



الأدبيات النظرية للقيادة الأصيلة

الدكتور حاتم سيفاو قوجيل

كلية العلوم التقنية/ جادو قسم الإدارة

hssg74@gmail.com

Theoretical Literature of Authentic Leadership

Dr. Hatem S Ghujil

Faculty of Technical Sciences/Jadu, Department of Management

تاريخ الاستلام: 2026/7/29 تاريخ المراجعة 2026 /8/15 تاريخ القبول: 2026/8/29- تاريخ النشر: 2026 /9/01

الملخص

تناولت هذه الدراسة مراجعة نظرية وتأصيلاً علمياً لمفهوم "القيادة الأصيلة"، حيث تم تتبع جذورها الفلسفية وصولاً إلى الطروحات النفسية المعاصرة . واستعرضت الدراسة تطور مفهوم القيادة الأصيلة عند تقاطع السلوك التنظيمي الإيجابي والأخلاقيات، مع إبراز النماذج النظرية الأساسية للقيادة الأصيلة. توصلت المراجعة إلى تحديد التعريف المتطور للقيادة الأصيلة بوصفها نمطاً سلوكياً يستند إلى القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي لتعزيز أربعة أبعاد جوهرية هي: الوعي بالذات، الشفافية العلائقية، المعالجة المتوازنة للمعلومات، والمنظور الأخلاقي الداخلي. كما أبرزت الدراسة أهم السمات الإيجابية للقادة الأصليين مثل القيادة بالقوة والاتساق بين القيم والسلوك، موضحة الأركان النفسية للقيادة الأصيلة المتمثلة في مكونات رأس المال النفسي المتمثلة في الفعالية الذاتية (الثقة)، الأمل، التفاؤل، والمرونة. الكلمات المفتاحية: الأدبيات – نظرية – القيادة – الأصيلة – السلوك التنظيمي.

Abstract

This theoretical review provides a scientific grounding of the concept of "Authentic Leadership." It traces its philosophical roots back to ancient Greek wisdom, up to contemporary psychological formulations by Harter and Erikson. The paper examines the evolution of authentic leadership at the intersection of positive organizational behavior and ethics, highlighting foundational theoretical contributions by Luthans & Avolio, Shamir & Eilam, and Gardner et al.

The review highlights a refined definition of authentic leadership as a pattern of leader behavior that draws upon positive psychological capacities and a positive ethical climate to foster four core dimensions: Self-Awareness, Relational Transparency, Balanced Processing, and an Internalized Moral Perspective. Furthermore, it outlines key proactive traits of authentic leaders, such as leading by example and aligning values with behavior, while detailing the psychological foundations rooted in Positive Psychological Capital (PsyCap): Self-Efficacy, Hope, Optimism, and Resilience.

Keywords: Literature – Theory – Leadership – Authenticity – Organizational Behavior.

المقدمة

تُمثّل القيادة الأصيلة (Authentic Leadership) أحد أهم المفاهيم الحديثة والمتطورة في الأدبيات الإدارية والسلوك التنظيمي والمعرفة النفسية. ولم تكن أطروحة القيادة الأصيلة وليدة المصادفة، بل جاءت نتيجة للتفاعل الفكري والتقاطع المعرفي بين الفلسفة الإغريقية القديمة وعلم النفس المعاصر، وتحديدًا حركة "علم النفس الإيجابي" والسلوك التنظيمي الإيجابي. يُسلط هذا البحث الضوء على التأصيل العلمي والجذور الفلسفية والنفسية للأصالة، مستعرضاً تطور المفهوم وتحديد الهيكلي عبر أربعة أركان رئيسية، وصولاً إلى الارتباط الوثيق بالسمات الإيجابية ورأس المال النفسي، لتوفير إطار نظري متكامل يُساعد على فهم طبيعة ودور القائد الأصيل في البيئات التنظيمية الحديثة.

