



**Tikrit Journal of Administrative
And Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

PISSN: 1813-1719

EISSN: 1813-1813



**The role of chameleon leadership behaviors in enhancing
organizational effectiveness an exploratory study of the opinions of a
sample of academic leaders at Tikrit University**

Assist. Lecturer: Ali Borhan Abd Alhosine
College of Administration and Economics
Tikrit University
Aliburhan2020@gmil.com

Prof. Dr. Najee Abdulsattar Mahmood
College of Administration and Economics
Tikrit University
naje.abdulsattar@tu.edu.iq

Abstract

The study aims to determine the role of chameleon leadership behaviors in enhancing organizational effectiveness among a selected sample of academic leaders at the Tikrit University who represent the top of the educational pyramid from an administrative and scientific point of view. The researcher used the descriptive analytical method in order to reach the results. And the questionnaire as a main tool in collecting data and information related to the field aspect of the study. Tikrit University was field-selected for the study and its hypotheses were tested, as (120) questionnaires were distributed to a sample of academic leaders at University, the field in question received (116) and the valid forms were (110) questionnaires after the exclusion of (6) invalid questionnaire. After collecting data and processing it statistically through the statistical programs (SPSSV18) and (AMOSV21), the study reached a number of results, the most important of which are: - The results of the study showed that the researched educational organization adopts the dimensions of chameleon leadership behaviors from the academic leaders' point of view. The study recommends that the administration of colleges at Tikrit University should direct the participation of all administrative levels in setting the planned goals for community service.

Keywords: Chameleon Leadership behaviors, Organizational Effectiveness.

دور سلوكيات القيادة الحرياء في تعزيز الفاعلية التنظيمية
دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعة تكريت

أ.د. ناجي عبد الستار محمود
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

م.م علي برهان عبد الحسين
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

المستخلص

تهدف الدراسة إلى تحديد دور سلوكيات القيادة الحرياء في تعزيز الفاعلية التنظيمية لدى عينة مختارة من القيادات الاكاديمية في جامعة تكريت الذين يمثلون رأس الهرم التعليمي من

الناحية الإدارية والعلمية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من أجل بلوغ النتائج، واستمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني من الدراسة، وجرى اختيار (جامعة تكريت) ميدانياً للدراسة واختبار فروضها، إذ تم توزيع (120) استبانة على عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت الميدان المبحوث أسترده منها (116) استبانة، وكانت الاستثمارات الصالحة (110) استبانة، بعد استبعاد (6) استبانة غير صالحة، وبعد جمع البيانات ومعالجتها احصائياً من خلال البرامج الاحصائية برنامج (SPSS V.18) وبرنامج (Amos V.21)، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:- أظهرت نتائج الدراسة بأن المنظمة التعليمية المبحوثة تتبنى أبعاد سلوكيات القيادة الحربية من وجهة نظر القادة الأكاديميين. وتوصي الدراسة بضرورة توجه إدارة الكليات في جامعة تكريت نحو مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف المخططة لخدمة المجتمع.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات القيادة الحربية، الفاعلية التنظيمية.

المحور الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة وأسئلتها: تمثل القدرة على استخدام سلوكيات القيادة الحربية ضرورة ملحة لإدارة التعقيد والتكيف مع التغير السريع الذي تتصف به البيئة اليوم. وهذا ينطوي على سلوكيات القيادة الحربية ودورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المعركة التنافسية ضمن البيئة، وهذا يتطلب من المنظمات التعليمية وقادتها فهم الترابط بين الاجراءات داخل النظام الاجتماعي والتنسيق الهادف للموارد. مما يتطلب المشاركة الفاعلة من قبل القادة في سلوكيات القيادة الحربية والنظر في التفاعل بين الاجراءات والاستجابات في ضوء مجموعة الاغراض التي قد تكون صريحة أو ضمنية في عمل المنظمات.

من خلال ما تقدم فإن مشكلة الدراسة الميدانية تتمحور من خلال (التعرف على العلاقة بين سلوكيات القيادة الحربية ودورها في تعزيز الفاعلية التنظيمية؟). ومن هنا تتجسد مشكلة الدراسة من خلال اثاره الأسئلة الآتية:

1. هل تتبنى إدارة المنظمة التعليمية المبحوثة أبعاد سلوكيات القيادة الحربية؟
 2. هل يتباين مستوى الأهمية النسبية لأبعاد متغير الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في المنظمة المبحوثة؟
 3. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين سلوكيات القيادة الحربية والفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟
 4. هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد سلوكيات القيادة الحربية، على الفاعلية التنظيمية؟
- ثانياً. أهمية الدراسة:** تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة والموقع المختار للدراسة، إذ تسهم الدراسة عبر طرح الأفكار النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بسلوكيات القيادة الحربية والفاعلية التنظيمية في تعزيز الدور الريادي للمنظمة التعليمية المبحوثة، وتوضح أهمية الدراسة في المجالات الآتية:

1. **المجال المعرفي:** يمكن تلخيص أهمية الدراسة على الصعيد المعرفي في الاعتبارات الآتية: الخلفية النظرية التي تضمنتها الدراسة عن مفاهيم سلوكيات القيادة الحربية والفاعلية التنظيمية، والعلاقة والأثر بينهما كتراكم معرفي يضاف إلى الادبيات المكتوبة في مجال الأدب الإداري والاستراتيجي على وجه التحديد.

2. المجال الأكاديمي: تتجسد أهمية الدراسة أكاديمياً في السعي لنشر المضامين المرتبطة بسلوكيات القيادة الحربية والفاعلية التنظيمية في قطاع التعليم العالي بوصف الجامعة دالة لراقي وتقدم البلدان والمجتمعات.

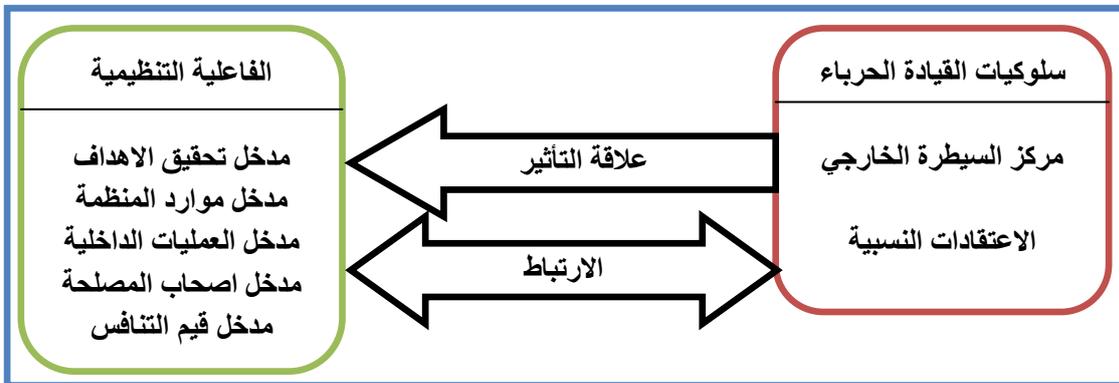
3. المجال الميداني: تتلخص أهمية الدراسة في المجال الميداني في الاعتبارات الآتية:
أ. توفير المعلومات التي يمكن توظيفها في عملية التخطيط المستقبلي لتعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بجودة الخدمة الجامعية بوصفها مجالاً يعكس مضامين سلوكيات القيادة الحربية.

ب. استطلاع آراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت للخروج باستنتاجات وتوصيات يمكن أن تسهم وبشكل فعال في تطوير آلية عمل الجامعة المبحوثة وتحقيق أهدافها ليعزز مكانتها الريادية وموقعها العالمي في التصنيف.

ثالثاً. **أهداف الدراسة:** في ضوء مشكلة الدراسة والتي عبر عنها بمجموعة من التساؤلات، تسعى الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف الآتية:

1. التعرف على درجة تبني أبعاد سلوكيات القيادة الحربية في الجامعة المبحوثة.
2. تحديد مستوى الفاعلية التنظيمية في الجامعة المبحوثة.
3. بيان تأثير توافر سلوكيات القيادة الحربية بأبعادها في تعزيز الفاعلية التنظيمية في الجامعة المبحوثة.

رابعاً. **مخطط الدراسة:** استناداً إلى الإطار الفكري للأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (سلوكيات القيادة الحربية، الفاعلية التنظيمية) وبالاعتماد على مشكلة الدراسة وسريانها لتحقيق أهدافها تم صياغة المخطط الفرضي للدراسة، والموضح في الشكل رقم (1) والذي بدوره يجسد العلاقات بين متغيرات الدراسة واتجاهات الارتباط والتأثير فيها.



