



## The Impact of Dynamic Capabilities in Supporting Components of the Authentic Leadership through the Flexibility of Human Resources An Analytical Study of the Views of a Sample of Members of the Boards of Private Colleges in the Karbala City

تأثير المقدرات الديناميكية في دعم مقومات القيادة الاصلية من خلال مرونة الموارد البشرية  
دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء مجالس الكليات الاهلية في محافظة كربلاء

\*م.م. علاء حسين فاضل الطرقي

\*م.د. رشا عباس عبود

\*م. احمد عبد الله الشمري

\*\*م.م. احمد محمد رضا قنديل

**Abstract :** The objective of this research is to measure the extent to which dynamic capabilities can support the fundamentals of the authentic leadership through the flexibility of human resources applied in the civil colleges in Karbala city. In order to achieve this, the dimensions of dynamic capabilities (sensor, learning, integration, coordination) have been adopted based on (Pavlou&El-Sawy,2011), and the dimensions of human resource flexibility (flexibility of behavior, skill, Human resources practices, have been adopted based on (Wright&Snell,1998), while the dimensions of authentic leadership (self-awareness, balanced treatment, relational transparency, internal moral perspective) were based on (Walumbwa et al.,2008).

A selection of civil colleges was selected as a field of research through the distribution of a questionnaires (56) of the members of the councils of the faculties of the research sample, as well as personal interviews. The correlation coefficient (**Person**), the **F-test** was used to determine the significance of the regression equation, and **R<sup>2</sup>** was used to explain how much the influence of the independent variable in the intermediate variable and the dependent variable.

One of the most important conclusions of the research is that the flexibility of human resources is an active mediator of the influential relationship of dynamic capabilities in strengthening the authentic leadership components of the faculties of the research sample in the newly opened Iraqi educational environment towards activating the national university education.

The research concluded with a number of recommendations, including the use of the intermediate relationship of human resources flexibility in enhancing the positive impact of dynamic capabilities in building the authentic leadership within the university education environment, which helps to accommodate the relatively increasing numbers of students in each new academic year, as well as creating a competitive field between them and Government university education known for its traditional charm and reputation locally and internationally.

**المستخلص:** يهدف هذا البحث إلى قياس مدى تأثير المقدرات الديناميكية في دعم مقومات القيادة الاصلية من خلال مرونة الموارد البشرية بالتطبيق في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد المقدرات الديناميكية (مقدرات الاستشعار، التعلم، التكامل، التنسيق) (، وتم اعتماد ابعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة **Pavlou&El-Sawy,2011** استناداً إلى) (، في حين تم **Wright&Snell,1998** السلوك، المهارة، ممارسات الموارد البشرية) استناداً إلى) اعتماد أبعاد القيادة الاصلية (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، الشفافية العلائقية، المنظور الأخلاقي) (، وتم اختيار مجموعة من الكليات الاهلية **Walumbwa et al.,2008** الداخلي) بالاستناد إلى) ميداناً للبحث من خلال توزيع استمارة استبانة شملت (٥٦) فرداً من السادة أعضاء مجالس الكليات (، **Person** الاهلية عينة البحث، فضلاً عن المقابلات الشخصية. وقد استخدم معامل الارتباط ( لتفسير مقدار تأثير المتغير ( $R^2$ ) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (**F**) واختبار) المستقل في المتغير الوسيط والمتغير المعتمد.

ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها البحث هي إن لمرونة الموارد البشرية دوراً وسيطاً فاعلاً للعلاقة التأثيرية للمقدرات الديناميكية في تعزيز مقومات القيادة الاصلية للكليات الاهلية عينة البحث في البيئة التعليمية العراقية المفتحة حديثاً نحو تفعيل التعليم الجامعي الأهلي. وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات ابرزها توظيف العلاقة الوسيطة لمرونة الموارد البشرية في تعزيز التأثير الإيجابي للمقدرات الديناميكية في بناء القيادة الاصلية ضمن البيئة التعليمية الجامعية بما يسهم في استيعاب اعداد الطلبة المتزايد نسبياً في كل عام دراسي جديد وبشكل ملحوظ فضلاً عن كونه يولد مجالاً تنافسياً بينها وبين التعليم الجامعي الحكومي المعروف برصانته المعهودة وسمعته العريقة محلياً وعربياً.

#### المبحث الأول

**المقدمة:** لقد أصبحت بيئة الاعمال اليوم اكثر تنافسية وأصبحت الفرص شحيحة وإمكانية استغلالها تتطلب مقدرات ليست عادية تتناسب مع بيئة الاعمال المعاصرة المتغيرة والتي تتطلب التمتع بالمرونة المناسبة للتغلب على التغيرات المفاجئة والتكيف مع بيئتها في اطار رؤية قيادية بارعة توفر الحلول المناسبة للمشاكل وتتميز بالنزاهة والعدالة في تعاملاتها مع العاملين لديها لتحقيق الأهداف المرسومة ومحاولة ناجحة للبقاء على قيد الحياة في ظل بيئة قاسية تتميز بالتطورات المتتالية المتسارعة مما يخلق صعوبة في الكشف عن الفرص واستغلالها فضلاً عن القدرة على توليدها لاستدامة نجاحها في بيئة الاعمال من هذا المنطلق تحتاج المنظمات المعاصرة امتلاك المقدرات الديناميكية اللازمة للتكيف مع البيئة فضلاً عن استقطاب موارد بشرية تتمتع بمرونة كافية لتأدية الاعمال في ظل مناخ تنظيمي داعم لثقافة النزاهة والعدالة في التعامل معهم ممثلة بالقيادة الاصلية ومن اجل تحقيق أهداف البحث فقد تم هيكلته كالآتي:

- المبحث الأول : الاطار المنهجي للبحث.
- المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث (المقدرات الديناميكية، مرونة الموارد البشرية والقيادة الاصلية).

● المبحث الثالث : الاطار التطبيقي للبحث ويشمل اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

● المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول / الاطار المنهجي للبحث

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية البحث العلمي وفق الفقرات الآتية :

**أولاً : مشكلة البحث:** ان قطاع التعليم الجامعي يعاني من الكثير من المعوقات المالية والمادية والبشرية ... وغيرها في ظل الازمات المالية التي يمر بها البلد وتداعيات الفساد المالي المستشري في البلد والنقشف الحكومي الذي حتم إيجاد رافد جديد للتعليم الجامعي في البلد غير معتمد على التمويل الحكومي وبإمكانه استيعاب الزيادة المتنامية من مخرجات التعليم ذات المستويات الأدنى. اذ ان معظم الجامعات العراقية قد أثقلت كاهلها الزيادة المتتالية للطلبة ضمن القطاع الحكومي في الوقت نفسه لا يوجد دعم حكومي كافٍ لهذا القطاع المهم في تطوير البلد وانتشاله من الواقع المرير الذي يعيشه الان. لذلك ظهرت الحاجة الملحة لرفد هذا القطاع بشريان حياة يحقق رغبات الطلبة بالتخصصات المتنوعة يتمثل بالقطاع الأهلي للتعليم الجامعي والذي يجب ان يمتلك مقدرات تمكنه من اكتساب الطلبة وجذبهم نحو الحصول على شهادة جامعية رصينة تحت اشراف قيادة ذات رؤية استراتيجية قادرة على رفد المجتمع بكفاءات بشرية ذات تخصصات متنوعة تسهم في بناء البلد تطويره، اذ تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي: ((هل تمتلك الكليات عينة البحث مقدرات ديناميكية تؤثر في تعزيز القيادة الاصلية من خلال موارد بشرية مرنة؟)) ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية:

- هل تمتلك الكليات عينة البحث مقدرات ديناميكية تسهم في تعزيز قيادتها الجامعية الاصلية؟
- هل تمتلك الكليات عينة البحث موارد بشرية مرنة تحقق الاستغلال الامثل للمقدرات الديناميكية في دعم قيادتها الاصلية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين المقدرات الديناميكية بأبعادها والقيادة الاصلية في الكليات عينة البحث؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين المقدرات الديناميكية بأبعادها ومرونة الموارد البشرية في الكليات عينة البحث؟
- هل توجد علاقة تأثيرية للمقدرات الديناميكية بأبعادها في القيادة الاصلية في الكليات عينة البحث؟
- هل توجد علاقة تأثيرية للمقدرات الديناميكية بأبعادها في مرونة الموارد البشرية في الكليات عينة البحث؟
- هل توجد علاقة تأثيرية للمقدرات الديناميكية في القيادة الاصلية من خلال مرونة الموارد البشرية في الكليات عينة البحث؟

**ثانياً: أهمية البحث:** تتمثل أهمية البحث من خلال الدور الوسيط المهم الذي تؤديه مرونة الموارد البشرية في العلاقة التأثيرية للمقدرات الديناميكية في تعزيز القيادة الاصلية التي تعد ضرورة ملحة وسمة معاصرة لأي منظمة تعمل في بيئة يمكن وصفها بأنها مليئة بفرص استثمارية ذات عوائد مضمونة وتتسم بطلب متجدد ومرغوب فيه لأغلب فئات المجتمع العراقي وحتى لأي مجتمع اخر ضمن دول الجوار للطلبة الوافدين هذا من جهة ومن جهة اخرى انه يسלט الضوء على أهمية دور القطاع الخاص في حل ازمات تلوح بالأفق القريب لمختلف المجالات ومنها التعليم الجامعي ودوره في تنمية المجتمع. ويمكن بيان أهمية البحث من خلال النقاط الآتية :

- تسليط الضوء على أهمية التمتع بمقدرات ديناميكية متنوعة في الكليات عينة البحث.
- تسليط الضوء على أهمية الموارد البشرية ومدى مرونتها في استجابتها لمتطلبات النجاح المعاصرة في الكليات عينة البحث.

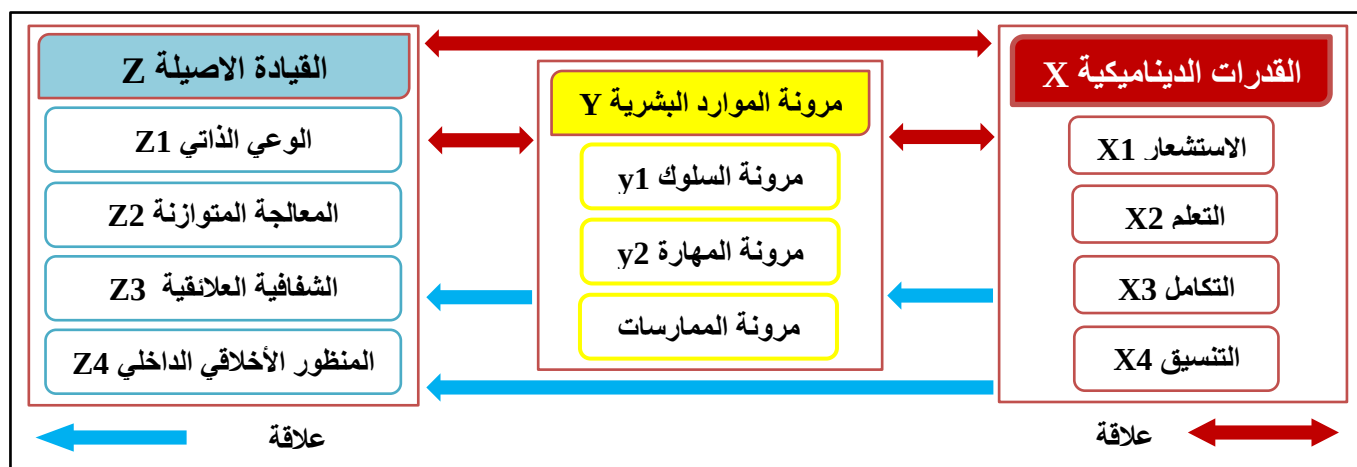
- التعرف على أهمية امتلاك مقومات القيادة الاصلية للكليات عينة البحث.
- يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي تم التوصل إليها التي تحدد تأثير الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية في العلاقة بين المقدرات الديناميكية والقيادة الاصلية، ومدى إفادة المنظمات من هذه النتائج في رسم توجهاتها الاستراتيجية نحو استغلال الفرص.
- **ثالثاً: أهداف البحث:** يهدف البحث إلى تحديد الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية في العلاقة التأثيرية الايجابية للمقدرات الديناميكية في القيادة الاصلية من خلال الأهداف الفرعية الآتية :
  - تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية.
  - تحديد مدى مرونة المورد البشري ودورها الوسيط في تعزيز العلاقة بين المقدرات الديناميكية ودعم مقومات القيادة الاصلية في الكليات عينة البحث.
  - تحليل العلاقات الارتباطية بين كل من القدرات الديناميكية ومرونة المورد البشري والقيادة الاصلية في الكليات عينة البحث.
  - اختبار اتجاهات تأثير القدرات الديناميكية في دعم مقومات القيادة الاصلية من خلال مرونة المورد البشري للكليات عينة البحث وتقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال .

