

## واقع ابعاد عقد القيادة وفق نموذج Molinaro : دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة تكريت

الباحثة: بشائر حبيب مهاوش

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت

[cade.2021.34@st.tu.edu.iq](mailto:cade.2021.34@st.tu.edu.iq)

أ.م.د. حاتم علي عبدالله

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت

[Hadminstration81@tu.edu.iq](mailto:Hadminstration81@tu.edu.iq)

### The reality of dimensions of leadership contract according to Molinaro model :An analytical study for sample opinions of teaching staff at Tikrit University

Assttit. Prof. Dr. Hatem Ali Abdullah

Researcher: Bashaer Habeeb Mhaush

College of Administration and Economic  
Tikrit University

تاريخ استلام البحث 2022/ 5/ 6 تاريخ قبول النشر 2022/ 7/ 21 تاريخ النشر 2022/10/ 17

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2022.178595>

#### المستخلص

هدفت الدراسة التعرف على توفر شروط عقد القيادة ، المتمثلة بالقيادة قرار ، والقيادة التزام ، والقيادة عمل شاق ، والقيادة مجتمع بأكمله ، في القادة الإداريين في جامعة تكريت ، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في طرح الأفكار النظرية والمفاهيمية ، ومعالجة البيانات وتفسيرها ، وحدد ميدان الدراسة بكليات جامعة تكريت، وتمثل مجتمع البحث ب(1042) فرداً، اختيرت منهم عينة غير عشوائية (قصدية) بواقع (259) فرداً من الملاك التدريسي من حملة لقب (استاذ ، استاذ مساعد)، وقد وزعت الاستبانة بشكل الكتروني وهي الاداة الرئيسة للدراسة ، ليسترد منها (259) استبانة ، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام عدد من الوسائل الاحصائية ، ومن هذه الاساليب (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف، التحليل العاملي التوكيدي) ، بالاعتماد على برنامج (SPSS) وحزمة (AMOS) ، وفي ضوء ذلك تم التوصل الى عدة نتائج ابرزها التزام القادة في جامعة تكريت بشروط عقد القيادة مما يوجد لديهم التزام عالي تجاه تحقيق اهداف الجامعة والمجتمع والايفاء بأعباء الدور القيادي ، وقد اختتمت الدراسة بعدد من التوصيات ابرزها ان يتم ايلاء المزيد من الاهتمام في توضيح ادوار ومسؤوليات القائد للمرشحين للمنصب القيادي من خلال عقد الندوات والحلقات النقاشية التي تسهم في توضيح الالتزامات المطلوبة من القادة تجاه جميع اصحاب المصلحة، وضرورة تحقيق التوازن بين مصالحهم.

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

#### Abstract

The study aimed to identify the availability of the conditions of the leadership contract, represented by the leadership, the leadership, the commitment, the leadership is a hard work, and the leadership is an entire society, in administrative leaders at Tikrit University, and the descriptive analytical approach used to present theoretical and conceptual ideas, data processing and interpretation, and identified the field of study in colleges Tikrit University, and the research community represents (1042) individuals,

A non -random sample (intention) was chosen from them (259) individuals from the teaching angel from the title of the title (Professor, Assistant Professor), The questionnaire was distributed electronically, the main tool of the study, to recover (259) questionnaires, and the hypotheses of the study were tested using a number of statistical means, including these methods (arithmetic medium, standard deviation, variation coefficient, confirmatory factor analysis), Based on the PROGRAM (SPSS) and the AMOS package, and in light of this, several results have been reached, most notably the commitment of the leaders at Tikrit University to the terms of the leadership contract, which they have a high commitment to achieve the goals of the university and society and meet the burdens of the leadership role, The study concluded with a number of recommendations, most notably that more attention should be paid to clarifying the roles and responsibilities of the leader to the candidates for the leadership position through seminars and panel discussions that contribute to clarifying the commitments required of leaders towards all stakeholders, and the need to balance their interests.

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

### المقدمة:

ان دور القيادة اضحى ذو اهمية بالغة في تطور المنظمات، سواء كانت منظمات حكومية او منظمات اعمال، فالتحديات التي تشهدها المنظمات تتطلب منها ان تهيء قيادة كفؤة قادرة على تحمل مسؤولياتها، ومواجهة الظروف الصعبة والازمات التي اصبحت سمة هذا العصر، وهذا بحد ذاته يشكل تحديا كبيرا امام المنظمات، لان نسبة كبيرة من القادة تخفق وتحيد عن المسار الصحيح في القيام بأدوارهم القيادية او انهم يكتفون بأداء ادوار نمطية لا ترقى الى المستوى المطلوب، ويعود السبب في ذلك ان دور القائد لا يتحدد فقط بالالتزام بالجوانب الفنية التخصصية للعمل، ومن هنا يأتي اهمية ان تكون هناك رؤية واضحة عن المتطلبات والالتزامات، التي يجب عليهم الايفاء بها تجاه منظماتهم ، وزبائنهم ومجتمعهم. فالقائد لديه واجبات ومسؤوليات كبيرة ، لذلك من الضروري توضيح أدواره، ووظائفه، وفي ضوء ذلك سنتعرف في هذا الدراسة عن واقع ابعاد عقد القيادة المتمثلة بالشروط (القيادة قرار ، القيادة التزام ، القيادة عمل شاق ، القيادة مجتمع بأكمله )، وفق نموذج Molinaro، وقد تم اختيار جامعة تكريت كميدان للدراسة وذلك للدور الحيوي والمهم الذي تؤديه الجامعات في تقديم قيمة للمجتمع تسهم في تطويره وتحقق الارتقاء بالمستوى العلمي لأبنائه ، مما يلقي المزيد من المسؤولية على قياداتها في الالتزام بتحقيق متطلبات جميع اصحاب المصلحة داخل الجامعة وخارجها . ان الصعوبات والمحددات التي واجهت الباحثة هو عدم وجود دراسة سابقة بذات الموضوع وبذات الخصوصية ، الا ان دراسة Molinaro في كتابه الشهير (Leadership contract) قد اوضحت هذه الخصوصية وهذا الموضوع ، التي تناولت عقد القيادة الذي هو عقد شخصي واخلاقي وليس عقداً قانونياً او رسمياً ، يوجد التزام داخلي ، بأن يصبح القائد الافضل ويحقق 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 التعرف واقع شروط عقد القيادة 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 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: الاطار المنهجي للدراسة

