



## Responsible leadership of the heads of administrative bodies and their role in achieving organizational integration for Nineveh Governorate football clubs

Asst. Lec. Yasir Abdel-Ghani Sharif Muhammad\* 

*General Directorate of Education, Nineveh, Iraq.*

\*Corresponding author: [Yasiraltaee46@gmail.com](mailto:Yasiraltaee46@gmail.com)

Received: 10-07-2025

Publication: 28-08-2025

### Abstract

Conducting a study on the responsible leadership of the heads of administrative bodies and the organizational integration of football clubs is of utmost importance. Therefore, the research aimed to reveal the extent to which the heads of administrative bodies of football clubs in Nineveh Governorate possess the qualities of responsible leadership. In addition to revealing the extent to which football clubs in Nineveh Governorate enjoy the characteristics of organizational integration, and then revealing the role that can be played by the responsible leadership of the heads of the administrative bodies of football clubs in achieving organizational integration for them, the researcher adopted in his research the descriptive approach using the survey method and the method of correlational relations. The researcher identified the research community as members of the administrative bodies of the Nineveh Governorate football clubs, which number (21) clubs active in the Premier, First, Second and Third Division leagues held by the Iraqi Football Association. The administrative bodies of these clubs include (182) members, and the researcher chose them all to form the main research sample. Then the researcher divided this sample into three sub-samples: the exploratory study sample with a number of (7) members, the statistical analysis sample with a number of (105) members, and the final application sample with a number of (70) members. In order to collect the required data.

**Keywords:** Responsible Leadership, Organizational Integration, Football.



## القيادة المسؤولة لرؤساء الهيئات الإدارية ودورها في تحقيق التكامل التنظيمي لأندية

محافظة نينوى بكرة القدم

م.م. ياسر عبد الغني شريف محمد

العراق. المديرية العامة لتربية نينوى

[Yasiraltae46@gmail.com](mailto:Yasiraltae46@gmail.com)

تاريخ استلام البحث 2025/7/10 تاريخ نشر البحث 2025/8/28

### الملخص

يعدّ إجراء دراسة حول القيادة المسؤولة لرؤساء الهيئات الإدارية والتكامل التنظيمي للأندية الكروية أمر بالغ الأهمية، لذا هدف البحث إلى الكشف عن مدى امتلاك رؤساء الهيئات الإدارية لأندية محافظة نينوى بكرة القدم لصفات القيادة المسؤولة، فضلاً عن الكشف عن مدى تمتع أندية كرة القدم في محافظة نينوى بخصائص التكامل التنظيمي، ومن ثمّ الكشف عن الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة المسؤولة لدى رؤساء الهيئات الإدارية لأندية كرة القدم في تحقيق التكامل التنظيمي لها، وقد انتهج الباحث في بحثه المنهج الوصفي بأسلوب المسح وأسلوب العلاقات الارتباطية، وحدد الباحث مجتمع البحث أعضاء الهيئات الإدارية لأندية محافظة نينوى بكرة القدم والبالغ عددها (21) نادياً ينشطون في دوريات الدرجة الممتازة والأولى والثانية والثالثة التي يقيمها الاتحاد العراقي بكرة القدم، وتضم الهيئات الإدارية لهذه الأندية (182) عضواً، وقد اختارهم الباحث جميعاً ليشكلوا عينة البحث الرئيسة، وبعدها قام الباحث بتقسيم هذه العينة إلى ثلاث عينات فرعية هي عينة الدراسة الاستطلاعية بعدد أفراد بلغ (7) أعضاء، وعينة التحليل الإحصائي بعدد أفراد بلغ (105) عضواً، وعينة التطبيق النهائي بعدد أفراد بلغ (70) عضواً، وبهدف جمع البيانات المطلوبة قام الباحث بإعداد أداتين للقياس، الأولى تقيس مستوى القيادة المسؤولة لرؤساء الهيئات الإدارية لأندية كرة القدم بعدد فقرات بلغ (15) فقرة، والثانية لقياس مستوى التكامل التنظيمي في هذه الأندية بعدد فقرات بلغ (14) فقرة، وبعد الانتهاء من عملية الإعداد قام الباحث بتطبيق أداتي القياس على عينة التطبيق النهائي، ومن ثمّ استخراج النتائج وعالجها إحصائياً للحصول على مستويات متغيرات البحث والعلاقة بينهما.

الكلمات المفتاحية: القيادة المسؤولة، التكامل التنظيمي، كرة القدم

## 1- المقدمة:

تؤدي القيادة في عالم الأندية الرياضية دوراً حاسماً في توجيه مسارها نحو النجاح، والقجرة على تشكيل ديناميكيات الفريق، وتعزيز ثقافة التميز، ودفع الابتكار في السعي إلى الحصول على المجد الرياضي، إذ لا بدّ أن يجلب الأفراد المكفون بأدوار قيادية مزيجاً فريداً من الرؤية والعاطفة والذكاء الاستراتيجي لتوجيه أنديةهم نحو تحقيق أهدافها والوفاء بمهامها، ومن الطبيعي أن يجلس على رأس عمل الأندية الرياضية قادة مخلصين ورؤيويين يعملون كقوة دافعة وراء تنفيذ عمليات النادي، ويتخذون قرارات حاسمة بشأن أمور تتراوح من تجنيد اللاعبين وتطويرهم إلى الإدارة المالية واستراتيجيات التسويق والترويج الرياضي، كما أنه من الضروري أن يتمتع هؤلاء القادة سواء كانوا مالكي أندية، أو رؤساء، أو مديرين عامين بفهم عميق للرياضة، ونظرة ثاقبة في مجال اكتشاف المواهب، وتصميم لا هواده فيه على النجاح في الساحة الرياضية شديدة التنافسية.

