



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The Role of Authentic Leadership in Achieving High Performance: A Field Study of the Opinions of a Sample of Leaders in the General Directorate of Education in Al-Anbar Governorate

Raad Mahdi Salih^{*A}, Samer Nissan Ahmed Adulimy^B, Mohammed Abed Salih^C

^A College of Medicine/University of Anbar

^B Financial Affairs Department/Anbar Education Directorate

^C College of Engineering/University of Anbar

Keywords:

Authentic Leadership, High performance
of the Directorate of Anbar Education

ARTICLE INFO

Article history:

Received 01 Jul. 2025

Received in revised form 13 Jul. 2025

Accepted 26 Jul. 2025

Available online 30 Sep. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



^{*}Corresponding author:

Raad Mahdi salih

College of Medicine/University of Anbar



Abstract: This Research aims to know the role of authentic leadership in its dimensions in (self-awareness, relational transparency, internalized moral perspective, balanced processing) in achieving high performance in its dimensions in (Management Quality, Openness and Action Orientation, Continuous Improvement and Renewal, Workforce quality) in the Directorate of Anbar Education, as one of the vital organizations providing educational services with a direct impact on community development. The research problem was formulated with a main question, the most prominent of which is examining the adoption level of inclusive leadership style among leaders within the organization under Research. Researchers utilized a questionnaire as the data collection tool, represented by leaders in the Directorate of Anbar Education. Out of 83 distributed questionnaires, according to the Purposive sample, 74 were retrieved, with 65 deemed valid for statistical analysis after excluding nine damaged ones. Statistical analysis of the Research data was conducted using SPSS v27 and Amos v27 software. The findings revealed a strong positive relationship between authentic leadership and its constituent dimensions and high performance. Furthermore, the Research confirmed a statistically significant effect of authentic leadership in high performance. Based on these results, recommendations were formulated, emphasizing the continued adoption of inclusive leadership practices optimally, given their positive implications for enhancing organizational performance in general.

دور القيادة الأصيلة في تحقيق الأداء العالي: دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار

محمد عبد صالح
كلية الهندسة
جامعة الأنبار

سامر نيسان أحمد الدليمي
قسم الشؤون المالية
مديرية تربية الأنبار

رائد مهدي صالح
كلية الطب
جامعة الأنبار

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى معرفة دور القيادة الأصيلة بأبعادها (الوعي الذاتي، الشفافية العلائقية، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة) في تحقيق الأداء العالي بأبعاده (جودة الإدارة، الانفتاح والتوجه الفعال، التحسين والتجديد المستمر، جودة القوة العاملة) في مديرية تربية الأنبار بوصفها إحدى المنظمات الحيوية التي تُقدم خدماتها التعليمية ذات التأثير المباشر في تنمية المجتمع، وتمت صياغة مشكلة البحث بسؤال رئيس هو (ما مستوى تبني نمط القيادة الأصيلة من قبل القيادات العاملة في المنظمة قيد البحث)، وقد اعتمد الباحثون على استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث المتمثلة بالقيادات في مديرية تربية الأنبار، إذ تم توزيع (83) استبانة وفق العينة القصدية عليهم أُسترجع منها (74) استبانة بواقع (9) استمارات تالفة والصالحة للتحليل الإحصائي (65)، وتمت معالجة بيانات البحث إحصائياً باستخدام برنامجي (SPSS.V27، Amos.V27)، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها بأن هناك علاقة ارتباط إيجابية ما بين القيادة الأصيلة بإبعادها والأداء العالي فضلاً عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية للقيادة الأصيلة بإبعادها على المستوى الكلي في الأداء العالي، وفي ضوء تلك النتائج تمت صياغة مجموعة من التوصيات منها، ضرورة الاستمرار بتبني نهج القيادة الأصيلة بإبعادها بالشكل الأمثل لما لها من انعكاسات إيجابية في النهوض بأداء تلك المنظمة بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأصيلة، الأداء العالي لمديرية التربية في محافظة الأنبار.

المقدمة

تعد المنظمات التعليمية من المنظمات التي تتسم بالتعقيد والتنوع وكبر حجمها وتأثير التطور التكنولوجي المتسارع ولكي تتأقلم أمام هذه التحديات فإن دور القادة في تلك المنظمة يعد دوراً مهماً ومؤثراً وركيزة أساسية وبمثابة نواة مركزية والعقل المدبر في كل المنظمات لذلك أصبحت الحاجة إلى تبني نمط قيادي جديد يتسم بالأصالة ومبني على القيم والتفائل والمرونة والفاعلية والصدق مع الذات والتمتع بمعايير أخلاقية ونزاهة وشفافية في التعامل مع جميع المرؤوسين وقدرته المتميزة على فهم المشاكل وفق وجهات النظر المتعددة والسعي الدائم في توجيه الأتباع بأداء مهامهم الوظيفية بالطرق الصحيحة والحرص الشديد على العدالة في التعامل معهم للمساهمة في بناء الثقة وخلق مناخ عمل اجتماعي وتكوين علاقات إيجابية ما بين القائد والمرؤوسين وتعد كمصدر موثوق للحفاظ على مواردهم الشخصية ورعايتها وتعزيز مستوى المشاركة في العمل وتساعد على التحكم في مواقف العمل اليومية وتكوين بيئة عمل إيجابية وداعمة للاتباع وزيادة مستوى رفاهيتهم وراس المال النفسي لهم وتخلق جو يشعر فيه الجميع بالتقدير والاحترام المتبادل والتناء على المساهمات المقدمة من قبلهم ومن خلال الركائز الأساسية لهذا النمط المتمثلة الوعي الذاتي الشفافية العلائقية المنظور الأخلاقي الداخلي المعالجة المتوازنة هذه المكونات تعد ضرورية في مساعدة المرؤوسين والمنظمة على تحقيق

الأداء العالي، وفي ضوء ما سبق عرضة يهدف هذا البحث التعرف على دور القيادة الأصيلة في تعزيز الأداء العالي في المديرية العامة لتربية الانبار

المبحث الأول: منهجية الدراسة

مشكلة البحث: أصبحت التغييرات التي تحيط في بيئة العمل، تنطوي على المزيد من التعقيدات كالتطورات التكنولوجية وتنوع المورد البشري التي ألقت بضلالها على عمل المنظمات التربوية، التي تتسم بازدياد حجمها وتوسع نطاقها الجغرافي وتنامي المورد البشري العامل بها، إذ أصبحت الأنماط التقليدية في القيادة في ظل تلك المعطيات غير مجدية في تنمية العلاقات الداخلية بين القائد والمرؤوسين، وتكوين مناخ إيجابي ملائم للعمل، لذلك يمكن القول بأن هنالك ضرورة ملحة للبحث عن أنماط حديثة ك القيادة الأصيلة التي من الممكن أن تسهم في بناء علاقات عمل تتسم بالمزيد من الشفافية والوضوح والقدرة على حل المشاكل مما ينعكس ذلك بطريقة إيجابية على رفع مستوى الأداء في المنظمة بشكل عام، مما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي (ما دور القيادة الأصيلة في تحقيق الأداء العالي في المديرية العامة لتربية محافظة الانبار) وينبثق من هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة نمط القيادة الأصيلة في المنظمة المبحوثة.
2. ما مستوى تطبيق الأداء العالي بإبعاده في المنظمة المبحوثة.
3. ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير ما بين القيادة الأصيلة والأداء العالي في المنظمة عينة البحث.

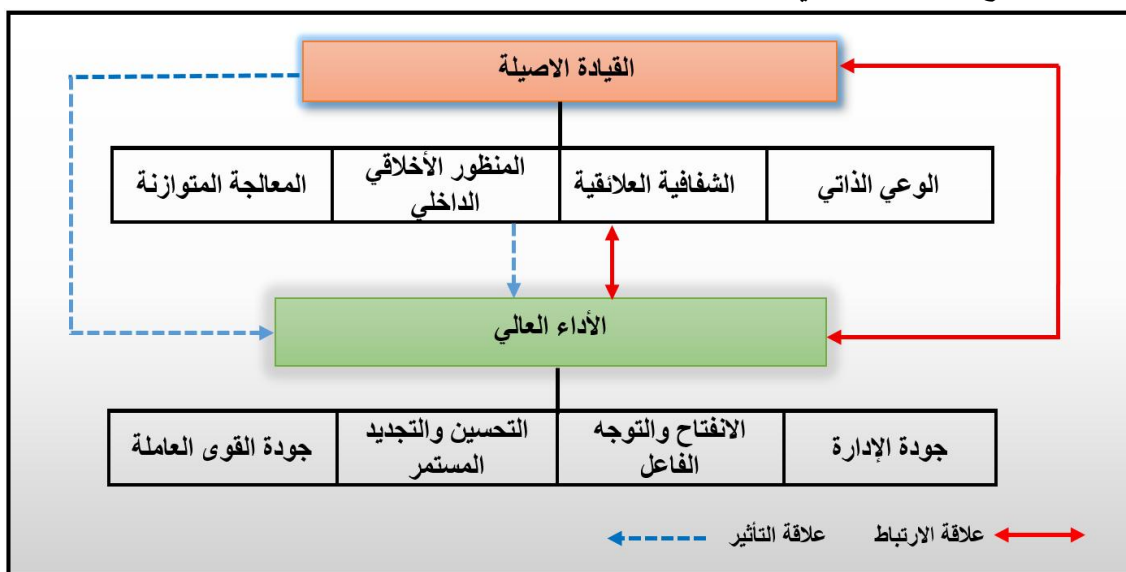
أهمية البحث:

1. تتجلى أهمية البحث على المستوى النظري من خلال بناء إطار معرفي للقيادة الأصيلة والأداء العالي بشكل متكامل، فضلا عن إثراء المكتبات العربية والعراقية وذلك لمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث لذا يسعى الباحثون إلى تقديم إطار فكري وعملي معززا للدراسات المبذولة في هذا الجانب.
2. تتجسد أهميتها من خلال حاجة هذه المنظمة التربوية المبحوثة بأقسامها وشعبها ووحداتها إلى الإلمام بأحد الأنماط القيادة الحديثة ك القيادة الأصيلة لما لها من نتائج داعمة في اتجاه تعزيز قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية على مختلف المستويات الإدارية، والتعاون المشترك الفاعل سعياً للوصول للأداء العالي.

أهداف البحث:

1. الكشف عن مدى توافر القيادة الأصيلة بأبعادها (الوعي الذاتي، الشفافية العلائقية، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة) من وجهة نظر عينة الدراسة.
2. معرفة مستوى إهتمام المنظمة المبحوثة بأبعاد الأداء العالي من وجهة نظر عينة البحث.
3. التعرف على طبيعة العلاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الأصيلة بإبعاده والأداء العالي في المنظمة المبحوثة.
4. تقديم عدد من التوصيات التي من شأنها مساعدة القادة الإداريون بالإهتمام بنمط القيادة الأصيلة بغية تحقيق الأداء العالي في المنظمة قيد البحث.

