

دور مبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية، دراسة ميدانية في جامعة تكريت

The Role of Good Leadership Principles in Promoting rganizational Sustainability: A Field Study at the University of Tikrit

أ.م. مروان عامر نصيف م.م. ساره بهاء أنور م.م. ساره محمود احمد

Sarah Mahmoud Ahmed Sarah Bahaa Anwar Marwan Amer Nassif

Sara.m.ahmed@tu.edu.iq Sarabahaa94@tu.edu.iq Marwan.amer@tu.edu.iq

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة تكريت

الكلمات الرئيسية، القيادة الرشيدة، التوجه الاستراتيجي، المساءلة، الشفافية، المشاركة، الاستدامة التنظيمية

Keywords: good leadership, strategic orientation, accountability, transparency, participation, organizational sustainability

المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة وأثر مبادئ القيادة الرشيدة المتمثلة بكل من (التوجه الاستراتيجي، المساءلة، الشفافية، والمشاركة) في تعزيز الاستدامة التنظيمية وبالتطبيق على جامعة تكريت، تم إعداد استبانة لهذا الغرض وزعت على عينة عشوائية من العاملين في كلية العلوم الإسلامية بجامعة تكريت، حيث بلغت عينة الدراسة (131) عضواً من العاملين في كلية العلوم الإسلامية واستندت الدراسة على فرضيتين رئيسيتين، أولاهما نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ القيادة الرشيدة وبين الاستدامة التنظيمية في جامعة تكريت، فيما نصت الثانية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة تكريت. وللتحقق من فرضيات الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة بتحليل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي المتعدد. وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS-26 تم تحليل البيانات واستخلاص النتائج وأهمها أن تصورات وانطباعات المبحوثين في عينة الدراسة حول مجالات مبادئ القيادة الرشيدة والاستدامة التنظيمية كانت إيجابية، وأن هناك علاقات موجبة بين مجالات مبادئ القيادة الرشيدة وبين الاستدامة التنظيمية. كما تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية، حيث تساهم هذه المبادئ بتفسير ما نسبته (75%) من التباين في الاستدامة التنظيمية، وتعتبر الشفافية أكثر مبادئ القيادة الرشيدة تأثيراً في الاستدامة التنظيمية، يليها مبدأ المشاركة، ثم مبدأ التوجه الاستراتيجي، وأخيراً مبدأ المساءلة، كما توصي الدراسة تبني سياسة الباب المفتوح مع العاملين مشاركة المديرين والعاملين في رسم استراتيجيات وسياسات الجامعة، تشجيع العاملين على المشاركة في الإجراءات التي تخص أدائهم، وبناء شراكات علمية طويلة الأمد مع مؤسسات علمية عالمية.

Abstract

To study the relationship and impact of good leadership principles represented by strategic orientation, accountability, transparency, and participation in promoting organizational sustainability, and by applying it to the University of Tikrit, a questionnaire was prepared for this purpose and distributed to a random sample of employees in the faculties of Islamic sciences at the University of Tikrit. The study was based on two main hypotheses, the first of which stated that there is a

statistically significant relationship between the good leadership principles and organizational sustainability at the University of Tikrit, while the second stated a statistically significant impact of the good leadership principles in promoting organizational sustainability at the University of Tikrit. To verify the study hypotheses, the statistical methods of correlation analysis and multiple linear regression analysis were used. Using the SPSS-26 statistical program, the data was analyzed and results were drawn, the most important of which is that the perceptions and impressions of the respondents in the study sample about good leadership principles and organizational sustainability were positive, and that there are positive relationships between the good leadership principles and organizational sustainability. It was also found that there is a statistically significant impact of good leadership principles in promoting organizational sustainability, as these principles contribute to explaining (75%) of the variation in organizational sustainability, and transparency is considered the most influential principle of good leadership in organizational sustainability, followed by the principle of participation, then the principle of strategic orientation, and finally the principle of accountability.

المقدمة

إن مفهوم القيادة الرشيدة تم استخدامه كثيراً في الآونة الأخيرة، لما له من أثر واضح في رسم السياسات الناجحة للمنظمات، فهو ملفت لأنظار ونصب اهتمام جميع المنظمات على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، باعتباره حكم ناجح وصالح يحقق النمو التطور والتقدم لتلك الدول، ومن هذا الجانب أصبحت مبادئ القيادة الرشيدة من أساسيات المنظمات المعاصرة التي تهتم في تحقيق أفضل أداء منظماتي وحكومي، فهي تعمل على الأفكار والإبداع التي بدورها تؤثر في وتطور الإدارة العامة، وفي الزمن الذي تتكرر فيه الأزمات والإخفاقات على مستوى العالم تزايد الاهتمام والبحث عن القيادات التي لها الدور الفعال في تخطي ومعالجة هذه الأزمات وديمومة عمل المنظمات والحفاظ على العاملين الذين لديهم الخبرة والكفاءة العالية في تأدية واجباتهم ومهامهم، كون القيادة من الأنشطة التي لها الدور المؤثر في العاملين الذي يجعلهم يتعاونون في تحقيق الأهداف الموضوعة على المستوى الشخصي والعام، فالقيادة التي تؤثر بشكل إيجابي في العاملين تعتبر قوة حيوية وأساسية في استدامة المنظمة والحفاظ عليها من الانهيار وتحافظ على الهيكل التنظيمي للمنظمة، فهي بدورها تقوم بتحديد الاتجاهات والأهداف الواضحة بعناية واستراتيجية دقيقة، وتعمل على إحداث تغييرات ذات معنى من خلال تظافر الجهود وشحن همم العاملين واستثارة مشاعره الأمر الذي يؤدي إلى الارتقاء والنهوض ورفع مستوى الأداء لدى العاملين وبناء شخصياتهم فوق المستوى الطبيعي من أجل إبقاء المنظمة واستدامة عملها في بيئة مليئة بالتعقيد والتغير والتجدد.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

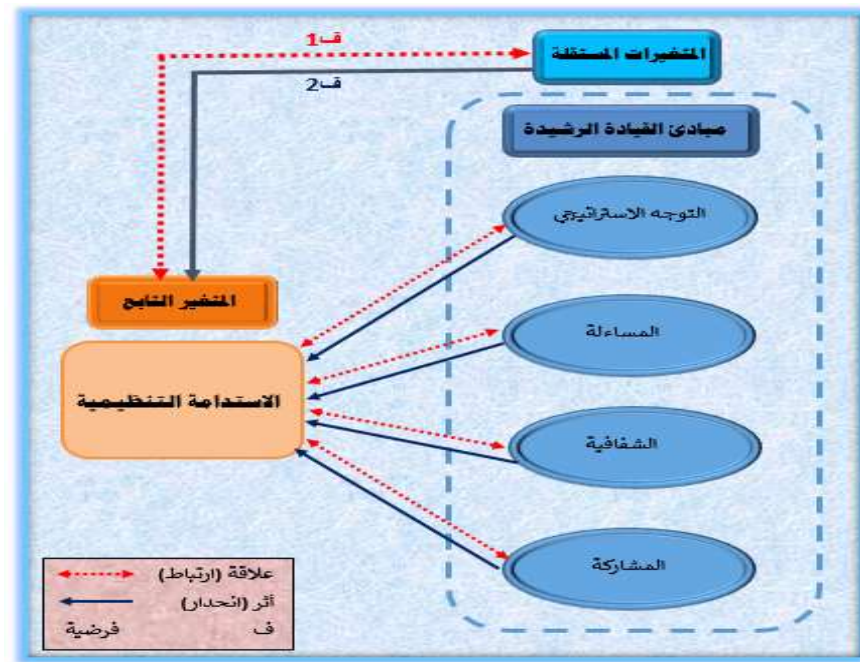
أولاً: مشكلة الدراسة: إن سبب الحروب الأزمات السياسية والاقتصادية التي واجهها العراق أدى إلى عدو وضوح الرؤية والأهداف وتغييب أساسيات العمل المؤسسي في أغلب قيادات وإدارات البلد، ابتداء من الآليات والمبادئ القيادية العلمية والعملية ذات الكفاءة والفاعلية العالية، يصاحبها عدم وضع استراتيجيات عمل تتلاءم مع أغلب المجالات بالإضافة إلى عدم تطبيق الاستراتيجيات التي تكون ملائمة مع مجال العمل سواء على المستوى الإداري أو الاقتصادي مما أدى إلى إخفاق البلد في الكثير من

