

أهمية المحافظة على رأس المال البشري من خلال تبني أبعاد الأصالة القيادية: دراسة حالة مجمع عمر بن عمر (فرع العجائن)

The Importance of preserving Human Capital by adopting Authentic Leadership dimensions: Case Study in Omar ben Omar Group (Pasta Branch)

إيمان بن طاجين^{1*}

¹ مخبر ECOFIMA، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة (الجزائر)، i.bentadjine@univ-skikda.dz

تاريخ النشر: 2020/12/24

تاريخ القبول: 2020/12/13

تاريخ الاستلام: 2020/11/01

Abstract :

This study aims to make Omar ben Omar Group aware of the importance of the authentic leadership style, and try to find the answer of the problematic: To what extent does the authentic leadership and its dimensions contribute to Preserving human capital in the pasta branch? And using SPSS 23 program, based on the analysis of the responses of a sample of 69 workers in the branch under study. we concluded that Values and Ethics are the most important dimensions of authenticity contributing to maintaining human capital in pasta branch, the leadership authenticity affects in appositive and really high degree on Preserving the human capital, which can be raised to a higher level than that latter, by focusing leaders on displaying high self-awareness and transparency to enhancing the confidence of employees in their leaders, thus stimulating their association with work in the branch.

Keywords: authentic leadershio, Self Awernes, Transparency, ethics and moral, Preserving Human Capital

JEL Classification Codes : M12, M19, M54, D23

المخلص:

تهدف الورقة البحثية الى التعريف بنمط القيادة الأصيلة والبحث في اسهاماته في المحافظة على الكوادر البشرية، وذلك من خلال دراسة حالة مجمع عمر بن عمر فرع العجائن، ومحاولة الاجابة على الاشكالية: مامدى مساهمة القيادة الاصيلية وأبعادها في المحافظة على رأس المال البشري بفرع العجائن؟ ومن تم اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بناء على ادبيات نظرية وتحليل احصائي لـ 69 استبيان موزع على الفرع محل الدراسة باستخدام برنامج (23) SPSS، ولقد كان من أهم النتائج المتوصل اليها: تأثير القيادة الأصيلة بشكل كبير على درجة المحافظة على الكوادر البشرية بالفرع، وان القيم والاخلاق هي اهم الأبعاد المساهمة في ذلك، وبما أن هناك امكانية لزيادة فرص المحافظة على رأس المال البشري بالفرع بفعل الأصالة القيادية، نوصي القادة بضرورة أن يكونوا أكثر شفافية وان يعملوا على اظهار وعيهم الذاتي للعاملين معهم من جل الفوز بثقتهم ومن تم ضمان المحافظة عليهم.

الكلمات الدالة: القيادة الاصيلية؛ الوعي الذاتي؛ الشفافية؛ القيم والاخلاق؛ المحافظة على راس المال البشري.

تصنيفات JEL : M12, M54, M19, D23

مقدمة :

يتجه تركيز معظم الدراسات الإدارية والاقتصادية المعاصرة إلى موضوع رأس المال البشري باعتباره أحد أهم متطلبات بناء الاقتصاد المعرفي لما يسهم به من درجات عالية من الابتكار والإبداع في المنظمات خاصة تلك المهتمة بتطوير تكنولوجيات حديثة أو منتجات تواكب متطلبات العصر، ولقد أثبتت معظم الدراسات أهميته في المنظمات وكذا في الاقتصاد بشكل عام.

لكن، ورغم ادراك مدى تلك الأهمية إلا أن الكثير من الدول تعجز عن المحافظة على رأسمالها البشري حيث تعاني من ارتفاع مستويات هروب الأدمغة، هذه الظاهرة التي يمكن اعتبارها أزمة خطيرة ينبغي الوقوف لها بالمرصاد، وذلك من خلال بدل الجهود من أجل السعي إلى المحافظة على الكوادر البشرية والكفاءات المتميزة بالمنظمات وتشجيع العاملين المهرة والخبراء والموهوبين على البقاء بمنظمتهم والتمسك بها حتى في ظل الظروف القاسية.

من أجل ذلك، نحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على موضوع القيادة الإدارية بشكل عام نظرا لأهميتها داخل المنظمات، ونركز بحثنا حول القيادة الأصلية بشكل خاص كونها واحدة من بين أحدث أنماط القيادة الإدارية ظهورا في الألفية الثالثة من جهة، باحثين عن العلاقة التي يمكن أن تنشأ بين تبني القيادة الأصلية وبين المحافظة على رأس المال البشري بالمنظمات، ومن تم قمنا بصياغة إشكالية الدراسة على النحو الآتي:

إشكالية الدراسة

ما مدى مساهمة القيادة الأصلية وأبعادها في المحافظة على رأس المال البشري بمجمع عمر بن عمر

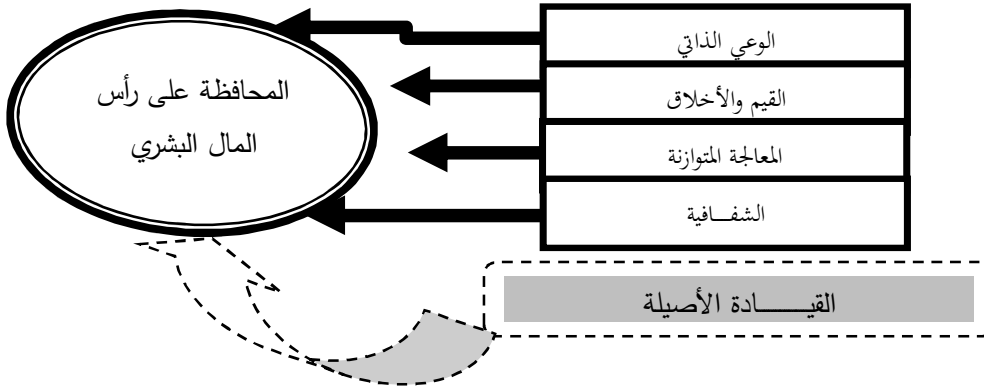
"فرع العجائن"؟

فرضيات الدراسة

- ومن أجل بلوغ اجابة وافية للإشكالية السابق طرحها، نفترض ما يلي
- يعمل فرع العجائن التابع لمجمع عمر بن عمر على المحافظة على رأس المال البشري؛
- مسؤولي مجمع عمر بن عمر "فرع العجائن" يتبنون نمط القيادة الأصلية؛
- هناك علاقة ارتباط طردية بين نمط القيادة الأصلية وبين المحافظة على رأس المال البشري بفرع العجائن للمجمع عمر بن عمر؛
- يؤثر وعي القادة الإداريين ذاتيا على مستوى المحافظة على رأس المال البشري بفرع العجائن؛
- التزام قادة فرع العجائن بالقيم والاخلاق من شأنه ان يساهم في المحافظة على رأس المال البشري؛
- المعالجة المتوازنة للقرارات من قبل مسؤولي فرع العجائن تؤثر على المحافظة على رأسماله البشري؛
- شفافية القادة الإداريين عامل مهم من أجل المحافظة على رأس المال البشري بفرع العجائن.

