



**Tikrit Journal of Administrative
And Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The reality of leadership responsibility indicators according to
Molinaro model: An analytical study for sample opinions of teaching
staff at Tikrit University**

Researcher: Bashaer Habeeb Mhaush
College of Administration and Economics
Tikrit University

Shaimaahasan828@gmail.com

Assist. Prof. Dr. Hatem Ali Abdulla
College of Administration and Economics
Tikrit University

Hadministration81@tu.edu.iq

Abstract

The study aimed to identify leadership behaviors, organizational practices and cultural features of administrative leaders at Tikrit University, to determine the reality of leadership responsibility, the analytical descriptive approach was used to put forward theoretical and conceptual ideas, process and interpret data, and identify the field of study in tikrit university colleges, representing the research community with (1042) individuals. Anon-random sample (259) individuals was selected, 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 (SPSS) and (AMOS) package. In light of this several results have been reached, the most prominent of which provides indicators of leadership responsibility in the administrative leaders at Tikrit University. The study concluded with a number of recommendations, most notably to develop continuous and regular programs to assess the organizational behaviors, practices and cultural characteristics of administrative leaders with the aim of identifying and addressing the leadership responsibility gap through development programs aimed mainly at integrating organizational behaviors and practices and developing cultural features.

Keywords: leadership responsibility, leadership behaviors, organizational practices, cultural traits.

واقع مؤشرات المسؤولية القيادية وفق نموذج Molinaro دراسة تحليلية لآراء
عينة من التدريسيين في جامعة تكريت

أ.م.د. حاتم علي عبدالله
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

الباحث: بشائر حبيب مهاوش
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على السلوكيات القيادية والممارسات التنظيمية والسمات الثقافية للقادة الإداريين في جامعة تكريت، لتحديد واقع مؤشرات المسؤولية القيادية، وقد استخدم

المنهج الوصفي التحليلي في طرح الأفكار النظرية والمفاهيمية، ومعالجة البيانات وتفسيرها، وحدد ميدان الدراسة بكلية جامعة تكريت، وتمثل مجتمع البحث بـ (1042) فرداً، اختيرت منهم عينة غير عشوائية (قصديّة) بواقع (259) فرداً، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام عدد من الوسائل الاحصائية، ومن هذه الأساليب (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، التحليل العاملي التوكيدي)، بالاعتماد على برنامج (SPSS) وحزمة (AMOS)، وفي ضوء ذلك تم التوصل إلى نتائج عدة أبرزها توفر مؤشرات المسؤولية القيادية في القادة الإداريين في جامعة تكريت وقد اختتمت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها أن يتم وضع برامج مستمرة ومنتظمة لتقييم السلوكيات والممارسات التنظيمية والسمات الثقافية للقادة الإداريين، بهدف تحديد فجوة المسؤولية القيادية ومعالجتها من خلال برامج التطوير التي تستهدف بصورة رئيسة تحقيق التكامل بين السلوكيات والممارسات التنظيمية وتنمية السمات الثقافية.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية القيادية، السلوكيات القيادية، الممارسات التنظيمية، السمات الثقافية.

المقدمة

احتلت الدراسات المتعلقة بالقيادة اهتماماً متزايداً في بيئة الأعمال، فقد تناولتها العديد من البحوث والدراسات، التي غالباً ما كانت تركز على الجوانب المختلفة للقيادة فيما يتعلق بصفات ومهارات القائد، والخصائص التي يمتلكها فضلاً عن أنماط القيادة في المنظمات، إلا أن المسؤولية القيادية لم تحظى باهتمام بالغ في الدراسات إذ إن هناك ندرة في الدراسات المتعلقة بماهية هذه المسؤولية، التي يجب أن يدركها من يتسمنون المناصب القيادية، فنجاح المنظمات وكفاءتها في القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها، يتوقف على كفاءة وقدرة قياداتها ومدى الدور الحيوي الذي يؤديه عبر الممارسات التنظيمية، والسلوكيات التنظيمية فضلاً عن ما يتميزون به من سمات ثقافية، تجعلهم قدوة للعاملين وبما يحقق تطلعات المنظمة مستقبلاً. وعليه سنتعرف في هذا الدراسة عن واقع مؤشرات المسؤولية القيادية المتمثلة (بالسلوكيات القيادية والممارسات التنظيمية والسمات الثقافية) وفق نموذج Molinaro، وقد تم اختيار جامعة تكريت كميدان للدراسة وذلك للدور الحيوي والمهم الذي تؤديه الجامعات في تقديم قيمة للمجتمع تسهم في تطويره وتحقيق الارتقاء بالمستوى العلمي لأبنائه، مما يلقي المزيد من المسؤولية على قياداتها في الالتزام بتحقيق متطلبات جميع اصحاب المصلحة داخل الجامعة وخارجها، إن الصعوبات والمحددات التي واجهت الباحثة هو عدم وجود دراسة سابقة بذات الموضوع وبذات الخصوصية، إلا ان دراسة Molinaro في كتابه الشهير (ميثاق القيادة صفات القائد البارِع) قد أوضحت هذه الخصوصية وهذا الموضوع وقد تم بناء المقياس على أساس الأدب النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها المنهجية والميدانية المتمثلة في تسليط الضوء على السلوكيات القيادية والممارسات التنظيمية والسمات الثقافية التي يمتاز بها القادة في جامعة تكريت. تضمنت الدراسة أربعة جوانب رئيسة هي الجانب المنهجي، والجانب النظري، والجانب التطبيقي، والجانب الاستنتاجي، تم عرضها بأربعة مباحث، شمل المبحث الأول الاطار المنهجي للدراسة الذي تضمن مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، والمخطط الافتراضي والفرضيات الخاصة بالدراسة وأهم الأساليب الاحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، أما المبحث الثاني فقد شمل الاطار النظري للدراسة الذي تضمن عرض مفهوم القيادة الإدارية ومفهوم المسؤولية القيادية فضلاً عن تناول مؤشرات المسؤولية القيادية، واشتمل المبحث الثالث على الجانب العملي (الميداني) للدراسة

وتضمن عرض نتائج التحليل العاملي التوكيدي، والاختبارات الاحصائية لفرضيات الدراسة. وأخيراً اختتمت الدراسة بجملة من الاستنتاجات والتوصيات.