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

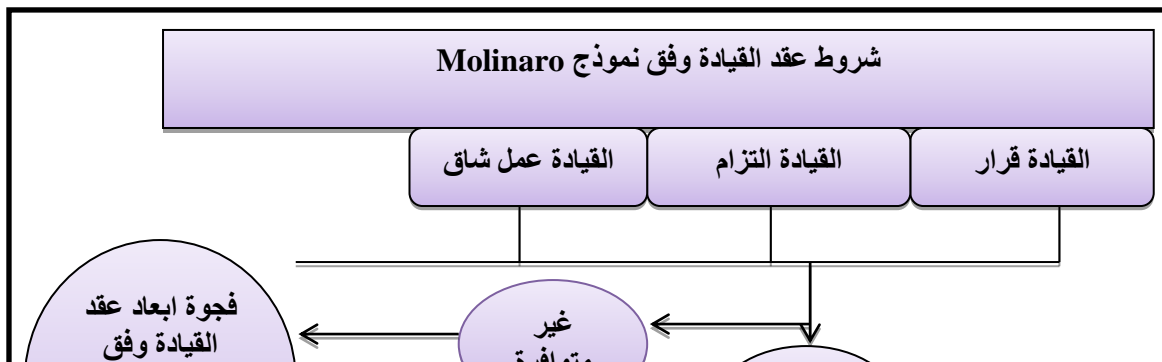
**اولاً. مشكلة الدراسة:** تعمل الجامعات في ظل بيئة شديدة التعقيد وسريعة التغيير، تواجهها العديد من التحديات والصعوبات، ومن اجل مواكبة التطورات والتعقيدات التي تشهدها البيئة الخارجية، لذلك فهي بحاجة الى قادة قادرين على تحقيق مستوى عالي من المسؤولية القيادية لتنفيذ استراتيجية المنظمة، لذلك يجب على القادة ان يدركوا اهمية دورهم القيادي، والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم ، وان يقيموا مهاراتهم وقدراتهم قبل اتخاذ قرار القيادة ، وان يتفهموا ان المنصب القيادي لا يعني فقط اللقب ، والمزايا، والامتيازات ، التي يحصلون عليها عند قبولهم بالمنصب الجديد ، لأنهم بمثابة العمود الفقري للمنظمة، ويجب عليهم أداء واجباتهم في ظل الظروف الصعبة ، والتغيرات السريعة والمستمرة في البيئة ، وهي تتطلب ضغطاً كبيراً تجاه مسؤولياتهم (Liu& Zhou,2020:1). وان عليهم الايفاء بالتزاماتهم تجاه جميع اصحاب المصلحة ، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة بالتساؤل الذي مفاده (ما هو واقع ابعاد عقد القيادة وفق نموذج Molinaro في جامعة تكريت) .

**ثانياً. أهمية الدراسة :** تتجسد اهمية الدراسة بالنسبة للجامعة في تحديد شروط عقد القيادة المطلوبة توفرها في من يتسمنون المناصب القيادية في اطار حديث وفق ما توصلت اليه اخر الابحاث والتوجهات في الدول المتقدمة، وتطبيقه في جامعة تكريت من اجل النهوض بواقعها المهني والتعليمي.

**ثالثاً. الاهداف:** يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على واقع ابعاد عقد القيادة في المنظمة المبحوثة ، ويتفرع من الهدف الرئيسي جملة من الاهداف الفرعية الاتية :

1. بيان الفلسفة الفكرية لعقد القيادة وشروطها وفق نموذج Molinaro .
2. تسليط الضوء على واقع شروط عقد القيادة المتمثلة بالقيادة قرار، والقيادة التزام، والقيادة عمل شاق ، والقيادة مجتمع بأكمله في جامعة تكريت .

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



## القيادة مجتمع بأكمله

## شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: اعداد الباحثة

**خامساً. فرضيات الدراسة:** سعياً في حل المشكلات التي تناولتها الدراسة، تم اشتقاق الفرضية الرئيسية (تتوافر شروط عقد القيادة وفقاً لنموذج Molinaro في جامعة تكريت).

**سادساً. منهجية البحث:** اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد من المناهج التي توصلنا إلى نتائج مقبولة ومنطقية لغرض التوصل إلى استنتاجات وتوصيات.

**سابعاً. مجتمع الدراسة وعينته:** تمثل مجتمع الدراسة بالتدريسيين في جامعة تكريت وتضمن (1024) فرداً، وقد تم اختيار عينة غير عشوائية (قصدية) من التدريسيين من حملة لقب أستاذ وأستاذ مساعد لكونهم من أصحاب الخبرة والدراية في أعمال الجامعة والفكر القيادي لها، ومطلعين على التسلسل القيادي للجامعة، وقد تم تحديد العينة (281) فرداً من خلال معادلة ثمبسون، وقد بلغت العينة المستجيبة (259) تدريسي بدرجة أستاذ وأستاذ مساعد.

**ثامناً. اختبارات صدق الاستبانة:** قامت الباحثة بإخضاع الاستبانة إلى عدد من الاختبارات قبل توزيعها، بهدف قياس صدق الاستبانة وثباتها فعرضت استبانة الاستبانة على عدد من الخبراء والمختصين في علوم الإدارة، وعددهم (14) كما هو مبين في الملحق (2) موزعين على عدد من الجامعات والكليات العراقية، بغرض التأكد من صحة الفقرات ومدى ملائمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة، ومدى دقتها ووضوحها من الناحية العلمية، وتم الأخذ بالملاحظات التي أبدوها وتعديل الاستبانة في ضوءها.

