

تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية

أ. د. علي حسون الطائي د. عبد الله حكمت النقار
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد- قسم الإدارة العامة

المستخلص

تنوعت مفردات وممارسات حقل العمل التنظيمي مع تفاوت المفاهيم واختلاف البيئات والتي منها البيئة العراقية، التي طالما اختلفت المنظمات في مساقاتها تبعاً لتوجهات قادتها، في الوقت الذي يجب ان تلتزم تلك المنظمات بالأهداف الأساسية التي صممت من أجلها، لذا فقد ركز البحث على ثلاثة متغيرات المثيرة (المستقلة) منها وهي (سلوك المواطنة التنظيمية والشفافية)، ليكون المتغير المستجيب (المعتمد) القيادة الإستراتيجية، على أساس انها الأكثر حساسية واقترباً من الواقع العملي. فخرج البحث بنتائج مبررة في جانب وغير مبررة في جانب آخر، منها: ان سلوك المواطنة التنظيمي يؤثر بشكل جزئي على القيادة الاستراتيجية واما الشفافية فقد حلت بعيداً عن العلاقة مع سلوك المواطنة التنظيمي ومتغير القيادة الاستراتيجية. لنستنتج بان هذه المتغيرات التي يمكن النظر لها بالمعية في التأثير على ممارسات القيادة الاستراتيجية لا تكفي، اذ يجب البحث عن متغيرات أكثر شمولاً او ذات علاقة يمكن اعتمادها لترصين مستوى الاداء العام للمنظمة ووضعها على المساق الصحيح الذي يهدف الى تحقيق ما مطلوب منها فعلاً، فيكون توافق ما بين القيادة والمؤوسين، ليس في المشاعر والاحاسيس والافكار. انما في التوجهات والاعراض الموحدة والمحقة للمقاصد.

Abstract

Diversity the terms and practice the organizational filed with different concepts and environment, which Iraqi environment part from them. Some organizational in Iraqi environment leave its basic oriented to agreement with the leader desire, their fore this research focus tow basic variable (organizational citizenship behavior & transparency), we supposition which is dependent to explanation the response variable (strategic leadership). The results justification in part and not justification in another part. For example the organizational citizenship behavior effect on some parte of the strategic leadership. The transparency have faraway to fly from the relation with organizational citizenship behavior and strategic leadership. We know this variables when we see it as shine for impact on practice of strategic leadership which is not enough. So that we shod be search to define another comprehensive variable or have related we can dependent to supporting public leadership performance level for organizational and put it in the right situation that aim to achievement what they do. In at all there are agreement between leadership and employee not only with emotion and thought but also by direction and purpose that will achieve intentionally.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد 18

العدد 69

الصفحات 41 - 1



تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية

المقدمة

بعيدا عن الممارسات التقليدية التي كانت قد عاشتها أو تعيشها بعض المنظمات المعاصرة ومنها العراقية، على غرار القولية والروتينية واستدامة الإجراءات المترتبة، من خلال تطبيقات الأفكار المتوارثة ذات المصادر المتناثرة والغريبة عن حقيقة الاحتياجات البينية وطبيعة المستفيدين، لذا صار لزاما على قيادات المنظمات لعب ادوار جديدة بل ومتجددة واعتماد متغيرات متمازجة سيما مع تزامم حلقات الموجات المعرفية التي تتطلب فكرا عضويا يتوافق والاحتياجات الفعلية المتنوعة في إطار حقيقة التغيرات السريعة التي باتت من أهم سمات عالم اليوم.

لقد انطلقت فلسفة البحث من خلال افكار (Barnard, 1938) و (Fred Edward Fiedler, 1967) إذ عدا ان القيادة واستجابة المرووسين نابعة من طبيعة الموقف ودرجة تقبل المرووسين وتنازلهم عن جزء من حرياتهم او اذعانهم لا وامر صادرة عن سلطة عليا فاعترفوا بوجودها وشرعيتها مسبقا، وكأنها عودة او ردة فعل لا فكار جان جاك روسو في نظريات الحكم الالهي، أواسط القرن السابع عشر.

لذا فقد اعتمد البحث على ثلاثة متغيرات رئيسية، القيادة الإستراتيجية على إنها المتغير المستجيب الذي يزداد تأثرا كلما زاد مستوى تأثير كل من سلوك المواطنة التنظيمي والشفافية، بحيث التركيز سيكون في هذا الإطار على دور العاملين في تحقيق الاستقرار النفسي (ممارسة الضغط الداخلي) للوصول إلى غايات محددة مسبقا (سلوك المواطنة التنظيمي)، وإيجاد وتفعيل الشفافية التي صارت لزاما على المؤسسات (ضغط الانفتاح على الآخرين) واعتمادها لمشاركة أصحاب المصالح في تحمل المخاطرة بل والتأثير لدور القيادة التي تعد في أحسن الحالات المتغير التأثيري الذي يعمل على قيادة البيئة وتحديد ادوار المرووسين.

أولا: مشكلة البحث

من خلال الاطلاع ومعايشة مختلف الوزارات العراقية، وجد هناك تذمر واضح لدى العاملين (رؤساء ومرووسين)، إذ بعد التفاعل معهم لنشر حقيقة وطبيعة ومتطلبات الأداء الصحيح في القيادة والإدارة، وجد هناك صعوبة في إيجاد التوافق ما بين قناعات كل منهم، كرؤساء ومرووسين، فيما هو الطريق الصحيح للأداء، على أساس أن لكل فريق لديه الحل الأمثل. وهذا يؤدي إلى التجاذبات الكيفية والاستقرار النسبي غير المتوازن في نشاطات تتطلب العقلانية والاستقرار.

فجاء البحث ليبين الدور الحقيقي الذي يمكن أن يلعبه العاملين في تغيير سلوكيات القيادة لتطوير المنظمة من الداخل على أساس أن التوجه العام للعاملين والغالب في ضرورة استجابة القيادات والإدارات لما هو حقيقي ومتاح في تطوير الأداء من جهة (سلوك المواطنة التنظيمي)، وبما يفرضه السلوك الجماعي والاجتماعي عبر الشفافية من جهة أخرى.

لتكون التساؤلات التي قدمها البحث:

1. هل يمكن أن يكون هناك اعتماد على سلوكيات العاملين في تغيير توجهات القيادة الاستراتيجية؟
2. متى يعمل مدخل الشفافية وبأي حدود، لإيجاد ضغوط تدفع بالقيادات الاستراتيجية إلى تلبية متطلبات المستفيدين من الأداء؟
3. كيف يمكن إعداد نسب المزيج العضوي المتوازن الذي يجمع ما بين متغيرات الدراسة للوصول إلى منظمات ذات أداء متميز؟



تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية

ثانياً: أهمية البحث

لقد تعرضت الكثير من الدراسات إلى أن القائد وبأنماطه، ذي إمكانيات وطاقات تعزز من سلوكيات المرؤوسين وتوجهاتهم، لكن بالعودة إلى الأفكار الأساسية، فإن الفلسفة المطروحة في إمكانية إنضاج السلوك القيادي الاستراتيجي المرتقب من قبل العاملين بعد تسليطهم محددات معينة تظهر من خلال مداولة السلطة بين أصحاب القيادة الاستراتيجية في المنظمة. (على افتراض أن بعض هذه القيادات هي بالأساس ظهرت من بين المرؤوسين) لتكون وفقاً للبحث الحالي رغبات وقدرات العاملين وسلوكياتهم التي تكبت في أحسن الأحوال ستكون قادرة وباستمرار الضغط على استدامة التغيير في فلسفة القيادة والتوجيه والتوجه. وبالتوافق مع ما يمكن أن يسلطه ضغط الانفتاح عبر الشفافية، سيتم رسم ملامح محددة للقيادة الاستراتيجية لدمجها في المجتمع المنظمي كمنظومة فعالة متكاملة تتناغم وبقيّة المنظومات، لتحقيق الأهداف المجتمعية المقصودة.

ثالثاً: أهداف البحث

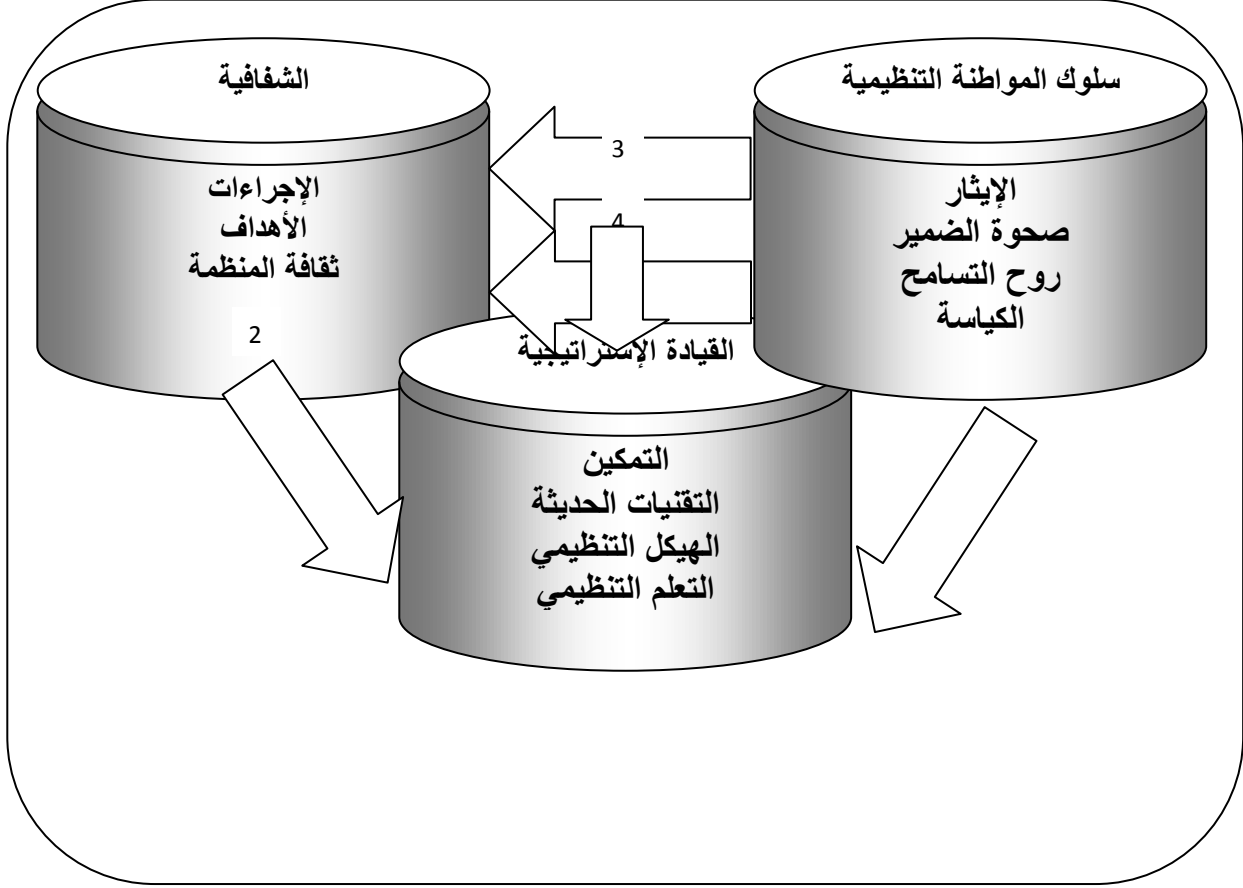
يهدف البحث ومن خلال معالجته للمتغيرات إلى ما يأتي:

1. يركز وبشكل مباشر ودقيق على مفهوم القيادة الاستراتيجية، إذ تعد نمط يختلف عن نماذج القيادة التحويلية والتبادلية.
2. عالج البحث المدخل الذي يربط المنظمة ما بين سلوكيات عاملها داخلياً من حيث اعتمادهم على مفهوم (سلوك المواطنة التنظيمي) والسلوكيات المطلوب اعتمادها عبر مدخل الشفافية (سياسة الانفتاح). كل ذلك للتنبؤ بالسلوكيات التي تكون مقبولة نسبياً للتواصل مع أو لتحمل المسؤوليات ورسم أفاق تتوافق إن لم تتفوق على توقعات المتعاملين معها.
3. محاولة إيجاد المزيج العضوي المتناغم لمكونات القيادة الاستراتيجية القادرة على زج الإمكانيات والموارد ضمن توقعات وسلوكيات معدة مسبقاً ومندفعة من الأساس.
4. تعد وزارة الثقافة العراقية من الوزارات التي تتعامل مع أخطر وأدق مورد في المجتمع وهو (الفكري) بمختلف أعمار وفئاته، لتكون هي الراسمة لسمات المستقبل، فمن باب أولى يجب أن تتعرف على اتجاهاته وسلوكياته وطبيعة احتياجات مواطنيه.
5. تحاول الدراسة نقل السلطة من الأعلى إلى الأسفل سلوكياً، بالاعتماد على الطاقة الداخلية للمرؤوسين ومتطلبات التفاعل الفعال للبيئة الخارجية (الشفافية).
6. تعمل على إيجاد التناغم بين رغبات وأفكار المرؤوسين والمشاركين، وسيادة السلطة والقوة الرسمية، هذا من جانب، ومن جانب آخر حقيقة الأداء المطلوب بأسلوب بعيد عن الجدلية السلبية.

رابعاً: نموذج البحث وفرضياته:

سجل العديد من الدارسين عدد لا محدود من المتغيرات ضمن الأبعاد الثلاثة الرئيسية، ولكن بعد استعراضها انتقى الباحثان مجموعة محددة إذ ارتكز سلوك المواطنة التنظيمي أربعة أبعاد رئيسية، شملت كل من: (الايثار، صحوه الضمير، وروح التسامح، والكياسة)، أما متغير الشفافية فقد اخذ الأبعاد (الأنشطة والإجراءات، والأهداف العامة، وثقافة المنظمة)، يتبعهم أخيراً متغير القيادة الاستراتيجية وهو ممثل بالأبعاد: (التمكين، والتقنيات الحديثة، والهيكل التنظيمي، والتعلم التنظيمي) لتكون القيادة الاستراتيجية المتغير المستجيب من تأثير كل من الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمي باعتبارهما المتغيرات التأثيرية، فيكون القائد الاستراتيجي القائد المتفاعل المتلقي والفاعل المنظم لما ينبغي أن يرصن من نشاطات تنظيمية عالية.

**تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك
المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي
مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية
ويمكن تمثيل ذلك وفقاً للنموذج في الشكل (1) وكما يأتي:**



شكل (1) نموذج البحث

لتكون الفرضيات:

1. عندما ينجح العاملان في إبراز سلوكيات المواطنة التنظيمية، تصبح القيادة الاستراتيجية أكثر نجاحاً.
2. مع اعتماد مدخل الشفافية، تصبح القيادة الاستراتيجية أكثر نجاحاً.
3. عندما يزداد نجاح العاملان بإبراز سلوكيات المواطنة التنظيمية، تكون الشفافية أكثر وضوحاً.
4. عندما يمارس العاملون سلوك المواطنة التنظيمية، مع تفعيل مدخل الشفافية، ستكون القيادة الاستراتيجية أكثر نجاحاً.



تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية

خامسا: ادوات البحث

استند البحث في إجراءاته، على جمع المعلومات الأولية من خلال الاطلاع المباشر لمجموعة من المنظمات الحكومية العراقية، عبر الزيارات والمقابلات المباشرة للمسؤولين والعاملين مع اخذ الملاحظات، لتتبلور الفكرة الرئيسية وتتمازج ومن خلال الاطلاع على النتائج العلمية في هذا السياق، تم اجراء قياس عبر استمارة خاصة عدة مسبقا لهذا الغرض معتمدة على مجموعة من مقاييس الاطاريح الاكاديمية، فقد تم في القيادة الاستراتيجية (الزعي، 2010)، وسلوك المواطنة التنظيمية اعتماد (الزبيدي، 2007)، والشفافية (وناس، 2008)، وبناء على البرنامج الاحصائي (SPSS) تم التعامل مع المخرجات المستحصل عليها عبر الاستمارة، ليعد هذا من اقرب الوسائل الممكنة في الوصول الى النتائج الدقيقة.

الجانب النظري:

اولا: القيادة الاستراتيجية:

1. مفهوم القيادة الاستراتيجية:

لقد انطلقت مبادئ الفكر الاستراتيجي وتطورت بشكل متسارع قبل ما يقارب الأربعمئة عام قبل الميلاد، كواحدة من فنون الحرب آنذاك. (bass, 2007: 36). وطوال تلك المدة وصولا إلى العقود الأخيرة من الألفية الثانية بعد الميلاد ظهر مصطلح القيادة الاستراتيجية (strategic leadership)، بجهود كبيرة وأصيلة بذلها كل من (Hambrick & Mason, 1984) إذ درسنا ليس فقط ما يؤثر على مخرجات المنظمة، لكن أيضا على الرموز في المنظمة (symbolism)، والهيكلية الاجتماعية (social construction)، ونشاطات الإداريين والتنفيذيين سيما ذوي المناصب العليا (top executive). وتحديدًا على العوامل التي تزيد من قدرة المنظمة على الأداء والمنافسة. (veara & crossan, 2004: 223). لقد ركزت البحوث السابقة على الأعمال التنفيذية (executive work)، والنشاطات الاستراتيجية (strategic active)، ونشاطات الرموز الفاعلة (symbolic activity)، لتعد القيادة الاستراتيجية على إنها عملية خلق الإحساس بالغايات وتوجيه عملية الصياغة الاستراتيجية بما يؤمن تكاملها وموضوعية تطبيقها في المنظمة. (shrirastara & nachman, 1989: 55). فخلال العقود الماضية وعبر نظريات القيادة التي منها: نظرية السمات (trait theory)، ونظرية السلوكية (behavior theory)، والنظرية الموقفية (contingency theory)، والتي ركزت بمجملها على المهام وتوجيه السلوكيات، عملت القيادة الاستراتيجية على خلق المعنى وإنضاج الغايات، إذ إن القيادة الاستراتيجية ولدت أساسا من رحم نظرية النسق (echelons theory). ليناقدش (Hambrick, 1989) على أنها تظهر في الوقت الذي يكون الا تأكيد البيئي عالي جدا، يسوده الغموض، والتعقيد، وكثرة المعلومات على بيئة متخذ القرارات، ليكون الوقت هنا بمثابة بوصلة تحديد الاتجاهات الغايات (purpose) والأهداف (goals) التنظيمية. (Lee & Chen, 2007: 1028).

ليكون القائد الاستراتيجي ذلك الشخص المطلق للمعلومات، والمواجه للصراعات، والحاضن للإدارات العليا والوسطى والدنيا، المسنولة عن الأداء الحالي للمنظمة، من خلال قراراته الفاعلة لخلق بيئة ضامنة لأداء منظمي امثل. (Lussier & achua, 2007: 392-393). فهي قيادة التغيير لبناء المنظمة المتعلمة والمحافظة على الوضع التنافسي وإن كانت في بيئة صعبة الاستقرار والثبات مع انعدام التأكد البيئي، لتصنع وعبر هذا، القدرات الجوهرية (core competence) المؤمنة للتغيير المتوافق كوسيلة لتحقيق مصلحة المستفيدين، إي إنها تلك القيادة الملزمة بإعادة اكتشاف نفسها والمنافسة مع الذات لإعادة اكتشاف الذات وبما يحقق الاستمرار والتفوق. (schermerhorn, 2008: 466).



تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية

2. تعريف القيادة الاستراتيجية

على عقود كانت القيادة تدرس في الغالب بوصفها مصطلحاً يتعلق بالإشراف كعملية لتفحص العلاقات وطبيعتها، ليشير Grossan إلى أن العشرين عام الماضية فقط أصبحت القيادة الاستراتيجية كمجالاً متخصصاً في البحوث. ورغم ذلك فإن أدبيات القيادة الاستراتيجية لم تتناول الموضوع بالشكل الجدي، بسبب اختلاف التفسيرات، وحركة البيئة المتسارعة، واختلاف ادوار القائد الاستراتيجي ومجالات تفاعله. (Mantere & et al, 2009: 1) إذ أن مصطلح القيادة الاستراتيجية لا يمكن تعريفه بأدق التفاصيل ولكن يمكن تمييزه من خلال العمل وتسليط الضوء على ما هو فعلي ومتوقع. (Manter &atel, 2005: 1). وعلى هذا سنحاول تقديم بعض التعاريف وكما يأتي:

لقد عرفت القيادة الاستراتيجية على إنها:

تلك القيادة التي تقوم باتخاذ قرارات واسعة التأثير في بيئة مختلفة الثقافات، والأعراق، والاشخاص، والرغبات، إذ أنها تتطلب استنباط (devising) الخطط المضببة (Feasible) والمرغوبة والمقبولة من قبل اصحاب المصالح. (Guillot, 2005: 2). فهي تلك القيادة المملوكة لا كثر من وظيفة إذ أنها لا تساعد المنظمة فقط على تبني التغيير لمواجهة البيئة، لكن أيضاً تشجع (encourage) المدراء لزيادة الالتزام ورفع مستوى ادانهم اليومي. (Lee & Chen, 2007:1028). أي على أنها القيادة القادرة على وضع كل الرؤية التي تبتغيها المنظمة في موضع الانجاز. (Jones & George, 2008: 307)

لقد قدم (Hambrick:1981) مفهوماً خاصاً عن القائد الاستراتيجي على أنه ذلك الشخص الصانع للقرارات والناشر لها من أجل تحديد مستقبل المنظمة. لينظر له بعدها على أنه من يقوم بصياغة أهداف المنظمة واستراتيجياتها ويطور هيكلها وعملياتها وكفاياتها الجوهرية (core competence) ومختلف المستويات الادارية ونظام الرقابة المعتمد، علاوة على تهيئة (groom) اجيال جديدة مزودة بالتوجهات والاستجابات الاستراتيجية للمنظمة، مع الحفاظ على ثقافة معتدلة ونظام ثابت نسبياً للقيم الاخلاقية تخدم حوكمة المنظمة واسلوب لمشاركة الآخرين في المناقشات المهمة. إذ يجب عليه اختيار مفاتيح التنفيذ الصحيحة للتعامل مع الغموض والتعقيد والكم الهائل من المعلومات التي يجب عدم اهمالها بل الاحساس بها لمواجهة الاوقات الحرجة. (Bass,2007: 36) ليكون القائد الاستراتيجي ذلك الشخص المالك للحصافة (sound)، والرزانة (grave) والطاق للقرارات الدقيقة، والمتبني للمناقشات

المنطقية (consequential). (Guillot, 2005: 115)

ومع كل ما سبق فقد نشر كل من (Ireland & Hitts) عام 1999 في مجلة (academy of management executive) التعريف الذي لقي اكثر قبولاً بين الاوساط الاكاديمية وهو: القائد الاستراتيجي: هو ذلك الشخص القادر على سبق الأحداث (anticipate)، والتخيل (envision)، والمحافظة على المرونة (maintain flexibility)، والتفكير الاستراتيجي (think strategically)، والتعامل مع الآخرين لبدء التغيير الذي يخلق القدرة على ايجاد امكانية النمو (viable) المستقبلي للمنظمة. (Grossan, Vera & Nanjad, 2008: 570) (Lee & Chen,) (2007: 1028) (Thomas, Schermerhorn & Dienhart, 2004: 57) (Lussier & Achua,) (2007:392)



**تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك
المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي
مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية**

3. مسؤوليات القائد الاستراتيجي:

رغم تعدد وتداخل مفهوم القيادة، إلا أن القيادة الاستراتيجية عرفت على أنها القدرة على التمرس وامتلاك الخبرة (experience) والرشد القيادي (senior leader) لامتلاك الحكمة والرؤية لخلق الخطط وصنع القرارات المنفذة لها في البيئة المتقلبة (volatile) وغير المؤكدة (uncertain) والمعقدة (complex) والغامضة (ambiguous). (Guillot, 2005:115). لتكون مسؤوليات القائد الاستراتيجي ووفقا لما طرحه عدد من الباحثين:

1. تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة.
 2. تأسيس نظام رقابي متناسق.
 3. الحفاظ على ثقافة تنظيمية متزنة.
 4. إيجاد الكفاءة في إدارة العمليات.
 5. التركيز على الممارسات الأخلاقية. (Jooste & Fourie, 2009: 51)
 6. تفهم رؤية ورسالة المنظمة والقيم الجوهرية (core values).
 7. تفحص (oversee) عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية.
 8. خلق بيئة تنظيمية.
 9. العمل كمضيف (steward)، إذ يجب لعب دور النموذج الصحيح للشخص المسهل لتقديم الراحة للآخرين.
 10. أن يهب (yields) الآخرين رغبة زيادة النشاط. (Lussier & achua, 2007: 393)
- 4. أبعاد القيادة الاستراتيجية**
- من خلال الاطلاع على بعض الدراسات المتوافرة، حول أبعاد القيادة الاستراتيجية. وجد أن هناك أكثر من تصنيف، ولأغراض الدقة العلمية، يستعرض الجدول (1) بعض النتائج وكما يأتي:



**تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك
المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي
مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية**

جدول (1) تصنيف ابعاد القيادة الاستراتيجية

ت	البعـد	التخيل	خلق القيم	التقنية	الجرأة	التعلم التنظيمي	تمكين العاملين	الثقافة التنظيمية	الهيكل التنظيمي	الاتصالات	النشاطات	التماسك	الانضباط
1	(Hinterhuber&friedrich, 2002: 201)	*	*	*	*								
2	(الزعيبي، zoogah,2009:203)			*		*	*	*	*	*			
3	(serfontein,2010:175)			*		*	*	*	*	*	*	*	*
4	(Gadiesh & et al, 2003:43)		*	*		*	*	*	*	*	*	*	*
5													
	المجموع	1	2	4	1	2	4	2	3	1	1	2	1

من خلال هذا العرض اتجه الباحثان الى اختيار مجموعة من الإبعاد التي تتوافق والمتغيرات قيد الدراسة وهي:

1. التمكين: وهي عملية زرع الثقة بالعاملين وتمليكهم القدرات التي يجب أن يتعاملوا بها في الوقت والمكان المناسبين.
 2. التقنيات الحديثة: على أنها مجموعة التسهيلات اللوجستية التي تتفاعل من خلالها المنظمة داخليا وخارجيا وبما يسهل أداءها العام.
 3. الهيكل التنظيمي: الشكل الرسمي الذي يحدد طبيعة وحقيقة العلاقات، من حيث خط السلطة والصلاحيات والمسؤولية والاتصالات وبما يحدد نقاط الأداء وارتباطاتها ومستويات تفاعلها.
 4. التعلم التنظيمي: عملية التغيير المستمر والنسبي في أفكار وسلوكيات العاملين مما يؤدي الى تحسين أدائهم ويزيد من قدرات المنظمة في التأثير والتأثر ببيئتها.
- ثانيا: سلوك المواطنة التنظيمي:

1. المفهوم:

وفقا لكتابات (Organ,1983)، فإن الإشارات الأولى لظهور مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational citizenship behavior) واختصارها (OCB)، كانت قد انطلقت مع كتابات (Barnard,1938) التي تناولت الوظائف التنفيذية. إذ اعتقد (Barnard) بان المنظمة عبارة عن مجموعة متعاونة مُنَظَّمة من خلال رغبة (willing) الافراد الذاتية للتعاون وتوجيه الجهود. رغبة التعاون هذه تخطت النشاطات العفوية (spontaneous) والمساهمات الشخصية والنظرة الاقتصادية الصرفة في التبادل. لتغذي هذه الفكرة الدور التفاعلي للأدوار السلوكية (intra-role behavior) وتقدم الإلهام (inspires) إلى الآخرين ومقومات إيجاد سلوك المواطنة التنظيمي. (Paoching & Chiehun,2009:68) ليقوم (Katz, 1964) بوصف سلوكيات الدور العالي (extra role behavior) وذلك من خلال تحديد ثلاث سلوكيات رئيسة يجب على العاملين امتلاكهم في المنظمة،



تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية

الأول: امتلاك القناة (induced) للعمل والاستقرار في العمل. الثاني: متطلبات الدور الدقيق في الأداء المعتمد. الثالث: النشاط الإبداعي والعفوي الذي يتخطى إلى ما بعد القواعد الرسمية. (Kumar & Raj, 2009: 17) بعدها ظهرت دراسات كل من (Katz & Kahn, 1966) اللذان ميزا بين السلوك الرسمي في المنظمة الذي يؤدي إلى العوائد الرسمية، والسلوك غير الرسمي الذي ينتج العوائد الكبيرة والمتراكمة من خلال مشاعر المواطنة تجاه المنظمة. (الزبيدي، 2007: 55).

وفي عام 1977 درس (Organ) العلاقة ما بين إشباع العاملين وإمكانية تأثيرها على كفاءة المنظمة لتظهر القدحة (triggered) الأولى مع أوائل عقد الثمانينيات في دراساته مع زملائه (Bateman & Organ, 1983: Smith, Organ & Near, 1983)، الذين أطلقوا المصطلح وبشكل صريح وواسع. (Lepine, Erez & Johnson, 2002: 53) مع الإشارة إلى أن المفهوم الأساسي للمصطلح قد مر بأكثر من مفهوم منها: الأداء المقترن (contextual performance)، والعفوية التنظيمية (organizational spontaneity)، والسلوك التنظيمي المدني (civic organizational behavior)، والسلوك التنظيمي الشخصي (personal organizational behavior). (Ahmadi & etal, 2010: 108) ومن خلال ما تقدم يمكن تفهم سلوك المواطنة التنظيمي على أنه ذلك السلوك الاستثنائي (الكيفي) (discretionary) المتروك لما يرتتبه الموظف ويراه مناسباً للاداء، لكونه ذلك الجزء غير الرسمي والغير مثبت في مواصفات العمل وهذا يحسن من اداء المنظمة ويجعلها أكثر كفاءة. (Vondey, 2010: 4).