المخطط (1): مخطط الدراسة الفرضي

خامساً. فرضيات الدراسة: تماشياً مع أهداف الدراسة ولاختبار مخططها تم وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية نعرضها على النحو الآتي:
أولاً. **فرضيات الوصف والتشخيص:** لا تتباين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات وأبعاد الدراسة.

ثانياً. **فرضيات الأهمية:**
الفرضية الرئيسية الأولى: لا تتبنى المنظمة التعليمية المبحوثة سلوكيات القيادة الحربية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يتباين مستوى الأهمية النسبية لأبعاد متغير الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعة المبحوثة.

ثالثاً. فرضيات الارتباط:

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل سلوكيات القيادة الحرياء مجتمعة ومنفردة والمتغير المعتمد الفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

رابعاً. فرضيات التأثير المباشر:

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يؤثر توافر سلوكيات القيادة الحرياء (مركز السيطرة الخارجي، الاعتقادات النسبية) في تعزيز الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي في المنظمة المبحوثة.

سادساً. حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

1. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للدراسة بعينة من القيادات الأكاديمية (عمداء، معاوني العمداء للشؤون العلمية والإدارية، ورؤساء الفروع والأقسام العلمية) في المنظمة المبحوثة.
2. **الحدود المكانية:** انحصرت الحدود المكانية للدراسة في جامعة تكريت.
3. **الحدود الزمانية:** انحصرت الحدود الزمانية للدراسة في الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة للفترة من (2021/5/30) إلى الفترة (2022/1/4).

سابعاً. التعاريف الإجرائية:

1. **سلوكيات القيادة الحرياء:** قدرة القادة في الاستجابة للمواقف الصعبة بكفاءة وفاعلية، من خلال المراقبة المستمرة للبيئة، لوضع الاستراتيجيات وتنفيذ التكتيكات لمواجهة الخصوم في سبيل البقاء والاستمرار والمنافسة.
 2. **الفاعلية التنظيمية:** مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد وكفاءة العمليات الداخلية لزيادة قيم التنافس وإرضاء أصحاب المصلحة.
- ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:** تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.18) وبرنامج (Amos V.21) لتحديد المسار وتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها من عينة الدراسة وكذلك اختبار فرضياتها المعدة مسبقاً في منهجية الدراسة، ومن أجل ذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. **التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف خصائص عينة الدراسة، والوسط الحسابي والانحراف المعياري** بهدف التعرف إلى اتجاهات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداة الدراسة وترتيبها حسب درجة أهميتها.
2. **معامل الاختلاف:** وهي عبارة عن الانحراف المعياري مقسوم على الوسط الحسابي ويستخدم للتعبير عن مستوى تشتت إجابات أفراد العينة ويكون التشتت المنخفض عندما تكون النسبة (50%) واطل، والعكس صحيح (باسم، 2003: 216).

3. **التحليل العاملي التوكيدي والاستكشافي** لدراسة الصدق البنائي للمقياس.

تاسعاً. مبررات اختيار مجتمع الدراسة: تعد عملية اختيار ميدان الدراسة من المحاور ذات الأهمية البالغة في البحث العلمي، إذ إنّ الاختيار المناسب والملائم لميدان الدراسة يسهم على نحو كبير في صحة النتائج واختبار الفرضيات، إذ تعد جامعة تكريت من الركائز الحيوية التي يستند إليها

المجتمع وذلك لاعتبارها منظمة علمية متميزة ترفد المجتمع بالتخصصات العلمية والانسانية المؤهلة علميا وعمليا، فضلا عن مساهمتها الفعالة في النهوض بواقع التعليم العالي للمجتمع ونظراً لوضوح متغيرات هذه الدراسة في المنظمة التعليمية المذكورة فقد تم اختيارها ميداناً للدراسة، وتعود أسباب ذلك إلى:

1. انسجام طبيعة الدراسة وأهدافها مع واقع المنظمة المبحوثة، فيما يتعلق بالنشاط العلمي والقيادي.
2. امتلاك المنظمة المبحوثة، لعقليات قيادية متمثلة بعمداء الكليات والمعاونين ورؤساء الاقسام والفروع والذين يمتلكون القدرة على تقديم الأفكار المبدعة والبحوث والاستشارات والابتكارات، وهذا ما ينسجم مع طبيعة العمل القيادي.
3. التعاون الذي تبديه المنظمة التعليمية المبحوثة، ودعمها لنا في الحصول على المعلومات الضرورية للدراسة.
4. أهمية الدور الذي تمارسه المنظمة التعليمية المبحوثة، في البناء الفكري والمعرفي والاجتماعي للمجتمع الذي تعمل فيه، عدها رافدا مهما وحيويا لمعظم المنظمات وباقي حلقات المجتمع. ولأغراض الدراسة تم اختيار عينة من القيادات الاكاديمية في جامعة تكريت مجالا تطبيقيا للدراسة تمثلت في (عمداء الكليات ومعاونيهم، رؤساء الاقسام والفروع).

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. سلوكيات القيادة الحربية (مدخل نظري):

- أ. مفهوم سلوكيات القيادة الحربية: اختلف الباحثين في اعطاء مفهوم لسلوكيات القيادة الحربية حسب توجهاتهم والتي يمكن ايضاحها من خلال الجدول رقم (1).
- الجدول (1): مفاهيم سلوكيات القيادة الحربية

ت	المفهوم	الباحث
1	نهج الحرباء وهو النهج الذي يفترض في الأساس تبني ثقافة البلد المضيف (أذا كنت في روما افعل ما يفعله الرومان)، يهدف إلى تعليم الأشخاص عدم اكتشافهم كأجانب في الثقافات الأجنبية، عن طريق استيعاب ثقافة البلد المضيف، وتقليل الاختلافات الثقافية بين الشركاء من مختلف البلدان، من خلال المشاركة في إطار مرجعي ثقافي واحد.	Burnard & Others, 2008: 429-432
2	يمكن لأي شخص أن يكون قائد مرّن أو حرباء، بغض النظر عن المسمى الوظيفي أو المنصب داخل المنظمة، هذا المفهوم صحيح بالنسبة لكبار المديرين الذين يشرفون على عشرات الفرق الكبيرة أو المديرين المتوسطين الذين قد يكون لديهم شخص واحد فقط يعمل معهم أو الموظفين الذين لا يديرون أحداً، يعتمد هذا على الإيمان بالقيادة الذاتية.	Sharma, 2010: 39
3	القيادة الحربية بأنها قيادة تنتهج سلوك نموي يميز بمجموعة من الصفات والخصائص والتي يمكنها ومن خلالها ان تتسجم مع محيطها الداخلي والخارجي لضمان ان تبقى على قيد الحياة في بيئة عدائية وغير مألوفة.	Williams et al., 2011: 10
4	القيادة القادرة على التكيف السريع، والاستجابة الفورية والواعية للتغيرات البيئية، وهي منفتحة وتستجيب للتأثيرات الخارجية من خلال الرصد البيئي المستمر ومن خلال المعلومات الواردة إليها من نظم معلوماتها، ومحاولة توظيف كل ذلك لتحقيق اهدافها في البقاء والنمو والتنافس.	السبعلاوي، ٢٠٢٢: ٤٠
5	وهي مجموعة من السلوكيات والممارسات والإجراءات التي يقوم بها القائد والتي يمكن أن تتكيف مع الاحتياجات البيئية، بينما يظل جوهره كما هو.	Massoudi, 2022: 4

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر اعلاه.

من الجدول اعلاه يتضح لنا أن القيادة الحربية تتمثل بالآتي: وهي القيادة التي لديها القدرة على التلون و التمويه والمراوغة والمزاوغة والتكيف السريع مع التغيرات البيئية المستمرة، والقدرة على محاكاة استراتيجيات المنافسين لضمان البقاء والاستمرار والمنافسة.

ب. أهمية سلوكيات القيادة الحربية: تطرق العديد من الباحثين الى أهمية سلوكيات القيادة الحربية كل حسب وجهة نظره. ويلخص الباحثان مضامين أهمية سلوكيات القيادة الحربية في الجدول رقم (2) الجدول (2): أهمية سلوكيات القيادة الحربية

ت	الأهمية	المصدر
1.	1. تمكن القادة من تغيير اساليبهم في التعامل مع التغيير، متى ما شعروا بفائدة التغيير. 2. زيادة قدرة القادة على التكيف مع التغيرات البيئية.	Carpenter, 2012: 13-14
2.	1. الاستفادة القصوى من الموارد والمهارات والوقت. 2. القدرة في الاستجابة للتغيرات البيئية والتطور. 3. التحرك عند الضرورة وفي الوقت المناسب.	Mhizha, 2014: 44
3.	1. تبين أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الحربية في تجاوز البيئات المتغيرة التي تواجهها. 2. قدرة القيادة الحربية في تخطي الصعاب والعقبات التي تواجهها مقارنة بالأنواع الأخرى من القيادات.	العبادي والخاقاني، 2020: 98

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر اعلاه.