مراجعة الأدبيات النظرية والتأصيل العلمي

الجذور الفلسفية والنفسية للأصالة

تمتد الجذور التاريخية لمفهوم الأصالة إلى الفلسفة الإغريقية القديمة، لا سيما مع الحكمة الشهيرة "اعرف نفسك" المنقوشة في معبد دلفي (بارك وورميل، 1956؛ غاردنر وآخرون، 2011). ومن الناحية اللغوية، ينبع المصطلح من الكلمة اليونانية *authento* والتي تعني "امتلاك القوة الكاملة" أو أن يكون الفرد "سيداً لنفسه وقراراته" (تريلينغ، 1972؛ كيرنيس وغولد مان، 2006؛ غاردنر وآخرون، 2011).

وقد شدد سقراط على أهمية الفحص الذاتي المستمر مؤكداً أن "الحياة غير الخاضعة للفحص لا تستحق العيش" (غاردنر وآخرون، 2011). بينما صاغ أرسطو فلسفته الأخلاقية حول مفهوم "السعادة الإغريقية" والتي تُعرف بأنها الرفاهية والتحقق الناتجان عن سعي الفرد لتحقيق رسالته الحقيقية واستغلال إمكانياته الكاملة، وهو ما يختلف عن السعادة السطحية القائمة على الملذات الوقتية (هارتر، 2002؛ كيرنيس وغولد مان، 2006؛ غاردنر وآخرون، 2011).

وفي علم النفس المعاصر، عرّف هارتر (2002) الأصالة بأنها امتلاك الفرد لتجاربه الشخصية (أفكاره، مشاعره، حاجاته، وقيمه) والتصرف بما يتوافق مع ذاته الحقيقية (غاردنر وآخرون، 2011). كما أوضح إريكسون (1995) أن الأصالة ليست حالة ثنائية مطلقة (إما أن تكون أصيلاً أو غير أصيل)، بل هي طيف مستمر يتفاوت فيه الأفراد في درجة اقترابهم من ذواتهم الحقيقية (غاردنر وآخرون، 2011).

القيادة الأصيلة وتحديد المفهوم وتأصيله

نشأت أطروحة "القيادة الأصيلة" وتطورت خلال السنوات الأخيرة عند نقطة التقاطع بين أدبيات القيادة، والأخلاقيات، والسلوك والتنظيم الإيجابي (أفوليو وآخرون، 2004؛ كامبيرون ودوتون وكوين، 2003؛ كوبر ونيسلون، 2006؛ لوثانز، 2002؛ لوثانز وأفوليو، 2003).

وكما أعيد المفهوم ضمن مجال "علم النفس الإيجابي" الناشئ (سيليجمان، 2002)، يمكن تعريف الأصالة بوصفها "امتلاك الفرد لتجاربه الشخصية سواء كانت أفكاراً، أو مشاعر، أو احتياجات، أو تفضيلات، أو معتقدات. وهي عمليات تُعبر عنها المقولة الشهيرة "اعرف نفسك"، والتصرف وفقاً للذات الحقيقية" (س. هارتر، 2002: 382).

ويُظهر مراجعة الأدبيات الحديثة التي ركزت على القيادة الأصيلة أن تعريف هذا المفهوم قد تقارب حول عدة أبعاد أساسية؛ إذ عرّف لوثانز وأفوليو (2003: 243) القيادة الأصيلة في البداية بأنها "عملية تستمد مقوماتها من كل من القدرات النفسية

الأدبيات النظرية للقيادة الأصلية

الإيجابية والسياق التنظيمي متطور النمو، مما ينتج عنه وعي ذاتي أكبر وسلوكيات إيجابية موجهة ذاتياً من قبل القادة والمرووسين، الأمر الذي يُعزز التنمية الذاتية الإيجابية".

ومع ذلك، أبدى العديد من الباحثين (مثل: كوبر وآخرون، 2005؛ شامير وإيلام، 2005؛ سبارو، 2005) تحليلات ناقدة بشأن إدراج القدرات النفسية الإيجابية مثل الثقة، والأمل، والتفاؤل، والمرونة كمكونات ملازمة لتعريف القيادة الأصلية.

