

أثر عقد القيادة في ترسيخ مؤشرات المسؤولية القيادية وفق نموذج Molinaro

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة تكريت(*)

أ.م.د. حاتم علي عبدالله

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

Hadminstration81@tu.edu.iq

الباحثة: بشائر حبيب مهاوش

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

cade.2021.34@st.tu.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.1.2>

تاريخ النشر ٢٠٢٣/١/٣٠

تاريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٧/١٧

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٧/٥

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم أثر عقد القيادة في ترسيخ مؤشرات المسؤولية القيادية المتمثلة بالسلوكيات القيادية والممارسات التنظيمية والسمات الثقافية للقادة الإداريين في جامعة تكريت، وقد استعمل المنهج الوصفي التحليلي في طرح الافكار النظرية والمفاهيمية، ومعالجة البيانات وتفسيرها، وحدد ميدان الدراسة بكليات جامعة تكريت، وتمثل مجتمع البحث بالتدريسيين من حملة لقب أستاذ وأستاذ مساعد وعددهم (1042) فرداً، اختيرت منهم عينة قصدية بواقع (281) فرداً، وقد وزعت الاستبانة بشكل الكتروني وهي الاداة الرئيسة للدراسة، ليسترد منها (259) استبانة، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها ان لعقد القيادة أثر معنوي في مؤشرات المسؤولية القيادية (السلوكيات القيادية، الممارسات التنظيمية، السمات الثقافية)، وقد اختتمت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها ان يتم وضع برامج مستمرة ومنتظمة لتقييم السلوكيات والممارسات التنظيمية والسمات الثقافية للقادة الإداريين بهدف تحديد فجوة المسؤولية القيادية ومعالجتها عن طريق برامج التطوير التي تستهدف بصورة رئيسة تحقيق التكامل بين السلوكيات والممارسات التنظيمية وتنمية السمات الثقافية، وان يتم ادراج شروط عقد القيادة في برامج التطوير والتأكيد على شروطه في الاجتماعات والمؤتمرات وخاصة التي تهدف إلى إعداد الجيل القادم من القادة لترسيخها في مبادئهم وقيمهم.

الكلمات المفتاحية: عقد القيادة، المسؤولية القيادية السلوكيات القيادية، الممارسات التنظيمية، السمات الثقافية.



مجلة اقتصاديات
الاعمال للبحوث التطبيقية

مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٤) العدد (١) ٢٠٢٣
الصفحات: ٤٣-٢٥

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الأولى.

The effect of the leadership contract to consolidate the indicators of leadership responsibility according to the Molinaro model

An analytical study for sample opinions of teaching staff at Tikrit University

Abstract

The study aimed to identify the concept of the impact of the leadership contract in consolidating the indicators of leadership responsibility represented by leadership behaviors, organizational practices and cultural features of administrative leaders at Tikrit University, and the descriptive analytical approach used theoretical and conceptual ideas, data processing and interpretation, and identified the field of study in the colleges of Tikrit University, and represents a community Searching for the two campaigns of the title of a professor and assistant professor, and they are (1042) individuals, A intentional sample was chosen from them (281) individuals, and the questionnaire was distributed electronic, which is the main tool for study, to recover (259) questionnaires. Organizational practices, cultural features), The study concluded with a number of recommendations, most notably, to develop continuous and regular programs to assess the behaviors, organizational practices and cultural features of administrative leaders with the aim of defining the leadership gap and addressing them through development programs that mainly target the achievement of integration between the behaviors and organizational practices and the development of cultural features, and that conditions be included Driving contract in development programs and emphasizing its conditions in meetings and conferences, especially those that aim to prepare the next generation of leaders to consolidate them in their principles and values.

Key words: Leadership Contract, Leadership Responsibility, Leadership Behaviors, Organizational Practices, Cultural Traits.

المقدمة:

احتلت الدراسات المتعلقة بالقيادة اهتماماً متزايداً في بيئة الأعمال، فقد تناولتها العديد من البحوث والدراسات، التي غالباً ما كانت تركز على الجوانب المختلفة للقيادة فيما يتعلق بصفات ومهارات القائد، والخصائص التي يمتلكها، فضلاً عن أنماط القيادة في المنظمات، إلا أن المسؤولية القيادية لم تحظى باهتمام بالغ في الدراسات، إذ إن هناك ندرة في الدراسات المتعلقة بماهية هذه المسؤولية، التي يجب أن يدركها من يتسمنون المناصب القيادية، فنجاح المنظمات وكفاءتها في القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها، يتوقف على كفاءة وقدرة قياداتها ومدى الدور الحيوي الذي يؤديه عبر السلوكيات القيادية والممارسات التنظيمية، فضلاً عن ما يتميزون به من سمات ثقافية، تجعلهم قوة للعاملين وبما يحقق تطورات المنظمة مستقبلاً، فإن التحديات التي تشهدها المنظمات تتطلب منها أن تهيئ قيادات كفؤة قادرة على تحمل مسؤولياتها، ومواجهة الظروف الصعبة والازمات التي أصبحت سمة هذا العصر، وهذا بحد ذاته يشكل تحدياً كبيراً أمام المنظمات، لأن نسبة كبيرة من القادة تخفق وتعيد عن المسار الصحيح في القيام بأدوارهم القيادية أو انهم يكتفون بأداء أدوار نمطية لا ترقى إلى المستوى المطلوب، ويعود السبب في ذلك أن دور القائد لا يتحدد فقط بالالتزام بالجوانب الفنية التخصصية للعمل بل إن هناك شروطاً ينبغي أن يعيها القادة لتحقيق الالتزامات المطلوبة منهم عند تسنهم المنصب القيادي، تتمثل هذه الشروط بعقد القيادة، وعليه سوف نتعرف في هذا الدراسة عن أثر عقد القيادة في ترسيخ مؤشرات المسؤولية القيادية المتمثلة (بالسلوكيات القيادية والممارسات التنظيمية والسمات الثقافية) وفق نموذج Molinaro، إن الصعوبات والمحددات التي واجهت الباحثة هو عدم وجود دراسة سابقة بذات الموضوع وبذات الخصوصية، إلا أن دراسة Molinaro في كتابه الشهير (ميثاق القيادة صفات القائد البارع) قد اوضحت هذه الخصوصية وهذا الموضوع وقد تم بناء المقياس على أساس الأدب النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهدافها المنهجية والميدانية المتمثلة في تسليط الضوء على أثر عقد القيادة على السلوكيات القيادية والممارسات التنظيمية والسمات الثقافية التي يمتاز بها القادة في جامعة تكريت، وقد تم اختيار جامعة تكريت كميدان للدراسة وذلك للدور الحيوي والمهم الذي تؤديه الجامعات في تقديم قيمة للمجتمع تسهم في تطويره وتحقيق الارتقاء بالمستوى العلمي لأبنائه، مما يلقي المزيد من المسؤولية على قياداتها في الالتزام بتحقيق متطلبات جميع اصحاب المصلحة داخل الجامعة وخارجها، وقد تضمنت الدراسة أربعة جوانب رئيسة هي الجانب المنهجي، والجانب النظري، والجانب التطبيقي، والجانب الاستنتاجي، تم عرضها بأربعة مباحث، شمل المبحث الأول الاطار المنهجي للدراسة الذي تضمن مشكلة الدراسة واهميتها واهدافها، والمخطط الافتراضي والفرضيات الخاصة بالدراسة واهم الاساليب الاحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، أما المبحث الثاني فقد شمل الاطار النظري للدراسة الذي تضمن عرض مفهوم عقد القيادة وأهمية عقد القيادة وشروط عقد القيادة ومفهوم المسؤولية القيادية ومؤشرات المسؤولية القيادية، واشتمل المبحث الثالث على الجانب العملي (الميداني) للدراسة وتضمن عرض نتائج التحليل العملي التوكيدي، والاختبارات الاحصائية لفرضيات الدراسة. وأخيراً اختتمت الدراسة بجملة من الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة:

