Warith Scientific Journal

اثر عقد القيادة على الممارسات التنظيمية للقادة وفق نموذج Molinaro دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة تكريت

The impact of the leadership contract on the organizational practices of leaders according to the Molinaro model is an analytical study of the opinions of a sample of teaching staff at Tikrit University

أ.م.د. حاتم علي عبدالله
Asstit . Prof. Dr. Hatem Ali Abdullah
جامعة تكريت / كلية الادارة والاقتصاد
Tikrit University
College of Administration and Economics
Hadminstration81@tu.edu.iq

بشائر حبيب مهاوش
Bashae Habeeb Mhaush
جامعة تكريت / كلية الادارة والاقتصاد
Tikrit University
College of Administration and Economics
cade.2021.34@st.tu.edu.iq

المستخلص:
هدفت الدراسة التعرف على مفهوم عقد القيادة واثره على الممارسات التنظيمية في جامعة تكريت وفق نموذج Molinaro ، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في طرح الافكار النظرية والجانب العملي من الدراسة، ومعالجة البيانات وتفسيرها ، وحدد ميدان الدراسة بكليات جامعة تكريت، وتمثل مجتمع البحث ب(1042) فرداً ،اختيرت منهم عينة غير عشوائية (قصدية) بواقع (281) فرداً، من الملاك التدريسي من حملة لقب (استاذ ، استاذ مساعد) وقد وزعت الاستبانة بشكل الكتروني وهي الاداة الرئيسة للدراسة ، ليسترد منها (259) استبانة ، وبعد تحليل البيانات ، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان ابرزها وجود اثر معنوي طردي لعقد القيادة على الممارسات التنظيمية ، مما حقق التزام القادة تجاه تقديم قيمة لجميع اصحاب المصلحة وجعلها ضمن الاولويات الاستراتيجية التي يسعى لتحقيقها، وقد اختتمت الدراسة بعدد من التوصيات ابرزها التأكيد على تبني الممارسات التنظيمية التي تحقق قيمة لجميع اصحاب المصلحة وتحقق استدامة المنظمة من خلال زيادة وعي القادة بأهمية التزاماهم تجاه جميع اصحاب المصلحة ، وضرورة ايلاء المزيد من الاهتمام في توضيح ادوار ومسؤوليات القائد للمرشحين للمنصب القيادي والالتزامات المطلوبة منهم وان يتم التأكيد على شروط عقد القيادة في الاجتماعات والندوات وبرامج التدريب والتطوير لتأهيل الجيل القادم من القادة .

الكلمات المفتاحية : عقد القيادة ، القيادة قرار ، القيادة التزام ، القيادة عمل شاق ، القيادة مجتمع بأكمله ، الممارسات التنظيمية

Abstract: The study aimed to identify the concept of the leadership contract and its impact on organizational practices at Tikrit University according to the Molinaro model, The descriptive analytical approach was used to present theoretical ideas, data processing and interpretation, and identified the field of study at the colleges of Tikrit University, and the research community represented (1042) individuals, from whom a non -random (intention) sample was chosen by (281) individuals, from the teaching staff of the title of title (Professor, Assistant Professor) The questionnaire was distributed electronic, which is the main tool for study, To recover (259) questionnaires, and after the analysis of data, the study reached a set of results, the most prominent of which was that the leadership contract has a moral impact on the organizational practices of leaders at Tikrit University. The study concluded with a number of recommendations, most notably the emphasis on adopting organizational practices, And the need to pay more attention in clarifying the roles and responsibilities of the leader for the candidates for the leadership position and the obligations required of them, and that the conditions for the leadership contract in meetings and training and development programs be confirmed to qualify the next generation of leaders.

Keywords: leadership contract, , the leadership decision, the leadership commitment, the leadership is a hard work, Leadership is an entire society, organizational practices

1- المقدمة:

تعمل الجامعات في ظل بيئة ديناميكية شديدة التعقيد وسريعة التغيير، تواجهها العديد من التحديات والازمات التي اصبحت سمة هذا العصر، لذلك فهي بحاجة الى قيادة قوية تدرك مسؤولياتها الحقيقة ، وتكون قادرة على النهوض بأعباء المسؤولية ، ليس فقط تجاه المنظمة ، ولكن تجاه جميع أصحاب المصلحة ، وتحقيق قيمة للمجتمع تعزز رفاهيته، وتحقق استدامة البيئة و المسؤولية الاجتماعية للمنظمة من خلال تبنيها مجموعة من الممارسات التنظيمية الفاعلة التي تحقق استدامة المنظمة ، لذلك اصبح من الضروري ان يدرك القائد المسؤول جميع الالتزامات المطلوبة ويسعى لتحقيق التوازن بينها ، فالقرارات والاجراءات المتخذة لا تؤثر فقط على من هم داخل المنظمة بل يمتد تأثيرها ليشمل جميع اصحاب المصلحة والمجتمع بأكمله ، وعليه سوف نقوم في هذا

الدراسة بمعرفة اثر عقد القيادة في في الممارسات التنظيمية المميزة وفق نموذج مولينارو ، وتم اختيار جامعة تكريت كميدان للدراسة وذلك للدور الحيوي والمهم الذي تؤديه الجامعات في تقديم قيمة للمجتمع تسهم في تطويره وتحقق الارتقاء بالمستوى العلمي لأبناءه، فتنطلق اهمية الدراسة في تحديد الممارسات التنظيمية المميزة التي يجب ان يمارسها من يتسنم المناصب القيادية واهمية ادراك القادة للالتزامات المطلوبة منهم تجاه جميع اصحاب المصلحة داخل الجامعة وخارجها من اجل النهوض بواقعها المهني والتعليمي . وان الصعوبات والمحددات التي واجهت الباحثة هو عدم وجود دراسة سابقة بذات الموضوع وبذات الخصوصية ، الا ان دراسة Molinaro في كتابه الشهير (ميثاق القيادة) قد اوضحت هذه الخصوصية وهذا الموضوع ، حيث قام Molinaro بدراسة عالمية شملت شركات في امريكا الشمالية وامريكا الجنوبية و اوربا واسيا وشارك في الدراسة (2084) من كبار مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين وقد اظهرت النتائج على المستوى العالمي في دراسته التي تناولت مؤشرات المسؤولية القيادية المتمثلة ب (السلوكيات القيادية ، الممارسات التنظيمية ، السمات الثقافية) ، وان عقد القيادة بوصفه عقداً شخصياً واخلاقياً وليس عقداً قانونياً او رسمياً ، يوجد التزام داخلي لدى القادة ، ويدفعه بأن يصبح القائد الافضل من خلال سعيه الجاد لتحقيق استدامة المنظمة وتقديم قيمة لجميع اصحاب المصلحة ، وقد تم بناء المقياس على اساس الادب النظري و المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهدافها المنهجية والميدانية المتمثلة في تسليط الضوء على الممارسات التنظيمية المميزة التي يمتاز بها القادة في جامعة تكريت، والتعرف على اثر عقد القيادة في الممارسات التنظيمية المميزة للقادة في جامعة تكريت ، وقد تضمنت الدراسة اربعة جوانب رئيسة هي الجانب المنهجي ، والجانب النظري ،والجانب التطبيقي ، والجانب الاستنتاجي ، تم عرضها بأربعة مباحث، شمل المبحث الاول الاطار المنهجي للدراسة الذي تضمن مشكلة الدراسة واهميتها واهدافها ، والمخطط الافتراضي والفرضيات الخاصة بالدراسة واهم الاساليب الاحصائية المستخدمة لتحليل البيانات ، اما المبحث الثاني فقد شمل الاطار النظري للدراسة الذي تضمن عرض مفهوم عقد القيادة وأهمية عقد القيادة وشروط عقد القيادة ومفهوم الممارسات التنظيمية المميزة وابعادها الفرعية حسب بنموذج مولينارو، واشتمل المبحث الثالث على الجانب العملي (الميداني) للدراسة وتضمن عرض نتائج التحليل العاملي التوكيدي ، والاختبارات الاحصائية لفرضيات الدراسة . واخيراً اختتمت الدراسة بجملة من الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول :

2-الاطار المنهجي للدراسة:

يشتمل الاطار المنهجي للدراسة تحديد مشكلة الدراسة واهدافها واهميتها ، فضلاً عن المخطط الفرضي للدراسة والفرضيات التي سيتم توضيحها كالاتي:

2-1 مشكلة الدراسة :

نظراً لأهمية المنظمات الاكاديمية ودورها الفعال في تطوير المجتمع وتنميته وتحقيق الرقي والتقدم ، لذلك يجب ان تكون هناك رؤية واضحة عن الالتزامات والمسؤوليات المناطة بالدور القيادي وان يقيم القادة انفسهم وامكانياتهم ومدى استعدادهم للنهوض بأعباء المسؤولية، وبالتالي تنحصر مشكلة الدراسة الرئيسة (ما هو اثر عقد القيادة في الممارسات التنظيمية للقادة وفق نموذج Molinaro في جامعة تكريت) والتي يتم الاجابة عنها بعد الاجابة على التساؤلات الاتية:

1. ما واقع شروط عقد القيادة لدى القادة في جامعة تكريت
2. ماهي الممارسات التنظيمية التي يمارسها القادة في جامعة تكريت

2-2 أهمية الدراسة:

تتجسد اهمية الدراسة بالنسبة للمنظمات في تحديد شروط عقد القيادة واثره على الممارسات التنظيمية للقادة ، في اطار حديث وفق ما توصلت اليه اخر الابحاث والتوجهات في الدول المتقدمة، وتطبيقه في جامعة تكريت ، من خلال مخطط افتراضي يوضح العلاقة والاثر بين المتغيرات ومحاولة صياغة نموذج جديد يتناسب مع واقع المنظمة المبحوثة من اجل النهوض بواقعها المهني والتعليمي .

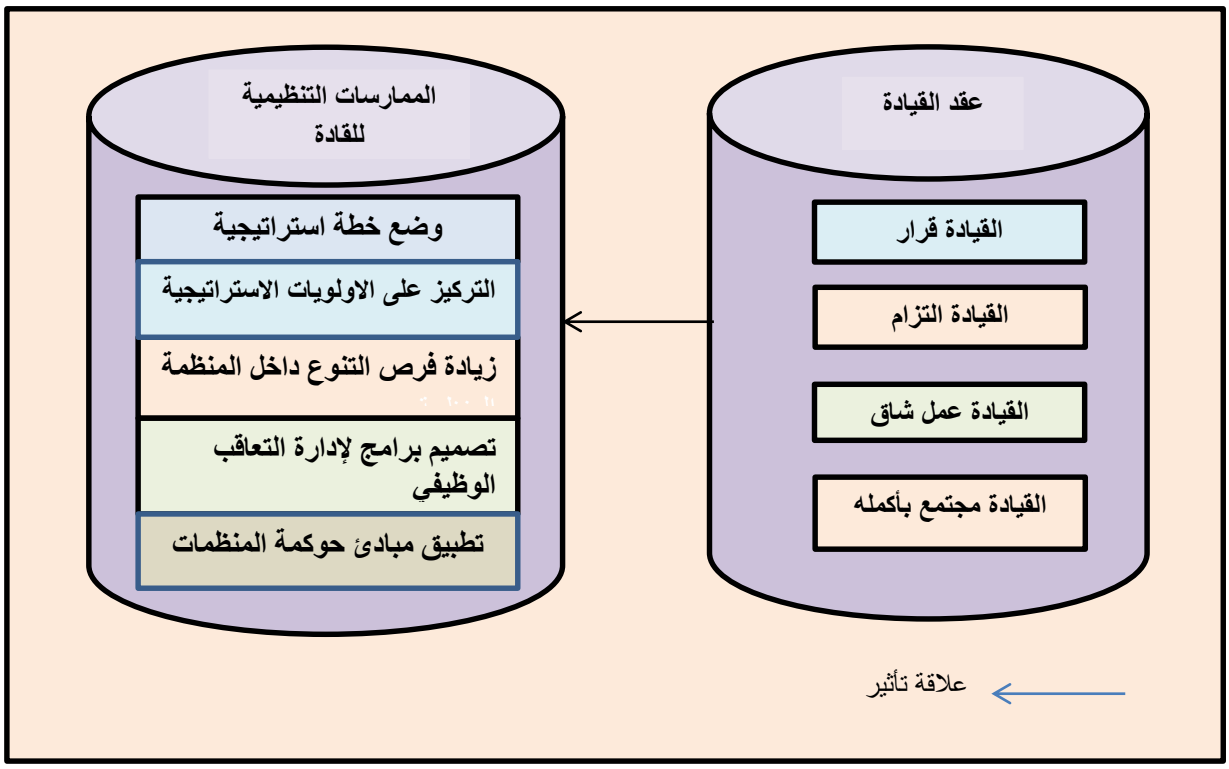
2-3 اهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف، اذ يتمثل الهدف الرئيسي له في التعرف على اثر عقد القيادة في الممارسات التنظيمية للقادة في المنظمات المبحوثة ، ويتفرع من الهدف الرئيسي جملة من الاهداف الفرعية الاتية

1. بيان عقد القيادة وشروطه وفق نموذج Molinaro .
2. تسليط الضوء على الممارسات التنظيمية للقادة وفق نموذج Molinaro .

2-4المخطط الفرضي للدراسة:

تم اعداد المخطط الفرضي للدراسة بالاستناد الى مشكلة الدراسة واهميتها واهداف الدراسة ، وتم توضيحها بالشكل الاتي (1) :



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : من اعداد الباحثة

2-5 فرضيات الدراسة:

سعياً في حل المشكلات التي تناولتها الدراسة، تم اشتقاق الفرضية الرئيسة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعقد القيادة بكافة أبعاده في الممارسات التنظيمية المميزة للقادة في جامعة تكريت) وسيتم اثباتها بعد التحقق من الفرضيات الاتية:

1. .يلتزم القادة في جامعة تكريت بشروط عقد القيادة .
2. يمارس القادة في جامعة تكريت ممارسات التنظيمية مميزة .

2-6 منهجية البحث :

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي ، لغرض أثبات فرضياته وصياغة استنتاجاته وتوصياته في ضوء نتائج الجانب العملي .

2-7 مجتمع الدراسة وعينته:

تمثل مجتمع الدراسة بالتدريسيين في جامعة تكريت وتضمن (1024) فرداً، وقد تم اختيار عينة غير عشوائية (قصدية) وقد تم تحديد العينة (281) فرداً ، وتم استيفاء الاجابات من خلال الاستبانة الالكترونية ، وقد بلغت العينة المستجيبة (259) تدريسي بدرجة استاذ واستاذ مساعد.

