



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

## تأثير القدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال تمكين القيادة

بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات  
والكليات الأهلية العاملة في محافظة كربلاء المقدسة

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء وهي جزء من  
متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل

أحمد كاظم ملوح الكريطي

بإشراف الأستاذ المساعد الدكتور

حسين حريجة غالي الحساوي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ

وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ

عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ (70)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

سورة الإسراء: الآية ﴿70﴾



## اهداء

الى سيد الكونين وخاتم الانبياء والمرسلين .....

النبي محمد ( صلى الله عليه وآله وسلم )

الى بقية الله في أرضه وحبته على خلقه .....

المهدي المنتظر ( عجل الله تعالى فرجه الشريف )

الى أب العراق وصمام أمانه .....

السيد علي الحسيني السيستاني ( دام ظله )

الى من حرروا العراق بدمائهم الزكية .....

شهداءنا الابرار ( طيب الله ثراهم )

الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم .....

القلب الكبير ( والدي العزيز )

الى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي .....

القلب الناصع بالبياض ( والدتي الحبيبة )

الى رفيقة دربي التي هونت عليه الصعاب .....

صاحبة النوايا الصادقة ( زوجتي الغالية )

الى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة .....

رياحين حياتي ( إخوتي وأخواتي )

الى من أرى التفاؤل في عينيه والسعادة في ضحكته .....

ريحانة قلبي وفلذة فؤادي ( ابني مصطفى )

**اهدي ثمرة جهدي المتواضع**

## شكر وامتنان

الحمد لله رب السماوات والأرضين ، وواجب الوجود الغني عن العالمين ، وباعث المصطفى الهادي الامين رحمة للعالمين ، صلى الله عليه وعلى الأئمة الطاهرين المعصومين وأصحابه المختارين وسلم تسليما كثيرا .

وانا أضع اللمسات الاخيرة على رسالتي لا يسعني الا ان اتقدم بالشكر والامتنان الى استاذي الفاضل واخي الكبير أ. م. د. حسين حريجة غالي الحسناوي لما أبداه من ارشادات وتوجيهات سديدة كان لها الاثر الكبير في انجاز هذا الجهد فجزاه الله عني خير الجزاء واتمنى له دوام الصحة والعافية ليبقى شمعة مضيئة تنير طريق طالبي العلم والمعرفة . كما أتقدم بالشكر الجزيل الى أ. د. عامر عمران المعموري عميد كلية الادارة والاقتصاد ، والاستاذ فؤاد حمودي العطار رئيس قسم ادارة الاعمال لرعايتهم الكريمة واهتمامهم الكبير بطلبة الدراسات العليا فجزاهم الله عني خير الجزاء .

واتقدم بشكري وتقديري الوافي الى الاساتذة المقوم اللغوي والمقوم العلمي لبذلهما الجهد الكبير من اجل اخراج الرسالة بشكلها النهائي ، كما اتقدم بخالص الشكر والعرفان الى السيد رئيس واعضاء لجنة المناقشة المحترمين على تفضلهم قبول مناقشة الرسالة واغنائها بملاحظاتهم العلمية القيمة وآرائهم السديدة فجزاهم الله عني خير الجزاء . ويلزمني واجب الوفاء والعرفان أن اتقدم بالشكر والامتنان لأساتذتي الاكارم الذين اغنوني بعلمهم الوافي طيلة مدة الدراسة وأخص منهم بالذكر أ. د. اكرم محسن الياسري ، أ. د. عبد الحسين حسن ، أ. د. حميد عبيد ، أ. د. فيصل علوان الطائي ، أ. د. ميثاق هاتف الفتلاوي ، أ. م. د. محمود فهد الدليمي ، أ. م. د. بلال نوري سعيد.

ومن واجب العرفان أن اتقدم بالشكر والامتنان الى الاساتذة الخبراء والمحكمين الذين قوموا استمارة الاستبانة لما أبدوه من اراء سديدة اغنت وطورت محتواها . كما أتقدم بشكري وتقديري الى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة لتعاونهم في انجاز الجانب التطبيقي للبحث . كما اتقدم بالشكر والامتنان الى زملائي في الدراسة في قسم ادارة الاعمال وهم هيثم فاخر ، حيدر عباس ، محمد مجول ، حسين علي ، زهراء جمال ، محمد محي ، حسنين حامد ، حسين صبيح . وأخيرا اتقدم بالشكر والاعتذار الى كل من وقف بجانبني من الاهل والاصدقاء ولم يذكرهم قلبي فجزاهم الله عني خير الجزاء .

ومن الله التوفيق

الباحث



## المستخلص

يهدف هذا البحث بصورته الاساسية الى تحديد تأثير القدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لتمكين القيادة على مستوى الجامعات والكليات الاهلية العاملة في محافظة كربلاء المقدسة ، وقد انطلق البحث بمشكلة رئيسة ضمت عدة تساؤلات تدور حول طبيعة العلاقات التأثيرية بين المتغيرات ميدانياً ، واعتمد البحث مقياس (حسين ، 2007) لقياس القدرات المعرفية والذي تضمن خمسة أبعاد فرعية هي ( التفكير المنظم ، الذكاء ، الحدس ، الابداع ، التجديد والتطوير) ، وجرى اعتماد مقياس (Arnold et al,2000) لقياس تمكين القيادة والذي يتكون من خمسة أبعاد فرعية هي (مثالاً يقتدى به ، التدريب ، المشاركة في صنع القرار، اظهار الاهتمام / التفاعل مع الفريق ، الاعلام) ، في حين اعتمد مقياس (Sala,2011) لقياس السمعة التنظيمية والذي يتكون من أربعة أبعاد فرعية هي (الجودة ، الجاذبية ، الاداء ، المسؤولية) .

وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج اساسي في البحث ، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات والبيانات اللازمة للبحث ، وقد تمثلت عينة البحث بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة والبالغ عددهم (236) تدريسياً .

ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها احصائيا اعتمد البحث التحليل العاملي التوكيدي (CFA) كاختبار بنائي لقياس صدق المقاييس المعتمدة ، ومجموعة مناسبة من مقاييس الاحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، الاهمية النسبية ) ، معامل ارتباط الرتب (Spearman's rho) ، ونمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لقياس علاقات التأثير، تحليل المسار (Path Analysis) ، وقد استخدمت تلك الاساليب من خلال البرامج الاحصائية (SPSS V.20 ; Amos V.23) .

وتم التوصل من خلال البحث الى استنتاجات عديدة كان من أهمها وجود تأثير مباشر للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية ، وتأثير غير مباشر للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال أبعاد تمكين القيادة ، وان متغير تمكين القيادة يتوسط جزئياً العلاقة بين القدرات المعرفية والسمعة التنظيمية على مستوى الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة . وقد خرج البحث بمجموعة توصيات من أهمها ينبغي على ادارات الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث استقطاب الكوادر التدريسية ذات الالقاب العلمية المتقدمة التي تتميز بخاصية التفرد العالي بالمعرفة والمهارات ، ومنحهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات لغرض تحقيق التفوق والتميز والسمعة التنظيمية المرموقة في بيئة التعليم العالي .





## قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	الاهـداء	أ
2	الشكر والامتنان	ب
3	المستخلص	ج
4	قائمة المحتويات	د - هـ
5	قائمة الجداول	و - ز
6	قائمة الاشكال	ح - ط
7	قائمتا الملاحق والمختصرات	ي
8	المقدمة	1 - 2
9	الفصل الاول : الإطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة	3 - 35
10	المبحث الاول : منهجية البحث	4 - 16
11	اولاً : مشكلة البحث	4
12	ثانياً : أهمية البحث	6
13	ثالثاً : اهداف البحث	6
14	رابعاً : متغيرات البحث ومقاييسه المعتمدة والتعاريف الاجرائية	7
15	خامساً : منهج البحث	9
16	سادساً : حدود البحث	9
17	سابعاً : مجتمع البحث وعينته	10
18	ثامناً : أدوات البحث	15
19	تاسعاً : اساليب التحليل والمعالجة الإحصائية	16
20	المبحث الثاني : بناء وتطوير فرضيات البحث ومخطته الفرضي	17 - 22
21	اولاً : بناء وتطوير فرضيات البحث	17
22	ثانياً : مخطط البحث الفرضي	21
23	المبحث الثالث : بعض الدراسات السابقة	23 - 35
24	اولاً : عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالقدرات المعرفية	23
25	ثانياً : عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بتمكين القيادة	26
26	ثالثاً : عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالسمعة التنظيمية	30
27	رابعاً : مناقشة الدراسات السابقة	34
28	خامساً : اوجه الافادة من الدراسات السابقة	35
29	سادساً : مميزات الدراسة الحالية	35
30	الفصل الثاني : الجانب النظري للبحث	36 - 104
31	المبحث الاول : القدرات المعرفية	37 - 59
32	اولاً : مفهوم القدرات والقدرات المعرفية	37
33	ثانياً : أهمية القدرات المعرفية	41
34	ثالثاً : خصائص القدرات المعرفية	44
35	رابعاً : انواع القدرات المعرفية	46
36	خامساً : اختبارات القدرات المعرفية	48
37	سادساً : ابعاد القدرات المعرفية	50
38	المبحث الثاني : تمكين القيادة	60 - 78
39	اولاً : مفهوم التمكين وتمكين القيادة	60
40	ثانياً : أهمية تمكين القيادة	65
41	ثالثاً : اجراءات تمكين القيادة	68
42	رابعاً : سلبيات تمكين القيادة	70
43	خامساً : ابعاد تمكين القيادة	71





98 - 79	المبحث الثالث : السمعة التنظيمية	44
79	اولاً : مفهوم السمعة التنظيمية	45
82	ثانياً : اهمية وفوائد السمعة التنظيمية	46
85	ثالثاً : خصائص السمعة التنظيمية	47
86	رابعاً : العوامل المؤثرة في السمعة التنظيمية	48
87	خامساً : بناء السمعة التنظيمية	49
89	سادساً : ادارة السمعة التنظيمية	50
91	سابعاً : أبعاد السمعة التنظيمية	51
104 - 99	المبحث الرابع : العلاقة بين المتغيرات	52
99	اولاً : العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين القيادة	53
101	ثانياً : العلاقة بين تمكين القيادة والسمعة التنظيمية	54
103	ثالثاً : العلاقة بين القدرات المعرفية والسمعة التنظيمية	55
153 - 105	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للبحث	56
116 - 106	المبحث الاول : الاختبارات البنائية لمقاييس البحث	57
106	اولاً : اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى	58
106	ثانياً : اختبار الصدق البنائي التوكيدي	59
113	ثالثاً : اختبار ثبات اداة قياس البحث	60
114	رابعاً : قياس الاتساق الداخلي	61
131 - 117	المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات البحث	62
117	اولاً : وصف وتشخيص متغير القدرات المعرفية تفصيلاً	63
121	ثانياً : وصف وتشخيص متغير القدرات المعرفية بأبعاده اجمالاً	64
122	ثالثاً : وصف وتشخيص متغير تمكين القيادة تفصيلاً	65
126	رابعاً : وصف وتشخيص متغير تمكين القيادة بأبعاده اجمالاً	66
127	خامساً : وصف وتشخيص متغير السمعة التنظيمية تفصيلاً	67
131	سادساً : وصف وتشخيص متغير السمعة التنظيمية بأبعاده اجمالاً	68
153 - 132	المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث	69
132	اولاً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث	70
136	ثانياً : اختبار علاقات التأثير المباشر بين متغيرات البحث	71
145	ثالثاً : اختبار علاقات التأثير غير المباشر بين متغيرات البحث	72
165 - 154	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية	73
159 - 155	المبحث الاول : الاستنتاجات	74
155	اولاً : الاستنتاجات الخاصة باختبارات الصدق البنائي	75
155	ثانياً : الاستنتاجات الخاصة بوصف وتشخيص متغيرات البحث	76
157	ثالثاً : الاستنتاجات الخاصة باختبار فرضيات البحث	77
165 - 160	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات المستقبلية	78
160	اولاً : التوصيات الخاصة بالقدرات المعرفية	79
161	ثانياً : التوصيات الخاصة بتمكين القيادة	80
163	ثالثاً : التوصيات الخاصة بالسمعة التنظيمية	81
165	رابعاً : المقترحات المستقبلية	82
186 - 166	المصادر	83
166	اولاً : المصادر العربية	84
166	ثانياً : المصادر الاجنبية	85
---	الملاحق ( 1 - 2 )	86
---	Abstract	87





## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	متغيرات البحث ومقاييسه	7
2	المعلومات الاساسية للجامعات والكليات الاهلية مجتمع البحث	10
3	الاستبانات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاسترجاع للجامعات والكليات المبحوثة	11
4	خصائص عينة البحث (N=236)	12
5	محاوير الاستبانة	15
6	بعض الدراسات العربية السابقة ذات الصلة بالقدرات المعرفية	23
7	بعض الدراسات الاجنبية السابقة ذات الصلة بالقدرات المعرفية	25
8	بعض الدراسات الاجنبية السابقة ذات الصلة بتمكين القيادة	26
9	بعض الدراسات العربية السابقة ذات الصلة بالسمعة التنظيمية	30
10	بعض الدراسات الاجنبية السابقة ذات الصلة بالسمعة التنظيمية	32
11	ابعاد القدرات المعرفية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين	50
12	ابعاد تمكين القيادة من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين	71
13	ابعاد السمعة التنظيمية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين	91
14	قيم تقديرات المعلمة والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية لمقياس القدرات المعرفية	108
15	قيم تقديرات المعلمة والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية لمقياس تمكين القيادة	111
16	قيم تقديرات المعلمة والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية لمقياس السمعة التنظيمية	113
17	معاملات الثبات لأداة قياس البحث	114
18	معاملات الارتباط بين فقرات المقياس وابعاده	115
19	الاحصاءات الوصفية لبعء التفكير المنظم	118
20	الاحصاءات الوصفية لبعء الذكاء	119
21	الاحصاءات الوصفية لبعء الحدس	119
22	الاحصاءات الوصفية لبعء الابداع	120
23	الاحصاءات الوصفية لبعء التجديد والتطوير	121
24	الاحصاءات الوصفية لمتغير القدرات المعرفية	121
25	الاحصاءات الوصفية لبعء مثالا يقتدى به	123
26	الاحصاءات الوصفية لبعء التدريب	123
27	الاحصاءات الوصفية لبعء المشاركة في صنع القرار	124
28	الاحصاءات الوصفية لبعء اظهار الاهتمام	125
29	الاحصاءات الوصفية لبعء الاعلام	126
30	الاحصاءات الوصفية لمتغير تمكين القيادة	126
31	الاحصاءات الوصفية لبعء الجودة	128
32	الاحصاءات الوصفية لبعء الجاذبية	129
33	الاحصاءات الوصفية لبعء الأداء	130





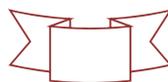
130	الاحصاءات الوصفية لبعء المسؤولية	34
131	الاحصاءات الوصفية لمتغير السمعة التنظيمية	35
133	مصفوفة معاملات الارتباط بين القدرات المعرفية وأبعادها وتمكين القيادة وأبعادها	36
134	مصفوفة معاملات الارتباط بين تمكين القيادة وأبعادها والسمعة التنظيمية وأبعادها	37
135	مصفوفة معاملات الارتباط بين القدرات المعرفية وأبعادها والسمعة التنظيمية وأبعادها	38
138	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	39
141	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	40
144	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية السادسة	41
146	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن اختبار الفرضية الرئيسية السابعة	42
146	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن اختبار الفرضية الرئيسية السابعة	43
147	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن اختبار الفرضية الرئيسية السابعة	44
148	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن اختبار الفرضية الرئيسية السابعة	45
149	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن اختبار الفرضية الرئيسية السابعة	46
149	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن اختبار الفرضية الرئيسية السابعة	47
150	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن اختبار الفرضية الرئيسية السابعة	48
150	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن اختبار الفرضية الرئيسية السابعة	49
151	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن اختبار الفرضية الرئيسية السابعة	50
152	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن اختبار الفرضية الرئيسية السابعة	51
153	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية السابعة	52
153	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية السابعة	53





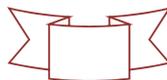
## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	توزيع افراد العينة بحسب النوع الاجتماعي	1
13	توزيع افراد العينة بحسب الفئة العمرية	2
14	توزيع افراد العينة بحسب المؤهل العلمي	3
14	توزيع افراد العينة بحسب مدة الخدمة الفعلية	4
22	مخطط البحث الفرضي	5
43	نموذج تأثير القدرات المعرفية والاساليب المعرفية على النتائج المشتركة بين المجموعات عبر اليات العمليات النفسية	6
45	القدرات المعرفية المشتركة والخصائص المعرفية المشتركة	7
47	مكونات القدرة المعرفية	8
52	ابعاد القدرات المعرفية	9
59	النموذج المعرفي للتجديد التنظيمي	10
67	اهمية تمكين القيادة	11
69	العلاقات المنحنية بين تمكين القيادة والأداء	12
72	ابعاد تمكين القيادة	13
84	السمعة مثل المغناطيس تساعد المنظمة على جذب الموارد	14
86	العوامل المؤثرة في سمعة المنظمة	15
88	نموذج بناء السمعة في ظل ظروف المعلومات غير المكتملة	16
90	الركائز الهرمية لسمعة المنظمة	17
92	ابعاد السمعة التنظيمية	18
108	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القدرات المعرفية	19
109	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس تمكين القيادة (الانموذج الاول)	20
110	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس تمكين القيادة (الانموذج الثاني)	21
112	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس السمعة التنظيمية	22
122	التمثيل البياني لأبعاد القدرات المعرفية	23
127	التمثيل البياني لأبعاد تمكين القيادة	24
131	التمثيل البياني لأبعاد السمعة التنظيمية	25
137	معاملات مسارات الانحدار المعيارية وقيمة $(R^2)$ ومؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الثانية	26
137	معاملات مسارات الانحدار غير المعيارية وقيمة ثابت الانحدار (Constant) والخطأ المعياري الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الثانية	27
140	معاملات مسارات الانحدار المعيارية وقيمة $(R^2)$ ومؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	28
140	معاملات مسارات الانحدار غير المعيارية وقيمة ثابت الانحدار (Constant) والخطأ المعياري الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	29
143	معاملات مسارات الانحدار المعيارية وقيمة $(R^2)$ ومؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السادسة	30
143	معاملات مسارات الانحدار غير المعيارية وقيمة ثابت الانحدار (Constant) والخطأ المعياري الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السادسة	31





146	معاملات مسارات الانحدار المعيارية وقيم ( $R^2$ ) ومؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلية الخاص باختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السابعة	32
147	معاملات مسارات الانحدار المعيارية وقيم ( $R^2$ ) ومؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلية الخاص باختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السابعة	33
148	معاملات مسارات الانحدار المعيارية وقيم ( $R^2$ ) ومؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلية الخاص باختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السابعة	34
150	معاملات مسارات الانحدار المعيارية وقيم ( $R^2$ ) ومؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلية الخاص باختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السابعة	35
151	معاملات مسارات الانحدار المعيارية وقيم ( $R^2$ ) ومؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلية الخاص باختبار الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السابعة	36
152	معاملات مسارات الانحدار المعيارية وقيم ( $R^2$ ) ومؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلية الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السابعة	37



## المقدمة

اثبتت العديد من البحوث والدراسات العلمية أن بعض المنظمات التكنولوجية العالمية المتقدمة مثل (LG , Apple , Sony) قد حققت تقدماً تكنولوجياً كبيراً وسمعة تنظيمية مستدامة بفضل استثمار طاقات وقدرات مواردها البشرية الخلاقة ، وبهذا تعد القدرات المعرفية (Cognitive Abilities) الثروة الحقيقية لأحداث التفوق والتميز في بيئة الأعمال التنافسية ومصدر القوة الرئيسي لأي منظمة والتي تقاس بما تمتلك من عقول تتميز بمهارات التفكير المنظم والذكاء والحدس والابداع والقدرة على التجديد والتطوير .

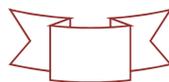
وبما ان المورد البشري بات يمثل القوة الاستثمارية الاولى في المنظمة ، فإن ذلك دفع العديد من المنظمات المعاصرة الى تجديد استراتيجيات ادارتها لغرض الاستفادة من المعلومات والمعارف والخبرات التي يمتلكها موظفوها على مختلف المستويات الوظيفية التي يعملون فيها ، وهذا يعبر في مضمونه عن جوهر تمكين القيادة الذي يعد أحد الاستراتيجيات 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 أصبحت الكثير من المنظمات لا تركز على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة فقط ، وانما تسعى ايضا الى جذب وتوظيف الافراد الموهوبين ، وبناء علاقات جيدة مع كافة المستفيدين منها ، فضلا عن السعي للحصول على الثقة والمصداقية في المجتمع وهذا ما يطلق عليه بالسمعة التنظيمية (Organizational Reputation) والتي تمثل الصورة التي ترسمها المنظمة في عيون كافة المتعاملين معها .

ولأهمية المتغيرات أعلاه اتجه البحث الحالي الى تحليل العلاقة فيما بينها بهدف الغوص في دراسة المنطلقات الفكرية والميدانية لتأثير القدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال تمكين القيادة على مستوى الجامعات والكليات الاهلية العاملة في محافظة كربلاء المقدسة .

ومن اجل الاحاطة بالموضوع فقد قسمت هيكلياً البحث الى اربعة فصول موزعة الى عدة مباحث وعلى النحو التالي :

تناول الفصل الاول (الإطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة) وتضمن ثلاثة مباحث ركز الاول على منهجية البحث ، واهتم الثاني ببناء وتطوير فرضيات البحث ومخططة الفرضي ، أما الثالث فتناول بعض الدراسات السابقة .

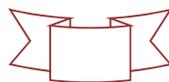




وركز الفصل الثاني على ( الجانب النظري للبحث) من خلال أربعة مباحث تضمن الاول القدرات المعرفية ، واهتم الثاني بتمكين القيادة ، أما الثالث فتناول السمعة التنظيمية ، في حين تضمن المبحث الرابع العلاقة بين المتغيرات .

في حين اختص الفصل الثالث بـ (الجانب التطبيقي للبحث) وتضمن ثلاثة مباحث ركز الاول على الاختبارات البنائية لمقاييس البحث ، واهتم الثاني بوصف وتشخيص متغيرات البحث ، اما الثالث فركز على اختبار فرضيات البحث .

وتناول الفصل الرابع (الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية ) من خلال مبحثين ركز الاول على الاستنتاجات التي توصل اليها البحث ، واهتم الثاني بالتوصيات والمقترحات المستقبلية .



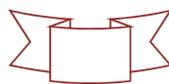


## قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	أنموذج استثمارة الاستبانة
2	اسماء السادة الخبراء الذين حكموا الاستبانة

## قائمة المختصرات

ت	المختصر	المعنى
1	CA	القدرات المعرفية
2	Sth	التفكير المنظم
3	Inte	الذكاء
4	Intu	الحدس
5	Cre	الابداع
6	RaD	التجديد والتطوير
7	LE	تمكين القيادة
8	Lbe	مثالا يقتدى به
9	Coa	التدريب
10	Pdm	المشاركة في صنع القرار
11	SCO	اظهار الاهتمام
12	Inf	الاعلام
13	OR	السمعة التنظيمية
14	Qua	الجودة
15	App	الجاذبية
16	Per	الاداء
17	Res	المسؤولية



# الفصل الاول

الاطار المنهجي للبحث

وبعض الدراسات

السابقة

## الفصل الاول

### الاطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة

#### تمهيد

يركز هذا الفصل على ثلاثة مباحث ، المبحث الاول تضمن منهجية البحث اذ توضح منهجية البحث الخطوات التي ترشد الباحث وتسهل طريقه لتحقيق ما يسعى إليه من أهداف ، فالوصول إلى نتائج علميه دقيقة يستوجب اتباع منهجية صحيحة تقوم على اسس واقعية ، بينما تضمن المبحث الثاني بناء وتطوير فرضيات البحث ومخططه الفرضي حيث يركز هذا المبحث على سبع فرضيات رئيسة توضح طبيعة العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات البحث والتي تم رسمها على مخطط فرضي في ضوء المشكلة والاهداف التي يقوم على أساسها البحث ، في حين تضمن المبحث الثالث عرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث من أجل معرفة وجهات النظر المختلفة للباحثين والممارسين والاستفادة من مواطن قوتها في تعزيز المرتكزات الفكرية للبحث الحالي فضلا عن معرفة المقاييس والاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل تلك الدراسات . وفيما يلي توضيح أهم الموضوعات التي تعرضت لها تلك المباحث :

**المبحث الأول ( منهجية البحث ) :** والذي يشمل مشكلة البحث الفكرية والميدانية ، الاهمية ، الاهداف ، متغيرات البحث ومقاييسه المعتمدة والتعاريف الاجرائية ، المنهج ، الحدود ، مجتمع البحث وعينته ، الأدوات ، أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية .

**المبحث الثاني ( بناء وتطوير فرضيات البحث ومخططه الفرضي ) :** والذي يشمل بناء وتطوير فرضيات البحث ، مخطط البحث الفرضي .

**المبحث الثالث ( بعض الدراسات السابقة ) :** والذي يشمل بعض الدراسات العربية والاجنبية ذات العلاقة بمتغيرات البحث (القدرات المعرفية ، تمكين القيادة ، السمعة التنظيمية) ، ومناقشة تلك الدراسات، وتحديد أوجه الاستفادة منها ، وتشخيص ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .



## المبحث الاول منهجية البحث

### توطئة :

تمثل منهجية البحث الركيزة الاساسية للظاهرة المبحوثة ، إذ تعد بمثابة خارطة الطريق التي ترشد الباحث على تتبع المسارات الصحيحة في توجيه متغيرات البحث والكشف عن طبيعة العلاقات والتفاعلات بين تلك المتغيرات ، لذا سيتم توضيح الخطوات الرئيسية لمنهجية البحث من خلال مشكلة البحث الفكرية والميدانية ، الاهمية ، الاهداف ، متغيرات البحث ومقاييسه المعتمدة والتعاريف الاجرائية ، المنهج ، الحدود ، مجتمع البحث وعينته ، الادوات ، أساليب التحليل والمعالجة الاحصائية ، وسيتم مناقشتها على النحو التالي :

### أولاً : مشكلة البحث

تستلزم مشكلة البحث الحالية تشخيصاً فكرياً وعملياً اعتماداً على المنظورات المفاهيمية لمتغيرات البحث وطبيعة العلاقات المتبادلة فيما بينها ، وهي توضح حقيقة التنوع الفكري بخصوص متغيراته سواء أكانت منفردة أم مجتمعة على حد سواء ، ومدى عمقها الميداني وانعكاسها الواقعي في الجامعات والكليات الاهلية العراقية . وعليه فإن هذا البحث تؤطره ثلاثة متغيرات مترابطة فيما بينها هي (القدرات المعرفية ، تمكين القيادة ، والسمعة التنظيمية) ، والتي تتحدد من خلالها المشكلة العامة للظاهرة المبحوثة والتي تشخصت معرفياً نتيجة الضعف الواضح في الدراسات التي تناولت القدرات المعرفية ، وتمكين القيادة سواء على مستوى البيئة العربية بشكل عام او البيئة العراقية بشكل خاص ، أما المشكلة الميدانية فتشخصت من خلال زيارات الباحث للجامعات والكليات الاهلية عينة البحث واللقاءات مع أعضاء هيئتها التدريسية لتشخيص مدى فهمهم وتصورهم لمتغيرات البحث على المستوى الفردي ، اذ شخص أن هناك قصوراً واضحاً في هذا المجال ، لذا يمكن النظر الى مشكلة البحث في جانبين :

الجانب الاول : يتمثل بالمشكلة الفكرية التي تتحدد في ندرة الدراسات التي تناولت متغيرات البحث خاصة القدرات المعرفية وتمكين القيادة على مستوى قطاع الاعمال في الجامعات فضلاً عن التنوع والاختلاف المفاهيمي والرؤى الفكرية المختلفة للكتاب والباحثين حول الاطر المعرفية والمحتوى النظري الخاص بالمتغيرات ، كما أضف الى ذلك ندرة الاسهامات النظرية في تأطير الترابط المعرفي بين تلك المتغيرات . الجانب الثاني : يتمثل بالمشكلة الميدانية والتي تتحدد من خلال ضعف ادراك ادارات الجامعات والكليات الاهلية العراقية عينة البحث للمحتوى المفاهيمي الفعلي لمتغيرات البحث ، أضف الى ذلك التحديات التي تواجه هذه الادارات في تطبيق ابعاد القدرات المعرفية وتمكين القيادة ميدانياً لبناء سمعتها التنظيمية ، فضلاً عن حاجة هذه الادارات الى خلق نوعاً من التوافق بين القدرات المعرفية وتمكين القيادة لأعضاء هيئتها التدريسية لضمان بقائها واستمرارها وتعزيز سمعتها التنظيمية .



وفي ضوء ما تقدم يمكن تشخيص مشكلة البحث الفكرية والميدانية في عدد من التساؤلات وكما يلي :

### 1. التساؤلات الفكرية لمشكلة البحث

يمكن تحديد تساؤلات البحث الفكرية اعتمادا على الجهود والنتائج التي توصل اليها الباحثون بخصوص متغيرات البحث والمتمثلة بما يلي:

أ. ماهي المرتكزات الفلسفية والفكرية لمتغيرات البحث ( القدرات المعرفية ، تمكين القيادة ، والسمعة التنظيمية ) ؟

ب. ما هي أسباب الرؤية الفكرية المختلفة حول مفاهيم القدرات المعرفية ، تمكين القيادة ، والسمعة التنظيمية ؟

ج. ماهي خصائص ومكونات ( القدرات المعرفية ، تمكين القيادة ، والسمعة التنظيمية ) ؟

د . ماهي اسس وطبيعة العلاقة المنطقية التي تربط بين متغيرات البحث اعلاه ؟

هـ. ماهي الاختبارات المستخدمة في قياس وتقييم القدرات المعرفية ؟

و. ماهي الاجراءات والمقومات السلوكية التي تساهم في نجاح تمكين القيادة؟

ز. ماهي العوامل المؤثرة في السمعة التنظيمية ؟

ح. كيف يمكن للمنظمات بناء وادارة سمعتها في ظل الامكانيات المتوافرة ؟

### 2. التساؤلات الميدانية لمشكلة البحث

يمكن تحديد تساؤلات البحث الميدانية اعتمادا على الرؤية الواقعية لدى العينة المبحوثة بخصوص متغيرات البحث والمتمثلة بما يلي:

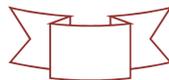
أ. هل يمتلك أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية ادراكاً واضحاً لمتغيرات البحث (القدرات المعرفية ، تمكين القيادة ، والسمعة التنظيمية ) ؟

ب. ما مدى أهمية متغيرات البحث (القدرات المعرفية ، تمكين القيادة ، والسمعة التنظيمية ) بأبعادها الفرعية على طبيعة الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث ؟

ج . ما طبيعة ومستوى العلاقة التأثيرية بين القدرات المعرفية وتمكين القيادة بأبعادها كلا على انفراد مع السمعة التنظيمية على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث؟

د. هل يتوسط متغير تمكين القيادة العلاقة التأثيرية بين القدرات المعرفية والسمعة التنظيمية على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث ؟

هـ. هل يتوسط أبعاد متغير تمكين القيادة العلاقة التأثيرية بين القدرات المعرفية والسمعة التنظيمية على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث ؟



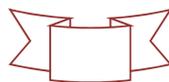


## ثانياً : أهمية البحث

- يكتسب البحث أهميته في ضوء أهمية متغيراته المبحوثة ويمكن تحديد ذلك من خلال الآتي :
1. تناول البحث الحالي ثلاثة متغيرات تنسم بالحدثة هي (القدرات المعرفية ، تمكين القيادة ، والسمعة التنظيمية ) وبحسب اطلاع الباحث يعد 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 إدارة الأعمال (ادارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي) وهذا بدوره يعمق ويسهم في خلق التفاعل الفكري والمساهمة الجادة في وضع اسس مفاهيمية جديدة .
  3. أهمية الوقوف على آخر ما توصل اليه الباحثون والكتاب في المجالات الفكرية لمتغيرات البحث مع تركيز الباحث على رصانة المصادر وحدانيتها .
  4. ان التعرف على طاقات وامكانيات الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث في مجال القدرات المعرفية ، تمكين القيادة ، والسمعة التنظيمية ، يعد أمراً ذا اهمية خاصة لان في حالة تبني طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات يمكن أن يؤدي الى نتائج ايجابية تخدم القطاع التعليمي بشكل عام .
  5. أهمية بيان دور القدرات المعرفية وتمكين القيادة كمتغيرات حاسمة في بناء وتعزيز السمعة التنظيمية ولاسيما في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث .
  6. تكمن فائدة هذا البحث في توجيه ادارات الجامعات الاهلية المبحوثة للاستفادة من القدرات المعرفية المتوافرة لدى أعضاء هيئتها التدريسية باعتبارها المصدر الاساسي الذي يعزز سمعتها التنظيمية.
  7. ان تفحص وقياس علاقات التأثير والارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية تعد محاولة مهمة من أجل وضع الخطط العلمية والمسارات الارشادية الصحيحة التي تساعد إدارات الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث في توجهاتها المستقبلية.

## ثالثاً : أهداف البحث

- يسعى البحث الحالي الى تأصيل العلاقات الانحدارية بين القدرات المعرفية وتمكين القيادة لما لها من تأثير في تعزيز السمعة التنظيمية لذا يمكن تأطير الاهداف من خلال الآتي :
1. بناء الاطار النظري من خلال تتبع سلسلة المسارات الفكرية المتخصصة التي قدمها الباحثون والمنظرون من أجل الوصول الى المفاهيم الدقيقة لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية والاستفادة من المعرفة التي تحويها بعد تحليل اتجاهاتها وتفسير مضامينها.
  2. عرض وتوصيف نماذج القياس الخاصة بمتغيرات البحث (القدرات المعرفية ، تمكين القيادة ، والسمعة التنظيمية ) التي توصل اليها الباحثون والمنظرون واختيار النماذج الاكثر ملاءمة .
  3. البحث والتقصي والتعمق في الاسهامات المعرفية لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية من أجل تشخيص العلاقة المنطقية بين تلك المتغيرات.





4. التعرف على مدى استغلال الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث للقدرات المعرفية وتمكين القيادة والتحقق من مدى قدرة تلك المتغيرات على بناء سمعة جيدة بين مختلف اصحاب المصالح .

5. التعرف على مستوى التأثير بين القدرات المعرفية وتمكين القيادة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث .

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

7. التعرف على مستوى الدور الوسيط لتمكين القيادة في العلاقة بين القدرات المعرفية والسمعة التنظيمية في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث .

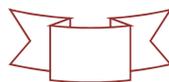
### رابعاً : متغيرات البحث ومقاييسه المعتمدة والتعريف الاجرائية

يوضح الجدول (1) متغيرات البحث الرئيسة والفرعية بمقاييسه المعتمدة من أجل إعطاء صورة واضحة عن المصادر التي تم اعتمادها في قياس تلك المتغيرات.

**الجدول (1) متغيرات البحث ومقاييسه**

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسة	
حسين ، 2007	3	التفكير المنظم	القدرات المعرفية CA	1
	3	الذكاء		
	3	الحدس		
	3	الأبداع		
	3	التجديد والتطوير		
Arnold et al, 2000	5	مثالاً يقتدى به	تمكين القيادة LE	2
	11	التدريب		
	6	المشاركة في صنع القرار		
	10	اظهار الاهتمام		
	6	الاعلام		
Sala, 2011	5	الجودة	السمعة التنظيمية OR	3
	7	الجاذبية		
	7	الأداء		
	7	المسؤولية		

المصدر : اعداد الباحث .





أما بالنسبة الى التعاريف الاجرائية المعتمدة من قبل الباحث والتي تصف متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية فهي كلاتي :

### 1. القدرات المعرفية Cognitive Abilities

هي مجموعة من المهارات الذهنية والامكانيات والمؤهلات العلمية والفكرية المكتسبة التي تساعد الأفراد على أداء أعمالهم بنجاح بما ينسجم مع المتطلبات الوظيفية . ويتضمن هذا المتغير خمسة أبعاد فرعية هي :

أ. التفكير المنظم (Structured Thinking): مهارات التفكير التي تساعد الافراد على ايجاد حلول سريعة للمشكلات التي تواجههم .

ب. الذكاء (Intelligence) : قدرة الفرد على تفسير وتحليل المواقف بشكل هادف ، وتوليد الافكار الجديدة ، والتكيف مع المتغيرات البيئية السريعة .