رابعاً. انموذج البحث الفرضي:



شكل (1): الانموذج الفرضي للدراسة

خامساً. فرضيات البحث:

1. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأصلية والأداء العالي للمنظمة المبحوثة، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
 - ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي والأداء العالي بأبعاده في المنظمة المبحوثة
 - ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشفافية العلانية والأداء العالي بأبعاده في المنظمة المبحوثة.
 - ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظور الأخلاقي الداخلي والأداء العالي بأبعاده في المنظمة المبحوثة.
 - ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعالجة المتوازنة والأداء العالي بأبعاده في المنظمة المبحوثة
2. الفرضية الرئيسة الثانية: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الأصلية في الأداء العالي للمنظمة المبحوثة، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
 - ❖ هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للوعي الذاتي في الأداء العالي بأبعاده في المنظمة المبحوثة.
 - ❖ هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للشفافية العلانية في الأداء العالي بأبعاده في المنظمة المبحوثة.
 - ❖ هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمنظور الأخلاقي الداخلي في الأداء العالي بأبعاده في المنظمة المبحوثة.
 - ❖ هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمعالجة المتوازنة في الأداء العالي بأبعاده في المنظمة المبحوثة.

سادساً. حدود الدراسة:

1. الحدود البشرية: تمثلت عينة البحث من (المعاونين، رؤساء الأقسام، مديري الشعب).
2. الحدود المكانية: تم إجراء البحث في المديرية العامة لتربية الانبار.
3. الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال المدة من 2025/2/5 إلى 2025/5/7.

سابعاً. أساليب جمع البيانات: لإغناء الجانب النظري والعملية للدراسة فقد تم الاعتماد على نوعين من الأساليب، وعلى نحو الآتي:

1. الجانب النظري: أستخدم الباحثين العديد من المصادر الحديثة التي تناولت متغيرات الدراسة، والمتوفرة في أفضل قواعد البيانات العالمية الرصينة من مقالات وكتب.
2. الجانب الميداني: اعتمدت الاستبانة كمصدر رئيس لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة، إذ تكونت من ثلاثة محاور الأول منها متعلق بالمعلومات العامة المتعلقة بعينة البحث، والثاني شمل متغيرات البحث الرئيسية المتمثلة بأبعاد القيادة الأصيلة وأبعاد الأداء العالي، ووزعت إجابات عينة البحث ومستوياتها وفق مقياس (Likert) الخماسي، والجدول رقم (1) يبين تفاصيل الاستبانة المعدة للبحث:

جدول (1): تركيبة تفاصيل الاستبانة وفق متغيرات البحث وأبعاده

متغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
المعلومات العامة التعريفية لعينة الدراسة	الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب	-	إعداد الباحثين
القيادة الاصيلية	الوعي الذاتي	3	(Baquero, 2023)
	المنظور الأخلاقي الداخلي	4	
	المعالجة المتوازنة	4	
	الشفافية العلائقية	3	
الأداء العالي	جودة الإدارة	6	de Waal, Patel, et al.,) (2023)
	الإنفتاح والتوجه الفاعل	4	
	التحسين والتجديد المستمر	5	
	جودة القوة العاملة	4	

المصدر: من إعداد الباحثين

ثامناً. وصف مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في مديرية تربية الانبار، بينما شملت عينة الدراسة القيادات في هذه المديرية وفروعها، (رؤساء الأقسام ومعاونيهم، ومديري الشعب)، إذ تم توزيع عليهم وفق الفئة القصدية (83) استبانة استرجع منها (74) استبانة، بواقع (9) استبانة تالفة، ما يعني أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (65) استبانة، والجدول رقم (2) يوضح خصائص عينة الدراسة.

فئة العمر: أبدت إجابات عينة الدراسة أن فئة العمر لقيادات عينة الدراسة تمحورت في سن (30-اقل من 40 سنة) بواقع (36) قيادي، وهذا يبين أن النسبة المئوية تمثلت في (55%)، ما يعني أن القيادات ذوي خبرات معرفية وقيادية متراكمة يمكن أن تسهم في دعم إمكانيات العينة المدروسة بشكل مستمر في مواجهة التحديات في بيئة العمل التي يعملون بها.

الجنس: يلحظ أن أغلب أفراد العينة من القيادات هم من فئة الذكور بواقع (47) قيادي، و(18) من النساء بنسبة مئوية (72، 28) على التوالي وهذا يبين وجود اختلاف كبير في حصر المناصب الوظيفية بيد الذكور من المنتسبين، وهو ما مألوف في أغلب دوائر الحكومية في البلد.

المؤهل العلمي: تبين النتائج أن أغلب القيادات الإدارية هم من حملة شهادة البكالوريوس بواقع (42) قيادي تأتي بعدها حملة شهادة الماجستير بواقع (22) قياديا، وبنسبة (65%، 34%) على التوالي، ما يعني أن منتسبي العينة من القيادات لديهم المعرفة والإلمام تجاه الإجراءات والأنشطة التي يعملون بصددتها والقدرة على معالجة ومواجهة المشاكل حال وقوعها.

فئة المنصب الاداري: يُلاحظ من النتائج أن الغالبية العظمى من القيادات هم من مسؤولي الشعب بواقع (46) مسؤول شعبة ما يعادل (71%) من الحصيلة الإجمالية للعينة، وهذا يبين أن أغلب العمليات الإدارية تنحصر في أدائها بيد مسؤولي الشعب بناءً على طبيعة هيكلها التنظيمي المعتمد، فضلا عن مهامهم العديدة على مدار ساعات العمل اليومية من إكمال البريد وإجراء الإحصائيات واستقبال طلبات المرتادين للمديرية من الكادر التربوي وغير التربوي والعمل على إنجازها.

جدول (2): خصائص عينة الدراسة

ت	خصائص المستجيب	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة المئوية %
			القيادات	القيادات
1	العمر	اقل من 30 سنة	3	5%
		من 30- اقل من 40 سنة	36	55%
		من 40- اقل من 50	19	29%
		50 سنة فأكثر	7	11%
		المجموع	65	100%
2	النوع الاجتماعي	ذكر	47	72%
		انثى	18	28%
		المجموع	65	100%
		دبلوم	0	0%
		بكالوريوس	42	65%
		ماجستير	22	34%
		دكتوراه	1	2%
		المجموع	65	100%
4	المنصب الإداري	مسؤول شعبة	46	71%
		معاون مدير	9	14%
		مدير قسم	10	15%
		المجموع	65	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V27)

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

مفهوم القيادة الأصلية: حظي مفهوم القيادة الأصلية باهتمام كبير من قبل الباحثين والمُهتمين بالعلوم الإدارية بمختلف تخصصاتها، وقد فُسر المفهوم باختلاف نظرتهم إليه، مما أشرّ لدى الباحثين في هذا البحث أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه، وبناءً على الأدبيات السابقة ذات الصلة، فقد وصفت بأنها عملية مستمدة من القدرات النفسية والسياس التنظيمي المتميز المُساهم في زيادة التنمية الذاتية والسلوكيات الإيجابية من قبل القادة والمُرووسين (Wang et al., 2024: 74). وهم القادة الذين يتصفون بالصدق والنزاهة ويعرفون أنفسهم جيداً ويقدرّون ما يؤمنون به من أعمال ويتصرفون بناءً على قيمهم ومعتقداتهم ويتفاعلون بشفافية مع المُرووسين في داخل المنظمة (Wiewiora & Kowalkiewicz, 2019: 4). وعلى أنها المعيار الذهبي للقيادة ضمن السياقات التنظيمية (Lin, 2024: 3). وينظر إليها بشكل عام كنظرية أو إطار عمل تركز على الإدراك الفردي والعاطفي ومعرفة تامة للذات (Storberg-Walker & Gardiner, 2017: 351). وأولئك الذين يدركون تماماً كيف يفكرون ويتصرفون ونظرة الآخرين إليهم، على أنهم يدركون قيمهم وقيم الآخرين ووجهات نظرهم الأخلاقية ومعرفة نقاط قوتهم (Changar & Sesen, 2025: 186). وهي البناء الجذري لأساليب القيادة الإيجابية الأخرى مثل القيادة التحويلة والخدمة والروحية (Hoang et al., 2024: 111). وهم القادة الذين يمتلكون التأثير والتحفيز في الوقت نفسه على المُرووسين لتحقيق الأهداف المرسومة من خلال ما لديهم من صدق مع أنفسهم أولاً ومع مُرووسيهم ثانياً، وتشجيعهم على تمكينهم من خلال زيارة الوعي الخاص بهم (Zhang et al., 2021: 3). وهي مفهوم مُرادف للقيادة الشفافة، القائمة على المعرفة والمعلومات والمهارات وتتجاوز مجرد التعبير عن الأفكار والمشاعر الإيجابية أو السلبية (Hsu et al., 2024: 3). ويقودون الآخرين ويقودون أنفسهم الحقيقية بدل غير الحقيقة (المُزيفة) (Kyambade et al., 2024: 191).

أهمية القيادة الأصلية: بينت الأدبيات السابقة التي تناولت القيادة الأصلية بمختلف مجالات تطبيقها عدد من النتائج الإيجابية أن طُبّق هذا النمط بالشكل المطلوب بناءً على ذلك، تسهم القيادة الأصلية في تحقيق الرضا الوظيفي للمُرووسين والعمل بروح الفريق الواحد وتنمية السلوك الصوتي والثقافة الإيجابية الداعمة لعمليات المنظمة (Liang, 2017: 1-2). وتؤثر على التصورات المُرووسين وتؤكد على التعامل معهم وفق مبدأ الاحترام والتّحلي بالمعايير الأخلاقية التي تعمل باتجاه تكوين مناخ يتسم بالإنصاف المُساهم في تقليل دوران العمل وزيادة الالتزام التنظيمي من جانبهم (Kyei-Poku & Yang, 2020: 246). وتُساعد في بناء الثقة ما بين المنظمة وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين من خلال معرفة تامة للقائد بنقاط ضعفه وقوته ويُشجع أيضاً على مشاركة المُرووسين في عملية اتخاذ القرار ولا يفرض وجهة نظره عليهم ويتصرف دائماً وفقاً للمبادئ والقيم الشخصية والمشاعر والمعتقدات السليمة (Corriveau, 2020: 2). وتعزز من السلوك الاستباقي لأنهم يفكرون جيداً في قدراتهم النفسية وكيفية تأثيرها على مُرووسهم مما يؤدي إلى زيادة رأس المال النفسي للموظفين وتنمية المشاعر الإيجابية التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير في عاداتهم وسماتهم وتنعكس بطريقة وأخرى نحو شخصية المُرووسين (Yamak & Eyupoglu, 2021: 2). وتنمي من الصوت الأخلاقي وتحد من عمليات صمته عن طريق تمثيل الأدوار مما يجعلها أحد الأنماط الجاذبة للمُرووسين في سياق التعلم الاجتماعي، ومن ثم من المتوقع أنهم سيتصرفون بطريقة يمكن أن تظهر التناسق بين القيم الأخلاقية الداخلية والإجراءات الرسمية في المنظمة

