

تشخيص واقع القيادة الأصيلة

دراسة استطلاعية في جامعة الموصل (*)

أ.م.د. آلاء عبدالموجود عبدالجبار العاني
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
Alaa_abdalmawjod@uomosul.edu.iq

الباحثة: سارة احمد ابراهيم الامري
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
sssarrra1991@gmail.com

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.4.21>

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١٠/٢ تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/١٠/٨ تأريخ النشر ٢٠٢٣/١٠/٣٠

المستخلص

يركز البحث على تشخيص واقع القيادة الأصيلة في جامعة الموصل، ويهدف البحث الى تحديد أهم الأبعاد والأكثر انسجاماً وتأثيراً للقيادات الإدارية في جامعة الموصل، ويقوم البحث على الفرضية التي مفادها: تمتلك القيادات الأكاديمية في جامعة الموصل سلوكيات القيادة الأصيلة، تمحورت مشكلة البحث بتساؤلات عديدة أهمها: هل تمتلك القيادات الإدارية مفهوم واضح للقيادة الأصيلة، ولتحقيق هدف البحث وزعت استمارة استبانة على عينة مكونة من (300) مجيباً من في جامعة الموصل، كشفت نتائج التحليل ان إجابات التدريسيين عينة البحث حول فقرات استمارة الاستبانة الاتفاق وبنسبة متباينة ومقبولة واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي وقد خرج البحث بجملة من النتائج أهمها: لقد أكدت إجابات التدريسيين المبحوثين بأن القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الموصل لديهم وعي ذاتي فهم يسعون لمعرفة آراء التدريسيين عن أدائهم القيادي، فهم يلجؤون الى تعديل بعض قراراتهم بما يتناسب مع أولويات العمل، ويتوقعون أن يحدثون تأثيراً على الآخرين بشكل ايجابي ويستمعون الى ردود الفعل تجاه قراراته ومواقفهم في العمل بهدف تحسين التواصل مع الآخرين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأصيلة، الوعي الذاتي، السلوك الأخلاقي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقة.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٥) العدد (٤) ٢٠٢٣
الصفحات: ٣٧٩-٣٩٣

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الأولى.

Diagnosing the reality of authentic leadership

An exploratory study at the University of Mosul^(*)

Researcher: Sarah Ahmed Ibrahim Al-Omari

Mosul University

College of Administration and Economics

sssarra1991@gmail.com

Asist. Prof. Dr. Alaa Abdul-Mawgoud Al-Ani

Mosul University

College of Administration and Economics

Alaa_abdalmawjod@uomosul.edu.iq

Abstract

The research focuses on diagnosing the reality of authentic leadership at the University of Mosul, and the research aims to identify the most important and most consistent and influential dimensions of the administrative leaders at the University of Mosul. The most important of which is whether the administrative leaders have a clear concept of authentic leadership, and to achieve the goal of the research, a questionnaire was distributed to a sample of (300) respondents from the University of Mosul. The research came out with a number of results, the most important of which are: The responses of the respondents confirmed that the administrative and academic leaders at the University of Mosul have self-awareness. Positively and listen to reactions to his decisions and attitudes at work with the aim of improving communication with others.

Key words: Authentic Leadership, Self-Awareness, Ethical Behavior, Balanced Treatment, Transparency of the Relationship.

(*) The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

المقدمة:

تعد القيادة من المحاور الرئيسة والمهمة التي تركز عليها أنشطة جميع المنظمات، سواء أكانت هذه المنظمات عامة أو خاصة وقد أخذ مفهوم القيادة بالتزايد في ظل التحديات التي أظهرها عصر العولمة وتوسع وانتشار العلوم والتكنولوجيا، إذ تسهم القيادة الفاعلة في نقل التحفيز الى رؤوسهم، الأمر الذي أدى الى تركيز العديد من الباحثين على مواكبة بحوثهم حول الاساليب المثلى للقيادة لاسيما في ظل بحث عن المواهب والاحتفاظ بما يمثل تحدياً رئيساً لها والعمل على خلق مناخ تنظيمي فاعل يتميز بعلاقات شفافة وطيبة مع العاملين وقادتهم في بيئة تنافسية، لذلك ظهرت الحاجة لوجود مجموعة من القادة يتميزون بالخصائص الأصيلة كمثال خصائص القيادة الإيجابية داخل المنظمات، وذلك من خلال البحث في الطرق التي نستطيع من خلالها مبادئ إدارية قيمة تستند على ركائز علمية ثابتة تخدم أهداف المنظمات، وتضمن البحث أربعة مباحث ضم الأول منهجية البحث في حين شمل المبحث الثاني الإطار النظري للبحث، أما المبحث الثالث تضمن وصف كل بُعد من أبعاد القيادة الأصيلة وتشخيصه حسب إدراك الأفراد المبحوثين، واستعرض المبحث الرابع أبرز الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: منهجية البحث:**أولاً: مشكلة البحث:**

بعد الزيارات الميدانية من قبل الباحثان تبين وجود ضعف في إدراك القيادات الإدارية لمفهوم وأبعاد القيادة الأصيلة التي من شأنها رفع مستوى وكفاءة المؤسسة المبحوثة، فضلاً عن قدرتها على الهام العاملين في هذه المؤسسة لإحداث النقلة في تحسين الأداء وتطويره، وبناءً على ما سبق فقد صيغت مشكلة البحث في التساؤل (هل تمتلك القيادات الأكاديمية في جامعة الموصل سلوكيات القيادة الأصيلة؟).

ثانياً: أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال الآتي:

1. التأسيس النظري لمتغير البحث القيادة الأصيلة إسهاماً في اغناء المكتبة العراقية.
2. المحاولة الجادة لتحديد آليات تطبيق مفهوم القيادة الأصيلة في جامعة الموصل، وبعدها.