يشتمل الاطار المنهجي للدراسة تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، فضلاً عن المخطط الفرضي للدراسة والفرضيات التي سيتم توضيحها كالآتي:
أولاً: مشكلة الدراسة:

تعمل الجامعات في ظل بيئة ديناميكية شديدة التعقيد وسريعة التغيير، تواجهها العديد من التحديات والأزمات التي أصبحت سمة هذا العصر، لذلك فهي بحاجة إلى قيادة قوية تدرك مسؤولياتها الحقيقية، قادرة على النهوض بأعباء المسؤولية، ليس فقط تجاه المنظمة، ولكن تجاه أصحاب المصلحة، ولا يقتصر هذا على أدوار قيادية معينة أو مزولة انماط قيادية بحد ذاتها أو مهارات أو خصائص يتمتع بها القادة، بل يتمثل في مجموعة من السلوكيات القيادية التي تتشكل لتصبح ممارسات تنظيمية تحقق أهداف المنظمة واستراتيجياتها وما يتسمون به من سمات ثقافية مميزة، إذ أن متابعة الدراسات السابقة من جانب والواقع العملي من جانب ثان، يوجه الانظار إلى وجود أزمة مسؤولية قيادية في المنظمات العراقية بشكل عام، والمنظمة المبحوثة (جامعة تكريت) بشكل خاص، تم إدراكها عن طريق التعرف على ماهية المسؤولية القيادية وتحديد مؤشرات المتمثلة في السلوكيات القيادية والممارسات التنظيمية والسمات الثقافية، وفق نموذج Molinaro، كما يجب ان تكون هناك رؤية واضحة عن الالتزامات والمسؤوليات المناطة بالدور القيادي وان يقيم القادة انفسهم وإمكانياتهم ومدى استعدادهم للنهوض بأعباء المسؤولية، فإن الخبرة الفنية في مجال العمل غير كافية للإيفاء بمتطلبات والالتزامات المسؤولية القيادية ما لم تكن مقرونة بالقدرات والمهارات والخصائص الشخصية. وبالتالي تنحصر مشكلة الدراسة بتساؤل رئيسي مفاده (ما هو أثر عقد القيادة في مؤشرات المسؤولية القيادية وفق نموذج Molinaro في جامعة تكريت من وجهة نظر المهنيين التدريسيين).

ثانياً: أهمية الدراسة:

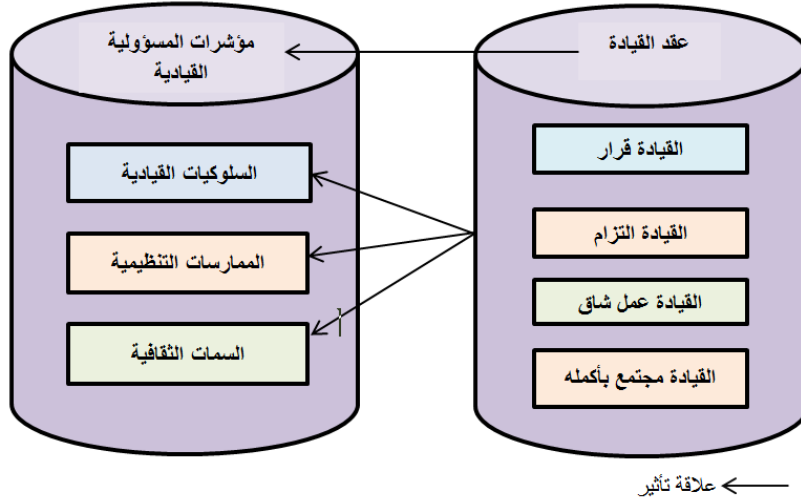
تتجسد أهمية الدراسة بالنسبة للمنظمات في التعرف على عقد القيادة وأثره في ترسيخ مؤشرات المسؤولية القيادية المطلوبة في إطار حديث وتطبيقه في جامعة تكريت من أجل النهوض بواقعها المهني والتعليمي. أما الأهمية العلمية تتمثل في تزويد المكتبة العراقية بتوليفة جديدة لمتغيرات (عقد القيادة، مؤشرات المسؤولية القيادية) لم يتم تناولها في الدراسات السابقة العالمية والعربية (على حد علم الباحثة).

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الاهداف، اذ يتمثل الهدف الرئيسي له في (التعرف على أثر عقد القيادة في ترسيخ مؤشرات المسؤولية القيادية من وجهة نظر التدريسيين في جامعة تكريت).

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة:

تم إعداد المخطط الفرضي للدراسة بالاستناد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهداف الدراسة، وتم توضيحها بالشكل الآتي (1):



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي للمرحلة الثانية

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات الدراسة:

سعيًا في حل المشكلات التي تناولتها الدراسة، تم اشتقاق الفرضية الرئيسية (يؤثر عقد القيادة في مؤشرات المسؤولية القيادية).

وتنبثق منه الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يؤثر عقد القيادة في السلوكيات القيادية.
2. يؤثر عقد القيادة في الممارسات التنظيمية.
3. يؤثر عقد القيادة في السمات الثقافية.

سادساً: منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد من المناهج التي توصلنا إلى نتائج مقبولة ومنطقية لغرض التوصل إلى استنتاجات وتوصيات.

سابعاً: مجتمع الدراسة وعينته:

تمثل مجتمع الدراسة بالتدريسيين بدرجة استاذ واستاذ مساعد في جامعة تكريت البالغ عددهم (1024) فرداً، وقد تم اختيار عينة غير عشوائية (قصدياً) وقد تم تحديد العينة (281) فرداً عن طريق معادلة ثيمسون، وتم استيفاء الاجابات عن طريق الاستبانة الالكترونية، وقد بلغت العينة المستجيبة (259) تدريسي بدرجة أستاذ وأستاذ مساعد.

ثامناً: أداة جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبانة الالكترونية التي صممت لتعكس المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية، وكما في الجدول (1).

تاسعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة بالدراسة:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، و (AMOS) وهو أحد برامج التحليل الإحصائي.

الجدول (1) مقياس الدراسة

ت	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	الفقرات	المصدر
١	المعلومات الشخصية	المؤهل العلمي، اللقب العلمي، عدد سنوات الخدمة	3	إعداد الباحث	
٢	مؤشرات المسؤولية القيادية	السلوكيات	20	١. تحقيق مستويات عالية من الاداء ٢. اتخاذ القرارات الصعبة ٣. التواصل الفعال لتحقيق استراتيجية الجامعة ٤. التقليل من السياسات غير الصحية ٥. تطوير القدرات القيادية الخاصة بهم	Molinaro,2016
		الممارسات التنظيمية	20	١. وضع خطة استراتيجية ٢. التركيز على الاولويات الاستراتيجية ٣. زيادة فرص التنوع داخل الجامعة ٤. تصميم برامج تنظيمية لإدارة التعاقب الوظيفي ٥. تطبيق مبادئ حوكمة المنظمات	
		السمات الثقافية	24	١. الشغف المشترك لتنفيذ استراتيجية الجامعة ٢. النضج العالي وتحمل المسؤولية ٣. الايمان بالقيم الاستراتيجية للجامعة ٤. الشفافية في عرض الحقائق ٥. مزاولة القيادة المشتركة مع العاملين ٦. التركيز على التغذية العكسية	
٣	عقد القيادة	مجموع أسئلة المتغير الثانوي	16	Molinaro,2016	
		القيادة قرار	4		
		القيادة التزام	4		
		القيادة عمل شاق	4		
		القيادة مجتمع بأكمله	4		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

المبحث الثاني: الاطار النظري للدراسة:

القيادة ظاهرة اجتماعية وضرورية، لا يمكن الاستغناء عنها عرفها الانسان منذ بدء الخليقة، فلا يوجد مجتمع أو منظمة بدون قائد، فعرفت القيادة هي القدرة على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم، والقائد يمكن أن يكون مرشداً أو شخصاً يتمتع بسلطة أو نفوذ قيادي (Golensky & Hager,2020: 54). لذلك يجب على القادة ان يدركوا أهمية دورهم القيادي، والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وان يفهموا ان المنصب القيادي لا يعني فقط اللقب، والمزايا، والامتيازات، التي يحصلون عليها عند قبولهم بالمنصب الجديد، إذ تتزايد المساءلة، والمسؤولية مع انتقال كبار القادة إلى مناصب القيادة (Cady,2016:8). فيعد القادة بمثابة العمود الفقري للمنظمة، ويجب عليهم أداء واجباتهم في ظل الظروف الصعبة، والتغيرات السريعة والمستمرة في البيئة، وهي تتطلب ضغطاً كبيراً تجاه مسؤولياتهم (Liu & Zhou,2020:1).