في حين وصف شامير وإيلام (2005: 399) القادة الأصليين بأنهم أفراد يمتلكون الخصائص التالية:

أ- تشكل أدوارهم القيادية مكوناً محورياً في مفهومهم لذواتهم.

ب- حققوا مستويات عالية من الوضوح والاستقرار في مفهوم الذات .

ج- أهدافهم متسقة مع ذواتهم.

د- سلوكياتهم معبرة عن ذواتهم الحقيقية.

وحاول غاردنر وأفوليو ولوثانز وماي ووالومبوا (2005) دمج هذه الرؤى والتعاريف المتنوعة، واقتروا نموذجاً قائماً على

الذات لتطوير القائد والتابع الأصل. يركز نموذج (غاردنر وآخرون، 2005) على المكونات المحورية للوعي الذاتي والتنظيم

الذاتي لدى القائد الأصل. وقد حددوا عدة سمات فارقة مرتبطة بعمليات التنظيم الذاتي الأصل، تشمل: التنظيم الداخلي ،

المعالجة المتوازنة للمعلومات ، الشفافية العلاقاتية ، والسلوك الأصل.

واتسق نموذج (غاردنر وآخرون، 2005) مع الإطار النظري لـ (إليس وآخرون، 2005)، وتأثر بتصور كيرنيس (2003)

للأصالة، وبنظرية التحديد الذاتي لـ (ديسي وريان، 2000). فضلاً عن ذلك، أشار كل من (أفوليو وغاردنر، 2005؛ لوثانز

وأفوليو، 2003؛ ماي وآخرون، 2003) إلى أن القيادة الأصلية تتضمن منظوراً أخلاقياً إيجابياً يتسم بمعايير أخلاقية عالية

تُوجه عملية اتخاذ القرار والسلوك. ونقح لوثانز وأفوليو (2003) تعريفهما النهائي للقيادة الأصلية، ليقدم تعريفاً أكثر دقة

يعكس بشكل أكمل الأبعاد الجوهرية للمفهوم كما طرحها (غاردنر وآخرون، 2005) وإليس وآخرون (2005)، إذ عرّفا القيادة

الأصلية بأنها "نمط من سلوك القائد يستند إلى القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي ويدعمهما، لتعزيز كل من

الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، والشفافية العلاقاتية لدى القادة الذين يعملون مع

مرووسيه، مما يُسهل في التنمية الذاتية الإيجابية".

السمات الإيجابية للقيادة الأصلية

يحدد الباحثان فريد لوثانز وبروس أفوليو في مقالهما حول "تطوير القيادة الأصلية" مجموعة من السمات الاستباقية الإيجابية

التي تميز هذا النمط القيادي، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- القيم الجوهرية الموجهة.

يسترشد القادة الأصليون بمنظومة قيم نهائية تعكس توجهاً نحو فعل الصواب تجاه من يقودونهم. ويرتكز هذا التوجه على إيمان

راسخ بأن لكل فرد في الفريق إسهاماً إيجابياً يمكن تقديمه، ويكون التحدي الأساسي للقائد هو اكتشاف هذه النقاط القوية

وتوجيهها وتنميتها بالشكل المناسب.

2- الاتساق بين القيم المعلنة والسلوك الفعلي.

يسعى القادة الأصليون إلى تضيق الفجوة إن لم يكن إلغائها بين قيمهم المعلنة (ذاتهم الحقيقية) وبين ممارساتهم الفعلية. ويستلزم

ذلك تعميق فهمهم لقيمهم الجوهرية، مما يمكّنهم من نقلها بثبات واتساق إلى أتباعهم.

3- الوعي بنقاط الضعف والشفافية.

يدرك هؤلاء القادة أوجه ضعفهم ولا يترددون في مناقشتها علناً مع فريقهم، بما يتيح مساءلتهم للتأكد من صحة المسار الذي يسلكونه (أفوليو، 1999). وبذلك يحولون الشفافية إلى نقطة قوة، بعكس النمط الشائع الذي يصور القائد على أنه "غير قابل للخطأ" (غاردنر وأفوليو، 1998)، وهو تصور يمنع الفريق من مساءلة القرارات، رغم أن التاريخ أثبت مراراً أن لا قائد معصوماً من الخطأ.