ج. الحدس (Intuition) : الخبرة المكتسبة من تجارب الحياة التي تساعد الافراد على توقع الاحداث قبل وقوعها .

د. الابداع (Creativity) : قدرة الفرد على استثمار طاقاته العقلية في توليد فكرة أو حل غير مألوف من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية .

هـ . التجديد والتطوير (Renewal and Development) : عملية مخطط لها مسبقا تعتمد على الجهود العقلية للأفراد العاملين من أجل مواكبة التغيرات السريعة وتحسين قدرة المنظمة التنافسية .

### 2. تمكين القيادة Leadership Empowerment

هو منح وتقاسم السلطة والمسؤولية مع المرؤوسين ، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات لرفع مستوى أدائهم الذاتي . ويتضمن هذا المتغير خمسة أبعاد فرعية هي :

أ. مثالا يقتدى به (Lead by Example): وصفا نوعياً لسلوك القائد يعكس مدى التزام القائد بعمله وقدرته على تحقيق الاداء الافضل ليكون نموذجاً يحتذى به من قبل المرؤوسين .

ب. التدريب (Coaching) : مجموعة من السلوكيات تهدف الى رفع كفاءة المرؤوسين ومساعدتهم ليكونوا أكثر اعتماداً على قدراتهم ومهاراتهم في تحسين أدائهم التنظيمي .

ج. المشاركة في صنع القرار (Participative Decision Making) : سعي القادة للحصول على معلومات ومقترحات مرؤوسيههم واستخدامها في اتخاذ القرارات التي تؤثر على سير عمل المنظمة ، وان ذلك يمنح الموظفين فرصة لاكتساب معارف جديدة تساعد على تنمية مهاراتهم الوظيفية .

د. اظهار الاهتمام ( التفاعل مع الفريق ) (Showing Concern(Interacting With The Team): قدرة القائد على التواصل مع المرؤوسين من خلال توفير الدعم والثقة وحل المشكلات التي تواجههم في العمل والتفاعل مع انجازاتهم ونجاحاتهم.





هـ . الاعلام (Informing) : نشر القائد للمعلومات المتعلقة بأهداف وسياسات المنظمة والتي تساعد المرؤوسين على فهم ادوارهم الاساسية ومسؤولياتهم تجاه تحقيق تلك الأهداف .

### 3. السمعة التنظيمية Organizational Reputation

هي التقييم الشامل لأصحاب المصلحة حول قدرة المنظمة على تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم بشكل أسرع من المنافسين . ويتضمن هذا المتغير أربعة أبعاد فرعية هي :

أ. الجودة (Quality) : مجموعة من الجهود المترابطة التي يبذلها كافة الافراد العاملون في المنظمة من أجل تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن ، وتعد مصدراً رئيسياً من مصادر الميزة التنافسية .

ب. الجاذبية (Appeal) : قدرة المنظمة على تقديم نتائج ايجابية تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة والتي تساعدها على بناء علاقات متينة مع مختلف أصحاب المصالح وجذب الافراد الموهوبين والاحتفاظ بهم .

ج. الأداء (Performance) : النتائج التي تسعى المنظمات الى تحقيقها بالاعتماد على مواردها الملموسة وغير الملموسة ، حيث يعكس مدى قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في بيئة الاعمال التنافسية .

د. المسؤولية (Responsibility) : مجموعة من النشاطات التي تهدف الى تثقيف وتوعية الافراد العاملين في المنظمة من أجل تقليل الاثار البيئية الناتجة من عمليات المنظمة والمحافظة على سلامة المجتمع .

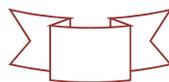
### خامساً : منهج البحث

يحدد منهج البحث الخطوات والاساليب الإجرائية التي يسلكها الباحث من اجل تحقيق الاهداف المرجوة في ضوء خصائص العينة المبحوثة وطبيعة العلاقات بين متغيرات البحث . وعليه اعتمد البحث على (المنهج الوصفي التحليلي) الذي يعني بالدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات والحقائق المرتبطة بسلوك عينة الافراد او المشاكل التي يرغب الباحث في دراستها لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها و ضبطها او التحكم فيها (حريزي و غربي، 2013: 26) . ومن خلال ذلك يتضح لنا أن المنهج الوصفي التحليلي لا يقتصر فقط على جمع المعلومات والبيانات وتبويبها وانما يذهب الى تحليلها وتفسيرها وتوضيح العلاقات بين متغيراتها .

### سادساً : حدود البحث

من أجل 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 مدة البحث بجانيه النظري والميداني من 2017/10/1 الى 2018/8/19 ، تضمن الجانب النظري خمسة أشهر وامتدت مدة التطبيق الفعلي لتوزيع الاستبانة على عينة البحث واسترجاعها وتحليل نتائجها خمسة أشهر ونصف .

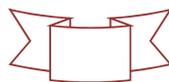
### سابعاً : مجتمع البحث وعينته

#### 1 . مجتمع البحث

انطلاقاً من الهدف الاساسي للبحث والمتمثل في معرفة تأثير القدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال تمكين القيادة ، فقد وقع الاختيار على الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة لتطبيق الجانب العملي والبالغ عددها (7) جامعات او كليات جامعة ، وبذلك فأن مجتمع البحث تكون من جميع الجامعات والكليات الاهلية العراقية ، وان اختيار الجامعات الاهلية لتطبيق الجانب الميداني يعود الى الدور الكبير الذي تؤديه تلك الجامعات في تنمية المستوى التعليمي والارتقاء به ، فضلاً عن النجاحات المتعددة التي حققتها خلال السنوات الاخيرة سواء أكانت على مستوى الخدمات التعليمية التي تقدمها أم على مستوى نشاطاتها الاجتماعية او الاستثمارية ، وكذلك للاستفادة من خبرات اعضاء الهيئة التدريسية التي يمكن ان تساعد الباحث في بلوغ نتائج تخدم البحث العلمي في القطاع التعليمي ، وان كبر حجم مجتمع الجامعات الأهلية يمكن الباحث من أخذ آراء اكبر عدد من التدريسيين والحصول على اجابات دقيقة وواضحة ، واخيراً فأن المؤسسات التعليمية تواكب وتساند التطورات الفكرية والمعرفية اكثر من غيرها من باقي القطاعات المختلفة . ويوضح الجدول (2) بعض المعلومات الاساسية عن تلك الجامعات .

**الجدول (2) المعلومات الاساسية للجامعات والكليات الاهلية مجتمع البحث**

ت	اسم الجامعة	سنة التأسيس	عدد التدريسيين	عدد الدكتوراه			عدد الماجستير		
				استاذ دكتور	استاذ مساعد دكتور	مدرس دكتور	استاذ	استاذ مساعد	مدرس مساعد
1	كلية الصفوة الجامعة	2013	110	2	12	28	-	-	68
2	جامعة أهل البيت	2003	104	15	10	30	-	7	42
3	كلية ابن حيان الجامعة	2009	100	8	9	17	1	2	62





35	-	2	-	18	3	2	60	2006	كلية الحسين الجامعة	4
27	-	-	-	10	4	3	44	2017	جامعة وارث الانبياء	5
16	-	1	-	5	7	3	32	2012	كلية الطف الجامعة	6
7	-	-	-	7	4	4	22	2017	جامعة العميد	7
257	9	4	1	115	49	37	472	-----	المجموع	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات التي جمعت من ادارات الجامعات والكليات أعلاه.

## 2. عينة البحث

لغرض تحديد حجم العينة اعتمد الباحث 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 ، فإن حجم العينة المناسب هو (212) تدريسي ، ولضمان الوصول الى هذا العدد قام الباحث بتوزيع (250) استبانة داخل الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة استرجع منها (236) استبانة وكانت جميعها صالحة للتحليل ، وبذلك بلغت نسبة الاسترجاع (94%) وكما موضح في الجدول (3) .

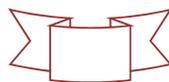
### الجدول (3) الاستبانات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاسترجاع للجامعات والكليات المبحوثة

ت	اسم الجامعة	افراد المجتمع الاصلي	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 الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية .

## 3. وصف عينة البحث

بعد ان تم اختيار عينة عشوائية ضمت (236) تدريسياً من مختلف الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث ، أصبح من الضروري تحديد الخصائص الديموغرافية والشخصية لتلك العينة والجدول (4) يوضح أبرز ما يميز هذه الخصائص وكما يأتي :



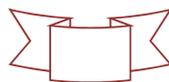


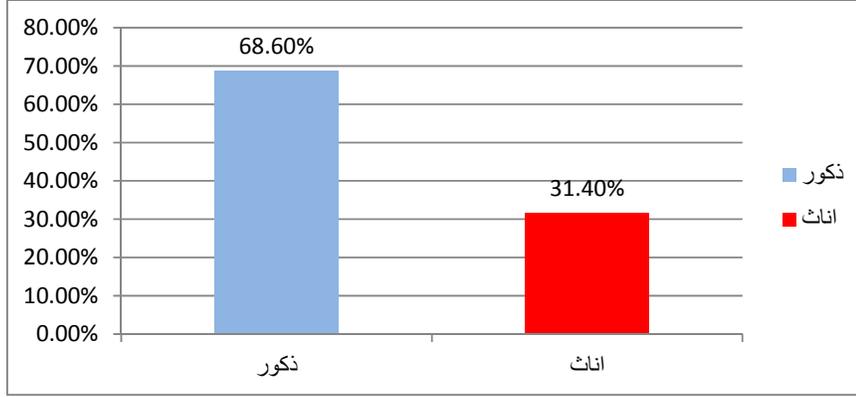
الجدول (4) خصائص عينة البحث (N=236)

النسبة	العدد	الفئة	السمة
% 68.6	162	ذكر	النوع الاجتماعي
% 31.4	74	انثى	
% 100	236	المجموع	
% 39.4	93	30 سنة فأقل	الفئة العمرية
% 31.8	75	40 – 31	
% 11	26	50 – 41	
% 6.4	15	60 – 51	
% 11.4	27	61 سنة فأكثر	
% 100	236	المجموع	
% 66.5	157	ماجستير	المؤهل العلمي
% 33.5	79	دكتوراه	
% 100	236	المجموع	
% 62.3	147	اقل من 5 سنوات	مدة الخدمة الفعلية
% 14.4	34	10 – 5	
% 5.1	12	15 – 11	
% 3.4	8	20 – 16	
% 1.7	4	25 – 21	
% 2.1	5	30 – 26	
% 11	26	31 سنة فأكثر	
% 100	236	المجموع	

المصدر : اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات الاستبانة .

أ. النوع الاجتماعي : أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (4) أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث إذ بلغت نسبتهم المئوية (68.6%) مقابل (31.4%) ، وهذا يشير الى أن الجامعات والكليات الالهية تعتمد على الكادر التدريسي الذكري أكثر من الكادر التدريسي الأنثوي ، ويوضح الشكل (1) تلك النسب .

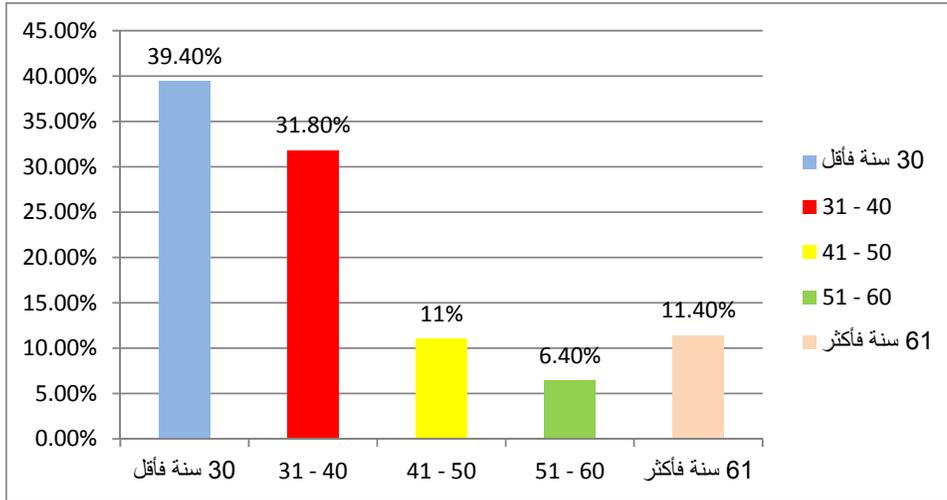




الشكل (1) توزيع أفراد العينة بحسب النوع الاجتماعي

المصدر : اعداد الباحث .

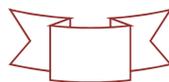
ب. **الفئة العمرية** : أوضحت النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (4) أن أغلب أفراد عينة البحث تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (30 سنة فأقل) إذ بلغت نسبتها (39.4 %) ، وبعدها تأتي الفئة العمرية (31 – 40) بالمرتبة الثانية بنسبة (31.8 %) ، وان ذلك يشير الى أن افراد هذين الفئتين يتمتعون بالحماس الشبابي والرغبة العالية في خدمة القطاع التعليمي ، بينما جاءت بالمرتبة الثالثة الفئة العمرية (61) سنة فأكثر بنسبة (11.4 %) ، اذ ان افراد هذه الفئة يتميزون بالخبرة والمهارة الاكاديمية العالية بالإضافة الى قدرتهم على تشخيص وتمييز المستوى الميداني لمتغيرات البحث وفقراتها الفرعية ، وتأتي بعد ذلك الفئة العمرية (41 – 50) بالمرتبة الرابعة بنسبة (11 %) ، في حين جاءت الفئة العمرية (51 – 60) بالمرتبة الخامسة وبنسبة (6.4 %) ، ويوضح الشكل (2) تلك النسب .



الشكل (2) توزيع أفراد العينة بحسب الفئة العمرية

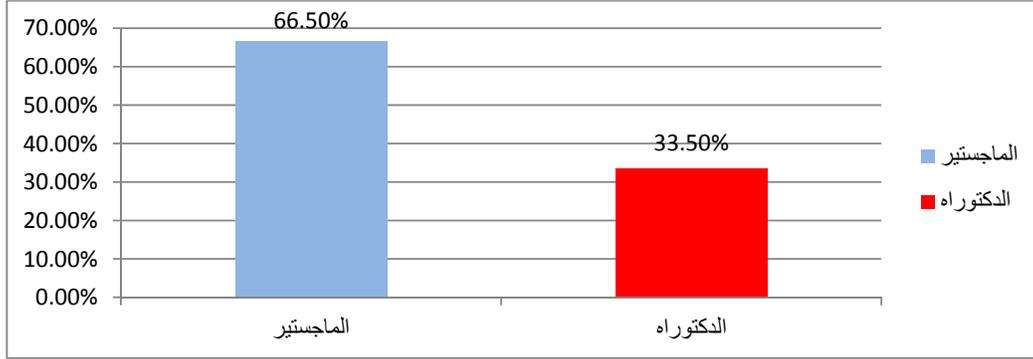
المصدر : اعداد الباحث .

ج . **المؤهل العلمي** : أوضحت النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (4) أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادة الماجستير حيث بلغت نسبتهم (66.5 %) ، في حين بلغت نسبة حملة شهادة الدكتوراه (33.5 %) ، وهذا يعني أن أفراد العينة المبحوثة يمتلكون المهارات والمؤهلات العلمية الكافية التي تجعلهم قادرين على





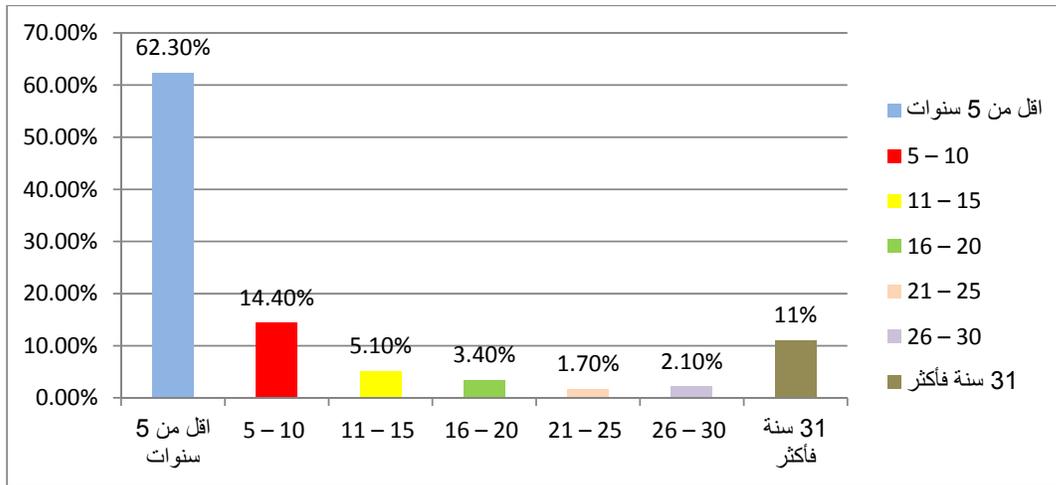
فهم واستيعاب متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ميدانياً وتحديد طبيعة العلاقات فيما بينها ، ويوضح الشكل (3) تلك النسب .



الشكل (3) توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي

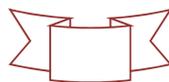
المصدر : اعداد الباحث .

د . مدة الخدمة الفعلية : أوضحت النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (4) أن نسبة (62.3%) من أفراد العينة لديهم خدمة جامعية (اقل من 5 سنوات) وهذا يشير الى أن أغلب أفراد العينة هم من الملاكات الاكاديمية الشابة القادرة على التقدم والنهوض بالمجال التعليمي ، وجاء بالمرتبة الثانية من لديه خدمة من (5 – 10) سنوات بنسبة (14.4%) ، في حين احتل المرتبة الثالثة من لديه خدمة أكثر من (31) سنة بنسبة (11%) المتمثلين بالأفراد الذين لديهم باع كبير في مجال الخدمة التعليمية الاكاديمية ، بينما احتل المرتبة الرابعة من لديه خدمة جامعية من (11 – 15) سنة بنسبة (5.1%) ، واحتل المرتبة الخامسة من لديه خدمة من (16 – 20) سنة حيث كانت نسبتها (3.4%) ، وذهب من لديه خدمة من (26 – 30) سنة الى احتلال المرتبة السادسة بنسبة (2.1%) ، واحتل المرتبة السابعة والأخيرة من لديه خدمة جامعية من (21 – 25) سنة بنسبة (1.7%) ، ويوضح الشكل (4) تلك النسب .



الشكل (4) توزيع أفراد العينة بحسب مدة الخدمة الفعلية

المصدر : اعداد الباحث .





## ثامناً : أدوات البحث

لتحقيق الاهداف التي نادى بها البحث واغناء موضوعاته سواء أكانت على المستوى النظري أم على المستوى الميداني ، اعتمد الباحث على مجموعة من الوسائل والادوات العلمية للإيفاء بهذا الغرض ، وعلى النحو التالي :

**1. الجانب النظري :** من أجل تغطية هذا الجانب اعتمد الباحث على مجموعة من المصادر العربية والاجنبية والمتمثلة بالكتب والابحاث والرسائل والاطروحات الجامعية والدوريات ذات الصلة بمتغيرات البحث بالإضافة الى شبكة الانترنت العالمية .

**2. الجانب الميداني :** اعتمدت الاستبانة<sup>1</sup> كأداة رئيسية في الحصول على المعلومات الخاصة بالجانب الميداني والتي تم اعدادها استناداً الى مجموعة من المقاييس المناسبة فضلا عن تصميمها بصياغات تتسم بالبساطة وتتلاءم مع متغيرات البحث المراد قياسها ، ولكي تحقق الغرض الذي وجدت من أجله تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين<sup>2</sup> في هذا المجال للاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم العلمية ، اذ تم اجراء التعديلات اللازمة على الأنموذج الأولي للاستبانة لكي تكون أكثر وضوحاً لأفراد العينة المبحوثة عند الإجابة ، واشتملت الاستبانة على جزأين رئيسيين هما :

أ. الجزء الاول : احتوى على معلومات عامة تخص الفرد المجيب على الاستمارة والمتمثلة بـ (النوع الاجتماعي ، العمر ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة الفعلية ) .

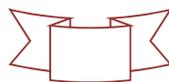
ب . الجزء الثاني : احتوى على متغيرات البحث الرئيسية الثلاثة المكونة من أربعة عشر بعداً فرعياً والتي تم قياسها باستخدام مقياس (Likert) الخماسي الدرجات المرتب من عبارة اتفق تماماً التي اخذت الدرجة (5) الى عبارة لا اتفق تماماً والتي اخذت الدرجة (1) ، والجدول (5) يوضح المحاور الخاصة بتلك الاستبانة .

الجدول (5) محاور الاستبانة

ت	الأجزاء الرئيسية	المتغيرات الفرعية	رقم مؤشرات القياس	رمز المؤشر الاحصائي
1	معلومات عامة	النوع الاجتماعي ، العمر ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة الفعلية	أ - د	-
2	القدرات المعرفية (CA)	التفكير المنظم	3 - 1	(Sth)
		الذكاء	6 - 4	(Inte)
		الحدس	9 - 7	(Intu)
		الأبداع	12 - 10	(Cre)
		التجديد والتطوير	15 - 13	(RaD)

<sup>1</sup> يوضح الملحق (1) المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات البحث (الاستبانة) .

<sup>2</sup> يوضح الملحق (2) اسماء الخبراء والمحكمين لمقياس البحث .





(Lbe)	20 – 16	مثالاً يقتدى به	تمكين القيادة (LE)	3
(Coa)	31 – 21	التدريب		
(Pdm)	37 – 32	المشاركة في صنع القرار		
(Sco)	47 – 38	اظهار الاهتمام		
(Inf)	53 – 48	الاعلام		
(Qua)	58 – 54	الجودة	السمعة التنظيمية (OR)	4
(App)	65 – 59	الجاذبية		
(Per)	72 – 66	الأداء		
(Res)	79 – 73	المسؤولية		

المصدر : اعداد الباحث اعتمادا على استمارة 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 . أدوات الصدق والثبات : وتشمل ما يلي :

أ . التحليل العاملي التوكيدي : للتأكد من صدق بناء المقياس وضمان ملاءمته مع بنائه النظري .

ب . معامل الثبات : للتأكد من دقة ثبات المقياس وقدرته على قياس متغيرات البحث ميدانياً .

2 . الادوات الاحصائية الوصفية : وتشمل كل من :

أ . الوسط الحسابي : لتحديد مستوى إجابات الافراد على فقرات متغيرات البحث.

ب . النسب المئوية : لتحديد نسبة استجابات الافراد لمتغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية .

ج . الانحراف المعياري : لتحديد مستوى التشتت في إجابات عينة البحث .

د . معامل الاختلاف : لمعرفة الاختلاف بين قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري .

هـ . الاهمية النسبية : لتحديد شدة إجابات الافراد وأهميتها النسبية الميدانية .

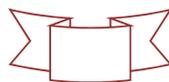
3. الادوات الاحصائية التحليلية : وتتمثل بالاتي :

أ . معامل ارتباط (Spearman) للرتب : لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرين .

ب . نمذجة المعادلة الهيكلية : لتحديد العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث .

ج . الانحدار المتعدد : يستخدم لقياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع .

د . تحليل المسار (Path Analysis) : يستخدم لقياس التأثير المباشر وغير المباشر .



المبحث الثاني : بناء  
وتطوير فرضيات البحث  
ومخططه الفرضي

**توطئة:**

يهدف هذا المبحث الى اعطاء صورة تفسيرية واضحة عن طبيعة البناءات والاسس النظرية التي تعكس التلاقح الفكري وطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث ، والذي يعد بحد ذاته الاساس المنطقي الذي يصور العلاقة الميدانية بين متغيرات البحث الثلاثة ، واعتمادا على ذلك تم صياغة فرضيات البحث ، وبناء مخططه الفرضي في ضوء المشكلة والاهداف التي يقوم على اساسها البحث ، وبما ينسجم مع واقع الجامعات والكليات الاهلية العراقية عينة البحث .

**اولا : بناء وتطوير فرضيات البحث**

تعتبر فرضيات البحث في مضامينها عن الحلول المتوقعة التي تنسجم مع التساؤلات الفكرية والميدانية لمشكلة البحث ، وبغية اختبار مخطط البحث الفرضي ، ينبغي عرض الاسس والبناءات النظرية التي تجسد طبيعة العلاقة الميدانية بين متغيرات البحث وعلى النحو التالي :

**1 . العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين القيادة :**

تشدد العديد من الادبيات الادارية على الجانب النفسي الشخصي للتمكين ، وتؤكد على ان الفرد سيشعر بمزيد من التمكين إذا كان لديه المهارات والقدرات المعرفية اللازمة للقيام بعمله بفاعلية (Men,2010:13). وفي الصدد نفسه ذكر (Srivastava et al,2006:1243) بأن تمكين القيادة يرتبط ارتباطا ايجابيا مع كفاءات وقدرات الفريق وهذا يؤدي بدوره الى زيادة سرعة استجابة أعضاء الفريق في حل المشاكل ، ورفع كفاءة العمل ، فضلا عن زيادة تأثير التمكين النفسي لدى اعضاء الفريق . وعليه يعد تمكين القيادة قناة فعالة لتحفيز الموارد البشرية في المنظمة لأنه يساعد على تحسين قدرات الموظفين نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة (Okunbanjo et al,2016:14) .

كما ان برنامج تمكين القيادة يهدف إلى منح السلطة للموظفين من خلال المديرين لتقاسم المسؤولية معهم ، وهذا سوف يساعد الموظفين الذين يتمتعون بقدرات كبيرة بتحسين مستوى معرفتهم ومكانتهم ، مثل هؤلاء الموظفين سوف يطورون تفكيراً ايجابياً ويميلون إلى بذل قصارى جهدهم لأداء جيد في مكان العمل ، وبالتالي فإن ذلك يزيد من دافعيتهم ويحسن رضاهم الوظيفي ويعزز ولاءهم وانتاجيتهم ويقلل من دوران العمل (Hanaysha,2016:300) . وان القادة الذين يطورون علاقات تبادل عالية الجودة يتشاورون أكثر مع مرؤوسيههم حول القرارات المهمة التي تؤثر على سير العمل ويستخدمون أفكارهم واقتراحاتهم ويشير مثل هذا السلوك إلى أن القائد لديه الثقة في مهارات وقدرات المرؤوسين لإنجاز المهام الصعبة (Hassan et al ,2013:135) .

واشار(Randolph & Sashkin,2002:104) الى ان تمكين القيادة هو اعتراف وافراج المنظمة عن القدرات المعرفية والمهارات التي يمتلكها الافراد بالفعل والتي تعد ثروة حقيقية للمنظمة . وان الموظف الذي يمتلك قدرات معرفية عالية يكون أكثر نجاحا للعمل في بيئة التمكين ، وسوف يستجيب أكثر الى سلوكيات تمكين القيادة ، وبناء على ذلك فأن جاهزية تمكين الموظف تتوقف على مجموعة من القدرات والمعارف والخبرات التي يمتلكها ذلك الموظف (Ahearne & Rapp,2005:948) .

وان الافراد ذوي القدرات المعرفية العالية يكونون أكثر تقبلاً وانسجاماً مع السياسات والاستراتيجيات التمكينية ، فكلما زادت قدرة الافراد على اكتساب المعرفة والمهارة والتعلم بسرعة وحل المشاكل التي تواجههم في العمل ، زادت قدرتهم على تقبل السياسات التمكينية حيث يكونون أكثر استعداداً على تقديم الافكار والمقترحات والمشاركة في اتخاذ القرارات التي ترفع من قيمة منظماتهم ، وبذلك يكونون قوة معرفية ضاربة تعمل بصف واحد مع قياداتهم العليا ، وعليه فأن وجود التفكير المنظم والذكاء والحدس والابداع والتجديد والتطوير لدى الافراد يجعلهم شركاء استراتيجيين مع قياداتهم التمكينية . واعتماداً على ما تقدم وانسجاماً مع الاهداف التي نادى بها البحث الحالي تم صياغة الفرضيتين الرئيسيتين الاولى والثانية على النحو التالي :

(H1) الفرضية الرئيسة الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات المعرفية بأبعادها وتمكين القيادة .

(H2) الفرضية الرئيسة الثانية : توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية بين القدرات المعرفية بأبعادها وتمكين القيادة .

## 2. العلاقة بين تمكين القيادة والسمعة التنظيمية :

ان تمكين القيادة يعد احد تقنيات الادارة الحديثة ، وان المنظمات التي تستخدمه اكتسبت سمعة أعلى من جودة الادارة مقارنة بنظيراتها (Cheong et al,2016:603) . لذلك فأن هذا النوع من التمكين يعتبر عاملاً حاسماً في تعزيز ابداع الموظف ، حيث يمكن أن يوفر الموظفون المتمكنون بدرجة معينة من الاستقلالية في إنجاز المهام ، رشاقة مفيدة لثقافة المعرفة الخاصة بالمنظمة ، والتي تحفزهم على تحقيق مستوى أعلى من مشاركة المعرفة بين أعضاء المنظمة مما ينعكس ايجابياً على رفع مستوى الأداء التنظيمي وتعزيز سمعة المنظمة (Lee & Park,2014:368).

وبين (Hakimi et al,2010:701) بأن هناك حاجة الى تغيير الادارة التقليدية لغرض التكيف مع السوق التنافسية وبناء سمعة مستدامة ، وان ذلك يتطلب مجموعة متنوعة من المبادرات لتحفيز الموظفين وتحسين الإنتاجية وتطوير استراتيجيات خفض التكاليف وتحسين الاهتمام باحتياجات الزبائن ، ومن المبادرات الرئيسية في هذا التحول تمكين الموظفين من القيادة . لذا فأن حرية الفرد في تقرير ما يجب القيام به وكيفية القيام به ، والشعور بالسيطرة على عمله وأفكاره ، والتحرر من القيود التنظيمية كلها



عوامل تعزز قدرة الفرد على السلوك الإبداعي وينعكس ذلك على قيمة المنظمة وسمعتها بين اصحاب المصالح (Spreitzer et al,1999:514).

وفي الاتجاه نفسه أكد (Blanchard et al,2009:7) على أن إعطاء الافراد المزيد من السيطرة والمسؤولية عن وظائفهم ، تكسب المنظمات سمعة طيبة ومركزاً تنافسياً قوياً فضلاً عن زيادة العائد والمبيعات . وبذلك يعد تمكين القيادة اداة استراتيجيه مهمة للحصول على الميزة التنافسية والسمعة المستدامة (Okunbanjo et al,2016:15).

وان مشاركة القادة للسلطة والمسؤولية مع المرؤوسين تساعد على خلق مناخ عمل مناسب وتعزز دوافع الافراد الذاتية وتعطيهم الثقة في تحمل المسؤولية واداء المهام المعقدة فضلاً عن تشجيع روح المبادرة والتعاون بين اعضاء الفريق ، وان ذلك ينعكس ايجابيا على تحسين مستوى الاداء التنظيمي وتعزيز سمعة المنظمة ، فكلما اتبع القادة سياسات تمكينية مع المرؤوسين زادت قدرتهم على بناء سمعة تنظيمية مستدامة وتحسين الموقع التنافسي للمنظمة .

واعتماداً على ما تقدم وانسجماً مع الاهداف التي نادى بها البحث الحالي تم صياغة الفرضية الرئيسة الثالثة والرابعة على النحو التالي :

(H3) الفرضية الرئيسة الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين القيادة بأبعاده والسمعة التنظيمية .

(H4) الفرضية الرئيسة الرابعة : توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية بين تمكين القيادة بأبعاده والسمعة التنظيمية .

### 3 . العلاقة بين القدرات المعرفية والسمعة التنظيمية :

ان الكفاءات والمهارات المعرفية تزيد من قدرة الفرد على التعامل مع الآخرين بنجاح ، وان رأس المال البشري المتميز يكتسب المزيد من المعرفة والمهارة ذات الصلة بالوظيفة ، مما يؤدي الى التقدم والتفوق في الأداء الوظيفي ، فضلاً عن تحسين قدرة المنظمة التنافسية وبناء سمعة طيبة بين مختلف اصحاب المصالح (Joseph & Newman,2010 : 59) . وان قدرة المنظمة على فرض أسعار متميزة وبناء سمعة ايجابية يعتمد على قدرتها في جذب موظفين موهوبين يتمتعون بقدرات معرفية كبيرة ( Shamma,2012:160) .

ونوه (Carmeli & Cohen,2001:125) بأن قدرات الموارد البشرية (المعرفة ، رأس المال البشري) تعتبر المصدر الاستراتيجي الاساسي الذي يساهم بشكل كبير في تحقيق النجاح التنظيمي المتفوق والسمعة المستدامة في ظل المتغيرات البيئية المستمرة التي تعيشها المنظمات. وفي الصدد ذاته أكد (رشيد والزيادي،2014: 17) على أن السمعة الجيدة تمكن المنظمة من استقطاب أفضل القدرات والكفاءات الوظيفية وجذب المستثمرين ومن ثم الوصول الى الاستدامة التي تجعلها قادرة على تحقيق المنافع لمختلف اصحاب المصالح المتعاملين معها سواء أكانوا زبائن أم عاملين أم مجهزين .



ومن أجل بناء سمعة تنظيمية مستدامة ومركز تنافسي قوي لابد من تركيز المنظمات على جذب وتوظيف الأفراد الموهوبين الذين يتمتعون بمهارات وقدرات معرفية عالية ، إذ إن هؤلاء الأفراد يكونون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية السريعة والتطورات التكنولوجية المستمرة ، وعليه يعتبر وجود ابعاد القدرات المعرفية (التفكير المنظم ، الذكاء ، الحدس ، الابداع ، التجديد والتطوير) لدى الموظفين أفضل مؤشرات الأداء الوظيفي التي تعزز سمعة وقيمة المنظمة .

وتأسيساً على ما تقدم وانسجاماً مع الاهداف التي نادى بها البحث الحالي تم صياغة الفرضية الرئيسة الخامسة والسادسة على النحو التالي :

(H5) الفرضية الرئيسة الخامسة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات المعرفية بأبعادها والسمعة التنظيمية.

(H6) الفرضية الرئيسة السادسة : توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية بين القدرات المعرفية بأبعادها والسمعة التنظيمية .

4 . العلاقة بين القدرات المعرفية والسمعة التنظيمية من خلال تمكين القيادة :  
ان منح الموظفين ذوي الخبرة والمهارة العالية السلطة والمسؤولية الكافية لإدارة حياتهم الخاصة في مكان العمل سوف يجعلهم يشعرون بالحرية للتجربة والابتكار باستخدام الحقائق بأنفسهم بدلاً من أن يكونوا موجودين باستمرار ويشرف عليهم رئيسهم ، وان كل ذلك يمكن أن يعزز سمعة المنظمة ويقوي مركزها التنافسي (Kuo & Lee,2011:116) .

ومن اجل الحفاظ على ميزة تنافسية وسمعة مستدامة في سوق دائم التغير، يتطلب من المنظمات الاستفادة من مزايا القوى العاملة الأكثر تعليماً ومعرفة ، لذلك ازداد انتشار واستخدام الفرق إلى جانب التركيز على العوامل التي تمكن أداء الفريق (Fausing et al,2015:273). وفي الصدد نفسه ذكر (Men,2010:14) بأن الموظفين المخولين الذين يتمتعون باستقلالية أكبر في صنع القرار وشعور قوي من الكفاءة وتقرير المصير يساعدون في تعزيز مناخ تنظيمي يتميز بالشفافية والتشاركية ، وهو أمر حاسم لبناء بيئة عمل جذابة وسمعة مستدامة .

وان قدرة المنظمات على بناء سمعة تنظيمية قوية يعتمد على مدى قدرتها في منح الموظفين الموهوبين الذين يتميزون بقدرات ومهارات معرفية عالية السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات التي ترفع من قيمة اعمالهم وانشطتهم ، فكلما زادت القدرات المعرفية لدى الافراد زادت السمعة التنظيمية من خلال توسيط تمكين القيادة . واعتماداً على ما تقدم وانسجاماً مع الاهداف التي نادى بها البحث الحالي تم صياغة الفرضية الرئيسة السابعة على النحو التالي :

(H7) الفرضية الرئيسة السابعة : توجد علاقة تأثير غير مباشرة وذات دلالة معنوية للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال تمكين القيادة بأبعاده ، وانبتقت عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية:



- أ . الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة تأثير غير مباشرة وذات دلالة معنوية للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال كون القائد مثالا يقتدى به .
- ب . الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير غير مباشرة وذات دلالة معنوية للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال التدريب .
- ج . الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير غير مباشرة وذات دلالة معنوية للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال المشاركة في صنع القرار .
- د . الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة تأثير غير مباشرة وذات دلالة معنوية للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال اظهار الاهتمام (التفاعل مع الفريق) .
- هـ . الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة تأثير غير مباشرة وذات دلالة معنوية للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال الاعلام .