المجال الإنتاج وكثرة البطالة واستشرَاء الفساد والهدر في الموارد، وبناء على ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- 1- ما هو دور مبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية في الجامعة المبحوثة؟
 - 2- ما هو مستوى إدراك العاملين لمبادئ القيادة الرشيدة في الجامعة المبحوثة؟
 - 3- هل بالإمكان تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال مبادئ القيادة الرشيدة في الجامعة المبحوثة؟
- ثانياً: أهمية الدراسة:** تتجلى أهمية الدراسة فيما يأتي:
- 1- العمل على إيضاح وتبسيط الضوء على مبادئ القيادة الرشيدة ومستوى فهم العاملين لها ودورها في تعزيز الاستدامة التنظيمية في الجامعة المبحوثة.
 - 2- دراسة أبعاد مبادئ القادة الرشيدة وبيان أهميتها والانعكاسات العلمية لها في الجامعة المبحوثة.
 - 3- تحفيز القيادات في الجامعة المبحوثة على تبني مبادئ القيادة الرشيدة من أجل تعزيز الاستدامة التنظيمية في تلك الجامعة.
- ثالثاً: أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة على الآتي:

- 1- التعرف على أهمية مبادئ القيادة الرشيدة من خلال تعريفها والتعرف على أهدافها في الجامعة المبحوثة.
 - 2- التعرف على دور المدير الذي يتبنى مبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية في الجامعة المبحوثة.
 - 3- بيان دور أبعاد مبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية في الجامعة المبحوثة.
- رابعاً: فرضيات الدراسة:** من خلال ما سبق من بيان أهمية وأهداف الدراسة، يمكن أن تستند الدراسة إلى الفرضيات الرئيسية الآتية:
- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ القيادة الرشيدة وبين الاستدامة التنظيمية في جامعة تكريت.
 - 2- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة تكريت.
- خامساً: المخطط الافتراضي للدراسة:** المخطط الافتراضي أو نموذج الدراسة عبارة عن علاقات افتراضية منطقية بين اثنين أو أكثر من متغيرات أو أبعاد الدراسة، فهو يمثل المرشد حول ماهية الأشياء التي يتم قياسها وطبيعة العلاقات الإحصائية المطلوب قياسها. وفيما يتعلق بموضوع الدراسة نجد أنه يمكن ملاحظة أن هناك خمسة مجالات رئيسية، أربعة منها تمثل أبعاد مبادئ القيادة الرشيدة والتي تمثل المتغيرات المستقلة، والمجال الخامس وهو الاستدامة التنظيمية الذي يمثل المتغير التابع. واعتماداً على فرضيات الدراسة الرئيسية، فإنه يمكن التعبير عن المخطط الافتراضي للدراسة بالشكل الآتي:

الشكل (1): المخطط الافتراضي للدراسة



المصدر: إعداد الباحثين

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم القيادة الرشيدة: لقد اختلف العلماء والباحثين في إيجاد مفهوم محدد للقيادة، فقد عرفها (اللويزي، 1986: 52) هي "عملية التأثير في الآخرين من أجل أن يقوموا بالأعمال الخاصة بهم وتحقيق الأهداف المرجوة"، وكذلك يرى (Pichard, 2000: 503) بانها "عملية هدفها هو تحقيق الأهداف التي تم رسمها ووضعها سابقاً للتنظيم"، وكذلك قال عنها (حسن، 2004: 19) هي "العملية التي من خلالها يؤثر الشخص في مجموعة معينة من الأفراد وتوجيه سلوكهم بالاتجاه الذي يحقق الهدف"، ويرى (يحيى، 2020) القيادة بانها "عملية لديها العديد من العناصر الأساسية، والتي تقوم بشكل كامل على فكرة تنظيم فرد لأنشطة وممارسات مجموعة الأفراد الآخرين من أجل تحقيق هدف مشترك لهم)، وأيضاً عرفها (حلاق، 2020: 13) هي "الجهود المبذولة من قبل القائد بغية التأثير على سلوك الأفراد من أجل بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة". (هي مجموعة من السمات والمعارف التي يمكنها أن تؤثر في مجموعة من الأفراد وتغير سلوكهم من أجل القيام بالأعمال الموكلة ليهم ويؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة).

ثانياً: أهمية القيادة الرشيدة: إن القيادة الرشيدة ذات أهمية بالغة في دورة حياة المنظمات والمجتمعات بدورها تقوم بترتيب الحياة وتنشر العدل داخلها من أجل الحفاظ عليها وديمومتها، فالقيادة لديها القدرة على الابتكار واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب كما تتصف بالشجاعة وامتلاكها للخيال الواسع الذي يمكنها من تصور المستقبل ووضع خطط مناسبة له (أكرم العدواني، 2000: 20)، وإن دور القيادة لم يكون محصور في توجيه الأوامر والتأكد من سلامة النشاطات الإدارية في حدود التنظيم الإداري فحسب وإنما يقوم بتنشيط الأفراد العاملين وتحفيزهم للقيام بالأعمال المطلوبة محافظة على الروح المعنوية لديهم الأمر الذي يرفع في داخلهم حب التعاون والعمل الجماعي بصورة متناغمة (نوفل

(2016: 20)، وكذلك لها جانب إنساني فالإدارة تقوم على بناء علاقات اجتماعية بين بينها وبين الأفراد العاملين قائمة على أساس التشاور والتفاهم المتبادل فيما بينهم، كما تقوم بإشراكهم في المناقشات والاهتمام بالأمور التي تمس شؤونهم واخذ بنظر الاعتبار اقتراحاتهم التي يقومون بتقديمها وهي ذات قيمة يمكن الاستفادة منها، كما تؤثر في العادات والتقاليد والقيم والتطلعات والاتجاهات على مستوى المجتمع بالكامل (رشيد، 2016: 12).

ثالثاً: أبعاد القيادة الرشيدة

● التوجه الاستراتيجي: إن عمل المنظمات يستند إلى خطط وتوجهات استراتيجية للعمل الخاص بها بصورة فاعلة وحيوية ونشطة وتقوم بتحديد الرؤية الاستراتيجية وترسم السياسات الخاصة بعملها والعمل على تحديد مستقبل وأهداف المنظمة التي يمكن أن تقوم بتحقيقها (FU, 2011: 1)، وأن التوجه الاستراتيجي يساهم في بيان وتحديد أولويات وأدوار الجهات في نظام المنظمة، وإيجاد قياس مناسب للأداء على مختلف الأزمنة سواء القصيرة أو المتوسطة أو طويلة الأمد مبني على الآراء المتوافقة بين أرباب العمل على مختلف مصالحهم (Kaplan, 2013: 11).