ج. خصائص وسلوكيات القيادة الحربية: بالرغم من سهولة ارتباط خصائص الحربية بالسلبية عندما تشبه سلوك البشر، إلا أن (Mhizha) استخدم نهج إيجابي لدراسة سلوكيات الحربية كنظام بيولوجي، كما موضح بالجدول رقم (3).

الجدول (3): مقارنة بين خصائص كائن الحربية وخصائص القيادة الحربية

ت	خصائص كائن الحربية	خصائص القيادة الحربية
1	عيون يمكن أن تدور بشكل مستقل بعضها عن بعض.	تقييم ومراقبة البيئة بشكل مستمر ومتعدد الجوانب.
2	لسان مقذوف ولزج لصيد الفريسة.	استخدام السمات والكفاءات الفريدة لكسب ميزة تنافسية.
3	أقدام مصممة خصيصاً لمسك الأشياء.	تعزيز المركز التنافسي في السوق.
4	ذيل طويل من أجل الاستقرار.	توحيد العمليات واستقرارها.
5	جلد متعرج بخلايا خاصة يمكن تغيير لونها.	التكيف مع التغيرات والتطورات بالبيئة.
6	حركات حذرة ومحسوبة بشكل جيد.	صياغة استراتيجية فعالة وتخطيطها وتصميمها وتقييمها وتنفيذها ورصدها.
7	قدرات خاصة لتحديد المواقع الاستراتيجية.	تحديد المواقع الاستراتيجية في السوق.

Source: Alick Mhizha, Application of the, Chameleon Survival Strategy Model, in the Study of Strategic Management in Small and Medium-Scale Enterprises, June, 2014 Vol 3 Issue 6: 217-222.

من خلال مضامين الجدول أعلاه، يتضح أن القادة الحربيون يتميزون عن غيرهم بالرصد البيئي المستمر، لتحديد الفرص وتجنب التهديدات، فضلاً عن استخدامهم للقادة لمهاراتهم

ولكفاءاتهم وسماتهم الفريدة لإكساب المنظمة ميزة تنافسية، الأمر الذي يساعد وبشكل مستمر على تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة في السوق.

د. سلوكيات القيادة الحربية: تم تحديد مقياسين لسلوكيات القيادة الحربية وهما (مركز السيطرة الخارجي، الاعتقادات النسبية) من قبل (Ruiz-Palomino & Banon-Gomis, 2016: 3) والتي سيتم تناولها كما يلي:

1. مركز السيطرة الخارجي: هو الدرجة التي يدرك بها الفرد بأن النتائج والمواقف التي يمر بها تقع خارج سيطرته الشخصية، وهي محكومة بعوامل خارجية مثل الحظ والصدفة وافعال الآخرين (Stanke, 2004: 1-5). اعتقاد الفرد بأن الاحداث الايجابية هي نتيجة للحظ والقدر الحسن والآخرين من خلال مساعدتهم له، أما الاحداث السلبية فهي نتيجة سوء الحظ والقدر وخذلان الآخرين الاقوياء له، اعتقاد الشخص بأنه غير مسؤول عما يحدث له من أحداث ناجحة أو فاشلة (منصور ونبيلة، 2012: 27).

وعرف مركز السيطرة الخارجي (بلوم وحلاسة، 2016: 337) مدى أدراك الفرد للعلاقة بين السلوك والاستجابة البيئية، ومدى شعوره بالمسؤولية أزاء الأحداث، فجوهر مركز السيطرة الاعتقاد بوجود صلة بين الفعل والنتيجة، عندما يعتقد الشخص بأن العلاقة بين الناتج السلبي والايجابي تعود لقوى خارجية وغير مرتبطة بفعله الخاص فهو من ذوي مركز السيطرة الخارجي. وعرفاه (Farid & Akhter, 2017: 106) بأنه اعتقاد الافراد بأن الأحداث السلبية والايجابية والفشل والنجاح مرتبط بعوامل خارجية في البيئة لا يمكنهم السيطرة عليها، كالحظ والقدر وصعوبة المهمة وعوامل أخرى. وعرفه (براجل، 2018: 1) إدراك الفرد بأن العوامل التي تتحكم بالمواقف ولأحداث التي يعيشها، والشروط التي تضبط وتوجه الأحداث البيئية التي تحدث من حوله، ترجع إلى أسباب خارجية لا علاقة لها بإمكاناته وقدراته الشخصية، مثل، القدر، الصدفة، والحظ، ونفوذ الآخرين. وعرفت (عبد الحميد، 2019: 813) اعتقاد الفرد بأن الأحداث الايجابية هي نتيجة الحظ والقدر الجيد، ومساعدة القوى الخارجية له الآخرين ذوي التأثير، أما إذا كانت الأحداث سلبية فيرجع ذلك إلى سوء القدر والحظ، أو إلى ظلم الآخرين الاقوياء له، بمعنى آخر اعتقاد الفرد بأنه غير مسؤول عما يجري له من أحداث سواء أكانت الأحداث ناجحة أم فاشلة. وهو الاعتقاد العام لدى الفرد والذي يعكس تصوره ويحدد موقفه في التهرب من المواجهة وعدم تحمله المسؤولية وارجاع ما يحدث له لظروف خارجية أقوى منه كالحظ والقدر والصدفة والآخرين والعمل الشاق وعدم الاستعداد الجيد للمهمة (جرمان، 2020: 46).

2. الاعتقادات النسبية: وفقاً للنسبيين، يعد الصواب والخطأ مفاهيم نسبية، والمعايير الأخلاقية مرتبطة بالمجتمع والثقافة التي يعيش فيها كل شخص، ويعتقد النسبيون أن الأحكام والأفعال الأخلاقية تنشأ من الأعراف والعادات الاجتماعية والثقافية، وحتى من التفضيلات الشخصية (Napal, 2005: 29-34).

والاشخاص النسبيين لديهم العديد من النقاط المرجعية، يشعر الأفراد النسبيون بأنه مبرر لتغيير مواقفهم الأخلاقية إذا كانت المعايير التشغيلية تتعارض مع مصالحهم الذاتية، أو يمكنهم بسهولة ترشيد السلوكيات الذاتية الاهتمام التي تنطوي على التلاعب أو استغلال الآخرين في العلاقات الشخصية، لأن النسبية العالية نادراً ما تحافظ على الاتساق وعندما تفعل ذلك يستجيبون للظروف المختلفة، فقد يكونون أكثر تقبلاً لها استخدام السلوكيات الانتهازية لتحقيق مصالحهم الذاتية، باختصار، قد يؤدي الالتزام بالإشارات أو الإرشادات الخارجية ورفض المعايير الأخلاقية

العالمية إلى تفضيل القرارات الانتهازية المتلاعبة للوصول إلى السلطة أو المصالح المرغوبة (AIKhatib & Others, 2011: 133-152).

وأشار (Alvaro, 2020: 2) إلى أن النسبية الأخلاقية ترتبط بالثقافة والقيم والواجبات ولا توجد بشكل مستقل عن الثقافة، بل إن كل ثقافة تؤسس قيمها وواجباتها، وبالتالي لا يوجد حق موضوعي نهائي أو حق موضوعي خاطئ، تعدد الزوجات مقبول في المملكة العربية السعودية، ولكنه غير مقبول في الولايات المتحدة، في الهند من غير الأخلاقي قتل بقرة، في إيطاليا ليس كذلك، ما هو الصحيح السعوديون أم الأمريكيون أم الهنود أم الإيطاليون؟ وفقاً للنسبية الثقافية، نظراً لعدم وجود معيار أخلاقي نهائي، فلا توجد ثقافة صحيحة، ويترتب على ذلك أنه لا يمكن القول إن ثقافة ما أفضل أخلاقياً من ثقافة أخرى، وبالتالي فإن أي فعل يمكن أن يكون صحيحاً وخاطئاً، فضلاً عن ذلك، تدعي النسبية الثقافية أن علينا أن نتسامح مع الثقافات الأخرى.