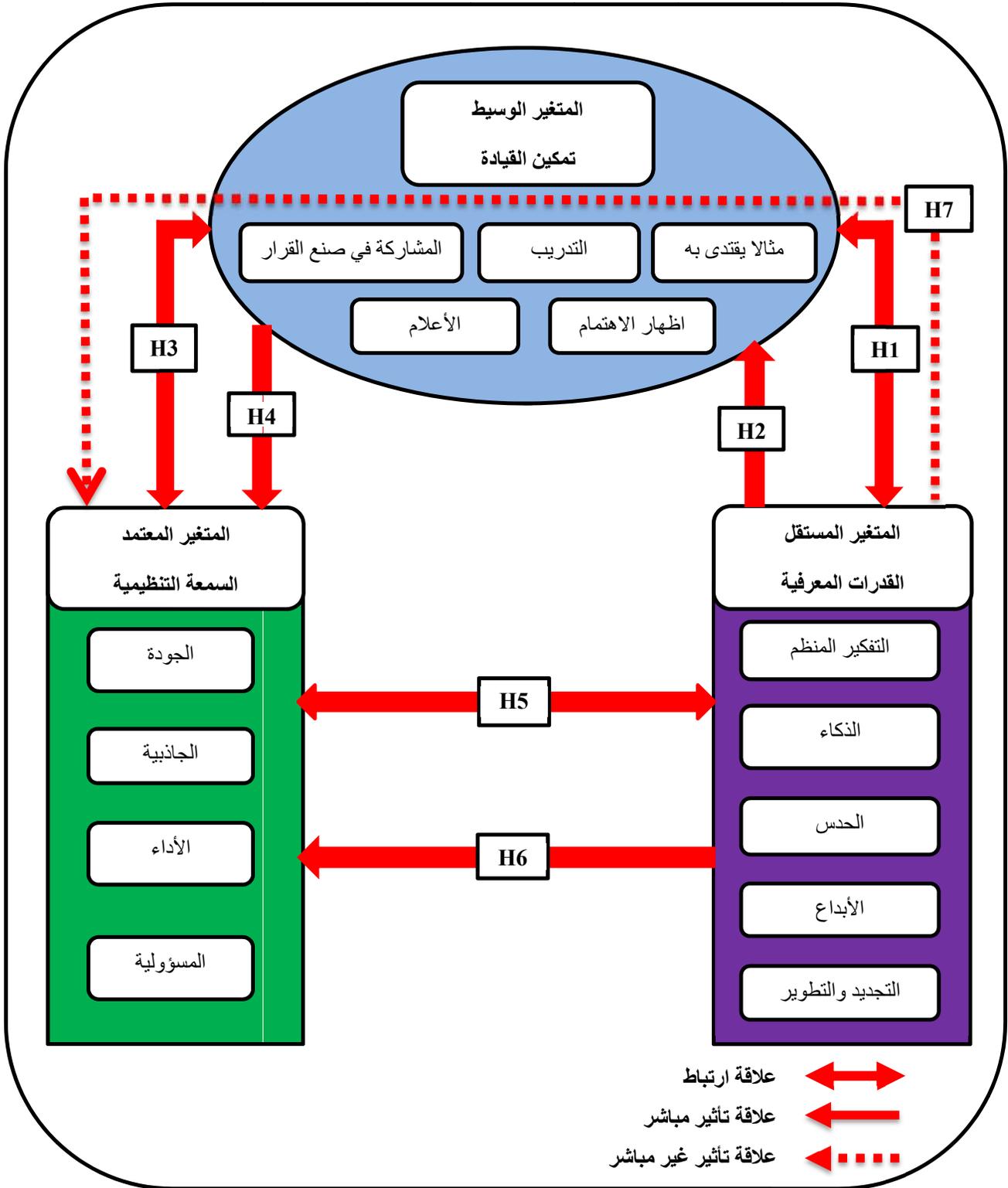
### ثانيا : مخطط البحث الفرضي

ان مخطط البحث الفرضي يعطي صورة تفسيرية واضحة عن طبيعة العلاقات الارتباطية والاتجاهات التأثيرية بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ، وبالاعتماد على الدراسات والادبيات الحديثة في هذا المجال ، جرى تطوير الأنموذج الفرضي كما موضح في الشكل (5) ليعكس أبعاد البحث ومتغيراته في ضوء المشكلة والمنطلقات الفكرية التي نادى بها والتي تنص على تأثير القدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال تمكين القيادة على مستوى الجامعات والكليات الاهلية العراقية ، ويتسم هذا المخطط بأنه يشتمل على جميع متغيرات البحث ، فضلا عن سهولة قياس العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين ابعاد تلك المتغيرات ، وفيما يلي توضيح مكونات المخطط بشيء من التفصيل :

1. المتغير المستقل : تمثل بالقدرات المعرفية التي اشتملت على خمسة ابعاد فرعية هي (التفكير المنظم ، الذكاء ، الحدس ، الابداع ، التجديد والتطوير) .
2. المتغير الوسيط : تمثل بتمكين القيادة الذي يضم خمس سلوكيات فرعية هي ( مثلا يقتدى به ، التدريب ، المشاركة في صنع القرار ، اظهار الاهتمام ، الاعلام) .
3. المتغير المعتمد : تمثل بالسمعة التنظيمية التي تضم أربعة ابعاد فرعية هي (الجودة ، الجاذبية ، الأداء ، المسؤولية) .

على وفق ما جاء في اعلاه فإن البحث الحالي يعتمد على أنموذج التأثير الوسيط والذي يبين بأن العلاقة التأثيرية بين القدرات المعرفية والسمعة التنظيمية تتغير وفقاً للتغيرات الحاصلة في مستوى تمكين القيادة بأبعاده على مستوى الجامعات والكليات الاهلية العراقية العاملة في محافظة كربلاء المقدسة .





الشكل (5) مخطط البحث الفرضي

المصدر : اعداد الباحث .



## المبحث الثالث بعض الدراسات السابقة

### توطئة :

عند التوجه لأي دراسة بحثية لا بد من الرجوع الى الدراسات السابقة للاستفادة من مواطن قوتها في تعزيز الجانب الفكري والمعرفي ، والخوض في المواطن التي تعثرت عندها لتكون الهدف الاساسي للدراسة الحالية بحيث تنطلق من حيث توقف الاخرون ، بالإضافة الى معرفة الأنموذجات المتبعة في قياس متغيراتها ، والادوات الاحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها. وعليه توجه الباحث الى عرض الدراسات ذات الصلة بالمتغيرات بشكل منفرد على المستوى العربي والاجنبي بعد أن تأكد من عدم وجود أي دراسة او بحث يجمع بين المتغيرات الثلاث وعلى النحو التالي :

### اولاً : عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالقدرات المعرفية

#### أ . الدراسات العربية ذات الصلة بالقدرات المعرفية :

#### الجدول (6) بعض الدراسات العربية السابقة ذات الصلة بالقدرات المعرفية

تحليل القدرات المعرفية للوسيط المالي	1. دراسة الكبيسي والنعيمي ، 2011
بحث ميداني .	نوع الدراسة
تشخيص مستوى ادراك المحللين الماليين لأهمية القدرات الذهنية والبدنية وكذلك تشخيص مستوى تلك القدرات لديهم ، فضلا عن اظهار طبيعة ومستوى الفروق المعنوية للقدرات التي يحتاجها المحللون في كل من سوق العراق للأوراق المالية والمصارف العراقية .	هدف الدراسة
تكون مقياس القدرات المعرفية من (27) فقرة مقسمة على بعدين هما القدرات البدنية (11) فقرة ، والقدرات الذهنية (16) فقرة .	مقياس الدراسة
شملت العينة (70) فرداً يعملون في سوق العراق للأوراق المالية والمصارف العراقية .	حجم ونوع العينة
التكرارات ، النسب المئوية ، الاوساط الحسابية ، الانحراف المعياري ، اختبار ( Mann-Whitne ) لتحديد الفروق بين العينتين .	أساليب التحليل
ادراك فوق المتوسط لعينة البحث بأهمية القدرات الذهنية ، وادراك عالٍ نسبياً بأهمية القدرات البدنية ، ومستوى فوق المتوسط لكلا القدرتين لدى عينة البحث ، وكذلك عدم وجود فروقٍ معنوية بين عينة سوق العراق وعينة المصارف الا في مستوى القدرات الذهنية .	أهم الاستنتاجات

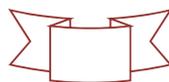


القدرات المعرفية والاستراتيجية واثرها في بناء الميزة التنافسية	2. دراسة الأعظمي ، 2013
رسالة ماجستير / جامعة بغداد .	نوع الدراسة
ابرار اهمية القدرات المعرفية والاستراتيجية ودورها في بناء الميزة التنافسية في المصارف الاهلية العراقية .	هدف الدراسة
تكون مقياس القدرات المعرفية من (15) فقرة موزعة بالتساوي على خمسة أبعاد هي التفكير المنظم ، الذكاء ، الحدس ، الابداع ، التجديد والتطوير .	مقياس الدراسة
شملت العينة (70) مدير فرع أو قسم يعملون في (9) مصارف اهلية في بغداد .	حجم ونوع العينة
التكرارات ، النسب المئوية ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط (Spearman) ، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد ، تحليل المسار .	أساليب التحليل
توجد علاقة ارتباط معنوية عالية بين القدرات المعرفية والقدرات الاستراتيجية ، وان هناك تأثيراً متزايداً للقدرات المعرفية على الميزة التنافسية عبر توسط محاور القدرات الاستراتيجية .	أهم الاستنتاجات

## ب . الدراسات الاجنبية ذات الصلة بالقدرات المعرفية :

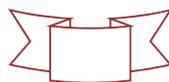
## الجدول (7) بعض الدراسات الاجنبية السابقة ذات الصلة بالقدرات المعرفية

طبيعة وقياس قدرات الذكاء الشعوري : الابعاد الاساسية وعلاقتها مع القدرات المعرفية ومتغيرات الشخصية الاخرى <b>The Nature and Measurement of Emotional Intelligence Abilities: Basic Dimensions and Their Relationships with Other Cognitive Ability and Personality Variables</b>	1. دراسة Barchard & Ralphhakstian, 2004
بحث ميداني .	نوع الدراسة
فحص علاقة أبعاد الذكاء الشعوري (الانسجام الشعوري ، الادراك الاجتماعي ، الاستقلال الشعوري ، الاضطراب الشعوري ، الثقة الاجتماعية ) بالقدرات المعرفية ومتغيرات الشخصية .	هدف الدراسة
تكون مقياس القدرات المعرفية من (12) اختباراً موزعاً بالتساوي على أربعة أبعاد هي القدرة اللفظية ، الاغلاق اللفظي ، التصور ، الاستدلال الاستقرائي .	مقياس الدراسة
شملت العينة (176) طالباً جامعياً (60 ذكراً ، 116 انثى) في جامعة British Columbia .	حجم ونوع العينة
اختبار الفا كرونباخ ، تحليل الارتباط ، تحليل الانحدار .	أساليب التحليل





كان للانسجام الشعوري ارتباطاً منخفضاً مع عوامل القدرات المعرفية الاربعة وعوامل الشخصية الخمسة الكبرى ، بينما يرتبط الادراك الاجتماعي بشكل كبير مع القدرات المعرفية مما يدل على مكانتها في هذا المجال ، وكانت للعوامل الثلاثة المتبقية علاقات متبادلة معتدلة مع ابعاد الشخصية المختلفة وارتباطات منخفضة مع القدرات المعرفية .	أهم الاستنتاجات
<b>التنبؤ بالأداء الوظيفي على المدى الطويل باستخدام اختبار القدرة المعرفية</b> <b>Predicting Long term Job Performance using a Cognitive Ability Test</b>	2. دراسة <b>Alexander,</b> <b>2007</b>
اطروحة دكتوراه / جامعة (North Texas) .	نوع الدراسة
فحص العلاقة المباشرة بين اختبار القدرة المعرفية والاداء الوظيفي الطويل الاجل بين العاملين في شركة التكنولوجيا الدولية .	هدف الدراسة
تكون اختبار القدرة المعرفية من ثلاثة اجزاء هي سلسلة اكمال المصفوفة (30) فقرة ، اتمام سلسلة الارقام (40) فقرة ، حل المشكلات الرياضية (25) فقرة ، ويحتوي كل اختبار فرعي على خمسة خيارات للإجابة .	مقياس الدراسة
شملت العينة (3000) موظف يعملون في شركة التكنولوجيا الدولية .	حجم ونوع العينة
التحليل العاملي الاستكشافي ، تحليل الانحدار المتعدد .	أساليب التحليل
ترتبط درجات اختبار القدرات المعرفية بشكل ايجابي بالتقييمات الإشرافية لأداء الوظائف والترقيات والزيادة في الاجور وعدد الدورات التدريبية المكتملة .	أهم الاستنتاجات
<b>حقائق وعي الضمير وعلاقتها التفاضلية مع عوامل القدرة المعرفية</b> <b>Facets of Conscientiousness and their Differential Relationships With Cognitive Ability Factors</b>	3. دراسة <b>Rikoon et al,</b> <b>2016</b>
بحث ميداني .	نوع الدراسة
البحث عن العلاقات بين جوانب الضمير وعوامل واسعة من القدرات المعرفية .	هدف الدراسة
تكون مقياس القدرات المعرفية من خمسة أبعاد هي (القدرة المتبلورة ، القدرة السائلة ، التفكير الكمي ، القدرة على الاسترجاع ، القدرة البصرية المكانية ) ويتم تقييم تلك الابعاد باستخدام (15) اختباراً معرفياً .	مقياس الدراسة
شملت العينة (722) طالباً من (14) جامعة في الولايات المتحدة الأمريكية.	حجم ونوع العينة
الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، تحليل الانحدار ، تحليل الارتباط ، التحليل العاملي التوكيدي .	أساليب التحليل
يرتبط الحذر والاجهاد بعلاقة قوية مع القدرات المعرفية ، وان الاشخاص ذوي القدرات المعرفية الاكبر يميلون الى أن يكونوا اكثر سعادة في نهجهم العام لأنشطة الحياة .	أهم الاستنتاجات

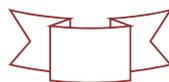




## ثانياً : عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بتمكين القيادة

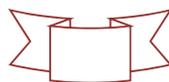
### الجدول (8) بعض الدراسات الاجنبية السابقة ذات الصلة بتمكين القيادة

استبيان تمكين القيادة : البناء والتحقق لمقياس جديد لقياس سلوكيات القائد <b>The Empowering Leadership questionnaire : The construction and validation of a new Scale for measuring Leader behaviors</b>	1. دراسة Arnold et al, 2000
بحث ميداني .	نوع الدراسة
تطوير اداة قياس جديدة لتقييم سلوكيات تمكين القيادة .	هدف الدراسة
تكون مقياس تمكين القيادة من (38) فقرة مقسمة على خمسة أبعاد هي مثالا يقتدى به (5) فقرات ، التدريب (11) فقرة ، المشاركة في صنع القرار (6) فقرات ، اظهار الاهتمام (10) فقرات ، الأعلام (6) فقرات .	مقياس الدراسة
دراسة 1 : شملت العينة (195) قائداً وموظفاً يعملون في ثلاث منظمات مختلفة . دراسة 2 : شملت العينة (205) موظف يعملون في منطمتين مختلفتين . دراسة 3 : شملت العينة (374) موظفاً يعملون في ست منظمات مختلفة .	حجم ونوع العينة
الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، تحليل الانحدار ، تحليل الارتباط.	أساليب التحليل
انتجت الدراسة ثمانية مفاهيم متميزة من سلوكيات تمكين القيادة ، وبناء اداة لقياس كل من هذه الفئات السلوكية والتحقق من صحتها في العديد من المنظمات .	أهم الاستنتاجات
دور التابع في العلاقة بين تمكين القيادة والتمكين <b>The Role of the follower in the Relationship Between Empowering Leadership and Empowerment</b>	2. دراسة Dierendonck & Dijkstra , 2012
بحث ميداني .	نوع الدراسة
تعزيز التبصر في طبيعة العلاقة بين تمكين سلوك القائد والتمكين النفسي للمرؤوسين .	هدف الدراسة
تكون مقياس تمكين القيادة من (11) فقرة مقسمة على ثلاثة أبعاد هي تفويض السلطة (3) فقرات ، تبادل المعلومات (5) فقرات ، المسؤولية (3) فقرات.	مقياس الدراسة
شملت العينة (212) ضابطاً في السجون الهولندية .	حجم ونوع العينة
الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، تحليل الانحدار المتعدد ، نمذجة المعادلة الهيكلية.	أساليب التحليل
ان ايمان المرؤوسين بالقدرة على التأثير في النتائج التنظيمية كان مرتبطا بزيادة تفويض القائد.	أهم الاستنتاجات



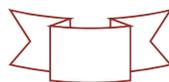


<p>التأثيرات المتعددة المستويات لتمكين القيادة على سلوك المواطنة : مناخ الدعم التنظيمي سلاح ذو حدين</p> <p><b>Cross – Level Influences of Empowering Leadership on Citizenship Behavior: Organizational Support Climate as a Double – Edged Sword</b></p>	<p>3. دراسة Li et al,2014</p>
<p>بحث ميداني .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>التحقيق في دور الوساطة للتمكين النفسي على المستوى الفردي في العلاقة بين تمكين القيادة واثنين من الاشكال التكميلية للمواطنة على المستوى الفردي (الانتساب وتولي المسؤولية) ، وكذلك التحقيق أيضا في الدور المعتدل لمناخ الدعم التنظيمي في العلاقة بين سلوك تمكين القيادة وهذين الشكلين من المواطنة .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تكون مقياس تمكين القيادة من (14) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي (قوة ، معنى ، حكم ذاتي ، تأثير) .</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>شملت العينة (461) موظفاً في شركة بتروكمياويات كبيرة في الصين .</p>	<p>حجم ونوع العينة</p>
<p>الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، نمذجة المعادلة الهيكلية ، تحليل الانحدار.</p>	<p>أساليب التحليل</p>
<p>أظهرت نتائج التبادل الاجتماعي أن أعلى المستويات حدثت عندما كان كل من تمكين سلوك القيادة ومناخ الدعم التنظيمي مرتفعاً ، وعلى النقيض من ذلك واتساقاً مع نظرية التحكم أظهرت النتائج أيضاً أن أعلى المستويات حدثت عندما كان تمكين سلوك القيادة مرتفعاً ومناخ الدعم التنظيمي منخفضاً ، فقد سلطت النتائج الضوء على المفهوم المضاد للحدس بأن مناخ الدعم التنظيمي قد لا يكون دائماً منتظماً.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>متى ولماذا يزيد تمكين القيادة تولى المسؤولية للتابعين</p> <p><b>When and Why Empowering Leadership Increases followers' Taking charge</b></p>	<p>4. دراسة Li et al, 2015</p>
<p>بحث ميداني .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تطوير مجموعة الأدبيات المتنامية فيما يتعلق بتأثير تمكين القيادة على السلوك التفاعلي للمرؤوسين.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تكون مقياس تمكين القيادة من (12) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي تعزيز معنى العمل ، تعزيز المشاركة في صنع القرار ، التعبير عن الثقة في الاداء العالي ، توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية .</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>شملت العينة (310) موظف من (81) مجموعة عمل يعملون في (9) منظمات صناعية وخدمية في الصين .</p>	<p>حجم ونوع العينة</p>



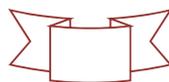


الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، تحليل الانحدار .	أساليب التحليل
وجود علاقة ايجابية على مستوى عالٍ بين تمكين القيادة وتولي المسؤولية للتابعين .	أهم الاستنتاجات
الربط بين تمكين القيادة والرضا الوظيفي وجهد العمل والابداع : دور القيادة الذاتية والتمكين النفسي <b>Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction , Work Effort , and Creativity : The Role of self – Leadership and psychological Empowerment</b>	5. دراسة <b>Amundsen &amp; Martinsen, 2015</b>
بحث ميداني .	نوع الدراسة
استكشاف دور القيادة الذاتية والتمكين النفسي في ربط تمكين القيادة بالرضا الوظيفي وجهود العمل والابداع للمرؤوسين .	هدف الدراسة
تكون مقياس تمكين القيادة من (18) فقرة موزعة على تسعة أبعاد هي (التفويض ، التنسيق ، تبادل المعلومات، تشجيع المبادرة، تشجيع التركيز على الهدف ، دعم الفعالية ، التأثير ، القولية ، التوجيه).	مقياس الدراسة
دراسة 1 : شملت العينة (335) موظفاً يعملون في أربعة منظمات مختلفة في النرويج . دراسة 2 : شملت العينة (137) موظفاً يعملون في مجال الصحة وقطاع الرعاية البلدية في النرويج .	حجم ونوع العينة
التحليل العاملي الاستكشافي ، نمذجة المعادلة الهيكلية .	أساليب التحليل
يؤثر تمكين القيادة ايجابياً على التمكين النفسي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال القيادة الذاتية ، ويؤثر التمكين النفسي على كل من الرضا الوظيفي ، والجهد المبذول ولكن ليس على الابداع ، في حين تؤثر القيادة الذاتية على جهد العمل والابداع ولكن ليس على الرضا الوظيفي .	أهم الاستنتاجات
تمكين القيادة وتصورات المسار الوظيفي للمديرين : اختبار التأثير على مستوى الفرد والفريق على حد سواء <b>Empowering Leadership and Managers' career Perceptions : Examining effects at both The Individual and the team level</b>	6. دراسة <b>Biemann et al,2015</b>
بحث ميداني .	نوع الدراسة
استكشاف تأثير تمكين القيادة على تصورات الافراد المهنية .	هدف الدراسة
مقياس تمكين القيادة ل (Arnold et al,2000) .	مقياس الدراسة
شملت العينة (2493) موظفاً في المناصب القيادية المتداخلة في (704) فريق من شركة المانية كبيرة .	حجم ونوع العينة





الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، تحليل المحتوى بمساعدة الحوسبة الاحصائية ، تحليل الانحدار .	أساليب التحليل
ان تمكين القيادة على المستوى الفردي كان مرتبطاً بشكل ايجابي بالكفاءة الذاتية الوظيفية والتي بدورها توسطت في العلاقة بين تمكين القيادة والرضا الوظيفي ، اما تمكين القيادة على مستوى المجموعة كان مرتبطاً بشكل ايجابي بالكفاءة الذاتية الوظيفية عندما صنف على انه تمايز قيادي ولكن ليس عندما تم اعتباره كمناخ قيادة ، بدورها توسطت الكفاءة الذاتية الوظيفية العلاقة بين تمكين تمايز القيادة والرضا الوظيفي ، وأخيراً وجدت علاقة سلبية بين تمكين تمايز القيادة والرضا الوظيفي .	أهم الاستنتاجات
تأثير تمكين القيادة في الانغماس الوظيفي من خلال الدور الوسيط لمهارات التفكير الاستراتيجي <b>Effect of the Empowerment Leadership's on Job Involvement Reinforcement through a Mediator role for Strategic Thinking Skills</b>	7. دراسة <b>Abbas &amp; Khali,2016</b>
بحث ميداني .	نوع الدراسة
التعرف على نموذج تمكين القيادة وتحديد أثره المباشر وغير المباشر على الانغماس الوظيفي من خلال استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي .	هدف الدراسة
مقياس تمكين القيادة ل (Arnold et al,2000) .	مقياس الدراسة
شملت العينة (239) عضواً في الطاقم الطبي والتمريضي في مدينة الامام الحسين الطبية في كربلاء .	حجم ونوع العينة
التحليل العاملي التوكيدي ( نمذجة المعادلة الهيكلية ) ، بعض الاحصاءات الوصفية ، تحليل الارتباط ، تحليل الانحدار البسيط ، تحليل المسار لتحديد التأثير المباشر وغير المباشر .	أساليب التحليل
ان متغير التفكير الاستراتيجي يزيد من الاثر الكلي لمتغير تمكين القيادة والانغماس الوظيفي على مستوى البيئة الصحية لمدينة الامام الحسين الطبية في كربلاء .	أهم الاستنتاجات

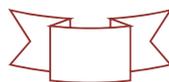


**ثالثاً : عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالسمعة التنظيمية**

أ. الدراسات العربية ذات الصلة بالسمعة التنظيمية :

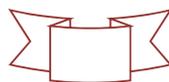
**الجدول (9) بعض الدراسات العربية السابقة ذات الصلة بالسمعة التنظيمية**

1. دراسة كشكول، 2010	دور الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الادارة في تعزيز سمعة المنظمة
نوع الدراسة	رسالة ماجستير / جامعة الكوفة .
هدف الدراسة	التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الادارة وعلاقة ذلك بتحقيق سمعة طيبة وايجابية .
مقياس الدراسة	تكون مقياس السمعة التنظيمية من (20) فقرة مقسمة بصورة متساوية على أربعة أبعاد هي (هوية المنظمة ، صورة المنظمة ، شرعية المنظمة ، ادارة السمعة ) .
حجم ونوع العينة	شملت العينة الاولى (68) طبيباً يعملون في مستشفى الصدر التعليمي في النجف الاشرف ، أما العينة الثانية فشملت (100) فرداً من مختلف مراجعي المستشفى المبحوثة .
أساليب التحليل	النسبة المئوية ، الوسيط ، المدى ، التحليل العاملي ، معامل اختبار الفروق ( Kruskal- Wallis ) ، اختبار (Mann- whitney) .
أهم الاستنتاجات	ان المستشفى المبحوثة لديها بعض التراجع في جوانب عدة مثل تراجعها في اشراك موظفيها في برامج التدريب والتطوير ، وفي مشاركة المجتمع مناسباته الدينية والوطنية والاجتماعية ، وانها لاتولي الاهمية المطلوبة لمعالجة المشاكل التي قد تؤثر على سمعتها .
2. دراسة عودة ، 2012	العلاقة التأثيرية بين جودة الخدمات الالكترونية وسمعة الجامعات
نوع الدراسة	رسالة ماجستير / جامعة الشرق الاوسط .
هدف الدراسة	معرفة العلاقة التأثيرية بين جودة الخدمات الالكترونية للمواقع الالكترونية في الجامعات الاردنية الخاصة وسمعة تلك الجامعات .
مقياس الدراسة	تكون مقياس سمعة الجامعات من (10) فقرات مقسمة على ثلاثة أبعاد هي الاعجاب (3) فقرات ، الاحترام (3) فقرات ، الرضا (4) فقرات .
حجم ونوع العينة	شملت العينة (1524) طالباً وطالبة في (6) جامعات اردنية خاصة .
أساليب التحليل	الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، التكرارات ، النسب المئوية ، الانحدار البسيط ، الانحدار المتعدد ، اختبار الانحدار المتعدد المتدرج .





ان الجامعات الاردنية تتمتع بسمعة حسنة فالطلبة يشعرون بالأعجاب والاحترام بشكل عالٍ اتجاه جامعاتهم ، وان جودة المعلومات والخدمات التي تقدمها مواقع الجامعات الالكترونية لم تكن بالمستوى الذي يطمح اليه الطلبة ، بينما كانت جودة التصميم بمستوى جيد ، وبينت الدراسة وجود أثر لجودة المواقع الالكترونية للجامعات في سمعة تلك الجامعات .	أهم الاستنتاجات
تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء وادارة سمعة المنظمات	3 . دراسة عثمان ومحمد ، 2015
بحث ميداني .	نوع الدراسة
الكشف عن العلاقة والتأثير بين المسؤولية الاجتماعية بدلالة المسؤولية (الاقتصادية ، القانونية ، الاخلاقية ، الانسانية) ، وادارة سمعة المنظمة من خلال (حرص المنظمة على سمعتها ، الوضوح ، التميز ، الثبات ، الشفافية، الاصاله) .	هدف الدراسة
تكون مقياس السمعة التنظيمية من (17) فقرة مقسمة بصورة غير متساوية على ستة ابعاد هي ( حرص المنظمة على سمعتها ، الوضوح ، التميز ، الثبات ، الشفافية ، الاصاله ) .	مقياس الدراسة
شملت العينة (64) موظفاً توزعت بين (38) موظفاً في مصرف الراجحي ، و (26) موظفاً في مصرف الرشيد .	حجم ونوع العينة
الوسط الحسابي ، تحليل ارتباط الرتب لسبيرمان ، الانحراف المعياري ، معامل اختبار Mann- Whitney ، معامل الانحدار الخطي المتعدد.	أساليب التحليل
وجود علاقات ارتباط جيدة بين المسؤولية الاجتماعية وادارة السمعة ، وان نهوض المصرفين المبحوثين بمسؤوليتهما الاجتماعية يسهم في الارتقاء بقوة عدد مقومات ادارة سمعتها ، فضلاً عن الارتقاء بقوة اجمالي مؤشرات ادارة السمعة فيهما .	أهم الاستنتاجات
العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي	4. دراسة الفتلاوي ، 2017
بحث ميداني .	نوع الدراسة
معرفة مدى استخدام القيادة الرشيدة ومدى توافر الالتزام التنظيمي ومستوى السمعة التنظيمية لشركة صناعة السيارات من خلال ادراكات الافراد العاملين فيها.	هدف الدراسة
تكون مقياس السمعة التنظيمية من (9) فقرات مقسمة بالتساوي على ثلاثة أبعاد هي الابداع ، المسؤولية الاجتماعية ، جودة الخدمة .	مقياس الدراسة
شملت العينة (354) موظفاً يعملون في الشركة العامة لصناعة السيارات .	حجم ونوع العينة
معامل الارتباط البسيط ، تحليل معادلة النمذجة الهيكلية .	أساليب التحليل
ان التغيير الذي يحصل في مستوى توافر القيادة الرشيدة ينعكس في إحداث المزيد من	أهم الاستنتاجات



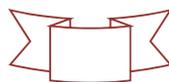


التغيير في مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كما ان هذا التأثير ينسحب ايضا الى احداث تغيير في مستويات السمعة التنظيمية، وان التأثير الوسيط للالتزام التنظيمي كان جزئياً وليس تاماً بين المتغير المستقل (القيادة الرشيقة) والمتغير المعتمد (السمعة التنظيمية) وهذا يشير الى جزئية توسط الالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الرشيقة والسمعة التنظيمية للشركة المبحوثة .

ب . الدراسات الاجنبية ذات الصلة بالسمعة التنظيمية :

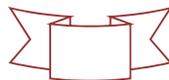
**الجدول (10) بعض الدراسات الاجنبية السابقة ذات الصلة بالسمعة التنظيمية**

سمعة المنظمة : تفكيك التأثيرات على الأداء المالي <b>Corporate Reputation : Disentangling The Effects on financial performance</b>	1.دراسة <b>Eberl &amp; Schwaiger,2005</b>
بحث ميداني .	نوع الدراسة
البحث عن تأثير سمعة المنظمات على الأداء المالي في المستقبل مع الأخذ بنظر الاعتبار تأثير الاداء المالي السابق على السمعة الحالية.	هدف الدراسة
تكون مقياس السمعة التنظيمية من (37) فقرة مقسمة بصورة غير متساوية على ثلاثة عشر بعدا (جودة الموظفين ، جودة الإدارة ،الأداء المالي، جودة المنتجات والخدمات ، قيادة السوق ، توجه الزبون ، الجاذبية ، المسؤولية الاجتماعية ، السلوك الأخلاقي ، الموثوقية ، الموقف العادل تجاه المنافسين ، الشفافية والانفتاح ، المصادقية ) .	مقياس الدراسة
شملت العينة (1849) موظفاً يعملون في (30) شركة المانية .	حجم ونوع العينة
الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، التحليل العاملي الاستكشافي ، تحليل الانحدار .	أساليب التحليل
تؤثر السمعة المعرفية والعاطفية بشكل كبير على الاداء المالي المستقبلي بعد السيطرة على الاداء السابق .	أهم الاستنتاجات
ادارة سمعة المنظمات : اصلاح الفجوة بين الصورة والهوية <b>Corporate Reputation management : Reconciling Identity- Image gaps</b>	2 . دراسة <b>Tromp,2012</b>
رسالة ماجستير / جامعة Pretoria .	نوع الدراسة
التحقق من سمعة المنظمات وتحديد الصورة والهوية ، لفهم ما اذا كانت هناك فجوة بين كيفية رؤية المنظمة لنفسها (هوية المنظمة) وكيف يتم عرضها من قبل اصحاب المصلحة (صورة المنظمة) .	هدف الدراسة
تكون مقياس السمعة التنظيمية من (23) فقرة مقسمة على خمسة أبعاد هي توجه الزبائن (3) فقرات ، صاحب العمل الجيد (7) فقرات ، منظمة موثوقة وقوية ماليا (4) فقرات ، جودة المنتج والخدمة (4) فقرات ، المسؤولية الاجتماعية والبيئية (5) فقرات .	مقياس الدراسة





شملت العينة (10) مديرين من الشركات العاملة في جنوب افريقيا .	حجم ونوع العينة
اعتمدت الدراسة على المنهج الاستكشافي الظاهري والتحليل الموضوعي النوعي للبيانات.	أساليب التحليل
من أجل تحسين ادارة سمعة المنظمات ، يحتاج المدراء الى تحديد الفجوات بين صورة المنظمة وهويتها والتوفيق بينها من خلال التركيز على إدارة المعرفة وإدارة العلاقات والتواصل والثقة والتنفيذ .	أهم الاستنتاجات
<b>دراسة العلاقة بين السمعة التنظيمية مع نوايا الالتزام ودوران الموظفين</b> <b>Study the Relationship among Organizational Reputation With Commitment and Employees' Turnover Intention</b>	<b>3 . دراسة</b> <b>Beheshtifar &amp; Allahyary,2013</b>
بحث ميداني .	نوع الدراسة
التحقق من العلاقة بين السمعة التنظيمية مع الالتزام التنظيمي ودوران الموظفين في المنظمات التنفيذية .	هدف الدراسة
تكون مقياس السمعة التنظيمية من (30) فقرة مقسمة بالتساوي على خمسة أبعاد هي (جودة المنتجات / الخدمات ، القيادة ، المسؤولية الاجتماعية ، الهوية التنظيمية ، الصورة التنظيمية ) .	مقياس الدراسة
شملت العينة (242) موظفاً يعملون في المنظمات التنفيذية في مدينة سيبيدان في ايران.	حجم العينة
تحليل ارتباط الرتب (Spearman) ، تحليل الانحدار .	أساليب التحليل
وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين السمعة التنظيمية والالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري ، الالتزام المستمر) ، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين السمعة التنظيمية ودوران الموظفين ، وكذلك وجود علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري ، الالتزام المستمر) ودوران الموظفين .	أهم الاستنتاجات
<b>سمعة المنظمة والاداء الاجتماعي والتنوع التنظيمي في منظور دولة ناشئة</b> <b>Corporate reputation, social performance, and organizational variability in an emerging country perspective</b>	<b>4 . دراسة</b> <b>Ghosh,2016</b>
بحث ميداني .	نوع الدراسة
البحث عن العلاقة بين سمعة المنظمات وادائها الاجتماعي مع تأثير اعتدال الصناعة في سياق بلد ناشئ .	هدف الدراسة
تكون مقياس السمعة التنظيمية من تسعة أبعاد هي جودة الادارة ، السلامة المالية ، القدرة على جذب وتطوير والحفاظ على المواهب العليا ، جودة المنتجات/ الخدمات ، قيمة الاستثمار الطويل الاجل ، القدرة على الابتكار، جودة التسويق ، المسؤولية الاجتماعية	مقياس الدراسة



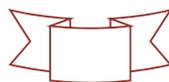


والبيئية ، استخدام اصول المنظمة .	
تم جمع البيانات من (220) منظمة تمثل (11) قطاعا صناعيا مختلفا في الهند .	حجم ونوع العينة
التكرارات ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الانحدار .	أساليب التحليل
ان سمعة المنظمات تتحدد من خلال التأثير المشترك لمجموعة من المنظمات المحددة ، بالإضافة الى عوامل الاداء الاجتماعي ، وكذلك وجد ان التأثير السمعي للاداء الاجتماعي للمنظمة يختلف من قطاع الى اخر وفقا لأنواع أنشطة الاداء الاجتماعي المختلفة التي تعمل فيها المنظمة .	أهم الاستنتاجات

#### رابعاً : مناقشة الدراسات السابقة

بعد ان تم عرض وتحليل الدراسات السابقة في مجال القدرات المعرفية وتمكين القيادة والسمعة التنظيمية نستنتج الاتي :

1. نلاحظ من خلال الدراسات السابقة أن هناك اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والمنظرين بتلك المتغيرات في السنوات الاخيرة ، وهذا خير دليل على قوة وحدائة تلك المتغيرات .
2. عند النظر الى الجدول (8) نجد أن جميع الدراسات السابقة التي تناولت متغير تمكين القيادة هي دراسات اجنبية ، مما يدل على وجود فجوة معرفية واضحة في الدراسات العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص ، وعليه فأن هناك حاجة الى بذل المزيد من الجهود البحثية والدراسات العربية للخوض في متغير تمكين القيادة .
3. في أغلب الجهود البحثية السابقة اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالمتغيرات التي تناولتها تلك الدراسات .
4. نجد أن الدراسات السابقة التي تناولت متغيري (القدرات المعرفية ، السمعة التنظيمية) اختلفت في مقاييسها وهذا مؤشر يدل على الاتساع المعرفي لتلك المتغيرات ، وعلى العكس من ذلك نجد أن أغلب الدراسات السابقة التي تناولت متغير تمكين القيادة اعتمدت على مقياس (Arnold et al,2000) وهذا يعبر عن قوة المقياس ونجاحه ميدانياً .
5. تناولت الدراسات السابقة تلك المتغيرات في عينة من المصارف والمؤسسات الاكاديمية والمنظمات الصناعية والتجارية والخدمية ، وهذا يدل على أهمية تلك المتغيرات وضرورة تطبيق مقاييسها في كافة القطاعات وعلى مختلف بيئاتها .
6. من خلال تفحص الدراسات السابقة نجد أنها تقاربت الى حد ما في المحتوى النظري لمتغيراتها ومفاهيمها المعرفية ، في حين اختلفت في اهدافها ومقاييسها والادوات الاحصائية التي اعتمدها، وهذا يدل على المساحة الكبيرة التي تشغلها تلك المتغيرات.



