

تأثير تمكين القيادة في السمعة التنظيمية

(بحث تحليلي لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات
الاهلية العاملة في محافظة كربلاء المقدسة)

The Impact of Leadership Empowerment in Organizational Reputation (Analytical Research of the views of a sample of faculty members in universities and Civil colleges working in Governorate of the holy Karbala)

أ.م.د حسين حريجة غالي الحسنوي^(١)

Assist. Prof. Hossein Ihrhija Ghali Al-Hisnawi

Ahmed Kadhim Malooh AL-Goraiti

احمد كاظم ملوح الكريطي^(٢)

المستخلص

يهدف هذا البحث بصورته الاساسية الى تحديد تأثير تمكين القيادة في السمعة التنظيمية على مستوى الجامعات والكليات الاهلية العاملة في محافظة كربلاء المقدسة، وقد انطلق البحث بمشكلة رئيسة ضمت عدة تساؤلات تدور حول طبيعة العلاقات التأثيرية بين المتغيرين ميدانياً، واعتمد البحث مقياس (Arnold et al,2000) لقياس تمكين القيادة والذي يتكون من خمسة ابعاد فرعية هي (مثالاً يقتدى به، التدريب، المشاركة في صنع القرار، اظهار الاهتمام / التفاعل مع الفريق، الاعلام)، وجرى اعتماد مقياس مقياس (Sala,2011) لقياس السمعة التنظيمية والذي يتكون من اربعة ابعاد فرعية هي (الجودة، الجاذبية، الاداء، المسؤولية). واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات والبيانات اللازمة للبحث، وقد تمثلت عينة البحث بمجموعة من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث والبالغ عددهم (236)

^١ - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء.

^٢ - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء.

تدريسياً. ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها احصائيا تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (نمذجة المعادلة الهيكلية)، ومجموعة مناسبة من مقاييس الاحصاءات الوصفية، ومعامل ارتباط الرتب (Spearman's rho)، وتحليل الانحدار المتعدد من خلال البرامج الاحصائية (SPSS V.20 ; Amos V.23). وتم التوصل من خلال البحث الى استنتاجات عديدة كان من اهمها ان تمكين القيادة يؤثر معنويا في السمعة التنظيمية، حيث اظهرت النتائج تقدما واضحا لبعد المشاركة في صنع القرار، ثم الاعلام، ومن ثم اظهار الاهتمام/ التفاعل مع الفريق، ومن ثم بعده مثلا يقتدى به واخيرا التدريب من حيث التأثير في السمعة التنظيمية. وقد خرج البحث بمجموعة توصيات من اهمها ينبغي على ادارات الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تغيير اسلوب قيادتها في تعاملها مع اعضاء الهيئة التدريسية من اسلوب القيادة التوجيهي الى اسلوب القيادة التمكيني، لغرض تحقيق التفوق والتميز والسمعة التنظيمية المرموقة في بيئة التعليم العالي.

Abstract

The main aim of this research is to determine the impact of Leadership Empowerment in organizational reputation at the level of universities and civil colleges working in Governorate of the holy Karbala, The research started with a major problem that included several questions about the nature of the influential relations between the two variables of the field, The research was based scale (Arnold et al, 2000) To measure Leadership Empowerment which consists of five sub - dimensions are (Lead by Example, Coaching, Participative Decision Making, Showing Concern / Interacting With The Team, Informing), A scale has been adopted (Sala, 2011) To measure Organizational Reputation which consists of four sub - dimensions (Quality, Appeal, Performance, Responsibility). The questionnaire was used as a key tool in gathering information and data for research, The research sample consisted of a group of faculty members in universities and colleges The research sample And their number (236) teachers. For the purpose of data analysis and statistical processing Was used Confirmatory Factor Analysis (Structural Equation Modeling), And an appropriate set of measures descriptive statistics, rank correlation coefficient (Spearman's rho), and multiple regression analysis through statistical software (SPSS V.20 ; Amos V.23).The research found several conclusions the most important ones that Leadership Empowerment have a significantly impact on organizational reputation, The results show clear progress for the dimension of Participative Decision Making, then Informing, and then Showing Concern / Interacting With The Team, And then beyond Lead by Example, And finally Coaching in terms of the impact in organizational reputation. The research came out with a set of recommendations, most importantly Should the administrations of universities and civil colleges of the research sample change their leadership style in dealing with faculty members From of the leadership style Guideline to an empowering leadership style, to

achieving superiority and excellence and distinguished organizational reputation in the environment of higher education.

المقدمة

إنّ منظمات الاعمال لكي تكون ناجحة اليوم ينبغي عليها تجديد استراتيجيات ادارتها وتطوير عملياتها للاستفادة من الخبرات والمعلومات والمعارف التي يمتلكها موظفيها على مختلف المستويات الوظيفية التي يعملون فيها، وهذا يعبر في مضمونه عن جوهر تمكين القيادة الذي يُعدُّ احد الاستراتيجيات الادارية الحديثة التي تهدف الى منح الافراد المزيد من المساحات الديمقراطية بحيث يعملون ما يجب القيام به وليس بما يأمر به، وبذلك يمثل تمكين القيادة (Leadership Empowerment) قناة فعالة لتحفيز الموارد البشرية في المنظمة. وخلال العقدين الاخيرين اصبحت الكثير من المنظمات لا تركز فقط على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وانما تسعى ايضا الى جذب وتوظيف الافراد الموهوبين، وبناء علاقات جيدة مع كافة المستفيدين منها، فضلا عن السعي للحصول على الثقة والمصادقية في المجتمع وهذا ما يطلق عليه بالسمعة التنظيمية (Organizational Reputation) والتي تمثل الصورة التي ترسمها المنظمة في عيون كافة المتعاملين معها. ولأهمية المتغيرات اعلاه اتجه البحث الحالي الى تحديد العلاقة فيما بينها بهدف الغوص في دراسة المنطلقات الفكرية والميدانية لتأثير تمكين القيادة في السمعة التنظيمية على مستوى الجامعات والكليات الاهلية العاملة في محافظة كربلاء المقدسة.

ومن اجل الاحاطة بالموضوع فقد قسمت هيكليّة البحث على اربعة مباحث تناول المبحث الاول منهجية البحث، واختص المبحث الثاني بالتأطير النظري لمتغيرات البحث، في حين ركز المبحث الثالث على الجانب الميداني للبحث، واختتم المبحث الرابع بأهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

سيتم في هذا المبحث توضيح الخطوات الاساسية لمنهجية البحث الحالي من خلال الفقرات الاتية:

أولاً: مشكلة البحث

تستلزم مشكلة البحث الحالية تشخيصاً فكرياً وعملياً اعتماداً على المنظورات المفاهيمية لمتغيرات البحث وطبيعة العلاقات المتبادلة في ما بينها، وهي توضح حقيقة التنوع الفكري بخصوص متغيراته سواء كانت منفردة او مجتمعة على حد سواء، ومدى عمقها الميداني وانعكاسها الواقعي في الجامعات والكليات الاهلية العراقية. وعليه فأن هذا البحث تأطره متغيرات مترابطة فيما بينها هي (تمكين القيادة، والسمعة التنظيمية)، والتي تتحدد من خلالها المشكلة العامة للظاهرة المبحوثة والتي تشخصت معرفياً نتيجة الضعف الواضح في الدراسات التي تناولت متغير تمكين القيادة على الرغم من اهميته، فضلاً عن ندرة الاسهامات النظرية في تأطير الترابط المعرفي بين تلك المتغيرات سواء على مستوى البيئة العربية بشكل عام او البيئة العراقية بشكل خاص، اما المشكلة الميدانية فتشخصت من خلال زيارات الباحثين للجامعات والكليات الاهلية عينة البحث واللقاءات مع اعضاء هيئتها التدريسية لتشخيص مدى فهمهم وتصورهم لمتغيرات البحث على المستوى الفردي، اذ شخص ان هناك قصوراً واضحاً في هذا المجال، لذا يمكن ايجاز مشكلة البحث في عدة تساؤلات وكما يلي:

تأثير تمكين القيادة في السمعة التنظيمية (بحث تحليلي لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية)

1. ماهي المرتكزات الفلسفية والفكرية لمتغيرات البحث (تمكين القيادة، والسمعة التنظيمية)؟
2. هل يمتلك اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية ادراكاً واضحاً لمتغيرات البحث (تمكين القيادة، والسمعة التنظيمية)؟
3. ما مدى اهمية متغيرات البحث (تمكين القيادة، والسمعة التنظيمية) بأبعادها الفرعية على طبيعة الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث؟
4. ما طبيعة ومستوى العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين تمكين القيادة بأبعاده والسمعة التنظيمية على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث؟

ثانياً: اهمية البحث

يكتسب البحث اهميته في ضوء اهمية متغيراته المبحوثة ويمكن تحديد ذلك من خلال الاتي:

1. تناول البحث الحالي متغيرات تتسم بالحدائثة هي (تمكين القيادة، والسمعة التنظيمية) وبحسب اطلاع الباحث يُعد هذا البحث الاول الذي ربط بين هذه المتغيرات في حقل دراسة واحد وبالتالي يمكن ان يشكل اضافة علمية وافية للمكتبة الفكرية العراقية.
2. تعود متغيرات البحث الى حقلين مهمين في ادارة الاعمال هما (ادارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي) وهذا بدوره يعمق ويسهم في خلق التفاعل الفكري والمساهمة الجادة في وضع اسس مفاهيمية جديدة.
3. الوقوف على اخر ما توصل اليه الباحثون والكتاب في المجالات الفكرية لمتغيرات البحث مع تركيز الباحثان على رصانة المصادر وحدائتها.
4. تكمن فائدة هذا البحث في توجيه ادارات الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة للاستفادة من استراتيجيات تمكين القيادة واستثمارها في تعزيز سمعتها التنظيمية.
5. ان تفحص وقياس علاقات التأثير والارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية تعد محاولة مهمة من اجل وضع الخطط العلمية والمسارات الارشادية الصحيحة التي تساعد ادارات الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث في توجهاتها المستقبلية.

ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى تحقيق الاهداف الآتية:

1. بناء الاطار النظري من خلال تتبع سلسلة المسارات الفكرية المتخصصة التي قدمها الباحثون والمنظرون من اجل الوصول الى المفاهيم الدقيقة لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية والاستفادة من المعرفة التي تحويها بعد تحليل اتجاهاتها وتفسير مضامينها.
2. البحث والتقصي والتعمق في الاسهامات المعرفية لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية من اجل تشخيص العلاقة المنطقية بين تلك المتغيرات.
3. التعرف على مدى استغلال الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث لسلوكيات تمكين القيادة والتحقق من مدى قدرتها على بناء سمعة جيدة بين مختلف اصحاب المصالح.

4. التعرف على مستوى التأثير بين تمكين القيادة والسمعة التنظيمية في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث.

5. بناء مخطط فرضي يعكس طبيعة العلاقات التأثيرية والارتباطية بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية والتحقق من مدى مصداقية وجدوى ذلك المخطط.

رابعاً: متغيرات البحث ومقاييسه المعتمدة

يتضمن البحث متغيرين اساسين هما:

1. تمكين القيادة: يمثل المتغير المستقل للبحث، وتم اعتماد مقياس (Arnold et al,2000) في تحديد الابعاد الفرعية لتمكين القيادة، اذ يتضمن خمسة ابعاد هي مثال يقتدى به (5) فقرات، التدريب (11) فقرة، المشاركة في صنع القرار (6) فقرات، اظهار الاهتمام / التفاعل مع الفريق (10) فقرات، الاعلام (6) فقرات.
2. السمعة التنظيمية: يمثل المتغير المعتمد للبحث، وتم اعتماد مقياس (Sala, 2011) في تحديد الابعاد الفرعية للسمعة التنظيمية، اذ يتضمن اربعة ابعاد هي الجودة (5) فقرات، الجاذبية (7) فقرات، الاداء (7) فقرات، المسؤولية (7) فقرات.

وتم اختبار معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للمتغيرين بأبعادهما، كما مبين في الجدول (1).

الجدول (1) متغيرات البحث ومقاييسه ومعامل الثبات

Cronbach's Alpha	من - الى	المقياس	المتغيرات		ت
			الرئيسية	الفرعية	
0.926	1 - 5	Arnold et al,2000	تمكين القيادة LE	مثالا يقتدى به Lbe	1
	6 - 16			التدريب Coa	
	17 - 22			المشاركة في صنع القرار Pdm	
	23 - 32			اظهار الاهتمام Sco	
	33 - 38			الاعلام Inf	
0.933	39 - 43	Sala, 2011	السمعة التنظيمية OR	الجودة Qua	2
	44 - 50			الجاذبية App	
	51 - 57			الأداء Per	
	58 - 64			المسؤولية Res	

المصدر: اعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات البحث

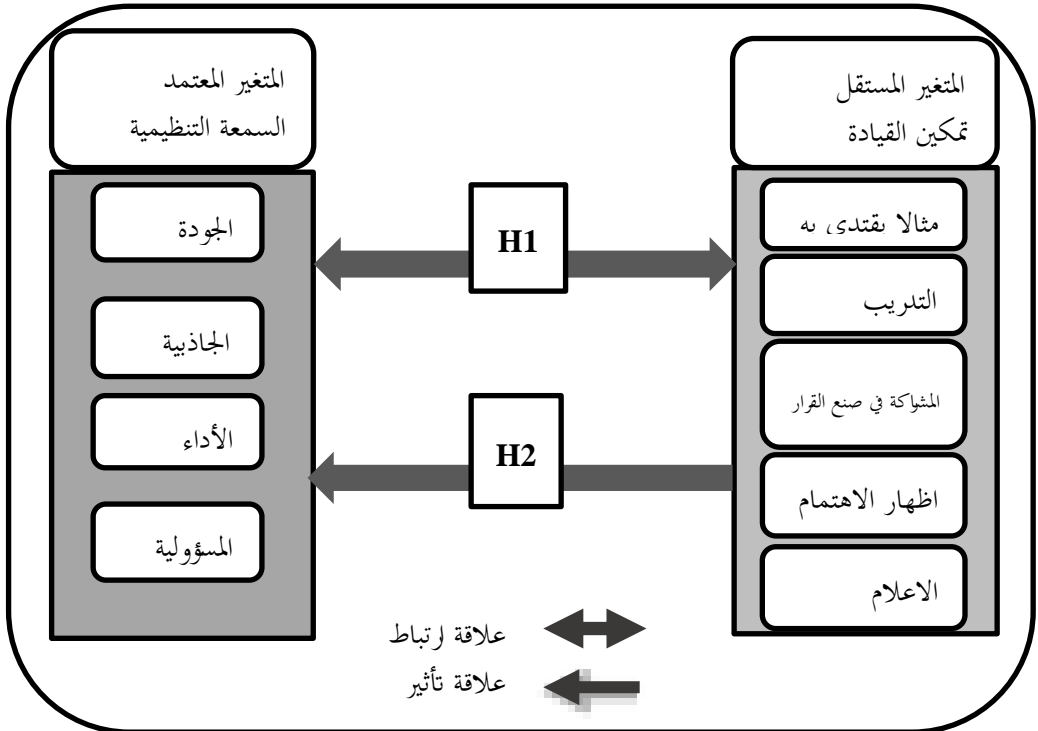
تعتبر فرضيات البحث في مضامينها عن الحلول المتوقعة التي تنسجم مع التساؤلات التي جاءت بها مشكلة البحث، وبغية اختبار مخطط البحث الفرضي وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته وضع الباحثان الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين القيادة بأبعاده والسمعة التنظيمية.

2. الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية بين تمكين القيادة بأبعاده والسمعة التنظيمية.

سادساً: مخطط البحث الفرضي

إنَّ مخطط البحث الفرضي يعطي صورة تفسيرية واضحة عن طبيعة العلاقات الارتباطية والاتجاهات التأثيرية بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية، وبالاعتماد على الدراسات والادبيات الحديثة في هذا المجال، جرى تطوير النموذج الفرضي كما موضح في الشكل (1) ليعكس ابعاد البحث ومتغيراته في ضوء المشكلة والمنطلقات الفكرية التي نادى بها والتي تنص على تأثير تمكين القيادة في السمعة التنظيمية.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: اعداد الباحثين.

سابعاً: حدود البحث

من اجل توضيح معالم البحث الحالي يستوجب الوقوف عند الحدود المكانية والزمانية لذلك البحث وكما يأتي:

1. الحدود المكانية: تم اختيار الجامعات والكليات الاهلية العراقية العاملة في محافظة كربلاء المقدسة ليشتمل عليها البحث الميداني وهي (كلية الصفوة الجامعة، جامعة اهل البيت، كلية ابن حيان الجامعة، كلية الحسين الجامعة، جامعة وارث الانبياء، كلية الطف الجامعة، جامعة العميد).
2. الحدود الزمانية: امتدت طيلة فترة البحث بجانبيه النظري والميداني من 2017/10/1 الى 2018/8/19، تضمن الجانب النظري خمسة اشهر وامتدت فترة التطبيق الفعلي لتوزيع الاستبانة على عينة البحث واسترجاعها وتحليل نتائجها خمسة اشهر ونصف.

ثامناً: عينة البحث

لغرض تحديد حجم العينة اعتمد الباحثان على جدول احصائي خاص بتحديد حجم العينة المناسب (Sekaran,2003: 294)، وبما ان حجم مجتمع البحث الحالي يبلغ عدده (472) تدريسي في الجامعات والكليات الاهلية العاملة في محافظة كربلاء المقدسة، فأن حجم العينة المناسب هو (212) تدريسي، ولضمان الوصول الى هذا العدد قام الباحثان بتوزيع (250) استبانة داخل الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة استرجع منها (236) استبانة وكانت جميعها صالحة للتحليل، وبذلك بلغت نسبة الاستجابة (94 %) وكما موضح في الجدول (2). اما الجدول (3) فيوضح اهم خصائص عينة البحث.

الجدول (2) الاستبانات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاسترجاع للجامعات والكليات المبحوثة

ت	اسم الجامعة	افراد المجتمع الاصلى	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	نسبة الاسترجاع
1	كلية الصفوة الجامعة	110	58	55	95 %
2	جامعة أهل البيت	104	55	52	95 %
3	كلية ابن حيان الجامعة	100	52	50	96 %
4	كلية الحسين الجامعة	60	32	30	94 %
5	جامعة وارث الانبياء	44	24	22	92 %
6	كلية الطف الجامعة	32	17	16	94 %
7	جامعة العميد	22	12	11	92 %
	المجموع	472	250	236	94 %

المصدر: اعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الاللكترونية.

الجدول (3) خصائص عينة البحث (N = 236)

مدة الخدمة الفعلية							المؤهل العلمي		الفئة العمرية					النوع الاجتماعي	
31	26	21	16	11	5	اقل من 5 سنوات	دكتوراه	ماجستير	61	51-60	41-50	31-40	30	انثى	ذكر
سنة فأكثر	30	25	20	15	10				سنة فأكثر				سنة فأقل		
26	5	4	8	12	34	147	79	157	27	15	26	75	93	74	162

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات الاستبانة.

تاسعاً: اساليب التحليل والمعالجة الإحصائية

تعد اساليب التحليل الاحصائية الوسيلة الاساسية التي يمكن من خلال نتائجها الوقوف على صحة الفرضيات من عدمه، لذلك سوف يتم استخدام الادوات الاحصائية التالية بمساعدة البرامج الاحصائية (SPSS V.20, Amos V.23) لتحليل البيانات واختبار صدق الفرضيات وكالاتي:

1. التحليل العاملي التوكيدي: للتأكد من صدق بناء المقياس وضمان ملائمة مع بنائه النظري.
2. معامل الثبات: للتأكد من دقة ثبات المقياس وقدرته على قياس متغيرات البحث ميدانياً .
3. الادوات الاحصائية الوصفية: وتشمل الوسط الحسابي، النسب المئوية، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والاهمية النسبية.
4. معامل ارتباط (Spearman) للرتب: لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرين.
5. نمذجة المعادلة الهيكلية: لتحديد العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث.
6. الانحدار المتعدد: يستخدم لقياس العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل (تمكين القيادة) والمتغير التابع (السمعة التنظيمية).

المبحث الثاني: الجانب النظري

سيتم في هذا المبحث توضيح الأطر النظرية الخاصة بمتغيرات البحث من خلال محورين، حيث تضمن المحور الاول عرضاً مفاهيمياً عن تمكين القيادة، اما المحور الثاني فقد ركز على العرض الفكري للسمعة التنظيمية وكما يأتي:

اولاً: تمكين القيادة Leadership Empowerment

1. مفهوم تمكين القيادة The Concept of Leadership Empowerment

ينبغي على المدراء التنفيذيين والقادة، ممارسة الإدارة الاستراتيجية ليس فقط من خلال الأبعاد الأكثر وضوحاً كالتحليل وصياغة السياسات والتقييم والتخطيط ولكن يجب عليهم ممارستها أيضاً في سلوكهم، اي يجب أن يكونوا أكثر كاريزمية والهاما ومرونة، وأن يتبعوا نمجا تشاركيا في إدارتهم للمؤوسين، وأن يكون لديهم المهارات والمبادرات اللازمة لإلهام أتباعهم واقناعهم بقبول التغيير (Burke,1986:2). اذ ذكر (Robert et al,2000:645) بأن تمكين القيادة يعني انه يمكن اتخاذ قرارات هامة على كافة المستويات في المنظمة، اذ أن

الأفراد في المستويات الدنيا للمنظمة غالباً ما يكون لديهم معرفة أفضل بمهام عملهم، وأن دور القائد هو يكون بمثابة مدرب ومعلم للمرؤوسين. وعرف تمكن القيادة بأنه العملية التي تنطوي على مشاركة القادة السلطة مع المرؤوسين، من خلال منح السلطة أو تفويض السلطة، لذا يجب على القادة زيادة الدوافع الذاتية للمرؤوسين من اجل التأثير على تقييمات المهام المتعلقة بالمعنى، والكفاءة، وتقرير المصير، والتأثير (Konczak et al,2000:302). كما عرفه (Punia,2004:86) بأنه تقاسم المسؤولية على جميع مستويات المنظمة، وتمكين الموظفين من الابتكار، واتخاذ المبادرات والقرارات المستقلة للوفاء بالاحتياجات والرغبات، وبالتالي الوصول إلى الأهداف المرجوة. او انه مجموعة من الممارسات التي تنطوي على تفويض المسؤولية الى أسفل التسلسل الهرمي وذلك لإعطاء الموظفين السلطة في صنع القرارات المتداعية فيما يتعلق بتنفيذ مهامهم الأساسية (Ahearne Srivastava & Lorinkova et al,2013:573). واتفق (& Rapp,2005:945; Hassan et al,2013:135; Bartol,2006:1240) على تعريف تمكن القيادة بأنه تقاسم السلطة مع المرؤوسين لرفع مستواهم الذاتي، ويظهر ذلك من خلال سلوكيات محددة مثل تشجيع المرؤوسين للتعبير عن آرائهم وافكارهم، وتعزيز التعاونية وصنع القرار، وتقاسم المعلومات الداعمة والعمل الجماعي. في حين ذكر (Birdi et al,2008:471) بأن تمكن القيادة يشمل مجموعة من المبادرات التي تساعد على تعزيز اداء المنظمة، واثراء الوظائف، وتوفير الفرص للموظفين لتحفيز وتطوير مهاراتهم. وذهب (Sims et al,2009:151) الى تعريف تمكن القيادة بأنه نوع مميز من القيادة الذي يركز على التأثير على الآخرين من خلال تطوير وتمكين قدرات القيادة الذاتية للموظفين. وذكر (Chen et al,2011:543) بأن تمكن القيادة يعد من المحفزات التي تعزز استعداد أعضاء الفريق للمساهمة في فرقهم بشكل مباشر، وان القادة الاكثر تمكيناً ينقلون الثقة الى فرقهم للتعامل مع الاعمال الصعبة بشكل ذاتي ومستقل، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية والمشاركة بشكل أكبر في صنع القرارات الرئيسية. وذهب (Xue et al,2011:302) الى تعريف تمكن القيادة بأنه احد الطرق التي يمكن ان تحسن من خلالها المنظمات كفاءة وأداء موظفيها. كما عرف بأنه الانزيم الذي يحفز ويغذي تقاسم المعرفة (Lee et al,2014:370). وأشار (Li et al,2014:2) الى ان تمكن القيادة يعد احد الانواع الرئيسية لفتح سلوكيات المواطنة التنظيمية. في حين عرفه (Erkulttu & Chafra,2015:4) بأنه سلوكيات رائدة تعزز وتشجع الموظفين على أن يكونوا أكثر تقبلاً وتكيفاً مع بيئة عملهم. وايضا عرف بأنه سلسلة من الممارسات الإدارية، بما في ذلك اللامركزية، والمشاركة، وتبادل المعلومات والتدريب (Liu,2015:477). او انه السلوكيات التي يمكن تنفيذها من قبل القائد الرسمي بهدف تعزيز استقلالية الموظفين من خلال تفويض السلطة، وتعزيز اتخاذ القرارات ذاتياً، والتدريب وغير ذلك من الممارسات التمكينية (Poirier et al,2017:3). واعتماداً على ما تقدم يمكن تعريف تمكن القيادة بأنه منح وتقاسم السلطة والمسؤولية مع المرؤوسين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات لرفع مستوى ادائهم الذاتي.

2. اهمية تمكن القيادة The importance of Leadership Empowerment

لقد احتل تمكن القيادة اهتماماً كبيراً من قبل الكتاب والباحثين نظراً لما له من اهمية كبيرة في نجاح المنظمات ونموها.

اذ اشار (Arnold et al,2000:250) الى ان تمكين القيادة يمنح الموظفين المزيد من الحكم الذاتي والتوجه الذاتي والسيطرة على بيئة عملهم، حيث ان بعض الفرق تتحمل المسؤولية في تحديد مواعيد ساعات العمل والاجازات وطلب المواد والتوظيف وتحديد الاجور. فضلا عن انه يساعد الموظفين على التكيف والدعم، وقدرة اكبر على مواصلة التحسين والابتكار (Ellerani & Gentile,2013:14). وذكر (Peachey,2002:62) بأن تمكين القيادة يساعد على تعزيز معنى العمل، والمشاركة في صنع القرار من خلال توفير الفرص، وتشجيع الموظفين للتعبير عن ارائهم، وبالتالي فإن ذلك يساعد المدراء على التأثير على جودة القرارات بشأن القضايا المتعلقة بالعمل. وكذلك يساعد على الأداء التلقائي والقيادة على المدى القصير وعلى المدى الطويل، ويبنى اعلى انتاجية مستدامة، كما يساعد في انخفاض معدل دوران العمل، وانخفاض التغيب، وزيادة التزام الموظف في المنظمة (Dew,1997:37). في حين اكد (Pearce & Jr,2002:175) على ان تمكين القيادة يساعد على تشجيع العمل المستقل، وتشجيع التفكير في الفرص، وتشجيع العمل الجماعي، وتشجيع التنمية الذاتية، ووضع الأهداف التشاركية، وتشجيع المكافأة الذاتية. وذكر (Zhang & Bartol,2010:110) بأن تمكين القيادة يساعد على تعزيز جدوى العمل من خلال مساعدة الموظفين على فهم اهمية مساهمتهم في الفعالية التنظيمية الشاملة، ويعطي الثقة في كفاءة الموظف والافاق في الأداء العالي، وكذلك يوفر الاستقلالية وتقرير المصير من خلال تشجيع الموظفين على تحديد كيفية القيام بعملهم. وكذلك يساعد على خلق منظمة متعلمة ذات دوافع جوهرية حيث تطور القادة أنفسهم ومن حولهم وفي نهاية المطاف يعزز مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي والإنتاجية (Smith,2008:34). وذكر (Lorinkova et al,2013:573) بأن تمكين القيادة يساعد على خلق الملكية النفسية، وزيادة الكفاءة والالتزام، وتحقيق مستويات عالية من التنسيق، وكذلك يساعد على هيكلة نشاط عمل المرؤوسين، وتنفيذ القرارات بسرعة كبيرة، وبالتالي يعد تمكين القيادة افضل مؤشر لتعزيز أداء الفريق. وكذلك يسمح للموظفين العمل بشكل مستقل، والحفاظ على درجة عالية من المرونة في الحصول على المعرفة وتفسيرها مما يؤدي إلى تحسين أداء المعرفة (Kuo & Lee,2011:119). وبالتالي فإن تمكين القيادة يساعد الموظفين على تحقيق نتائج ايجابية في العمل مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وتحسين الاداء (Dijke et al,2012:237). وأشار (Hao et al,2017:1) الى ان تمكين القيادة له تأثير ايجابي على أداء عمل الموظفين ليس فقط في أداء المهام الروتينية وانما في أداء المهام المعقدة ايضا مثل الاداء الابداعي الذي يؤكد على الافكار المفيدة والجديدة بشأن المنتجات، والممارسات، والخدمات، او الإجراءات في مكان العمل، وبالتالي فإن تمكين القيادة يسهل أداء عمل الافراد ويشجعهم على قيادة انفسهم.

من خلال استعراض اهمية تمكين القيادة التي تم تناولها من قبل الباحثين السابقين، يرى الباحثان ان اهميته تتمثل ايضا بما يلي: (أ) يساعد على بناء منظمة ديمقراطية تقوم على اساس تبادل المعلومات والمعرفة بين القادة والمرؤوسين، (ب) رفع جودة أداء العمل من خلال التشاور والتفويض، (ج) ان تحمل الموظفين المزيد من المسؤولية يساعدهم على الأبداع والابتكار وتقديم المقترحات البناءة، (د) الاستقلالية في العمل بحيث يقوم الموظف بما يراه مناسباً لعمله وليس بما يفرضه الاخرين، (هـ) تشجيع العمل الجماعي.