المحور الثاني: الفاعلية التنظيمية (مدخل نظري)

أولاً. مفهوم الفاعلية التنظيمية: ظهر مفهوم الفاعلية التنظيمية في الخمسينات من القرن الماضي في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وهي عمليات مرتبطة بالتصور النظامي المبني على التفاعل بين مدخلات ومخرجات النظام والاعتماد على التغذية العكسية، اختلف الباحثين في اعطاء مفهوم لسلوكيات القيادة الحبراء حسب توجهاتهم والتي يمكن ايضاحها من خلال الجدول رقم (4).

الجدول (4): مفاهيم الفاعلية التنظيمية

ت	المفهوم	الباحث
1.	قدرة المنظمة على تحقيق التوازن والتكيف من خلال الترابط الداخلي.	Herman & Renz, 2004: 108
2.	تحقيق أكبر قدر من الأهداف بأقل جهد، وهي جوهر العقلانية النسبية لان المنظمة تحوي على مجموعة من الأفراد يشكلون تحالفات استراتيجية الغاية منها الاتفاق على أهداف معينة والتي يجب تحقيقها، في ظل بيئة متغيرة وهيكل تنظيمي مرن ووفقاً لسلوك الأفراد الفاعلين.	أحمد، 2011: 25
3.	مدى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف الموضوعية والمحددة مقارنة بالأهداف المتحققة.	عبد الوهاب، 2014: 8
4.	وهي مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة أو النتائج المنشودة، ومدى قدرة المنظمة في المحافظة على نظام فعال للعمليات والأنشطة الداخلية والاجراءات المرتبطة بأداء العمل المطلوب، وقدرتها على الاستخدام الامثل لجميع الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وقدرتها على التكيف.	سمية، 2018: 12
5.	الاستغلال الامثل لموارد المنظمة في تحقيق الاهداف قصيرة وطويلة الاجل من اجل الاستمرارية والبقاء والنمو.	الزعاير والضمامن، 2021: 161

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر اعلاه.

- ومن خلال مضامين الجدول أعلاه يرى الباحثان الفاعلية التنظيمية، وهي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأمد، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- ثانياً. خصائص المنظمة الفعالة:** يمكن تحديد خصائص المنظمة الفاعلة والتي تميزها عن المنظمات غير الفاعلة والتي ترتبط أساساً ببعض الاستراتيجيات والعوامل والتي تؤثر بدرجة كبيرة على فعاليتها، ومن أهم هذه الخصائص حسب (الموسوي، 2020: 104) ما يأتي:
1. تعنى باختبار مدى تحقيق المنظمة للأهداف الموضوعية.
 2. تهتم بمطابقة عمليات المنظمة ومواردها وطاقتها مع أدائها.
 3. تراعي التهيؤ والإعداد لفعل الأشياء الصحيحة بالمنظمة.
 4. تقيس البقاء والتكيف الفعال مع البيئة للمنظمة.
- ثالثاً. مستويات الفاعلية التنظيمية:** هناك من العديد من المستويات للفاعلية التنظيمية، (Esfahni & Hosseini et al., 2013: 536) وعلى النحو التالي:
- المستوى الأول: الفاعلية الفردية:** تزداد درجة الفاعلية الفردية، عند السماح للفرد باختيار المجموعة التي سيعمل معها، وعند إعطائه وصف دقيق وشامل لما سوف يقوم به من عمل، وتوافر المتطلبات الضرورية لذلك العمل.
- المستوى الثاني: الفاعلية الجماعية:** وتزداد درجة الفاعلية الجماعية، كلما زادت درجة التماسك للمجموعة، وكلما زاد تنوعها.
- المستوى الثالث: فاعلية المنظمة:** تتحقق فاعلية المنظمة، عندما تكون جميع الوحدات الإدارية في المنظمة فاعلة، وعندما يتحقق الترابط والتكامل فيما بينها.
- رابعاً. مداخل الفاعلية التنظيمية:** تختلف المنظمات وتتباين من حيث الحجم والاختصاص والهدف والبيئة، لذلك جاءت مداخل قياس الفاعلية التنظيمية متنوعة وغير متشابهة ما بين الضيق المتخصص والواسع الشمولي، حيث اعتمد الباحثان على المداخل التي اعتمدها (Buthayna, et.al, 2016: 17)، وكما يأتي:
1. **مدخل تحقيق الاهداف:** وهي الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها، وهو أكثر نهج استخداماً، وهو مدخل منطقي حيث تعمل المنظمة على تحقيق مستويات معينة من المخرجات، رضا الزبائن، الأرباح (آل ياسين، 2012: 56-57). وعرفها (نسيم ويزيد، 2016: 84) بأنها قدرة المنظمة على أنجاز وتحقيق أهدافها المسطرة. ويعد هذا المدخل سهل ومعقد في الوقت نفسه، فالسهولة تظهر في تعريف الفاعلية التنظيمية بموجب هذا المدخل على أنها الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها، ويظهر التعقيد عندما ندرك أن منظمات الاعمال لها أهداف عدة ومتضاربة في بعض الأحيان، فهل قياس الفاعلية يعتمد على تحقيق المنظمة لأهم أهدافها، أو يعتمد على تحقيق المنظمة على أكثر من هدف، وما هو ميزان الأهمية النسبية للأهداف (عيواج وأحميدة، 2018: 281).
- ويرى هذا المنهج بأن فاعلية المنظمة تتحقق من خلال تحقيق المنظمة لأهدافها من وسائلها، كتقديم المنظمة الخدمة الجيدة وبتكلفة قليلة، والحصول على حصة جيدة من السوق، والتفوق على المنافسين، ويتجسد هذا المنهج من خلال الادارة بالأهداف (MBO)، على أن تكون الأهداف قليلة وواضحة، وقابلة للقياس وممكنة التحقيق خلال المدد الزمنية المحددة مسبقاً (بدر والصباغ، 2020: 47).

2. مدخل موارد المنظمة: يعتمد مدخل تحقيق الأهداف على الأهداف التشغيلية (العملية) كمؤشر لقياس فاعلية المنظمة، الأهداف الرسمية في الغالب تكون تجريدية، وغير قابلة للقياس، في حين تكون الأهداف التشغيلية كمية وقابلة للقياس، ووجهت انتقادات كثيرة لهذا المدخل فالمنظمات لها أهداف متعددة ومختلفة، بعض التنظيمات ليس لها أهداف واضحة ومحددة، وأحياناً تكون الأهداف غير متناسقة أو منسجمة، وبالتالي يصعب من قياس الفاعلية التنظيمية وتكون غير مفيدة، للمنظمة أطراف عدة لها مصلحة في أدائها ووجودها، وتتمثل هذه الأطراف بالمالكين، المديرين، العاملين، الزبائن، ولكل منها أهدافه، وربما تكون هذه الأهداف متباعدة ومختلفة، وهنا يبرز دور الإدارة في تقريب وانسجام هذه الأهداف مما يسهم في بلوغ التنظيمات أهدافها، أحياناً يتم اللجوء إلى استخدام غير موضوعية وشخصية في حالة وجود أهداف يصعب قياسها كمياً، فضلاً عن الاهتمام بالنتائج المتحققة فقط وإهمال الجوانب الأخرى، لا يعطي تصور واضح عن إدارة المنظمة (تبيغزة، 2013: 158).

ينظر هذا المدخل للمنظمة بعدها نظام اجتماعي يوجد في بيئة معينة، تنشأ بينهما علاقة تفاعل مستمر وتداخل، ويرى المنظمة وفقاً لمدخل النظم على عدها نظام مفتوح يتألف من عدة أنظمة فرعية تتعامل مع بعضها البعض، وترتبطها مع البيئة الخارجية علاقات تبادلية، مدخل موارد النظم يؤكد على المعايير التي تزيد من قدرة المنظمة على الحياة والاستمرار على المدى الطويل، كقدرتها في الحصول على الموارد والحفاظ على ذاتها كنظام اجتماعي، وهو كمنهج يركز على وسائل تحقيق الهدف أكثر من تركيزه على الهدف نفسه (شاكبي، 2019: 37). قدرة المنظمة النسبية أو المطلقة في استغلال بيئتها، والحصول على حاجتها من الموارد القيمة والنادرة (زهيرة، 2020: 5).