2-8 اداة جمع البيانات :اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبانة الالكترونية التي صممت لتعكس المتغيرات الرئيسة والابعاد الفرعية، وكما في الجدول (1)

الجدول (1) مقياس الدراسة

ت	المتغيرات الرئيسة	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
1	المعلومات شخصية	المؤهل العلمي، اللقب العلمي، عدد سنوات الخدمة	3	إعداد الباحث
2	الممارسات التنظيمية	1.وضع خطة استراتيجية 2. التركيز على الاولويات الاستراتيجية 3. زيادة فرص التنوع داخل المنظمة 4. تصميم برامج لإدارة التعاقب الوظيفي 5. تطبيق مبادئ حوكمة المنظمات	20	(Molinaro,2016)
	مجموع أسئلة المتغير المستقل		16	(Molinaro,2016)
3	عقد القيادة	القيادة قرار	4	

		القيادة التزام	4
		القيادة عمل شاق	4
		القيادة مجتمع بأكمله	4

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة

المبحث الثاني :

3-الاطار النظري للدراسة:

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

3-1 عقد القيادة

3-2 مفهوم عقد القيادة:

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

3-3 اهمية عقد القيادة :

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

3-4 شروط (ابعاد) عقد القيادة : حدد (Molinaro,2016:37) مجموعة من الشروط التي يجب ان يدركها القادة قبل القبول بالمنصب القيادي الجديد وقد تم عرضها بالشكل (2)

شكل (2) شروط عقد القيادة

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

1- لقيادة قرار: ان تعقيد الدور القيادي، وتعدد المسؤوليات المناطة به، وضرورة تحقيق التوازن بين الضغوط الخارجية والمتطلبات الداخلية للمنظمات، لتحقيق النجاح المستدام ، قد اوجب ان يكون القادة على استعداد تام للنهوض باعباء المسؤولية . لكن لا يعرف الكثير من القادة عما يتطلبه أن تكون قائداً مسؤولاً، وما هي الصعوبات التي تواجهها(Voegtlin,2016:11) . لذلك قد ينحرف الافراد في بعض الاحيان، عن المعايير الصحيحة لإتخاذ القرارات الرشيدة، بسبب عوامل شخصية ونقص في الادراك . (Carnavale,*et al*,2011:2) فبعض القادة يميلون إلى اتخاذ القرارات بناءً على التفضيلات الشخصية و القدرات الفردية (Cady,2016:9) . فيعد قرار القيادة الانطلاقة الحقيقية للمسؤولية القيادية، لذلك يجب ان يُتخذ بجدية ، ووعي كامل بالالتزامات المطلوبة ، ومدى استعدادهم للإيفاء بمتطلبات الدور القيادي الجديد.

2- القيادة التزام : تحتاج المنظمات الى قادة فاعلين، يقومون بأنجاز اعمالهم بتفان واخلاص، لكي تتمكن من تحقيق اهدافها ، فالقادة عليهم التزامات مالية ، و قانونية ، واخلاقية واجتماعية تنشأ من خلال احساس القادة بواجباتهم ، التي تدفعهم لإداء دورهم القيادي بما يتناسب مع الصالح العام . وحيث أن المسؤولية الرئيسية للقائد هي التصرف بشكل صحيح نيابة عن المساهمين، و أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، في تحقيق أقصى قدر من المنافع المشتركة للجميع (Mousa,2017:109) ، فالقادة عليهم التزامات عديدة يمكن تحديدها الالتزام تجاه الذات ، الالتزام تجاه العاملين، الالتزام تجاه المنظمة ، الالتزام تجاه الزبائن ، الالتزام تجاه المجتمع (Molinaro,2016:66) .

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

4-2 القيادة مجتمع بأكمله:

ان بناء مجتمع من القادة يهدف الى تحقيق عقلية الشركة الواحدة ، لكي يعمل الجميع بشكل متسق والاستفادة من قدرات جميع القادة ، فلم تعد المنظمات قادرة على تحقيق النجاح بالاعتماد على القادة الرسميين فقط ، بل يجب عليها اشراك بقية الاعضاء في القيادة،

لذلك فأغلب الابحاث اشارت الى ان القيادة المشتركة هو الاسلوب المناسب لتوزيع المهام والمسؤوليات على العاملين، واشراكهم في عملية صنع القرار، لكن الوصول الى ذلك يتطلب أن يهيئ القادة انفسهم لتقبل مشاركة السلطة وإتخاذ القرارات. فان التحول من التركيز على القيادة كأفراد والانتقال الى بناء نظام جماعي يحتاج الى تغيير ثقافة القيادة، والتحول نحو توزيع القوة والمسؤولية، بين أعضاء المجموعة لتحقيق أهدافها (Wu&Chen,2018:76). وإيجاد ثقافة المسؤولية المشتركة، ونشر ثقافة تعاونية مع الدعم المتبادل(Torres,2019:113). وهذا يتطلب أن يتبنى القادة دورًا يتضمن إعادة موازنة السلطة، والسيطرة بين أعضاء الفريق (Stewart,*et al*,2017:3).

2.5 الممارسات التنظيمية المميزة للقادة:

أثارت الأبحاث التي تناولت الممارسات التنظيمية التي تعزز أداء العاملين والتزامهم ، اهتمامًا متزايدًا منذ بداية التسعينات ، لما لها من دور اساسي في تحسين اداء المهام، وسلوك المواطنة التنظيمية والكفاءة التنظيمية (Bonnaventure,*et al*,2021:1). كما أنها تؤثر على رفاهية العاملين، وتجعل بيئة العمل أكثر إيجابية(Redelinghuys,*et al*,2018:2) وقد عرفت الممارسات التنظيمية على انها أنشطة بشرية منظمة مكانيًا وزمنيًا، تشمل مجموعة واسعة من الإجراءات المتداخلة والمفصلية والقواعد والمبادئ التوجيهية التنظيمية (Moraes,*et a*l,2020:7) . يتم تعلم الممارسات التنظيمية من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية في المنظمة لذلك فأن الممارسات تختلف بين المنظمات أكثر من اختلاف القيم (Matziari,*et al*,2016:2) . كما تؤثر العوامل البيئية الموجودة في المجتمع على الممارسات التنظيمية للقادة ، لذلك من المهم أن يتعلم القادة ويتكيفوا مع ممارسات القيادة في البيئة التي يمارسون فيها اعمالهم (Alapo,2017:180). من جانب اخر فان ممارسات التنظيمية للقادة يتم تحديدها في المقام الاول من خلال احساسهم القوي بقيمهم ومعتقداتهم مما يمنحهم القدرة على الالتزام بقراراتهم (Cotrufo,2014:32). اذ ان الممارسات القيادية التي ترتكز على تحديد الاتجاه ، وصياغة الرؤية الواضحة ، وتحقيق التواصل مع جميع اصحاب المصلحة، وتوزيع المسؤوليات القيادية على فرق العمل ، والثقة المتبادلة، والشفافية والوضوح في عرض الحقائق تمكن المنظمات من التغلب على التحديات ومواكبة تعقيدات البيئة المتطورة عن طريق ارساء اسس قوية للمسؤولية القيادية في المنظمات.

وقد حددت الممارسات التنظيمية بحسب نموذج (Molinaro,2020) وهي كالاتي :

الممارسة الاولى: وضع خطة استراتيجية: الخطة هي وثيقة تحدد الانشطة التي سوف تضطلع بها المنظمة ، للتغلب على التحديات التي تواجهها في طريق تحقيق اهدافها، لذلك لابد من وجود خطة استراتيجية قوية جيدة التصميم ، تتضمن وضع رؤية تجسد ما تطمح ان تكون عليه المنظمة مستقبلاً(Argus & Samson,2021:47). فيعتبر دور القيادة في المنظمة مهماً لإنشاء رؤية ورسالة، وتحديد أهداف المنظمة وتصميم الاستراتيجيات والسياسات لتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية وكفاءة (AlKhajeh,2018:2) . واتخاذ القرارات بشأن الأهداف والأولويات ، وتنظيم العمل ، وتحديد المسؤوليات ، وجدولة الأنشطة ، وتخصيص الموارد للأنشطة المختلفة (Yukl,2012:70) .