3. ابعاد تمكين القيادة Dimensions of Leadership Empowerment

سيتم الاعتماد في هذا البحث على أتمودج (Arnold et al,2000) لقياس تمكين القيادة والذي يتكون من خمسة ابعاد فرعية هي (مثالا يقتدى به، التدريب، المشاركة في صنع القرار، اظهار الاهتمام/ التفاعل مع الفريق، الاعلام) نظراً لما حققه هذا الأتمودج من اهمية كبيرة بين الكتاب والباحثين بحيث يُعد المرتكز الاساسي في ادب تمكين القيادة وبالكاد لا تخلو أي دراسة دون الوقوف عنده والاشارة اليه، وهذا يعبر عن قوة المقياس ونجاحه ميدانياً، وسيتم توضيح تلك الابعاد بشيء من التفصيل وكما يأتي:

أ. مثالا يقتدى به *Lead by Example*

إنّ بعد مثالا يقتدى به هو وصفٌ نوعيٌ لسلوك القائد، حيث لا يعني بالضرورة أن يقضي المرؤوسون وقتاً طويلاً لتعلم القيادة الذاتية، ولكن تتطلب النمذجة الناجحة أن يتكرر السلوك النموذجي عدة مرات للمراقبين، ويجب أن يتم عرض ذلك السلوك بطريقة حية ومفصلة، وبالتالي تعد النمذجة مركزية في تمكين دعم القائد من اجل تعلم وتنمية قدرات المرؤوسين (Amundsen & Martinsen,2014:12). لذا ينبغي على القائد تطوير قدراته والقيام بالأعمال التي تتجاوز مصلحه الذاتية، وتوفير الدعم الجيد للموظفين الذين يواجهون عقبات وصعوبات في اداء وظائفهم، ليكون نموذجاً يحتذى به من قبل المرؤوسين (Ismail et al,2011:91). وأشار (Hon & Chan,2012:2) الى ان هذا البعد يعكس مدى التزام القائد بعمله، وان ذلك يشجع اعضاء الفريق على تبني اهداف العمل، واتباع نموذج قادتهم لتحقيق الأداء الأفضل، ورفع مستوى الأبداع الجماعي. واتفق (Herre,2010:30 ; Xue et al,2011:302) على ان القائد الذي يتحلى بالسلوكيات التي تظهر التزامه بعمله، ويتقاسم المعرفة والمعلومات مع اعضاء فريقه، يمكن ان يكون نموذجاً للعمل الجاد. وكذلك اوضح (Schraeder et al,2005:497) بأن القائد الذي يقتدى به من قبل المرؤوسين يساعد على تعزيز وعي الموظفين وتعزيز التغيير، حيث ان اعمال قادة المنظمة تكون بمثابة محفزات لأجراء التغيير. في حين اثبت (Albrecht & Andreetta,2011:234) من خلال دراسته ان الكثير من الموظفين يرون ان قادتهم ومدراءهم يمتلكون اسلوب القيادة التمكينية، وستفقد مشاعر التمكين هذه الموظفين الى زيادة دوافعهم ومشاركتهم واتصالهم وانتمائهم الى منظماتهم.

ب. التدريب *Coaching*

عرف التدريب بأنه مجموعة من السلوكيات التي تهدف الى تثقيف أعضاء الفريق ومساعدتهم لي يصبحون أكثر اعتماداً على ذاتهم، اذ يشمل التدريب تقديم الاقتراحات لتحسين الأداء، ومساعدة الفرق ليكونوا أكثر اعتماداً على انفسهم (Arnold et al,2000:254-255). وعرفه (Falola et al,2014:161) بأنه جانب من جوانب ممارسات الموارد البشرية التي تساعد في تعزيز مهارات الموظفين، والمعرفة، والكفاءة، ويلعب دوراً حيوياً في فعالية المنظمة واكتساب الميزة التنافسية. او انه العملية التي يمكن من خلالها تغيير السلوكيات والمعرفة والتحفيز لدى الموظفين من أجل تحسين التوافق بين خصائص وقدرات الموظف ومتطلبات الوظيفة، ويهدف التدريب الى تخفيف العبء على المشرفين، ورفع مستوى المعيشة للموظفين، وزيادة كفاءة الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة (Diab & Ajlouni,2015:117). في حين عرفه (Mzimela & Chikandiwa,2017:2) بأنه برنامج تعليمي محظط له يهدف إلى تبادل المعرفة مع الموظفين حول ثقافة المنظمة، وتراوح عملية التدريب

تأثير تمكين القيادة في السمعة التنظيمية (بحث تحليلي لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية)

من مستوى المهارات الوظيفية إلى مستوى المهارات في مكان العمل، ويهدف التدريب إلى تطوير الصفات القيادية للموظفين، والتفكير الإبداعي ومهارات حل المشكلات. وكذلك يساعد على تثقيف اعضاء الفريق ويجعلهم قادرين على الأداء بشكل مستقل، ومن المحتمل ان ترتبط سلوكيات القائد ارتباطا ايجابيا بكفاءة الفريق (Srivastava et al,2006:1242).

ج. المشاركة في صنع القرار *Participative Decision Making*

تعرف المشاركة في صنع القرار بأنها استراتيجية إدارية تؤثر على الأداء والتنظيم والالتزام، والدوران، والتحفيز ورضا الموظفين، وإنتاجية وأداء المنظمة، حيث ان الموظفين الذين يشاركون في اتخاذ القرارات يكون لهم موقف إيجابي تجاه المنظمة والالتزام بوظائفهم (Zubair et al,2015:307). وعرفها (Raub & Robert,2010:1765) بأنها تشجيع القادة على تحديد القرارات التي يتعين اتخاذها والتي يمكن تفويضها للموظفين. وأشار (الأسدي، ٢٠١٦: ٣١) الى ان المشاركة في صنع القرار هي دعوة القائد لمؤوسيه من اجل مناقشة المشكلات التي تواجههم والوصول الى افضل الحلول الممكنة لها، وان ذلك يساعد القائد على اتخاذ القرارات المناسبة وبالوقت نفسه يخلق الثقة والولاء لدى المرؤوسين، بحيث يمكنهم قبول تلك القرارات دون معارضة لانهم ساهموا بأفكارهم في اتخاذ هذه القرارات ووقفوا على اسباب وظروف اتخاذها. وفي السياق ذاته ذكر (Srivastava et al,2006:1242) بأن صنع القرار التشاركي يمثل سعي اعضاء الفريق للمساهمة في اتخاذ القرارات، وان ذلك قد يعطيهم فرص التوسع في معارفهم، والتعلم من بعضهم البعض، والحصول على المهارات الجديدة، وبالتالي رفع فعاليتهم في الأداء. وأوضح (Spreitzer,2007:1083; Herre,2010:30) بأن القادة يشاركون موظفيهم في صنع القرارات وتنفيذها من اجل السعي للحصول على مدخلات مرؤوسيهم لما لها من اهمية على تلك القرارات، كما ان القادة يعلمون بأن تعدد الاختلافات في وجهات النظر يمكن أن تحسن عملية صنع القرار.

د. اظهار الاهتمام (التفاعل مع الفريق) *(Showing Concern (Interacting With The Team)*

إن نجاح القائد في تنظيم الفريق وتحديد اتجاهاته يساعد في تحقيق اقصى قدر من التقدم على طول هذه الاتجاهات، وان ذلك يساهم بشكل كبير في فاعلية الفريق، وبالتالي فإن القيادة الفاعلة تمثل العامل الأكثر أهمية في نجاح الفرق التنظيمية (Zaccaro et al,2001:452). وأكد (Srivastava et al,2006:1242) على ان القائد الذي يظهر الاهتمام بفريقه يوفر المساعدة والثقة والدعم الاجتماعي للمرؤوسين، وبالتالي يكون لديه تأثير ايجابي على فاعلية الفريق. في حين ذكر (Xue et al,2011:303) بأنه قد يكون لدى الكثير من الموظفين مخاوف وقلق عند تقاسم المعرفة مع أقرانهم بسبب وضعهم الاجتماعي في المنظمة، لذا يجب على القائد التمكيني ان يكون قادرا على تحديد هذه الشواغل وتخفيفها، مما يزيل الحواجز التي تحول دون تقاسم المعارف. و اضاف (Hon & Chan,2012:2) بأن إظهار الاهتمام، يشير إلى الدعم والمعاملة العادلة للمرؤوسين من قبل قادة الفرق من خلال سياساتهم وتصريحاتهم، وتصرفاتهم واعمالهم، حيث يفوض القادة رسميا الحرية والاستقلالية الكبيرة لموظفيهم مما يساعد على تعزيز الشعور القوي والكفاءة بين المرؤوسين، ويظهر القائد التمكيني التزاما شخصيا قويا بعمله الذي ينقل قيمته وأهميته لموظفيه. وذكر (Bobbio,2012:78) بأن اظهار الاهتمام يلخص السلوكيات المتمثلة بدعم واهتمام القائد بأعضاء الفريق وتشجيع التفاعل بين

المروّسين. في حين اوضح (Herre,2010:30) بأن اظهار الاهتمام يشير الى ان القائد يبقى على اتصال مع فريقه والعمل بشكل وثيق مع الفريق ككل.

هـ. الاعلام *Informing*

إنّ القادة او المدراء يحتاجون لمشاركة المعلومات والمعرفة مع المرؤوسين وتعزيز وتطوير امكانياتهم حتى يتمكنوا من المساهمة على النحو الامثل في الاداء التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات ذات التأثير على عملهم (Hakimi et al,2010:702). و اشار (Xue et al,2011:302-303) الى ان الاعلام يتضمن نشر القائد لمعلومات الشركة الواسعة مثل المعلومات المهمة والفلسفية لتحفيز اعضاء الفريق بالبحث عن حلول لمشاكل العمل سواء داخل الفريق او خارجه، حيث يعد الاعلام محاولة تعاونية كبيرة لمساعدة اعضاء الفريق على تبادل المعرفة مع بعضهم البعض. اما (Hon & Chan,2012:2) فاكد على ان توفير المدخلات الإعلامية اللازمة تساعد على تعزيز الأداء وابداع الفريق. وذكر (Gao et al,2011:790) بان الاعلام يشير الى نشر القائد للمعلومات التي تسمح للموظفين فهم ماهي ادوارهم ومسؤولياتهم في عمليات المنظمة؟ وكيفية اسهامهم في تحقيق الاهداف، حيث يساعد الاعلام الموظفين ويجفرهم على الشعور بالمسؤولية عن العمل والمشاركة في شؤون المنظمة على نطاق واسع، وبالتالي فمن المرجح ان يعزز الاعلام دافع الموظف والتعرف على المشاكل والمخالفات ووضع اقتراحات للحلول الممكنة وترتيبات العمل البديل.

ثانياً: السمعة التنظيمية Organizational Reputation

1. مفهوم السمعة التنظيمية *The Concept of Organizational Reputation*

إنّ السمعة عبارة عن مصطلح متعدد الواجه له معنى مختلف في كافة التخصصات ومن وجهات نظر مختلفة، فمثلا يرى خبراء الاستراتيجية ان سمعة المنظمة كمصدر للميزة التنافسية، اما بالنسبة للمحاسبين هي تفضيل غير محدد او نوع من الشهرة تنقلب قيمتها في الاسواق، وبصفة عامة تعرف سمعة المنظمة بأنها مجموعة من التصورات والتقييمات لجميع أصحاب المصالح المعنية فيما يتعلق بالأداء، المنتجات والخدمات، والأفراد، والمنظمات، الخ (Wiedmann & Buxel,2005:145). وعرف (Fombrun & Shanley,1990:233) السمعة التنظيمية بأنها الرأي العام حول كيفية مقارنة منتجات المنظمة ووظائفها ومهامها وإمكانياتها بعروض المنظمات المنافسة. في حين اشار (Hall,1992:136) الى ان سمعة المنظمة تمثل الموجودات غير الملموسة مثل الملكية الفكرية والعلامة التجارية وبراءات الاختراع التي توفر ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات التي تتمتع بسمعة قوية. كما عرفها (Deephouse,2000:1093) بأنها تقييم المنظمة من قبل أصحاب المصلحة من حيث تأثيرها وتقديرها ومعرفتها، وتنتج سمعة المنظمة من خلال تفاعلات المنظمة مع أصحاب المصلحة. لذا فهي نتيجة لعملية تنافسية تشير فيها المنظمات الى خصائصها الرئيسية من أجل تعظيم وضعها الاقتصادي وغير الاقتصادي (الاجتماعي) (Carmeli & Cohen,2001:129). وايضا عرفها (Roberts & Dowling,2002:1078) بأنها سمعة تنظيمية عامة تعكس مدى رؤية أصحاب المصلحة الخارجيين للمنظمة على أنها جيدة وليست سيئة، لذا فإن سمعة المنظمة يتم تحديدها من قبل الدوائر الخارجية بالاعتماد على

تأثير تمكين القيادة في السمعة التنظيمية (بحث تحليلي لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية)

الجهود السابقة للمنظمة. وذهب (Schwaiger,2004:50) الى تعريفها بأنها بناء المواقف التي لا يمكن الوصول اليها الا من خلال السمات الدلالية. واكد (Zabala et al,2005:61) على ان السمعة هي هبة الحفاظ على المنظمة بمرور الزمن استنادا الى مجموعة من القيم المشتركة والاستراتيجيات والسمات التي تحقق استدامة وتمايز المنظمة عن طريق الادارة الفكرية لرأس المال (الموجودات غير الملموسة). في حين اتفق (Chun,2005:94 ; Trotta & Cavallaro,2012:21) على تعريف سمعة المنظمة بأنها توليفة من الآراء والنظريات والمواقف من أصحاب المصلحة في المنظمة بما في ذلك الموظفين والزبائن والموردين والمستثمرين والمجتمع، لذا فإنها تمثل بناءً جماعياً متعدد الأبعاد. او هي مفهوم اقتر صادي يلتقط الاختلافات بين الجودة المدركة والجودة الفعلية لتوليد الامتيازات المستندة إلى الجدارة والأداء (Washington & Zajac,2005:283). وذكر (Helm,2011:657) بأن سمعة المنظمة هي حكم تقييمي عالمي مستقر زمنياً حول المنظمة التي يتم تقاسمه من قبل اصحاب المصلحة المتعددين، و اشار الى انها متجذرة من التصورات الإجمالية بشأن السلوك العام، والأداء المالي، والإنجازات الأخرى للمنظمة. كما عرفها (Behestifar & Korouki,2013:16-17) بأنها مجموعة من المعتقدات الجماعية حول قدرة المنظمة على تلبية حاجات مختلف أصحاب المصلحة، ويمكن تحديد السمعة وفقاً لصيغة بسيطة: السمعة = مجموع الصور = (الأداء والسلوك) + الاتصالات. ومن وجهة نظر (رشيد والزيادي، ٢٠١٤ : ١٧) فإن السمعة التنظيمية هي الانطباع الذهني الشامل الذي يتشكل من قبل مختلف اصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة حول انشطتها وانظمتها وقراراتها وسياساتها والذي يتحدد في ضوء استمرار علاقاتهم وتعاملهم ودعمهم من عدمه، وبالتالي فإنها تتجسد في كل الجهود والانجازات المتميزة التي ترمي من ورائها تلك المنظمات كسب رضا المجتمع وتحقيق رفاهيته. او هي رأي الجمهور حول منظمة معينة، وان هذا الرأي ينتج من تجربة كل فرد وكذلك من الاستماع الى تجارب الآخرين من خلال (وسائل الإعلام الرئيسية، ووسائل الاعلام الاجتماعية) (Cabral,2016:1). لذا فانها تعكس القيمة الثابتة الناتجة عن الابتكار الداخلي والتوظيف (Weng & Chen,2016:4). وتشير الى درجة تقييم أصحاب المصلحة للمنظمة بشكل إيجابي على سمة محددة (Lee et al,2017:2).

واعتمادا على ما تقدم يمكن تعريف السمعة التنظيمية بأنها التقييم الشامل لأصحاب المصلحة حول قدرة المنظمة على تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم بشكل اسرع من المنافسين.