2. التعريف:

لقد ركز (Organ, 1988) في مناقشاته على طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية، عندما عرفها على أنها التركيبية (constructive) السلوكية غير المتوافرة في مواصفات العمل الرسمية مثل: تقديم المساعدة (assisting) في صميم عمل الآخرين، والمساعدة من خلال تعلم المهارات الجديدة، والتطوع لعمل ما يعتقده مفيد للآخرين في العمل، مع تقديم النصيح والتوجيه لمن هو جديد على بيئة العمل. (Dyne & Ang, 1998: 694). لذلك فقد طور العديد من الباحثين المصطلح ومنذ ذلك الحين وبشكل دراماتيكي (dramatically) وهنا يمكن عرض بعض النتائج وكما يأتي: (Lipine, Erez & Jonson, 2002: 52)



تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية

1. هو ذلك العمل التطوعي الذي ينتج عن كل سلوك ظاهر خارج نطاق الواجبات الرسمية في العمل، والتي لا تنسب فقط للمنظمة الناجحة، بل ضرورة من ضرورات النجاح. (Salami, 2010: 77)
 2. هي الحالة التي يتسم فيها الموظفون، بالسلوك المتفاني (devotion) في العمل المساعد على تقدم (progress) المنظمة، عبر محاولات جديدة وجدية من دون أن يطلب منهم ذلك. (Nezakati & etal, 2010: 47)
 3. النظرة الواسعة للمساهمات (contribution) التي يقدمها الموظفون والتي تزيد من فاعلية المنظمة، علاوة على تلك الايماءات (gestures) الايجابية التي يبديها الموظفون الغير مفروضة بقوة القانون ولا يوجد هناك اي مردودات (recompense) محددة للتعويض عنها.
 4. انها الحالة النفسية غير الرسمية التي قد يظهرها الموظفون او يحبوا ان يظهروها لانجاز اعمالهم وتقديم افضل المجهودات والتي يمكن ان تبال استحسان قائد المنظمة. (cheng, chen & shan, 2011: 62)
 5. وهي الخصائص الرئيسية للدور العالي (extra-role) التي يمكن ان يتمتع بها الموظفون ليكونوا متطوعين في اداء العمل غير الاساسي وهو ما يكون غير اعتيادي في نظام التعويضات المعتمد. (Kumar & Raj, 2009: 17)
 6. قدرة الموظفين على إظهار (elicit) الالتزام بما هو أكثر من واجباتهم الرئيسية، فهو سلوك غير مفروض بالقوة بل نموذجي (representative) للجهود المتميزة الداعمة للنجاح الذي قد ترغب به المنظمة. (Modassir & Technologies, 2008: 10)
- ومن خلال هذه التعاريف ندرك بان سلوك المواطنة التنظيمي يسعى الى اسناد مسارات المنظمة وتصحيحها طوعا ومن دون اي مقابل محدد رسميا، تحقيقا لرغبات الموظفين وما يقتضيه الواجب والالتزام تجاه المشاركين والمستفيدين من أداء المنظمة لزيادة رقيها وكفاءتها، مع وجود دعم قيادي يسمح بذلك.
3. فوائد سلوك المواطنة التنظيمي:
- بما ان مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن عملية مساعدة الآخرين من خلال حل المشاكل حتى وان كان هذا التدخل غير منصوص عليه في قوانين العمل. (Moorman & Blakely, 1995: 127). فقد يضم بين ثناياه العديد من الفوائد والتي عرضها الباحثون ومنها:
1. زيادة كفاءة العاملين والادارة.
 2. اطلاق (Releasing) الطاقات الكامنة من موارد المنظمة والتي يمكن استخدامها لاكثر من غرض واحد.
 3. يقلل الحاجة إلى التوزيع غير المبرر للموارد النادرة.
 4. المساعدة على تنسيق النشاطات داخل وخارج جماعات العمل.
 5. زيادة قدرة المنظمة على جذب (attract)، والمحافظة على الموظفين الأكفاء.



**تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك
المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي
مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية**

6. زيادة ترسيخ استقرار الاداء المنظمي.
 7. تحسين كفاءة وفعالية الاداء المنظمي. (Nezakati & etal, 2010: 51)
 8. اشباع العمل (Job satisfaction)
 9. يحصل العاملين على متعة العمل والاشتراك في اداء المهام غير الروتينية.
 10. سيادة الثقة والعدالة التنظيمية.
 11. وجود الدعم التنظيمي غير المحدود المتبادل بين العاملين والمنظمة.
 12. تطوير الخصائص الشخصية للعاملين. (Modassir & Singh, 2008: 12)
- ومع هذا فقد يعرض بعض الباحثين جوانب سلبية منها شيوع الاتكالية والاعتمادية وهذا ما يستدعي بناء ثقافة تنظيمية تتوافق واحتياجات المنظمة وبينتها ونظرتها الاستراتيجية. (Ahmadi & etal, 2010:109)
4. إبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:
لأهمية الموضوع وتزايد المهتمين به، تفاوتت وجهات النظر التي تناولت موضوع الإبعاد الرئيسية لسلوك المواطنة التنظيمي، والتي منها:
نموذج (Organ, 1988): والذي اعتمد على خمسة أبعاد رئيسية:
 1. الايثار أو المساعدة (Altruism – helping).
 2. الكياسة (Courtesy) وخفة الظل (Alerting).
 3. صحة الضمير (Conscientious).
 4. روح التسامح (Sportsmanship).
 5. طوعية المشاركة (Civic virtue). (الزبيدي، 2007: 64) (Salam, 2010: 77) (Lepine, Erez &) (Asgari & atel, 2008: 228) (Johnson, 2002: 53)
- نموذج (Graham, 1989) (Katz, 1964) (Cohen & Kol, 2004) اذ ركزوا على ثلاثة أبعاد:
1. الاذعان التنظيمي (organizational obedience).
 2. الولاء التنظيمي (organizational loyalty).
 3. المشاركة التنظيمية (organizational participation). (الزبيدي، 2007: 65) (Vondey, 2010: 5) (Chegini, 2009: 174) (Nezakati & atel, 2010: 50)



**تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك
المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي
مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية**

والجدول (2) يلخص بعض ما اعتمدته الباحثين:

جدول (2) تصنيف ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية

ت	الإبعاد النماذج	الإيثار	صحة الضمير	روح التسامح	المثابرة	المبادأة	الالتزام	الولاء	الرضا عن الذات	تطوير الذات	التسامح	المشاركة
1	(Moorman & Blakely, 1992)	*			*	*		*				
2	(Netemeyer & etal, 1997)	*	*								*	*
3	(Podsakoff & etal, 2000)	*				*	*		*	*	*	*
4	(Cheng & etal, 2010)	*	*	*								*

(الزبيدي، 2007: 68) (Kumar & Raj, 2009: 19) (Cheng & etal, 2010: 62)

لنختار وبما يتناسب ومتغيرات البحث أربعة أبعاد والتي أجمعت معظم المصادر على إنها:
(Modassir, 2008: 11)

1. الإيثار: وهي النشاطات الطوعية مثل مساعدة الأشخاص الآخرين فيما يخصهم من مشاكل والتي تصب في النهاية بمصلحة المنظمة ككل. (مساعدة الزملاء المتأخرين في العمل)
2. صحة الضمير: هو ذلك النمط الذي يندفع معه الشخص الى ابعاد من مستويات متطلبات العمل كالمعمل بعد أوقات الدوام الرسمي والمحافظة على الموارد والربط بين المواضيع الداخلية للمنظمة.
3. روح التسامح: الانماط السلوكية للتوافق مع اقل مما هو مثالي او حتى مقبول في بيئة الاداء من دون اي تدمير.
4. الكياسة: تشمل عملية التعامل مع الزملاء باحترام، ومنع حدوث المشاكل من خلال حفظ المعلومات التي تدخل في قراراتهم ونشاطاتهم والتي يمكن ان تؤثر فيهم سلبا اذا ما تسربت لآخرين قد يجدوها مفيدة في اوقات معينة.

ثالثا: الشفافية:

1. المفهوم:

ان فكرة الشفافية (transparency) جذور عميقة ضاربة في تاريخ العلاقات الحكومية، اذ ان معظم ممارساتها اهتمت بالأعمال والادوار الحكومية من خلال المعلومات المعلنة وهذا ما يحسن موقفها ويدعم المستفيدين منها. (Oklang & etal, 2010: 3) لذا فهي لا تتصف بالحدث، ولكنها كمصطلح ازداد استخدامه من قبل العديد من المنظمات ومنها (Tycom, Worldcom & Enron) بهدف التواصل الفعال مع المستفيدين وبناء اسس من الثقة القوية، ورغم ذلك فلم تنل الاهتمام الكافي. (Rawling, 2008: 5). ل يبدو مفهوم وظاهرة الشفافية على انه موضوع واسع جدا ومثير (lively) للمناقشة (debate) بين مختلف العلوم الاجتماعية والتي منها: السياسية، والاقتصادية، والادارية، والنفس، وغيرها، بسبب اهتمامها بالأفكار المعيارية (normative issues) من حيث ما اذا كانت فكرة الشفافية جيدة ام مفيدة (instrumentally)، و/او فعلية (intrinsically)، لاجراء عملية الاصلاح. لذا فالصعوبة في استخدام المصطلح تكمن في استخدامه بعدة طرائق مع مختلف المعاني. (Lindsted & etal, 2005: 2).



تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية

ان لكلمة شفافية أكثر من معنى وفقا لعلم المصطلحات (Scientific Terminology): فشبهت على انها عملية التبادل الالكتروني بين الأقطاب المغناطيسية (electromagnetic) بتعبير ان الفيض المغناطيسي ينطلق من قطب موجب ليتجه الى القطب السالب بمعنى ان المعلومات قد لا تكون مطلوبة من الأقطاب المتشابه كونها متنافرة، وبصورة أخرى فان استخدام المصباح الكهربائي اذا ما استخدم في الظلام فلن ينير الا ما يسلط عليه الضوء فحسب، لتكون تلك المنطقة هي المطلوب الكشف عنها. (4: Sturges, 2007). وهذا الاتجاه يؤكد معظم الدارسين ان اطلق كل من (Holzner & Holzner, 2006) مصطلح المجتمع المفتوح (The open society) فهي الانفتاح والصدق (Honesty)، في التفاعل ما بين، وكل من، المنظمات والاشخاص. (Wakefield & Waltan, 2010: 2). وقد استخدم في هذا الاتجاه العديد من المصطلحات البديلة وهي: انظمة الترتيب (Regulatory systems)، نظام السلامة الوطني (National integrity system)، مسؤولية المجتمع المشتركة (Corporate social responsibility)، الحوادث المعلنة (open access)، المجتمع المدني (Civil society)، التدقيق (Audit)، الفحص (Scruting)، الافصاح (Disclosure)، حرية المعلومات (Freedom of information)، تدفق ما مطلوب (Whistle plowing). (5: Sturges, 2007). ورغم كل النقاشات الحادة فان عملية تحديد المفهوم تعد صعبة من خلال:

1. هل هي الإغلاق التام لكل من المعلومات ولجميع الافراد ولكل الاوقات ومن قبل الجميع؟
 2. ام انها الصدق التام والدقة (Accuracy) في المعلومات التي يجب ان تكون محجبة؟
 3. او ما هي المعلومات التي ينبغي إعلانها وكيف وأين ينبغي عرضها؟
 4. متى يجب ان تكون واضحة وفي اي بيئة وفي اي حدود؟ (Wakefield & Waltan, 2010: 2)
- ليتنفق الباحثان على وضع ملامح اساسية للمفهوم الذي كما يبدو يجب ان يتوافق وحقيقة الاحتياجات البينية مع (Arzamassova, 2005: 33): على انها انفتاح (openness) المؤسسات بدرجات محددة وعلى بيئة واضحة ومحددة للتنسيق والمراقبة والتقييم للنشاطات العضوية مثل المكاتب الحكومية المهمة ومدراء بعض المنظمات، وهذا ما يحسن القرارات او على الأقل يحسن من بيئة عملية اتخاذ القرارات.

2. تعريف الشفافية:

تناول تعريف الشفافية العديد من الباحثين ومن مختلف الاختصاصات، وبشكل مشابه لقصة الرجال كفيفي البصر في محاولتهم لوصف فيل من دون ادراكهم المسبق بما يصفون، فكانت النتائج متفاوتة، كل حسب خلفيته المعرفية وتصوراتهِ وتأملاتهِ. لذا فقد عُرف مصطلح الشفافية من خلال: منذ عقد التسعينيات بأنه: الكشف أو الوضوح (Revealed) والخاص بالمصالح العامة، وتحديدًا فيما يخص المسؤوليات المهمة. (4: Sturges, 2007) ليفهم هذا التعريف من خلال:



**تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك
المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي
مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية**

الرؤية السهلة من خلال او الكشف (Detected) بمعنى الوضوح (obvious) والصراحة (Candid) والانفتاح (Open) والصفاء (Clear) اي الابتعاد والتخلص من الخداع (Guile). وللتوسع اكثر في استخدامات المصطلح فقد تناوله الاقتصاديون: على انه العنصر الرئيسي في مذهب الديمقراطية الاقتصادية (econocratic) لتقليل كلف التعاملات الاقتصادية والنظر الى الحكومة التنفيذية كضرورة لازمة لمفهوم الديمقراطية والشرعية. (Arzamassova, 2005: 33). اما من خلال العلاقات العامة فهي كما عرفها (Bruning, 2000): خطة مستقبلية تهتم بالجمهور (Rawling, 2008:6). اما السياسيون: وضع المعلومات والقدرات والسلوكيات في سلسلة من الاولويات (Priorities) التي يجب ان تكون متاحة للمستفيدين منها. (Wakefield & Walton, 2010:4).

وفي قاموس (Mirian-Webster, 2007)، على انها عملية التحرر من عملية التظاهر (Pretense) او الخداع (Deceit) مع سهولة الكشف (Detected) او النظر من خلال، مع جهوزية التفهم (Understood). وببساطة فهي الوضع الذي يناظر (Opposite) السرية (Secrecy) التي تعني تعدد (Deliberately) اخفاء النشاطات، لتكون الشفافية مفتاح اظهار تلك النشاطات. (Rawling, 2008: 6). وليطرح العديد من الباحثين التعاريف الآتية:

عملية فقدان (Absence) مراحل حجب (Concealment) المعلومات الايجابية والمهمة التي تحارب الفساد، وهي اتاحة الحقائق للآخرين اذا ما طلبوها فعلا في الوقت الذي يناسبهم وبالمهارات التي يحتاجوها. (Sturges, 2007: 2)

كما عرفها كل من (Rawlins, 2008): عملية الانفتاح (Openness) والصدق (Honest) والاستعداد لا مكانية عرض المعلومات بأجزاء حول حقيقة العمل.

(Holzner & Holecner, 2006): هو ذلك الظهور مع بدايات نشوء الديمقراطية لتحقيق العدالة الاجتماعية، اذ انها تعد قيمة المجتمع المنفتح والا انغلاق خلال مدة ممارسة السلطة.

(Wakefield & Walton, 2010: 5). لتتفق مع التعريف الأكثر شمولاً وقبولاً:

الشفافية: مجموعة من المبادئ التي لا تسمح بنشر الحقائق فقط، لكن ايضاً الاشتراك في الاجراءات والعمليات الهادفة الى تحسين بيئة العمل وغرس الثقة والكياسة، مع من يطلبها وتخصه في التوقيعات والامكانات المناسبة وتحديدًا مع من هم شركاء مباشرين في العملية التنفيذية. (Sturges, 2007:3).



تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية

3. أهمية الشفافية: ويمكن تلخيصها بالنقاط الآتية:

1. تقليل الغموض والضبابية ما بين المشتركين في الاداء.
2. تدعم القرارات من خلال اقتناع المشتركين بتنفيذها.
3. نشر روح المواطنة والسلوك الجماعي الفرقي.
4. تقوي النسيج المجتمعي وتدعمه ايجابيا.
5. الاقتصاد في الوقت والموارد.
6. اختيار قيادات تتصف بالنزاهة والموضوعية والولاء.
7. تحسين اجراءات العمل وتسهيل عملية قياس المخرجات. (Johnston, 2008: 4) (أبو كريم، 2009: 104)

4. أبعاد الشفافية:

مع الاختلاف الواضح في الوجهات التي تناولت الشفافية، فقد تبعها عملية الاختلاف في انتقاء الأبعاد المحددة له، وهذا ما دفعنا إلى تقديم الجدول (3) وكما يأتي:

جدول (3) تصنيف ابعاد الشفافية

الإبعاد			الباحث والسنة	تسلسل
وسائل النشاط	خلال النشاط	قبل النشاط	(Okland, 2010: 6)	1
الاداء Performance التغذية العكسية Feedback	الحالة Status المشاكل problems	المسؤولية responsibility التواكلية interdependencies		
المساءلة accountability	التشارك participatory	المعلومات informational	(Rawlins, 2008: 6)	2
الحث الخارجي Externally-driven	الحث الداخلي Self-driven		(Johnston & etal, 2008: 6)	3
الاجتماعي	السياسي	الاقتصادي	(Holzner, 2001: 6)	4
ثقافة المنظمة	الاهداف العامة	الانشطة والاجراءات	(وناس، 2008)	5

ومن خلال العرض السابق وبالتوافق مع البيئة العراقية سيتم اعتماد ما قدمته (وناس، 2008) إذ اعتمدت في دراستها على ثلاثة ابعاد رئيسية: (الانشطة والاجراءات، والاهداف العامة، والثقافة التنظيمية) وهي ما تتوافق ومسار البحث: لتكون:



تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية

الانشطة والاجراءات: ويقصد بها مجموعة العمليات التسلسلية والمنطقية الهادفة الى تحويل المدخلات من حال الى مخرجات بحال اخر هدفها الاساس التوافق مع اهداف واضحة المعالم متفق عليها.
الاهداف العامة: مجموعة من النهايات المبنية والمبينة بدقة ووضوح والتي يجب الوصول لها، تهم في مجرياتها فئة ان لم يكن كل المجتمع.

الثقافة التنظيمية: مجموعة الخصائص المشتركة والتي ينفرد بها مجموعة من العاملين، تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات في ذات البيئة الواحدة.

الجانب العملي:

اولا: وصف العينة:

كانت تفاصيل العينة العشوائية والبالغة خمسون موظفا من موظفي مكتب المفتش العام لديوان وزارة الثقافة العراقية، كما فيما ياتي:

1. تم توزيع العينة وفقا للجنس والمنصب الوظيفي وكما في الجدول (4):
جدول (4): توزيع العينة وفقا للجنس والمنصب الوظيفي

1. الجنس			
التفاصيل	ذكر	أنثى	المجموع
العدد	36	14	50
النسبة	%72	%28	%100
2. المنصب الوظيفي			
التفاصيل	بمنصب إداري	بدون منصب إداري	المجموع
العدد	9	41	50
النسبة	%18	%82	%100

كانت العينة المنتخبة من الذكور ما نسبته (%72) وهو دليل على سيادة الفئة الذكورية وهو احد سمات مجتمع البحث، على افتراض أنهم الأكثر فاعلية وتأثير في بيئة العمل. وقد كانت النسبة الأقل من العينة بمنصب إداري، والذي ما يقارب (%18)، وهذا ما يدعم متطلبات البحث للوصول إلى أكثر درجات الواقعية والمنطقية في رؤية وتأثير القيادات الاستراتيجية، كون الأكثرية هم من يتعاملون مع المدراء وذوي المناصب القيادية.



**تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك
المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي
مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية**

2. توزيع العينة وفقاً للعمر والتحصيل الدراسي وكما في الجدول (5):
جدول (5): توزيع العينة وفقاً للعمر والتحصيل الدراسي

العمر	التفاصيل	أقل من 25	30-25	35-30	40-35	40 - فأكثر	المجموع
3.العمر	العدد	13	16	9	5	7	50
	النسبة	%26	%32	%18	%10	%14	%100
التحصيل الدراسي	التفاصيل	دبلوم فافل	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه	المجموع
4.التحصيل الدراسي	العدد	6	44	-	-	-	50
	النسبة	%12	%88	-	-	-	%100

يتبين من الجدول (5) التوزيع المختلف نسبياً للعينة ليلغ ما دون عمر (25) نسبة (26%)، وهم الأقل خبرة ودراية بتفاصيل العمل والأداء، أما الأعمار مابين (30-25) بنسبة (32%)، وعمر (30- فأكثر)، بنسبة (42%)، وهذا مؤشر يدل على تواجد من هم بنسبة (74%) ممن أمضوا مدة كافية للحصول على ثقافة المنظمة ومتطلبات أدائها بل وقادرين على نشرها وتقييمها والعمل على إصلاحها. وحول التحصيل العلمي: فإن النسبة الأدنى من هم بفئة الدبلوم فافل. بالمقابل كانت النسبة الأعلى من العينة من ذوي التحصيل الدراسي العلى وهي الفئة الأكثر نضوجاً وإدراكاً للجانب النظري والعملية وبما يقارب بسبته من (88%)، وهي التي تميل لأن تكون أكثر واقعية مع تزايد سنوات العمر والخبرة المتراكمة.

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية، واختبار فرضياتها
لقد أوضح المسح الميداني، وباستخدام أداة البحث مجموعة من الإجابات وكانت تكراراتها كما يأتي:
1. فيما يخص متغير القيادة الاستراتيجية:



**تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك
المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي
مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية**

جدول (6) تحليل استجابات متغير القيادة الاستراتيجية

الترتيب المتغير	الإبعاد	العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
			1	Per	2	Per	3	Per	4	Per	5	Per	Mean	Std	vari
دور القيادات الاستراتيجية	التكوين	1. يطبق القادة القواعد والإجراءات الإدارية بعدالة.	-	-	2	0.04	21	0.42	21	0.42	6	0.12	3.62	0.75	0.56
		2. يهتم القائد بسيادة علاقات الود والاحترام والثقة بين العاملين.	12	0.24	23	0.46	15	0.30	-	-	-	-	2.06	0.74	0.54
		3. يتم اختيار العاملين وترقيتهم على أساس الخبرة والكفاءة.	6	0.12	23	0.46	19	0.38	2	0.04	-	-	2.34	0.745	0.556
		4. يسعى القائد إلى أن تكون أنظمة الاتصال مفتوحة وفعالة.	1	0.02	2	0.04	21	0.42	17	0.34	9	0.18	3.62	0.901	0.812
		5. يوكل القائد إلى العاملين بعض المهام الحرجة.	18	0.36	24	0.48	8	0.16	-	-	-	-	1.8	0.7	0.49
	التقنيات الحديثة	6. يعتمد القائد في عمله على قاعدة بيانات رقمية.	1	0.02	8	0.16	22	0.44	18	0.36	1	0.02	3.2	0.8	0.65
		7. يتم توفير المورد البشري القادر على التعامل مع التقنيات الحديثة.	-	-	1	0.02	13	0.26	22	0.44	14	0.28	3.98	0.79	0.63
		8. يهتم القائد باستثمار الوقت عبر التقنيات المتاحة.	-	-	15	0.30	33	0.66	2	0.04	-	-	2.74	0.527	0.27
		9. يسعى القائد إلى فتح قنوات اتصال جديدة ومبتكرة.	-	-	10	0.20	31	0.62	9	0.18	-	-	2.98	0.62	0.38
		10. تعتمد تقنية المعلومات لتأمين المعلومات وحمايتها.	-	-	1	0.02	7	0.14	17	0.34	25	0.50	4.32	0.79	0.63
	الهيكلة التنظيمية	11. يوفق القائد بين المهارات والطاقات والمسؤوليات والسلطات.	-	-	3	0.06	28	0.56	16	0.32	3	0.06	3.38	0.69	0.48
		12. يهتم القائد بضرورة تبسيط إجراءات العمل.	13	0.26	26	0.52	11	0.22	-	-	-	-	1.96	0.69	0.48
		13. يعتقد القائد أن الهيكل التنظيمي رد فعل لهدف المنظمة وبيئتها.	-	-	4	0.08	15	0.30	26	0.52	5	0.10	3.64	0.77	0.60



**تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك
المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي
مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية**

0.31	0.56	4.26	0.32	16	0.62	31	0.06	3	-	-	-	-	14. يحدد الهيكل التنظيمي مستوى المركزية واللامركزية.
0.42	0.65	3.94	0.18	9	0.58	29	0.24	12	-	-	-	-	15. لدى القائد رؤية واضحة عن هدف ونشاطات المنظمة وأدائها.
0.4	0.63	2.74	-	-	0.10	5	0.54	27	0.36	18	-	-	16. يدعم القائد عمليات التغيير السلوكية والمعرفية الايجابية ويستمرار.
0.5	0.71	4.16	0.34	17	0.48	24	0.18	9	-	-	-	-	17. يكافئ الموظف المتميز بإنجازاته العالية.
0.25	0.5	2.56	-	-	-	-	0.56	28	0.44	22	-	-	18. يتم التأكيد على تبادل المعرفة بين العاملين.
0.22	0.47	2.66	-	-	-	-	0.66	33	0.34	17	-	-	19. يسهم القائد بحفظ المخزون المعرفي لدى العاملين.
0.86	0.93	3.54	0.16	8	0.36	18	0.34	17	0.14	7	-	-	20. يهتم القائد بتوفير بيئة اجبائية محفزة على التعلم والتفكير.

بينت استجابات العينة في المتغير الفرعي التمكين ضمن المتغير الرئيسي القيادة الإستراتيجية، بأنه كانت: موافق بشدة إلى موافق حول السؤال الأول بنسبة (54%) وبوسط حسابي بمقداره (3.62) وانحراف معياري (0.75) وتباين (0.56). وكان في السؤال الثاني غير موافق بشدة إلى غير موافق ما نسبته (70%) وبوسط حسابي مقدار (2.06) وانحراف معياري (0.74) وتباين (0.54). كذلك بلغ الغير متفق بشدة إلى غير متفق حول السؤال الثالث بنسبة (58%) وبوسط حسابي بمقدار (2.34) وانحراف معياري (0.74) وتباين (0.55). مما يشير إلى انحسار فكرة التمكين لدى القيادات الإستراتيجية وهو مؤشر سلبي على أداء القائد الاستراتيجي ذاته في ممارسة مهامه بموضوعية ومصادقية وبالتالي بقاء وجوده وديمومة استمراره مما يبعده بعض الأحيان عن روحية القيادة الإستراتيجية. ويؤكد هذا التوجه السؤال الخامس إذ مالت النسبة الأكبر لغير موافق بشدة إلى غير موافق ما نسبته (84%)، وبوسط حسابي بمقداره (1.8) وانحراف معياري (0.7) وتباين (0.49)، بمعنى قلة أو انحسار توكيل القائد للعاملين إنجاز بعض المهام الحرجة أو الصعبة منها. وبالإجمال فإن هناك ضعف فيما يخص الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرووسين وهو ما يشيع جو الأداء الرسمي الذي تتخلله الريبة والشك وتوقع ردود الأفعال السلبية أكثر منها الايجابية.

وما تبين أيضا من استجابات العينة في المتغير الفرعي التقنيات الحديثة ضمن المتغير الرئيسي القيادة الإستراتيجية، كانت استجابات السؤال السادس غير متفق بشدة إلى غير متفق بنسبة (18%) وموافق إلى موافق بشدة بنسبة (38%) وبوسط حسابي بمقدار (3.2) وانحراف معياري (0.8) وتباين (0.65)، بمعنى وجود اعتماد متوسط على القواعد البيانية المتاحة في العمل، وإن نسبة المحايد والبالغة (0.44) تدل على وجود ضبابية فيما يتعلق باستخدام القواعد المعتمدة في هذا الاتجاه. أما السؤال السابع فقد كانت موافق إلى موافق بشدة بنسبة (72%) بوسط حسابي بمقدار (3.98) وانحراف معياري (0.79) وتباين (0.63)، ليؤكد حقيقة اتجاه المنظمة المبحوثة إلى إيجاد وتشغيل أفضل الملاكات للتعامل مع التقنيات المتاحة وتفعيل الأداء لتحقيق أهداف المنظمة.



تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية

كما بلغت نسبة المحايد (0.66) إلى غير موافق (0.30) حول مدى اهتمام القائد باستثمار الوقت من خلال التقنيات المتاحة (السؤال الثامن) وهو مؤشر سلبي على الأداء العام للقائد وللمنظمة، سيما والقادة الذين يتم التعامل معهم في مختلف المستويات التشغيلية. أيضا السؤال التاسع فقد بلغت نسبة المحايد (0.62) إلى غير موافق (0.20) حول سعي القائد الى فتح قنوات الاتصال الجديدة والمبتكرة بوسط حسابي بمقدار (2.98) وانحراف معياري (0.62) وتباين (0.38)، مما يدل على بناء القائد لأسوار بين العاملين غرسهم في بيئة عمل بيروقراطية سلبية مما يؤثر سلبا على ادائهم وبالتالي على المنظمة بكاملها، وهذا ما يشكك بالوجود الاساسي للقيادة الاستراتيجية ليكونوا اكثر ميلا على انهم مدراء تشغيليين.