الإطار المنهجي للدراسة: يشتمل الإطار المنهجي للدراسة تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، فضلاً عن المخطط الفرضي للدراسة والفرضيات التي سيتم توضيحها كالاتي:

اولاً. مشكلة الدراسة: تعمل الجامعات في ظل بيئة ديناميكية شديدة التعقيد وسريعة التغيير، تواجهها العديد من التحديات والأزمات التي أصبحت سمة هذا العصر، لذلك فهي بحاجة إلى قيادة قوية تدرك مسؤولياتها الحقيقية، قادرة على النهوض بأعباء المسؤولية، ليس فقط تجاه المنظمة، ولكن تجاه أصحاب المصلحة، وإن متابعة الدراسات السابقة من جانب والواقع العملي من جانب ثانٍ، يوجه الأنظار إلى وجود ازمة مسؤولية قيادية في المنظمات العراقية بشكل عام، والمنظمة المبحوثة (جامعة تكريت) بشكل خاص، تم ادراكها من خلال التعرف على ماهية المسؤولية القيادية وتحديد مؤشراتها المتمثلة في السلوكيات القيادية والممارسات التنظيمية والسمات الثقافية، وفق نموذج Molinaro، وتحديد الفجوة بين مؤشرات المسؤولية القيادية وما هو متوفر فعلاً في جامعة تكريت من سلوكيات قيادية وممارسات تنظيمية وسمات ثقافية.

وبالتالي تنحصر مشكلة الدراسة بسؤال رئيسي مفاده (ما واقع مؤشرات المسؤولية القيادية وفق نموذج Molinaro في جامعة تكريت من وجهة نظر المهنيين التدريسيين، ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية وكالاتي:

1. ما هي السلوكيات القيادية التي يمتاز القادة في جامعة تكريت؟
 2. ما هي الممارسات التنظيمية التي يزاولها القادة في جامعة تكريت؟
 3. ماهي السمات الثقافية التي يتسم بها القادة في جامعة تكريت؟
- وإن الإجابة على الأسئلة أعلاه توفر سؤالاً رئيسياً ثانياً يتحدد بـ

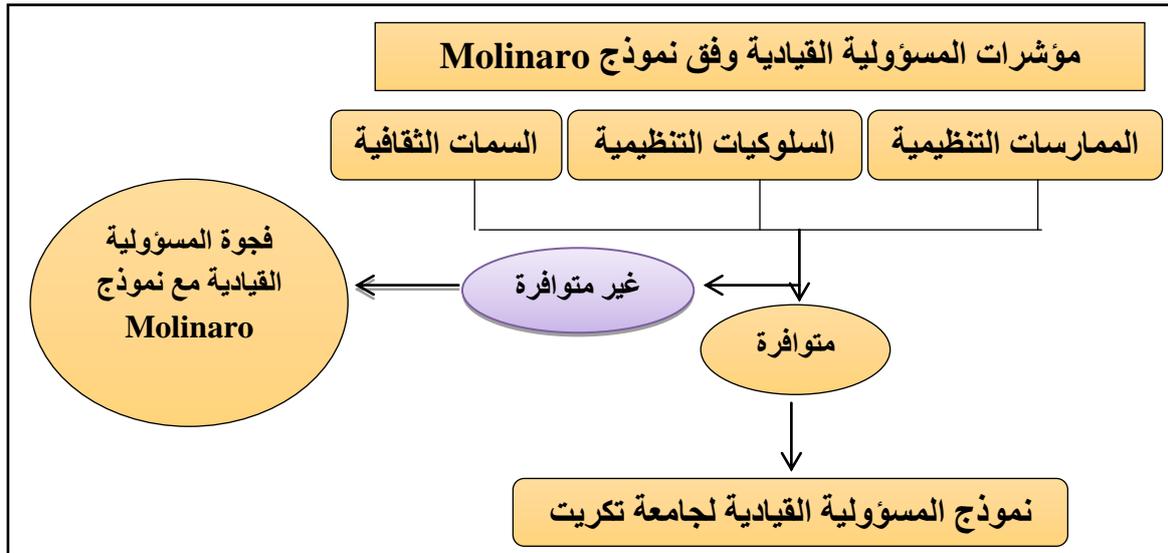
❖ ما هي الفجوة في مؤشرات المسؤولية القيادية تبعاً لنموذج Molinaro في جامعة تكريت؟

ثانياً. أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من خلال محاولتها توضيح ماهية المسؤولية القيادية، وماهي المؤشرات التي تدل على وجود مسؤولية قيادية حقيقية في جامعة تكريت، لكي تتمكن من تحديد السلوكيات والممارسات والسمات الثقافية التي يجب أن يتميز بها القادة.

ثالثاً. أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، إذ يتمثل الهدف الرئيسي له في التعرف على واقع المسؤولية القيادية في المنظمات المبحوثة، ويتفرع من الهدف الرئيسي جملة من الأهداف الفرعية الآتية:

1. بيان الفلسفة الفكرية للمسؤولية القيادية ومؤشراتها وفق نموذج Molinaro.
2. تسليط الضوء على والسلوكيات والممارسات التنظيمية والسمات الثقافية، التي يمتاز بها القادة في المنظمة المبحوثة.
3. صياغة نموذج جديد وواقعي لمؤشرات المسؤولية القيادية يتلاءم مع البيئة العراقية عبر معرفة الفجوة في المسؤولية القيادية.

رابعاً. المخطط الفرضي للدراسة: تم اعداد المخطط الفرضي للدراسة بالاستناد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهداف الدراسة، وتم توضيحها بالشكل الآتي رقم (1):



الشكل (1): مخطط الافتراضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات الدراسة: سعياً في حل المشكلات التي تناولتها الدراسة، تم اشتقاق الفرضية الرئيسية

1. تتوافر مؤشرات المسؤولية القيادية وفقاً لنموذج Molinaro في جامعة تكريت، ويشتمل منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. يمتاز القادة في جامعة تكريت بسلوكيات قيادية مميزة.

ب. يمارس القادة في جامعة تكريت ممارسات تنظيمية قيادية.

ج. يتسم القادة في جامعة تكريت بسمات ثقافية مميزة.

سادساً. منهجية البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لغرض إثبات فرضياته وصياغة استنتاجاته وتوصياته في ضوء نتائج الجانب العملي.