4- القيادة بالقدوة.

يتقدم القادة الأصليون الصفوف ويواجهون المخاطر بأنفسهم، فيجسدون الثقة والأمل والتفاؤل والمرونة، مما يلهم الآخرين للعمل. وقد أثبتت الدراسات أن هذا الأسلوب ("ترجمة القول إلى فعل") أكثر تأثيراً من أساليب الإقناع أو الإكراه (كوين، وسيريتزر، وبراون، 2000).

5- التوازن بين إنجاز المهام وتنمية الأتباع.

يولي هؤلاء القادة أهمية متساوية لإنجاز المهمة وتطوير قدرات فريقهم القيادية على المدى الطويل، مع حرصهم المستمر على تطوير أنفسهم أولاً، بحيث يكون تركيزهم على تنمية الآخرين نابعاً من قناعة حقيقية لا شكلية.

6- القدرة الأخلاقية على إدارة القضايا المعقدة.

يمتلك القادة الأصليون القدرة على الحكم في القضايا ذات "المناطق الرمادية" غير الواضحة، والمصادقية اللازمة لتحليلها من زوايا متعددة، وتبني حلول بديلة دون أن يُنظر إليهم على أنهم غير صادقين أو متقلبون وفق الرأي العام. فحتى عند تغيير مواقفهم، يظل ذلك متسقاً مع قيمهم الجوهرية، وهو ما يحافظ على "أصالتهم" كقادة (لوثانز، وأفوليو، 2003).

الأبعاد والأركان الأربعة الرئيسية للقيادة الأصيلة

تتبلور القيادة الأصيلة حول أربعة مكونات هيكلية رئيسية صاغها والومبوا وآخرون (2008) واعتمدت عليها غالبية الدراسات التطبيقية والتنظيمية (والومبوا وآخرون، 2008؛ غاردنر وآخرون، 2011):

1- الوعي بالذات.

يتضمن الفهم العميق والمستمر لمكامن القوة والضعف الشخصية، القيم الجوهرية، دوافع السلوك، والأثر الذي يتركه القائد على الآخرين (كيرنيس، 2003؛ والومبوا وآخرون، 2008). لا يقتصر الوعي الذاتي على المعرفة السطحية، بل يمتد إلى إدراك القائد لكيفية تشكيل تجاربه ورؤاه لقواعد اتخاذ القرار لديه (غاردنر وآخرون، 2005؛ والومبوا وآخرون، 2008).

2- الشفافية العلاقاتية.

عني تقديم الذات الحقيقية للمرؤوسين والشركاء بدلاً من التخفي وراء أقنعة وظيفية أو شخصيات مصطنعة (كيرنيس وغولد مان، 2006؛ والومبوا وآخرون، 2008). وتتضمن المشاركة الصريحة للمعلومات، الإفصاح عن المشاعر والآراء الحقيقية، والاعتراف بالأخطاء والحدود الشخصية، مما يعزز ممارسات الثقة المتبادلة في بيئة العمل (أفوليو وآخرون، 2004؛ والومبوا وآخرون، 2008).

3- المعالجة المتوازنة.

تتمثل في التحليل الموضوعي والحيادي لجميع البيانات والمعلومات ذات الصلة قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية أو التشغيلية (كيرنيس وغولد مان، 2006؛ والومبوا وآخرون، 2008). وتشمل هذه العملية تشجيع واستطلاع الآراء المخالفة، وتجنب الانحياز للآراء الشخصية المسبقة أو إنكار الحقائق غير السارة (كيرنيس وغولد مان، 2006؛ والومبوا وآخرون، 2008).

4- المنظور الأخلاقي الداخلي.

