

## دور سلوكيات القيادة الاصيلية في تعزيز متطلبات نظم عمل الاداء العالي / بحث ميداني

## لآراء المديرين في ديوان محافظة كركوك

م.م. وردة عبدالخالق عبدالرحمن الهومودي /كلية الإدارة والاقتصاد /الجامعة المستنصرية

## المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على دور سلوكيات القيادة الاصيلية في تعزيز متطلبات نظم عمل الاداء العالي لدى المديرين في ديوان محافظة كركوك ، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحث من خلال البحوث والدراسات ذات العلاقة الى بناء فرضيات توضح العلاقة بين المتغيرات المدروسة ، إذ اعتمد البحث على دراسة سلوكيات القيادة الاصيلية كمتغير مستقل ذو اربعة ابعاد مهمة هي (الوعي الذاتي ، المنظور الاخلاقي الداخلي ، المعالجة المتوازنة للمعلومات ، الشفافية العلائقية) ، بالإضافة الى خمسة ابعاد تمثل المتغير المعتمد لنظم عمل الاداء العالي (التوظيف الفاعل ، التدريب المعمق ، فرص المسار الوظيفي ، المكافآت والتعويضات ، مشاركة العاملين) وتكونت عينة البحث من (35) مدير (قسم ، شعبة ، وحدة ) وزعت عليهم استبانة شملت (38) فقرة ، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وتم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية منها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل ارتباط سبيرمان

واظهرت النتائج الى مستوى سلوكيات القيادة الاصيلية لدى مديري ديوان المحافظة كان فوق المتوسط في تطبيق نظم عمل الاداء العالي ، وفي ضوء نتائج البحث تم التوصل الى اهمية سلوكيات القيادة الاصيلية ودورها تحسين نظم عمل الاداء العالي بالإضافة الى ذلك وجود علاقة ارتباط بين القيادة الاصيلية وسلوكياتها مع طبيعة عمل ديوان المحافظة ما يبين الدور الذي تمارسه سلوكيات القيادة الاصيلية عينة البحث في تعزيز وتحسين متطلبات نظم عمل الاداء العالي في ديوان المحافظة .

المصطلحات الرئيسية للبحث/ سلوكيات القيادة الاصيلية، الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، الشفافية العلائقية ، نظم عمل الاداء العالي ، التوظيف الفاعل ، التدريب المعمق ، فرص المسار الوظيفي ، المكافآت والتعويضات ، مشاركة العاملين .

## المقدمة

تواجه العملية التنظيمية تحديات كبيرة نتيجة التطور الحاصل في علم الادارة والذي يسهم في اعاقة المنظمات عن تحقيق اهدافها فقد بدأت الانظار تتجه نحو موضوع القيادة والذي حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين سعياً لتفسيره من خلال نظريات ومداخل علمية مختلفة لما له من اهمية كبيرة في قيادة المنظمات وتحديد مصيرها، ولا سيما في ظل تبني المدخل الاصيل في القيادة من قبل تلك المنظمات ، فلا يمكن تصور نجاح المنظمات في تطبيق هذا المدخل في ظل هذه التحديات من دون الاهتمام بقيادتها الاصيلية والذي انبثق عنه مفهوم سلوكيات القيادة الاصيلية بوصفه قمة هرم المنظمة، اما نظم عمل الاداء العالي فبرز دورها ولا سيما في ظل التحديات والصعوبات التي يشهدها العالم في كل المجالات والتي تساعد في الحصول على

مخرجات عمل فائقة من العاملين ، فالمنظمة بقيادتها الاصلية قادرة على الاستجابة والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة من خلال امتلاكها نظم عمل اداء عالي والذي بدوره يمتلك العاملون مجموعة واسعة من المهارات والسلوكيات والتي بالامكان نقلها بسهولة من شخص الى اخر .

وبناءً على ما تقدم تضمن هذا البحث خمسة مباحث تناول المحور الاول منهجية البحث، وتناول المحور الثاني الدراسات السابقة لمتغيرات البحث، في حين تناول المحور الثالث الجانب النظري، اما المحور الرابع اختص بالجانب العملي ، واخيرا المحور الخامس انصرف للاستنتاجات والتوصيات.

### المحور الاول / منهجية البحث

#### اولا: مشكلة البحث

تتجسد بالأجابة على التساؤل موضوع البحث والذي مفاده ( ما هو دور سلوكيات القيادة الاصلية في تعزيز متطلبات نظم عمل الاداء العالي لدى المديرين في ديوان محافظة كركوك المؤسسة المبحوثة) . وقد انبثق عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما الاسس المفاهيمية لمتغيرات البحث ( سلوكيات القيادة الاصلية، متطلبات نظم عمل الاداء العالي) ما المقصود بها ؟

2. معرفة ما هية الادوار التي تقوم بها القيادة الاصلية في ديوان المحافظة ؟ وماهي متطلبات نظم عمل الاداء العالي في ديوان المحافظة ؟

3. ما هي طبيعة العلاقة المتبادلة بين سلوكيات القيادة الاصلية ونظم عمل الاداء العالي في مجلس محافظة كركوك؟ وما مدى التأثير كل متغير من متغيرات سلوكيات القيادة الاصلية في نظم عمل الاداء العالي في ديوان المحافظة؟

4. هل يسهم توافر سلوكيات القيادة الاصلية لدى القادة المديرين عينة البحث الى امتلاك نظم عمل الاداء العالي في ديوان المحافظة للوصول الى مؤسسات ذات اداء متميز؟

5. ما مستوى ادراك القادة الاصلاء عينة البحث من خلال سلوكياتهم في تبني تحقيق متطلبات نظم عمل الاداء العالي في ديوان محافظة كركوك؟

6. التعرف على مستوى القيادة الاصلية لدى القادة المديرين عينة البحث في ديوان المحافظة ، وتشخيص اهم المشاكل التي تعيق امكانية تطبيق نظم عمل الاداء العالي في ديوان المحافظة وهل بالامكان تفعيل هذه المتطلبات في جو الوسائل التقليدية المستعملة حالياً في ادارة ديوان محافظة كركوك؟

#### ثانيا: اهمية البحث

تكمن الاهمية العلمية للبحث من خلال المتغيرات المبحوثة والتي تمثل موضوعات ادارية حديثة كتوجه عام لمنظمات الاعمال الفاعلة والمتميزة نحو استخدام سلوكيات القيادة الاصلية في تفعيل متطلبات نظم عمل الاداء العالي ومعرفة تأثير تلك النظم في اداء العاملين ، من ناحية اخرى يكتسب البحث اهمية من خلال ربط هذين المتغيرين والتأثير فيما بينهما لكونهما من الموضوعات الحديثة في مجال العلوم الادارية كحالة لوضع المؤسسة المبحوثة على الطريق

الصحيح لمجارات التقدم الحاصل في مجال العمل الاداري وخصوصاً في مجال القيادة الاصيلية ونظم عمل الاداء العالي وبالتالي ستقدم هذه النظم انموذجاً جديداً يزيد من فاعليتها .

كما تتجلى اهمية البحث من كونه محاولة لتقديم الاطر النظرية والمعرفية لمتغيرات البحث عن طريق الاستنتاجات والتوصيات التي سوف يخرج بها الى تطوير وترسيخ اعتقاد لدى الباحثين والمهتمين بهذا المجال بضرورة التواصل مع تطبيق مفاهيم سلوكيات القيادة الاصيلية ونظم عمل الاداء العالي والتي تعزز من تطوير واستثمار الموارد البشرية لتصبح منظمات فعالة قادرة على تحديد ذاتها ومواكبة التغيرات المتسارعة لتحقيق الاهداف المجتمعية المقصودة .

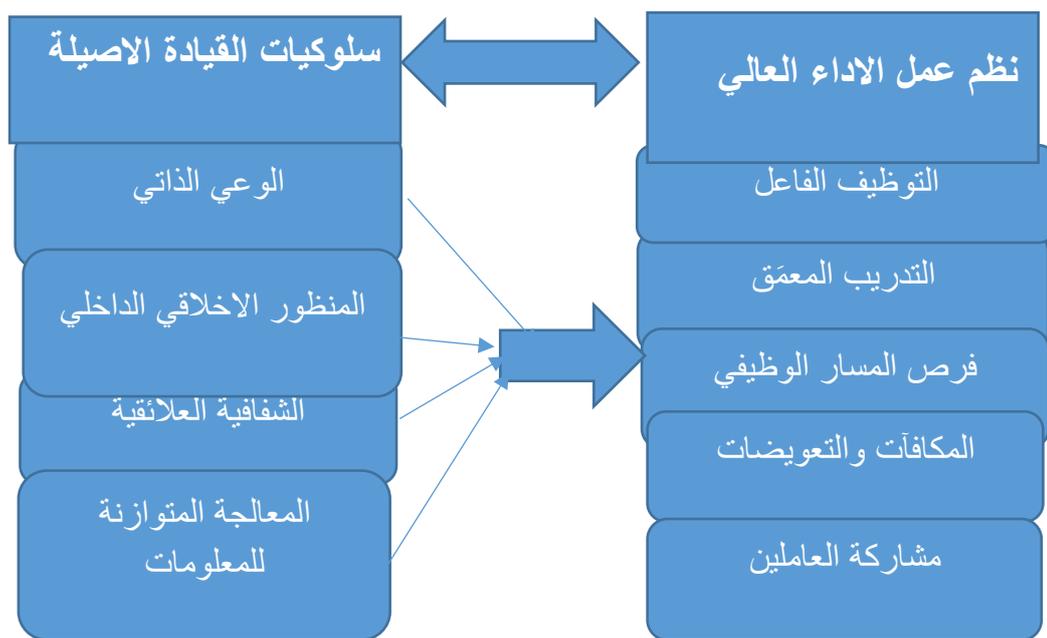
### ثالثاً: اهداف البحث

#### يهدف البحث لتحقيق الآتي :

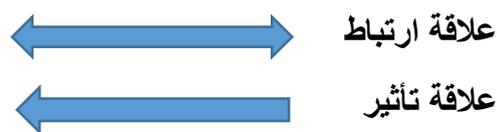
1. تقديم اطار نظري يوضح المفردات الاساسية لمتغيرات البحث لزيادة فهم ومعرفة عينة البحث لاهمية الموضوع لدور سلوكيات القيادة الاصيلية من خلال تعزيزها لمتطلبات نظم عمل الاداء العالي وانعكاساتها الناتجة في تحقيق استدامة المنظمة ؟
2. التعرف على مستوى مهارات وممارسات سلوكيات القيادة الاصيلية ومدى ادراك عينة البحث لأهمية ذلك في تحقيق متطلبات نظم عمل الاداء العالي ؟
3. تشخيص واقع مستوى التباين والتطبيق بين متغيرات سلوكيات القيادة الاصيلية لدى عينة البحث المستخدم في ديوان المحافظة مع نظم عمل الاداء العالي ؟
4. التعرف على مستوى وطبيعة العلاقة المتحققة بين متغيرات سلوكيات القيادة الاصيلية ومتطلبات نظم عمل الاداء العالي في ديوان المحافظة؟
5. تحديد مستوى تأثير متغيرات سلوكيات القيادة الاصيلية في تعزيز متطلبات نظم عمل الاداء العالي لدى عينة البحث في ديوان المحافظة ؟

#### رابعاً: نموذج البحث الفرضي

اعتمد البحث في بناء نمودجه على دراسة (Walumbwa et al.,2008) فيما يخص ابعاد سلوكيات القيادة الاصيلية و دراسة (العابدي، 2012) فيما يخص ابعاد نظم عمل الاداء العالي والشكل (1) يمثل نمودج البحث المقترح .



الشكل (1) نموذج البحث الفرضي



## خامساً : فرضيات البحث

**فرضية الارتباط** "توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الاصيلية بأبعادها ( الوعي الذاتي ، المنظور الاخلاقي الداخلي ، المعالجة المتوازنة للمعلومات ، الشفافية العلائقية ) وبين متطلبات نظم عمل الاداء العالي بأبعادها (التوظيف الفاعل ، التدريب المعمق ، فرص المسار الوظيفي ، المكافآت والتعويضات ، مشاركة العاملين) " .

