

دور القيادة المسؤولة في تحقيق متطلبات الأداء العالي/ دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الوحدات الإدارية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق

ريناس ابايكر شاكر

قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان، العراق.

Email: renas.shakir@uoz.edu.krd , ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5345-9106>

رهنج محمد نوري داوده

قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان، العراق.

Email: range.majid@uoz.edu.krd , ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8538-2821>

المستخلص

معلومات البحث

تواريخ البحث:

التقديم: 2025 / 11 / 12
المراجعة: 2026 / 01 / 25
قبول النشر: 2026 / 02 / 02
نشر الكتروني: 2026 / 03 / 01
تسلسل الصفحات: 114 - 124

الكلمات المفتاحية:

القيادة المسؤولة، ابعاد القيادة المسؤولة، الأداء العالي.

المراسلة:

أسم الباحث: ريناس ابايكر شاكر

Email:

renas.shakir@uoz.edu.krd

يهدف البحث الى التحقق من دور القيادة المسؤولة في تحقيق متطلبات الاداء العالي، وتتبع أهمية البحث من أهمية تحقيق متطلبات الاداء العالي في الأنشطة التنظيمية في الجامعات التي تعد منبرا ومحركا لتهيئة الطاقات المستقبلية وتحديداً في الجامعات الخاصة التي تشهد نمواً واسعاً. حاول البحث تشخيص مستويات توفر أبعاد القيادة المسؤولة والمتمثلة ب (البعد الاخلاقي، البعد الاستراتيجي، البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي) لدى مدراء الوحدات الادارية في الجامعات المبحوثة واختبار تأثير ابعادها في تحقيق متطلبات الاداء العالي، اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي-التحليلي في دراسة وتشخيص متغيراته، تمثل مجتمع البحث بالمديري الوحدات الادارية البالغة عددهم (169) موزعين في (13) جامعة من الجامعات الخاصة في الاقليم، وبلغت نسبة الاستجابة (72%)، واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية لجمع البيانات الميدانية، حيث تم توزيعها إلكترونياً عبر نماذج Google Forms، وأسفر ذلك عن جمع (122) استبانة صالحة للتحليل. وخضعت البيانات لمجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات، وتم اخضاع البيانات لعدد من الاختبارات الاحصائية لتشخيص علاقة الارتباط والانحدار بين متغيرات البحث. توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات اهمها ان تحقيق متطلبات الاداء العالي في الميدان المبحوث يقترن مع ابعاد القيادة المسؤولة لدى المدراء الوحدات الادارية فيها، مما يعني ان امكانية تحقيق متطلبات الاداء العالي يمكن ان ترتبط بتوافر ابعاد القيادة المسؤولة لدى العينة المبحوثة، فضلا عن ان ابعاد القيادة المسؤولة يمكن ان تسهم في تحقيق متطلبات الاداء العالي في الجامعات الخاصة في الاقليم، وجاء البعد الاجتماعي كأحد ابعاد القيادة المسؤولة بالمرتبة الاولى من حيث قوة تأثيره في تحقيق متطلبات الاداء العالي، واوصى البحث بضرورة التركيز على البرامج التي من شأنها تعزيز من توفير ابعاد القيادة المسؤولة لدى المدراء الوحدات الادارية ليتسنى تحقيق متطلبات الاداء العالي.

1. المقدمة

تعد الاداء المنظمي احدى أهم المؤشرات التي تعبر عن حالة ايجابية للتنظيم، والتي تصف قدرة المنظمة على البقاء وامكانيتها لمواجهة التحديات وعدم التاكيد البيئي والاستجابة للمنافسة الشديدة والتغيرات السريعة، وتعد الجامعات احدى اهم المنظمات التي تؤثر في تطوير وتنمية المجتمع، ونتيجة لزيادة الطلب على خدمات التعليم في إقليم كردستان العراق، تسارعت الجامعات الخاصة بتبني التوجهات الساعية لاثبات شرعيتها وقوتها لكسب المنافسة والتي تعتمد الى حد كبير على مستويات عالية من الاداء التي تضمن بقاء ونمو المنظمة في ظل التحديات التي تفرزها المنافسة. ان تحقيق مستويات عالية من الاداء الجامعي هي مسؤولية تقع على الجميع وخاصة القيادات الجامعية التي ينبغي ان تأخذ بمسؤولية ادوارها سعياً لتوجيه الجامعة نحو الاداء العالي ومتطلباتها الكفيلة بنجاحها وتفوقها، وتعد القيادة المسؤولة احدى الانماط القيادية المعاصرة التي لها دور كبير في تحقيق مستويات من الاداء العالي، اذ اشار كل من (Voegtlin, Frisch, Walther, Schwab, (2019)) [1] بان الاتجاهات الحديثة اظهرت التوافق في الآراء على انه يمكن ان تساهم القيادة المسؤولة في فاعلية المنظمة للتفاعل مع المجتمع واصحاب المصلحة والمساهمة التي تضمن الاداء العالي، ويهدف البحث الى التحقق من دور القيادة المسؤولة في تحقيق متطلبات الاداء العالي في الجامعات الخاصة، ولتحقيق هذا الهدف، تم إعداد إطار بحثي يشمل ستة فقرات من حيث منهجية البحث والاطار النظري للبحث وتقديم نتائج البحث الميداني ومناقشته وصولاً إلى الاستنتاجات والتوصيات التي تسهم في تعزيز مستوى الأداء في الجامعات الخاصة بالإقليم.

وبناءً على ما سبق ونتيجة لاحتكاك الباحثان في البيئة الجامعية لوحظ ان هناك مؤشرات تدل على وجود فجوة بحثية عن العلاقة بين القيادة المسؤولة والاداء العالي في الجامعات الخاصة، وبها فقد تبلورت المشكلة البحثية لتتمحور حول غموض دور القيادات

الجامعية في تبنيتها المسؤولة وانعكاساتها في تحقيق متطلبات الاداء العالي لها، ويمكن توضيح المشكلة البحثية من خلال الأسئلة الآتية:-

- ما مدى توافر أبعاد القيادة المسؤولة لدى القيادات الادارية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان-العراق؟
- ما مدى توافر متطلبات الاداء العالي في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان-العراق؟
- كيف هي العلاقة بين ابعاد القيادة المسؤولة ومتطلبات الاداء العالي في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان-العراق؟
- إلى أي مدى تؤثر أبعاد القيادة المسؤولة في تحقيق متطلبات الاداء العالي في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان-العراق؟

2. أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من بعدين رئيسيين: النظري والميداني، فعلى الصعيد النظري فإن أهمية البحث تبرز من كونها شملت الموضوعات المعاصرة التي يسعى البحث لدراسة أحد العوامل المؤثرة في تحقيق متطلبات الاداء العالي، هذه الجهود البحثية تعد في مراحلها الأولى، ومع وجود المؤشرات النظرية التي تدل على أن ابعاد القيادة المسؤولة يمكن ان تسهم في تحقيق متطلبات الاداء العالي، في وقت يلاحظ قلة الجهود البحثية التي حاولت تشخيص هذه العلاقة، وعليه، تُعد هذه الدراسة إسهاماً علمياً محدوداً في سياق الدراسات السابقة واثراء لمكتبة الادارة الحديثة عن اهم المفاهيم المعاصرة. أما الجانب الميداني فإن أهميتها تبرز من دور الجامعات والتي هي ضمن مجال البحث الحالي، إذ تلعب دوراً محورياً في دعم التنمية والتقدم المجتمعي، وان تحقيق متطلبات الاداء العالي فيها يمكن ان يسهم في تحقيق مزايا للجامعات الخاصة التي تتنافس من اجل تحقيق التفوق والنجاح، كما ان تشخيص مستويات توفر ابعاد القيادة المسؤولة وتقييم دورها في تحقيق متطلبات الاداء العالي ذا أهمية كبيرة، إذ تتيح نتائج هذا البحث لإدارة الجامعات الخاصة في العراق التعرف على توافر ابعاد القيادة المسؤولة ومستويات تحقيق متطلبات الاداء العالي في تلك الجامعات.

3. أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ- تشخيص مستويات توافر ابعاد القيادة المسؤولة لدى القيادات الادارية في إقليم كردستان-العراق.
- ب- تشخيص مستويات توفر متطلبات الاداء العالي في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان-العراق.
- ت- التحقق من علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة المسؤولة ومتطلبات الاداء العالي في إقليم كردستان-العراق.
- ث- تشخيص تأثير ابعاد القيادة المسؤولة في تحقيق متطلبات الاداء العالي في إقليم كردستان-العراق.

4. الإطار النظري

1.4. مفهوم وأهمية القيادة المسؤولة

تعد القيادة إحدى أهم العناصر التنظيمية التي يمكن ان تؤثر في الكثير من الجوانب التنظيمية، وتأتي أهميتها من العنصر التأثير للقيادة، وتعددت تعريفات القيادة بتطور الفكر التنظيمي التي تحول من التركيز على القيادة التقليدية إلى القيادة المسؤولة في المضمون، والتي تتمحور حول القدرة على الاستجابة الفعالة، وتشمل المسؤولية في القيادة مسؤولة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين من حيث الموظفين والزبائن والموردين والمساهمين وغيرهم الذين يشاركون المصلحة في المنظمة [2]، وتعرف القيادة المسؤولة على أنها القيادة التي تنظر إلى ما هو أبعد من حدود المنظمة، وتجاوز منظور الربح قصير الأجل إلى الاستدامة طويلة الأجل باعتبارها العلامة النهائية للنجاح [3].

ويمكن تعريف القيادة المسؤولة اجرائياً بأنه النمط القيادي الذي يركز على تلبية احتياجات اصحاب المصلحة وتسعى لتحقيق التوازن بين المصالح، وبناء العلاقات والثقة لتحقيق المنفعة المتبادلة، وتبرز أهمية القيادة المسؤولة في نتائجها، إذ يمكن ان يساهم هذا النمط في تحسين اداء المنظمة وتعزز من سمعتها وتحافظ على تقليل معدلات دوران الافراد فيها مما تنعكس ايجاباً في الالتزام التنظيمي وبالتالي الاحتفاظ بالموهب فضلاً عن دورها في تعزيز الابتكار لديهم [4].

2.4. ابعاد القيادة المسؤولة

تشتمل مقاييس القيادة المسؤولة عادةً على أبعاد متعددة تعكس الطبيعة المعقدة للقيادة في السياقات التنظيمية الحديثة. وقد اختلفت الكتاب والباحثين في تحديد ابعاد القيادة المسؤولة في دراساتهم، حيث تركز الدراسات الحديثة على المسؤوليات المتعددة للقيادة تجاه الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية [3،5]، إذ تشكل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية جزءاً لا يتجزأ من تقييم القيادة المسؤولة، لأنها تشكل مجتمعة النهج الثلاثي الأساسي، ويضمن هذا الإطار تقييم القيادة ليس فقط على أساس الأداء المالي ولكن أيضاً على آثارها الاجتماعية والبيئية، ومن جانب اخر أشارت دراسة الى ضرورة شمول الجوانب الاخلاقية والاستراتيجية عند قياس نمط القيادة المسؤولة [6]، فضلاً عن دراسة التي تضمنت الاعتبارات الأخلاقية والاستراتيجية في القيادة المسؤولة [7]، بناءً على ما سبق وتمشيا مع اهداف البحث الحالي فان فقد شملت القيادة المسؤولة خمسة ابعاد وتضمنت (الاخلاقية، الاستراتيجية، الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية) ويمكن توضيحها كالاتي:

1.2.4. البعد الاخلاقي

يتضمن البعد الاخلاقي اتخاذ القرارات الأخلاقية بما يتماشى مع نظرة أصحاب المصلحة واستدامة المنظمة [7]، ان البعد الاخلاقي في القيادة المسؤولة يتمحور حول تركيز القيادة على المساواة والعدالة بعيداً عن المحسوبية، والتناسق بين الاقوال والافعال من خلال والوفاء بالوعود، والاهتمام بافكار ومقترحات التابعين واحترامهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، والسعي الى توضيح

المسؤوليات والأهداف والأداء المتوقع فضلا عن التركيز على توضيح القواعد الأخلاقية والتوجيه الأخلاقي من خلال تعزيز ومكافأة السلوك الأخلاقي [8].

2.2.4. البعد الاستراتيجي

يتمحور البعد الاستراتيجي للقيادة حول تركيز القيادة على تحديد التوجه الاستراتيجي والتوازن بين الجوانب المالية والغير المالية وضمان ديمومة الثقافة التنظيمية الفعالة والممارسات الاخلاقية فضلا عن السعي لاستكشاف القابليات الاساسية وتنمية الرأس المال البشري والاجتماعي. [9] وفي سياق القيادة المسؤولة فان هذا البعد تصف الاهتمام الحقيقي للقائد بكيفية تأثر أصحاب المصلحة الخارجيين بتصرفات المنظمة من خلال قيادته، ويتعلق بمواءمة الإجراءات القيادية مع الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى والأهداف التنظيمية [7]. والبعد الاستراتيجي يؤكد على أهمية بناء علاقات مستدامة مع مختلف أصحاب المصلحة من أجل المنفعة طويلة الأجل لكل من أصحاب المصلحة والمنظمة [6].

3.2.4. البعد الاقتصادي

يشير البعد الاقتصادي الى عناصر تقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات الاقتصادية، ويركز الجانب الاقتصادي للقيادة المسؤولة على تحقيق الاستدامة والكفاءة المالية. [3] ويؤكد على الممارسات التجارية الشفافة والأخلاقية التي تؤدي إلى نتائج اقتصادية من دون المساس بالمعايير الأخلاقية [5].

4.2.4. البعد البيئي

يقيم هذا البعد الممارسات الرامية الى الاستدامة البيئية [3]، وضمن محتوى البعد البيئي فانه يتطلب من القادة تقليل الآثار السلبية على الموارد الطبيعية وتعزيز الممارسات المستدامة [5]، يعد هذا الجانب أمراً بالغ الأهمية للقادة الذين يهدفون إلى دمج الاستدامة في عملية صنع القرار الاستراتيجي والتأكد من أن أفعالهم بحيث لا تؤثر سلباً في الأجيال القادمة وعدم تعريض آفاق المستقبل للخطر من أجل مكاسب قصيرة الأجل. [10]

5.2.4. البعد الاجتماعي

وهي احدى أهم ابعاد القيادة المسؤولة والتي تركز على المسؤوليات الاجتماعية وإشراك أصحاب المصلحة. [3] تتضمن المسؤولية الاجتماعية في القيادة تعزيز تنمية المجتمع، وتوليد فرص العمل، وضمان المعاملة العادلة لأصحاب المصلحة [5]. وفي سياق البعد الاجتماعي يرى (Shaheen, & Abdelrahman, (2021) [11] بانه يتم تقييم القادة على أساس قدرتهم على توليد بيئة تنظيمية أخلاقية والحفاظ على علاقات شفافة مع أصحاب المصلحة وهو أمر بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف المشتركة. ويشير (Janaswamy, Sarkar, Mishra, & Gupta, (2024) [10] بان البعد الاجتماعي يشمل تطوير قادة قادرين على التكيف مع البيئات المتنوعة المعقدة.