نموذج الدراسة

انطلاقاً من فرضيات الدراسة أعلاه، قمنا ببناء النموذج التصوري للدراسة على النحو الآتي:



هدف الدراسة

تهدف الدراسة أساساً إلى توعية مجمع عمر بن عمر "فرع العجائن" بأهمية اتباع أنماط القيادة الإدارية الحديثة، وتعريفه بالقيادة الأصيلة وابعادها، كما أنها تسعى إلى التعرف على مدى محافظة الفرع على رأس ماله البشري، ومن ثم تقديم توصيات بهذا الشأن في حال تطلب الأمر.

والأهم من ذلك كله هو أن الدراسة تسعى إلى البحث في إسهامات القيادة الأصيلة بسلوكياتها المختلفة في المحافظة على رأس المال البشري بالفرع محل الدراسة، ومن ثم تشجيع المنظمات الجزائرية والعربية إلى تبني مثل هذا النمط الراقى للقيادة من خلال اتخاذ مجمع عمر بن عمر كـتجربة.

منهج الدراسة

نظراً لمتطلبات البحث التي تفرضها علينا فرضيات الدراسة ونموذجها الموضح سابقاً، نرى أنه من الأنسب الاعتماد في لب الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال وصف بيانات عينة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة وتحليلها بالاستناد إلى برنامج **SPSS** نسخة (23).

ولقد اعتمدنا في بناء الاستبيان الخاص بالقيادة الأصيلة على دراسة **Antonio Veloso Bento**، عام 2013، أما المحافظة على رأس المال البشري فقد كان من تطوير الباحث، وتم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال احتساب قيمة معامل "الفا كرومباخ" التي ساوت (0,930)، وهي تفوق 0.6 و قريبة جداً من الواحد ما يدل على ثبات المقياس المستخدم وصلاحيته للدراسة، وتم قياس الدرجات بالاعتماد على مقياس **likert** الخماسي.

وتم تطبيق موضوع البحث على مجمع عمر بن عمر بفرع العجائن، وذلك من خلال توزيع 96 استبيان على العمال بالفرع المكون من حوالي 400 عامل، استرجعنا منها 75 استبيان، كان منهم 69 قابلاً للدراسة وتم استبعاد البقية.

محاور الدراسة

بما أن مفهوم الأصالة في القيادة هو واحد من بين المواضيع الحديثة والتي لم يتم التطرق اليها بشكل واسع في الدراسات العربية، فسنحاول تخصيص المحور الاول من اجل التطرق الى هذا المفهوم بشكل من التفصيل مع محاولة عرض اهم الدراسات السابقة في المجال، ثم ننطلق مباشرة في لب الموضوع وهو دراسة حالة مجمع عمر بن عمر (فرع العجائن) وذلك ضمن محورين، لنوجه المحور الاخير لتحليل نتائج الدراسة المتوصل اليها ضمن الدراسة الميدانية.

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الأصيلة وأهميتها في المنظمات

منذ التسعينات لاقى موضوع القيادة اهتمام العلماء والباحثين، فكان لباحثي مدرسة اوهايو الفضل في ظهور اول نظرية للقيادة ارتكزت على البحث في سمات القادة الناجحين، فكانت بذلك مهدا لدراسات اخرى اكثر دقة وارتباطا بفحوى القيادة، وانطلق بذلك البحث في انماط القيادة دون انقطاع الى يومنا هذا، وذلك لغنى مفهوم القيادة الذي لا يزال الى يومنا هذا يثير الجدل.

وبحثا عن القائد الفعال، والقيادة الأكثر فعالية ومواكبة للعصر، اثمرت جهود الباحثين الى ظهور نظرية جديدة في القيادة، يطلق عليها القيادة الأصيلة.

يعتقد Gardner أن انطلاق المحاولات في تحديد بنية القيادة الأصيلة كانت من طرف Hoy و Henderson عام 1983، وحسبهما القيادة الأصيلة تشمل: قبول المسؤولية الشخصية والتنظيمية للأعمال والنتائج والأخطاء؛ عدم استغلال المرؤوسين؛ بروز الذات فوق متطلبات الدور (الحدراوي_رافد، 2015).

ويعتبر (Bil_George, 2007) هذه النقطة الاخيرة "بروز الذات"، عنصر اساسيا للأصالة، فعلى حد تعبيره لا يمكن لأحد أن يكون حقيقيا من خلال محاولة تقليد شخص آخر، فهناك امكانية للتعلم من تجارب الآخرين لكن محاولة ان تكون مثلهم لن تجعل ناجحا على الاطلاق، ويقول بصيغة المخاطبة: (ان الناس تثق بك عندما تكون أصيلا وحقيقيا، وليس نسخة طبق الاصل من شخص اخر).

وكمفهوم مشتق من الفلسفة الايجابية، تعرف الاصالة على انها: "امتلاك الشخص لتجارب شخصية سواء كانت عواطف؛ احتياجات؛ تفضيلات؛ معتقدات؛ عمليات، يتم النقاطها من اجل معرفة الذات" (Fred_Walumwa, 2008).

ولن يكون الفرد أصيلا أو حقيقيا إلا إذا كان صادقا مع نفسه، وهي المقولة التي استشهد بها (J._Avolio & William_L._Gardner., 2005) في قولهما ان جذور مفهوم الأصالة جاء من الفلسفة اليونانية.

ويعتبر avolio وزميله Luthans أن القائد الحقيقي الصادق مع نفسه، سلوكياته تحول أو تطور العاملين الزملاء الى قادة أنفسهم (Remus_Ilies, 2005)، والممّن للقادة الأصليين على حد تعبير (Boas_Shmir & Galit_Eilam, 2005) هو أنهم: "لا يزيّفون قيادتهم؛ قيامهم بالدور القيادي يأتي عن

قناعتهم بذلك، وليس رغبة في المقابل من مكافآت..؛ هم أصليون وليسوا نسخ؛ تستند أفعالهم إلى قيمهم الأساسية".

ويصف (Rod_Erakovich & Thomas_W._Nichols, 2013) قيادة القادة غير الأصليين بأنها قيادة متسلطة وخادعة وأنانية، حيث يحاول القادة من خلال ابداء انهم يحفزون العاملين التابعين لهم على التمكين، مع اظهار وتصوير صورة ايجابية مضخمة على ان ذلك يخدم المنظمة، في حين انه لا يخدم الا مصالحهم الخاصة التي يتحيزون اليها دائما.