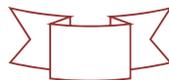


### خامساً : اوجه الافادة من الدراسات السابقة

- افادت الجهود البحثية السابقة الدراسة الحالية بجوانب عدة يمكن اجمالها بالآتي :
1. أسهمت الدراسات السابقة في بناء الجانب النظري لمتغيرات الدراسة الحالية من خلال الرجوع والاستعانة بالمصادر والمراجع الاساسية التي وضعت الجذور الفكرية والمعرفية لتلك المتغيرات .
  2. تعد الجهود البحثية السابقة نقطة انطلاق الباحث في تحديد واختيار متغيرات الدراسة والتوصل الى طبيعة العلاقة التي تربطها .
  3. ساعدت الدراسات السابقة الباحث في اختيار مقاييس الدراسة الحالية بعد الاطلاع والتمعن على الادوات والمقاييس المستخدمة في تلك الدراسات .
  4. أعطت الدراسات السابقة صورة واضحة عن الاساليب الاحصائية المستخدمة فيها مما ساعد الباحث في تحديد واختيار افضل تلك الاساليب واكثرها ملاءمة لاختبار فرضيات الدراسة الحالية .
  5. أفادت الدراسات السابقة في تحديد حجم ونوع العينة المعتمدة في الدراسة الحالية .
  6. كونت الدراسات السابقة رؤية فكرية واضحة لدى الباحث ساعدته في بناء وصياغة منهجية الدراسة الحالية ولاسيما في تحديد مشكلة الدراسة الفكرية والميدانية واهدافها الرئيسية فضلا عن بناء أنموذج الدراسة الفرضي .

### سادساً : مميزات الدراسة الحالية

1. جمعت هذه الدراسة ثلاثة متغيرات لحقلين مهمين من حقول ادارة الاعمال هما ( إدارة الموارد البشرية ، السلوك التنظيمي ) لتسليط الضوء على التداخل الفكري والمعرفي بين تلك الاختصاصات .
2. من خلال اطلاع الباحث على الجهود البحثية السابقة لم يجد أي دراسة عربية أو اجنبية جمعت بين متغيرات الدراسة الحالية ، وهذا يعطي الباحث فرصة كبيرة لتوضيح العلاقات بين تلك المتغيرات .
3. تميزت الدراسة الحالية بأنها تناولت موضوعات حديثة ومهمة خاصة متغيري القدرات المعرفية وتمكين القيادة لرفد وسد جزءاً من النقص الحاصل في المكتبة الادارية العربية بشكل عام والمكتبة الادارية العراقية على وجه التحديد .
4. اختبار العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة ميدانياً في مجموعة من الجامعات والكليات الاهلية العراقية ، والتي هي بحاجة ماسة لمثل هذه الدراسة لتدعم مواطن قوتها التي تتميز بها وتعالج مواطن ضعفها ، في ظل الواقع التنافسي التي تعيشه تلك الجامعات .
5. ان أغلب الدراسات الميدانية التي اجريت لمتغير تمكين القيادة كانت في بيئات اجنبية ، مما حفز الباحث على الخوض في الدراسة الحالية في البيئة العراقية وعلى مستوى قطاع تعليمي حيوي ومهم يتمثل بالجامعات والكليات الاهلية.



# الفصل الثاني

## الجانب النظري للبحث

## الفصل الثاني

### الجانب النظري للبحث

#### تمهيد

يركز هذا الفصل على أربعة مباحث ، المبحث الاول تضمن القدرات المعرفية والتي تعد من الموضوعات الحديثة والمهمة التي نالت القليل من الاهتمام من قبل الباحثين والممارسين سواء على مستوى البيئة العربية بشكل عام او البيئة العراقية على وجه التحديد ، حيث نجد أن نجاح أغلب المنظمات العالمية وتفوقها في بيئة الاعمال التنافسية يعتمد على استثمارها للقدرات المعرفية التي تمتلكها موارد البشرية وبذلك أصبحت القدرات المعرفية رأس المال الحقيقي والقوة الاستثمارية الأولى في المنظمات ، بينما تضمن المبحث الثاني تمكين القيادة وهو الموضوع الاخر الذي عانى من قلة الدراسات والبحوث العربية والعراقية التي تناولته على الرغم من أهميته ، حيث يعتبر تمكين القيادة أحد الاستراتيجيات الحديثة التي تهدف الى منح الافراد ذوي الطاقات والقدرات المعرفية العالية المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات من أجل رفع كفاءة العمل وتنفيذ القرارات بسرعة كبيرة وبالتالي يمثل تمكين القيادة قناة فعالة لتحفيز الموارد البشرية في المنظمة ، أما المبحث الثالث فركز على السمعة التنظيمية والتي تعتبر العنصر الحاسم في نجاح واستمرار المنظمات ، وادركت العديد من المنظمات المعاصرة بأن بناء سمعة تنظيمية مستدامة والوصول الى مراكز تنافسية متقدمة يعتمد بشكل اساسي على جذب وتوظيف الافراد الموهوبين ذوي القدرات المعرفية العالية ومنحهم المزيد من الحريات والصلاحيات في مكان العمل ، في حين ركز المبحث الرابع على توضيح العلاقات المنطقية التي تربط بين متغيرات البحث على وفق ما تم الحصول عليه من مرتكزات مفاهيمية في الدراسات ذات العلاقة . وفيما يلي عرض أهم الموضوعات التي تعرضت لها تلك المباحث :

**المبحث الأول ( القدرات المعرفية ) :** والذي يشمل مفهوم القدرات والقدرات المعرفية ، أهميتها ، خصائصها ، أنواعها ، اختباراتهما ، وأبعادها الرئيسية .

**المبحث الثاني ( تمكين القيادة ) :** والذي يشمل مفهوم التمكين وتمكين القيادة ، أهميته ، اجراءاته ، سلبياته ، وأبعاده الرئيسية .

**المبحث الثالث (السمعة التنظيمية ) :** والذي يشمل مفهوم السمعة التنظيمية ، أهميتها وفوائدها ، خصائصها ، بنائها ، إدارتها ، وأبعادها الرئيسية .

**المبحث الرابع (العلاقة بين المتغيرات )**



## المبحث الاول القدرات المعرفية

### توطئة :

أخذ موضوع القدرات المعرفية اهتماماً كبيراً من قبل الكتاب والباحثين الأجانب لما له من أهمية كبيرة في مختلف مجالات الحياة وعلى الاصعدة كافة ، حيث تعد القابليات والمؤهلات الفكرية والمعرفية التي يتمتع بها المورد البشري مصدر الابداع والابتكار الذي يساعد المنظمات على تحقيق الاداء المتفوق والنجاح والتميز على المنظمات المنافسة في ظل التغيرات التكنولوجية والبيئية السريعة . ولغرض فهم المرتكزات الاساسية للقدرات المعرفية سوف يتناول هذا المبحث مفهوم القدرات والقدرات المعرفية ، اهمية القدرات المعرفية ، خصائصها ، أنواعها ، اختباراتها وأبعادها الرئيسية وكما يأتي :

### اولاً : مفهوم القدرات والقدرات المعرفية

## The Concept of Abilities and Cognitive Abilities

#### 1. القدرات Abilities

خلق الله سبحانه وتعالى الانسان في أحسن تقويم وميزه عن غيره من سائر المخلوقات فمنحه من نعمائه قدرات متعددة اختلف العلماء والفلاسفة في تصنيفها وتحليلها وان ذلك لخير برهان على أهمية تلك القدرات في تمشية عجلة حياة الافراد الحالية والمستقبلية فضلا عن دورها البارز والكبير في حياتهم المهنية والاجتماعية والتعليمية .

وقبل التطرق الى مفاهيم القدرات التي تناولها الباحثون ، ينبغي توضيح أصل كلمة القدرة في اللغة العربية ومصدر اشتقاقها ، (التقدير والقادر) من صفات الله عز وجل يكونان من القدرة ويكونان من التقدير ، قال تعالى (( إن الله على كل شيء قدير )) ، فالله عز وجل قادر على كل شيء وان قال للشئ كن فيكون ، والله سبحانه وتعالى مقدر على كل شيء وقاضيه ، وبذلك فأن مصطلح القدرة في اللغة يعني الطاقة ، القوة على انجاز الشئ والتمكن منه ، وكذلك يعني الغنى والثراء (قاموس المعاني الإلكترونية) .  
واشار (3: 1993 , Carroll ) الى أن مصطلح القدرة له استخدامات شائعة سواء في الحديث اليومي اوفي المناقشات العلمية بين علماء النفس، والمربين ، وغيرهم من المتخصصين وكذلك يستخدم أحياناً لتوصيف الأشياء المادية كما هو الحال في الجملة (هذه الرصاصة لديها القدرة على اختراق لوح خشبي سميك) ، وفي كثير من الأحيان تستخدم لتوصيف سمات الأفراد كما هو الحال في التعبيرات مثل القدرة الرياضية ، والقدرة الموسيقية ، والقدرة المعرفية فهي تعبر عن نوع من الإمكانيات . وعرف (Nelson & Winter ,1982:63) القدرات بأنها الجمع بين مدخلات المنظمة نفسها وتمييزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من خلال الفاعلية في الأداء والانتاج.

وذكر (Nicholls,1984:328) بأن قدرة الفرد يمكن ان تصور بطريقتين : (أ) الحكم على قدرة الفرد يعتمد على أداء ومعرفة الفرد وخبرته السابقة ، (ب) تحقيقه للمزيد من النتائج . في حين عرفها (Murphy,1989:184) بأنها العامل العام المرتبط بأداء جميع الاختبارات التي تنطوي على المعالجة الفعالة للمعلومات . كما عرفها (Day,1994:38) بأنها حزمة معقدة من المعارف والمهارات المتراكمة ، التي تمارس خلال العمليات التنظيمية لكي تمكن المنظمات من تنسيق انشطتها والاستفادة من موجوداتها . أو هي عنصر حيوي في عملية ترجمة الضرورات التنظيمية إلى نوايا استراتيجية من أجل تحقيق العمل الفعال (Meldrum & Atkinson,1998:565) .

وأشار (Vorhies & Harker,1999) الى أن القدرات هي ليست موارد بحد ذاتها ولكنها العمليات التكاملية التي تستخدم الموارد من أجل إضافة قيمة للمدخلات . كما عرفها (Arvola,2002) بأنها القدرة الفعلية على الأداء سواء كانت جسدية أم عقلية ، سواء كان التعليم والتدريب قد حصل أم لا، وتشير الى أداء الافراد بنجاح لإنجاز اي فئة محددة من المهام . أو هي قدرة الأفراد والمنظمات أو الوحدات التنظيمية لأداء الوظائف بفاعلية وكفاءة مستدامة (Enemark & Denmark,2003:3) . وان المنتجات والقدرات هي جانبان لعملة واحدة ، كما ان للمنتجات دورة حياة تجسد المراحل والمسارات التي تمر بها فكذلك للقدرات دورة حياة مماثلة للمنتجات تتمثل بمرحلة النمو والنضوج والانخفاض ، لذلك فهي تعد القوة التي تدعم سلسلة من المنتجات او المنتجات المتعددة في وقت واحد (Helfat&Peteraf,2003:998) .

وعرفها (Morgan,2006:7) بانها مجموعة او نظام لتقديم مساهمة ايجابية في الحياة العامة. أو هي القدرة على أداء عمل معين سواء كان عقليا ام حركيا ، وتشير الى ما يستطيع الفرد ان ينجزه بالفعل من الاعمال من خلال الدقة والسرعة في الاداء (شراب ،2007 :9) . في حين ذهب (Vincent,2008:1) الى تعريفها بأنها عملية تعاونية يمكن نشرها من خلال تطبيق كفاءات الفرد واستغلالها ، لذلك تعتبر ميزة او قابلية عملية يمكن تطويرها او تحسينها . كما تعد القدرات بناء مهماً يؤثر على الانجاز والاداء ، وتساعد الفرد على التميز في العديد من المجالات مثل المجالات الرياضية والمكانية و اللفظية... الخ ، وان الفرد الذي يقلل من قدراته قد يفوت فرص مهمة تساعد في تحقيق اهدافه (Frebort et al,2011:36) .

وعرف (Mirzoev,2011:1,5) القدرات بأنها قدرة الأفراد والمجتمعات والمنظمات على أداء المهام وحل المشاكل ، وتحديد وتحقيق الأهداف بطريقة مستدامة . في حين أشار (Jansson,2014:17) إلى أن قدرة الاداء هي أجزاء متكاملة لدى الفرد تتفاعل مع بعضها البعض ومع البيئة من أجل المساهمة في الأداء المهني . وعرفها (Milara,2014:6) بأنها المهارات التنظيمية الجماعية أو كفاءات المنظمة . وتشمل القدرات المعرفة والاستخدام الواسع لوظائف الذاكرة والتصور المكاني والتنسيق والتركيز والتحفيز (Pan ,2016:49) .



وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف القدرات : بأنها المهارات والمعارف المتوافرة لدى الفرد والتي يمكن للمنظمات استغلالها من خلال دمجها في عملياتها الاساسية مما ينعكس إيجابياً على أداء ومخرجات المنظمة .

## 2 . القدرات المعرفية Cognitive Abilities

عندما يتحدث الناس عادة عن القدرات المعرفية أو العقلية فقد يقصدون بذلك الذكاء العقلي الذي يتضمن القدرة على فهم الافكار المعقدة ، والتعلم من الخبرة ، والتكيف مع البيئة بشكل فعال ، والتصرف بحكمة في مختلف المواقف ، والتغلب على الصعوبات والعواقب بفكر ثاقب (جرينبيرج و بارون، 2009: 147)، وبذلك تعددت المفاهيم المحددة من قبل الباحثين للقدرات المعرفية .

إذ عرف (Hunter,1986:342) القدرات المعرفية بأنها المهارات التي تحدد مدى سرعة الفرد على التعلم والتفاعل مع الطرق المبتكرة ، وانها تتوقع الأداء الوظيفي في جميع الوظائف وكذلك تتوقع تقييمات المشرف وتساعد على النجاح في التدريب والتنبؤ بالمهارات الوظيفية . وان القدرة المعرفية المبكرة يمكن اعتبارها سمة فردية للشخص تتأثر جزئياً بخلفيته الوراثية ويكون لها تأثير كبير على النجاح التعليمي والمهني (Dronkers,1998:6) .

وأشار ( Neuman & Wright,1999:377; Yan & Cronshaw,2002:489) الى ان القدرات المعرفية والمهارات الخاصة بالعمل تعتبر مؤشرات قوية للأداء الوظيفي الفردي والنجاح في التدريب في تصاميم العمل المختلفة . وعرفها (Knight,2000:1459) بانها القدرة على اداء وظيفة معينة او نشاط معين ولا يجوز للفرد استخدام جميع القدرات المتاحة في الاداء الفعلي لوظيفة او نشاط معين فقد يكون الوضع الوظيفي محدداً بالنسبة لأداء الأفراد. في حين عرفها (Cawley et al 2001:419) بأنها سمة موروثية جزئياً من خلال التعليم والاستثمار غير الرسمي في رأس المال البشري .

وعرف (Brody ,2004:234) القدرة المعرفية بانها السمة الكامنة التي يتم تقييمها من خلال الاختبارات النفسية . وذهب (عبد الله ، 2004 : 53) الى تعريفها بأنها القدرات المتعلقة بالعمليات التي تتضمن التعرف على المعلومات أو اكتشافها أو الحصول عليها . في حين اشار (Quek,2005:231,232) الى ان اصحاب العمل يفضلون العاملين الذين لديهم قدرات عامة مثل مهارات القيادة والعمل الجماعي ومهارات التعامل مع الآخرين والمهارات الشفوية والمكتوبة لأداء العمل بنجاح ، وكذلك الذين لديهم القدرات المعرفية مثل مهارات الابتكار والمهارات العددية ومهارات الحاسوب ومهارات البحث ومهارات حل المشكلات.

وأوضح (Salthouse,2005:532) بأن القدرات المعرفية يتم استدعاؤها من أجل صياغة خطة عمل جديدة وهادفة واختيار الجدول الزمني ورصد تسلسل العمل المناسب . في حين اتفق كل من (Michelon, 2006 :1; Ostolaza et al,2016:4) على تعريف القدرات المعرفية بأنها المهارات

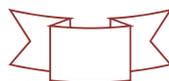


القائمة على الذكاء فعند تنفيذ أي مهمة من البسيطة إلى الأكثر تعقيدا نحتاج للقيام بآليات كيف نتعلم، وكيف نفكر في حل المشكلة ، وإيلاء الاهتمام . كما عرفت بأنها القدرة على التفكير واكتساب المعرفة واستخدامها (Rindermann,2007:668) . لذلك تعتبر القدرات المعرفية مفتاح الاداء الوظيفي ونجاح المنظمات ، وان اختيار افضل الموظفين من مجموعة من المتقدمين يعتمد على مهاراتهم وقدراتهم المعرفية (Green & Macqueen,2008:3) .

وذكر(Crosby & Prescod,2009:18) بأن القدرة المعرفية تتعلق بالنشاط العقلي مثل التفكير، والتذكر، والتعلم ، واستخدام اللغة . وعرفها (Unger et al,2009:28) بأنها مؤشر ثابت للمهارات والأداء . او انها القدرة على الاحتفاظ بالمعلومات الموثوقة وتقييمها ، وتطبيق هذه المعلومات في المجالات المختلفة لاتخاذ القرارات السليمة (Bostrom & Sandberg,2009:331) . ومن وجهة نظر (Lubinski,2009:351) فإن القدرات المعرفية تمثل الذكاء العام (العامل العام ) الذي يدعم عدداً من العوامل المحددة على سبيل المثال القدرات الرياضية ، والمكانية ، واللفظية ، وان هذه القدرات تشمل القدرة على التفكير ، والتخطيط ، وفهم الافكار المعقدة ، والتعلم بسرعة ، وحل المشاكل ، والتفكير المجرد.

وذهب (Ortiz et al,2010:1) الى تعريف القدرات المعرفية بأنها تلك المهارات التي تشكل الذكاء العام للفرد . وفي السياق نفسه عرفها (Joseph & Newman,2010:59) بأنها ذخيرة كاملة من المهارات المكتسبة والمعرفة والتعلم ، والتوجهات الفكرية في الطبيعة المتاحة في أي فترة من الزمن . او انها مهارات تجهيز المعلومات التي يمكن أن تزيد من تدريب وإنتاجية الأفراد، وتستخدم في مجموعة واسعة من المجالات بما في ذلك مكان العمل، وإن هذه المهارات يمكن تطويرها وتحويلها إلى مهارات ذات صلة بالوظيفة (Barone & Werfhorst,2011:488) . وبذلك فإن القدرات المعرفية تمثل الإمكانيات المطلوبة للقيام بأعمال او تصرفات معينة وهي ضرورية ولكنها لا تتيح شروطا كافية لأحداث السلوك ولا بد ان تتحدد القدرة مع الجهد لأحداث السلوك (الكبيسي والنعمي ، 2011 : 62) .

وأكد (Vasconcelos et al,2013:68) على أن القدرات المعرفية هي مؤشر مهم لعدة نتائج في الحياة اليومية بما في ذلك الإنجازات الاجتماعية ، والأداء الوظيفي ، والتحصيل الدراسي ، والإبداع ، وان الادوات المستخدمة لتقييم المهارات المعرفية للمرشحين تكون على شكل اختبارات نفسية او اختبارات معرفية لاختيار الموظفين . وعرف (الأعظمي ،2013: 36) القدرات المعرفية بأنها القدرة على الجمع بين الخبرة والقابليات والمهارات والتفكير من أجل تنفيذ المهام بدقة ونجاح . في حين أوضح (Gill & Prowse,2014:3) بأن القدرات المعرفية والمهارات الشخصية تؤثر على السلوك والنجاح والتعلم في التفاعلات الاستراتيجية المتكررة . وان قلة هذه القدرات قد يؤدي الى التحامل والنزعة العرقية بين الافراد (Hodson & Dhont,2015:15) .



وعرف ( Zhou, 2016,2) القدرات المعرفية بأنها القدرة على التخطيط ومعالجة المعلومات المعقدة ، والتعلم من التجربة ، والانخراط في أشكال مختلفة من التفكير للتغلب على العقبات. وان هناك علاقة ايجابية بين القدرة المعرفية والثقة مما يشير الى أن القدرات المعرفية المرتفعة من المرجح أن تكون استراتيجيات مهيمنة في وجود الافضليات الاجتماعية (Garza & Smith, 2016:2) .

ومن خلال التأمل في المفاهيم السابقة للقدرات المعرفية التي تم تناولها من قبل الباحثين يلاحظ الباحث أن هناك تعدداً في وجهات النظر حول مفهوم القدرات المعرفية نظراً للاختلاف في مداخل دراستها الا انها تصب في تحقيق غايات واهداف مشتركة حيث اتفق معظم الباحثين على مرتكزات رئيسية تعبر في معانيها ومحتواها عن مفهوم القدرات المعرفية أهمها : المهارات القائمة على ذكاء الشخص ، اكتساب الخبرة والمعرفة والتعلم من التجارب السابقة ، أفضل مؤشرات الأداء الوظيفي والنجاح في التدريب ، التفكير المنظم وحل المشكلات غير المألوفة ، القيادة والعمل الجماعي وسهولة التعامل مع الآخرين ، التجديد والتطوير التنظيمي من خلال القدرة على الابداع والابتكار ، المسؤولية وتحمل المخاطر ، التصرف بحكمة واتخاذ القرارات المناسبة ، صياغة خطط العمل المستقبلية والتكيف مع المتغيرات البيئية.

واعتماداً على ما تقدم يمكن تعريف القدرات المعرفية : بأنها مجموعة من المهارات الذهنية والامكانيات والمؤهلات العلمية والفكرية المكتسبة التي تساعد الافراد على أداء أعمالهم بنجاح بما ينسجم مع المتطلبات الوظيفية .

### ثانياً : أهمية القدرات المعرفية The Importance of Cognitive Abilities

ان القدرات والمهارات المعرفية تعتبر مصدر الميزة التنافسية ونقاط القوة التي تساعد المنظمات في تحقيق التميز والتفوق والنجاحات المتعددة في مختلف المجالات وعلى الاصعدة كافة.

اذ يرى (Carroll,1993:25-27) ان اهمية القدرات المعرفية تكمن من خلال تأثيرها الكبير على التقدم التعليمي والنجاح في الحياة المهنية ، وان الافراد الذين يتمتعون بقدرات معرفية عالية يمكن أن تصلهم إلى الشهرة ، وكذلك تحقق القدرات المعرفية التكافؤ في الفرص والعدالة الاجتماعية ، وتساعد على ترتيب المهن على وفق المستوى الفكري للأفراد ، وكذلك تساعد على اتخاذ القرارات التي تتطلب مستوى عالياً من الفكر.

وأشار ( Green & Macqueen, 2008:16 ) الى أن اهمية القدرات المعرفية تتمثل بما يلي: المستويات العالية من القدرات المعرفية تؤدي إلى مستويات عالية من الأداء في جميع الوظائف ، تتنبأ بالأداء الوظيفي بشكل أفضل في الوظائف الأكثر تعقيداً، تتنبأ بالأداء القياسي الموضوعي الأفضل مثل تقييمات المشرف ، تحل المسائل الأكثر أهمية للأفراد ومنظماتهم ، اي لا توجد هناك أي عقبات امام القدرات المعرفية .



ونوه (Morgeson et al,2005:400) الى أن القدرات المعرفية يمكن أن تكون شرطاً مسبقاً لأنواع معينة من السلوكيات والادوار الاضافية ، لأنه من المرجح ان ترتبط القدرات الحالية للأفراد بزيادة اتساع الادوار لذا يجب ان يكون شاغلو الوظائف قادرين على اداء مهامهم بصورة جيدة ليكونوا اكثر استعدادا لآتساع تلك الادوار والمهام الجديدة . وفي السياق ذاته ذكر (Palumbo et al,2005:13) بأن القدرات المعرفية تؤثر على اكتساب المعرفة الوظيفية وهذه المعرفة تؤثر بدورها على الاداء الوظيفي وبالتالي تستخدم القدرات المعرفية في كثير من الاحيان كمؤشر للأداء.

ومن وجهة نظر (Murphy,1989:189) فإن القدرات المعرفية تساعد على اكتساب وتطبيق المعرفة الوظيفية ، والقدرة على حل المشاكل الجديدة وإصدار الأحكام الخاصة في الحالات التي لا تطبق فيها الإجراءات الروتينية . وفي السياق ذاته أوضح (Quek,2005:238-239) بأن القدرات المعرفية تساعد على سد احتياجات العمل ، وتحقيق الاجتهاد والاعتمادية ، وتحديث متطلبات المهارات المهنية ، وأداء الاعمال بنجاح بغض النظر عن الاختلافات الثقافية ، وتطبيق التكنولوجيا لتحقيق أقصى قدر ممكن من الانتاجية ، وكذلك تساعد على اكتساب مهارات التعامل مع الآخرين ومهارات المعرفة ومهارات تحسين القيمة لأداء العمل بنجاح.

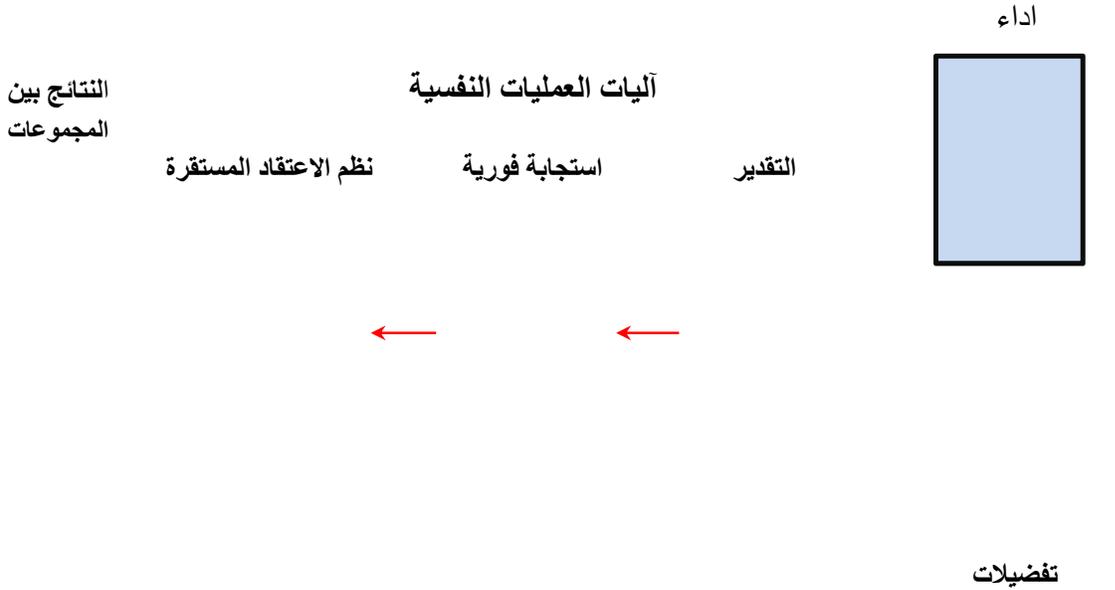
وذكر (Wilk & Sackett,1996:964) بأن القدرات المعرفية تلعب دوراً مهماً في التنقل المهني لأداء مختلف الأدوار وفي مختلف الوظائف . وأشار (Unger et al,2009:28) الى ان اهمية القدرات المعرفية تتمثل بكونها تساعد على اكتساب المعرفة والمهارات في المهام المعقدة ، التنبؤ بأداء العمل ، النجاح في التدريب ، تعد شرطاً أساسياً للتعلم ، وكذلك تساعد على التنظيم الفكري للعمل . وفي السياق نفسه أكد (Ones & Viswesvaran,2002:15) على أن القدرات المعرفية لديها صلاحية عالية للتنبؤ بتقييمات الاداء ونجاح التدريب في جميع الوظائف ، ولها دور رئيسي في الاداء الوظيفي من خلال اكتساب المعرفة الوظيفية.

وأوضح (Gustafsson & Woiff,2015:176-177) بأن القدرات المعرفية ذات اهمية كبيرة بكونها تساعد على حل المشكلات الجديدة او الحالات التي لا تقدم فيها اجابات ، وتعتبر محدداً مهماً لتنمية قدرات الافراد ، وتساعد على اكتساب المهارات والمعرفة في وقت مبكر ، وتستخدم في المجالات التي تتطلب فهم العلاقات المعقدة مثل القراءة والحساب والتفسير المجرد ، والقدرة على معالجة المعلومات في مختلف المجالات . وفي الاتجاه نفسه ذكر (Furnham,2008:38) بأن القدرات المعرفية تساعد الافراد على التعلم بشكل أسرع ، ويكون لديهم مخزون كبير من المعرفة ، ويميلون الى أن يكونوا أكثر ثقة بأنفسهم فكرياً ، وكذلك تساعد على حل المشاكل بكفاءة اكبر وبالتالي فإن القدرات المعرفية هي أفضل مؤشر لأداء العمل .



في حين أشار (Joseph & Newman,2010 : 58) الى أن أهمية القدرات المعرفية تتمثل بالقدرة على تنفيذ المنطق الدقيق ، والقدرة على استخدام العواطف والمعرفة لتعزيز الفكر . ومن وجهة نظر (Herrmann et al,2008:1360) فإن أهمية القدرات المعرفية تتمثل بما يلي : انجاز جميع العمليات المعرفية بكفاءة عالية ، ذاكرة أكبر والتعلم بسرعة ، السرعة في معالجة الإدراك الحسي ، استنباط استنتاجات قوية ، التخطيط لأطول وقت ممكن ، التطور والاستجابة مع البيئات المحددة نسبياً . وأوضح (Zhang et al,2013) بأن القدرات المعرفية تساعد على معالجة المعلومات المعقدة في الحياة اليومية ابتداءً من حل المشاكل الى التكيف الاجتماعي ، والتنبؤ بالأداء الأكاديمي بشكل أفضل ، والدقة والكفاءة في اداء المهام المطلوبة ، وكذلك تساعد على اختيار افضل الاستراتيجيات لحل المشاكل الجديدة . وفي الصدد ذاته اكد (Fulmer & Barry,2004:247) على أن القدرات المعرفية تنطوي على التخطيط ، وحل المشاكل ، والتفكير المجرد ، وفهم الأفكار المعقدة، والتعلم بسرعة ، والتعلم من الخبرة .

اضافة الى ذلك ذكر (Dhont&Hodson,2014:457) بأن القدرات المعرفية والاساليب المعرفية تدعم العوامل الثقافية والاجتماعية وعمليات التعليم داخل المنظمة وتحقق العديد من النتائج الايجابية بين المجموعات عبر آليات العمليات النفسية كما موضح في الشكل (6) (نموذج التكاملية المعرفية) .



الشكل (6) : نموذج تأثير القدرات المعرفية والاساليب المعرفية على النتائج المشتركة بين المجموعات عبر آليات العمليات النفسية .

Source: Dhont, K., & Hodson, G. (2014), "Does lower cognitive ability predict greater prejudice?" Current Directions in Psychological Science, Vol.23, No. 6, P.457.



وفي ضوء ما سبق ، يتضح أن أهمية القدرات المعرفية يمكن تحديدها في كونها : (أ) ذاكرة كبيرة تساعد الأفراد على التعلم وتطوير كفاءتهم بسرعة أكبر ، (ب) تمثل نظره أوسع عن الاهداف وكيفية تحقيقها ، (ج) تكتسب المعرفة الوظيفية ، (د) تسهم في انجاز المهام المطلوبة بسرعة كبيرة ، (هـ) تعزز السرعة في معالجة المعلومات غير الدقيقة في الكثير من المجالات ، (و) تساعد على النجاح في أداء الادوار في مختلف الوظائف ، (ز) تسهل عملية التفاوض والتعامل مع الاخرين .

### ثالثاً : خصائص القدرات المعرفية Characteristics of Cognitive Abilities

تشير القدرة المعرفية إلى الفروق الفردية في المعلومات والقدرة على المعالجة و القدرة على التعلم ، وان الأفراد الذين لديهم مستويات عالية من القدرات المعرفية قادرين على تمثيل المزيد من المعلومات في الفضاء المعرفي ومعالجة البيانات التي توجه السلوك ( الذاكرة العاملة) ، والتعلم من تجاربهم السابقة وتطوير كفاءتهم بسرعة أكبر (Lepine et al,2000:567).

وأوضح (Benjamin,2012:4) بأن القدرة المعرفية ترتبط ببعض التفضيلات القياسية (النتائج السلوكية) وكذلك ترتبط ارتباطاً كبيراً بالعلوم المعرفية وفي الكثير من الحالات ان الافراد ذوي المهارات المعرفية الكبيرة هم أكثر كفاءة في الحكم وصنع القرار وتخفيض التكاليف وتأطير الخسائر . في حين أكد (Strauss&Margalit,2012:187) على أن هناك خمس خصائص للقدرات المعرفية الطبيعية تتمثل بما يلي : (أ) معقدة هيكلياً لحل نوع معين من مشكلة التكيف، (ب) تتطور دون أي جهد واع حتى في غياب التعليم الرسمي ، (ج) يتم تطبيقها دون أي وعي بالمنطق الكامن وراءها ، (د) قدرات اكثر عمومية لمعالجة المعلومات او التصرف بذكاء ، (هـ) تتطور بشكل موثوق في جميع الافراد العاديين .

ويرى (Furnham,2008:194) أن خصائص القدرات المعرفية تتمثل بالاتي : (أ) تعد مؤشراً صالحاً للتعلم والنجاح ، (ب) يعتمد نجاح التدريب عليها من خلال تقييمات المشرف والمعرفة المكتسبة ، (ج) اختباراتنا تنتبأ بالنتائج عبر الوظائف المختلفة، (د) تتوقع الأداء الوظيفي بشكل جيد لأنه مرتبط بالسرعة وجودة التعلم ، (هـ) تمتلك القدرة على التكيف والقدرة على حل المشاكل . في حين ذكر (Dilchert et al,2007:619) بأن الأفراد ذوي المستويات العالية من القدرات المعرفية يمتلكون ما يكفي من التبصر وعدم الانخراط في السلوكيات المنحرفة (التأثير المثبط) ، وارتفاع التحصيل التعليمي لديهم ، والحصول على المزيد من المراكز والفرص في البيئة العادية والاجتماعية .

وأشار (Gouchie &Kimura,1991:323) الى أن أداء المرأة افضل من أداء الرجل في المهام التي تنطوي على المهارات اللفظية والسرعة المعرفية والبراعة اليدوية الدقيقة في حين يتميز الرجال بالقدرات البصرية المكانية المتفوقة والقدرة على التفكير الرياضي والاستهداف وهناك أدلة تشير الى ان بعض الاختلاف في الاداء المعرفي هو نتيجة الفوارق في المستويات المزمنة للهرمونات الجنسية . في حين ذكر (Richards et al,2004:4) بأن القدرات العالية قد تزيد احتمال الدخول الى بيئة صحية ومحفزة تحافظ





على السلوك في مرحلة النضوج مثل عدم ممارسة التدخين ، وان القدرات المعرفية تعكس مباشرة خصائص الجهاز العصبي المركزي مثل سرعة التفكير والمعالجة ، واطاف بأن القدرة المعرفية هي التي تحدد معدل انخفاض الاداء المرتبط بالعمر ولاسيما في المهام التي تتطلب الجهد والتركيز .