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

ثامناً. اداة جمع البيانات: اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبانة الإلكترونية التي صممت لتعكس المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية، وكما في الجدول رقم (1)

الجدول (1): مقياس الدراسة

ت	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	الفقرات	المصدر
2	مؤشرات المسؤولية القيادية	السلوكيات	20	1. تحقيق مستويات عالية من الأداء 2. اتخاذ القرارات الصعبة 3. التواصل الفعال لتحقيق استراتيجية الجامعة	(Molinaro, 2016)

المصدر	الفقرات	عدد الفقرات	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية	ت
	4.التقليل من السياسات غير الصحية 5.تطوير القدرات القيادية الخاصة بهم				
	1.وضع خطة استراتيجية 2.التركيز على الاولويات الاستراتيجية 3.زيادة فرص التنوع داخل الجامعة 4.تصميم برامج تنظيمية لإدارة التعاقب الوظيفي 5.تطبيق مبادئ حوكمة المنظمات	20	الممارسات التنظيمية		
	1.التشغف المشترك لتنفيذ استراتيجية الجامعة 2.النضج العالي وتحمل المسؤولية 3.الايمان بالقيم الاستراتيجية للجامعة 4.الشفافية في عرض الحقائق 5.مزاولة القيادة المشتركة مع المرؤوسين 6.التركيز على التغذية العكسية	24	السمات الثقافية		

المصدر: من اعداد الباحثان

تاسعاً. الادوات الاحصائية المستخدمة بالدراسة: تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، و(AMOS) وهو أحد برامج التحليل الاحصائي.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

يحظى موضوع القيادة بجاذبية عالمية، فقد تناولتها الكثير من البحوث والدراسات، بالرغم من ذلك مازالت تشكل تحدياً رئيساً للباحثين لفهم طبيعتها، فهي ظاهرة معقدة، فبحسب (Scott, et al., 2020: 6) تعد الموضوع الاكثر دراسة والاقبل فهماً في العلوم الاجتماعية. اولاً. القيادة: تُفهم القيادة على أنها عملية تأثير، إذ يمارس شخص ما تأثيراً على الآخرين، لتوجيه وتنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات من أجل المساهمة في فاعلية المنظمة ونجاحها (Patzer, et al., 2018: 7). كما عرفت القيادة بأنها عملية وتعني أن القائد يؤثر في اتباعه ويتأثر بهم، كما أشار (Croucher & Lacy, 2020: 2) بأنها عملية جماعية وليست مجموعة من السمات أو الكفاءات أو السلوكيات الفردية التي تخص القائد. أما في الوقت الحاضر توجه الاهتمام نحو تأثير القادة وقراراتهم وأهمية المسؤولية القيادية وضرورة أن يتخذ القادة قرارات أكثر مسؤولية (Jamali, et al., 2021: 2). فأصبح محور عملية القيادة هو تحمل المسؤولية ومدى تقبلها من قبل القادة.

ثانياً. المسؤولية القيادية:

1. **المفهوم:** المسؤولية هي مفهوم بديهي، يتم تناوله مع أي من الأنماط القيادية، ويتم الرجوع إليها باستمرار، ولكن لم يتم تنظيرها واستكشافها بحد ذاتها. لكن يمكن تصورها بعدها جزءاً أساسياً من كل أنواع القيادة (Voegtlin, 2015: 4). فالمسؤولية قبل العمل تنتظر إلى المستقبل فهي مسؤولية تكليف ومطالبة، والمسؤولية بعد العمل تلتفت إلى الماضي، فهي مسؤولية استجواب ومحاسبة وهي تتضمن التزاماً بشرح وتبرير سلوك الفرد الماضي للأخرين وتحمل المسؤولية عن سلوكه وأفعاله. (Ghanem & Castelli, 2019: 6) وتصف المسؤولية القيادية بأنها قدرة القائد على تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، ودمج جميع الأطراف المتأثرة في عملية صنع القرار من خلال استخدام الأساليب المبتكرة للتوفيق بين مطالب أصحاب المصلحة المتناقضة (Haberthür, 2018: 5). كما عرفت على أنها الفن والمهارة، التي ينطوي عليها بناء وصيانة علاقات الثقة مع مختلف أصحاب المصلحة، داخل المنظمة وخارجها، وفي تنسيق العمل المسؤول للوصول إلى معنى ورؤية عمل مشتركة (Antune & Franco, 2016: 128). فهي فن بناء العلاقات الجيدة، والحفاظ عليها مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين (Sánchez, et al., 2020: 51). وإن النظر إلى القيادة من خلال عدسة المسؤولية يغير العلاقة المحورية بشكل كبير، ويوجه اهتمامه الرئيسي للعلاقة بين القادة وأصحاب المصلحة (Kempster & Carrol, 2016: 45) لذلك فإن هذا يمثل حجة لتجاوز نظريات القيادة التقليدية، التي تركز على العلاقات الثنائية بين القائد والمرؤوس، واكتساب فهم أفضل للعلاقات متعددة الأوجه، بين القائد وأصحاب المصلحة وتلبية مصالحهم المتنوعة وتحقيق نتائج مستدامة (Pounder, 2021: 121).

ويمكن للباحثين تقديم تعريفهما الاجرائي للمسؤولية القيادية بأنها التزام القيادة بتحقيق اهداف اصحاب المصلحة باتجاه العاملين لتحقيق أهدافهم الفرعية عبر تدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وتقديم الدعم المعنوي وتمكينهم ويجاد بيئة مشجعة للأبداع والابتكار ليتحقق الهدف الصاعد عبر تلبية مطالب اصحاب المصلحة الرئيسيين المرتبطين بالمنظمة وتقديم قيمة للمجتمع تحقق رفاهيته وتسهم في تعزيز استدامة البيئة.

2. **أهمية المسؤولية القيادية:** إن التحديات والأزمات التي تشهدها المنظمات اليوم، قد فرضت تبني نوع اوسع، وأعمق من المسؤولية، تعالج اوجه القصور في الطرق التقليدية للقيادة، فالعولمة الاقتصادية، وما يتبعها من تباين متزايد في المعايير الاجتماعية، وأنماط الحياة، تعمل كمحرك للطلب على المسؤولية القيادية (Patzner, et al, 2018: 3). وبهذا الشكل فإن المسؤولية القيادية ليست بنية مسبقة، أو علاجاً محدد، لفشل القيادة في المنظمات. بل هي نظرية متعددة المستويات، تربط بين العوامل الفردية والتنظيمية والمنظمية، وتعزز السلوك المسؤول، داخل المنظمة وخارجها. (Pless & Maak, 2011: 5). حيث أن تحديات العولمة تتطلب مسؤولية أكبر على القادة من أجل إدارة مصالح أصحاب المصلحة بشكل أفضل وبما يحقق التوازن بين متطلباتهم (Javed, et al., 2019: 3) كما أنها تركز على الممارسات المستدامة اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً. (Woszczyzna, et al., 2015: 54) ومن خلالها تتحقق الأهداف المشتركة بشكل متبادل، استناداً إلى رؤية ان تنفيذ الاعمال بشكل صحيح يكون مردوده على الجميع، وليس فقط للقلة القليلة (المساهمين والمديرين).