رابعاً: **انموذج البحث الفرضي:** في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم بناء انموذج فرضي يبين الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية في العلاقة التأثيرية للمقدرات الديناميكية في القيادة الاصلية والذي تم تحديده من خلال الاطلاع على الأدبيات الرصينة ذات الصلة بموضوع البحث، ويتضمن هذا الانموذج المتغيرات الآتية :

١. **المتغير المستقل (X):** يتمثل بالقدرات الديناميكية وابعادها المتمثلة بـ(الاستشعار و التعلم و التكامل والتنسيق).

٢. **المتغير الوسيط (Y):** يتمثل بمرونة الموارد البشرية وابعادها المتمثلة بـ(مرونة السلوك و المهارة و ممارسات الموارد البشرية).

٣. **المتغير المعتمد (Z):** يتمثل بالقيادة الاصلية وأبعادها المتمثلة بـ(الوعي الذاتي و المعالجة المتوازنة و الشفافية العلانقية و المنظور الأخلاقي الداخلي شكل (١)



شكل (١) / انموذج البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثين

خامساً: فرضيات البحث: اعتمد البحث الحالي في معالجته للمشكلة على الفرضيات الآتية :  
❖ الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين المقدرات الديناميكية والقيادة الاصيلية بأبعادها، وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشعار والقيادة الاصيلية بأبعادها.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم والقيادة الاصيلية بأبعادها.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل والقيادة الاصيلية بأبعادها.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنسيق والقيادة الاصيلية بأبعادها.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين المقدرات الديناميكية ومرونة الموارد البشرية بأبعادها، انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشعار ومرونة الموارد البشرية بأبعادها.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم ومرونة الموارد البشرية بأبعادها.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل ومرونة الموارد البشرية بأبعادها.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنسيق ومرونة الموارد البشرية بأبعادها.

❖ الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين مرونة الموارد البشرية والقيادة الاصيلية بأبعادها، انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة السلوك والقيادة الاصيلية بأبعادها.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة المهارة والقيادة الاصيلية بأبعادها.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة الممارسات والقيادة الاصيلية بأبعادها.

❖ الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير معنوي للمقدرات الديناميكية في القيادة الاصيلية، وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للاستشعار في القيادة الاصيلية.
- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتعلم في القيادة الاصيلية.
- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتكامل في القيادة الاصيلية.
- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتنسيق في القيادة الاصيلية.

❖ الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد تأثير معنوي للمقدرات الديناميكية في مرونة الموارد البشرية، وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للاستشعار في مرونة الموارد البشرية.
- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتعلم في مرونة الموارد البشرية.
- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتكامل في مرونة الموارد البشرية.

■ يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتنسيق في مرونة الموارد البشرية.

❖ **الفرضية الرئيسية السادسة:** يوجد تأثير معنوي لمرونة الموارد البشرية في القيادة الاصلية، وانبنقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

■ يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمرونة السلوك في القيادة الاصلية.

■ يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمرونة المهارة في القيادة الاصلية.

■ يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمرونة الممارسات في القيادة الاصلية.

❖ **الفرضية الرئيسية السادسة:** يوجد تأثير معنوي للمقدرات الديناميكية في القيادة الاصلية من خلال مرونة الموارد البشرية.

**سادسا : حدود البحث:** وتشمل الفقرات الآتية:

١. **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للبحث بالكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة (كلية الصفوة الجامعة، كلية الحسين (ع) الهندسية الجامعة و كلية ابن حيان الجامعة و كلية الطف الجامعة و جامعة اهل البيت و جامعة العميد و جامعة وارث الانبياء) لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها كونها تعد الشريان البديل للتعليم الجامعي الحكومي الذي اخذ بالاتساع في السنوات القليلة الماضية، اذ انها تلبي رغبات الطلبة المتزايدة باتجاه الحصول على شهادات جامعية باختصاصات متنوعة لم يوفقوا للقبول فيها على المستوى الحكومي، وبما تتمتع به من سمعة طيبة ومقبولة في مجال اعمالها.

٢. **الحدود الزمنية:** لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي للبحث للمدة ما بين ٢٠١٩/٢/٥م ولغاية ٢٠١٩/٢/١٧م.

٣. **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (قصدي) إذ بلغ حجم العينة (٥٦) عضواً من أعضاء مجالس الكليات الاهلية عينة البحث (عميد كلية، ومعاونيه ورؤساء الاقسام العلمية).

**سابعا : أدوات البحث : من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية :**

١. **أدوات الإطار النظري:** وتمثلت بالدوريات والبحوث والمجلات والاطاريح.

٢. **أدوات الإطار الميداني:** وتمثلت باستمارة الاستبانة كأداة رئيسه للبحث للحصول على البيانات اللازمة، وقد راعى الباحثين في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، إذ تم اعتماد مقياس لكرت الخماسي.

**ثامناً: أدوات التحليل الإحصائي:** من اجل تشخيص مستوى متغيرات البحث واختبار فرضياته، تم اعتماد الاساليب الاحصائية الآتية

١. **الأساليب الإحصائية الوصفية:** تستخدم للتحقق من تمرکز إجابات عينة البحث وتشتتها وهي (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، الخطأ المعياري والتباين).

٢. **الأساليب الإحصائية التحليلية:** وتتمثل بالآتي (معامل الارتباط البسيط، معامل الارتباط المتعدد، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل الانحدار المتعدد، معامل التقدير ( $R^2$ )، اختبار (F)، اختبار (t)، قيمة البيتا.

٣. تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.23) لمعالجة البيانات.

## المبحث الثاني / الإطار النظري للبحث

يتناول هذا المبحث الإطار النظري لمتغيرات البحث الثلاثة المتمثلة بـ (المقدرات الديناميكية و مرونة الموارد البشرية والقيادة الاصيلية) من حيث المفهوم والاهمية وفقاً لآراء مجموعة من الكتاب والباحثين، وانتهاءً تحديد الابعاد الفرعية التي يتم قياس المتغيرات الرئيسة من خلالها وفقاً للعلاقات التأثيرية والارتباطية بينها كما سيأتي لاحقاً في المبحث الثالث وكالاتي:

## أولاً: المقدرات الديناميكية Dynamic Capabilities

### ١. مفهوم المقدرات الديناميكية Concept of Dynamic Capabilities

فقد عرفت بأنها قدرة المنظمة لحل المشاكل بشكل منهجي، والتي تكونت عن طريق ميلها لإستشعار الفرص والتهديدات، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب والتي تكون موجهة نحو السوق، وتغيير قاعدة مواردها (Barreto,2010:271) ووصفت بأنها المقدرات التي تمكن المنظمة من تجديد قدراتها باستمرار ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل. (Protogerou et al.,2011:617)

اما (Wilden et al.,2013:1) فقد عرفها بأنها مقدرات دمج العمليات التي تمكن المنظمات من الحفاظ على الأداء المتفوق مع مرور الوقت. وبين (Dess,etal.,2014:131) انها قدرة المنظمة على بناء وحماية الميزة التنافسية، التي تستند إلى المعرفة والأصول والمقدرات والموارد التكميلية والتقنيات التي تشمل القدرة على الإحساس بالفرص الجديدة والاستفادة منها، وتوليد معرفة جديدة، وإعادة تكوين الأصول والقدرات الحالية. وأشار كل من (Aminu&Mahmood,2015:448) إلى أنها تمثل الأنشطة عالية المستوى التي تمكن إدارة المنظمات من الشعور بالفرص واستثمارها والتغلب على التهديدات، ومن ثم الجمع بين أصول المنظمة وإعادة تشكيلها لتلبية حاجات الزبائن المتغيرة والحفاظ على النتائج وتطويرها وتعزيز الأداء على المدى الطويل. اما (Shipton et al.,2016:18) فعرفها بأنها الآليات (المهارات والعمليات والإجراءات والهيكل التنظيمية وقواعد وضوابط القرار) التي تمكن التعلم والابتكار على المستوى التنظيمي. وقد وصفها (Rezazadeh al.,2016:43) بأنها قدرات المنظمة على التكامل والتعلم وإعادة تشكيل المقدرات والموارد الداخلية والخارجية. ووضح (Rothaermel,2015;2017:113;122) بأنها قدرة المنظمة على إنشاء مواردها أو نشرها أو تعديلها أو إعادة تكوينها أو تطويرها أو الاستفادة منها في سعيها للحصول على ميزة تنافسية. في حين عدّها (Pisano,2017:748) أنها قدرة المنظمة على إعادة تشكيل مقدراتها وتوسيعها. اما (Strauss et al.,2017,3) يرى بأنها أنماط عمل تنظيمية قابلة للتكرار والتي تمكن المنظمة من تطوير قاعدة مواردها والاحتفاظ بها متناسقة مع المتطلبات المتغيرة المفروضة عليها في سياق عملها، أو عند بدء هذه التغيرات بذاتها. مما تقدم من آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم المقدرات الديناميكية يتضح بأنها قدرات ذات طبيعة متجددة باستمرار وذلك تبعاً لتغيرات البيئة التي تعمل ضمنها ومن متطلباتها قابلية التكيف الإيجابي لتلك التغيرات مما يسهم في تحقيق مزايا متجددة للمنظمة لا يتمتع بها المنافسون ويدعم تفوقها التنافسي وتوجهها الاستراتيجي نحو استغلال الفرص قبل المنافسين فضلاً عن تقليل الآثار السلبية والانحرافات في الأداء التنظيمي نتيجة تغيرات بيئة العمل المفاجئة.

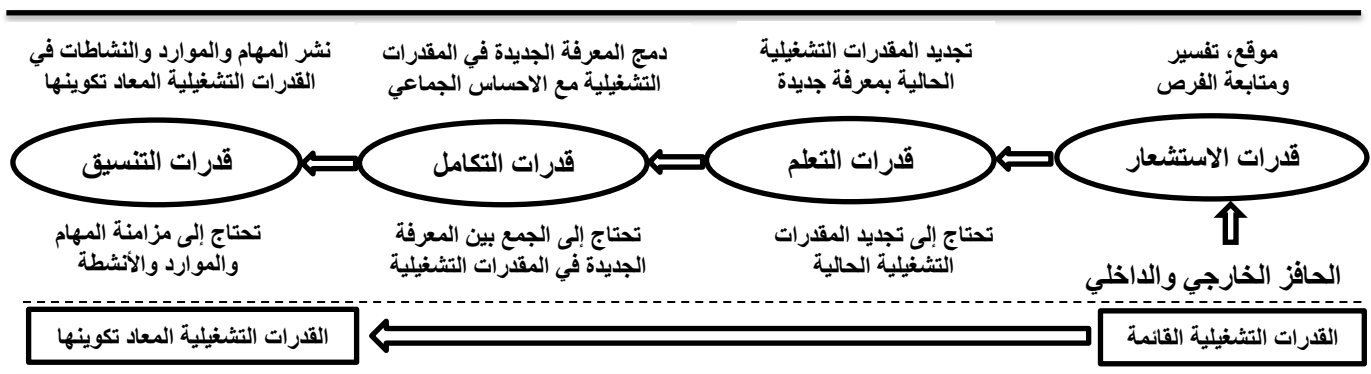
### ٢. أهمية المقدرات الديناميكية Importance of Dynamic Capabilities

تمكن القدرات الديناميكية منظمات الأعمال من بناء، ونشر، وحماية الأصول غير الملموسة التي تدعم أداء الأعمال المتفوق على المدى الطويل ويمكن توظيف هذه القدرات باستمرار، للتوسيع، وللتطوير، وللحماية، والحفاظ على اساس الأصول الفريدة للمنظمة (Armstrong,2011,32) وبين (Blome et al.,2013,6-7) انها تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة عن طريق تمكين سلسلة من المزايا المؤقتة، والتي تسمح للمنظمة بالبقاء متقدمة على المنافسين والحفاظ على الميزة التنافسية.

واوضح (Bingham et al.,2014,1) ان اهميتها تكمن في تمكين المنظمات من الدخول بمنتجات جديدة بشكل مربح للأسواق على الاساس الجغرافي، وإعادة تنشيط محفظة الموارد، وتوجيه الأقسام ذات الأداء الضعيف، وإعادة هيكلة العلاقة مع الصناعة، وتعزيز الابتكار وكذلك تعزز التغيير المهم اقتصاديًا ليس فقط في البيئات الأكثر ديناميكية وفي المشروعات الجديدة، ولكن أيضًا في البيئات الأقل ديناميكية وفي المنظمات الكبيرة. كما يرى (Zhou et al.,2017,2) بأنها تشكل دورًا مهمًا في تحسين أداء المنظمة لتطوير منتجات جديدة لتأمين مزاياها التنافسية اذ انها تؤكد على جميع القدرات وترسيخها في المنظمة وترتبط بشكل مباشر بأدائها المالي. في حين وجد (Albort-Morant et al.,2018,44) انها تساعد على الحفاظ على تطوير الكفاءة للمنظمة، ومن ثم خلق النجاح التنافسي على المدى الطويل. إلى جانب ذلك قد تساعد المديرين على توسيع، وتعديل، وإعادة تكوين القدرات التشغيلية الحالية في البيئات المضطربة. وان تعزيزها بشكل فاعل يمكن المنظمات على اضافة قيمة للزبائن. وعلاوة على ذلك، قد تمنح القدرات الديناميكية الجرعات اللازمة من المرونة التي قد تمكنها من التكيف مع السيناريوهات غير المؤكدة والمتغيرة وتطوير ابتكارات إنتاجية وإجرائية وإدارية. ويرى (Torres et al.,2018,11-12) ان اهميتها تكون في ضوء تأثيرها في نتائج المنظمة عن طريق تأثيرها في القدرات العادية للمنظمة وكذلك التركيز على التجديد المستمر للقدرات العادية عن طريق تطبيق القدرات الديناميكية من أجل التفوق على منافسيها وايضاً يجب على المنظمات أن تستخدمها بشكل اسرع، وأكثر تفاعلاً، أو أكثر مفاجئة من المنافسين، من أجل إنشاء وتنسيق الموارد التي لها تلك الميزة. وأشار (Wilden et al.,2018,1) الى انها تمكن المنظمات من أن تتناسق مع بيئتها السوقية، عندما تواجه التغييرات، وأن تستمر في نموها. ومما تقدم يتضح ان القدرات الديناميكية تسهم في تحقيق عدة اهداف تنظيمية على المستوى الاستراتيجي منها التفوق التنافسي والنجاح الاستراتيجي والأداء العالي والميزة التنافسية فضلاً عن استدامتها في ظل بيئة محتدمة تنافسياً وتتصف بالاتأكد وصعوبة التنبؤ بها مما يبرز دورها الاستراتيجي في محاكات البيئة واتخاذ الإجراءات الاستباقية للاستعداد لتلك التغيرات بالاعتماد على مقدراتها الديناميكية المتجددة.