3.4. مفهوم الأداء العالي

تناول العديد من الكتاب والباحثين مفهوم الاداء العالي بتوجهات متعددة، اذ يرى (De Waal, (2011) [12] ان الاداء العالي يوصف انجاز المنظمة ومدى الرضا المتحقق من العاملين والزبائن ومدى الانتاج والابداع ومقاييس الاداء وانظمة المكافآت والقيادة القوية، وقد تعدد المصطلحات التي تدل على منظمة عالية الاداء، اذ اشار الادبيات الى انها المنظمة المسؤولة، او المؤسسة التكيفية، وسميت بعضها بالمنظمة الرشيقية او المرنة، ومنهم من يشير الى انها منظمة العمل عالية الاداء او نظام العمل عالي الاداء والمنظمة عالية الموثوقية، والمؤسسة الذكية، والمؤسسة في الوقت الحقيقي او المستجيبة، المنظمة القوية، والمنظمة المستدامة. ويتم وصف الاداء العالي للمنظمات من حيث الإنجازات أو سمات المنظمة، منها تحقيق نتائج مالية قوية، وزبائن وموظفين راضين، ومستويات عالية من المبادرة الفردية، وإنتاجية وابتكار عاليين، وأنظمة قياس الأداء والمكافآت المتناسقة، وقيادة قوية. ويعرف (Do, & Mai, (2020) [13] منظمات الاداء العالي بانها المنظمات التي تدمج باستمرار مجموعة من أفضل الممارسات لتعزيز أداء الشركة والاستجابة لاحتياجات السوق والتفوق على المنافسين والبقاء قادرة على المنافسة في بيئة الأعمال على مدى فترة طويلة من الزمن. في حين عرفها (De Waal, (2011) [12] هي منظمة تتمكن من تحقيق أداء مالي وغير مالي متفوقة على مجموعة النظراء الخاصة بها على مدى فترة زمنية لا تقل عن خمس إلى عشر سنوات من خلال التركيز المستمر على الأشياء التي تجعل المنظمة ناجحة.

وتُظهر الدراسات أن المنظمات ذات الأداء العالي أكثر توفراً من حيث مؤشرات نمو الإيرادات، الربحية، العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات، إجمالي عائد المساهمين، فضلاً عن المنافع غير المالية من حيث تحسن كبير في رضا الزبائن وولائهم، ابتكار أكبر، تحسّن السمعة، زيادة مشاركة الموظفين ورضاهم، تحسّن توظيف الموظفين والاحتفاظ بهم، عقلية إيجابية وروح متجددة، مزيد من الانفتاح والثقة داخل المنظمة ومع الشركاء، مزيد من الكفاءة من خلال تحسين التركيز والانضباط [14].

4.4. متطلبات الأداء العالي

أدت الأزمة الاقتصادية الأخيرة إلى اضطراب كبير في عالم الأعمال، مما دفع العديد من الشركات إلى تحليل ذاتي وأنشطة تحسين تنظيمي نتيجة لذلك زاد الاهتمام بالعوامل المحددة للأداء العالي. ويلاحظ من نتائج الدراسات الميدانية بان المنظمات تسعى الى توظيف مفاهيم جديدة لتحسين الأداء [12] ومن اجل ضمان الاداء العالي اتفق العديد من الكتاب والباحثين على مجموعة من المتطلبات [13-18] ومن خلال تحليل أكثر من 280 دراسة تناولت موضوع الاداء العالي تم تحديد 35 خاصية مقسمة إلى (خمس) متطلبات رئيسة وهي (جودة الإدارة، الانفتاح والتوجه نحو العمل، التوجه طويل المدى، التحسين والتجديد المستمر، جودة الموظفين) وبناءً على تلك الدراسات تم تحديد ابعاد البحث ويمكن توضيحها كالاتي: -

1.4.4. جودة الإداء

يتمحور هذا البعد حول السمات الشخصية للمديرين مثل الصدق والحماس والقدرة على اتخاذ القرار، إلى علاقتهم بالموظفين، وهو يقيس في المقام الأول النزاهة والمدى الذي يكون فيه المديرون قدوة الآخرين، إذ تقوم الإدارة في منظمات عالية الاداء بتدريب الأشخاص على الأداء الفعال وفي نفس الوقت تحمل الأشخاص المسؤولية عن نتائجهم، أي إنهم موجهون نحو النتائج، مع الحفاظ على وضوح المساءلة عن الأداء [14]. وتعد جودة الإدارة بيئة صحية مواتية يوفرها المديرون حيث يتم تشجيع الثقة والإنصاف والعيش بنزاهة والتزام المديرين وحماسهم وأسلوب صنع القرار التشاركي الموجه نحو العمل، حيث يتم ممارسة التواصل الواضح للقيم والاستراتيجيات والمساءلة عن الإجراءات، والتي تولد بيئة مواتية لأسلوب إدارة فعالة ومرنة للوصول الى المعايير والتأكد من مشاركة الجميع في فهم وتنفيذ الاستراتيجية. [15]

2.4.4. الانفتاح والتوجه نحو العمل

تتصف منظمات عالية الاداء بامتلاكها ثقافة مفتوحة، إذ أن الإدارة تقدر آراء الموظفين وتشركهم في اتخاذ القرارات التنظيمية المهمة، ويُنظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعلم، كما يقضي الموظفون وقتاً كبيراً في الحوار وتبادل المعرفة بهدف تطوير أفكار جديدة تعزز الاداء. ويشترك المديرون بشكل مباشر في إجراء التجارب، ما يسهم في تعزيز بيئة التغيير داخل المنظمة [16]. ويتطلب من القادة والمشرفين التركيز بشكل أكبر على تبادل المعرفة والتواصل والسماح بالمخاطرة والتجارب واحترام أفكار الموظفين واعتبار الأخطاء فرصاً للتعلم، وتواصل الإدارة في تحديث وتطوير قدرات الإدارة الديناميكية لزيادة المرونة والمشاركة في التغيير [18].

3.4.4. التوجه طويل الأمد

تنمو منظمة عالية الاداء عبر التعاون مع الموردين والزبائن، وبالتالي يمتد الالتزام طويل الأمد إلى جميع أصحاب المصلحة، حيث يتم شغل الوظائف الشاغرة أولاً من قبل مرشحين داخليين ذوي إمكانيات عالية ويتم تشجيع الأشخاص على أن يصبحوا قادة، [16] والتوجه طويل الأمد في منظمات الأعمال عالية الاداء يتمحور حول إعطاء الأولوية للاستدامة طويلة الأمد على الربح قصير الأمد، وتؤكد منظمات الأعمال عالية الاداء على العلاقة طويلة الامد مع جميع أصحاب المصلحة مثل المساهمين والموظفين والموردين والزبائن والمجتمع ككل، وتسعى المنظمة إلى تعزيز خلق القيمة للزبائن من خلال فهم ودمج احتياجاتهم وقيمتهم وإشراكهم في شؤون المنظمة، والاستجابة لتوقعاتهم المستقبلية وتطور علاقات مربحة للجانبين [14].

4.4.4. التحسين والتجديد المستمر

ان منظمات عالية الاداء تتبنى استراتيجية فريدة من نوعها، إذ تعمل باستمرار على تحسين وتبسيط وتنسيق عملياتها وتجديد منتجاتها وخدماتها، مما يولد مصادر جديدة للميزة التنافسية للاستجابة لتطورات السوق، فضلاً عن ادارة الموارد البشرية بكفاءة، [16] والتركيز فيها يكون على التحسين المستمر والتجديد والتي تشمل تبسيط العمليات، الابتكار [15]. وتتطلب ميزة التحسين والتجديد المستمر في إطار عمل منظمات عالية الاداء اختيار سياسات وإجراءات فريدة من نوعها من خلال تطوير العديد من الخيارات والبدائل الجديدة. وتستمر المنظمة في ابتكار السلع والخدمات والعمليات ومتابعة العمل والاستجابة للتغيرات في السوق من خلال التطوير السريع للسلع والخدمات التي تضيف القيمة وتضمن الاداء العالي في السوق [18].

5.4.4. جودة الموظفين

يتمحور جودة الموظفين حول تنوع الموظفين والتدريب المستمر، وتحفيزهم وذلك بغرض تحقيق نتائج استثنائية [14]، وتقوم منظمة عالية الاداء بتجميع وتوظيف فريق إدارة وقوة عاملة متنوعة ومتكاملة مع أقصى قدر من المرونة في العمل، ويتم تدريب القوى العاملة على أن تكون مرنة وقابلة للتغيير ويتم تشجيعهم على تطوير مهاراتهم لتحقيق نتائج غير عادية ويتم تحميلهم المسؤولية عن أدائهم، ونتيجة لذلك يتم زيادة الإبداع مما يؤدي إلى نتائج أفضل [16].

