ورغباتهم الجوهرية مع الآخرين ، 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)

<sup>١٣</sup> اعتمدت عدة دراسات انموذج (Wulambwa et al , 2008) في تحديد سلوكيات القيادة الاصلية ومنها (Avolio et al , 2009) (Vogelgesang et al , 2010) (Caza et al , 2010) (Ladkin & Taylor , 2010) (Neider & Rego et al , 2012) (Mazutis , 2011) (Schriehem , 2011) (Zamahani et al , 2011) (Leroy et al , 2012) (Wong & Laschinger , 2012) (Diddams & Chang , 2012) (Valsania et al , 2012) (al , 2012) (Hsiung & Nielsen et al , 2013) (Cerme et al , 2013) (Emuwa , 2013) (Cavazotte et al , 2013) ( , 2013)

اتفق العديد من منظري ادارة الموارد البشرية على ان تطور المنهج الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية يعد الفصل 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 يعتبر (Thomas Garavan) اول الباحثين الذي اشار الى مصطلح تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) في عام 1991 اذ عرفه بانه الإدارة الاستراتيجية للتدريب والتنمية وتدخلات التعليم المهني / الاداري وذلك لتحقيق أهداف المنظمة، وفي الوقت نفسه ضمان الاستفادة 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) بانه مدخل حديث يمثل احد الانشطة الاساسية لادارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) يقوم على مفهوم الموائمة بين استراتيجية 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 (McCracken & Wallace , 2000a : 288) 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 عرّف بانه تطوير وتعلم الموارد البشرية طويل الأجل داخل المنظمة الذي يعزز استمرار الفاعلية التنظيمية (3 : Gilley & Gilley , 2002) وفي سياق مماثل عرفه (Armstrong , 2006 : 528) بالتنمية التي تنشأ من رؤيا واضحة عن قدرات الافراد وإمكاناتهم والتي تعمل ضمن الإطار الاستراتيجي العام للمنظمة ، وهذا يتضمن نظرة واسعة وطويلة الأمد عن كيفية دعم سياسات وممارسات تنمية الموارد البشرية لإنجاز استراتيجيات الأعمال. وعاد (-Garavan , 2007 : 25) ليطور المفهوم الذي قدمه في دراسة سابقة للـ (SHRD) ليقدم نظرة شاملة تحاكي واقعية المفهوم وقائمة على التصورات النظرية لمفاهيم سابقة ، اذ اشار اليه بانه 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 وإمكانات التكيف مع الأنشطة التقليدية والتحويلية على حد سواء. كذلك عرّف بانه 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 : Peterson , 2008). وياتفاق مع (Garavan , 2007) صاغ (McGuire et al , 2011 : 38) تعريفه للـ (SHRD) بانه مفهوم متعدد المستويات يُمكن المنظمة من مزج عناصر المعرفة المختلفة ويربط المعرفة السابقة بالجديدة ويدمج المعرفة الداخلية بالخارجية لضمان الميزة التنافسية المستدامة .

وفي ضوء ذلك يتفق الباحثان مع الدراسات التي حددت مفهوم (SHRD) بانه 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 الباحث مع مفهوم (Garavan , 2007) كونه من افضل التعريفات والصياغات المفاهيمية الشمولية التي قدّمت في هذا الموضوع ، فضلاً عن ان المفهوم حاكي التطور الاستراتيجي الحديث الذي لحق بالمصطلح وعلى عدة مستويات خاصة وانه يوظف مجموعة من الخصائص المعرفية التي تشكل جوهر المفهوم ، وهي ان (SHRD) :

- ١ . مفهوم شامل متعدد المستويات والابعاد.
- ٢ . مفهوم متكامل ومتناسك 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 الابعاد التي تعزز المؤهلات الاستراتيجية لدى العاملين استجابة للتغيرات الطارئة.
- ٦ . يتوافق بشكل مستمر مع الأنشطة الاخرى 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 ورسالة في حال تكاملت ضمن اطار شمولي لجميع حقانق (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 المديرين التنفيذيين ، وجود أنشطة ادارة الموارد البشرية التكميلية ، توسيع دور المدرب ، الاعتراف بالثقافة ، والتأكيد على التقييم.