### ٣. ابعاد المقدرات الديناميكية Dimensions of Dynamic Capabilities

لقد اتفق عدد من الباحثين والكتاب على انموذج (Pavlou&El-Sawy,2011) لقياس المقدرات الديناميكية من خلال مقدرات الاستشعار و التعلم و التكامل والتنسيق والتي سيتم اعتمادها في هذا البحث وكما مبين بالشكل ( ٢ ) الاتي:



شكل ( ٢ ) / إطار لتمثيل النموذج المقترح لقياس القدرات الديناميكية

Source: Pavlou, Paul A. & El Sawy, Omar A. "Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities" Decision Sciences Journal, Decision Sciences Institute, Vol. 42 No. 1, 2011.

### ١. قدرات الاستشعار (Sensing Capability)

القدرة على استشعار أقوى للمنظمة يؤدي إلى مزيد من الابتكارات التكنولوجية في المنظمة. وايضاً يشمل الفهم للطلب الكامن، والتطور الهيكلي للصناعات والأسواق، والاستجابات المحتملة

للموردين والمنافسين. لذلك، عندما يتم العثور على الفرص لأول مرة، فإن القدرة على الاستشعار لا يمكن أن تساعد المنظمات فقط على فهم التقنيات التي يجب استكشافها، ولكنها توفر أيضاً الأساس اللازم لها لمعرفة القطاعات التي يجب استهدافها. وأن يكون لديها فهم أفضل لما يريده العملاء وتكرار احتياجاتهم من خلال الابتكارات التسويقية. (Zhou et al.,2017:3) وأشار (Osisioma et al.,2016,101) الى أنها قدرة المنظمة على استشعار احتياجات عملائها وديناميكيات السوق بشكل أفضل من منافسيها. وبين (Aminu&Mahmood,2015,447) ان قدرة الاستشعار هي قدرة المنظمة على اكتشاف وتفسير ومتابعة الفرص البيئية.

## ٢. قدرات التعلم (Learning Capability)

قدرة التعلم هي القدرة على تجديد القدرات التشغيلية الحالية بمعرفة جديدة. فإن الروتينات الأربعة الأساسية لقدرات التعلم هي أولاً يتعلق باكتساب المعرفة بالحصول على معرفة جديدة. ثانياً يتعلق باستيعاب المعرفة بتفصيل المعرفة والسمسة بالمعرفة. ثالثاً يرتبط بتحويل المعرفة بحل المشاكل المبتكرة، والعصف الذهني، والتفكير الإبداعي الجديد. وأخيراً، يتعلق باستغلال المعرفة بمتابعة المبادرات الجديدة، واغتنام الفرص مع التعلم، وتجديد القدرات التشغيلية) كما أن التعلم يساعد المجموعات على أن تصبح أكثر نشاطاً عن طريق تعزيز قدرتها الإبداعية، كذلك أن التعلم يسهل إعادة التشكيل. (Pavlou&El-Sawy,2011,244-245)

ووجد (Rezazadeh et al.,2016,46) انها عملية تنظيمية لخلق مزايا تنافسية عن طريق عمليات تعلم ديناميكية ومتعددة المستويات تقوم على التجريب والتكرار. وأوضح (Protogerou et al.,2011,619) قدرة التعلم بأنها وسيلة رئيسة لتحقيق التجديد الاستراتيجي الذي يتطلب أن تستكشف المنظمات وتتعلم طرائق جديدة في حين هي تستثمر في الوقت نفسه ما تعلمته بالفعل.

## ٣. قدرات التكامل (Integrating Capability)

لقد تم تحديدها كأحد الفئات الثلاث للوظائف الإدارية (التكامل والتعلم الموجه وإعادة التشكيل/التحويل)، وهي ذات صلة بالقدرات الديناميكية اذ تكمن في الإجراءات والآليات التي تسمح للمنظمات بالتنبؤ بمتطلبات الزبائن. والأهم من ذلك، أنها تنطوي على آليات تمكن أعضاء المنظمة من تفسير معلومات السوق الحالية وإنشاء رؤى للسوق المستقبلية ومع قدرة التكامل يمكن ترجمة رؤية مبتكرة للسوق تتوافق مع توقعات السوق المستقبلية (Zhou et al.,2017,4-5) ويرى (Rezazadeh et al.,2016,46) بأنها قدرة المنظمة على تقييم الموارد التي تمتلكها وامكانية دمجها لإنشاء وتطوير مقدرات جديدة. وأوضح (Aminu&Mahmood,2015,447) انها تتعلق بقدرة المنظمة على الجمع بين معرفة مختلف الأفراد بالقدرات التشغيلية الجديدة للمنظمة.

## ٤. قدرات التنسيق (Coordinating Capability)

ان قدرة التنسيق هي القدرة على تنسيق ونشر المهام والموارد والأنشطة في القدرات التشغيلية الجديدة. ويستند الروتين الأساس للتنسيق أيضاً إلى أدبيات القدرات الديناميكية، أي تعيين الموارد للمهام، وتعيين الشخص المناسب للمهمة المناسبة، وتحديد أوجه التكامل والتداوبية بين المهام والموارد، وتنظيم الأنشطة الجماعية. كما تساعد قدرة التنسيق على تنفيذ ونشر القدرات التشغيلية المعاد تكوينها. (Pavlou&El-Sawy,2011,246) في حين وجد (Protogerou et al.,2011,619) انها تشمل عمليات جمع وتفسير البيانات وتخصيص الموارد والمهام والمعلومات لاتخاذ القرارات. وأشار (Aminu&Mahmood,2015,447) الى أنها قدرة المنظمة على إدارة الموارد والمهام والأنشطة لنشر القدرات التشغيلية المعاد تشكيلها.

## ثانياً : مرونة الموارد البشرية Human Resource Flexibility

### ١. مفهوم مرونة الموارد البشرية Concept of Human Resource Flexibility

هي مقدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل مقدرة المنظمة على التكيف بفعالية وفي الوقت المناسب مع المتطلبات المتغيرة أو المتنوعة سواء مع بيئتها أو من داخل المنظمة نفسها (Zolin et al.,2011:1098) ووصفت بانها تعد أحد جوانب المرونة التنظيمية وتمثل القدرة المحددة للمنظمة في التعامل بالشكل المناسب والوقت المناسب مع البيئات والحالات أو الخبرات التنافسية والديناميكية

المرتبطة بإدارة الأشخاص الذين يعملون في المنظمة (Michel&Michel,2012:5169) وعرفت بأنها مقدرة المنظمة التي تتكون من الافراد الذين يمتلكون مجموعة متنوعة من المهارات السلوكية وممارسات الموارد البشرية التي يمكن استخدامها من لدن هؤلاء الافراد بفاعلية للاستجابة للتغيرات المستمرة في متطلبات السوق، والتكيف معها، وتحقيق النجاح في بيئة الاعمال الديناميكية المتغيرة. (Way et al.,2015:1100) كما ان الإدارة المرنة للموارد البشرية هي ممارسة إدارية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في مهارات وسلوكيات العاملين وقدراتهم على التعلم (Chen&Li,2015:2) كما أنها تمثل مدى قيام الموارد البشرية في المنظمة، بإدارة مواردها البشرية، وبناء معرفتها ومهاراتها بشكل استباقي وكذلك التحفيز من أجل التكيف مع أدوار وسياقات العمل المختلفة وانشاء التغيرات في الأنشطة التشغيلية والاستجابة الاستباقية لها (Luu,2016:2) كما تعد من أهم جوانب المرونة التنظيمية التي تركز على التكيف مع الظروف المتغيرة بالاعتماد على معرفة ومهارات وسلوكيات عاملها. (Alibakhshi&Mahmoudi,2016:349) ووضح (Way et al.,2017:1) أن مرونة الموارد البشرية هي الأصول القيمة على مستوى المنظمات في ظل الظروف التنافسية المضطربة، وانها لا يلزم أن يكون لها منفعة شاملة. ووجد (Úbeda-García et al.,2017:2) أنها القدرة التي يمكن من خلالها للمنظمة التكيف بسهولة مع التغيرات الطارئة على البيئة. كما بين (الفتلاوي وآخرون، ٢٠١٨: ٢٤٦) بأنها قدرة النظام والافراد على التكيف ضمن البيئات المتنوعة او مع التغيرات في اعمال المنظمة، كما توصف بالندرة لأنها تعتمد على مسار واضح ومحدد للمنظمة. وهذه المرونة قد تتولد من خلال مجموعة من المهارات السلوكية المكتسبة التي تأتي اما بشكل خارجي من سوق العمل او يتم تطويرها داخلياً من خلال عملية التدريب المستمر. مما سبق من تعريفات لمرونة الموارد البشرية يمكن ان نعرفها اجرائياً بأنها رأس المال البشري المميز الذي يتمتع بمقدرات ومهارات وسلوكيات لها القدرة على انجاز الاعمال في مختلف الظروف والمواقف التي تواجه المنظمة مما يسهم في تحقيق النجاح والتفوق في بيئة الاعمال المعاصرة المتنامية تنافسياً.

## ٢. أهمية مرونة الموارد البشرية Importance of Human Resources Flexibility

أن أهمية مرونة الموارد البشرية تكمن في تعزيز قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات في متطلبات السوق، والتكيف، والعمل بنجاح في البيئات الديناميكية، ومن ثم قد تؤثر بشكل إيجابي في أداء المنظمة (Way et al.,2015:1099) كما أنها تساعد المنظمة على الحفاظ على ميزتها التنافسية وتطويرها كما يكون تأثيرها في أداء المنظمة بشكل مباشر وكما تؤثر في أداء المنظمة عبر توفير هياكل تنظيمية تشجع على المشاركة بين العاملين وتسمح لهم بتحسين أداء مهامهم (Sekar et al.,2016:1-2) كذلك فإنها تساعد المنظمات على تحقيق القدرة التنافسية المستدامة في ضوء إنشاء قاعدة مرنة لمواردها البشرية ودمجها وإعادة تشكيلها والبناء عليها (Bamel et al.,2016:1) كما ان أهميتها تزداد في المنظمات لأنها تؤدي الى اداء تنظيمي افضل نتيجة استخدام التوظيف الشامل والتدريب المكثف وتقييم وتطوير الاداء وانظمة المكافأة العادلة (Xiu et al.,2017:1338) كما ان أهميتها تتضح في ضوء التأكيد على أن أنظمة الموارد البشرية المرنة التي تعزز وتشجع وتطور الأصول الفكرية والدعم الذي تقدمه هذه الأنظمة الملائمة الى بيئة المنظمة وإضافتها للقيمة كمصدر للميزة التنافسية اضافة الى ان احد اساليب الحفاظ نظام المرونة هو دعم مرونة القوى العاملة في الظروف المتغيرة، والاستثمار فيها. (Beraha et al.,2018:132) ويرى (الفتلاوي وآخرون، ٢٠١٨: ٢٤٧-٢٤٨) ان المنظمات ادركت اهميتها نتيجة ضرورتها لتحقيق التميز وتطوير قابلية الافراد والقدرة على الاستجابة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة واهمية الكشف عن اهتمام الزبائن المستقبلية والمتعددة والاهتمام بقدرة المنظمة على رفع روح المنافسة بين الافراد لتحقيق الاداء المتميز وفتح باب المشاركة في القرارات بينها وبين الزبائن وكذلك توليد قيمة للزبائن وتوليد فرص المنظمة في المنافسة في الاعمال في الظروف الراهنة المتسمة بالمنافسة الشديدة. ومما سبق يمكن ابراز أهمية مرونة الموارد البشرية للمنظمة من خلال اسهامها في تحقيق مجالات تنظيمية مهمة تسعى اغلب المنظمات الى تحقيقها مثل التميز التنظيمي وريادية الاعمال والنجاح في بيئة الاعمال المتغيرة فضلاً عن تقديم حلول مبتكرة للمشاكل التي

تواجهها المنظمة مما يسهم في استدامة توجهها الاستراتيجي معتمدة على ما تمتلكه من افراد عاملين يمتلكون مقدرات ومهارات متنوعة ومعرفة ضمنية تكسب منظماتهم مزايا تنافسية مهمة.