3. اركان المسؤولية القيادية: تركز المسؤولية على بعض الأركان الهامة منها:
- أ. ركن المساءلة: يعني أن يقبل المسؤولية عن خياراته ويتحمل عواقبها. يشير مصطلح المسؤولية إلى فكرة إعطاء إجابة، وهو يعني ضمناً أن يكون المرء خاضعاً للمساءلة ويبرر سلوكه ويلتزم بالعمل وفقاً لمعايير محددة (Voegtlin, et al., 2019: 2).
- ب. ركن ضبط النفس: ومن خلاله يضع الشخص أهداف واقعية، ويكون لديه موقف ايجابي ولا يتصرف بغضب أثناء اعتماده على ذاته. فالقائد الذي يتمتع بإحساس قوي بالمسؤولية يتمكن من التحكم في سلوكه من خلال آليات داخلية مثل المعايير الأخلاقية والقانونية والشعور بالالتزام (MacNeil, et al., 2021: 21).
- ج. ركن الواجب: وفيه يقوم الشخص بواجبه وفق القوانين والالتزامات الأخرى فإن المسؤولية تستند إلى معايير أخلاقية وقضائية واسعة النطاق وموجهة نحو الالتزامات المحددة تجاه الآخرين (Antunes & Franco, 2016: 128).
- د. ركن التميز: وهو أن يسعى الشخص وراء التميز ويبدل قصارى جهده للنجاح عن طريق المثابرة والتنظيم والعمل بجد وهو دائماً ما يسعى إلى تحقيق أعلى مستوى من الأداء لكي يصبح أفضل قائد (Molinaro, 2016: 38).
- ثانياً. مؤشرات المسؤولية القيادية: إن مفهوم المسؤولية القيادية، يستوجب الشعور بالالتزام لتحقيق أركانها من جانب، وخدمة احتياجات أو مصالح أصحاب المصلحة داخل المنظمة وخارجها وتحقيق القيمة المستدامة للمنظمة وتعزيز رفاهية المجتمع من جانب آخر. وهو ما يتوافق مع ما جاء به Molinaro في دراسته الذي ذهب إلى أبعد من كون المسؤولية هي الخضوع للمساءلة، بل عدها العقلية التي تلتزم بفعل ما هو صحيح، سواء أكان ذلك نابعا من التزام داخلي، أم أن هناك قوة أخرى تدفعه إلى ممارسة سلوكيات والتخلي بسمات ثقافية معينة تدل على ان القائد مسؤولاً من ناحية ومن ناحية أخرى تشير إلى وجود مجموعة من الممارسات التنظيمية الفعلية التي يجب على القادة ممارستها لكي يتمكنون من تأسيس قاعدة قوية للمسؤولية القيادية، ومن هذا المنطلق يمكن عرض مؤشرات المسؤولية القيادية بالاعتماد على نموذج Molinaro، كما يبينها الشكل رقم (2) بعد عدت دراسات قام بها شملت اجزاء متعددة من العالم وقد تناول أبرز السلوكيات والممارسات التنظيمية والسمات الثقافية التي حصلت على أعلى مستوى من الاتفاق في مناطق مختلفة من العالم ليتم تطبيقها في جامعة تكريت وهي كالاتي (مولينارو، 2020: 93):



الشكل (2): مؤشرات المسؤولية القيادية

المصدر: مولينارو، فينس، 2020، صفات القائد البارِع، ترجمة أميرة محمد أبراهيم، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

أولاً. السلوكيات القيادية المميزة: وهي تشير إلى التصرفات التي يتخذها القادة لإفادة أصحاب المصلحة في المنظمة، أو لتجنب العواقب الضارة لأصحاب المصلحة والمجتمع الأكبر (Stahl & Luque, 2014: 238). ويوصف مفهوم السلوك بأنه ديناميكي وهو ليس ثابتاً، وعادة ما يتغير إيجاباً أو سلباً مع الموقف أو بمرور الوقت (Malik & Azmat, 2019: 22). إذ يعتمد السلوك القيادي على السياق والموقف، فترتبط الاختيارات التي يتخذونها ارتباطاً مباشراً بمعتقداتهم وقيمهم وأسلوب قيادتهم (Aitken, 2007: 3). ومن جهة أخرى يجب أن تتوافق سلوكيات القيادة مع معايير الثقافة التي يعمل فيها القائد، لكي تكون مقبولة وفاعلة (Koveshnikov & Ehrnrooth, 2018: 2) كما بين (Haberthür, 2018: 2) أن سلوك القائد ليس مجرد اختيار عقلائي يحسبه جميع القادة بطريقة متساوية، ولكنه يعتمد إلى حد ما على شخصية القائد الفردية إذ إن هناك خصائص شخصية معينة يمكن أن تزيد أو تقلل من احتمالية تصرف القائد بمسؤولية. لذلك فإن القادة الذين يفتقرون إلى المهارات المعرفية والسلوكيات المطلوبة لقيادة المنظمات سيكون لهم تأثير سلبي على جودة القيادة في منظماتهم (Anthony & Antony, 2017: 5). وقد حدد (مولينارو، 2020) بعد دراسات عدة قام بها مجموعة من السلوكيات التي تعد من مؤشرات المسؤولية القيادية:

1. تحقيق مستويات عالية من الأداء.
2. اتخاذ القرارات الصعبة.
3. التواصل الفعال لتحقيق استراتيجية الجامعة.
4. التقليل من السياسات غير الصحية.
5. تطوير القدرات القيادية الخاصة بهم.

ثانياً. الممارسات التنظيمية: عرفت على أنها أنشطة بشرية منظمة مكانياً وزمنياً، تشمل مجموعة واسعة من الإجراءات المتداخلة والمفصلية والقواعد والمبادئ التوجيهية التنظيمية (Morales, et al., 2020: 7). يتم تعلم الممارسات التنظيمية من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية في المنظمة لذلك فإن الممارسات تختلف بين المنظمات أكثر من اختلاف القيم. (Matziari, et al, 2016: 2) كما تؤثر العوامل البيئية الموجودة في المجتمع على الممارسات التنظيمية للقادة، لذلك من المهم أن يتعلم القادة ويتكيفوا مع ممارسات القيادة في البيئات التي يمارسون فيها أعمالهم (Alapo, 2017: 180). من جانب آخر فإن ممارسات التنظيمية للقادة يتم تحديدها في المقام الأول من خلال احساسهم القوي بقيمتهم ومعتقداتهم مما يمنحهم القدرة على الالتزام بقراراتهم (Cotrufo, 2014: 32). إذ إن الممارسات القيادية التي تركز على تحديد الاتجاه، وصياغة الرؤية الواضحة، وتحقيق التواصل مع جميع أصحاب المصلحة، وتوزيع المسؤوليات القيادية على فرق العمل، والثقة المتبادلة، والشفافية والوضوح في عرض الحقائق تمكن المنظمات من التغلب على التحديات ومواكبة تعقيدات البيئة المتطورة عن طريق ارساء أسس قوية للمسؤولية القيادية في المنظمات. وقد حدد (مولينارو، 2020) مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تتمثل:

1. وضع خطة استراتيجية.
2. التركيز على الأولويات الاستراتيجية.
3. زيادة فرص التنوع داخل الجامعة.
4. تصميم برامج تنظيمية لإدارة التعاقب الوظيفي.