**تاسعاً. أداة جمع البيانات:** اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبانة الإلكترونية التي صممت لتعكس المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية، وقد تم الاعتماد على نموذج Molinaro في تصميم الاستبانة أما الفقرات فقد تم صياغتها من قبل الباحثة لكي تتناسب مع البيئة العراقية، وكما في الجدول (1)

 الجدول (1)  
مقياس الدراسة

(Molinaro,2016)	16	مجموع اسئلة شروط عقد القيادة	
	4	عقد القيادة	3

4	القيادة التزام	
4	القيادة عمل شاق	
4	القيادة مجتمع بأكمله	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة

عاشراً. الأدوات الإحصائية المستخدمة بالدراسة: تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss)، و (AMOS) وهو احد برامج التحليل الاحصائي

### المبحث الثاني : الاطار النظري للدراسة

تغيرت المنظمات كثيراً عما كانت عليه في السابق ، فبعد ان كانت كبيرة وذات مستويات ادارية متعددة، ينتقل الافراد من المنصب القيادي الأدنى الى الأعلى، من خلال السلم الوظيفي، فكانت هناك رؤية واضحة للخطوات المستقبلية والمهام والمسؤوليات المرتبطة بالدور القيادي الجديد ، اما المنظمات اليوم أصبحت اصغر حجماً وأكثر تعقيداً. وأكثر اتساعاً وعالمية، لهذا فإن ممارسة القيادة في ظل الظروف الصعبة، يتطلب بذل المزيد من الجهد، في مواجهة الضغوط والعديد من المسؤوليات ، بالإضافة الى قلة الموارد الاقتصادية والوظيفية واتخاذ القرارات في ظروف عدم اليقين الناجم عن التغيرات السريعة والمستمرة للبيئة (Ayala& Garcia,2017:3).

اولاً . 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 يجب ان يتضمن بيان الرسالة لكل منظمة توضيح من هو المسؤول وماهي تلك المسؤوليات (Shah,2021:1137) . يتمثل هذا النظام بعقد القيادة، فهو عقد شخصي، وأخلاقي، وليس عقداً قانونياً، او رسمياً فهو التزام بأن يصبح القائد المسؤول الافضل، امام نفسه، ومنظمته ، ومجتمعه (Molinaro,2016:39) . عقد 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 الإشارة الى ان عقد القيادة هو عقد استباقي في فلسفته ، ويختلف عن العقد النفسي الذي اشار اليه (Rousseau,1995) ، فإن العقد النفسي هو اتفاق غير مكتوب بين العامل وصاحب العمل ، يحقق الترابط بين القائد والعاملين، ويدفعهم الى تحقيق اداء افضل عندما يدركون ان قادتهم جديرين بالثقة (Islam ,et al,2021:96) . إما عقد القيادة فهو يحدد شروط يجب على القادة ان يفهموها بوعي تام قبل ان يقبلوا بالمنصب القيادي ، ليكونوا قادرين على تحمل المسؤولية والالتزامات المطلوبة منهم ، تجاه المنظمة ، والزبائن والمجتمع ، والاعمال الشاقة والصعبة التي يجب عليهم القيام بها، لتحقيق النجاح طويل الامد لمنظمتهم .

ومن خلال ما تم عرضه ترى الباحثة ان التعريف الاجرائي لعقد القيادة هو الالتزام الداخلي بتحقيق متطلبات جميع اصحاب المصلحة والاستعداد التام للإيفاء بمتطلبات الدور القيادي والذي يتجسد من خلال ادراك القائد شروط عقد القيادة وتفصيل المساءلة الداخلية التي تشكل دافع قوي يجعله يسعى جادا للارتقاء لمستوى التوقعات في تحقيق قيمة لجميع اصحاب المصلحة.

**ثانياً. أهمية 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 أنفسهم ومدى قدراتهم وامكانياتهم، وهل ان المؤهلات التي يمتلكونها تمكنهم من النهوض بأعباء الدور القيادي الجديد. فيقيم القادة المتواضعون أنفسهم 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 دعماً إدارياً 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). فعندما 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 قيادياً ، سوف يعمل على اتاحة الفرصة للعاملين لتطوير مهاراتهم وامكانياتهم مما يعزز حالة الرضا الوظيفي لديهم. حيث ان سلوك القادة يعتبر هو المحدد والمؤثر على النتائج الإيجابية للعاملين (Chang, et al,2020:2118).

ومن هذا المنطلق ترى الباحثة ان اهمية عقد القيادة يمكن تأطيرها بالنقاط التالية

1. يجعل القائد نموذجاً يحتذى به ويسعى الاخرين للسير على خطاه
2. يمكن القائد من اضافة قيمة اكبر لجميع اصحاب المصلحة لأنه يجعله ملتزماً امام المنظمة والزبائن والمجتمع ولهذا سوف يدرك ماهي القيمة التي يطلبها كل منهم
3. يمكن القادة من توفير بيئات فاعلة وتعزيز مناخ الثقة والدعم المتبادل من خلال التواصل مع الاخرين لبناء مجتمع من القادة
4. التركيز على الاعمال الشاقة للقيادة بدلا من ممارسة الاعمال الروتينية يمكن المنظمة من تحقيق الاهداف بعيدة المدى بدلا من الاكتفاء بتحقيق اهداف انية
5. الارتقاء بمستوى المسؤولية ومواجهة التحديات والصعوبات بإرادة قوية وهمة عالية وهذا يعني رفض الركود وعدم التسامح مع القيادة الضعيفة وغير الكفوة

6.يشعر القائد ان هناك التزاما داخليا يدفعه لكي يصبح افضل قائد مما يجعله يطور نفسه ليكون اهلاً للمسؤولية

**ثالثاً. شروط عقد القيادة :** حدد (Molinaro,2016:37) مجموعة من الشروط التي يجب ان يدركها القادة قبل القبول بالمنصب القيادي الجديد وهي