● المساواة: إنها منظومة تتكامل فيها أسس تنظيمية مفهومة تعمل على محاسبة من يتجاوز ويقصر في حقوق العمل ولا تكون متحيزة لفرد دون الآخر بناء على منصبه أو درجته الوظيفية سواء كان الفرد رئيساً أو مروضاً (أميمة حلمي وفاطمة محمد، 2022: 52)، ويجب أن يكون هذا النظام متصلاً اتصالاً وثيقاً بقوانين وقواعد نظامية ومعلنة داخل المنظمة، ولها الحق في ملاحقة كل فرد يرتكب أخطاء كبيرة بصورة متعمدة تلحق ضرر في عمل المنظمة أو يتعدى حقوق الأفراد الآخرين، أو يستغل منصبه أو مكانته في العمل من أجل تحقيق مصالح فردية على حساب المصالح المشتركة والعامّة في المنظمة، فجّل اهتمامها هو متابعة الأفراد العاملين في المنظمة وما هي طريقة استخدام الصلاحيات والسلطة المخولة لهم ضمن حدود مسؤولياتهم (Wurlyanti, et al, 2020: 223).

● الشفافية: يركز مبدأ الشفافية على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة ومدققة في نفس الوقت، وضمان انسيابها بحرية تامة بين جميع مستويات الإدارة في المنظمة وعلى مستوى الاتصال الرأسي أو الأفقي ويكون بإمكان الأفراد أن يحصلوا على هذه المعلومات والبيانات بطريقة سهلة وغير معقدة من أجل الاطلاع عليها ومشاركتها مع أقرانهم في العمل وكذلك يكون بإمكانهم أن يضيفوا عليها ما يرونه مناسب حسب قواعد البيانات المخصصة لذلك والتي تساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة بالوقت المناسب (أميمة حلمي وفاطمة محمد، 2022: 51)، وأن بعض المنظمات تتسم بالشفافية كالجامعات مثلاً فهي تسعى إلى أن تكون أغلب الإجراءات التي تقوم بها واضحة ومعلنة، فهناك مجالس أقسام ومجالي كليات وغيرها تقوم بطرح المواضيع ومناقشتها بشكل علني مع وجود حرية في طرح الأفكار والانتقادات بالإضافة إلى الترحيب بالأفكار التي يكون هدفها تطوير العمل (Alshaer, et al, 2017: 221).

● المشاركة: وتعني منح فرص متساوية لجميع الأفراد العاملين في المنظمة من أجل مشاركتهم في رسم السياسات ووضع القواعد الرئيسية للعمل وكذلك إشراكهم في وضع الخطط الاستراتيجية وصياغة الأهداف، كما تهتم بسماع الآراء والمقترحات التي يقدمونها وإعطائها نصيب من الاهتمام ومحاولة تنفيذها، والعمل على التشاور مع جميع الأطراف المشتركة في العمل من أجل الاستفادة من الأفكار والمعارف التي من الممكن أن تقوم بتطوير المنظمة (Alshaer, et al, 2017: 221).

رابعاً: مفهوم الاستدامة التنظيمية: إن جميع المنظمات التي تعمل على البقاء في بيئة الأعمال من خلال التطوير والتجديد من أجل البقاء والاستمرار، فقد عرف (Parrado & Loffier, 2010) الاستدامة التنظيمية على أنها "تلبية كل ما تحتاجه المنظمة في الوقت الحالي من غير المساس بحقوق الأجيال التي

سوف تأتي في المستقبل والتي تلبي حاجاتهم، على المستوى القطاع الاجتماعي والقطاع البيئي والقطاع الاقتصادي"، كما يعرفها (Leon, 2013: 65) هي "الاعتماد على تحقيق امرين وهما زيادة ورفع الإنتاجية للمنظمة وتحمل المنظمة لمسؤولياتها تجاه المجتمع"، وكذلك أوضح (Wales, 2013: 39) أن الاستدامة التنظيمية للمنظمة هي "تحقيق النجاح على مستوى العمل اليومي للمنظمة من غير أن يؤثر ذلك على احتياجات المستقبل، والحفاظ على رأس مال المنظمة المالي والاجتماعي"، وأيضاً يرى (Alexandr & Carlos, 2018: 1) هي "توجيه عملية صنع القرارات من المديرين باتجاه تكوين مكانة وميزة تنافسية للمنظمة في بيئة الأعمال من خلال تعزيز الجانب الاجتماعي والبيئي والاقتصادي التي تعمل بها المنظمة".

خامساً: أهمية الاستدامة التنظيمية: إن الاستدامة التنظيمية مهمة بالنسبة لمنظمات الأعمال فهي التي تساعد على تحسين الإنتاجية وإيجاد التوازن بين متطلبات البيئة ومتطلبات المجتمعات المحيطة بها كما أنها تؤثر على الظرف الاقتصادي للأطراف المشاركة على الصعيد المحلي والدولي (Christifi, et al, 2012: 164)، كما تتجلى أهمية الاستدامة التنظيمية في إمكانيتها على تحقيق الرفاهية والرقى للأجيال الحالية والمستقبلية من خلال إيجاد بيئة متطورة يعيشون فيها، والعمل على تقليل الفوارق الطبقيّة بين الجماعات الأمر الذي يمكن المنظمة من البقاء والاستدامة ومواكبة التطورات التي تحصل في البيئة التي تعمل بها، وكذلك متلائمة مع ما يحدث من تطور في المجتمعات المدنية معززها البيئة بما يناسبها من تناغم وتوافق يساعد الأفراد على مختلف عقائدهم أفكارهم للعيش معا (Bostrom, 2012: 4)، كما لها الدور في زيادة الأداء المالي للمنظمة عن طريق زيادة العوائد وإيجاد القيمة، من خلال تحدد الخصائص التي سوف تمنح للمنظمة مكانة عالية بين نظائرها في بيئة الأعمال باقل هدر في الموارد (Sigalas&Pekka, 2013: 62)، وتسعى إلى استثمار قدرات الأفراد وتطويرهم من اجل تمكينهم في إيجاد واستغلال الفرص التي تمكنهم من الإبداع في المجال الذي يعملون به وتمكينهم من المشاركة الفعالة في المجتمع (Siddharth et al., 2021: 12009).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

أولاً: أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة التي تم تصميمها بالرجوع إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتتكون الاستبانة من جزئين رئيسيين: الجزء الأول: يمثل مجالات مبادئ القيادة الرشيدة الأربعة، وهي: التوجه الاستراتيجي، المساءلة الشفافية، والمشاركة، وكل منها يتألف من (5) فقرات.

الجزء الثاني: يمثل مجال الاستدامة التنظيمية، ويتكون من (5) فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي (أتفق بشدة، أتفق، لا أتفق، لا أتفق بشدة) في تصميم استبانة الدراسة، وتماشياً مع التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة "أتفق بشدة"، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة "أتفق"، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة "لا أتفق بشدة"، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة "لا أتفق"، والدرجة (1) كوزن لكل إجابة "لا أتفق بشدة".

ولتحديد مستويات مبادئ القيادة الرشيدة والاستدامة التنظيمية حسب آراء المبحوثين، تم تصنيف الإجابات اعتماداً على المتوسط الحسابي إلى خمس مستويات، حيث تم إيجاد الفئات المقابلة لهذه المستويات على النحو الآتي: المدى = أكبر قيمة للإجابة – أقل قيمة للإجابة = 4 – 1 = 5

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

على ضوء ذلك سيتم تفسير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين وفق الجدول أدناه:

الجدول (1): مستويات الاتجاه العام لإجابات المبحوثين

المتوسط	درجة الموافقة	الاتجاه العام
1.8 - 1.0	منخفضة جداً	لا أتفق بشدة
2.6 - 1.8	منخفضة	لا أتفق
3.4 - 2.6	معتدلة	أتفق لحد ما
4.2 - 3.4	مرتفعة	أتفق
5.0 - 4.2	مرتفعة جداً	أتفق بشدة

المصدر: إعداد الباحثين

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في كليات العلوم الإسلامية بجامعة تكريت والبالغ عددهم (210)، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية من أجل سهولة الوصول إليهم، فقد قام الباحثين بتوزيع (140) استبانة، كان المسترجع منها (136) استبانة، وبعد تفريغ الاستبانة تبين أن الصالح منها هو (131) استبانة.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: للتحقق من أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها تم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية الآتية:

1- معامل الثبات كرونباخ - ألفا (α -Cronbach)

2- المتوسط الحسابي الموزون Weighted mean

3- الانحراف المعياري Standard deviation

4- معامل الالتواء Skewness coefficient

5- معامل ارتباط سبيرمان Spearman correlation coefficient

6- تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple linear regression analysis

7- عامل تضخم التباين Variance inflation factor

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS بإصداره الـ 26.