5. تطبيق مبادئ حوكمة المنظمات.

ثالثاً. السمات الثقافية للقادة: تعد ثقافة القيادة من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، فهي بمثابة العصب الرئيس لها. ويمكن تعريفها بأنها مجموعة من المعتقدات والقيم والمبادئ والممارسات تحدد كيفية التعرف على القادة (McGuire & Palus, 2018: 146). ويؤكد هذا التعريف على الثقافة كعملية مكتسبة ونتاج التنشئة وليس الطبيعة، ولهذا يختلف القادة في قيمهم وثقافتهم ومعتقدهم الأخلاقي الذي يتحملون المسؤولية تجاهه ويؤثر في سلوكهم وخياراتهم (Maak, et al., 2016: 10). فمعتقدات القائد وقيمه، ومثله ومعايير متجذرة بعمق في ممارساته، وتؤثر في سلوكياته، كما أنها تؤثر في تشكيل هيكل المنظمة وثقافتها واستراتيجياتها. (Alapo, 2017: 180) فالقيم الشخصية للقادة ذات أهمية كبيرة في تشكيل مسؤوليتهم القيادية (Pounder, 2021: 122). وتؤثر بشكل كبير على العاملين، إذ يتقبل العاملون تدريجياً قيم القيادة ويستوعبونها من خلال مراقبة سلوكها (Afsar, et al., 2019: 4). لذلك فإن ثقافة القيادة الايجابية تؤثر في مستوى أداء وإنجاز العاملين، فهي توجد مناخاً تنظيمياً يشعر فيه العاملين بالدعم، والتشجيع فتتحسن انتاجيتهم، وروحهم المعنوية. وتؤثر على ممارسات وأساليب العمل التنظيمي وتساهم في رفع مستوى الكفاءة والفاعلية. (Iannotta, et al., 2020: 5) فكلما كانت ثقافة القيادة قوية استطاعت ايجاد ثقافة تنظيمية ناجحة. كما أن ثقافة المنظمة تتطور إلى حد كبير من خلال قيادتها (Akanji, et al., 2020: 712). لهذا فإن سلوك القائد وقيمه تساعد في تطوير الثقافة التنظيمية (Aitken, 2007: 1). وقد حدد (مولينارو، 2020) مجموعة من السمات الثقافية للقادة:

1. الشغف المشترك لتنفيذ استراتيجية الجامعة.
2. النضج العالي وتحمل المسؤولية.
3. الايمان بالقيم الاستراتيجية للجامعة.
4. الشفافية في عرض الحقائق.
5. مزاولة القيادة المشتركة مع العاملين.
6. التركيز على التغذية العكسية.

المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

يتناول هذا المبحث الجانب العملي للدراسة، وسيتم التأكد بداية من أن النموذج الفرضي الذي تم بناءه مطابقاً لمعايير جودة المطابقة من خلال التحليل العملي التوكيدي، ومن ثم وصف وتشخيص متغيري الدراسة المستقل والتابع، فضلاً عن عرض وتحليل ما تم التوصل إليه من نتائج في المنظمة المبحوثة (جامعة تكريت) وذلك وفق آراء عينة الدراسة (التدريسيين في جامعة تكريت بدرجة استاذ واستاذ مساعد) من أجل التحقق من صحة العلاقات الواردة في المخطط الافتراضي للدراسة، واختبار الفرضيات التي تم وضعها في الإطار المنهجي للدراسة

اولاً. التحليل العملي التوكيدي: أشارت (محمود، 2020: 109) يسمح التحليل العملي التوكيدي باختبار وتحديد مدى دقة ومصداقية نماذج قياس محددة تم بناءها بالاعتماد على أطر نظرية سابقة. ويتم احتساب كافة الارتباطات الداخلية والخارجية بين المتغيرات (المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة) التي يتضمنها الانموذج البنائي للدراسة، وبعد اجراء التحليل في حزمة (AMOS, 24)، أظهرت نتائج التحليل الأولية عدم معنوية بعض مؤشرات جودة المطابقة، مما تطلب تعديل الانموذج (عن طريق حذف بعض الاسئلة) لكي يصبح الانموذج أكثر معنوية، حتى تتمكن من

قبوله او اعتماده في اجراء اي عملية حسابية مستقبلية، وسيتم عرض أهم المؤشرات التي تستخدم في تحديد جودة المطابقة في اطار التحليل العاملي التوكيدي والتي يتم الاعتماد عليها بشكل واسع في الدراسات والبحوث الاجتماعية والتي سيتم عرضها في الجدول رقم (2):
الجدول (2): مؤشرات جودة المطابقة وقيمها المعيارية

ت	المعيار	قيمة القبول
1	النسبة الاحتمالية لمربع كاي CMIN/DF	اقل من (2)
2	مؤشر جودة المطابقة (GFI) (Goodness-of-fit Index)	(0.90) فأكثر
3	مؤشر جودة المطابقة المصحح (AGFI) (Adjusted Goodness of fit Index)	(0.90) فأكثر مطابقة جيدة أكبر من 0.85 مطابقة مقبولة
4	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (Root Mean Square Error of Approximation)	(0.08) مطابقة جيدة
5	مؤشر جودة المطابقة الاقتصادي (PGFI) Parsimony Goodness of fit index	من (0.60) فأكثر
6	مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed fit index	(0.90) فأكثر مطابقة جيدة.
7	مؤشر جودة المطابقة النسبي (RFI) Relative Fit Index	من (0.90) فأكثر
8	جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) (Root Mean Square Residuals)	اقل من (0.05) مطابقة جيدة
9	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) The Comparative fit index	(0.90) فأكثر مطابقة جيدة.