أولاً: مفهوم عقد القيادة:

إن إعداد نظام داخل المنظمات يساعد القادة على تفهم التوقعات المناطة بالدور القيادي الجديد، والمهام والمسؤوليات المرتبطة به، يمكن القادة من معرفة مدى استعدادهم لقبول الدور القيادي أو رفضه. فلا يزال هناك فهم محدود للمسؤوليات الدقيقة للقادة، وتوقعات أصحاب المصلحة من قائد مسؤول، وتحديات التصرف بشكل أخلاقي ومسؤول (Voegtlin,2016:4). لذلك يجب ان يتضمن بيان الرسالة لكل منظمة توضيح من هو المسؤول وماهي تلك المسؤوليات (Shah,2021:1137) يتمثل هذا النظام بعقد القيادة، فهو عقد شخصي، وأخلاقي، وليس عقداً قانونياً، أو رسمياً فهو التزام بأن يصبح القائد المسؤول الافضل، أمام نفسه، ومنظمتها، ومجتمعها (Molinaro,2016:39). فعقد القيادة يعتمد على تصورات الشخص ومعتقداته لذلك فهو شخصي. أما المضمون الاخلاقي، هو شكل داخلي ومتكامل للتنظيم الذاتي، يسترشد بالمعايير، والقيم الأخلاقية الداخلية، يدفع القادة لتبني المراقبة الذاتية (Chang,et.al.,2020:2120). وهنا يمكن الإشارة إلى ان عقد القيادة هو عقد استباقي في فلسفته، كما ان جوهر عقد القيادة هو تفعيل المساءلة الشخصية، والالتزام بفعل الشيء الصحيح، وان يسأل القادة انفسهم باستمرار عن ما هو المطلوب منهم، لكي يصبحوا أفضل قادة. فتدور المسؤولية حول مفهوم التحكم في السلوك، عن طريق الآليات الداخلية، لكي يتم اعتبار الفرد مسؤولاً، يحتاج إلى الشعور بالالتزام الداخلي، لفعل الشيء الصحيح (Antunes & Franco,2016:12). فإن الالتزام بعقد القيادة يأتي عن طريق اليات داخلية مبنية على القيم، والاخلاق، والشعور بالالتزام. مما يمكن القائد الذي يتمتع بإحساس قوي بالمسؤولية، من التحكم في سلوكه (MacNeil,et.al.,2021:21).

وعن طريق ما تم عرضه ترى الباحثة ان التعريف الاجرائي لعقد القيادة هو الالتزام الداخلي بتحقيق متطلبات جميع اصحاب المصلحة والاستعداد التام للإيفاء بمتطلبات الدور القيادي الذي يتجسد عن طريق ادراك القائد شروط عقد القيادة وتفعيل المساءلة الداخلية التي تشكل دافع قوي يجعله يسعى جاداً للارتقاء لمستوى التوقعات في تحقيق قيمة لجميع اصحاب المصلحة.

٢. أهمية عقد القيادة:

إن عقد القيادة يحدد الشروط التي يجب تنفيذها لكي يكون القائد مسؤولاً بكل معنى الكلمة، ومدى استعداده النفسي للقبول بالمنصب القيادي الجديد، فالقادة الحقيقيون يفهمون أنفسهم، ولديهم قناعة شخصية ومهمة قائمة على السعي نحو تحقيق القيمة (Chang,et.al.,2020:2118). فعندما تعرض شروط عقد القيادة، يقوم القادة بتقييم انفسهم ومدى قدراتهم وامكانياتهم، وهل ان المؤهلات التي يمتلكونها تمكنهم من النهوض بأعباء الدور القيادي الجديد. فيقيم القادة المتواضعون انفسهم بموضوعية، مما يساعد على حمايتهم من المبالغة في تقدير قدراتهم وقوتهم (Bharanitharan, et.al.,2020:5). وكذلك عندما يدرك القادة ان القيادة عمل شاق، سوف يقوم بتوزيع المسؤوليات القيادية على اعضاء الفريق، وبذلك سوف تتطور قدرات ومهارات الفريق، ويشجعهم على المشاركة ببرامج التدريب والتطوير، لتنمية المهارات القيادية لديهم. وتوفير الفرص الوظيفية التي تقدم دعماً إدارياً أقوى لنمو القوى العاملة ونجاحها، إذ تتطلب المنظمات عاملين مهرة للحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة، ويحتاج العاملون إلى فرص وظيفية، لتطوير وتحسين مهاراتهم (ULHassan & Siddiqui,2020:32). وعندما يدرك القادة ان المنصب هو فترة وقتية سيعمل جاهداً على تهيئة جيل آخر من القادة ليحل مكانه ويسعى جاهداً من أجل تطوير قدراتهم وتزويدهم بالمعرفة والخبرات لتأهيلهم قيادياً، وسوف يعمل على اتاحة الفرصة للعاملين لتطوير مهاراتهم (٣١)

وامكاناتهم مما يعزز حالة الرضا الوظيفي لديهم، إذ أن سلوك القادة يعتبر هو المحدد والمؤثر على النتائج الإيجابية للعاملين (Chang,et.al.,2020:2118).

ومن هذا المنطلق ترى الباحثة إن أهمية عقد القيادة يمكن تأطيرها بالنقاط الآتية:

- ١ . يجعل القائد نموذجاً يحتذى به ويسعى الآخريين للسير على خطاه.
- ٢ . يمكن القائد من اضافة قيمة اكبر لجميع اصحاب المصلحة لأنه يجعله ملتزماً امام المنظمة والزبائن والمجتمع ولهذا سوف يدرك ماهي القيمة التي يطلبها كل منهم.
- ٣ . يمكن القادة من توفير بيئات فاعلة وتعزيز مناخ الثقة والدعم المتبادل عن طريق التواصل مع الآخريين لبناء مجتمع من القادة.
- ٤ . التركيز على الاعمال الشاقة للقيادة بدلاً من ممارسة الأعمال الروتينية يمكن المنظمة من تحقيق الاهداف بعيدة المدى بدلاً من الاكتفاء بتحقيق أهداف آنية.
- ٥ . الارتقاء بمستوى المسؤولية ومواجهة التحديات والصعوبات بإرادة قوية وهمة عالية وهذا يعني رفض الركود وعدم التسامح مع القيادة الضعيفة وغير الكفؤة.
- ٦ . يشعر القائد ان هناك التزاماً داخلياً يدفعه لكي يصبح أفضل قائد مما يجعله يطور نفسه ليكون أهلاً للمسؤولية.

ثالثاً: شروط عقد القيادة:

حدد (Molinaro,2016:37) مجموعة من الشروط التي يجب ان يدركها القادة قبل القبول

بالمنصب القيادي الجديد وهي:

١ . القيادة قرار:

إن تعقيد الدور القيادي، وتعدد المسؤوليات المناطة به، وضرورة تحقيق التوازن بين الضغوط الخارجية والمتطلبات الداخلية للمنظمات، لتحقيق النجاح المستدام، قد أوجب ان يكون القادة على استعداد تام للنهوض بأعباء المسؤولية. لكن لا يعرف الكثير من القادة عن ما هو المطلوب من قائد مسؤول، وما هي الصعوبات التي يواجهونها (Voegtlin,2016:11). لذلك قد ينحرف الافراد في بعض الاحيان، عن المعايير الصحيحة لاتخاذ القرارات الرشيدة، بسبب عوامل شخصية ونقص في الادراك (Carnavale,et.al.,2011:2). فبعض القادة يميلون إلى اتخاذ القرارات بناءً على التقضيلات الشخصية و القدرات الفردية (Cady,2016:9). فيعد قرار القيادة هو الانطلاقة الحقيقية للمسؤولية القيادية، لذلك يجب ان يُتخذ بجدية، ووعي كامل بالالتزامات المطلوبة، ومدى استعدادهم للإيفاء بمتطلبات الدور القيادي الجديد.