**فرضية التأثير** "تؤثر سلوكيات القيادة الاصيلية معنوياً وإيجابياً في اجمالي متطلبات نظم عمل الاداء العالي وابعاده هي (التوظيف الفاعل ، التدريب المعمق ، فرص المسار الوظيفي ، المكافآت والتعويضات ، مشاركة العاملين) .

## سادساً: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بالمديرين بكل من يشغل (مدير قسم ومدير شعبة ومدير وحدة) في ديوان محافظة كركوك وذلك لطبيعة المتغيرات المبحوثة إذ إنها تتعلق بهذا المستوى فقط من الإدارة وما تحتاجه من دقة في الاجابة ، إذ يمثل المديرين ( 35 ) مدير توزعوا في مقر المحافظة (مدير قسم و شعبة و وحدة ) وبوصفهم مجتمع البحث جرى اعتماد اسلوب العينة العمدية وهي احدى الاساليب الاحصائية المستخدمة في اختيار عينة البحث الملائمة واكثرها دقة في تمثيل المجتمع (البياتي والقاضي، 2010: 169) .

## سابعاً: ادوات البحث واسايبه الاحصائية

تم صياغة الاستبانة بالاستناد الى دراسة (Walumbwa et al.,2008) فيما يخص ابعاد سلوكيات القيادة الاصيلية و دراسة (العابدي، 2012) فيما يخص ابعاد نظم عمل الاداء العالي حيث تم اختيار ابعاد البحث من هذه الدراسات فيما يتفق مع مجتمع البحث وعينته ، اذ اختير ديوان محافظة كركوك كبيئة مغايرة بهدف تحقيق هدف البحث الاساس والمتمثل بالتعرف على مستوى وطبيعة العلاقة المتحققة بين متغيرات سلوكيات القيادة الاصيلية ومتطلبات نظم عمل الاداء العالي ، ونظراً لارتباط متغير سلوكيات القيادة الاصيلية بالنشاط الاساسي لدى عينة البحث لتقديم البيانات والمعلومات وتسهيل مهمته ، كما استعملت اساليب احصائية عدة وحسب توجهات البحث واهدافه وهي :

- 1.الوسط الحسابي والنسب المئوية لوصف اجابات عينة البحث .
  - 2.الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي .
  - 3.معامل الاختلاف لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي .
  - 4.معامل الارتباط (Spearman) كأداة لا معلمية تستعمل لقياس نوع العلاقة بين متغيرات البحث .
- ثامناً : **منهج البحث:** اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في عملية جمع البيانات من العينة محل البحث .

## تاسعاً : صدق الاستبانة وثباتها

لغرض التحقق من ثبات الاستبانة تم الاعتماد على اختبار( الفا كرونباخ) والذي يعد واحد من اختبارات الثبات الاحصائية المهمة لتحليل بيانات الاستمارة الاحصائية بحيث بلغ معامل الفا كرونباخ لفقرات الاستبانة(0.740) والتي تدل على ثبات عال في البحوث الادارية للاستبانة، اما بصدد صدق المقياس فيحسب من معامل الثبات اذ يتم احتساب الصدق من خلال المعادلة

$$\frac{\text{الصدق}}{\text{الثبات}} = \text{الصدق} \text{ وبما ان معامل ثبات الاستبانة}(0.740) \text{ اذن سيكون:}$$

$$\frac{\text{الصدق}}{0.740} = 0.860 \text{ وهي قيمة عالية تدل على صدق المقياس}$$

## المحور الثاني / بعض الدراسات السابقة

## اولاً : بعض دراسات سلوكيات القيادة الاصيلية السابقة

1. دراسة (Maureen,2010)(سلوكيات القيادة الاصيلية لمدرء المدارس الثانوية والرضا الوظيفي لمعلمي الاجيال المتعددة)

## (Authentic Leadership Behaviors of Secondary Schools principals and Job Satisfaction of the Multigenerational Teacher)

تهدف هذه الدراسة الى تحديد الى اي مدى يدرك معلمي الاجيال المتعددة ان مدرء المدارس الثانوية يمتلكون ابعاد القيادة الاصيلية المتمثلة بالقلب ، القيم ، الغرض، بناء العلاقة ، والانضباط الذاتي وتشخيص علاقتها بالرضا الوظيفي للاجيال المتعددة من المعلمين، شملت عينة البحث

(367) معلم في المرحلة الثانوية في جنوب شرق لوس انجلس، وابرز النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة تبين ان سلوكيات القيادة الاصيلية تؤثر في رضا العاملين، كما ان المدراء الذين يظهرون سلوكيات القيادة الاصيلية لديهم ميل الى الحصول على مزيد من رضا المعلمين .  
2.دراسة (Miniotaite,2012) (تأثير القيادة الاصيلية في التحقق الذاتي)

### The Impact of Authentic Leadership on Follower Self-Actualization)

هدفت هذه الدراسة الى تحليل تطوير علاقة القائد-التابع الاصيل وتعريف المخرجات المحتملة للعلاقة الاصيلية واختبار كيف يحفز القادة الاصلاء التحقق الذاتي للتابعين في ظل القائد-التابع ، وشملت عينة الدراسة (315) موظف (ALQ) تم استخدام مقياس استبيان القيادة الاصيلية و(118) مدير يعملون في (100) منظمة مختلفة القطاعات في ليتوانيا ، اما ابرز استنتاجات هذه الدراسة بأن الدور الوسيط للثقة والامن النفسي في العلاقة بين القيادة الاصيلية-التبعية الاصيلية والتي بدورها تعزز القيادة الاصيلية التبعية الاصيلية من خلال خلق الثقة والامن النفسي من قبل علاقة القائد-التابع.

3. دراسة (Roberts,2013) (تأثير القيادة الاصيلية وشروط الاختيار المعاكس على تصعيد الالتزام)

### (The Impact of Authentic Leadership and Adverse Selection Conditions on Escalation of Commitment)

تهدف هذه الدراسة الى اختبار تأثير القيادة الاصيلية على تصعيد الالتزام في اطار وجود أو عدم وجود شروط الاختيار المعاكس (اي وجود الدافع والفرصة) ، تم استخدام استبانة القيادة الاصيلية كأداة لجمع المعلومات ، إذ اشتملت عينة الدراسة على (118) شخص من العاملين في جامعة فيلادلفيا، اما ابرز الاستنتاجات التي توصلت اليها هذه الدراسة ان القيادة الاصيلية تخفف من تأثير ظروف الاختيار المعاكس على تصعيد السلوك ، وفي حالة وجود تلك الظروف فإن المشاريع التي يشرف عليها القادة الاصلاء تكون اقل عرضة للفشل .

4. دراسة (Wang,2014) (تأثير القيادة الاصيلية على الأداء: دور اتباع رأس المال النفسي الإيجابي و العمليات العلائقية

### (Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes)

تبحث هذه الدراسة الى بيان تأثير القيادة الاصيلية على أداء العاملين بالاضافة الى توضيح الدور الوسيط للقيادة الاصيلية في اتباع رأس المال النفسي الايجابي والعمليات العلائقية وتحديداً، تم استخدام عينة البحث للحصول على البيانات المطلوبة من (794) من الاتباع والقادة ، وتوصلت هذه الدراسة الى أن القيادة الاصيلية ترتبط بشكل إيجابي على أداء ألتابعين بدرجة أكبر، وبين ألتابع الذين لديهم مستويات عالية من رأس المال النفسي، بالاضافة الى ذلك فوائدهم أدوار العمليات العلائقية و ألتابع الموارد النفسية الإيجابية التي تشارك في فعالية قيادة أصيلة وكيف يمكن أن تنفذ من الناحية العملية.

5. دراسة (J.L. Ridderhof,2013) (تأثير القيادة الاصيلية على فريق العمل )

## The influence of authentic leadership on team performance

يستند هذا البحث على التعريف التالي للقيادة أصيلة: "الأفراد الذين يدركون بعمق كيف يفكرون ويتصرفون من تلقاء انفسهم وينظر إليها من قبل منظور الآخرين أخلاقياً ومن ناحية المعرفة والقوة والثقة التي يمتلكوها في اطار سياق العمل الذي تعمل فيه ، حيث أجريت مقابلات مع 19 من القادة العسكريين ذوي الخبرة للكشف عن كيفية ومعنى القيادة الأصيلة وكيف يمكن أن تسهم وتؤثر في اداء فريق العمل كهدف لهذه الدراسة ، وكانت ابرز نتائج هذه الدراسة بأنه تم العثور على بعض خصائص القيادة الاصيلية وتأثيرها في تحسين أداء فريق العمل ومنها (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والثقة، والشخصية، ورأس المال النفسي، والنفسية) كان له تأثير إيجابي على اداء فريق العمل. وبالإضافة الى ذلك تعاون القائد مع فريق العمل والذي بدوره يحقق افضل النتائج وعلاوة على ذلك، وذكر أيضا أن القائد الاصيل يجب أن يكون اختيار المهنة المناسبة، يجب أن تكون قادرا على التبديل بين أنماط القيادة.

## ثانياً: بعض دراسات نظم عمل الاداء العالي السابقة

1. دراسة (الخزرجي، 2016) (المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لمتطلبات الاداء العالي/ بحث ميداني في مديرية البلديات العامة )

تمثل غرض هذه الدراسة قياس مدى تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها في تحقيق الاستجابة لمتطلبات الاداء العالي بأبعاده ( التوظيف الفعال، التدريب المكثف، تحفيز العاملين، مشاركة العاملين) في مديرية البلديات العامة، ولغرض قياس ذلك تم اختيار عينة مؤلفة من (88) فردا من العاملين في المديرية ، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم الاستنتاج من هذه الدراسة سعي المنظمة المبحوثة باتجاه متطلبات الاداء العالي لكن تحت تأثير جهاز اداري تقليدي لا ينسجم مع الواقع الحالي من حيث استغلال الوقت والكلفة وانما يسري وفق اجراءات تتصف بالرسمية والمركزية العاليتين.

2. دراسة (العابدي ، 2012 ) (انعكاسات نظم عمل الاداء العالي في المخرجات الوظيفية بإطار ممارسات مرونة الموارد البشرية)

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح انعكاسات نظم الاداء العالي في المخرجات الوظيفية (الموقفية والسلوكية) من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية ، تم تجميع بيانات الدراسة من خلال استبيان وزعت على (92) كلية في ست جامعات حكومية عراقية لعينة البحث استخدمت من القيادات الادارية من تلك الكليات، توصلت نتائج الدراسة إلى أن نظم عمل الاداء العالي لها تأثير إيجابي في مخرجات العمل الوظيفية عبر الأبعاد الثلاثة لمرونة الموارد البشرية .

3. دراسة (زيد، 2015): (دور انظمة عمل الاداء العالي في الاداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية : دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي دوائر البلديات في كربلاء المقدسة )

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تقوم به ممارسات أنظمة عمل الاداء العالي بأبعادها ومرونة الموارد البشرية بأبعادها في الاداء الوظيفي المتميز و لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم بناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بأنظمة عمل الاداء العالي وأبعاده:( التوظيف الفعال ، التدريب الشامل ، تقييم الاداء ، فرص المسار الوظيفي ، المكافآت والتعويضات ، مشاركة العاملين) ، والمتغير الوسيط المتمثل بمرونة الموارد البشرية وبين المتغير المعتمد المتمثل بالاداء الوظيفي المتميز، ولغرض للحصول على المعلومات اللازمة

من خلال استمارة استبانة وزعت على العينة (130) موظف يمثلون الادارات من مختلف المستويات الوظيفية، كما توصلت الدراسة إلى ابرز استنتاجات منها هناك دوراً كبيراً لأنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز من خلال اعتماد الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية .

4.دراسة (Liu,2010) : (نظم عمل عالية الاداء واداء الشركات دور الوسيط في صناعة الخصائص التنظيمية /دراسة استطلاعية )

### High Performance Work Systems and Firm Performance: The (Moderator Role of Industry and Organizational Characteristics)

تمثلت ابعاد هذه الدراسة ب(التوظيف ،التدريب،المشاركة،التحفيز) وتم استخدام اداة وعينة الدراسة الاستبانة لحجم العينة 132 في شركة جنرال موتورز ، هدف هذه الدراسة الى معرفة اثر نظم العمل عالية الاداء على انتاجية العمل وقوة الابتكار ،اما اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها هذه الدراسة بينت بأن نظم عمل عالية الاداء ترتبط ارتباط مباشر في زيادة انتاجية العمل والابتكار، كما اظهرت النتائج انه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول امكانية تطبيق نظم عمل عالية الاداء عالمياً وذلك لاختلاف طبيعة العمل في المنظمات .