بعد تسع سنوات طور (McCracken & Wallace , 2000a : 286) تصنيف ( Garavan , 1991) مؤكداً على الارتباط الواسع والاكثر صلة بين أنشطة تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات واهداف الاعمال ، ومن ثم فان التصنيف الجديد يتكون من تسعة ابعاد هي في الحقيقة حالة محسنة وتطويرية للأبعاد التي تضمنها تصنيف (Garavan , 1991) وهي : صياغة الرسائل والاهداف 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 ، المديرين كمستشارين للتغيير التنظيمي ، القدرة على التأثير في ثقافة المنظمات ، و التأكيد على تقييم فاعلية الكلفة. كما حدد ( Hu , 4 : 2007) 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 رئيسية 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 تعقيداً من التصنيفات الاخرى خاصة انموذج (Garavan , 2007) فضلاً عن كونه يوضح الجوانب الوظيفية التي تستخدم اطار عمل النظم او العملية التي تتيح قدراً 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 وتساهم 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 الاداء ، 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 الاساسي 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 إجراء 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 لأراء 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>(١٤)</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) ، اذ ظهر ميل

<sup>١٤</sup> محددة إحصائياً بـ (30%) بحسب رأي الإحصائيين.

التدوير الى الانتقاء 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) :

جدول (3) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات

العامل (الجذر)	قيم التشعب لمجموع المربعات		
	النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المنوية للتباين	الكلي
1	37.035	37.035	2.989
2	51.676	14.641	1.171
3	64.460	12.785	1.023
4	76.705	12.244	0.980
5	86.542	9.837	0.787
6	92.329	5.786	0.436
7	96.453	4.125	0.330
8	100.000	3.547	0.284

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج 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 (4) ان جميع الابعاد حققت نسب التشعب الكافية اذ تجاوزت نسبة (30%) فضلاً عن تباين النسب التي جاءت بها ، اذ جاء بُعد اهداف وغايات (SHRD) بالمرتبة الاولى بنسبة تشعب على وفق التحليل العملي بلغت (0.876) وجاء بُعد المنظور الاخلاقي الداخلي بالمرتبة الثانية بنسبة تشعب على وفق التحليل العملي بلغت (0.777) ، وجاءت ثالثاً الابعاد الفردية اذ بلغت نسبة التشعب (0.725) وجاء رابعاً بعد الوعي الذاتي ، اذ بلغت نسبة تشعبه (0.712) وجاءت الشفافية العلانية بالمرتبة الخامسة بنسبة تشعب بلغت (0.670) وجاء بالمرتبة السادسة بُعد دور الشراكة الاستراتيجية لـ (HRD) ، اذ بلغت نسبة التشعب (0.501) وجاء سابعاً بعد قدرة (HRD) بنسبة بلغت (0.468) وجاء ثامناً واخيراً بعد المعالجة المتوازنة للمعلومات بنسبة تشعب مقدارها (0.428) . 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 التشعب	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
الرابع	0.712	الوعي الذاتي	سلوكيات القيادة الاصيلية
الثاني	0.777	المنظور الاخلاقي الداخلي	
الثامن	0.428	المعالجة المتوازنة للمعلومات	
الخامس	0.670	الشفافية العلانية	
الثالث	0.725	الابعاد الفردية	تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD)
السابع	0.468	قدرة (HRD)	
الاول	0.876	اهداف وغايات (SHRD)	
السادس	0.501	دور الشراكة الاستراتيجية لـ (HRD)	

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

وفي ضوء ما تقدم فان نتائج التحليل العملي تجيب عن تساؤل البحث الاول والثاني ومحقة في نفس الوقت اهداف البحث الاول والثاني كذلك.

المحور الثاني : عرض وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

من اجل التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الاولى لادب للباحثين من اختبار الفرضيات الفرعية الرابع المنبثقة عنها ، وعلى النحو الاتي :-

اولاً : اختبار الفرضية الفرعية الاولى

للتأكد من قبول الفرضية الفرعية الاولى او عدم قبولها قام الباحثان 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 (5).

الجدول (٥) علاقة الارتباط بين الوعي الذاتي وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها

قيمة الجدولية (t)	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	0.300	0.286	0.641	0.494	٠.٧٨٧	الوعي الذاتي (X <sub>1</sub> )
	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 (القرار)
٩٩%	بين الوعي الذاتي للقائد وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها					

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.  
d.f=(147)

تشير معطيات الجدول (٥) الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الوعي الذاتي (X<sub>1</sub>) 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 ، اذ 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<sub>2</sub>) 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%).