5. الإطار الميداني

1.5. أدوات البحث

تُعد استمارة الاستبيان الأداة الأساسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث تم الاعتماد على مقاييس سبق للباحثين استخدامها والتحقق من مصداقيتها. وقد تم تصميم الاستبيان ليشمل ثلاثة أقسام رئيسية: القسم الأول يتناول البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة. والقسم الثاني يحتوي على مؤشرات قياس أبعاد القيادة المسؤولة، بالاعتماد على الاستبيان المعتمد في الدراسات السابقة [3،5،7]، ويضم 25 فقرة (X1-X25) لتقييم مستوى ممارسة القيادة المسؤولة من قبل المشاركين. والقسم الثالث يتضمن فقرات قياس متطلبات الاداء العالي، مستنداً إلى الاستبيان المستعمل في دراسة (De Waal, & Hanna, (2016) [19]، ويضم 20 فقرة (Y1-Y20) لقياس مدى تبني المشاركين لمتطلبات الاداء العالي في جامعاتهم. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على جميع الفقرات، ما يتيح قياس تصورات المشاركين الذاتية بشأن مستوى القيادة المسؤولة لديهم ومستوى تبني متطلبات الاداء العالي في جامعاتهم. ويعرض الجدول (1) محتوى الاستبيان المعتمد في الدراسة وفقراتها.

جدول (1): محتوى الاستبيان

ك	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الاسئلة	الرموز	المصدر/المرجع
ب	بيانات عن المستجيب	الجنس	2	-	استمارة الاستبيان
		الفئة العمرية	4		
		المؤهل العلمي	4		
		عدد سنوات الخدمة	4		
		المنصب	4		
ج	القيادة المسؤولة	البعد الاخلاقي	5	X1---X5	[1+20+18]

	X6—X10	5	البعد الاستراتيجي		
	X11—X15	5	البعد الاقتصادي		
	X16—X20	5	البعد البيئي		
	X21—X25	5	البعد الاجتماعي		
[6]	Y1--- Y4	4	جودة الادارة	الأداء العالي	3
	Y5---Y8	4	الانفتاح والتوجه نحو العمل		
	Y9--- Y12	4	التوجه طويل الامد		
	Y13--- Y16	4	التحسين والتجديد المستمر		
	Y17--- Y20	4	جودة الموظفين		

2.5. اختبار الصدق والثبات

يتطلب إعداد استمارة الاستبيان في صورتها الأولية عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجالات الإدارة والإحصاء وعلم النفس، للتأكد من مدى ملاءمة الفقرات لقياس أبعاد البحث. وقد تم الأخذ بتوصيات هؤلاء الخبراء المحكمين فيما يخص دقة قياس المتغيرات من الناحيتين العلمية واللغوية والإحصائية، بما يضمن تحقيق صدق الاستبيان في تقييم الظاهرة موضوع الدراسة، وعلى الرغم من ان الاستبانة قد اخذت مصداقيتها في الدراسات السابقة، الا انها تمت ترجمتها مما تطلب عرضها على السادة المحكمين وبناءً على ذلك، حصل الاستبيان على موافقة أغلبية المحكمين وتم اعتماده بصيغته الأولية. ولضمان اتساق أداة القياس وثباتها، والتحقق من إمكانية تكرار النتائج عند إعادة استخدامها، عادة يتم الاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ. ويبين الجدول (2) نتائج الاختبار ويتبين بأن قيم ألفا كرونباخ للقيادة المسؤولة (0.846) وللاداء العالي (0.894)، وبهذا فان الاستبيان اخذت صيغتها النهائية ليتم توزيعها.

الجدول (2): اختبار ثبات الاستبانة

الابعاد	الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)
القيادة المسؤولة	0.846
الاداء العالي	0.894

3.5. اختبار تجانس التباين

يشير هذا الاختبار مدى الترابط بين المتغيرات المستقلة في الانموذج، إذ أن الترابط القوي قد يخلق مشكلات في تحليل الانحدار ويؤثر على دقة التفسير، ويتبين من نتائج الجدول بان جميع القيم جاءت بين (1.405) و(1.756) وهي أقل من الحد المحافظ الموصى به (5)، وهو ما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة لا توجد فيها مشكلة التعدد الخطي وأن الانموذج صالح للاستخدام وتتحقق مصداقية تحليل النتائج [20].

الجدول (3): التباين المسموح وعوامل التضخم (VIF)

الابعادConstructs	المسموح Tolerance	عوامل التضخم للتباين (VIF)
البعد الاخلاقي	.712	1.405
البعد الاستراتيجي	.569	1.756
البعد الاقتصادي	.645	1.549
البعد البيئي	.679	1.472
البعد الاجتماعي	.611	1.637

4.5. وصف مجتمع وعينة البحث

وقع الاختيار على الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق بوصفها ميدانا للبحث، وذلك لما تمثله من أهمية في موضوع البحث فضلا عن ان الجامعات الخاصة لديها من الصلاحيات تمكنها من اتخاذ القرارات بعيدة عن الروتين الادارية من حيث تعليمات وزارة التعليم العالي وذلك سعياً لتبني التوجهات التنافسية المعاصرة القائمة على تحقيق متطلبات الاداء العالي، ونظراً لملائمة المجتمع مع اهداف البحث، وضمت الجامعات: (الجامعة الأمريكية في السليمانية، جامعة التنمية البشرية، جامعة نوروز، جامعة نولج، جامعة اللبنانية الفرنسية، جامعة جيهان- اربيل، جامعة جيهان - السليمانية، جامعة جيهان -دهوك، جامعة كومان، جامعة تيشك السليمانية، جامعة تشك الدولية، جامعة كاثوليك، جامعة اربيل الدولية) وشمل مجتمع البحث مدراء الوحدات الادارية منها رؤساء الاقسام باعتبارهم مدراء للوحدات البالغة عددهم في (169) في الكليات التابعة لتلك الجامعات. ولضمان المشاركة الشاملة من حيث شمول جميع افراد المجتمع تم اعتماد الاستبيان إلكتروني باستخدام انموذج الاستبانة الالكترونية (Google Form) لجمع البيانات، وبلغ العينة (122) مفردة من اصل (169) وبذلك فان العينة اصبحت عشوائية، مكونة من (72%) من اجمالي المجتمع ويُعد هذا المعدل جيداً للتحليل. ويظهر الجدول (4) نتائج البيانات الديموغرافية، ويظهر بأن الذكور يشكلون الغالبية العظمى من العينة، اذ بلغ (95) فرداً يمثلون ما نسبته (77.9%) من إجمالي العينة. في حين بلغ عدد الإناث (27) فرداً فقط بنسبة (22.1%) من العينة الكلية. ويلاحظ من هذه النتائج وجود عدم توازن في تمثيل النوع الاجتماعي ضمن عينة البحث، اذ يتبين بأن الذكور يشكلون الغالبية في المناصب الأكاديمية والإدارية في الجامعات الخاصة.