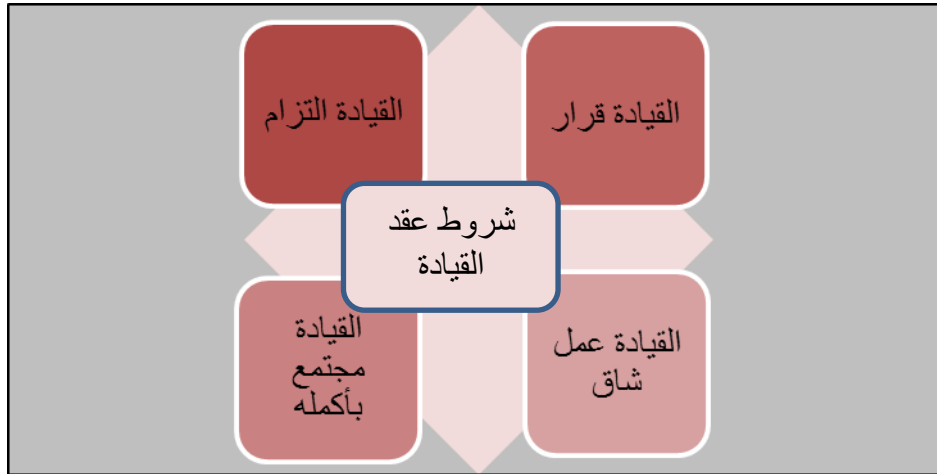
1. القيادة قرار: ان تعقيد الدور القيادي، وتعدد المسؤوليات المناطة به، وضرورة تحقيق التوازن بين الضغوط الخارجية والمتطلبات الداخلية للمنظمات، لتحقيق النجاح المستدام ، قد اوجب ان يكون القادة على استعداد تام للنهوض باعباء المسؤولية . لكن لا يعرف الكثير من القادة عما يتطلبه أن تكون قائداً مسؤولاً، وما هي 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). ان قرار القيادة يُعد 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 بإنجاز اعمالهم بنفان وخلص، لكي تتمكن من تحقيق اهدافها ، فالقادة عليهم التزامات مالية ، و قانونية ، و اخلاقية 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، ان 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 ميلاً 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. 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 دوراً يتضمن إعادة موازنة السلطة، والسيطرة بين أعضاء الفريق (Stewart, et al,2017:3) .



الشكل (2) شروط عقد القيادة

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نموذج Molinaro

### المبحث الثاني : الإطار العملي للدراسة

يتناول هذا المبحث الجانب العملي للدراسة، وسيتم التأكيد بداية من ان المخطط الفرضي الذي تم بناءه مطابقاً لمعايير جودة المطابقة المقبولة من خلال التحليل العاملي التوكيدي، ومن ثم وصف وتشخيص متغيري الدراسة المستقل والتابع ، فضلاً عن 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 .

**أولاً. التحليل العاملي التوكيدي:** في هذه الفقرة سيتم اجراء التحليل العاملي التوكيدي للمتغير شروط عقد القيادة ، حيث اظهرت نتائج التحليل الاولية الى عدم معنوية بعض مؤشرات جودة المطابقة ، حيث تم الاعتماد على مؤشرات التعديل (Modification Indices) في البرمجة الاحصائية (AMOS,24) لتحديد المتغيرات التي ادت الى ضعف الانموذج وتشخيصها، الامر الذي يتطلب تعديل الانموذج ، لكي يصبح الانموذج اكثر معنوية ويمكن قبوله في القياس. وستقوم الباحثة باستعراض الانموذج في مرحلته الاخيرة بعد الحذف ، مع بيان جودة المطابقة التي وصلت اليها نتائج عمليات التحسين بعد الحذف ، حيث ان مقياس الدراسة يتكون من (4) ابعاد فرعية (متغيرات كامنة) و(16) سؤال (متغير مشاهد) وسوف نعرض المتغيرات المشاهدة التي سيتم حذفها للوصول الى المعايير المقبولة

لمؤشرات جودة المطابقة ، كما يبينها الجدول(2)

جدول (2) المتغيرات المشاهدة (الاسئلة) التي تم حذفها

الوصف	الرمز في الانموذج	ت
يحقق مصالح بعض الاطراف على حساب البعض الاخر	Q72	1
يلقون اللوم والمسؤولية على غيرهم عند التعرض للالتزامات	Q74	2

المصدر : الجدول من اعداد الباحثة



ويلاحظ من معطيات الجدول (3) الخاص بنتائج المرحلة الأخيرة للتحليل العاملي التوكيدي لعقد القيادة (المتغير المستقل) بأن كافة مؤشرات جودة المطابقة للأنموذج البنائي للدراسة قد بلغت حدود المعايير المقبولة ، وبالنتيجة يمكن الاعتماد على الانموذج في اختبار فرضيات الدراسة ، ووفقا لما محدد في منهجيتها ، بغية تحقيق اهدافها

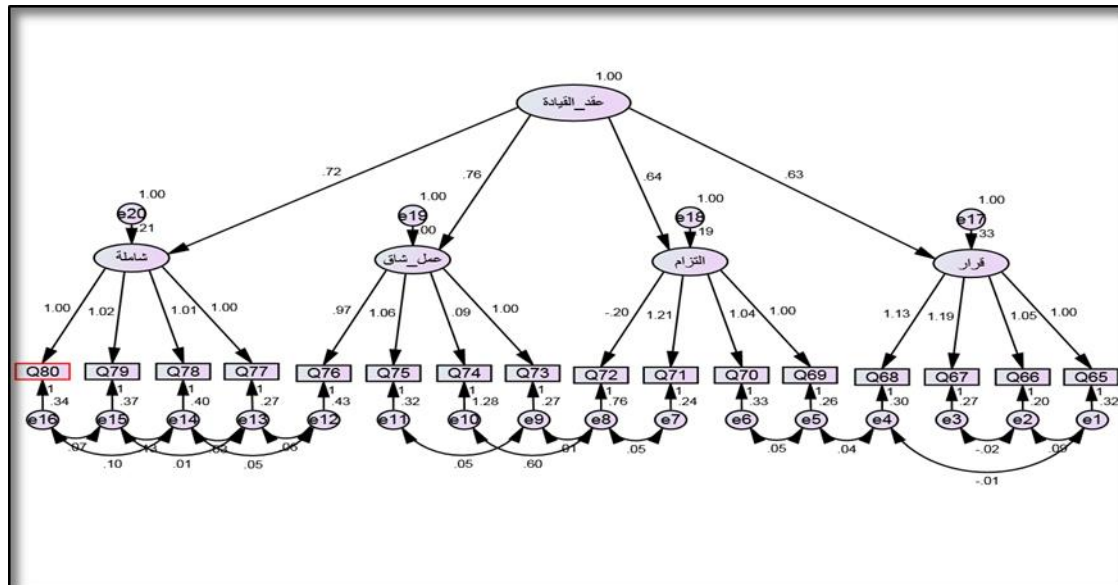
### جدول (3)