الممارسة الثانية: التركيز على الاولويات الاستراتيجي: الاولويات الاستراتيجية هي الالية التطبيقية التي تسير المنظمة على خطاها ، في التخطيط وكيفية توزيع مواردها، يقوم القادة بتحديد قائمة لترتيب الاولويات الاستراتيجية، وتحديد الاعمال التي يجب التركيز عليها اولا، مع الاخذ بنظر الاعتبار ثلاثة متغيرات مترابطة ، تعتبر اساسية للقيام بأي مهمة وهي الاهداف، والموارد، وعامل الزمن . فالقادة هم من يتحكم ويتولى مسؤولية ادارة المنظمة، وتحديد أهدافها وغاياتها مع توجيه عمل المنظمة نحو تلك الأهداف من خلال استراتيجيات فعالة (Hao&Yazdanifard,2015:1). كما يحافظ القادة على علاقات ثقة مستدامة مع جميع أصحاب المصلحة داخل وخارج المنظمة، وينسقون الأعمال المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة لتحقيق الاستدامة التنظيمية، وخدمة الصالح العام (Antunes& Franco,2016:130). ويأخذون بنظر الاعتبار تحقيق الأهداف المجتمعية والبيئية لإيجاد القيمة المستدامة كأولوية استراتيجية، حيث أن قرارات وممارسات القادة يكون لها تأثير على الأداء الاجتماعي، والقدرة طويلة المدى لمنظماتهم (Stahl& Luque,2014:236).

الممارسة الثالثة: زيادة فرص التنوع داخل المنظمة: يعد التنوع حقيقة وظاهرة واضحة في كافة المنظمات، ينبغي النظر اليه كميزة تنافسية اذا تم ادارته بشكل الصحيح (Vailat,2014:14). والاستفادة منه بوصفه مورداً تنظيمياً مهماً. فان التنوع في القدرات العقلية والجسمية، والنوع والموقع الجغرافي، والمستوى الاجتماعي، والثقافي يتطلب قيادة واعية تتمكن من ان توظف هذه الاختلافات في بيئة داعمة للابتكار والابداع، بما يضمن تحقيق الريادة والتميز للمنظمة، واكدت (Maaroufi& Asad,2017:1) ان التنوع هو سلاح ذو حدين لان نجاح المنظمة في تعزيز مزاياها التنافسية يعتمد على قدرتها لمعرفة اوجه التشابه والاختلاف بين العاملين المتنوعين، مما يعود بالفائدة على المنظمة اما تجاهلها يؤدي الى مواقف وسلوكيات سيئة تضر بالروح المعنوية وانتاجية العمل. ان ممارسات القيادة تؤثر بشكل مباشر على معتقدات العاملين فيما يتعلق بالشمولية والتنوع، التي تتبناها المنظمة (Rice, *et al*,2020:1) . فيقوم القادة بإزالة العقبات وتقوية العلاقات بين العاملين المتنوعين، والتأكد من حصول الجميع على فرصة عادلة للتأثير على السياسات والقرارات والإجراءات (Aboramadan&Dahlees,2020:2).

الممارسة الرابعة: تصميم برامج تنظيمية لإدارة التعاقب الوظيفي: تزايدت حاجة المنظمات الى الاستثمار الفعال لمواردها البشرية، وخاصة تلك التي تتولى المناصب القيادية، مما استوجب ضرورة البحث عن اليات ونظم جديدة لإدارة التعاقب الوظيفي.

التي تعتبر واحدة من الجهود النادرة لتحديد الآليات التنظيمية التي من خلالها تحافظ المنظمات على التطوير الوظيفي الفردي لعامليها، ومساعدتهم في الحصول على ترقيات ورفع رواتبهم، و تهيئتهم للانتقال إلى المناصب القيادية (Bagdadli&Gianecchini,2019:353). لذلك يجب ان تكون برامج التدريب متكاملة و مترابطة ، ومصممة لزيادة مهارات العاملين بطريقة منهجية ومنظمة ، لكي تحقق إعدادًا صحيحاً لمنصب القائد(Lillejord&Borte,2019:3) . فالمنظمات الاكثر تميزاً ونجاحاً تتبنى ادارة التعاقب الوظيفي لتطوير المواهب القيادية، وضمان تعيين افضل المواهب في كل مستوى من المستويات القيادية بالمنظمة من خلال ممارسة استباقية وبرنامج للتقييم المستمر. فالتخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي يدعم التطوير الوظيفي الأفضل للعاملين، ويساعد على تطوير المواهب وجذبها والاحتفاظ بها(Ramola&Rangnekar,2021:3) .

الممارسة الخامسة: تطبيق مبادئ حوكمة المنظمات: يقصد بالحوكمة القواعد التي يتم من خلالها قيادة المنظمة وتوجيهها، وتشمل اليات تنظيم العلاقة بين مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين، لحماية حقوق المساهمين واصحاب المصلحة، وتحقيق العدالة والشفافية، والتأكيد على نزاهة الادارة (Argus & Samson,2021:90). اذ ان تطبيق هيكل الحوكمة يقوم على مبادئ المساءلة والعدالة والشفافية والمسؤولية. فتعتبر حوكمة المنظمات من اهم العمليات الضرورية واللازمة لتحسين عمل المنظمات، وايجاد بيئة عمل جيدة تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها. فلها تأثيرًا مباشرًا على الجودة الشاملة للمنظمات سواء اكانت منظمات عامة او خاصة(Kiplangat,2017:435) . وفي حال عدم تلبية تلك الحاجات أو المصالح بشكل جيد فأن القادة التنظيميين يجب أن يتحملوا المسؤولية والمساءلة أمام المساهمين / المالكين ، ولكن ليس أمام المجموعات الأخرى التي قد يقال إنها أصحاب مصلحة في المنظمة (Waldman, *et al*,2019:4) . اذ يمكن أن تكون ممارسة القادة للسلطة إشكالية عندما لا تخضع للرقابة، فقد تكون السمات التي ساعدتهم على الظهور كقادة في المقام الأول هي نفس السمات التي تجعلهم ينحرفون عن مسارهم إذا لم يتم ضبط هذه السمات، فيمكن أن يدفع الطموح القادة إلى السعي وراء مصالحهم الذاتية على حساب الآخرين ، مما يؤدي إلى نتائج شخصية دون المستوى الأمثل .

المبحث الثالث :

5- الاطار العملي للدراسة

يتناول هذا المبحث الجانب العملي للدراسة، وسيتم عرض وتحليل ما تم التوصل اليه من نتائج في المنظمة المبحوثة (جامعة تكريت) وذلك وفق اراء عينة الدراسة (التدريسيين في جامعة تكريت بدرجة استاذ واستاذ مساعد) من اجل التحقق من صحة العلاقات الواردة في المخطط الافتراضي للدراسة، واختبار الفرضيات التي تم وضعها في الاطار المنهجي للدراسة وقد تم الاعتماد على عدد من الوسائل الاحصائية وهي (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف) في تفسير البيانات بحسب آراء الافراد المبحوثين.