5.دراسة ( الدليمي،2013) (دور مباديء عمل الاداء العالي وتطوير تقييم اداء العاملين في ممارسات منظومة عمل الاداء العالي/ دراسة ميدانية)

هدفت هذه الدراسة الى تحديد تأثير تطوير ابعاد تقييم اداء العاملين في ممارسات منظومة عمل الاداء العالي في مكاتب المفتشين العاملين لتفعيل وتنشيط استخدام ممارسات منظومة عمل الاداء العالي من اجل استخدام اساليب ومستويات عملية تقييم الاداء الوظيفي للسعي لتبني نماذج البلدان المتطورة وتطبيقها محلياً ، تم استخدام ابعاد الدراسة منها( التوظيف الفعال، التدريب العميق، تهيئة فرص العمل الوظيفي، مشاركة العاملين) ، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات على عينة مكونة من (20) مدير عام في مكاتب المفتشين العاملين لست وزارات عراقية ، وتوصلت هذه الدراسة الى ان تأثير تطوير ابعاد تقييم اداء العاملين وتطبيق المباديء الصحيحة لمنظومة عمل الاداء العالي لها الدور الايجابي في تحسين ممارسات منظومة عمل الاداء العالي اذ ان تبني الممارسات الموجودة في عدد من الدول المتقدمة يسهم بدوره في تحسين الاداء بالاضافة يكون بمقدور تلك المنظمات امكانيات للتعديل والتطوير للمقاييس نظرياً وعملياً .

### المحور الثالث / الجانب النظري

#### اولاً: سلوكيات القيادة الاصيلية

#### مفهوم القيادة الاصيلية

ان تحليل مفهوم القيادة الاصيلية معرفياً للوصول الى المعنى الحقيقي يعد حاجة ملحة من خلال وجود التخصصات الرئيسة الثلاثة التي ساعدت في فهم القيادة الاصيلية كعلم الفلسفة، وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي (Al Hassan,2013:406) إذ تفترض نظرية القيادة الاصيلية ان القائد الاصيل يسعى في التأثير في سلوك اتباعه (Longman,2009:284) من الناحية النظرية هذا المفهوم موجود في جزئين منها الطريقة التي ينظر إليها، والمفهوم الفعلي للشئ في ذاته بحيث يمكن التعرف عليه من قبل المتحدث (Monod,2004:111) ان بالرغم من بروز الذات والاهتمام بالانضباط الذاتي الا ان التركيز ينصب على احتواء المفهوم للمعايير والسمات

الاخلاقية التي يتصف بها القائد بحيث يذكر (Luthans and Avolio,2013:244) ان المفهوم انتقل الى الاهتمام بالمكونات الاساسية والعوامل المؤثرة فيه إذ عُرف من قبلهم القيادة الاصلية بأنه العملية التي ترسم عن طريق كلاً من القدرات النفسية الايجابية والسياق التنظيمي المطور ذاتياً من قبل القادة والشركاء ، بينما اشار (Ilies et al.,2005:376) اليها بعملية التأثير الايجابي لسلوكيات الوعي والتنظيم الذاتي في كل من القادة والتابعين وتحفيزها للنمو الايجابي للشخص وتنمية الذات ، بينما توصل الباحثون (Walumbwa et al. , 2008:95) الى مفهوم اشمل بأنه احد انماط السلوك القيادي الذي يرسم ويشجع القدرات النفسية الايجابية والمناخ الاخلاقي الايجابي لتحقيق اكبر قدر من الوعي الذاتي ،المنظور الاخلاقي الداخلي ، المعالجة المتوازنة للمعلومات ، والشفافية العلانية لقادة العمل والتابعين وتعزيز التنمية الذاتية الايجابية لهم بالاضافة الى كون هذا المفهوم يعكس عدة حقائق للقيادة الاصلية والتي قدمها (Walumbwa et al. , 2008) ومنها:

1. التأكيد على القدرات النفسية الايجابية والمناخ الاخلاقي الايجابي كعوامل معززة للقيادة الاصلية الا انها ليست مكونات اساسية لها
2. ان الوعي الذاتي وعمليات التنظيم الذاتي تنعكس في المنظور الاخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية العلانية والتي تمثل مكونات سلوكية اساسية للقيادة الاصلية
3. المفهوم يعكس العلاقات الاصلية والتفاعلية التي تتطور بين القائد و التابعين
4. يميز المفهوم اهمية تنمية القائد والتابع في القيادة الاصلية

القيادة الاصلية تقوم على فكرة ان التحقق الذاتي والتحول الذاتي للقائد ضروري قبل ان يحدث التحول التنظيمي(Piercey,2010:56) كما وتؤكد على على فاعلية القائد في الاحداث الثابتة او الاعتيادية فوق الاعتيادية او المناسبة غير المناسبة (Hoffman&Lord,2013:8) كما تعزز القيادة الاصلية صفات الشجاعة ،العاطفة ، والرؤيا لقادة المنظمات وتؤسس الالتزام الثابت لمجموعة القيم الجوهرية التي تتبناها المنظمات (Thompson,2003:495)

وفي ضوء ما قد سبق ، يتضح مفهوم القيادة الاصلية بأنها مكونات سلوكية اساسية لها من خلال ابعادها الاربعة متغيرات بحثنا هذا حيث تعكس العلاقات الاصلية والتفاعلية التي تتطور بين القائد والتابعين .

#### اهمية القيادة الاصلية

حظيت القيادة الاصلية بأهتمام كبير في مجالات البحث والممارسة بحيث وضعت التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية متطلبات ضرورية للقادة بتميزهم بالشفافية ، وان يكونوا على بينة من قيمهم والتعامل بمنظور اخلاقي مع المنظمات (Clapp-Smith et al.,2009:228) ومما يزيد من اهميتها انها تؤثر ايجابياً في رأس المال النفسي العالي للتابعين الذين يكونوا اكثر ابداعاً من غيرهم وهذا مما ينتج من تأثيرات القيادة الاصلية (Azanza et al.,2013:46)

أكد (Shapira –Lishchinsky,2014:63) على قدرة اهمية القيادة الاصلية في توضيح اهمية المنظور الاخلاقي للسلوكيات التي تتوافق مع الافكار الثقافية المختلفة وبالتالي تؤسس التكيف الثقافي الموجه اخلاقياً ، وتتمثل اهمية القيادة الاصلية بأهمية معرفة القائد لنفسه وربط الرغبات الداخلية والقيم والتوقعات بالطريقة التي يتصرف بها في كل تفاعل مع الآخرين (Khan,2010:167)

تنضج أهمية القيادة الاصيلية من خلال قدرتها في تحقيق هدفين هما:  
(Algera&Wiersma,2012:118)

1. معالجة الازمة الاخلاقية للمنظمات من خلال قيامها في اكتشاف ومواجهة المخالفات الادارية وتعزيز المناخ الاخلاقي .
2. مساعدة الافراد والارتباط بعملهم وزيادة رفاهية اعضاء المنظمة .

### سلوكيات القيادة الاصيلية وابعادها

تم تناول سلوكيات القيادة الاصيلية كأنموذج للاستفادة من الجوانب الاساسية في القيادة بهدف تحقيق الجوهر الاساس من كل نظريات القيادة لكشف واختبار وتوضيح المحور الفعلي لتنوع السلوكيات القيادية (Wong&Cummings,2009:524) بحيث تم دراسة هذه الانموذج كبناءات سلوكية مستقلة تشترك في بعض اوجه الشبه المفاهيمية وتركز على تحقيق الاصاله (Walumbwa et al., 2011:6) كما ان انموذج القيادة الاصيلية الذي تم تطويره ودراسته على المستوى النظري او التجريبي بهدف إتقان الاعمال الخاصة بالذات ، الاخلاق والسلوكيات القيادية (Bento & Ribeiro,2013:123)

تم تحديد سلوكيات القيادة الاصيلية من خلال استخدام انموذج ( Wulambwa et a; 2008 )، لشموليته للسلوكيات الاساسية فضلاً عن اختباره في عدد من البيئات وملائمته مع عينة ومكان البحث اذا ان هذا المقياس المطور يمثل خطوة مهمة بالاتجاه الصحيح إذ إن الهدف الاساس من هذا الانموذج تعميق فاعلية القيادة الاصيلية من خلال تحديد وتعريف السلوكيات المناسبة لقياس القيادة الاصيلية فهو شائع في العديد من الدراسات للقيادة الاصيلية إذ يربط اربع ابعاد موضحة بالشكل رقم (2) في ادناه وبعلاقة تكامل فيما بينهم والتي هي عامل اساس في القيادة الاصيلية كونه: (Rego et al.-a-& -b-,2012:5-430) يبحث في التغذية الراجعة لتحسين التفاعلات مع الآخرين(الوعي الذاتي) ، ويحدد ما هية المعاني الحقيقية (الشفافية العلانية) ، يشخص المعتقدات التي تتسق مع الافعال(المنظور الاخلاقي الداخلي) ، والاصغاء للنقاط الخلافية في وجهات النظر قبل مجيء الاستنتاجات (المعالجة المتوازنة) .



المصدر : من اعداد الباحثة

### 1.الوعي الذاتي(Self-Awareness)

ان الوعي الذاتي يتضمن الوعي بالشخصية التي لا بد ان يمتلكها القائد الاصيل والتي تستخدم كمكون اساس لوصف الافكار العميقة للقيادة الاصيلية (Zhu et al.,2011:805) كما يمثل الوعي الذاتي حالة يشعر بها القائد والعاملين فيها بالاهتمام الكامل والوعي تجاه انفسهم (Larsson&Eid ,2012:182) كما ان الوعي الذاتي هو اكثر من من معرفة كيف يرانا الآخرون اي ادراك الجوانب التي لا يراها الآخرون وفهم المبادئ الاساسية الشائعة بين الناس (Weiss&Kolberg,2003:35) وبذلك عُرف بأنه عملية مستمرة تتضمن توضيح المشاعر والنوايا، الادراك ، المعتقدات ، القيم والمواهب ، حيث تعتمد القيادة على القناعات والمعتقدات التي تنبثق وتتشكل عن طريق التجربة (Albert & Valdla,2009:74) كما ويشمل الوعي

بمعرفة وخبرة وقدرات الفرد وبعناصر اربعة حددت لها هي القيم ، الإدراك المتعلق بالهوية ،  
العواطف والدوافع (Avolio & Gardner,2005:325)

## 2. المنظور الاخلاقي الداخلي (Internalized Moral Perspective)

ان المنظور الاخلاقي الداخلي هو تأسيس حالة من الانسجام بين المعايير الداخلية والنتائج المتوقعة لتحويل القيم الجوهرية الى افعال متنسقة (Albert & Vadla,2009:74) وان احدى توجهات القيادة الاصلية ان يكون لدى القادة القدرة على توجيه انفسهم لدفع السلوك الاخلاقي من خلال مواجهة السياق الاخلاقي الغامض وضغوط المواقف بالتصرفات للأخلاقية (Walumbwa et al.,2011:110) فهو الهوية الذاتية المعنوية التي تشير الى قدرة الاسترشاد بالمعايير الاخلاقية الداخلية في التنظيم الذاتي لسلوك الفرد (Diddams & Chang,2012:597) وبذلك يمثل السلوك الذي يتسق مع القيم والمعاني الاخلاقية للقائد من خلال تركيز الاهتمام بالشفافية في اظهار التقييمات الاخلاقية التي تُعظم السلوك (Zhu et al.,2004:20) واخيراً فهو العملية التي من خلالها يستخدم القادة قيمهم ومعاييرهم الاخلاقية الداخلية لتوجيه سلوكهم بدلاً من سيطرة الضغط الخارجي عليهم .