ثالثاً: أهداف البحث:

يمكن تحديد أهداف البحث بالآتي:

1. تحديد أهم الأبعاد والأكثر انسجاماً وتأثيراً للقيادات الأدرية في جامعة الموصل وسبل الارتقاء بها.
2. تقديم المقترحات لتطبيق وتفعيل مفهوم القيادة الأصيلة في جامعة الموصل بما يخدم الارتقاء بمستوى أدائها.

رابعاً: الفرضيات الرئيسة للبحث:

يقوم البحث على الفرضيات الآتية:

1. تمتلك القيادات الإدارية في جامعة الموصل جميع سلوكيات القيادة الأصيلة من وجهة نظر التدريسيين.

٢. يتباين مستوى وجود سلوكيات القيادة الأصيلة لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الموصل.
٣. يوجد فروق معنوية في إجابات التدريسيين عينة البحث بشأن امتلاك قادتهم للأبعاد المعبرة عن القيادة الأصيلة.

خامساً: حدود البحث:

١. الحدود المكانية: شملت جامعة الموصل في محافظة نينوى.
٢. الحدود البشرية: تمثلت بعينة تضمنت (300) تدريسي في كليات جامعة الموصل.

سادساً: منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضياته والوصول إلى الاستنتاجات، إذ اعتمدت المنهج الوصفي المستند إلى العرض النظري المتعلق بـ (تشخيص واقع القيادة الأصيلة، في حين اعتمد المنهج التحليلي في عرض وتحليل نتائج استجابات أفراد عينة البحث والمتعلقة بأسئلة الاستبانة).

سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات:

اعتمد البحث في تغطيته للجانب النظري على ما أتيج من المصادر الأجنبية والعربية التي تمثلت بالمراجع العلمية كالمجلات الجامعية والدوريات والكتب ذات الصلة سواء المتوفرة داخل العراق أو عبر الشبكة الدولية (الانترنت)، في حين استند البحث على الوسائل الآتية لجمع البيانات والمعلومات وكما يأتي:

١. أسلوب الاستقصاء: اعتمد الباحثان أسلوب استمارة الاستبيان بوصفها الوسيلة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات وهي الأكثر انسجاماً مع طبيعة وتوجهات البحث الحالية، وقد صممت الاستبانة وفقاً لأهداف البحث وفرضياته وتوجهاته بالاستفادة من الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالية، وتقدم فيما يأتي وصفاً مختصراً للبناء الهيكلي لفقرات الاستبانة.
٢. وصف استمارة الاستبانة: اعتمد الباحثان على مقياس (Likert) الخماسي الذي يعد ذي مرونة في اختيار مدى الاتفاق مع الفقرات أو عدمها على مستوى محاور وفقرات الاستبانة والمترتبة من عبارة (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) التي حصلت على الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث:

القيادة الأصيلة (Authentic leadership):

١. مفهوم القيادة الأصيلة:

صنفت القيادة الأصيلة على أنها أنيثاق عن تغيير اساسي في النهج التنظيمي نحو السلوك التنظيمي إذ يؤكد هذا النهج على نقاط القوة العظيمة في منظمة وهو ما تقوم عليه القيادة الأصيلة، وكذلك جذور القيادة الإيجابي (Stegers,2009:14).

اتفق كل من (Sarfranz,et.al.,2019:21) و (Roux,2013:3) أن القيادة الأصيلة في المنظمات بأنها "عملية تتبثق من كل من القدرات النفسية والسياس التنظيمي المتطور للغاية، مما يؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي للمنظمة ذاتياً من جانب القادة والعاملين، وتعزيز الذات النفسية الإيجابية؛ بل تعمل القيم والسلوكيات الأصيلة للقائد على نموذج تطوير الافراد العاملين".

وبنفس الاتجاه أيضاً عرفها (Semedo, et.al., 2019:44) على أنها العملية التي تجمع بين القدرات الإيجابية للقائد عالي التطور يظهر القادة الأصليون بعض الوعي لطريقة تفكيرهم. وبذلك تستند قيم القيادة الأصيلة على مبادئ أخلاقية عالية سلوكية جيدة، إذ تعرف "بأنها تركز على تكوين علاقات أصيلة بين القائد تتميز هذه العلاقات بالثقة"، ويمكن اعتبار ثقة التابعين في القائد أحد أهم العوامل التي تعزز فاعلية القيادة الأصيلة (Qiu, et.al., 2019:79). ومن منطلق آخر ينظر للقيادة الأصيلة أنها تعمل على تحسين مشاركة العاملين، إذ عرفت أنها: نمط من سلوكيات القيادة الإيجابية التي تركز على تطوير علاقات ذات معنى مغزى مع التابعين، من خلال تعزيز الثقة وكسب الدعم، وإبراز الذات للمنظمة (McAuliffe, et.al., 2019:2).

وقد وصف القادة الأصليون "بأنهم أناس صادقون مع أنفسهم، ومع ما يؤمنون به، أنهم يولدون الثقة ويطورون علاقات حقيقية مع الأخرى، لأن الناس يتقنون بهم، فهم قادرين على تشجيع الأخرى على مستويات عالية من الأداء، بدلاً من ترك توقعات الأخرى، فهم مستعدون ليكونوا شخصهم الخاص ويذهبوا في طريقهم، يتطورون بوصفهم قادة أصليين" (George, 2003:2).

٢. أهمية القيادة الأصيلة:

تسهل القيادة الأصيلة على المستوى العلمي في إحداث فرق جوهري وأساسي في المنظمات من خلال التأثير المباشر بها وتظهر أهميتها من خلال الآتي:

أ. مساعدة القادة في إيجاد معنى الذات من خلال الاعتماد على علاقات ذات معنى داخل المنظمة التي تدعم القيم الجوهرية المهمة للقائد وإدراكها وتعزيز المصداقية أيضاً (Opatokun, 2014:49-50).