3. مدخل العمليات الداخلية: يهتم هذا المدخل بمستوى كفاءة العمليات الداخلية التشغيلية، والتي تشتمل على جودة المناخ النفسي والاجتماعي السائد بين العاملين بالمنظمة، فتعتبر المنظمة فاعلة إذا أتسمت عملياتها الداخلية باليسر والوضوح، وعدم وجود معوقات، وإذا استطاعت المنظمة من تحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي عند العاملين، فضلاً عن سيادة روح التعاون والعمل الجماعي وعلاقات الاتصال بين العاملين، وبين الإدارة والعاملين، والاتصالات الأفقية والرأسية، وزيادة روح الانتماء والولاء للمنظمة جميعها مؤشرات على فاعلية المنظمة، فضلاً عن اهتمام هذا المدخل بالموارد البشري بعده قوة فاعلة لرسم استراتيجية المنظمة، أبرز عيوب هذا المدخل هي إهماله علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة والمبالغة في الاهتمام بالبيئة الداخلية، ويعتبر قياس المناخ النفسي للعاملين مسألة نسبية تخضع لعوامل تنظيمية وشخصية (بن نوار، 2006: 203). مدخل العمليات الداخلية يركز على الأنشطة والعمليات الداخلية، ويتخذ من تدفق الأنشطة التشغيلية لخطوط الإنتاج، وانسيابية العمليات الداخلية، والصحة النفسية للعاملين في المنظمة، والكفاءة والتنسيق بين الأقسام كمؤشرات لقياس الفعالية التنظيمية، أي انه يهتم بطريقة تشغيل المنظمة لمدخلاتها من الموارد، ومن عيوبه تجاهل البيئة الخارجية (خديجة وفاطمة، 2016: 119).

4. مدخل أصحاب المصلحة: يعرف هذا المدخل المنظمة الفاعلة بأنها المنظمة التي ترضي جميع الأطراف الموجودة في بيئتها، والتي تأخذ منها موارد لها لضمان تواصل وجودها، كما ويؤكد هذا المدخل على التفاعل البيئي بين المنظمة وبيئتها، مع التركيز بصورة رئيسية على العناصر البيئية التي تؤثر استراتيجياً في عمل المنظمة، بمعنى التركيز على الأطراف التي تتعامل معها المنظمة

كمقياس للفعالية، الذين لديهم مصلحة في بقائها واستمرارها (عجمي، 2016: 44). يؤكد هذا النهج على أهمية التفاعل مع البيئة المحيطة، بالرغم من أن هذا المنهج لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية، فتركيزه ينصب على إرضاء الأجزاء أو العناصر البيئية والتي تؤثر استراتيجيا على ديمومة عمل المنظمة (سمية، 2018: 48). وأشار (خلف، 2020: 44) إلى أن الفاعلية التنظيمية وفق هذا النهج تقاس عن طريق العديد من المعايير، فالمالكين من خلال العائد على الاستثمار، والعاملين من خلال انخفاض معدل دوران العمل والرضا الوظيفي، والعملاء من خلال الجودة والرضا والسعر والخدمة، والموردين من خلال التوريد بالوقت والجودة والمكان المناسب.

5. مدخل قيم التنافس: طور هذا المدخل من قبل (Cowen & Rrabag)، والذي يتضمن المؤشرات المرغوبة للأداء والمستخدم من قبل المديرين والباحثين، قدم إطاراً متكاملًا للعمل، من خلال تحديده لكل المتغيرات الأساسية ذات الصلة بالفاعلية التنظيمية، وبعد ذلك تحديد طريقة ارتباط هذه المتغيرات بالفاعلية التنظيمية، ويستند هذا المدخل على مجموعة من الشواهد الواقعية، التي تؤكد بمجموعها بعدم وجود مقياس مثالي ووحيد يقيس الفاعلية التنظيمية، وذلك لكونها ترتبط بالقيم الشخصية لمن يقوم بعملية التقييم، من جانب آخر تم تصميم مدخل قيم التنافس في الأساس لقياس الفاعلية التنظيمية في المنظمات الربحية، نشأت قيم التنافس من تقارب معايير فاعليتها، وعن طريق أحكام الباحثين والمنظرين حول الفاعلية التنظيمية في المنظمات الربحية، لقد كان مدخل أصحاب المصالح هو مقدمة لمدخل قيم التنافس، ومن المنطقي ان تكون ضمن نطاق قياس مدى فعالية دمج المجموعات المكونة ضمن الأبعاد الثلاثة التي تشكل مدخل القيم التنافسية، فكان مدخل قيم التنافس وسيلة لتحديد الموازين المشتركة التي يستخدمها الأكاديميين لتقييم الفاعلية التنظيمية، ويقدم هذا المنهج إطاراً متكامل للعمل عن طريق تحديد المتغيرات الأساسية ذات العلاقة بالفاعلية التنظيمية (السعيدة، 2014: 49). وعرف هذا المدخل بأنه التأكيد على المعايير الموجودة في أربعة أبعاد في المصفوفة المختلفة، لتقابل تفضيلات الأطراف المختلفة وتكون المنظمة غير واضحة في معاييرها وتختلف هذه المعايير باختلاف الوقت (الصدیق، 2016: 8). المبدأ الأساسي لهذا المدخل، يفترض بأن المعيار المستعمل في قياس فعالية التنظيم الذي تعمل فيه، يعتمد على من تكون أنت وماهي القيم والرغبات التي تفضلها، فليس غريباً أن ترى مالك المنظمة يقيم فاعلية منظمته من خلال أسلوب مختلف عن أسلوب تقييم مدير الانتاج، أو أسلوب تقييم مدير الحسابات، أو أسلوب تقييم مدير التسويق، أو أسلوب تقييم مدير العاملين (زهير، 2018: 190).

المحور الثالث: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها

بهدف التعرف على المتغيرات المعتمدة في أنموذج الدراسة وفرضياتها وطبيعة علاقة الارتباط والتأثير (لدور سلوكيات القيادة الحربية في تعزيز الفاعلية التنظيمية)، وبحسب إجابات أفراد عينة البحث (القادة الأكاديميين) على الاستبانة في الجامعة المختارة وهي (جامعة تكريت) والبالغ عددها (110) استمارة صالحة للدراسة.

أولاً. وصف وتشخيص أبعاد الدراسة ومتغيراتها: يتضمن هذا المبحث التعرف على طبيعة الآراء والمواقف التي أبدتها المبحوثين حول المتغيرات الرئيسة للدراسة والمتمثلة بدور سلوكيات القيادة الحربية في تعزيز الفاعلية التنظيمية، فضلا عن العوامل المكونة لهذه الأبعاد، وكالاتي:

أ. وصف وتشخيص أبعاد سلوكيات القيادة الحربية: يتضمن المتغير الوسيط المستقل للدراسة (سلوكيات القيادة الحربية) في الاستبانة على اثنين من السلوكيات الفرعية، إذ قام الباحثان

باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول رقم (5).

الجدول (5): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد سلوكيات القيادة الحربية

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية	مؤشر الأهمية النسبية
1	مركز السيطرة الخارجي	3.325	0.724	21.7%	2	متوسطة
2	الاعتقادات النسبية	3.671	0.623	16.9%	1	عالية
	سلوكيات القيادة الحربية ككل	3.498	0.586	16.7%	-	عالية

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (5) أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الحربية من وجهة نظر المبحوثين في الجامعة، جاءت بمستوى أهمية عالية بوسط حسابي عام قدره (3.498) وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (0.586) ومعامل اختلاف قيمته أقل من (50%)، والذي يشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة المبحوثة، أي هناك تقارب في وجهات نظرهم تجاه ممارسة سلوكيات القيادة الحربية من قبل إدارة الجامعة، أما على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغير ككل جاءت مختلفة في ترتيب أهميتها، إذ نلاحظ أن الاعتقادات النسبية جاءت بالمرتبة الأولى، ويليه مركز السيطرة الخارجي، كما جاء معامل الاختلاف للبعدين أقل من (50%) عند مستوى التشتت المنخفض، وهذا ما يعكس التقارب والتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة ومدى تصورهم عن أهمية سلوكيات القيادة الحربية التي يمكن أن تمارس من قبل العاملين في الجامعة.

ب. وصف وتشخيص أبعاد الفاعلية التنظيمية: يتضمن المتغير التابع للدراسة (الفاعلية التنظيمية) في الاستبانة على خمسة أبعاد فرعية، إذ قام الباحثان باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول رقم (6).