رابعاً: ثبات وصدق أداة الدراسة:

1. **ثبات الأداة:** يعرف ثبات الأداة على أنه درجة التوافق في إجابات المبحوثين عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة مكافئة له على نفس المجموعة. معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين (0) و (1)، فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشراً جيداً على ثبات الاستبانة، وبالتالي صلاحية وملائمة الاستبانة لأغراض الدراسة، وكما هو معلوم في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولاً ابتداءً من (0.60). وللتحقق من ثبات أداة الدراسة سيتم حساب معامل الثبات كرونباخ - ألفا (α -Cronbach).

2. **الصدق الإحصائي:** معامل الصدق هو مؤشر على الاتساق الداخلي (consistency) لعبارات الاستبيان. إحصائياً، هو يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. لغرض حساب ثبات وصدق أداة الدراسة تم أخذ عينة استطلاعية مكونة من (15) فرداً، وتم تفريغ إجاباتهم وتم حساب معاملي الثبات والصدق لمجالات الاستبانة وللاستبانة كاملة.

الجدول (2): ثبات وصدق أداة الدراسة

المجالات	الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
التوجه الاستراتيجي	5	0.84	0.92
المساءلة	5	0.79	0.89
المشاركة	5	0.83	0.91
الشفافية	5	0.83	0.91
الاستدامة التنظيمية	5	0.86	0.93
الاستبانة	25	0.95	0.97

المصدر: نتائج البرنامج SPSS-26

يلاحظ من الجدول (2) أن معاملات الثبات تجاوزت (0.70)، كما أن معاملات الصدق تجاوزت (0.80) واعتماداً على المقياس الذي ذكره كل من George و Mallery فإنه يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات والصدق مما يجعل إجابات المبحوثين على الاستبيان ستكون ذات مصداقية وبالتالي يمكن التعويل أو الاعتماد على النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة (George & Mallery, 2003:121).

خامساً: الخصائص الديمغرافية للمبحوثين: الجدول (3) يوضح أعداد ونسب المبحوثين وفق بياناتهم الشخصية.

الجدول (3): البيانات الشخصية للمبحوثين في عينة الدراسة

الخصائص	المجموعات	العدد	%
المؤهل الدراسي	بكالوريوس	18	13.7
	ماجستير	55	42.0
	دكتوراه	55	42.0
	أخرى	3	2.3
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	19	14.5
	5 – 9 سنوات	45	34.4
	10 – 14 سنة	34	26.0
	15 سنة فأكثر	33	25.2

المصدر: نتائج البرنامج SPSS-26

يتبين من الجدول (3) أن غالبية المبحوثين من ذوي المؤهل الدراسي "الماجستير" و "الدكتوراه" بعدد (55) فرد وبنسبة (42%) لكل منهما من إجمالي المبحوثين في عينة الدراسة، بينما تضمنت عينة الدراسة على (18) مبحوثين ممن تحصيلهم الدراسي "البكالوريوس" وبنسبة (13.7%). كما تضمنت العينة على (3) أفراد وبنسبة (2.3%) ممن لديهم مؤهلات دراسية أخرى. أما بخصوص سنوات خدمة المبحوثين، فنجد أن غالبيتهم لديهم خبرة ما بين (5) إلى (9) سنوات، حيث بلغ عددهم (45) فرد وبنسبة (34.4%) من إجمالي المبحوثين في العينة، و (34) فرد وبنسبة (26%) لهم سنوات خبرة ما بين (10) إلى (14) سنة، و (33) فرد وبنسبة (25.2%) لهم خبرة (15) سنة فأكثر، بينما تضمنت العينة على (19) فرد وبنسبة (14.5%) لهم خبرة أقل من (5) سنوات.

يتبين من الوصف الديمغرافي للمبحوثين في عينة الدراسة وكما ورد في أعلاه، أن غالبية المبحوثين من حملة الشهادات الدراسية العليا (الماجستير والدكتوراه) والذين شكلوا ما نسبته (84%) من العينة الكلية كما أن سنوات الخبرة لغالبية المبحوثين كانت (10) سنوات فأكثر والذين شكلوا (51.2%) من العينة الكلية، هذه الخصائص ستلعب دوراً إيجابياً في إدلاء المبحوثين بانطباعات وتصورات واقعية دور مبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة تكريت.

سادساً: النتائج والمناقشة

1. انطباعات المبحوثين حول مجالات مبادئ القيادة الرشيدة

– انطباعات المبحوثين حول مجال التوجه الاستراتيجي

يعرض الجدول (4) بعض المقاييس الوصفية لإجابات المبحوثين في عينة الدراسة على فقرات مجال التوجه الاستراتيجي.

الجدول (4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات مجال التوجه الاستراتيجي

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	درجة الموافقة
1	يتسم توجه الجامعة الاستراتيجي بالوضوح والاختصار	3.572	0.944	-0.823	مرتفعة
2	تشارك العاملين في صياغة الرؤية	3.366	0.954	-0.203	معتدلة
3	تشجع العاملين بضرورة الالتزام بمعاييرها الأخلاقية	3.893	0.970	-0.654	مرتفعة
4	لديها استراتيجية وسياسات فاعلة تضم عمليات التنفيذ والرقابة وتقييم نتائج العاملين	3.595	0.942	-0.168	مرتفعة
5	تقوم الجامعة بتحديد أهداف استراتيجية وفقاً للنتائج المطلوب التوصل إليها	3.526	0.947	0.032	مرتفعة
	مجال التوجه الاستراتيجي	3.590	0.740	-0.265	مرتفعة

المصدر: نتائج البرنامج SPSS-26

تبين نتائج الجدول أعلاه أن المبحوثين في عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على الآتي: اتسام توجه جامعة تكريت الاستراتيجي بالوضوح والاختصار، تشجيع جامعة تكريت العاملين فيها بضرورة الالتزام بمعاييرها الأخلاقية، جامعة تكريت لديها استراتيجية وسياسات فاعلة تضم عمليات التنفيذ والرقابة وتقييم نتائج العاملين، قيام جامعة تكريت بتحديد أهداف استراتيجية وفقاً للنتائج المطلوب التوصل إليها. بينما يوافق المبحوثين في عينة الدراسة وبدرجة معتدلة على أن جامعة تكريت تُشرك العاملين في صياغة رؤيتها.

بصورة عامة، كانت انطباعات المبحوثين في عينة الدراسة حول مجال التوجه الاستراتيجي هي مرتفعة وبنسبة (72%) على ضوء المتوسط الحسابي الإجمالي على فقرات المجال والبالغ (3.59) على المقياس المكون من (5) درجات مما يشير إلى توجه استراتيجي واضح لجامعة تكريت والذي يمثل أحد مبادئ القيادة الرشيدة، وهي ملزمة به بدرجة كبيرة.

كما يظهر الجدول (4) أن الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات مجال التوجه الاستراتيجي كانت جميعها متقاربة مما يدل على تقارب وتجانس إجاباتهم على فقرات هذا المجال. كما تبين أن جميع قيم معامل الالتواء للإجابات على الفقرات كانت محصورة بين (-1) و (+1) مما يشير إلى أن إجاباتهم تتبع التوزيع الطبيعي.

- انطباعات المبحوثين حول مجال المساءلة: يعرض الجدول (5) بعض المقاييس الوصفية لإجابات المبحوثين في عينة الدراسة على فقرات مجال المساءلة.