يشير إلى ممارسة التنظيم الذاتي الموجه بمعايير ومبادئ أخلاقية داخلية صلبة، بدلاً من الانقياد للضغوط المؤسسية أو المجتمعية الخارجية (بيرنز، 1978؛ والومبوا وآخرون، 2008). ويوفر هذا المنظور اتساقاً عالياً بين القيم المعلنة للقائد وسلوكياته الفعلية، حتى في أوقات الأزمات والضغوط العالية (باس وستيدلماير، 1999؛ والومبوا وآخرون، 2008).

الركائز النفسية و السلوك التنظيمي الإيجابي ورأس المال النفسي

تستند القيادة الأصيلة بشكل وثيق على حركة السلوك التنظيمي الإيجابي وقدرات رأس المال النفسي المائعة والقابلة للتطوير والقياس (لوثانز، 2002؛ غاردنر وآخرون، 2011؛ لوثانز وآخرون، 2007):

1- الثقة / الفعالية الذاتية.

إيمان القائد بقدرته المرتفعة على حشد الموارد المعرفية والجهود اللازمة لتنفيذ المهام المعقدة بنجاح (باندورا، 1997، ستاجكوفيك ولوثانز، 1998).

2- الأمل.

حالة إيجابية تتكون من عنصرين: العزيمة (الإرادة الموجهة نحو الأهداف) والمسارات (القدرة على التخطيط وابتكار طرق بديلة للوصول للنتائج) (سنايدر وآخرون، 1991).

3- التفاؤل .

أسلوب تفسيري يعزو الانتكاسات إلى أسباب مؤقتة وخارجية ومحددة، بينما يعزو النجاحات إلى قدرات داخلية ومستدامة (سيليجمان، 1998ب).

4- المرونة .

القدرة على التعافي السريع والتكيف الإيجابي عند مواجهة الفشل، الشدائد، أو التغيرات التنظيمية الجوهرية (ماستين، 2001؛ كوتو، 2002).

الخاتمة

تُثبت المراجعة النظرية أن الأصالة ليست مجرد سمة شخصية جامدة، بل هي رحلة مستمرة من الوعي والتنظيم الذاتي وتطوير السلوك التكيفي والأخلاقي. إن نمط القيادة الأصلية يوفر نموذجاً قيادياً متكاملًا يتجاوز الأساليب التقليدية القائمة على الإكراه أو الإقناع السطحي، ليرتكز بدلاً من ذلك على بناء الثقة المتبادلة، وتطبيق المعالجة المتوازنة للقرارات، والتمسك بالقيم الجوهرية الداخلية. إن ربط القيادة الأصلية بتمكين رأس المال النفسي (الثقة، الأمل، التفاؤل، والمرونة) يُشكل قاعدة صلبة لتطوير قادة وأتباع قادرين على مواجهة التحديات التنظيمية المعقدة والاستجابة بمرونة وكفاءة للبيئات المتغيرة.