وقدم Whitehead عام 2009، تعريفا للقيادة الأصيلة يتضمن ثلاث مكونات هي الوعي الذاتي والوعي الآخر والتركيز التتموي؛ خلق مستويات عالية من الثقة مبنية على اطار عمل اخلاقي وحازم، الالتزام بالنجاح التنظيمي المبني على القيم الاجتماعية - كما جاء في مقال (L._Gardner_et.al, 2011)، إلا أن المكونات الأكثر شهرة واستخداما بين الباحثين هي "الوعي الذاتي؛ الشفافية؛ القيم والاخلاق؛ المعالجة المتوازنة"، هي الابعاد التي اعتمدها (Avolio et al, 2007) باعتباره اول من جمع بين الاصالة والقيادة في البحوث العلمية والمؤسس لنظرية القيادة الاصيلية من أجل قياس مدى تبني القادة الاداريين للقيادة الاصيلية.

حيث يصور (Amanuel_G.Tekleab, 2007) الوعي الذاتي (self-awareness) للقائد على أنه: "درجة التشابه بين أوصاف القادة لقيادتهم عند مقارنته بأوصاف القيادة من خلال أعين أتباعهم"، وعبر (A.Rubensb_et.al, 2017) الوعي الذاتي للقادة الاداريين بأنه فهم للذات (understanding self)، ويصف (Edu_valzania_et.al, 2012) القادة الملتزمين بمعالجة متوازنة (Balanced processing) بأنهم: "قادة لا يشوهون المعلومات أو يبالغون فيها أو يتجاهلون، ويقومون بتحليل جميع البيانات المهمة بموضوعية قبل اتخاذ القرار"، ووفقا له فإن الشفافية أو الشفافية العلائقية (Relational transparency) هي: "عملية نشطة للافصاح عن الذات وتنمية الألفة والثقة مع الموظفين، والتحلي بالصدق بشأن الذات والتواصل مع الجوانب الايجابية والسلبية"، ولقد تناول ذات المصدر مفهوم البعد الأخلاقي أو ما صوره بـ: "المنظور الأخلاقي" أي (Moral Perspective)، بأنه ارتكاز سلوكيات القادة الأصليين على المعايير الاخلاقية في مواجهة الضغوط التنظيمية الجماعية المحتملة، بهدف تحقيق المصلحة العامة للمنظمة حتى وان تعارضت مع المصلحة الشخصية للقادة الاداريين.

ويقول (Talat_Makhmoor): "ان مفهوم الاصالة والقيادة الاصيلية ليس بالجديد في العالم الاسلامي، لان معظم القادة المسلمين الناجحين اعتادوا اظهار الاصالة في جوهرها من خلال وعيهم بالقيم ووصفها بدقة ومن تم مواءمتها مع افعالهم"، ومع ذلك، فإن الابعاد التي وضعها avolio للقيادة الاصيلية تعتبر الاكثر دقة ووصفا لها، ما جعلها تنال اقبال الباحثين عليها في دراساتهم.

على غرار: (Antonio_Veloso_Bento & Maria_Isabel_Ribeiro, 2013)، اللذان قاما بدراسة مدى تطبيق القيادة الاصيلية في المنظمات المدرسية "عامة وخاصة"، والتي توصل من خلالها الى ان

مستويات تطبيق ابعاد القيادة الاصلية مرتفعة اكثر من المطلوب، ما يثبت اصالة القادة واتباعهم للقيم، الا ان نتائجه لم تكن ذات دلالة احصائية.

وتوصلت دراسة: (A._Wong & K.S._Laschinger, 2012) الى ان القيادات تؤثر بشكل كبير على التمكين الهيكلي للممرضات، ما ادى بدوره الى زيادة الرضا الوظيفي والأداء الذاتي لهن، ودرس (Rachel_Clapp-Smith_et_al, 2009) العلاقة بين القيادة الأصلية والثقة ورأس المال النفسي الإيجابي (PsyCap) والأداء على مستوى المجموعة من محلات بيع الملابس بالتجزئة، توصل من خلالها الى ان الثقة في الإدارة تتوسط العلاقة بين PsyCap والأداء وتتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة والأداء الحقيقيين، وتوصلت دراسة (Dan-Shang_Wangand & Chia-CHun_Hsieh, 2013) إلى أن الثقة تلعب دور وسيط جزئي بين القيادة الاصلية ومشاركة الموظفين.

ومن خلال البيانات المتحصل عليها من استجابات 794 تابعا (عاملا) ومسؤوليهم المباشرين عام (Hui_Wang, 2014) الى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الأصلية وبين تبدل الاعضاء - العاملين، ومن تم أداء العاملين على حد تعبيره، كما توصل البحث الى ان هذا الارتباط كان اقوى بالنسبة للعاملين التابعين الذين كانت لديهم مستويات منخفضة بدلا من المرتفعة لراس المال النفسي مقارنة بالآخرين.

وأظهرت دراسة قام بها (Garazi_Azanza, 2013) حول القيادة الاصلية والثقافة التنظيمية كدافع للرضا الوظيفي، ان القيادة الاصلية تلعب دورا وسيطا في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين المرونة والرضا الوظيفي للعاملين.

ومن أهم الدراسات السابقة والاكثر خدمة لموضوع البحث هي دراسة Büşra Müceldili وزملاؤها، التي تحلل كيفية تنبؤ القيادة الاصلية بالإبداع والابتكار بشكل مباشر وغير مباشر، من خلال دراسة استقصائية لعينة من 142 موظفا بمؤسسات صناعية وخدمية في تركيا، وكان من اهم نتائجها أن القيادة الاصلية لها علاقة ايجابية مع الابداع، وذلك سنة 2013.

والجدير بالذكر هو ان القيادة الاصلية لم تتل حظا واسعا من الدراسات العربية، ما عدا الشيء القليل، ولقد كان من بينها رسالة دكتوراه لرافد حميد عباس الحداوي، تحت عنوان: دور القيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية (دراسة تحليلية في عينة من الجامعات العراقية)، التي توصلت إلى أن القيادة الحقيقية (الأصلية) تؤثر في التجديد الاستراتيجي، ويزداد هذا التأثير عندما يكون قادة الجامعات المدروسة ماهرين سياسياً .

المحور الثاني: مستوى المحافظة على رأس المال البشري ودرجة الأصالة القيادية في فرع العجائن بمجمع عمر بن عمر

نحاول ضمن هذا المحور تحليل واقع متغيرات الدراسة والمتمثلة في أبعاد القيادة الأصيلة من جهة، وعناصر المحافظة على رأس المال البشري من جهة أخرى، وذلك استنادا على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS نسخة (23)، والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموضحة ضمن الملحق رقم (1)، والملحق رقم (2) على الترتيب.