٢ . القيادة التزام:

تحتاج المنظمات إلى قادة فاعلين، يقومون بإنجاز اعمالهم بتفان واخلاص، لكي تتمكن من تحقيق أهدافها، فالقادة عليهم التزامات مالية، وقانونية، واخلاقية واجتماعية تنشأ عن طريق احساس القادة بواجباتهم، التي تدفعهم لإداء دورهم القيادي بما يتناسب مع الصالح العام، إذ أن المسؤولية الرئيسية للقائد هي التصرف بشكل صحيح نيابة عن المساهمين، وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، في تحقيق أقصى قدر من المنافع المشتركة للجميع (Mousa,2017:109)، فإن تعزيز التزام القادة، الذين يمكنهم تحقيق الابتكار وتغيير المجتمع، أصبح مطلوباً أكثر في الوقت الحاضر. فالقادة عليهم التزامات عديدة يمكن تحديدها بالالتزام تجاه الذات، الالتزام تجاه العاملين، الالتزام تجاه المنظمة، الالتزام تجاه الزبائن، الالتزام تجاه المجتمع (Molinaro,2016:66).

٣. القيادة عمل شاق:

لكي يتفوق القادة في أداء مهامهم، يجب ان يكون لديهم القوة والمثابرة، للقيام بالعمل الشاق، الذي تطلبه القيادة. فمن المرجح أن الشعور بالقوة يؤدي إلى الشعور بالمسؤولية، وسوف يصبح القادة أكثر استجابة لاحتياجات الآخرين (Tost,2015:29). فيتطلب القيام بالأعمال الشاقة من القادة تظافر جهودهم مع فرقهم، وتحقيق التعاون والتنسيق وتوزيع المسؤولية على أعضاء الفريق، من جانب آخر فإن مواجهة المواقف الصعبة يؤدي إلى تطوير قدرات القادة، ويكسبهم خبرات في التعامل مع المهام المعقدة. فالأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الكفاءة الذاتية، ينظرون إلى الواجهات الصعبة كشيء يجب إتقانه بدلاً من إدراكها على أنها شيء يجب تجاوزه، وبالتالي هم أكثر ميلاً إلى العمل الجاد من أجل إنجاز واجباتهم (Cristofaro & Giardino,2020:3). فالواجهات الصعبة هي من بين العوامل التي تحقق الإبداع في المنظمات (Lee,2018:164).

٤. القيادة مجتمع بأكمله:

إن بناء مجتمع من القادة يهدف إلى تحقيق عقلية الشركة الواحدة، لكي يعمل الجميع بشكل متنسق والاستفادة من قدرات جميع القادة، فلم تُعد المنظمات قادرة على تحقيق النجاح بالاعتماد على القادة الرسميين فقط، بل يجب عليها اشراك بقية الاعضاء في القيادة، لذلك فأغلب الابحاث اشارت إلى ان القيادة المشتركة هو الأسلوب المناسب لتوزيع المهام والمسؤوليات على العاملين، وإشراكهم في عملية صنع القرار، لكن الوصول إلى ذلك يتطلب أن يهيئ القادة انفسهم لتقبل مشاركة السلطة وإتخاذ القرارات. فإن التحول من التركيز على القيادة كأفراد والانتقال إلى بناء نظام جماعي يحتاج إلى تغيير ثقافة القيادة، والتحول نحو توزيع القوة والمسؤولية، بين أعضاء المجموعة لتحقيق أهدافها (Wu & Chen,2018:76). وإيجاد ثقافة المسؤولية المشتركة، ونشر ثقافة تعاونية مع الدعم المتبادل (Torres,2019:113). وهذا يتطلب أن يتبنى القادة دوراً يتضمن إعادة موازنة السلطة، والسيطرة بين أعضاء الفريق (Stewart,et.al.,2017:3).



الشكل (2) شروط عقد القيادة

Source: Molinaro, V. (2016). The leadership contract: the fine print to becoming an accountable leader, 2 Edition, States of America, John Wiley & Sons. P: 116.

ثانياً: المسؤولية القيادية:

١. مفهوم المسؤولية القيادية:

إن المسؤولية هي مفهوم بديهي، يتم تناوله مع أي من الأنماط القيادية، ويتم الرجوع إليها باستمرار، ولكن لم يتم تنظيرها واستكشافها بحد ذاتها. لكن يمكن تصورها باعتبارها جزءاً أساسياً من كل أنواع القيادة (Voegtlin,2015:4). فالمسؤولية قبل العمل تنظر إلى المستقبل فهي مسؤولية تكليف ومطالبة، والمسؤولية بعد العمل تلتفت إلى الماضي، فهي مسؤولية استجابة ومحاسبة وهي تتضمن التزاماً بشرح وتبرير سلوك الفرد الماضي للأخريين وتحمل المسؤولية عن سلوكه وأفعاله (Ghanem & Castelli,2019:6). وتصف المسؤولية القيادية بأنها قدرة القائد على تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، ودمج جميع الأطراف المتأثرة في عملية صنع القرار عن طريق استخدام الأساليب المبتكرة للتوفيق بين مطالب أصحاب المصلحة المتناقضة (Habertür,2018:5). كما عرفت على أنها الفن والمهارة، التي ينطوي عليها بناء وصيانة علاقات الثقة مع مختلف أصحاب المصلحة، داخل المنظمة وخارجها، وفي تنسيق العمل المسؤول للوصول إلى معنى ورؤية عمل مشتركة (Antune & Franco,2016:128). فهي فن بناء العلاقات الجيدة، والحفاظ عليها مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين (Sánchez,et.al.,2020:51). وإن النظر إلى القيادة عن طريق عدسة المسؤولية يغير العلاقة المحورية بشكل كبير، ويوجه اهتمامه الرئيسي للعلاقة بين القادة وأصحاب المصلحة (Kempster & Carrol,2016:45)، لذلك فإن هذا يمثل حجة لتجاوز نظريات القيادة التقليدية، التي تركز على العلاقات الثنائية بين القائد والمرؤوس، واكتساب فهم أفضل للعلاقات متعددة الأوجه، بين القائد وأصحاب المصلحة وتلبية مصالحهم المتنوعة وتحقيق نتائج مستدامة (Pounder,2021:121).

ويمكن للباحثة تقديم تعريفها الاجرائي للمسؤولية القيادية بأنها التزام القيادة بتحقيق أهداف أصحاب المصلحة باتجاهين، النازل باتجاه العاملين لتحقيق أهدافهم الفرعية عبر تدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وتقديم الدعم المعنوي وتمكينهم وايجاد بيئة مشجعة للإبداع والابتكار ليحقق الهدف الصاعد عبر تلبية مطالب اصحاب المصلحة الرئيسيين المرتبطين بالمنظمة وتقديم قيمة للمجتمع تحقق رفاهيته وتسهم في تعزيز استدامة البيئة.