المراجع

- 1- أفوليو، ب. ج. (1999). تطوير القيادة الكاملة: بناء القوى الحيوية في المنظمات. منشورات سيج.
- 2- أفوليو، ب. ج.، وغاردنر، و. ل. (2005). تطوير القيادة الأصلية: الوصول إلى جذور الأشكال الإيجابية للقيادة. مجلة القيادة الفصلية (The Leadership Quarterly)، 16(3)، 315-338.
- 3- أفوليو، ب. ج.، ولوثانز، ف.، والومبوا، ف. أ. (2004). القيادة الأصلية: بناء النظرية، وتوليد المعرفة، وتطوير القادة. في: ك. س. كامرون، ج. إ.، دوتون، و. ر. إ. كوين (محررون)، الدراسات التنظيمية الإيجابية (ص ص. 346-358). بيريت-كويلر.
- 4- باندورا، أ. (1997). الفعالية الذاتية: ممارسة التحكم. و. هـ. فريمان وشركاه.
- 5- باس، ب. م.، واستيدلمير، ب. (1999). الأخلاقيات، الشخصية، وسلوك القيادة التحويلية الأصلية. مجلة القيادة الفصلية (The Leadership Quarterly)، 10(2)، 181-217.
- 6- بيرنز، ج. م. (1978). القيادة. هاربر ورو.
- 7- كامرون، ك. س.، ودوتون، ج. إ.، وكوين، ر. إ. (محررون). (2003). الدراسات التنظيمية الإيجابية: أسس حقل معرفي جديد. منشورات بيريت-كويلر.
- 8- كوبر، س. ل.، ونيلسون، د. ل. (2006). السلوك التنظيمي الإيجابي. منشورات سيج.
- 9- كوبر، س. د.، وسكاندورا، ت. أ.، وشريشيم، س. أ. (2005). التطلع إلى الأمام والتعلم من الماضي: التحديات المحتملة لتطوير نظرية وأبحاث القيادة الأصلية. مجلة القيادة الفصلية (The Leadership Quarterly)، 16(3)، 475-493.
- 10- كوتو، د. ل. (2002). كيف تعمل المرونة. هارفارد بيزنس ريفيو (Harvard Business Review)، 80(5)، 46-55.
- 11- ديسي، إ. ل.، وريان، ر. م. (2000). "ماذا" و"لماذا" في السعي نحو الأهداف: الاحتياجات الإنسانية والتحديد الذاتي للسلوك. التقصي النفسي (Psychological Inquiry)، 11(4)، 227-268.
- 12- إريكسون، ر. ج. (1995). أهمية الأصالة للذات والمجتمع. التفاعل الرمزي (Symbolic Interaction)، 18(2)، 121-144.

- 13- إليس، ر.، ومورجيسون، ف. ب.، وناهرغانغ، ج. د. (2005). القيادة الأصيلة والرفاهية النفسية (Eudaimonic): فهم مخرجات القائد والتابع. مجلة القيادة الفصلية (The Leadership Quarterly)، 16(3)، 373-394.
- 14- غاردنر، و. ل.، وأفوليو، ب. ج. (1998). العلاقة الكاريزمية: منظور درامي. مجلة أكاديمية الإدارة المرجعية (Academy of Management Review)، 23(1)، 32-58.
- 15- غاردنر، و. ل.، وأفوليو، ب. ج.، ولوثانز، ف. ب.، وماي، د. ر.، والومبوا، ف. أ. (2005). "هل يمكنك رؤية ذاتي الحقيقة؟": نموذج قائم على الذات لتطوير القائد والتابع الأصيل. مجلة القيادة الفصلية (The Leadership Quarterly)، 16(3)، 343-372.
- 16- غاردنر، و. ل.، وكوجلير، س. س.، وديفيس، ك. م.، وباركر، م. ب. (2011). القيادة الأصيلة: مراجعة للأدبيات والطريق إلى الأمام. مجلة القيادة الفصلية (The Leadership Quarterly)، 22(6)، 1120-1145.
- 17- هارتر، س. (2002). الأصالة. في: س. ر. سنايدر و س. ج. لوبيز (محررون)، كتيب علم النفس الإيجابي (ص 382-394). مطبعة جامعة أكسفورد.
- 18- كيرنيس، م. ه. (2003). نحو صياغة مفاهيمية لتقدير الذات الأمثل. التقصي النفسي (Psychological Inquiry)، 14(1)، 1-26.
- 19- كيرنيس، م. ه.، وغولد مان، ب. م. (2006). صياغة مفاهيمية متعددة المكونات للأصالة. تطورات في علم النفس الاجتماعي التجريبي (Advances in Experimental Social Psychology)، 38، 283-357.
- 20- لوثانز، ف. (2002). الحاجة إلى السلوك التنظيمي الإيجابي ومعناه. مجلة السلوك التنظيمي (Journal of Organizational Behavior)، 23(6)، 695-706.
- 21- لوثانز، ف.، وأفوليو، ب. ج. (2003). تطوير القيادة الأصيلة. في: ك. س. كامرون، ج. إ. دوتون، و ر. إ. كوين (محررون)، الدراسات التنظيمية الإيجابية (ص 241-258). بيريت-كويلر.
- 22- لوثانز، ف.، ويوسف، س. م.، وأفوليو، ب. ج. (2007). رأس المال النفسي: تطوير الميزة التنافسية البشرية. مطبعة جامعة أكسفورد.
- 23- ماستين، أ. س. (2001). السحر العادي: عمليات المرونة في التنمية. مجلة عالم النفس الأمريكي (American Psychologist)، 56(3)، 227-238.
- 24- ماي، د. ر.، تشان، أ. ي.، هودجز، ت. د.، وأفوليو، ب. ج. (2003). تطوير المكون الأخلاقي للقيادة الأصيلة. ديناميات تنظيمية (Organizational Dynamics)، 32(3)، 247-260.
- 25- باررك، ه. و.، وورميل، د. إ. و. (1956). معبد دلفي. بلاكويل.
- 26- كوين، ر. إ.، وسبريتزر، غ. م.، وبراون، م. ث. (2000). تغيير الآخرين يتطلب تغيير نفسك. في: القيادة الديناميكية (ص 147-157). جوزي-باس.
- 27- سيليمان، م. إ. ب. (1998). التفاؤل المكتسب. بوكيت بوكس.