## 3. المعالجة المتوازنة للمعلومات (Balanced Processing for Information)

يرتبط مفهوم المعالجة المتوازنة للمعلومات بالوعي الذاتي للقائد من خلال عدم ميالته او تحريفه او تجاهله للمعلومات المتجمعة في التقييمات الداخلية او الخارجية ، الا انه يهتم بالتفسيرات الايجابية والسلبية حول نفسه ونمط قيادته (Zamahani et al.,2011:658) كما يحلل القادة كل المعلومات الجيدة قبل اتخاذ القرار والوصول الى وجهات النظر المختلفة والمفاضلة بينها واتخاذ افضل قرار وكما يكون موضوعياً في تحليل المعلومات المتاحة (Bento & Ribeiro,2013:123) وبالتالي تنطوي على تقييم موضوعي للمعلومات لمواطن القوة الضعف للفرد وبالتالي فإنها قلب القائد (Al Hassan,2013:207) لذا فإن المعالجة المتوازنة للمعلومات هي قدرة القادة على تحليل المعلومات بشكل موضوعي واستكشاف آراء الآخرين قبل اتخاذ القرار .

## 4. الشفافية العلائقية (Relational Transparency)

الشفافية العلائقية تتضمن مشاركة المعلومات والمشاعر بما يتناسب مع المواقف بطريقة تؤدي الى شعور الاتباع الاصاله بقائدهم اي تجنب العواطف غير المناسبة (Diddams & Chang,2012:598) وتفسر بعلاقات الثقة على اساس الإفصاح والانفتاح والصدق بالمعلومات عن المشاعر والافكار بدلاً من وضع صورة مشوهة عن النفس للآخرين (Al Hassan,2013:407) كما ان احدى خصائص الشفافية العلائقية المحافظة على العلاقات مع التابعين القائمة على الاخلاص والامانة (Valsania et al.,2012:561) وتوجد ثلاثة آليات في تأثير شفافية القائد في التابعين والتي تسمح للتابعين ان يكونوا اكثر عمقاً في المشاركة في اتخاذ القرار وتعزيز ادوارهم في المنظمة منها فهم الدوافع ، تخفيض الضعف ، وبصيرة الافراد في القائد الشفاف (Vogelgesang & Lester,2009:252) والشفافية العلائقية 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 .

## ثانياً : نظم عمل الاداء العالي

## مفهوم نظم عمل الاداء العالي

يعد مفهوم الاداء العالي من المفاهيم الادارية المعاصرة التي لاقت اهتمام العديد من المنظمات باعتبارها العنصر الاساس الذي ينصب حوله جهود المديرين لنجاح تلك المنظمات في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة للحصول على ميزة تنافسية أكبر طلب في موقع العمل والتوسع في دخول الاسواق الدولية والعمل على مواجهة عدد من المنافسين، بالإضافة الى الطلب العالي للمنتجات والخدمات ذات الجودة العالية وبأقل الاسعار ادى الى ظهور مفهوم الاداء العالي (High Performance)

ان اولى محاولات منظمات الاعمال في السعي الى التحول من المنظور الحرفي الى منظور المصنع لتأطير مفاهيم نظم عمل الاداء العالي ، فضلاً عن ذلك المنظور الذهني والمنظور الهيكلية من خلال استثمار العنصر البشري الذي يقبل معادلة الاداء وتحقيق الاداء العالي يتم من خلال توظيف نظم عمل الاداء العالي للمدخل الاداري الاستراتيجي للمورد البشري والذي يختلف عن المدخل البيروقراطي (ابراهيم، 2013: 244)

استخدمت (WPWS) في الفكر الاداري كحزمة ممارسات للموارد البشرية وفق استراتيجيات العمل وثقافة المنظمة والتي تشكل سلوك ومواقف الافراد تجاه اهداف المنظمة، إذ تم تعريف (WPWS) من قبل (Sani,2012:10) بأنها اسم لمجموعة من الممارسات الادارية والتي تحاول خلق أو ابتكار بيئة عمل ضمن المنظمة يكون العاملين اكثر ارتباط ومسؤولية ، ويشير (Wood,1998) الى فرضية احتمالية مفادها ان العوامل البيئية والاستراتيجية تعدل العلاقات بين ادارة نظام إدارة الاداء العالي ومتغيرات الاداء والجانب الآخر المهم لهذه العلاقة التكامل الاستراتيجي لممارسات العمل وإدارة الاداء العالي وخط التنظيم مع إدارة الجودة الشاملة (Gollan,2010:279) وأشار (Noe et al,2008:350) الى انها القيمة المضافة في وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات بطريقة مباشرة او غير مباشرة لإختيار وتحفيز الموارد البشرية والمحافظة على الكوادر الكفوة للوصول الى الاهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة . في حين وضح (Chen,2008:8) بأنها ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بنظم عمل الاداء العالي والتي تعتمد على بعضها البعض بحيث يجمع هذه الممارسات الى مخرجات إدارية وتنظيمية اكبر من تلك التي تنفذ بمعزل عن الاخرى ، كما وتعمل أنظمة العمل عالية الاداء تركيبة محددة من ممارسات الموارد البشرية وهيكل العمل والعمليات التي تعظم معرفة العاملين ومهاراتهم والتزاماتهم ومرونتهم (Bohlander&Snell,2004:691) اما (Leffakis,2009:25) عرف نظم عمل الاداء العالي انها حويلة تفاعل الفرد مع المنظمة من خلال التعرف على اهداف المنظمة والتطبيق الفاعل لممارسات الموارد البشرية بما يضمن متانة وتماسك هذه النظم ، وعندما يكون القصد من (WPWS) تعزيز وتمكين العاملين من زيادة التزامهم تجاه المنظمة تعرف نظم عمل الاداء العالي (WPWS) بأنها حزمة معقدة ومتميزة من الممارسات ومتداخلة مع سياسات إدارة الموارد البشرية وممارسات العمل المبدعة بهيئة حزمة مترابطة وتماسكة مع هذه الممارسات (Gittel et al,2010:495) وأكد (Nadler) بأنها هندسة معمارية تنظيمية تجمع العمل والعاملين والتكنولوجيا والمعلومات في اسلوب يحسن التوافق بينها لكي تنتج اداء عالي متطور من جهة الاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون ومتطلبات الفرص البيئية الاخرى (العنزي والعبادي، 2009: 88)

يظهر لنا ان نظم عمل الاداء العالي هي اساليب تطبقها المنظمات تنسجم مع اهدافها من خلال برامج خاصة توظف الموارد البشرية والتكنولوجية والمعلومات لتحقيق التفوق في الاداء والعمل على استثمار الطاقات والافكار والدعم والتسهيلات والامكانيات في بيئة عمل منتظمة بشكل مبدع والتي تؤدي الى اداء عالي في المنظمة

### اهمية نظم عمل الاداء العالي

ان تبني نظم عمل الاداء العالي (HPWS) يؤثر ايجابياً بصورة مباشرة او غير مباشرة على نتائج العاملين منها الرضا الوظيفي والالتزام الفعال بحيث تمثل هذه الممارسات عملية الارتباط والنتائج السلوكية تجاه العاملين (Heffernan&Dundon,2012:8) . وان تطبيق هذه الممارسات تتم من خلال الاختيار المقصود وإيجاد موظفين وإعداد برامج مشاركات والتقييم الرسمي المستمر للاداء مع برامج اتصال فعال لبقاء الموظفين على اطلاع بحالة المنظمة والتي بدورها تحسن الاداء (Moideen Kutty et al,2011:243)

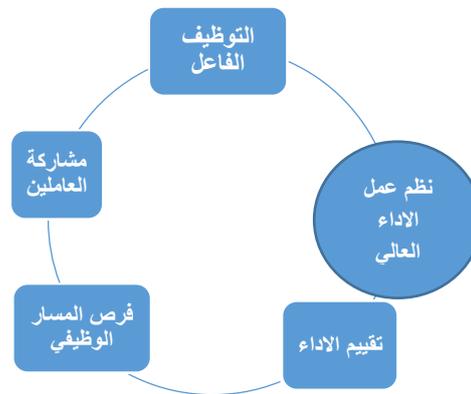
ان نظم عمل الاداء العالي لها تأثير على الامان الوظيفي وتخفيض التكاليف وزيادة التزام العاملين وتقليل عدم الرضا الوظيفي والاجهاد في العمل وبالتالي تحقيق رغبات العاملين وزيادة طاقة العاملين وترفع من ثقافتهم بالاضافة الى انها تحسن من مستوى الاداء العالي (Laggat et al ,2011:288) فضلاً عن وجود علاقة ارتباط بين (HPWS) والميزة التنافسية لإدارة ممارسات الموارد البشرية تؤثر في مواقف وسلوك العاملين في تفسير خصائص العمل بحيث يمكن المنظمة من تطبيق استراتيجيتها التنافسية والتي تؤدي الى نجاح المنظمة (Khandelar&Sharma,2005:212) وتعتمد البحوث الحديثة في الموارد البشرية على المعرفة الابداعية بهذه الموارد منها التوظيف الفعال ، التدريب ، والتقييم ، والتعليم ، والتحفيز ، والمشاركة بحيث يمكن للمنظمة ان تنشئ مجموعة ممارسات تهدف الى التطوير المستمر لكل المهارات والمعارف والتي تخلق عاملين مبدعين وبالتالي فهم القابليات المتميزة للموارد البشرية وتحقيق اداء منظمي فعال (العنزى،2009: 135)

ان النجاح في تنفيذ نظم عمل الاداء العالي (HPWS) يجلب الكثير من المنافع للمنظمات في الاستمرار في تحسين مستوى الاداء الوظيفي للعاملين وعدم ترك العمل ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل كذلك تحسين مستوى الاداء المنظمي (Zang,2011:65)

### ابعاد نظم عمل الاداء العالي

ان ممارسات الموارد البشرية تؤثر بشكل ايجابي في تحقيق التميز في المنظمات من خلال تبني انظمة متماسكة من التطبيقات للحصول على التكامل بين مكونات انظمة عمل الاداء العالي والتي تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة والافراد (Cust,2011:3) ان تطبيق الممارسات تعطي امكانية افضل على تقديم الافكار الجديدة التي تبحث عن ممارسات ذات صلة بنظم الاداء العالي بحيث هناك تباين لأنواع هذه النظم فقد ركز (Delery&Doty, 1996) على الفرص الوظيفية الداخلية ، والتدريب ، وتقييم الاداء والامان الوظيفي ، والمشاركة ، والتوصيف الوظيفي ، وتقاسم الارباح بينما اضاف (Way,2002:1025) التعليمات الوظيفية ، والتعويض ، والعمل الجماعي ، والتدريب ، والاتصالات . وقد وقع الاختيار على عدد من ممارسات الموارد البشرية والتي تشكل ابعاد لنظم عمل الاداء العالي بما يتوافق مع توجه البحث الحالي وتشمل (التوظيف الفعال ، التدريب المعمق، فرص المسار الوظيفي ، المكافآت والتعويضات ، مشاركة العاملين)

وكما موضح في الشكل ادناه



شكل (3) ابعاد نظم عمل الاداء العالي

المصدر: من اعداد الباحثة

### 1. التوظيف الفاعل (Selective Staffing)

تعني عملية التوظيف الفاعل التوظيف الانتقائي ويتم الاخذ بالاعتبار الخصائص الشخصية والقابليات المطلوبة والمهارات الفردية للعاملين مع امتلاك المعرفة والخبرة باستخدام استراتيجية الاستقطاب وانظمة الاختيار الجيدة والتي تؤدي الى اختيار الافضل من حيث ملائمتهم للوظائف (Chen,2008:21) ، ان التوظيف الفاعل يتطلب العديد من الامور اولها وجود مجتمع من المتقدمين الى العمل يمكن الاختيار من خلاله بسهولة والثاني ضرورة معرفة المنظمة بالمهارات والخصائص الحرجة في ذلك المجتمع من المتقدمين اما الثالث ضرورة انسجام المهارات والقدرات مع المتطلبات الخاصة بالوظيفة وطريقة التعامل مع السوق والرابع ملاحظة الخصائص التي يصعب تغييرها من خلال التدريب (العنزي و حسين، 2013: 18)

ان العديد من نظم عمل الاداء العالي يكون لها تأثير مباشر يبدأ بعملية التوظيف واختيار الافراد اصحاب المهارة والاداء العالي جداً بحيث يتم من خلال عملية الجذب الحصول على افضل المرشحين ويتم اختيار الافراد ذوي المهارات والقادرين على التعلم والعمل الجماعي (Rocha,2010:75)