5-1 التحليل العاملي التوكيدي: اشارت (Mahmoud,2020:109) يسمح التحليل العاملي التوكيدي باختبار وتحديد مدى دقة ومصداقية نماذج قياس محددة تم بناءها بالاعتماد على اطر نظرية سابقة. ويتم احتساب كافة الارتباطات الداخلية والخارجية بين المتغيرات (المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة) التي يتضمنها الانموذج البنائي للدراسة، وقد اشارت (Mahmoud,2020:110) الى اهم المؤشرات التي تستخدم في تحديد جودة المطابقة في اطار التحليل العاملي التوكيدي والتي يتم الاعتماد عليها بشكل واسع في الدراسات والبحوث الاجتماعية والتي سيتم عرضها في الجدول (2) :

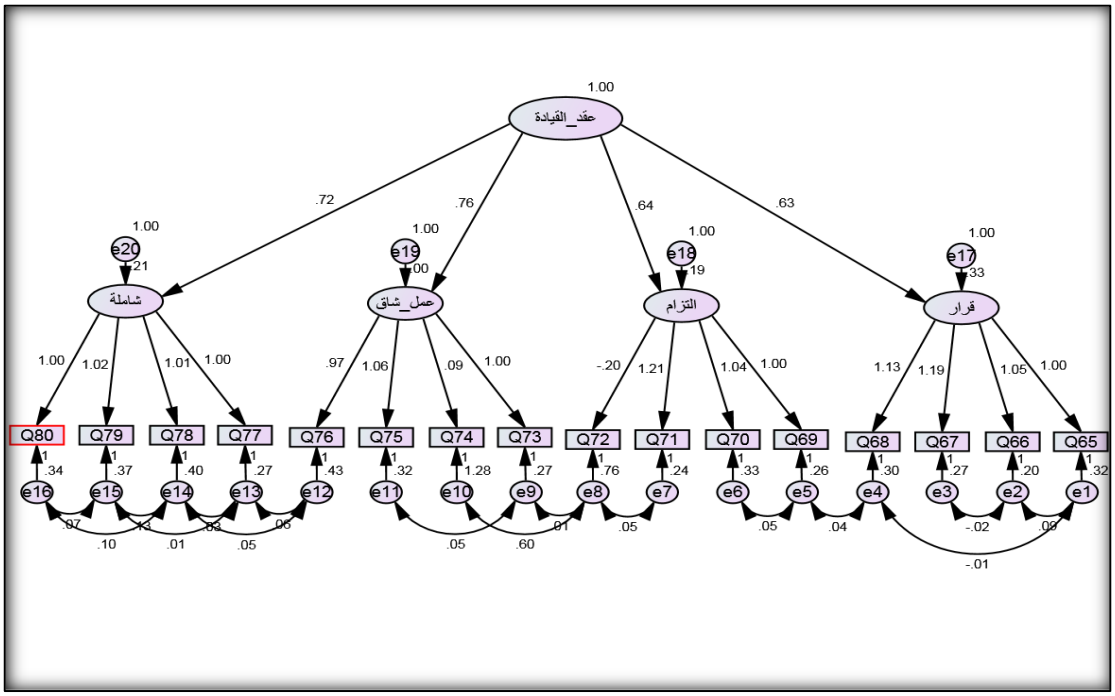
جدول (2) مؤشرات جودة المطابقة وقيمها المعيارية

ت	المعيار	قيمة القبول
1	النسبة الاحتمالية لمربع كايCMIN/DF	اقل من (5)
2	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-fit Index)(GFI)	(0.90) فأكثر
3	مؤشر جودة المطابقة المصحح(Adjusted Goodness of fit Index) (AGFI)	(0.90) فأكثر مطابقة جيدة اكبر من 0.85 مطابقة مقبولة
4	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Root Mean Square Error of (Approximation (RMSEA)	(0.08) مطابقة جيدة
5	مؤشر جودة المطابقة الاقتصادي(Parsimony Goodness of fit index(PGFI	من (0.60) فأكثر
6	مؤشر المطابقة المعياري(Normed fit index(NFI	(0.90) فأكثر مطابقة جيدة.
7	مؤشر جودة المطابقة النسبي(Relative Fit Index(RFI	من (0.90) فأكثر

8	جذر متوسط مربعات البواقي(Root Mean Square Residuals) (RMR)	اقل من (0.05) مطابقة جيدة
9	مؤشر المطابقة المقارنThe Comparative fit index CFI	(0.90) فأكثر مطابقة جيدة.

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على (Taghizah,2012)

وبعد اجراء التحليل في حزمة (AMOS,24) ، اظهرت نتائج التحليل الاولية عدم معنوية بعض مؤشرات جودة المطابقة ، مما تطلب تعديل الانموذج (عن طريق حذف بعض الاسئلة) لكي يصبح الانموذج اكثر معنوية ، حتى نتمكن من قبوله او اعتماده في اجراء اي عملية حسابية مستقبلية، يوضح الشكل (3) قيم التشبعات للنموذج المدروس بعد ان قامت الباحثة بحذف المتغيرات وبالنتيجة ادى الى ارتفاع قيم المؤشرات الى مؤشرات حسن المطابقة ، وهذا يدل على امكانية ثبات المقياس وصلاحيته لقياس ما صمم من اجله.



الشكل(3) الانموذج البنائي للتحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات عقد القيادة بعد الحذف

اما نتائج تحليل معامل الانحدار بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة ، فتشير معطيات الجدول(3) الى معنوية جميع المؤشرات الخاصة بقياسها بدلالة قيمة (p-Value) وبالاستناد الى قيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW) وهي تمثل قيم تشبعات الاسئلة على البعد الذي يمثلها ، والتي يجب ان تزيد اغلب قيمها عن (0.70) (تغيزة،2012: 280) . كما سنبين قيم معاملات الانحدار غير المعيارية (Eestimate) والخطأ المعياري لهذه المعاملات (S.E) وقيم (t) المحسوبة (C.R) والقيمة الاحتمالية (P-value) . واذ ان متابعة الجدول (3) الذي يظهر ان شروط عقد القيادة في جامعة تكريت بحسب ادراكات العينة المبحوثة متوفرة وهذا يشير الى تحقق الفرضية الاولى (يلتزم القادة في جامعة تكريت بشروط عقد القيادة) ، اذ ان القادة يدركون الالتزامات المطلوبة منهم تجاه جميع اصحاب المصلحة لذلك فهم يتخذون القرارات بموضوعية وبما يحقق التوازن في مصالح اصحاب المصلحة ،ويسعون دائماً لتحقيق النجاح المستدام للجامعة ،كما ان القادة على وعي كامل بالأعمال الشاقة للقيادة فهم يتسمون بالحزم والارادة القوية في ممارستهم لمهامهم ويتحدون الصعاب التي تواجههم بمعنويات عالية، وتشير النتائج ايضاً على حرص القادة في جامعة تكريت لتطوير قدرات ومهارات العاملين من خلال البرامج التدريبية والتطويرية ونقل خبراتهم للعاملين ومنحهم الفرصة لممارسة الادوار القيادية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات والتمكين لبناء مجتمع من القادة تمهيداً لتحقيق القيادة المشتركة بالجامعة.