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على (تغيزة، 2012)

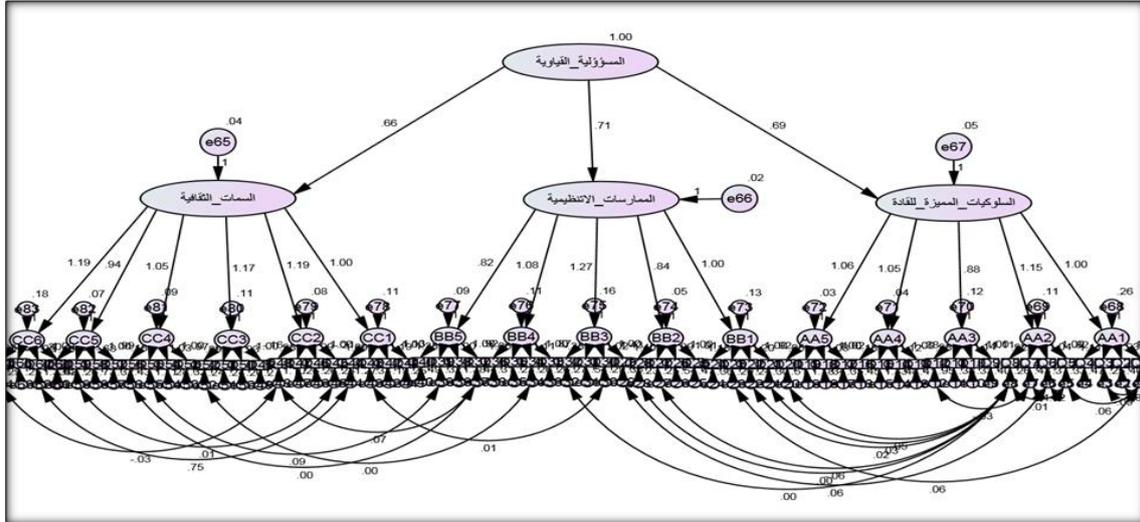
وبعد التأكد من معايير جودة المطابقة التي جاءت اساساً بعد حذف الفقرات التي لم تحقق تشبعات على عوامل، سيعرض الجدول رقم (3) قيم معاملات الانحدار غير المعيارية (Estimate) والخطأ المعياري لهذه المعاملات (S.E) وقيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW) وقيم (t) المحسوبة التي يرمز لها بـ (C.R) والقيمة الاحتمالية (P-value) لكل متغير (فقرة)، ومن الجدير بالذكر أن أهم مؤشر في الجدول رقم (3) هو قيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW) وهي تمثل قيم تشبعات الاسئلة على البعد الذي يمثلها، والتي يجب أن تزيد قيمها عن (0.70) (تغيزة، 2012: 280).

الجدول (3): نتائج تحليل الانحدار الخاصة بمؤشرات المسؤولية القيادية

الابعاد الفرعية للمسؤولية القيادية	Estimate	S.E.	SRW	C.R.	P
السلوكيات المميزة للقيادة	.689	.056	.949	12.271	***
الممارسات التنظيمية	.712	.051	.985	13.930	***
السمات الثقافية	.658	.048	.958	13.687	***

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات (AMOS-V₂₄)

وأن الشكل رقم (3) يظهر النموذج العاملي التوكيدي لمؤشرات المسؤولية القيادية تبعا لإدراكات العينة المبحوثة، إذ إن نموذج الدراسة الفرضي يتكون من (16) بعداً فرعياً (متغيرات كامنة) و(64) سؤال (متغيرات مشاهدة).



الشكل (3): الانموذج البنائي للتحليل العاملي التوكيدي لمؤشرات المسؤولية القيادية بعد الحذف

المصدر: الشكل من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات (AMOS-V₂₄).

ومن متابعة الشكل (3) والجدول (3) يتبين أن معايير جودة المطابقة قد ارتفعت بعد حذف الفقرات التي لم تحقق تشبعات، مما يستدل على أن الارتباط قد أصبح قويا بين لمتغيرات المشاهدة ومتغيراتها الكامنة، وهو يحقق إجابة يُستدل منها على ان الاسئلة الوارد في النموذج قادرة على تفسير المتغير المبنية من اجله، بعد أن تم التأكد من مطابقة انموذج الدراسة لبيانات العينة، والوصول إلى معايير جودة المطابقة المطلوبة من خلال اجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، سيقوم الباحثان باختبار فرضيات الدراسة المحددة في منهجيتها، باستخدام برنامج (AMOS) 1. الفرضية الأولى: تتوافر مؤشرات المسؤولية القيادية وفقا لنموذج Molinaro في جامعة تكريت، ويشترك منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. يمتاز القادة في جامعة تكريت بسلوكيات قيادية مميزة.

ب. يمارس القادة في جامعة تكريت ممارسات تنظيمية قيادية.

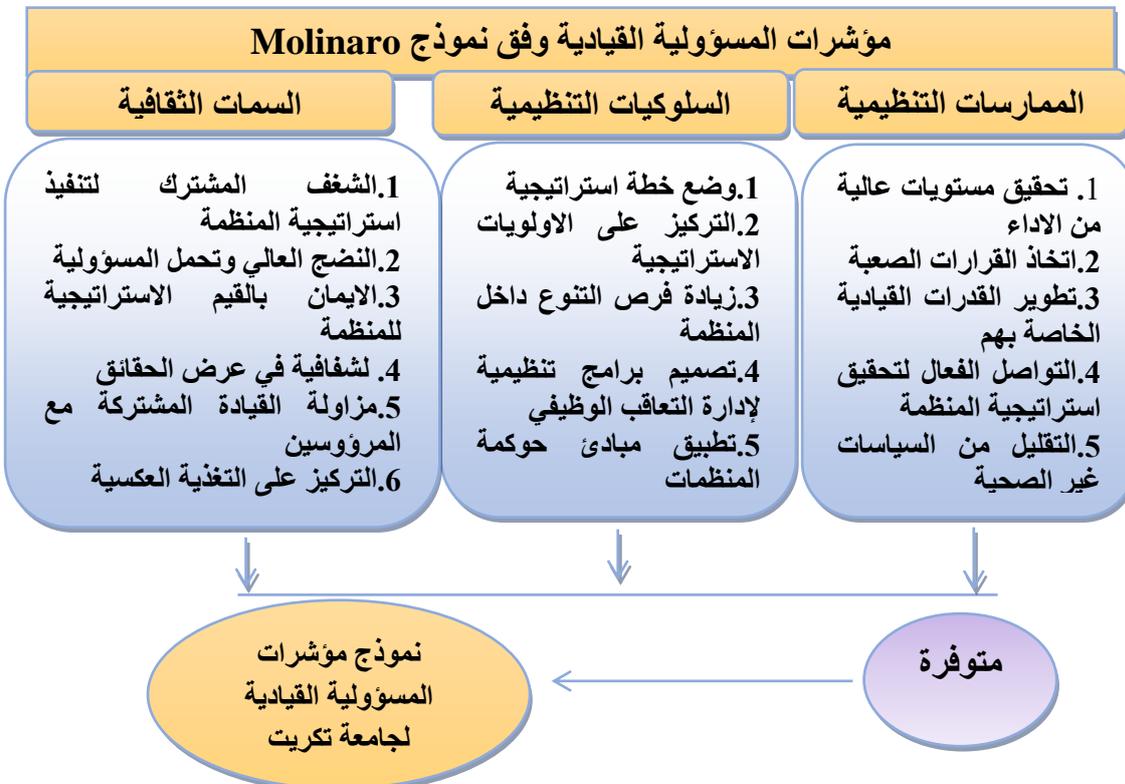
ج. يتسم القادة في جامعة تكريت بسمات ثقافية قيادية.