الجدول (5): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات مجال المساءلة

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	درجة الموافقة
1	تعزز المساءلة دور الإدارة في عملية اختيار العاملين الأكفاء	3.786	0.859	-0.310	مرتفعة
2	يجري الرجوع إلى السجلات الخاصة لإداء العمل لمراقبة أداء العاملين ومساءلتهم	3.465	1.039	-0.032	مرتفعة
3	تؤدي المساءلة المعتمدة حالياً في الجامعة إلى تعزيز الأداء العالي	3.450	0.843	-0.076	مرتفعة
4	تعمل على الاهتمام بالشكاوي ومتابعتها حول أداء العاملين	3.206	1.128	-0.383	معتدلة
5	تعمل الجامعة على اعتماد مبدأ المساءلة في سياساتها	3.328	0.995	-0.178	معتدلة
	مجال المساءلة	3.447	0.720	-0.038	مرتفعة

المصدر: نتائج البرنامج SPSS-26

تبين نتائج الجدول (5) أن المبحوثين في عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على الآتي: أن المساءلة في جامعة تكريت تعزز من دور الإدارة في عملية اختيار الأكفاء، وأن الإدارة تقوم بالرجوع إلى السجلات الخاصة بالأداء لمراقبة أداء العاملين ومساءلتهم، فضلاً عن أن المساءلة المعتمدة حالياً في

جامعة تكريت تؤدي إلى تعزيز الأداء العالي. بينما يوافق المبحوثين في عينة الدراسة وبدرجة معتدلة على أن الإدارة تعمل على الاهتمام بالشكاوى المتعلقة بأداء العاملين وتعمل على متابعتها، وكذلك عمل الجامعة على اعتماد مبدأ المساواة في سياساتها.

بصورة عامة، كانت انطباعات المبحوثين في عينة الدراسة حول مجال المساواة هي مرتفعة وبنسبة (69%) على ضوء المتوسط الحسابي الإجمالي على فقرات المجال والبالغ (3.447) على المقياس المكون من (5) درجات مما يشير إلى التزام جامعة تكريت بمجال المساواة بدرجة كبيرة والذي يعتبر أحد مبادئ القيادة الرشيدة.

كما يظهر الجدول (5) أن الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات مجال المساواة كانت متفاوتة بدرجة طفيفة مما يدل على تقارب وتجانس إجاباتهم على فقرات هذا المجال. كما تبين أن جميع قيم معامل الالتواء للإجابات على الفقرات كانت محصورة بين (-1) و (+1) مما يشير إلى أن إجاباتهم تتبع التوزيع الطبيعي.

– انطباعات المبحوثين حول مجال الشفافية: يعرض الجدول (6) بعض المقاييس الوصفية لإجابات المبحوثين في عينة الدراسة على فقرات مجال الشفافية.

الجدول (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات مجال الشفافية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	درجة الموافقة
1	تفصح عن المعلومات المهمة المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب	3.580	0.831	-0.137	مرتفعة
2	تقدم صورة حقيقية عن سياسة المكافآت المعتمدة	3.244	1.000	-0.275	معتدلة
3	تمتلك معايير لقياس تكلفة الخدمات المقدمة بدقة	3.313	1.000	-0.384	معتدلة
4	تمتلك توثيق يضمن الوضوح بين العاملين في القواعد التي تحكمهم	3.213	1.037	-0.399	معتدلة
5	تخصص في ميزانيتها نسبة مئوية محددة لتنفيذ مختلف المجالات للعاملين وعملياتها كالتدريب والتطوير والتوظيف وغيرها	3.305	1.129	-0.074	معتدلة
	مجال الشفافية	3.331	0.775	0.256	معتدلة

المصدر: نتائج البرنامج SPSS-26

تبين نتائج الجدول (6) أن المبحوثين في عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على أن القيادة في جامعة تكريت تفصح عن المعلومات المهمة المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب. بينما يوافق المبحوثين في عينة الدراسة وبدرجة معتدلة على أن القيادة في جامعة تكريت تقوم بالآتي: تقدم صورة حقيقية عن سياسة المكافآت المعتمدة، تمتلك معايير لقياس تكلفة الخدمات المقدمة بدقة، تمتلك توثيق يضمن الوضوح بين العاملين في القواعد التي تحكمهم، تخصص في ميزانيتها نسبة مئوية محددة لتنفيذ مختلف المجالات للعاملين وعملياتها كالتدريب والتطوير وغيرها. بصورة عامة، كانت انطباعات المبحوثين في عينة الدراسة حول مجال الشفافية هي معتدلة وبنسبة (67%) على ضوء المتوسط الحسابي الإجمالي على فقرات المجال والبالغ (3.331) على المقياس المكون من (5) درجات مما يشير إلى اعتماد المساواة بجامعة تكريت بدرجة معتدلة والذي يعتبر أحد مبادئ القيادة الرشيدة.

كما يظهر الجدول (6) أن الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات مجال الشفافية كانت متفاوتة بدرجة طفيفة مما يدل على تقارب وتجانس إجاباتهم على فقرات هذا المجال. بينما تبين أن جميع قيم معامل الالتواء للإجابات على الفقرات كانت محصورة بين (-1) و (+1) مما يشير إلى أن إجاباتهم تتبع التوزيع الطبيعي.

– انطباعات المبحوثين حول مجال المشاركة: يعرض الجدول (7) بعض المقاييس الوصفية لإجابات المبحوثين في عينة الدراسة على فقرات مجال المشاركة.

الجدول (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات مجال المشاركة

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف	معامل الالتواء	درجة الموافقة
1	لديها قدرة للحصول على التغذية المرتدة عن العاملين والمجتمع من خلال وسائل مختلفة مع الجهات المستفيدة	3.442	0.735	-0.094	مرتفعة
2	تتبنى سياسة الباب المفتوح مع العاملين والمستفيدين	3.343	0.892	-0.605	معتدلة
3	تشارك المديرين والعاملين في رسم استراتيجيات وسياسات الجامعة	3.251	1.097	-0.198	معتدلة
4	تشجع عملها للمشاركة في الإجراءات التي تؤثر في أدايمهم	3.221	0.978	-0.259	معتدلة
5	يمتلك العاملون جميعاً الفرصة نفسها لسماع صوتهم في اتخاذ القرارات	2.938	1.065	0.201	معتدلة
	مجال المشاركة	3.239	0.740	-0.209	معتدلة

المصدر: نتائج البرنامج SPSS-26

تبين نتائج الجدول (7) أن المبحوثين في عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على أن جامعة تكريت لديها قدرة للحصول على التغذية المرتدة عن العاملين والمجتمع من خلال وسائل مختلفة مع الجهات المستفيدة. بينما يوافق المبحوثين في عينة الدراسة وبدرجة معتدلة على ما يلي: تبني جامعة تكريت سياسة الباب المفتوح مع العاملين والمستفيدين، مشاركة المديرين والعاملين في رسم استراتيجيات وسياسات الجامعة، تشجع جامعة تكريت عملها للمشاركة في الإجراءات التي تؤثر في أدايمهم، امتلاك العاملون جميعاً الفرصة نفسها لسماع صوتهم في اتخاذ القرارات.

بصورة عامة، كانت انطباعات المبحوثين في عينة الدراسة حول مجال الشفافية هي معتدلة وبنسبة (65%) على ضوء المتوسط الحسابي الإجمالي على فقرات المجال والبالغ (3.239) على المقياس المكون من (5) درجات مما يشير إلى اعتماد المشاركة بجامعة تكريت بدرجة معتدلة والذي يعتبر أحد مبادئ القيادة الرشيدة.