### ٣. ابعاد مرونة الموارد البشرية **Dimensions of Human Resources Flexibility**

لقد اتفق اغلب الباحثين على ان ابعاد مرونة الموارد البشرية تتمثل بمرونة السلوك والمهارة والممارسات للموارد البشرية التنظيمية وفقاً لـ (Wright&Snell,1998) نقلاً عن (Úbeda-García et al.,2017:2) و (Pradhan&Kumari,2017:285) و (Beraha et al.,2018:132) والتي سيتم اعتمادها لقياس مرونة الموارد البشرية وكالاتي:

#### ١. مرونة السلوك **(Flexibility of Behavior)**

تكون السلوكيات غير مرنة عندما يقوم العاملون الذين قاموا بتطبيق سلسلة من الإجراءات استجابة للمواقف المتكررة بتحديد نفس الاساليب للتعامل مع المواقف الجديدة. وعلى العكس، يعمل العاملون الذين لديهم سلوكيات مرنة على تكيف استجاباتهم لظروف غير معروفة سابقاً على أساس الارتجال بدلاً من اتباع أنماط عمل محددة مسبقاً (Úbeda-García et al.,2017:2) وأشار (Beraha et al.,2018:132) الى ان مرونة السلوك هي القدرة على ضبط السلوكيات وبعبارة أخرى ، لدى العمال مجموعة واسعة من الرموز السلوكية القابلة للتكيف الى الاحتياجات المحددة. وأوضح (Jaiswal,2018:207) مرونة السلوك بأن العاملين لديهم مخزون واسع من السيناريوهات السلوكية ويمكنهم استخدام هذه السيناريوهات وفقاً لمتطلبات الموقف. وان الاشخاص الذين يمتلكون مرونة سلوكية يطورون أيضاً علاقات جيدة مع الاشخاص الآخرين ولديهم القدرة على إدارة المهام الخاصة بالوضع بشكل مناسب مع تأثير أكبر. اي لها تأثير كبير في عواطف العاملين وصنع القرار الذي ينعكس في النتيجة التنظيمية.

#### ٢. مرونة المهارة **(Skill Flexibility)**

ان مرونة المهارة هي الخيار الذي تعطيه الجماعة حيث يمكن للعاملين الاستفادة من قدراتهم، وله ميزتان هما (استخدام البدائل المحتملة المختلفة من قبل العاملين اذ يمكنهم تطبيق مهاراتهم، مدى سرعة الإدارة في إعادة تنظيم عاملها بمهارات متنوعة) (Pradhan&Kumari,2017:285) بينما اشار (Úbeda-García et al.,2017:2) إلى عدد الاستخدامات المحتملة للمعرفة والمهارات التي يمتلكها الموظف وان الموظف المرن له القدرة على العمل في مهام مختلفة وفي ظل ظروف مختلفة، وبتكلفة منخفضة ومدة زمنية قصيرة مطلوبة لتعبئة هذا الموظف لأداء وظائف جديدة. وترتبط مرونة المهارة أيضاً بقدرة الموظفين على تطوير مجموعة واسعة من المهارات في المستقبل.

#### ٣. مرونة الممارسات **(Flexibility of Practices)**

فقد عرفت بأنها مجموعة واسعة من الأنشطة التي تتطلب المراقبة الإشرافية والإدارة الذاتية بما في ذلك إجراءات التوظيف واختيار وتدريب العاملين وإدارة الأداء والتعويض والرقابة الإدارية والممارسات الانضباطية واسلوب التوظيف وعلاقات العمل مع العاملين (Kim et al.,2014:176) وأوضح (Camps et al.,2016:364) بانها تصميم انظمة الموارد البشرية التي تشمل ممارساتها موارد البشرية المرنة اي تطبيقها والتي تعزز مرونة العاملين لذلك يساهم العاملون الذين يبدون المرونة والسلوك في توليد البدائل الاستراتيجية والتي تؤدي الى دفع الابتكار. وبين (Úbeda-García et al.,2017:8) ان مرونة ممارسات الموارد البشرية قد تخلق قيمة داخل المنظمة بعدة طرق منها أولاً عندما تخضع حالة المنظمة للتغيرات يمكن للمنظمات تغيير ممارساتها بسرعة. ثانياً من المرجح أن تؤدي المرونة في ممارسات الموارد البشرية إلى سلوكيات مرنة بين العاملين.

## ثالثاً: القيادة الاصيلية Authentic Leadership

### ١. مفهوم القيادة الاصيلية Concept of Authentic Leadership

لقد عرفت القيادة الاصيلية بأنها وظيفة معرفة الذات، والحساسة لتوجهات الآخرين، والتطور التقني الذي يؤدي إلى تضافر العمل القيادي (Gardner et al.,2011:1122) ووصفت بأنها تمثل العلاقة المترابطة بشفافية بين القادة والتابعين، وتشمل المستوى العالي من الوعي الذاتي مع المعتقدات الداخلية والقيم الأخلاقية (Diddams&Chang,2012:593) كما أن القيادة الاصيلية تعد نمطاً لسلوك القائد الشفاف والأخلاقي الذي يشجع على الانفتاح في تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وقبول مشاركة التابعين (Laschinger et al.,2013:543) كما يرى (Cassar&Buttigieg,2013:172) بأنها العملية التي تستمد من القدرات النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي المتطور بقوة لتعزيز السلوكيات الإيجابية من جانب القادة والتابعين، مما ينتج تنمية ذاتية في كل منها. وعرفها (Valsania et al.,2014:4) بأنها نمط سلوك القائد الذي يحقق أداءً يتجاوز التوقعات، وهو أمر مستدام ويحافظ عليه بمرور الوقت، نتيجة لعلاقة القائد مع التابعين له في المنظمات التي يعملون فيها. وأوضح (Stander et al.,2015:2) بأنها نمط القيادة الذي يتضمن قدرات القائد الإيجابية وثقافة القيادة التنظيمية الناضجة. كما عرفت بوساطة الفرد في ضوء تجارب حياتهم (سيرتهم) الشخصية (Wright,2015:79) كما وصفت بأنها بناء متعدد الأبعاد يتضمن الشفافية ومعالجة المعلومات والوعي الذاتي والأخلاق (Caza et al.,2015,3) كما انه السلوك المتسلسل القيادي الذي يعتمد ويعزز القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي (Levesque-Côté et al.,2017:1) كما أنها جودة نمط من سلوك القائد الذي يرسم على ويشجع كل من القدرات النفسية الإيجابية ومناخ أخلاقي إيجابي، لتعزيز المزيد من الوعي الذاتي، منظور أخلاقي المنضوية، معالجة متوازنة من المعلومات، والشفافية العلنية من جانب قادة العمل مع أتباع، وتعزيز تطوير الذات الإيجابي (Miao et al.,2018:681)

ويرى (Sidani&Rowe,2018:1) انها تمثل تصورات التابعين لشرعية القائد الاصيل التي يتم تفعيلها من خلال الأحكام الأخلاقية. ومما تقدم يمكن ان نعرف القيادة الاصيلية اجرائياً بأنها القيادة التي تعتمد على مجموعة من الصفات والسمات التي يتمتع بها القائد والمتمثلة بالوعي الذاتي والأخلاقي والشفافية في التعامل مع الآخرين (التابعين) وانشاء مناخ إيجابي يحفزهم نحو ممارسة سلوكيات إيجابية تهدف لمستقبل أفضل نتيجة تطوير قدرات إيجابية تحقق أداء يفوق التوقعات.

### ٢. اهمية القيادة الاصيلية Importance of Authentic Leadership

ان اهمية القيادة الاصيلية تتضح في ضوء تركيزها على الإنجازات الإيجابية بدلاً من التركيز على العيوب وتعزيز ثقة العاملين، ما يؤدي إلى زيادة الأمان العاطفي واقتراح الافكار غير التقليدية، وتكون مناسبة لتحفيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في المنظمة. (Černe et al.,2013:3) ويرى (Stewart et al.,2017:11) ان اهميتها تكمن في أن يكون لدى الأفراد فهم واضح لقيمهم ومعتقداتهم من أجل إنشاء قاعدة يمكن أن يقودوا منها، وكذلك تؤثر على اتخاذ القرارات الأخلاقية كما أن لها تأثير إيجابي على العلاقة بين القادة والتابعين، ما يؤدي في نهاية المطاف إلى خلق أداء أفضل. ووجد (Torrington et al.,2017:258) أنها في صميم القيادة المؤثرة بسبب تشديدها على الصدق والنزاهة والمعايير الأخلاقية العالية. وكذلك تركيزها على مفاهيم الاستقلالية والتآلف مع الذات، وتركز على بناء العلاقات مع التابعين، وبهذه الطريقة ترفع مظهر التابعين، لقد أدت الاضطرابات في المجتمع إلى زيادة الحاجة لها، نتيجة عوامل صنعت الخوف وعدم الأمان. وبذلك إنهم يتوقون إلى قيادة صادقة يمكنهم الوثوق بها وقادة جديدين ونزيهين يقودونهم الى بر الامان. كما انها يمكن أن تسهم في نظرية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بطريقتين رئيسيتين هما: (Gill et al.,2018:2)

❖ يتمتع القادة الحقيقيون بالمهارة والدافع للعمل مع ممارسي الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين الآخرين والمرووسين لتنفيذ ممارسات الموارد البشرية ، ليس فقط لأن لديهم مهارات شخصية،

بل لأنهم مدفوعون للحفاظ على النزاهة بين الممارسات المقصودة والمتبعة والمنفذة وضمن أن يدرك الموظفون النزاهة في تنفيذ ممارسات الموارد البشرية.

❖ يعمل المدراء التنفيذيون في نظام معقد يشترط عليهم التوافق مع المطالب التنافسية لجميع أصحاب المصلحة التنظيمية. وقد تعوق هذه الضغوط التنافسية قدرة المديرين المباشرين على سن السياسة للموارد البشرية بالطريقة التي قصد بها أو لضمان تماشي تصورات العاملين مع تلك النوايا. نظرًا لأن القيادة الحقيقية توفر رؤية ديناميكية حول كيفية بناء صحة القائد وسلوكه (بما في ذلك تنفيذ بعض ممارسات الموارد البشرية) في التفاعل مع البيئة. ومما تقدم يمكن أن نحدد أهمية القيادة الأصلية بكونها تركز على تعزيز الذكاء الأخلاقي للقيادة وإشاعة السلوكيات الخلاقة الإيجابية التي تشجع على مناخات أخلاقية إيجابية تدعم أداء المهام وتحقيق الأهداف بشكل فاعل ونزيه وبأقل الأخطاء وبعيد جداً عن سلبيات العمل المرافقة للبيئة المجتمعية التي تعمل ضمنها المنظمة والتي تضر بممارسات العمل الأخلاقي والذي يجب ادراكه بشكل جيد من قبل العاملين وتعزيزه من لدن القيادة، فضلاً عن بناء علاقة بين القائد والتابعين تتصف بالوعي المدرك بتبني المبادئ الإدارية الصحيحة والتصرف بسلوكيات عمل إيجابية تقلل من الفجوة بينهما.

### ٣. ابعاد القيادة الأصلية Dimensions of Authentic Leadership

اعتمد اغلب الباحثين على ابعاد (Walumbwa et al.,2008;2010;2011) نقلاً عن (Leroy et al.,2012:4) في قياس القيادة الأصلية وهي (الوعي الذاتي و المعالجة المتوازنة و الشفافية العلانية والمنظور الأخلاقي الداخلي) التي سيتم اعتمادها في هذا البحث وكالاتي:

#### ١. الوعي الذاتي (Self-Awareness)

يشير الوعي الذاتي إلى معرفة الفرد ومدى فهمه نفسه، والذي يتضمن التطور المعرفي والعاطفي والمعنوي والشخصي (Marinakou&Nikolic,2016:4) كما ان الوعي الذاتي يشير إلى عدد المرات التي يظهر فيها القائد أنه يدرك مدى تأثيره في الآخرين (Bandura&Kavussanu,2018:1) ووصف بأنه مدى إدراك القادة لنقاط قوتهم وضعفهم وكيف تؤثر قيادتهم في الآخرين أي ان القادة الاصلاء يعبرون عن مشاعرهم وعواطفهم الحقيقية ويتصرفون وفق قيمهم العميقة، حتى تحت الضغط. فهم يدركون تماماً نقاط قوتهم وضعفهم ولديهم فهم عميق حول كيفية تأثير قيادتهم في أتباعهم وكذلك في المجتمع الذي تعمل ضمنه المنظمة. (Chughtai,2018:596)

#### ٢. المعالجة المتوازنة (Balanced Processing)

ان القادة يحللون بموضوعية المعلومات الجيدة قبل اتخاذ القرارات، ويحاولون ان يصلوا إلى وجهات نظر مختلفة من اجل المفاضلة بينها واتخاذ افضل القرارات من بينها، وذلك سيمنع تشويشهم. كما يحاولون أن يكونوا موضوعيين في تحليل المعلومات المتاحة (Bento&Ribeiro,2013:122-123) كما تشير المعالجة المتوازنة إلى قدرة القائد على معالجة المعلومات بشكل موضوعي والتفكير النقدي البناء في المهام والظروف قبل اتخاذ القرارات (Marinakou&Nikolic,2016:4) في حين اوضح كل من (Petan&Bocarnea,2016:143) أنها عملية التحليل الموضوعي لجميع البيانات ذات الصلة واستشارة وجهات النظر الأخرى قبل اتخاذ القرار.