مؤشرات المطابقة الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير الدراسة (عقد القيادة) للمرحلة الأخيرة

ت	المؤشر	المصطلح	القيمة المحسوبة	القيمة المعيارية	مطابق / غير مطابق
1	CMIN/F	النسبة الاحتمالية لمربع كاي	1.762	اقل من (5) مقبول	مطابق
2	(GFI)	مؤشر جودة المطابقة	0.934	من (0.90) فأكثر	مطابق
3	(AGFI)	مؤشر جودة المطابقة المصحح	0.893	من (0.85) فأكثر	مطابق
4	(CFI)	مؤشر المطابقة المقارن	0.934	من (0.90) فأكثر	مطابق
5	(NFI)	مؤشر المطابقة المعياري	0.954	من (0.90) فأكثر	مطابق
6	(PGFI)	مؤشر جودة المطابقة الاقتصادي	0.677	من (0.60) فأكثر	مطابق
7	(RFI)	مؤشر المطابقة النسبي	0.934	من (0.90) فأكثر	مطابق
8	(RMSEA)	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	0.053	اقل من (0.08)	مطابق
9	(RMR)	جذر متوسط مربعات البواقي	0.028	(0.05) فأقل	مطابق

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

يوضح الشكل (3) قيم التشبعات للنموذج المدروس بعد ان قامت الباحثة بحذف المتغيرات ، وبالنتيجة ادى الى ارتفاع قيم المؤشرات الى مؤشرات حسن المطابقة الموضحة بالجدول (2) وهذا يدل على امكانية ثبات المقياس وصلاحيته لقياس ما صمم من اجله



الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات عقد القيادة بعد الحذف

المصدر : مخرجات البرمجية الاحصائية (AMOS-V24)

أما نتائج تحليل معامل الانحدار بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة ، فتشير معطيات الجدول (4) الى معنوية جميع المؤشرات الخاصة بقياسها بدلالة قيمة (p-Value) وبالأستناد الى قيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW) وهي تمثل قيم تشبعت الاسئلة على البعد الذي يمثلها ، والتي يجب ان تزيد اغلب قيمها عن (0.70) ، كما سنبين قيم معاملات الانحدار غير المعيارية (Estimate) والخطأ المعياري لهذه المعاملات (S.E) وقيم (t) المحسوبة (C.R) والقيمة الاحتمالية (P-value) . لكل متغير (سؤال) الخاصة بعقد القيادة (المتغير المستقل) كما هو مبين في الجدول (4)

#### جدول (4)

قيم واوزان الانحدار (التشبعات) المعيارية وغير المعيارية للتحليل العاملي التوكيدي (المرحلة الاخيرة)<sup>2</sup>

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	***
القيادة مجتمع بأكمله	<---	عقد القيادة	.724	.049	.959	14.835	***

المصدر: مخرجات حزمة AMOS,24

لقد اثبتت الباحثة صحة فرضية الدراسة التي تنص (تتوفر شروط عقد القيادة في القادة الاداريين في جامعة تكريت) من خلال التحليل العاملي التوكيدي كما هو مبين في الشكل (3) والذي اثبت معنوية جميع ابعاد شروط عقد القيادة ، مما يعني قبول فرضية الدراسة، وكما بينها الجدول (4) حيث بلغت قيمة معامل الانحدار لعقد القيادة قرار (0.62) وقيمة (T) المحسوبة (12.63) وهي معنوية بدلالة (P-Value) مما يستدل على توفر شرط القيادة قرار لدى القادة في جامعة تكريت ، ويتحقق التصور الشامل لهذه النتيجة من خلال ادراك القائد اعباء العمل والدور القيادي قبل اتخاذ قرار القيادة ليكون مستعداً لتحمل المسؤولية والالتزام تجاه اصحاب المصلحة والعاملين والجامعة والمجتمع بشكل كامل . كما اننا نلاحظ ان قيمة معامل الانحدار لعقد القيادة التزام قد بلغت (0.64) وقيمة (T) المحسوبة (14.20) وهي ايضاً معنوية بدلالة (P-Value) مما يعني توفر شرط القيادة التزام لدى القادة في جامعة تكريت، فان شعور القادة في الجامعة ان عليهم التزام تجاه جميع اصحاب المصلحة والعاملين يجعلهم يقدمون المصلحة العامة في جميع قراراتهم ويركزون على تلبية احتياجات العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ويجاد مناخ تنظيمي يشجع على الابداع والابتكار وتحقيق التوازن بين متطلبات جميع اصحاب المصلحة من خلال السعي نحو تحقيق قيمة مستدامة للجامعة والمجتمع والبيئة .

أما بعد القيادة عمل شاق فقد حققت معامل انحدار قيمتها (0.75) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (15.90) وهي معنوية بدلالة (P-Value) مما تشير الى توفر شرط القيادة التزام لدى القادة في جامعة تكريت ، فالقادة يواجهون الصعاب بمعنويات عالية لأنهم يدركون ان القيادة هي عمل شاق وهم لا يفقدون حماسهم تجاه المهام الصعبة والمعقدة وهم قادرين على اثارة الحماس في العاملين وتحفيزهم لتحقيق مستويات عالية من الاداء، وهم يوزعون مهام واعباء العمل على جميع العاملين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومشاركتهم باتخاذ القرارات من أجل تأهيلهم قيادياً .