2. اهمية السمعة التنظيمية وفوائدها Organizational Reputation

نتيجة تحديات المنافسة والتغيرات والتطورات السريعة التي تواجهها منظمات الاعمال برزت اهمية السمعة التنظيمية في كافة النشاطات وعلى مختلف الاصعدة، حيث تعد سمعة المنظمة الركيزة الاساسية في خلق قيمة المنظمة، والاحتفاظ بالزبائن على المدى الطويل، وبناء علاقات طيبة مع مختلف اصحاب المصالح. اذ بين (Kanto et al,2013:731) ان سمعة المنظمة ذات أهمية حيوية وقد نمت بسرعة خلال العقدين الماضيين باعتبارها واحدة من الموجودات غير الملموسة، حيث يمكن أن تؤدي إلى العديد من الفوائد الاستراتيجية للمنظمة، مثل خلق حواجز دخول السوق، وتعزيز الاحتفاظ بالزبون، وتعزيز المزايا التنافسية. وفي

الاتجاه نفسه ذكر (Omar & Williams,2006:269) بأن سمعة المنظمة توفر ميزة تنافسية، فكلما كانت جودة المنظمة افضل كلما زادت شعبيتها واستمرار زبائنها في استخدام منتجاتها وخدماتها. في حين اشار (Feldman et al,2014:56) الى ان الفوائد الرئيسة لسمعة المنظمات الجيدة تتمثل بما يلي: تحسين تصورات المستهلك لجودة المنتجات أو الخدمات، تحسين القدرة على توظيف الافراد الموهوبين والاحتفاظ بهم في المنظمات، رفع معنويات الموظفين وبالتالي زيادة القدرة على الانتاج، حماية قيمة المنظمة، المساعدة على التوسع الدولي، اجتذاب اكبر عدد من المستثمرين (م صداقية جيدة)، تمييز المنظمة عن منافسيها، سهولة الحصول على رأس المال. وبذلك فإن السمعة الجيدة تزيد من قيمة المنظمات وتوفر ميزة تنافسية مستدامة، حيث يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بسهولة أكبر إذا كان لديها سمعة طيبة بين أصحاب المصلحة-Iwu (Egwuonwu,2011:201). وذكر (Walker,2010:357) بأن دور السمعة يزداد اهمية في الاسواق التنافسية، حيث يمكن ان تؤدي السمعة الجيدة الى العديد من المنافع الاستراتيجية للمنظمة مثل خفض التكاليف، وتقديم اسعار متميزة وجذب المتقدمين والمستثمرين وزيادة الربحية وخلق الحواجز التنافسية. في حين اشار (Eryilmaz,2016:8) الى ان السمعة الايجابية تخلق بعض الفوائد لمنظمات الاعمال مثل نمو المنظمة و تراكم الزبائن، اما بالنسبة للمنظمات التعليمية فإن سمعة الجامعة تؤثر على مستويات الولاء للطلاب. اما تراكم الزبائن، فقد أوضحا ان السمعة الجيدة تؤثر بشكل إيجابي على أداء المنظمة، حيث تساعدها على كسب المواهب، وتعزز الاحتفاظ بالموظفين، وتحقيق نسبة ارباح كبيرة. اما (Schulz & Johann,2018:40) فقد نوها الى أن السمعة الجيدة تشكل مورداً غير ملموس يصعب تكراره، بحيث تسهل الوصول إلى الموارد التي يسيطر عليها أصحاب المصلحة الرئيسيين، وبذلك تؤثر على قدرة المنظمة في خلق والحفاظ على ميزة تنافسية تؤدي في النهاية إلى أداء أفضل. وكذلك اوضح Eberl & (Schwaiger,2005:839) بأن السمعة تؤدي الى زيادة الدخل وخفض التكاليف الرأسمالية وتكاليف الموظفين، وباختصار فإن السمعة هي مصدر الميزة التنافسية. و اشار (Marcellic-Warin & Teodoresc,2012:7) الى ان سمعة المنظمة تعد من الأصول الرئيسة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية مثل خلق القيمة، والنمو المريح، والميزة التنافسية المستدامة، وان سمعة المنظمة هي فريدة من نوعها ويستحيل نسخها ويمكن ان تساعد على حماية المنظمة في الظروف الاقترصادية الصعبة وحالة حدوث الأزمات.

3. ابعاد السمعة التنظيمية Dimensions of Organizational Reputation

اعتمد الباحثان على النموذج (Sala, 2011) في قياس السمعة التنظيمية والذي يتكون من اربعة ابعاد هي (الجودة، الجاذبية، الأداء، المسؤولية) لمنطقية تلك الابعاد وانسجامها مع طبيعة اهداف البحث الحالي، وامكانية تطبيق مؤشراتنا في منظمات البيئة العراقية وقياس نتائجها بسهولة، وسيتم توضيح تلك الابعاد بشكل مبسط وفقاً للاتي:

أ. الجودة *Quality*

في العصر الحالي للعولمة ووعي الزبائن، ينبغي على المنظمات أن تعطي الجودة الأهمية القصوى باعتبارها الاستراتيجية الأساسية للنجاح والبقاء على المدى الطويل والحصول على سمعة طيبة وميزة تنافسية مستدامة (Nuchsarapringvirity, 2015:180). وذكر (Stone-Romero et al, 1997:89) بأن الجودة هي مفهوم غامض غير عادي يصعب تصورها وتحديداتها، وتعد مصدر ارتباك كبير للمنظمة، لذا من المهم أن يأخذ المدراء بعين الاعتبار الأبعاد التي يضعها المستهلكون عند تقييم جودة الأنواع المختلفة من المنتجات. وتعرف الجودة بأنها القوة الدافعة لاستدامة سمعة المنظمات (Ismail et al, 2006:738). أو انها الوفاء الفوري بمتطلبات الزبائن في اطار الأهداف الاستراتيجية، وموارد المنظمة (Beaujean et al, 2008:2). في حين ذكر (عمير وصلاح الدين، 2017: 64) بأن الجودة تعني اداء الاشياء بصورتها الصحيحة من المرة الأولى، وتسعى اغلب المنظمات الى تقديم خدمة تتميز بالجودة المطابقة للمواصفات، بما يحقق رضا الزبائن الذي يمثل الجانب الأكثر أهمية في خطط الانتاج، ويجب ان يكون هدف الجودة تلبية حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية. وأكد (الحسيني، 2010: 99-100) على ان الجودة في مجال الجامعات هي مجموعة من الجهود التي يبذلها العاملون في مجال التعليم لتحسين ورفع المنتج التعليمي بما يتناسب مع رغبات وحاجات المستفيدين.

ب. الجاذبية *Appeal*

من أجل ان تكون المنظمة المغناطيس الذي يجذب الأفراد الموهوبين للنجاح في المستقبل، يستوجب عليها ادارة علاقاتها المتعددة مع اصحاب المصالح وزيادة مشاركتها الاجتماعية، حيث يجذب كل فرد منا الى المنظمات التي تجعلنا نشعر بأنها مهتمة بنا، لذلك فإن إدارة الجاذبية أمر بالغ الأهمية لنجاح المنظمة (Perez et al, 2014:118). وعرف (Hendriks, 2016:24) الجاذبية بأنها الدرجة التي يسعى الفرد من خلالها الى الحصول على عمل في منظمة ما استنادا الى معتقدات الفرد في تلك المنظمة. وأشار (Helm, 2011:657) الى ان الموظفين يتأثرون بالمفاهيم العامة للمنظمة، وان الانتماء إلى منظمة ذات سمعة جيدة يحسن تقدير الذات لدى الموظفين، مما يزيد من جاذبية انضمام الموظفين المحتملين. وأوضح (عمير وصلاح الدين، 2017: 65) بأن الجاذبية تتحقق من خلال قدرة المنظمة على بناء مكانة مرغوبة وعلامة تجارية مميزة عن طريق تقديمها نتائج ايجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي، وتعد بيئة اداء الأعمال من العوامل الحاكمة لجاذبية المنظمة، اذ يجري قياس اداء اعمال المنظمات حسب مؤشر جاذبية بيئة اداء اعمالها. وذكر (Wiedmann & Buxel, 2005:147) بأن سمعة المنظمة القوية تعكس درجة عالية من الجاذبية اعتمادا على دور اصحاب المصلحة في التبادل الذي يظهر في اتجاهات سلوكية متعددة مثل تفضيل المنتجات والخدمات من جانب الزبائن، والتقدير الاستثنائي من المستثمرين والموردين، حيث تؤدي تلك الجاذبية الى تخزين من حسن النية تجاه المنظمة والدعم المستدام في اوقات الازمات. وأوضح (Barron & Rolfe, 2011:15) بأن الجاذبية تعد عنصرا أساسياً في سمعة المنظمة، وان المنظمة الجذابة تأخذ الرعاية من موظفيها، والزبائن، وغيرهم من اصحاب المصالح.

ج. الأداء *Performance*

تحتاج المنظمات الأفراد ذوي الأداء العالي من أجل تحقيق أهدافها المتعلقة بتقديم المنتجات والخدمات المتميزة لتكون مصدراً للميزة التنافسية، وان الأداء مهم أيضاً للفرد حيث ان إنجاز المهام والأداء على مستوى عال يمكن أن يكون مصدراً للارتياح مع مشاعر التمكن والفخر، لذلك يعد الأداء الشرط الرئيسي للتطوير الوظيفي في المستقبل والنجاح والتفوق في سوق العمل (Sonntag & Frese, 2001:4). وعرف (Tseng & Lee, 2014:161) الاداء بأنه مستوى الهدف الذي تحققه المنظمة، او التقييم حول فعالية الأفراد أو المجموعات أو المنظمات، ويشير الأداء على المستوى الفردي إلى الرضا الوظيفي، والأهداف التي تحققت، والتكيف الشخصي، وعلى مستوى المجموعة يشير إلى الروح المعنوية والتماسك والكفاءة والإنتاجية، اما على المستوى التنظيمي فهو يتعلق بالربح، والكفاءة، والإنتاجية، والسمعة الجيدة، إضافة الى ذلك فإن الأداء يشمل أيضاً القدرة المحتملة لتحقيق الأهداف المستقبلية بنجاح. اما (Muthuveloo et al, 2017:2) فعرّفه بأنه انعكاس للطريقة التي تستغل بها المنظمة مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها، حيث يعد الأداء العنصر الاساسي الذي يحدد بقاء المنظمات ونموها في بيئة الاعمال التنافسية لأنه يدخل في صميم عمل جميع الانشطة، ويشمل الاداء التنظيمي كلا من الأداء المالي وغير المالي. وفي السياق ذاته اوضح (Iwu-Egwuonwu, 2011:200) بأن المنظمات التي يكون لديها سجل من الأداء الجيد، وآفاق النمو الواضحة، والربحية على المدى الطويل، فإن ذلك سوف يزيد من سمعتها.

د. المسؤولية *Responsibility*

عندما تبذل المنظمات جهوداً حثيثة من أجل تطوير منتجات صديقة للبيئة وعالية الجودة، يميل الزبائن إلى تكوين صورة إيجابية عن المنظمة، لأنهم يرون ان أنشطة المنظمة مرغوبة اجتماعياً، وعليه فإن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يمكن أن تكون وسيلة لإرسال إشارة موثوقة الى اصحاب المصالح، وبالتالي فإن إشارة المسؤولية الاجتماعية سوف تمكن مختلف أصحاب المصالح من الاعتقاد بأن المنظمة ستقدم قيمة للمجتمع (Lee et al, 2017:3). في حين اشار (Brammer et al, 2006:5) الى ان المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم تقوم من خلاله المنظمات بدمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في العمليات التجارية وفي تفاعلها مع اصحاب المصالح على اساس طوعي، وانها متعددة الجوانب مثل العطاء الخيري، والحد من تأثيرات البيئة السلبية، وممارسات العمل العادلة. وعرفها (Futa, 2013:118-119) بأنها مجموعة متنوعة من الأنشطة المهمة التي يجب ان تقوم بها جميع المنظمات سواء طوعياً او الزامياً، للتعامل مع التوقعات الداخلية والخارجية، لأنها تصيف قيمة إلى المنظمة وتعزز سمعتها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. ومن المجدي أن تعترف المنظمات بالمسؤوليات الاجتماعية والبيئية وأن تدعم القضايا الجيدة في المجتمع لأن ذلك قد يمكنها من الحصول على سمعة عالية (Iwu-Egwuonwu, 2011:200). اذ ان المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تولد حسن النية من الموظفين والمستهلكين واصحاب المصالح، وتؤدي الى تعزيز سمعة ورجحية المنظمة والقدرة على البقاء على المدى الطويل (Fombrun & Shanley, 1990:7).

المبحث الثالث: الجانب الميداني

بغية تحقيق اهداف هذا المبحث تم تقسيمه على ثلاثة محاور، يختص الاول بتحديد ال صدق البنائي التوكيدي للمتغيرات البحث، فيما يختص الثاني بوصف وتشخيص متغيرات البحث، لينتهي الثالث باختبار فرضيات البحث، وكما يأتي:

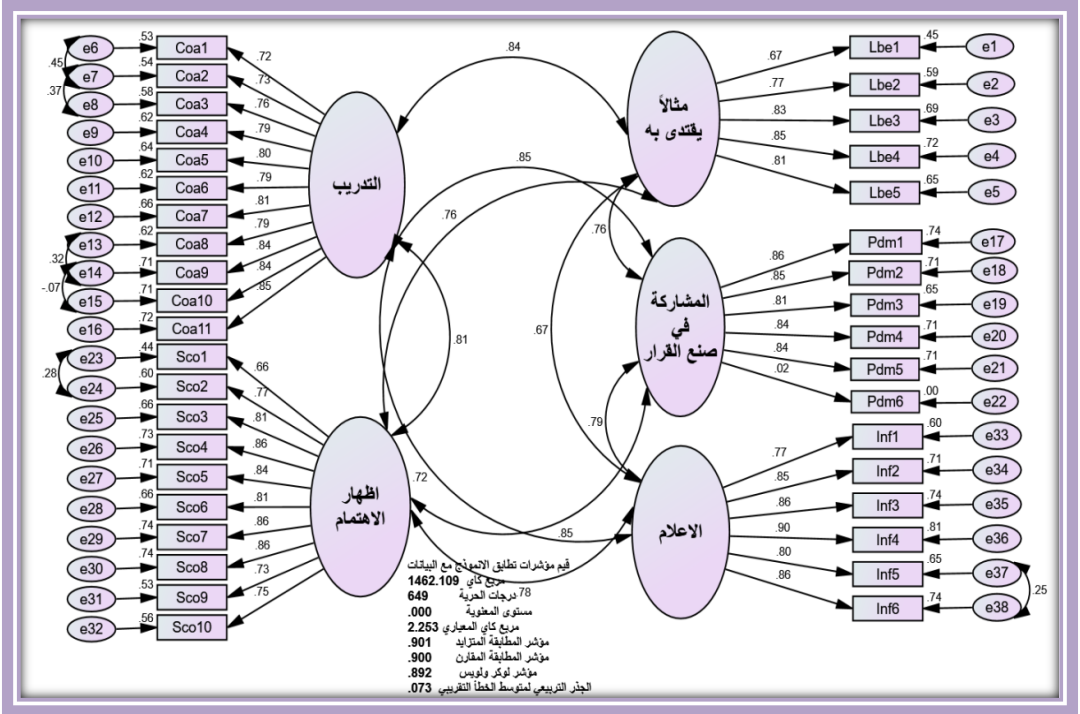
اولا: الصدق البنائي التوكيدي

للتأكد من صدق البناءات النظرية للمتغيرات ودقتها ميدانيا جرى الباحثان التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للمقاييس المعتمدة في قياس المتغيرات الرئيسية والفرعية والذي يعد احد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM). اذ يهدف التحليل العاملي التوكيدي الى مطابقة الهيكل الافتراضي المتوفر للمتغيرات مع البيانات المتجمعة عنه، وبالتالي تأكيد العلاقة بين الابعاد والفقرات وان الفقرات لاتتجه الى الابعاد كلها، وهذا يضمن تمثيل كل بعد بعدد واضح ومناسب من الفقرات غير المقاسة (الحسناوي، ٢٠١٥: ١٧٦). وقد اعتمد في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي البرنامج الاحصائي (Amos Version 23)، ولتقييم النموذج الهيكلية الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدي اوصى الباحثون بالتحقق من معيارين هما (Schumacker & Lomax, 2010: 169):

١. تقديرات المعلمة (Parameter Estimates): وهي تمثل قيم المسارات التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent Var.) مع المتغيرات غير المقاسة (Unobserved Var.).
٢. مؤشرات مطابقة النموذج (Model Fit Index's): تؤسس مؤشرات المطابقة المعيار الذي يحكم من خلاله على مدى مطابقة النموذج الهيكلية المتحقق ودقته، وبعد الكاي سكوير (X^2) اهم مؤشرات مطابقة النموذج فاذا كانت قيمته بالنسبة الى درجات الحرية ضمن المدى المحدد فإن معظم قيم مؤشرات المطابقة الاخرى ستقع في المدى المثالي، وقد اعتمدت مجموعة من مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلية وهي كما تتضح في الانموذجات الهيكلية الخاصة بكل متغير. وفي ضوء ما تقدم كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرين كالآتي:

أ. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس تمكين القيادة

يتضح من الشكل (2) ان الفقرة السادسة من بعد المشاركة في صنع القرار قد حازت على وزن انحدار (تقدير معلمة) قليل جدا اذ بلغ (0.02) وهو اقل من النسبة المقبولة (0.40) مما اضطر الى الرجوع للبرنامج لتفحص مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج وبعد اجراء كم مؤشر تعديل لم يتغير تقدير المعلمة بالنسبة الى الفقرة اعلاه وبالتالي هنا من الضروري حذف هذه الفقرة لضعف وزنها الانحداري في تمثيل بعد المشاركة في صنع القرار.