لقد أثبت الباحثان صحة الفرضية الاولى من خلال التحليل العاملي التوكيدي كما هو مبين في الشكل رقم (3) والذي اثبت معنوية جميع أبعاد المسؤولية القيادية وكما عرضها الجدول رقم (3)، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار للسلوكيات المميزة (0.689) وقيمة (T) المحسوبة (12.271) وهي معنوية بدلالة (P-Value) مما يستدل على توفر السلوكيات القيادية لدى القادة في جامعة تكريت، المتمثلة بسعيهم لتحقيق مستويات عالية من الاداء و القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة واهتمامهم في تحقيق التواصل الفعال في الجامعة من أجل التقليل من السياسات غير الصحية كما أنهم حريصون على تطوير قدراتهم القيادية بصورة مستمرة، مما يستدل على توفر المؤشرة الأولى (السلوكيات القيادية) على المسؤولية القيادية لدى القادة في جامعة تكريت.

كما أننا نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار للممارسات التنظيمية قد بلغت (0.712) وقيمة (T) المحسوبة (13.930) وهي أيضاً معنوية بدلالة (P-Value) مما يعني قبول الفرضية الثانية التي تشير إلى أن القادة في جامعة تكريت يمارسون ممارسات تنظيمية قيادية من خلال تركيزهم على وضع خطة استراتيجية تركز على الأولويات الاستراتيجية وتهدف إلى تحقيق أهداف الجامعة

وجميع أصحاب المصلحة فضلاً عن تحقيق أهداف المجتمع والبيئة، كما أنهم يؤكدون على زيادة فرص التنوع داخل الجامعة لما لها من أهمية في تحقيق الابتكار والابداع والتميز، وهم حريصون على تطوير العاملين الكفاء وتهيئتهم للمناصب القيادية من خلال التصميم الفعال لبرامج التعاقب الوظيفي، كما أنهم جادون في تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال مراعاة العدالة والشفافية والمساءلة في جميع اعمالهم وقراراتهم، مما يشير إلى توفر المؤشرة الثانية (الممارسات التنظيمية) على المسؤولية القيادية لدى القادة في جامعة تكريت.

أما السمات الثقافية فقد حققت معامل انحدار قيمتها (0.658) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (13.687) وهي معنوية بدلالة (P-Value) مما يقودنا الى قبول الفرضية الثالثة التي تشير إلى أن القادة في جامعة تكريت يتحلون بسمات ثقافية قيادية فهم يتسمون بالشغف لتنفيذ استراتيجية الجامعة وذلك نابع من ايمانهم القوي بالقيم الاستراتيجية للجامعة فهم يتحلون بالنضج العالي لتحمل المسؤولية ويتسمون بالشفافية في عرض الحقائق والانفتاح تجاه مقترحات العاملين لأنهم يركزون على التغذية العكسية وتقبل النقد البناء كما أنهم يركزون على مزاولة القيادة المشتركة وتوزيع المسؤولية على اعضاء الفريق، مما يشير إلى توفر هذه المؤشرة (السمات الثقافية) على المسؤولية القيادية لدى القادة في جامعة تكريت، وإن الاجابة عن هذه الاسئلة يحقق قبول الفرضيات الثلاث الأولى، ويحقق قبول الفرضية الرئيسة الأولى، لتتم الاجابة من خلالها على السؤال الرابع في مشكلة الدراسة الذي ينص: (ماهي الفجوة في مؤشرات المسؤولية القيادية وفقاً لنموذج Molinaro في جامعة تكريت)، مما يستدل على عدم وجود فجوة للمؤشرات المسؤولية القيادية، وبالتالي يحقق توافر نموذج مؤشرات المسؤولية القيادية لجامعة تكريت كما في الشكل رقم (4)



الشكل (4): نموذج مؤشرات المسؤولية القيادية حسب نموذج Molinaro

المصدر: الشكل من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات (AMOS-V₂₄).

ويشير الشكل رقم (4) الى نموذج مؤشرات المسؤولية القيادية حسب نموذج Molinaro لجامعة تكريت بعد التأكد من أن جميع مؤشرات المسؤولية القيادية المتمثلة (السلوكيات القيادية، الممارسات التنظيمية، السمات الثقافية) متوفرة لدى القادة في جامعة تكريت

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. المسؤولية القيادية لا تعني الالتزام بمتطلبات من هم داخل المنظمة فقط، وإنما تأخذ بنظر الاعتبار تحقيق مطالب جميع أصحاب المصلحة لذلك فهي تعد مطلب ضروري لاستدامة المنظمات لكونها تسهم في رفاهية المجتمع وتحقق الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
2. اكدت نتائج التحليل التوكيدي أن انموذج الدراسة الافتراضي مطابقاً لمعايير الجودة المطلوبة، وعلى هذا الأساس يمكننا اعتماد متغيرات وأبعاد الدراسة في قياس واقع مؤشرات المسؤولية القيادية وفقاً لنموذج Molinaro في دراسات مستقبلية.
3. أظهرت النتائج أن مؤشرات المسؤولية القيادية بأبعادها (السلوكيات القيادية المميزة، والممارسات التنظيمية، السمات الثقافية) متوفرة في القادة في جامعة تكريت وهي مؤشر جيد يعكس تمتع القادة بالمسؤولية القيادية.