### 2. التدريب المعمق (Comprehensive Training)

يعد التدريب المعمق جهود ادارية مستمرة لإحداث تغييرات معرفية ومهارية وسلوكية في خصائص الموارد البشرية الحالية والمستقبلية والتي يتم من خلالها إدارة الافراد لإكتساب المهارات وبما يلائم سلوكياتهم مع متطلبات الوظائف (رشيد وجلاب، 2008: 329) وان المدراء المهتمين بالتدريب المعمق يجب ان يفهموا اساسيات نظرية التعلم حينما يطبقون التدريب المعمق بحيث بدأت المنظمات بإبداء اهتمام محدد لإعادة تعريف منظماتهم بأنها منظمات متعلمة او الى برنامج تدريبي بل تنظر اليه على انه جزء اساسي ودائم لعلاقة عمل المنظمة والفرد العامل (ابراهيم، 2013: 246)

واشار (الملا وآخرون، 2012: 459) ان عملية التدريب المعمق تتضمن بعدين هي:

تكثيف التدريب والتركيز على عمق التداخل المعرفي وقدرات برامج التدريب الحديثة باستمرار

مجال التدريب ويركز على سعة التدريب والانواع المختلفة لغرض التدريب المقدم للعاملين ان استراتيجية التدريب المعمق يجب ان يتحقق من وراءها ما يأتي: (العنزي وصالح، 2009: 143)

1. التأكد من العاملين يمتلكون المهارات والقدرات الاساسية للتعمل مع التكنولوجيا الجديدة
2. زيادة معرفة العاملين بالثقافة والمنافسة الخارجية
3. دعم إدراك العاملين وفهمهم لكيفية اداء العمل بصورة فاعلة من خلال الفرق المساعدة في تعزيز جودة المنتج او الخدمة
4. التأكيد على ان ثقافة المنظمة تركز على الابداع والتعلم
5. العمل لجعل المهارات مطلقة وغير مقيدة حيث ان التدريب يكسب العاملين مرونة تلافي اي احتمال

### 3. فرص المسار الوظيفي (Opportunities Internal Career)

تمنح فرص المسار الوظيفي حالة الضمان والامان للعاملين نحو وجود فرص النمو والتطور داخل المنظمة (Chen, 2008: 8) ، ويتأثر لمسار الوظيفي للعاملين بعدة عوامل قد تكون عوامل ذاتية ، منها ما يعتمد على العاملين ، ومنها ما يعتمد على المنظمة أو البيئة الاجتماعية والاقتصادية (حسين، 2013: 21)

ويرى (العنزي وصالح، 2009: 53) ان هذا البعد يمثل مدى وجود مجال لتطوير قدرات الفرد أو الحصول على القيمة الحقيقية من خلال التميز ويمكن ابراز اهم المجالات الاساسية التي تظهر فرص المسار الوظيفي في المنظمة تتمثل بحق التنظيم من خلال انتماء العاملين ضمن تنظيمات مهنية فهو يعد حق اساس لكل عامل في المنظمة ليتم تمثيله امام المدراء وحماية حقوقه ، وحق تقديم الشكوى بحيث يحق لكل عامل تقديم شكوى ضد مديرهم في حالة التضرر ويمنع المدراء المس بحقوق العاملين، اما حق الإضراب من حقوق العاملين الاساسية لمحاولتهم لتحسين ظروفهم .

### 4. المكافآت والتعويضات (Rewards and Compensations)

ان المكافآت والتعويضات التي تقدم للعاملين تلعب دور رئيسي في زيادة تحفيزهم ورفع روح الاداء بحيث يمكن ان تعالج قضايا كثيرة منها: (العابدي، 2012: 83)

. تحقيق المساواة في دفع الاجور

. الأهمية النسبية المتعلقة بالتنافسية الخارجية والإنصاف الداخلي

. مدخل للمكافآت الكلية

. نطاق يستعمل للمكافأة المرتبطة بأداء الافراد ومهاراتهم ومقدراتهم

. دور المدراء التنفيذيين

. الشفافية – نشر المعلومات عن هياكل وعمليات المكافآت المتعلقة بالعاملين

ان التعويضات في نظم عمل الاداء العالي تعد مسألة مهمة لتحقيق الترابط بين الاهداف الفردية والاهداف الإدارية إضافة الى الحوافز التي تحفز المديرين والافراد لتحقيق تلك الاهداف (Rodrigues&Seabr,2012:59) وبنيت نظم التعويضات على اساسين منها الاجر على اساس الاداء والاجر على اساس المسؤولية والاذان يستندان على اداء الفرد إضافة الى الحوافز يمكن ان تعطي صورة واضحة لأهداف المنظمة الاستراتيجية ( زيد، 2015: 53)

## 5. مشاركة العاملين (Employees Participation)

ان الاهتمام المتزايد بمشاركة العاملين كونه اللبنة الاساسية لقيام عمل المنظمات بحيث ان المنظمة لا تستطيع ان تشجع الافراد على المشاركة والتعاون إلا اذا تمكنت من معالجة الحالات السلبية التي تقف وراء مستوى انخفاض المشاركة إضافة الى ان مشاركة العاملين تشجع في اتخاذ القرارات التي لها تأثير على بيئة العمل ( العنزي، 2013: 413) ويمكن وصف مشاركة العاملين بأنها معادلة ذات طرفين تمثل الإدارة من مشرفين ومدراء ومجالس إدارة طرفها الاول فيما يمثل العاملون افراد وجماعات طرفها الثاني وبهذا الوصف فإن المشاركة لا تفعل خارج رغبة واستعداد وإيمان كلا الطرفين فلا الإدارة قادرة على فرض المشاركة قسرا على العاملين من غير رغبتهم وإيمانهم بها وبالمقابل فإن العاملين ليس بإمكانهم ان ينجزوا مشاركتهم خارج نطاق موافقة ودعم الإدارة ( ابراهيم، 2013: 247)

تعد عملية المشاركة من افضل الثقافات الإدارية التي تتوافق مع التغيرات الهيكلية والإدارية من اجل عملية تمكين الافراد بحيث ان مسؤولية الادارة تكثيف الثقافة عندما تتوافق مع استراتيجية المنظمة الجديدة (Sani,2012:14)

### المحور الرابع / الجانب العملي

#### 1- عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى العينة المبحوثة

للتعرف على واقع دور سلوكيات القيادة الاصيلية في تعزيز متطلبات نظم عمل الاداء العالي بديوان محافظة كركوك في ضوء استجابة العينة ، سوف يتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لاجابات عينة البحث ونسب المئوية لها وصولاً الى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الاجابات ، ولان البحث قد اعتمد على مقياس (Likert) الخماسي في اجابات عينة البحث للاستبانة سيكون كل مستوى كل متغير محصوراً بين (5- 1) بأربعة مستويات والجدول (1) يوضح ذلك ، ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد اذا ما تراوح بين (3-4) وجيد جداً اذا ما زاد عن (4) كذلك يتضمن مستويين اذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف اذا تراوح بين (2-3) وضعيف جداً اذا ما انخفض عن (2)

#### جدول (1) قوة المتوسطات

قوة المتوسطات	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
	5	4	3	2	1

#### اولاً. تشخيص واقع المتغير التفسيري سلوكيات القيادة الاصيلية (X)

قيس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (الوعي الذاتي ، المنظور الاخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات ، الشفافية العلانية)، إذ يشير الجدول (2) إلى الأوساط

الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير مقياس سلوكيات القيادة الاصلية ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ ( 4.09 ) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.344) (8%) وهذا يدل على وجود الوعي الذاتي والمنظور الاخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية العلانية بمستوى فوق المتوسط لدى عينة البحث في المنظمة وهي نتيجة جيدة في ظل البيئة المحيطة والتحديات التي تواجهها ، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية

### 1- الوعي الذاتي (X1):

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.11) حول الوسط الفرضي موضح في الجدول (2) ، وكان الانسجام ذو تشتت فوق المتوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري معامل الاختلاف العامين وهما على التوالي (0.47)، (11%) يعكسان درجة انسجام جيدة في اجابات افراد العينة وهذا يدل على وجود الوعي الذاتي لدى المديرين عينة البحث ، أما على مستوى الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال اربع فقرات رئيسة وتراوحت حوله قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (2) (احدد بدقة كيف ينظر الآخرين الى قدراتي ) بلغت (4.20) وهي حول قيمة الوسط الفرضي وبتشتت متوسط نسبياً في الاجابات يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (0.797) ، (19%) وهذا يبين امتلاك المديرين القدرة والامكانية في تحديد كيف ينظر لهم الاخرين من خلال مكان العمل ، وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (3) (اعرف متى اعيد تقييم موافقي حول القضايا الهامة ) بلغت (4.03) ، وبتشتت في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (1.200)، (30%) وتدل هذه النتائج معرفتهم بتقييم اي موقف يواجه المديرين باي وقت ولل قضايا المهمة في مكان العمل .

جدول ( 2 ) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات افراد العينة عموماً بصدد المتغير سلوكيات القيادة الاصلية X (ن = 35)

المتغيرات الفرعية	ت	سلوكيات القيادة الاصلية		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
الوعي الذاتي X1	1	4.11	0.867	21%
	2	4.20	0.797	19%
	3	4.03	1.200	30%
	4	4.09	0.612	15%
		4.11	0.47	11%
		3.94	1.282	33%
المنظور الاخلاقي	5	3.94		
	6	3.94		25%

	0.998			
7	3.71	1.100	30%	اطالب الآخرين باتخاذ مواقف تدعم قيمهم الاساسية
8	4.09	0.981	24%	اتخذ قرارات صعبة تستند الى مستويات عالية من السلوك الاخلاقي
	3.92	0.517	13%	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام
9	4	0.907	23%	اشجع الآراء التي تتحدى التوجهات التي اعتنقها بشدة
10	4.46	0.657	15%	احل البيانات المتعلقة بالموضوع قبل اتخاذ اي قرار
11	4.66	0.539	12%	اصغي جيداً الى مختلف وجهات النظر قبل التوصل الى اي نتيجة
	4.37	0.418	10%	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام
12	4.46	0.701	16%	اقول ما اعنيه تماماً
13	3.94	1.027	26%	اعترف بالأخطاء عند ارتكابها
14	3.69	1.207	33%	اشجع على حرية التعبير عما يجول في خاطري
15	3.69	1.060	29%	احكي للآخرين الحقيقة الصعبة
16	4	0.907	23%	أعرب عن عواطف تتوافق تماماً مع المشاعر المحيطة
	3.96	0.507	13%	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام
	4.09	0.344	8%	اجمالي الوسط ومعامل الاختلاف العام لمتغير سلوكيات القيادة الاصلية

المعالجة المتوازنة X3 للمعلومات

الشفافية العائلية X4

## 2- المنظور الاخلاقي الداخلي (X2):

يشير الجدول (2) وسطا حسابيا عاما لهذا البعد فوق الوسط الفرضي، إذ بلغ (3.92)، بانسجام جيد في الاجابات اذا كان الانحراف المعياري معامل الاختلاف العامين (0.517)، (13%) وهذا يدل على وجود المنظور الاخلاقي لدى المديرين بمستوى فوق المتوسط في القدرة على استخدام القيم الاخلاقية في توجيه سلوكهم باتجاه العمل وتحقيق افضل النتائج ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد من خلال (4) فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة الثامنة (اتخذ قرارات صعبة تستند الى مستويات عالية من السلوك الاخلاقي )، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.09) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، و بانسجام مقبول في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.981)، ومعامل الاختلاف (24%) وهذا يشير على امتلاك المديرين السلوك الاخلاقي العالي الذي يمكنهم من اتخاذ قرارات صعبة في المواقف كافة، أما الفقرة السابعة التي نصت (اطالب الآخرين باتخاذ مواقف تدعم قيمهم الاساسية) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.71) ، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.100) ومعامل الاختلاف (30%) وهذا يبين مطالبة الآخرين باتخاذ الموقف في اي قضية يواجهونها بمستوى فوق المتوسط والذ بدوره يدعم قيمهم الاخلاقية التي يمتلكونها