الجدول (6): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الفاعلية التنظيمية

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية	مؤشر الأهمية النسبية
1	مدخل تحقيق الهدف	3.807	0.631	16.5%	2	عالية
2	مدخل موارد المنظمة	3.661	0.723	19.7%	5	عالية
3	مدخل العمليات الداخلية	3.723	0.594	15.9%	4	عالية
4	مدخل أصحاب المصلحة	3.843	0.653	16.9%	1	عالية
5	مدخل قيم التنافس	3.730	0.652	17.4%	3	عالية
	الفاعلية التنظيمية ككل	3.753	0.551	24.5%	-	عالية

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (6) أن مستوى الفاعلية التنظيمية لدى الجامعة من وجهة نظر المبحوثين، جاءت بمستوى أهمية عالية بوسط حسابي عام قدره (3.753) وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (0.551) ومعامل اختلاف قيمته أقل من (50%)، والذي يشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة المبحوثة، أي هناك تقارب في وجهات نظرهم تجاه مستوى ممارسة الفاعلية التنظيمية من قبل إدارة الجامعة، أما على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغير

ككل جاءت ايضاً جميعها بمستوى أهمية عالية، ولكن تختلف في ترتيب اهميتها، حيث نلاحظ ان مدخل أصحاب المصلحة جاء بالمرتبة الأولى، ويليه مدخل تحقيق الهدف، ويليه بالمرتبة الثالثة مدخل قيم التنافس، ويليه مدخل العمليات الداخلية، وأخيراً جاء بالمرتبة الأخيرة مدخل موارد المنظمة، كما جاء معامل الاختلاف لجميع الأبعاد أقل من (50%) عند مستوى التثنت المنخفض، وهذا ما يعكس التقارب والتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة ومدى تصورهم عن أهمية الفاعلية التنظيمية التي يجب على الجامعة التحلي بها.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

أ. اختبار فرضيات الأهمية: لغرض اختبار هذا النوع من الفرضيات حول وجود تباين من عدمه في الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية فقد تم استخدام اختبار مربع كاي (Chi-Square Test) هو اختبار يعمل على التحقق من صحة الفرضية حول قبولها أو رفضها، وكانت الفرضيات كما مبينة أدناه:

الفرضية الرئيسية الأولى Ho1: لا تتبنى المنظمة التعليمية المبحوثة سلوكيات القيادة الحرياء من وجهة نظر القادة الأكاديميين في المنظمة المبحوثة. ولمعرفة هل تتبنى المنظمة المبحوثة سلوكيات القيادة الحرياء من وجهة نظر القادة الأكاديميين تم اعتماد اختبار (Chi-Square Test) وكما موضح بالجدول رقم (7).

الجدول (7): اختبار (Chi-Square Test) لبيان تباين سلوكيات القيادة الحرياء

الاعتقادات النسبية	مركز السيطرة الخارجي	سلوكيات القيادة الحرياء	المتغيرات الوصف
59.855	34.055	48.709	Chi-Square
0.000	0.012	0.021	Sig.

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

وبالنظر إلى نتائج الجدول رقم (7) تبين أن المنظمة التعليمية تتبنى أبعاد سلوكيات القيادة الحرياء وما يؤكد ذلك قيمة (مربع كاي) لجميع الأبعاد جاءت عند مستوى دلالة قيمتها أقل من (0.05) وتفسر تلك النتيجة إلى أن القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة يمتلكون العديد من السلوكيات في مجال القيادة الحرياء المرتبطة بالتعليم. وبالتالي ترفض الفرضية الرئيسية الأولى بصيغتها الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة القائلة: تتبنى المنظمة التعليمية المبحوثة أبعاد سلوكيات القيادة الحرياء من وجهة نظر القادة الأكاديميين في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية Ho2: لا يتباين مستوى الأهمية النسبية لأبعاد متغير الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعة المبحوثة: ولمعرفة هل تتباين الأهمية النسبية لأبعاد متغير الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين تم اعتماد اختبار (Chi-Square Test) وكما موضح بالجدول رقم (8).

الجدول (8): اختبار (Chi-Square Test) لبيان تباين الفاعلية التنظيمية

المتغيرات الوصف	الفاعلية التنظيمية	مدخل تحقيق الهدف	مدخل موارد المنظمة	مدخل العمليات الداخلية	مدخل أصحاب المصلحة	مدخل قيم التنافس
Chi-Square	55.600	49.545	30.509	86.091	68.618	59.909
Sig.	0.034	0.000	0.010	0.000	0.000	0.000

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18)

وبالنظر إلى النتائج الظاهرة في الجدول (8) تبين أن المنظمة التعليمية تتبنى أبعاد الفاعلية التنظيمية وما يؤكد ذلك قيمة (مربع كأي) لجميع الأبعاد جاءت عند مستوى دلالة قيمتها أقل من (0.05)، وتفسر تلك النتيجة إلى أن المنظمة التعليمية لديها القدرة على تعزيز مستوى الفاعلية التنظيمية من خلال مداخل العملية التنظيمية للعمل بما يحقق الاستجابة الفاعلة للعملية التعليمية. وبالتالي ترفض الفرضية الرئيسة الثانية بصيغتها الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يتباين مستوى الأهمية النسبية لأبعاد متغير الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعة المبحوثة.

ب. **اختبار فرضية الارتباط:** يتناول هذا الجزء اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة، إذ يستخدم معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's Correlation) لبيان قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في إحدى المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الآخر، أما الارتباط السلبي فيشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الآخر إذ يكون الارتباط ايجابياً قوياً عندما يكون (+0.3 to +0.7). ويجابياً ضعيفاً عندما يكون (0.0 إلى +0.3). في حين يكون الارتباط سلبياً قوياً عندما يكون بين (-0.3) وقيمة (-0.7)، ويكون سلبياً ضعيفاً عندما يكون محصور ضمن الفترة (-0.3 to 0.0). أما إذا كان معامل الارتباط (+1) فهذا يشير إلى ارتباط ايجابي تام، وكذا الحال (-1) يشير إلى ارتباط سلبي تام، و(0.0) يشير إلى عدم وجود ارتباط. وادناه فرضيات الارتباط كما مرتبة في منهجية الدراسة.

الفرضية الرئيسة الثالثة Ho3: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الحربية مجتمعة والفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة: ولمعرفة هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الحربية مجتمعة والفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة تم اختبار ذلك من خلال اختبار سبيرمان (Spearman) وكما موضح بالجدول رقم (9).

الجدول (9): اختبار سبيرمان (Spearman) لقياس علاقة الارتباط بين سلوكيات القيادة الحربية بأبعادها مجتمعة والفاعلية التنظيمية

(Correlations) المتغير الوسيط (سلوكيات القيادة الحربية)				
المتغير التابع للدراسة	الوصف	سلوكيات القيادة الحربية	مركز السيطرة الخارجي	الاعتقادات النسبية
الفاعلية التنظيمية	معامل الارتباط	.588**	.286**	.791**
	الدلالة الاحصائية	0.000	0.000	0.000
	N	110	110	110
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (9) أن معامل الارتباط بين سلوكيات القيادة الحربية والفاعلية التنظيمية بلغت قيمتها (0.588) عند مستوى دلالة احصائية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة معنوية (0.05) القياسية، وتدل على معنوية العلاقة بين سلوكيات القيادة الحربية والفاعلية التنظيمية، وكانت علاقة الارتباط ايجابية متوسطة وتشير القيمة الموجبة إلى العلاقة الطردية بين المتغيرين، وعلى مستوى ابعاد سلوكيات القيادة الحربية حيث كانت أعلى علاقة

ارتباط بين (الاعتقادات النسبية والفاعلية التنظيمية) بلغت قيمتها (0.791)، وأدى علاقة ارتباط بلغت (0.286) بين (مركز السيطرة الخارجي والفاعلية التنظيمية)، أي أنه كلما ارتفعت ممارسة سلوكيات القيادة الحربية من قبل المنظمة التعليمية وفقاً للأشخاص الذين يؤمنون بالنسبية مما أدى إلى ارتفاع مستوى الفاعلية التنظيمية لدى القيادات الإدارية، وهذه النتيجة ترفض الفرضية الرئيسية الثالثة بصيغتها الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الحربية مجتمعة والفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

ج. اختبار فرضيات التأثير المباشر:

الفرضية الرئيسية الرابعة Ho4: لا يؤثر توافر سلوكيات القيادة الحربية (مركز السيطرة الخارجي، الاعتقادات النسبية) في تعزيز الفاعلية التنظيمية بأبعادها مجتمعة في المنظمة المبحوثة. ولمعرفة تأثير سلوكيات القيادة الحربية بأبعادها في الفاعلية التنظيمية تم من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أكثر من متغير في متغير تابع، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول رقم (10):

الجدول (10): اختبار الانحدار المتعدد لأثر سلوكيات القيادة الحربية في الفاعلية التنظيمية