ويجب أن تمثل القيادة في المنظمات الرياضية منارة للنزاهة والرؤية والإدارة الأخلاقية، وترشد الصناعة نحو النجاح المستدام، والتأثير الاجتماعي، والتغيير الإيجابي، فالقادة داخل المنظمات الرياضية سواء على رأس الهيئات الحاكمة أو الفرق المهنية أو المبادرات الشعبية يؤدون دوراً محورياً في تشكيل ثقافة وقيم ومسار العالم الرياضي، ولا بدّ لهم من ممارسة نفوذهم بهدف تعزيز الشمولية والإنصاف والشفافية في جميع جوانب الصناعة الرياضية، وينتظر من قيادة المنظمات الرياضية أن تكون ذات نهج متعدد الأوجه يمتد إلى ما هو أبعد من السعي لتحقيق النصر على أرض الملعب، إنما تستلزم الالتزام بدعم مبادئ الحكم الرشيد والمساءلة والسلوك الأخلاقي، وضمان اتخاذ القرارات الإدارية والرياضية مراعين المصالح الفضلى للرياضيين والمشجعين والمجتمعات، فمن الطبيعي أن يعطي قادة الرياضة الأولوية للنزاهة، ويدافعون عن الإنصاف والاحترام والروح الرياضية باعتبارها حجر الزاوية لأخلاقيات منظماتهم، مع التزامهم الأخلاقي في جعل هذه المنظمات مستدامة ومسؤولة اجتماعياً واقتصادياً وثقافياً، ومما لا شك فيه أنه وفي مواجهة التحديات المتطورة مثل المنشطات والفساد الإداري والرياضي فإن القادة الرياضيون لا بدّ أن يظهروا نهجاً استباقياً واستشرافياً لمعالجة هذه القضايا، فضلاً عن تنفيذ سياسات ومبادرات قوية لحماية نزاهة ورفاهية جميع أصحاب المصلحة المشاركين في الرياضة، إنهم يسعون جاهدين لخلق ثقافة الانفتاح والحوار والتحسين المستمر، ودعوة التعاون وردود الفعل من مختلف الجوانب لدفع التغيير الإيجابي وتعزيز نظام بيئي رياضي أكثر عدالة واستدامة، من هنا فإن قادة المنظمات الرياضية الذين يمتلكون هذه الصفات القيادية يمكن تسميتهم بالقادة المسؤولين، وأساليب القيادة التي يتبعونها بأساليب القيادة المسؤولة والتي يذكرها (Batool et al. 2024) بأنها نمط من القيادة يتميز بالالتزام بالأخلاقيات والقيم العالية، فالقادة المسؤولون يسعون لتحقيق نتائج

إيجابية للمنظمة والمجتمع، فهم يتميزون بالعدالة والشفافية والموثوقية، كما أنهم يشجعون على تبادل الأفكار والمعلومات، مما يعزز الإبداع والابتكار، كما أنهم يضعون أهمية كبيرة للقيم الأخلاقية، ويعملون على تعزيز ثقافة مؤسسية قائمة على الاحترام والتعاون، فضلاً عن أنها تعزز فعالية العمل وتزيد من مستوى الإبداع بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة. (Batool et al. 2024. p.2)

وفي شبكة المنظمات الرياضية المعقدة لا بدّ ان يتم نسج الكيانات والوظائف والعمليات المتباينة معاً في نسيج متماسك من التعاون والتآزر والمحاذاة، ولا بدّ أن يتجاوز هذا النهج المتعدد الأوجه للتكامل الصوامع التنظيمية التقليدية، وأن يعزز الترابط والتواصل والوحدة عبر مختلف الإدارات والفرق وأصحاب المصلحة داخل هذه المنظمات، فضلاً عن أهمية أن تجسد هذه المنظمات رؤية شاملة تشمل الأبعاد الداخلية والخارجية لمجالات عملها، وكذلك تبسيط العمليات، وتعزيز عملية اتخاذ القرار، وتحسين الموارد بهدف تحقيق كفاءة وفعالية أكبر، ويمكن عبر كسر الحواجز، وتعزيز التعاون بين الوظائف يمكن للمنظمات الرياضية الاستفادة من الإمكانيات الكاملة لرأس المال البشري والتكنولوجيات والبنية الأساسية في خلق نظام بيئي متناغم حيث يعمل كل مكون بشكل منسجم نحو هدف مشترك يتمثل في التميز الرياضي والنجاح التنظيمي، كما أن التدفق السلس للمعلومات والموارد والخبرة في جميع أنحاء المنظمة يتيح التكيف السريع مع ظروف السوق الديناميكية والاتجاهات الناشئة والتحديات التنافسية، وأنه عبر مواءمة الاستراتيجيات والأهداف والأنشطة عبر الإدارات مثل التسويق والعمليات والتمويل والموارد البشرية، يمكن للمنظمات الرياضية أن تزرع ثقافة الابتكار والمرونة التي تدفعها نحو النمو المستدام والقدرة التنافسية في المشهد الرياضي المتطور باستمرار، كما يمكن ان يمتد تكامل المنظمة الرياضية إلى ما هو أبعد من المجال الداخلي للمنظمة، ليشمل الشراكات الخارجية والتحالفات والتعاون مع أصحاب المصلحة مثل الرعاة والمنافذ الإعلامية والهيئات الحاكمة والمجتمعات، وأنه عبر تكوين روابط وتحالفات قوية مع الكيانات الخارجية يمكن للمنظمات الرياضية توسيع نطاقها، وتضخيم تأثيرها، وخلق علاقات مفيدة للأطراف المستفيدة تعزز رؤية علامتها التجارية، وتدفع الإيرادات، ومبادرات المسؤولية الاجتماعية، ويمكن أن يطلق على هذا التكامل في العمل داخل المنظمات بالتكامل التنظيمي والذي يشير إليه (Colla et al. 2020) على أنه التنسيق والتعاون بين مختلف الأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة، ويتضمن هذا التنسيق تبادل المعلومات بين الوحدات، مما يسهل اتخاذ القرارات ويعزز الكفاءة التشغيلية، كما يعزز التكامل من الابتكار عبر تشجيع التعاون وتبادل الأفكار، ويساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، وبالتالي يعدّ عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات، حيث يسهم في تحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية. (Colla et al. 2020. p.1086)

وتواجه الأندية الرياضية العديد من التحديات في مجال عملها وإدارتها، وقد استشر الباحث بوصفه متابعاً بشكل مستمر لعمل أندية محافظة نينوى بكرة القدم وجود بعض الصراعات الداخلية في هذه الأندية، وسوء الإدارة المالية فيها، والافتقار إلى رعاية اللاعبين بالشكل الأمثل، فضلاً عن ندرة المشاركة المجتمعية من قبل هذه الأندية، وافتقادها نوعاً ما للشفافية في إظهار مدخلاتها ومخرجاتها المختلفة، كما لاحظ الباحث أن هذه الأندية تواجه مشكلات تنظيمية تتمثل في الاتصالات المجزأة بين مستوياتها المختلفة، وسيادة عمليات صنع القرار المنعزلة، وبرامج مسارات تطوير اللاعبين غير المترابطة، فضلاً عن عدم التوافق بين فلسفات الإدارة داخلها، وندرة مبادرات التسويق وإشراك أعضاء النادي والجهات المرتبطة بها والجمهير في عملية صنع القرار داخل النادي، وقد حاول الباحث حصر هذه المشكلات في مجموعة تساؤلات هي:

- هل يمتلك رؤساء الهيئات الإدارية لأندية محافظة نينوى بكرة القدم صفات القيادة المسؤولة؟ وما هو مستوى تلك الصفات؟

- هل تمتاز أندية كرة القدم بمحافظة نينوى بخصائص التكامل التنظيمي؟ وما هو مستوى تلك الخصائص؟

- هل يؤدي امتلاك رؤساء الهيئات الإدارية لأندية كرة القدم لصفات القيادة المسؤولة دوراً في تحقيق خصائص التكامل التنظيمي فيها؟

### أهمية البحث

يعدّ إجراء دراسة حول القيادة المسؤولة لرؤساء الهيئات الإدارية والتكامل التنظيمي للأندية الكروية أمر بالغ الأهمية لعدة أسباب، من أهمها:

- إن القيادة المسؤولة تحدد نبرة اتخاذ القرارات الأخلاقية والشفافية والمساءلة داخل أندية كرة القدم، والتي تعد ضرورية لبناء الثقة بين أصحاب المصلحة والحفاظ على النجاح على المدى الطويل.