## 3- المعالجة المتوازنة للمعلومات (X3):

حقق هذا البعد كما في الجدول (2) وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.37) وهو فوق الوسط الفرضي ، وكان الانسجام متوسط في اجابات افراد العينة هذا ما اكده الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين البالغين (0.418)، (10%) وهذا يوضح اعتماد تحليل المعلومات لاي موقف قبل اتخاذ اي قرار وبمستوى فوق المتوسط ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (3) فقرات، وكانت النتائج حوله قد تراوحت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (11) (اصغي جيداً الى مختلف وجهات النظر قبل التوصل الى اي نتيجة )، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.66) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانسجام جيد بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (0.539) ، (12%) هذا

المستوى يبين الاستماع الى وجهات النظر لكل موقف ومن ثم اتخاذ القرار والحصول على نتيجة ذلك ، أما الفقرة (9) التي نصت (اشجع الآراء التي تتحدى التوجهات التي اعتنقها بشدة ) فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4)، وبتشتت عالي في اجابات افراد العينة المبحوثة اذ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (0.907) ، (23%) وهذا يؤكد الحصول على وجهات النظر لمختلف المواقف التي يواجهها المديرين وتوجهاتهم بشأنها وآراء الآخرين بصدها

4-الشفافية العلائقية (X4):

يشير الجدول (2) وسطا حسابيا عاما لهذا البعد فوق الوسط الفرضي، إذ بلغ (3.96)، بانسجام جيد في الاجابات اذا كان الانحراف المعياري معامل الاختلاف العامين (0.507)، (13%) وهذا يوضح قدرة المديرين مشاركة دوافعهم ورغباتهم مع الآخرين بمستوى فوق المتوسط ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد من خلال (5) فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها الفقرة(12) ( اقول ما اعنيه تماماً )، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.46) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، و بانسجام مقبول في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.701) ، ومعامل الاختلاف (16%) وهذا امتلاك المديرين قدرة الافصاح عن ما يقولون هو ما يقصدونه في اي موقف يواجههم ، أما الفقرة (15) التي نصت (احكي للآخرين الحقيقة الصعبة ) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.69)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.060) ومعامل الاختلاف (29%) وهذا يدل ايضا امتلاك المديرين القدرة على التكلم للآخرين وشرح تفاصيل اي موقف صعب وبمستوى فوق المتوسط.

**ثانياً: تشخيص واقع المتغير الاستجابي نظم عمل الاداء العالي (y)**

قيس هذا المتغير من خلال خمسة ابعاد فرعية هي ( التوظيف الفاعل، التدريب المعمق، فرص المسار الوظيفي، المكافآت والتعويضات ، مشاركة العاملين )، إذ يشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير نظم عمل الاداء العالي. إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.69) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) ، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.306) (8%) ، فيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية .

جدول (3) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاجابات افراد العينة عموماً بصدد نظم عمل الاداء العالي y (ن = 35)

المتغيرات الفرعية	ت	نظم عمل الاداء العالي		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (0%)
التوظيف الفاعل y1	1	3.77	1.031	27%
	2	3.69	1.231	33%
	3	3.69	1.132	31%
التدريب المعمق y2		3.71	0.723	19%
	4	3.74	1.039	28%
	5	3.71	1.126	30%
	6	3.57	1.170	33%
	7	3.40	1.218	36%
		3.61	0.707	20%
	فرص المسار الوظيفي y3	8	3.94	0.968
9		3.89	0.963	25%
10		3.77	1.330	35%
		3.86	0.637	17%
المكافآت والتعويضات y4	11	3.66	1.162	32%
	12	3.69	1.022	28%
	13	3.49	1.292	37%

38%	1.37 4	3.6 3	يكون المستوى العام للاجور في المنظمة عاملاً لجذب المواهب والاحتفاظ بهم بشكل فاعل	14	مشاركة العاملين y5
41%	1.34 5	3.3 1	يستلم العاملون مكافأتهم على اساس الأداء الجماعي كونهم فريق واحد	15	
20%	0.70 4	3.5 5	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام		
32%	1.21 5	3.7 7	تتيح الادارة العليا فرص متزايدة للمشاركة في اتخاذ القرارات و رسم السياسة التي تساعد في تحسين بيئة العمل الوظيفي	16	
27%	1.03 1	3.7 7	تعد المنظمة آليات رسمية لضمان مشاركة العاملين في افضل الممارسات وفي مختلف مجالات و أنشطة العمل ذات الصلة بتخصصاتهم	17	
26%	0.97 3	3.7 7	يشترك العاملون بالمعرفة والخبرة من خلال تبادلهم الاحاديث وتناولهم الافكار عبر حوارات ومطارحات نظرية جادة	18	
27%	0.99 8	3.6 6	تقوم المنظمة بممارسات وعمليات تمكن الافراد من العمل بفاعلية وبشكل تعاوني لتحقيق اية غاية مشتركة	19	
37%	1.36 7	3.6 9	يدعم الهيكل التنظيمي عمليات إشراك الافراد في دعم وتطوير اداء المنظمة	20	
34%	1.27 9	3.8 0	تشجع المنظمة روح الفريق والجهود التعاونية المشتركة	21	
34%	1.25 9	3.6 6	تفوض الادارة العليا الصلاحيات الكافية للموارد البشرية لتمكينهم من انجاز المهام المكلفين بها	22	
15%	0.55 3	3.7 3	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام		
8%	0.30 6	3.6 9	اجمالي الوسط والانحراف معامل الاختلاف العام		

3- فرص المسار الوظيفي y3  
يشير الجدول ( 3 ) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية معامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص هذا البعد إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً حول الوسط الفرضي ، إذ بلغ (3.86)، وبانحراف معياري عام ومعامل اختلاف عام (0.637)، (17%) ويعكسان وجود فرص وظيفية جيدة وبمستوى فوق المتوسط ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (3) فقرات ، تراوحت حولها قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققته الفقرة الثامنة (تكون طموحات المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة معروفة من قبل مشرفيهم المباشرين ) ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.94) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.968)، وقد بلغ معامل الاختلاف (25%) وهذا يدل على معرفة المديرين بطموحات العاملين في اطار مسارهم الوظيفي ، أما الفقرة العاشرة التي نصت (تتم ترقية العاملين بناءً على ادائهم ) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.77)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.330) وقد بلغ معامل الاختلاف (35%)

ايضاً يدل على قيام المديرين باتباع القواعد والاجراءات المتعلقة بترقية العاملين من خلال ما يحققون من اداء وظيفي جيد

4- المكافآت والتعويضات y4

حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً عاماً كما في الجدول المذكور والذي بلغ (3.55) وهو حول الوسط الفرضي البالغ (3) ، وبتشتت في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.704)، ومعامل الاختلاف العام (20%) كبعد المكافآت والتعويضات وبمستوى فوق المتوسط لدى العاملين ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (5) فقرات وتراوحت حولها قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة وقد حققتها الفقرة (12) (تتم مكافأة العاملين نظراً لتعزيز مقدراتهم) ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.69) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.022)، ومعامل الاختلاف البالغ (28%) مما يشير الى التزام العاملين بتعليمات العمل بتوافق واحترامهم للمنظمة وقيامها بترقيتهم لتحفيزهم اكثر و تعزيز قدراتهم الوظيفية ، و اقل قيمة حققتها الفقرة (15) التي نصت (يستلم العاملون مكافأتهم على اساس الأداء الجماعي كونهم فريق واحد ) ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.31)، وبتشتت عالي بين الإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.345) (41%) وهذا يبين قيام المنظمة بمنح المكافآت للعاملين على اساس الفريق الواحد كون ادائهم للعمل كمجموعة وبمستوى جيد ومقبول

5- مشاركة العاملين y5

يشير الجدول (3) الى الوسط الحسابي العام وسطاً حسابياً عاماً حول الوسط الفرضي ، إذ بلغ (3.73)، وبتشتت عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.553)، وقد بلغ معامل الاختلاف لهذا المتغير (15%) وهذا يبين امتلاك العاملين في المنظمة المبحوثة عنصر طوعية المشاركة ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (7) فقرات، إذ حققت الفقرة (21) (تشجع المنظمة روح الفريق والجهود التعاونية المشتركة ) اعلى وسط الحسابي بلغ (3.80) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.279) ومعامل الاختلاف (34%) وهذا يدل على القدرة والسعي في استغلال الفرص ومواجهة اي تغييرات لتحسين اداء العاملين في المنظمة والعمل كروح فريق واحد، وحققت الفقرة (19) التي نصت (تقوم المنظمة بممارسات وعمليات تمكن الافراد من العمل بفاعلية وبشكل تعاوني لتحقيق اية غاية مشتركة ) فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.66)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.998) ، (27%) ايضاً يوضح قدرة العاملين المشاركة في العمل والتعاون في انجاز المهام المكلفين بها للاستفادة منها في تحسين الاداء والقدرة على تطوير العمل في المنظمة المبحوثة .

## 2- اختبار الفرضيات

وضعت عدد من الفرضيات التي تتعلق بالمتغير التفسيري والمتغير المستجيب وبعد حصد النتائج الاحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على عينة البحث جرى تحليل البيانات المستخلصة ، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

### اولاً: تحليل فرضية الارتباط

افترض البحث الحالي الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها ( توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الاصلية بأبعادها ( الوعي الذاتي ، المنظور الاخلاقي الداخلي ، المعالجة المتوازنة للمعلومات ، الشفافية العلائقية ) وبين متطلبات نظم عمل الاداء العالي بأبعادها (التوظيف الفاعل ، التدريب المعمق ، فرص المسار الوظيفي ، المكافآت التعويضات ، مشاركة العاملين) ، ويوضح الجدول (4) علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسية الاولى

يوضح الجدول ( 4 ) علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسة الاولى، إذ يؤكد الجدول المذكور الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين سلوكيات القيادة الاصلية وبين نظم عمل الاداء العالي ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.341^*$ )، وبمستوى معنوية ( $0.05$ )، اما بخصوص المتغيرات الفرعية يبين الجدول

جدول(4)علاقات الارتباط بين المتغير التفسيري سلوكيات القيادة الاصلية وابعاده والمتغير التابع نظم عمل الاداء العالي وابعاده N=35

Y5		Y4		Y3		Y2		Y1		Y
Sig.	r	Sig.	r	Sig.	r	Sig.	r	Sig.	r	X
0.478	0.010	0.260	-0.112	0.073	0.251	0	0.704**	0.058	0.271	X1
0.096	-0.226	0.369	0.058	0.047	0.287*	0	0.693**	0.031	0.318*	X2
0.187	0.155	0.027	-0.327*	0.084	-0.238	0	0.539**	0.368	0.059	X3
0.456	0.019	0.079	-0.244	0.459	0.018	0	0.799**	0.201	0.146	X4

\*علاقة ارتباط بمستوى معنوية ( $0.05$ )

\*\*علاقة ارتباط بمستوى معنوية ( $0.01$ )

Sig: قيمة P-value

( 4 ) مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الفرعية وهي كما يأتي :  
وبهذه النتيجة يمكن التوصل الى تحقيق فرضية الارتباط الرئيسة بين المتغير التفسيري(سلوكيات القيادة الاصلية) والمتغير المستجيب (نظم عمل الاداء العالي)، اما على مستوى الابعاد الفرعية ظهر الاتي:

1. حقق الوعي الذاتي علاقة ارتباط معنوية مع التدريب المعمق والذي بلغ معامل الارتباط ( $0.704^{**}$ ) موضح بالجدول اعلاه وكانت بمستوى معنوية ( $0.01$ ) بينما لم يحقق اية علاقة ارتباط مع التوظيف الفاعل وفرص المسار الوظيفي والمكافآت والتعويضات ومشاركة العاملين  
2. حقق المنظور الاخلاقي الداخلي علاقة ارتباط معنوية مع التوظيف الفاعل والذي بلغ معامل الارتباط ( $0.318^*$ ) موضح بالجدول اعلاه وبمستوى معنوية ( $0.05$ ) بينما حقق علاقة ارتباط معنوية مع التدريب المعمق وبمعامل ارتباط ( $0.693^{**}$ ) وبمستوى معنوية ( $0.01$ ) بينما حقق علاقة ارتباط معنوية مع فرص المسار الوظيفي وبمعامل ارتباط ( $0.287^*$ ) اي بمستوى معنوية ( $0.05$ ) بينما لم يحقق اية علاقة ارتباط المكافآت والتعويضات ومشاركة العاملين .  
3. حققت المعالجة المتوازنة للمعلومات علاقة ارتباط معنوية مع التدريب المعمق وبمعامل ارتباط ( $0.539^{**}$ ) اي بمستوى معنوية ( $0.01$ ) بينما لم تحقق المعالجة المتوازنة للمعلومات اية علاقة ارتباط مع التوظيف الفاعل وفرص المسار الوظيفي والمكافآت والتعويضات ومشاركة العاملين

4. حققت الشفافية العلائقية علاقة ارتباط معنوية مع التدريب المعمق وبمعامل ارتباط ( $0.799^{**}$ ) اي بمستوى معنوية ( $0.01$ ) بينما لم تحقق الشفافية العلائقية اية علاقة ارتباط مع التوظيف الفاعل وفرص المسار الوظيفي والمكافآت والتعويضات ومشاركة العاملين

#### ثانياً: تحليل فرضية التأثير

نصت الفرضية الرئيسة الثانية (تؤثر سلوكيات القيادة الاصلية معنوياً وإيجابياً في اجمالي متطلبات نظم عمل الاداء العالي وابعاده هي (التوظيف الفاعل ، التدريب المعمق ، فرص المسار الوظيفي ، المكافآت والتعويضات ، مشاركة العاملين).