ونلاحظ ان قيمة معامل الانحدار لعقد القيادة مجتمع بأكمله قد بلغت (0.72) وقيمة (T) المحسوبة (14.83) وهي ايضاً معنوية بدلالة (P-Value) مما يعني توفر شرط القيادة مجتمع بأكمله لدى القادة في جامعة تكريت، وهذا يدل على ان ادراك القادة لأهمية بناء مجتمع من القادة سوف يجعلهم يشاركون العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم

صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المناطة بهم ، كما يجعلهم منفتحين لاقتراحات وآراء العاملين وتقبل النقد البناء في سبيل معالجة اي حالة قصور ، فهم يتعاملون بشفافية في عرض الحقائق و يشجعون العاملين على عرض نقاط الضعف والمشكلات التي يعاني منها القسم او الكلية للتوصل الى افضل الحلول عبر المشاركة في اتخاذ القرارات لأنهم يعززون من فكرة ان الجميع قادة . ويعملون 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 للقياد المشتركة .

### ثانياً : وصف شروط عقد القيادة وتشخيصها

يمثل عقد القيادة المتغير المستقل ويتضمن اربعة شروط هي (القيادة قرار ، القيادة التزام ، القيادة عمل شاق ، القيادة مجتمع بأكمله) وقد شملت (14) سؤال في الاستبانة وتمثلت بالمتغيرات ( $X_1-X_{16}$ ) وسيتم عرض النتائج على النحو الاتي:

الجدول(5) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعقد القيادة

الابعاد الفرعية	الفقرات	وصف الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
القيادة قرار	$X_1$	جميع المهام والمسؤوليات المرتبطة بالدور القيادي	3.868	.905	0.234
	$X_2$	القدرات والمهارات المطلوبة للنهوض بأعباء المسؤولية	3.834	.866	0.226
	$X_3$	يقيم القادة انفسهم ومدى استعدادهم لتحمل المسؤولية قبل اتخاذ القرار	3.606	.984	0.273
	$X_4$	قرارات القيادة حاسمة ونهائية مستندة الى أسس ومعايير صحيحة	3.579	.970	0.271
		المعدل العام	3.722	0.820	0.220
الابعاد الفرعية	الفقرات	وصف الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
القيادة التزام	$X_5$	ان يكونوا على وعي كامل بالالتزامات المطلوبة منهم	3.884	.845	0.218
	$X_6$	يسعى جاهداً ليصبح افضل قائد	3.926	.905	0.231
	$X_7$	يدركوا ان دورهم الاساسي هو ضمان النجاح المستقبلي والاستدامة طويلة الاجل للجامعة	3.803	0.954	0.251
		المعدل العام	3.578	0.617	0.172
الابعاد الفرعية	الفقرات	وصف الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
القيادة عمل شاق	$X_9$	يتحدون الصعاب التي تواجههم بمعنويات عالية	3.725	.918	0.246
	$X_{11}$	يتسم القادة بالحزم والارادة القوية ومنهم يستمد العاملين قوتهم	3.656	0.989	0.271
	$X_{12}$	لا يتذمرون من كثرة العمل والالتزامات المطلوبة منهم	3.617	0.990	0.274

0.208		0.700		3.365		المعدل العام	
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	وصف الفقرات	الفقرات	الابعاد الفرعية		
0.247	.920	3.718	مشاركة معرفتهم وخبراتهم مع الآخرين	X <sub>13</sub>	بالقيادة مجتمع بأكمله		
0.274	.998	3.648	مشاركة العاملين في صنع القرارات	X <sub>14</sub>			
0.274	.982	3.586	توزيع القيادة لتصبح مسؤولية جماعية	X <sub>15</sub>			
0.255	.957	3.749	ايجاد دعم وتعاون بين القادة	X <sub>16</sub>			
0.230	0.846	3.675	المعدل العام				

يعرض الجدول (5) المعدل العام للوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الخاصة بالشروط الاربعة

لعقد القيادة ، وسيتم تفصيل النتائج التي تم التوصل اليها بحسب اجابات المبحوثين وكما هو مبين

**1. القيادة قرار:** الشرط الاول لعقد القيادة ويتضمن المتغيرات (X<sub>1</sub>-X<sub>4</sub>) ، وقد حقق اعلى وسط حسابي عام وقيمهته (3.722) من بين الشروط الاخرى لعقد القيادة مما يدل على وجود اتفاق وانسجام بين الافراد المبحوثين على هذا الشرط الاساسي ، وهذا ما عززته معامل الاختلاف البالغ قيمتها (0.220) ومن ملاحظة المتغيرات المتعلقة به ، نجد ان اوساطها الحسابية تقع ضمن مستوى الاتفاق العالي، فقد حقق المتغير (X<sub>1</sub>) اعلى وسط حسابي قيمته (3.868) وانحراف معياري قيمته (0.905) ومعامل اختلاف قيمتها (0.234) وهذا يدل على ان الافراد المبحوثين متفقين بشأن (يدرك قادتنا جميع المهام والمسؤوليات المرتبطة بالدور القيادي) ، كما انهم يدركون القدرات والمهارات المطلوبة للنهوض بأعباء المسؤولية لذلك فهم يقيمون انفسهم ومدى استعدادهم لتحمل المسؤولية قبل اتخاذ قرار القيادة ، الذي يجب ان يكون مستنداً الى أسس ومعايير صحيحة وحاسماً ، حيث لاجال للتردد .