#### ٣. الشفافية العلانية (Relational Transparency)

ان الشفافية العلانية تشير الى ان القائد يقدم نفسه الى الآخرين، ويشارك المعلومات علانية، ويعبر عن أفكاره ومشاعره الحقيقية، مما يعزز مستوى الانفتاح مع الآخرين الذين يوفر لهم فرصة ليكونوا احراراً في طرح افكارهم وتحدياتهم وقديم اراءهم الخاصة. (Rego et al.,2014:202) في حين اشار (Chughtai,2018:597) الى أنه التواصل المفتوح والصادق (الشفافية العلانية)، اذ

يستطيع القادة الحقيقيون إقناع أتباعهم بأنهم قادرون على تحقيق أهدافهم المهنية. وأن الإقناع الشفهي للقادة يمكن أن يكون له تأثير قوي في الكفاءة الذاتية للموظفين.

#### ٤. المنظور الأخلاقي الداخلي (Internalized Moral Perspective)

لقد عرف المنظور الأخلاقي الداخلي بأنه الشكل الداخلي والمتكامل من التنظيم الذاتي، الذي يولد حالة من التوافق بين نتائج المنظمة في اتخاذ القرارات مع المنظور الداخلي، وبذلك فإنه سلوك ناتج عن المقارنة بين المعايير والقيم الأخلاقية الذاتية للجماعة أو المنظمة. (Al Hassan,2013:408) وأن القائد يضع معياراً عالياً للسلوك الأخلاقي والأدبي، ويوجه الأعمال بالمعايير والقيم الأخلاقية الداخلية (مقابل المجموعة والضغوط التنظيمية والمجتمعية) ويعبر عن صنع القرار والسلوك بما يتفق مع هذه القيم الداخلية التي وضعها. (Rego et al.,2014:202) وقد أوضح كل من (Petan&Bocarnea,2016:143) بأنه شكل من أشكال التنظيم الذاتي الذي يسترشد بالمعايير والقيم الأخلاقية الداخلية.

#### المبحث الثالث / الإطار التطبيقي للبحث

##### أولاً : مقاييس البحث

اعتمد الباحثون على مقاييس عدة في هذا البحث لغرض استكشاف مدى توافرها في الكليات الأهلية عينة البحث، إذ تعد هذه المقاييس ذات ثبات ومصادقية وتم استخدامها في أدبيات الإدارة وقد تم الاعتماد على مدرج ليكرت الخماسي في فحص مدى قناعة المستجيبين حول أسئلة الاستبانة المعدة لهذا الغرض. والجدول (١) يوضح تلك المقاييس

جدول (١) / ملخص مقاييس البحث

| الرمز | مصدر المقياس           | عدد الفقرات | المتغيرات الرئيسية    |
|-------|------------------------|-------------|-----------------------|
| Dyn   | (Pavlou&El-Sawy,2011)  | 13          | القدرات الديناميكية   |
| Hum   | (Wright&Snell,1998)    | 22          | مرونة الموارد البشرية |
| Eth   | (Walumbwa et al.,2008) | 16          | القيادة الأصلية       |

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد الادبيات

##### ثانياً : اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث

ان اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات يتيح للباحثين القدرة على معرفة نوع الاحصاءات الملائمة لعملية التحليل، إذ يمكن من خلال هذا النوع من الاختبارات معرفة أمتنع البيانات التوزيع الطبيعي ام انها لا تتبع التوزيع الطبيعي، ولتحقيق ذلك هناك اختبار يمكن اعتماده وهو اختبار (Kolmogorov-Smirnov) في البحث الحالي، وقد اعتمد الباحثون عليه لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل متغير من متغيرات الدراسة. وتفترض الدراسة الحالية ان بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، إذ يتضح من خلال التحليل الاحصائي للاختبارين الظاهرة في الجدول (٢) بان قيمة المعنوية اكبر من (5%) ولذلك فأننا نرفض الفرضية التي تم افتراضها عن عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، ونقبل الافتراض المعاكس الذي يعني اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ولمتغيرات البحث الثلاثة وهذا الاختبار يسمح للباحثين باستخدام الاحصاءات المعلمية.

##### جدول (٢) / نتائج اختبار نوعية توزيع البيانات لمتغيرات البحث

| ت  | الابعاد                       | الاحصائية | درجات الحرية | مستوى المعنوية |
|----|-------------------------------|-----------|--------------|----------------|
| 1  | قدرات الاستشعار               | 0.301     | 56           | غير معنوي      |
| 2  | قدرات التعلم                  | 0.317     | 56           | غير معنوي      |
| 3  | قدرات التكامل                 | 0.273     | 56           | غير معنوي      |
| 4  | قدرات التنسيق                 | 0.393     | 56           | غير معنوي      |
| 5  | مرونة السلوك                  | 0.129     | 56           | غير معنوي      |
| 6  | مرونة المهارة                 | 0.280     | 56           | غير معنوي      |
| 7  | مرونة ممارسات الموارد البشرية | 0.183     | 56           | غير معنوي      |
| 8  | الوعي الذاتي                  | 0.301     | 56           | غير معنوي      |
| 9  | المعالجة المتوازنة            | 0.242     | 56           | غير معنوي      |
| 10 | الشفافية العلانية             | 0.384     | 56           | غير معنوي      |

|    |                  |       |    |           |
|----|------------------|-------|----|-----------|
| 11 | المنظور الاخلاقي | 0.215 | 56 | غير معنوي |
|----|------------------|-------|----|-----------|

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

ثالثاً : ثبات مقياس البحث

تم قياس ثبات مقياس البحث لجميع المتغيرات وابعادها بالاعتماد على معامل الفا كرونباخ، لتحقيق الإتساق الداخلي لمعرفة مدى اتساق فقرات المقياس مع بعضها البعض. والجدول (٣) يوضح نسب الثبات تلك وكالاتي:

جدول (٣) / سيكو مترية المقياس<sup>١</sup>

| المتغير               | معامل الثبات | البعد                         | معامل الثبات |
|-----------------------|--------------|-------------------------------|--------------|
| القدرات الديناميكية   | 0.899        | قدرات الاستشعار               | 0.784        |
|                       |              | قدرات التعلم                  | 0.832        |
|                       |              | قدرات التكامل                 | 0.796        |
|                       |              | قدرات التنسيق                 | 0.874        |
| مرونة الموارد البشرية | 0.858        | مرونة السلوك                  | 0.631        |
|                       |              | مرونة المهارة                 | 0.803        |
|                       |              | مرونة ممارسات الموارد البشرية | 0.844        |
|                       |              | الوعي الذاتي                  | 0.728        |
| القيادة الاصلية       | 0.912        | المعالجة المتوازن             | 0.728        |
|                       |              | الشفافية العلانية             | 0.868        |
|                       |              | المنظور الاخلاقي              | 0.877        |

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج الحاسبة الإلكترونية.

يبين الجدول (٣) ان جميع قيم معامل كرونباخ الفا قد تراوحت بين (0.631 - 0.912) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.60)، والتي تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي.

رابعاً : مستوى انتشار متغيرات البحث الحالي

في هذه الفقرة يتم تحليل وفحص اراء عينة البحث البالغ عددهم (56) مستجيباً، لمعرفة مستوى انتشار متغيرات البحث الحالي المتمثلة بـ(القدرات الديناميكية و مرونة الموارد البشرية و القيادة الاصلية)، في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء، وذلك بمقارنة نتائج تحليل عدد من اختبارات التحليل الإحصائي الوصفي المتمثلة بـ(المتوسط الموزون و الخطأ المعياري و الانحراف المعياري و التباين)، مع الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) لمقياس ليكرت الخماسي، كما يتضح من الفقرات التالية.

أ. متغير القدرات الديناميكية : اظهرت نتائج الجدول (٤) ان اختبارات التحليل الإحصائي الوصفي أشارت إلى انتشار متغير القدرات الديناميكية في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء قيد البحث، فلقد حقق هذا المتغير متوسطاً عاماً مقداره (4.14) وهو اعلى من الوسط الفرضي الذي قيمته (3)، بخطأ معياري عام (0.061)، مما يدل على دقة إجابات عينة البحث، مع انحراف معياري عام (458)، وكذلك تباين عام (210)، وهما يدلان على انخفاض تشتت إجاباتهم حول الوسط الحسابي.

جدول (٤) / التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير القدرات الديناميكية

| الفقرات | المتوسط | الخطأ المعياري | الانحراف المعياري | التباين |
|---------|---------|----------------|-------------------|---------|
| S1      | 4.19    | 0.059          | 0.443             | 0.197   |
| S2      | 4.03    | 0.091          | 0.686             | 0.471   |
| S3      | 4.01    | 0.086          | 0.646             | 0.418   |
| S4      | 4.57    | 0.066          | 0.499             | 0.249   |
| قدرات   | 4.20    | 0.060          | 0.450             | 0.203   |

<sup>١</sup>السيكو مترية هي مؤشرات تحدد مدى ملائمة المتغيرات أو الأبعاد وتمثيلها للمقياس النفسي للبحث. (Nunnally&Bernstein,1994)

| الاستشعار     |      |      |       |       |
|---------------|------|------|-------|-------|
| L1            | 4.53 | .071 | .538  | .290  |
| L2            | 4.32 | .111 | .833  | .695  |
| L3            | 4.19 | .100 | .748  | .561  |
| L4            | 4.55 | .067 | .501  | .252  |
| L5            | 4.60 | .070 | .528  | .279  |
| قدرات التعلم  | 4.44 | .066 | .498  | .248  |
| I1            | 3.98 | .090 | .673  | .454  |
| I2            | 3.85 | .100 | .749  | .561  |
| I3            | 4.03 | .088 | .659  | .435  |
| I4            | 4.25 | .058 | .436  | .191  |
| I5            | 3.91 | .147 | 1.100 | 1.210 |
| قدرات التكامل | 4.00 | .074 | .560  | .314  |
| C1            | 4.19 | .059 | .443  | .197  |
| C2            | 4.19 | .059 | .443  | .197  |
| C3            | 3.33 | .133 | .995  | .992  |
| C4            | 4.00 | .088 | .660  | .436  |
| قدرات التنسيق | 3.93 | .076 | .575  | .331  |
| المعدل العام  | 4.14 | .061 | .458  | .210  |

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.23.

ب. متغير مرونة الموارد البشرية : تشير نتائج الجدول (٥)، الخاصة باختبارات التحليل الإحصائي الوصفي الى وجود انتشار متغير مرونة الموارد البشرية من خلال ابعاده في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء قيد البحث، فلقد حقق هذا المتغير متوسطاً عاماً مقداره (3.83) وهو اعلى من الوسط الفرضي الذي قيمته (3)، بخطأ معياري عام (0.057)، مما يدل على دقة وموضوعية إجابات عينة البحث، مع انحراف معياري عام (0.431)، وتباين عام (186). وهما يدلان على انخفاض تشتت إجاباتهم حول الوسط الحسابي.

#### جدول (٥) / التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير مرونة الموارد البشرية

| الفقرات       | المتوسط | الخطأ المعياري | الانحراف المعياري | التباين |
|---------------|---------|----------------|-------------------|---------|
| B1            | 3.71    | .113           | .846              | .717    |
| B2            | 3.60    | .065           | .492              | .243    |
| B3            | 3.48    | .098           | .738              | .545    |
| B4            | 3.64    | .073           | .553              | .306    |
| B5            | 4.00    | .088           | .660              | .436    |
| B6            | 3.98    | .123           | .924              | .854    |
| B7            | 4.10    | .118           | .887              | .788    |
| B8            | 4.08    | .117           | .879              | .774    |
| مرونة السلوك  | 3.82    | .053           | .403              | .163    |
| SI1           | 3.69    | .110           | .829              | .688    |
| SI2           | 3.58    | .066           | .496              | .246    |
| SI3           | 3.23    | .056           | .426              | .181    |
| SI4           | 3.75    | .099           | .744              | .555    |
| SI5           | 3.92    | .146           | 1.093             | 1.195   |
| SI6           | 3.303   | .095           | .711              | .506    |
| SI7           | 4.23    | .056           | .426              | .181    |
| مرونة المهارة | 3.67    | .064           | .482              | .233    |
| P1            | 4.03    | .091           | .686              | .471    |
| P2            | 4.33    | .140           | 1.049             | 1.101   |
| P3            | 4.00    | .088           | .660              | .436    |

|      |      |      |      |                               |
|------|------|------|------|-------------------------------|
| .854 | .924 | .123 | 3.98 | P4                            |
| .556 | .745 | .099 | 3.33 | P5                            |
| .191 | .436 | .058 | 4.25 | P6                            |
| .758 | .870 | .116 | 4.07 | P7                            |
| .322 | .567 | .075 | 4.00 | مرونة ممارسات الموارد البشرية |
| .186 | .431 | .057 | 3.83 | المعدل العام للمتغير          |

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.23.