- أظهر قدرة التكامل التنظيمي في أندية كرة القدم على مواءمة الإدارات والوظائف والعمليات المختلفة نحو هدف مشترك، وتعزيز التعاون والكفاءة والفعالية.

- إن دراسة كيفية تأثير القيادة المسؤولة على التكامل التنظيمي يمكن أن تقدم رؤى قيمة حول كيفية تأثير ممارسات القيادة على الأداء الشامل للأندية، ودفع التحسينات في الاتصال والتنسيق والأداء العام.

- إن فحص العلاقة بين القيادة المسؤولة والتكامل التنظيمي في أندية كرة القدم، يمكن للباحثين والممارسين تحديد أفضل الممارسات والتحديات والفرص لتعزيز حوكمة النادي وإدارته وعملياته، والتي يمكن أن تفيد الاستراتيجيات لإنشاء منظمات كرة قدم أكثر تماسكاً ومرونة ونجاحاً تعطي الأولوية للتميز الرياضي والسلوك الأخلاقي.

## ويهدف البحث الى:

- 1-الكشف عن مدى امتلاك رؤساء أندية محافظة نينوى بكرة القدم لصفات القيادة المسؤولة من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية فيها.
- 2-الكشف عن مدى تمتع أندية كرة القدم في محافظة نينوى بخصائص التكامل التنظيمي من وجهة نظر اعضاء الهيئات الإدارية فيها.
- 3-الكشف عن الدور الذي يمكن أن تؤديه صفات القيادة المسؤولة لدى رؤساء الهيئات الإدارية لأندية كرة القدم في تحقيق التكامل التنظيمي لها.

## 2-إجراءات البحث:

2-1 منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح والعلاقات الارتباطية لملائمته لطبيعة ومشكلة البحث.

## 2-2 مجتمع البحث وعينته:

حدد الباحث مجتمع البحث الحالي بأعضاء الهيئات الإدارية لأندية محافظة نينوى بكرة القدم والبالغ عددها (21) نادياً ينشطون في الدوريات التي يقيمها الاتحاد العراقي لكرة القدم، وتضمّ هذه الأندية (182) عضواً للهيئة الإدارية، والجدول (1) يبين تفاصيل مجتمع البحث.

## الجدول (1) يبين تفاصيل مجتمع البحث

الدرجة	النادي	ت	الدرجة	النادي	ت
	نينوى	12	الممتازة	الموصل	1
	الكفاءات	13	الأولى	بلدية الموصل	2
	بازوايا	14	الأولى	الأمواج	3
	قلعة تلعفر	15		الحدباء	4
	شيخان	16		سهل نينوى	5
	أياد شيت	17		المستقبل	6
	سنجار	18		ربيعة	7
	شباب سنجار	19		الشورة	8
	ختاره	20		عمال نينوى	9
	شباب القيارة	21		ترمي تلعفر	10
				الفتوة	11

وبسبب محدودية مجتمع البحث فقد اختارهم الباحث جميعاً ليشكلوا عينة البحث الرئيسية، وبذلك يصبح عدد أفراد هذه العينة (182) عضواً للهيئة الإدارية، وبهدف إكمال إجراءات إعداد وتطبيق أدوات البحث قام الباحث بتقسيم هذه العينة الرئيسية إلى ثلاث عينات فرعية وكالتالي:

- **عينة الدراسة الاستطلاعية:** وتضم هذه العينة (7) أعضاء من أعضاء الهيئات الإدارية لأندية محافظة نينوى بكرة القدم، وبنسبة مئوية تمثل (3.8%) من عينة البحث الرئيسية.

- **عينة التحليل الإحصائي:** وتضم هذه العينة (105) عضواً من أعضاء الهيئات الإدارية لأندية محافظة نينوى بكرة القدم، وبنسبة مئوية تمثل (57.3%) من عينة البحث الرئيسية.

- **عينة التطبيق النهائي:** وتضم هذه العينة (70) عضواً من أعضاء الهيئات الإدارية لأندية محافظة نينوى بكرة القدم، وبنسبة مئوية تمثل (38.9%) من عينة البحث الرئيسية.

## 2-3 أدوات البحث:

تستخدم أدوات البحث في عملية جمع البيانات، وذلك عبر تحديد الاختبارات والمقاييس المناسبة التي ستستخدم لجمع البيانات اللازمة لتحليل الظواهر المراد دراستها، مما يتيح للباحث تحقيق أهداف البحث المحددة عبر توفير البيانات الضرورية لتحليل المتغيرات الرئيسية المرتبطة بالدراسة، وبذلك تؤدي أدوات البحث دوراً حيوياً في ضمان توفير وسيلة فعالة ودقيقة لجمع البيانات وتحقيق أهداف البحث بشكل موضوعي ومنهجي، ومن أجل جمع البيانات المطلوبة في هذا البحث قام الباحث بإعداد أداتين للقياس، تقيس الأداة الأولى مستوى القيادة المسؤولة لدى رؤساء الهيئات الإدارية لأندية كرة القدم، بينما تقيس الأداة الثانية مستوى التكامل التنظيمي في هذه الأندية، وقد تمت عملية إعداد أداتي البحث على وفق الإجراءات العلمية.

كخطوة أولى في عملية إعداد الأداتين قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من الأبحاث والمصادر العلمية التي تناولت كل من مفهوم القيادة المسؤولة وهي (Batool et al. 2024) (Sharma et al. 2024) (Wihler et al. 2024) (Kelemen. 2024) (de Klerk & Jooste. 2023) (Pless. 2023) (Marques et al. 2023) (Huo et al. 2022) (De Cremer. 2022) (Haider et al. 2022) (Freire & Gonçalves. 2021) (Sánchez et al. 2020)، ومفهوم التكامل التنظيمي وهي (Metour et al. 2024) (Abonamah & Abdelhamid. 2024) (Grosskopf et al. 2024) (Zhu. 2024) (Malik et al. 2023) (Akinlotu & Cavlan. 2023) (Slåtten et al. 2022) (Colla et al. 2020) (Alsawalhah. 2020) (Alsawalhah. 2020) (Jordan M.J. 2019) (Zhu.2024)، بعدها قام الباحث بصياغة (15) فقر لكل أداة من أداتي البحث.