كما يظهر الجدول (7) أن الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات مجال المشاركة كانت متفاوتة بدرجة طفيفة مما يدل على تقارب وتجانس إجاباتهم على فقرات هذا المجال. بينما تبين أن جميع قيم معامل الالتواء للإجابات على الفقرات كانت محصورة بين (-1) و (+1) مما يشير إلى أن إجاباتهم تتبع التوزيع الطبيعي.

2. انطباعات المبحوثين حول مجال الاستدامة التنظيمية: يعرض الجدول (8) بعض المقاييس الوصفية لإجابات المبحوثين في عينة الدراسة على فقرات مجال الاستدامة التنظيمية.

الجدول (8): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات مجال الاستدامة التنظيمية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	درجة الموافقة
1	تسعى الجامعة من خلال أنشطتها لتحقيق أهداف الاستدامة التنظيمية	3.442	0.869	-0.142	مرتفعة
2	تتسم الفعاليات والأنشطة العلمية في الجامعة بالاستمرار والديمومة	3.526	0.777	-0.339	مرتفعة
3	يتم تأسيس قنوات اتصال واضحة مع فئات المجتمع المحلي لبناء مشاركة مجتمعية فعالة	3.511	0.939	-0.005	مرتفعة
4	تستفيد المؤسسة من خبرات ومعارف العاملين فيها	3.480	0.880	0.334	مرتفعة
5	تهتم الجامعة ببناء شراكات علمية طويلة الأمد مع مؤسسات علمية دولية وعالمية	3.335	0.949	-0.119	معتدلة
	مجال الاستدامة التنظيمية	3.459	0.713	-0.034	مرتفعة

المصدر: نتائج البرنامج SPSS-26

تبين نتائج الجدول (8) أن المبحوثين في عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على الآتي: سعي جامعة تكريت من خلال أنشطتها لتحقيق أهداف الاستدامة التنظيمية، اتسام الفعاليات والأنشطة العلمية في

جامعة تكريت بالاستمرار والديمومة، تأسيس قنوات اتصال واضحة مع فئات المجتمع المحلي لبناء مشاركة مجتمعية فعالة، استفادة جامعة تكريت من خبرات ومعارف العاملين فيها. بينما يوافق المبحوثين في عينة الدراسة وبدرجة معتدلة على أن جامعة تكريت تهتم ببناء شراكات علمية طويلة الأمد مع مؤسسات علمية دولية وعالمية. بصورة عامة، كانت انطباعات المبحوثين في عينة الدراسة حول مجال الاستدامة التنظيمية هي مرتفعة وبنسبة (69%) على ضوء المتوسط الحسابي الإجمالي على فقرات المجال والبالغ (3.459) على المقياس المكون من (5) درجات مما يشير إلى وجود استدامة تنظيمية لجامعة تكريت والتي تمثل أحد مبادئ القيادة الرشيدة، وهي تعمل بها بدرجة كبيرة. كما يظهر الجدول (8) أن الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات مجال الاستدامة التنظيمية كانت جميعها متقاربة مما يدل على تقارب وتجانس إجاباتهم على فقرات هذا المجال. بينما تبين أن جميع قيم معامل الالتواء للإجابات على الفقرات كانت محصورة بين (-1) و (+1) مما يشير إلى أن إجاباتهم تتبع التوزيع الطبيعي.

3. اختبار فرضيات الدراسة

- اختبار فرضية الدراسة الأولى: تنص فرضية الدراسة الأولى على أنه " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ القيادة الرشيدة وبين الاستدامة التنظيمية في جامعة تكريت ". هدفت هذه الفرضية إلى إيجاد قوة العلاقة ونوعها بين إجابات المبحوثين على فقرات كل مجال من مجالات القيادة الرشيدة وبين إجاباتهم على فقرات مجال الاستدامة التنظيمية. ولاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (Spearman) بين الإجابات على مجالات مبادئ القيادة الرشيدة وبين مجال الاستدامة التنظيمية. الجدول (9) يبين قيم معاملات ارتباط سبيرمان إضافة إلى القيم الاحتمالية المقابلة لها. الجدول (9): مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان بين مجالات مبادئ القيادة الرشيدة والاستدامة التنظيمية

مجالات مبادئ القيادة الرشيدة		الاستدامة التنظيمية
		القيمة الاحتمالية
		معامل الارتباط
التوجه الاستراتيجي	المساءلة	0.000
	الشفافية	0.000
	المشاركة	0.000
	المشاركة	0.000
		0.696*
		0.615*
		0.827*
		0.802*

* الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

المصدر: نتائج البرنامج SPSS-26

يلاحظ من الجدول (9) الآتي:

➤ بلغت قيمة معامل الارتباط بين إجابات المبحوثين على فقرات مجال التوجه الاستراتيجي، وبين إجاباتهم على فقرات مجال الاستدامة التنظيمية (0.696)، ولأن القيمة الاحتمالية لهذا الارتباط والبالغة (0.000) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) فهذا يشير إلى وجود علاقة طردية وقوية نسبياً وذات دلالة إحصائية بين مجال التوجه الاستراتيجي ومجال الاستدامة التنظيمية، فكلما زادت انطباعات المبحوثين الإيجابية (أي درجة موافقتهم) على التوجه الاستراتيجي لجامعة تكريت زادت انطباعاتهم عن توفر الاستدامة التنظيمية والعمل بها في الجامعة، والعكس صحيح.

➤ بلغت قيمة معامل الارتباط بين إجابات المبحوثين على فقرات مجال المساءلة، وبين إجاباتهم على فقرات مجال الاستدامة التنظيمية (0.615)، ولأن القيمة الاحتمالية لهذا الارتباط والبالغة (0.000) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) فهذا يشير إلى وجود علاقة طردية ومعتدلة وذات دلالة إحصائية بين مجال المساءلة ومجال الاستدامة التنظيمية، فكلما زادت انطباعات المبحوثين الإيجابية على انتهاج

القيادة بجامعة تكريت لمبدأ المساواة زادت انطباعاتهم عن توفر الاستدامة التنظيمية والعمل بها في الجامعة، والعكس صحيح.

➤ بلغت قيمة معامل الارتباط بين إجابات المبحوثين على فقرات مجال الشفافية، وبين إجاباتهم على فقرات مجال الاستدامة التنظيمية (0.827)، ولأن القيمة الاحتمالية لهذا الارتباط والبالغة (0.000) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) فهذا يشير إلى وجود علاقة طردية وقوية وذات دلالة إحصائية بين مجال الشفافية ومجال الاستدامة التنظيمية، فكلما زادت انطباعات المبحوثين الإيجابية على انتهاج القيادة بجامعة تكريت لمبدأ الشفافية زادت انطباعاتهم عن توفر الاستدامة التنظيمية والعمل بها في الجامعة، والعكس صحيح.

➤ بلغت قيمة معامل الارتباط بين إجابات المبحوثين على فقرات مجال المشاركة، وبين إجاباتهم على فقرات مجال الاستدامة التنظيمية (0.802)، ولأن القيمة الاحتمالية لهذا الارتباط والبالغة (0.000) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) فهذا يشير إلى وجود علاقة طردية وقوية وذات دلالة إحصائية بين مجال المشاركة ومجال الاستدامة التنظيمية، فكلما زادت انطباعات المبحوثين الإيجابية على اعتماد القيادة بجامعة تكريت لمبدأ المشاركة زادت انطباعاتهم عن توفر الاستدامة التنظيمية والعمل بها في الجامعة، والعكس صحيح.

مما تقدم، نجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل مجال من مجالات مبادئ القيادة الرشيدة وبين مجال الاستدامة التنظيمية، لذلك فإن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أنه " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ القيادة الرشيدة وبين الاستدامة التنظيمية في جامعة تكريت " قد تحققت بصورة تامة.