ج. متغير القيادة الاصيلية : تشير نتائج الجدول (٦)، الخاصة باختبارات التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير القيادة الاصيلية الى وجود انتشار لهذا المتغير من خلال ابعاده في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء قيد البحث، فقد حقق هذا المتغير متوسطاً عاماً مقداره (4.04) وهو اعلى من الوسط الفرضي الذي قيمته (3)، بخطأ معياري عام (0.069)، مما يدل على دقة وموضوعية إجابات عينة البحث، مع انحراف معياري عام (5.16)، وتباين عام (267). وهما يدلان على انخفاض تشتت إجاباتهم حول الوسط الحسابي.

جدول (٦) / التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير القيادة الاصيلية

| الفقرات                  | المتوسط | الخطأ المعياري | الانحراف المعياري | التباين |
|--------------------------|---------|----------------|-------------------|---------|
| A1                       | 4.53    | .071           | .538              | .290    |
| A2                       | 4.32    | .111           | .833              | .695    |
| A3                       | 4.19    | .100           | .748              | .561    |
| A4                       | 4.62    | .065           | .488              | .239    |
| الوعي الذاتي             | 4.41    | .066           | .495              | .246    |
| BL1                      | 3.98    | .090           | .673              | .454    |
| BL2                      | 3.89    | .100           | .755              | .570    |
| BL3                      | 4.05    | .089           | .672              | .452    |
| BL4                      | 3.91    | .147           | 1.100             | 1.210   |
| المعالجة المتوازنة       | 3.95    | .081           | .608              | .370    |
| R1                       | 4.19    | .059           | .443              | .197    |
| R2                       | 4.19    | .059           | .443              | .197    |
| R3                       | 3.33    | .133           | .995              | .992    |
| R4                       | 4.05    | .089           | .672              | .452    |
| الشفافية العلانية        | 3.94    | .076           | .573              | .329    |
| E1                       | 4.19    | .059           | .443              | .197    |
| E2                       | 3.33    | .133           | .995              | .992    |
| E3                       | 3.98    | .090           | .673              | .454    |
| E4                       | 3.89    | .100           | .755              | .570    |
| المنظور الاخلاقي الداخلي | 3.85    | .084           | .635              | .404    |
| المعدل العام للمتغير     | 4.04    | .069           | .516              | .267    |

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.23.

#### خامسا: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تهتم هذه الفقرة باختبار فرضيات البحث المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث الثلاثة المتمثلة بـ (القدرات الديناميكية، ومرونة الموارد البشرية والقيادة الاصيلية) وقد اعتمد في هذا البحث على معامل الارتباط البسيط (Person) لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) والمتغير الوسيط (مرونة الموارد البشرية) والمتغير المعتمد (القيادة الاصيلية). اذ يظهر الجدول (٧) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen&Cohen,1983)، وكالاتي :

❖ علاقة الارتباط منخفضة: اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10

❖ علاقة الارتباط معتدلة: اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

❖ علاقة الارتباط قوية: اذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من 0.30

جدول (٧) / علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

| Correlations                                                 |                     |                     |                       |                  |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|------------------|
|                                                              |                     | القدرات الديناميكية | مرونة الموارد البشرية | القيادة الاصيلية |
| القدرات الديناميكية                                          | Pearson Correlation | 1                   | .391**                | .297*            |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     |                     | .003                  | .026             |
|                                                              | N                   | 56                  | 56                    | 56               |
| مرونة الموارد البشرية                                        | Pearson Correlation | .391**              | 1                     | .658**           |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | .003                |                       | .000             |
|                                                              | N                   | 56                  | 56                    | 56               |
| القيادة الاصيلية                                             | Pearson Correlation | .297*               | .658**                | 1                |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | .026                | .000                  |                  |
|                                                              | N                   | 56                  | 56                    | 56               |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |                     |                       |                  |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                     |                     |                       |                  |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.23

اذ يشير الجدول (٧) السابق الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغيرات البحث، اذ بلغت علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) والمتغير الوسيط (مرونة الموارد البشرية) ما مقداره (0.391) وهي علاقة ارتباط قوية يدعمها معنوية تلك العلاقة التي بلغت (0.003). عند مستوى معنوية ١%، بينما كانت علاقته بالمتغير المعتمد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% والبالغة (0.297) وهي علاقة ضمن المستوى المقبول، وقد بلغت علاقة الارتباط بين المتغير الوسيط (مرونة الموارد البشرية) والمتغير المعتمد (القيادة الاصيلية) (0.658) وهي علاقة ارتباط قوية تدعمها معنوية تلك العلاقة عند مستوى 1% اذ بلغ مستوى المعنوية (0.000). وتشير هذه النتائج الى تحقق فرضية الارتباط بين متغيرات البحث وضمن مستوى معنوية 1% و ٥%.

#### سادساً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

أ- تنص فرضية التأثير الاولى (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمقدرات الديناميكية في القيادة الاصيلية) اذ تشير نتائج التحليل الإحصائي الى وجود علاقات تأثير معنوية بين ما يدركه (اعضاء مجالس الكليات) من دعم المقدرات الديناميكية للقيادة الاصيلية في كلياتهم. فقد كان مستوى تأثير المقدرات الديناميكية في القيادة الاصيلية مقداره ( $\beta=0.334, P < .05$ ). اذ تشير هذه النسبة الى ان متغير المقدرات الديناميكية يؤثر بنسبة 33% في متغير القيادة الاصيلية وعند مستوى معنوية 5% فضلا عن دعم هذه النتيجة من خلال معنوية نموذج الانحدار اذ بلغت ( $F=5.219$ ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، الا ان علاقة التأثير بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد جاءت خلاف توقعات البحث اذ اظهر تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير لبعده (قدرة الاستشعار) الا ان ذلك التأثير غير معنوي بينما اظهر التحليل عدم وجود علاقة تأثير للأبعاد (قدرة التعلم والتكامل والتنسيق) في متغير القيادة الاصيلية وبناء على ذلك تقبل الفرضية الرئيسية فقط على الرغم من انخفاض مستوى تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد الا ان ذلك التأثير معنوي وترفض الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

جدول (٨) / نتائج تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لفرضية التأثير الاولى

| المتغير المعتمد | المتغير المستقل     | B      | t      | Sig. | R <sup>2</sup> | F     |
|-----------------|---------------------|--------|--------|------|----------------|-------|
| القيادة الاصلية | القدرات الديناميكية | 0.334* | 2.285  | .026 | 0.088          | 5.219 |
|                 | قدرة الاستشعار      | .755   | 1.580  | .120 | 0.141          | 2.094 |
|                 | قدرة التعلم         | -0.301 | -1.366 | .178 |                |       |
|                 | قدرة التكامل        | -0.048 | -0.127 | .899 |                |       |
|                 | قدرة التنسيق        | -0.089 | -0.227 | .821 |                |       |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.23

ب- تنص فرضية التأثير الثانية (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمقدرات الديناميكية في مرونة الموارد البشرية) اظهر الجدول (٩) وجود علاقة تأثير معنوية عند 1% بين متغير القدرات الديناميكية ومتغير مرونة الموارد البشرية اذ بلغت نسبة التأثير ( $\beta=0.368$ ,  $P<.01$ ). اي ان متغير القدرات الديناميكية يؤثر بنسبة 36% في متغير مرونة الموارد البشرية وما يدعم هذه النتيجة معنوية نموذج الانحدار اذ بلغت ( $F= 9.744$ ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية, اما على مستوى الابعاد فقد حقق بعد قدرة التنسيق تأثيرا معنويا بلغ ( $\beta=0.678$ ,  $P<.05$ ). وهذا يشير الى ان هذا البعد يؤثر بما نسبته 68% في متغير مرونة الموارد البشرية, الا ان باقي الابعاد جاءت نتائجها مخالفة لتوقعات البحث اذ حققت باقي الابعاد (قدرة التعلم وقدرة التكامل) اتجاها سلبيا في علاقتها مع المتغير الوسيط وعدم معنوية علاقة التأثير تلك, بينما كانت علاقة التأثير لبعده قدرة الاستشعار ايجابيا الا انها غير معنوية مما يؤشر لدى الباحثين قبول فرضية التأثير الرئيسية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط, اما على مستوى الابعاد فتقبل فرضية العلاقة بين قدرة التنسيق والمتغير الوسيط ورفض باقي الفرضيات الفرعية لعدم تحقيقها علاقة تأثير ايجابية ومعنوية.

جدول (٩) / نتائج تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لفرضية التأثير الثانية

| المتغير الوسيط        | المتغير المستقل     | B       | T      | Sig. | R <sup>2</sup> | F     |
|-----------------------|---------------------|---------|--------|------|----------------|-------|
| مرونة الموارد البشرية | القدرات الديناميكية | 0.368** | 3.122  | .003 | 0.153          | 9.744 |
|                       | قدرة الاستشعار      | 0.424   | 1.169  | .248 | 0.293          | 5.273 |
|                       | قدرة التعلم         | -0.236  | -1.412 | .164 |                |       |
|                       | قدرة التكامل        | -0.575  | -1.995 | .051 |                |       |
|                       | قدرة التنسيق        | 0.678*  | 2.289  | .026 |                |       |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.23

ج- تنص فرضية التأثير الثالثة (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمرونة الموارد البشرية في القيادة الاصلية) يشير الجدول (١٠) الى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط (مرونة الموارد البشرية) والمتغير المعتمد (القيادة الاصلية) اذ بلغت ( $\beta=0.787$ ,  $P<.01$ ) اذ تشير هذه النسبة الى قدرة المتغير الوسيط في التأثير بنسبة 79% في المتغير المعتمد وعند مستوى معنوية 1% وبينما حقق بعد مرونة الممارسات الموارد البشرية علاقة تأثير ايجابية معنوية بلغت ( $\beta=0.837$ ,  $P<.01$ ) اما البعدان (مرونة السلوك ومرونة المهارة) فلهما علاقة تأثير سلبية وغير معنوية مع المتغير المعتمد, وهذا يؤشر لدى الباحثين قبول الفرضية الرئيسية ولكن على مستوى الابعاد فتقبل الفرضية الفرعية الخاصة بعلاقة التأثير بين مرونة الممارسات والمتغير المعتمد بينما ترفض الفرضيتان الفرعيتان الأخرتان.

جدول (١٠) نتائج تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لفرضية التأثير الثالثة

| المتغير المعتمد  | المتغير الوسيط        | B       | T      | Sig. | R <sup>2</sup> | F      |
|------------------|-----------------------|---------|--------|------|----------------|--------|
| القيادة الاصيلية | مرونة الموارد البشرية | 0.787** | 6.414  | .000 | 0.432          | 41.141 |
|                  | المرونة السلوك        | -0.115  | -0.713 | .479 | 0.594          | 25.391 |
|                  | المرونة المهارة       | -0.143  | -0.998 | .323 |                |        |
|                  | مرونة الممارسات       | 0.837** | 6.389  | .000 |                |        |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.23

د- تنص فرضية التأثير الرابعة على (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمقدرات الديناميكية في القيادة الاصيلية من خلال مرونة الموارد البشرية). اذ تعد طريقة (Baron&Kenny) لاختبار التأثيرات غير المباشرة من الطرائق شائعة الاستخدام في العلوم الاجتماعية ومنها ادارة الاعمال اذ تختبر هذه الطريقة ما يعرف بالنموذج الوسيط (Mediation Model) وهو يهتم بعملية اختبار وجود المتغير الوسيط ضمن نموذج البحث المفترض. ومن اجل اختبار الدور الوسيط لمتغير لمرونة الموارد البشرية بين القدرات الديناميكية والقيادة الاصيلية فقد اعتمد الباحثان الطريقة المذكورة آنفة وهي طريقة معروفة جداً على مستوى الدراسات الاجنبية وتتضمن الخطوات الآتية:

١. وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد
٢. وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط .
٣. وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد ضمن معادلة تحليل الانحدار الثالثة وبوجود المتغير المستقل كمتغير رقابي (Control Variable).
٤. وتتضمن الخطوة الثالثة جانبين هما :-

أ. اذا انخفضت قيمة معامل التأثير في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني أن هناك دوراً وسيطاً جزئياً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد .

ب. اذا كانت قيمة معامل التأثير صفراً (Zero-effect) في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني بأن هناك دوراً وسيطاً كاملاً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

ان الخطوة الاولى تعكس العلاقة بين القدرات الديناميكية والقيادة الاصيلية وكما اشار لها الجدول (٨). اما الخطوة الثانية فانها تعكس العلاقة المتغير المستقل والمتغير الوسيط كما اشار لها الجدول (٩). اما الخطوة الاخيرة فانها تتمثل بالعلاقة بين متغير مرونة الموارد البشرية والقيادة الاصيلية بوجود المتغير المستقل القدرات الديناميكية. وفي ضوء نتائج الجدول (8) يتبين تحقق الشرط الاول والخاص بوجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) والمتغير المعتمد القيادة الاصيلية. اما الخطوة الثانية فان من الجدول (٩) تبين تحقق الشرط الثاني بوجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط ويعرض الجدول (11) مخرجات برنامج SPSS V.23 لاختبار الدور الوسيط وعلى وفق طريقة (Baron&Keeney,1986) اذ يلاحظ وجود علاقة تأثير معنوية بين مرونة الموارد البشرية والقيادة الاصيلية بوجود القدرات الديناميكية كمتغير رقابي ( $\beta=0.125$  ,  $P < 0.01$ ).