جدول (٦) : علاقة الارتباط بين المنظور الاخلاقي الداخلي وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها

قيمة الجدولية (t)	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	0.417	0.194	0.230	0.468	٠.٧٥٩	المنظور الاخلاقي الداخلي (X <sub>2</sub> )
	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 (القرار)
٩٩%	بين المنظور الاخلاقي الداخلي وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية					

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.  
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 (٠.٤٦٨ ، ٠.٤١٧ ، ٠.٢٣٠ ، ٠.١٩٤) 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%).

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

قيمة الجدولية (t)	ابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية				تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Y)	المتغير المتغير المعتمد
	(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 (X3)
	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% بين المعالجة المتوازنة للمعلومات وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية					النتيجة (القرار)
٩٩%						

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج 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 ، اذ بلغت معاملات الارتباط (٠.١٧٣ ، ٠.٢٤١ ، ٠.٣٦٧ ، ٠.٥٠١) على التوالي.

رابعا : 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%).

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

قيمة الجدولية (t)	ابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية				تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Y)	المتغير 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% بين الشفافية العلائقية وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها					النتيجة (القرار)
٩٩%						

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج 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 ، اذ بلغت معاملات الارتباط (٠.١٦٧ ، ٠.٢٩٤ ، ٠.٣٠١ ، ٠.٤٤٧) على التوالي.

خامسا : اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

اظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط موجبة بين سلوكيات القيادة الاصيلية (X) وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Y) اذ 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).

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

قيمة الجدولية (t)	ابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية				تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Y)	المتغير 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% بين سلوكيات القيادة الاصيلية وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية					النتيجة (القرار)
٩٩%						

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

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

وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الاصيلية وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها) ، وان ما يدعم النتيجة اعلاه علاقات الارتباط الموجبة بين سلوكيات القيادة الاصيلية والابعاد الفرعية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (الابعاد الفردية ، قابلية (HRD) ، الشراكة الاستراتيجية لـ(HRD) ، واهداف وغايات (SHRD) ) وحسب ترتيب قوة العلاقة ، اذ 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 ومحققه لهدفه الثالث كذلك.

المحور الثالث : اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

يتناول هذا المحور قياس تأثير سلوكيات القيادة الاصيلية 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 الرئيسية 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 نموذج 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 :

$$Y = 1.942 + 0.538 (SHRD) \text{ (الوعي الذاتي)}$$

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

معامل التفسير ( $R^2$ )	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	الوعي الذاتي ( $X_1$ )		المتغير المستقل
			$\beta$	Constant	
٠.٦٢٧	٦.٨٥١	٢٤٥.٤٣٩	٠.٥٣٨ (١٥.٦٦٦)	١.٩٤٢	تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Y)

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

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

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 النموذج. 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 تغييراً 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 :

$$Y = 1.560 + 0.631 (SHRD) \text{ (المنظور الاخلاقي الداخلي)}$$

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

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

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

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

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 النموذج. اما قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (معامل الانحدار الجزئي) فقد بلغ ( $\beta = 0.631$ ) 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 نموذج الانحدار . وبناءً على ذلك يتضح من النتائج اعلاه وجود تأثير معنوي للمنظور الاخلاقي الداخلي ( X<sub>2</sub> ) في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD).

٢. معامل التحديد ( R<sup>2</sup> ) بلغ (٠.٦٠٧) اي ان المنظور الاخلاقي الداخلي (X<sub>2</sub>) 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 نموذج البحث. ومما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ثالثاً : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

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

تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) = ٢.٥٦٦ + ٠.٣٩١ (المعالجة المتوازنة للمعلومات)

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

معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	المعالجة المتوازنة للمعلومات (X <sub>3</sub> )		المتغير المستقل	المتغير المعتمد
			β	Constant		
٠.٣٤٠	٦.٨٥١	٧٥.١٥٥	٠.٣٩١ (٨.٦٦٩)	٢.٥٦٦	تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Y)	

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

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

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 النموذج. اما قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (معامل الانحدار الجزئي) فقد بلغ ( $\beta = 0.391$ ) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (٨.٦٦٩) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٦٤) ، وهذا يدل على ان تغيراً مقداره (١) في المعالجة المتوازنة للمعلومات يؤثر بمقدار (٠.٣٩١) في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ارتفاعاً او هبوطاً . وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج 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 داخلة في نموذج البحث. ومما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