الجدول (4): الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسب المئوية %
الجنس	الذكر	95	77.9
	الانثى	27	22.1
العمر	25- 35 سنة	34	27.9
	36- 45 سنة	46	37.7

المؤهل العلمي	عدد	النسبة (%)
	46-55 سنة	22
56 سنة فأكثر	20	16.4
دكتوراه	64	52.5
ماجستير	48	39.3
بكالوريوس	8	6.6
دبلوم	2	1.6
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	13.1
	5 – الى أقل من 10	30.3
	10 – الى أقل من 20	32.0
	20 سنة فأكثر	24.6
المنصب	رئيس القسم	33.6
	مقرر القسم	20.5
	مسؤول الوحدة	41.0
	معاون العميد	4.9
	6	6

تُظهر النتائج أن الفئة العمرية (36-45 سنة) كانت الأكثر تمثيلاً في العينة بعدد (46) فرداً، مما يشكل نسبة (37.7%) من إجمالي المشاركين. بينما جاءت الفئة العمرية (25-35 سنة) في المرتبة الثانية بعدد (34) فرداً. تشير هذه النتائج إلى تركيز الغالبية العظمى من أفراد العينة ضمن الفئة العمرية المتوسطة (36-45 سنة) في الجامعات المبحوثة، وهذا يؤكد أن المناصب الإدارية عادةً ما يتولاها أفراد من فئة عمرية تجمع بين الخبرة والرصانة المهنية.

أظهرت نتائج الدراسة أن شهادة الدكتوراه كانت المؤهل العلمي السائد بين أفراد العينة، حيث بلغ عدد الحاصلين عليها (64) فرداً، بنسبة بلغت (52.5%) من إجمالي العينة. بينما جاءت الفئة الحاصلة على شهادة الماجستير في المرتبة التالية بعدد (48) فرداً، وبنسبة بلغت (39.3%). ما يعكس ارتفاع المستوى العلمي للمشاركين ويعزز موثوقية آرائهم تجاه موضوع البحث. ويتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة تتمتع بخبرة تتراوح بين (10 إلى أقل من 20 سنة)، حيث بلغت هذه النسبة (32%)، يليها من لديهم خدمة (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (30.3%)، مما يدل على أن العينة تتميز بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة نسبياً، وهو ما يعزز فهمهم لمتغيرات البحث. تُشير نتائج العينة إلى أن الغالبية يشغلون منصب (مسؤول وحدة) حيث بلغ عددهم (50) فرداً، مما يمثل نسبة (41.0%) من إجمالي العينة، بينما جاءت الفئة الثانية التي تشغل منصب (رئيس القسم)، بنسبة (33.6%).

5.5. وصف وتشخيص ابعاد القيادة المسؤولة

يبين الجدول (5) عدد من المؤشرات الإحصائية من حيث المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والاهمية الترتيبية لاجابات مدراء الوحدات الادارية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق على ابعاد القيادة المسؤولة (البعد الاخلاقي، البعد الاستراتيجي، البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي)، ويتبين من البيانات في الجدول (5)، أن المعدل الكلي لمتوسط الحسابي بلغت (4.02)، وانحراف معياري (0.686) والذي يدل على تجانس إجابات الافراد في العينة حول الفقرات التي تقيس ابعاد القيادة المسؤولة. ويلاحظ مستويات مرتفعة عموماً في جميع الابعاد، إذ حصل بعد (الاخلاقي) على أعلى متوسط حسابي (4.198) مع انحراف معياري (0.649)، أما بعد (الاجتماعي) فقد جاء بالمرتبة الثانية وبمتوسط (4.058). أما بعد (الاستراتيجي) فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.046) وجاء بالمرتبة الثالثة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما جاءت بها دراسة (Usman et al.,2025) التي أكدت على أن البعد الأخلاقي هو أكثر أبعاد القيادة المسؤولة أهمية وتأثيراً في دعم الأبعاد الاستراتيجية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهو ما يفسر ارتفاع المتوسطات الحسابية وتجانس إجابات أفراد العينة. [21]

الجدول (5): اجابات العينة على ابعاد القيادة المسؤولة

الاهمية الترتيبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد القيادة المسؤولة
1	0.649	4.19	البعد الاخلاقي
3	0.677	4.04	البعد الاستراتيجي
5	0.751	3.83	البعد الاقتصادي
4	0.707	3.99	البعد البيئي
2	0.646	4.05	البعد الاجتماعي
-	0.686	4.02	المؤشر الكلي للقيادة المسؤولة

6.5. وصف وتشخيص متطلبات الاداء العالي

تظهرت البيانات الواردة في الجدول (6) نتائج التحليلات الوصفية لمتطلبات الاداء العالي في الجامعات الخاصة بإقليم كردستان العراق (جودة الإدارة، الانفتاح والتوجه نحو العمل، التوجه طويل الامد، التحسين والتجديد المستمر، جودة الموظفين)، ويلاحظ بان المتوسط الحسابي الكلي للمتغير الاداء العالي بلغ (3.99)، والانحراف المعياري (0.65)، إلى وجود تجانس ملحوظ في آراء المبحوثين حول متطلبات هذا المتغير، وعلى مستوى كل متطلب من متطلبات الاداء العالي، حققت (جودة الإدارة) أعلى متوسط حسابي وبلغ (4.11) مع الانحراف المعياري (0.639) مما يدل على تجانس الآراء علي ضرورة واهمية متطلب الجودة في الجامعات الخاصة في الاقليم. وجاء بعدها (التحسين والتجديد المستمر) وبمتوسط قدره (4.015) والانحراف المعياري (0.605)، مما يدل على التركيز على التجديد في تلك الجامعات، في حين جاء (الانفتاح والتوجه نحو العمل) بمتوسط قدره (3.93) والانحراف

المعياري (0.654)، مما يعكس التجانس العالي لدى افراد العينة حول ضرورة الانفتاح والتوجه نحو العمل التي تعود بالنفع لاصحاب المصلحة، هذه النتائج تكشف أن المدراء في الجامعات الخاصة في الاقليم لديهم إدراك واضح عن أهمية تبني متطلبات الاداء العالي.

الجدول (6): اجابات العينة على متطلبات الاداء العالي

الاهمية الترتيبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متطلبات الاداء العالي
1	0.639	4.11	جودة الادارة
3	0.654	3.93	الانفتاح والتوجه نحو العمل
4	0.671	3.93	التوجه طويل الامد
2	0.605	4.01	التحسين والتجديد المستمر
5	0.703	3.97	جودة الموظفين
-	0.65	3.99	المؤشر الكلي الاداء العالي

6. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

1.1. علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة المسؤولة والاداء العالي

أظهرت نتائج في الجدول (7) أن هناك علاقة ارتباطية معنوية عند مستوى (0.01) تربط بين أبعاد القيادة المسؤولة والأداء العالي، حيث وصل معامل الارتباط (0.576) مما يعني وجود حالة الاقتران بين ابعاد القيادة المسؤولة ومتطلبات الاداء العالي في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان-العراق، ويؤكد أهمية هذه الأبعاد في تحقيق الاداء العالي في تلك الجامعات.

الجدول (7): علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة المسؤولة والاداء العالي

الاداء العالي		ابعاد القيادة المسؤولة
P- Value	R	
0.002	.421**	البعد الاخلاقي
0.000	.462**	البعد الاستراتيجي
0.000	.335**	البعد الاقتصادي
0.001	.341**	البعد البيئي
0.000	.549**	البعد الاجتماعي
0.000	.576**	المؤشر الكلي للقيادة المسؤولة

**Sig. ≤ 0.01 ، n=122

2.2. تأثير ابعاد القيادة المسؤولة في الاداء العالي

ويبين الجدول (8) الى نتائج تحليل تأثير ابعاد القيادة المسؤولة في الاداء العالي، ويتضح من معطيات الجدول أن هناك تأثيراً معنوياً ذات دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي في الاداء العالي، حيث بلغت قيمة معامل التأثير (B=0.156) مع مستوى دلالة (Sig.=0.025)، كما ان البعد الاستراتيجي له تأثير واضح في الاداء العالي، إذ بلغت قيمة معامل التأثير (B=0.166) وبمستوى دلالة (Sig.=0.024)، اما بالنسبة للبعد الاقتصادي لم يظهر تأثير معنوي لهذا البعد في الاداء العالي في الجامعات المبحوثة، فقد أظهرت النتائج أن تأثيره كان محدوداً وغير دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل التأثير (B=0.052) بمستوى دلالة (Sig.=0.386)، في حين أظهرت النتائج أن البعد البيئي يمتلك أثراً ضعيفاً وغير دالة إحصائياً أيضاً، إذ بلغت قيمة المعامل (B=-0.001) مع مستوى دلالة مرتفع (Sig.=0.985)، في حين سجل البعد الاجتماعي تأثيراً معنوياً ذات دلالة إحصائية في الاداء العالي في الجامعات المبحوثة ويعد الأكثر تأثيراً وقوة مقارنة بالابعاد الأخرى للقيادة المسؤولة، حيث بلغت قيمة المعامل (0.354)، و بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يبين أن الاهتمام بالبعد الاجتماعي للقيادة، من خلال تعزيز العدالة والعلاقات الإنسانية ودعم المجتمع، يمثل العامل الأبرز في رفع الاداء العالي في الجامعات الخاصة في الاقليم.