- اختبار فرضية الدراسة الثانية: تنص فرضية الدراسة الثانية على أنه " هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة تكريت ". هدفت هذه الفرضية إلى بيان مدى تأثير ومساهمة مبادئ القيادة الرشيدة في الاستدامة التنظيمية بجامعة تكريت. واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد حيث تمثل فيه مجالات مبادئ القيادة الرشيدة الأربعة (التوجه الاستراتيجي (X_1) ، المساواة (X_2) ، الشفافية (X_3) ، المشاركة (X_4)) المتغيرات المستقلة، بينما يمثل مجال الاستدامة التنظيمية المتغير التابع (Y) . إن شروط استخدام هذا التحليل هو أنه يجب أن تكون إجابات المبحوثين على فقرات مجال الاستدامة التنظيمية تتبع التوزيع الطبيعي، وقد لاحظنا من نتائج الجدول (8) واعتماداً على قيم معامل الالتواء لفقرات المجال والتي كانت محصورة بين (-1) و (+1) مما يؤكد تحقق شرط استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد. بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون عوامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة أقل من القيمة (10). ويبين الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر مجالات مبادئ القيادة الرشيدة في مجال الاستدامة التنظيمية.

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مبادئ القيادة الرشيدة في الاستدامة التنظيمية

(Y) مجالات مبادئ القيادة الرشيدة (المتغيرات المستقلة)	معامل بيتا	الخطأ القياسي	(t) اختبار	القيمة الاحتمالية	عامل تضخم التباين
(C) ثابت المعادلة	0.672	0.166	*4.054	0.000	-
(X_1) التوجه الاستراتيجي	0.208	0.081	*2.569	0.011	3.567
(X_2) المساواة	-0.205	0.082	-2.500*	0.014	3.476
(X_3) الشفافية	0.493	0.076	*6.455	0.000	3.484
(X_4) المشاركة	0.341	0.080	*4.285	0.000	3.448
R^2 معامل التحديد	75%				
(F) اختبار	94.622*				
القيمة الاحتمالية	0.000				

* الأثر معنوي عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)

المصدر: نتائج البرنامج SPSS-26

يتبين من نتائج الجدول (10) أن معادلة الانحدار الخطي المتعدد التي تبين تأثير مجالات مبادئ القيادة الرشيدة في مجال الاستدامة التنظيمية، والتي يمكن استخدامها للتنبؤ بالاستدامة التنظيمية للأفراد هي:

$$\hat{Y} = 0.672 + 0.208X_1 - 0.205X_2 + 0.493X_3 + 0.341X_4$$

كما يتبين من الجدول (10) ما يلي:

➤ بلغت قيمة اختبار (t) لمجال التوجه الاستراتيجي (2.569) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) مما يشير إلى وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لمجال التوجه الاستراتيجي في مجال الاستدامة التنظيمية. واعتماداً على قيمة المعامل beta لهذا المجال والبالغة (0.208) فهذه تشير إلى أنه عندما تزداد انطباعات المبحوثين حول مجال التوجه الاستراتيجي بـ (20%) (درجة واحدة على مقياس ليكرت الخماسي) فإن انطباعاتهم الإيجابية على مجال الاستدامة التنظيمية ستزداد بمقدار (21%). وتشير هذه النتيجة إلى أن مبدأ القيادة الرشيدة المتمثل بالتوجه الاستراتيجي يعمل على تعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة تكريت.

➤ بلغت قيمة اختبار (t) لمجال المساءلة (2.5-) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) مما يشير إلى وجود أثر سالب ذو دلالة إحصائية لمجال المساءلة في مجال الاستدامة التنظيمية. واعتماداً على قيمة المعامل beta لهذا المجال والبالغة (-0.205) فهذه تشير إلى أنه عندما تزداد انطباعات المبحوثين حول مجال المساءلة بـ (20%) فإن انطباعاتهم الإيجابية على مجال الاستدامة التنظيمية ستتناقص بمقدار (20%). وتشير هذه النتيجة إلى أنه انتهاج القيادة بجامعة تكريت لمبدأ المساءلة بدرجة كبيرة ربما يؤدي إلى تراجع الاستدامة التنظيمية في الجامعة، وبذلك فإن مبدأ القيادة الرشيدة المتمثل بالمساءلة يعمل على تعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة تكريت.

➤ بلغت قيمة اختبار (t) لمجال الشفافية (6.455) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) مما يشير إلى وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لمجال الشفافية في مجال الاستدامة التنظيمية. واعتماداً على قيمة المعامل beta لهذا المجال والبالغة (0.493) فهذه تشير إلى أنه عندما تزداد انطباعات المبحوثين حول مجال الشفافية بـ (20%) فإن انطباعاتهم الإيجابية على مجال الاستدامة التنظيمية ستزداد بمقدار (49%). وتشير هذه النتيجة إلى أن مبدأ القيادة الرشيدة المتمثل بالشفافية يعمل على تعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة تكريت.

➤ بلغت قيمة اختبار (t) لمجال المشاركة (4.285) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) مما يشير إلى وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لمجال المشاركة في مجال الاستدامة التنظيمية. واعتماداً على قيمة المعامل beta لهذا المجال والبالغة (0.341) فهذه تشير إلى أنه عندما تزداد انطباعات المبحوثين حول مجال المشاركة بـ (20%) فإن انطباعاتهم الإيجابية على مجال الاستدامة التنظيمية ستزداد بمقدار (34%). وتشير هذه النتيجة إلى أن مبدأ القيادة الرشيدة المتمثل بالمشاركة يعمل على تعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة تكريت.

➤ بلغت قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار (75%)، وهذا يشير إلى أن ما نسبته (75%) من التغيرات التي تحصل في انطباعات المبحوثين حول مجال الاستدامة التنظيمية سببها انطباعاتهم حول مجالات مبادئ القيادة الرشيدة.

➤ كما يلاحظ من نتائج الجدول (10) أن عوامل تضخم التباين لمجالات مبادئ القيادة الرشيدة كانت جميعها أقل من (10)، فهذا يشير إلى صلاحية نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الواردة بالجدول (10).

بناءً على ما تقدم، فإن فرضية الدراسة الثانية التي نصت على أنه " هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة تكريت " قد تحققت بصورة تامة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. إن تصورات وانطباعات المبحوثين في عينة الدراسة من العاملين في كلية العلوم الإسلامية بجامعة تكريت بخصوص مبادئ القيادة الرشيدة كانت إيجابية وبدرجة متفاوتة ما بين المعتدلة والمرتفعة، حيث يحتل مجال التوجه الاستراتيجي بدرجة مرتفعة الأهمية الأولى لدى المبحوثين بنسبة (72%)، يليه مجال المساءلة الذي يحتل بدرجة مرتفعة الأهمية الثانية بنسبة (69%)، ثم مجال الشفافية الذي يحتل وبدرجة معتدلة الأهمية الثالثة بنسبة (67%)، وأخيراً مجال المشاركة الذي يحتل وبدرجة معتدلة الأهمية الرابعة بنسبة (65%).

2. إن تصورات وانطباعات المبحوثين في عينة الدراسة من العاملين في كلية العلوم الإسلامية بجامعة تكريت بخصوص مجال الاستدامة التنظيمية كانت مرتفعة بنسبة (69%)، بمعنى أن غالبيتهم موافقين على انتهاز جامعة تكريت للاستدامة التنظيمية.

3. هناك ارتباطات قوية نسبياً وذات دلالة إحصائية بين كل مجال من مجالات مبادئ القيادة الرشيدة وبين مجال الاستدامة التنظيمية، لذلك فإن انطباعات المبحوثين الإيجابية على كل مجال من مجالات مبادئ القيادة الرشيدة سيؤدي إلى تعزيز الاستدامة التنظيمية بدرجة أكبر، والعكس صحيح. وبذلك فإن فرضية الدراسة الأولى قد تحققت بصورة تامة.