Sig.	t	β	Df	F	Sig*.	ملخص النموذج		
						Model Summery		
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	درجة الحرية	المحسوبة	مستوى الدلالة	R	R ²	
.037	2.109-	0.134-	2	الانحدار	115.71	.000 ^a	0.827	0.684
			107	البواقي				
.000	14.010	.888	109	المجموع				

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).
تظهر نتائج الجدول رقم (10) أن قيمة (F) بلغت (115.71) عند مستوى دلالة إحصائية (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتؤكد هذه النتيجة على معنوية الفرضية الرئيسية التاسعة، أي أن هناك أثر ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة الحربية على الفاعلية التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.684)، وتمثل القوة التفسيرية التي تفسر ما نسبته (68.4%) من التباين الحاصل في الفاعلية التنظيمية لدى الجامعة ناتج عن التغيرات التي تحدث من خلال ممارسة سلوكيات القيادة الحربية من قبل إدارة الجامعة، أما النسبة المتبقية (31.6%) تعود لعوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وبالنسبة للأبعاد الفرعية لسلوكيات القيادة الحربية وللتعرف على التباين بين الأبعاد من خلال معاملات الانحدار المبينة في الجدول رقم (10) أظهرت النتائج أن أعلى أثر كان ل(الاعتقادات النسبية) إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (β) (0.888)، ويليهما بعد (مركز السيطرة الخارجي) بلغت (-0.134)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في قيمة معامل الانحدار سيؤدي إلى تعزيز الفاعلية التنظيمية لدى الجامعة. وما يؤكد تلك القيم قيمة (t) المحسوبة للأبعاد (14.010؛ -2.109) على التوالي عند مستوى دلالة قيمتها أقل من (0.05)، وبالتالي هذه النتائج ترفض الفرضية الرئيسية الرابعة بصيغتها الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يؤثر توافر سلوكيات القيادة الحربية (مركز السيطرة الخارجي، الاعتقادات النسبية) في تعزيز الفاعلية التنظيمية بأبعادها مجتمعة في المنظمة المبحوثة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

استكمالاً لمنهجية الدراسة والأطر الفكرية لمتغيراتها ونتائج التحليل الإحصائي المستخدمة بما يتناسب مع حدودها وفرضياتها، فقد خصص هذا المبحث لاستعراض أهم النتائج والتوصيات التي قدمتها الدراسة، ومن خلال الفقرتين الآتيتين:

أولاً. النتائج:

1. سلوكيات القيادة الحربية: أظهرت نتائج التحليل الوصفي للدراسة أن إدراك أفراد العينة يرون أن سلوكيات القيادة الحربية في الجامعة المبحوثة جاء بمستوى أهمية عالية للمتغير، وكذلك للأبعاد الفرعية المكونة لهذا المتغير المستقل، ويفسر الباحثان ذلك إلى أن إدارة الكليات في الجامعة تتصف بدرجة جيدة من التفكير بأسلوب العقلية الفعالة المتمثلة بالسيطرة الخارجية وازاحة الاعتقادات النسبية من خلال ما تتمتع به القيادة الحربية من الانفتاح والتفاؤل وثقة التعبير عن النفس، وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية، تتبنى الدراسة الاستنتاجات الآتية:

أ. مركز السيطرة الخارجي: أن مستوى أهمية سلوك مركز السيطرة الخارجي الذي تمارسه إدارة الجامعة المبحوثة جاء بمستوى أهمية متوسطة، وتفسر تلك النتيجة إلى أن العاملين في إدارة الكليات في الجامعة يتأثر بالبيئة المحيطة مما يظهر لديه شعور خارج عن سيطرة بان نجاحه وفشله يعتمد على الحظ في أغلب الأحيان وان بذل جهداً بالعمل مما أدى الى تدني فرصة التحكم بمساره الوظيفي في ميدان العمل وبالتالي يجعلهم يدركون أن الحظ يلعب دوراً في الارتقاء بالمواقع الوظيفية.

ب. الاعتقادات النسبية: وبنفس الاتجاه، فإن مستوى الاعتقادات النسبية لدى إدارة الجامعة جاءت بمستوى أهمية عالية، ويفسر الباحثان تلك النتيجة أن سلوك العاملين في إدارة الكليات في الجامعة المبحوثة يتأثر بالأحداث البيئية المحيطة حيث تتباين تصرفاتهم الأخلاقية واعتقادهم أنهم ضحايا لقوى لا يستطيعون فهمها أو السيطرة عليها وهذا التباين في التصرفات يخلق فجوة أخلاقية بين الحياة اليومية والوظيفية.

2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي للدراسة إدراك عينة الدراسة بخصوص الفاعلية التنظيمية، جاءت بمستوى أهمية عالية للمتغير، وأيضاً للأبعاد الفرعية المكونة للمتغير التابع، ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن إدارة الكليات في الجامعة المبحوثة، تهتم بالعمليات الداخلية، وتوفير الموارد المختلفة، التي تقوم بمناقشتها من أجل تحقيق الأهداف، التي تهدف إلى طموحات أصحاب المصلحة، وبالتالي تحقيق قيم التنافس، مما يؤثر بشكل عام على أداء فاعلية المنظمة.

أ. إن مستوى العمليات الداخلية في الجامعة المبحوثة جاء عالياً، وتفسر تلك النتيجة إلى أن إدارات الكليات في الجامعة تسعى إلى تقديم خدماتها في إطار المواصفات المطابقة لعملياتها الداخلية والاستجابة للتغيرات من أجل تحقيق التنوع وأفضل أداء في إطار التصميم لأنشطة البحث العلمي، ولكن تحقيق هذه المواصفات بحاجة إلى ربط بين أهداف المنظمة وادائها البحثي بشكل أكثر فاعلية للعمليات الداخلية.

ب. أظهرت النتائج أن مستوى اهتمام الجامعة بمدخل أصحاب المصلحة جاء عالياً، وبالرغم من أن إدارات الكليات في الجامعة المبحوثة تبذل جهداً في إنجاح المؤتمرات العلمية من خلال التفاعل الإيجابي بين الطلبة والأساتذة غايتها أن تؤمن حقوق موظفيها إلا أن تلك الإجراءات لم تحقق

الترباط بين الأنشطة البحثية وحاجات المجتمع المحلي من أجل إيجاد بيئة عمل تشاركية غايتها تحقيق وتوفير مناخاً تنظيمياً يتسم بالانسجام للأهداف المستقبلية.

ج. وأخيراً، أن مستوى اهتمام إدارة الجامعة بقيم التنافس جاء بمستوى أهمية عالية، وتفسر تلك النتيجة للدراسة أن إدارة الكليات في الجامعة المبحوثة لديها توجه في الارتقاء بمستوى جودة خدماتها من خلال ما تقدمه للطلبة من احتياجات على نحو سريع وإيجابي ضمن معايير ومواصفات الجودة في جميع أقسامها، إلا أن هذا التوجه لم يهدف للحصول على الجوائز ضمن معايير ومواصفات الجودة.

ثانياً. التوصيات: إن كانت نتائج اختبار الفرضيات أن جاز الكلام هي دلالة على وجود مشكلة ما فإن الاستنتاجات هي تحليل وتوضيح لأسباب المشكلة، أما التوصيات فهي بمثابة العلاج للمشكلة، وفيما يأتي تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات لعلها تكون مساهمة متواضعة في تقديم وصفة علاجية يمكن الاسترشاد بها من قبل منظمات عينة الدراسة لتلافي نقاط الضعف في أبعاد الدراسة وتعزيز نقاط القوة.

1. ينبغي أن تهتم إدارة الجامعات المبحوثة بنتائج العلاقة بين متغيرات الدراسة وانعكاس هذه العلاقة على طبيعة عمل الجامعة عينة الدراسة، فقد توصي الدراسة ضرورة الاهتمام بهذه المتغيرات وإعطاءها المزيد من الأهمية لأثرها البالغ في تحديد مستقبل المنظمة وضمان بقاؤها، وكذلك محاولة الإفادة من هذه الصلة في صياغة خطط الجامعة وإحداث التغيرات المطلوبة.
2. ضرورة اهتمام إدارات الكليات في جامعة تكريت في تضيق الفجوة بين الحياة في العمل والحياة العامة لدى عاملها ذوي الاعتقادات النسبية نتيجة تباين تصرفاتهم الأخلاقية.
3. ضرورة اهتمام إدارة الكليات إلى تحديد المعايير ونطاق عملياتها الداخلية من أجل تحقيق التنوع وأفضل أداء في إطار التصميم للبحث العلمي.
4. حث إدارات الكليات في جامعة تكريت على إجراء الترباط بين الأنشطة البحثية وحاجات المجتمع المحلي من أجل الارتقاء بمستوى البحث العلمي وتلبية متطلبات الكوادر التدريسية، لتعزيز قيم التنافس للمنظمة المبحوثة.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. أحمد، بوشمال، (2011)، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغوط، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.
2. آل ياسين، محمد محمد حسن، (2012)، تقييم الفاعلية المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي، دراسة تطبيقية على عينة من كليات الادارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والابحاث، العدد 27، حزيران 2012.
3. الزعاري، علي صدقي، والضامن رولا علي، (2021)، أثر خصائص منظمة التعلم في تحقيق الفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية على الفنادق خمس نجوم في عمان، الاردن، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد 5، العدد 4، 2021.
4. الزعبي، محمد موسى، 2010، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في سورية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية ص 45.