الجدول (8): تأثير ابعاد القيادة المسؤولة في الاداء العالي

المتغير المعتمد (الاداء العالي)			Beta	المتغير المستقل ابعاد القيادة المسؤولة
P- Value	95% Confidence Interval (حدود الثقة)			
	Upper	Lower		
.025	.284	.014	0.156	البعد الاخلاقي
.024	.311	.023	0.166	البعد الاستراتيجي
.386	.170	-.069-	0.052	البعد الاقتصادي
.985	.142	-.144-	-0.001-	البعد البيئي
.000	.519	.197	0.354	البعد الاجتماعي

Sig. ≤ 0.01 ، n=122

7. مناقشة النتائج

تشير نتائج اجابات أفراد العينة إلى ارتفاع مستويات توافر أبعاد القيادة المسؤولة، إذ تجاوزت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد المتوسط الفرضي للمقياس البالغ ثلاث درجات، واقتربت من الأربع درجات، مما يدل على مستوى عالٍ من ممارسة القيادة المسؤولة. وتمثل هذه النتيجة إجابة واضحة للتساؤل البحثي الأول حول مدى توافر أبعاد القيادة المسؤولة لدى القيادات الإدارية. كما أظهرت نتائج متطلبات الاداء العالي مستوى مرتفعاً يفوق متوسط المقياس، وهو ما يقدم إجابة للتساؤل البحثي الثاني المتعلق بدرجة توافر متطلبات الاداء العالي في الجامعات. أما نتائج الارتباط فقد أثبتت وجود علاقة معنوية بين أبعاد القيادة المسؤولة ومتطلبات الاداء العالي، وهو ما يجيب عن التساؤل البحثي الثالث حول طبيعة العلاقة بين المتغيرين. وتبين من خلال التحليل وجود تباين في قوة تأثير كل بعد من أبعاد القيادة المسؤولة على متطلبات الاداء العالي. ويظهر بان البعد الاجتماعي جاءت بالمرتبة الاولى من حيث

معامل التأثير اذ ان اي تغيير ايجابي بمقدار وحدة واحدة من الفقرات التي تقيس بعد الاجتماعي مما يؤدي الى استجابة ايجابية نحو تحقيق متطلبات الاداء العالي بمقدار اكثر من ثلث المقياس، تليها البعد الاستراتيجي ثم البعد الاخلاقي ومن ثم البعد الاقتصادي، أما العد البيئي في المرتبة الاخيرة من حيث التأثير. وتقدم هذه النتائج إجابة مباشرة للساؤل البحثي الرابع المتعلق بمدى تأثير أبعاد القيادة المسؤولة في تحقيق متطلبات الأداء العالي.

وتُظهر النتائج أهمية تشخيص الفجوة الفكرية المتعلقة بدور القيادة المسؤولة في تحقيق متطلبات الأداء العالي في الجامعات الخاصة بإقليم كردستان، مؤكدةً في الوقت ذاته ضرورة تعزيز أبعاد القيادة المسؤولة لدى مديري الوحدات الإدارية في بيئة التعليم الجامعي.

8. الاستنتاجات

- بناءً على نتائج البحث التي تناولت ابعاد القيادة المسؤولة في الاداء العالي في الجامعات الخاصة بإقليم كردستان العراق، توصل البحث الى استخلاص الاستنتاجات الآتية:
1. بناءً على المعطيات الميدانية فإنه يتبين وجود مؤشرات تدل على توفر ابعاد القيادة المسؤولة لدى القيادات الادارية في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق، ويستنتج بان البعد الاخلاقي من اهم ابعاد القيادة المسؤولة حيث يركز على اهتمام المدراء بالقيم والمبادئ الأخلاقية في اتخاذ القرارات الإدارية وهو ما يُعد جوهر القيادة المسؤولة.
 2. تبين بأن البعد الاجتماعي متوفر بشكل جيد بين أفراد العينة، مما يستنتج بان هناك إدراك واضح لمسؤولية القيادة تجاه المجتمع والأطراف المعنية في مؤسساتهم التعليمية والسعي إلى تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية والالتزامات المجتمعية.
 3. تظهر من النتائج ان البعد الاستراتيجي جاء في المرتبة الثالثة مما يعكس اهتماماً جيداً بتضمين المسؤولية في الخطط والرؤى الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية.
 4. تعكس النتائج أن مستوى تبني متطلبات الأداء العالي في الجامعات الخاصة بإقليم كردستان العراق كان مرتفعاً، خاصة في مجال جودة الإدارة والتحسين المستمر، مما يعكس نضجاً مؤسسياً وتوجهاً نحو تطبيق مبادئ التميز الإداري وضمان الجودة في العمل الجامعي.
 5. دلت النتائج على أن متطلب جودة الإدارة جاءت بالمرتبة الأولى من بين متطلبات الاداء العالي مما يدلنا الى استنتاج بان هناك اهتمام كبير من قبل القيادات الإدارية بتحقيق كفاءة وفعالية إدارية عالية، من خلال تبني أساليب إدارية حديثة قائمة على التخطيط والتنظيم والرقابة.
 6. ظهر متطلب التحسين والتجديد المستمر في المرتبة الثانية، مما يعكس اتجاهاً إيجابياً جيداً نحو تطوير العمليات والخدمات الأكاديمية والإدارية بشكل مستمر، لضمان استدامة البيئة التعليمية.
 7. تشير النتائج إلى وجود علاقات ارتباط بين جميع أبعاد القيادة المسؤولة والأداء العالي، مما يعني ان فرصة تحقق متطلبات الاداء العالي تقترب من فرصة توفر خصائص و سلوك قيادي التي تعكس نمط القيادة المسؤولة.
 8. بناءً على النتائج التي أظهرت تباين في تأثير أبعاد القيادة المسؤولة (البعد الاخلاقي، البعد الاستراتيجي، البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي) في تبني متطلبات الاداء العالي، يستنتج بان كل أبعاد القيادة المسؤولة يلعب دوراً متبايناً في تبني متطلبات الاداء العالي، مما يعكس أهمية فهم وتطوير كل بعد بشكل مستقل لتعزيز متطلبات الاداء العالي في المؤسسات التعليمية.