كما أوضحت استجابات العينة في المتغير الفرعي الهيكل التنظيمي ضمن المتغير الرئيسي القيادة الاستراتيجية فكانت نسب السؤال الأول محايد (0.56) وموافق (0.32) وموافق بشدة (0.06)، وهو وجود جهد يبذله القادة للتوفيق ما بين المهارات والطاقات وحجم المسؤوليات والسلطات، ليكون هذا مؤشر ايجابي في عملية صياغة الهيكل التنظيمي المعتمد في المنظمة المبحوثة، وان كان القصد في هذا ولو نسبيا يعود الى نظرة العاملين الى القيادة العليا للوزارة ورويتها في انضاج العمل واخراجه بالمظهر اللائق للجمهور. اما السؤال الثاني عشر حول تبسيط إجراءات العمل فقد بلغ غير موافق بشدة إلى غير موافق بنسبة (78%) وبوسط حسابي بمقدار (1.96) وانحراف معياري (0.69) وتباين (0.48)، وهذا مؤشر على روتينية الاداء وجموده واعتماد الفكر التقليدي المنصرف الى خدمة الوسائل بد اعتمادها لتحقيق الاهداف. علاوة على ذلك فقد جاءت نتائج السؤال الثالث عشر اذ بلغت نسبة الموافقات (0.52) والموافق بشدة (0.10) وهو ما يبرر شيوع افكار القائد حول اعتماد الهيكل التنظيمي على انه رد فعل لاهداف المنظمة وبيئتها. وحول السؤال الخامس عشر، فقد بين اشكالية امتلاك القائد لرؤية واضحة عن الاداء والنشاطات فقد بلغت بنسبة الموافقات (0.58) والموافق بشدة (0.18) ومحايد بنسبة (0.24) وبوسط حسابي مقداره (3.94) وانحراف معياري (0.65) وتباين (0.42) وهو ما يؤكد استمرارية الاداء ورتابته واعتماد المروسين فكرة ان القائد لا يخطئ. كما بين المتغير الفرعي التعلم التنظيمي ضمن المتغير الرئيسي القيادة الاستراتيجية اذ كان نسب السؤال السادس عشر في الغير موافق (0.36) إلى محايد (0.54) وبوسط حسابي مقداره (2.74) وانحراف معياري (0.63) وتباين (0.4)، بمعنى ان القائد في بيئة العمل المبحوثة لا يدعم عمليات التغيير السلوكية وتحديد الايجابية منها. وقد بلغت الموافقات (0.48) والموافق بشدة حول السؤال السابع عشر بنسبة (0.34) وبوسط حسابي بمقدار (4.76) وانحراف معياري (0.71) وتباين (0.5) ليكون هناك مكافآت للموظف المتميز ذي الانجازات العالية، ولكن مسألة الانجازات العالية تبقى في محط شك اذ بتقدير من ولأي اهداف تحيدا تعطى ووفق اي معايير معتمدة. أما السؤال الثامن عشر فقد كانت نتائج الغير موافق بنسبة (0.44) ومحايد بنسبة (0.56)، وبوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.5) وتباين (0.25)، وهذا ما يؤكد صحة الافتراضات السابقة في ضبط عمليات الاتصال وانحسار العلاقات الفردية اذ لا يوجد تأكيد على ضرورة واهمية تبادل المعرفة بين المروسين. وحول السؤال التاسع عشر فقد كانت نتائج الغير موافق بنسبة (0.34) ومحايد بنسبة (0.66)، وبوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (0.47) وتباين (0.22)، اذ لا يسهم القائد بعملية حفظ المخزون المعرفي لدى العاملين ليكون المؤشر متفق مع سابقه في السؤال السادس عشر، وهو دليل على تعارض ذلك والمفهوم الاساسي للقيادة الاستراتيجية.



**تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك
المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي
مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية**

2. فيما يخص متغير سلوك المواطنة التنظيمية:

جدول (7) تحليل استجابات متغير سلوك المواطنة التنظيمية

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					الترتيب	الترتيب
	Per	1	Per	2	Per	3	Per	4	Per	5	mean	Std	Vari		
21. أساعد الآخرين لأداء مهامهم، وخاصة في الظروف غير الاعتيادية.	-	-	-	-	0.12	6	0.58	29	15	0.30	4.18	0.62	0.39	الترتيب	سلوك المواطنة التنظيمية
22. امتنع عن تقديم خدمات إلى زملائي الجدد في العمل.	36	0.72	14	0.28	-	-	-	-	-	-	1.28	0.45	0.2		
23. أكون بديلاً عن أي زميل في العمل إذا اقتضت الظروف الأمور ذلك.	-	-	-	-	0.16	8	0.56	28	14	0.28	4.12	0.65	0.43		
24. لا أتنازل عن أيام عطلاتي وإجازتي إلى زميل آخر يأمر بالحاجة إليها.	-	-	21	0.42	0.58	29	-	-	-	-	2.58	0.49	0.24		
25. أساهم دون تردد في إجراء المصالحة بين زملائي في العمل إذا ما حدث نزاع بينهم.	-	-	-	-	0.08	4	0.60	30	16	0.32	4.24	0.59	0.34	الترتيب	سلوك المواطنة التنظيمية
26. احضر للعمل دائماً بالمواعيد المحددة.	-	-	-	-	0.40	20	0.36	18	12	0.24	3.84	0.79	0.62		
27. التزم بتعليمات العمل بشكل يعكس احترامي له.	-	-	-	-	0.04	2	0.24	12	36	0.72	4.68	0.55	0.3		



**تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك
المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي
مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية**

0.09	0.3	1.1	-	-	-	-	-	-	0.10	5	0.90	45	28. أشارك في الأحاديث الجاتبية وأحاول الدخول فيها مهما كانت نتائجها.	روح التسامح	
0.37	0.6	3.58	0.06	3	0.46	23	0.48	24	-	-	-	-	29. اعمل بعد اوقات الدوام الرسمي إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك.		
0.4	0.63	3.9	0.16	8	0.60	30	0.24	12	-	-	-	-	30. أحافظ على تطبيق معايير المهمة التي أؤديها.		
0.29	0.54	4.52	0.54	27	0.44	22	0.02	1	-	-	-	-	31. أتقبل النصح والإرشاد بسرور.	روح التسامح	
0.4	0.63	3.4	0.08	4	0.24	12	0.68	34	-	-	-	-	32. أنفذ المهام المطلوبة مني من دون تدمير.		
0.29	0.54	4.46	0.48	24	0.50	25	0.02	1	-	-	-	-	33. أتجنب التشكيك بزملائي ليكون مكان العمل أكثر استقراراً.		
0.18	0.43	1.24	-	-	-	-	-	-	0.24	12	0.76	38	34. أفسح المجال للآخرين في داخل العمل وخارجه للتحدث عنه بسلبية.	القياسية	
0.62	0.78	1.5	-	-	0.02	1	0.12	6	0.20	10	0.66	33	35. أهاجم المروسين فوراً إذا لم ينجزوا المهمات التي كلفتهم بها.		
0.32	0.57	4.7	0.78	39	0.16	8	0.06	3	-	-	-	-	36. أشارك زملائي بالأفكار التي من شأنها تحسين أداء المنظمة.		



**تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك
المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي
مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية**

0.77	0.88	3.72	0.18	9	0.44	22	0.32	16	0.04	2	0.02	1	37. أقدم مقترحات مفيدة إلى زملائي تسهم في التحفيز للعمل الفردي والفرقي.
0.57	0.75	3.86	0.20	10	0.48	24	0.30	15	0.02	1	-	-	38. أشجع زملائي على استثمار أوقات الاجتماع في الحديث عن الأسبقيات التي تهتم المنظمة أكثر من الخوض في المواضيع الجانبية.
0.41	0.64	4.1	0.26	13	0.58	29	0.16	8	-	-	-	-	39. أحفز زملائي على التفكير الذاتي بطريقة تخدم المنظمة في النهاية.
0.57	0.75	3.00	-	-	0.26	13	0.50	25	0.22	11	0.02	1	40. اقنع زملائي بأن المشاركة في الرأي من شأنها تحسين الأداء الفردي والجماعي.

في المتغير الفرعي الإيثار ضمن المتغير الرئيسي سلوك المواطنة التنظيمي، كانت نتائج السؤال الواحد والعشرين موافق (0.58) إلى موافق بشدة (0.30) بوسط حسابي بمقدار (4.18) وانحراف معياري (0.62) وتباين (0.39)، بمعنى انتشار روحية المساعدة بين العاملين لاداء الاعمال وتحديدا في الظروف غير الاعتيادية. وكان غير موافق بشدة (0.72) إلى غير موافق (0.28) حول السؤال الثاني والعشرين، بوسط حسابي مقدار (1.28) وانحراف معياري (0.45) وتباين (0.2)، وهو سؤال عكسي يؤكد على تقديم المساعدة بين العاملين في العمل. كما بين السؤال الثالث والعشرين ان نسبة موافق (0.56) الى موافق بشدة (0.28) بوسط حسابي مقدار (4.12) وانحراف معياري (0.65) وتباين (0.43)، مما يدل الى وجود عنصر التضحية من اجل المنظمة وعاملها، التي عبر عنها من خلال امكانية احلال اي موظف بدل زميله اذا ما اقتضت الحاجة ذلك. كما أثبتت استجابات العينة في السؤال الرابع والعشرين امكانية التنازل عن أيام العطل والاجازات لصالح احد الزملاء ان بلغت نسبة الغير موافق (0.42) (كونه سؤال عكسي) إلى محايد بنسبة (0.58) وبوسط حسابي بمقدار (2.58) وانحراف معياري (0.49) وتباين (0.24)، وان كانت النسبة حرجة في الوسط المحايد ان القانون العام لا يسمح بمثل هكذا إجراءات وهو ما قد يبرر هذه النتيجة. وهو ما يدل على وجود عنصر الايثار في المنظمة المبحوثة.



تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية

وحول المتغير الفرعي صحة الضمير ضمن المتغير الرئيسي سلوك المواطنة التنظيمية، فقد كانت نسب السؤال السادس والعشرين موافق بشدة (0.24) وموافق (0.36)، بوسط حسابي بمقدار (3.84) وانحراف معياري (0.79) وتباين (0.62). ليدل هذا على سعي العاملين الدؤوب في الحضور إلى العمل ضمن مواعيد العمل المحددة. أما السؤال السابع والعشرين فقد كانت نسبة الموافق بشدة (0.72) والموافق (0.24)، بوسط حسابي بمقدار (4.68) وانحراف معياري (0.55) وتباين (0.3)، مما يشير إلى التزام العاملين بتعليمات العمل يتوافق واحترامهم للمنظمة التي يعملون فيها. لتكون نسبة السؤال التاسع والعشرين بموافق بشدة (0.06) وموافق (0.46) ومحاييد (0.48)، بوسط حسابي بمقدار (3.58) وانحراف معياري (0.6) وتباين (0.37) ليكون هناك ميل للعمل بعد اوقات الدوام الرسمي إذا ما اقتضت مصلحة العمل ذلك. وحول السؤال الثلاثون فقد كانت الموافق بشدة (0.16) وموافق (0.60) مما يبين وجود توجه للمحافظة على معايير مهمة يمكن ان يلتزم بها العاملين في المنظمة.

وبالتناغم مع ما سبق أوجدت استجابات العينة في المتغير الفرعي روح التسامح ضمن المتغير الرئيسي سلوك المواطنة التنظيمية، إذ كانت نسب اجابات السؤال الحادي والثلاثين بنسبة (0.54) موافق بشدة و(0.44)، بوسط حسابي مقداره (4.52) وانحراف معياري (0.54) وتباين (0.29)، ليدل على تقبل النصح بإيجابية وبقوة من قبل المرؤوسين في المنظمة. السؤال الثاني والثلاثين كانت نسبة المحاييد (0.68) ونسبة الموافق (0.24)، بوسط حسابي مقداره (3.4) وانحراف معياري (0.63) وتباين (0.4)، ليشير ذلك إلى ان العاملين قد ينفذون بعض المهام المطلوبة منهم من دون تذمر او قد يدعون بموافقة وذلك نتيجة أسلوب والجهة التي تصدر أوامر تنفيذ المهام المطلوبة على إنها لا تمتلك مقومات القيادة الإستراتيجية او حتى تعتمد المنهج القيادي بإشكاله. أيضا بلغت نسبة الموافق بشدة (0.48) والموافق (0.50) حول السؤال الثلاثة والثلاثين بوسط حسابي مقدار (4.46) وانحراف معياري (0.54) وتباين (0.29)، على أن التشكيك بالزملاء مستبعد ومكان العمل أكثر استقرارا وهو ما يعزز روحية التسامح بي العاملين. ليثبت السؤال الخامس والثلاثين ومن خلال نسبة غير الموافق بشدة البالغة (0.66) والغير الموافقة بنسبة (0.20) والمحاييد بنسبة (0.12)، بوسط حسابي مقدار (1.5) وانحراف معياري (0.78) وتباين (0.62) لتبين محدودية عمليات مهاجمة المرؤوسين أو الزملاء إذا لم ينجزوا المهمات التي كانوا قد كلفوا بها.

لتبين الاستجابات في المتغير الفرعي الكياسة ضمن المتغير الرئيسي سلوك المواطنة التنظيمي، إذ كانت موافق بشدة بنسبة (0.78) وموافق بنسبة (0.16) ومحاييد بنسبة (0.06)، حول السؤال السادس والثلاثين، وبوسط حسابي مقداره (4.7) وانحراف معياري (0.57) وتباين (0.32)، على أن المشاركة في الأفكار بين زملاء العمل أمر وارد لتحسين أداء المنظمة. وقد كانت موافق بشدة بنسبة (0.20) وموافق بنسبة (0.48) ومحاييد بنسبة (0.30) وبوسط حسابي مقداره (3.86) وانحراف معياري (0.75) وتباين (0.57)، حول السؤال الثامن والثلاثين ليبين وجود عملية تشجيع الزملاء على استثمار الوقت المخصص للاجتماع وتحديد في الأسبقيات التي تهم العمل ومتطلباته الرئيسية. وموافق بنسبة (0.26) ومحاييد بنسبة (0.50) وهو ما يميل إلى الإيجابية في إقناع الزملاء بالعمل من أجل تحسين الأداء الفردي والجماعي. وبالإجمال هذا يدل على توافر متغير سلوك المواطنة التنظيمية في بيئة المنظمة المبحوثة. وهو ما يفترض ان يدعم او يدعم مقومات وجود وتفعيل القيادة الإستراتيجية.



تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية

3. فيما يخص متغير الشفافية:

لقد كانت استجابات العينة ووفقاً للجدول (8) في المتغير الفرعي الأنظمة والإجراءات ضمن المتغير الرئيسي الشفافية، إذ بلغت (0.24) نسبة موافق بشدة وموافق بنسبة (0.32) و (0.40) نسبة المحايد للسؤال الحادي والأربعين وبوسط حسابي مقداره (3.76) وانحراف معياري (0.87) وتباين (0.75)، ليؤشر على أن الأنظمة المعتمدة في المنظمة المبحوثة تشجع على عدم الإفصاح وقد يعود جزء من هذا التارجح إلى الثقافة التقليدية في الالتزام غير المبرر وتحول معظم الوسائل إلى أهداف وثوابت يصعب التفريط بها. وكانت غير موافق بشدة بنسبة (0.42) وغير موافق بنسبة (0.34) في السؤال الثاني والأربعين، وبوسط حسابي مقدار (1.82) وانحراف معياري (0.8) وتباين (0.64)، على أن الأنظمة والإجراءات التي تلتزم بها المنظمة تتوافق والتغييرات التي تحصل في المجتمع، ليكون جزء من هذا الاتجاهات كمحصلة التغييرات السياسية والاقتصادية غير المسبوقه والتي يمر بها المجتمع العراقي في المدة القصيرة السابقة والحالية. أما السؤال الثالث والأربعين أنتج نسبة موافق بشدة بنسبة (0.46) ونسبة (0.44) وبوسط حسابي مقدار (4.36) وانحراف معياري (0.66) وتباين (0.43). وهو كمؤشر على وجود اهتمام خاص من قبل القيادات ينصب على تحديد مستوى ودرجة أهمية نسبة السرية لبعض إجراءات العمل في المنظمة. ليبين السؤال الخامس والأربعين أن نسبة موافق بشدة بنسبة (0.08) ونسبة موافق (0.48) ومحايد بنسبة (0.44) وبوسط حسابي مقدار (3.64) وانحراف معياري (0.63) وتباين (0.39). ليدلل هذا على أن هناك امكانيات لدى العاملين وهو كمؤشر على وجود اهتمام خاص من قبل القيادات ينصب على تحديد مستوى ودرجة أهمية نسبة السرية لبعض إجراءات العمل في المنظمة.



**تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك
المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي
مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية**

جدول (8) تحليل استجابات متغير الشفافية

المتغير الرئيسي	البيانات	العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		mean	Std	vari
			Per	1	Per	2	Per	3	Per	4	Per	5			
الأنظمة والإجراءات		41. إن الأنظمة المعتمدة في الوزارة تشجع على عدم الإفصاح.	-	-	2	0.04	20	0.40	16	0.32	12	0.24	3.76	0.87	0.75
		42. عدم توافق الأنظمة والإجراءات مع التغييرات الحاصلة في المجتمع.	21	0.42	17	0.34	12	0.24	-	-	-	-	1.82	0.8	0.64
		43. يهتم القادة في تحديد مستوى أهمية وسرية إجراءات عملهم.	-	-	-	-	5	0.10	22	0.44	23	0.46	4.36	0.66	0.43
		44. تمتاز قواعد العمل بالغموض والتعقيد.	-	-	1	0.02	28	0.56	20	0.40	1	0.01	3.42	0.57	0.33
		45. يصعب على الموظف الحصول على أي معلومات إلا حتى وإن كانت بسيطة إلا بسلسلة موافقات رسمية.	-	-	-	-	22	0.44	24	0.48	4	0.08	3.64	0.63	0.39
الأهداف العامة		46. تتسم أهداف الوزارة بالوضوح والموضوعية.	-	-	1	0.02	21	0.42	26	0.52	2	0.04	3.58	0.6	0.37
		47. هناك درجة عالية من التوافق والاستجمام بين عموم أهداف إدارات الوزارة.	-	-	-	-	10	0.20	18	0.36	22	0.44	4.24	0.77	0.59
		48. تشترك قيم العمل وأهدافه مع قيم وأهداف العاملين المشتركين بالأداء.	-	-	-	-	7	0.17	28	0.56	15	0.30	4.16	0.65	0.42
		49. تتسم أهداف الوزارة بإمكانية قياسها وتكميمها.	-	-	18	0.36	30	0.60	2	0.04	-	-	2.68	0.55	0.3
		50. تسعى الوزارة إلى تطوير الأهداف و توافقها وإمكانات الموظفين.	-	-	-	-	1	0.02	8	0.16	41	0.82	4.8	0.45	0.2
		51. تسود الضبابية في عملية توزيع الأعمال.	8	0.16	32	0.64	9	0.18	1	0.02	-	-	2.06	0.65	0.42
ثقافة المنظمة		52. تهدر أموال كثيرة في أمور غير ضرورية.	1	0.02	20	0.40	23	0.46	6	0.12	-	-	2.68	0.71	0.51
		53. هناك رقابة فعالة على نشاطات العاملين.	-	-	-	-	-	-	10	0.20	40	0.80	4.8	0.4	0.16
		54. ينسجم جو الوزارة بالحرية والصراحة والود.	2	0.04	2	0.04	8	0.16	29	0.58	9	0.18	3.8	0.91	0.84
		55. تعرض التصرفات المالية المنفذة والمتوقعة بشكل علني لمن هو بحاجة إليها.	14	0.28	32	0.64	3	0.06	1	0.02	-	-	1.82	0.62	0.39



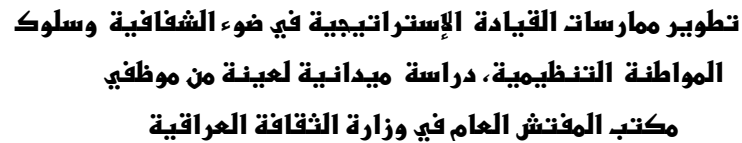
تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية

أما استجابات العينة في المتغير الفرعي الأهداف العامة ضمن المتغير الرئيسي الشفافية، فقد كان السؤال السادس والأربعين قد حققت اجابة موافق بشدة بنسبة (0.04) والموافق بنسبة (0.52) والمحاييد بنسبة (0.42) وبوسط حسابي مقداره (3.58) وانحراف معياري (0.6) وتباين (0.37) على ان اهداف الوزارة قد تكون متسمة بالوضوح والموضوعية النسبية، بدليل ان الاجابات لم تكن متفقة وبشكل عالي على التشديد بل الاتفاق الى المحايدة وهذا كنتيجة حتمية للتغيرات في السياسات العامة للدولة واساليب التوزيع التي قد تشوش المسار العام للاهداف ومتطلبات تنفيذها. وكانت متفقة بشدة بنسبة (0.30) الى متفقة بنسبة (0.56) في السؤال الثامن والأربعين وبوسط حسابي مقدار (4.16) وانحراف معياري (0.65) وتباين (0.42)، لنستدل على قوة التوافق ما بين قيم العمل واهدافه مع قيم واهداف العاملين المشتركين بالاداء وهذا ليس بالجانب غير الطبيعي اذ ان العاملين قد تركوا قيمهم وافكارهم تسود في بيئة العمل نتيجة الفلسفة السائدة في المجتمعات المغلقة (تمثل الوحدة الواحدة ضمن المجموعة الواحدة)، ليكون العمل ذاته متمم بتلك القيم والاهداف والتقاليد. اما السؤال الخمسون فقد بين نسبة المتفقة بشدة بنسبة (0.82) وبوسط حسابي مقدار (4.8) وانحراف معياري (0.45) وتباين (0.2)، وهو ما يبين سعي الوزارة الى تطوير الاهداف وتوافقها وامكانيات الموظفين وهو ما يؤكد توجهات البحث من خلال الضغوط التي تلقي بضلالها على المنظومة الادارية لتتوافق والاحتياجات الحقيقية للموظفين والمتعاملين معها بما يؤمن اداء متوازن، وان كان هذا قد يحمل بين طياته بعض المخاطر نتيجة تعدد المهارات وتنوعها مع سوق عملية التشغيل الذي يتسم بتعدد الاختصاصات وتنوعها.

لتظهر الاستبانة في المتغير الفرعي ثقافة المنظمة ضمن المتغير الرئيسي الشفافية، اذ بين نسبة الغير موافق بشد (0.16) في السؤال الحادي والخمسين ونسبة الغير موافق (0.64) وبوسط حسابي بمقدار (2.06) وانحراف معياري (0.65) وتباين (0.42)، كمؤشر على سيادة الضبابية في عملية توزيع الاعمال داخل المنظمة المبحوثة. على ان هذه النتيجة متوقعة مع غياب التنظيم البيروقراطي السليم مع التغيرات السياسية والاقتصادية والثقافية. والسؤال الثالث والخمسين كانت نسبة الموافق بشدة (0.80) بوسط حسابي مقدار (4.8) وانحراف معياري (0.4) وتباين (0.16)، للتأكيد على وجود رقابة فعالة تستهدف نشاطات العاملين، وقد يعود السبب الى التوجه غير المسبوق في انتشار ثقافة الرقابة ما بين مكتب المفتش العام وديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة. وقد اثار السؤال الرابع والخمسون بنسبة الموافق (0.58) والمحاييد بنسبة (0.16) بوسط حسابي بمقدار (3.8) وانحراف معياري (0.91) وتباين (0.84)، على أن هناك جو من الحرية والصراحة والود بين العاملين مع توافر اجابات سابقة في سهولة الحصول على المعلومات داخل المنظمة مع السؤال الثالث والخمسون، ليتبين ان هناك سيادة العلاقات غير الرسمية والتي إن لم تكن مطلقة فهي قوية مما يضر بمصلحة العمل إن لم تكن ضمن حدود مبنية مسبقا ومدروسة ومعلنة. كذلك السؤال الخامس والخمسون حصل على نسبة الغير موافق بشدة (0.28) وغير موافق (0.64) بوسط حسابي بمقدار (1.82) وانحراف معياري (0.62) وتباين (0.39)، مما يدل بوجود عقبات ومحددات لمن يرغب بالتعرف على التصرفات المالية سواء أكانت منفذة أو متوقعة لمن هو بحاجة ماسة لها، مما يبين ويؤكد الحقائق السابقة ويزرع الشك والريبة ما بين أصحاب المصلحة والمنظمات العامة.

ثالثاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: (سلوك المواطنة التنظيمية والشفافية والقيادة الاستراتيجية)

بعد ادخال البيانات المتحصلة عبر الاستبانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS)، خرجت النتائج الموضحة في الجدول (9)، وكما يأتي:

[illegible]



تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية

** معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.01)

* معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05)

من خلال الجدول (9)، نجد ما يأتي:

أولاً: العلاقة بين المتغيرات الفرعية لسلوك المواطنة التنظيمية (المتغير المثير) والمتغير الرئيسي (المستجيب) القيادة الاستراتيجية:

جدول (10) العلاقة بين المتغيرات الفرعية لسلوك المواطنة التنظيمية (المتغير المثير) والمتغير الرئيسي (المستجيب) القيادة الاستراتيجية

المستقل المعتمد	الإيثار Y1	صحة الضمير Y2	روح التسامح Y3	الكياسة Y4	إجمالي لسلوك المواطنة yy1
التمكين X1	0.76	0.73	0.68	0.15	0.147
التقنيات الحديثة X2	0.169	0.34*	0.10	0.071	0.29*
الهيكل التنظيمي X3	0.277	-0.06	-0.33*	-0.43**	-0.246
التعلم التنظيمي X4	0.233	-0.067	-0.34*	-0.46**	-0.31*
إجمالي القيادة الإستراتيجية xx1	0.30*	0.139	-0.14	-0.19	0.009

أظهر الجدول (10) بأن هناك علاقة معنوية إحصائية عند المستوى (0.05) بين المتغير الفرعي الإيثار لسلوك المواطنة التنظيمية والمتغير الرئيسي القيادة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.3) لتدل على وجود ترابط نسبي يزداد مع زيادة تفعيل دور القائد الاستراتيجي في المنظمة وارتفاع نشاطاته. أيضاً وجد هناك علاقة معنوية إحصائية، بين المتغير الفرعي صحة الضمير لسلوك المواطنة التنظيمية والمتغير الرئيسي القيادة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.13) لتدل على وجود ترابط ضعيف يدل على انحسار متغير صحة الضمير في ممارسات القيادة الاستراتيجية.

كما تبين أن هناك علاقة غير معنوية إحصائية، بين المتغير الفرعي روح التسامح لسلوك المواطنة التنظيمية والمتغير الرئيسي القيادة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.14) لتدل على وجود علاقة عكسية ما بين دور القائد الاستراتيجي وروح التسامح، إذ قد يبتعد القائد الاستراتيجي عن هذا المتغير فيما يغلب مصلحة العمل والمنظمة على مصلحة السمات القيادية التي من المفترض أن يتحلى بها. علاوة على ذلك فإن هناك علاقة غير معنوية إحصائية، بين المتغير الفرعي الكياسة لسلوك المواطنة التنظيمية والمتغير الرئيسي القيادة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.19) وهذا مؤشر قد لا يكون إيجابياً على سمات القائد الاستراتيجي وبالتوافق مع المتغير السابق ليدل هذا على أن القائد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة قد يميل إلى النموذج التقليدي في القيادة ليولي العمل أهمية أكثر من العاملين فكلماً زادت الكياسة والاهتمام بمشاعر وسلوكيات الآخرين قلّت سمات وممارسات القيادة الإستراتيجية.



تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية

ويظهر من الجدول (10) أن هناك علاقة معنوية إحصائية، بين المتغير الرئيسي سلوك المواطنة التنظيمي والمتغير الرئيسي القيادة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.009) لتدل على وجود علاقة ضعيفة، بين المتغيرين الرئيسيين وهو أمر طبيعي في ظل اختلاف ممارسات القيادة الاستراتيجية وعدم تفهم محتوى سلوك المواطنة التنظيمي من قبل المرووسين في الوزارة أو حتى ممارسته بطريقة عشوائية غير منضجة للتوافق والاحتياجات الفعلية للمنظمة أو العمل المؤسسي المطلوب. وبالإجمال يتبين من العلاقة عدم تحقق الفرضية الأولى.

ثانياً: العلاقة بين المتغيرات الفرعية للمتغير الرئيسي الشفافية (المثير) والمتغير الرئيسي (المستجيب) القيادة الاستراتيجية:

جدول (11) العلاقة بين المتغيرات الفرعية للمتغير الرئيسي الشفافية (المثير) والمتغير الرئيسي (المستجيب) القيادة الاستراتيجية

المستقل المعتمد	الأنظمة والإجراءات Z1	الأهداف العامة Z2	ثقافة المنظمة Z3	إجمالي متغير الشفافية Zz1
التمكين X1	0.12	0.22	0.05	0.267
التقنيات الحديثة X2	-0.027	0.045	0.18	0.148
الهيكل التنظيمي X3	-0.26	0.36**	0.30*	0.311*
التعلم التنظيمي X4	-0.01	0.47**	-0.027	0.28
إجمالي القيادة الاستراتيجية xx1	-0.009	0.46**	0.099	0.41**

يبين الجدول (11) أن هناك علاقة غير معنوية إحصائية عند المستوى (0.05)، بين المتغير الفرعي الأنظمة والإجراءات من المتغير الرئيسي الشفافية والمتغير الرئيسي القيادة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.009) مما يؤشر إلى أن الأنظمة والإجراءات تتمتع بعلاقة عكسية مع القيادة الاستراتيجية إضافة إلى أنها علاقة عكسية فهي ضعيفة وقد يعود السبب في ذلك إلى أن القيادة الاستراتيجية تجد محيطاً أكثر تفاعلاً مع انحسار درجة روتينية الأنظمة والإجراءات لذا سنجد تفاعل أكثر قوة في الاداء المنظمي من خلال ممارسات القيادة الاستراتيجية.

علاوة على ذلك يتبين بأن هناك علاقة معنوية إحصائية عند المستوى (0.01)، بين المتغير الفرعي الأهداف العامة من المتغير الرئيسي الشفافية والمتغير الرئيسي القيادة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.46) لتدل على وجود ترابط طردي متوسط القوة إذ يزداد تفعيل دور القائد الاستراتيجي في المنظمة من خلال تزايد الوضوح في الأهداف العامة وهو ما يعكس ترابط قوي كلما تصاعد الوضوح ونضج الدور الحقيقي للقائد الاستراتيجي.

أيضاً يتبين من الجدول (11) أن هناك علاقة معنوية إحصائية، بين المتغير الفرعي ثقافة المنظمة من المتغير الرئيسي الشفافية والمتغير الرئيسي القيادة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.09) لتدل على وجود ترابط طردي ضعيف نسبياً فتزداد فاعلية القائد الاستراتيجي كلما كانت ثقافة المنظمة أكثر رصانة وتطور وكلما كان هناك في المنظمة ثقافة ناضجة تتفاعل وإمكانات القائد الاستراتيجي وتزيد من قدراته.



تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية

وكذلك تبين من الجدول (11) أن هناك علاقة معنوية إحصائية عند المستوى (0.01)، بين المتغير الرئيسي الشفافية والمتغير الرئيسي القيادة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.41) ليشير إلى وجود ترابط طردي متوسط القوة، فكلما كانت الشفافية عالية زاد هذا من الكشف عن القيادات الاستراتيجية وأماكن تواجدها وفعاليتها وطريقة التفاعل معها، وهنا يظهر القائد الاستراتيجي الدور المعزز لشفافية تدعيم قدراته وإمكانياته وبالتالي تطوير المنظمة وأدائها. ، وبالإجمال فقد وجد الباحثان اثبات الفرضية الثانية لكن ليس على مستوى المتغيرات الفرعية إذ سيكون الإثبات ضعيف و لكن مع اعتماد العلاقة الاجمالية للمتغير الشفافية ومتغير القيادة الاستراتيجية، إذ اثبت وجود نجاح اكبر للقيادة الاستراتيجية، كنتيجة لممارسة متغيرات الشفافية التي قد تعتمد في بعض متغيراتها لا يجاد الاداء الامثل للمنظمة.

علاوة على كل ما تقدم فيشير وبالإجمال الجدول (9) أن هناك علاقة غير معنوية إحصائية، بين المتغير الرئيسي الشفافية والمتغير الرئيسي سلوك المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.06) ليشير إلى وجود ترابط عكسي ضعيف القوة، فكلما كانت الشفافية عالية قل مستوى سلوك المواطنة التنظيمي، وهي حقيقة مثيرة بعض الشيء إذ نتلمس من خلالها ان هناك سوء فهم او حتى تناغم مع التشوه الذي قد يحصل على ممارسات سلوك المواطنة التنظيمي الذي يأتي جزء منه للرجات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي مر بها البلد سيما وحداثة مفهوم الشفافية بمعانيه وممارساته التي قد لا تتوافق في مبادئها العلمية وطبيعة الممارسات الاجتماعية وهذا كله إذ انعكس سلبا في بعض المواقف على طبيعة القيادة الاستراتيجية في المنظمة وبالتالي محاولة وند الفكرة في بواكيرها وهو ما يضر بمصالح المجتمع ومستقبل الأجيال القادمة، وهو ما يبين ضعف الفرضية الثالثة.

ومن خلال العرض والاعتماد على الجدول (9)، نستنتج ضعف الفرضية الرابعة وهذا ما يدعو الى التركيز الاكثر والادق لبيان حقيقة التأثير في القيادة الاستراتيجية من خلال دراسة متغيرات مفترضة اخرى قد يمكن اعتمادها لتنشيط الاداء القيادي وتحديد الاستراتيجية في قيادة المؤسسات العامة.

رابعاً: تحليل علاقات الانحدار بين متغيرات البحث:

لقد اثبت تحليل الارتباط وجود علاقات ضعيفة نسبيا بين متغيرات البحث وكان كردة فعل مقبولة للتكرارات الحاصلة في نسبة الاستجابات المتحققة من العينة. وعلى ذلك فقد أمكن تحليل علاقة الانحدار لبيان مستوى التأثير بين المتغيرات الفرعية المستقلة لسلوك المواطنة التنظيمية والشفافية والمتغير المعتمد القيادة الاستراتيجية. وكما يأتي:

1. سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية:



**تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك
المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي
مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية**

جدول (12) تحليل علاقة الانحدار بين متغيرات سلوك المواطنة التنظيمي و المتغير الرئيسي
القيادة الاستراتيجية

المتغير المعتمد	المعنوية	اختبار (F)	معامل التحديد (R ²)	المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار	معامل الانحدار للمتغير المستقل لسلوك المواطنة التنظيمية	
القيادة الاستراتيجية	0.010	7.010	0.356	0.00	8.125	2.396	$\alpha 1$	الإيثار
				0.010	2.647	0.237	$\beta 1$	
	0.442	0.598	0.110	0.00	7.953	2.894	A2	صحة الضمير
				0.442	0.773	0.0819	$\beta 2$	
	0.162	2.013	0.200	0.00	12.26	3.588	A3	روح التسامح
				0.162	1.419-	0.136-	$\beta 3$	
	0.030	4.963	0.306	0.00	12.96	3.830	A4	الكياسة
				0.030	2.227-	0.169-	$\beta 4$	

1.1. تأثير المتغير المستقل الإيثار في المتغير المعتمد القيادة الإستراتيجية:

بين الجدول (12)، بأن قيمة معامل التحديد بالنسبة لمتغير الإيثار بلغ (0.36)، بمعنى أن تأثير متغير الإيثار يسهم في تفسير 36% من مغير القيادة الإستراتيجية، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.01) عند مستوى معنوية (0.01)، بمعنى أن (F) المحسوبة اكبر من (F) الجدولية، أي إن هناك تأثير ايجابي مابين الإيثار والقيادة الإستراتيجية.

وقد بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.396)، بمعنى: عندما يكون تأثير متغير الإيثار مساويا للصفر، فمخرجات القيادة الإستراتيجية لن تقل عن هذه القيمة. وبلغت قيمة (β) (0.24)، بمعنى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في تأثير متغير الإيثار يؤدي إلى تغيير مخرجات متغير القيادة الإستراتيجية بمقدار هذه القيمة. ولقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.65) عند مستوى معنوية (0.001) بمعنى أن (t) المحسوبة اكبر من (t) الجدولية، وهي تعكس أهمية متغير الإيثار في القيادة الإستراتيجية.

2.1. تأثير المتغير المستقل صحة الضمير في المتغير المعتمد القيادة الإستراتيجية:

بين الجدول (12)، بأن قيمة معامل التحديد بالنسبة لمتغير صحة الضمير بلغ (0.110)، بمعنى أن تأثير متغير صحة الضمير يسهم في تفسير 11% من مغير القيادة الإستراتيجية، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.60) عند مستوى معنوية (0.01)، بمعنى أن (F) المحسوبة اكبر من (F) الجدولية، أي إن هناك تأثير ايجابي مابين صحة الضمير والقيادة الإستراتيجية.

وقد بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.89)، بمعنى: عندما يكون تأثير متغير صحة الضمير مساويا للصفر، فمخرجات القيادة الإستراتيجية لن تقل عن هذه القيمة. وبلغت قيمة (β) (0.082)، بمعنى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في تأثير متغير صحة الضمير يؤدي إلى تغيير مخرجات متغير القيادة الإستراتيجية بمقدار هذه القيمة. ولقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (0.77) عند مستوى معنوية (0.044) بمعنى أن (t) المحسوبة اكبر من (t) الجدولية، وهي تعكس ضعف تأثير متغير صحة الضمير في القيادة الإستراتيجية.



تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية

3.1. تأثير المتغير المستقل روح التسامح في المتغير المعتمد القيادة الإستراتيجية:
بين الجدول (12)، بأن قيمة معامل التحديد بالنسبة لمتغير روح التسامح بلغ (0.02)، بمعنى أن تأثير متغير روح التسامح يسهم في تفسير 2% من غير القيادة الإستراتيجية، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.01) عند مستوى معنوية (0.16)، بمعنى أن (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية، أي إن هناك تأثير إيجابي مابين صحة الضمير والقيادة الإستراتيجية.

وقد بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (3.6)، بمعنى: عندما يكون تأثير متغير روح التسامح مساوياً للصفر، فمخرجات القيادة الإستراتيجية لن تقل عن هذه القيمة. وبلغت قيمة (β) (-0.14)، بمعنى أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في تأثير متغير روح التسامح يؤدي إلى تغيير طردي بمخرجات متغير القيادة الإستراتيجية بمقدار هذه القيمة. ولقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.42) عند مستوى معنوية (0.16) بمعنى أن (t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولية، وهي تعكس ضعف تأثير متغير روح التسامح في القيادة الإستراتيجية.

4.1. تأثير المتغير المستقل الكياسة في المتغير المعتمد القيادة الإستراتيجية:
بين الجدول (12)، بأن قيمة معامل التحديد بالنسبة لمتغير الكياسة بلغ (0.31)، بمعنى أن تأثير متغير الكياسة يسهم في تفسير 31% من غير القيادة الإستراتيجية، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.96) عند مستوى معنوية (0.03)، بمعنى أن (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية، أي إن هناك تأثير إيجابي مابين الكياسة والقيادة الإستراتيجية.

وقد بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (3.8)، بمعنى: عندما يكون تأثير متغير الكياسة مساوياً للصفر، فمخرجات القيادة الإستراتيجية لن تقل عن هذه القيمة. وبلغت قيمة (β) (-0.17)، بمعنى أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في تأثير متغير الكياسة يؤدي إلى تغيير عكسي بمخرجات متغير القيادة الإستراتيجية بمقدار هذه القيمة. ولقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.23) عند مستوى معنوية (0.03) بمعنى أن (t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولية، وهي تعكس تأثير متغير الكياسة في القيادة الإستراتيجية.

2. الشفافية والقيادة الاستراتيجية:

جدول (13) تحليل علاقة الانحدار ما بين المتغيرات الفرعية للشفافية والمتغير الرئيسي القيادة

الاستراتيجية

المتغير المعتمد	المعنوية	اختبار (F)	معامل التحديد (R^2)	المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار	معامل الانحدار للمتغير المستقل الشفافية
القيادة الإستراتيجية	0.432	0.626	0.113	0.000	11.67	3.404	A1
				0.432	0.791-	0.067	β_1
	0.000	17.689	0.5189	0.000	7.505	2.037	A2
				0.000	4.205	0.292	β_2
	0.094	2.914	0.239	0.000	10.934	2.748	A4
				0.094	1.707	0.140	β_4



تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية

1.2. تأثير المتغير الفرعي المستقل الأنظمة والإجراءات في المتغير المعتمد القيادة الإستراتيجية:

يبين الجدول (13)، بأن قيمة معامل التحديد بالنسبة لمتغير الأنظمة والإجراءات بلغ (0.11)، بمعنى أن تأثير متغير الأنظمة والإجراءات يسهم في تفسير 11% من متغير القيادة الإستراتيجية، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.62) عند مستوى معنوية (0.43)، بمعنى أن (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية، أي إن هناك تأثير إيجابي مابين الأنظمة والإجراءات والقيادة الإستراتيجية. وقد بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (3.4)، بمعنى: عندما يكون تأثير متغير الأنظمة والإجراءات مساوياً للصفر، فمخرجات القيادة الإستراتيجية لن تقل عن هذه القيمة. وبلغت قيمة (β) (0.067)، بمعنى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في تأثير متغير الأنظمة والإجراءات يؤدي إلى تغيير طردي بمخرجات متغير القيادة الإستراتيجية بمقدار هذه القيمة. ولقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (-0.8) عند مستوى معنوية (0.43) بمعنى أن (t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولية، وهي تعكس ضعف تأثير متغير الأنظمة والإجراءات في القيادة الإستراتيجية.

2.2. تأثير المتغير الفرعي المستقل الأهداف العامة في المتغير الرئيسي المعتمد القيادة الإستراتيجية:

يبين الجدول (13)، بأن قيمة معامل التحديد بالنسبة لمتغير الأهداف العامة بلغ (0.51)، بمعنى أن تأثير متغير الأهداف العامة يسهم في تفسير 51% من متغير القيادة الإستراتيجية، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (17.68) عند مستوى معنوية (0.000)، بمعنى أن (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية، أي إن هناك تأثير إيجابي مابين الأهداف العامة والقيادة الإستراتيجية. وقد بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.04)، بمعنى: عندما يكون تأثير متغير الأهداف العامة مساوياً للصفر، فمخرجات القيادة الإستراتيجية لن تقل عن هذه القيمة. وبلغت قيمة (β) (0.29)، بمعنى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في تأثير متغير الأهداف العامة يؤدي إلى تغيير طردي بمخرجات متغير القيادة الإستراتيجية بمقدار هذه القيمة. ولقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.20) عند مستوى معنوية (0.000) بمعنى أن (t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولية، وهي تعكس ضعف تأثير متغير الأهداف العامة في القيادة الإستراتيجية.

3.2. تأثير المتغير الفرعي المستقل ثقافة المنظمة في المتغير الرئيسي المعتمد القيادة الإستراتيجية:

يبين الجدول (13)، بأن قيمة معامل التحديد بالنسبة لمتغير ثقافة المنظمة بلغ (0.24)، بمعنى أن تأثير متغير ثقافة المنظمة يسهم في تفسير 24% من متغير القيادة الإستراتيجية، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.91) عند مستوى معنوية (0.09)، بمعنى أن (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية، أي إن هناك تأثير إيجابي ما بين ثقافة المنظمة والقيادة الإستراتيجية. وقد بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.74)، بمعنى: عندما يكون تأثير متغير ثقافة المنظمة مساوياً للصفر، فمخرجات القيادة الإستراتيجية لن تقل عن هذه القيمة. وبلغت قيمة (β) (0.14)، بمعنى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في تأثير متغير ثقافة المنظمة يؤدي إلى تغيير طردي بمخرجات متغير القيادة الإستراتيجية بمقدار هذه القيمة. ولقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.7) عند مستوى معنوية (0.094) بمعنى أن (t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولية، وهي تعكس ضعف تأثير متغير ثقافة المنظمة في القيادة الإستراتيجية.



**تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك
المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي
مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية**

3. معامل الانحدار للمتغيرات المستقلة سلوك المواطنة التنظيمي والشفافية والمتغير المعتمد القيادة الاستراتيجية:

جدول (14) تحليل علاقة الانحدار بين المتغيرات المثيرة والمتغير المستجيب

المتغير المعتمد	المتغير	اختبار (F)	معامل التحديد (R^2)	المتغير	اختبار (T)	معامل الانحدار	معامل الانحدار للمتغيرات المستقلة سلوك المواطنة التنظيمي والشفافية
القيادة الاستراتيجية	سلوك المواطنة	0.094	0.044	0.000	6.221	3.339	α
				0.761	-0.306	-0.048	β_1
	الشفافية	10.05	0.416	0.002	3.228	1.602	α
				0.002	3.171	0.456	β_2
		0.002					

ولبيان علاقة الانحدار بين المتغيرات الرئيسية سلوك المواطنة التنظيمية والشفافية على المتغير المعتمد القيادة الاستراتيجية، تم بناء الجدول (14)، ليشير إلى ما يأتي:

1.3. تأثير المتغير المستقل سلوك المواطنة التنظيمية في المتغير المعتمد القيادة الاستراتيجية:

يبين الجدول (14)، بأن قيمة معامل التحديد بالنسبة لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية بلغ (0.044)، بمعنى أن تأثير متغير سلوك المواطنة التنظيمية يسهم في تفسير 44% من متغير القيادة الاستراتيجية، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.094) عند مستوى معنوية (0.09)، بمعنى أن (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية، أي إن هناك تأثير إيجابي ما بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية.

وقد بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (3.34)، بمعنى: عندما يكون تأثير متغير سلوك المواطنة التنظيمية مساوياً للصفر، فمخرجات القيادة الاستراتيجية لن تقل عن هذه القيمة. وبلغت قيمة (β) (-0.048)، بمعنى أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في تأثير متغير سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تغيير عكسي بمخرجات متغير القيادة الاستراتيجية بمقدار هذه القيمة. ولقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (0.31) عند مستوى معنوية (0.76) بمعنى أن (t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولية، وهي تعكس ضعف تأثير متغير سلوك المواطنة التنظيمية في القيادة الاستراتيجية.



تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية

2.3. تأثير المتغير المستقل الشفافية في المتغير المعتمد القيادة الاستراتيجية:

يبين الجدول (14)، بأن قيمة معامل التحديد بالنسبة لمتغير سلوك الشفافية بلغ (0.42)، بمعنى أن تأثير متغير الشفافية يسهم في تفسير 42% من متغير القيادة الاستراتيجية، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.05) عند مستوى معنوية (0.002)، بمعنى أن (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولية، أي إن هناك تأثير إيجابي ما بين الشفافية والقيادة الاستراتيجية.

وقد بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.602)، بمعنى: عندما يكون تأثير متغير الشفافية مساوياً للصفر، فمخرجات القيادة الاستراتيجية لن تقل عن هذه القيمة. وبلغت قيمة (β) (0.46)، بمعنى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في تأثير متغير الشفافية يؤدي إلى تغير طردي بمخرجات متغير القيادة الاستراتيجية بمقدار هذه القيمة. ولقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.171) عند مستوى معنوية (0.002) بمعنى أن (t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولية، وهي تعكس ضعف تأثير متغير الشفافية في القيادة الاستراتيجية. لتؤكد معادلات الأثر صحة التوجه في معالجة الفرضيات التي تولتها علاقات الارتباط.

خامساً: الاستنتاجات والتوصيات:

انتج البحث وبجانبه النظري والعملية مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والتي يمكن اجمالها كما يأتي:

1. الاستنتاجات:

- أ- مع التنوع في المفاهيم القيادية، بات هناك حاجة ملحة لبيان مدى توافقها والاحتياجات البينية، سيما وظهور مصطلحات جديدة في هذا السياق، منها القيادة الاستراتيجية ونظرية سلسلة السلوك القيادي وغيرها. وهو ما يلقي بالعبء الكبير على الدارسين، وتحديدًا في البيئات النامية لتتدارسها والتواصل مع العلم الحديث وما تحتاجه فعلاً المنظمات المملوكة والمطبقة للبيروقراطيات المشوهة.
- ب- من حقائق السائدة: هي أن الإدارة بنت البيئة، وهو ما ينعكس على تواجد وتداخل العديد من المصطلحات التي قد تنفرد إلى حد ما أو تتشارك مع غيرها في التأثير على الاداء العام للمنظمة، وهو ما يدعو إلى مزيد من الاختبار للمصطلحات الأخرى التي تدور في فلك المدخل القيادي.
- ت- إن سلوك المواطنة التنظيمي رغم ضعف العلاقة المتحققة مع مدخل القيادة الاستراتيجية، لكنه قادر وباستمرار على اجراء تغييرات مرتقبة، سيما وهناك علاقات بينية قوية داخل المتغيرات الفرعية لسلوك المواطنة والقيادة الاستراتيجية وهو ما يجيب على التساؤل الأول في مشكلة البحث.
- ث- يمكن اعتماد مبدأ الشفافية كأحد ركائز الضغط على القيادة الاستراتيجية ولكن ليس بالمجمل إذ حدد الجدول (9) هناك انحسار في تأثير متغيرات الشفافية، والمتغير المستجيب القيادة الاستراتيجية، يبرز وجود انحسار في تعزيز مفهوم التفاعل الشفاف وهو ما يؤدي إلى تفعيل دور القائد الاستراتيجي وهو الاجابة عن التساؤل الثاني من مشكلة البحث.
- ج- وحول الخليط العضوي المتوازن، (السؤال الثالث من مشكلة البحث)، فيستلزم اختيار المتغيرات الفرعية الأكثر تأثيراً وتأثراً وهي: من سلوك المواطنة التنظيمي: (الإيثار، والكراسة)، ومن متغير الشفافية: (الاهداف العامة)، مع المتغير المستجيب القيادة الاستراتيجية، كونها تعد الأكثر تحقيقاً لاستجابات ايجابية يمكن اعتمادها في تفعيل الاداء المنظمي والالتزام بمتطلباته.



تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية

- ح- يظهر المدراء في بعض المنظمات ومنها المبحوثة الاسلوب الديمقراطي المتوازن وهو مالم يظهر بالشكل المعلن والمروج له، لذا نلاحظ ان القيادة المتواجدة على قمة الهرم تبدا بديمقراطية عالية (الشكل الاعلامي)، تتصف بعدها بالبيروقراطية المتشددة (الجانب العملي)، وقد يعود السبب في هذا الى ضعف الثقة المتبادلة مع المرؤوسين او حتى الاستبداد بالسلطة كتخوف مرتقب من فقدانها.
- خ- ان انحسار نظم الاتصالات وعدم فعاليتها سواء اكان مقصود او غير مقصود من قبل القيادة، يؤثر على مدى التفاعل بين العاملين وهو ما يعمل على بناء اسوار متعالية تحد من مناقشة متطلبات الاداء الصحيح وتؤد الشفافية واهدافها.
- د- قد يعود سبب الشفرة الجينية المتوارثة في حاجة المرؤوسين الى القيادة، قد يلقي بضلاله على توجيه القائد سلبيا نحو التطرف واستخدام السلطة حتى بأسلوب خاطئ غير عقلاني.

2. التوصيات:

- أ- مع التوسع في المصطلحات العلمية ذات المساس العالي بالأداء العام وما يتبعه ذلك من تماس بحياة المجتمع، توجب انشاء مدخل متخصص بدراسة وتحليل المتغيرات الرئيسية والفرعية، لصياغة وتوحيد متغيرات ذات استقرار نسبي في قياس نشاط العاملين وتفاعلاتهم.
- ب- القيم المجتمعية من أصعب ما يمكن تغييره في سلوكيات العاملين، وهنا توجب اعتماد العديد من المنظمات العراقية برامج تطويرية طويلة الامد تعتمد منهجية المسار الذي يعالج التصحيحات الضرورية لبناء الاعتدال الفكري والنفسي للمرؤوسين، وتحديدًا مع غياب الاستقرار الفكري والسياسي والاجتماعي لعقود خلت.
- ت- فسح المجال أمام بناء فلسفة إدارية جديدة، تخلط ما بين النظام المفتوح والمغلق وتحديدًا في المناصب القيادية العليا والوسطى، وذلك ما يفسح المجال الاستفادة من مميزات كلا النظامين ويمنع تزوير القائد كضرورة لا بد منها.
- ث- يمتلك العاملين ممارسات تتوافق ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية تضرب في جذورها الاعراف والقيم والتقاليد، ولكنها في بعض الاحيان مغيبة او مقصودة التغييب بسبب عوامل بيئية معينة وهي ما تتطلب الدراسة والتحديد لاتضاج المهارات السلوكية الموروثة التي يمكن ان تعزز الاداء الفردي والمنظمي وتطوره.
- ج- لم يكن موضوع الشفافية، مرتبط بعلاقة المنظمة وبينتها فقط، بل يجب التركيز على شموله ليضم العلاقات الداخلية والاطراف المشتركة في عملية التنفيذ، وهنا يجب دفع حلقة الادراك الى ابعاد اوسع فالجميع شركاء يدعمون عملية التنفيذ المشترك المنطقي الصحيح.



**تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك
المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي
مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية**

سادسا: المصادر:

1. العربية:

أ- الكتب:

- (1) ابو كريم. احمد فتحي، الشفافية والقيادة في الادارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، المملكة الاردنية الهاشمية، 2009.
- ب- الرسائل والاطاريح الجامعية:
- (2) الزبيدي. ناظم جواد عبد سلمان، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية واثرها في تفوق المنظمات، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، غير منشورة، مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007.
- (3) الزعبي. محمد موسى، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، اطروحة دكتوراه في العلوم الامنية، غير منشورة، مقدمة الى مجلس كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2010.
- (4) العامري. علي عبد الحسين حميد، دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الاداري، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2010.
- (5) وناس. سوسن عبد الامير، ثاثير الشفافية المنظمة في الرضا الوظيفي، تحليل اراء عينة من العاملين في ديوان هيئة التعليم التقني، اطروحة دكتوراه في الادارة العامة، غير منشورة، مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008.

2. الاطاريح الاجنبية:

1. Arzamassova. Ekaterina, defining and measuring the transparency of voluntary environmental agreements, MSc thesis, environment department, Brown university, 2005.
2. Serfontein. Jacob jacobus, the impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organizations in south Africa, PhD degree, department of business management, university of Stellenbosch, 2010.

3. الكتب الأجنبية:

3. N.Lussier Robert & F.Achua Christopher, Effective leadership. 3ed ,Published by by mc graw – hill / Irwin, New York, united state of America, 2007.



**تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك
المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي
مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية**

4. الدوريات الأجنبية:

4. Ahmad. Sohrab, Shahzad. Khurram, Rehman. Shams, Khan. Nadeem & Shad. Ikram, impact of organizational commitment and organizational citizenship behavior on turnover intentions of call center personal in Pakistan, 2010, European journal of social sciences, vol.17, number. 4.
5. Ahmadi. Parviz, Forouzandeh. Saeideh & Kahreh. Mohammad, the relationship between organizational citizenship behavior and social exchange constructs, 2010, European journal of economics, finance and administrative sciences. Issue. 19.
6. Asgari. Ali, Silong. Abu Daud, Ahmad. Aminah & Samah. Bahaman Abo, the relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader- member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors, 2008, European journal of scientific research, vol. 23, no.2, pp. 227-242.
7. B. Fourie & C. Jooste, the role of strategic leadership in effective strategy implementation: perceptions of south Africa strategic leaders, 2009, southern African business review, vol. 13, number.3.
8. Bass. Bernard, Executive and strategic leadership, 2007, international journal of business, 12(1), issn: 1083-4346.
9. Chegini. Mehrdad, the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior, 2009, American journal of economics and business administration, vol.2, issn 1945-5488.
10. Chen. Ching, Wen. Chiung & Lee. Ching, the study of relationship among supervisor transformational leadership, organizational citizenship behaviors and turnover intention in R&D personnel of communication related industry, 2008, international conference on management of technology, Dubai. UAE.
11. Chen. Shih-Hao & Lee. Yuan-Duen, A study of the correlations model between strategic leadership and business execution – an empirical research of top managers of small and medium enterprises in Taiwan, 2007, Asia Pacific management conference, 1027-1032.
12. Cheng. Chang, Chen. Tsai & Shan. Tsai, the organizational citizenship behaviors and organizational commitments of organizational members influences the effects of organizational learning, 2011, international journal of trade, economics and finance, vol.2, no.1.



**تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك
المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي
مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية**

13. Crossan.Mary, Vera. Dusya & Nanjad. Len, transcendent leadership: strategic leadership in dynamic environments, 2008, the leadership quarterly journal 19, 569-581.
14. Dyne. Linn & Ang. Soon, organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore, Academy of management journal, vol. 41, no. 6, 692-703.
15. Euwema. Martin, Wendi. Hein & Emmerik. Hetty, leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures, 2007, journal of organizational behavior DOI: 10. 1002.
16. Guillot. Michael, strategic leadership: defining the challenge, 2005, Air power journal, vol.2, no. 1.
17. Hinterhuber. Hans & Friedrich. Stephan, the technology dimension of strategic management leadership the leadership challenge for production economists, international journal of production economics, 2002, vol 77, 191-203.
18. Holzner. Burkart, the Transparency syndrome in global change, 2001, the Transatlantic conference for public policy analysis and education, university of Pittsburgh.
19. Johnston. Roger, Maerli. Morten, Bitzer. Edward & Ballard. James, two simple models of nuclear transparency, 2008, international journal of society inquiry, vol. 1, num. 2, 201-235.
20. Kumar, Avinash & Raj. Lima, identification of causes of organizational citizenship behaviors: A Qualitative study of LIC managers, 2009, Indian journal of Social Science Researches, vol. 6, no. 2, pp. 17-28, issn: 0974- 9837.
21. Lepine. Jeffrey, Erez. Amir & Johnson. Diane, the nature and dimensionality of organizational citizenship behaviors: A Critical Review and Meta-analysis, 2002, journal of applied psychology, vol. 87, no. 1.
22. Lindstedt. Catharina & Naurin. Daniel, Transparency and corruption, 2005, the Quality of government conference, Goteborg University.
23. Metzinger. Thomas, phenomenal transparency and cognitive self-reference, 2003, phenomenology and the cognitive sciences, no.2, 353-393.
24. Modassir. Atika & Singh. Tripiti, relationship of emotional intelligence with transformational leadership and organizational citizenship behavior, 2008, international journal of leadership studies, vol.4, iss.1, pp:3-21.
25. Moorman. Robert & Blakely. Gerald, individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behaviors, 1995, journal of organizational behavior, vol. 16, 127-142.
26. Moorman. Robert, Blakely. Gerald & Niehoff. Brian, does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?, 1998, Academy of management journal, vol. 41, no. 3, 351-357.



**تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك
المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي
مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية**

27. Musca. Genevieve, Perez. Marie, A practice view of strategic leadership in a highly risky and ambiguous environment: the Darwin expedition in Patagonia, ESADE business school, 2009, vol.3, no.1, issn: 1917-6228.
28. Nezakati. Hossien, Asgari. Omid, Karimi. Faraz & Kohzadi.Vajihe, Fostering organizational citizenship behaviors (OCB) through human resources empowerment (HRE), 2010, World journal of management, vol.2,number. 3.
29. Okland. Andreas, Lillebo. Borge, Amdahl. Eva, Seim. Andreas & Seim. Andreas, A Framework for Transparency, 2010, POMS 21ST Annual conference, Vancouver, Canada.
30. Paoching. Chu & Chichun.Hung, the relationship of paternalistic leadership and organizational citizenship behavior: the mediating effect of upward communication, 2009, the journal of human resources and adult learning, vol. 5, num.2.
31. Rawlins. Brad, measuring the relationship between organizational Transparency and employee trust, 2008, public relations journal, vol. 2, no. 2.
32. Salami. Samuel, conflict resolution strategies and organizational citizenship behaviors: the moderating role of trait emotional intelligence, 2010, social behavior and personality research, 38(1). 75-86.
33. Shrivastava. Paul & Nachman. Sidney, strategic leadership patterns, strategic management Journal, 1989, vol.10, 51-66.
34. Sturges. Paul, what is this sbsence called Transparency?, 2007, delivered at an ICIE conference, Pretoria.
35. Thomas.Terry, Schermerhorn. John & Dienhart. John, strategic leadership of ethical behavior in business, 2004, Academe of management executive, vol. 18, no.2.
36. Vera. Dusya & Crossan. Mary, strategic leadership and organizational learning, 2004, academy of management review, vol.29, no. 2, 222-240.
37. Vondey. Michelle, the relationships among servant leadership, organizational citizenship behaviors, person- organization fit, and organizational identification, 2010, international journal of leadership studies, vol. 6, iss. 1.
38. Wakefield. Robert & Walton. Susan, the Transparency corollary: why full Transparency is not always the most ethical approach, 2010, public relations journal, vol.4, no. 4, issn. 1942- 4604.
39. Zoogah. David, cultural value orientation, personality, and motivational determinants of strategic leadership in Africa, 2009, international journal of leadership studies, vol. 4, iss.2, 202- 222.