واثبتت (Song & Porath,2005:237-238) من خلال دراسته ان هناك خمس خصائص معرفية مشتركة للأفراد الموهوبين تتمثل بما يلي : (أ) حب استطلاع غير عادي ، (ب) شدة (قوة) غير عادية ، (ج) ابداع غير عادي ، (د) فهم وتعلم غير عادي ، (هـ) ذاكرة غير عادية، وان هذه الخصائص المعرفية الخمسة المشتركة كانت نتيجة القدرات المعرفية المشتركة التي تتوافر لدى هؤلاء الموهوبين ، فقد تنتج القدرة العالية على ايجاد العلاقات حب استطلاع غير عادي على مستوى التنشيط ، وعلى مستوى الاداء ، وان الوظائف التنفيذية العالية الكفاءة مثل (التخطيط وصنع القرار والتنظيم) قد تنتج قوة غير عادية ، وكذلك فإن القدرة العالية على ايجاد علاقات جديدة او استدلالية قد تنتج ابداعاً غير عادي ، تعلم وفهم غير عادي ، وذاكرة غير عادية على مستوى الاداء ، وباختصار فإن الخصائص المعرفية غير العادية على مستوى الاداء قد تكون نتيجة حب استطلاع غير عادي على مستوى التنشيط كما موضح في الشكل (7) .

الخصائص المعرفية المشتركة

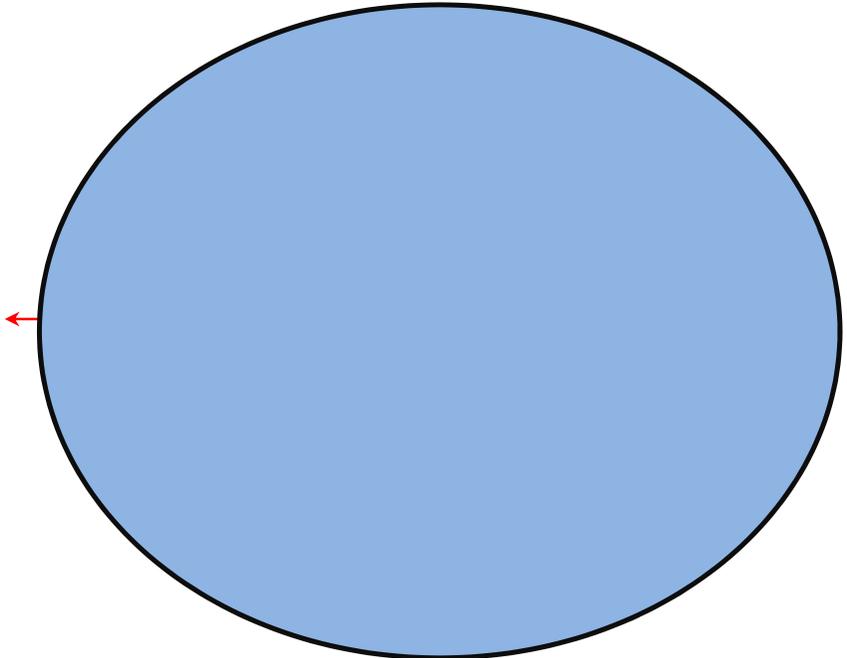
القدرات المعرفية المشتركة

مستوى

التنشيط

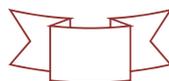
مستوى

الاداء



الشكل (7) : القدرات المعرفية المشتركة والخصائص المعرفية المشتركة

Source: Song, K. H., & Porath, M. (2005), "Common and domain-specific cognitive characteristics of gifted students: an integrated model of human abilities", High ability studies, Vol.16, No.2, P.237.



## رابعاً: أنواع القدرات المعرفية Types of Cognitive Abilities

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد وتصنيف أنواع القدرات المعرفية وعلاقة بعضها مع البعض الآخر حسب النظرة الى البناء او التكوين المعرفي .

اذ صنف (Buford,2014:1-2) القدرات المعرفية الى ثلاث طبقات تتكون من : (أ) عامل الذكاء العام : يمثل قدرة الشخص على تعلم المعلومات ، واتخاذ القرارات ، وهذه القدرات تستخدم لتحسين قدرة الفرد على أداء أي مهمة عندما تبقى العوامل الأخرى ثابتة ، (ب) قدرات واسعة (الذكاء المتبلور والذكاء السائل) : تمثل المعرفة التي يحصل عليها الفرد من خلال التعليم والثقافة ، (ج) قدرات محددة وضيقة (الذاكرة العاملة) : تشمل القدرة على الحفظ والاهتمام وانماط الاستجابة لمواجهة التغيير وتستخدم لقياس القدرات الواسعة وتشكل الاساس لاختبار الذكاء .

وذكر (Kaufman et al,2012:7) بأن هناك ثلاثة انواع من القدرات المعرفية حظيت بأكبر قدر من الاهتمام تتمثل بما يلي : (أ) الذاكرة العاملة : القدرة على الحفظ وتحديث المعلومات وان الافراد الذين لديهم مستويات عالية من الذاكرة العاملة يكونون أكثر سيطرة على أداء مهامهم ، (ب) سرعة المعالجة : السرعة في تأدية العمليات المعرفية ، (ج) التعلم الارتباطي الصريح : القدرة على التذكر الطوعي . في حين صنف (Wilson,2016:2) القدرات المعرفية الى ستة مستويات هي : التذكر، الفهم ، التطبيق ، التحليل ، التقييم ، الخلق .

أما (Parker et al,2013:2) فصنف القدرات المعرفية على نطاق واسع الى القدرات المعرفية السائلة التي تشمل القدرة على حل المشاكل وعادة ما تنخفض مع التقدم في السن ، والقدرات المعرفية المتبلورة التي تعكس الخبرة والمعرفة المكتسبة مع مرور الوقت . في حين أوضح (Plomin et al,1994:207) بأن القدرات المعرفية هي من بين أكثر الأبعاد السلوكية الموروثة وتشمل كل من : (أ) القدرات المحددة مثل (القدرة المكانية، والقدرة اللفظية، والذاكرة، وسرعة المعالجة) ، (ب) القدرات العامة وغالبا ما تسمى بالذكاء الذي يشمل التباين الإيجابي بين القدرات المحددة . وفي الاتجاه نفسه بين (Jensen,1998:13) أن القدرة المعرفية تشمل كل من القدرة العامة وعدد من القدرات الخاصة مثل القدرة اللغوية، والرياضية، والموسيقية، والفنية ، وان القدرة المعرفية تدل على قوة العقل الذي يؤثر (إلى حد ما) في نوعية كل شيء تقريبا ، والقدرة على التحمل والبراعة والتنسيق.

وكذلك قسم (Mesarsova & Mesaros,2012:4274) القدرات المعرفية الى ثلاث مجموعات تتمثل بما يلي : الكفاءة الرياضية ، الكفاءة اللفظية ، القدرة على متابعة ومواصلة التعلم . في حين أوضح (Christelis et al,2006:13-14) بأن هناك اربعة مجالات او أنواع رئيسية من القدرات المعرفية تتمثل بالتوجه ، والذاكرة ، والوظيفة التنفيذية ، واللغة .



وذكر (Schrank & Wendling,2009:1) بأن هناك سبعة انواع للقدرات المعرفية قابلة للقياس تتمثل بما يلي : الفهم والمعرفة ، الاسترداد على المدى الطويل ، التفكير البصري المكاني ، التجهيز السمعي ، التفكير السائل ، الذاكرة القصيرة الأجل ، سرعة المعالجة ، وان هذه القدرات المعرفية السبعة ترتبط ارتباطا كبيرا بالقراءة والكتابة والرياضيات . في حين أوضح (شراب، 2007: 84-89) بأن هناك سبع قدرات معرفية خاصة تتمثل بما يلي : القدرة اللفظية ، القدرة الرياضية ، القدرة الميكانيكية ، القدرة الكتابية ، القدرة على التذكر ، القدرة على الاستدلال ، القدرة الفنية.

وذكر (Belbase & Sanzenbacher,2016:2) بأن القدرات المعرفية تعتمد على جانبيين هما وجود المعرفة واكتساب المعرفة ، وانها تتكون من نوعين من الذكاء هما الذكاء المتبلور (المعرفة المكتسبة) ، والذكاء السائل (القدرة على معالجة المعلومات الجديدة) ويوضح الشكل (8) كيف تعتمد القدرات المعرفية على هذين الجانبين .



### الشكل (8) مكونات القدرة المعرفية

Source: Belbase, A., & Sanzenbacher, G. T. (2016), "Cognitive Aging: A Primer", No.16-17, P.2.

وصنف (Mestre et al,2016:5) القدرات المعرفية الى انواع عدة تتمثل بما يلي : (أ) التفكير السائل : القدرة والعوامل المتعلقة بالسرعة ، تستمر بالارتفاع خلال مرحلة الطفولة والمراهقة ثم تذهب الى انخفاض بطيء مع التقدم بالعمر ، (ب) العوامل المتعلقة بالمعرفة (الخبرة والمعرفة المهنية) : زيادة أقل بالنمو في مرحلة الطفولة والمراهقة ، ولكن تستمر بالزيادة على طول العمر ، ويكون النمو أكبر في مرحلة البلوغ مقارنة مع المعرفة العامة المتداخلة ، (ج) العوامل على اساس الطرائق الحسية : تكون أكثر تراجعاً في كبار السن.

أما (Boyatzis,2008:8) فقسم القدرات الى ثلاث مجموعات من الكفاءات تتمثل بما يلي : (أ) الكفاءة العاطفية : القدرة على التعلم على اساس الذكاء العاطفي الذي يؤدي الى أداء متميز ، (ب) الكفاءة المعرفية : القدرة على التفكير وتحليل المعلومات للتفوق في الاداء ، (ج) كفاءة الذكاء الاجتماعي : القدرة على الفهم واستخدام المعلومات العاطفية التي تؤدي الى ادارة العلاقات مع الاخرين . وفي الصدد



نفسه صنف (Wu et al, 2017:204) القدرات المعرفية الى ثلاثة انواع تتمثل بما يلي : السيطرة الذاتية، الذاكرة العاملة ، المرونة المعرفية.

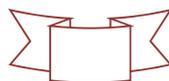
### خامساً: اختبارات القدرات المعرفية Tests of Cognitive Abilities

ان القدرة المعرفية أو العقلية هي واحدة من البنى النفسية الأكثر بحثاً على نطاق واسع في العالم، وان الجيش الأمريكي هو أول من أجرى اختبار القدرات المعرفية وتقييم ما يقارب أكثر من مليوني شخص خلال الحرب العالمية الأولى ، وبعد ذلك أصبح هناك اهتمام كبيراً باختبارات القدرات العقلية أو المعرفية ، حيث اعتمدت الكثير من منظمات القطاع الخاص على هذه الاختبارات لتحديد احتياجات أعمالها من خلال التركيز على الإجراءات التي كانت تهدف إلى اختبار القدرات المتعددة او المحددة على سبيل المثال اختبار المهارات اللفظية والميكانيكية والرياضية ، حيث تصمم هذه الاختبارات خصيصاً للوظائف الفردية على وفق المهارات والقدرات التي تتطلبها الوظيفة ، وبذلك اصبح التقييم المصمم لاختبار القدرات المعرفية الأسلوب المهيمن لاختيار الموظفين (Green et al,2008:4) .

وأشار ( Deary et al,2007:13) الى أن اختبار القدرة المعرفية هو أحد الاختبارات الأكثر انتشاراً في علم النفس الاكاديمي ويهدف الى توفير مقياس موضوعي للفروق الفردية في قدرات الافراد المعرفية التي لا شك في وجودها داخل المجتمع . وفي السياق نفسه بين (Alexander,2007:4) أن اختبارات القدرة المعرفية هي من أكثر أشكال التقييم شيوعاً وغالباً ما توصف تلك الاختبارات بأنها مقياس الكفاءة المستخدمة لتحديد قدرة الشخص على التعلم ، وتشمل اختبارات القدرة اللفظية والرياضية والذاكرة والمنطق ، وتعتبر الأكثر فعالية للتنبؤ بالأداء الوظيفي في جميع أنواع الوظائف .

وذكر (Guenole et al,2003:49) بأن اختبارات القدرة المعرفية هي واحدة من أكثر الأشكال الناجحة للتنبؤ بالأداء الوظيفي في المستقبل لمجموعة واسعة من الوظائف ، وان التخلي عن استخدامها في قرارات التوظيف يؤدي إلى تضحية كبيرة في إنتاجية القوى العاملة لذا ينبغي أن يكون اختبار القدرة المعرفية عنصراً رئيسياً في عملية اختيار شاملة للعديد من الوظائف . وتعد اختبارات القدرات المعرفية اختبارات كفاءة يتم قياسها من خلال الاختبارات المعرفية اللفظية والعددية لتقييم مهارات القراءة والكتابة والحساب (Rammstedt et al,2016:7) .

واشار (Ortiz et al,2010:2) الى أن اختبارات القدرات المعرفية تتكون من سلسلة من المهام أو الاختبارات الفرعية التي هي عادة ما تدار على اساس فردي ، على الرغم من وجود بعض الاختبارات تدار على أساس جماعي ، وان الهدف من تلك الاختبارات هو تقييم ذكاء الفرد أو قدراته المعرفية ومقارنتها مع قدرات الافراد الاخرين . وعلى الرغم من أن اختبارات القدرات المعرفية تمثل واحدة من أفضل مؤشرات الأداء الوظيفي، ولكن أيضا يمكن أن يكون لها أثر سلبي على عدد كبير من العاملين بالنسبة للفرص المتاحة ، إذ إن استخدام مثل هذه الاختبارات في الاختيار غالباً ما تنطوي على مقايضات



بين معيارين يقدرها صانعو القرار والمتمثلة بالكفاءة والانصاف ، وان النتائج والأساليب يمكن أن تساعدنا في وضع مثل هذه المقايضات (Ones & Viswesvaran,2002:173) .

وحدد (Mather & Schrank, 2001:5) ثلاثة اختبارات لقياس القدرة المعرفية للأفراد تتضمن ما يلي : (أ) اختبار القدرة اللفظية : قياس الفهم والمعرفة ، (ب) اختبار القدرة على التفكير : قياس الاسترجاع الطويل الامد ، (ج) اختبار الكفاءة المعرفية : ويتضمن قياس التفكير البصري المكاني ، المعالجة السمعية ، التفكير السائل ، سرعة المعالجة ، الذاكرة القصيرة المدى ، الذاكرة العاملة . وفي الصدد ذاته قسم (Paulhus & Harms,2004:304) اختبارات القدرات المعرفية الى ثلاث مجموعات تتمثل بما يلي : (أ) اختبار القدرة اللفظية مثل التكلم بوضوح ، (ب) اختبار الكفاءة الاجتماعية مثل دراسة افكار الآخرين ، (ج) اختبار الذكاء : لقياس الذكاء الذاتي.

وأجرى (Rikoon et al,2016:10) خمسة عشر اختباراً فرعياً لقياس الابعاد الخمسة من القدرات المعرفية والمتمثلة بما يلي : القدرة المتبلورة Gc ، القدرة السائلة Gf ، التفكير الكمي Gq ، القدرة على الاسترجاع Gr ، القدرة البصرية المكانية Gv . في حين استخدم (Palumbo et al,2005:16) اختبار الموظف العجيب لتقييم القدرات المعرفية حيث يتضمن هذا الاختبار (50) سؤالاً وعلى الموظفين المستجيبين الاجابة خلال (12) دقيقة لغرض قياس القدرة اللفظية والرياضية ومستويات القدرة العامة التحليلية .

واستخدم (Brunner et al,2008:145) الاختبارات الفرعية للإنجاز الرياضي واللفظي لغرض قياس القدرات المعرفية والمتمثلة بما يلي : (أ) قياس القدرة السائلة بواسطة الاختبارات العددية مثل الأرقام ، والسلاسل حيث يعتمد هذا الاختبار على فهم وتطبيق المهارات الرياضية ، (ب) اختبار القدرة اللفظية مثل التشابه اللفظي، (ج) اختبار المهام الشكلية مثل التشابهات الشكلية ويعتمد هذا الاختبار على عمليات التفكير. وأكد (Flint,2010:5) على أن اختبارات القدرة المعرفية تقيم قدرة الفرد على التفكير ، وهناك ثلاثة انواع رئيسية من الرموز تلعب دورا كبيرا في الفكر البشري تتمثل بما يلي: الكميات ، الكلمات ، الانماط المكانية او الهندسية او الشكلية .

وحدد (Kaber et al,2008:24) ثلاثة اختبارات لقياس القدرات المعرفية هي : اختبار الذاكرة العاملة، اختبار القدرة على المشاركة ، اختبار المهارات المكانية والمعرفية. وبين (Schrank,2010:1) بأن اختبارات قياس القدرات المعرفية تتمثل بما يلي : (أ) اختبار التعلم السمعي البصري : وهي عملية معرفية لقياس قدرة الشخص على انجاز القراءة، (ب) اختبار التحليل التجميعي : وتستخدم هذه العملية لقياس القدرة على تعلم الرياضيات (المنطق الخوارزمي والخصم) ، إذ إن أداء هذه المهمة مرتبط ارتباطا وثيقا بالإنجاز الرياضي.



في حين حدد (Barchard & Hakstian,2004:448) اثني عشر اختباراً لقياس القدرات المعرفية تمثلت في أربع مجموعات وهي كما يلي : (أ) قياس القدرة اللفظية : اختبار المفردات المتقدمة ، المعاكسات الابتكارية ، القراءة، (ب) قياس الاغلاق اللفظي : اعادة ترتيب الكلمات ، كلمات مخفية ، كلمات غير مكتملة، (ج) قياس التصور : تكوين فكرة، التطوير والتنمية السطحية، (د) الاستدلال الاستقرائي : مجموعات حرفية ، تصنيف الاشكال ، سلسلة الارقام .

واستخدم (Brough et al,2011:113) اختبار المفردات واختبار التفكير (المصنوفة) لقياس القدرة الفكرية العامة ، حيث تدار هذه الاختبارات في 15 دقيقة وتتمثل بما يلي : (أ) اختبار المفردات : القدرة على تسمية الصور و تعريف الفرد للكلمات والمفردات ، حيث تعتمد هذه الاختبارات على المعرفة اللفظية وصندوق معلومات الفرد ، وتقدر هذه الاختبارات كلا من الذكاء المتبلور والذكاء العام ، (ب) اختبار المنطق (المصنوفة) : يقيس أربعة أنواع من التفكير غير اللفظي (الانتهاء من النمط ، التصنيف ، التشبيه، والتسلسل المنطقي).

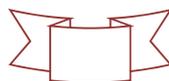
في حين ذكر (Lievens et al,2007:1676) بأن هناك أربعة اختبارات للقدرات غالباً ما تستخدم في امتحان القبول في كلية الطب تتمثل بما يلي: (أ) اختبار القدرة المعرفية العامة ، (ب) اختبار معالجة المعلومات البصرية ، (ج) اختبار ارتباط الذاكرة، (د) اختبار التعرف على النمط. وتوصل (Bertua et al,2005:391) من خلال دراسته الى أن الصلاحيات التنبؤية المقدره تختلف تبعاً لنوع اختبار القدرات المعرفية المستخدمة ، وان القدرات العقلية الشاملة أفضل مؤشر للتنبؤ بالأداء الوظيفي ونجاح التدريب في المستقبل من اختبارات القدرات المعرفية المحددة.

### سادساً: أبعاد القدرات المعرفية Dimensions of Cognitive Abilities

من اجل توضيح الاطر الفكرية والفلسفية لأبعاد القدرات المعرفية لابد من استعراض وجهات نظر الباحثين لتلك الابعاد وكما موضحة في الجدول (11) .

#### الجدول (11) أبعاد القدرات المعرفية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث	المكونات
1	Lepine & Dyne,2001	القدرة اللفظية ، القدرة المكانية ، القدرة العددية .
2	Mather & Schrank, 2001	التفكير البصري المكاني ، التفكير السائل ، سرعة المعالجة، الذاكرة القصيرة المدى ، الذاكرة العاملة .
3	Ones & Viswesvaran, 2002	القدرة التحليلية ، الذاكرة ، القدرة اللفظية ، الأبداع ، القدرة الرياضية ، الحدس ، العمل الجماعي .
4	Dessler, 2003	القدرة العددية ، القدرة اللفظية ، الذاكرة ، الاستنتاج الاستقرائي .
5	Paulhus & Harms,2004	العمل الجماعي ، القدرة الذاتية ، القدرة اللفظية ، القدرة على حل المشاكل .





المنطق الاستنتاجي ، التصور المكاني ، الذاكرة العرضية ، السرعة الادراكية ، التفكير النظامي .	Salthouse, 2005	6
الذاكرة ، القدرة اللفظية ، القدرة العددية ، المنطق الاستقرائي والاستنتاجي .	Cook, 2005	7
الذاكرة ، التفكير التقاربي ، التفكير التباعدي ، التفكير التقويمي.	احمد ، 2005	8
القدرة العددية، الطلاقة في التخطيط والتنفيذ الوظيفي ، الذاكرة.	Christelis et al, 2006	9
التفكير المنظم ، الذكاء ، الحدس ، الابداع ، التجديد والتطوير .	حسين ، 2007	10
القدرة اللغوية ، القدرة الرياضية ، القدرة التصويرية، الذكاء المصور ، السرعة الادراكية.	شراب ، 2007	11
الذاكرة ، السرعة في معالجة الادراك الحسي ، المنطق الاستنتاجي ، الرؤية الطويلة الأمد ، التكيف مع المتغيرات البيئية .	Herrman et al, 2008	12
القدرة اللفظية ، القدرة العددية ، التفكير المنطقي ، فهم الافكار المعقدة ، حل المشاكل.	Brunner et al, 2008	13
القدرة العددية ، القدرة المكانية ، القدرة اللفظية ، القدرة على التخطيط ، فهم الافكار المعقدة .	Lubinski, 2009	14
القدرة اللفظية ، القدرة العددية ، الذاكرة ، السرعة الادراكية .	Kaufman et al, 2012	15
القدرة اللفظية ، القدرة الرياضية ، الدافع الذاتي ، التعلم الشامل ، التفكير المنطقي، سرعة الانجاز .	Mesarosova & Mesaros, 2012	16
التفكير المنظم ، اكتساب المعرفة ، حل المشكلات.	Hodson & Dhont, 2015	17
القدرة المتبلورة ، القدرة السائلة ، التفكير الكمي ، القدرة على الاسترجاع ، القدرة البصرية المكانية.	Rikoon et al, 2016	18
السرعة الحركية ، السرعة الادراكية ، القدرة العاطفية ، سرعة المعالجة .	Mestre et al, 2016	19

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المشار إليها أعلاه .

ومن الجدير بالذكر سيتم الاعتماد في هذا البحث على تصنيف ( حسين ، 2007 ) والمتمثل بالأبعاد التالية (التفكير المنظم ، الذكاء ، الحدس ، الابداع ، التجديد والتطوير) للأسباب الأتية :

1. توافق أبعاد هذا الأنموذج مع المرتكزات الاساسية والاهمية العلمية التي ركز عليها أغلب الباحثين في مجال القدرات المعرفية.

2. واقعية تلك الابعاد وانسجامها مع الاهداف الاساسية التي يتطلع اليها البحث الحالي.

3. لكونها اكثر تكيفا مع المتغيرات الاخرى للبحث الحالي ، وسهولة تطبيقها في ظل الثقافات المتعددة .

4. ان هذا الأنموذج اقل تعقيدا من النماذج الأخرى لكونه يقاس من خلال المعلومات التي توفرها استبانة آراء المستجيبين مقارنة مع النماذج الاخرى (وخصوصاً الاجنبية) التي تقاس على وفق اختبارات نفسية وسلوكية خاصة (اختبارات القدرات المعرفية) التي يصعب تطبيقها في منظمات البيئة العراقية .



ويوضح الشكل (9) أبعاد القدرات المعرفية



### الشكل (9) أبعاد القدرات المعرفية

المصدر : اعداد الباحث .

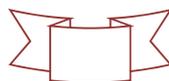
وسيتم شرح ابعاد القدرات المعرفية بشيء من التفصيل وكما يأتي :

#### 1. التفكير المنظم Structured Thinking

نظراً للنمو السريع للأنظمة المعقدة في الكثير من دول العالم من خلال التقدم التكنولوجي في مجالات الانترنت وشبكات الكهرباء والبرمجيات ، ... الخ ، فإن كل هذه الانظمة تولد ردود فعل اقتصادية حيث أصبحت هذه الأنظمة تتواصل مع بعضها البعض لتكون أكثر تعقيداً ، ومع استخدام مجموعة من المهارات تسمى بالتفكير المنظم يمكن للمرء أن يتأمل في فهم جذور تلك الأنظمة المعقدة ، وبذلك يعرف التفكير المنظم بأنه التفكير الحاسم في التعامل مع التعقيد الذي يواجهه العالم في العقود القادمة (Arnold & Wade,2015:669-670).

وعرف (Richmond,1997:2-4) التفكير المنظم بأنه مجموعة كاملة من مهارات التفكير التي يقوم الأفراد بنشرها أثناء تنفيذ حرفهم ، وان هناك اربع خطوات لتطبيق التفكير المنظم تتمثل بما يلي :

(أ) تحديد المشكلة ( المشكلة التي ترغب في حلها) ، (ب) بناء الفرضيات ، (ج) شرح المشكلة ، (د) اختبار المشكلة باستخدام النماذج الذهنية او نماذج المحاكاة الحاسوبية ، وقسم مهارات التفكير المنظم الى سبع مجموعات مترابطة مع بعضها تشمل كل من : (أ) التفكير الديناميكي : يساعدك على تحديد المشكلة التي تريد معالجتها ، (ب) التفكير في النظام كسبب : يساعدك في تحديد الحدود الواسعة لنموذجك ، (ج) التفكير التشعبي : يساعدك على رؤية الموقف بصورته الكاملة ، (د) التفكير



التشغيلي : يساعدك في تحديد كيف يتم انشاء السلوك ، (هـ) التفكير كحلقة مغلقة : يساعدك على مناقشة زملائك في العمل، (و) التفكير الكمي : يساعدك في تمثيل الفرضيات او النماذج الذهنية ، (ز) التفكير العملي : يساعدك في اختبار النماذج الخاصة بك .

وذهب (Williams et al,2017:3) الى تعريف التفكير المنظم بأنه مجموعة من المهارات المتفاعلة مع بعضها والتي تتصرف على وفق آليات معينة لفهم التعقيد الاقتصادي والاجتماعي . كما عرفه (Sweeney & Sterman,2000:250) بأنه التفكير الذي ينطوي على القدرة بتمثيل وتقييم التعقيد الديناميكي . وعرف بأنه مجموعة ديناميكية من العوامل المترابطة التي يمكن أن يترتب عليها آثار متوقعة وغير مقصودة وغالبا ما تكون مسؤولة عن النتائج المحددة في النظم المعقدة التي تتغير باستمرار (Lezak et al,2016:4) . او انه عملية ذهنية وفكرية تستخدم الحدس والابداع لبلورة منظور استراتيجي وهو تفكير عالي المستوى لتحقيق الاهداف الاستراتيجية عن طريق صياغة الاستراتيجية الناجحة (الأعظمي، 2013: 38) .

وأشار (Squires et al,2011:3) الى ان التفكير المنظم يمثل القدرة على التفكير بشكل مجرد من أجل: (أ) دمج وجهات النظر المتعددة، (ب) العمل ضمن مساحة يكون فيها حدود أو نطاق المشكلة أو النظام غامضاً ، (ج) فهم السياقات التشغيلية المتنوعة للنظام ، (د) تحديد العلاقات البيئية الداخلية والتبعيات، (هـ) فهم سلوكيات النظام المعقدة ، (و) والأهم من ذلك كله التنبؤ بشكل موثوق بتأثير التغيير على النظام.

وأوضح (Fraune,2014:18) بأن تحليل هيكل التفكير المنظم يتضمن ثمانية جوانب تتمثل بالقدرة على كل من : (أ) التعرف على مكونات النظم والعمليات داخل النظام ، (ب) تحديد العلاقات بين مكونات النظام ، (ج) تنظيم مكونات النظم والعمليات داخل إطار من العلاقات ، (د) صنع التعاميم، (هـ) تحديد العلاقات الديناميكية داخل النظام ، (و) فهم الأبعاد الخفية للنظام، (ز) فهم الطبيعة الدورية للأنظمة، (ح) التفكير المؤقت من خلال التأمل والتنبؤ.

وأشار (Kopainsky et al,2011:4) الى أن التفكير المنظم يشمل التقدير للتخطيط على المدى الطويل، وحلقات التغذية العكسية غير الخطية والعلاقات بين المتغيرات، والتخطيط التعاوني عبر مجالات المنظمة المختلفة . في حين أشار (Stave & Hopper,2007:7-8) الى أن هناك سبع خصائص او مكونات للتفكير المنظم تتمثل بما يلي : ادراك وفهم العلاقات بين أجزاء النظام ، تحديد ردود الفعل ، فهم السلوك الديناميكي ، تفريق أنواع التدفقات والمتغيرات ، استخدام النماذج المفاهيمية ، إنشاء نماذج المحاكاة ، وسياسات الاختبار.



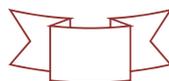
## 2. الذكاء Intelligence

يختلف الأفراد عن بعضهم البعض في قدرتهم على فهم الأفكار المعقدة، التكيف مع المتغيرات البيئية بشكل فعال ، التعلم من الخبرة، الانخراط في مختلف أشكال التفكير، التغلب على العقبات من خلال اتخاذ القرارات، على الرغم من أن هذه الفروق الفردية يمكن أن تكون كبيرة إلا أنه يمكن التمييز بين الافراد في أداء تلك المهام من خلال معرفتهم وذكائهم ، ويعرف الذكاء بأنه محاولات لتوضيح وتنظيم هذه المجموعة المعقدة من الظواهر، وقد يحقق وضوحاً كبيراً في العديد من المجالات والاجابة عن جميع الأسئلة المهمة (Neisser et al,1996:78) .

وعرف (الزيات، 2006 :96) الذكاء بأنه امكانية الفرد أو قدرته على السلوك الهادف والتفكير المنطقي والتفاعل بفاعلية مع البيئة. في حين عرفه (Saxena & Saxena,2012:47) بأنه القدرة على التكيف مع الحالات الجديدة والتعامل مع مواقف الحياة بنجاح ، ويعتمد الذكاء على الأدوات المادية المتاحة وتجربة الحياة المحددة (المعرفة الخفية للأفراد ، التفضيل والإفراط في المعلومات) . وأيضاً عرفه (Legg & Hutter,2007:3) بأنه القدرة العقلية العامة المشاركة في الحساب، والتفكير، وإدراك العلاقات والتناظر، والتعلم بسرعة وتخزين واسترجاع المعلومات ، واستخدام اللغة بطلاقة ، والتصنيف ، والتعميم ، والتكيف مع الحالات الجديدة .

وذهب (Bearce,2009:1,3) الى تعريف الذكاء بأنه القدرة على حل المشاكل والقدرة على التكيف والتعلم من الخبرات والقدرة على التصرف بشكل هادف والتفكير العقلاني والتفاعل بفاعلية مع البيئة ، ويشمل الذكاء خصائص عدة مثل الإبداع ومهارات التعامل مع الآخرين ، واطاف بأن هناك ثلاثة اشكال للذكاء تتمثل بما يلي : (أ) الذكاء التحليلي : قدرة الحصول على المعلومات وتخزينها، الاحتفاظ بالمعلومات واسترجاعها، نقل المعلومات، التخطيط ، اتخاذ القرارات، حل المشاكل، وترجمة الأفكار إلى أداء ،(ب) الذكاء الإبداعي: القدرة على حل المشاكل الجديدة وغير المألوفة بطريقة تلقائية بحيث إن العقل هو حر في التعامل مع المشاكل التي تتطلب البصيرة ،(ج) الذكاء العملي: القدرة على الخروج من المتاعب، والقدرة على التعامل مع أشخاص آخرين. وأشار (Irvine & Berry,1988:65) الى أن الذكاء هو أحد أبعاد القدرات المعرفية الذي يساعد الفرد على التفاعل بفاعلية مع البيئة ، وبذلك يعد مقياساً للأسلوب المعرفي .

ووصف (Higgins et al,2007:298-299) الذكاء بأنه هيكل هرمي يمثل الاختبارات الفردية من القدرات المعرفية ، وان هذه القدرات متشابكة بشكل ايجابي مع بعضها البعض ، ويتضمن الذكاء عوامل عدة مثل الذكاء السائل ، والذكاء المتبلور ، والادراك البصري وتتشترك هذه العوامل مع بعضها في نطاق واحد كبير للتنبؤ بالأداء الاكاديمي والوظيفي .



وأوضح (Mukherjee & Samanta,2017:411) بأن معدل ذكاء الفرد يتأثر تأثيراً كبيراً بالعوامل الوراثية والبيئية ، حيث ان كلا منهما يتشاركان في تحديد نسبة الذكاء ولا يمكن تطوير الذكاء من دون بعضهما البعض . وفي السياق نفسه ذكر (Aljabber,2001:3-4) بأن البيئة والوراثة تؤثر بشكل كبير على الذكاء البشري ، حيث إن العوامل البيئية والوراثية هي معقدة للغاية وتتفاعل مع بعضها في تحديد مستوى ذكاء الأفراد . وكذلك اكد ( Oommen,2014:2) بأن الجينات الوراثية تؤثر بشكل كبير على ذكاء الافراد ، وان مستوى الذكاء يزداد تأثيره مع التقدم في السن على الأقل في مرحلة الطفولة وحتى البلوغ المبكر .

وذكر (Hemmati& Sadeghi,2015:562) بأن هناك تسعة انواع للذكاء تتمثل بما يلي : الذكاء اللفظي (اللغوي) ، الذكاء المنطقي (الرياضي) ، الذكاء المكاني (البصري) ، الذكاء الإيقاعي (الموسيقي) ، الذكاء الجسدي (الحركي) ، الذكاء الشخصي ، الذكاء الذاتي ، الذكاء الطبيعي ، الذكاء الوجودي . وفي الصدد ذاته اشار (Mestre et al,2016:3) الى أن الذكاء يتكون من عدد من القدرات الواسعة والمتمثلة بما يلي : المعرفة المتراكمة ، المعالجة البصرية ، المعالجة السمعية ، العوامل المتعددة المتمثلة بالذاكرة والسرعة الذهنية ، القدرات الواسعة مثل الفهم والترميز الصوتي والمعلومات العامة.

### 3. الحدس Intuition

الحدس هو أحد المفاهيم الأكثر غموضاً المرتبطة بدراسة رأس المال البشري ، وان وجوده له دور كبير في المنظمة لأنه يمثل عنصراً أساسياً في اكتساب المعرفة ، ويعرف الحدس بأنه ظاهرة تنشأ بشكل طبيعي من أجل معالجة قرار أو معالجة معلومات معينة، وانه يمثل الحاسة السادسة في العقل البشري ، وانه متاح لأي شخص يتقن تقنيات التعرف على الأنماط غير المعروفة (Fields2001,2) . في حين عرفه (Pira,2010:4) بأنه قدرة الفرد للوصول إلى المعرفة المخزونة أو الخبرات في عقله الباطن ، وبذلك يعكس الحدس التاريخ الشخصي للفرد .

وذهب (paprika,2007:61) الى تعريف الحدس بأنه عملية اللاوعي لاتخاذ القرارات على أساس الخبرة والحكم المتراكم . او انه أحد القنوات الطبيعية التي تنقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة (Kovacic et al,2012:2). ومن وجهة نظر(Plessner et al,2008:4,24) فإن الحدس هو عملية تفكير بحتة ، اذ يتم توفير المدخلات لهذه العملية من المعرفة المخزونة في الذاكرة الطويلة الأجل التي تم الحصول عليها من الخبرة المكتسبة سابقا عن طريق نظام التعلم البطيء ، وان هناك عدة سمات للحدس تتمثل بما يلي : (أ) يختلف الحدس عن التفكير الاخر، (ب) الحدس يستخدم معلومات خاصة ، (ج) الحدس هو خيار يمكن للمرء أن يختار القيام بذلك او عدم القيام به ، (د) الحدس ينطوي على القرار المهم .