9. التوصيات

1. يوصي البحث ضرورة ترسيخ القيم الأخلاقية والشفافية والنزاهة في سلوك القيادات الإدارية، من خلال برامج تدريبية وأخلاق مهنية توجه القرارات الإدارية نحو العدالة والمسؤولية.
2. ان النتائج الميدانية أثبتت بضرورة تعزيز التواصل الداخلي، وتحسين العلاقات الإنسانية، وتنمية ثقافة العمل الجماعي والمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين والمجتمع المحلي.
3. ينبغي على القيادات الادارية في الجامعات الخاصة أن تتبنى نهجاً استراتيجياً قائماً على مبادئ القيادة المسؤولة، بما يعزز من توافق أهدافها مع متطلبات الاستدامة والحكمة الرشيدة وتحسين الأداء العالي.
4. من الضروري التركيز على تطوير القدرات القيادية والإدارية لمديري الوحدات الأكاديمية والإدارية من خلال برامج تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأداء، واتخاذ القرار الفعال، بما يساهم في تعزيز كفاءة الإدارة وجودتها.
5. ينبغي على القادة الإداريين الاهتمام بتوفير ثقافة التحسين والتجديد المستمر وتشجيع الجامعات على اعتماد أنظمة الجودة الشاملة، وتبني آليات تقييم ومراجعة دورية للأداء، وإطلاق مبادرات ابتكارية تهدف إلى تحسين العمليات الأكاديمية والإدارية باستمرار.
6. يوصي البحث على القيادات في التعليم العالي بضرورة التركيز على استحضار ابعاد القيادة المسؤولة وخاصة (البعد الاخلاقي والبعد الاستراتيجي والبعد الاجتماعي) وتوظيفها لتبني متطلبات الاداء العالي وتشجيع الجامعات على دراسة وتبني أفضل الممارسات الإدارية والأكاديمية العالمية التي تركز على الأداء العالي، مع تكييفها بما يتناسب مع البيئة المحلية.
7. يقترح البحث في الدراسات المستقبلية بضرورة التوسع في الدراسة لتشمل عينة اكثر ودراستها في الجامعات الحكومية فضلا عن اختبار انماط اخرى للقيادة لتشخيص تأثيرها في تحقيق متطلبات الاداء العالي .

10. مواد تكميلية

(لا يوجد).

11. مساهمات المؤلفين

ريناس ابا بكر شاكر: قام بكتابة الجانب النظري والمراجعة النظرية وصياغتها ووزع الاستمارات على العينة، ره نج محمد نوري داوده: قام بصياغة المنهجية والتحليل وتحرير وتفسير النتائج ومناقشتها.

12. التمويل

(لا يوجد).

13. بيان توافر البيانات

أ- تم الحصول على البيانات من خلال استمارة استبيان اجريت في الجامعات الخاصة وقد انحصرت في الجامعات (الأمريكية في السلیمانية، التنمية البشرية، نوروز، نولج، اللبنانية الفرنسية، جيهان-اربيبل، جيهان-السلیمانية، جيهان-دهوك، كومار، جامعة تيشك السلیمانية، تشك الدولية، كاثوليك، اربيل الدولية).
ب- يتضمن البحث متغيرات المتمثلة (القيادة المسؤولة كمتغير مستقل ومتطلبات الاداء العالي كمتغير معتمد).

14. شكر وتقدير

نشكر ادارة الجامعات الخاصة في السماح لنا بتوزيع الاستبانة على الوحدات وشكر خاص لمعاوني العمداء في تقديمهم للتسهيلات، وشكر خاص لجامعة زاخو الذي قدم الدعم في توجيههم للكتابات الرسمية في مفاتحة الجامعات الخاصة بهذا البحث.

15. تضارب المصالح:

نعلم عدم وجود تضارب مصالح يخص هذا البحث.

References

- [1] Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A., & Schwab, P. (2019). Theoretical development and empirical examination of a three-roles model of responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 901–919. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3569-1>
- [2] Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2018). Responsible leadership, affective commitment and intention to quit: An individual level analysis. *Leadership & Organization Development Journal*. 40(1), 45–64. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2017-0397>
- [3] Siddiqui, S. H., Ijaz, A., Javeria, A., & Naz, M. (2023). Systematic review and development of responsible leadership scale. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*. 11(1), 38–52. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2023.1101.0328>
- [4] Estronca, C. (2023). Responsible leadership at the core of an oil company (MSc dissertation, Universidade Católica Portuguesa).
- [5] Vieira, M. T., Cremonezi, G. O. G., Spers, V. E. R., Medeiros, A. L., & Rigolid, A. G. M. (2021). Sustainability in the economic, environmental, and social dimensions and the relationship with social responsibility indicators. *Academy of Entrepreneurship Journal*. 27 (45).
- [6] Enrico, J. H., & Soetjijto, B. W. (2021). Examining responsible leadership through the strategic and ethical lens. In *Proceedings of the Eighth Padang International Conference on Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA-8 2021)* (pp. 410–415). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220201.001>
- [7] Agarwal, S., & Bhal, K. T. (2020). A multidimensional measure of responsible leadership: Integrating strategy and ethics. *Group & Organization Management*, 45(5), 637–673. <https://doi.org/10.1177/1059601120930140>
- [8] Karianne.Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 5–69.
- [9] Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2007). *Strategic management: An integrated approach* (7th ed.). Houghton Mifflin.
- [10] Janaswamy, K., Sarkar, S., Mishra, R. K., & Gupta, A. D. (2024). Leading the sustainable dimension of business – The responsible leadership way. *Journal of Global Responsibility*. 15(4): 526–541. <https://doi.org/10.1108/jgr-06-2023-0112>
- [11] Shaheen, A. F., & Abdelrahman, A. A. (2021). The concept of responsible leadership development: Relationship between business leaders and social and environmental dimensions. *Journal of Management World*, 2021(3), 104–115. <https://doi.org/10.53935/jomw.v2021i3.164>
- [12] De Waal, A. (2011). Creating high performance organisations: The determining factors (Working Paper No. 2011/10). Maastricht School of Management. <https://ideas.repec.org/p/msm/wpaper/2011-10.html>
- [13] Do, T. T., & Mai, N. K. (2020). High-performance organization: A literature review. *Journal of Strategy and Management*, 13(2), 297–309. <https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2019-0198>
- [14] De Waal, A. (2018). Success factors of high performance organization transformations. *Measuring Business Excellence*, 22 (4): 375–390. <https://doi.org/10.1108/MBE-08-2018-0055>
- [15] De Waal, A., & Frijns, M. (2009). Working on high performance in Asia: The case of Nabil Bank. *Measuring Business Excellence*, 13(3), 29–38. <https://doi.org/10.1108/13683040910984301>

- [16] De Waal, A., & Kraaijveld, E. (2022). Learnings from a successful transformation to a high-performance organization: A longitudinal case study. *SN Bus Econ* 2, 177. <https://doi.org/10.1007/s43546-022-00354-8>
- [17] Jokomo, N. T., de Waal, A., & Solomon, G. (2022). Can a small business enterprise become a high performance organisation: A South-African case study. *International Journal of Management and Applied Research*, 9(2), 91–114. <https://doi.org/10.18646/2056.92.22-005>
- [18] Khan, K., Khan, Q., Jamil, S. H., & Akbar, S. (2024). A study on high performance organization framework and organization performance: Lens of dynamic capability theory. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2285415. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2285415>
- [19] De Waal, A. A., & Hanna, D. (2016). HPO model + HPO framework = Organizational improvement for a European multinational. *Global Business and Organisational Excellence*, 35(6), 30–43. <https://doi.org/10.1002/joe.21696>
- [20] O'Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673–690. <https://doi.org/10.1007/s1135-006-9018-6>
- [21] Usman, M., Del Giudice, M., Papa, A., & Singh, S. K. (2025). Ethical leadership and its impact on corporate sustainability and financial performance: The role of alignment with the Sustainable Development Goals. *Sustainability*, 17(15), 6682. <https://doi.org/10.3390/su17156682>