جرى اختبارها من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (نظم عمل الاداء العالي) الذي جرى ترميزه بالرمز (y)، والمتغير التفسيري الرئيس (سلوكيات القيادة الاصيلية) والذي رُمز بالرمز (X) وكانت معادلة الانحدار الخطي كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

نظم عمل الاداء العالي = (2.642+0.281) (سلوكيات القيادة الاصيلية)  
 يتضح في ضوء الجدول (5)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت قيمتها (4.34)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (4.03) بمستوى معنوية (0.05)، وبحدود ثقة (95%)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (سلوكيات القيادة الاصيلية) في المتغير الاستجابي (نظم عمل الاداء العالي). ويشير الجدول (5) ان الثابت ( $\alpha=2.642$ ) والذي يعني ان هناك وجود سلوكيات القيادة الاصيلية ما مقداره (2.642) حتى وان كانت نظم عمل الاداء العالي يساوي صفر، اما قيمة ( $B= 0.281$ ) وهي تدل على ان تغيراً مقداره (1) في سلوكيات القيادة الاصيلية سيؤدي الى تغيير في نظم عمل الاداء العالي بمقدار (0.281)

ومن خلال الجدول اعلاه يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والذي يعد مقياس وصفي لتفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم ويمثل نسبة الانخفاض في الاخطاء عند استخدام معادلة

جدول (5) تحليل تأثير أبعاد سلوكيات القيادة الاصيلية في نظم عمل الاداء العالي

المتغير التفسيري وأبعاده	الثوابت		$R^2$ معامل التحديد	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P) مستوى المعنوية	المتغير المستجيب (Y)
	$\alpha$	B				
سلوكيات القيادة الاصيلية (X)	2.642	0.281	0.116	4.346	0.045	دال
الوعي الذاتي (X1)	2.901	0.217	0.143	5.485	0.025	دال
المنظور الاخلاقي الداخلي (X2)	2.945	0.216	0.168	6.658	0.015	دال
المعالجة المتوازنة للمعلومات (X3)	3.946	-0.036	0.003	0.099	0.755	غير دال
الشفافية العلانية (X4)	3.446	0.088	0.027	0.904	0.349	غير دال

الانحدار وكان مقداره (0.116) والذي يعني ان ما مقداره (0.116) من التباين الحاصل في نظم عمل الاداء العالي هو تباين مفسر بفعل سلوكيات القيادة الاصيلية الذي دخل الانموذج وهذا يدل على وجود تأثير عالي ومعنوي لسلوكيات القيادة الاصيلية في نظم عمل الاداء العالي. وبذلك تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية

اما بخصوص المتغيرات الفرعية:

من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (نظم عمل الاداء العالي) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغيرات التفسيرية الفرعية (الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، الشفافية العلانية)، والذي رُمزت على التوالي بـ (X4, X3, X2, X1) وكانت معادلات الانحدار الخطي كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X_1$$

$$Y = \alpha + \beta X_2$$

$$Y = \alpha + \beta X_3$$

$$Y = \alpha + \beta X_4$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

عمليات نظم عمل الأداء العالي =  $2.901 + 0.217$  (الوعي الذاتي)

عمليات نظم عمل الأداء العالي =  $2.945 + 0.216$  (المنظور الأخلاقي الداخلي)

عمليات نظم عمل الأداء العالي =  $3.946 - 0.036$  (المعالجة المتوازنة للمعلومات)

عمليات نظم عمل الأداء العالي =  $3.446 + 0.088$  (الشفافية العلائقية)

أظهر الجدول (5) ان قيمة (f) المحسوبة ل(الوعي الذاتي، والمنظور الاخلاقي الداخلي) والذي جرى ترميزها في الجدول المذكور  $X_1, X_2$  بلغت قيمتها (6.658, 5.485) وكانت اكبر من قيمتها الجدولية (4.14) بمستوى

معنوية (0.05) وبحدود ثقة 0.95 وهذا يدل على وجود تأثير للابعد) الوعي الذاتي والمنظور الاخلاقي الداخلي) في

المتغير المستجيب نظم عمل الاداء العالي، في حين لم يظهر تأثير معنوي ل(المعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية العلائقية) في المتغير الاستجابي نظم عمل الاداء العالي اذ تبين ان قيمة f المحسوبة (0.904, 0.099) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (4.14) وبمستوى معنوية (0.05)

ومن خلال الجدول اعلاه يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) وكان مقداره (0.143) بالنسبة للوعي الذاتي ( $X_1$ ) والذي يدل على ان ما مقدار (0.143) من التباين الحاصل في نظم عمل الاداء العالي y هو تباين مفسر بفعل المتغير الوعي الذاتي الذي دخل الانموذج ، وهناك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) وكان مقداره (0.168) بالنسبة للمنظور الاخلاقي الداخلي ( $X_2$ ) والذي يدل على ان ما مقدار (0.168) من التباين الحاصل في نظم عمل الاداء العالي y هو تباين مفسر بفعل المنظور الاخلاقي الداخلي الذي دخل الانموذج ، ويشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) وكان

	n = 35		قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 7.47 = 0.01
			قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 4.14 = 0.05

مقداره (0.003) بالنسبة للمعالجة المتوازنة للمعلومات ( $X_3$ ) والذي يدل على ان ما مقدار (0.003) من التباين الحاصل في نظم عمل الاداء العالي هو تباين مفسر بفعل المتغير المعالجة المتوازنة للمعلومات الذي دخل الانموذج ، بينما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) وكان مقداره (0.027) بالنسبة للشفافية العلائقية ( $X_4$ ) والذي يدل على ان ما مقدار (0.027) من التباين الحاصل في نظم عمل الاداء العالي هو تباين مفسر بفعل المتغير الوعي الذاتي الذي دخل الانموذج ،

يؤكد الجدول اعلاه الثابت

( $\alpha X_1 = 2.901$ ) ( $\alpha X_2 = 2.945$ ) ( $\alpha X_3 = 3.946$ ) ( $\alpha X_4 = 3.446$ ) وهذا يدل ان هناك وجود ل(نظم عمل الاداء العالي) مقداره (2.901) حتى وان كان الوعي الذاتي  $X_1$  يساوي صفر، وهناك وجود ل(نظم عمل الاداء العالي) مقداره (2.945) حتى وان كان المنظور الاخلاقي الداخلي  $X_2$  يساوي صفر، وهناك وجود ل(نظم عمل الاداء العالي) مقداره (3.946) حتى

وان كان المعالجة المتوازنة للمعلومات  $X_3$  يساوي صفر، وهناك وجود ل(نظم عمل الاداء العالي) مقداره (3.446) حتى وان كان الشفافية العلائقية  $X_4$  يساوي صفر. اما قيمة  $(\beta X_1=0.217)$  والتي تدل على ان تغير مقداره (1) الوعي الذاتي سيؤدي الى تغير نظم عمل الاداء العالي مقداره (0.217)، وان قيمة  $(\beta X_2=0.216)$  والتي تدل على ان تغير مقداره (1) المنظور الاخلاقي الداخلي سيؤدي الى تغير نظم عمل الاداء العالي مقداره (0.216)، وان قيمة تدل على ان تغير مقداره (1) الشفافية العلائقية سيؤدي الى تغير نظم عمل الاداء العالي مقداره (0.088)، اما قيمة  $(\beta X_3=-0.036)$  والتي كانت قليلة ولم تحدث اي تغيير في نظم عمل الاداء العالي.

ومن خلال المعطيات تم التوصل الى تحقق الفرضيات الفرعية والتي مفادها:

- . يؤثر الوعي الذاتي معنوياً وإيجابياً في نظم عمل الاداء العالي
- . يؤثر المنظور الاخلاقي الداخلي معنوياً وإيجابياً في نظم عمل الاداء العالي
- في حين لم تتحقق الفرضيتان الفرعيتان الثالثة والرابعة :
- . يؤثر المعالجة المتوازنة للمعلومات معنوياً وإيجابياً في نظم عمل الاداء العالي
- . يؤثر الشفافية العلائقية معنوياً وإيجابياً في نظم عمل الاداء العالي

#### المحور الخامس/ الاستنتاجات والتوصيات

##### الاستنتاجات

1-توافر علاقات ايجابية بين سلوكيات القيادة الاصلية ونظم عمل الاداء العالي بأبعادها الفرعية فما اكسبها اهمية خاصة من خلال امتلاك المديرين للسلوكيات والذي ينعكس بدوره على مستوى تبني ديوان المحافظة المبحوثة استخدام نظم عمل الاداء العالي الحديثة التي تسهم في تحقيق التقدم للمنظمة

2- بينت نتائج البحث ان لسلوكيات القيادة الاصلية دورها المهم في تأثيرها على نظم عمل الاداء العالي اذ ان بتوافر تلك النظم الحديثة في ديوان المحافظة المبحوثة تتطلب ادوار قيادية يمارسها المديرين وامتلاكهم لتلك السلوكيات والعمل بروح الفريق مع العاملين تسهم بدوره في تحقيق اعلى مستوى من الاداء

3- اهتمام المديرين عينة البحث بسلوكيات القيادة الاصلية بأبعادها وتبنيها في تعاملهم اليومي مع العاملين من شأنه يحفز الادارات كافة الى الاهتمام بنظم عمل الاداء العالي لتحسين فرص التعلم وتطوير قدرات وامكانيات العاملين والذي اتضح في وجود بعض علاقات الارتباط بين سلوكيات القيادة الاصلية بأبعادها مع نظم عمل الاداء العالي بأبعاده

4-ان تبني عينة البحث لسلوكيات القيادة الاصلية من خلال تمتعهم بمستويات جيدة من المعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية العلائقية في تعاملهم مع العاملين والتي تمكنهم من تبني نظم عمل الاداء العالي الحديثة والتي تبين في نتائج البحث بعدم وجود تأثير لتلك البعدين في نظم عمل الاداء العالي بينما اتضح وجود تأثير لبعدي الوعي الذاتي والمنظور الاخلاقي الداخلي في نظم عمل الاداء العالي

##### التوصيات:

1-ينبغي على المديرين عينة البحث تفعيل دور ابعاد سلوكيات القيادة الاصلية في تعزيز (التوظيف الفاعل، المكافآت والتعويضات، فرص المسار الوظيفي، مشاركة العاملين) والاستفادة من مستوى الالهية الكبيرة التي ظهرت في اجابات عينة البحث

2- استثمار سلوكيات القيادة للمديرين عينة البحث بالشكل الصحيح والعمل على تبني سلوكيات غير موجودة في المنظمة وتعريفها للعاملين بأهميتها ل يتم تعزيز ادائها وتحقيق التميز من خلال امتلاكها نظام عمل تنظيمي مختلف

3-استثمار التقدم الحاصل بين ابعاد سلوكيات القيادة الاصلية في تعزيز التدريب المعمق من خلال استخدام مختلف الوسائل المتطورة في العمل من مختلف مصادره بالاضافة الى اخضاع المديرين

لدورات تدريبية وورش عمل توضح لهم ماهية نظم عمل الاداء ومتطلباتها والتي بدورها تدعم من سلوكياتهم تجاه استخدام نظم عمل بالشكل الصحيح.