وأشار (Salas et al,2010:947-948) الى أن هناك جدلاً مستمراً فيما إذا كان الحدس هو دائماً دقيقاً ام لا ، ولكن غالباً ما تشير الأدلة الى أنه في ظروف معينة يعطي الحدس درجة عالية من الدقة وعليه فإن صانع القرار يكون لديه حدود وقد ينتج أخطاء في بعض الاحيان ، وبالتالي فإن الحدس له اهمية خاصة في اتخاذ القرارات التداولية وصنع القرارات الحدسية ، أي ان الحدس والمداولة تؤدي نفس الغايات ، وأضاف بأن هناك عوامل عدة تؤثر على الحدس تتمثل بما يلي : الخبرة ، انماط المعالجة ، هيكل المهام ، توافر ردود الفعل ، ضغط الوقت . وفي السياق ذاته اوضح (Ticha,2010:556) بأن الحدس له اهمية كبيرة في صنع القرارات المقبولة على نطاق واسع من قبل كل من الممارسين والاوساط الاكاديمية ، إذ يساعد الحدس المدراء الخبرة على الابتكار واستنتاج الحقائق بسرعة كبيرة .

وذكر (Dane & Pratt,2007:33) بأن الحدس يعتمد على قدراتنا الداخلية من خلال توليف المعلومات بسرعة وفعالية كبيرة ، وتبرز أهميته بتسهيل الكثير من الإجراءات الرسمية داخل المنظمات ، وتوجيه مجموعة واسعة من القرارات الحاسمة . وفي السياق نفسه اوضح (Hess,2007:14) بأن الشجاعة تعتمد على العيش بشكل حدسي أي السماح للحدس الخاص بك للمساهمة في الخيارات واتخاذ القرارات ، فالوصول للحدس الذي تشعر به يجعلك مسؤولاً عن عواقب اختياراتك ، وان الكثير من الافراد يتجنبون الاعتماد على حدسهم والسبب في ذلك انهم لا يرغبون في تحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج قراراتهم . ويؤكد (Davis et al,1992:8) على أن الحدس هو نتيجة التعلم من التجربة ، فالحدس لا يولد مع الافراد ، وان نوعية الحدس تعتمد على كل من : (أ) كيفية استخراج وتفسير البيانات التجريبية في الحالات التي تنطوي على ردود فعل جيدة او ردود فعل غامضة ، (ب) فعاليات المهارات البصرية التي تعتمد على ذكاء ودهاء الافراد من أجل اكتساب المعرفة والخبرة في العمل وكذلك تطبيق وتحديث المعرفة المفاهيمية. وان المديرين التنفيذيين في الكثير من الحالات يتخذون القرارات بناء على حدسهم ، إذ أن صناع القرار المهرة يعتمدون على أنماط عميقة من الخبرة المكتسبة في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة (Lunenbunrg,2010:2) .

#### 4.الابداع Creativity

ان الباحثين والعلماء والأفراد المتميزين حريصون على التعلم من أجل توليد افكار جديدة ونهج جديد وحلول جديدة ، إذ إن الابداع يمكننا من معالجة عدد لا يحصى من المشاكل التي تواجه المدارس والمرافق الطبية والمدن والاقتصاد والعالم ، وبالتالي فإن الأبداع هو احد العوامل الرئيسية التي تدفع الحضارة الى الأمام (Hennssey&amabile,2010:570) .

وعرف (Sefertzi,2000:2,5) الأبداع بأنه سمة اساسية من الذكاء البشري بشكل عام ، يرتكز على القدرات اليومية مثل التذكير، الادراك ، التفكير التماثلي ، البحث في المشاكل ويعكس النقد الذاتي . كما عرفته (Amabile,2012:3) بأنه انتاج منتج او حل غير مألوف والاستجابة المناسبة فهو من المهام



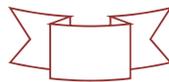
المفتوحة العضوية ، وأشار الى أن هناك ثلاثة مكونات للأبداع تتمثل بما يلي: (أ) المهارات ذات الصلة بنطاق العمل ( الخبرة في المجال او المجالات ذات الصلة) ، (ب) العمليات المعرفية والشخصية التي تؤدي الى توليد الافكار غير المألوفة ، (ج) دافع المهمة المتمثل بالدافع الذاتي للانخراط في النشاط وما يحققه من نتائج . في حين ذهب (KEA, 2009:23) الى تعريف الابداع بأنه منتجٌ او ظاهرة قائمة على الأصالة تهدف إلى حل المشاكل .

وأكد (Gerlovina,2011:5) على أن الابداع تسلسل هرمي يجب أن يكون (فكرة جديدة ، مناسبة ، توليدية ، مؤثرة) اذ يقصد بالفكرة الجديدة بأننا لم نرى أو نسمع عنها من قبل . وان الافراد المبدعين يتميزون بأنهم لديهم تقييم عالٍ من الصفات الجمالية مثل الخبرة، والمصالح الواسعة، وجذب التعقيد، وارتفاع الطاقة، واستقلال الحكم (الحكم الذاتي)، والحدس، والثقة بالنفس، والقدرة على حل المشاكل ، وإحساس راسخ بالذات (Runco,2004:661) .

ويرى (Zhou et al,2008:398) بأن الإبداع على مستوى الموظف الفردي هو أول خطوة نحو الابتكار على المستوى التنظيمي لأن الإبداع قد تم الاعتراف به كمساهم رئيسي للابتكار والنمو في المنظمات والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية . وفي السياق ذاته اوضح (Boyce,2012:87) بأن الإبداع والابتكار هما من المبادرات الرئيسية لبناء المزيد من الأداء والتعلم التنظيمي المستمر على المدى الطويل ، ومن أجل الحفاظ على التميز داخل المنظمات لا بد من إدارة السلوكيات بطريقة مبتكرة لاستغلال القدرات التنظيمية .

واوضح (Scottet et al ,2004:361) بأن هناك مجالات عدة يمكن من خلالها تحفيز جهود الافراد الابداعية تتمثل بما يلي : (أ) توفير حوافز فعالة ، (ب) اكتساب الخبرة المطلوبة ، (ج) هيكل التفاعلات الجماعية ، (د) تحسين المناخ والثقافة ، (هـ) تحديد المهن المطلوبة ، (و) التدريب لتعزيز الابداع . في حين ذكر (Hoff & Oberg,2015:1890) بأن هناك عوامل عدة تؤثر على النظام البيئي الابداعي والمتمثلة بما يلي : (أ) عناصر التصميم الداخلي مثل الأثاث والمعدات والأشياء الجمالية ، (ب) المحيط المعماري الداخلي للمنظمة مثل (حجم المنظمة ، الالوان ، المواد) وكذلك وجود المساحات المختلفة مثل (مساحة العمل ، مناطق الاجتماعات ) ، (ج) الظروف المحيطة بالعمل مثل الضوء ، والصوت ودرجة الحرارة وجودة الهواء .

وفي السياق نفسه ذكر (McCoy&Evans,2002:410) بأن الظروف المثالية داخل المنظمات تعد محفزات للأبداع والتي تشمل كل من : الحرية ، التحدي ، الوصول إلى الموارد المناسبة ، المشرف ، التواصل مع زملاء العمل ، الاعتراف ، الوحدة والتعاون ، تشجيع الإبداع . وان هناك عدة خصائص سياقية تؤثر على الأبداع تتمثل بما يلي : التعقيد الوظيفي ، العلاقة مع المشرفين ، العلاقة مع زملاء العمل ، المكافآت ، التقييم ، المواعيد الزمنية والأهداف ، التشكيلات المكانية



للعمل (Shalley et al,2004:938) . في حين أوضح (Roffe,1999:231) بأن هناك عدة عوائق أمام المناخ الإبداعي والابتكاري تتمثل بما يلي : عزل الادارة العليا ، التعصب في الاختلافات ، المصالح المكتسبة ، الافاق القصيرة ، التفكير العقلاني المفرط ، الحوافز غير المناسبة. وتوصل (Dul et al,2011:729) من خلال دراسته الى أن تعزيز ابداع الموظف يتطلب من المنظمات أن تنفذ ثلاثة انواع من ممارسات الموارد البشرية تتمثل بما يلي : (أ) التوظيف واختيار الموظفين على أساس السمات الشخصية باستخدام اختبار الشخصية الإبداعية ، (ب) تصميم الوظائف والممارسات القيادية التي توفر العمل الاجتماعي والتنظيمي في البيئات التي تدعم الإبداع ، (ج) ممارسات التصميم الداخلي والبناء من أجل توفير بيئات عمل مادية تدعم الإبداع .

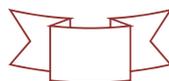
### 5.التجديد والتطوير Renewal and Development

ان القوى العاملة المتعلمة قادرة وحريصة على التعلم والتجديد والتطوير المستمر ، وان سعي الإدارة العليا وراء القدرات الفكرية العالية يؤدي ذلك الى النمو المستدام والبقاء على المدى الطويل ، حيث إن القدرات البشرية الفعالة تعد اصولاً اساسية لخلق القيمة والعمل بأكثر كفاءة ، وان نجاح المنظمات على المدى الطويل يعتمد على عمل الافراد بشكل تعاوني وتركيز طاقتهم على تقديم مساهمات كبيرة (Biazzi,2012:40) .

وعرف (Barr et al,1992:15) التجديد والتطوير بأنه عملية مستمرة قادرة على التكيف مع الظروف والمتغيرات البيئية التي تهدد بقاء المنظمات . وأكد (Taneja et al,2012:31) على أن التعلم والابتكار يشكلان الاساس للتجديد والتطوير، ويؤثر ويتأثر الابتكار بالعناصر الداخلية للمنظمات المتمثلة بالاستراتيجيات ، والعمليات ، والثقافة ، وكذلك يؤثر ويتأثر بالقوى الخارجية المتمثلة بالقوى السياسية ، والثقافية ، والاجتماعية والتنافسية ، والاقتصادية ، وان قادة المنظمة يكون لديهم قدرة أكبر للتأثير على تلك المتغيرات .

وفي السياق ذاته بين (Jaw & Iiu,2003:223) من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمات وتحسين موقعها التنافسي يجب عليها أن تقوم بالتجديد الذاتي المستمر ، وان الابتكار المستمر هو الشرط الأكثر حيوية لتنشيط الاعمال التجارية ، إذ إن بقاء المنظمات واستمرارها يعتمد على قدرتها على تطوير وتجديد نفسها لذا يجب عليها خلق بيئة ومناخ مناسب يشجع موظفيها على الابتكار ، اذ تعد ممارسات المورد البشري التغذية الناجحة للتجديد والتطوير في العمل ، وازداد بأن التجديد في المنظمات يتوقف ايضاً على التعلم وهي العملية التي تتطلب اضافات وتغيرات في النماذج الذهنية .

وأشار (Hurst et al,1989:102) الى أن أفكار العمل الجماعي هي أعلى الانماط المعرفية التي تساعد على الابتكار ، وبالتالي فإن هذه الأفكار تساعد السلطة التنفيذية على تجديد وتطوير الاعمال في المنظمة. ونوه (Hammer et al,1994:3) بأن تشجيع الموظفين على التجديد والتطوير في العمل يتطلب من



الإدارة العليا دفع الحوافز وتقاسم الأرباح وتحسين أجورهم وإشراكهم بالقرارات المتعلقة بالتغيرات التي تتيح لهم الفرصة لحماية مصالح جماعاتهم . وفي السياق نفسه ذكر (Ortiz,2009:468) أن تطبيق نظام المكافأة ، وتهيئة الظروف التقنية والاجتماعية تسمح للأفراد بالتعاون والتعلم والابتكار في داخل المنظمة، وبالتالي ستكون هناك أرضية خصبة تساعد العاملين على التجديد والتطوير واكتشاف وخلق الفرص . وكذلك أشار (Nisula & Kianto,2013:61) الى أن القدرة على التجديد والتطوير تتمثل بقدرات المنظمة على إنتاج التعلم والابتكار أي التركيز على المنتجات والعمليات والأفكار الجديدة ، حيث إن خلق التغيير من داخل المنظمة يساعدها على التكيف مع التغيرات الخارجية ، وان المنظمة ذات قدرة التجديد العالية تكون قادرة على تطوير وتغيير وتعديل وإعادة تنظيم مواردها وأصول المعرفة بطريقة ظرفية مناسبة . في حين ذكر (Barr et al,1992:18) بأن المنظمات تكون قادرة على التجديد التنظيمي عند الاستجابة والتعامل بفاعلية مع التغيرات البيئية كما موضح في الشكل (10) .



### الشكل (10) النموذج المعرفي للتجديد التنظيمي

Source: Barr, P. S., Stimpert , J. L. , & Huff, A. S. (1992) , "**Cognitive change, strategic action, and organizational renewal**", Strategic management journal, Vol.13(S1) , P. 18.





## المبحث الثاني

## تمكين القيادة

**توطئة :**

اتجهت معظم المنظمات المعاصرة الى اعتماد استراتيجيات جديدة في ادارة وتنمية القوى العاملة بعيدا عن الهياكل الهرمية التقليدية ، ويشير أغلب الباحثين في مهارات القيادة والادارة الى أن تمكين القيادة يعتبر أحد أهم تلك الاستراتيجيات التي ترتقي بالعناصر البشرية وتستثمر طاقاتهم وقدراتهم المعرفية .

ومن أجل تحقيق اهداف وغايات هذا المبحث تم التركيز على مفهوم التمكين وتمكين القيادة ، أهمية تمكين القيادة ، اجراءات تمكين القيادة ، سلبيات تمكين القيادة ، وأبعاد تمكين القيادة .

**اولا : مفهوم التمكين وتمكين القيادة****The Concept of Empowerment and Leadership Empowerment****1. التمكين Empowerment**

ان منظمات الاعمال لكي تكون ناجحة اليوم ينبغي عليها تجديد استراتيجيات ادارتها وتطوير عملياتها للاستفادة من الخبرات والمعلومات والمعرفة لدى موظفيها ، وان كل ذلك يعبر في مضامينه عن جوهر التمكين ، حيث يعتبر التمكين من المفاهيم الادارية الحديثة التي تتمركز حول منح الموظفين المزيد من المسؤولية والحرية في العمل لتعزيز ادائهم الذاتي .

اذ أشار (Thomas & Velthouse,1990:667) الى أن مصطلح التمكين أصبح أكثر استخداماً في العلوم التنظيمية ، ويوصف بالعديد من المعاني فهو يعني ( القوة ، السلطة ، الترخيص ، التنشيط) ، ويساعد على تكوين المعرفة من خلال العمليات التحفيزية للموظفين .

وعرف (Conger & Kanungo,1988:474) التمكين بأنه عملية تعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تعزز العجز وازالتها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية والتقنيات غير الرسمية لتوفير المعلومات الفعالة. وعرفه (Menon,2001:156) أيضا بأنه نقل سلطة اتخاذ القرار الى اسفل الهرم التنظيمي ومنح الموظفين القدرة على التأثير بشكل كبير في النتائج التنظيمية .

وأكد (Yukl et al,2002:22) على أن التمكين يؤدي إلى المزيد من التزام الموظفين لتنفيذ القرارات بفاعلية ، اذ يمكن تحسين جودة القرار عندما يكون المرؤوس لديه المزيد من الخبرة في كيفية القيام بهذه المهام ، وخاصة إذا كانت هناك حاجة إلى استجابة سريعة لتغيير الموقف . وان الشرط الضروري للتمكين هو أن يشارك المديرين المرؤوسين في تمكين السلوكيات مثل التخلي عن أجزاء من سلطتهم ، والسماح للموظفين باتخاذ القرارات المستقلة (Yagil & gal,2002:216) .



وتناول (Randolph & Sashkin,2002:102) مفهوم التمكين من منظورين : المنظور الاول الاعتراف بأنه أداة غير مستغلة لتحسين الكفاءة في مجال الأعمال التجارية ، أي انه عمليات تعتمد على المعرفة والخبرة والدافع الداخلي للمرؤوسين في المنظمة ، المنظور الثاني الإفراج عن تلك القوة وخلق ثقافة التمكين باستخدام ثلاثة مفاتيح مترابطة (تبادل المعلومات الدقيقة مع الجميع ، خلق الاستقلال الذاتي ، واستبدال التفكير الهرمي) .

ويرى (Kark et al,2003:246-248) أن التمكين يشير إلى الاستقلال والاستقلالية اذ يتم تمكين الشخص المخول بالاعتماد على قدراته في التعامل والأداء بنجاح ، وعرفه بأنه عملية رفع تصورات الآخرين للفاعلية الذاتية . وذكر (Seibert et al,2004:332) بأن مفهوم التمكين ينطوي على زيادة الدافع الفردي في العمل من خلال منح السلطة إلى أدنى مستوى في المنظمة وبالتالي يمكن اتخاذ القرارات المختصة . وعرفه (Sidana,2007:2) بأنه الوعد بتحسين الأداء التشغيلي والمالي حيث يؤدي ذلك إلى زيادة الملكية النفسية للموظفين وإشراكهم الوظيفي ورضاهم الوظيفي بشكل عام .

وعرف (Spreitzer,2008:57) التمكين بأنه مجموعة من الإدراكات المتأثرة ببيئة العمل والتي تساعد على خلق التوجه النشط لوظيفة الفرد. أما (Blanchard et al,2009:5) فعرفه بأنه وسيلة لإشراك أعضاء فريق العمل كشركاء تجاريين في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها. في حين تناول (Fernandez & Moldogaziev,2011:3) مفهوم التمكين ضمن جانبين : الجانب الأول من وجهة نظر ادارية بأنه بناء علاقاتي يصف كيفية تقاسم السلطة بين اولئك الذين يتمتعون بها واولئك الذين يفتقرون إليها، أما الجانب الثاني فالتمكين بالنسبة للآخرين هو بنية نفسية أقرب إلى زيادة مشاعر الكفاءة الذاتية ودافع المهام الذاتية.

واتفق (Seibert et al,2011:981; Block,2012:3) على تعريف التمكين بأنه مجموعة من الهياكل، والسياسات، والممارسات المصممة لتحقيق اللامركزية في السلطة في جميع أنحاء المنظمة ، وتمكين الموظفين في المستويات الدنيا للمنظمة لاتخاذ الإجراءات المناسبة . او انه الوقود الجديد لمكان العمل المتنامي والمزدهر (Ambad & Bahron,2012:73).

وعرف (Denti,2013:15) التمكين بأنه مدى شعور الافراد بالاستقلال من اجل القيام بمهامهم. ومن وجهة نظر (Azbari et al,2015:455) فإن التمكين هو عملية تحفيزية والتي تكون نتيجة التجربة الفردية الواقعية ، و يرتبط التمكين مع فهم الموظفين لقوة السيطرة والشعور بالاستقلال في عملهم ، وان ذلك يساعدهم على زيادة طاقتهم وتقوية الشعور الذاتي في تقرير المصير. او انه نهج فعال لتحسين سلوك الموظفين وسلوكيات العمل في مجموعة واسعة من السياقات مثل الصناعات والمهن والمناطق الجغرافية (Amundsen & Martinsen,2015:1) .



ويؤكد (Rajalingam et al,2015:93) على أن التمكين يلعب دوراً مهماً في رضا الموظف وبالتالي تعزيز أدائه في المنظمة ، وعرفه بأنه عملية تمكين الأفراد من التفكير، والتصرف ، واتخاذ الإجراءات والقرارات والسيطرة على العمل بشكل مستقل . وذهب (Liu,2015:477) الى تعريف التمكين بأنه نوع من استراتيجية تخصيص الموارد الذي يمكن أن يقلل من الاعتماد على الطاقة العالية . في حين اشار (Wojcik,2017:162) الى ان التمكين هو تقاسم المعرفة وتحسين القدرات الفكرية والاستقلالية في صنع القرار .

واعتماداً على ما تقدم من المفاهيم يعرف الباحث التمكين بأنه مجموعة من الممارسات التي تركز على تفويض السلطة للمرؤوسين لاتخاذ الإجراءات المناسبة وتحسين عمليات صنع القرار .

## 2. تمكين القيادة Leadership Empowerment

ينبغي على المديرين 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 والهاماً ومرونة ، وأن يتبعوا نهجاً تشاركياً في إدارتهم للمرؤوسين ، 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 . ويعرف تمكين 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 أجل التأثير على تقييمات المهام المتعلقة بالمعنى، والكفاءة، وتقرير المصير، والتأثير (Konczak et al,2000:302) .

وعرف (Punia,2004:86) تمكين القيادة 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 (Hassan et al ,2013:135; Ahearne & Rapp,2005:945) . وايضاً اتفق (Srivastava & Bartol,2006:1240 ; Lorinkova et al,2013:573) على تعريف تمكين 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 .



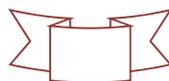


في حين ذكر (Birdi et al,2008:471) بأن تمكين القيادة يشمل مجموعة من المبادرات التي تساعد على تعزيز أداء المنظمة ، وإثراء الوظائف ، وتوفير الفرص للموظفين لتحفيز وتطوير مهاراتهم . وفي الاتجاه نفسه أشار (Smith,2008:33) الى أن تمكين القيادة يمثل العمود الفقري للعديد من طرائق التغيير التنظيمي ، وبشكل عاملاً محفزاً إذ يقوم القادة بتمكين أتباعهم من خلال إلهامهم بشكل مباشر ، أو تسهيل أدائهم بطريقة تحفزهم على القيام بالمزيد من المهام، وان القائد التمكيني هو الذي يساعد على تنسيق جهود الفريق مع جهود الفرق والأفراد الآخرين في المنظمة والتي يمكن أن تكون مفيدة بشكل خاص، وخصوصاً عندما يكون القائد هو المدافع الذي يحمي مصالح واستقلالية الفريق .

وذهب (Sims et al,2009:151) الى تعريف تمكين القيادة بأنه نوع مميز من القيادة الذي يركز على التأثير في الآخرين من خلال تطوير وتمكين قدرات القيادة الذاتية للموظفين . في حين عرفه (Vecchio et al,2010:531) بأنه اسلوب القيادة الذي يستهدف تطوير الرقابة الذاتية للموظفين والعمل من تلقاء أنفسهم ، وبالتالي يمكن النظر إلى تمكين القيادة باعتباره النهج الأساسي الذي يقدم الوصفات للقادة من أجل توزيع السلطة وممارستها . وقد أشار (Chen et al,2011:543) الى أن تمكين القيادة يعد من المحفزات التي تعزز استعداد أعضاء الفريق للمساهمة في فرقهم بشكل مباشر ، وان القادة الأكثر تمكيناً ينقلون الثقة الى فرقهم للتعامل مع الاعمال الصعبة بشكل ذاتي ومستقل ، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية والمشاركة بشكل أكبر في صنع القرارات الرئيسية . في حين عرف (Xue et al,2011:302) تمكين القيادة بأنه أحد الطرائق التي يمكن أن تحسن من خلالها المنظمات كفاءة وأداء موظفيها .

وكذلك عرف (Slatten et al,2011:272) تمكين القيادة بأنه اسلوب القيادة الذي يعطي الموظفين الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات المستقلة . وأكد (Dierendonck & Dijkstra,2012:4) على أن تمكين القيادة يشمل استراتيجيات عدة مثل استراتيجيات التركيز على السلوك، واستراتيجيات بناء النمط الفكري ، واستراتيجيات المكافأة الطبيعية ، وتهدف جميعها الى تشجيع القيادة الذاتية للمرؤوسين. في حين أشار (Tuckey et al,2012:18) إلى أن تمكين القيادة يعمل من خلال التشاور والتفويض والدعم والتطوير وبناء الفريق ويسعى للحصول على مدخلات المشاركين لحل المشاكل وتشجيع أعضاء الفريق على المشاركة في اتخاذ القرارات ، إذ يفوض القادة ادارة المهام للمرؤوسين ويشجعونهم على العمل بشكل مستقل ودون اشراف مباشر.

أما (Magni & Maruping,2013:720-721) فعرف تمكين القيادة بأنه اسلوب القيادة الذي يستهدف تطوير الموظفين وضبط النفس والتصرف من تلقاء أنفسهم . او انه العملية التي تنطوي على نقل السلطة من الإدارة العليا إلى العاملين في مجال المعرفة مع الاستقلالية العالية والذين هم قادرون على اتخاذ المبادرات والقرارات حول الأنشطة اليومية ( Amundsen& Martinsen,2014:5) .



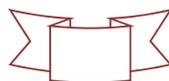


وأشار (Zhang & Zhou,2014:150) الى أن تمكين القيادة ينطوي على تسليط الضوء على أهمية العمل ، والتأكيد على مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ، ونقل الثقة بأن الأداء سيكون مرتفعاً . وعرف (Lee et al,2014:370) تمكين القيادة بأنه الانزيم الذي يحفز ويغذي تقاسم المعرفة. ويعد أحد الانواع الرئيسية لفتح سلوكيات المواطنة التنظيمية (Li et al,2014:2) . في حين عرفه (Erkultlu & Chafra,2015:4) بأنه سلوكيات رائدة تعزز وتشجع الموظفين على أن يكونوا أكثر تقبلاً وتكيفاً مع بيئة عملهم . او انه سلسلة من الممارسات الإدارية ، بما في ذلك اللامركزية ، والمشاركة ، وتبادل المعلومات والتدريب (Liu,2015:477).

وذهب (Fausing et al,2015:274) إلى تعريف تمكين القيادة بأنه تشجيع القائد للموظفين من أجل الشروع بالمهام ، وتحديد الأهداف ، وتعلم الأشياء الجديدة ، وتحمل المسؤوليات والتنسيق والتعاون مع بعضهم البعض . وعرفه (Sharma & Kirkman,2015:194) أيضاً بأنه سلوكيات قيادية موجهة نحو الأفراد أو فرق بأكملها تتألف من تفويض السلطة للموظفين ، وتشجيع صنع القرارات ذاتياً ، والاستقلالية الذاتية ، والتدريب ، وتبادل المعلومات . او انه آلية إعطاء الموظف سلطة اتخاذ القرار ، وغالبا ما يكون متحالفاً مع توزيع المسؤوليات من المديرين إلى الموظفين الآخرين (Hanaysha,2016:300) .

وذكر (Cheong et al,2016:603) بأن تمكين القيادة هو مجموعة من سلوكيات القائد الذي يخصص المزيد من المسؤوليات والاستقلالية لأتباعه من خلال تعزيز مغزى العمل ، والتعبير عن الثقة في الموظفين ، وتعزيز المشاركة في صنع القرار، وتوفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية . في حين أوضح (Abbas & Khali,2016:189) بأن تمكين القيادة يمثل أحد النظريات التي تميز القيادة ، ويشير إلى التواصل ودور القائد مع المرؤوسين، واعطائهم الثقة لخلق البيئة المستقرة ، ومنحهم المزيد من المسؤولية لزيادة استجابتهم وتمكينهم من العمل . اما (Poirier et al,2017:3) فعرف سلوكيات تمكين القيادة بأنها 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.

على وفق ما تقدم يستدعي الأمر الوقوف والتأمل في تحليل وجهات النظر المتعددة للكتاب والباحثين الذين تناولوا مفهوم تمكين القيادة ، بحيث يرى الباحث ان التعدد في وجهات النظر كان نتيجة الاختلاف في مجالات دراسات واهداف الباحثين ، الا انها تصب في تحقيق دوافع وغايات مشتركة تعبر في مضامينها عن مفهوم تمكين القيادة تتمثل بما يلي : تقاسم السلطة والمسؤولية مع المرؤوسين ، توفير المشاركة في صنع القرارات ، ازالة الظروف التي تعزز الشعور بالعجز ، مشاركة المعلومات والمعرفة وتبادل الآراء والافكار بين القادة ومرؤوسيهم، رفع مستوى كفاءة الأداء الذاتي للمرؤوسين ، تعزيز التعاون والثقة بين القادة والمرؤوسين ، توفير الفرص للموظفين لتطوير وتحفيز مهاراتهم ، تمكين الفرق للعمل معا بشكل مستقل ، الأبداع في الأداء ، ازالة عوائق الأداء ، والتكيف مع بيئة العمل بشكل فعال .





واعتماداً على ذلك يضع الباحث التعريف الإجرائي لتمكين القيادة بأنه منح وتقاسم السلطة والمسؤولية مع المرؤوسين ، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات لرفع مستوى أدانهم الذاتي .

### ثانياً : أهمية تمكين القيادة **The Importance of Leadership Empowerment**

لقد احتل تمكين القيادة اهتماماً كبيراً من قبل الكتاب والباحثين لما له من أهمية كبيرة في نجاح ونمو المنظمات .

اذ أشار (Arnold et al,2000:250) الى أن تمكين القيادة يمنح الموظفين المزيد من الحكم الذاتي والتوجه الذاتي والسيطرة على بيئة عملهم ، اذ إن 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).

ونوه (Peachey,2002:62) بأن تمكين القيادة يساعد على تعزيز معنى العمل ، والمشاركة في صنع القرار من خلال توفير الفرص ، وتشجيع الموظفين للتعبير عن آرائهم ، وبالتالي فإن ذلك يساعد المديرين على التأثير في جودة القرارات بشأن القضايا المتعلقة بالعمل . وكذلك يساعد على الأداء التلقائي والقيادة على المدى القصير وعلى المدى الطويل ، ويبني أعلى انتاجية مستدامة ، كما يساعد في انخفاض معدل دوران العمل ، وانخفاض التغيب ، وزيادة التزام الموظف في المنظمة (Dew,1997:37) .

وأوضح (Chen et al,2007:332) أن تمكين القيادة يحفز الافراد والفرق المخولين على الاداء الجيد لمهامهم لأنهم يعتقدون أن لديهم الحكم الذاتي والقدرة على أداء عملهم بشكل هادف ، وبالتالي تعزيز الفعالية القيادية من خلال ممارسات التمكين الفعالة . في حين أكد (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 أهمية 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 يطور القادة أنفسهم ومن حولهم وفي نهاية المطاف يعزز مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي والإنتاجية (Smith,2008:34).

واشار (Carmeli et al,2011:401) الى أن تمكين القيادة يؤثر ايجابياً في قوة الفريق من خلال ثلاث طرائق هي : (أ) يحقق التواصل والثقة بين أعضاء الفريق ، (ب) يشجع أعضاء الفريق على الالتزام بشكل جماعي بأهداف المجموعة ، (ج) يساعد على تعزيز السلوك التعاوني بين أعضاء الفريق من خلال النداءات المستمرة بالتعاون ، حيث إن نجاح هذا التعاون يعزز معتقدات قوة الفريق .



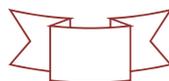


وذكر (Bobbio,2012:78) بأن تمكين القيادة يعزز العملية التي تزيد من مشاعر الكفاءة الذاتية والسيطرة على الموظفين ، ويخلق الافكار التي تشجع على الشعور بالقوة لدى اعضاء الفريق . في حين أوضح (Dierendonck & Dijkstra,2012:4) بأن تمكين القيادة يساعد على تبادل المعرفة والمعلومات بين القادة والمرؤوسين ، وكذلك يشجع على التعلم ، وضمان التدريب المناسب لتطوير مهارات الموظفين ، وتطوير العلاقات الاجتماعية ، وبالتالي تمكين المرؤوسين من قيادة انفسهم . ومن وجهة نظر (Herre,2010:133) فإن تمكين القيادة يشجع أعضاء الفريق بالاعتماد على انفسهم ، والمشاركة في تحديد الأهداف ، والعمل الجماعي ، وهذا بدوره يؤدي إلى التفاعلات الفعالة ، وتبادل الخبرات والمعرفة والمعلومات العميقة بين أعضاء الفريق . في حين أكد (Gao et al,2011:787) بأن تمكين القيادة يساعد الموظفين على زيادة الثقة بقائدهم نتيجة الاستجابة لصوتهم مما يؤدي الى الشعور بالأمان والراحة ويزيد من احتمال المشاركة الفعلية للتعبير عن آرائهم وافكارهم حول القضايا المهمة والإجراءات او التغييرات اللازمة في مكان العمل .

وذكر (Lorinkova et al,2013:573) بأن تمكين القيادة يساعد على خلق الملكية النفسية ، وزيادة الكفاءة والالتزام ، وتحقيق مستويات عالية من التنسيق ، ويساعد على هيكلة نشاط عمل المرؤوسين ، وتنفيذ القرارات بسرعة كبيرة ، وعليه 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) .

وأوضح (Humborstad et al,2014:246-247) بأن تمكين القيادة يوفر المزيد من المسؤوليات والاستقلال الذاتي للموظفين ، وزيادة التعاون الإيجابي ، وانخفاض الغموض في الأدوار. في حين ذكر (Li et al,2014:5) بأن تمكين القيادة الموجه إلى الفرق يزيد من تصورات أعضاء الفريق (التمكين النفسي) ، وهذا بدوره يعزز مواطنهم التنظيمية على وجه التحديد. وان تمكين القيادة له دور اساسي في خلق وتطوير القيادة المشتركة حيث إن تقاسم القيادة يعني أن أدوار قيادية مختلفة هي مدارة من قبل أعضاء الفريق (Fausing et al,2015:274) .

ويرى (Erkultlu & Chafra,2015:4) بأن تمكين القيادة يساعد القادة للحصول على المزيد من الثقة والولاء والرضا والتعرف على قدرات موظفيهم ، وكذلك يساعد على إعطاء المزيد من المسؤولية والاستقلالية للمرؤوسين، وتطوير علاقات متبادلة طويلة الأجل مع الموظفين أي أن القادة والمرؤوسين يفوقون متطلبات أدوارهم الرسمية ويعاملون بعضهم البعض كشركاء وثيقين. وكذلك يزيد من حرية

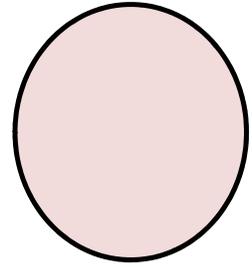




التصرف في العمل ، ويساعد على تزايد مهارات وقدرات القوى العاملة ، ويفسح المجال بشكل خاص لاستكشاف الصلة بين سلوكيات القادة والتصورات المهنية للموظفين (Biemann et al,2015:2) . وأشار (Hao et al,2017:1) الى أن تمكين القيادة له تأثير ايجابي على أداء عمل الموظفين ليس في اداء المهام الروتينية فقط وانما في اداء المهام المعقدة أيضاً مثل الاداء الابداعي الذي يؤكد على الافكار المفيدة والجديدة بشأن المنتجات ، والممارسات ، والخدمات ، او الإجراءات في مكان العمل ، ومن ثم فأن تمكين القيادة يسهل أداء عمل الافراد ويشجعهم على قيادة انفسهم.

من خلال استعراض أهمية تمكين القيادة التي تم تناولها من قبل الباحثين السابقين ، يرى الباحث أن اهميته تتمثل ايضا بما يلي : (أ) يساعد على بناء منظمة ديموقراطية تقوم على اساس تبادل المعلومات والمعرفة بين القادة والمرووسين ، (ب) رفع جودة أداء العمل من خلال التشاور والتفويض ، (ج) ان تحمل الموظفين المزيد من المسؤولية يساعدهم على الابداع والابتكار وتقديم المقترحات البناءة ، (د) الاستقلالية في العمل بحيث يقوم الموظف بما يراه مناسباً لعمله وليس بما يفرضه الآخرون ، (هـ) تشجيع العمل الجماعي . ويوضح الشكل (11) أهمية تمكين القيادة .

|



الشكل (11) أهمية تمكين القيادة

المصدر : إعداد الباحث .





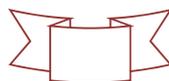
### ثالثاً : إجراءات تمكين القيادة The Procedures of Leadership Empowerment

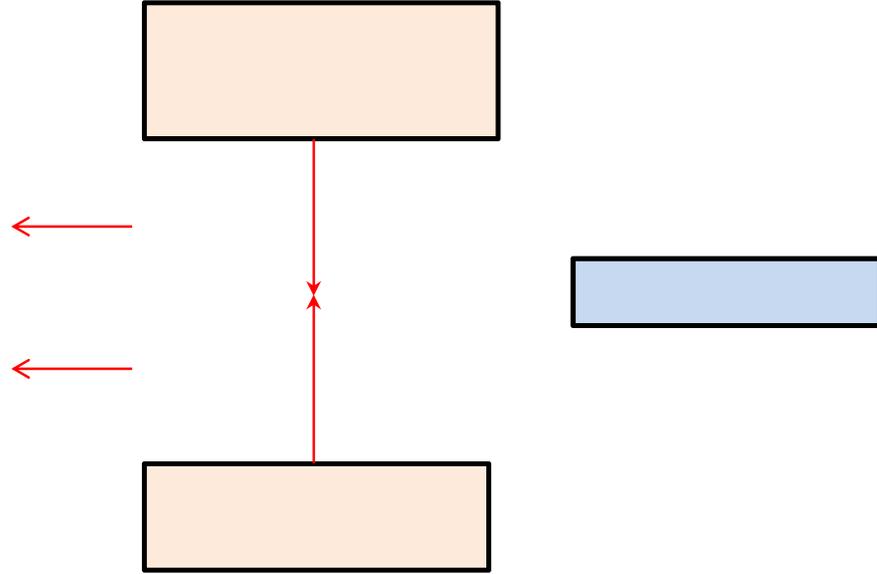
إن الموظفين هم الأقدر على النجاح في إدارة متطلباتهم الوظيفية من خلال تزويدهم بمستويات عالية من الموارد ، إذ إن تمكين القيادة يؤدي الى زيادة إمكانيات بيئة العمل وتسهيل المشاركة في اتخاذ القرارات ، وينبغي تعزيز تمكين القيادة من خلال اسلوب القيادة الذي يساعد على تحفيز القوة والتفاني لدى الموظفين ، واستخدام القرارات التشاركية ، وتقديم المعلومات للمرؤوسين ، وشرح القرارات وتوجيههم نحو الحل الأفضل للمشاكل والأداء ، اذ ان تشجيع هؤلاء القادة لأتباعهم يساعد على أخذ المبادرة والانخراط في القيادة الذاتية (Tuckey et al,2012:18).