المصادر

- [1] فوغتلين، س.، فريش، ك.، فالتر، أ.، وشواب، ب. (2019). التطوير النظري والفحص التجريبي لنموذج الأدوار الثلاثة للقيادة المسؤولة. مجلة أخلاقيات الأعمال، 156(4)، 901-919. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3569-1>
- [2] حق، أ.، فيرناندو، م.، وكابوتي، ب. (2019). القيادة المسؤولة، الالتزام العاطفي، والنية في ترك العمل: تحليل على المستوى الفردي. مجلة تطوير القيادة والتنظيم، 40(1)، 45-64. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2017-0397>
- [3] صديقي، س.، هب، إعجاز، أ.، جافيريا، أ.، وناز، م. (2023). مراجعة منهجية وتطوير مقياس القيادة المسؤولة. المجلة الباكستانية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 11(1)، 38-52. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2023.1101.0328>
- [4] إسترونكا، س. (2023). القيادة المسؤولة في صميم شركة نبط رسالة ماجستير، جامعة كاتوليك البرتغالية.
- [5] فييرا، م. ت.، كريمويزي، ج. و. ج.، سبيرس، ف. إ. ر.، ميديروس، أ. ل.، وريغوليد، أ. ج. م. (2021). الاستدامة في الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية وعلاقتها بمؤشرات المسؤولية الاجتماعية. مجلة أكاديمية ريادة الأعمال، 27(45).
- [6] إنريكو، ج. هب، وسوتجيتو، ب. و. (2021). فحص القيادة المسؤولة من خلال المنظور الإستراتيجي والأخلاقي. ضمن وقائع المؤتمر الدولي الثامن لبادانغ حول تعليم الاقتصاد والأعمال والإدارة والمحاسبة وريادة الأعمال (PICEEBA-8 2021) (ص. 410-415). دار أطلس للنشر. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220201.001>
- [7] أجاروال، س.، وبهال، ك. ت. (2020). مقياس متعدد الأبعاد للقيادة المسؤولة: دمج الإستراتيجية والأخلاقيات. مجلة إدارة المجموعات والمنظمات، 45(5)، 637-673. <https://doi.org/10.1177/1059601120930140>
- [8] كالشوفن، ك.، دن هارتوغ، د. ن.، ودي هوغه، أ. هب. ب. (2011). استبيان القيادة الأخلاقية في العمل: (ELW) تطوير واعتماد مقياس متعدد الأبعاد. الربع سنوي للقيادة، 69-5، 22.
- [9] هيل، ك. و. ل.، وجونز، ج. ر. (2007). الإدارة الإستراتيجية: نهج متكامل (الطبعة السابعة). دار هوتون ميغلن للنشر.
- [10] جاناسوامي، ك.، سركار، س.، ميشرا، ر. ك.، وجوبتا، أ. د. (2024). قيادة البعد المستدام للأعمال – من منظور القيادة المسؤولة. مجلة المسؤولية العالمية، 15(4)، 526-541. <https://doi.org/10.1108/jgr-06-2023-0112>
- [11] شاهين، أ. ف.، وعبدالرحمن، أ. أ. (2021). مفهوم تطوير القيادة المسؤولة: العلاقة بين قادة الأعمال والأبعاد الاجتماعية والبيئية. مجلة عالم الإدارة، 2021(3)، 104-115. <https://doi.org/10.53935/jomw.v2021i3.164>
- [12] دي وال، أ. (2011). إنشاء منظمات عالية الأداء: العوامل المحددة (ورقة عمل رقم 10/2011). مدرسة ماستريخت للإدارة. <https://ideas.repec.org/p/msm/wpaper/2011-10.html>
- [13] دو، ت. ت.، وماي، ن. ك. (2020). المنظمة عالية الأداء: مراجعة أدبية. مجلة الإستراتيجية والإدارة، 13(2)، 297-309. <https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2019-0198>
- [14] دي وال، أ. (2018). عوامل النجاح في تحولات المنظمات عالية الأداء. مجلة قياس التميز في الأعمال، 22(4)، 375-390. <https://doi.org/10.1108/MBE-08-2018-0055>
- [15] دي وال، أ.، وفريز، (2009). العمل على الأداء العالي في آسيا: حالة بنك نابيل. قياس التميز في الأعمال، 13(3)، 29-38. <https://doi.org/10.1108/13683040910984301>
- [16] دي وال، أ.، وكراييفلد، إ. (2022). الدروس المستفادة من التحول الناجح إلى منظمة عالية الأداء: دراسة حالة طولية. مجلة SN للأعمال والاقتصاد، 2، 177. <https://doi.org/10.1007/s43546-022-00354-8>
- [17] جوكومو، ن. ت.، دي وال، أ.، وسولومون، ج. (2022). هل يمكن لمؤسسة أعمال صغيرة أن تصبح منظمة عالية الأداء؟ دراسة حالة جنوب أفريقية. المجلة الدولية للإدارة والبحث التطبيقي، 9(2)، 91-114. <https://doi.org/10.18646/2056.92.22-005>
- [18] خان، ك.، خان، ق.، جميل، س. هب.، وأكبر، س. (2024). دراسة حول إطار المنظمة عالية الأداء وأداء المنظمة: من منظور نظرية القدرات الديناميكية. مجلة كوجنت للأعمال والإدارة، 11(1)، 2285415. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2285415>
- [19] دي وال، أ. أ.، وهانا، د. (2016). نموذج المنظمة عالية الأداء + إطار المنظمة عالية الأداء = تحسين تنظيمي لشركة أوروبية متعددة الجنسيات. التميز في الأعمال والتنظيم العالمي، 6(35)، 30-43. <https://doi.org/10.1002/joe.21696>
- [20] أوبراين، ر. م. (2007). تحذير بشأن القواعد العامة لعوامل تضخم التباين. مجلة الجودة والكمية، 41(5)، 673-690. <https://doi.org/10.1007/s1135-006-9018-6>
- [21] عثمان، م.، ودليل جوديتشي، م.، ولبابا، أ.، وسينغ، س. ك. (2025). القيادة الأخلاقية وتأثيرها في الاستدامة المؤسسية والأداء المالي: دور التوافق مع أهداف التنمية المستدامة. مجلة الاستدامة، 17(15)، 6682. <https://doi.org/10.3390/su17156682>

<https://doi.org/10.31272/jae.i151.1517><https://admics.uomustansiriyah.edu.iq>

P-ISSN: 1813-6729 E-ISSN: 2707-1359

JAE

OPEN ACCESS

The Role of Responsible Leadership in Achieving High-Performance Requirements: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Administrative Unit Managers in Private Universities in Kurdistan, Iraq

Renas Abbabker Shakir

Dept. of Management Science, College of Administration & Economics, University of Zakho, Kurdistan, Iraq.

Email: renas.shakir@uoz.edu.krd, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5345-9106>**Range M. Nori Dawoda**

Dept. of Management Science, College of Administration & Economics, University of Zakho, Kurdistan, Iraq.

Email: range.majid@uoz.edu.krd, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8538-2821>

Article Information

Article History:

Received: 12 / 11 / 2025

Revised: 25 / 01 / 2026

Accepted: 02 / 02 / 2026

Available Online: 01 / 03 / 2026

Pages no: 114 – 124

Keywords:

Responsible Leadership,
Dimensions of Responsible
Leadership, High Performance

Abstract

The study aims to examine the role of responsible leadership in achieving high-performance requirements. The importance of the study lies in the need to meet high-performance requirements in organisational activities within universities, which serve as platforms and driving forces for developing future capabilities, particularly in private universities that are experiencing substantial growth. The study sought to diagnose the levels of availability of the dimensions of responsible leadership, represented by (the ethical dimension, strategic dimension, economic dimension, environmental dimension, and social dimension), among managers of administrative units in the surveyed universities, and to test the impact of these dimensions on achieving high-performance requirements. The current study adopted the descriptive-analytical approach to examine and diagnose its variables. The study population consisted of administrative unit managers numbering 169, distributed across 13 private universities in the region, with a response rate of (72%). The questionnaire was used as a research instrument to collect field data and was distributed electronically via Google Forms, yielding 122 valid responses for analysis. The data were subjected to statistical methods to assess correlations and effects among the variables, and several statistical tests were applied to diagnose correlations and regression relationships among the study variables. The study reached several conclusions, the most important of which is that achieving high-performance requirements in the surveyed field is associated with responsible leadership among administrative unit managers, suggesting that the likelihood of achieving these requirements may be linked to the availability of responsible leadership dimensions among the study sample. In addition, the dimensions of responsible leadership can help meet high-performance requirements at private universities in the region. The social dimension ranked first among the dimensions of responsible leadership in terms of its strength in achieving high-performance requirements. The study recommended focusing on programs that enhance the availability of responsible leadership dimensions among administrative unit managers to meet high-performance requirements.

Correspondence:

Researcher name:

Renas Abbabker Shakir

Email:

renas.shakir@uoz.edu.krd