الفرع الأول: مستوى المحافظة على رأس المال البشري في فرع العجائن بمجمع عمر بن عمر

يعتقد العاملون من أفراد عينة الدراسة أن القادة الإداريين بمجمع عمر بن عمر في فرع العجائن على وجه الخصوص، يسعون في أغلب الأحيان إلى العمل من أجل المحافظة على رأس مالهم البشري، وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي لمحور المحافظة على رأس المال البشري والمقدر بـ 3,91 والذي تقابله الدرجة غالباً على مقياس ليكرت، خاصة وأنه لا يوجد تشتت في الاستجابات كون الانحراف المعياري قدر بـ 0,71 (انظر الملحق رقم (1)) يمكن ملاحظة أنه من بين 69 مستجوباً قام واحد فقط بنفي استمرارية التدريب والتعليم في الأوضاع المالية السيئة، ما يشير إلى أن هناك اتفاق شبه تام من المستجوبين وإقرار واضح بأن المؤسسة تضمن في أغلب استمرارية التعليم والتدريب حتى في المصاعب، ويشير الجدول أيضاً إلى أن الإدارة تركز على توفير عاملي الجودة والحدثة بشكل دائم في برامج تدريب العاملين، كما ينفي جميع المستجوبين إمكانية عدم تقييم البرامج التدريبية التي يتلقونها، ويتفقون على أن التقييم يتم في أغلب الأحيان.

وهناك إجماع على مشاركة العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية باستثناء فئة قليلة قد لا تتلقى التدريب أصلاً، وعلى أن الفرع يخصص أموالاً لمكافحة العاملين الذين ينشرون خبراتهم، ومن الواضح أن الموظفين العاملين يشغلون المناصب المناسبة لهم وفقاً لقدراتهم وكفاءاتهم وإمكاناتهم، كما أن أكثر من 63% من المستجوبين يرون أن العاملين المبدعين يحظون بقدر عالي من الاحترام والتقدير من قبل رؤوسهم.

إلى جانب اهتمام القادة الإداريين بفرع العجائن بأمن وسلامة العاملين من خلال توفير الدائم لأجهزة متخصصة في الرقابة، وذلك يبدو جلياً من خلال استجابات المبحوثين، كما تتوفر بالمؤسسة لوائح وبرامج توعية للعاملين حول المخاطر المتوقعة للعمل بشكل دائم، ويخضعون لفحوصات طبية للتأكد من سلامتهم من الأمراض التي تنفق عائداً أمام إبداعهم.

في حين لا تحظى الرحلات الترفيهية بأولوية لدى القادة الإداريين بمجمع عمر بن عمر حيث لا يعتبرونها عاملاً أساسياً من أجل المحافظة على رأس المال البشري بالفرع، لذلك أحياناً ما قد يقدم القادة الإداريين بالفرع على تنظيم رحلات ترفيهية جماعية.

الفرع الثاني: واقع تبني سلوكيات الأصالة القيادية في فرع العجائن بمجمع عمر بن عمر

أ نطلاقاً من نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعد الشفافية يتبين أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن قاداتهم يعبرون غالباً بشكل واضح عما يريدونه (متوسط حسابي = 4,10، انحراف معياري = 0,79)، في حين أن هناك تشتت واضح في استجاباتهم حول بقية السلوكيات المتعلقة بشفافية قاداتهم (الانحراف المعياري أكبر من 1)، حيث يبدو أن العاملين بالفرع يختلفون في آرائهم حول اعتراف قاداتهم بالأخطاء حال حدوثها وكذا فيما يتعلق باظهار مشاعرهم الحقيقية وعدم اخفائهم للحقائق مهما كانت صعبة، ومدى تشجيعهم للعاملين من أجل التعبير عن آرائهم.

أما بالنسبة إلى بعد القيم والأخلاق، فيلاحظ بشكل واضح إجماع جميع أفراد عينة الدراسة على ان قرارات وأعمال القادة الإداريين بفرع العجائن تتوافق غالباً مع ما يظهره من معتقدات وقيم جوهرية (المتوسط الحسابي = 3,90)، وأن ذلك لا يتأثر بمدى صعوبة القرار المتخذ، فالأخلاق معيار رئيسي عند اتخاذ القرارات مهما كانت درجة صعوبتها من قبل قادة مجمع عمر بن عمر بفرع العجائن، كما أن الامر لا يقف في التزام القادة الإداريين بالقيم والأخلاق بل يتعداه إلى تشجيع بقية العاملين على اتخاذ مواقف تدعم قيمهم الفردية الأساسية (جميع الانحرافات المعيارية أقل من 1).

فيما يخص بعد المعالجة المتوازنة، يمكن ملاحظة أن العبارة "قائدي يحلل البيانات ذات الصلة قبل اتخاذ القرار" قد حظيت بأعلى متوسط حسابي (متوسط حسابي = 4,12) وأقل انحراف معياري (0,90) ما يدل على أن هناك اتفاق قوي بين العاملين المستجوبين حول قيام قاداتهم بتحليل البيانات ذات الصلة قبل اتخاذ القرار، ومع ذلك فيبدو ان القادة لا يصغون إلى جميع وجهات النظر المتباينة قبل التوصل الى استنتاجات، ويتضح ذلك من خلال الانحراف المعياري الذي جاء قريباً جداً الى الواحد ما يدل على ان استجابات افراد العينة يميلون الى التشتت في رؤيتهم لهذا الامر، من جهة أخرى لا ينفون التماس القادة الإداريين للراء التي ربما قد لا تتوافق مع مواقفهم المتجذرة (العميقة).

هذا ويتضح أن لدى القادة الإداريين بفرع العجائن التابع لمجمع عمر بن عمر وعياً ذاتياً قوياً يجمع عليه كافة أفراد عينة الدراسة من العاملين، خاصة فيما يتعلق بإبداء القائد مدى فهمه لكيفية تأثير إجراءات معينة على الآخرين ما يزيد العاملين ثقة في قرارات قاداتهم (انحراف معياري = 0,79)، حيث يعتقد العاملين بأن قاداتهم بهذا الفرع يعلمون جيداً الوقت المناسب لاعادة تقييم مواقفهم بشأن القضايا المهمة مع سعيهم في اغلب الاحيان للحصول على ردود أفعال بغية تحسن التفاعلات فيما بين العاملين، كما ان القادة يصفون بدقة كيف يرى الآخرين قدراتهم في أغلب الاحيان.

المحور الثالث: أهمية أبعاد الأصالة القيادية في المحافظة على رأس المال البشري بفرع العجائن لمجمع عمر بن عمر

استنادا إلى النتائج المتوصل إليها والمعرضة ضمن الملحق رقم (2) نحاول دراسة أهمية أبعاد القيادة الأصلية كل على حدا في المحافظة على رأس المال البشري وذلك انطلاقا من تحديد درجة واتجاه العلاقة بينهما بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، ثم البحث في مستويات التأثير بالاعتماد على معادلات الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

الفرع الأول: مدى ارتباط أبعاد الأصالة القيادية بالمحافظة على رأس المال البشري بفرع العجائن

قدرت قيمة معامل الارتباط لبيرسون بـ (0.693)، ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين القيادة الأصلية والمحافظة على رأس المال، أي أنه كلما زاد التركيز على الأصالة في القيادة كلما ارتفعت قدرة المؤسسة على المحافظة على رأس المال البشري، وانطلاقا من قيمة معامل التحديد، فإن تبني سلوكيات القيادة الأصلية يفسر 48.1% من التغيرات الحاصلة في المحافظة على رأس المال البشري في المؤسسة، والباقي يعود إلى عوامل أخرى، وبما أن مستوى المعنوية معدوم أي أقل من 0.01، فإن النتائج (العلاقة) دالة إحصائيا.