وبغرض توفير طريقة الإجابة عن فقرات أدوات البحث من قبل العينات، قام الباحث بوضع بدائل إجابة على وفق مقياس ليكرت خماسي الأوزان، والجدول (2) يبين بدائل الإجابة وأوزانها.

## الجدول (2) يبين بدائل الإجابة وأوزنها

لا أتفق كثيراً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق كثيراً	البديل
1	2	3	4	5	الوزن

بعد التوصل إلى الصورة الأولية لكلّ من أداة القيادة المسؤولة لدى رؤساء الهيئات الإدارية، وأداة التكامل التنظيمي في أندية كرة القدم، قام الباحث بتطبيقهما على مجموعة مختارة عشوائياً من عينة البحث الرئيسية يبلغ عددها (7) عضواً، وهم يمثلون عينة الدراسة الاستطلاعية للتعرف على آلية تطبيق أدوات البحث، والكشف عن مدى وضوح فقرات الأداتين لدى أفراد العينة، وما هي التحديات التي قد تواجه عملية التطبيق.

والخطوة التالية هي تطبيق أدوات البحث على عينة التحليل الإحصائي بغرض الحصول على البيانات المطلوبة لإعدادهما والتأكد من امتلاكهما للخصائص السيكومترية من صدق وثبات، لذا قام الباحث بتطبيق هاتين الأداتين على عينة مختارة بشكل عشوائي من عينة البحث الرئيسية يبلغ تعدادها (105) عضو هيئة إدارية، وهم يمثلون عينة التحليل الإحصائي، وقد جرت عملية التطبيق خلال المدة الزمنية الممتدة بين

(2024/9/5-1). وللتأكد من صدق كلّ من أداة القيادة المسؤولة وأداة التكامل التنظيمي استعمل الباحث طريقة الاتساق الداخلي، والغاية من ذلك هو ضمان أن الأسئلة أو الفقرات الموجودة في أداة مقياس تقيس نفس المفهوم بشكل متسق، إذ تقوم هذه الطريقة على إيجاد لارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة، إذ يشير (Puri. 2019) إلى صدق الاتساق الداخلي للأداة على أنه نوع من أنواع الصدق يُستخدم لتقييم مدى تجانس العناصر أو الأسئلة داخل أداة القياس، ومدى توافق أو ارتباط العناصر المختلفة في الاختبار مع بعضها البعض، مما يعكس قياساً موحداً لنفس السمة أو المفهوم.

(Puri. 2019. p.121)

الجدول (3) يبين صدق الاتساق الداخلي لأداة قياس القيادة المسؤولة

الفقرة	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.411	0.000
2	0.545	0.000
3	0.472	0.000
4	0.596	0.000
5	0.515	0.000
6	0.703	0.000
7	0.651	0.000
8	0.458	0.000
9	0.514	0.000
10	0.604	0.000
11	0.492	0.000
12	0.626	0.000
13	0.576	0.000
14	0.485	0.000
15	0.505	0.000

الجدول (3) يبين لنا أن جميع فقرات أداة القيادة المسؤولة لدى رؤساء أعضاء الهيئات الإدارية تمتلك معاملات اتساق داخلي معنوية مع الدرجة الكلية للأداة، إذ اقترنت معاملات الارتباط بين (0.411-0.651)، وذلك عند مستويات دلالة بلغت (0.000)، لتحافظ الأداة على عدد فقراتها البالغة (15) فقرة.

الجدول (4) يبين صدق الاتساق الداخلي لأداة قياس التكامل التنظيمي

الفقرة	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.344	0.002
2	0.497	0.000
3	0.575	0.000
4	0.499	0.000
5	0.126	0.278
6	0.459	0.000
7	0.341	0.003
8	0.501	0.000
9	0.427	0.000
10	0.426	0.000
11	0.616	0.000
12	0.502	0.000
13	0.516	0.000
14	0.588	0.000
15	0.711	0.000

يتبين من ملاحظة الجدول (4) أن أغلب فقرات أداة قياس التكامل التنظيمي في أندية كرة القدم امتلكت معاملات اتساق داخلي معنوية مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك بمعاملات ارتباط اقترنت بين

(0.711-0.341)، وعند مستويات دلالة اقترنت بين (0.000-0.003)، باستثناء الفقرة (5) فكان اتساقها مع الدرجة الكلية للأداة غير معنوي، إذ حصلت على درجة ارتباط بلغت (0.126) عند مستوى دلالة (0.278) لذا اقتضى حذفها من الأداة، ليصبح عدد فقرات الأداة (14) فقرة.

ولاستكمال إعداد أداتي البحث قام الباحث باستخراج معاملات ثبات كلٍّ من أداة القيادة المسؤولة، وأداة التكامل التنظيمي، وقد استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ في إيجاد الثبات، والجدولين (5، 6) يبينان الثبات الكلي لأداتي البحث بعد معالجتها من خلال معادلة جتمان لأداة القيادة المسؤولة، وأداة سبيرمان براون لأداة التكامل التنظيمي.

الجدول (5) يبين ثبات أداة القيادة المسؤولة

0.828	ألفا كرونباخ
-------	--------------

الجدول (6) يبين ثبات أداة التكامل التنظيمي

0.772	ألفا كرونباخ
-------	--------------

وبعد إكمال عملية إعداد كلٍّ من أداة القيادة المسؤولة لدى رؤساء الهيئات الإدارية، وأداة التكامل التنظيمي في أندية كرة القدم والتأكد من امتلاكهما لعوامل الصدق والثبات، أصبحت أداة قياس القيادة المسؤولة مكونة من (15) فقرة، وأداة التكامل التنظيمي مكونة من (14) فقرة، ويجاب عن هاتين الأداةين ببدايل إجابة هي (أنتق كثيراً، أنتق، أنتق إلى حدٍ ما، لا أنتق، لا أنتق كثيراً)، وبذلك يحصل كل فرد من أفراد عينة البحث عند الإجابة عن أداة القيادة المسؤولة على (75) درجة كحد أعلى، وعلى (15) درجة كحد أدنى، ويحصل فرد عينة البحث عند الإجابة عن أداة التكامل التنظيمي على (70) درجة كحد أعلى، وعلى (14) درجة كحد أدنى.

**تطبيق الأداةين على عينة التطبيق النهائي**

قام الباحث بتطبيق كلٍّ من أداة القيادة المسؤولة وأداة التمكين التنظيمي اللذين اكتمل إعدادهما على عينة التطبيق النهائي المكونة من (70) عضو هيئة إدارية، وقد جرت عملية التطبيق خلال المدة الزمنية الممتدة بين (20-2024/9/25)، وبعد الانتهاء من عملية التطبيق والحصول على البيانات، قام الباحث بمعالجة هذه البيانات إحصائياً عبر الوسائل الإحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، الوسط الفرضي، اختبار (ت) لعينة مستقلة واحدة، معادلة الانحدار الخطي البسيط) لاستخراج مستويات الأداةين ومستويات فقراتهما.