٢. أهمية المسؤولية القيادية:

إن التحديات والازمات التي تشهدها المنظمات اليوم، قد فرضت تبني نوع اوسع، واعمق من المسؤولية، تعالج اوجه القصور في الطرق التقليدية للقيادة، فالعولمة الاقتصادية، وما يتبعها من تباين متزايد في المعايير الاجتماعية، وأنماط الحياة، تعمل كمحرك للطلب على المسؤولية القيادية (Patzner,et.al.,2018:3). وبهذا الشكل فإن المسؤولية القيادية ليست بنية مسبقة، أو علاجاً محدداً لفشل القيادة في المنظمات. بل هي نظرية متعددة المستويات، تربط بين العوامل الفردية والتنظيمية والمنظمة، وتعزز السلوك المسؤول، داخل المنظمة وخارجها (Pless & Maak,2011:5)، إذ أن تحديات العولمة تتطلب مسؤولية أكبر على القادة من أجل إدارة مصالح أصحاب المصلحة بشكل أفضل وبما يحقق التوازن بين متطلباتهم (Javed,et.al.,2019:3)، كما انها تركز على الممارسات المستدامة اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً (Woszczyzna,et.al.,2015:54). ومن خلالها تتحقق الأهداف المشتركة بشكل متبادل، استناداً إلى رؤية ان تنفيذ الاعمال بشكل صحيح يكون مردوده على الجميع، وليس فقط للقلّة القليلة (المساهمين والمديرين).

٣. مؤشرات المسؤولية القيادية:

إن مفهوم المسؤولية القيادية، يستوجب الشعور بالالتزام لتحقيق أركانها من جانب، وخدمة احتياجات أو مصالح أصحاب المصلحة داخل المنظمة وخارجها وتحقيق القيمة المستدامة للمنظمة وتعزيز رفاهية المجتمع من جانب آخر. وهو ما يتوافق مع ما جاء به Molinaro في دراسته الذي ذهب إلى أبعد من كون المسؤولية هي الخضوع للمساءلة، بل عدها العقلية التي تلتزم بفعل ما هو صحيح، سواء أكان ذلك نابعا من التزام داخلي، أو إن هناك قوة أخرى تدفعه إلى ممارسة سلوكيات والتخلي بسمات ثقافية معينة تدل على أن القائد مسؤولاً من ناحية، ومن ناحية أخرى تُشير إلى وجود مجموعة من الممارسات التنظيمية الفعلية التي يجب على القادة ممارستها لكي يتمكنون من تأسيس قاعدة قوية للمسؤولية القيادية، ومن هذا المنطلق يمكن عرض مؤشرات المسؤولية ومن هذا المنطلق يمكن عرض مؤشرات المسؤولية القيادية بالاعتماد على نموذج Molinaro، كما يبينها الشكل (3).



الشكل (3) مؤشرات المسؤولية القيادية

المصدر: مولينارو، فينس، ٢٠٢٠، صفات القائد البارِع، ترجمة: أميرة محمد إبراهيم، ط١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

عدت دراسات قام بها شملت اجزاء متعددة من العالم وقد تناول ابرز السلوكيات والممارسات التنظيمية والسمات الثقافية التي حصلت على اعلى مستوى من الاتفاق في مناطق مختلفة من العالم ليتم تطبيقها في جامعة تكريت وهي كالاتي: (مولينارو، ٢٠٢٠: ٩٣) أولاً: السلوكيات القيادية المميزة:

وهي تُشير إلى التصرفات التي يتخذها القادة لإفادة أصحاب المصلحة في المنظمة، أو لتجنب العواقب الضارة لأصحاب المصلحة والمجتمع الأكبر (Stahl & Luque,2014:238). ويوصف مفهوم السلوك بأنه ديناميكي وهو ليس ثابتاً، وعادة ما يتغير إيجاباً أو سلباً مع الموقف أو بمرور الوقت (Malik & Azmat,2019:22)، إذ يعتمد السلوك القيادي على السياق والموقف، فترتبط الاختيارات التي يتخذونها ارتباطاً مباشراً بمعتقداتهم وقيمهم وأسلوب قيادتهم (Aitken,2007:3). ومن جهة أخرى يجب أن تتوافق سلوكيات القيادة مع معايير الثقافة التي يعمل فيها القائد، لكي تكون مقبولة وفاعلة (Koveshnikov & Ehnrooth,2018:2)، كما بين (Habertühr,2018:2) أن سلوك القائد ليس مجرد اختيار عقلائي يحسبه جميع القادة بطريقة متساوية، ولكنه يعتمد إلى حد ما على شخصية القائد الفردية، إذ إن هناك خصائص شخصية معينة يمكن أن تزيد أو تقلل من احتمالية تصرف القائد بمسؤولية. لذلك فإن القادة الذين يفتقرون إلى

المهارات المعرفية والسلوكيات المطلوبة لقيادة المنظمات سيكون لهم تأثير سلبي على جودة القيادة في منظماتهم (Anthony & Antony,2017:5). وقد حدد (مولينارو، ٢٠٢٠) بعد عدة دراسات قام بها مجموعة من السلوكيات التي تُعد من مؤشرات المسؤولية القيادية، وقد حدد Molinaro بعد عدة دراسات قام بها مجموعة من السلوكيات التي تُعد من مؤشرات المسؤولية القيادية:

١. تحقيق مستويات عالية من الأداء.
٢. اتخاذ القرارات الصعبة.
٣. التواصل الفعال لتحقيق استراتيجية الجامعة.
٤. التقليل من السياسات غير الصحية.
٥. تطوير القدرات القيادية الخاصة بهم.

ثانياً: الممارسات التنظيمية:

عرفت على أنها أنشطة بشرية منظمة مكانياً وزمنياً، تشمل مجموعة واسعة من الإجراءات المتداخلة والمفصلية والقواعد والمبادئ التوجيهية التنظيمية (Moraes,et.al.,2020:7). يتم تعلم الممارسات التنظيمية عن طريق عمليات التنشئة الاجتماعية في المنظمة، لذلك فإن الممارسات تختلف بين المنظمات أكثر من اختلاف القيم (Matziari,et.al.,2016:2). كما تؤثر العوامل البيئية الموجودة في المجتمع على الممارسات التنظيمية للقادة، لذلك من المهم أن يتعلم القادة ويتكيفوا مع ممارسات القيادة في البيئات التي يمارسون فيها أعمالهم (Alapo,2017:180). من جانب آخر فإن ممارسات التنظيمية للقادة يتم تحديدها في المقام الأول عن طريق إحساسهم القوي بقيمتهم ومعتقداتهم مما يمنحهم القدرة على الالتزام بقراراتهم (Cotrufo,2014:32)، إذ إن الممارسات القيادية التي تركز على تحديد الاتجاه، وصياغة الرؤية الواضحة، وتحقيق التواصل مع جميع أصحاب المصلحة، وتوزيع المسؤوليات القيادية على فرق العمل، والثقة المتبادلة، والشفافية والوضوح في عرض الحقائق تمكن المنظمات من التغلب على التحديات ومواكبة تعقيدات البيئة المتطورة عن طريق ارساء اسس قوية للمسؤولية القيادية في المنظمات. وقد حدد (مولينارو، ٢٠٢٠) مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تتمثل:

١. وضع خطة استراتيجية.
٢. التركيز على الأولويات الاستراتيجية.
٣. زيادة فرص التنوع داخل الجامعة.
٤. تصميم برامج تنظيمية لإدارة التعاقب الوظيفي.
٥. تطبيق مبادئ حوكمة المنظمات.