ب. قدرتها على تنظيم بيئة عمل ناجحة، لما لها من أثر إيجابي في بناء مناخ تنظيمي فاعل، مبني على الثقة المتبادلة، ومشاركة التابعين في صنع القرار (الحجار، ٢٠١٧: ٢١١).

ت. يظهرون سلوكيات أخلاقية تتوافق مع معاييرهم الأخلاقية، وكذلك تحليل المعلومات والافصاح عنها للأعضاء الآخرين من أجل تعزيز العدالة، والمساواة، والانفتاح، في مكان العمل، ونتيجة لذلك فإنها تخلق مناخ عمل إيجابي (Amornpipat & Sorod, 2017:11).

ث. القيادة الأصيلة لها أثر إيجابي في بناء مناخ أكثر استقراراً أكثر تميزاً وإبداعاً وبمستوى وأرقى عن غيرهم من العاملين وما ينتج عنه. وتأثير القيادة الأصيلة التي تساعد على تحقيق بعض المنافع (الياسري وغالي، ٢٠١٥: ٨).

ج. إن القادة هم انعكاس لذاتهم فالبعض منهم يسهل إجراءات الفريق الفوقي التي تحفز نحو الأهداف والتطور، وتعزز تبادل المعلومات والأفكار وبذلك يمكن أن يكون القادة الأصليون إيجابيين (Lyubovnikova, et.al., 2017:9).

ومما تقدم يمكن أن الباحثان تحدد أهمية القيادة الأصيلة بكونها تركز على تعزيز ونشر السلوكيات الإيجابية التي تشجع وتدعم أداء المهام، وتحقيق الأهداف بشكل فاعل وصحيح والعمل بشكل نزيه وعادل وبأقل الأخطاء وبعيداً عن سلبيات العمل، المصاحب لبيئة المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة التي تضر بممارسات العمل الأخلاقي الذي يجب إدراكه بشكل جيد من قبل العاملين وتعزيزه من لدن القيادة، فضلاً عن بناء علاقة بين القائد والتابعين التي تتميز بالوعي وتبني المبادئ الإدارية الصحيحة، والتصرف بسلوكيات عمل تقلل من الفجوة بينهم.

٣. سلوكيات القيادة الأصيلة:

يهدف الوصول الى أكثر السلوكيات التي تتأولها الباحثون من المهم دراسة ومعرفة سلوكيات القيادة الأصيلة التي تسهم في تشكيل البحوث والتي تهدف الى فهم ونتائج القيادة الأصيلة، لتحليل العمليات التي من خلالها يؤثر القادة الأصليون على اتباعهم (Ilies, et al., 2005:374)، لذلك سيعرض الجدول أدناه مسح شامل للأبعاد والسلوكيات الفرعية للقيادة الأصيلة من لدن العديد من الباحثين والكتاب.

الجدول (1) مسح شامل لأبعاد (سلوكيات) القيادة الأصيلة

ت	اسم الباحث	الأبعاد الفرعية
١	Rego, et al., 2012:430 Jourian, 2014:8 Valsania, et al., 2012:562 Javaid, et al., 2015:218 Crawford, et al., 2019:8,9 Yadav & Dixit, 2017:223 Neider & Chriesheim, 2014:2	الوعي الذاتي شفافية العلاقات (العلاقات الأصيلة) المعالجة المتوازنة المنظور الأخلاقي الداخلي (السلوك الأصيل)
٢	Baron & Parent, 2015 Walumbwa, 2008:95	الوعي الذاتي العلاقات الأصيلة المعالجة المتوازنة السلوك الأصيل المنظور الأخلاقي الداخلي
٣	Darvish & Rezaei, 2011:425 Ilies, et al., 2005:381	الوعي الذاتي المعالجة غير المنحاز السلوك الأصيل التوجه العلني الأصيل
٤	Yavuz, 2019:126 Covelli & Mason, 2017:1 George, 2003:19-24	فهم هدفهم التمسك بالقيم الثابتة إقامة علاقات دائمة إظهار الانضباط الذاتي القيادة بالقلب

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بعد الاطلاع على البحوث.

يتبين من الجدول (1) إن أغلب البحوث ركزت وبشكل أساس على السلوكيات (الوعي الذاتي، العلاقات الأصيلة، السلوك الأخلاقي، المعالجة المتوازنة) وفيما يأتي توضيح لكل واحدة منها.

أ. الوعي الذاتي (Self-Awareness):

يعد الوعي الذاتي من أهم سلوكيات القيادة الأصيلة ومن أهم عناصر الأصالة لما ينطوي عليه من الوعي والمعرفة بالقيم، والمعتقدات، والخبرات للقائد الأصيل بذاته، فالوعي الذاتي يشير الى سلوك القائد الناتج وورغباته، وتفضيلاته، إذ يساعد القائد على التحكم بعواطفه والتعامل، ويرى علم النفس التنموي (Vygotsky) أن الوعي الذاتي يعتمد في بنائه على أسس اجتماعية أي بما معناه أن الإدراك الذاتي، من خلال تكوين اعماق شعور بالذات الحقيقية عبر الاتصال مع الآخرين، فضلاً عن هذه الذات الذي يساعده على إدراك سلوكيته، وتنظيم نفسه (Jones, 2013:27)، كذلك يسعى الوعي الذاتي الى تحقيق الإدراك والقيم والعواطف (Puls, 2011:13) ويعرف الوعي الذاتي بأنه عبارة عن السلوكيات المرتبطة بمتطلبات الفهم العميق لمناطق القوة للذات الشخصية والأوجه المتعددة لها و القدرة على إدارتها بكفاءة (Walumbwa, et al., 2008).