(Frömmer et al., 2021:7). وتعمل على تحقيق مصلحتهم مما يساعد على تسهيل التبادلات الاجتماعية ويولد شعور إيجابي بأن هذه الأفعال والتصرفات التي تصدر من قائدهم ملتزمون الرد بالمثل عليها من خلال السلوكيات وأدائهم العالي المساهم في تحقيق أهداف المنظمة (Du et al., 2022: 3). فضلا عن توسيع نطاق التفكير لدى المرؤوسين مما يحفز السلوكيات الإيجابية ذات القيمة التي تساعد على زيادة القدرة التفاوضية لديهم حول التحديات التنظيمية التي تواجه المنظمة (Kim et al., 2022: 2). وتُعزز من المشاركة الفردية في العمل الذي بدوره سينعكس بطريقة إيجابية على زيادة الأداء الفردي لهم ورفع معنوياتهم والتي تساعد بدورها في تحقيق النجاح التنظيمي (Ghufran Ali Khan et al., 2022: 1-2). وتحسن من التواصل المفتوح وتشجيع الاحترام المتبادل داخل فرق العمل، مما يسهم ذلك في تحسين جودة الخدمة المقدمة للمرؤوسين (Changar & Sesen, 2024: 187). وتساعد على توفير بيئة آمنة للمشاركة في تبادل المعرفة بين زملاء العمل الذين هم أكثر استعداداً لتلقي المعرفة ومشاركتها (Arias Rodriguez et al., 2024: 93). وتقوي من شعور المرؤوسين بالهوية التنظيمية والأمان النفسي مما يمكنهم من التعبير عن أنفسهم الأصيلة دون خوف من عواقب السلبية لكلامهم (Jun et al., 2025: 59). وتؤثر على تخطيط موارد المنظمة وتُعزز ثقافة التفكير خارج الصندوق وخلق مساحة عاطفية محفزة للإبداع في مكان العمل (Umrani et al., 2025:141; Khalid, 2024: 204). وترتبط سلبياً بالإرهاق والتوتر في مكان العمل (Srivastava & Dixit, 2024: 942). وبشكل إيجابي بالشجاعة والأفعال الأخلاقية وسلباً بعدم اللباقة في مكان العمل (Wang et al., 2025a:4). ومصدراً ومورداً لتقدم المنظمة وميزتها التنافسية المستدامة (Akhtar et al., 2023:2048). بالمقابل ذكر عدد من الباحثين أن هنالك بعض المأخذ على نمط القيادة الأصيلة منها مخاوف عدم الوضوح المفاهيمي، والمتعلقات الخاصة بهذا الأمر، فضلا عن سطحيته إلى حد ما والنظرة الضيقة الأحادية الجانب لتناول الأصالة من جانب علم النفس الإيجابي حسب (Helmuth et al., 2024: 119; Born et al., 2025:2).

أبعاد القيادة الأصيلة

1. **المنظور الأخلاقي الداخلي:** يشير إلى أن القادة يعملون ضمن المعايير الأخلاقية الداخلية ولا يتأثرون بالضغط الخارجي من قبل زملاء العمل وخارج نطاق المنظمة في الوقت نفسه (Brian Joo et al., 2021: 4). ويتم وصفه بالعملية التي تتضمن من خلالها مواءمة وتوافق تصرفات القادة بين ما يظهره فعلاً وبين قيمهم وأفعالهم ونواياهم وقناعاتهم (Macamo & Klasmeier, 2024: 633). ويعبر عنه من خلال القيام بالشيء الصحيح من منطلق الرغبة بالإنصاف والعدالة واحترام الآخرين مما يسهم ذلك الأمر في خلق بيئة خالية من الصراع بين القادة والمرؤوسين (Ghufran Ali Khan et al., 2022: 3). وفي الوقت نفسه يقدرون رفايتهم وتطورهم فهم لا يسعون إلى مناصب قيادية لإشباع حاجة إلى التقدير والمكانة والسلطة بل للتعبير عن قيمهم ومعتقداتهم وتطبيقها، فتحدد أفعالهم بقوة قيمهم ومعتقداتهم وليس برغبة بأن يحبهم الآخرون ويُعجبوا بهم أو يحتفظوا بمناصبهم (Yukl & Gardner, 2020: 264). فكلما تجذر الجانب والواعز الأخلاقي للقائد كلما انعكس ذلك إيجابياً على قيام المرؤوسين بأعمال تتجاوز المهام المكلف بها وفق الوصف الوظيفي، لأنه يرى أن هنالك بيئة عمل أكثر ملائمة لتجربة أشياء جديدة تصب في مصلحة المنظمة، مما يعد ذلك مقدمة جيدة لما يسمى بالسلوك الريادي الداخلي للمرؤوسين (González-Cánovas et al., 2024: 3).

2. **المعالجة المتوازنة:** وتشير إلى اعتقاد المرؤوسين أن قائدهم لديه القدرة والاستعداد للاستماع إلى مداخلاتهم والتشاور معهم ويلتمس القادة أيضاً الآراء التي تتحدى مواقفهم الراسخة (Sumanth et al., 2023: 4). كما ينظر إليها على أنها تجنب المحاباة في القضايا المهمة والبقاء على الحياد (Northouse, 2022: 310). وهي على عكس المعالجة المتحيزة فهي تتعلق بالتحليل الشفاف والمتوازن للمعلومات والبيانات الإيجابية أو السلبية ذات الصلة بالعمل قبل اتخاذ القرار (Dirik & Seren Intepeler, 2024: 1418). لذلك فهي بمثابة مهارة شاملة تتمثل بالتقييم الموضوعي والبحث عن الرأي والتأمل النقدي والحكم الدقيق (Cotter-Lockard, 2018: 184). وهي ليست بالعملية السهلة بسبب الاعتبارات الاجتماعية وخدمة الذات والتحيز وعلى الرغم من هذه التعقيدات يتطلب في هذا الجانب من القادة والأتباع السعي الجاد من أجل التحلي بالمصادقية في معالجة تلك البيانات والمعلومات وردود الفعل المتعلقة بها، والعمل على تحسينها سعياً لاتخاذ قرارات مستنيرة (Gardner et al., 2021: 2). لذلك فإن انفتاح القادة على الأفكار ووجهات النظر الجديدة المقدمة قبل المرؤوسين تؤدي إلى قرارات أفضل وتسهم في خلق بيئة عمل أكثر شمولية وإنتاجية بالمقابل عندما يرفض القادة تلك الأفكار التي لا تتوافق مع أفكارهم أو قد لا يرغبون ويدعمون في وجهات النظر البديلة، فإنه ذلك الأمر يمكن أن يؤدي إلى الانغلاق الذهني، وما ينتج عنه من تفويت الفرص وخلق بيئة عمل سلبية وإعاقة قدرة القائد على القيام بمهامه بشكل فعال (Kelly, 2023: 153).
3. **الوعي الذاتي:** يشير إلى فهم القائد لمواقفه من خلال معرفة مزاياه وعيوبه، ومدى تأثيره على المرؤوسين مما يتطلب أن تكون هنالك عملية مستمرة من التقييم الذاتي لنفسه (Chaudhary & Panda, 2019: 1). وهو ليست غاية بحد ذاتها بل يمكن التعبير عنها بوصفها عملية يستطيع من خلالها القائد من التفكير العميق وإدراكه لقيمتيه ومواهبه الفريدة وقدراته ومعارفه ومعتقداته وأهدافه (Alkaabi et al., 2025: 319). ويعرفون من هم وماذا يؤمنون ويتمتعون بدرجة عالية من قبول الذات، وهو ما يشبه بالنضج العاطفي (Yukl & Gardner, 2020: 263). لذلك هم يتميزون بأصالة عالية ويدركون نظرة الآخرين لأسلوب قيادتهم (Schoofs et al., 2024: 14469). ويفهمون الطبيعة المتعددة الجوانب لأنفسهم (Xu & Yang, 2024: 930). ومن ثم كلما كان القادة أكثر وعياً وإحساساً وتصرفاً وفقاً لهويتهم كان من الأسهل مواءمة قيادتهم مع إحساسهم الداخلي بالذات في أعماق المستويات فالمشاعر والدوافع والقيم الجوهرية والأساسية تُحدد تلك الهوية، ويحقق ذلك من خلال فهم قصص حياتهم وحسن التعامل مع أصعب الأوقات والأزمات التي يواجهونها (Born et al., 2025: 1). علاوة على ذلك فالقائد الذي يتمتع بمستوى عالي من الوعي الذاتي فإن ذلك يساعدهم بالتفاعل مع الآخرين بصراحة، ويزيد من قدرتهم على قيادة وتطوير موظفيهم (Dartey-Baah et al., 2024: 120). مما يجعلها واحدة من أكثر السمات المرغوبة في القائد (Hsu et al., 2024b: 4).
4. **الشفافية العلنية:** وتشير إلى انفتاح القادة على الأتباع وإظهار أنفسهم على حقيقتها (دون تزييف) مما يسهم ذلك في تكوين بيئة عمل تنسم بالثقة المتبادلة لكي تسهل عملية المشاركة الأفكار والمشاعر فيما بينهم (Ortiz-Gómez et al., 2022: 2625). والكيفية التي يمكن من خلالها قيام القادة بنمذجة الأعمال الشخصية من خلال عملية التبادل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (Alazmi & Al-Mahdy, 2022: 5). ويُعبر عنها من خلال تعامل القائد بالصدق والشفافية وتجنب التعابير العاطفية الغير ملائمة والمظاهر السلوكية الغير ضرورية مع التأكيد على

عدم وجود دوافع خفيه في العلاقة مع المرؤوسين (Berkovich & Gueta, 2022: 996). واستعداده للتعبير عن نواياه وأفكاره ومشاركته للمعلومات بشكل علني معهم مع توضيح الأسباب وراء القرارات المتخذة في المنظمة (Artinger et al., 2025: 4). فالقيادة الأصلية التي تركز على الشفافية العلنية قد تعمل في الحد من السلوك غير الأخلاقي (Wang et al., 2025: 2). وتثير شغف العمل بين المرؤوسين (Yen et al., 2024: 1872).

المتغير التابع الأداء العالي:

مفهوم الأداء العالي: عُرِفَ الأداء العالي بأنه تحقيق المنظمة النمو المستدام من خلال الاستثمار الفعال للموارد المتاحة والقيادة الكفوة لتحقيق التميز التنظيمي والنتائج الإيجابية؛ وهذا الأداء يفوق مستوى الأداء المطلوب والمتوقع (Gharib et al., 2025: 14). والمنظمة التي تعمل على دمج مجموعة من الممارسات والإجراءات الجيدة لتحقيق الكفاءة التنظيمية والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق المتغيرة والتفوق على المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها في بيئة الأعمال (Songkajorn et al., 2022: 6). وهي المنظمة التي تحقق أداء مالي متميز بشكل أفضل من المنظمات العاملة بنفس القطاع وعلى مدى السنوات عدة من خلال التركيز بطريقة أكثر نظامية على ما يهم المنظمة ومتطلباتها (Bagorogoza et al., 2024: 2). والمنظمات التي تعمل باتجاه تعظيم الأرباح وتقليل التكاليف والحرص على بناء علاقات طويلة الأمد مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (Honyenuga et al., 2016: 79). وعملية تنظيمية للنظام الداخلي للمنظمة من خلال الموازنة باستمرار ما بين الإستراتيجية والأهداف والغايات والعمليات الداخلية مع متطلبات البيئة الخارجية لتحقيق أقصى قدر ممكن من الأداء التنظيمي المتميز (Do & Mai, 2020: 299). والمنظمات القادرة على التكيف مع البيئة عن طريق تنفيذ إجراءات عكسية تساهم بالاستجابة بسرعة فائقة لتلك التغيرات الموجودة في البيئة التي تعمل بها (Pattanasing et al., 2019: 378).