حيث يتضح ان هناك ارتباط متوسط موجب (0.568) بين الشفافية والمحافظة على رأس المال البشري، وأن 32.2% من المحافظة على رأس المال البشري تفسرها شفافية المسؤولين، وتوجد علاقة ارتباط قوي موجب بين التزام وبين المحافظة على رأس المال البشري تقدر بـ 0.633، حيث ان القيم والاخلاق التي يلتزم بها المسؤولين تفسر 40% من التغيرات الايجابية الحاصلة في المحافظة على رأس المال البشري.

كما أن هنالك علاقة ارتباط قوية بين المعالجة المتوازنة من طرف المسؤولين وبين المحافظة على رأس المال البشري بمجمع عمر بن عمر فرع العجائن، حيث قدر معامل الارتباط لبيرسون 0.694، حيث تفسر المعالجة المتوازنة ما يقارب 50% من التغيرات الحاصلة في المحافظة على رأس المال البشري بالفرع.

ويوضح المتوسط الحسابي لبيرسون البالغ 0.577 أن هناك ارتباط ايجابي متوسط بين وعي المسؤولين الذاتي في فرع العجائن، وبين المحافظة على رأس المال البشري، ومن تم واستناد الى نتائج الجدول اعلاه، فإن وعي المسؤولين ذاتيا يفسر 33.2% من التغيرات الحاصلة في المحافظة على رأس المال البشري.

مع ضرورة الإشارة إلى أن جميع النتائج المتعلقة بمعامل ارتباط بيرسون هي نتائج ذات دلالة إحصائية كون قيمة sig أقل من 0.01.

الفرع الثاني: تحليل مستوى تأثير أبعاد القيادة الأصلية على المحافظة على رأس المال البشري بفرع العجائن

يتضح من معادلات الانحدار في الملحق رقم (2) الاتي، أن العاملين من اصحاب الخبرات والمهارات والكفاءات المتميزة والمبدعين بفرع العجائن التابع لمجمع عمر بن عمر يجذبون البقاء بالفرع كلما كانت درجة اصالة قادتهم مرتفعة، حيث أن التزامهم بسلوكيات القيادة الأصلية يؤدي إلى المحافظة على رأس المال البشري بنسبة 86.1% بالفرع محل الدراسة، مع العلم أن قيمة sig أقل من 0.01 ما يشير على وجود دلالة احصائية.

ان وعي القادة الاداريين بذواتهم ليس له تأثير مباشر على المحافظة على رأس المال البشري بمجمع عمر بن عمر بفرع العجائن، وذلك انطلاقاً من عدم معنوية نتائج استجابات المستجيبين بهذا الصدد عند مستوى الخطأ 1%، وهو ذات الامر الذي ظهر فيما يتعلق ببعد المعالجة المتوازنة، حيث ان تحقق المعالجة المتوازنة في غياب ظهور مستوى من الوعي الذاتي لدى القادة الاداريين وكذا في غياب الشفافية والالتزام بالقيم والاخلاق.

ومع ذلك فإنهم يعتقدون أن المعالجة المتوازنة التي يصاحبها وعي ذاتي لدى القادة الاداريين تعتبر دافعا للعاملين من اجل التمسك بالعمل بالفرع محل الدراسة وذلك بنسبة ب 81.9%، ويعتبرون أن وعي القادة الاداريين أهم من التزامهم بالقيم عند تبني مفهوم المعالجة المتوازنة، فالتزامهم بالقيم والاخلاق يساهم في المحافظة على رأس المال البشري بفرع العجائن بنسبة 78.3% عند $\text{sig}=0.002$ ، وهو مستوى لا يستهان به ايضا مقارنة مع سابقه، وتأتي الشفافية في المرتبة الاخيرة وفقا لاراء عينة الدراسة فيما يتعلق بموضوع المعالجة المتوازنة، فإظهار معالجة متوازنة مع مستوى معين من الشفافية يؤدي إلى المحافظة على العمال المتميزين بالفرع بمعدل 70,4% عند مستوى المعنوية 0.003 ما يدل على معنوية النتائج.

ولكن شفافية القادة الاداريين تكون اكثر تأثيرا على المحافظة على رأس المال البشري في حال توفر القيم لديهم أكثر منه في حال التزامهم بالمعالجة المتوازنة حيث تقدر نسبة التأثير ب: 71.1%، وذلك عند مستوى معنوية $\text{sig}=0.004$ ما يدل على معنوية النتائج.

ورغم أن المعالجة المتوازنة أو الوعي الذاتي لوحده غير كافيان من اجل المساهمة في ابقاء العاملين المهرة والخبراء بفرع العجائن لمجمع عمر بن عمر، إلا أن التزام القادة الاداريين بالقيم والاخلاق داخل الفرع من الممكن اني ساهمة في المحافظة على رأس المال البشري بنسبة 66.4%، عند $\text{sig}=001$ ، هذا كما قد تساهم شفافية القادة الاداريين في غياب القيم والوعي الذاتي وكذا في غياب المعالجة المتوازنة في المحافظة على رأس المال البشري بنسبة 57.4% وذلك عند $\text{sig}=00$.

ما يقودنا للقول بأن القيم والشفافية أهم بالنسبة الى العاملين بفرع العجائن من بقية الابعاد من اجل المحافظة على راس المال البشري في مجمع عمر بن عمر، ولكن الوعي الذاتي يعد اهم منهما في حال تحقق مفهوم المعالجة المتوازنة لدى القادة الاداريين، إلا أن تحقق جميع أبعاد الأصالة مجتمعة أي تبني القادة الاداريين لمفهوم الاصاله في القيادة يعد عاملا مهما جدا وأهم من أجل المحافظة على رأس المال البشري بفرع العجائن التابع لمجمع عمر بن عمر وذلك انطلاقاً من معادلة الانحدار الخطي البسيط التي تجمع بين جميع ابعاد القيادة الاصلية وتوضح تأثيرها على المحافظة على راس المال البشري بالفرع محل الدراسة، في حين لم تكن هناك معنوية لبقية النتائج، ما يدل على أن معدل الخطأ الموافق لتحقيقها اكبر من المستوى المحدد ضمن الدراسة، ومن تم فهي لا تخدم المراد من البحث.