4- بالرغم من قوة العلاقة بين المتغيرين وهذا يسمح بأجراء تغييرات مرتقبة في العمل من قبل المنظمة من خلال استخدام وتوجيه سلوكيات المديرين وايضاها والتي بدورها تساعد في اتخاذ اجراءات بما تدعم العاملين في استخدام نظم العمل وتطبيقها بشكل صحيح والتي تؤدي الى توليد مبادرات ابداعية جديدة في ميدان البحث

## المصادر

1. البياتي ،محمود مهدي حسن والقاضي ، دلال (2010) " البحث العلمي واساليبه باستخدام البرنامج SPSS " ، ط2 ، دار البيئة للطباعة والنشر .
2. رشيد ، صالح عبد الرضا ، وجلاب ، احسان دهش (2008) " الإدارة الاستراتيجية " ، مدخل تكاملي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان الأردن.
3. العنزي ، سعد علي وصالح ، احمد علي (2009) " إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال " ، الطبعة العربية ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن.
4. العنزي ، سعد علي (2013) " الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال " ، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن .
5. الخزرجي، قصي اسماعيل مدب ( 2016 ) " المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لمتطلبات الاداء العالي/ بحث ميداني في مديرية البلديات العامة " رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير في ادارة البلديات غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد
6. زيد ، غازي عبد (2015) " دور انظمة عمل الاداء العالي في الاداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية:دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي دوائر البلديات في كربلاء المقدسة" رسالة ماجستير غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء .
7. العابدي، علي رزاق جيد، (2012)، " انعكاسات نظم عمل الاداء العالي في المخرجات الوظيفية باطار ممارسات مرونة الموارد البشرية : دراسة تجريبية بتطبيق نظرية تعدد المستويات لعينة من الجامعات العراقية " اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
8. الدليمي، سمر عادل حسين (2013) " دور مبادئ عمل الاداء العالي وتطوير تقييم اداء العاملين في ممارسات منظومة عمل الاداء العالي/ بحث تحليلي في عينة من مكاتب المفتشين العامين " ، دبلوم عالي المعادل للماجستير في الرقابة والتفتيش غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد )
9. ابراهيم ، نور خليل ، (2013) " متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل / بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (19) ، العدد (73) ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد 10. العنزي ، سعد علي

حمود ، العبادي ، هاشم فوزي ، (2009) ، " انظمة عمل الاداء العالي واداء المنشأة الصناعية العامة " مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (15) ، العدد (54) ، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد

11.العنزي و حسين (2013) " تطوير ممارسات منظومة عمل الاداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية " مجلة العلوم الادارية والاقتصادية ، العدد 73 ، المجلد 19 ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد .

12.الملا ، عبد الرحمن مصطفى ، والعبادي ، علي رزاق ، والامارة ، أحمد عبد الحسين ، والعبادي ، حاتم فوزي (2012) " استخدام ممارسات انظمة عمل الاداء العالي كمفهوم لتعزيز إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي " ، بحث منشور في وقائع مؤتمر ضمان الجودة العلمي الدولي الثالث لجامعة الكوفة للفترة من 20-19 / 3 / 2012

13.Bohlander ,G and Snell ,S,A., (2004) " Managing human resources" (13<sup>th</sup> ed) mason ,oh : Thomson south –western ,bosten :Ma : Harvard Business school press.

14.Noë , R,A Hollen beck ,J.R and wright ,P,M., (2009) "Human resource management gaining acompetitive advantage" ,sixth edition meGraw- hill/Irwin.

15.Zhu, W., Avolio, B. , Riggio , R. & Sosik, J. (2011) " the effect of authentic transformational leadership on follower an group ethics " the leadership quarterly 22 , pp.801-817.

16.Hoffman, E. & Lord, R. (2013) " A taxonomy of event-level dimensions: implications for understanding leadership process, behavior , and performance" the leadership quarterly xxx.

17.Walumbwa, F. , , christensen, M. & Hailey, F. (2011) "Authentic -1 Leadership and the knowledge economy: sustaining motivation and trust among knowledge workers" organizational dynamics 40, pp.110-118.

18.Gollan,Paul(2010), "High Involvement Management and Human Resource Line Sustainability" , handbook of business strategy .

19.Weiss,T. & Kolberg, S. (2003) " coaching competencies and corporate leadership" CRC Press LLC, United States of America.

20.Gittell, J, H, and Scidner, R, W ,and Julian, (2010) "Arelational model of how high –performance work systems work organization" science Vol,21 no .2 march –april ,pp 490-506.

21.Guest,D.E .,(2011) "Human resources management and performance ,still fearching searching for so answers" ,Human resources management journal 21(1) 3-13.

22.Khadekar.A and Sharma,A., (2005) "Organizational learning in indian organizations : a strategic (HRM) perspective" Journal of small business and enterprise development vol. 12.No,2 pp. 211-226.

23.Leggat ,S, G, and Bartram ,T, and Stanton ,P., (2011)" High performance work systems : the gap between policy and practice in health care reform" journal of health organization and management ,Vol.25No. 3,PP,281-297.

24.Moideen K, ,U, and Al- Lamki, A, and Marthy ,Y, S, R., (2011) "Hrm practies and organizational performance in oman" personnel review ,Vol.40 No. 2 pp.239-251.Emerald group publishing limited.

25.Rocha,R.,(2010) "Changing the (im) balance of power ,high performance work systems in Brazil employee relations vol,32 no,1 pp 74-88 emerald.

26.Rodrigues,Jorge and Seabra M., (2012) "An analysis of corporate board compensations in the Portuguese energy sector management of environmental quality" : an international Journals Vol. 23 No. 1 pp. 56-67,Emerald Group publishing limited .

27.Sani,Abdulkadir (2012) , SHRM and organizational performance in the Nigerian insurance" industry intelligence Journal vol. 5.No1 pp. 8-20

28.Way , S,A .(2002) " High performance work systems and intermediate indicators of firm performance" within the us small business sector Journal of management .

29.Zhang ,Y ,J., (2011) "The relationship between high performance work system organizational commitment and demographic factors in

public sector universities of Pakistan" ,Interdiscrpnary Journal of research in Business Vol.pp.(62-71).

30.Hsiung , H. (2012) "authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process" journal of business ethics 107, pp.349-361.

31.Iltis, A. (2005) "volues based decision making: organizational mission and integrity" H E C forum 17(01) ,pp.6-17.

32.Khan, S. (2010) "impact of authentic leaders on organization performance" international journal of business and management, vol.5, no.12,pp.167-172.

33.Larsson, E. & Eid, J. (2012) "an idea paper on leadership theory integration" management research review, vol.35,no.3/4, pp.177-191.

34.Longman, K. (2009) "the high impact leader: moment matter in accelerating authentic leadership development (review)" the review of high education, vol.32 , no.2, pp.282-284.

35.Piercey, D. (2010) "why don't teacher collaborate? A leadership conundrum" the phi delta kappan, vol.92, no.1 , pp.54-56.

36.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.

37.Rego, A. Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M. (2012) "hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship" journal of business research 66, pp.1-11.

38.Shapira-Lishchinsky, O. (2014) "simulations in nursing practice: toward authentic leadership" journal of nursing management, vol.22, pp.60-69.

39.Thompson, S. (2003) "creating a high-performance school system" the phi delta kappan , vol.84, no.7 , pp.488-495.

40.Valsania, S. ,Leon, J., Alonso,F. & Cantisano,G.(2012) " authentic leadership and its effect on organizational citizenship behaviors" *psicothema* , vol.24, no.4, pp.561-566.

41.Vogelgesang, G.& Lester,P. (2009) " how leaders can get results by laying it on the line " *organizational dynamics*, vol.38, no.4,pp252-260.

42.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.

43.Zhu, W., May, D. & Avolio, B. (2004) " the impact of ethical leadership behavior on employee outcomes : the role of psychological empowerment and authenticity " *journal of leadership and organizational studies* , vol.11, no.1, pp.16-26.

44.Luthans, F. &Avolio, B. (2003) " authentic leadership: a positive development approach " in Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (EDs), *positive organizational scholarship*, barrett-koehler, san Francisco, ca , pp.241-261.

45.Walumbwa, F. , Avolio, B. , Gardner, W. , Wersing, T.& Peterson, S. (2008) "Authentic Leadership: Development and Validation of a theory-based measure" *Journal of Management* ,34(1), 89-126.

46.Walumbwa, F. , Luthans, F. ,Avey, J. & Oke, D. (2008) "Authentically Leading groups: the mediating role of collective psychological capital and trust" *Journal of organizational behavior* 32 , pp.4-24.

47.Al Hassan, S., Saher , N., Zahid, A., Aslam, I., & Aslam , S. (2013) " authentic leadership and ethical practices : finding traces from Pakistani system " *European Journal of training and development* ,Vol.37 , No.5 , pp.436-453.

48.Albert, J. & Vadla, K. (2009) " authentic leadership development in the classroom: A narrative approach " *Journal of leadership education* , Vol.8,issue 1, pp.72-92.

49. Algera , P.& Lips-Wiersma, M. (2012) "radical authentic leadership :co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic" the leadership quarterly ,23 , pp.118-131.

50. Avolio, B.& Gardner ,W. (2005) "authentic leadership development : getting to the root of positive forms of leadership" the leadership quarterly , Vol.16, ,No.3, pp.315-338.

51. Azanza, G. , Moriano, J. & Molero, F. (2013) "authentic leadership and organizational culture as drivers of employees job satisfaction" journal of work and organizational psychology 29, pp.45-50.

52. Bento, A., & Ribeiro, M. (2013) "authentic leadership in school organizations" European scientific journal , Vol.9 ,No.31, pp.121-130.

53. Cassar, V. & Buttigieg ,S. (2013) "an examination of the relationship between authentic leadership and psychological well-being and the mediating role of meaningfulness work" international journal of humanities and social science ,Vol.3, No.5,pp.171-183.

54. 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.

55. Diddams, M. & Chang, G. (2012) "only human: exploring the nature of weakness in authentic leadership" the leadership quarterly 23 , pp.593-603.

56. Wong, C. & Cummings, G. (2009) "The Influence of Authentic Leadership Behaviors of Trust and Work Outcomes of Health Care Staff" journal of leadership studies Vol. 3, No.2 ,pp. 6-23.

57. Wang, H. , Sui, Y. , Luthans . F. , Wang , D. & Wu, Y. (2014) "Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes" Journal of Organizational Behavior Vol. 35, pp.5-21.

- 58.Chen ,D ,(2008) "The relationship between high performance work systems and organizational performance" : the mediating effect of intellectual capital unpublished thesis .
- 59.Heffernan ,M . and Dondon ,T., (2012)" Researching employee reactions to high performance work system in the service sector : the role of organizational Justice thory 16<sup>th</sup> ILERA (HRA) world congress Philadelphia USA.
- 60.Leffakis,Z,(2009) "The effects of high performance work systems on operational performance in different manufacturing environments improving the fit of HRM practices in mass customization" ,Unpublished dissertation, the university of Toledo,.
- 61J.L. Ridderhof, (2013)" The influence of authentic leadership on team performance" , Master Thesis, Universiteit van Amsterdam.
- 62.Liu, Jing, (2010) " High Performance Work Systems and Firm Performance: The Moderator Role of Industry and Organizational Characteristics " , A Thesis Submitted to Dublin University as Partial Fulfilment for the Degree of Master , Dublin City university Business School .
- 63.Maureen, S. (2010) "Authentic Leadership Behaviors of Secondary Schools principals and Job Satisfaction of the Multigenerational Teacher" Doctor Dissertation , Laverne Univ.
- 64.Miniotaite, A. (2012) "The Impact of Authentic Leadership on -1 Follower Self Actualization" Doctor Dissertation , ISM University of Management and Economics .
- 65.Roberts, R. (2013) " (The Impact of Authentic Leadership and -2 Adverse Selection Conditions on Escalation of Commitment" Doctor Dissertation ,Drexel university.