رابعاً : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

من اجل اختبار قبول الفرضية الفرعية الرابعة من عدم قبولها جرى استخدام اختبار ( F ) لتحليل معنوية نموذج 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) = ١.٩٩٨ + ٠.٥٢٤ (الشفافية العلانية)

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

معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	الشفافية العلانقية (X <sub>4</sub> )		المتغير المستقل المتغير المعتمد
			β	Constant	
٠.٥٢٧	٦.٨٥١	١٦٢.٨٦٧	٠.٥٢٤ (١٢.٧٦٢)	١.٩٩٨	تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Y)

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

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

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 (β = ٠.٥٢٤) وهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (١٢.٧٦٢) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٦٤) ، وهذا يدل على ان تغيراً مقداره (١) في الشفافية العلانقية يؤثر بمقدار (٠.٥٢٤) 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 العلانقية (X<sub>4</sub>) في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD).

٢. معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ (٠.٥٢٧) اي ان الشفافية العلانقية (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 داخلية 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 :  

$$Y = a + B X$$
 ، اذ ان (a) مقدار ثابت ، اما تقديرات قيم متغيري الانموذج فهي :  
 تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) = ٢.٥٢٣ + ٠.٣١٧ (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 الاصيلية (X)		المتغير المستقل المتغير المعتمد
			β	Constant	
٠.٦٤٢	٦.٨٥١	٢٥٩.٧٦٢	٠.٣١٧ (١٦.١٦٥)	٢.٥٢٣	تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Y)

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

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

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 (β = ٠.٥٠٢) 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 الاصيلية 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 الاصيلية (X) في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD).

٢. معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ (٠.٦٤٢) اي ان سلوكيات القيادة الاصيلية (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 الاصيلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) بأبعادها).