ثالثاً: السمات الثقافية للقادة:

تعد ثقافة القيادة من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، فهي بمثابة العصب الرئيسي لها. ويمكن تعريفها بأنها مجموعة من المعتقدات والقيم والمبادئ والممارسات تحدد كيفية التعرف على القادة (McGuire & Palus,2018:146)، ويؤكد هذا التعريف على الثقافة كعملية مكتسبة ونتاج التنشئة وليس الطبيعة، ولهذا يختلف القادة في قيمهم وثقافتهم ومعتقدهم الأخلاقي الذي يتحملون المسؤولية تجاهه ويؤثر في سلوكهم وخياراتهم (Maak,et.al.,2016:10). فمعتقدات القائد وقيمه، ومثله ومعاييرته متجذرة بعمق في ممارساته، وتؤثر في سلوكياته، كما أنها تؤثر في تشكيل هيكل المنظمة وثقافتها واستراتيجياتها (Alapo,2017:180). فالقيم الشخصية للقادة ذات

أهمية كبيرة في تشكيل مسؤوليتهم القيادية (Pounder,2021:122). وتؤثر بشكل كبير على العاملين، إذ يتقبل العاملون تدريجياً قيم القيادة ويستوعبونها عن طريق مراقبة سلوكها (Afsar, et.al.,2019:4). لذلك فإن ثقافة القيادة الايجابية تؤثر في مستوى أداء وإنجاز العاملين، فهي توجد مناخاً تنظيمياً يشعر فيه العاملون بالدعم، والتشجيع فتتحسن إنتاجيتهم، وروحهم المعنوية. وتؤثر على ممارسات واساليب العمل التنظيمي وتساهم في رفع مستوى الكفاء والفاعلية (Iannotta,et.al., 2020:5) فكلما كانت ثقافة القيادة قوية استطاعت إيجاد ثقافة تنظيمية ناجحة. كما ان ثقافة المنظمة تتطور إلى حد كبير عن طريق قيادتها (Akanji,et.al.,2020:712). لهذا فإن سلوك القائد وقيمه تساعد في تطوير الثقافة التنظيمية (Aitken,2007:1). وقد حدد (مولينارو، ٢٠٢٠) مجموعة من السمات الثقافية للقادة:

١. الشغف المشترك لتنفيذ استراتيجية الجامعة.
٢. النضج العالي وتحمل المسؤولية.
٣. الايمان بالقيم الاستراتيجية للجامعة.
٤. الشفافية في عرض الحقائق.
٥. مزاوله القيادة المشتركة مع العاملين.
٦. التركيز على التغذية العكسية.

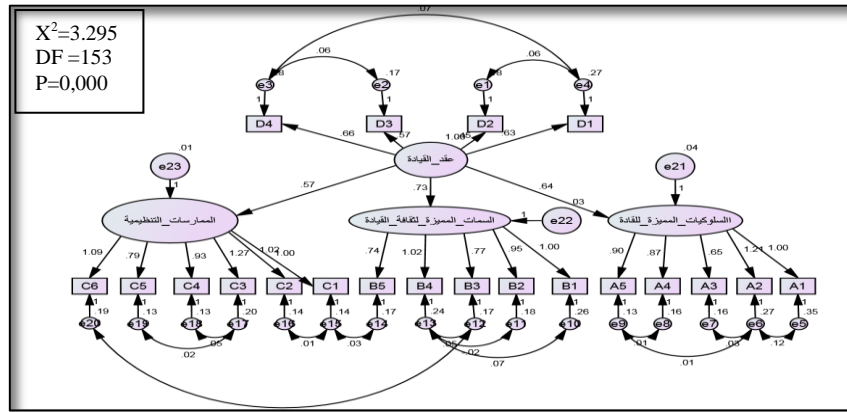
المبحث الثالث: الاطار العملي للدراسة:

يتناول هذا المبحث الجانب العملي للدراسة، وسيتم عرض وتحليل ما تم التوصل إليه من نتائج في المنظمة المبحوث (جامعة تكريت)، وذلك وفق آراء عينة الدراسة (التدرسيين في جامعة تكريت بدرجة أستاذ وأستاذ مساعد) من أجل التحقق من صحة العلاقات الواردة في المخطط الافتراضي للدراسة، واختبار الفرضيات التي تم وضعها في الاطار المنهجي للدراسة.

أولاً: التحليل العملي التوكيدي:

أشارت (محمود، ١٠٩:٢٠٢٠) يسمح التحليل العملي التوكيدي باختبار وتحديد مدى دقة ومصداقية نماذج قياس محددة تم بناءها بالاعتماد على اطر نظرية سابقة. ويتم احتساب كافة الارتباطات الداخلية والخارجية بين المتغيرات (المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة) التي يتضمنها الانموذج البنائي للدراسة، وبعد إجراء التحليل في حزمة (AMOS,24)، أظهرت نتائج التحليل الاولية عدم معنوية بعض مؤشرات جودة المطابقة، مما تطلب تعديل الانموذج (عن طريق حذف بعض الاسئلة) لكي يصبح الانموذج اكثر معنوية، حتى نتمكن من قبوله او اعتماده في إجراء اي عملية حسابية مستقبلي، واختبار فرضية الدراسة التي تنص (يؤثر عقد القيادة في مؤشرات المسؤولية القيادية) التي سيتم اختبارها عن طريق ثلاثة فرضيات فرعية مشتقة منها وكالاتي:

١. يؤثر عقد القيادة بأبعاده في السلوكيات القيادية.
 ٢. يؤثر عقد القيادة بأبعاده في الممارسات التنظيمية القيادية.
 ٣. يؤثر عقد القيادة بأبعاده في السمات الثقافية القيادية.
- وبعد إجراء التحليلات الاحصائية الخاصة باختبار فرضيات الدراسة فقد ظهرت النتائج وكما في الشكل (4).



الشكل (4) الانموذج البنائي للتحليل العاملي التوكيدي لأثر عقد القيادة على مؤشرات المسؤولية القيادية
المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

من متابعة الشكل (4) يظهر ان الشكل أو المخطط قد امتاز بجودة مطابقة، إذ بلغت النسبة الاحتمالية للنموذج $X^2=3.295$ وهي من (5%)، وتُشير احتمالية النموذج إلى انه معنوي اجمالاً، فضلاً عن مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي لمؤشرات المسؤولية القيادية وعقد القيادة، وان الجدول (2) يعكس ملخص الشكل (4) ويظهر قيم معاملات الانحدار غير المعيارية (Estimate) والخطأ المعياري لهذه المعاملات (S.E) وقيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW) وقيم (t) المحسوبة التي يرمز لها بـ (C.R) والقيمة الاحتمالية (P-Value) لكل متغير (فقرة)، ومن الجدير بالذكر ان اهم مؤشر في الجدول (2) هو قيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW) وهي تمثل قيم تشعبات الاسئلة على البعد الذي يمثلها، التي يجب ان تزيد قيمها عن (0.70) (تغيزة، 2012: 280).

الجدول (2) نتائج تحليل الانحدار لمتغيري الدراسة (مؤشرات المسؤولية القيادية - عقد القيادة)

المتغير المعتمد	اتجاه العلاقة	المتغير المستقل	Estimate	S.E.	SRW	C.R.	P
السلوكيات المميزة للقيادة	<---	عقد القيادة	.642	.049	.950	13.204	***
الممارسات التنظيمية	<---	عقد القيادة	.572	.035	.989	16.261	***
السمات المميزة لثقافة القيادة	<---	عقد القيادة	.732	.047	.971	15.510	***

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرمجية الاحصائية (AMOS.V24).

يتبين من الجدول (2) النتائج الآتية:

1. ان عقد القيادة بأبعاده يؤثر في السلوكيات القيادية، إذ بلغ معامل الميل (Estimate) (64%)، وهي تُشير انه اذا ازداد عقد القيادة بمقدار وحدة واحدة فإن السلوكيات المميزة للقيادة سوف تزداد بنسبة (64%) وهو تأثير معنوي إذ بلغت $t=13.204$ ، وهي تحقق الاجابة عن فرضية الدراسة الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (بؤثر عقد القيادة في السلوكيات المميزة للقيادة في جامعة تكريت)، وهذا انما يؤثر ان شعور القادة بالالتزام لخدمة احتياجات اصحاب المصلحة وتلبية مصالحهم المتنوعة وتحقيق نتائج مستدامة، تؤدي اساساً إلى مجموعة من السلوكيات التي تصدر عن قادة الجامعة وتؤثر في سلوك العاملين لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للجامعة وتحقيق مستويات عالية من الاداء واتخاذ القرارات الصعبة، فضلاً عن تقليل السياسات غير الصحية،

وتطوير القدرات القيادية الخاصة بهم. ويتحقق التصور الشامل لهذه النتيجة بالالتزام الشخصي والاخلاقي لعمل القيادة، عن طريق إدراك أعباء العمل والدور القيادي، فضلاً عن تحمل المسؤولية والالتزام تجاه اصحاب المصلحة والعاملين والجامعة والمجتمع بشكل كامل، وهذا ما يمكن تصوره عبر إدراك المشقة في العمل القيادي والتعاون مع الآخرين لبناء مجتمع قوي من القادة يتميز بإحساس عالي من التوافق والتشارك بالمعرفة والدعم والثقة والاحترام.