أبعاد الأداء العالي:

1. **جوده الإدارة:** يتصف القادة الجدارة بالثقة والنزاهة ويظهرون دوماً الالتزام التنظيمي والحماس والاحترام ويمتلكون أسلوب اتخاذ القرار الحاسم ويركزون بدرجة عالية على العمل الجاد وفي الوقت نفسه تحمل الإدارة المرؤوسين المسؤولية الكاملة عن النتائج من خلال إتباع أسلوب المسائلة الواضحة والدقيقة على الأداء، فضلاً عن إتباع الإدارة نهج الإيمان بقدرات المرؤوسين والثقة العالية بهم ومعاملتهم المعاملة الحسنة التي تتسم بالإنصاف الإجرائي، والتنسيق والتواصل حول الثقافة والاستراتيجية مع المرؤوسين كافة وفي مختلف المستويات الإدارية لكي يتعرف عليها الجميع (De Waal et al., 2023: 64). ويظهر القادة سلوكيات تتماشى مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، ويعملون باستمرار على تحفيز المرؤوسين على العمل بطرق تتوافق مع إمكانياتهم وكفاءتهم والعمل على تخصيص الموارد المالية اللازمة لإنفاقها على الأنشطة التي تُساعد في تطوير قدراتهم الإدارية والتركيز بطريقة مثالية على النهج الإستباقي في إعداد القادة بشكل مناسب للقيام بأدوار إدارة الأفراد (To & Fernando, 2019: 123).

2. **جودة القوى العاملة:** تمثل القوى العاملة عاملاً أساسياً ومورداً مهماً من الموارد الرئيسة في كل منظمة، فهم العامود الفقري والمحدد في نجاحها أو فشلها بالمقارنة مع المنظمات الأخرى العاملة في القطاع (Fernandes & Taba, 2019: 3). لذلك تسعى الإدارة أن تتم عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين وفق المعايير الشفافة والسليمة سعياً لتكوين توليفة متنوعة ومتكاملة من

التخصصات والمهارات والقدرات المعرفية مع الاهتمام منذ بداية إشغالهم للأعمال بتطوير إمكانياتهم من خلال الحرص على دخولهم بالدورات التدريبية والتطويرية داخلية وخارجية مما يساهم في تنمية مهاراتهم وانعكاساتها على تحقيق النتائج المرغوبة ووفق ما مخطط لها للمنظمة، فضلاً عن تكريس الإدارة جهودها لرفع مستوى الإبداع والابتكار للمؤوسين من خلال تهيئة البيئة المناسبة لذلك (de Waal & Chipeta, 2015: 67). والهامهم لتحقيق نتائج إيجابية (Kalimullah et al., 2019: 4). مع إبداء المرونة اللازمة في إصدار الأوامر للمؤوسين لإداء مهامهم والسعي الدائم لرفع مستوى تمكينهم في المشاركة في صنع القرار مما يصب ذلك في المساهمة الفاعلة في نجاح وإزدهار المنظمة وتحقيق ما تصبوا إليها (Xanthopoulou et al., 2023: 4).

3. **الانفتاح والتوجه الفاعل نحو العمل:** يقدر قادة منظمات الأداء العالي آراء ومقترحات وأفكار الموظفين التطويرية التي تساهم في ترصين عملية صنع القرار، في الوقت نفسه تشجيعهم على عنصر المجازفة في اتخاذ القرارات دون تردد وخوف حتى وإن ارتكبوا المخاطر والأخطاء والتجارب، لأن ذلك الأمر يُعد فرصة مهمة وقيمة للتعليم ورفع الكفاءة وزيادة الخبرة وتطوير أفكار قابلة للتنفيذ وزيادة مستوى تبادل المعرفة مما يصب ذلك الأمر إيجابياً على عمليات التحسين المستمر (de Waal et al., 2023: 64). فضلاً عن التركيز والاهتمام والتطبيق على أرض الواقع ثقافة الانفتاح وتقبل التغيير والتجديد ضمن التنظيم من خلال القيام من بعدد من الإجراءات والممارسات المناسبة التي تعمل على توسيع قنوات الاتصال والحوار المتكرر البناء بمختلف أنواعه مع المؤوسين سعياً لأداء المهام بشكل أفضل (Kalimullah et al., 2019: 4).

4. **التحسين والتجديد المستمر:** يُشير إلى بذل المنظمة جهوداً استثنائية لتطوير عملياتها وتنسيقها باستمرار سعياً للتحسين المنشود مع تبني استراتيجية فريدة تُميز المنظمة عن غيرها من المنظمات مع ضرورة قيام القادة بإبلاغ أعضائها بالمعلومات المتعلقة بالعمل بشكل صريح وشفاف (Zbierowski, 2019). إذ يتعين عليها عند صياغة تلك الاستراتيجية ضرورة تركيزها على مجموعة من الخيارات، والبدائل لكي تحل محل استراتيجيتها السابقة التي وصلت إلى مرحلة عدم جدوتها أو فاعليتها، إذ تُعد هذه الانتقال بمثابة السعي المنظمة إلى إجراءات التحسين وزيادة قدرتها على الاستجابة السريعة للإحداث المستقبلية بكفاءة وفاعلية مع ضرورة عمل إدارة المنظمة على تقييم أدائها بفترات متقاربة لكي يتم التعرف على مستوى النمو الحاصل بشكل أكثر دقة (de Waal et al., 2009: 185). مع التأكيد على تشجيع الابتكار للحصول على مزايا تنافسية والمحافظة عليها عن طريق تطوير السريع، والمستمر للخدمات والاستجابة السريعة لمتطلبات سوق العمل المُستهدف (Khan et al., 2024: 4). فضلاً عن قيام الإدارة بالمحافظة على الكفاءات الأساسية من المورد البشري داخل المنظمة مع الاستعانة بعملية تجديد دماءها من مصادر خارجية سعياً لتوظيف كفاءات جديدة (Honyenuga et al., 2014: 265). واحترام قدرات المؤوسين والعمل على تطويرها والاستغلال التنوع بشكل فعال، مع ضرورة وجود رؤية واضحة يلتزم بها جميع المؤوسين في المنظمة ويعملون على تحقيقها، والعمل بروح الفريق الواحد مما يساهم ذلك في تحسين أدائهم وأداء المنظمة بشكل مستمر (Ipinazar et al., 2021: 26).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

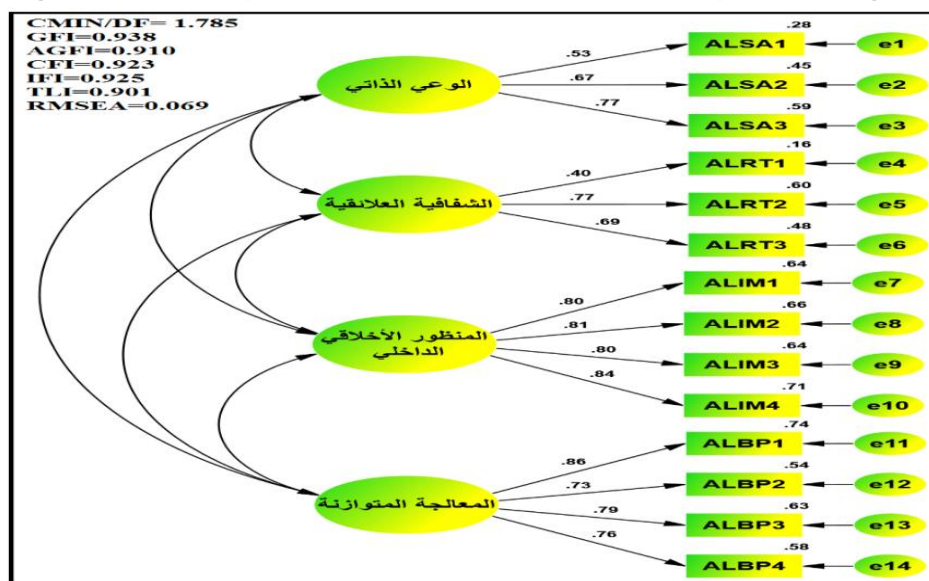
أولاً. ترميز متغيرات الدراسة: تهتم هذه الفقرة بأن يتم تحديد طريقة الترميز المناسبة وفقاً للطبيعة والأبعاد المحددة للمتغيرات الخاصة بالدراسة (القيادة الأصلية، والاداء العالي) لقياس مستوى توافرها لدى المديرية العامة لتربية الانبار، يساعد ذلك في تحليل البيانات واستخلاص النتائج بطريقة صحيحة ومنطقية، ويوضح الجدول أدناه ترميز أداة الدراسة.

جدول (3): ترميز متغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	الفقرات	الرمز
القيادة الأصلية	الوعي الذاتي	3	ALSA
	الشفافية العلائقية	3	ALRT
	المنظور الأخلاقي الداخلي	4	ALIM
	المعالجة المتوازنة	4	ALBP
الاداء العالي	جودة الإدارة	7	HRMQ
	الإنفتاح والتوجه الفاعل	4	HROA
	التحسين والتجديد المستمر	5	HRCI
	جودة القوى العاملة	4	HRWQ

ثالثاً. الصدق البنائي:

المتغير المستقل: القيادة الأصلية: يبين الشكل رقم (2) التحليل العاملي التوكيدي للنموذج الهيكلي لمتغير القيادة الأصلية والذي يتكون من (14) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي (الوعي الذاتي، والشفافية العلائقية، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة)، كما تبين الأوزان المعيارية لأبعاد القيادة الأصلية أنها تتسم بالتنسج بالتشبع المطلوب وهو أعلى من (0.40) (Hair et al., 2010: 51). مما يعني أن جميع فقرات أداة القياس لهذا المتغير تتلاءم مع اجابات المديرية العامة لتربية الانبار ويتم قبولها بالكامل وتكون صالحة للتحليل، كما تبين نتائج الجدول رقم (3) أن معايير جودة المطابقة جاءت متوافقة مع المعايير التي وضعها (Hair et al., 2010)، وبالتالي يتم قبول الأنموذج الهيكلي.