## 3- عرض النتائج:

الجدول (7) يبين مستويات فقرات وأداة القيادة المسؤولة لدى رؤساء الهيئات الإدارية

المستوى	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	المحتوى	الفقرة
منخفض	0.036	2.141	0.964	2.76	3	يشارك رئيس الهيئة الإدارية أعضاء النادي واللاعبين والموظفين قراراته لتعزيز الشعور بالتعاون ووحدة الهدف داخل النادي	1
منخفض	0.008	2.740	0.921	2.71	3	يُظهر التزاماً قوياً بالسلوك الأخلاقي والنزاهة والمساءلة في جميع جوانب عمل النادي	2
متوسط	1.000	0.000	0.924	3.00	3	يتخذ خطوات استباقية لمعالجة قضايا التنوع والعدالة والشمول داخل النادي لتنمية ثقافة الاحترام والانتماء داخل النادي	3
متوسط	0.398	0.850	1.350	2.87	3	يعطي الأولوية للتنمية الشاملة ورفاهية أعضاء النادي ويدعم نموهم الشخصي والمهني	4
متوسط	0.620	0.498	0.922	2.95	3	يؤدي دور القدوة عبر تجسيد قيم وروح النادي في أفعاله وتفاعلاته مع الآخرين	5
متوسط	0.349	0.942	0.974	3.11	3	يدعو إلى نشر الروح الرياضية والتعامل الصحي واحترام قواعد ولوائح النادي	6
متوسط	0.135	1.513	0.910	2.84	3	ينتهج أسلوباً استباقياً في حل الصراعات التي تحدث داخل النادي عبر البحث عن حلول مفيدة للأطراف المتنازعة من خلال الحوار البناء	7
متوسط	0.335	0.970	0.946	3.11	3	يشارك بنشاط في مبادرات التوعية المجتمعية ومبادرات نشر الثقافة الرياضية مستفيداً من التأثير الإيجابي للنادي في المجتمع الأوسع	8
منخفض	0.022	3.202	1.361	2.50	3	يعزز انتهاج الأعضاء لمبادئ الحكمة المالية وتحمل المسؤولية وضمان الاستقرار المالي للنادي على المدى الطويل	9
متوسط	0.066	1.868	0.860	2.82	3	يسعى للحصول على مدخلات من مصادر متنوعة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية ودفع الابتكار داخل النادي	10

المستوى	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	المحتوى	الفقرة
متوسط	0.159	1.424	0.967	2.84	3	يحرص على بناء بيئة آمنة وشاملة لجميع الأفراد المرتبطين بالنادي ويعزز الشعور بالانتماء والاحترام المتبادل	11
متوسط	0.072	1.823	1.258	2.74	3	يملك القدرة على التكيف والمرونة عند مواجهة التحديات والشكوك التي تهدف لزعزعة عناصر الثقة والترابط داخل النادي	12
منخفض	0.032	2.191	0.838	3.21	3	ينتهج مبدأ الصراحة في التعامل مع أصحاب المصلحة ويبقيهم على اطلاع بالتطورات والقرارات المهمة التي تؤثر على النادي	13
متوسط	0.496	0.684	1.342	2.98	3	يلتزم بتوفير فرص التطوير المهني المستمر ويعزز مهارات القيادة لمواكبة أفضل الممارسات في الإدارة الرياضية	14
متوسط	0.284	1.165	0.984	3.13	3	يحدد أهدافا واضحة تتماشى مع مهمة وقيم النادي ورؤيته المستقبلية ويضع خارطة طريق للنجاح المستدام	15
متوسط	0.107	1.629	8.167	43.47	45	الدرجة الكلية للأداة	

يتبين من الجدول (7) أن فقرات أداة القيادة المسؤولة لدى رؤساء أندية كرة القدم في محافظة نينوى كانت ذات مستويات تقترب بين (منخفض، ومتوسط)، إذ كانت الفقرات (1، 2، 9، 13) ذات مستويات منخفضة لامتلاكها أوساط حسابية ذات قيم بلغت (2.76، 2.71، 2.50، 3.21) وهي أدنى من قيمة الوسط الفرضي للفقرات، وبمستويات دلالة معنوية بلغت (0.036، 0.008، 0.022، 0.032)، وحصلت الفقرات (3، 4، 5، 6، 7، 8، 10، 11، 12، 14، 15) على مستويات متوسطة لامتلاكها أوساط حسابية مقارنة بقيمة الوسط الفرضي للفقرات بلغت (3.00، 2.87، 2.95، 3.11، 2.84، 3.11، 2.82، 2.84، 2.74، 2.98، 3.13)، وذلك عند مستويات دلالة غير معنوية بلغت (1.000، 0.398، 0.620، 0.349، 0.135، 0.335، 0.066، 0.159، 0.072، 0.496، 0.284)، أما الأداة بشكلها الكلي فقد حصلت على مستوى متوسط لامتلاكها وسط حسابي مقارب للوسط الفرض الكلي، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (43.47) عند مستوى دلالة بلغ (0.107).

ويمكن أن يعزو الباحث هذه النتيجة إلى الغموض الواضح في القرارات التي يتخذها رؤساء الهيئات الإدارية فيما يتعلق بعمد هذه الأندية وما يترتب عليه من انخفاض مستوى الشعور بالتعاون والوحدة داخل النادي، وما يصاحب ذلك من ابعاد أصحاب المصلحة في النادي عن العلم بالتطورات والقرارات الهامة التي تؤثر على عمل النادي، فضلاً عن الالتزام المضطرب بالسلوكيات الأخلاقية للعمل والانتهاج المحدود لمبدأ المساءلة الفردية والجماعية لأعضاء النادي، وكذلك افتقار الأطراف المعنية داخل النادي لحالات التواصل الإيجابي المبني على الحوار البناء عبر منهجيات استباقية تدعم حلّ المشكلات والصراعات التي تحدث بينهم، وعدم امتلاك هؤلاء الرؤساء لصفات المرونة والقدرة على التكيف مع تلك المشكلات والتحديات، الأمر الذي أفضى إلى مجموعة من الشكوك لدى الأعضاء وبالتالي زعزعة استقرار هذه الأندية، كما وأن الناحية المالية التي تمر بها هذه الأندية والمتمثلة بافتقار الجهات المسؤولة إلى الحكمة والصواب في إدارة واردات الأندية دور في ظهور هذه النتيجة، فضلاً عن محدودية المصادر التي يمتلكها النادي عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية الداعمة للابتكار وعدم سعي الرؤساء بشكل جدي لتنويعها وزيادتها، كلّ ما تقدّم كان له دور بشكل أو بآخر في جعل بيئة عمل هذه الأندية محدودة المشاركة، وغير متسمة بعناصر الأمان والثقة مما قد يؤدي إلى فقدان الأعضاء لمشاعر التماسك والانتماء، الأمر الذي أدى إلى عدم ظهور رؤساء أندية كرة القدم في محافظة نينوى بصفات تؤهلهم ليكونوا قادة مسؤولين بشكل كافٍ ضمن منظماتهم الرياضية.