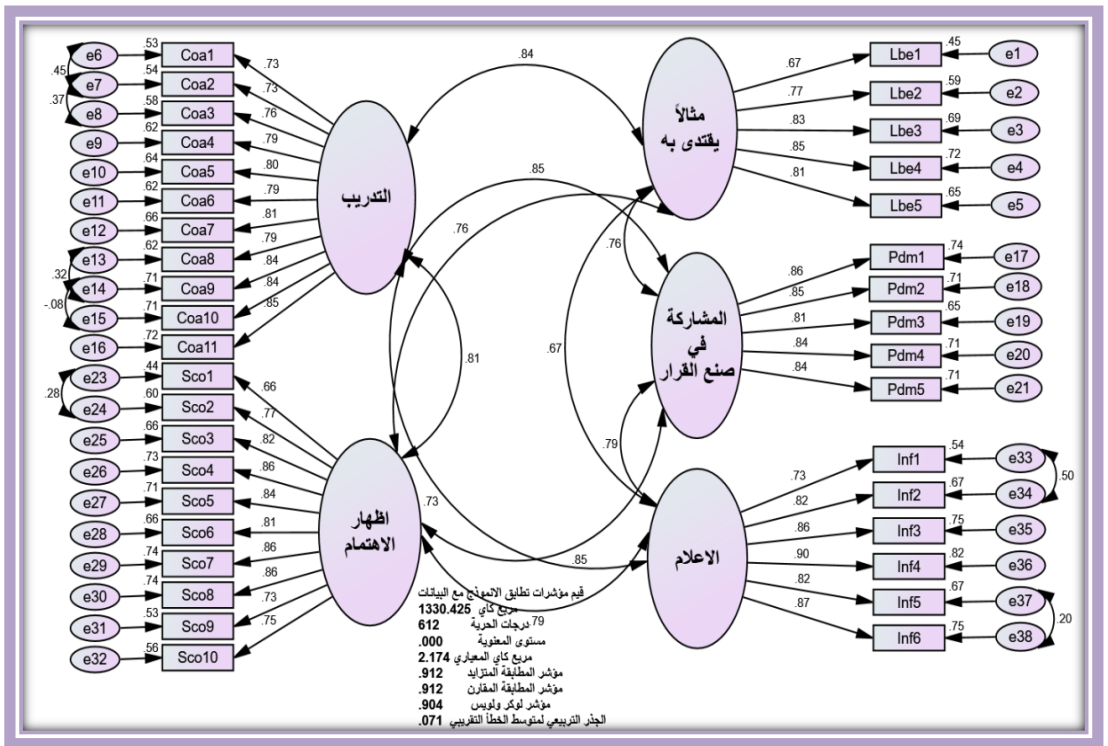


الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس تمكين القيادة (النموذج الاول)

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

تأثير تمكين القيادة في السمعة التنظيمية (بحث تحليلي لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية)

وبعد حذف الفقرة السادسة من بعد المشاركة في صنع القرار واعادة حساب نتائج التحليل، كانت تقديرات المعلمات المعيارية ل فقرات متغير تمكين القيادة قد تجاوزت نسبة (0.40) كما ظاهرة في الشكل (3) وان جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (CR) الظاهرة في الجدول (4) اتضح انها اكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الامتداد فقد اظهرت النتائج وكما يتضح في التابل الخاص بالامتداد الهيكلي ان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فإن الامتداد الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد ان متغير تمكين القيادة يقاس ب (37) فقرة موزعة على خمسة ابعاد مترابطة بواقع (5) فقرات ل بعد مثالا يقتدى به، (11) فقرة ل بعد التدريب، (5) فقرات ل بعد المشاركة في صنع القرار، (10) فقرات ل بعد اظهار الاهتمام، (6) فقرات ل بعد الاعلام.



الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس تمكين القيادة (الامتداد الثاني)

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

الجدول (4) قيم تقديرات المعلمة والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية لمقياس تمكين القيادة

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Lbe5 <--- Lead by example	1.000				
Lbe4 <--- Lead by example	.930	.062	14.937	***	
Lbe3 <--- Lead by example	.973	.067	14.434	***	

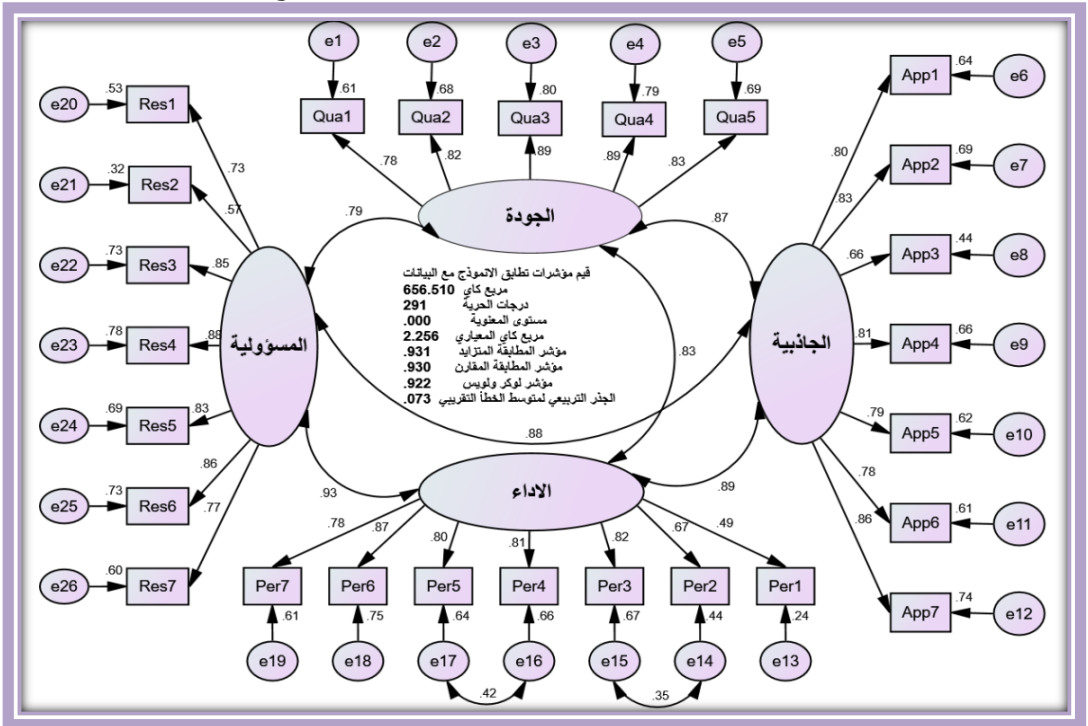
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Lbe2 <--- Lead by example	.837	.064	13.098	***	
Lbe1 <--- Lead by example	.708	.064	10.982	***	
Coa11 <--- Coaching	1.000				
Coa10 <--- Coaching	1.058	.064	16.634	***	
Coa9 <--- Coaching	1.060	.064	16.484	***	
Coa8 <--- Coaching	1.079	.073	14.853	***	
Coa7 <--- Coaching	1.054	.068	15.573	***	
Coa6 <--- Coaching	.984	.066	14.910	***	
Coa5 <--- Coaching	.962	.063	15.295	***	
Coa4 <--- Coaching	1.019	.068	14.911	***	
Coa3 <--- Coaching	.880	.063	14.071	***	
Coa2 <--- Coaching	.874	.066	13.313	***	
Coa1 <--- Coaching	.879	.067	13.107	***	
Pdm5 <--- Participative Decision Making	1.000				
Pdm4 <--- Participative Decision Making	.882	.054	16.263	***	
Pdm3 <--- Participative Decision Making	.945	.062	15.134	***	
Pdm2 <--- Participative Decision Making	.864	.053	16.318	***	
Pdm1 <--- Participative Decision Making	.956	.057	16.739	***	
Sco10 <--- Showing concern	1.000				
Sco9 <--- Showing concern	.949	.082	11.508	***	
Sco8 <--- Showing concern	1.166	.084	13.941	***	
Sco7 <--- Showing concern	1.131	.081	13.892	***	
Sco6 <--- Showing concern	1.034	.079	13.054	***	
Sco5 <--- Showing concern	1.069	.079	13.568	***	
Sco4 <--- Showing concern	1.208	.087	13.817	***	
Sco3 <--- Showing concern	1.175	.090	13.076	***	
Sco2 <--- Showing concern	1.010	.082	12.284	***	
Sco1 <--- Showing concern	.977	.094	10.382	***	
Inf6 <--- Informing	1.000				

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Inf5 <--- Informing	.987	.057	17.192	***	
Inf4 <--- Informing	1.064	.053	20.060	***	
Inf3 <--- Informing	.957	.053	18.169	***	
Inf2 <--- Informing	.822	.050	16.299	***	
Inf1 <--- Informing	.736	.054	13.642	***	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23).

ب. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس السمعة التنظيمية

يتضح من الشكل (4) ان كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير السمعة التنظيمية قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الاسهم التي تربط الابعاد الفرعية الاربعة بفقراتها وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة المرجحة (CR) الظاهرة في الجدول (5) اتضح انها اكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد اظهرت النتائج وكما يتضح في التابل الخاص بالانموذج الهيكلي ان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فإن الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد ان متغير السمعة التنظيمية يقاس ب (26) فقرة موزعة على اربعة ابعاد مترابطة بواقع (5) فقرات لبعده الجودة،



(7) فقرات لبعده الجاذبية، (7) فقرات لبعده الاداء، (7) فقرات لبعده المسؤولية .

الشكل (4) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس السمعة التنظيمية
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

الجدول (5) قيم تقديرات المعلمة والخطأ المعياري والنسبة المخرجة ومستوى المعنوية لمقياس السمعة التنظيمية

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Qua1 <--- Quality	1.000				
Qua2 <--- Quality	1.151	.083	13.901	***	
Qua3 <--- Quality	1.160	.075	15.459	***	
Qua4 <--- Quality	1.233	.080	15.355	***	
Qua5 <--- Quality	1.070	.076	14.101	***	
App1 <--- Appeal	1.000				
App2 <--- Appeal	1.117	.076	14.678	***	
App3 <--- Appeal	.732	.067	10.946	***	
App4 <--- Appeal	1.020	.072	14.168	***	
App5 <--- Appeal	.973	.071	13.653	***	
App6 <--- Appeal	.891	.066	13.471	***	
App7 <--- Appeal	1.206	.078	15.454	***	
Per1 <--- Performance	1.000				
Per2 <--- Performance	1.432	.198	7.240	***	
Per3 <--- Performance	1.807	.230	7.870	***	
Per4 <--- Performance	1.736	.220	7.908	***	
Per5 <--- Performance	1.691	.215	7.847	***	
Per6 <--- Performance	2.031	.255	7.963	***	
Per7 <--- Performance	1.661	.218	7.635	***	
Res7 <--- Responsibility	1.000				
Res6 <--- Responsibility	1.249	.085	14.662	***	
Res5 <--- Responsibility	1.129	.080	14.191	***	
Res4 <--- Responsibility	1.299	.085	15.272	***	
Res3 <--- Responsibility	1.119	.077	14.585	***	
Res2 <--- Responsibility	.648	.072	9.013	***	
Res1 <--- Responsibility	.980	.082	11.915	***	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23).

ثانياً: وصف متغيرات البحث وتشخيصه

١. وصف متغير تمكين القيادة وتشخيصه

تتضمن هذه الفقرة وصف وتشخيص متغير تمكين القيادة وابعاده الفرعية باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية، ويوضح الجدول (6) الاحصاءات الوصفية الخاصة بتحديد مستوى اهمية متغير تمكين القيادة وابعاده الفرعية، ونلاحظ من ذلك الجدول ان متغير تمكين القيادة حقق متوسطاً حسابياً موزوناً كلياً بلغ (4.09) وانحراف معياري بلغ (0.96) ومعامل اختلاف بلغ (23.63%) وبأهمية نسبية بلغت (81.83%)، وهذه النتائج الاحصائية تشير الى ان متغير تمكين القيادة حاز على درجة عالية من الاهمية حسب اجابات الافراد عينة البحث، وهذا يعكس مدى اهمية هذا المتغير ميدانياً على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث باعتباره منهجاً سلوكياً يساعد على اكتشاف الامكانيات الداخلية للكوادر التدريسية ويعزز دوافعهم الفردية في العمل. وان ما يدعم النتائج اعلاه هو وصف وتشخيص الابعاد الفرعية لمتغير تمكين القيادة التي جاء ترتيبها حسب اهميتها النسبية (مثالاً يقتدى به، الاعلام، التدريب، المشاركة في صنع القرار، اظهار الاهتمام) وكما يلي:

أ. بلغ الوسط الحسابي الكلي لبعدها مثلاً يقتدى به (4.17) والانحراف المعياري (0.92) ومعامل الاختلاف (22.19%) والاهمية النسبية (83.54%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان القادة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يعملون بجد وتفانٍ ويبدلون اقصى ما في وسعهم من اجل تحقيق الاداء الافضل لذلك اتخذ اعضاء الهيئة التدريسية من قادتهم مثلاً يقتدى بهم في اداء مهامهم، وتعد هذه الخاصية السلوكية قابلة متقدمة تساعد الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث على تحقيق التفوق في مجال القطاع التعليمي.