ب. السلوك الأخلاقي (السلوك الأصيل) (Authentic Behavior):

يشير إلى تصرف القائد وفقاً لمعتقداته الداخلية وليس وفقاً لما يطلبه المرؤوسين لارضاء المرؤوسين، وهي عبارة عن الخاصية التي من خلالها يعرف القائد بالمعايير الأخلاقية مع الآخرين وترشده كذلك عند التعامل داخل المنظمة أو المجتمع (Walumbwa, et al., 2008).

ويشير أيضاً هو قدرة القادة الذين يعتمدون السلوك الأصيل يمكن أن تكون ومعتقداتهم قوية لا تتأثر بسلوكيات وآراء الآخرين على الرغم من أن القيم تتشكل من خلال تطور التجارب، التي تعود إلى الطفولة المبكرة، والتي تمكن القادة من اكتساب وتزيد من تطور السلوك الأصيل للشخص في مرحلة النضج (Tahhan, 2019: 8-9).

وعندما تواجه المنظمات خيارات عندها يظهر القائد الأصيل الذي يمتلك الشجاعة لاتخاذ القرار الصائب للتغلب على العقبات والذي يرتقي به فوق الآخرين وتعد القدرات النفسية وسلوكهم الأصيل من الصفات المتأصلة في القيادة الأصيلة، وأن يُعد السلوك الأصيل يعد أمر بالغ الأهمية لتطور القيادة الأصيلة (الحدراوي، ٢٠١٥: ٥٧).

إن من المتوقع أن يكون التفكير والتصرف بطريقة أكثر للمعايير الاجتماعية والأخلاقية، كما أن تصرفاتهم تميل لكي تتماشى مع القيمة ذات الدرجة العالية من التطور (Walumbwa, et al., 2011: 112)، كذلك فإن المنظور الأخلاقي يعني "شكل داخلي متكامل".

فضلاً عن ما ذكر فالمنظور الأخلاقي في القيادة الأصيلة دور مهم، إذ يعتمد الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة ومعتقداته وأخلاقه، فصيغة هذه القيم والمعتقدات سيسمح له بالتعبير عن مبادئ القيادة الشخصية بوصفه معيار، وبالتالي تكون سلوكياته من الداخل إلى الخارج بسبب الدوافع التي تؤديها القيم في تحفيز القائد لإعطاء نتائج أكبر في عمله (Puls, 2011: 16).

وترى الباحثتان بالاستناد إلى ما تقدم أن المنظور الأخلاقي هو مستوى المعايير والقيم الأخلاقية الراسخة التي تمثل البوصلة لسلوكياته مع مرؤوسيه وللقرارات التي يتخذها من جهة أخرى فكلما ارتفعت هذه المعايير ساعدت القائد على مواجهة التحديات التنظيمية.

ت. المعالجة المتوازنة:

وتشير إلى الدرجة التي يكون عندها القائد قادراً على تحليل المعلومات، ويتم على أساسها اتخاذ سلوكيات متوازنة (Walumbwa, et al., 2008: 34)، وتتعلق المعالجة المتوازنة أيضاً بجمع المعلومات الموضوعية من التحيز قبل اتخاذ القرار، وتتطوي على التنظيم الذاتي مما يعني التحكم في سلوك الفرد مع الحفاظ على علاقات واضحة ومفتوحة من التابعين، وهي تتعلق بالعمليات الداخلية تشير المعالجة المتوازنة إلى القادة الذين يتخذون مواقفهم وقيمهم بشكل موضوعي جميع المعلومات ذات الصلة عند اتخاذ القرار (Qiu, et al., 2019: 77).

يوضح هذا البعد مدى معرفة القائد بعناية بالعناصر من الأهداف الموضوعية قبل التوصل إلى الاستنتاجات (Kim, et al., 2018: 7)، وتعني أيضاً تجنب المحسوبية وعدم الانحياز، تتضمن المعالجة المتوازنة التماس وجهات النظر من أولئك الذين يختلفون مع القائد في مواقفهم قبل اتخاذ الإجراء الخاص بك.

كما يتفاعل سلوك الوعي الذاتي مع المعالجة المتوازنة لأن القائد الأصيل عبر التقييمات الداخلية والخارجية لا يلجأ للمبالغة وتزييف الحقائق أو تجاهل المعلومات، إذ يعنى بالتفسيرات الإيجابية والسلبية مما يساعد عبر المعالجة المتوازنة لتشخيص مكامن عدم التوافق بين المواقف مما

يساعد على تنمية الأصالة عند الحصول على المعلومات المتناقضة من قبل المرؤسين بصورة دقيقة مما سيبعد عنه الانجاز نوعاً ما ويقرب اليه التفسير المتوازن للمواقف الذي بدوره سيولد عنده بصيرة في جميع جوانب كل موضوع، وكذلك سيوفر بيئة ملائمة الحاصل جراء الأخذ بنظر الاعتبار الآراء المختلفة من المرؤسين في عملية اتخاذ القرار (الحسناوي، ٢٠١٥: ١٢٧).

وفي ضوء ما تقدم ترى الباحثان أن المعالجة المتوازنة هي الإجراءات القائد قبل عملية اتخاذ القرار للتحقق من مدى موثوقية البيانات، ووجهات النظر المختلفة وذات الصلة بالموضوع، القرارات من المبالغات والمعلومات واسنادها الى تفسير موضوعي يحقق المراد من القرارات.