جدول (3) قيم واوزان الانحدار (التشبعات) المعيارية وغير المعيارية للتحليل العاملي التوكيدي لعقد القيادة

المتغيرات المشاهدة		المتغيرات الكامنة	Estimate	S.E.	SRW	C.R.	P
القيادة قرار	<---	عقد_القيادة	.625	.049	.887	12.636	***
القيادة التزام	<---	عقد_القيادة	.644	.045	.959	14.205	***
القيادة عمل شاق	<---	عقد_القيادة	.758	.048	1.000	15.909	***

بناء مجتمع القادة	<---	عقد_القيادة	.724	.049	.959	14.835	***

المصدر : الجدول من اعداد الباحثة استناداً الى مخرجات البرمجية الاحصائية (AMOS.V24)

ومن متابعة الجدول (4) يتبين ان نتائج الانحدار بين هذه المتغيرات المشاهدة والكامنة معنوية بدلالة (P-Value) المستندة على اوزان الانحدار المعياري (SRW) وعابرة لحدود قبولها مما يشير الى ان الارتباط قوي بين المتغيرات المشاهدة والمتغيرات الكامنة ، حيث نلاحظ ان قيمة معامل الانحدار للممارسات التنظيمية قد بلغت (0.712) وقيمة (T) المحسوبة (13.930) وهي ايضاً معنوية بدلالة (P-Value) مما يعني قبول الفرضية الثانية (يمارس القادة في جامعة تكريت ممارسات تنظيمية مميزة)، التي تشير الى ان القادة في جامعة تكريت يمارسون ممارسات تنظيمية قيادية من خلال تركيزهم على وضع خطة استراتيجية تركز على الاولويات الاستراتيجية وتهدف الى تحقيق اهداف الجامعة وجميع اصحاب المصلحة فضلاً عن تحقيق اهداف المجتمع والبيئة، كما انهم يؤكدون على زيادة فرص التنوع داخل الجامعة لما لها من اهمية في تحقيق الابتكار والابداع والتميز، وهم حريصون على تطوير العاملين الاكفاء وتهيئتهم للمناصب القيادية من خلال التصميم الفعال لبرامج التعاقب الوظيفي ، كما انهم جادون في تطبيق مبادىء الحوكمة من خلال مراعاة العدالة والشفافية والمساءلة في جميع اعمالهم وقراراتهم .

الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار لمتغير الدراسة الممارسات التنظيمية

المتغيرات المشاهدة		المتغيرات الكامنة	Estimate	S.E.	SRW	C.R.	P
BB1	<---	الممارسات التنظيمية	1.000		.898		
BB2	<---	الممارسات التنظيمية	.845	.077	.942	10.922	***
BB3	<---	الممارسات التنظيمية	1.270	.093	.918	13.612	***
BB4	<---	الممارسات التنظيمية	1.083	.079	.922	13.673	***
BB5	<---	الممارسات التنظيمية	.823	.077	.894	10.668	***

المصدر : الجدول من اعداد الباحثة استناداً الى مخرجات البرمجية الاحصائية (AMOS.V24)

ولأثبات الفرضية الثالثة (ان عقد القيادة بأبعاده يؤثر في الممارسات التنظيمية) ، ومن متابعة الجدول (5) نجد ان معامل الميل (Estimate) (57%) وهي تشير انه اذا ازداد عقد القيادة بمقدار وحدة واحدة فأن الممارسات التنظيمية للقادة سوف تزداد بنسبة (57%) وهو تأثير معنوي اذ بلغت16.261 =t ، وهي تشير الى تحقق الفرضية الثالثة .

الجدول (5) نتائج تحليل الانحدار لمتغيري الدراسة (عقد القيادة-الممارسات التنظيمية)

المتغير المعتمد	اتجاه العلاقة	المتغير المستقل	Estimate	S.E.	SRW	C.R.	P
الممارسات التنظيمية	<---	عقد القيادة	.572	.035	.989	16.261	***

المصدر : الجدول من اعداد الباحثة استناداً الى مخرجات البرمجية الاحصائية (AMOS.V24)

وهذا يدل على ان ادراك القادة للمهام والمسؤوليات المرتبطة بالدور القيادي واستعداده التام للإيفاء بمتطلبات الدور يؤدي بالنتيجة الى تحقيق ممارسات تنظيمية فاعلة تحقق رؤية ورسالة الجامعة وتضع احتياجات الطلبة وتحقيق قيمة للمجتمع ، من ضمن اولوياتها فضلاً عن المحافظة على جودة التعليم الجامعي، ورعاية التنوع في الجامعة من خلال تطبيق مبدأ المساواة والعدالة وعدم التمييز، مما يؤدي الى ايجاد مناخ تنظيمي يشجع على الابداع والابتكار من خلال تعزيز الثقة والتعاون بين الجميع ، كما ان شعور القادة في الجامعة ان عليهم التزام تجاه جميع اصحاب المصلحة والعاملين يجعلهم يطبقون مبادئ الحوكمة ويراعون النزاهة والشفافية في تعاملاتهم كما ويقدمون المصلحة العامة في جميع قراراتهم ، هذا وان ادراكهم ان القيادة مجتمع بأكمله سوف يجعلهم يعملون على تطوير قدرات العاملين من خلال التصميم السليم لإدارة التعاقب الوظيفي لتهيئة الجيل القادة من القادة وفق اسس صحيحة ومتينة ، وتكثيف الدورات التدريبية والتطويرية لتزويد العاملين بالمهارات والقدرات استعداداً للقيادة المشتركة .

6- الاستنتاجات والتوصيات :

6.1 الاستنتاجات :

1.اعربت اراء الافراد المبحوثين عن ان قادتهم يلتزمون بشروط عقد القيادة الاربعة (القيادة قرار ، القيادة التزام ، القيادة عمل شاق ،القيادة مجتمع بأكمله) وهو امر ايجابي يشخص لنا ان القادة في جامعة تكريت يدركون ان القيادة هي ليست منصب فقط وانما هي مسؤولية كبيرة ينبغي ان تكون لهم القدرة على النهوض بها ، وهذا ولدَّ لديهم التزام عالي تجاه تحقيق اهداف الجامعة والمجتمع والايفاء بأعباء الدور القيادي حتى في اشد الاوقات الصعبة وذلك نابع من التزام داخلي حفزهم بأن يصبحوا افضل قادة ويبنوا مجتمع من القادة داخل مؤسساتهم لتحقيق القيادة المشتركة .

2. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان القادة في جامعة تكريت يمارسون ممارسات تنظيمية مميزة ، وان ممارسة التركيز على الاولويات الاستراتيجية قد حققت اعلى معدل من الاتفاق العالي من بين الممارسات التنظيمية الاخرى بحسب اراء المبحوثين، وهو ما يؤكد اهتمام القادة بتنفيذ استراتيجية الوزارة وتقديم قيمة للمجتمع من خلال التركيز على جودة التعليم في الجامعة ، اما ممارسة

تطبيق حوكمة المنظمات فقد حصلت على معدل اتفاق معتدل من وجهة نظر الافراد المبحوثين حول مدى توفر هذه الممارسة في الجامعة.

3.بينت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود اثر معنوي طردي لعقد القيادة على الممارسات التنظيمية ، اذ ان التزام القادة تجاه تحقيق قيمة لجميع اصحاب المصلحة جعلته يضعها ضمن الاولويات الاستراتيجية التي يسعى لتحقيقها وتأكيد عقد القيادة على بناء مجتمع من القادة جعلت اهتمام القائد ينصب على تصميم البرامج الفاعلة لإدارة التعاقب الوظيفي بما يضمن تأهيل ذوي الكفاءات والقدرات للوصول الى المناصب القيادية .

4. القائد يكون لديه التزام بالمسؤولية اذا كان هناك دافع داخلي يجعله يحرص ان يكون على قدر المسؤولية وهذا الدافع يتمثل بعقد القيادة ، فشروط عقد القيادة اذا تم ادراكها وتنفيذها من قبل القادة يصبحون اهلاً للمسؤولية لما لها من تأثير على ممارساتهم التنظيمية في الجامعة.