وقد ذكر (Sharma & Kirkman,2015:197) بأن تمكين القيادة يشبه التفويض او السلوكيات القيادية التي تشجع سلطة اتخاذ القرار التابعة ، ويرجع ذلك الى اعطاء الموظفين الاستقلالية في صنع القرار ، بالإضافة الى ذلك وعلى عكس التفويض فإن تمكين القيادة يمارس التأثيرات التحفيزية الأوسع نطاقا بعد صنع القرار ، من خلال تشجيع الموظفين على تحديد أهدافهم الخاصة ، وتعزيز الشعور بالثقة والسيطرة الشخصية سواء إدراكياً ام سلوكياً في عملهم . وأكد (Blanchard et al,2009:5) على أن إجراءات التمكين يمكن أن تساعد أي قائد (الذي يكون على استعداد لإجراء بعض التغييرات الرئيسية) للاستفادة من المعرفة والمهارات والخبرة ودافع كل فرد في المنظمة ، من خلال منح اعضاء الفريق مسؤولية إضافية للحصول على نتائج ايجابية.

وأشار (Burpitt & Bigoness,1997:415) الى أن هناك عدداً من الإجراءات التي يمكن أن يتخذها القادة لتحفيز الشعور بالتمكين مثل المشاركة الثانوية في صنع القرارات ، وزيادة حرية العمل ، ومنح المرؤوسين فرصة اكبر لتحمل المسؤولية وأداء المهام المعقدة ، واتخاذ الإجراءات المهمة للمنظمة ، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين لزيادة معارفهم وخبراتهم . وأوضح (Dijke et al,2012:237) بأن القادة لديهم فئتان لتمكين المرؤوسين وهي : (أ) تشجيع التنمية الذاتية : يمكن للقادة تحفيز موظفيهم لتطوير كفاءتهم التي تساعد في توجيه عملهم بشكل فعال عن طريق مختلف فرص التنمية الرسمية وغير الرسمية ، (ب) تشجيع العمل المستقل : يمكن للقادة التركيز بشكل أكبر على التمكين من خلال تحفيز العمل المستقل للموظف مثل البحث عن الحلول واتخاذ القرارات بشكل مستقل ودون اشراف مباشر أي تفويض السلطة التقديرية اللازمة للموظفين .

في حين أشار (Humborstad et al,2014:252-253) الى أن الاتقان الفردي للموظف وتحقيق الاهداف الموجهة قد يؤثر على شكل العلاقة المنحنية بين تمكين القيادة والأداء وكما موضحة في الشكل (12) ، فعندما يواجه الموظف تحديات ومهام معقدة وغير مألوفة في عملهم يميلون الى بذل المزيد من الجهد لتحسين كفاءتهم والاستمرار في انقائهم وظائفيهم ، وان ذلك قد يزيد من تأثير تمكين القيادة على الموظفين في اداء ادوارهم الفردية والادوار الاضافية .



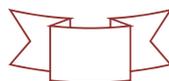


الشكل (12) : العلاقات المنحنية بين تمكين القيادة والأداء

Source : Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G., & Dysvik, A. (2014) , "Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach", Personnel Review, Vol.43, No. 2, P. 252.

وأوضح (Amundsen & Martinsen, 2014:9-10) بأن هناك مجموعة من السلوكيات والجراءات التي يجب أن يظهرها القائد التمكيني لتعزيز دوافع الموظفين والعمل بشكل مستقل وهي : (أ) تشجيع المرؤوسين على اتخاذ المبادرة وبدء الجهود الموجهة نحو المهام ، واتخاذ القرارات ، والانخراط في القيادة الذاتية ، (ب) تشجيع المرؤوسين على العمل من أجل تحقيق أهداف محددة بشكل خاص كجزء مهم من سلوك القادة الفرعيين ، (ج) القدرة على اظهار الاهتمام والثقة من أجل تعزيز أنماط التفكير الإيجابي للمرؤوسين ومعتقدات الكفاءة الذاتية ، والاستماع إلى آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم . وفي السياق نفسه ذكر (Spreitzer et al, 1999:512-513) بأن القادة يمكنهم إحداث التغيير من خلال القيام بإجراءات عدة تتمثل ما يلي : (أ) تطوير الأفكار المبتكرة للتغيير ، (ب) التأثير على أصحاب العمل لجذب دعمهم لتلك الأفكار ، (ج) إلهام المرؤوسين لإجراء التغيير .

وقد أثبت (Cheong et al, 2016:603) من خلال دراسته أن الفرق التي تدار تحت قيادة تمكينية تتمكن من اظهار أداء الفريق في مرحلة مبكرة من تلك التي يقودها قائد توجيهي من خلال تعزيز إجراءات التنسيق الواضحة لأعضاء الفريق ، والتركيز على الأهداف الموجهة نحو التعلم ، إذ إن المنظمات التي تستخدم تمكين القيادة تكتسب سمعة أعلى مقارنة بنظرائهم باعتبارها واحدة من التقنيات الإدارية الحديثة .





### رابعاً: سلبيات تمكين القيادة Disadvantages of Leadership Empowerment

ان الكثير من الموظفين يميلون الى مقاومة التغيير بشكل عام ، ومقاومة التدخلات التمكينية بشكل خاص ، وتعرف المقاومة بأنها أي سلوك يخدم الحفاظ على الوضع الراهن ومواجهة الضغوطات التي تشجع على تغيير الوضع الحالي ، إذ إن مقاومة التمكين ترتبط سلباً مع العديد من النتائج العاطفية بما في ذلك الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Maynard et al,2007:148-149).  
واشار (Randolph & Sashkin,2002:104) الى أن تمكين القيادة قد يجعل بعض الموظفين يخافون من تحمل المسؤولية ، واتخاذ القرارات والمسائلة للنتائج ، اذ ان الفشل في تمكين القيادة قد يكون له عواقب سلبية كبيرة ومن ثم يؤدي ذلك الى تدهور الاداء التنظيمي . أما (Chen et al,2011:544) فذكر بأن تمكين القيادة قد يؤدي الى خلق المزيد من النزاعات بين الافراد، اذ يتم التركيز على كيف ومتى يحصلون أعضاء الفريق على عملهم بدلاً من توجيه عمل الفريق ، ومن ناحية اخرى يزود القادة الاكثر تمكيناً الأعضاء بمزيد من السيطرة ويعززون معتقدات الفاعلية التنظيمية للتعامل مع هذه التحديات وتقليل التوترات بين الأفراد .

وأوضح (Hao et al,2017:3) بأنه على الرغم من النتائج الايجابية التي يحققها تمكين القيادة، الا ان هناك وجهات نظر نظرية مختلفة تشير الى أن هناك علاقات سلبية بين تمكين القيادة وأداء عمل الموظف، حيث يشير منظور الإجهاد إلى أنه سيزداد القادة الذين يفوضون السلطة للموظفين ، ويزداد عبء العمل وغموض الادوار ، والتي بدورها سوف تقوض أداء عمل الموظف ، وفي الواقع قد لاحظت بعض الدراسات أن تمكين القيادة كان له تأثير مقلوب على شكل حرف U على أداء عمل الموظف مما يشير الى أنه اما مستوى عال أو منخفض من تمكين القيادة كان مرتبطاً بمستوى منخفض من أداء عمل الموظف ، اذ ان تمكين القيادة يضر بأداء عمل الموظف عن طريق إثارة التوتر الناجم عن العمل.

واضاف (Cheong et al,2016:605) بأن تمكين القيادة قد لا يكون دائماً مرتبطاً بالنتائج المرغوبة إذ إن مشاركة الموظفين في المزيد من الأعمال واتخاذ القرارات الصعبة وغير المريحة يمكن أن تزيد من التداخل المعرفي وزيادة الضغط والعصبية والتوتر في العمل على الأفراد ذوي الاستقلال العالي ، اذ تؤدي السلوكيات غير المتناسقة للأفراد الى عدم الرضا والانخراط في ادوار اقل فاعلية ، وبالتالي فإن تلقي المهام الاضافية والمسؤوليات عن طريق تمكين القيادة قد ينتج عنها زيادة اجهاد ادوار المرؤوسين .  
وان بعض الدراسات كشفت بأن تمكين القيادة قد يثير المقاومة بين الموظفين واللاتأكد في المهام التي يؤديها والتي بدورها قد تعرقل الأداء التنظيمي ، وتدعي هذه الدراسات بأن تمكين القيادة قد لا يكون دائماً مفيداً وأن المسؤوليات الاضافية والاستقلالية نتيجة لبرامج التمكين (مثل الإثراء الوظيفي، وتعزيز المهارات) يمكن اعتبارها أعباء من قبل بعض الأفراد ، وكذلك قد ينظر إلى القيادة على أنها غائبة تقريباً أو تفنقر تماماً مما يؤدي الى اثاره النزاعات بين الأفراد (Humborstad et al,2014:247).





في حين أشار (Sharma et al,2015:214) الى أن الأفراد الذين يواجهون مستويات عالية من المطالب في حياتهم الشخصية يكونون اقل استجابة للتأثير التحفيزي لتمكين القيادة ، إذ يعانون هؤلاء الموظفون من حالات العمل التي تتطلب مستويات عالية من التركيز المعرفي ومشاركة الادوار الوظيفية مع أعضاء المنظمة الاخرين ، ومن ثم يفضلون العمل في بيئة محدودة إدراكياً إذ يقال لهم ما يجب القيام به من قبل قادة التوجيه ، لأن قدراتهم تكون محدودة في معالجة المعلومات ولا يملكون سوى قدر ضئيل من العطاء في مهام عملهم ، وبالتالي يكونون غير قادرين على التركيز او الاستجابة على النحو الامثل لممارسات تمكين القيادة ، او التعامل مع المحفزات والرد عليها في مكان العمل .

### خامساً : أبعاد تمكين القيادة Dimensions of Leadership Empowerment

اختلف الكتاب والباحثون في تصنيف ابعاد تمكين القيادة نظرا للتوسع في مداخل دراساتهم

واهدافهم البحثية ، وكما موضحة في الجدول (12).

الجدول (12) أبعاد تمكين القيادة من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

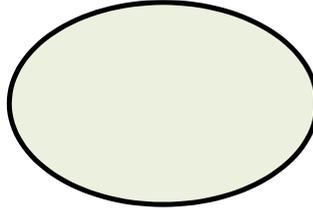
ت	الباحث	المكونات
1	Kim & Yukl, 1995	التشاور ، التفويض .
2	Kirkman & Rosen,1999	قوة ، معنى ، حكم ذاتي ، تأثير .
3	Konczak et al, 2000	تفويض السلطة ، المسؤولية ، اتخاذ القرارات ذاتيا ، تبادل المعلومات ، تنمية المهارات ، التدريب على الأداء المبتكر.
4	Arnold et al, 2000	مثالا يقتدى به ، التدريب ، المشاركة في صنع القرار ، اظهار الاهتمام ، الأعلام .
5	Pearce & Sims, 2002	تشجيع العمل المستقل ، تشجيع التفكير في الفرص ، تشجيع العمل الجماعي ، تشجيع التنمية الذاتية ، استخدام الاهداف التشاركية ، تشجيع المكافأة الذاتية .
6	Ahearne et al, 2005	تعزيز معنى العمل ، تعزيز المشاركة في صنع القرار ، التعبير عن الثقة في الأداء العالي ، توفير الاستقلالية من القيود البيروقراطية .
7	Faraj & Sambamurthy, 2006	تشجيع العمل الجماعي ، تحديد الاهداف التشاركية ، تشجيع التنمية الذاتية .
8	Greco et al, 2006	العمل الهادف ، المشاركة في القرار ، الثقة في الموظفين ، تسهيل تحقيق الاهداف ، تعزيز الحكم الذاتي .
9	Kuo & Lee,2011	احترام المدراء لرأي الموظفين ، توفير الفرص للموظفين ، الإدارة الذاتية ، الثقة .
10	Carmeli, 2011	تشجيع وتمكين عملية صنع القرار ، تسهيل تبادل المعارف ، التعاون .
11	Amundsen & Martinsen, 2014	التفويض ، التنسيق ، تبادل المعلومات ، تشجيع المبادرة ، تشجيع التركيز على الهدف ، دعم الفعالية ، التأثير ، القولية ، التوجيه .
12	Sinclair et al, 2014	التفويض ، التدريب ، الاعتراف .

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المشار إليها أعلاه .



ومن الجدير بالذكر سيتم الاعتماد في هذا البحث على تصنيف ( Arnold et al , 2000 ) والمتمثل بالأبعاد التالية (مثالاً يقتدى به ، التدريب ، المشاركة في صنع القرار، اظهار الاهتمام ، الاعلام ) للأسباب التالية :

- 1 . ان ( Arnold et al, 2000 ) أول من قدموا أبعاد تمكين القيادة بشكل تفصيلي يناسب أغلب البيئات التي تعمل فيها المنظمات .
- 2 . لما حققه ذلك التصنيف من أهمية كبيرة بين الكتاب والباحثين بحيث يعتبر المرتكز الاساسي في ادب تمكين القيادة وبالكاد لا تخلو أية دراسة دون الوقوف عنده والاشارة اليه ، وهذا يعبر عن قوة المقياس ونجاحه ميدانياً .
- 3 . ينسجم مع طبيعة الاهداف التي يسعى اليها البحث الحالي . ويوضح الشكل (13) ابعاد تمكين القيادة .



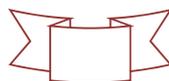
### الشكل (13) أبعاد تمكين القيادة

المصدر : اعداد الباحث.

ومن المناسب هنا أن نوضح أبعاد تمكين القيادة بشيء من التفصيل وكما يأتي :

#### 1 . مثالاً يقتدى به Lead by Example

ان بعد مثالاً يقتدى به هو وصفاً نوعياً لسلوك القائد ، حيث لا يعني بالضرورة أن يقضي المرؤوسين 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 تعتبر النمذجة مركزية في تمكين دعم القائد من أجل تعلم وتنمية قدرات المرؤوسين





(Amundsen & Martinsen,2014:12) . لذا ينبغي على القائد تطوير قدراته والقيام بالأعمال التي تتجاوز مصالحه الذاتية ، وتوفير الدعم الجيد للموظفين الذين يواجهون عقبات وصعوبات في أداء وظائفهم ، ليكون نموذجاً يحتذى به من قبل المرؤوسين (Ismail et al,2011:91) . وأشار (Hon & Chan,2012:2) الى أن هذا البعد يعكس مدى التزام القائد بعمله ، وان ذلك يشجع أعضاء الفريق على تبني أهداف العمل ، واتباع نموذج قادتهم لتحقيق الأداء الأفضل ، ورفع مستوى الأبداع الجماعي . وذكر (Biemann et al,2015:3-4) بأنه ينبغي على القادة وضع معايير عالية للأداء لنجاح المهن التي تقوم على الجهد والجدارة والعمل الجاد بدلاً من المناورة والتعسف التنظيمي ، وبالتالي يتعلم المرؤوسين المواقف ومراقبة العمل من المشرفين عليهم ليصبحوا أكثر نجاحاً وتوقفاً في حياتهم المهنية .

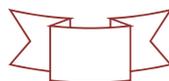
ويؤكد (Xue et al ,2011:302 ; Herre,2010:30 ) على أن القائد الذي يتحلى بالسلوكيات التي تظهر التزامه بعمله ، ويتقاسم المعرفة والمعلومات مع أعضاء فريقه ، يمكن أن يكون نموذجاً للعمل الجاد . في حين ذكر (Folkman,2010:2-3) بأن تحسين سلوك القيادة يكون له تأثير ايجابي على التزام ورضا الموظفين ، ولكن هناك تسع سلوكيات للقيادة يكون لها تأثير أكبر من غيرها على التزام ورضا الموظف تتمثل بما يلي : (أ) إلهام وتحفيز الآخرين ، (ب) القيادة لتحقيق النتائج ، (ج) المنظور الاستراتيجي ، (د) التعاون ، (هـ) السير الحديث ، (و) الثقة ، (ز) تطوير ودعم الآخرين ، (ح) بناء العلاقات ، (ط) الشجاعة.

في حين أشار (Thatcher,2012:7) الى أن القائد يمكن أن يكون مثالا يقتدى به من خلال كسب عقول وقلوب مرؤوسيه واقناعهم بمشاركة واعتناق تلك الرؤية ومن ثم تحفيزهم على تقديم افضل ما لديهم للمساعدة في تحقيق الاهداف ، لذلك يجب على القادة فهم ما يحفز الافراد مع الاعتراف بأن الافراد مختلفون وان تلك الاختلافات يجب تبنيها .

وكذلك أوضح (Schraeder et al,2005:497) بأن القائد الذي يقتدى به من قبل المرؤوسين يساعد على تعزيز وعي الموظفين وتعزيز التغيير ، اذ ان أعمال قادة المنظمة تكون بمثابة محفزات لأجراء التغيير . في حين اثبت (Albrecht & Andretta,2011:234) من خلال دراستهما أن الكثير من الموظفين يرون أن قادتهم ومديريهم يمتلكون اسلوب القيادة التمكينية ، وستقود مشاعر التمكين هذه الموظفين الى زيادة دوافعهم ومشاركتهم واتصالهم وانتمائهم الى منظماتهم .

## 2.التدريب Coaching

ان الاعمال الحالية تتسم بقدرة تنافسية عالية بين المنظمات والسوق والعولمة والتقدم التكنولوجي ، ومن أجل البقاء على قيد الحياة في مثل هذه الحالات الصعبة ، ينبغي على المنظمات





أن ننظر الى السبل الممكنة لخلق مزايا تنافسية مستدامة ، وان الطريقة الوحيدة لتطوير وتحسين القدرات المهنية للموظفين هو تزويدهم ببرامج التدريب والتنمية المفيدة (Hanaysha,2016:301).

و عرف (Arnold et al,2000:254-255) التدريب بأنه مجموعة من السلوكيات التي تهدف الى تثقيف أعضاء الفريق ومساعدتهم ليصبحوا أكثر اعتمادا على ذاتهم ، اذ يشمل التدريب تقديم الاقتراحات لتحسين الأداء، ومساعدة الفرق ليكونوا أكثر اعتمادا على انفسهم . 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) .

وانتق (Sabir,2014:597; Himabindu & Amarnath,2016:63) على تعريف التدريب بأنه نوع من النشاط المخطط له ، الذي يؤدي إلى تعزيز مستوى المهارات والمعرفة والكفاءة الضرورية لأداء العمل بفعالية . في حين عرفه (Mzimela & Chikandiwa,2017:2) بأنه برنامج تعليمي مخطط له يهدف إلى تبادل المعرفة مع الموظفين حول ثقافة المنظمة ، وتتراوح عملية التدريب من مستوى المهارات الوظيفية إلى مستوى المهارات في مكان العمل ، ويهدف التدريب إلى تطوير الصفات القيادية للموظفين ، والتفكير الإبداعي ومهارات حل المشكلات . وذهب (Okunbanjo et al,2016:14) الى تعريف التدريب بأنه جهد متعمد لتعليم مهارات ومعرفة ومواقف معينة لخدمة غرض معين .

وذكر (Xue et al ,2011:302) بأن السلوك التدريبي للقائد التمكيني يشمل تدريب أعضاء فريق العمل وكيفية التواصل الفعال مع بعضهم البعض وتشجيعهم على التعاون وحل المشاكل ، وبالتالي توفير الفرص لهم لتبادل معارفهم . في حين أكد (Michael & Service,2008:4) على أن التدريب يصب في التركيز على تحقيق أهداف محددة جدا في غضون فترة زمنية معينة ، اذ يساعد التدريب على تطوير الاداء والمهارات وعادة ما يتم على اساس غرض محدد جداً.

وكذلك أشار (Vemic,2007:211) الى أن تدريب وتطوير الموظفين لا يعني الحصول على معارف وقدرات ومهارات جديدة فقط ، ولكن يعزز إمكانية روح المبادرة أيضاً ، وتشجيع الموظفين للتغيير في مواقفهم ، واتخاذ القرارات الهامة وإشراكهم في عملية صنع القرار . وفي الصدد نفسه اوضح (Srivastava et al,2006:1242) بأن التدريب يساعد على رفع كفاءة اعضاء الفريق ويجعلهم قادرين على الأداء بشكل مستقل ، ومن المحتمل ان ترتبط سلوكيات القائد ارتباطاً إيجابياً بكفاءة الفريق .

ويرى (Hon & Chan,2012:2) بأن تمكين القيادة يوفر للموظفين قدراً كبيراً من التدريب والمعلومات المصممة لمساعدتهم على ان يصبحوا أكثر ثقة وكفاءة في عملهم ، اذ ان هذا المزيج من





التدريب وتبادل المعلومات له آثار اجتماعية كبيرة لأنه يساعد على بناء علاقات عالية الجودة ، وتعزيز الثقة بين أعضاء الفريق . في حين بين (Gao et al,2011:790) بأن التدريب ينطوي على التواصل بين القادة والمرووسين وتكون عمليات التأثير في اتجاهين ، فالقادة يقدرّون مدخلات موظفيهم ونشاطاتهم ويستجيبون لآرائهم في الوقت المناسب ، وان استجابة القادة تلعب دوراً مهماً في تشجيع وتسهيل وتمكين الموظفين وقبول المزيد من المسؤوليات الوظيفية .

ويؤكد (Elnaga & Imran,2013:139) على أن برامج التدريب والتطوير الفعالة تهدف إلى تحسين أداء الموظفين ، وسد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء القياسي المطلوب ، ويمكن تقديم التدريب من خلال أساليب مختلفة مثل التوجيه والتعاون بين الأقران ومشاركة المرووسين . وكذلك يساعد التدريب أعضاء الفريق ليكونوا أكثر اعتماداً على أنفسهم في اقتراح تحسينات الأداء (Herre,2010:30) . وبالتالي فإن التدريب يؤثر ايجابياً في الأهداف الوظيفية للمرووسين اذ يجعلهم يشعرون بمزيد من الثقة لأداء عملهم في المستقبل (Biemann et al,2015:4) .

### 3. المشاركة في صنع القرار Participative Decision Making

ان بيئة اليوم تتغير بسرعة ونتيجة لذلك تضطر المنظمات إلى إيجاد سبل لتكون أكثر قدرة على المنافسة ، ومرونة وقابلية على التكيف ، لذلك ينظر إلى الموظفين على أنهم أهم الأصول الرئيسية في المنظمات اذ تعد مشاركتهم في صنع القرارات مسألة حاسمة في مكان العمل ، وتعرف صنع القرارات التشاركية بأنها عملية مشاركة بين الموظفين والادارة في تبادل المعلومات، واتخاذ القرارات وحل المشاكل في المنظمة (Shaed et al,2015:142) .

وعرف (Raub & Robert,2010:1765) المشاركة في صنع القرارات بأنها تشجيع القادة على تحديد القرارات التي يتعين اتخاذها والتي يمكن تفويضها للموظفين . أما (Zubair et al,2015:307) فعرفها 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 .

وايضا عرف (Emmanuel & Damachi,2015:55) المشاركة في صنع القرار بأنها الحاجة الى تبادل الأفكار والمخاوف مع المرووسين والتعبير عن آرائهم بشأن الطرق الممكنة التي ستقود القطاع قدما ، وان هناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على مشاركة الموظفين في صنع القرارات مثل الخوف وعدم الثقة ، هيكل المنظمة ، مهارة الموظفين . كما عرفها (Kuye & Sulaimon,2011:2) بأنها اتخاذ قرارات مشتركة بين المديرين والمرووسين ، وتمثل شكل خاص من أشكال التفويض الذي يكسب فيه المرووس مزيدا من السيطرة ، والحرية في الاختيار ويؤدي ذلك الى سد فجوة التواصل بين الإدارة والموظفين .





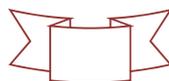
وأشار (الأسدي، 2016: 31) الى أن المشاركة في صنع القرار هي دعوة القائد لمؤوسيه من أجل مناقشة المشكلات التي تواجههم والوصول الى أفضل الحلول الممكنة لها ، وان ذلك يساعد القائد على اتخاذ القرارات المناسبة وبنفس الوقت يخلق الثقة والولاء لدى المرؤوسين ، بحيث يمكنهم قبول تلك القرارات دون معارضة لانهم ساهموا بأفكارهم في اتخاذ هذه القرارات ووقفوا على أسباب وظروف اتخاذها . وان 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 (Srivastava et al,2006:1242) .

واوضح ( Spreitzer,2007:1083; Herre,2010:30) بأن القادة يشاركون موظفيهم في صنع القرارات وتنفيذها من اجل السعي للحصول على مدخلات مرؤوسيهم لما لها من أهمية على تلك القرارات ، كما ان القادة يعلمون بأن تعدد الاختلافات في وجهات النظر يمكن أن تحسن عملية صنع القرارات . وفي السياق ذاته ذكر (Sharma & Kirkman,2015:197) بأن القادة المشاركين هم الذين يتشاورون مع موظفيهم ، ويطلبون مقترحاتهم ، ويأخذون افكارهم بعين الاعتبار قبل اتخاذ قراراتهم الخاصة وان الموظفين هم الطرف المتلقي في تقرير القيادة التشاركية من خلال منحهم الفرصة لمناقشة المشاكل مع قياداتهم ودورهم في القرارات التي تتخذها منظماتهم ، وتعكس هذه التجارب كيفية تمكين القيادة من خلال استخدام مدخلات الموظفين في صنع القرارات. وفي ظل القيادة التشاركية من المرجح أن يرى أعضاء الفريق أنفسهم جزءا هاما من عملية اتخاذ القرار وأكثر دوافع لتبادل معارفهم (Xue et al ,2011:302-303; Gao et al,2011:790) .

وأضاف (Stashevsky & Elizur,2000:54) بأن المشاركة في صنع القرارات تشير الى التأثير المتبادل للمشرفين والمرؤوسين على المنظمات ، حيث تعتبر الدافع الرئيسي لتحسين الاداء ورضا العمل. وفي الاتجاه نفسه ذكر (Hon & Chan,2012:2) بأن القرار التشاركي يشجع على المشاركة وتبادل الأفكار والآراء بين أعضاء الفريق بشأن اتخاذ القرارات الجماعية ، مما يساعد على نشر المعلومات على نطاق الشركة .

أما (Baudry et al,2017:5) فقد أكد على أن صنع القرارات التشاركية في سياق معقد يتطلب معالجة مجموعة واسعة من القيم المتضاربة لتحقيق أهداف متعددة قد تؤثر هذه القيم على مختلف أصحاب المصلحة . في حين أشار (Cheong et al,2016:605) الى أن كلما زادت درجة استقلالية الافراد في أداء مهامهم كلما كان لديهم المزيد من الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ المهام التي تحتاج إلى فئات إضافية ومختلفة لمعالجة المعلومات المطلوبة .

ومن أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ، يجب على المديرين معاملة موظفيهم بإنصاف في التسلسل الهرمي للاحتياجات ، ومشاركتهم في صناعة القرارات التنظيمية التي يمكن ان تزيد من دوافعهم في العمل ،





حيث تعتبر مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات عنصراً أساسياً في التنفيذ الناجح لاستراتيجيات الإدارة الجديدة ، وتؤدي دوراً مهماً في تحديد درجة الرضا الوظيفي (Irawanto,2015:159-160).

#### 4. اظهار الاهتمام (التفاعل مع الفريق) ( Showing Concern (Interacting With The Team )

ان نجاح القائد في تنظيم الفريق وتحديد اتجاهاته يساعد في تحقيق أقصى 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 أن القائد الذي يظهر الاهتمام بفريقه يوفر المساعدة والثقة والدعم الاجتماعي للمرؤوسين ، وبالتالي يكون لديه تأثير إيجابي 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 أن يكون قادراً على تحديد هذه الشواغل وتخفيفها، مما يزيل الحواجز التي تحول دون تقاسم المعارف.

وأوضح (Hon & Chan,2012:2-4) بأن إظهار الاهتمام يشير إلى الدعم والمعاملة العادلة للمرؤوسين من قبل قادة الفرق من خلال سياساتهم وتصريحاتهم ، وتصرفاتهم وأعمالهم ، اذ يفوض القادة رسمياً الحرية والاستقلالية الكبيرة لموظفيهم مما يساعد على تعزيز الشعور القوي والكفاءة بين المرؤوسين ، ويظهر القائد التمكيني التزاماً شخصياً قوياً بعمله الذي ينقل قيمته وأهميته لموظفيه ، وأضاف بأنه عندما تكون فرق العمل مترابطة بشكل كبير ، فإن قادة الفرق يكونون أكثر فاعلية في التصرف كقادة تمكين ، حيث يمكنهم مناقشة الاختلافات في الرأي وتقييم الوضع، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لحل المشاكل ، وبالعكس عندما يكون مستوى الترابط بين فرق العمل منخفضاً ، فإن قادة الفرق يكونون أقل فاعلية في التصرف كقادة تمكين ، لذا يجب تشجيع التفاعل بين أعضاء الفريق .

وذكر (Bobbio,2012:78) بأن اظهار الاهتمام يلخص السلوكيات المتمثلة بدعم واهتمام القائد بأعضاء الفريق وتشجيع التفاعل بين المرؤوسين . في حين بين (Herre,2010:30) بأن اظهار الاهتمام يشير الى أن القائد يبقى على اتصال مع فريقه والعمل بشكل وثيق مع الفريق ككل .

أما (Magni & Maruping,2013: 721) فأشار الى أن اسلوب القيادة يؤكد على التفاعل والعمل الجماعي المستقل من أجل تعزيز المعلومات وتبادل الموارد وتحديد الحلول الفعالة ، اذ ان القادة الذين يشاركون أعضاء الفريق في تمكين السلوكيات والاهداف هم أكثر عرضة لتعزيز الشعور الفردي بالانتماء داخل الفريق . في حين أكد (Biemann et al,2015:4) على أن إظهار الاهتمام يعطي المرؤوسين فرصة لمناقشة القضايا الشخصية مع قادتهم بما في ذلك تلك التي تتعلق بالتقدم الوظيفي .





## 5. الاعلام Informing

إن القادة او المديرين يحتاجون لمشاركة المعلومات والمعرفة مع المرؤوسين وتعزيز وتطوير امكانياتهم حتى يتمكنوا من المساهمة على النحو الأمثل في الأداء التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات ذات التأثير على عملهم (Hakimi et al,2010:702) .

وأشار (Xue et al ,2011:302-303) الى أن الاعلام يتضمن نشر القائد لمعلومات الشركة الواسعة مثل المعلومات المهمة والفلسفية لتحفيز أعضاء الفريق بالبحث عن حلول لمشاكل العمل سواء داخل الفريق او خارجه ، حيث يعتبر الاعلام محاولة تعاونية كبيرة لمساعدة أعضاء الفريق على تبادل المعرفة مع بعضهم البعض . أما (Hon & Chan,2012:2) فأكد على أن 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 أدوارهم ومسؤولياتهم في عمليات المنظمة وكيفية اسهامهم في تحقيق الاهداف ، إذ يساعد الاعلام الموظفين ويحفزهم 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 .

وأكد (Magni & Maruping,2013: 721) على أن الاعلام يمكن أن يساعد أعضاء الفريق على تحديد الحلول ذات الصلة بالمشاكل غير المتوقعة ، اذ ان الفرق التي تستحدث ردوداً غير روتينية على أحداث غير متوقعة فأنها غالباً ما تولد بدائل متعددة ، وبسبب الموقع الاداري لقادة الفرق غالباً ما يكون لديهم وعي أفضل في بيئة العمل والعوامل التي قد تؤثر على نجاح الفريق .

ومن وجهة نظر (Biemann et al,2015:4) فإن الاعلام يمثل البعد التشخيصي لتمكين القيادة الذي يؤكد على المعرفة العملية والفرص التنموية التي يكسبها المرؤوسين من القادة . وفي الصدد نفسه ذكر (Erkultlu & Chafra,2015:9) بأنه يجب على المدير أو القائد ان يقوم ببناء ثقافة منظمة منتجة وداعمة لنظام العمل لتحسين نوعية التبادل بين الموظفين وقادتهم ، وتقليل الآثار الضارة للسياسات التنظيمية .

إضافة الى ذلك أوضح (Bobbio,2012:78) بأن الأعلام يمثل اهتمام القائد بنشر معلومات المنظمة الاساسية ، والفلسفة التنظيمية وغيرها من المعلومات المهمة داخل الفريق . وان توفير المدخلات الإعلامية اللازمة تساعد على تعزيز الأداء وابداع الفريق (Hon & Chan,2012:2) .





## المبحث الثالث السمعة التنظيمية

### توطئة:

في ظل بيئة الأعمال المضطربة ، والمنافسة السريعة ، والضغط من مختلف مجموعات اصحاب المصالح ، دفع العديد من المنظمات بالتركيز على الموجودات غير الملموسة المتمثلة ببناء وادارة سمعة المنظمة من أجل الحصول على الثقة والمصداقية في المجتمع مما يساعدها في تحقيق أهدافها والوصول الى الميزة التنافسية المستدامة ، ونسعى في هذا المبحث الى التعرف على مفهوم السمعة التنظيمية ، أهميتها وفوائدها ، خصائصها ، العوامل المؤثرة فيها ، بنائها ، ادارتها ، أبعادها الرئيسية وكما يأتي:

### أولاً : مفهوم السمعة التنظيمية **The Concept of Organizational Reputation**

لقد أصبحت المنظمات في السنوات الاخيرة لا تركز على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة فقط ، وانما تسعى لتحقيق التفوق والتمايز وكسب رضا وولاء الزبائن من خلال الادارة الفكرية المتميزة لسمعة المنظمة .

ان السمعة عبارة عن مصطلح متعدد الواجه له معنى مختلف في كافة التخصصات ومن وجهات نظر مختلفة ، فمثلا يرى خبراء الاستراتيجية أن سمعة المنظمة كمصدر للميزة التنافسية ، أما 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 اصحاب المصالح المعنيين 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 وإمكاناتها بعروض المنظمات المنافسة . في حين أشار(Hall,1992:136) الى أن سمعة المنظمة تمثل الموجودات غير الملموسة مثل الملكية الفكرية والعلامة التجارية وبراءات الاختراع التي توفر ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات التي تتمتع بسمعة قوية . وذهب (Milewicz & Herbig,1994:41) الى تعريفها بأنها مركب من جميع المعاملات السابقة على مدى عمر المنظمة ، وان تكوينها يتطلب اتساق إجراءات المنظمة على مدى فترة طويلة، وتفقد المنظمة سمعتها إذا فشلت مراراً وتكراراً في الوفاء بنواياها المعلنة أو إشارات السوق .

وعرف (Gray & Balmer,1998:696) سمعة المنظمة بأنها تقدير المنظمة من قبل الهيئات المكونة لها ، المتمثلة في سمعة عالية أو منخفضة أو متوسطة . 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 .



وعرف (Carmeli & Cohen,2001:129) السمعة التنظيمية بأنها نتيجة لعملية تنافسية تشير فيها المنظمات الى خصائصها الرئيسية من أجل تعظيم وضعها الاقتصادي وغير الاقتصادي (الاجتماعي) . كما عرفها (Roberts & Dowling,2002:1078) بأنها سمة 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 الجهود السابقة للمنظمة . أو انها تقدير جماعي لسلوك المنظمة السابق ونتائجها التي تصور قدرتها على تقديم نتائج قيمة لأصحاب المصلحة المتعددين (Bromley,2002:36-37) .

ومن وجهة نظر (Shamsie,2003:199) فإن السمعة تمثل مستوى الوعي الذي يمكن المنظمة من تطوير نفسها . وذهب (Schwaiger,2004:50) الى تعريفها بأنها بناء المواقف التي لا يمكن الوصول اليها الا من خلال السمات الدلالية. ويؤكد (Zabala et al,2005:61) على ان السمعة هي هبة الحفاظ على المنظمة بمرور الزمن استناداً 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 والتصورات والمواقف من أصحاب المصلحة في المنظمة بما في ذلك الموظفين والزبائن والموردين والمستثمرين والمجتمع ، لذا فأنها تمثل بناء جماعي متعدد الأبعاد . وعرفها (Tucker & Melewar,2005:378) بأنها مدى احتفاظ المنظمة باحترام وتقدير كبير . او هي مفهوم اقتصادي يلتقط الاختلافات بين الجودة المدركة والجودة الفعلية لتوليد الامتيازات المستندة إلى الجدارة والأداء (Washington & Zajac,2005:283).