ب. بلغ الوسط الحسابي الكلي لبعدها الاعلام (4.12) والانحراف المعياري (1.09) ومعامل الاختلاف (26.43%) والاهمية النسبية (82.48%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان القادة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يعملون على نشر المعلومات الاساسية التي تسمح لكوادرهم التدريسية فهم ادوارهم ومسؤولياتهم تجاه تحقيق الاهداف التي تسعى اليها تلك الجامعات.

ج. بلغ الوسط الحسابي الكلي لبعدها التدريب (4.10) والانحراف المعياري (0.91) ومعامل الاختلاف (22.32%) والاهمية النسبية (82.11%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان القادة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يتبعون معايير سلوكية عالية تهدف الى رفع كفاءة كوادرهم التدريسية، وسد الفجوة بين الاداء الحالي والاداء المطلوب.

د. بلغ الوسط الحسابي الكلي لبعدها المشاركة في صنع القرار (4.05) والانحراف المعياري (0.93) ومعامل الاختلاف (23.11%) والاهمية النسبية (81.10%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان القادة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يمنحون كوادرهم التدريسية المزيد من الفرص للتعبير عن افكارهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المهمة.

هـ. بلغ الوسط الحسابي الكلي لبعده اظهار الاهتمام (3.99) والانحراف المعياري (0.96) ومعامل الاختلاف (24.09%) والاهمية النسبية (79.95%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان القادة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يهتمون الى حد كبير بتوفير الدعم والثقة الى كوادرمهم التدريسية كافة من اجل النجاح والتفوق في اداء اعمالهم ورفع كفاءتهم التعليمية.

جدول (6) الاحصاءات الوصفية لمتغير تمكين القيادة

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
مثالاً يقتدى به	4.17	0.92	22.19	83.54	1
التدريب	4.10	0.91	22.32	82.11	3
المشاركة في صنع القرار	4.05	0.93	23.11	81.10	4
اظهار الاهتمام	3.99	0.96	24.09	79.95	5
الاعلام	4.12	1.09	26.43	82.48	2
المعدل العام لتمكين القيادة	4.09	0.96	23.63	81.83	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS).

٢. وصف وتشخيص متغير السمعة التنظيمية

تتضمن هذه الفقرة وصف وتشخيص متغير السمعة التنظيمية وابعاده الفرعية باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية، ويوضح الجدول (7) الاحصاءات الوصفية الخاصة بتحديد مستوى اهمية متغير السمعة التنظيمية وابعاده الفرعية، ويلاحظ من ذلك الجدول ان متغير السمعة التنظيمية حقق متوسطاً حسابياً موزوناً كلياً بلغ (3.75) وانحرافاً معيارياً بلغ (1.03) ومعامل اختلاف بلغ (27.61%) وبأهمية نسبية بلغت (75.05%)، وهذه النتائج الاحصائية تشير الى ان متغير السمعة التنظيمية حاز على درجة عالية من الاهمية حسب اجابات الافراد عينة البحث، وهذا يعكس مدى اهمية هذا المتغير ميدانياً على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث بعده المصدر الاساسي الذي يساعد تلك الجامعات على تحقيق اهدافها الاستراتيجية وخلق الميزة التنافسية المستدامة. وان ما يدعم النتائج اعلاه هو وصف وتشخيص الابعاد الفرعية لمتغير السمعة التنظيمية التي جاء ترتيبها حسب اهميتها النسبية (المسؤولية، الاداء، الجودة، الجاذبية) وكما يلي:

أ. بلغ الوسط الحسابي الكلي لبعده المسؤولية (3.85) والانحراف المعياري (1.16) ومعامل الاختلاف (30.13%) والاهمية النسبية (77.00%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث بكافة كوادرها الاكاديمية تبذل جهوداً حثيثة من اجل مراعاة قيم ومتطلبات المجتمع في كل انشطتها وخدماتها المقدمة.

ب. بلغ الوسط الحسابي الكلي لبعده الاداء (3.75) والانحراف المعياري (1.24) ومعامل الاختلاف (33.22%) والاهمية النسبية (75.09%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على فقرات هذا البعد كان

تأثير تمكين القيادة في السمعة التنظيمية (بحث تحليلي لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية)

مرتفعاً مما يؤكد ان الادارات العليا في الجامعات والكليات الاهلية عينه البحث تهدف الى جذب الكوادر التدريسية الموهوبة لتحسين مستوى ادائها وتعزيز سمعتها في البيئة التعليمية التنافسية.

ج. بلغ الوسط الحسابي الكلي لبعد الجودة (3.71) والانحراف المعياري (1.05) ومعامل الاختلاف (28.37%) والاهمية النسبية (74.33%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارات الجامعات الاهلية عينه البحث تلتزم بمعايير الجودة وتبذل جهوداً مكثفة من اجل تقديم افضل ما لديها من خدمات.

د. بلغ الوسط الحسابي الكلي لبعد الجاذبية (3.68) والانحراف المعياري (1.18) ومعامل الاختلاف (32.25%) والاهمية النسبية (73.77%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان قيادات الجامعات والكليات الاهلية عينه البحث تبذل جهوداً كبيرة من اجل كسب رضا وولاء كافة المتعاملين معها، وبذلك تحافظ على مركز تنافسي جذاب في بيئة التعليم العالي.

جدول (7) الاحصاءات الوصفية لمُتغير السمعة التنظيمية

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
الجودة	3.71	1.05	28.37	74.33	3
الجاذبية	3.68	1.18	32.25	73.77	4
الأداء	3.75	1.24	33.22	75.09	2
المسؤولية	3.85	1.16	30.13	77.00	1
المعدل العام للسمعة التنظيمية	3.75	1.03	27.61	75.05	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS).

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

1. اختبار الفرضية الرئيسة الاولى

يتضح من نتائج الجدول (8) وجود علاقة ارتباط موجبة بين تمكين القيادة والسمعة التنظيمية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.555) عند مستوى معنوية (1%) .

جدول (8) مصفوفة معاملات الارتباط بين تمكين القيادة وابعاده والسمعة التنظيمية وابعادها

السمعة التنظيمية	المسؤولية	الأداء	الجاذبية	الجودة	السمعة التنظيمية تمكين القيادة
0.455**	0.447**	0.427**	0.392**	0.447**	مثالاً يقتدى به
.000	.000	.000	.000	.000	Sig.(2-tailed)
236	236	236	236	236	N

0.480** .000 236	0.407** .000 236	0.473** .000 236	0.422** .000 236	0.472** .000 236	التدريب Sig.(2-tailed) N
0.483** .000 236	0.420** .000 236	0.496** .000 236	0.440** .000 236	0.422** .000 236	المشاركة في صنع القرار Sig.(2-tailed) N
0.489** .000 236	0.445** .000 236	0.494** .000 236	0.424** .000 236	0.455** .000 236	اظهار الاهتمام Sig.(2-tailed) N
0.544** .000 236	0.494** .000 236	0.509** .000 236	0.475** .000 236	0.512** .000 236	الاعلام Sig.(2-tailed) N
0.555** .000 236	0.499** .000 236	0.544** .000 236	0.487** .000 236	0.525** .000 236	تمكين القيادة Sig.(2-tailed) N

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

وان ما يدعم النتيجة اعلاه علاقات الارتباط المعنوية بين الابعاد الفرعية لتمكين القيادة (الاعلام، اظهار الاهتمام، المشاركة في صنع القرار، التدريب، مثالا يقتدى به) والسمعة التنظيمية وحسب ترتيب قوة العلاقة، اذ بلغت قيمة معاملات الارتباط (0.489^{**} ، 0.483^{**} ، 0.480^{**} ، 0.455^{**}) على التوالي عند مستوى معنوية (1%). ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تعتمد استراتيجيات تمكين القيادة للاستفادة من مهارات وطاقات كوادرها التدريسية، وهذا بدوره ساعد على تحقيق السمعة التنظيمية لتلك الجامعات، وبذلك نجد ان هناك انسجاماً كبيراً بين متغيري تمكين القيادة والسمعة التنظيمية. وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين القيادة بأبعاده والسمعة التنظيمية على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث.

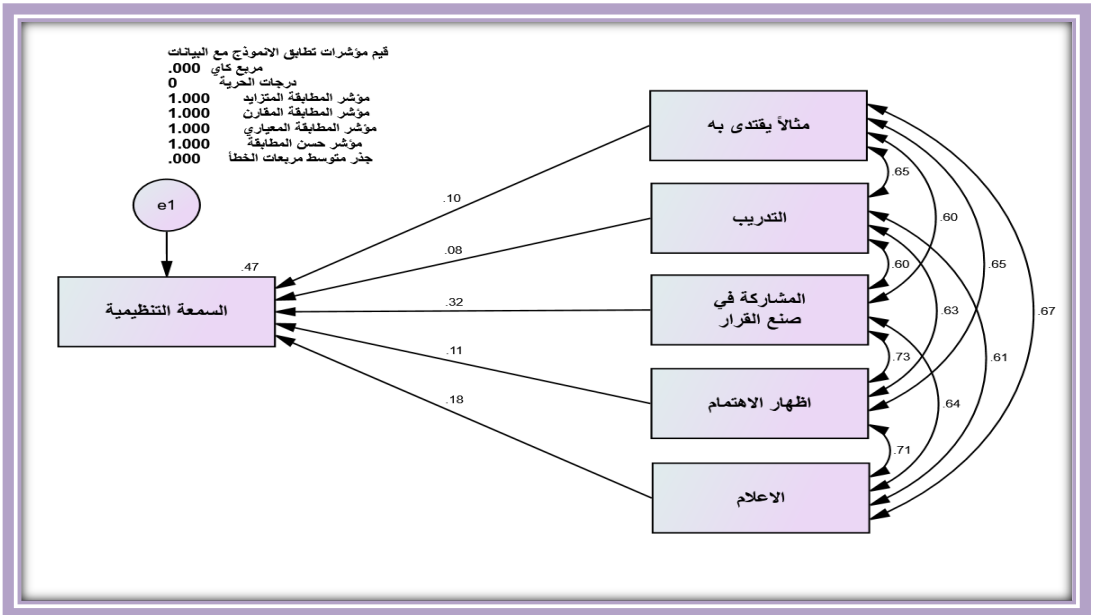
2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

يوضح الشكل (5) مسارات الانحدار المعيارية وقيمة (R^2) لتأثير ابعاد المتغير المستقل تمكين القيادة (مثالا يقتدى به Lbe، التدريب Coa، المشاركة في صنع القرار Pdm، اظهار الاهتمام Sco، الاعلام Inf) في المتغير المعتمد السمعة التنظيمية، ويتضح من ذلك الشكل ان النموذج الهيكلي قد حاز على درجة مطابقة تامة استدلالاتها بقيم مؤشرات مطابقة النموذج، كما يوضح الشكل (6) مسارات الانحدار غير المعيارية وقيمة ثابت الانحدار والخطأ المعياري الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية كما ظهرت في مخرجات برنامج (Amos V.23)، في

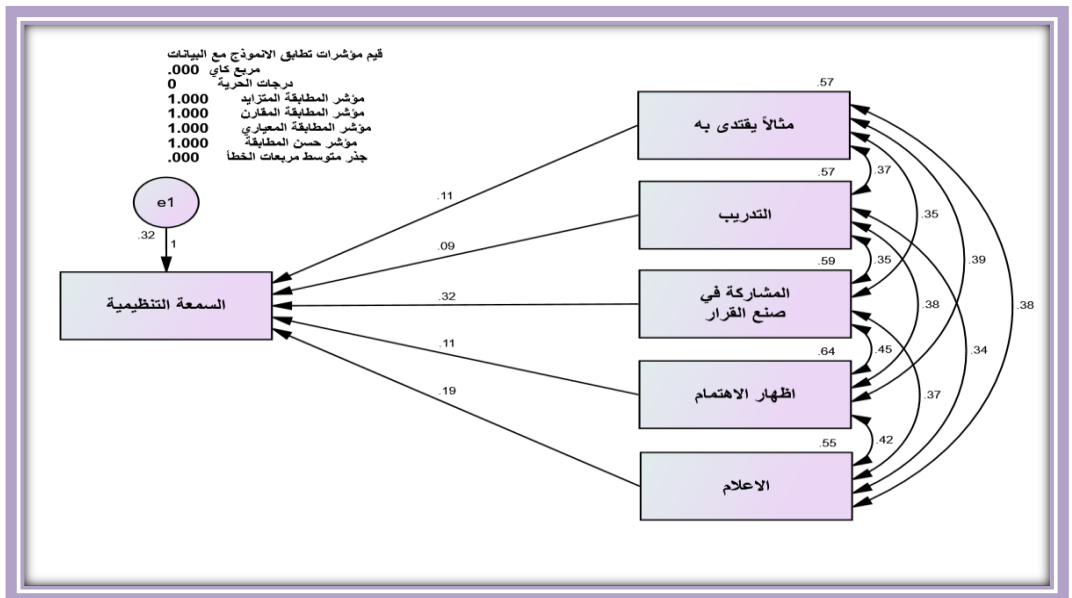
تأثير تمكين القيادة في السمعة التنظيمية (بحث تحليلي لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية)

حين يوضح الجدول (9) مسارات الفرضية الرئيسية الثانية واوزان الأندادار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري والنسبة المخرجة ومستوى المعنوية وقيمة (R^2).

الشكل (5) معاملات مسارات الأندادار المعيارية وقيمة (R^2) ومؤشرات مطابقة النموذج الهيكلية الخاص



باختبار الفرضية الرئيسية الثانية



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

الشكل (6) معاملات مسارات الانحدار غير المعيارية وقيمة ثابت الانحدار (Constant) والخطأ المعياري الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

جدول (9) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

R ²	P	C.R.	S.E	Estimate	Standard R.W.	Paths	الفرضية
R ² = 0.469	0.048	2.078	0.051	0.106	0.102	< --- Lbe OR ^(٢)	الفرضية الرئيسية الثانية
	0.038	2.171	0.041	0.089	0.083	< --- Coa OR	
	***	4.341	0.075	0.325	0.320	< --- Pdm OR	
	0.042	2.036	0.055	0.112	0.114	< --- Sco OR	
	0.020	2.331	0.080	0.186	0.176	< --- Inf OR	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23).

وكانت نتائج الجدول (9) على النحو التالي:

١. إنَّ قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير بعد مثالا يقتدى به في السمعة التنظيمية بلغت (0.102) مما يعني ان السمعة التنظيمية في الجامعات والكليات المبحوثة ستتغير بمقدار (0.102) اذا ازداد الاهتمام بالبعد مثالا يقتدى به بمقدار وحدة واحدة، ومما يدعم ذلك ان النسبة الحرجة (CR) لمعامل الانحدار بلغت (2.078) وهي قيمة معنوية.
٢. إنَّ قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير بعد التدريب في السمعة التنظيمية بلغت (0.083) مما يعني إنَّ السمعة التنظيمية في الجامعات والكليات المبحوثة ستتغير بمقدار (0.083) اذا ازداد الاهتمام بالتدريب بمقدار وحدة واحدة، ومما يدعم ذلك ان النسبة الحرجة (CR) لمعامل الانحدار بلغت (2.171) وهي قيمة معنوية، ونلاحظ ان هذا البعد كان اقل ابعاد تمكين القيادة تأثيرا في السمعة التنظيمية.
٣. إنَّ قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير بعد المشاركة في صنع القرار في السمعة التنظيمية بلغت (0.320) مما يعني ان السمعة التنظيمية في الجامعات والكليات المبحوثة ستتغير بمقدار (0.320) اذا ازداد الاهتمام بالمشاركة في صنع القرار بمقدار وحدة واحدة، ومما يدعم ذلك ان النسبة الحرجة (CR) لمعامل الانحدار

٢- OR: السمعة التنظيمية، Lbe: مثالا يقتدى به، Coa: التدريب، Pdm: المشاركة في صنع القرار، Sco: اظهار الاهتمام، Inf: الاعلام.