6.2 التوصيات :

1.ان الجامعات تعيش في بيئة ديناميكية سريعة التغيير ، مما يتوجب على قياداتها ان تسعى دائماً لإدارة التغيير بصورة فاعلة وتحديث الممارسات التنظيمية التي تحقق رؤيتها ورسالتها ، ومواكبة عجلة التطور وفقاً للأساليب المتبعة حديثاً في الجامعات العالمية

2. التأكيد على تبني الممارسات التنظيمية التي تحقق قيمة لجميع اصحاب المصلحة وتحقق استدامة المنظمة من خلال زيادة وعي القادة بأهمية ادراك التزاماتهم تجاه جميع اصحاب المصلحة .

3.زيادة التركيز على تطبيق مبادىء حوكمة المنظمات وتفعيل المساءلة المستمرة للقادة بما يعزز الشفافية والنزاهة في الجامعة ، ويعزز ثقة جميع اصحاب المصلحة بالجامعة

4. تدرج الجامعة عقد القيادة من ضمن العقود المطلوبة التنفيذ من قبل قادتها وتحويله من عقد شخصي الى عقد كتابي تؤكد عليه في جميع برامجها التطويرية واجتماعاتها الدورية ، فالمساءلة الخارجية لها اهمية كبيرة في تفعيل المساءلة الداخلية.

المصادر :.

1. Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. Journal of Management Development. Emerald.
2. Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. Journal of Human Resources Management Research, 2018, 1-10.
3. Alapo, R. (2017). Culture and Leadership in the 21st Century. Cultural and Religious Studies, 5(4), 179-189.
4. Antunes, A., & Franco, M. (2016). How people in organizations make sense of responsible leadership practices: Multiple case studies. Leadership & Organization Development Journal. . Emerald.
5. Argus,Don&Samson,Danny,2021,StrategicLeadership for Business value creation, principles and case studies, palgrave macmillan, Spriger Nature, Singapore.
6. Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. Human Resource Management Review, 29(3), 353-370. Elsevier.
7. Bharanitharan, D. K., Lowe, K. B., Bahmannia, S., Chen, Z. X., & Cui, L. (2020). Seeing is not believing: Leader humility, hypocrisy, and their impact on followers' behaviors. The Leadership Quarterly, 32(2), 101440. Elsevier.
8. Bonnaventure, J., Fouquereau, E., Coillot, H., Lahiani, F. J., & Chevalier, S. (2021). Virtuous Organizational Practices: A New Construct and a New Inventory. Frontiers in Psychology, 12.
9. Cady, P. (2016). A system of system lenses for leadership decision-making. In Healthcare Management Forum (Vol. 29, No. 1, pp. 8-11). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications
10. Carnevale, J. J., Inbar, Y., & Lerner, J. S. (2011). Individual differences in need for cognition and decision-making competence among leaders. Personality and Individual Differences, 51(3), 274-278.
11. Chang, W., Busser, J., & Liu, A. (2020). Authentic leadership and career satisfaction: the meditating role of thriving and conditional effect of psychological contract fulfillment. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32(6), 2117-2136. Emerald.
12. Cotrufo, R. J. (2014). Examining the influence of ethical and authentic leadership behaviors of NCAA division-I athletic directors, University of Connecticut Graduate School, UConn
13. Cristofaro, M., & Giardino, P. L. (2020). Core self-evaluations, self-leadership, and the self-serving bias in managerial decision making: A laboratory experiment. Administrative Sciences, 10(3), 64, MDPI
14. Golensky, M., & Hager, M. (2020). Strategic leadership and management in nonprofit organizations: Theory and practice, Second edition Oxford University Press.

15. Hao, MJ, & Yazdanifard, R. (2015). How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation. Global journal of management and business research .
16. Kiplangat, H. K. (2017). The Relationship between Leadership Styles and Lecturers' Job Satisfaction in Institutions of Higher Learning in Kenya. Universal Journal of Educational Research, 5(3), 435-446.
17. Lee, J. Y. (2018). The effects of job characteristics on the team creativity of distribution companies: Moderating effects of transformational leadership. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 5(4), 161-172
18. Lillejord, S., & Børte, K. (2019). Middle leaders and the teaching profession: Building intelligent accountability from within. Journal of Educational Change, 21(1), 83-107.
19. Liu, S., & Zhou, H. (2020). The role of sense of power in alleviating emotional exhaustion in frontline managers: A dual mediation model. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(7), 2207.
20. Maaroufi, S., & Asad, A. (2017). Leadership Style & Challenges of MCT Management: Case Study-Swedish Construction MNC. Uppsala University.
21. MacNeil, P., Dwyer, R. J., & Matear, M. (2021). How Does a Responsible Leader Win in a Competitive World?. International Journal of Applied Management and Technology, 20(1), 2
22. Mahmoud, Rahma Abdullah, 2020, Employing administrative leadership capabilities in addressing cases of organizational ignorance: an analytical study of the opinions of a sample of teachers at the University of Mosul, an unpublished master's thesis, College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq.
23. Matziari, A., Montgomery, A. J., Georganta, K., & Doulougeri, K. (2016). The relationship between organizational practices and values with burnout and engagement. Current Psychology, 36(2), 276-285. Springer.
24. Molinaro, V. (2016). The leadership contract: the fine print to becoming an accountable leader , 2 Edition, States of America ,John Wiley & Sons
25. Molinaro, Vince, 2020, Qualities of a Skilled Leader, Translated by Amira Mohamed Ibrahim, 1st Edition, The Arab Group for Training and Publishing, Cairo, Egypt.
26. Moraes, J., Manoel, M. V., Dias, B. F. B., & Mariano, S. R. H. (2020). Organizational practices in high performance public schools in Brazil. REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 18(1), 5-25. REICE.
27. Ramola, S., & Rangnekar, S. (2021). Relationship understanding between performance appraisal, succession planning, and career development. International Journal of Engineering Technologies and Management Research, 8(2), 1-8.
28. Redelinghuys, K., Rothmann, S., & Botha, E. (2018). Flourishing-at-work: The role of positive organizational practices. Psychological Reports, 122(2), 609-631.SAGE
29. Rice, D. B., Taylor, R., & Forrester, J. K. (2020). The unwelcoming experience of abusive supervision and the impact of leader characteristics: turning employees into poor organizational citizens and future quitters. European Journal of Work and Organizational Psychology, 29(4), 601-618.
30. Shah, S. I. U. (2021).The role of responsible leadership and paticipative decision makingin Enhancing organization commitment : Evideneceerom the service industry of Pakistan PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 18(18), 1136-1149.
31. Stahl, G. K., & Sully de Luque, M. (2014). Antecedents of responsible leader behavior: A research synthesis, conceptual framework, and agenda for future research. Academy of Management Perspectives, 28(3), 235-254.
32. Stewart, G. L., Astrove, S. L., Reeves, C. J., Crawford, E. R., & Solimeo, S. L. (2017). Those with the most find it hardest to share: Exploring leader resistance to the implementation of team-based empowerment. Academy of Management Journal, 60(6), 2266-2293.
33. Taghizah, Muhammad Bouziane, 2012, exploratory and confirmatory factor analysis, their concepts and methodology, by employing the SPSS package and LISREL, 2nd Edition, Dar Al Masirah for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
34. Torres, D. G. (2019). Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in US schools. Teaching and Teacher Education, 79, 111-123. Elsevier.
35. Tost, L. P. (2015). When, why, and how do powerholders "feel the power"? Examining the links between structural and psychological power and reviving the connection between power and responsibility. Research in Organizational Behavior, 35, 29-56. Elsevier.
36. UL Hassan, S., & Siddiqui, D. A. (2020). Impact of effective succession planning practices on employee retention: exploring the mediating roles.
37. Vailati, F. (2014). How does culture affect leadership: case study Thailand,Linnaeus University,Sweden.
38. Voegtlin, C. (2016). What does it mean to be responsible? Addressing the missing responsibility dimension in ethical leadership research. Leadership, 12(5), 581-608.
39. Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Stahl, G. K. (2019). Defining the socially responsible leader: Revisiting issues in responsible leadership. Journal of Leadership & Organizational Studies, 27(1), 5-20.SAGE.
40. Wu, C. M., & Chen, T. J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. International Journal of Hospitality Management, 74, 75-84. . Elsevier

41. Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. Academy of Management perspectives, 26(4), 66-85.