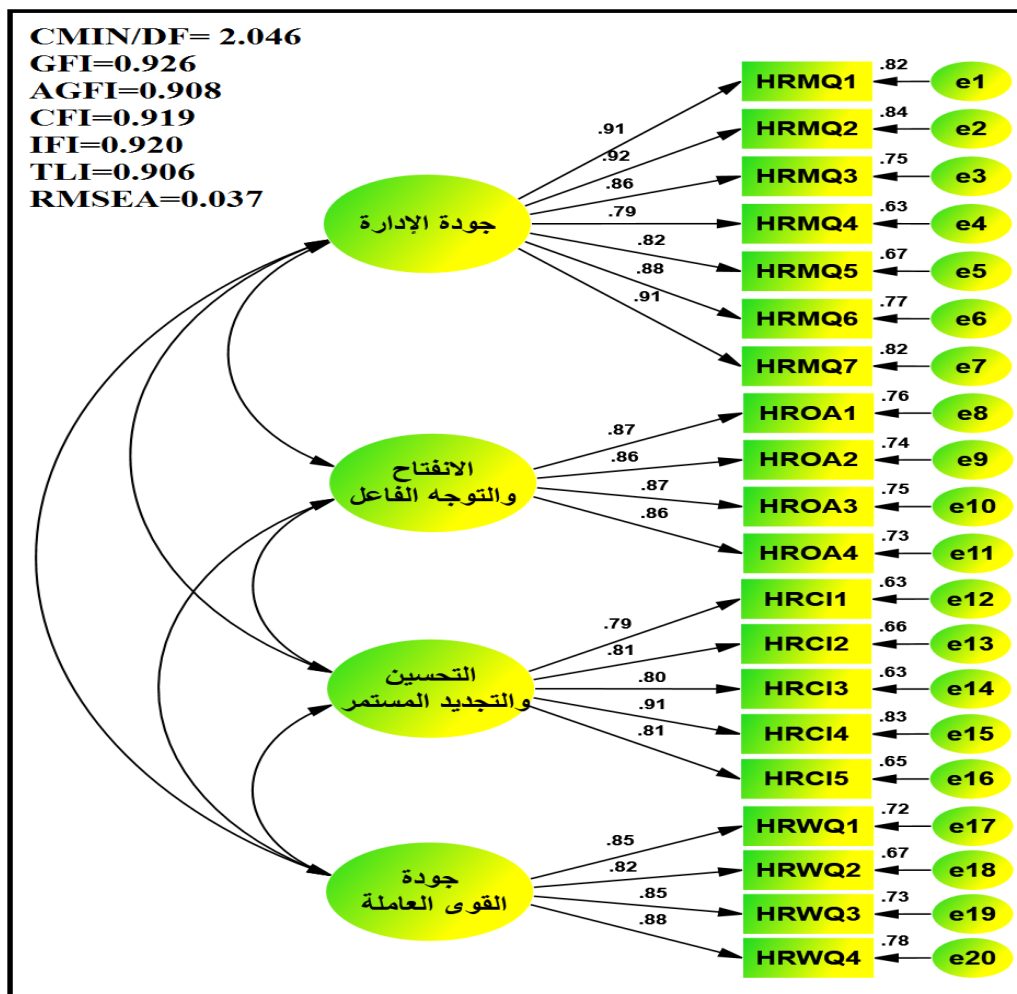
شكل (2): الإنموذج الهيكلي لمتغير القيادة الأصلية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (AMOS.V.27).

جدول (4): التقديرات المعيارية لمتغير القيادة الاصلية

الخطأ المعياري	التقدير المعياري	المسار		
0.049	0.530	ALSA1	<----	الوعي الذاتي
0.045	0.674	ALSA2	<----	الوعي الذاتي
0.046	0.765	ALSA3	<----	الوعي الذاتي
0.140	مجموع الخطأ المعياري لُبعد الوعي الذاتي	1.320		مجموع مربع التقديرات المعيارية لُبعد الوعي الذاتي
0.046	0.400	ALRT1	<----	الشفافية العلائقية
0.048	0.773	ALRT2	<----	الشفافية العلائقية
0.052	0.691	ALRT3	<----	الشفافية العلائقية
0.146	مجموع الخطأ المعياري لُبعد الشفافية العلائقية	1.353		مجموع مربع التقديرات المعيارية لُبعد الشفافية العلائقية
0.042	0.799	ALIM1	<----	المنظور الأخلاقي الداخلي
0.042	0.814	ALIM2	<----	المنظور الأخلاقي الداخلي
0.046	0.797	ALIM3	<----	المنظور الأخلاقي الداخلي
0.040	0.842	ALIM4	<----	المنظور الأخلاقي الداخلي
0.170	مجموع الخطأ المعياري لُبعد المنظور الأخلاقي الداخلي	2.675		مجموع مربع التقديرات المعيارية لُبعد المنظور الأخلاقي الداخلي
0.036	0.859	ALBP1	<----	المعالجة المتوازنة
0.055	0.734	ALBP2	<----	المعالجة المتوازنة
0.041	0.794	ALBP3	<----	المعالجة المتوازنة
0.038	0.763	ALBP4	<----	المعالجة المتوازنة
0.170	مجموع الخطأ المعياري لُبعد المعالجة المتوازنة	2.489		مجموع مربع التقديرات المعيارية لُبعد المعالجة المتوازنة

المتغير التابع: الأداء العالي: يوضح الشكل رقم (3) التحليل العاملي التوكيدي للنموذج الهيكلي لمتغير الأداء العالي والذي يتكون من (20) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد (جودة الإدارة، والانفتاح والتوجه الفاعل، والتحسين والتجديد المستمر، وجودة القوى العاملة)، كما تبين الأوزان المعيارية لإبعاد الأداء العالي انها تتسم بالتنسب المطلوب وهو أعلى من (0.40)، ما يعني أن جميع فقرات أداة القياس لهذا المتغير تتلاءم مع إجابات عينة العاملة في المديرية العامة لتربية الانبار ويتم قبولها بالكامل، كما تبين نتائج الجدول رقم (4) أن معايير جودة المطابقة جاءت متوافقة مع المعايير التي وضعها (Hair et al., 2010: 51)، ومن ثم يتم قبول النموذج الهيكلي.



شكل (3): الانموذج الهيكلية لمتغير الأداء العالي

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (AMOS.V.27).

جدول (5): التقديرات المعيارية لمتغير الاداء العالي

الخطأ المعياري	التقدير المعياري	المسار		
0.029	0.907	HRMQ1	<----	جودة الإدارة
0.042	0.919	HRMQ2	<----	جودة الإدارة
0.036	0.865	HRMQ3	<----	جودة الإدارة
0.054	0.793	HRMQ4	<----	جودة الإدارة
0.056	0.817	HRMQ5	<----	جودة الإدارة
0.043	0.880	HRMQ6	<----	جودة الإدارة
0.043	0.907	HRMQ7	<----	جودة الإدارة
0.303	مجموع الخطأ المعياري لُبعد جودة الإدارة	5.309		مجموع مربع التقديرات المعيارية لُبعد جودة الإدارة
0.041	0.872	HROA1	<----	الانفتاح والتوجه الفاعل

الخطأ المعياري	التقدير المعياري	المسار		
0.042	0.859	HROA2	<----	الانفتاح والتوجه الفاعل
0.035	0.868	HROA3	<----	الانفتاح والتوجه الفاعل
0.050	0.857	HROA4	<----	الانفتاح والتوجه الفاعل
0.168	مجموع الخطأ المعياري لُبُعد الانفتاح والتوجه الفاعل		2.986	مجموع مربع التقديرات المعيارية لُبُعد الانفتاح والتوجه الفاعل
0.036	0.792	HRCI1	<----	التحسين والتجديد المستمر
0.038	0.812	HRCI2	<----	التحسين والتجديد المستمر
0.038	0.795	HRCI3	<----	التحسين والتجديد المستمر
0.038	0.909	HRCI4	<----	التحسين والتجديد المستمر
0.042	0.808	HRCI5	<----	التحسين والتجديد المستمر
0.192	مجموع الخطأ المعياري لُبُعد التحسين والتجديد المستمر		3.398	مجموع مربع التقديرات المعيارية لُبُعد التحسين والتجديد المستمر
0.051	0.846	HRWQ1	<----	جودة القوى العاملة
0.048	0.820	HRWQ2	<----	جودة القوى العاملة
0.036	0.852	HRWQ3	<----	جودة القوى العاملة
0.036	0.882	HRWQ4	<----	جودة القوى العاملة
0.171	مجموع الخطأ المعياري لُبُعد جودة القوى العاملة		2.892	مجموع مربع التقديرات المعيارية لُبُعد جودة القوى العاملة

رابعاً. ثبات أداة القياس: ثبات أداة القياس تمثل مفهوم يستخدم لتقييم مدى استقرار واتساق أداة القياس في قياس نفس الظاهرة أو المتغير عبر الزمن أو بين المقيمين المختلفين، ويهدف ثبات الأداة إلى التأكد من أن الأداة قادرة على إعطاء نتائج متسقة وموثوقة عند تكرار القياس في ظروف مماثلة، وعليه تم استخدام معامل الفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة، واستخدام الموثوقية المركبة (Construct Reliability) من أجل التحقق من صدق الانموذج الهيكلي للدراسة.

كما تبين نتائج الجدول رقم (5) أن ثبات أداة الدراسة وفق اختبار الفا كرونباخ لمتغير القيادة الاصلية بلغ (0.899) وهذا جاء نتيجة أربعة أبعاد متوافقة مع متطلبات وآراء عينة الدراسة كونها حققت ثبات أعلى من (70%) بواقع (0.869، 0.915، 0.838، 0.881) على التوالي، بينما حققت الموثوقية المركبة لمتغير القيادة الاصلية قيمة أعلى من (90%) وهي قيمة مقبولة وقدرها (0.925). كما أبدت النتائج الخاصة في الجدول رقم (6) ثبات عالٍ وفق اختبار الفا كرونباخ لمتغير الاداء العالي بواقع (0.981) وهذا جاء نتيجة أربعة أبعاد متوافقة مع متطلبات وآراء عينة الدراسة كونها حققت ثبات أعلى من (75%) بواقع (0.973، 0.974، 0.977، 0.975) على التوالي، بينما حققت الموثوقية المركبة لمتغير القيادة الاصلية قيمة أعلى من (70%) وهي قيمة مقبولة وقدرها (0.946).

جدول (6): معلمات ثبات وموثوقية أداة القياس

المتغير	الابعاد	الفقرات	Alpha Cronbach's	Construct Reliability
القيادة الاصيلة	الوعي الذاتي	3	0.869	0.925
	الشفافية العلانية	3	0.915	
	المنظور الأخلاقي الداخلي	4	0.838	
	المعالجة المتوازنة	4	0.881	
الأداء العالي	جودة الإدارة	7	0.973	0.946
	الانفتاح والتوجه الفاعل	4	0.974	
	التحسين والتجديد المستمر	5	0.977	
	جودة القوى العاملة	4	0.975	

خامساً. تشخيص ووصف متغيرات البحث: تبعاً لاستجابة القيادات في المديرية العامة لتربية الانبار فقد أبدت النتائج الظاهرة في الجدول رقم (7) مجموعة مقاييس النزعة المركزية التي تعبر عن مستوى توافر متغيرات الدراسة لدى المديرية العامة لتربية الانبار، وكما موضح في الجدول أدناه:

جدول (7): نتائج الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
ALSA1	3.40	0.65	19.25	68%	HRMQ1	3.47	0.99	28.53	69%
ALSA2	3.44	0.71	20.62	69%	HRMQ2	3.59	1.26	35.10	72%
ALSA3	3.38	0.78	23.14	68%	HRMQ3	3.4	0.94	27.65	68%
الوعي الذاتي	3.46	0.54	15.56	69%	HRMQ4	3.4	0.96	28.24	68%
ALRT1	3.29	0.58	17.64	66%	HRMQ5	3.44	1.03	29.94	69%
ALRT2	3.40	0.66	19.49	68%	HRMQ6	3.47	1.07	30.84	69%
ALRT3	3.44	0.71	20.54	69%	HRMQ7	3.55	1.21	34.08	71%
الشفافية العلانية	3.41	0.47	13.77	68%	جودة الإدارة	3.47	0.96	27.67	69%
ALIM1	3.43	0.80	23.36	69%	HROA1	3.47	1.04	29.97	69%
ALIM2	3.53	0.82	23.25	71%	HROA2	3.38	0.98	28.99	68%
ALIM3	3.53	0.83	23.49	71%	HROA3	3.41	0.94	27.57	68%
ALIM4	3.53	0.84	23.78	71%	HROA4	3.53	1.10	31.16	71%
المنظور الأخلاقي الداخلي	3.54	0.70	19.83	71%	الانفتاح والتوجه الفاعل	3.45	0.89	25.80	69%
ALBP1	3.51	0.86	24.35	70%	HRCI1	3.38	0.79	23.37	68%
ALBP2	3.47	0.85	24.56	69%	HRCI2	3.41	0.85	24.93	68%
ALBP3	3.47	0.80	23.02	69%	HRCI3	3.35	0.81	24.18	67%
ALBP4	3.55	0.73	20.64	71%	HRCI4	3.44	1.15	33.43	69%
المعالجة المتوازنة	3.57	0.65	18.18	71%	HRCI5	3.46	0.89	25.72	69%
القيادة الاصيلة	3.49	0.52	14.96	70%	التحسين والتجديد المستمر	3.41	0.76	22.29	68%
					HRWQ1	3.54	1.04	29.38	71%
					HRWQ2	3.47	0.96	27.67	69%
					HRWQ3	3.34	0.91	27.25	67%
					HRWQ4	3.45	0.97	28.12	69%
					جودة القوى العاملة	3.45	0.86	24.93	69%
					الاداء العالي	3.44	0.85	24.71	69%

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS.V27).