ثانياً. التوصيات:

1. تضمين المسؤولية في الأبحاث والدراسات الخاصة بالقيادة كبعد أساسي وضروري ينبغي الإيفاء بها، فتكون المسؤولية القيادية جزء من رسالة أي منظمة سواء أكانت منظمة اعمال أم منظمة حكومية لتؤكد التزام القادة بتحقيق متطلبات جميع اصحاب المصلحة وتقديم قيمة للمجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.
2. وضع آلية دورية لتقييم السلوكيات القيادية وممارساتهم التنظيمية وسماتهم الثقافية لتحديد فجوة المسؤولية القيادية ووضع المعالجة التصحيحية أول بأول قبل تعاظم هذه الفجوة وبالتالي يصعب تداركها.
3. التركيز على ايجاد الموائمة بين السلوكيات القيادية والممارسات التنظيمية المتبعة من قبل الجامعة لتحقيق الانسجام وازالة التعارض من خلال برامج التطوير والتنمية التي تهدف تحقيق التكامل بين السمات الثقافية للقادة وسلوكياته وممارساته التنظيمية.

المصادر:

أولاً. المصادر العربية:

1. تغيزة، محمد بوزيان، (2012)، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS وليزرل LISREL، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن
2. محمود، رحمة عبد الله، (2020)، توظيف قدرات القيادة الادارية في معالجة حالات الجهل التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
3. مولينارو، فينس، 2020، صفات القائد البارع، ترجمة أميرة محمد أبراهيم، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, SA, Nawaz, A., & Fazliani, H., (2019), Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27 (1), 297-312.
2. Aitken, P., (2007), 'Walking the talk': The nature and role of leadership culture within organisation culture/s. *Journal of General Management*, 32(4), 17-37.
3. Akanji, B., Mordi, C., Ituma, A., Adisa, T. A., & Ajonbadi, H., (2020), The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions. *Personnel Review*. Emerald.
4. Alapo, R., (2017), Culture and Leadership in the 21st Century. *Cultural and Religious Studies*, 5(4), 179-189.
5. Anthony, S. G., & Antony, J., (2017), Academic leadership—special or simple. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
6. Antunes, A., & Franco, M., (2016), How people in organizations make sense of responsible leadership practices: Multiple case studies. *Leadership & Organization Development Journal*. Emerald.
7. Cotrufo, R. J., (2014), Examining the influence of ethical and authentic leadership behaviors of NCAA division-I athletic directors, University of Connecticut Graduate School, UConn.
8. Croucher, G., & Lacy, W. B., (2020), Perspectives of Australian higher education leadership: convergent or divergent views and implications for the future. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(4), 516-529.
9. Ghanem, K. A., & Castelli, P. A., (2019), Accountability and moral competence promote ethical leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, 12(1).
10. Haberthür, M., (2018), What makes a responsible leader? -An empirical analysis of how personality characteristics affect leadership behaviour. *Junior Management Science*, 3 (3), 1-37.
11. Haberthür, M., (2018), What makes a responsible leader? -An empirical analysis of how personality characteristics affect leadership behaviour. *Junior Management Science*, 3 (3), 1-37.
12. Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G., (2020), Defining leadership in smart working contexts: a concept synthesis. *Frontiers in Psychology*, 2448. Frontiers.
13. Jamali, A., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W., (2021), Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education. *Management Science Letters*, 12(1), 1-20.
14. Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H., (2019), Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117-136

15. Kempster, S., & Carroll, B. (Eds.), (2016), *Responsible leadership: Realism and romanticism*, 1 Edition, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New York, Routledge.
 16. Koveshnikov, A., & Ehrnrooth, M., (2018), The cross-cultural variation of the effects of transformational leadership behaviors on followers' organizational identification: The case of idealized influence and individualized consideration in Finland and Russia. *Management and Organization Review*, 14 (4), 747-779.
 17. Maak, T., Pless, N. M., & Voegtlin, C., (2016), Business statesman or shareholder advocate? CEO responsible leadership styles and the micro-foundations of political CSR. *Journal of Management Studies*, 53(3), 463-493.
 18. MacNeil, P., Dwyer, R. J., & Matear, M., (2021), How Does a Responsible Leader Win in a Competitive World? *International Journal of Applied Management and Technology*, 20(1), 2.
 19. Malik, M. A., & Azmat, S., (2019), Leader and Leadership: Historical Development of the Terms and Critical Review of Literature. *Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management*, 5 (1), 16-32.
 20. Matziari, A., Montgomery, A. J., Georganta, K., & Doulougeri, K., (2016), The relationship between organizational practices and values with burnout and engagement. *Current Psychology*, 36(2), 276-285. Springer
 21. McGuire, J. B., & Palus, C. J., (2018), Vertical Transformation of Leadership Culture. *Integral Review: A Transdisciplinary & Transcultural Journal for New Thought, Research, & Praxis*, 14(1).
 22. Molinaro, V., (2017), *The leadership contract: the fine print to becoming an accountable leader*, 2 Edition, States of America, John Wiley & Sons.
 23. Moraes, J., Manoel, M. V., Dias, B. F. B., & Mariano, S. R. H., (2020), Organizational practices in high performance public schools in Brazil. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 18(1), 5-25. REICE.
 24. Patzer, M., Voegtlin, C., & Scherer, A. G., (2018), The normative justification of integrative stakeholder engagement: A Habermasian view on responsible leadership. *Business Ethics Quarterly*, 28(3), 325-354.
 25. Pless, N. M., & Maak, T., (2011), Responsible leadership: Pathways to the future. In *Responsible leadership* (pp. 3-13). Springer, Dordrecht.
 26. Pounder, P., (2021), Responsible leadership and COVID-19: small Island making big waves in cruise tourism. *International Journal of Public Leadership*. Emerald.
 27. Pounder, P., (2021), Responsible leadership and COVID-19: small Island making big waves in cruise tourism. *International Journal of Public Leadership*. Emerald.
 28. Sánchez, F., Sandoval, A., Rodríguez-Pomeda, J., & Casani, F., (2020), Professional aspirations as indicators of responsible leadership style and corporate social responsibility. Are we training the responsible managers that business and society need? a cross-national study. *Journal of Work and Organizational Psychology*
 29. Scott, H., Carr-Chellman, D. J., & Hammes, L., (2020), Profound leadership: An integrative literature review. *The Journal of Values-Based Leadership*, 13(1), 11.
-

30. Stahl, G. K., & Sully de Luque, M., (2014), Antecedents of responsible leader behavior: A research synthesis, conceptual framework, and agenda for future research. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 235-254.
31. Voegtlin, C., (2015), What does it mean to be responsible? Addressing the missing responsibility dimension in ethical leadership research. *Leadership*, 12(5), 581-608. SAGE.
32. Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A., & Schwab, P., (2019), Theoretical development and empirical examination of a three-roles model of responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 411-431.
33. Woszczyna, K., Dacko-Pikiewicz, Z., & Lis, M., (2015), Responsible leadership: a real need or transient curiosity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 546-551. Elsevier.