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

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

المحور الاول : الاستنتاجات

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

١. تعد القيادة الاصيلية من اهم المداخل القيادية في الوقت الحاضر كونها تقدم اطاراً شاملاً للبناء الشخصي والمجتمعي للقائد كونها تعنى باكتشاف الذات الاصيلية للقائد التي تتكامل في ضوء اربع سلوكيات اساسية تمثل حجر الزاوية في القيادة الاصيلية 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 تتصدر 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 للـHRD) والتي تعبر عن حالة من التلاقح 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 ، إذ كانت نسب التفسير ضعيفة جداً لجميع الابعاد السبعة و بالأخص ابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD).
٤. حققت سلوكيات القيادة الاصيلية وابعاد (SHRD) كافة نسب التشبع الكافية ، الا انها تباينت حسب اراء العينة من اذ ترتيبها فجاء بُعد اهداف وغايات SHRD اولاً ، وجاء بعده كل من المنظور الاخلاقي الداخلي ، الابعاد الفردية ، الوعي الذاتي للقائد ، الشفافية العلائقية ، الشراكة الاستراتيجية للـHRD ، قدرة HRD ، والمعالجة المتوازنة للمعلومات على التوالي.
٥. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين سلوكيات القيادة الاصيلية مجتمعةً وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) بأبعادها ، وهذا يشير الى ان التعريف بسلوكيات القيادة الاصيلية وتجسيدها واقعياً في السلوك اليومي للقادة من شأنه ان يحسن ويطور ابعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) ويحقق السيطرة الكفوة على هذه الابعاد.
٦. ان علاقات الارتباط كانت متباينة بين سلوكيات القيادة الاصيلية كل على انفراد مع تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) بأبعادها اذ تجسدت اقوى العلاقات مع الوعي الذاتي وتلاه بُعد المنظور الاخلاقي الداخلي ، ثم بُعد المعالجة المتوازنة للمعلومات واخيراً جاء بُعد الشفافية العلائقية.
٧. وجود تأثير معنوي لسلوكيات القيادة الاصيلية مجتمعةً في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) بأبعادها ، وهذا يدل على القوة التأثيرية لسلوكيات القيادة الاصيلية في ابعاد (SHRD) خاصة في حال ايلاء الابعاد الاساسية للمتغيرين الاهتمام المطلوب ووضعها ضمن اولويات التطبيق الميداني الدقيق في الحاضر والمستقبل.
٨. تتباين القوة التأثيرية لسلوكيات القيادة الاصيلية كل 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 اذ 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 الاصيلية وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) وتعميقها في نفوسهم ، خاصة 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 الاصيلية 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 الأقسام العلمية وأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين على إعداد الأبحاث والدراسات التي تهدف إلى تطوير سلوكيات القيادة الأصلية بهدف تحقيق السيطرة الكفؤة على أبعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD).
- د. التركيز على البرامج التدريبية كما ونوعاً فيما يخص متغيرات البحث وبما يتلاءم مع الحاجة الفعلية للكليات قيد البحث لتدعيم جهود الأعضاء وإكسابهم مهارات تنمي قدراتهم في تجسيد سلوكيات القيادة الأصلية والاهتمام الواسع بأبعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) وذلك من خلال التخطيط الموجه للاحتياجات التدريبية لبرامج التنمية الخاصة بالقيادة والأعضاء وتوفير مستلزمات التدريب وإعداد البرامج وتوثيقها.
٢. توجيه رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين نحو التركيز على فهم وتجسيد الدور التكاملية لسلوكيات القيادة الأصلية باعتبار أن السلوك الأصلي للقائد يعد ناقصاً في حال التركيز على بعض السلوكيات دون أخرى ، فضلاً عن تأسيس الروابط المتينة لتدعيم العلاقات الأصلية بين القادة والتابعين التي يكون لها الأثر المباشر في تعزيز سلوكيات الأصالة 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 الإيجابي .
- ب. الالتزام بمدونة السلوك الأخلاقي في مختلف أوجه العمل خاصة فيما يتعلق بالعلاقة مع الزملاء والسعي إلى نشر المعايير الأخلاقية 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. الانفتاح على الآخرين والتعامل بشفافية عالية المستوى خاصة في العلاقة بين القادة والتابعين.
٣. إيلاء أبعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية الاهتمام الواسع والتركيز العميق كون أنها فسرت النسب الأقل من التباين في نموذج البحث مقارنة بسلوكيات القيادة الأصلية.
٤. العمل على تطبيق برنامج شامل لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية يركز على اشتراك أعضاء 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 أجل ترصينها بما يتوافق مع أهداف برنامج التدريب والتنمية المعتمد.
- ب. تعزيز قابلية تنمية الموارد البشرية عن طريق توافق الممارسات الفردية مع توجهات رسالة واستراتيجية المنظمة والتسلح بالدراية والفطنة الواسعة عن برامج التدريب والتطوير والخطة الاستراتيجية الموضوعية.
- ج. التحديد الدقيق لأهداف وغايات برنامج تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وبما يتوافق مع الإمكانيات البشرية المتوفرة وبما يضمن تحقيق هذه الأهداف 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 وتهيأة 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 تولى رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين اهتماماً أكبر لهذه العلاقات والعمل على دعمها ، وذلك من خلال تعزيز أبعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وتعظيم مهارات وخبرات العاملين ومشاركتهم في التخطيط الاستراتيجي بوصفهم شركاء حقيقيين مع القادة عن طريق تبني سلوكيات القيادة الأصلية 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 .
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.
14. 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.
15. Garger . J (2008) " Developing authentic leadership in organizations: some insights and observations " Development and Learning in organizations , Vol. 22 No. 1, pp. 14-16.
16. George . B (2003) " Authentic Leadership : Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value " 1st ed. , Jossey-Bass , U . S . A .
17. Gilley . J & Gilley . A (2002) " Major Issues in human resource development " human resource Management , Vol. 1 . No 2 , pp. 1-7.
18. Henderson . J & Hoy . W (1983) " Leader authenticity : The development and test of an operational measure " Educational and Psychological Research, 3(2), 63-75.
19. 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
20. Hu . P (2007) " Theorizing Strategic Human Resource Development: Linking Financial Performance and Sustainable Competitive Advantage " Online Submission.

21. Ilies . R , Morgeson . F & Nahrgang . J (2005) " Authentic leadership and eudaemonic well-being : Understanding leader–follower outcomes " *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
22. 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>
23. Lloyd-Walker . B & Walker . D (2011) " Authentic leadership for 21st century project delivery " *International Journal of Project Management* 29 , pp. 383–395.
24. 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 .