ويستنتج عن طريق النتائج المذكورة انفا أن المسار الانحداري حقق الشرط وعليه ننتقل لملاحظة قيمة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد فاذا كانت هذه القيمة قد انخفضت في الخطوة الثالثة (جدول (11)) عن قيمتها في الخطوة الاولى (جدول (8)) فإن هذا يعني بأن مرونة الموارد البشرية متغير وسيط يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد بشكل جزئي (Partial Mediation)، اما اذا تحولت القيمة الى قيمة صفرية (عدم وجود تأثير) فإن هذا يعني بأن المتغير يتوسط بشكل تام العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد. وعليه فإن مرونة الموارد البشرية تتوسط بشكل جزئي العلاقة بين القدرات الديناميكية والقيادة الاصيلية، وذلك لان قيمة معامل بيتا في الخطوة الاولى انخفضت من ( $\beta= 0.334$  ,  $P < .001$ ) الى ( $\beta= 0.125$  ,  $P < .001$ ) في الخطوة الثالثة، مع ملاحظة ان قيمة F المحسوبة كانت اكبر من الجدولية فهي معنوية عند مستوى (1 %) مما يدل على القوة الاحصائية للنموذجين في الجدول (11).

جدول (١١) / نتائج اختبار تحليل المتغير الوسيط الخطوة الثالثة والرابعة

| Coefficients <sup>a</sup>                                              |            |                             |            |                           |       |
|------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|
| Model                                                                  |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     |
|                                                                        |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |
| 1                                                                      | (Constant) | .891                        | .576       |                           | 1.546 |
|                                                                        | HUM        | .125                        | .134       | .113                      | 5.695 |
|                                                                        | Dyn        | .053                        | .126       | .047                      | .418  |
| a. Dependent Variable: القيادة الاصلية R <sup>2</sup> =%43, F=20.344** |            |                             |            |                           |       |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.23

وقد اشار **(Baron&Kenny,1986:1177)** الى ضرورة اجراء اختبار **(Sobel)** للتأكد من حقيقة توسط المتغير الوسيط حتى يتم التحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للمتغيرات المذكورة انفاً، وهذا الاختبار يستهدف معنوية التأثير غير المباشر. وقد صمم **(Preacher&Leonardelli,2001)** برنامجاً حسابياً لأجراء هذا الاختبار والتي تعرض نتائجه في الجدول (12)، والتي تدل بحسب قيمة **(p-value)** بمعنوية نتائج اختبار الدور الوسيط وهذا الاختبار يحتاج الى المعاملات غير المعيارية والاختفاء المعيارية للمسارات الانحدارية حسب الخطوات المشار اليها آنفاً. ومن خلال هذا الاختبار سوف نستخرج قيمة **(Z-Value)**، وإذا كانت قيمة **(Z-Value)** اكبر من **(1.96)** فان هذا يشير ان المتغير هو متغير وسيط اي ان وجود التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح اذا كانت القيمة اقل. ويلاحظ عن طريق نتائج الجدول (12) أن العلاقة المفترضة ذات دلالة معنوية عند مستوى **(%1)** لان قيمة **(Z-Value)** له كانت اكبر من **(1.96)**. وهذه النتائج تفيد بأن التأثيرات غير المباشرة لهذا المتغير هي حقيقية وذات دلالة معنوية.

جدول (12) / نتائج اختبار **Sobel**

| المسار                                                        | Inputs                                       | Sobel test - Z-Value | p-value |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------|---------|
| القدرات الديناميكية ← مرونة الموارد البشرية ← القيادة الاصلية | 1= .386<br>3= .787<br>Sa= 0.118<br>Sb= 0.123 | 2.8033 **            | P < .01 |

Note: 1= unstandardized regression coefficient for the association between IV and mediator

3 = unstandardized regression coefficient for the association between the mediator and DV

s<sub>a</sub> = standard error of a

s<sub>b</sub> = standard error of b

#### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث استنتاجات البحث وتوصياته وفقاً للإطار النظري والتطبيقي للبحث وكما يأتي:

##### اولاً : الاستنتاجات

١. تعبر المقدرات الديناميكية ومرونة الموارد البشرية عن تمتع الكليات عينة البحث بقابليات مميزة تمكنها من التكيف للتغيرات في البيئة التعليمية ومتطلباتها المتنوعة والمرونة الكافية في انجاز المهام على المستويين الإداري والتعليمي فيها.
٢. ان القيادة الاصلية باتت من متطلبات الإدارة الحديثة في بيئة الاعمال المعاصرة لاسيما في قطاع مهم مثل التعليم العالي وهذا ما تم التماسه بشكل واضح في القيادات العليا للكليات الاهلية عينة البحث والمتمثلة بأعضاء مجالسها.

٣. ان الكليات الاهلية عينة البحث تنتهج مدخل القيادة الاصلية في ادائها وبما يعزز علاقتها الإيجابية مع باقي الأطراف (الأساتذة والموظفين والطلبة على المستوى الداخلي والمجتمع العراقي على المستوى الخارجي).
٤. ان الكليات الاهلية عينة البحث تتسم بمقدرات ديناميكية على المستوى التنظيمي والذي انعكس ايجاباً على تطوير أدائها واستدامة جذب الطلبة من مختلف المحافظات للدراسة عندها وما يدعم ذلك الاعداد المتزايدة المقبولة فيها على مر السنين السابقة والتوسع الملحوظ في اقسامها العلمية والادارية.
٥. ان الكليات الاهلية عينة البحث لديها موارد بشرية ذات مرونة كافية لتأدية المهام المختلفة في مستويات تنظيمية متنوعة ذات طابع اداري ومحاسبي وقانوني وغيرها من المجالات الوظيفية فيها فضلاً عن ملاك تدريسي متنوع التخصصات العلمية حتى تبقى على توافق مع متطلبات بيئتها التعليمية بما يلبي رغبات الطلبة المتنوعة حسب حاجة السوق او الطموحات الشخصية لهم.
٦. اثبت ان هناك علاقات ارتباطية واضحة ومعنوية بين المقدرات الديناميكية ومرونة الموارد البشرية بتعزيز القيادة الاصلية إجمالاً، اي ان للمقدرات الديناميكية دوراً فاعلاً في تعزيز مقومات القيادة الاصلية من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية في الكليات الاهلية عينة البحث.
٧. اثبت بشكل اجمالي ان المقدرات الديناميكية ومرونة المورد البشري تؤثران معنوياً في تعزيز مقومات القيادة الاصلية للكليات الاهلية عينة البحث.

#### ثانياً : التوصيات

١. ضرورة ان تولي الادارة العليا للكليات الاهلية عينة البحث اهتماماً اكبر واستغلالاً أوسع لأبعاد المقدرات الديناميكية وخصوصاً مقدرات التعلم والتكامل والتنسيق كونها لم تؤثر في تعزيز القيادة الاصلية وفق إجابات العينة فضلاً عن عدم معنوية تأثير مقدرة الاستشعار بالرغم انها تمثل اسبقيات تنافسية مهمة تفيد في تحقيق فهم واضح لمتطلبات بيئة التعليم العالي ومن ثم تلبيتها.
٢. ضرورة ان تولي الادارة العليا للكليات الاهلية عينة البحث اهتماماً اكبر ودعمًا اشمل لأبعاد المقدرات الديناميكية وخصوصاً مقدرات التعلم والتكامل كونهما تؤثران سلباً في دعم مرونة المورد البشري وفق إجابات العينة بالرغم انها تمثل دعائم مركزية في زيادة مرونة ملاكها الوظيفي والتدريس للتكيف والاستجابة لمتطلبات بيئة التعليم العالي بشكل يحقق لها ميزة متفوقة في جذب اكبر عدد من الطلبة للدراسة عندها فضلاً عن إمكانية اختيار افضل المتقدمين اليها وقبولهم دون سواهم.
٣. ضرورة ان تولي الادارة العليا للكليات الاهلية عينة البحث دعماً اكبر لأبعاد مرونة الموارد البشرية وخصوصاً مرونة (السلوك والمهارة) كونهما تؤثران سلباً في دعم القيادة الاصلية وفق إجابات العينة بالرغم من انها من اهم اساسيات العمل الناجح لرأس المال البشري الذي اصبح من اهم موارد المنظمات الذكية والذي يتمثل بالملاك الوظيفي والاكاديمي للكليات والذي يجب ان يدعم قياداتها العليا ضمن مدخل القيادة الاصلية.
٤. ضرورة الاستفادة بشكل اكبر من مرونة الموارد البشرية في تعزيز العلاقة بين المقدرات الديناميكية والقيادة الاصلية من خلال توظيف السلوكيات الإيجابية وتنمية المهارات الإدارية والاكاديمية لمواردها البشرية في بلورة وتطوير مقدراتها في التعلم واكتساب المعرفة بشكل مستمر والاستثمار الأمثل لمقدرتها التكاملية والتنسيقية ضمن المجالات كافة لمواجهة العقبات وتذليلها بسرعة.

٥. لابد ان تفهم ادارة الكليات عينة البحث ان القيادة الاصلية تتطلب توفير مناخ ايجابي سائد بين جميع الاطراف لديها، ومن ثم لابد من وجود ادراك ووعي ذاتي نابع من فهمها العميق نتيجة خبرتها المتراكمة في التعامل مع المواقف الصعبة والخروج من عنق الزجاجة.
٦. توظيف العلاقة الإيجابية بين امتلاك مقدرات ديناميكية والنمّاع بمرونة كافية على مستوى الموارد البشرية للكليات عينة البحث والاستفادة منها في تنمية مقومات القيادة الاصلية لإدارات تلك الكليات بما يسمح بتفوقها واستدامة بقائها في بيئتها التي تتصف بالتغير والتي تواجهها العقبات بشكل مستمر وفق محورين الأول يتمثل بالقوانين والمحددات الحكومية والثاني يتمثل بتنامي رغبات الطلبة وتنوعها من جيل لأخر مما يفرض عليها متطلبات جديدة يجب تلبيتها لأكتساب الفرص المتأتية منها دون السماح للقطاعات الأخرى سواء كانت حكومية او خاصة بأستثمارها.
٧. السعي لبناء قدرات ديناميكية وسلوكيات ومهارات متنوعة ترتقي للنجاح في ظل الواقع الفارض نفسه بقوة هذا من جهة ومن جهة أخرى تلبي متطلبات المستقبل القريب وتشجيع العمل الجماعي ونشر ثقافة المشاركة في ابداء الحلول المبتكرة وفي اتخاذ القرارات من اجل الالمام بالخبرات المتوافرة لديها كافة.

#### المصادر اولاً: المصادر العربية

١. الفتلاوي، ميثاق هاتف، رشا عباس الربيعي، ضياء فالح لبناني، كرار نزار الكروي، غازي عبد زيد الحسناوي "اضاءات فكرية في المتغيرات الإدارية الحديثة"، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية – جامعة الدول العربية، القاهرة – مصر، ٢٠١٨.

#### ثانياً : المصادر الأجنبية

- 1) Armstrong, Michael 2011 "Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management", FIFth edition, Replika Press Pvt Ltd, New Delhi-India.
- 2) Cohen, J., and Cohen, P. 1983 "Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences", 2nd Ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- 3) Dess , Gergory G.; Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B., Gerry McNamara 2014 "Strategic Management : Text and Cases" 7th Edition, McGraw-Hill, New York.
- 4) Nunnaly, J.C. & Bernstein, I.H. (1994) "Psychometric theory" McGraw-Hill, New York.
- 5) Rothaermel, Frank T. 2015 "Strategic Management", SECOND EDITION, McGraw-Hill Education, New York.
- 6) Rothaermel, Frank T. 2017 "Strategic Management", THIRD EDITION, McGraw-Hill Education, New York.