يذكر (Haider et al. 2022) بأن القيادة المسؤولة تعدّ من العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسات، فهي تعزز من ثقافة التعاون والمشاركة بين الأفراد، مما يسهم في تبادل المعرفة والخبرات، فعندما يتبنى القادة أسلوب القيادة المسؤولة فإنهم يصبحون نماذج يحتذى بها، مما يحفز الموظفين على تحقيق أهدافهم ويزيد من التزامهم تجاه العمل، كما تؤدي القيادة المسؤولة إلى تحقيق توافق بين قيم وأهداف الأفراد والمنظمة، مما يعزز شعور الانتماء والولاء، هذا التوافق يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من شيء أكبر، مما يدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم.

(Haider et al. 2022. p.2)

## الجدول (8) يبين مستويات فقرات وأداة التكامل التنظيمي في أندية كرة القدم

الفقرة	المحتوى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	المستوى
1	يسعى النادي لضمان التوافق بين الأهداف الاستراتيجية لمستويات الإدارة المختلفة وخلق رؤيا تنظيمية متماسكة داخل النادي	3	2.79	1.482	1.239	0.219	متوسط
2	يعزز النادي حالات التعاون والتنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة والتدفق السلس للمعلومات والموارد في جميع أنحاء النادي	3	2.24	1.355	4.909	0.000	منخفض
3	يشجع النادي على العمل الجماعي وتبادل المعرفة للاستفادة من الخبرات والمنظورات المتنوعة لحل المشكلات بصورة شاملة	3	2.26	1.399	4.592	0.000	منخفض
4	يطور النادي الاستراتيجيات والمبادرات الهادفة للاستفادة من نقاط القوة لكل عضو لدعم التقدم الجماعي لمهام النادي	3	2.82	1.440	1.116	0.268	متوسط
5	يعزز النادي الشعور بالمسؤولية المشتركة من أجل نجاح النادي وتشجع الجميع على رؤية أنفسهم جزءاً لا يتجزأ من المجموعة	3	2.53	1.474	2.802	0.006	منخفض
6	يؤكد النادي على أهمية الابتكار والبحث بنشاط عن مدخلات من مختلف المصادر لدفع التحسين المستمر والنمو	3	2.47	1.341	3.421	0.001	منخفض
7	يزرع النادي ثقافة المرونة والقدرة على التكيف والاستجابة بشكل متماسك لظروف السوق واتجاهات الصناعة الرياضية	3	2.97	0.909	0.252	0.801	متوسط
8	يدعم النادي إنشاء فرق أو لجان متعددة التخصصات لمواجهة التحديات المعقدة التي تتطلب حلولاً من مجالات متعددة	3	2.61	1.415	2.432	0.017	منخفض
9	يشجع النادي نشر مشاعر الصداقة الحميمة والأهداف المشتركة بين أعضائه ويدعو لتشكيل هوية تنظيمية قوية	3	2.82	648.	1.694	0.094	متوسط

الفقرة	المحتوى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	المستوى
10	يعتمد النادي في تقييم العمل على مقاييس الأداء التي تركز على التكامل وفعالية الجهود المتقاطعة	3	2.95	0.951	0.483	0.631	متوسط
11	يحفز النادي أعضاء الهيئة الإدارية وقادة الفريق على التعاون والتكامل في فرقهم وإداراتهم	3	2.47	1.456	3.152	0.002	منخفض
12	يعتمد النادي على التكنولوجيا والأنظمة التي تسهل تبادل المعلومات وتعزيز الكفاءة الإدارية داخل النادي	3	2.89	0.858	1.070	0.288	متوسط
13	ينفذ النادي برامج تدريب متعددة الوظائف لتعزيز فهم أعضاء الهيئة الإدارية لعمليات النادي وتشجيع التعاون عبر المستويات	3	2.79	1.268	1.447	0.152	متوسط
14	يطور النادي عمليات التخطيط الاستراتيجي المتكاملة التي تشمل ممثلين من إدارة النادي والهيئة التدريسية واللاعبين بهدف مواءمة الأهداف والأولويات والموارد للنادي	3	3.43	0.899	4.209	0.000	منخفض
	الدرجة الكلية للأداة	42	38.04	8.516	4.054	0.000	منخفض

يبين الجدول (8) أن فقرات أداة التكامل التنظيمي لأندية كرة القدم كانت لها مستويات اقتربت بين (متوسط، ومنخفض)، والفقرات (1، 4، 7، 9، 10، 12، 13) كانت ذات مستويات متوسطة لامتلاكها أوساط حسابية بلغت (2.79، 2.82، 2.97، 2.82، 2.95، 2.89، 2.79)، وهي قيم مقارنة لقيمة الوسط الفرضي لفقرات وبمستويات دلالة غير معنوية بلغت (0.219، 0.268، 0.801، 0.094، 0.631، 0.288، 0.152)، في حين حصلت الفقرات (2، 3، 5، 6، 8، 11، 14) على مستويات منخفضة بأوساط حسابية بلغت (2.24، 2.26، 2.53، 2.47، 2.61، 2.47، 3.43)، وهي ذات قيم أدنى من قيمة الوسط الفرضي للفقرات وبمستويات دلالة معنوية بلغت (0.000، 0.000، 0.006، 0.001، 0.017، 0.002، 0.000)، وحصلت الأداة بشكلها الكامل على مستوى منخفض لامتلاكها وسط حسابي بلغ (38.04) وهو أدنى من قيمة الوسط الفرضي الكلي، وذلك عند مستوى دلالة بلغ (0.000).