**2. القيادة التزام :** هو الشرط الثاني لعقد القيادة ويتضمن المتغيرات (X<sub>5</sub>-X<sub>10</sub>) وقد حقق وسطاً حسابياً عاماً قيمته (3.578) وهو يقع ضمن مستوى الاتفاق العالي، وانحراف معياري قيمته (0.617) ومعامل اختلاف قيمتها (0.172) ، حيث حقق المتغير (X<sub>6</sub>) الذي ينص (يسعى جاهداً ليصبح افضل قائد) اعلى وسط حسابي وقيمهته (3.928) وانحراف معياري قيمته (0.905) ومعامل اختلاف قيمتها (0.231) مما يدل على ان الافراد المبحوثين متفقين على ان قادتهم يبذلون اقصى جهدهم لكي يصبحوا افضل قادة ، وهم على وعي كامل بالالتزامات المطلوبة منهم تجاه جميع اصحاب المصلحة ، بينما نجد ان المتغير (X<sub>7</sub>) قد سجل اقل وسط حسابي قيمته (3.803) الا انه يقع ضمن مستوى الاتفاق العالي ايضاً، ومعامل اختلاف التي بلغت قيمتها (0.251) وقيمة الانحراف المعياري (0.954) مما يدل على وجود اتفاق وانسجام بين الافراد المبحوثين فيما يخص ان القادة (يدركوا ان دورهم الاساسي هو ضمان النجاح المستقبلي والاستدامة طويلة الاجل للجامعة) وهو مؤشر جيد على التزام القادة تجاه جميع اصحاب المصلحة

**3. القيادة عمل شاق :** يتضمن الشرط الثالث للقيادة المتغيرات (X<sub>9</sub>-X<sub>12</sub>) ، وقد حقق وسطاً حسابياً بقيمة (3.365) وانحراف معياري (0.700) ومعامل اختلاف (0.208) ومن ملاحظة الجدول (21) نجد ان الاوساط الحسابية للمتغيرات هي ضمن المستوى العالي من الاتفاق، ونلاحظ ان المتغير (X<sub>9</sub>) الذي ينص على (يتحدون الصعاب التي تواجههم بمعنويات عالية) قد حقق اعلى وسط حسابي وقيمهته (3.725) وانحراف معياري قيمته (0.918) واقل معامل اختلاف وقيمتها (0.246) مما يدل على ان الافراد المبحوثين متفقين ان قادتهم يتحلون بمعنويات عالية في ممارسة مهامهم ومسؤولياتهم ، فهم يتسمون بالحزم والارادة القوية ومنهم يستمد المرؤوسين عزمهم ، لأنهم يدركون ان القيادة هي

عمل شاق. كما انهم (لا يتذمرون من كثرة العمل والالتزامات المطلوبة منهم) التي مثلها المتغير ( $X_{12}$ ) الذي حقق وسط حسابي عالي قيمته (3.614) وانحراف معياري قيمته (0.989) ومعامل اختلاف قيمتها (0.274) مما يشير الى وجود اتفاق بين الافراد المبحوثين فيما يخص هذا الشرط .

4. القيادة مجتمع بأكمله : يتضمن الشرط الرابع لعقد القيادة ويتمثل بالمتغيرات ( $X_{13}$  -  $X_{16}$ ) وقد حقق وسطاً حسابياً عاماً قيمته (3.675) وانحراف معياري قيمته (0.846) ومعامل اختلاف قيمتها (0.230) ، ومن ملاحظة الاوساط الحسابية للمتغيرات نجد انها تقع ضمن المستوى العالي من الاتفاق، حيث حقق المتغير ( $X_{16}$ ) الذي ينص على (ايجاد دعم وتعاون بين القادة) اعلى وسط حسابي قيمته (3.749) وانحراف معياري قيمته (0.957) ومعامل اختلاف قيمتها (0.255) مما يدل على ان الافراد المبحوثين متفقين على ان قادتهم يحرصون على ايجاد الدعم والتعاون فيما بينهم ، من خلال مشاركة معرفتهم وخبراتهم مع الاخرين، وتطوير قدرات العاملين من خلال توزيع مهام واعباء القيادة لتصبح المسؤولية جماعية تمهيدا لبناء مجتمع من القادة، اما المتغير ( $X_{14}$ ) الذي ينص (مشاركة العاملين في صنع القرارات) والذي حقق اقل وسط حسابي قيمته (3.648) معامل اختلاف (0.274) وهو يقع ضمن المستوى العالي من الاتفاق، مما يشير الى ان هناك اتفاق وانسجام بين اجابات الافراد المبحوثين على هذا المتغير

#### المبحث الرابع. الاستنتاجات والتوصيات :

##### اولاً. الاستنتاجات

1. اثبتت نتائج تحليل الانحدار معنوية جميع شروط عقد القيادة، مما يشير الى توفر هذه الشروط في القادة في جامعة تكريت ولا توجد هناك فجوة في شروط عقد القيادة على مستوى الجامعة
2. اعربت اراء الافراد المبحوثين عن التزام قادتهم في جامعة تكريت بشروط عقد القيادة ، مما يدل على ان القادة يدركون ان القيادة هي ليست منصب فقط وانما هي مسؤولية كبيرة ينبغي ان تكون لهم القدرة على النهوض بها ، وهذا ما يولد لديهم التزام عالي تجاه تحقيق اهداف الجامعة والمجتمع .
3. بينت اراء الافراد المبحوثين ان القادة يتخذون قرار القيادة بجدية ووعي كامل بالالتزامات المطلوبة ، وفق أسس موضوعية صحيحة، وهذا يجعلهم على استعداد للإيفاء بمتطلبات الدور القيادي لأن لديهم ثقة عالية بمهاراتهم وقدراتهم تمكنهم من اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

4. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي اتفاق الافراد المبحوثين على التزام القادة بشرط القيادة مجتمع بأكمله وهو مؤشر جيد يدل على حرص القادة في جامعة تكريت على ايجاد بيئة عمل يسودها التعاون والثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات

##### ثانياً. التوصيات :

1. يعد عقد القيادة موضوعاً حيويًا وحاسماً لنجاح القادة في مناصبهم ، فأمر نجاحهم مرتين بأدراك شروطه وتنفيذها ، لذا نجد ضرورة ايلاء المزيد من الاهتمام في توضيح ادوار ومسؤوليات القائد للمرشحين للمنصب القيادي واعطاءهم الفرصة لقبول المنصب او رفضه .
2. تدرج الجامعة عقد القيادة من ضمن العقود المطلوبة للتنفيذ 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 .
3. عقد الندوات والحلقات النقاشية التي تسهم في توضيح الالتزامات المطلوبة من القادة تجاه جميع اصحاب المصلحة، وضرورة تحقيق التوازن بين مصالحهم
4. تهيئة مجتمع القادة من خلال تطوير قدرات ومهارات العاملين عبر دورات تدريبية منظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتمكينهم من ممارسة مهامهم ، والعمل على بناء بيئة عمل يسودها التعاون والتواصل من شأنه ان يحقق الانتقال الى القيادة المشتركة بنجاح .