- 28- سيلينمان، م. إ. ب. (2002). السعادة الأصيلة: استخدام علم النفس الإيجابي الجديد لتحقيق إمكاناتك للإنجاز الدائم. فري بريس.
- 29- شامير، ب. وإيلام، غ. (2005). "ما هي قصتك؟": مدخل قصص الحياة لتطوير القيادة الأصيلة. مجلة القيادة الفصلية (The Leadership Quarterly)، 16(3)، 395-417.
- 30- سنايدر، س. ر.، وهاريس، س.، وأندرسون، ج. ر.، وهولران، س. أ.، وإيرفينغ، ل. م.، وسيغمون، س. ت.، وآخرون. (1991). الإرادة والسبل: تطوير والتحقق من صحة مقياس الفروق الفردية للأمل. مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي (Journal of Personality and Social Psychology)، 60(4)، 570-585.
- 31- سبارو، ر. ت. (2005). القيادة الأصيلة والذات السردية. مجلة القيادة الفصلية (The Leadership Quarterly)، 16(3)، 419-439.
- 32- ستاجوفيك، أ. د.، ولوثانز، ف. (1998). الفعالية الذاتية والأداء المرتبط بالعمل: تحليل بعدي. النشرة النفسية (Psychological Bulletin)، 124(2)، 240-261.
- 33- تريلينغ، ل. (1972). الإخلاص والأصالة. مطبعة جامعة هارفارد.
- 34- والومبا، ف. أ.، وأفوليو، ب. ج.، وغاردنر، و. ل.، وويرنسينغ، ت. س.، وبيترسون، س. ج. (2008). القيادة الأصيلة: تطوير والتحقق من صحة مقياس قائم على النظرية. مجلة الإدارة (Journal of Management)، 34(1)، 89-126.

- 35- ALNNALE, T. (2026). Obstacles to the application of the concept of quality management in higher institutes Field Study. *Al-Farooq Journal of Sciences*, 2 (ملحق 3), 1489-1471.
- 36- Alnnale, T. (2026). From Reactive to Proactive Governance: A Hybrid LSTM–Gradient Boosting Architecture for Real-Time Anomaly Signal Detection in Multi-Store Retail Supply Chain Decision Systems. *Al-Farooq Journal of Sciences*, 2(1), 987-1005.
- 37- Alnnale, T. (2026). Measuring the quality of educational services from the students' perspective: A field study. *Comprehensive Journal of Science*, 11(4), 1447-1438 (ملحق 41).
- 38- Albaraesi, M. J. S., Ali, M. A. M. A., Dalla, L. O. B., EL-sseid, M. A. M., Medeni, T. D., Medeni, I. T., & Alnnale, T. (2025). Random construction in the city of Al-Bayda during the period 2011-2022 and its irregular expansion and its impact on the urban landscape. *مجلة العلوم الشاملة*, 10(2), 2590-102614 (ملحق 38).