النتيجة الظاهرة في الجدول السابق لأداة الاتكامل التنظيمي في أندية محافظة نينوى بكرة القدم يمكن ان يعزوها الباحث إلى مجموع من العوامل، منها إغفال الجهات الإدارية في النادي إلى تعزيز عامل مهم من عوامل تكاملها ألا وهو نشر ثقافة التعاون بين المستويات الإدارية والفنية والتنظيمية في الأندية عبر دعم نقل المعلومات والموارد بين الأطراف المشتركة في النادي، الأمر الذي قد يؤدي إلى ظهور المشكلات والتحديات الناتجة عن العمل الفردي للأعضاء، وتجاهل الأهمية الكبيرة للخبرات الموجودة وتبادلها بهدف الاستفادة منها كمقومات للحلول، وما يصاحب ذلك من ضعف المسؤولية الجماعية لدى الأفراد، وانتشار مشاعر العزلة المهنية داخل النادي، ومن العوامل الأخرى المؤدية لظهور هذه النتيجة هو عدم تأكيد المستويات الإدارية في النادي لجانب مهم من جوانب العمل الإداري والتنظيمي وهو دعم الابتكار وإيجاد مدخلات مادي ومعنوية عديدة ومتنوعة تدفع النادي نحو الأمام، وذلك عبر تشكيل مجاميع وفرق ذات تخصصات مختلفة يركز دورها في إيجاد الحلول المؤثرة للمشكلات العميقة التي تواجه عمل النادي، والتي ظهرت كنتيجة حتمية لحالات التخطيط العشوائي قصيرة الأمد التي يعتمدها النادي، والتي تقفد للرؤية الجماعية بسبب عدم شمول مفرداتها للأهداف الشخصية للأفراد ودمجها بالأهداف العامة للنادي، وبالتالي انتشار حالات التفرد وعدم التكامل لدى فرق الأندية وإداراتها وتنظيماتها.

يشير (Grosskopf et al. 2024) أن التكامل التنظيمي يعدّ من العناصر الأساسية التي تسهم في نجاح أي منظمة، فهو لا يقتصر فقط على دمج الأفراد في بيئة العمل، بل يمتد ليشمل تحسين الأداء العام للمنظمة، وأنه عبر تعزيز التعاون والتواصل بين الأفراد من خلفيات ثقافية متنوعة، يمكن للتكامل التنظيمي أن يسهم في تبادل المعرفة والخبرات، مما يؤدي إلى تحسين النتائج، كما يساعد التكامل التنظيمي على التكيف مع بيئة العمل، وأن فهم الثقافة التنظيمية والقيم المشتركة يسهل عملية الاندماج وتعزيز الشعور بالانتماء، هذا الشعور بالانتماء لا تقتصر فائدته على الأفراد، وإنما يُعزز أيضاً من روح الفريق داخل المنظمة، مما يقلل من النزاعات والصراعات ويعزز من التعاون.

(Grosskopf et al. 2024. p.2)

الجدول (9) يبين معادلة الانحدار الخطي البسيط بين متغيرات البحث

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	نسبة المساهمة (ر <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (ر)	متغيرات البحث	
0.000	89.109	0.546	0.739	التكامل التنظيمي	القيادة المسؤولة

يتبين من الجدول (9) ان العلاقة بين كلٍّ من القيادة المسؤولة لدى رؤساء الهيئات الإدارية وبين التكامل التنظيمي في أندية كرة القدم كانت إيجابية معنوية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.739) عند مستوى دلالة بلغ (0.000)، كما تبين أن القيادة المسؤولة للرؤساء تؤدي دوراً فاعلاً في تحقيق التكامل التنظيمي للأندية، وذلك بنسبة مساهمة بلغت (0.546) مرتبطة بقيمة (ف) بلغت (89.109)، وهذا يعني أن ما يقارب من (54%) من التباين الحاصل في التكامل التنظيمي يعود إلى القيادة المسؤولة للرؤساء والباقي لمتغيرات أخرى.

يعزو الباحث هذا الدور الذي قد تؤديه القيادة المسؤولة في التكامل التنظيمي إلى التصرفات الحاسمة التي يبديها هؤلاء الرؤساء واتخاذ القرارات الأخلاقية، وتعزيزهم للعمل الجماعي والوحدة والشعور المشترك بالهدف بين اللاعبين والمدربين وأعضاء الهيئات الإدارية، كما وأنه عبر إظهار الالتزام بالشفافية والإنصاف والمساءلة، فإن القادة المسؤولون يخلقون داخل أندية كرة القدم بيئة من الثقة والاحترام المتبادل، وهذا بدوره يشجع على التواصل المفتوح والتعاون، وهما المكونان الرئيسيان للتكامل التنظيمي الناجح، كما وأنه عندما يعطي القادة الأولوية لرفاهية وتنمية أعضاء الفريق الفردية مع التأكيد أيضاً على الأهداف الجماعية للنادي، فإنهم يعززون ثقافة الشمول والدافع والشعور القوي بالانتماء، وهذا بدوره لن يعزز التماسك الداخلي فحسب، وإنما يسهل أيضاً التنسيق السلس بين الإدارات والأفراد المختلفة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى نادي كرة قدم أكثر توحداً وتناغماً، من هنا فإن الدور الذي تقوم به القيادة المسؤولة داخل أندية كرة القدم يمثل جزءاً لا يتجزأ من التكامل التنظيمي، وله ارتباط إيجابي واضح مع جوانب مختلفة من أداء النادي، وأنه عبر تجسيد قيم مثل النزاهة والشمول والعدالة، يمهد هؤلاء القادة الطريق لمنظمة متماسكة وعالية الأداء، مما يساهم في النهاية في النجاح الشامل واستدامة أندية كرة القدم.

#### 4-الاستنتاجات والتوصيات:

##### 4-1 الاستنتاجات:

- 1-إن رؤساء أندية كرة القدم في محافظة نينوى يمتلكون سمات ذات مستوى متوسط من حيث المسؤولية في القيادة من وجهة نظرة أعضاء الهيئات الإدارية.
- 2-إن أندية كرة القدم في محافظة نينوى تمتاز بأنها ذات خصائص تنظيمية ذات مستوى ضعيف من حيث التكامل من وجهة نظرة أعضاء الهيئات الإدارية.
- 3-إن امتلاك رؤساء أندية كرة القدم لصفات القيادة المسؤولة يمكن أن يؤدي إلى نشر آليات التكامل التنظيمي داخل تلك الأندية.

##### 4-2 التوصيات:

- 1-يوصي الباحث رؤساء الهيئات الإدارية لأندية محافظة نينوى بكرة القدم بأهمية إعطاء الأولوية للمشاركة في برامج تطوير القيادة والتدريب المستمرة، وذلك عبر الاستثمار في التعليم المستمر، وفرص التطوير المهني المصممة خصيصاً لمواجهة التحديات والديناميكيات الفريدة داخل صناعة كرة القدم، ويوصي الباحث قادة الأندية أيضاً بضرورة شحذ مهاراتهم القيادية، وتعميق فهمهم لاتخاذ القرارات الأخلاقية، وتنمية شعور قوي بالمساءلة تجاه المنظمة وأصحاب المصلحة فيها.
- 2-يوصي الباحث الجهات المسؤولة في أندية كرة القدم في محافظة نينوى بأهمية تعزيز التواصل المفتوح والشفاف على كافة المستويات الإدارية والفنية والفردية داخل النادي، والعمل على تهيئة بيئة تتدفق فيها المعلومات بحرية، ويتم تشجيع التعاون، وتقدير وجهات نظر الجميع، والتي من شأنها أن تؤدي إلى قدر أعظم من التماسك والتفاهم والتوافق في مختلف جنبات النادي، الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى إنشاء نادي كرة قدم أكثر تكاملاً وتناغماً.
- 3-يوصي الباحث أندية كرة القدم في محافظة نينوى بأهمية الاطلاع على نتائج هذا البحث للاستفادة من نتائجه المستخرجة في معالجة الحالات السلبية التي ظهرت وتجاوزها.
- 4-يوصي الباحث المؤسسات والمنظمات الرياضية بمختلف مسمياتها وأنواعها بأهمية الاعتماد على أدواتي القياس التي تم إعدادهما من قبل الباحث في قياس مة امتلاك رؤوسائها أو مديريها لصفات القيادة المسؤولة، ومدى اتصاف منظماتها ومؤسساتها بصفات التكامل التنظيمي، ومن وجهات نظر مختلفة.