٢. إن عقد القيادة بأبعاده يؤثر في الممارسات التنظيمية، فقد بلغ معامل الميل (Estimate) (57%) وهي تُشير انه اذا ازداد عقد القيادة بمقدار وحدة واحدة فإن الممارسات التنظيمية للقيادة سوف تزداد بنسبة (57%) وهو تأثير معنوي إذ بلغت $t=16.261$ ، وهي تحقق الاجابة عن فرضية الدراسة الثانية (يؤثر عقد القيادة في الممارسات التنظيمية للقيادة في جامعة تكريت)، وهذا يدل على ان ادراك القادة للمهام والمسؤوليات المرتبطة بالدور القيادي واستعداده التام للإيفاء بمتطلبات الدور يؤدي بالنتيجة إلى تحقيق ممارسات تنظيمية فاعلة تحقق رؤية ورسالة الجامعة وتضع احتياجات الطلبة وتحقيق قيمة للمجتمع، من ضمن أولوياتها، فضلاً عن المحافظة على جودة التعليم الجامعي، ورعاية التنوع في الجامعة عن طريق تطبيق مبدأ المساواة والعدالة وعدم التمييز، مما يؤدي إلى ايجاد مناخ تنظيمي يشجع على الابداع والابتكار عن طريق تعزيز الثقة والتعاون بين الجميع، كما ان شعور القادة في الجامعة ان عليهم التزام تجاه جميع اصحاب المصلحة والعاملين يجعلهم يطبقون مبادئ الحوكمة ويراعون النزاهة والشفافية في تعاملاتهم كما ويقدمون المصلحة العامة في جميع قراراتهم، هذا وان ادراكهم ان القيادة مجتمع بأكمله سوف يجعلهم يعملون على تطوير قدرات العاملين عن طريق التصميم السليم لإدارة التعاقب الوظيفي لتهيئة الجيل القادة من القادة وفق أسس صحيحة ومتينة، وتكثيف الدورات التدريبية والتطويرية لتزويد العاملين بالمهارات والقدرات استعداداً للقياد المشتركة.

٣. إن عقد القيادة بأبعاده يؤثر في السمات الثقافية للقيادة، حيث بلغ معامل الميل (Estimate) (73%) وهي تُشير انه اذا ازداد عقد القيادة بمقدار وحدة واحدة فإن السمات الثقافية للقيادة سوف تزداد بنسبة (73%) وهو تأثير معنوي إذ بلغت $t=15.510$ ، وهي تحقق الاجابة عن فرضية الدراسة الثالثة (يؤثر عقد القيادة في السمات الثقافية للقيادة في جامعة تكريت)، وهذا يشير إلى انه عندما يقيم القادة قابلياتهم وامكانياتهم قبل قبولهم بالمنصب القيادي الجديد، إذ انهم يدركون ان دورهم الاساسي هو تحقيق النجاح والاستدامة طويلة الاجل للجامعة، وبالتالي يجب ان يسعون جاهدين ليكونوا افضل قادة، ويبدلون جهودهم للنهوض بأعباء المسؤولية، وهذا سوف ينعكس على سماتهم الثقافية، فإن القادة الذين يواجهون الصعاب بمعنويات عالية لأنهم يدركون ان القيادة هي عمل شاق وهم لا يفقدون حماسهم تجاه المهام الصعبة والمعقدة وقادرون على اثاره الحماس في العاملين، لأنهم ينظرون اليهم كنموذج يحتذى به في الصبر والتحمل والنضج العالي وتحمل المسؤولية والالتزام بالقيم والمبادئ المعلنة للجامعة، هذا وان إدراك القادة لأهمية بناء مجتمع من القادة سوف يجعلهم يشاركون العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المناطة بهم، كما يجعلهم منفتحين لاقتراحات وآراء العاملين وتقبل النقد البناء في سبيل معالجة اي حالة قصور، فهم يتعاملون بشفافية في عرض الحقائق ويشجعون العاملين على عرض نقاط الضعف والمشكلات التي يعاني منها القسم أو الكلية للتوصل إلى أفضل الحلول عبر المشاركة في اتخاذ القرارات لأنهم يعززون من فكرة ان الجميع قادة.

الاستنتاجات:

١. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر معنوي طردي لعقد القيادة بكافة شروطه على مؤشرات المسؤولية القيادية بأبعادها (السلوكيات القيادية، والممارسات التنظيمية، السمات الثقافية)، مما يدل على ان تحقق مؤشرات المسؤولية القيادية سواء أكانت سلوكيات او ممارسات او سمات تأتي تبعاً لإلتزام القادة بشروط عقد القيادة المتمثلة (بالقيادة قرار، والقيادة التزام، والقيادة عمل شاق، القيادة مجتمع بأكمله).
٢. بينت نتائج تحليل التأثير ان شروط عقد القيادة لها تأثير معنوي ايجابي على السلوكيات القيادية، فإن حرص القائد على الإلتزام بشروط عقد القيادة انعكس على سلوكه في تحقيق مستويات عالية من الاداء وتطوير قدراته القيادية وتطوير قدرات فريقه والسعي نحو التغيير للأفضل .
٣. بينت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر معنوي طردي لعقد القيادة على الممارسات التنظيمية، مما حقق التزام القادة تجاه تقديم قيمة لجميع اصحاب المصلحة وجعلها ضمن الاولويات الاستراتيجية التي يسعى لتحقيقها والتركيز على تأهيل ذوي الكفاءات والقدرات للوصول إلى المناصب القيادية عن طريق تصميم الفعال للتعاقب الوظيفي لبناء مجتمع من القادة.
٤. أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر معنوي طردي لعقد القيادة على السمات الثقافية للقادة لتؤشر لنا استنتاج مفاده ان ادرك القادة لشروط عقد القيادة والتزامهم بها ادى إلى تطوير ثقافة القيادة لديهم وتعزيز التزامهم بالقيم والمبادئ المعلنة للجامعة ومنحهم الصبر والأتزان عن مواجهة الازمات وحل المشكلات وتجعلهم يشعرون بالحماس تجاه تحقيق اهداف الجامعة.

ثانياً: المقترحات:

١. ضرورة ايلاء المزيد من الاهتمام في توضيح ادوار ومسؤوليات القائد للمرشحين للمنصب القيادي عن طريق عقد الندوات والحلقات النقاشية التي تسهم في توضيح الإلتزامات المطلوبة من القادة تجاه جميع اصحاب المصلحة، وضرورة تحقيق التوازن بين مصالحهم.
٢. زيادة اهتمام المنظمات في تهيئة الجيل الواعد من القادة عن طريق برامج التطوير والتنمية وفق الاساليب الحديثة وبصورة دورية ومنتظمة لتطوير سلوكيات القيادة وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، وادراج عقد القيادة في برامجها والتأكيد على شروطه وأهمية الإلتزام بها.
٣. التأكيد على تبني الممارسات التنظيمية التي تحقق قيمة لجميع اصحاب المصلحة وتحقيق استدامة المنظمة عن طريق زيادة وعي القادة بأهمية ادراك التزاماتهم تجاه جميع اصحاب المصلحة عبر تفعيل المساءلة الخارجية وتطبيق حوكمة المنظمات.
٤. الاهتمام بألية اختيار القادة للمناصب القيادية والتركيز على مؤهلاتهم من قدرات ومهارات فضلاً عن سماتهم الثقافية لما لها من دور كبير في التأثير على سلوكياتهم القيادية وممارساتهم التنظيمية ويتم ذلك عن طريق التقييم الفعال لمؤشرات المسؤولية القيادية وضرورة توفرها فيمن يتولى المناصب القيادية.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. محمود، رحمة عبدالله، ٢٠٢٠، توظيف قدرات القيادة الادارية في معالجة حالات الجهل التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسين في جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٢. مولينارو، فينس، ٢٠٢٠، صفات القائد البارِع، ترجمة: أميرة محمد إبراهيم، ط١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
٣. تغيزة، امحمد بوزيان، ٢٠١٢، التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS وليزرل LISREL، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

4. Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, SA, Nawaz, A., & Fazliani, H. (2019). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27 (1), 297-312.
5. Aitken, P. (2007). 'Walking the talk': The nature and role of leadership culture within organisation culture/s. *Journal of General Management*, 32(4), 17-37.
6. Akanji, B., Mordi, C., Ituma, A., Adisa, T. A., & Ajonbadi, H. (2020). The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions. *Personnel Review*. Emerald
7. Alapo, R. (2017). Culture and Leadership in the 21st Century. *Cultural and Religious Studies*, 5(4), 179-189.
8. Anthony, S. G., & Antony, J. (2017). Academic leadership—special or simple. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
9. Antunes, A., & Franco, M. (2016). How people in organizations make sense of responsible leadership practices: Multiple case studies. *Leadership & Organization Development Journal*. . Emerald.
10. Bharanitharan, D. K., Lowe, K. B., Bahmannia, S., Chen, Z. X., & Cui, L. (2020). Seeing is not believing: Leader humility, hypocrisy, and their impact on followers' behaviors. *The Leadership Quarterly*, 32(2), 101440. Elsevier.
11. Cady, P. (2016). A system of system lenses for leadership decision-making. In *Healthcare Management Forum* (Vol. 29, No. 1, pp. 8-11). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.
12. Carnevale, J. J., Inbar, Y., & Lerner, J. S. (2011). Individual differences in need for cognition and decision-making competence among leaders. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 274-278.
13. Chang, W., Busser, J., & Liu, A. (2020). Authentic leadership and career satisfaction: the meditating role of thriving and conditional effect of psychological contract fulfillment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2117-2136. Emerald.
14. Cotrufo, R. J. (2014). Examining the influence of ethical and authentic leadership behaviors of NCAA division-I athletic directors, University of Connecticut Graduate School, UConn
15. Cristofaro, M., & Giardino, P. L. (2020). Core self-evaluations, self-leadership, and the self-serving bias in managerial decision making: A laboratory experiment. *Administrative Sciences*, 10(3), 64, MDPI.
16. Ghanem, K. A., & Castelli, P. A. (2019). Accountability and moral competence promote ethical leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, 12(1), 11.

17. Golensky, M., & Hager, M. (2020). Strategic leadership and management in nonprofit organizations: Theory and practice, Second edition Oxford University Press
18. Haberthür, M. (2018). What makes a responsible leader?-An empirical analysis of how personality characteristics affect leadership behaviour. *Junior Management Science*, 3(3), 1-37.
19. Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G. (2020). Defining leadership in smart working contexts: a concept synthesis. *Frontiers in Psychology*, 2448. Frontiers.
20. Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117-136
21. Kempster, S., & Carroll, B. (Eds.). (2016). Responsible leadership: Realism and romanticism, 1 Edition, Library of Congress Cataloging in Publication Data , New York, Routledge
22. Koveshnikov, A., & Ehrnrooth, M. (2018). The cross-cultural variation of the effects of transformational leadership behaviors on followers' organizational identification: The case of idealized influence and individualized consideration in Finland and Russia. *Management and Organization Review* , 14 (4), 747-779 .
23. Lee, J. Y. (2018). The effects of job characteristics on the team creativity of distribution companies: Moderating effects of transformational leadership. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(4), 161-172
24. Liu, S., & Zhou, H. (2020). The role of sense of power in alleviating emotional exhaustion in frontline managers: A dual mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2207.
25. Maak, T., Pless, N. M., & Voegtlin, C. (2016). Business statesman or shareholder advocate? CEO responsible leadership styles and the micro- foundations of political CSR. *Journal of Management Studies*, 53(3), 463-493.
26. MacNeil, P., Dwyer, R. J., & Matear, M. (2021). How Does a Responsible Leader Win in a Competitive World?. *International Journal of Applied Management and Technology*, 20(1), 2.
27. Malik, M. A., & Azmat, S. (2019). Leader and Leadership: Historical Development of the Terms and Critical Review of Literature. *Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management*, 5(1), 16-32.
28. Matziari, A., Montgomery, A. J., Georganta, K., & Doulougeri, K. (2016). The relationship between organizational practices and values with burnout and engagement. *Current Psychology*, 36(2), 276-285. Springer
29. McGuire, J. B., & Palus, C. J. (2018). Vertical Transformation of Leadership Culture. *Integral Review: A Transdisciplinary & Transcultural Journal for New Thought, Research, & Praxis*, 14(1).
30. Molinaro, V. (2016). The leadership contract: the fine print to becoming an accountable leader , 2 Edition, States of America ,John Wiley & Sons
31. Moraes, J., Manoel, M. V., Dias, B. F. B., & Mariano, S. R. H. (2020). Organizational practices in high performance public schools in Brazil. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 18(1), 5-25. REICE.
32. Mousa, M. (2017). Responsible Leadership and Organizational Commitment among Physicians: Can Inclusive Diversity Climate Enhance the Relationship?. *Journal of intercultural management*, 9(2), 103-141.
33. Patzer, M., Voegtlin, C., & Scherer, A. G. (2018). The normative justification of integrative stakeholder engagement: A Habermasian view on responsible leadership. *Business Ethics Quarterly*, 28(3), 325-354.
34. Pless, N. M., & Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. In *Responsible leadership* (pp. 3-13). Springer, Dordrecht.

35. Pounder, P. (2021). Responsible leadership and COVID-19: small Island making big waves in cruise tourism. *International Journal of Public Leadership*. Emerald.
36. Sánchez, F., Sandoval, A., Rodríguez-Pomeda, J., & Casani, F. (2020). Professional aspirations as indicators of responsible leadership style and corporate social responsibility. Are we training the responsible managers that business and society need? a cross-national study. *Journal of Work and Organizational Psychology*
37. Shah, S. I. U. (2021). The role of responsible leadership and participative decision making in Enhancing organization commitment : Evidence from the service industry of Pakistan *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(18), 1136-1149.
38. Stahl, G. K., & Sully de Luque, M. (2014). Antecedents of responsible leader behavior: A research synthesis, conceptual framework, and agenda for future research. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 235-254.
39. Stewart, G. L., Astrove, S. L., Reeves, C. J., Crawford, E. R., & Solimeo, S. L. (2017). Those with the most find it hardest to share: Exploring leader resistance to the implementation of team-based empowerment. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2266-2293.
40. Torres, D. G. (2019). Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in US schools. *Teaching and Teacher Education*, 79, 111-123. Elsevier.
41. Tost, L. P. (2015). When, why, and how do powerholders "feel the power"? Examining the links between structural and psychological power and reviving the connection between power and responsibility. *Research in Organizational Behavior*, 35, 29-56. Elsevier.
42. UL Hassan, S., & Siddiqui, D. A. (2020). Impact of effective succession planning practices on employee retention: exploring the mediating roles.
43. Voegtlin, C. (2015). What does it mean to be responsible? Addressing the missing responsibility dimension in ethical leadership research. *Leadership*, 12(5), 581-608. SAGE.
44. Voegtlin, C. (2016). What does it mean to be responsible? Addressing the missing responsibility dimension in ethical leadership research. *Leadership*, 12(5), 581-608.
45. Woszczyna, K., Dacko-Pikiewicz, Z., & Lis, M. (2015). Responsible leadership: a real need or transient curiosity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 546-551. . Elsevier.
46. Wu, C. M., & Chen, T. J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 75-84. . Elsevier.