#### المصادر :

- 1- Ayala, Calvo, J. C., & García, G. M. (2017). Hardiness as moderator of the relationship between structural and psychological empowerment on burnout in middle managers. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 91(2), 362-384.
- 2- 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.

- 3- 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.
- 4- 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.
- 5- 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.
- 6- 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.
- 7- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102. . Elsevier.
- 8- 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
- 9- 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.
- 10- Molinaro, V. (2016). *The leadership contract: the fine print to becoming an accountable leader*, 2 Edition, States of America ,John Wiley & Sons.
- 11- Mousa, M. (2017). Responsible Leadership and Organizational Commitment among Physicians: Can Inclusive Diversity Climate Enhance the Relationship?. *Journal of intercultural management*, 9(2), 103-141.
- 12- Shah, S. I. U. (2021). The role of responsible leadership and participative decision making in Enhancing organization commitment : Evideneceerom the service industry of Pakistan . *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(18), 1136-1149.
- 13- 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.
- 14- Torres, D. G. (2019). Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in US schools. *Teaching and Teacher Education*, 79, 111-123. Elsevier.
- 15- 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.
- 16- UL Hassan, S., & Siddiqui, D. A. (2020). Impact of effective succession planning practices on employee retention: exploring the mediating roles.
- 17- Voegtlin, C. (2016). What does it mean to be responsible? Addressing the missing responsibility dimension in ethical leadership research. *Leadership*, 12(5), 581-608.

- 18- 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.

## الملحق (2)

### أسماء الخبراء والمحكمين للاستبانة

ت	الاسم	اللقب العلمي	الاختصاص	موقع العمل
1	أم.د. ثامر عكاب حواس	استاذ مساعد	ادارة انتاج	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت
2	د. سناء عبد الرحيم سعيد العبادي	أستاذ	إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد
3	د. عامر عبد الرزاق عبد الناصر	أستاذ	إدارة معرفة	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل



كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت	ادارة موارد بشرية	استاذ مساعد	أ.م.د. عامر علي حمد	4
كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت	ادارة تسويق	استاذ مساعد	أ.م.د. عبد الله محمود عبد الله	5
كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الأنبار	ادارة استراتيجية	استاذ مساعد	أ.م.د. عراق عبود عمير الدليمي	6
كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة	ادارة الموارد البشرية	أستاذ	د.علي رزاق جواد العابدي	7
كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت	ادارة استراتيجية	استاذ مساعد	أ.م.د. عمار عواد محمد	8
كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت	ادارة استراتيجية	استاذ مساعد	أ.م.د. كفاح عباس محييميد	9
كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة	ادارة استراتيجية	استاذ	أ.د.محمد حسن منهل	10
كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل	إدارة استراتيجية	أستاذ	د.معن وعد الله المعاضيدي	11
كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	أستاذ	د.ميثاق هاتف الفتلاوي	12
كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت	ادارة الانتاج والتسويق	أستاذ	د.ناجي عبد الستار محمود	13
كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة	إدارة استراتيجية	أستاذ	د.هاشم فوزي العبادي	14

### الملحق (3)

بسم الله الرحمن الرحيم



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

<sup>1</sup> ملاحظة : تم ترتيب اسماء الاساتذة المحكمين على وفق الترتيب الابجدي للحروف

## 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 و اثر عقد القيادة:  
دراسة تحليلية متعددة المستويات في جامعة تكريت).

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في ميدان عملكم وتفاعلهم 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 بحثية 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 الإجابة 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 ....

الباحثة / طالبة الماجستير  
بشائر حبيب مهاوش

المشرف  
أ.م.د حاتم علي عبدالله

أولاً. بيانات تعريفية

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

3. المؤهل العلمي:

( )	دكتوراه	( )	ماجستير
-----	---------	-----	---------

4. اللقب العلمي :

( )	استاذ مساعد	( )	استاذ
-----	-------------	-----	-------

5. سنوات الخدمة:

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

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

المقياس					الفقرات	التسلسل
لا	لا	محايد	اتفق	اتفق تماماً	قادتنا على دراية بأن	
اتفق تماماً	اتفق					
أ. القيادة قرار: يجب ان يكون القائد مدرك تماماً لأعباء الدور القيادي ومستعد لتحمل المسؤولية قبل اتخاذ قرار القيادة عبر ادراكه ل:						
					جميع المهام والمسؤوليات المرتبطة بالدور القيادي	1
					القدرات والمهارات المطلوبة للنهوض بأعباء المسؤولية	2

3	يقيم القادة انفسهم ومدى استعدادهم لتحمل المسؤولية قبل اتخاذ القرار				
4	قرارات القيادة حاسمة ونهائية مستندة الى أُسُس ومعايير صحيحة				
<b>ب. القيادة التزام: ان يدرك القائد بأن لديه التزام تجاه اصحاب المصالح والعاملين ومنظّمته والمجتمع ككل</b>					
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)				
<b>ج. القيادة عمل شاق: القيادة تحتاج الى العمل الشاق ويجب على القائد ان يكون مؤهلاً للنهوض بأعباء القيادة</b>					
9	يتحدون الصعاب التي تواجههم بمعنويات عالية				
10	يلقون اللوم والمسؤولية على غيرهم عند التعرض للالتزامات (R)				
11	يتسم القادة بالحزم والارادة القوية ومنهم يستمد العاملون قوتهم				
12	لا يتدمرون من كثرة العمل والالتزامات المطلوبة منهم				
<b>د. القيادة مجتمع بأكمله: ان يتعاون القادة مع الاخرين لبناء مجتمع قوي من القادة يتميز بإحساس عالٍ من التوافق وتبادل الدعم والاحترام والثقة</b>					
13	مشاركة معرفتهم وخبراتهم مع الاخرين				
14	مشاركة العاملين في صنع القرارات				
15	توزيع القيادة لتصبح مسؤولية جماعية				
16	ايجاد دعم وتعاون بين القادة				