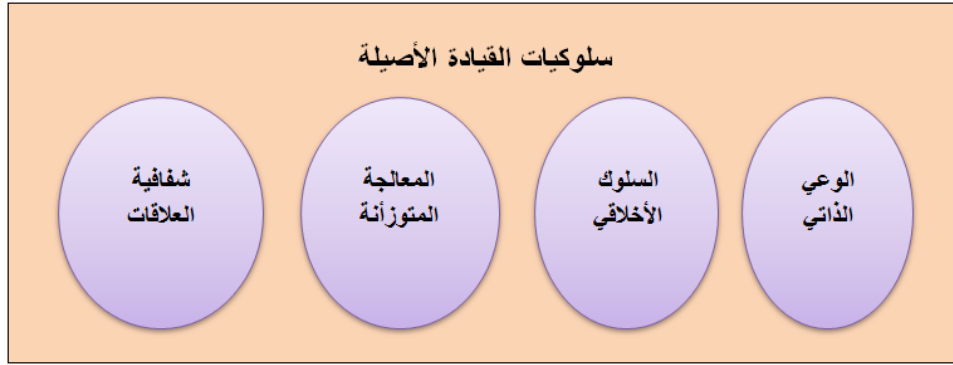
ث. شفافية العلاقات (Relational Transparency):

ينبغي على القادة أن يتسموا بالشفافية في جميع علاقاتهم ومشاعرهم مع المرؤسين، الذين ينعكس لا على بناء علاقات قوية بين القادة والمرؤسين، وتعزيز سلوكيات العمل الجماعي (الحجار، ٢٠١٧).

في حين لا يخفي القادة الذين يتسمون بالشفافية أي شيء، بل يقولون ما يقصدون قوله، ويدركون أخطائهم في حالة ارتكابها، ويدعون الآخرين الى التعليقات على قراراتهم وأفعالهم وشخصياتهم، وينشرون الحقيقة ويمتلكون عواطفهم ومشاعرهم (Bakari & Hunjra, 2017: 23).

وتظهر تلك الخاصية في سلوكيات مشاركة والحقائق، والأفكار، والاحاسيس الحقيقية في العلاقات الشخصية، وتجنب التعبيرات غير الملائمة (Avolio, et al., 2004). كما تهدف العلاقات الأصيلة في القيادة الأصيلة الى بناء الثقة بين القادة. يصعب تأسيس الثقة في الاماكن أو عندما يشعر الناس بالضغط، أو غياب التوافق بسبب نقص الدعم أو المتصور لذواتهم الحقيقية (Jourian, 2014: 8).

واستناداً إلى ما تقدم ترى الباحثان بأن شفافية العلاقات: مدى تعبير القائد عن الفكرية ومشاعره الحقيقية ورؤاه الفعلية بصورة شفافة، وتبادلها مع المرؤسين ضمن اطرها السلمية، فضلاً عن تشجيعهم على الإفصاح عما يدور من أفكار واحساسات أيضاً.



الشكل (1) سلوكيات القيادة الأصيلة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث:**أولاً: وصف سلوكيات القيادة الأصيلة وتشخيصها:**

يوضح الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القيادة الأصيلة والمستخلصة من تحليل بيانات الاستبانة الموزعة على أفراد العينة.

١. الوعي الذاتي:

للتعرف على مدى امتلاك القيادات في الكليات المبحوثة لُبعد الوعي الذاتي يعرض الجدول

(2) المؤشرات الإحصائية الوصفية المعبرة عن إجابات الأفراد المبحوثين وكما يأتي:

الجدول (2) المؤشرات الإحصائية لُبعد الوعي الذاتي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										ت
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.259	3.443	6.7	20	20.7	62	20	61	26.3	79	26	78	X ₁
1.051	3.466	6.0	18	11	33	27	81	42	127	13	41	X ₂
1.045	3.460	7.0	21	7	21	33	99	39	117	14	42	X ₃
.853	3.790	-	-	7	21	28	84	44	123	21	63	X ₄
1.151	3.720	6.0	18	8	24	24	72	32	96	30	90	X ₅
1.063	3.650	12.0	6	12	36	32	96	27	81	27	81	X ₆
1.070	3.588	المؤشر الكلي										

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

من الجدول (3) بلغت قيمة الوسط الحسابي لُبعد الوعي الذاتي (3.588) والانحراف المعياري (1.070) مما يشير الى انسجام إجابات العينة حول بُعد الوعي الذاتي وكان المتغير (X4) سجل أعلى نسبة اتفاق، إذ بلغت (65%) بوسط حسابي قدره (3.7900) الذي يعكس وجود تأثير لمواقف القائد على الآخرين في العمل. وجاء المتغير (X1) والذي يشير الى سعي القائد لمعرفة آراء التدرسيين عنه لتحسين التفاعل معهم بأقل نسبة اتفاق بلغت (52.3%) بوسط حسابي (3.4433).

٢. السلوك الأخلاقي:

يوضح الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد السلوك الأخلاقي من

الاستبانة الموزعة على أفراد العينة.

الجدول (3) المؤشرات الإحصائية لُبعد السلوك الأخلاقي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										ت
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.003	3.516	3	1	17.0	51	33.0	99	30.0	90	19.7	59	X7
1.051	3.480	5.7	17	9.7	29	31.7	95	37.0	111	16.0	48	X8
1.172	3.356	9.0	27	14.0	42	25.3	76	35.7	107	16.0	48	X9
.991	3.600	3.0	9	12.0	36	23.0	69	46.0	138	16.0	48	X10
1.033	3.570	5.0	15	7.0	21	33.0	99	36.0	108	19.0	57	X11
1.046	3.610	2.0	6	13.0	39	30.7	92	30.7	92	23	71	X12
1.049	3.522	المؤشر الكلي										

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

من الجدول (3) بلغت قيمة الوسط الحسابي لُبعد السلوك الأخلاقي (3.52) وانحراف

معياره (1.049) وحصل المتغير (X10) أعلى نسبة اتفاق بنسبة بلغت (62.0%) الذي

ينطوي على أن القائد يتخذ قرارات صعبة بناءً على معايير عالية للسلوك الأخلاقي وبوسط حسابي بلغ (3.600) وحصل المتغير (X9) الذي ينص على أن القائد يطلب منا اتخاذ قرارات أو تبني مواقف تدعم قيمنا الأساسية على أقل اتفاق (69%) وبوسط حسابي بلغ (3.356).