- 7) Shipton, Helen, Pawan Budhwar, Paul Sparrow & Alan Brown 2016 "Human Resource Management, Innovation and Performance", 1st edition, Palgrave Macmillan, UK.
  - 8) TORRINGTON,DEREK, LAURA HALL, CAROL ATKINSON, STEPHEN TAYLOR 2017 " HUMAN RESOURCE MANAGEMENT", TENTH EDITION, Pearson Education Limited, Slovakia by Neografia.
- 
1. Al Hassan, S., Saher, N. , Zahid, A. , Aslam, I. & Aslam, S. (2013) "Authentic Leadership and Ethical Practices: Finding Traces from Pakistani System" Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 5, No. 1 , pp. 406-423.
  2. Albort-Morant, Gema, Antonio L. Leal-Rodríguez, Vicente Fernández-Rodríguez, Antonio Ariza-Montes "Assessing the origins, evolution and prospects of the literature on dynamic capabilities: A bibliometric analysis", Elsevier, European Research on Management and Business Economics 24 (2018) 42–52.
  3. Alibakhshi, Noushin and Mahmoudi, Ghahraman "The relation between flexibility of human resources and performance indexes of selected hospitals of Tehran Medical Sciences University", International Journal of Medical Research & Health Sciences, 2016, 5, 12:349-355.
  4. Aminu, Mohammed Ibrahim & Mahmood, Rosli "Mediating Role of Dynamic Capabilities on the Relationship between Intellectual Capital and Performance: A Hierarchical Component Model Perspective in PLS-SEM Path Modeling", Academic Journals Inc., Research Journal of Business Management 9 (3): 443-456, 2015.
  5. Bamel, Umesh K. & Stokes, Peter "Flexible HR Practice", Springer, Global Journal of Flexible Systems Management (March 2016) 17(1):1–3.
  6. Bandura, Comille T & Kavussanu, Maria " Authentic leadership in sport: Its relationship with athletes’ enjoyment and commitment and the mediating role of autonomy and trust", Original Research, International Journal of Sports Science & Coaching, 2018, 0(0) 1–10.
  7. Baron, R. & Kenny, D. (1986) "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182.
  8. Barreto, Ilídio "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future", Southern Management Association, Journal of Management, Vol. 36 No. 1, January 2010 256-280.

9. Bento, A. & Ribeiro, M. (2013) "Authentic leadership in School Organizations", *European Scientific Journal* , vol.9, No.31, pp. 121-130.
10. Beraha, Aydin, Dursun Bingol, Ela Ozkan-Canbolat, Nina Szczygiel, (2018) "The effect of strategic flexibility configurations on product innovation", *Emerald Publishing Limited, European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 27 Issue: 2, pp.129-140,
11. BINGHAM, CHRISTOPHER B., KOEN H. HEIMERIKS, MARIO SCHIJVEN, and STEPHEN GATES "CONCURRENT LEARNING: HOW FIRMS DEVELOP MULTIPLE DYNAMIC CAPABILITIES IN PARALLEL", *John Wiley & Sons, Ltd., Strategic Management Journal*, 2014.
12. Blome, Constantin, Tobias Schoenherr, and Daniel Rexhausen. "Antecedents and Enablers of Supply Chain Agility and its Effect on Performance." *International Journal of Production Research*, Vol. 51, No. 4, February 2013, pp. 1295-1318.
13. CAMPS, JOAQUÍN, VÍCTOR OLTRA, JOAQUÍN ALDÁS-MANZANO, GUILLERMO BUENAVENTURAVERA, AND FEDERICO TORRES-CARBALLO "INDIVIDUAL PERFORMANCE IN TURBULENT ENVIRONMENTS: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY AND EMPLOYEE FLEXIBILITY", *Wiley Periodicals, Inc., Human Resource Management*, May–June 2016, Vol. 55, No. 3. Pp. 363–383.
14. Cassar, Vincent & Buttigieg, Sandra "An Examination of the Relationship between Authentic Leadership and Psychological Well-Being and the Mediating Role of Meaningfulness at Work", *Centre for Promoting Ideas, USA, International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 3 No. 5; March 2013.
15. Caza, Arran, Gang Zhang, LuWang, Yuntao Bai "How do you really feel? Effect of leaders' perceived emotional sincerity on followers' trust", *Elsevier Inc., The Leadership Quarterly*, 2015.
16. Černe, M., Jakli, M. & Škerlavaj, M. (2013) "Authentic Leadership, Creativity and innovation : a multilevel perspective", *Leadership* 9(1) , pp. 63-85.
17. Chen, Jin & Li, Weizi "The Relationship between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance: A Study from Organizational Learning Capability Perspective", *16th International Conference on Informatics and Semiotics in Organisations (ICISO)*, Mar 2015, Toulouse, France. Springer, IFIP Advances in Information and

Communication Technology, AICT-449, pp.204-213, 2015, Information and Knowledge Management in Complex Systems.

18. Chughtai, Aamir (2018) "Authentic leadership, career self-efficacy and career success: a crosssectional study", Emerald Publishing Limited, Career Development International, Vol. 23 Issue: 6/7, pp.595-607.
19. Diddams, M. & Chang, G. (2012) "Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership", The Leadership Quarterly, 23 , pp. 593–603.
20. Gardner, W., Cogliser, C., Davis, K. & Dickens, M. (2011) "Authentic leadership : A review of the literature and research agenda" The Leadership Quarterly 22 , pp.1120–1145.
21. Gill, Carol, William Gardner, Johannes Claeys, Kathleen Vangronsvelt "Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system", Elsevier Inc., Human Resource Management Review, 2018.
22. Jaiswal, Priyanka "Impact of Behavioral Flexibility on Flexible HR System and Organizational Role Stress", J. Connell et al. (eds.), Global Value Chains, Flexibility and Sustainability, Flexible Systems Management, Springer Nature Singapore Pte Ltd. 2018.
23. Kim, Jungyoon, Nizar Wehbi, Jami L. DelliFraine, Diane Brannon "The joint relationship between organizational design factors and HR practice factors on direct care workers' job satisfaction and turnover intent", Wolters Kluwer Health, Lippincott Williams & Wilkins, Health Care Manage Rev, 2014, 39(2), 174-184.
24. Leroy, Hannes & Frederik Anseel, William L. Gardner, Luc Sels, "Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study", Journal of Management, Vol. XX No. X, 2012.
25. Levesque-Côté, Julie & Claude Fernet & Stéphanie Austin & Alexandre J. S. Morin " NewWine in a New Bottle: Refining The Assessment of Authentic Leadership Using Exploratory Structural Equation Modeling (ESEM)", ORIGINAL PAPER, Springer Science+Business Media, LLC 2017.
26. Luu, Tuan, (2016), "How HR flexibility contributes to customer value co-creation behavior", Emerald Publishing Limited, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 34 Iss. 5.
27. Marinakoua, Evangelia & Nikolicb, Brad "Dimensions of Authentic Leadership in the Middle Eastern Context: Are these Leaders Really Authentic?", Evangelia (Lia) Marinakou , 2016.

28. Miao, Chao, Ronald H. Humphrey & Shanshan Qian, "Emotional intelligence and authentic leadership: a meta-analysis", Emerald Publishing Limited, *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 39 No. 5, 2018, pp. 679-690.
29. Michel, Robert Daniel Jijena, & Michel, Carlos Eduardo Jijena "Faculty satisfaction and work-family enrichment: The moderating effect of human resource flexibility", WCES 2012, Published by Elsevier Ltd., *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 46 ( 2012 ) 5168 – 5172.
30. Osisioma, Hilda Ewosiida Hope Ngozi Nzewi, Ijeamaka Charity Mgbemena "DYNAMIC CAPABILITIES AND PERFORMANCE OF SELECTED COMMERCIAL BANKS IN AWKA, ANAMBRA STATE, NIGERIA", *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 10, January 2016. P.P. 98 – 110.
31. Pavlou, Paul A. & El Sawy, Omar A. "Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities", *Journal of the Decision Sciences Institute*, *Decision Sciences*, Vol.42, No.1, 2011.
32. Petan, Ligia, & Bocarnea, Mihai " Follower Perceptions of Authentic Leadership: A Comparison between Respondents from Romania and the United States", Elsevier Ltd., SIM 2015 / 13th International Symposium in Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 221 ( 2016 ) 142 – 150.
33. Pisano, Gary P. "Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition", Published by Oxford University Press on behalf of Associazione ICC., *Industrial and Corporate Change*, 2017, Vol. 26, No. 5, 747–762.
34. Pradhan, Rabindra Kumar & Kumari, Itishree Gita "Human resource flexibility and organizational effectiveness: mediating role of organizational citizenship behavior", *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol. 17, Nos. 3/4, 2017.
35. Protogerou, Aimilia, Yannis Caloghirou and Spyros Lioukas "Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance", Published by Oxford University Press on behalf of Associazione ICC., *Industrial and Corporate Change*, Vol. 21, No. 3, 2011, pp. 615–647.
36. Rego, Arménio, Filipa Sousa, Carla Marques, Miguel Pina Cunha "Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship", Elsevier Ltd., *Journal of Business Research* 67 (2014) 200–210.
37. Rezazadeh, Bahram, Hadi Karami & Azhdar Karami "Technology Orientation, Dynamic Capabilities and SMEs Performance", Published by

- American Research Institute for Policy Development, Strategic Management Quarterly, March 2016, Vol. 4, No. 1, pp. 41-60.
38. Sekhar, Chandra, Manoj Patwardhan, Vishal Vyas "A Study of HR Flexibility and Firm Performance: A Perspective from IT Industry", Springer, Global Journal of Flexible Systems Management, 2016.
  39. Sidani, Yusuf M. & Rowe, W. Glenn "A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension", Elsevier Ltd., The Leadership Quarterly, 2018.
  40. Stander, Frederick W., Leon T. de Beer, Marius W. Stander "Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organisation and work engagement in the public health care sector", Original Research, Journal of Human Resource Management, 2015, 13(1).
  41. Stewart, Daniel, Amy Klemm Verbos, Carolyn Birmingham, Stephanie L Black, Joseph Scott Gladstone "Being Native American in business: Culture, identity and authentic leadership in modern American Indian enterprises", Leadership, 2017, 0(0) 1–22.
  42. STRAUSS, KAROLINE, JAN LEPOUTRE AND GEOFFREY WOOD "Fifty shades of green: How micro foundations of sustainability dynamic capabilities vary across organizational contexts", Special Issue Article, published online in John Wiley & Sons, Ltd. Online Library, Journal of Organizational Behavior, (2017).
  43. Torres, Russell, Anna Sidorova, Mary C. Jones "Enabling Firm Performance through Business Intelligence and Analytics: a dynamic capabilities perspective", Information and Management, International Journal of Information Systems Applications, 2018.
  44. Úbeda-García Mercedes, Enrique Claver-Cortés, Bartolomé Marco-Lajara, Patrocinio Zaragoza-Sáez, "Human Resource flexibility and performance in the hotel industry: the role of organizational ambidexterity", Emerald Publishing Limited, Personnel Review, Vol. 46 Issue: 4, 2017.
  45. Úbeda-García, Mercedes, Enrique Claver-Cortés, Bartolomé Marco-Lajara, Patrocinio Zaragoza-Sáez, Francisco García-Lillo "High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility", Published by Elsevier Inc., Journal of Business Research, 2017.
  46. Valsania, Sergio Edú & Juan A. Moriano & Fernando Molero "Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment", Springer Science+Business Media New York 2014.

47. Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008) "Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure", *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
48. Walumbwa, F., Christensen, M. & Hailey, F. (2011) "Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge Workers", *Organizational Dynamics* 40, 110-118.
49. Walumbwa, F., Luthans, F., Avey, J. & Oke, D. (2011) "Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust", *Journal of Organizational Behavior*, 32, pp.4–24.
50. Walumbwa, F., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. & Avolio, B. (2010) "Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors" *The Leadership Quarterly* 21, pp. 901–914.
51. Way, Sean A., J. Bruce Tracey, Charles H. Fay, Patrick M. Wright, Scott A. Snell, Song Chang, Yaping Gong "Validation of a Multidimensional HR Flexibility Measure", *Journal of Management*, Vol. 41 No. 4, May 2015 1098–1131.
52. Way, Sean A., Patrick M. Wright, J. Bruce Tracey, Jeremy F. Isnard "HR flexibility: Precursors and the contingent impact on firm financial performance", *HR SCIENCE FORUM Wiley Periodicals, Inc., Journal of Hum Resour Manage.* 2017;1–16.
53. Wilden, Ralf, Gudergan, Siegfried P., Nielsen, Bo Bernhard, & Lings, Ian (2013) "Dynamic capabilities and performance : strategy, structure and environment", Elsevier Ltd., *Long Range Planning*, 46(1-2), pp. 72-96.
54. Wilden, Ralf, Siegfried Gudergan, Ian Lings "The interplay and growth implications of dynamic capabilities and market orientation", Elsevier Inc., *Industrial Marketing Management*, 2018.
55. Wright, Patrick M., & Snell Scott A., "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", (CAHRS Working Paper #97-13). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
56. Wright, Robin, (2015) "It's messy being authentic – lessons learned on the road to becoming an authentic leader", Emerald Group Publishing Limited, *Strategic HR Review*, Vol.14 Iss.3 pp.79–84.
57. Xiu, Lin, Xin Liang, Zhao Chen, Wei Xu, (2017) "Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model", Emerald Publishing Limited, *Personnel Review*, Vol. 46 Issue: 7, pp.1335-1357.

58. ZHOU, STEVEN S, ABBY J ZHOU, JUNZHENG FENG AND SHISONG JIANG, "Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation", Cambridge University Press and Australian and New Zealand Academy of Management, Journal of Management & Organization, 2017, page 1 of 17.
59. Zolin, Roxanne, Andreas Kuckertz, Teemu Kautonen "Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams", Elsevier Inc., Journal of Business Research 64 (2011) 1097–1103.
- 1) Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2001) "Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests" [Computer software]. Retrieved from <http://www.unc.edu/preacher/sobel/sobel.htm>