المحور الرابع: تحليل النتائج الميدانية للدراسة

تشير النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية الموضحة ضمن المحقر الثاني والثالث أعلاه إلى أن فرع العجائن التابع لمجمع عمر بن عمر يعمل على المحافظة على رأس ماله البشري في معظم الاحيان، وذلك من خلال السهر على امن وسلامة العاملين وحمايتهم من المخاطر المحتملة المتعلقة بالعمل، اضافة الى اتباعه استراتيجيات التعليم والتدريب المستمرين وذلك بغرض تعزيز مستوى المخزون العلمي والمعارف المتاحة لدى العاملين واطافة رصيد جديد، ومن تم المحافظة على الخبرات والمهارات والمعارف الراهنة لدى العاملين من التلاشي والكساد، وكذا من التقدّم بفضل الخبرات والمهارات الجديدة المكتسبة بفعل التعليم والتدريب المستمرين، في حين لا يعطي الفرع أهمية لموضوع الرحلات الترفيهية ولا يعتبره عاملاً محفزاً من أجل المحافظة على رأس ماله البشري، ومن تم لم تحظى الرحلات الترفيهية بذلك الاهتمام الذي حظيت به العمليات الأخرى، فهو لا يعترف بأهميتها في تعزيز روح الانتماء الى الفرع وتعزيز الروابط بين العاملين ودفعهم الى التمسك أكثر بمكان العمل الذي يجمع بينهم.

على العموم إن الفرضية الأولى والمتمثلة في: "يعمل فرع العجائن التابع لمجمع عمر بن عمر على المحافظة على رأس المال البشري" هي فرضية مقبولة وصحيحة.

ويظهر القادة الإداريين بالفرع محل الدراسة وعياً ذاتياً عالياً، يعترف به كافة العاملين المستجوبين ضمن عينة الدراسة، كما أنهم يقرون بمدى التزام قادتهم بالقيم خاصة تلك التي يؤمنون بها، حيث أنهم لا يخجلون من اظهار مبادئهم والالتزام بها عند اتخاذهم للقرارات، ولا يترددون أبداً في تشجيع العاملين معهم من أجل إظهار مبادئهم الخاصة والتزامهم بها، ولعل ذلك ما جعل القادة منطقيين وأكثر قدرة على ابداء معالجة متوازنة واضحة لدى العاملين معهم، إذ تبين أن القادة بالفرع محل الدراسة يقومون بتحليل البيانات ذات الصلة قبل اتخاذ أي قرار، حتى تلك التي تتنافى مع معتقداتهم الراسخة، إلا أنهم لا يخصصون الوقت الكافي للاصغاء الى كافة الآراء ووجهات النظر المتعددة، ومن العيوب أيضاً التي اتضحت من خلال استجابات عينة الدراسة هي عدم شفافية القادة الإداريين بالفرع، الشيء الذي ظهر جلياً من خلال تشتتها، ما عدا فيما يتعلق بتعبير القادة بشكل واضح عما يبتغونه من العاملين معهم.

لكن ومع ذلك ورغم وجود شيء من الخلط، إلا أن ذلك لا ينفي وجود مستوى معين من الأصالة في القيادة لدى قادة الفرع محل الدراسة، ومن تم يتسنى لنا الحكم بصحة الفرضية الثانية التي مفادها: "مسؤولي مجمع عمر بن عمر "فرع العجائن" يتبنون نمط القيادة الأصيلة" وقبولها.

ورغم وجود بعض النقائص المتعلقة بتبني سلوكيات الأصالة القيادية بفرع العجائن التابع لمجمع عمر بن عمر، إلا أنه اتضح وجود علاقة ارتباط قوي بين هذا المستوى من الأصالة وبين المحافظة على رأس المال البشري، وهي ذات اتجاه إيجابي، ما يدل على أنه كلما كانت هناك قيادة أصيلة بالفرع كلما قابله محافظة على رأس ماله البشري، كما تبين أن ما يقارب الخمسين بالمئة من التغيرات الحاصلة في مستوى المحافظة على رأس المال البشري هي في الحقيقة تعود الى مستوى تبني الأصالة القيادية في الفرع محل الدراسة، وأن ذلك على

شيء فإنه يدل في الحقيقة على الأهمية القصوى لموضوع الأصالة في القيادة الإدارية، وهو ما يقودنا لقبول **الفرضية الثالثة:** "هناك علاقة ارتباط طردية بين نمط القيادة الأصيلة وبين المحافظة على رأس المال البشري بفرع العجائن للمجمع عمر بن عمر" **والاقرار بصحتها.**

هذا، ولقد تبين أن مستوى الأصالة المتبانات من طرف القيادة الإداريين بفرع العجائن التابع لمجمع عمر بن عمر تؤثر بما يزيد عن 86% على المحافظة على رأس المال البشري، أي أنها تساهم في تعزيز مستويات المحافظة على رأس المال البشري بالفرع بهذه النسبة، وهي نسبة عالية جداً، وكان من الممكن أن تكون أعلى من ذلك لو تم تدارك النقائص المتعلقة بسلوكيات الأصالة السابق ذكرها، حيث تلعب كل السلوكيات القيادية الأصيلة دوراً هاماً من أجل المحافظة على رأس المال البشري وإن كان بمستويات متفاوتة،

ورغم اعتراف العاملين بوجود مستويات وعي ذاتي عالية لدى قادتهم بالفرع محل الدراسة إلا أنهم لا يعترفون بإمكانية تأثيره على المحافظة على رأس المال البشري إلا في حضور درجة عالية من المعالجة المتوازنة، كما أنهم يعتقدون أن الوعي الذاتي يعد أهم من القيم والشفافية من أجل تحقيق مستوى أعلى من المحافظة على رأس المال البشري في حضور معالجة متوازنة جيدة، وذلك بسبب الضعف الشديد في الالتزام بالسلوكيات المعبرة عن الشفافية من طرف القادة الإداريين بالمجمع، ومع ذلك فإن المعالجة المتوازنة تفقد أهميتها في غياب بقية أبعاد الأصالة الثلاث وتعتبر دون جدوى لأن غياب وعي ذاتي وغياب الأخلاق والقيم إضافة إلى غياب الشفافية سيؤدي إلى نفور العاملين بشكل عام والعاملين المتميزين من مهرة وخبراء بشكل خاص خوفاً من عدم تقدير ما يمتلكونه من قدرات من قبل قادتهم، حتى وإن كان القادة يقومون بالاستماع إلى آرائهم المختلفة فإن غياب وعي ذاتي وغياب الأخلاق على وجه الخصوص يؤدي إلى عدم اتخاذ القادة للقرارات الصحيحة أو المرضية لجميع الأطراف والتي تخدم الفرع محل الدراسة، ولعل ذلك ما جعل العاملين يعتبرون أن القيم هي عامل محفز لبنائهم بالمنظمة حتى في غياب المعالجة المتوازنة أو الوعي الذاتي، هذا من جهة

من جهة أخرى تبين أن الشفافية لها تأثير إيجابي واضح على بقاء العاملين الذين يشكلون رأس مال بشري بالفرع، رغم أن هناك خلل في مستوى تطبيقها من طرف القادة، وإن دل هذا على شيء فإنه يدل على ضرورة تبني مفهوم الشفافية في المجمع وإن كان بمستويات ضعيفة من أجل المحافظة على رأس المال البشري.