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة تكريت
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الإعمال
الدراسات العليا

استبانة

السادة والسيدات المحترمون... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرني ويشرفني أن أضع بين أيديكم الكريمة استبانة الدراسة وهي جزء من متطلبات دراسة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان

(واقع مؤشرات المسؤولية القيادية وفق نموذج مولينارو **واثر عقد القيادة:**
دراسة تحليلية متعددة المستويات في جامعة تكريت).

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في ميدان عملكم وتفاعلكم المتبادل ولكونكم تمتلكون القدرة الكافية على تحديد ما متوفر فعلياً بسبب مواقعكم ومكانتكم المعرفية، راجين منكم الإجابة عليها بدقة، علماً إن المعلومات التي تقدموها سيتم التعامل معها بسرية تامة ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط الآتية:

1. **إن الإجابات تستخدم لأغراض علمية بحتة فلا حاجة لذكر الاسم والتوقيع على القائمة.**
2. **يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسب وصحيح.**
3. **يرجى الاجابة بوضع علامة (✓) امام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع او هو اقرب لذلك ،علما انه لا توجد هناك اجابة صائبة واجابة خاطئة**

مع فائق التقدير والاحترام ....

المشرف
أ.م.د حاتم علي عبدالله

الباحثة / طالبة الماجستير
بشائر حبيب مهاوش

أولاً. بيانات تعريفية

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

3. المؤهل العلمي:

ماجستير	**( )**	**دكتوراه**	**( )**

4.اللقب العلمي :

استاذ	**( )**	**استاذ مساعد**	**( )**

5. سنوات الخدمة:

من 10 -20	**( )**	**اكثر من 20**	**( )**

ثانياً . عقد القيادة : هو التزام شخصي واخلاقي وليس عقداً قانونياً او رسمياً بان تصبح القائد الافضل امام نفسك ومنظمتك ومجتمعك وسوف تقاس حسب الابعاد الاتية:

التسلسل	الفقرات	المقياس				
	قادتنا على دراية بأن	**اتفق تماماً**	**اتفق**	**محايد**	**لا اتفق**	**لا اتفق تماماً**
أ. القيادة قرار: يجب ان يكون القائد مدرك تماما لأعباء الدور القيادي ومستعد لتحمل المسؤولية قبل اتخاذ قرار القيادة عبر ادراكه لـ:						
1	جميع المهام والمسؤوليات المرتبطة بالدور القيادي					
2	القدرات والمهارات المطلوبة للنهوض بأعباء المسؤولية					
3	يقيم القادة انفسهم ومدى استعدادهم لتحمل المسؤولية قبل اتخاذ القرار					
4	قرارات القيادة حاسمة ونهائية مستندة الى أسُس ومعايير صحيحة					
ب .القيادة التزام :ان يدرك القائد بأن لديه التزام تجاه اصحاب المصالح والعاملين ومنظمته والمجتمع ككل						
5	ان يكونوا على وعي كامل بالالتزامات المطلوبة منهم					
6	يسعى جاهداً ليصبح افضل قائد					
7	يدركوا ان دورهم الاساسي هو ضمان النجاح المستقبلي والاستدامة طويلة الاجل للجامعة					
8	يحقق مصالح بعض الاطراف على حساب البعض الاخر(R)					
ج. القيادة عمل شاق :القيادة تحتاج الى العمل الشاق ويجب على القائد ان يكون مؤهلاً للنهوض بأعباء القيادة						
9	يتحدون الصعاب التي تواجههم بمعنويات عالية					
10	يلقون اللوم والمسؤولية على غيرهم عند التعرض للازمات(R)					
11	يتسم القادة بالحزم والارادة القوية ومنهم يستمد العاملين قوتهم					
12	لا يتذمرون من كثرة العمل والالتزامات المطلوبة منهم					
د.القيادة مجتمع بأكمله: ان يتعاون القادة مع الاخرين لبناء مجتمع قوي من القادة يتميز بإحساس عالٍ من التوافق وتبادل الدعم والاحترام والثقة						
13	مشاركة معرفتهم وخبراتهم مع الاخرين					
14	مشاركة العاملين في صنع القرارات					
15	توزيع القيادة لتصبح مسؤولية جماعية					
16	ايجاد دعم وتعاون بين القادة					

2.الممارسات التنظيمية: تتمثل بجميع العمليات والانشطة الادارية التي يمارسها القادة داخل الجامعة لتحقيق رؤيتها ورسالتها واهدافها .

التسلسل	الفقرات	المقياس				
	يقوم قادتنا بـ	**اتفق تماماً**	**اتفق**	**محايد**	**لا اتفق**	**لا اتفق تماماً**

أ. وضع خطة استراتيجية						
1	يجعل قادتنا رؤية ورسالة للجامعة/ الكلية واضحة ومعلنة للجميع					
2	يخصص قادتنا الموارد بما يحقق الخطة الاستراتيجية					
3	يصمم قادتنا انظمة واجراءات العمل بما يحقق رؤية الجامعة					
4	يعدل قادتنا الاستراتيجية كلما استجدت الظروف					
ب .التركيز على الاولويات الاستراتيجية						
5	يلبي قادتنا احتياجات الطلبة بشكل سريع وواضح					
6	ينفذ قادتنا استراتيجية الجامعة/ الوزارة					
7	يحافظ قادتنا على جودة التعليم الجامعي					
8	يقدم قادتنا خدمات تحقق قيمة للمجتمع ككل					
ج . زيادة فرص التنوع داخل الجامعة						
9	يطبق قادتنا المساواة والعدالة وعدم التمييز بين العاملين					
10	يتبع قادتنا سياسة تمنع التحيز وتؤكد على تساوي الفرص امام الجميع					
11	يفضل قادتنا العاملين الذين ينسجمون مع مبادئهم وقيمهم (R)					
12	يوجد قادتنا مناخ تنظيمي في الجامعة يشجع على التعاون والثقة					

د .تصميم برامج تنظيمية لإدارة التعاقب الوظيفي						
13	يركز قادتنا على التخطيط الفعال للتطوير الوظيفي					
14	يهيء قادتنا الموظفين الكفؤين للمناصب عبر دورات تطويرية					
15	يزود قادتنا المرؤوسين بالمعارف والمهارات لتاهيلهم قياديا					
16	يؤكد قادتنا على الاساليب الحديثة والمتطورة في برامج التدريب					
ه .تطبيق مبادئ حوكمة المنظمات						
17	يدرك قادتنا المسؤوليات والصلاحيات المناطة بهم					
18	يفضل قادتنا المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة (R)					
19	يحرص قادتنا على مبدأ الشفافية والنزاهة في ممارساته					
20	يخضع قادتنا للمساءلة المستمرة					