تأثير تمكين القيادة في السمعة التنظيمية (بحث تحليلي لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية)

بلغت (4.341) وهي قيمة معنوية، ونلاحظ ان هذا البعد كان اكثر ابعاد تمكين القيادة تأثيراً في السمعة التنظيمية.

٤. إنَّ قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير بعد اظهار الاهتمام (التفاعل مع الفريق) في السمعة التنظيمية بلغت (0.114) مما يعني ان السمعة التنظيمية في الجامعات والكليات المبحوثة ستتغير بمقدار (0.114) اذا ازداد التركيز على اظهار الاهتمام (التفاعل مع الفريق) بمقدار وحدة واحدة، ومما يدعم ذلك ان النسبة الحرجة (CR) لمعامل الانحدار بلغت (2.036) وهي قيمة معنوية.

٥. إنَّ قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير بعد الاعلام في السمعة التنظيمية بلغت (0.176) مما يعني ان السمعة التنظيمية في الجامعات والكليات المبحوثة ستتغير بمقدار (0.176) اذا ازداد الاهتمام بالاعلام بمقدار وحدة واحدة، ومما يدعم ذلك ان النسبة الحرجة (CR) لمعامل الانحدار بلغت (2.331) وهي قيمة معنوية.

٦. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.469) مما يعني ان ابعاد تمكين القيادة تفسر ما نسبته (46.9%) من التغيرات التي تحدث في السمعة التنظيمية، اما النسبة المتبقية (53.1%) فهي تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في البحث.

وان كل ما تقدم يدل على قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وتفسر هذه النتائج في الوقت ذاته تأثير المتغير المستقل (تمكين القيادة) في المتغير المعتمد (السمعة التنظيمية) على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث، وهذا يعطي صورة مثالية واضحة عن مدى التزام القائد بعمله ليكون مثالا يقتدى به اعضاء الهيئة التدريسية في سلوكياتهم واداء واجباتهم، واستخدام الاستراتيجيات التدريبية الفعالة، والتأكيد على المشاركة في صنع القرار، وتوفير الثقة والدعم الاجتماعي لأعضاء الهيئة التدريسية، والاهتمام بنشر المعلومات والمعرفة الاساسية، كل ذلك ساهم في تعزيز السمعة التنظيمية للجامعات والكليات الاهلية عينة البحث. وتتفق هذه النتيجة مع رأي (Blanchard et al,2009:7) الذي اكد على ان اعطاء الافراد المزيد من السيطرة والمسؤولية عن وظائفهم، تكسب المنظمات سمعة طيبة ومركزاً تنافسياً قوياً فضلاً عن زيادة العائد والمبيعات.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

تعرض هذه الفقرة اهم ما توصل اليه البحث من استنتاجات وكما يأتي:

١. حققت مقاييس متغيرات البحث المتمثلة مستويات جيدة من الصدق البنائي التوكيدي وهذا يدل على دقة البناءات الفكرية والمعرفية لتلك المتغيرات ويؤكد في الوقت ذاته مطابقتها مقاييس متغيرات البحث مع البيانات المتجمعة عن اجابات افراد عينة البحث، وبالتالي هذا يؤكد قوة العلاقة بين ابعاد متغيرات البحث وفقراتها وان الابعاد تم قياسها بعدد واضح ومناسب من الفقرات.

٢. حققت مقاييس متغيرات البحث مستويات عالية من الثبات وهذا يدل على دقة وفاعلية تلك المقاييس في قياس متغيرات البحث بوضوح دون اي تداخل او تعقيد، مما يؤكد امكانية تحقيق النتائج نفسها اذا ما اعيد الاختبار عدة مرات على افراد العينة انفسهم في الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة.

٣. حقق متغير تمكين القيادة مستوى اهمية مرتفع على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث بعده منهجاً سلوكياً يساعد على اكتشاف الامكانيات الداخلية للكوادر التدريسية ويعزز دوافعهم الفردية في العمل، وان مستوى ارتفاع اهمية هذا المتغير يعود الى ما حققته نتائج الاحصاءات الوصفية الخاصة بالأبعاد الفرعية لتمكين القيادة.
٤. حقق بعد مثالا يقتدى به اعلى مستوى اهمية ضمن ابعاد تمكين القيادة وهذا يؤكد ان القادة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يعملون بجد وتفانٍ و يبذلون قصارى جهدهم من اجل تحقيق الاداء الافضل لذلك اتخذ اعضاء الهيئة التدريسية من قادتهم مثالا يقتدى بهم في اداء مهامهم، ثم جاء بعد الاعلام بالمرتبة الثانية وهذا يؤكد ان القادة يعملون على نشر المعلومات الاساسية التي تسمح لكوادرهم التدريسية فهم ادوارهم ومسؤولياتهم تجاه تحقيق الاهداف التي تسعى اليها تلك الجامعات، وحقق بعد التدريب المرتبة الثالثة وهذا يعني ان القادة يبذلون قصارى جهدهم من اجل مساعدة كوادرهم التدريسية على اكتساب المعلومات والمعرفة وتمكينهم من اداء اعمالهم بنجاح، ثم حصل بعد المشاركة في صنع القرار على المرتبة الرابعة وهذا يؤكد ان القادة يمنحون كوادرهم التدريسية المزيد من الفرص للتعبير عن افكارهم ومقترحاتهم والاستفادة منها في اتخاذ القرارات التي ترفع من قيمة منظماتهم التعليمية، ثم جاء بعد اظهار الاهتمام بالمرتبة الخامسة ولكن ايضا بمستوى اهمية مرتفع، وهذا يؤكد ان القادة يهتمون بتوفير الدعم والثقة الى كافة كوادرهم التدريسية ويركزون على التعاون والعمل بروح الفريق.
٥. حقق متغير السمعة التنظيمية مستوى اهمية مرتفع الى حد ما وهذا يعكس مدى اهمية هذا المتغير ميدانيا على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث بعده المصدر الاساسي الذي يساعد تلك الجامعات والكليات على تحقيق اهدافها الاستراتيجية وخلق الميزة التنافسية المستدامة، وان مستوى ارتفاع اهمية هذا المتغير يعود الى ما حققته نتائج الاحصاءات الوصفية الخاصة بالأبعاد الفرعية للسمعة التنظيمية.
٦. حقق بعد المسؤولية اعلى مستوى اهمية ضمن ابعاد السمعة التنظيمية وهذا يعني ان الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تبذل جهوداً حثيثة من اجل مراعاة قيم ومتطلبات المجتمع في كل انشطتها وخدماتها المقدمة، ثم جاء بعد الاداء بالمرتبة الثانية وهذا يؤكد ان تلك الجامعات حققت مستوى اداء عالٍ نتيجة احتفاظها بالكوادر التدريسية المتميزة، وحقق بعد الجودة المرتبة الثالثة وهذا يؤكد التزام الجامعات والكليات الاهلية بمعايير الجودة من اجل تقديم افضل ما لديها من خدمات، ثم حصل بعد الجاذبية على المرتبة الرابعة ولكن ايضا بمستوى اهمية مرتفع، وهذا يعني ان تلك الجامعات تحافظ على علاقات متينة مع كافة المتعاملين معها.
٧. ان الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تعتمد استراتيجيات تمكين القيادة للاستفادة من مهارات وطاقت كوادرها التدريسية، وهذا بدوره ساعد على تحقيق السمعة التنظيمية لتلك الجامعات.
٨. تبين ان اقوى علاقة ارتباط بين ابعاد تمكين القيادة ومتغير السمعة التنظيمية كانت في بعد الاعلام (Inf)، ثم اظهار الاهتمام (Sco)، ومن ثم المشاركة في صنع القرار (Pdm)، ومن ثم بعده التدريب

تأثير تمكين القيادة في السمعة التنظيمية (بحث تحليلي لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية) (Coa)، واخيرا مثلا يقتدى به (Lbe)، وبذلك نجد ان هناك ارتباطاً كبيراً بين ابعاد تمكين القيادة ومتغير السمعة التنظيمية على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث.

٩. ان تبني تمكين القيادة بأبعاده (مثالا يقتدى به، التدريب، المشاركة في صنع القرار، اظهار الاهتمام/ التفاعل مع الفريق، الاعلام) من قبل ادارات الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يؤثر معنويا في السمعة التنظيمية، وهذا يعطي صورة مثالية واضحة عن مدى التزام القائد بعمله ليكون مثلا يقتدى به اعضاء الهيئة التدريسية في سلوكياتهم واداء واجباتهم، واستخدام الاستراتيجيات التدريسية الفعالة، والتأكيد على المشاركة في صنع القرار، وتوفير الثقة والدعم الاجتماعي لأعضاء الهيئة التدريسية، والاهتمام بنشر المعلومات والمعرفة الاساسية، كل ذلك ساهم في تعزيز السمعة التنظيمية للجامعات والكليات الاهلية عينة البحث.

١٠. تبين ان اعلى تأثير لأبعاد تمكين القيادة في السمعة التنظيمية كان في بعد المشاركة في صنع القرار (Pdm)، ثم الاعلام (Inf)، ومن ثم اظهار الاهتمام (Sco)، ومن ثم بعده مثلا يقتدى به (Lbe)، واخيرا التدريب (Coa)، وبذلك نجد ان هناك تأثيراً كبيراً لأبعاد تمكين القيادة في متغير السمعة التنظيمية على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث.

ثانياً : التوصيات

في ضوء ما توصل اليه البحث من استنتاجات نورد مجموعة من التوصيات على امل الافادة منها في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث وكما يأتي:

١. تعزيز ابعاد تمكين القيادة وضرورة تطبيقها في بيئة التعليم العالي وبما يتوافق مع طبيعة وثقافات وهياكل الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث ويتحقق ذلك من خلال الاليات الاتية:

أ. عكس صورة مثالية واضحة عن مدى التزام القائد بعمله وسلوكه ومجمل تصرفاته ليكون مثلا يقتدى به اعضاء الهيئة التدريسية في سلوكياتهم واداء واجباتهم.

ب. وضع استراتيجيات تدريسية فعالة من اجل تحسين قدرات ومهارات اعضاء الهيئة التدريسية ليكونوا اكثر اعتمادا على انفسهم في اقتراح تحسينات الاداء، حيث ان التدريب يساعد على سد الفجوة بين الاداء الحالي والاداء المطلوب.

ج. التأكيد على المشاركة في صنع القرار والسماح لأعضاء الهيئة التدريسية بالتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم، وان ذلك يعكس اهمية تمكين القيادة من خلال استخدام مدخلات اعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات.

د. توفير الثقة والدعم الاجتماعي لأعضاء الهيئة التدريسية والتركيز على التعاون والعمل بروح الفريق، فعندما تكون الفرق مترابطة مع بعضها يكون القائد اكثر قدرة على التصرف كقائد تمكين.

هـ. الاهتمام بنشر المعلومات والمعرفة الاساسية التي تساعد الكوادر التدريسية على فهم ادوارهم ومسؤولياتهم في منظماتهم التعليمية وكيفية اسهامهم بتحقيق الاهداف المرجوة، حيث تساعد المدخلات الاعلامية على تعزيز اداء وابداع الفريق.

٢. ينبغي على ادارات الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث بناء علاقات جيدة مع الجامعات العالمية ذات المراكز العلمية المتفوقة لمعرفة اخر ما توصلت اليه من بحوث ودراسات علمية ذات علاقة بمتغيرات البحث الحالي ومحاولة عكس تجاربها الناجحة على واقع الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث مع الاخذ بنظر الاعتبار قيم ومتطلبات المجتمع.
٣. رفع مستوى مهارات وخبرات الكوادر التدريسية وذلك من خلال منحهم الصلاحيات والمسؤوليات في اتخاذ القرارات التي تؤثر على سير عمل منظماتهم التعليمية.
٤. ضرورة عمل حفل سنوي يتم من خلاله تكريم الكوادر القيادية والتدريسية المتميزة التي تتبع اسلوب التمكين وامام الجميع لتكون فرصة تشجذ من خلالها همم الاخرين.
٥. التقييم الدوري لاستراتيجية تمكين القيادة والتأكد من مدى قدرتها على تحقيق الاهداف التي وضعت من اجلها وتعزيز مجمل محتواها ومعالجة المعرفلات التي تقف دون تطبيقها.
٦. تعزيز ابعاد السمعة التنظيمية وضرورة تطبيقها في بيئة التعليم العالي وبما يتوافق مع طبيعة وثقافات ومناخات الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث ويتحقق ذلك من خلال تبني الاليات الاتية:
 - أ. ينبغي على ادارات الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث بذل المزيد من الجهود للح حصول على الكوادر التدريسية من حملة الشهادات العليا ذات الالقاب العلمية المتقدمة التي تتميز بالذكاء والكفاءة والامانة والاخلاص في ممارسة مهنة التعليم لأن ذلك يعد الاساس في تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة.
 - ب. لكي تتمتع الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث بمستوى عالٍ من الجاذبية ينبغي عليها بناء علاقات جيدة مع كافة المستفيدين منها، حيث ينجذب كل فرد منا الى المنظمات التي تجعلنا نشعر بانها مهمة بنا، وهذا كفيل بإدارات الجامعات والكليات بأن تتبع استراتيجية واضحة المعالم لتعزيز ودعم جاذبيتها عند شرائح المجتمع.
 - ج. ضرورة توفير مناخ مناسب يدفع اعضاء الهيئة التدريسية الى الابداع والتميز، وان ذلك سوف ينعكس ايجابيا على تحسين الاداء التعليمي والارتقاء به.
 - د. يجب ان تلتزم الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث بأبعاد المسؤولية الاجتماعية والبيئية، ويتحقق ذلك من خلال مراعاة قيم ومتطلبات المجتمع بكافة انشطتها وخدماتها المقدمة، فضلا عن مد جسور العلاقات الايجابية وتبني المشروعات والمساهمات المادية والعينية في دعم المشاريع الاجتماعية والخيرية التي تقرها منظمات المجتمع المدني.
٧. تحتاج الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث الى تقديم خدمات تعليمية متفوقة من جهة، وتحقيق منافع اقة صادية ومادية لغرض البقاء والنمو من جهة اخرى، لذلك يحتم عليها اعتماد استراتيجيات تكيفية متطورة تهدف الى تحقيق المنافع الخدمية والمادية في الوقت ذاته.
٨. ينبغي على الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث اصدار مدونات اخلاقية تكون مرشدا لسلوك كافة القيادات الادارية والكوادر التدريسية والموظفين، بهدف الامتناع عن اي عمل او نشاط يتعارض مع قيم واخلاق المجتمع، وان ذلك يساعد في تعزيز السمعة التنظيمية لتلك الجامعات والكليات الاهلية فضلا عن بناء صورة ايجابية في عيون كافة المتعاملين معها.