وبالتالي ومما سبق يتسنى لنا الحكم على الفرضيات 4؛ 5؛ 6؛ 7 على النحو التالي:

- **الفرضية الرابعة:** "يؤثر وعي القادة الإداريين ذاتياً على مستوى المحافظة على رأس المال البشري بفرع العجائن" **مرفوضة؛**
- **الفرضية الخامسة:** "الالتزام قادة فرع العجائن بالقيم والأخلاق من شأنه أن يساهم في المحافظة على رأس المال البشري" **مقبولة؛**
- **الفرضية السادسة:** "المعالجة المتوازنة للقرارات من قبل مسؤولي فرع العجائن تؤثر على المحافظة على رأسماله البشري" **مرفوضة؛**

- **الفرضية السابعة:** "شفافية القادة الإداريين عامل مهم من أجل المحافظة على رأس المال البشري بفرع العجائن" مقبولة.

خاتمة :

تبين من الأدبيات النظرية أن القيادة الأصيلة تلعب دورا مهما في رفع مستويات الاداء بالمنظمات لما تساهم فيه من رفع مستويات التمكين وكذا تعزيز ثقة العاملين بقادتهم، اضافة الى ما تساهم به من تحقيق ما يطلق عليه بالرضا والانتماء الوظيفي للعاملين، وتركز معظم الدراسات السابقة التي تتناول موضوع الأصالة كدراسة: Henderson و Hoy (1983)، ودراسة Bill George (2007)، على أهمية معرفة الذات وضرورة ابرازها مع تجنب تقليد ذوات الآخرين، حيث يعتبرون أن الانسان الذي يتجنب اخفاء حقيقته ولا يتردد في اظهارها هو شخص أصيل، ومن أجل ذلك أُعتبر الوعي الذاتي واحدا من أهم أبعاد الأصالة القيادية ومبررا لاكتساب ثقة العاملين.

وهو ما اثبتته فعلا الدراسة الحالية في جانبها الميداني، حيث تبين أن المعالجة المتوازنة من طرف القادة تكون أكثر مساهمة في المحافظة على رأس المال البشري في حال كان لدى القادة وعيا ذاتيا واضحا بالنسبة للعاملين معهم، لدرجة ان العاملين يعتبرون الوعي الذاتي اهم من القيم والشفافية في بناء معالجة متوازنة هادفة الى المحافظة على رأس المال البشري.

ومع ذلك ينبغي التنويه الى ان الوعي الذاتي لا يعد عاملا كافيا بذاته على غرار المعالجة المتوازنة لبقاء العاملين المهرة والخبراء وذوي الكفاءات العالية بفرع العجائن التابع لمجمع عمر بن عمر، على خلاف القيم والاخلاق التي يمكن ان تكون كافية للمحافظة على رأس ماله البشري حتى في ظل غياب أبعاد الأصالة الأخرى.

على العموم، وبناء على هذه الورقة البحثية يمكن استخلاص ما يأتي:

- يعمل فرع العجائن بمجمع عمر بن عمر على المحافظة على رأسماله البشري؛
- يعاني فرع العجائن التابع لمجمع عمر بن عمر من مستويات شفافية ضعيفة جدا؛
- يتبنى مسؤولي فرع العجائن درجة معينة من الأصالة القيادية؛
- تؤثر القيادة الأصيلة المتبناة بفرع العجائن التابع لمجمع عمر بن عمر تأثيرا ايجابيا وعاليا جدا على مستوى المحافظة على رأس ماله البشري؛
- يعتبر الالتزام بالقيم والاخلاق عاملا محفزا للبقاء العاملين المتميزين في فرع العجائن؛
- تساهم شفافية القادة الإداريين بفرع العجائن في تعزيز مستوى المحافظة على رأسماله البشري؛
- لا يدرك العاملون بفرع العجائن أهمية الوعي الذاتي للقادة الإداريين في تحفيزهم على البقاء بالفرع؛
- لا يدرك العاملون بفرع العجائن دور المعالجة المتوازنة من قبل قادتهم في المحافظة على رأس المال البشري بالفرع.

رغم ان الدرجة المتبناة من الاصاله القيادية بفرع العجائن التابع لمجمع عمر بن عمر هي درجة غير كافية الا ان تأثيرها كان عاليا جدا على المحافظة على رأس ماله البشري، ما يدل على أن هناك امكانية زيادة فرص المحافظة على رأس المال البشري بالفرع بفعل القيادة الاصيله الى درجات اعلى وذلك من خلال تدارك النقائص باتباع التوصيات الاتية:

- ينبغي على القادة الاداريين بفرع العجائن ان يكونو اكثر قدرة على الاعتراف باخطائهم حال حدوثها؛
- على مسؤولي فرع العجائن تبني الشفافية في اظهار مشاعرهم الحقيقية؛
- يتوجب على القادة الاداريين بالفرع عدم اخفاء الحقائق مهما كانت صعبة؛
- ضرورة تشجيع العاملين من أجل التعبير عن آرائهم؛
- السعي للحصول على ردود افعال من بقية العاملين من اجل تحسين التفاعلات معهم وزيادة ادراكهم بوعي قادتهم؛
- ابداء مدى فهمهم للتبعات المحتملة لقرارات او اجراءات قاموا باتخاذها، مما يزيد قبول العاملين لهم وعدم تخوفهم من تلك الاجراءات؛
- استشارة العاملين حسب تخصصاتهم في القضايا المتعلقة بنشاطاتهم من أجل الوصول على معالجة متوازنة لها؛
- العمل على تخصيص وقت كاف للاصغاء الى كافة الاراء والاقتراحات المقدمة من العاملين بغض النظر عن مركزهم الوظيفي؛
- اهمية اتخاذ القيم والاخلاق مبدءا رئيسيا عند اتخاذ القرارات او تنفيذها، مع عدم التردد في تشجيع بقية العاملين على اتباع ذلك؛
- يفضل تخصيص شيء من الميزانية من أجل تنظيم رحلات وجولات جماعية ترفيهية للعاملين بالفرع من أجل تعزيز الروابط فيما بينهم وبالتالي دفعهم اكثر للتمسك بالعمل بالفرع.