أبدى الجدول أعلاه مجموعة من النتائج المهمة وهي:

المتغير المستقل: القيادة الاصيلة: تشير النتائج في الجدول رقم (7) إلى حيابة القيادة الأصيلة على متوسط حسابي إجمالي قدره (3.49) وبانحراف معياري بلغ (0.52) وأهمية نسبية مقدارها (70%)

وهذا جاء نتيجة وجود معامل اختلاف منخفض قدره (14.96)، ما يعني أن مستوى اهتمام القيادات في المديرية العامة لتربية الانبار في بُعد الشفافية العلائقية ساهم في تحسين متغير القيادة الأصلية بواقع متوسط حسابي قدره (3.41) وانحراف معياري بلغ (0.47) ومعامل اختلاف قيمته (13.77) وأهمية نسبية مساوية لـ (68) ما يعني أن المديرين يشاركون المعلومات المتعلقة بإجراءات العمل بطريقة علنية وصريحة مع المرؤوسين، كما أبدت النتائج وجود تباين عالي لدى القيادات في مديرية تربية الانبار تجاه بُعد المنظور الاخلاقي الداخلي وهذا حقق معامل اختلاف قدره (19.83) ومتوسط حسابي قيمته (3.54) وانحراف معياري بلغ (0.70) وأهمية نسبية مساوية لـ (71%) ما يعني أن المديرين يحتاجون إلى بذل المزيد الإمكانات والقدرات لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات الخاصة بالمعتقدات الأساسية للترشيد وتحقيق التناسق بين معتقداتهم وفعالهم المتعلقة بشؤون العمل.

المتغير التابع: الأداء العالي: تشير النتائج في الجدول رقم (7) إلى حيازة الأداء العالي على متوسط حسابي اجمالي قدره (3.44) وانحراف معياري بلغ (0.85) وأهمية نسبية مقدارها (69%) وهذا جاء نتيجة وجود معامل اختلاف منخفض قدره (24.71)، ما يعني أن مستوى اهتمام القيادات والعاملين بشكل عام في المديرية العامة لتربية الانبار في بُعد التحسين والتجديد المستمر ساهم في تحسين متغير الأداء العالي بواقع متوسط حسابي قدره (3.41) وانحراف معياري بلغ (0.76) ومعامل اختلاف قيمته (22.29) وأهمية نسبية مساوية لـ (68%) ما يعني العاملين في المديرية يتبنون استراتيجية فريدة تميزها عن المديریات العامة في البلد، كما أبدت النتائج وجود تباين في آراء القيادات في مديرية تربية الانبار تجاه بُعد جودة الإدارة وهذا حقق معامل اختلاف قدره (27.67) ومتوسط حسابي قيمته (3.47) وانحراف معياري بلغ (0.96) وأهمية نسبية مساوية لـ (69%) ما يعني أن المديرية تحتاج إلى بذل المزيد من الإجراءات التي تسهم نقل المعلومات والبيانات بشكل نزيه وشفاف في عملياتها الداخلية كافة فضلاً عن اتخاذ إجراءات صارمة بحق من يؤثر على أداء المنظمة بشكل عام والاختيار السليم للأفراد لتنسم المناصب في المديرية.

سادساً. اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأصلية والأداء العالي للمنظمة المبحوثة.

بهذه اختبار علاقة ارتباط بين القيادة الأصلية بأبعادها في الأداء العالي لجأ الباحثين إلى استخدام معامل ارتباط بيرسون، وكما موضح في الجدول أدناه:

جدول (8): مصفوفة علاقة الارتباط

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
									1	الوعي الذاتي (1)
								1	.562**	الشفافية العلائقية (2)
							1	.653**	.748**	المنظور الأخلاقي الداخلي (3)
						1	.855**	.579**	.774**	المعالجة المتوازنة (4)
					1	.927**	.939**	.768**	.874**	القيادة الأصلية (5)
				1	.923**	.870**	.887**	.619**	.841**	جودة الإدارة (6)
			1	.943**	.887**	.844**	.858**	.580**	.804**	الانفتاح والتوجه الفاعل (7)
		1	.931**	.952**	.932**	.881**	.882**	.658**	.835**	التحسين والتجديد المستمر (8)
	1	.922**	.933**	.940**	.907**	.862**	.877**	.595**	.826**	جودة القوى العاملة (9)
1	.972**	.973**	.976**	.983**	.934**	.885**	.897**	.626**	.846**	الأداء العالي (10)

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

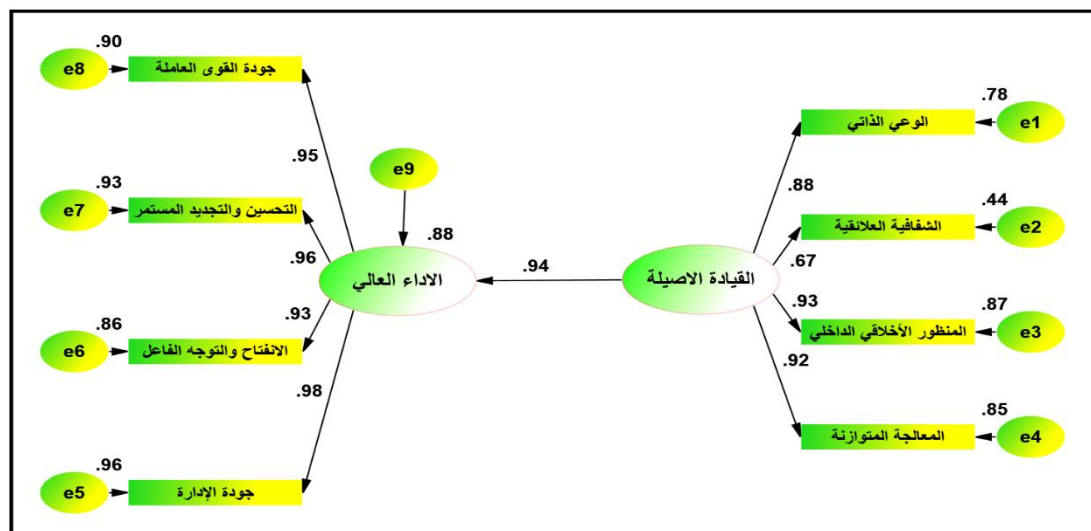
N=65

Sig. (2-tailed)= 0.000

تشير نتائج الجدول رقم (8) لوجود علاقة ارتباط بين القيادة الشاملة بأبعادها في الأداء العالي قيمتها (0.934) وهذا يعني إدراك القيادات في المديرية العامة لتربية الأنبار لأهمية التركيز على توفير رؤية واضحة واتجاه استراتيجي للمنظمة، وهذا يساعد على توجيه الجهود وتحديد الأهداف وتخطيط العمليات بشكل فعال. عندما يكون هناك رؤية واضحة، يصبح من الممكن للأفراد توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، مما يؤدي إلى تحقيق أداء عالي، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة الأصلية والأداء العالي تراوحت بين (0.626) لبعد الشفافية العلانية إلى (0.897) لبعد المنظور الأخلاقي الداخلي، وهذا يبين صحة الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الأصلية في الأداء العالي للمنظمة المبحوثة.

بينت مؤشرات التحليل البنائي للقيادة الأصلية في الأداء العالي إلى وجود تأثير معنوي، ما يبين أن إحداث تحسين قيمته (0.938) يؤدي إلى إحداث تحسين في الأداء العالي في المقدار نفسه، وهذا يبين مساهمة القيادة الأصلية بتفسير (0.879) من مربع التباين الحاصل في الأداء العالي، وتقليل مقدار الخطأ إلى (0.024).



شكل (4): الانموذج الهيكلي لتأثير القيادة الأصلية في الأداء العالي

جدول (9): خلاصة نتائج تأثير القيادة الأصلية في الأداء العالي

Sig.	(R ²)	C.R.	S.E.	القيم	المسار
0.000	20.87	39.083	0.024	0.938	القيادة الأصلية <--- الاداء العالي

الفرضية الفرعية الأولى: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للوعي الذاتي في الأداء العالي بأبعاده في المنظمة المبحوثة.

بينت مؤشرات التحليل البنائي للوعي الذاتي في الأداء العالي إلى وجود تأثير معنوي، مما يعني أن إحداث تحسين مقداره (0.485) يؤدي إلى إحداث تحسين في الأداء العالي في المقدار نفسه، وهذا يعني مساهمة الوعي الذاتي بتقليل قيمة الخطأ المعياري إلى (0.095) ما يعني أن الوعي الذاتي يساعد المديرية العامة لتربية الأنبار على تحسين قدرتها على تحليل أدائها وتقييم نقاط القوة والضعف، فمن خلال الوعي الذاتي، يمكن للمديرية التعرف على المجالات التي تحتاج إلى تطوير والاستفادة من الفرص المتاحة لتحقيق أداء عالي، وعليه تقبل هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للشفافية العلائقية في الأداء العالي بأبعاده في المنظمة المبحوثة.

تشير مؤشرات التحليل البنائي للشفافية العلائقية في الأداء العالي إلى عدم وجود تأثير معنوي، مما يتطلب من المديرية العامة لتربية الأنبار تحسين شفافيتها ومصادقتها في عملياتها الداخلية كافة والانفتاح على المرووسين بشكل أكبر، وعليه ترفض هذه الفرضية.

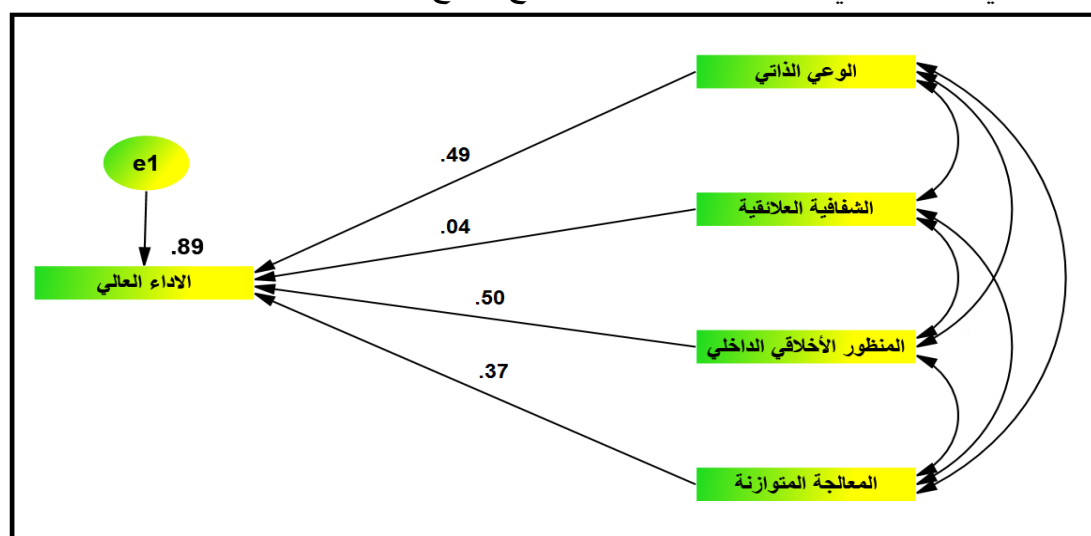
الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمنظور الأخلاقي الداخلي في الأداء العالي بأبعاده في المنظمة المبحوثة.