٣. المعالجة المتوازنة:

يوضح الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد المعالجة المتوازنة الاستبانة الموزعة على أفراد العينة.

الجدول (4) المؤشرات الاحصائية لُبعد المعالجة المتوازنة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										ت
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.942	3.740	-	-	10.7	32	28.7	86	36.7	110	24.5	72	X13
1.179	3.710	5.0	15	14.0	42	16.0	48	35.0	105	30.0	90	X14
.962	3.760	-	-	14.0	42	19.0	57	44.0	132	23.0	69	X15
1.177	3.773	5.0	15	11.7	35	18.0	54	31.7	95	33.7	101	X16
1.102	3.366	7.3	22	13.3	40	28.3	85	37.3	112	13.7	41	X17
1.0728	3.67	المؤشر الكلي										

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

من الجدول (4) بلغت قيمة الوسط الحسابي لُبعد المعالجة المتوازنة (3.67) والانحراف المعياري (1.072) وحصل المتغير (X15) (يتجنب المحسوبية في مواقفه، ولا ينحاز لها عندما يتخذ القرار) على أعلى نسبة اتفاق بلغت (67%) والوسط الحسابي بلغ (3.76) وحصل المتغير (X17) يتصف بثبات مواقفه التي تدعم توجه الجامعة على أقل اتفاق بلغت (62%) وبوسط حسابي بلغ (3.3667).

٤. شفافية العلاقة:

يوضح الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد شفافية العلاقة من الاستبانة الموزعة على أفراد العينة.

الجدول (5) المؤشرات الاحصائية لُبعد شفافية العلاقة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										ت
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.163	3.530	6.0	18	14.0	42	24.0	72	33.0	99	23.0	69	X18
1.088	3.720	3.0	9	13.0	39	20.0	60	37.0	111	27.0	81	X19
1.090	3.660	3.0	9	14.0	42	22.0	66	26.0	108	25.0	75	X20
1.145	3.820	3.0	9	11.0	33	25.0	75	23.0	69	38.0	114	X21
1.259	3.600	-	-	17.0	51	20.0	60	25.0	75	32.0	96	X22
1.075	3.810	3.0	9	9.0	27	24.0	72	27	81	27	81	X23
1.160	3.590	9.0	18	9.0	27	33.0	99	24.0	72	28.0	84	X24
1.140	3.675	المؤشر الكلي										

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

من خلال الجدول (5) بلغت قيمة الوسط الحسابي لُبعد شفافية العلاقة (3.675) وبانحراف معياري (1.140)، إذ حقق المتغيرين (X19)(X23) ينطوي على أن القائد يشجع الجميع في

التعبير عن آرائهم أكثر اتفاق بنسبة بلغت (64.0%) وبوسط حسابي بلغ (3.720) بينما كان المتغير (20) يخبرنا بالحقيقة مهما كأنت صعوبتها أقل اتفاق (51.0%) وبوسط حسابي بلغ (3.660).

من خلال ما تقدم تبين قيم المؤشرات الإحصائية المدرجة في الجدول (6) إن جميع قيم الوسط الحسابي لأبعاد القيادة الأصيلة التي تراوحت بين (3.52-3.675) كانت أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، الأمر الذي يفسر لنا توافر أبعاد القيادة الأصيلة لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الموصل. وهذا يدعونا إلى قبول الفرضية الأولى للبحث "تمتلك القيادات الإدارية في جامعة الموصل جميع سلوكيات القيادة الأصيلة من وجهة نظر التدريسيين".

ويتبين من قيم معامل الاختلاف أن جميع الأبعاد متوافرة بشكل متقارب جداً وقد كانت أكثر الأبعاد توافراً لدى القيادات الأكاديمية هي المعالجة المتوازنة لأنها حصلت على أقل نسبة لمعامل الاختلاف إذ بلغت (29.231%) في حين أقل الأبعاد توافراً لدى القيادات الأكاديمية هو شفافية العلاقة كونها حصل على أعلى نسبة لمعامل الاختلاف إذ بلغت (31%) .

ويتوسطهما بُعدي السلوك الاخلاقي والوعي الذاتي اللذان جاء بالمرتبة الثانية والثالثة، وهذا يدعونا الى قبول فرضية البحث الثانية التي مفادها "يتباين مستوى وجود سلوكيات القيادة الأصيلة لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الموصل".

الجدول (6) المؤشرات الإحصائية للقيادة الأصيلة

ت	أبعاد القيادة الأصيلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	الوعي الذاتي	3.588	1.07	29.821	الثالث
٢	السلوك الأخلاقي	3.522	1.049	29.784	الثاني
٣	المعالجة المتوازنة	3.67	1.072	29.231	الأول
٤	شفافية العلاقة	3.675	1.14	31.020	الرابع
	المؤشر الكلي	3.613	1.082	29.96	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ثانياً: اختبار الفروق المعنوية:

تشير معطيات الجدول (7) والخاص بنتائج اختبار (One-Sample T-test) لمتغير القيادة الأصيلة وأبعادها في الكليات المبحوثة الى أن قيمة متوسط الاختلافات بلغت (3.589)، وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.509-3.669)، وهذا دليل على دقة اجابة الفرد التدريسيين وفهمهم لمحتوى فقرات القيادة الأصيلة.