تأثير تمكين القيادة في السمعة التنظيمية (بحث تحليلي لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية)

٩. التركيز على الوسائل الاعلامية ووسائل التواصل الاجتماعي بنشر الانجازات والنجاحات المتحققة للجامعات والكليات الاهلية عينة البحث سواء على المستوى التعليمي او على مستوى الاجتماعي، لان ذلك سوف يرفع من قيمتها التنافسية ويعزز سمعتها التنظيمية.
١٠. ينبغي على ادارات الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تكليف لجنة دائمة لغرض مراقبة وتحديد الفجوة بين السمعة التنظيمية المتحققة والسمعة التنظيمية المرجوة واستخدام كافة السبل الممكنة من اجل تقليص تلك الفجوة.

قائمة المصادر

اولا: المصادر العربية

١. الاسدي، محمد رسول علي عبد الحسين (٢٠١٦)، "دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية" رسالة ماجستير في ادارة الاعمال مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد- جامعة كربلاء.
٢. الحسنوي، حسين حريجة غالي (٢٠١٥)، "الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثير سلوكيات القيادة الاصيلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية" اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد- جامعة كربلاء.
٣. الحسيني، عباس علي محمد (٢٠١٠)، "معايير الجودة ودورها في تطوير الجامعات العراقية"، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، مجلد (١)، العدد (٣).
٤. رشيد، صالح عبد الرضا و الزيايدي، صباح حسين (٢٠١٤)، "دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد (١٦)، العدد (١).
٥. عمير، عراك عبود و صلاح الدين، احمد ضياء الدين (٢٠١٧)، "انعكاس إدارة علاقات الزبون في تعزيز سمعة المنظمة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد (٢٥)، العدد (٣).

ثانيا: المصادر الاجنبية

1. Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005), "To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance", Journal of Applied psychology, Vol. 90, No.5, Pp 945-955.
2. Albrecht, S. L., & Andretta, M. (2011), "The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model", Leadership in Health Services, Vol. 24, No.3, Pp.228-237.
3. Amundsen, S., & Martinsen, O. L. (2014), "Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale", The Leadership Quarterly, Vol. 25, No. 3, Pp.487-511.
4. Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000), "The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a

- new scale for measuring leader behaviors", Journal of Organizational Behavior, Pp. 249-269.
5. Barron, D., & Rolfe, M. (2011), "Measuring reputation: Corporate appeal, political influence and regulation", Pp.1-43.
 6. Beaujean, P., Kristes, D., & Schmitt, R. (2008), "Entrepreneurial quality management-A new definition of quality", In Engineering Management Conference, Pp. 1-5.
 7. Beheshtifar, M., & Korouki, A. (2013), "Reputation: an important component of corporations' value", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.3, No. 7, Pp.15-20.
 8. Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008), "The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study", Personnel Psychology, Vol. 61, No.3, Pp.467-501.
 9. Blanchard, K. H., Carlos, J. P., & Randolph, W. A. (2009), "The 3 keys to empowerment: Release the power within people for astonishing results", Berrett-Koehler Publishers.
 10. Bobbio, A., Bellan, M., & Manganelli, A.M. (2012), "Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: A study in an Italian general hospital", Health care management review, Vol. 37, No.1, Pp.77-87.
 11. Brammer, S. J., Brooks, C., & Pavelin, S. (2006), "Corporate reputation and stock returns: are good firms good for investors?" International Capital Market Association, Pp.1-28.
 12. Burke, W. (1986), "Leadership as empowering others", Executive power, Pp51-77.
 13. Cabral, L. (2016), "Media exposure and corporate reputation", Research in Economics, Vol. 7, No.4, Pp.1-11.
 14. Carmeli, A., & Cohen, A. (2001), "Organizational reputation as a source of sustainable competitive advantage and above-normal performance: An empirical test among local authorities in Israel", Public Administration & Management: An Interactive Journal, Vol.6, No. 4, Pp.122-165.
 15. Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011), "Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict", Journal of Applied Psychology, Vol. 96, No.3, Pp.541-557.
 16. Chun, R. (2005), "Corporate reputation: Meaning and measurement", International Journal of Management Reviews, Vol.7, Issue. 2, Pp.91-109.
 17. De Marcellis-Warin, N., & Teodoresco, S. (2012), "Corporate Reputation: Is Your Most Strategic Asset at Risk?" No. 2012rb-01, CIRANO, Pp.1-44.

18. Deephouse, D. L. (2000), "Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories", *Journal of management*, Vol. 26, No. 6, Pp.1091-1112.
19. Dew, J. R. (1997), "Empowerment and democracy in the workplace. Applying Adult Education Theory and Practice for Cultivating Empowerment", England: Quorum Books.
20. Diab, S. M., & Ajlouni, M. T. (2015), "The influence of training on employee's performance, organizational commitment, and quality of medical services at Jordanian private hospitals", *International Journal of Business and Management*, Vol.10, No.2, Pp.117-127.
21. Eberl, M., & Schwaiger, M. (2005), "Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No.(7/8), Pp. 838-854.
22. Ellerani, P., & Gentile, M. (2013), "The role of teachers as facilitators to develop empowering leadership and school communities supported by the method of cooperative learning", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.93, Pp.12-17.
23. Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015), "Empowering leadership and organizational job embeddedness: the moderating roles of task interdependence and organizational politics", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, Pp. 3-10.
24. Eryilmaz, M. (2016), "Impact of Higher Education Institution's Reputation and Image on students' Intention of Prospective Collaborations", *Proceedings of ISERD International Conference Tokyo Japan*, Pp.1-12.
25. Falola, H. O., Osibanjo, A. O., & Ojo, S. I. (2014), "Effectiveness of Training and Development on Employees' Performance and Organisation Competitiveness in The Nigerian Banking Industry", *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*. Vol.7, No.1, Pp. 161-170.
26. Feldman, P. M., Bahamonde, R. A., & Velasquez Bellido, I. (2014), "A new approach for measuring corporate reputation", *Revista de Administracao de Empresas*, Vol.54, No. 1, Pp.53-66.
27. Fombrun, C., & Shanley, M. (1990), "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of management Journal*, Vol. 33, No. 2, Pp. 233-258.
28. Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011), "Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors", *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, No.4, Pp. 787-798.

29. Hakimi, N., Van Knippenberg, D., & Giessner, S. (2010), "Leader empowering behaviour: The leader's perspective", *British Journal of Management*, Vol. 21, No.3, Pp.701-716.
30. Hall, R. (1992), "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic management journal*, Vol. 13, No. 2, Pp.135-144.
31. Hao, P., He, W., & Long, L. R. (2017), "Why and When Empowering Leadership Has Different Effects on Employee Work Performance: The Pivotal Roles of Passion for Work and Role Breadth Self-Efficacy", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Pp.1-16.
32. Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013), "Ethical and empowering leadership and leader effectiveness", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.28, No. 2, Pp 133-146.
33. Helm, S. (2011), "Employees' awareness of their impact on corporate reputation", *Journal of Business Research*, Vol. 64, No. 7, Pp.657-663.
34. Hendriks, M. (2016), "Organizational reputation, organizational attractiveness and employer branding: clarifying the concepts", Master thesis University of Twent.
35. Herre, C. (2010), "Promoting team effectiveness: how leaders and learning processes influences team outcomes", Doctor dissertation, Universitat Fribourg.
36. Hon, A. H., & Chan, W. W. (2012), "Team creative performance: The roles of empowering leadership, creative-related motivation, and task interdependence", *Cornell Hospitality Quarterly*, Pp.1-12.
37. Ismail, A., Mohamed, H. A. B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011), "An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment", *Business and Economics Research Journal*, Vol. 2, No.1, Pp89-107.
38. Ismail, I., Haron, H., Nasir Ibrahim, D., & Mohd Isa, S. (2006), "Service quality, client satisfaction and loyalty towards audit firms: Perceptions of Malaysian public listed companies", *Managerial auditing journal*, Vol. 21, No. 7, Pp. 738-756.
39. Iwu-Egwuonwu, D., & Chibuike, R. (2011), "Corporate Reputation & Firm Performance: Empirical Literature Evidence", *International Journal of Business and Management*, Vol.6, No.4, Pp. 197-206.
40. Kanto, D. S., de Run, E. C., & bin Md Isa, A. H. (2013), "Developing an alternative measurement of corporate reputation within the Malaysian context", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.5, No.1, Pp. 730-738.

41. Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000), " Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument", Educational and Psychological Measurement, Vol. 60, No.2, Pp.301-313.
42. Kuo, R. Z., & Lee, G. G. (2011), " Knowledge management system adoption: exploring the effects of empowering leadership, task-technology fit and compatibility", Behaviour & Information Technology, Vol.30, No. 1, Pp.113-129.
43. Lee, J., Kim, S. J., & Kwon, I. (2017), "Corporate Social Responsibility as a Strategic Means to Attract Foreign Investment: Evidence from Korea", Sustainability, Vol. 9, No.11, Pp. 2-11.
44. Lee, J., Lee, H., & Park, J. G. (2014), " Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service", Information Technology & People, Vol.27, No.3, Pp.366-386.
45. Li, N., Chiaburu, D. S., & Kirkman, B. L. (2014), "Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior: Organizational support climate as a double-edged sword", Journal of Management, Pp.1-27.
46. Liu, Y. (2015), "The Review of Empowerment Leadership", Open Journal of Business and Management, Vol. 3, No. 4, Pp.476- 482.
47. Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims, H. P. (2013), "Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams", Academy of Management Journal, Vol. 56, No. 2, Pp.573-596.
48. Moh'd Futa, S. (2013), "The relationship between social responsibility and organizational citizenship behavior in 5 stars hotels operating in petra city", European Scientific Journal, ESJ, Vol.9, No. 14, Pp. 118-133.
49. Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017), "The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia", Asia Pacific Management Review, Pp.1-10.
50. Mzimela, Thembinkosi & Chikandiwa, Christopher, T. (2017), "Employee training and development practices in the Tourism and Leisure sector in KwaZulu-Natal, South Africa", African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Vol.6, No.4, Pp.1-17.
51. Nuchsarapringviriya., Fadzil, F., & Syed Ismail, S. S. (2015), "Service quality, customer satisfaction, and customer loyalty in Thailand's Audit Firms", International Journal of Management and Applied Science, ISSN 1434-1424, Vol.1, Issue.5, Pp.34-40.

52. Omar, M., & Williams, R. L. (2006), "Managing and maintaining corporate reputation and brand identity: Haier Group logo", *Journal of Brand Management*, Vol.13, No. 4/5, Pp. 268-275.
53. Peachey, G. A. (2002), "The effect of leader empowering behaviours on staff nurses workplace empowerment, psychological empowerment, organizational commitment, and absenteeism", Doctor dissertation, MccMaster University.
54. Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002), "Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors", *Group dynamics: Theory, research, and practice*, Vol. 6, No. 2, Pp.172-197.
55. Perez, E. M., Walton, A. L., Cooper, D. M., & Pacheco, M. R. (2014), "Unpacking Organizational Attraction: A Process Model", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5, No. 10, Pp.108-120.
56. Poirier, L. A. C., Morin, A. J., & Boudrias, J. S. (2017), "On the merits of coherent leadership empowerment behaviors: A mixture regression approach", *Journal of Vocational Behavior*, 103, Pp.66-75.
57. Punia, B. K. (2004), "Employee empowerment and retention strategies in diverse corporate culture: A prognostic study", *Vision*, Vol. 8, No. 1, Pp 81-91.
58. Raub, S., & Robert, C. (2010), "Differential effects of empowering leadership on in- role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values", *Human Relations*, Vol. 63, No.11, Pp.1743-1770.
59. Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J. J., Drasgow, F., & Lawler, J. J. (2000), "Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism", *Journal of applied psychology*, Vol. 85, No.5, Pp. 643-658.
60. Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002), "Corporate reputation and sustained superior financial performance", *Strategic management journal*, Vol. 23, No. 12, Pp.1077-1093.
61. Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2005), "Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.26, No.6, Pp. 492-502.
62. Schulz, A. C., & Johann, S. (2018), "Downsizing and the fragility of corporate reputation: An analysis of the impact of contextual factors", *Scandinavian Journal of Management*, Vol.34, No. 1, Pp. 40-50.

63. Schumacker, R. & Lomax, R. (2010), " A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling ", Taylor and Francis Group, LLC, New York.
64. Schwaiger, M. (2004), "Components and parameters of corporate reputation – An Empirical Study", Schmalenbach business review, Vol.56, No. 1, Pp.46-71.
65. Sekaran, U. (2003), "Research Method For Business, a skill building approach", by Wiley India.
66. Sims, H. P., Faraj, S., & Yun, S. (2009)," When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership", Business Horizons, Vol. 52,No.2, Pp.149-158.
67. Smith, J. P. (2008), "Acts 2: Spirit-empowered leadership", Emerging Leadership Journeys, Vol. 1,No.1,Pp. 25-38.
68. Sonnentag, S., & Frese, M. (2001), "Performance concepts and performance theory", Psychological management of individual performance, Vol. 23, No. 1, Pp.3-25.
69. Spreitzer, G. (2007), "Giving peace a chance: Organizational leadership, empowerment, and peace", Journal of Organizational Behavior,Vol. 28,No. 8, Pp.1077-1095.
70. Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006), "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance", Academy of management journal, Vol. 49,No.6, Pp.1239-1251.
71. Stone-Romero, E. F., Stone, D. L., & Grewal, D. (1997), "Development of a multidimensional measure of perceived product quality", Journal of quality management, Vol. 2, No. 1, Pp.87-111.
72. Trotta, A., & Cavallaro, G. (2012), "Measuring corporate reputation: A framework for Italian banks", International Journal of Economics and Finance Studies, Vol. 4, No. 2, Pp.21-30.
73. Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014), "The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance", Journal of Enterprise Information Management, Vol.27, No.2, Pp.158-179.
74. van Dijke, M., De Cremer, D., Mayer, D. M., & Van Quaquebeke, N. (2012), "When does procedural fairness promote organizational citizenship behavior? Integrating empowering leadership types in relational justice models", Organizational Behavior and Human Decision Processes,Vol.117,No.2,Pp.235-248.
75. Washington, M., & Zajac, E. J. (2005), "Status evolution and competition: Theory and evidence", Academy of Management Journal, Vol.48, No. 2,Pp. 282-296.

76. Weng, P. S., & Chen, W. Y. (2016), "Doing good or choosing well? Corporate reputation, CEO reputation, and corporate financial performance", The North American Journal of Economics and Finance, Pp.1-18.
77. Wiedmann, K. P., & Buxel, H. (2005), "Corporate reputation management in Germany: Results of an empirical study", Corporate Reputation Review, Vol. 8, No. 2, Pp. 145-163.
78. Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011), "Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing", Journal of knowledge management, Vol.15, No.2, Pp.299-312.
79. Zabala, I., Panadero, G., Gallardo, L. M., Amate, C. M., Sanchez- Galindo, M., Tena, I., & Villalba, I. (2005), "Corporate reputation in professional services firms: reputation management based on intellectual capital management", Corporate Reputation Review, Vol.8, No. 1, Pp.59-71.
80. Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001), "Team leadership", The Leadership Quarterly, Vol.12, No.4, Pp.451-483.
81. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010), "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement", Academy of management journal, Vol. 53, No.1, Pp.107-128.
82. Zubair, A., Bashir, M., Abrar, M., Baig, S. A., & Hassan, S. Y. (2015), "Employee's participation in decision making and manager's encouragement of creativity: The mediating role of climate for creativity and change", Journal of Service Science and Management, Vol. 8, No. 3, Pp.606-321.