يلاحظ من مؤشرات التحليل البنائي للمنظور الأخلاقي الداخلي في الأداء العالي إلى وجود تأثير معنوي، مما يعني أن إحداث تحسين مقداره (0.499) يؤدي إلى إحداث تحسين في الأداء العالي في المقدار نفسه، وتقليل مقدار الخطأ إلى (0.093) ما يعني أن المنظور الأخلاقي الداخلي يساعد على بناء ثقة العاملين والمجتمع المحلي في المديرية العامة لتربية الأنبار، فعندما يكون لديهم ثقة في أن المديرية تتبع المعايير الأخلاقية العالية في تعاملاتها، فإنهم يصبحون أكثر استعداداً للتعاون مع المديرية والتفاعل معها، مما يصب ذلك الأمر في تحسين الأداء بشكل عام، وعليه تقبل هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمعالجة المتوازنة في الأداء العالي بأبعاده في المنظمة المبحوثة.

أسفرت مؤشرات التحليل البنائي للمعالجة المتوازنة في الأداء العالي إلى وجود تأثير معنوي، مما يعني أن إحداث تحسين مقداره (0.367) يؤدي إلى إحداث تحسين في الأداء العالي في المقدار نفسه، وهذا يعني مساهمة بعد المعالجة المتوازنة بتقليل نسبة الخطأ إلى (0.100) مما يعني أن القيادات العاملة ترحب وتدعم أفكار ومقترحات المرووسين وتعمل على متابعتها وتنفيذها بدون إنتقائية، مما يسهم ذلك تحقيق الأهداف المؤسسية بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية، وعليه تقبل هذه الفرضية.

ومما سبق يلحظ مساهمة المعالجة المتوازنة مجتمعة في تفسير (0.893) من مربع التباين الحاصل في الأداء العالي، أما القيمة المتبقية فإنها تقع خارج حدود الدراسة.



شكل (5): الانموذج الهيكلي لتأثير أبعاد القيادة الاصيلية في الأداء العالي

جدول (10): نتائج اختبار تأثير أبعاد القيادة الأصيلة في الأداء العالي

Sig.	(R ²)	C.R.	S.E.	القيم	المسار
0.001	0.893	5.105	0.095	0.485	الوعي الذاتي
0.678		0.443	0.088	0.039	الشفافية العلائقية
0.001		5.366	0.093	0.499	المنظور الأخلاقي الداخلي
0.001		3.670	0.100	0.367	المعالجة المتوازنة

وتعويلاً على ما سبق يمكن قبول صحة ادعاء الفرضية الرئيسة الثانية بنسبة (75%)، كونه تم رفض الفرضية الفرعية الثانية والخاصة بتأثير الشفافية العلائقية في الأداء العالي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. بناءً على إجابات عينة الدراسة تبين بأن هناك درجة عالية من الأهمية حققها المتغير المستقل القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة مما يشير ذلك أن القيادات العاملة في المديرية العامة لتربية الانبار بمختلف مستوياتهم الإدارية يمارسون أداء أعمالهم وعلاقاتهم مع المرؤوسين وفق متطلبات المعايير الأخلاقية فضلاً عن تمتعهم بالوعي والإدراك والمعرفة الذاتية بنقاط قوتهم وضعفهم ومدى تأثيرهم بالمرؤوسين من خلال فتح المجال والحوار والنقاش الدائم والبناء وسعيهم الدؤوب لرفع مستوى أداء منظمتهم.
2. توضح نتائج وفق إجابات عينة الدراسة أن هنالك مستوى أهمية مرتفع إلى حد ما للأداء العالي من خلال أبعاده ويشير ذلك أن المنظمة على اختلاف المستويات تمتلك إدارة واعية وحريصة على اتخاذ قرارات رشيدة وفق مبدأ التشاور الإيجابي مع المرؤوسين الذي يصب في رفع مستوى جودة الأداء للقيادات والعاملين على حد سواء والانفتاح عليهم وتحفيزهم.
3. أشرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة ارتباط طردية إيجابية بين نهج ممارسة القيادة الأصيلة بأبعادها كافة مع الأداء العالي مما يدل ذلك أنه كلما مارست القيادات الإدارية في المنظمة قيد الدراسة فعلاً وقولاً نهج القيادة الأصيلة بأبعادها كافة كلما انعكس بطريقة إيجابية في زيادة مستوى الأداء المنظمة بشكل كامل.

4. بينت نتائج هذه الدراسة أن للقيادة الأصيلة بأبعادها تأثيراً باستثناء (الشفافية العلائقية) في الأداء العالي للمنظمة المبحوثة وهذا يشير إلى أن التغييرات التي تحدث في أداء للمنظمة تعود إلى ممارسة نمط القيادة الأصيلة

ثانياً. التوصيات:

1. ضرورة استمرار القيادات الإدارية العاملة تبني نمط القيادة الأصيلة بعناصرها كافة من خلال ممارستهم للعمل الإداري وتفاعلهم مع المرؤوسين لما لها أهمية في خلق بيئة عمل داخلية وصحية تتسم بالتعاون والإخلاص والتفاني في تحقيق أهداف المنظمة وازدهارها.
2. ينبغي على القادة الإداريون في المنظمة قيد الدراسة إتباع مبدأ الصراحة والشفافية في ممارسة عملهم الإداري لما لهذا الجانب من تأثير إيجابي على جودة الإجراءات والمتطلبات المتعلقة بالعمل ومخرجاته.
3. ضرورة تفعيل قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية لزيادة مساحة تبادل الحوار الشفاف مع الموظفين لما لها من أهمية من تبادل الأفكار والمشاركة الفاعلة من قبل المرؤوسين في عملية صنع القرار.
4. العمل على حسن اختيار الأفراد الذين يتسمنون المناصب الإدارية مما ينعكس بطريقة إيجابية على جودة العمل الإداري بشكل عام.

المصادر

1. Akhtar, M. W., Aslam, M. K., Huo, C., Akbar, M., Afzal, M. U., & Rafiq, M. H. (2023). The interplay of authentic leadership and social capital on team leader performance in public and private sector universities. *Kybernetes*, 52(6), 2045–2060. <https://doi.org/10.1108/K-06-2021-0446>
2. Alazmi, A. A., & Al-Mahdy, Y. F. H. (2022). Principal authentic leadership and teacher engagement in Kuwait's educational reform context. *Educational Management Administration and Leadership*, 50(3), 392–412. <https://doi.org/10.1177/1741143220957339>
3. Alkaabi, O., Babenko-Mould, Y., Kerr, M., Cranley, L., & Aboshaiqah, A. (2025). Testing the psychometric properties of the Authentic Leadership Questionnaire among nurses in Saudi Arabia. *Leadership in Health Services*. <https://doi.org/10.1108/LHS-05-2024-0049>
4. Arias Rodriguez, I., Muniz, J., & Munyon, T. P. (2024). Authentic leadership and motivation as moderators of the organizational politics–knowledge sharing relationship: A test amidst crisis. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(1), 91–102. <https://doi.org/10.1177/23409444231222504>
5. Artinger, F. M., Marx-Fleck, S., Junker, N. M., Gigerenzer, G., Artinger, S., & van Dick, R. (2025). Coping with uncertainty: The interaction of psychological safety and authentic leadership in their effects on defensive decision making. *Journal of Business Research*, 190. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115240>
6. Bagorogoza, J. K., Herik, J. van den, Waal, A. de, & Walle, B. van de. (2024). The mediating effect of knowledge management in the relationship between the HPO framework and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(4), 1167–1186. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2022-0155>
7. Baquero, A. (2023). Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1403–1424. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S407672>
8. Berkovich, I., & Gueta, B. (2022). Teachers' authentic leadership and psychological need satisfaction climate in second chance programmes: The moderating role of teachers' gender. *Educational Management Administration and Leadership*, 50(6), 995–1012. <https://doi.org/10.1177/1741143220957340>
9. Born, D. H., Correa, M., & George, B. (2025). Authentic leadership across levels: Unlocking global potential. *Organizational Dynamics*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2025.101143>
10. (Brian) Joo, B. K., Park, S., & Lee, S. (2021). Personal growth initiative: the effects of person–organization fit, work empowerment and authentic leadership. *International Journal of Manpower*, 42(3), 502–517. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0056>
11. Changar, M., & Sesen, H. (2024). Relationship between authentic leadership, service quality, organizational commitment and work engagement: testing a moderated mediation model. *Leadership and Organization Development Journal*.

- <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2023-0683>
12. Changar, M., & Sesen, H. (2025). Relationship between authentic leadership, service quality, organizational commitment and work engagement: testing a moderated mediation model. *Leadership and Organization Development Journal*.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2023-0683>
 13. Chaudhary, R., & Panda, C. (2019). Examining Self-Monitoring and Neuroticism as Predictors and Self-Efficacy as an Outcome of Authentic Leadership. *Organization Management Journal*, 16(3), 179–192. <https://doi.org/10.1080/15416518.2019.1628697>
 14. Corriveau, A. M. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study. *International Journal of Management Education*, 18(1). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100364>
 15. Dartey-Baah, K., Issahaku, L., & Akwetey-Siaw, B. (2024). Authentic leadership and employee engagement: the mediating role of employee work environment. *Industrial and Commercial Training*. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2024-0045>
 16. de Waal, A., Burrell, J., Drake, S., Sampa, C., & Mulimbika, T. (2023). How to stay high-performing: developing organizational grit. *Measuring Business Excellence*, 27(1), 25–39. <https://doi.org/10.1108/MBE-08-2021-0104>
 17. de Waal, A., & Chipeta, K. (2015). Influence of culture on priority-setting of high performance activities. *Journal of Strategy and Management*, 8(1), 64–86. <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2014-0034>
 18. de Waal, A., Duong, H., & Ton, V. (2009). High performance in Vietnam: The case of the Vietnamese banking industry. *Journal of Transnational Management*, 14(3), 179–201. <https://doi.org/10.1080/15475770903120196>
 19. De Waal, A., Patel, S., & De Jong, A. (2023). Socialis Series in Social Science Creating Social Value Using The High-Performance Organization Framework. *Socialis Series in Social Science*, 4, 59–74. <https://doi.org/10.20319/socv4.5974>
 20. de Waal, A., Patel, S., & Jong, A. de. (2023). CREATING SOCIAL VALUE USING THE HIGH-PERFORMANCE ORGANISATION FRAMEWORK. *Socialis Series in Social Science*, 4, 59–74. <https://doi.org/10.20319/socv4.5974>
 21. Dirik, H. F., & Seren Intepeler, S. (2024). An authentic leadership training programme to increase nurse empowerment and patient safety: A quasi-experimental study. *Journal of Advanced Nursing*, 80(4), 1417–1428. <https://doi.org/10.1111/jan.15926>
 22. Do, T. T., & Mai, N. K. (2020). High-performance organization: a literature review. In *Journal of Strategy and Management* (Vol. 13, Issue 2, pp. 297–309). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2019-0198>
 23. Du, J., Ma, E., Lin, X., & Wang, Y. C. (2022). Authentic Leadership and Engaging Employees: A Moderated Mediation Model of Leader–Member Exchange and Power Distance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(4), 479–489. <https://doi.org/10.1177/19389655211033540>
 24. Fernandes, A. A. R., & Taba, I. M. (2019). Welding technology as the moderation variable in the relationships between government policy and quality of human resources