الجدول (7) القيم الاحصائية الوصفية لاختبار T لأبعاد القيادة الأصيلة

أبعاد القيادة الأصيلة	المؤشرات الاحصائية		
	متوسط الاختلافات	الحد الأدنى	الحد الاعلى
الوعي الذاتي	0.675	0.560	0.791
السلوك الأخلاقي	0.670	0.571	0.768
المعالجة المتوازنة	0.522	0.438	0.606
شفافية العلاقة	0.588	0.501	0.675
القيادة الأصيلة	0.589	0.509	0.669

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

أما قيمة متوسط الاختلافات لأبعاد القيادة الأصيلة فيمكن تأشير الملاحظات الآتية لتوضيحها:

١. بُعد الوعي الذاتي: بلغت قيمة متوسط الاختلافات لإجابات التدريسيين (0.675) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (0.56-0.791).
 ٢. بُعد السلوك الأخلاقي: بلغت قيمة متوسط الاختلافات لإجابات التدريسيين (0.670) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (0.571-0.768).
 ٣. بُعد المعالجة المتوازنة: بلغت قيمة متوسط الاختلافات لإجابات التدريسيين (0.522) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (0.438-0.606).
 ٤. بُعد شفافية العلاقات: بلغت قيمة متوسط الاختلافات لإجابات التدريسيين (0.588) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (0.501-0.675).
- تعكس قيم متوسط الاختلافات الخاصة بأبعاد القيادة الأصيلة وقوعها جميعاً بين حديها الأدنى والأعلى، وبذلك يمكن القول أن إجابات التدريسيين عينة البحث كانت دقيقة كونهم فهموا مضمون الفقرات الخاصة بالاستبانة وعيروا عن آرائهم بشكل حقيقي.

الجدول (8) المؤشرات الإحصائية لاختبار الفرضية الثانية

قيمة T		درجات الحرية	Sig	أبعاد القيادة الأصيلة
الجدولية	المحسوبة			
1.660	62.610	299	.000	الوعي الذاتي
1.660	73.413	299	.000	السلوك الأخلاقي
1.660	82.425	299	.000	المعالجة المتوازنة
1.660	80.940	299	.000	شفافية العلاقة
1.660	71.586	299	.000	القيادة الأصيلة

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

وتشير معطيات الجدول (8) إلى قيم اختبار (One-Sample T-Test) وتبين ان قيمة (sig) للقيادة الأصيلة وفقاً لآراء التدريسيين عينة البحث بلغت (0.000)، وهذا يقودنا الى رفض فرضية العدم الرئيسية الثالثة التي مفادها (يوجد فروق معنوية في إجابات التدريسيين عينة البحث بشأن امتلاك قادتهم للأبعاد المعبرة عن القيادة الأصيلة) وقبول بديلتها، ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (71.586) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.660) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (299).

وفيما يخص كل بُعد من أبعاد القيادة الأصيلة في الميدان المبحوث، نلاحظ أن قيم الـ (Sig) الواردة في الجدول (8) قد بلغت (0.000) لكل بُعد من الأبعاد، وهي تؤشر لنا وجود فروق معنوية في إجابات التدريسيين عينة البحث بشأن امتلاك قياداتهم أبعاد القيادة الأصيلة، ويدعم ذلك قيم (t) المحسوبة الواردة في الجدول (8) لكل بُعد من أبعاد القيادة الأصيلة وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (1.660).

المبحث الرابع: النتائج والمقترحات:

أولاً: النتائج:

١. امتلاك القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الأصيلة وذلك من وجهة نظر التدريسيين المبحوثين في كليات جامعة الموصل، ويمكن تلمس ذلك من خلال الآتي:
 - أ. لقد أكدت إجابات التدريسيين المبحوثين بأن القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الموصل لديهم وعي ذاتي فهم يسعون لمعرفة آراء التدريسيين عن أدائهم القيادي، فهم يلجؤون الى

تعديل بعض قراراتهم بما يتناسب مع أولويات العمل، ويتوقعون أن يحدثون تأثيراً على الآخرين بشكل ايجابي. ويستمعون الى ردود الفعل تجاه قراراته ومواقفهم في العمل بهدف تحسين التواصل مع الآخرين.

ب. بينت معظم إجابات أفراد العينة المبحوثة بأن قياداتهم الإدارية والأكاديمية يعملون وفق السلوك الأخلاقي والمنظومة القيمية التي تتبناها الجامعة. وهم يتخذون القرارات بناءً على قيمهم ومعتقداتهم المبنية على معايير عالية للسلوك الأخلاقي، لذا قد تتميز تلك القرارات بالصعوبة أحياناً، فضلاً عن ذلك فقد أكد المبحوثين أن أقوال قياداتهم تتطابق مع أفعالهم وهم بمثابة القدوة الصادقة التي يحتذى بها في العمل.

ت. لجوء القيادات الادارية والأكاديمية المبحوثة الى المعالجة المتوازنة للأمر والأحداث، إذ أكد غالبية التدريسيين المبحوثين أن قياداتهم يستمعون بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل الى نتائج نهائية حتى لو كانت تلك الآراء تتعارض مع آرائهم الشخصية، فضلاً عن تجنّبهم للمحسوبية في التعامل مع الأفراد العاملين وعدم انحيازهم لفئة معينة عندما يتخذون القرار، وأن مواقفهم في العمل تتصف بثبات وتدعم توجه الجامعة.

ث. تمتعت العلاقات التي تقيمها القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الموصل بالشفافية، فقد أكد معظم التدريسيين المبحوثين أن قياداتهم يعترفون ودونما تردد بالأخطاء عند وقوعها. ويشجعون الجميع في العمل على التعبير عن آرائهم، فضلاً عن أنهم يبنون علاقات قائمة على الصدق والانفتاح والثقة. ويظهرون مشاعرهم الحقيقية تجاه الأفراد العاملين بدون مبالغة، ويشجعون الأفراد على التطوير الذاتي للأفراد العاملين.