4. هناك أثر موجب ذو دلالة إحصائية لمجال التوجه الاستراتيجي في مجال الاستدامة التنظيمية، أي أن مبدأ القيادة الرشيدة المتمثل بالتوجه الاستراتيجي يعمل على تعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة تكريت.

5. هناك أثر سالب ذو دلالة إحصائية لمجال المساءلة في مجال الاستدامة التنظيمية. وتشير هذه النتيجة إلى أنه انتهاز القيادة بجامعة تكريت لمبدأ المساءلة بدرجة كبيرة ربما يؤدي إلى تراجع الاستدامة التنظيمية في الجامعة، وبذلك فإن مبدأ القيادة الرشيدة المتمثل بالمساءلة يعمل على تعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة تكريت.

6. وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لمجال الشفافية في مجال الاستدامة التنظيمية، أي أن مبدأ القيادة الرشيدة المتمثل بالشفافية يعمل على تعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة تكريت.

7. هناك أثر موجب ذو دلالة إحصائية لمجال المشاركة في مجال الاستدامة التنظيمية، أي أن مبدأ القيادة الرشيدة المتمثل بالمشاركة يعمل على تعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة تكريت.

8. يعتبر مبدأ الشفافية أكثر مجالات القيادة الرشيدة تأثيراً في الاستدامة التنظيمية، يليه مبدأ المشاركة، ثم مبدأ التوجه الاستراتيجي، وأخيراً مبدأ المساءلة، وبذلك فإن فرضية الدراسة الثانية قد تحققت بصورة تامة.

9. أظهرت تصورات المبحوثين في عينة الدراسة من العاملين في كلية العلوم الإسلامية أن انطباعاتهم حول كل من مبادئ القيادة الرشيدة ستولد ما نسبته (75%) من انطباعاتهم حول الاستدامة التنظيمية، في حين أن (25%) من انطباعاتهم ستكون ناتجة من جوانب أخرى.

ثانياً: التوصيات

1. حث القيادات الإدارية بجامعة تكريت على تبني مبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية لما له أثر على سمعة ومكانة الجامعة، أداء العاملين، وإضفاء أجواء إيجابية تنعكس على بيئة العمل بالجامعة ككل.
2. ضرورة أن تتضمن الخطة الاستراتيجية لجامعة تكريت على مبادرات وأولويات التي من شأنها أن تعزز دور مبادئ القيادة الرشيدة في الاستدامة التنظيمية.
3. لكي تحقق جامعة تكريت أهدافها على المدى الطويل من الضروري أن تهتم بتحسين بيئة العمل للقيادات الإدارية لزيادة معنوياتهم ورفع مستوى أدائهم.
4. عقد دورات تدريبية متنوعة ومستمرة للقيادات الإدارية في جامعة تكريت لرفع مستوى المهارات والتفكير الاستراتيجي والقدرات لديهم بما يتلاءم مع طبيعة العمل.
5. التركيز على مبدأ المساواة ليكون هدفها واضحاً في متابعة الأفراد العاملين بالجامعة وطريقة استخدام الصلاحيات والسلطة المخولة لهم ضمن حدود مسؤولياتهم، دون إشعارهم أنهم تحت المراقبة دائماً.
6. ضرورة سعي جامعة تكريت لمشاركة العاملين بدرجة أكبر في صياغة رؤية الجامعة، والاهتمام بشكاوى العاملين فيها ومتابعتها.
7. على جامعة تكريت تقديم صورة حقيقية عن سياسة المكافآت المعتمدة، وامتلاك معايير دقيقة لقياس تكلفة الخدمات التي تقدمها، وتوثيق يضمن الوضوح بين العاملين في القواعد التي تحكمهم، فضلاً عن تخصيص نسبة من ميزانيتها لتنفيذ البرامج التي تخص العاملين كالتدريب والتطوير والتوظيف وغيرها.
8. على جامعة تكريت التركيز على الآتي: تبني سياسة الباب المفتوح مع العاملين، مشاركة المديرين والعاملين في رسم استراتيجيات وسياسات الجامعة، تشجيع العاملين على المشاركة في الإجراءات التي تخص أدائهم، وبناء شراكات علمية طويلة الأمد مع مؤسسات علمية عالمية.

المصادر References

- 1- اللويزي، حلمي (1986)، فن القيادة، مجلة الأقصى، العدد 764، ص 52.
- 2- حسن، ماهر محمد صالح (2004)، "القيادة، أساسيات ونظريات ومفاهيم"، دار الكندي، الأردن.
- 3- خالد، يحيى (2020)، "نموذج اطار نظري حول مفهوم وأهمية القيادة الأكاديمية" <https://drasah.com/Description.aspx?id=3436> يوم الجمعة الموافق 2023/7/7.
- 4- حلاق، بطرس (2020)، "الإجازة في الإعلام والاتصال، BM (القيادة الإدارية)، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- 5- العدوان، محمد أكرم (2000)، "القائد الفعال" الجزء الأول، قرطبة للإنتاج الفني، السعودية.
- 6- نفل، وليد عبد اللطيف، (2016)، "أنماط القيادة وعلاقتها بإدارة التغيير الوظيفي: دراسة استكمالية للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- 7- رشيد، جغام (2016)، "أثر أنماط القيادة في تطوير المسار الوظيفي"، دراسة حالة جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- 8- مصطفى، أميمة حلمي وفاطمة محمد منير (2022)، "استراتيجية مقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية: جامعة طنطا أنموذجاً"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج الجزء (95)، ص ص 13-198.

- 9- Richard I. Daft (2000): **Management**, Dryden Press.
- 10- Yat-Sen, FU, (2011), "Relationship between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review", **International Journal of Business and Management**, Vol.6, No.3.
- 11- Kaplan, Avril, Dominis, S., Palen, P. & Quain E., (2013), "**Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low – and middle-income countries?**"
- 12- Wurlyanti, Ika & Others (2020): "Implementation of Good University Governance Principles in Procurement of Human Resources in Brawijaya University", **In (Wacana) Journal**, No.1, Vol. 23, pp.28-35.
- 13- Alshaer, Izzeddin Mahmoud Abed & Others (2017): "Governance of Public Universities and Their Role in Promoting Partnership with Non-Governmental Institutions", **International Journal of Engineering and Information Systems**, Vol.9, No. 1, pp.214-238.
- 14- Alexandr, Alamo; Carlos, Antonio (2018). Organizational Sustainability Practices: A Study of the Firms Listed by the Corporate Sustainability Index, **Sustainability Journal**, Vol.10, No.226, pp.1-10.
- 15- Leon, Ramona Diana (2013). From the Sustainable Organization to Sustainable.
- 16- Parrado, Salvador, Löffler, Elke (2010). Towards Sustainable.
- 17- Wales, Terry (2013). ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY: WHAT IS IT, AND WHY DOES IT MATTER? **Review of Enterprise and Management Studies**. Vol.1, No.1, pp.38-49.
- 18- Christofi, A., Christofi, P. & Sisaye, S. (2012). Corporate sustainability: historical development and reporting practices, **Emerald Group Publishing Limited, Management Research Review**, Vol.35, No.2, pp.157-172.
- 19- Boström, M. (2012). A missing pillar? Challenges in theorizing and practicing social sustainability: **introduction to the special issue. Sustainability: Science, practice and policy**, Vol.8, No.1, pp.3-14
- 20- Sigalas, C., & Pekka Economou, V. (2013). Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization. **Journal of Strategy and Management**, Vol.6, No.1, pp.61-80.
- 21- Siddharth, Shankar Rai., Shivam Rai, & Nitin Kumar Singh, (2021)," Organizational resilience and social economic sustainability: COVID 19 perspective", Vol. 23, No.1, pp.12006–12023.
- 22- George, D. & Mallery, P. (2003). **SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update**, (4th ed.), Boston: Allyn & Bacon.