- and workforce competitiveness. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(1), 58–72. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-05-2017-0019>
25. Frömmer, D., Hollnagel, G., Franke-Bartholdt, L., Strobel, A., & Wegge, J. (2021). Linking authentic leadership, moral voice and silence—A serial mediation model comprising follower constructive cognition and moral efficacy. *German Journal of Human Resource Management*, 35(4), 436–466. <https://doi.org/10.1177/2397002220984440>
 26. Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *Leadership Quarterly*, 32(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
 27. Gharib, M., Al-Ansi, A. M., Al-Sharji, Y., Banu, M., & Alsatouf, M. (2025). Unlocking employee performance: the role of organizational memory and knowledge withholding in Oman's telecommunications sector. *Future Business Journal*, 11(1), 111. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00542-6>
 28. Ghufuran Ali Khan, H., Anwar Khan, M., Iftikhar Ali, M., Salem, S., Rashid, S., & Zahur, H. (2022a). Does authentic leadership influences performance of individuals in presence of trust and leader member exchange: an evidence from health care sector. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2119539>
 29. Ghufuran Ali Khan, H., Anwar Khan, M., Iftikhar Ali, M., Salem, S., Rashid, S., & Zahur, H. (2022b). Does authentic leadership influences performance of individuals in presence of trust and leader member exchange: an evidence from health care sector. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2119539>
 30. González-Cánovas, A., Trillo, A., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Bretones, F. D. (2024). Effects of Authentic Leadership on Intrapreneurial Behaviour: A Study in the Service Sector of Southern Spain. *Behavioral Sciences*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/bs14080705>
 31. Ha, J. C., & Lee, J. W. (2022). Realization of a Sustainable High-Performance Organization through Procedural Justice: The Dual Mediating Role of Organizational Trust and Organizational Commitment. *Sustainability (Switzerland)*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031259>
 32. Helmuth, C. A., Cole, M. S., & Vendette, S. (2024). Actions are authentic, but are leaders? A reconceptualization of authenticity and leadership practice. In *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 45, Issue 1, pp. 119–135). John Wiley and Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/job.2723>
 33. Hoang, G., Luu, T. T., & Yang, M. (2024). A Systematic Literature Review of Authentic Leadership in Tourism and Hospitality: A Call for Future Research. *Cornell Hospitality Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/19389655241241471>
 34. Honyenuga, B. Q., Tuninga, R. S. J., & Ghijsen, P. W. T. (2014). High Performance Organizations Framework as a Predictor of Firm Performance in the Insurance Industry in Ghana. *Journal of Transnational Management*, 19(4), 261–278. <https://doi.org/10.1080/15475778.2014.960786>

35. Honyenuga, B. Q., Tuninga, R. S., & WTh Ghijsen, P. (2016). Knowledge management and organisational performance: the mediating role of the HPO framework. In *Int. J. Technology Transfer and Commercialisation* (Vol. 14, Issue 1).
36. Hsu, W. L., Silalahi, A. D. K., Eunike, I. J., & Phuong, D. T. T. (2024a). Fostering creativity and performance through authentic leadership in educational institutions. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2425774>
37. Hsu, W. L., Silalahi, A. D. K., Eunike, I. J., & Phuong, D. T. T. (2024b). Fostering creativity and performance through authentic leadership in educational institutions. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2425774>
38. Ipinazar, A., Zarrabeitia, E., Belver, R. M. R., & Martinez-De-alegría, I. (2021). Organizational culture transformation model: Towards a high performance organization. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(1), 25–44. <https://doi.org/10.3926/jiem.3288>
39. Jun, K., Hu, Z., & Lee, J. (2025). Unlocking the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behavior: the key roles of organizational support and identification. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2023-0662>
40. Kalimullah, Arshad, M. A., Khan, Q., & Khan, S. (2019a). Empirical analysis of HPO framework in public sector organizations of Pakistan. *International Journal of Public Leadership*, 15(2), 78–93. <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2018-0030>
41. Kalimullah, Arshad, M. A., Khan, Q., & Khan, S. (2019b). Empirical analysis of HPO framework in public sector organizations of Pakistan. *International Journal of Public Leadership*, 15(2), 78–93. <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2018-0030>
42. Khalid, K. (2024). Traversing the Pathway from Authentic Leadership to Extra-Role Performance: Decoding the Mediating Effects of Knowledge-Sharing Behavior and Employee Creativity *International Journal of Organizational Leadership*. In *International Journal of Organizational Leadership* (Vol. 13).
43. Khan, K., Khan, Q., Jamil, S. H., & Akbar, S. (2024). A study on high performance organization framework and organization performance: lens of dynamic capability theory. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2285415>
44. Kim, J. S., Park, J. G., & Park, H. J. (2022). Linking Authentic Leadership with Employee Initiative Behavior and Task Performance: The Mediating Role of Emotional Sharing and Communication Satisfaction. *SAGE Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221086657>
45. Kyambade, M., Bartazary, D., Namatovu, A., & Tushabe, M. (2024). Authentic leadership and performance of public servants in Tanzania context: the mediation role of motivation. *International Journal of Public Leadership*. <https://doi.org/10.1108/IJPL-03-2024-0031>
46. Kyei-Poku, I., & Yang, Y. (Jason). (2020). Authentic leadership and citizenship behavior: A path through fairness and belongingness. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 23(3), 245–258. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-08-2018-0091>

47. Liang, S. G. (2017). Linking leader authentic personality to employee voice behaviour: a multilevel mediation model of authentic leadership development. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 434–443.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1293656>
48. Lin, Q. (2024). How does authentic leadership drive hotel employees to innovate? A cross-level influencing process. *International Journal of Hospitality Management*, 123.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103890>
49. Macamo, A. I., & Klasmeier, K. N. (2024). Authentic leadership—for better and for worse? Leader well-being and inconsistency as moderating factors in the relation between daily authentic leadership and follower well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2361511>
50. Ortiz-Gómez, M., Molina-Sánchez, H., Ariza-Montes, A., & de los Ríos-Berjillos, A. (2022). Servant Leadership and Authentic Leadership as Job Resources for Achieving Workers' Subjective Well-Being Among Organizations Based on Values. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 2621–2638.
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S371300>
51. Pattanasing, K., Aujirapongpan, S., & Srimai, S. (2019). Dynamic capabilities and high performance organization of hotel business: Empirical investigation into world class tourism destination. *Tourism and Hospitality Management*, 25(2), 377–401.
<https://doi.org/10.20867/thm.25.2.8>
52. Schoofs, L. K., Maunz, L. A., & Glaser, J. (2024). Multi-level effects of authentic leadership on self-actualization at work – the mediating roles of authentic followership and basic psychological need satisfaction. *Current Psychology*, 43(16), 14494–14505.
<https://doi.org/10.1007/s12144-023-05480-6>
53. Songkajorn, Y., Aujirapongpan, S., Jiraphanumes, K., & Pattanasing, K. (2022). Organizational Strategic Intuition for High Performance: The Role of Knowledge-Based Dynamic Capabilities and Digital Transformation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc8030117>
54. Srivastava, A., & Dixit, S. (2024). Direct and indirect effects of authentic leadership and gender on occupational well-being: mediating role of perceived barriers to career advancement. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2023-0340>
55. Storberg-Walker, J., & Gardiner, R. A. (2017). Authentic Leadership in HRD—Identity Matters! Critical Explorations on Leading Authentically. *Advances in Developing Human Resources*, 19(4), 350–361. <https://doi.org/10.1177/1523422317728731>
56. Sumanth, J. J., Černe, M., Hannah, S. T., & Škerlavaj, M. (2023). Fueling the Creative Spark: How Authentic Leadership and LMX Foster Employees' Proactive Orientation and Creativity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 30(3), 356–374.
<https://doi.org/10.1177/15480518231180064>
57. To, U. T., & Fernando, M. S. (Marrisa). (2019). An Initial Assessment of a Logistics Company's Potential as A High Performing Organization (HPO): A Case Study of

- Saigonship Danang Joint Stock Company, Vietnam. ABAC ODI JOURNAL Vision. Action. Outcome, 6(2), 121-132. Retrieved from <https://assumptionjournal.au.edu/index.php/odijournal/article/view/3864>
58. Umrani, W. A., Rafique, N., Kundi, Y., Ahmed, U., & Abi Abdallah, R. (2025). Impact of authentic leadership on employees' creative work behavior: a mediated moderated model. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2024-0293>
 59. Wang, Z., Guan, C., & Cai, S. (2024). How authentic leadership affects green creativity: the role of self-reflection and psychological capital. *Chinese Management Studies*, 18(1), 71–90. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2021-0437>
 60. Wang, Z., Yao, Y., & Cai, S. (2025a). Authentic leadership and employee expediency: a moderated mediation framework. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2023-0682>
 61. Wang, Z., Yao, Y., & Cai, S. (2025b). Authentic leadership and employee expediency: a moderated mediation framework. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2023-0682>
 62. Wiewiora, A., & Kowalkiewicz, A. (2019). The role of authentic assessment in developing authentic leadership identity and competencies. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 44(3), 415–430. <https://doi.org/10.1080/02602938.2018.1516730>
 63. Xanthopoulou, S., Tsiotras, G., Kafetzopoulos, D., & Kessopoulou, E. (2023). Investigating the Relationships among High-Performance Organizations, Knowledge-Management Best Practices, and Innovation: Evidence from the Greek Public Sector. *Sustainability (Switzerland)*, 15(18). <https://doi.org/10.3390/su151813810>
 64. Xu, Z., & Yang, F. (2024). The dual-level effects of authentic leadership on teacher wellbeing: the mediating role of psychological availability. *Personnel Review*, 53(4), 929–943. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0792>
 65. Yamak, O. U., & Eyupoglu, S. Z. (2021). Authentic Leadership and Service Innovative Behavior: Mediating Role of Proactive Personality. *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244021989629>
 66. Yen, C. H., Han, T. C., & Wen, Y. S. (2024). Authentic leadership and organizational citizenship behaviors: How do harmonious passion and obsessive passion mediate? *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(4), 1871–1889. <https://doi.org/10.1108/JHTI-02-2023-0100>
 67. Zbierowski, P. (2019). Positive deviance as a mediator in the relationship between high performance indicators and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(2), 218–233. <https://doi.org/10.15678/EBER.2019.070212>
 68. Zhang, S., Bowers, A. J., & Mao, Y. (2021). Authentic leadership and teachers' voice behaviour: The mediating role of psychological empowerment and moderating role of interpersonal trust. *Educational Management Administration and Leadership*, 49(5), 768–785. <https://doi.org/10.1177/1741143220915925>