5. السالم، مؤيد سعيد، (2008)، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. السعيدة، ناصر (2014)، أثر تخطيط الموارد البشرية على فاعلية المنظمات الحكومية الأردنية من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن.
7. الشماع، خليل محمد حسن، ومحمود خضر كامل، (2000)، نظرية المنظمة، ط 1، دار الميسرة، عمان، الأردن.
8. الصديق، حاجي ابو بكر، (2016)، الفعالية التنظيمية للأدارة الرياضية وانعكاساتها على اسلوب اتخاذ القرار لدى الفائد الاداري، دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، رسالة ماجستير، قسم الادارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر.
9. الموسوي، علي سعد، (2020)، التفوق التنظيمي وقياس فاعلية المنظمة، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 123، 2020.
10. بدر، فاطمة، الصباغ، معاذ (2020)، نظرية المنظمة، الجامعة الافتراضية السورية، ط1، الجمهورية العربية السورية، 2020.
11. براجل، أحسان، (2018)، مصدر الضبط (الداخلي والخارجي) بين النظرية والمفهوم، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص ص 305-324.
12. بلوم، محمد، و حلالة فايزة، (2016)، تصميم مقياس مصدر الضبط في المجال المدرسي لدى عينة من المراهقين المتمدرسين، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 2، العدد 1، 2016.
13. بن نوار، صالح، (2006)، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة CMTC، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري-قسنطينة، الجزائر.
14. تيغزة، حنان، (2012)، علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر، دراسة ميدانية بملبنة الاوراس-باتنة، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة متوري-قسنطينة، الجزائر.
15. جرمان، أكرام، (2020)، الافكار اللاعقلانية وعلاقتها بمركز الضبط لدى طلبة الجامعة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي- ام البواقي، الجزائر.
16. خديجة، بوخونة، وفاطمة خنوف، (2016)، الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط الطاهير-جيجل، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، الجزائر.
17. خلف، حسين عبد الله، (2020)، أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الاهلية في بغداد وواسط-العراق، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

18. زهير، خريش، (2018)، المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية (EPS) سكيكدة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
19. زهير، بوستيل، (2020)، الفاعلية التنظيمية، جامعة باجي مختار-عنابة، كلية الآداب، العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر.
20. السبعوي، برزان علي حسين عبد الله، (2022)، إبعاد المنظمة الحرباء مدخل لتعزيز مراحل دورة حياة الزبون الدور الوسيط لإدارة علاقات الزبون، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
21. سمية، أحمد مولاي عمار، (2018)، الاتصال وتأثيره على فعالية التنظيم، دراسة ميدانية مديرية الاتصالات الجزائر-أدرار، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
22. شاكى، دلال، (2019)، التغيير التنظيمي وعلاقته بالفعالية الادارية لدى مديري المتوسطات، دراسة ميدانية بمتوسطات بلدية أولاد عدي القبالة، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر.
23. عبد الحميد، نهى ضياء الدين، (2019)، فاعلية برنامج إرشادي لتنمية وجهة الضبط لدى أطفال الروضة ساكنى المقابر، مجلة الطفولة، العدد32، مايو 2019، مصر.
24. عبد الوهاب، بن علي، (2014)، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهران، رسالة ماجستير، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر.
25. عجمي، سمية، (2016)، دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري أم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
26. عيواج، مختار، وأحميدة مالكية، (2017)، الفعالية التنظيمية ومدائل قياسها، دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، العدد2، جامعة العربي التبسي-تبسة، الجزائر.
27. باسم، غدير، (2003)، العالم الرقمي والية تحليل البيانات، مصر: الجامعة المستنصرية، سلسلة الرضا للمعلومات، ص216.
28. منصور، بن زاهي، ونبيلة بن الزين، (2012)، مركز الضبط (الداخلي/الخارجي) في المجال الدراسي المفهوم وطرق القياس، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 7، 2012.
29. نسيم، بوشبوط، ويزيد بو الروايح، (2016)، التطوير التنظيمي والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لانتاج الكهرباء-جيجل، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، الجزائر.
30. العبادي، هاشم فوزي والحقاني، ضرغام محمد، (2019)، دور اللاتأكد الاستراتيجي في تبني سلوكيات القيادة الحرباء، دراسة تطبيقية في دائرة عقارات الدولة فرع النجف، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 28، العدد 1، 2020.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Akhter, Mumtaz & Farid Muhammad Faisal, (2017), Causal Attribution Beliefs of Success and Failure:A Perspective from Pakistan, Bulletin of Education and Research, December 2017, Vol. 39, No. 3 pp. 105-115.
2. Akhter, Mumtaz & Farid Muhammad Faisal, (2017), Causal Attribution Beliefs of Success and Failure:A Perspective from Pakistan, Bulletin of Education and Research, December 2017, Vol. 39, No. 3 pp. 105-115.
3. Alick, Mhizha, (2014), Application of the 'Chameleon Survival Strategy Model' in the Study of Strategic Management in Small and Medium-Scale Enterprises, International Journal of Innovative Research & Development, Vol 3 Issue 6, June, 2014, pp.2216-225.
4. Al-Khatib, J. A., Malshe, A., Sailors, J. J., & Clark, I., III (2011). The impact of deceitful tendencies, relativism and opportunism on negotiation tactics: a comparative study of US and Belgian managers. *European Journal Marketing*, 45(1/2), pp.133-152.
5. Alvaro, Carlo, (2020), The Incoherence of Moral Relativism, CUNY New York City College of Technology, Contact: AcademicWorks@cuny.edu. pp.1-20.
6. Barnard, C., (1938), *The Function of the Executive*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.1
7. Burnard, P., Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Analyzing and presenting qualitative data. *British Dental Journal*, 204(8), 429-432. doi:10.1038/sj.bdj.2008.292.
8. Chartrand, Tanya L & Bargh John, (1999), The Chameleon Effect: The Perception-Behavior Link and Social Interaction, *Journal of Personality and Social Psychology*, VOI, 76, NO, 6, pp.893-910.
9. Esfahani, Ali, Hosseini, Mirza, Hassan, Fanaei And Azam, Moshkelani, (2013). Evaluate the Effectiveness of Group work and development of Methods on Esfahn Group work Gas. *International Journal of Academic Research in Business and social sciences*. 3(11), 531-540.
10. Herman, Robert D & Renz, David O, (2004), *Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness*, University of Missouri-Kansas City, vol. 28, pp.107-126.
11. Mahadeen, B, Al-Dmour, R, Obeidat, B and Tarhini, A (2016). Examining the Effect of the Organization's Internal Control System Organizational Effectiveness: A Jordanian Empirical Study, *International Journal of Business Administration*, 7 (6), 22-41.
12. Massoudi, Aram H. (2019), *Adopting Chameleon Style of Leadership*, Department of Business Administration, Al-Baath University, Syria. aram.massoudi@cihanuniversity.edu.iq
13. Napal, G. (2005). An assessment of power abuse under ethics philosophies. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10(1), pp.29 -34.
14. Ruiz-Palomino A, Pablo & On-Gomis B Alexis Ban, (2016), The Negative Impact of Chameleon-Inducing Personalities on Employees' Ethical Work Intentions: The Mediating Role of Machiavellianism, *European Management Journal* Xxx 1e14.
15. Stanke, A., (2004), Religiosity, locus of control and superstitious belief. *Journal of Undergraduate Research*, (2), 1-5.
16. Williams, J. A., Roberts, C., & Bosselman, R., (2011), Youth Sports and The Emergence of Chameleon Leadership. *Journal Of Leadership Studies*, 5(3), 6-12.