ثانياً: المقترحات:

١. فسح مساحات مشتركة بين التدريسيين والقيادات المسؤولة عنهم لتقديم الأفكار الحديثة في تنفيذ المهام والواجبات.
- آلية التنفيذ: تبني القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام ومقرريها والعمداء ومعاونيهم وبقية المسؤولين في الجامعة من أجل منح التدريسيين فرص المشاركة في وضع الأهداف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
٢. محاسبة الأفراد العاملين الذين تظهر عندهم سلوكيات العمل السلبية والتي تكون متعمدة ومؤذية للمنظمة وللأفراد العاملين فيها.
- آلية التنفيذ: تشكيل لجان تتعقب مرتكبي سلوكيات العمل السلبية لغرض محاسبتهم.
٣. زيادة وعي الأفراد العاملين في الجامعة عامة والتدريسيين خاصة بعناصر ومكونات السلوك التنظيمي التي تؤثر على الأفراد العاملين وتحدد طبيعة ومستوى ادائهم الوظيفي.
- آلية التنفيذ: زج التدريسيين وبقية الأفراد العاملين في دورات تثقيفية وتطويرية تكون مادتها السلوك التنظيمي وعلم النفس الايجابي. ويمكن أن تكون هذه الدورات من ضمن متطلبات الترقية والترقية اسوة بالدورات الحالية المطلوبة من الأفراد العاملين لأغراض الترقية.
٤. يتوجب أن تقوم رئاسة الجامعة بعقد ورش عمل أو دورات تطويرية لقياداتها وبما يؤمن اطلاعهم على الأنماط القيادية المعاصرة التي تأتي استجابة للتغيرات البيئية التي تؤثر على ميدان الأعمال.

المصادر والمراجع:**أولاً: المصادر العربية:**

١. الحجار، راند حسين (٢٠١٧)، درجة ممارسة القيادة الأصلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة الاقصى، المجلد (٢١)، العدد (٢).
٢. الحدراوي، ارفد حميد عباس (٢٠١٥)، دور القيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية: دراسة تحليلية في عينة من الجامعات العراقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٣. الحساوي، حسين حريجة غالي (٢٠١٥)، الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز سلوكيات القيادة الأصلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٤. الياسري، أكرم محسن مهدي و غالي، حسين حريجة (٢٠١٥)، سلوكيات القيادة الأصلية وتأثيرها في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية: دراسة استكشافية تحليلية لآراء عينة من القادة والتابعين في بعض كليات جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (١١)، العدد (٤٤).

ثانياً: المصادر الأجنبية:

5. Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, T. (2009). Leadership: Current, Theories, Research and Future Directions, Annu. Rev. Psychol. 60, pp. 421-449.
6. Bakari, Haroon & Hunjra, Ahmed Imran (2017). sBusiness & Economic Review, Vol. 9, No. 2.
7. George, Bill (2003). Authentic Leadership Rediscovering The Secrets to Creating Lasting Value, First Edition, Published By Jossey-Bass, San Francisco.
8. Ilies, Remus, Morgeson, Frederick P. & Nahrgang, Jennifer D. (2005). Authentic leadership and eudemonic well-being: Understanding leader- follower outcomes, The Leadership Quarterly, 16, PP. 373-394.
9. Jourian, T.J. (2014). Trans Forming Authentic Leadership: A Conceptual Framework t. j." Journal Of Critical Thought & Praxis, Vol. 2, No. 2.
10. Kim, Byung-Jik, Nurunnabi, Mohammad, Kim, Tae-Hyu Kim & Taejoong (2018). Doing Good Is Not Enough, You Should Have Been Authentic: Organizational Identification, Authentic Leadership & Csr.
11. Lyubovnikova, Joanne, Legood, Alison, Turner, Nicola, Mamakouka, Argyro (2017). How Authentic Leadership Influences Team Performance: The Mediating Role of Team Reflexivity, Journal of Business Ethics, Vol. 15, No. 2.
12. Mcauliffe, Nicholas, Bostain, Nancy S. & Witchel, Arnold D. (2019). The Relationship between Authentic Leadership, Trust & Engagement in Library Personnel, Journal Of Library.
13. Opatokun, K. Hasim, C. & Hassan, S. (2014). Authentic Leadership in Higher Learning Institution: A case Study of International Islamic Universtiy Malaysia. International Journal of Leadership Studies, Vol. 8, Iss.1, pp.44-60.
14. Puls, Timothy R. (2011). Authentic Leadership and Its Relationship to Ministerial Effectiveness. Dissertation submitted to gain the degree of "Doctor InEducation Leadership Development", Indiana, Wesleyan University.
15. Qiu, Shaoping, Alizadeha, Amin, Dooleya, Larry M. & Zhang, Ruijuan, (2019). The Effects of Authentic Leadership on Trust in Leaders, Organizational Citizenship Behavior & Service Quality in the Chinese Hospitality Industry, Journal of Hospitality & Tourism Management, Vol. 40, No. 11.

16. Qiu, Shaoping, Alizadeha, Amin, Dooleya, Larry M. & Zhang, Ruijuan (2019). The Effects of Authentic Leadership on Trust in Leaders, Organizational Citizenship Behavior & Service Quality in the Chinese Hospitality Industry, *Journal of Hospitality & Tourism Management*, Vol. 40, No. 11.
17. Roux, Shayne (2013). The Relationship Between Authentic Leadership, Optimism, Self-Efficacy & Work Engagement: An Exploratory Study, Master's Theses, Stellenbosch University.
18. Semedo, ana suzete, coelho, arnaldo & ribeiro, neuza (2019). authentic leadership, happiness at work & affective commitment: an empirical study in cape verde" discover Journals, books & case studies, Vol. 31, No. 3.
19. Stegers Pieter (2009). Human capital in organisational groups Group need for cognition and authentic leadership: contemporary endeavours. Thesis submitted to gain the degree of Master in Organizational Studies, Tilburg University.
20. Tahhan, Burhan & Patient (2019). The Impact of Authentic Leadership on The Work Environment, Outcomes in Hospital Settings- A Literature Study.
21. Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theorybased measure, *Journal of Management*, Vol. 34, No. 1, pp. 89-126.
22. Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theorybased measure, *Journal of Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 89-126.
23. Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theorybased measure, *Journal of Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 89-126.
24. Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theorybased measure, *Journal of Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 89-126.