قائمة المراجع:

- عباس الحدرائي رافد حميد، (2015)، دور القيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية (دراسة تحليلية في عينة من الجامعات العراقية)، رسالة دكتوراه تخصص فلسفة في ادارة الاعمال، جامعة الكوفة، العراق؛
- البغدادي عادل هادي، عباس الحدرائي رافد حميد، (2015)، دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي: دراسة تطبيقية وفق نظرية تعدد المستويات في عدد من الجامعات العراقية الحكومية، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، العدد 17؛

- Amanuel_G.Tekleab. (2007). are we one on the same page? effects of self awareness of empowering and transformational leadership. journal of leadership & Organizational studies, Vol 5(5);

- Antonio Veloso Bento, Maria Isabel Ribeiro, (2013), Authentic Leadership in School organizations, European Scientific Journal, vol 9, N. 31;
- A.Rubensb_et.al. (2017). Self-awareness and leadership: Developing and individual strategic professional development plan in an MBA Leadership course. the international journal of management education, vol 15.
- Bill George et.al, (2007), Discovering Your Authentic Leadership, harvard business review • hbr.org• February;
- Boas Shamir, Galit Eilam, (2005), What's your story?QA life-stories approach toauthentic leadership development, The Leadership Quarterly 16, 395–417;
- Bruce J. Avolio, William L. Gardner, (2005), Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, The Leadership Quarterly 16, 315–338;
- Büşra Müceldili et al, (2013), The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness, 9th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 99, 673 – 681;
- Carol A. Wong, Heather K.S. (2012), Laschinger, Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment, JOURNAL OF Advanced nursing, 69(4);
- Dan-shang Wang and CHia-chun hseih, (2013), The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement, social behavior and Personality, 41(4), 613-624;
- Edu_valzania_et.al. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. Network of Scientific Journals from Latin America, the Caribbean, Spain and Portugal, vol 24(4).
- Fred Walumwa, (2008), Authentic leadership: Development and Validation of theory-Based Measure, Journal of Management, vol.34;
- Garazi Azanza, (2013), Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction, Journal of Work and Organizational Psychology 29, 45-5;
- Hui Wang, (2014), Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes, Journal of Organizational Behavior 35:1, pp. 5-21;
- Rachel Clapp-Smith et al, (2009), Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis, Organizational Studies 15;
- Remus Ilies, (2005), Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes, The Leadership Quarterly 16, 373–394;
- Talat Makhmoor, (2019), Authentic leadership: Concept of authenticity and qualities of authentic leaders, P2 .
- https://www.researchgate.net/publication/326676488_Authentic_leadership_Concept_of_authenticity_and_qualities_of_authentic_leaders
- Thomas W. Nichols and Rod Erakovich, (2013), Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership?, Leadership & Organization Development Journal Vol. 34 No. 2, pp. 182-195;
- William L. Gardner et.al, (2011), Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, The Leadership Quarterly 22, 1120–1145, p1124.

الملحق رقم (1)

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد التقائية
عائيا	0.79	4.10	1 قاندي يجرى بالتحضير مما يزيد
عائيا	1.05	3.74	2 يحترف قاندي بالأخطاء حال حدوثها
عائيا	1.00	3.81	3 يتبع قاندي الجميع عن التعبير عن رأيهم
عائيا	1.07	3.74	4 قاندي يحكي الحقيقة الصعبة ولا يخفيها
عائيا	1.09	3.55	5 المواقف التي يندبها قاندي تتماشى مع أخلاسيته

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد التيم والأخلاقيات
عائيا	0.96	3.84	1 يظهر قاندي معذرات تتوافق مع الأعمال والأجراءات
عائيا	0.93	3.90	2 قاندي يتخذ القرارات استنادا إلى قيمه الأساسية والجمورية
عائيا	0.92	3.80	3 يطلب من قاندي اتخاذ موقف تدعمه قيسى الأساسية
عائيا	0.92	3.83	4 يتخذ قاندي القرارات الصعبة بناء على معايير سلوكه الأخلاقي العالية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد الوعى الذاتي
عائيا	0.87	3.84	1 يسعى قاندي للحصول على رزق فعال بجهة تحسين النقائات مع الآخرين
عائيا	0.93	3.62	2 يصنف قاندي بصفة كفيف يرى الآخرين قدراته
عائيا	0.87	3.65	3 يعلم قاندي الوقت المناسب لإعادة تقييم موقفه بشأن القضايا الصعبة
عائيا	0.79	3.96	4 يندى لذلك مدى فهمه لتكيفية تأثير اجراءات معينة على الآخرين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد المعالجة المتوازنة
عائيا	0.95	3.52	1 يلتصق قاندي وجهات النظر التي تتحدى مواقفه المتجذرة (المهينة)
عائيا	0.90	4.12	2 قاندي يحلل البيانات ذات الصلة قبل اتخاذ القرار
عائيا	0.99	3.91	3 يصمم قاندي إلى وجهات نظر متباينة قبل التوصل إلى استنتاجات

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المستجوبين	المتغير
عائيا	0.71	3.91	69	المحافظة على رأس المال البشري

المتغير	أهدأ		ناشرا		أحيانا		غالبا		دائما	
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
1	1	1.4	5	7.2	8	11.6	25	36.2	30	43.5
2	2	2.9	3	4.3	11	15.9	22	31.9	31	44.9
3	0	0	3	4.3	18	26.1	25	36.2	23	33.3
4	0	0	9	13	18	26.1	18	26.1	24	34.8
5	5	7.2	8	11.6	11	15.9	23	33.3	22	31.9
6	1	1.4	5	7.2	21	30.4	24	33.3	18	21.1
7	6	8.7	10	14.5	26	37.7	19	27.5	8	11.6
8	1	1.4	6	8.7	9	13	19	27.5	34	49.3
9	1	1.4	6	8.7	17	24.6	16	23.2	29	42
10	0	0	4	5.8	9	13	26	37.7	30	43.5
11	0	0	4	5.8	15	21.7	24	34.8	26	37.7

القياسات الأصيلة

المحافظة على رأس المال البشري

الملحق رقم (2)

معاملات الارتباط		معاملات الارتباط لبيرسون ومعادلات الانحدار الخطي البسيط			
معاملات الارتباط		Sig	R	R ²	
		00.00	0.568	0.322	الشفافية
		00.00	0.633	0.400	القيم والاخلاق
		00.00	0.694	0.482	المعالجة المتوازنة
		00.00	0.577	0.332	الوعي الذاتي
		00.00	0.693	0.481	القيادة الأصيلة
معادلات الانحدار الخطي البسيط	اخفاضة على رأس المال البشري	$Y = (0.574) X + 1.742$ $Y = (0.869) X + 0.579$			
		$Y = (0.664) X + 1.363$ $Y = (0.840) X + 0.725$			
		$Y = (0.782) X + 0.927$ $Y = (0.732) X + 1.156$			
		$Y = (0.704) X + 1.232$ $Y = (0.815) X + 0.815$			
		$Y = (0.861) X + 0.636$			
معادلات الانحدار الخطي البسيط	اخفاضة على رأس المال البشري	$Y = (0.798) X + 0.899$ $Y = (0.783) X + 0.905$			