المصادر

- Abonamah. A. A. & Abdelhamid. N. (2024). Managerial insights for AI/ML implementation: a playbook for successful organizational integration. *Discover Artificial Intelligence*. 4(1). <https://doi.org/10.1007/s44163-023-00100-5>
- Akinlotu. O. & Cavlan. G. I. (2023). Organizational Integration. Knowledge Management. and Sustainable Entrepreneurship for SMEs in Developing Economies. *Economics*. 17(1). <https://doi.org/10.1515/econ-2022-0046>
- Alsawalhah. A. A. (2020). Organizational Integration and its Impact on the Effectiveness of Operational Processes (A Case Study on Hikma Pharmaceuticals). *Modern Applied Science*. 14(7). 26. <https://doi.org/10.5539/mas.v14n7p26>
- Batool. S. Izwar Ibrahim. H. & Adeel. A. (2024). How responsible leadership pays off: Role of organizational identification and organizational culture for creative idea sharing. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*. 3(2). 100057. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100057>
- Colla. C. Yang. W. Mainor. A. J. Meara. E. Ouayogode. M. H. Lewis. V. A. Shortell. S. & Fisher. E. (2020). Organizational integration. practice capabilities. and outcomes in clinically complex medicare beneficiaries. *Health Services Research*. 55(S3). 1085–1097. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.13580>
- De Cremer. D. (2022). With AI entering organizations. responsible leadership may slip! *AI and Ethics*. 2(1). 49–51. <https://doi.org/10.1007/s43681-021-00094-9>
- de Klerk. J. J. & Jooste. M. (2023). Responsible leadership and its place in the leadership domain: A meaning-based systematic review. *Business and Society Review*. 128(4). 606–634. <https://doi.org/10.1111/basr.12331>

- Freire. C. & Gonçalves. J. (2021). The Relationship between Responsible Leadership and Organizational Citizenship Behavior in the Hospitality Industry. *Sustainability*. 13(9). 1–16. <https://doi.org/10.3390/su13094705>
- Grosskopf. S. Barmeyer. C. & Landes. A. (2024). Organizational integration of highly skilled migrants? Social worlds as multiple cultures dismantling conventional framings. In *Journal of Industrial and Business Economics* (Vol. 51. Issue 3). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s40812-023-00290-0>
- Haider. S. A. Akbar. A. Tehseen. S. Poulouva. P. & Jaleel. F. (2022). The impact of responsible leadership on knowledge sharing behavior through the mediating role of person–organization fit and moderating role of higher educational institute culture. *Journal of Innovation & Knowledge*. 7(4). 100265. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100265>
- Huo. C. Safdar. M. A. Akhtar. M. W. & Ahmed. M. (2022). Linking Responsible Leadership and Green Innovation: The Role of Knowledge Sharing and Leader–Member Exchange. *Frontiers in Environmental Science*. 10(July). 1–10. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.945817>
- Jordan M.J. (2019). *Mergers and Acquisitions: Organizational Integration Strategies*. Walden University.
- Kelemen. M. (2024). Responsible leadership. *Concise Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. 221. 141–145. [https://doi.org/10.12968/s2514-9768\(22\)90369-2](https://doi.org/10.12968/s2514-9768(22)90369-2)

- Malik. M. Shpykuliak. O. Korinets. R. Ksenofontova. K. & Morozova. A. (2023). INSTITUTIONAL ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC FOUNDATIONS OF BUSINESS DEVELOPMENT BASED ON INTEGRATION AND COOPERATION IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE. *PROBLEMS OF AGROINDUSTRIAL COMPLEX OF KARPATY*. 1–2(1). 28–36. [https://doi.org/10.47279/Economy\\_2023-01-18](https://doi.org/10.47279/Economy_2023-01-18)
- Marques. T. M. G. & Gomes. J. F. S. (2019). Responsible leadership and versus responsible management. In *Research Handbook of Responsible Management* (Issue September. pp. 1–15). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788971966.00017>
- Marques. T. M. G. Miska. C. Crespo. C. F. & Branco. M. M. (2023). Responsible leadership during international assignments: a novel approach toward expatriation success. *International Journal of Human Resource Management*. 34(2). 253–285. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1964571>
- Meteur. C. G. Namada. M. J. & Okello. O. G. (2024). Influence of Customer Integration and Information Systems Integration on Organizational Performance of Clearing and Forwarding Firms in Kenya. *The University Journal*. 5(3). 447–456. <https://doi.org/10.59952/tuj.v5i3.296>
- Pless. N. M. (2023). On the global emergence of responsible leadership: purpose and social identity. *Emerald Open Research*. volume.5(issue. 15). 1–11. <https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.15078.1>
- Puri. V. (2019). Modern Trends in Research Methodology. *International Journal of Research Methodology*. 2(1). 117–127. [www.ijrm.humanournals.com](http://www.ijrm.humanournals.com)

- Sánchez. F. Sandoval. A. Rodríguez–Pomeda. J. & Casani. F. (2020). Professional Aspirations as Indicators of Responsible Leadership Style and Corporate Social Responsibility. Are We Training the Responsible Managers that Business and Society Need? A Cross–national Study. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*. 36(1). 49–61. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a5>
- Sharma. P. Gulia. K. Gupta. S. & Sanjana. (2024). *Responsible Leadership: A Bibliometric Analysis* (pp. 1–28). <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4005572/v1>
- Slåtten. T. Lien. G. & Mutonyi. B. R. (2022). Promoting organizational vision integration among hospital employees. *BMC Health Services Research*. 22(1). 1–24. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07430-z>
- Wihler. A. Nolan. R. C. Zheng. Y. Inceoglu. I. Leroy. H. & Charnley. F. (2024). Driving sustainability in organizations: polymathic responsible leadership and circular economy. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Fur Angewandte Organisationspsychologie*. 55(2). 189–199. <https://doi.org/10.1007/s11612-024-00737-5>
- Zhu. J. (2024). The influence of green supply chain on green innovation performance: The intermediary role of knowledge management and organizational integration. *Journal of Infrastructure. Policy and Development*. 8(7). 1–25. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i7.7240>