وتناول (Rindova et al,2005:1033) مفهوم السمعة التنظيمية من منظورين مختلفين : المنظور الاول (المنظور الاقتصادي) : يستند الى توقعات المراقبين او تقديرهم لسمة معينة للمنظمة وخاصة قدرة المنظمة على الإنتاج ، المنظور الثاني (منظور أصحاب المصلحة) يمثل كيف أن مجموعة أصحاب المصلحة المتعددة تشكل سمعة المنظمة من خلال التبادل المعلوماتي، والتأثير الاجتماعي بين المتغيرات المختلفة . وأشار (Brammer et al,2006:1) الى أن سمعة المنظمة هي تمثيل الإدراك الحسي لأفعال المنظمة السابقة والافاق المستقبلية التي تصف جاذبيتها الشاملة لجميع مكوناتها الرئيسية بالمقارنة مع غيرها من المنافسين الرئيسيين .

واتفق (Ettenson & Knowles,2008:19 ; Wang et al,2015:1) على تعريف السمعة التنظيمية بأنها مفهوم مركزي يركز على المصادقية والاحترام الذي لدى المنظمة بين مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة ، بما في ذلك الموظفين والمستثمرين والزبائن والمنظمين والصحفيين والمجتمعات المحلية . او



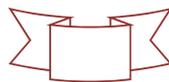
هي الأحكام الجماعية للمراقبين في المنظمة التي تقوم على تقييم الآثار المالية والاجتماعية والبيئية المنسوبة إلى تلك المنظمة (Barnett & Hoffman,2008:1) .

و عرف (Konieczna,2010: 101) سمعة المنظمة بأنها تقييم أصحاب المصلحة لأنشطة المنظمة على المدى الطويل، والسلوك، والنتائج التي تخلق بعض التوقعات والرأي حول خدمات المنظمة وانشطتها المستقبلية. و عرفها (Helm,2011:657) أيضا بأنها حكم تقييمي عالمي مستقر زمنياً حول المنظمة الذي يتم تقاسمه من قبل اصحاب المصلحة المتعددين، وأشار الى أنها متجذرة من التصورات الإجمالية بشأن السلوك العام، والأداء المالي، والإنجازات الأخرى للمنظمة . في حين تناول (Shamma,2012:155) مفهوم السمعة من منظورين : المنظور الأول (الداخلي): يضم جميع جوانب التسويق للمنظمات بما في ذلك (صورة المنظمات ، العلامات التجارية ، الوحدات ، الاتصالات ، شخصية المنظمات) ، اذ ان دمج جميع هذه المفاهيم معا تشكل سمعة المنظمات ، المنظور الثاني (الخارجي) : يتمثل بتصورات أصحاب المصلحة للمنظمة .

واتفق ( Hendriks,2016:24 ; Tromp,2012:8) على تعريف سمعة المنظمة بأنها تصور أو حكم من أصحاب المصلحة حول قدرة المنظمة على خلق القيمة استنادا الى الإجراءات الماضية ، وهي توفر آفاقا مستقبلية وتخلق مكانة بارزة 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 على وفق صيغة بسيطة : السمعة = مجموع الصور = (الأداء والسلوك) + الاتصالات . وأوضح (Adeosun & Ganiyu,2013:222) بأن سمعة المنظمة تعد موجودات غير ملموسة وأن تقييمها أمر معقد ومثير للجدل .

ومن وجهة نظر (رشيد والزيادي،2014: 17) فإن السمعة التنظيمية هي الانطباع الذهني الشامل الذي يتشكل من قبل مختلف أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة حول أنشطتها وأنظمتها 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 . في حين أشار (Gamez et al,2015:2) الى أن سمعة المنظمة هي موجودات لا يمكن تعويضها أو الاستغناء عنها وتوزع بشكل غير متساو داخل القطاعات ومصدرها الحواجز من خلال التمايز.

وذكر (Weng & Chen,2016:4) بأن سمعة المنظمة تعكس القيمة الثابتة الناتجة عن الابتكار الداخلي والتوظيف . كما عرفها (Cabral,2016:1) بأنها رأي الجمهور حول منظمة معينة ، وان هذا الرأي ينتج من تجربة كل فرد وكذلك من الاستماع الى تجارب الآخرين من خلال (وسائل الإعلام الرئيسية ، وسائل الاعلام الاجتماعية) . او انها مجموعة من الصفات المنسوبة إلى المنظمة استندلت من سلوكياتها وأفعالها



السابقة (Ghosh,2016:3) . في حين ذهب (Lee et al,2017:2) الى تعريفها بأنها درجة تقييم أصحاب المصلحة للمنظمة بشكل إيجابي على سمة محددة .

وفي ضوء ما سبق يتضح بأن السمعة التنظيمية باتت موضوعا هاما للمناقشات بين الباحثين والممارسين ، اذ نلاحظ من خلال التأمل في الادبيات العلمية السابقة أن هناك وجهات نظر متعددة للباحثين حول مفهوم السمعة التنظيمية ، نظرا للتوسع والاختلاف في مجال دراستها ، الا انها تتمحور حول مرتكزات اساسية تعبر في مضامينها عن مفهوم السمعة التنظيمية تتمثل بما يلي : احترام وتقدير أصحاب المصلحة للمنظمة ، الموجودات غير الملموسة ، الجهود السابقة للمنظمة ، تصورات وتقييمات المراقبين الخارجين ، أداء وسلوك واتصالات المنظمة ، مصدر الميزة التنافسية ، الادارة الفكرية المتميزة لموجودات المنظمة ، التكيف مع المتغيرات السريعة وتلبية حاجات المجتمع ، المردودات المالية والاقتصادية ، جذب الموارد المادية والفكرية ، الصورة والعلامة التجارية المميزة ، جودة المنتجات والخدمات .

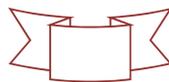
ومن خلال ذلك يضع الباحث التعريف الإجرائي للسمعة التنظيمية بأنها التقييم الشامل لأصحاب المصلحة حول قدرة المنظمة على تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم بشكل أسرع من المنافسين.

## ثانياً : اهمية وفوائد السمعة التنظيمية The Importance and Benefits of Organizational Reputation

نتيجة تحديات المنافسة والتغيرات والتطورات السريعة التي تواجهها منظمات الاعمال برزت اهمية السمعة التنظيمية في النشاطات كافة وعلى مختلف الاصعدة ، إذ تعد سمعة المنظمة الركيزة الاساسية في خلق قيمة المنظمة ، والاحتفاظ بالزبائن على المدى الطويل ، وبناء علاقات طيبة مع مختلف أصحاب المصالح .

اذ بين (Kanto et al,2013:731) أن سمعة المنظمة ذات أهمية حيوية وقد نمت بسرعة خلال العقدين الماضيين باعتبارها واحدة من الموجودات غير الملموسة ، ويمكن 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 أفضل زادت شعبيتها واستمرار زبائنها في استخدام منتجاتها وخدماتها.

وأشار(Feldman et al,2014:56) إلى أن الفوائد الرئيسية 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 (مصدقية جيدة) ، تمييز



المنظمة عن منافسيها ، سهولة الحصول على رأس المال . وبذلك فإن السمعة الجيدة تزيد من قيمة المنظمات وتوفر ميزة تنافسية مستدامة ، اذ 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 التنظيمية يزداد أهمية في الاسواق التنافسية ، ويمكن أن 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 أشار (Eryilmaz,2016:8) الى أن السمعة الايجابية تخلق بعض الفوائد لمنظمات الاعمال مثل نمو المنظمة و تراكم الزبائن ، أما بالنسبة للمنظمات التعليمية فإن سمعة الجامعة تؤثر على مستويات الولاء للطلاب . وفي الصدد نفسه أوضحا (Behestifar & Korouki,2013:18) أن السمعة الجيدة تؤثر بشكل إيجابي على أداء المنظمة ، وتساعد على كسب المواهب ، وتعزز الاحتفاظ بالموظفين ، وتحقيق نسبة أرباح كبيرة .

اما (Schulz & Johann,2018:40) فقد نوها الى أن السمعة الجيدة تشكل مورد غير ملموس يصعب تكراره ، بحيث تسهل الوصول إلى الموارد التي يسيطر عليها أصحاب المصلحة الرئيسيون ، وبذلك تؤثر على قدرة المنظمة في خلق والحفاظ على ميزة تنافسية تؤدي في النهاية إلى أداء أفضل . وكذلك أوضح (Eberl & Schwaiger,2005:839) بأن السمعة تؤدي الى زيادة الدخل وخفض التكاليف الرأسمالية وتكاليف الموظفين ، وباختصار فإن السمعة هي مصدر الميزة التنافسية .

وأوضح (Dijkmans et al,2015:59) بأن أهمية سمعة المنظمة تتمثل بما يلي : تعد من العوامل الرئيسية في عملية اختيار الموردين من قبل الزبائن المحتملين ، يمكن أن تخلق السمعة الايجابية حواجز تمنع دخول المنافسين للسوق ، حماية المنظمة في أوقات الأزمات، تزيد من رغبة أصحاب المصلحة للاستثمار في المنظمة ، وكذلك تمكن المنظمة من اجتذاب موظفين ذوي جودة عالية والحصول على عوائد أفضل . وأكد (Chun,2005:104) على أن السمعة الجيدة تؤدي إلى انخفاض معدل دوران الموظفين ، وتساعد على الاتصال والتفاعل مع الزبائن ، لذلك فإن تحسين السمعة يتطلب تغييرات في الأنشطة التنظيمية الأساسية .

ويرى (Ljubojevic,2008:222) بأن السمعة الايجابية تساعد المنظمات في الحصول على الموظفين الجيدين وكذلك الحصول على رأس المال ، وجذب المستهلكين وزيادة ولائهم ، وتعد عاملاً أساسياً في الأداء التنافسي ، فمن دون سمعة جيدة من الصعب جداً على المنظمات البقاء على قيد الحياة أو إحراز التقدم . وأشار (Marcellic-Warin & Teodoresc,2012:7) الى أن سمعة المنظمة تعد من الأصول الرئيسية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية مثل خلق القيمة ، والنمو المربح ، والميزة



التنافسية المستدامة ، وان سمعة المنظمة هي فريدة من نوعها ويستحيل نسخها ويمكن ان تساعد على حماية المنظمة في الظروف الاقتصادية الصعبة وحالة حدوث الأزمات.

وقسم (Konieczna,2010: 101) فوائد سمعة المنظمة الى ثمانية مجموعات تتمثل بما يلي : جذب شركاء وزبائن جدد وموظفين أفضل ، الرضا العالي للعاملين وأصحاب المصلحة ، تقديم خدمات جديدة أكثر نجاحا، الاستدامة الجيدة في السوق خلال فترات الازمات ، المساعدة على تعزيز العلاقات مع الموردين والموزعين وأصحاب المصلحة الآخرين ، الميزة الاستراتيجية ، التأثير على الشؤون السياسية والقانونية . ومن وجهة نظر (Weng & Chen,2016:2) فإن السمعة الايجابية تجعل المنظمات قادرة على زيادة أسعار أسهمها، وتحسين قدرتها التنافسية ، وتمكنها من الاحتفاظ بالموظفين المتميزين ، وخفض تكاليف حقوق الملكية .

في حين ذكر (Waymer & Slette,2013: 473) بأن السمعة الجيدة تحقق العديد من الفوائد مثل قدرة المنظمات على فرض أسعار متميزة ، وجذب الزبائن المحتملين ، وتعزيز الوصول إلى أسواق رأس المال ، وجذب المستثمرين . وقد نوه (Omar et al,2009:178) بأن المنظمات ذات السمعة الإيجابية تقدم مهمتها الأساسية وهويتها بطريقة أكثر انتظاماً واتساقاً ، اذ تعد السمعة الجيدة محفزاً هاماً لعلاقات تنظيمية ناجحة مع الزبائن ، والتي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على أداء أعمال المنظمة . ووصف (Klaavu,2009:21) السمعة القوية بالمغناطيس الذي يساعد المنظمة على جلب الفرص الجديدة وجذب القوى العاملة الموهوبة ، والزبائن ، والمستثمرين ، وكما موضح في الشكل (14) .



الشكل (14) : السمعة مثل المغناطيس تساعد المنظمة على جذب الموارد

Source: Klaavu,M.(2009) " Company Reputation and Image Analysis", Master thesis University of Lahti, P. 21 .



ومن خلال العرض السابق لأهمية السمعة التنظيمية يتفق الباحث مع رأي (Walker,2010) بأن السمعة الجيدة تساعد على كسب مستثمرين وشركاء جدد وتقديم اسعار متميزة ، ويتفق مع رأي (Konieczna,2010) في كونها تحقق الرضا العالي لكافة المستفيدين ، وكسب سمعة طيبة ومكانة مرموقة بين مختلف اصحاب المصالح والقيادة في السوق ، ويتفق مع رأي (Feldman et al,2014) بأنها تساعد على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، والاستمرار في تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية ، وكذلك يتفق مع رأي (Dijkmans et al,2015) بأنها ذات اهمية كبيرة لأنها تساعد على وضع حواجز تمنع دخول المنافسين الى السوق ، وكسب رضا وثقة وولاء الزبائن .

### ثالثاً : خصائص السمعة التنظيمية Characteristics of Organizational Reputation

لقد تناول بعض الكتاب والباحثين خصائص السمعة التنظيمية من جوانب عديدة لما لها من أهمية كبيرة في خلق القيمة الاستراتيجية للمنظمات .

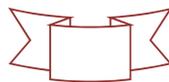
فقد أشار (Marcellic-Warin&Teodoresc,2012:11) الى أن هناك تسع خصائص للسمعة التنظيمية تتمثل بما يلي : الابتكار ، السلامة المالية ، إدارة الافراد ، الاستخدام الحكيم لموجودات المنظمات ، التكيف مع المجتمع والبيئة ، جودة الإدارة ، الاستثمار الطويل الأجل ، جودة المنتجات والخدمات ، القدرة التنافسية العالمية .

في حين ذكر (Carmeli & Cohen,2001:127) بأن سمعة المنظمة تتكون من أربع خصائص مترابطة هي : المصدقية ، الموثوقية ، المسؤولية ، الثقة .

أما (Behestifar & Korouki,2013: 17) فقد بينا بأن هناك عدة خصائص تتميز بها السمعة التنظيمية تتمثل بما يلي : العلامة التجارية المميزة للمنظمات في مجال التسويق ، نوع من النوايا الحسنة في مجال المحاسبة ، مظهر من مظاهر الهوية المؤسسية في مجال نظرية المنظمة ، حاجز محتمل يمنع دخول السوق في مجال الإدارة ، تجعل من الممكن المقارنة بين المنظمات ، تدل على الإجراءات والسلوك في المستقبل.

وأشار (Kim & Yang,2013:577) الى أن خصائص السمعة التنظيمية تتمثل بما يلي : تستند على الادراك ، تمثل التصور الكلي لجميع أصحاب المصالح ، يمكن أن تكون ايجابية او سلبية ، تستند على طبيعة المقارنة بين المنظمات ، مستقرة نسبياً.

وأوضح (Fombrun,1996:100) بأن هناك عدة صفات تميز المنظمات ذات السمعة الجيدة بما في ذلك : بيئة تعزز الثقة ، الرغبة في تمكين الموظفين ، القدرة على إلهام الفخر، القدرة على توليد أرباح قوية ، الحفاظ على الاستقرار، إظهار آفاق جيدة للنمو، القدرة على تحسين الجودة ووضع الزبون اولاً، الرغبة في خدمة المجتمع ولاسيما فيما يتعلق بالجوانب البيئية .





### رابعاً : العوامل المؤثرة في السمعة التنظيمية Factors affecting on organizational reputation

ان السمعة الجيدة مرغوب فيها لأن جميع المنظمات تعتمد سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على حسن النية مع الحكومات والمجتمعات التي تعمل فيها ، وتتأثر سمعة المنظمة بمجموعة متنوعة من العوامل ، بما في ذلك قوة إدارتها ، والأداء المالي والابتكار، والجهود في مكان العمل ، والتعامل مع القضايا الأخلاقية والالتزام بالبيئة (Ettenson & Knowles,2008:19).

واكد (Shamma,2012:157-158) على أن سمعة المنظمة تستند الى مجموعة من الصور مثل سلوك المنظمة ورمزية المنظمة واتصالات المنظمة ، وتتأثر بالعوامل البيئية مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتنافسية ، وكما موضح في الشكل (15) .

#### البيئة الخارجية

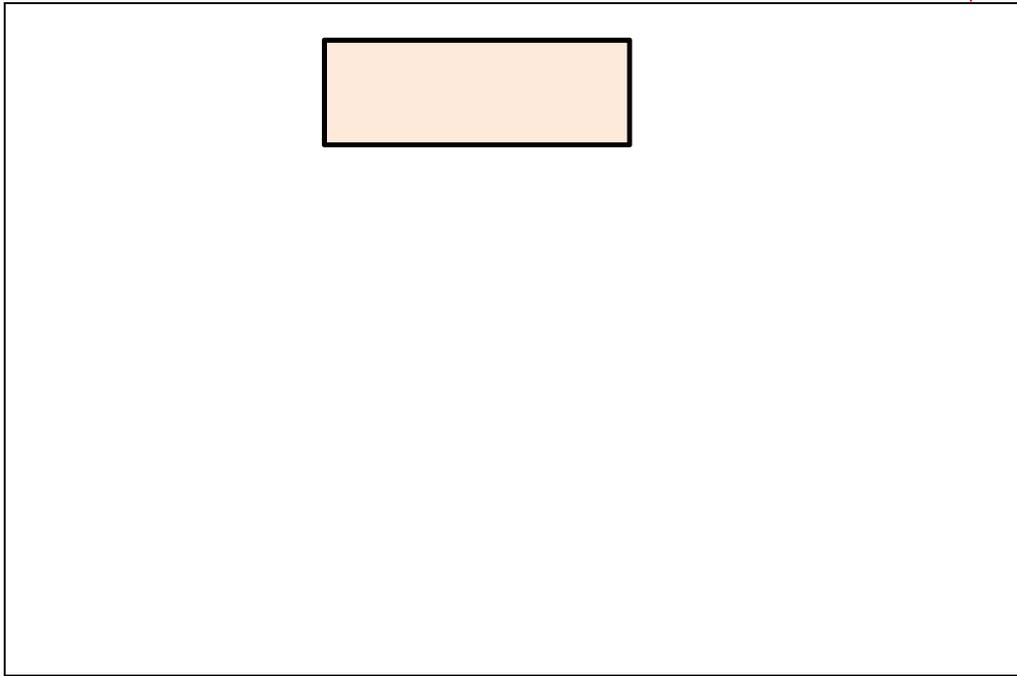
منافسة

تكنولوجية

اجتماعية

اقتصادية

سياسية



الشكل (15) العوامل المؤثرة في سمعة المنظمة

Source : Shamma, H. M. (2012), "Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: Concept, measurement and implications", International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 16, P.157.

في حين أوضح (Feldman et al,2014:55) بأن سمعة المنظمة مبنية على تصورات أصحاب المصالح الخارجيين والداخليين فمن الممكن أن تكون إيجابية أو سلبية، حيث تتأثر بالتغيرات التي تحدث في بيئتها الاجتماعية او عن طريق الاستراتيجيات المنفذة من قبل المنظمة نفسها أو منافسيها.



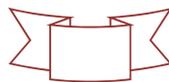
وأشار (عمير وصلاح الدين ، 2017: 61) الى أن سمعة المنظمة ترتبط بالعديد من العوامل الخارجية والداخلية مثل السمعة الشخصية ، السمعة الصناعية ، سمعة المنافسين ، سمعة البلاد والعوامل البيئية الاخرى ، إذ يمكن أن تتأثر سمعة المنظمة بسمعة منظمة أخرى سواء كانت داخل او خارج الصناعة ، وعلاوة على ذلك يمكن أن تتأثر سمعة المنظمة بجوانب تتجاوز تاريخها الخاص .

### **خامساً : بناء السمعة التنظيمية Building of organizational reputation**

من أجل بناء السمعة الجيدة يستوجب على المنظمات أن ترتقي الى مجموعة من القيم الإنسانية ، مثل العمل بنزاهة ، وتحمل المنظمات مسؤولية أخطائها واصلاح تلك الاخطاء بسرعة كبيرة ، وتوفير المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية ومعاملة الموظفين بشكل جيد ، وارجاع القيمة العادلة للمساهمين والمستثمرين (Behestifar & Korouki,2013:16) .

وذكر (Omar et al,2009:178) بأنه ينبغي على المديرين أن يولوا اهتماماً متزايداً ببناء سمعة منظماتهم والحفاظ عليها لتحقيق عوائد اقتصادية كبيرة ، ويتبلور ذلك من خلال تشكيل هوية فريدة من نوعها، وتقديم مجموعة متماسكة ومتسقة من الصور للجمهور، حيث تستمد سمعة المنظمة من عرض منتجاتها الفريدة ، وفي المقابل تفرد عرض المنتج يدعو لممارسات الإدارة التي تؤكد على جودة المنتج وخدمة الزبائن . ويرى (Shamma,2012:159-160) بأن بناء سمعة المنظمة يقوم على مجموعة متنوعة من المصادر المباشرة والتي تتمثل بما يلي : سلوك العاملين واتصالاتهم ، خبرات وتجارب اصحاب المصالح مع المنظمة ، العروض التي تقدمها المنظمة ، النشاط الاعلامي للمنظمة ، المنافسة . وفي السياق نفسه أوضح (Lee et al,2017:2) بأنه يتم بناء سمعة المنظمة اعتماداً على كيفية تقييم أصحاب المصلحة للمنظمة ، وبالتالي يمكن لسمعة المنظمة أن تزيد من التفاهم المشترك بين مختلف أصحاب المصلحة والمنظمة .

وحدد (Iwu-Egwuonwu,2011:204) ست خطوات رئيسة يمكن أن تستخدمها المنظمات لبناء وتعزيز سمعتها والتي تتمثل بما يلي : (أ) تركيز البحث على أصحاب المصلحة لغرض معرفتهم بشكل افضل واكتشاف تفضيلاتهم وماهي أكثر قيمة تحلو لهم في المنظمة ، (ب) يجب أن يكون البحث قادراً على كشف تصورات أصحاب المصلحة حول نقاط القوة والضعف للمنظمة ، ثم التركيز على الفجوة بين الحقائق الداخلية للمنظمة وتصورات أصحاب المصلحة ، (ج) تحديد العوامل الاساسية التي تشكل أو تبرز سمعة المنظمة من خلال السياسات ، والاستراتيجيات والبرامج والنظم عبر جميع الخطوط الوظيفية أو عمليات المنظمة ، (د) تطوير وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات التي من شأنها أن تساعد المنظمة على تجاوز جميع الفجوات في تلك التوقعات ، (هـ) يجب أن يكون الرئيس التنفيذي مشاركاً مباشراً في جميع جوانب البرنامج باعتباره العنصر الاساسي لعملية بناء سمعة المنظمة ، (و) يجب قياس الاهداف باستمرار وتحسين النتائج التي تم تحقيقها بالفعل .





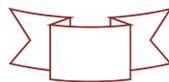
وأشار (Fombrun,1990:234-235) الى أن المنظمات كما تتنافس على الزبائن فأنها تتنافس أيضا على بناء السمعة ، اذ تقوم ببناء سمعتها من خلال المعلومات المتاحة عن انشطتها أو عن طريق وسائل الإعلام والمراقبين الآخرين ، اضافة الى ذلك فإنه عرض نموذجا لبناء السمعة في ظل ظروف أكثر واقعية من المعلومات غير المكتملة والغامضة وغير المتجانسة كما موضح في الشكل (16) الذي يشير الى أن السمعة تمثل الآراء التراكمية لجمهور المنظمات عبر مرور الزمن .



الشكل (16) : نموذج بناء السمعة في ظل ظروف المعلومات غير المكتملة.

Source : Fombrun, C., & Shanley, M. (1990)," **What's in a name? Reputation building and corporate strategy**", Academy of Management Journal,Vol. 33,No. 2,P. 236.

ومن أجل بناء سمعة جيدة للمنظمة ، هناك مجموعة من الجوانب الاساسية التي يجب على المنظمات أن تأخذها بنظر الاعتبار تتمثل بما يلي : السمعة هي جزء من أولويات مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي ، ثقافة الأعمال ، التقييم المستمر ، منهجيات وأدوات إدارة المخاطر ، نموذج توقع المخاطر ، عملية إدارة الانتعاش (Marcellic-Warin & Teodoresc,2012:39-40). في حين أشار (Helm,2011:658) الى أن بناء سمعة المنظمة يتضمن جميع الانشطة او السلوكيات التي يقوم بها الموظفون من أجل المساهمة في تكوين سمعة المنظمة ، اذ يمكن للموظفين بشكل مباشر او غير مباشر ، طوعياً او غير طوعي ان يؤثروا في سمعة أي عمل يتم نقله الى الجمهور الخارجي الذي يقيم سلوك المنظمات . على وفق ما تقدم وتأسيساً على اسهامات الباحثين في مجال بناء السمعة التنظيمية يتضح أن هناك عدة عوامل يمكن ان تساهم في بناء سمعة تنظيمية جيدة تتمثل بما يلي : (أ) **جودة المنتجات والخدمات**



التي تقدمها المنظمة ، (ب) الاتصالات والعلاقات المتبادلة للمنظمة مع مختلف أصحاب المصالح ، (ج) المصداقية والوضوح في كافة تعاملات المنظمة ، (د) توفير مناخ مناسب يساعد الموظفين على الابداع والابتكار، (هـ) التركيز على الانشطة الاعلامية في تقديم منتجات وخدمات المنظمة ، (و) اعتماد استراتيجيات تحافظ على سلامة البيئة والمجتمع ، (ز) الاستماع الى آراء وتقييمات أصحاب المصالح ، (ح) القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة .

### سادساً: ادارة السمعة التنظيمية Management of Organizational Reputation

إن السمعة تعتبر عاملاً حاسماً بالنسبة للعديد من المنظمات ، في ظل مجتمع تنتشر فيه الأسواق بمنتجات وخدمات منافسة ، إذ لم تعد القواعد والقوانين الرسمية كافية لضمان التبادل الفعال للسلع والخدمات ، بل أصبحت السمعة تلعب دوراً متزايد الأهمية في جميع القرارات المتعلقة بمن يضع الثقة بالمنظمة ، لذا فإن إدارة سمعة المنظمة هي دائماً هدفاً رئيسياً للعمل وبناء العلامة التجارية الناجحة (Adeosun & Ganiyu,2013:223-224).

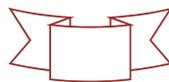
وأشار (Waeraas&Byrkjeflot,2012:7-11) إلى أن سمعة المنظمة هي تصورات عقلية ومجردة (موجودات غير ملموسة) ، ويترتب على ذلك إدارة تلك التصورات التي تشكل سمعة المنظمة ، وان المبدأ الاساسي لإدارة السمعة ينطوي على سد الفجوة بين الصورة المرغوبة والصورة الفعلية للمنظمة ، وان هناك ثلاث خطوات رئيسية لإدارة السمعة تتمثل بما يلي :

الخطوة 1: تبدأ عملية إدارة السمعة عادة بصياغة الاستراتيجية ، وفي هذه المرحلة من الضروري إجراء تقييم للهوية التنظيمية الحالية من أجل تحديد رؤية مثالية لكيفية النظر إلى المنظمة في المستقبل .

الخطوة 2: المرحلة التالية من عملية إدارة السمعة هي التأثير على تصورات الجمهور من خلال تطوير برنامج للعرض الذاتي التنظيمي للتعبير عن المنظمة ، فأصحاب المصالح الداخليون والخارجيون هم الجمهور المستهدف ، والهدف هو تقديم الرسائل والوعود اما بشكل الأوصاف اللفظية للهوية التنظيمية او الشعارات والملاح التي تعطي المنظمة صوتاً موحداً .

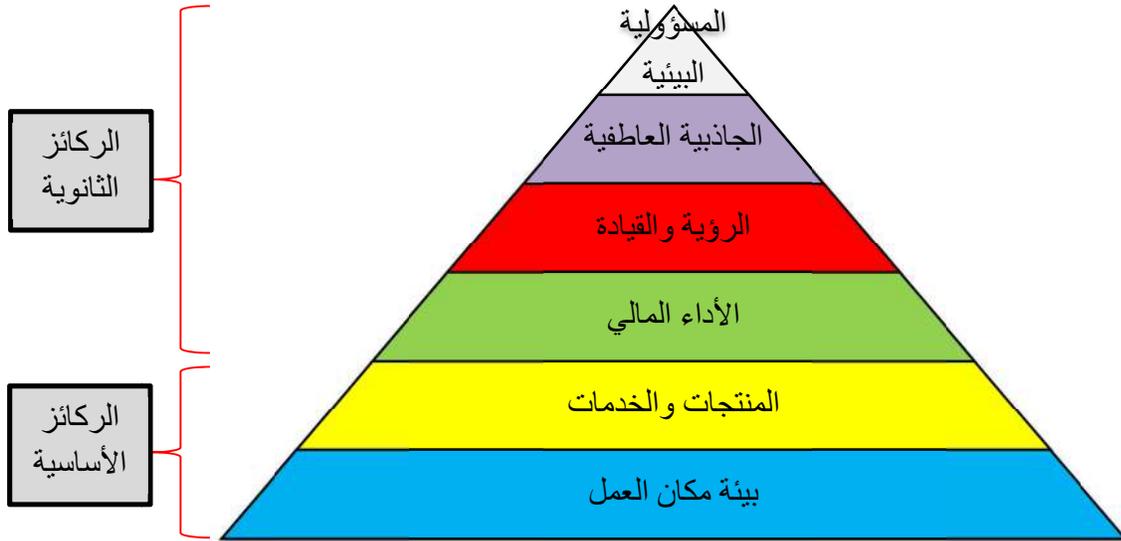
الخطوة 3: في هذه المرحلة تجري المنظمة قياس تصورات الجمهور(لا يمكنك الادارة من دون قياس ) ، بواسطة عدد من أدوات القياس والوكالات الاستشارية المتاحة للمنظمات التي تسعى إلى رصد وإدارة سمعتهم ، والأساس المنطقي هو استخدام النتائج كخلفية لمزيد من التدخلات التي قد تقلل الفجوة بين الهوية والصورة التنظيمية .

ويرى (Hanson & Stuart,2001:141) بأن ادارة سمعة المنظمة يجب أن تتم بشكل فعال مع مراعاة وجهات نظر وتوقعات جميع أصحاب المصالح الخارجيين ، وليس المساهمين فقط ، فقد يكون المساهمون مهتمين بالربح ولكنهم سيشاركون أيضا في انخفاض الأرباح المرتبطة بسمعة المنظمات المتدهورة ، لذا قد تحتاج المنظمة إلى تغيير في التوجه الاستراتيجي حتى تصبح على بينة من تصور



أوسع لإدارة سمعتها ، وتطوير مهارات أفضل في التواصل مع الدوائر الخارجية ، وتقديم المشورة لهم بالطريقة التي يلبون بها توقعاتهم.

وقد ذكر (Shamma,2012:163-164) بأن زيادة عولمة السوق والتبادل الفوري للمعلومات ، يعدان سببان رئيسان لزيادة أهمية إدارة سمعة المنظمة ، إذ يدرك الممارسون أنه لم يعد بإمكانهم الانتظار للرد عندما يواجهون أزمة السمعة ، لذا يجب على المنظمات أن تسعى بشكل استباقي إلى إيجاد سبل لتعزيز سمعتها ، ولا ينبغي النظر الى السمعة على أنها مجرد أداة تحمي المنظمات خلال الأوقات المضطربة ، ولكن كنهج استراتيجي يحافظ على المنظمة خلال حياتها ، وهذا من شأنه يساعد المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية استراتيجية تدعم الأعمال التجارية على المدى الطويل ، وتعد بيئة مكان العمل والمنتجات والخدمات الركائز الأولية الرئيسية التي تحتاج الى ادارة اولاً لأنها تؤثر بشكل كبير على سمعة المنظمة ، وبالتالي ينبغي على المديرين تحديد الطرق لتحسين التصورات حول بيئة مكان العمل ومنتجات وخدمات المنظمة ، ويمثل الأداء المالي والرؤية والقيادة والجاذبية العاطفية والمسؤولية البيئية الركائز الثانوية لسمعة المنظمات ، ويتعين إدارة الركائز الثانوية بعد إدارة العناصر الأساسية بشكل سليم ، والشكل (17) يعرض تلك الركائز الهرمية لسمعة المنظمة.



الشكل (17) : الركائز الهرمية لسمعة المنظمة

Source : Shamma, H. M. (2012), " Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: Concept, measurement and implications", International Journal of Business and Management, Vol. 7, No(16), P 164.

ونوه (Saxton,1998:396) بأن هناك مفتاحين رئيسيين لكيفية ادارة المنظمة لسمعتها هما : (أ) من أجل معرفة المنظمة ماهي سمعتها يجب عليها أن تسأل أصحاب المصلحة عما يفكرون به ، (ب) يجب أن تعرف ماهي جوانب أعمالها التي تقود التصورات التي يحملها أصحاب المصلحة . في حين أوضح



(Feldman et al,2014:56-57) بأنه ينبغي على المنظمات النظر في كيفية إدارة سمعتها الخاصة في أفضل طريقة ، وهذا يعني أن المنظمات يجب أن تكون لديها القدرة على تشخيص مكوناتها ، وتكوين استراتيجية متفائلة لإدارة سمعتها ، لذا تحتاج المنظمة إلى الاعتراف بالديناميكيات المختلفة لمحيطها البيئي ، وتعلم من هم مكوناتها الأساسية وما يريدهون ويتوقعونه منهم ، وقد وصف إدارة السمعة بأنها النهج الأكثر نشاطا للتواصل مع أصحاب المصلحة .

### سابعاً : أبعاد السمعة التنظيمية **Dimensions of Organizational Reputation**

لقد تنوعت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد ومكونات السمعة التنظيمية ، لما لها من أهمية كبيرة في الأدب الأكاديمي ، وسيتم توضيح تلك الأبعاد في الجدول (13) من أجل فهم اللبنة الأساسية للسمعة التنظيمية .

**الجدول (13) أبعاد السمعة التنظيمية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين**

ت	الباحث	المكونات
1	Caruana, 1997	جودة المنتجات والخدمات ، الإدارة ، بيئة مكان العمل ، الأداء المالي .
2	Fombrun et al, 2000	الجاذبية العاطفية ، المنتجات والخدمات ، الرؤية والقيادة ، بيئة العمل ، المسؤولية الاجتماعية والبيئية ، الاداء المالي .
3	Cravens et al, 2003	المنتجات ، الاستراتيجية ، الابتكارات والابداعات ، ثقافة الموظفين ، القوة المالية والبقاء .
4	Dowling, 2004	إعجاب ، إحترام ، التزام ، ثقة .
5	Schwaiger, 2004	جودة الموظفين ، جودة الإدارة ، الأداء المالي ، جودة المنتجات والخدمات ، قيادة السوق ، توجه الزبون ،الجاذبية ،المسؤولية الاجتماعية ، السلوك الأخلاقي ، الموثوقية ، الموقف العادل تجاه المنافسين ، الشفافية والانفتاح ، المصادقية .
6	Helm, 2005	المصادقية ، جودة المنتجات ، قيمة المنتجات مقابل المال ، النجاح ، تأهيل الإدارة ، توجه الزبائن ، الالتزام بالقضايا الخيرية والاجتماعية ، الالتزام بحماية البيئة .
7	Brady, 2005	المعرفة والخبرة ، الاتصالات العاطفية ، القيادة والرؤية والرغبة ، الجودة ، المصادقية المالية ، المصادقية الاجتماعية ، المصادقية البيئية .
8	Chun, 2005	الصورة ، الهوية .
9	Alessendri et al, 2006	جودة الأداء الداخلي ، جودة الأداء الخارجي ، الجاذبية العاطفية .
10	Gabbioneta et al, 2007	الجاذبية العاطفية ، الرؤية والقيادة ، حوكمة المنظمات ، الموجودات البشرية ، الاداء المالي ، الافصاح المالي ، المنتجات والخدمات ، المسؤولية الاجتماعية والبيئية .
11	Lloyd, 2007	العلامة التجارية ، الصورة ، الشرعية ، الإدارة ، الهوية .





12	Walsh et al, 2007	توجه الزبائن ، العمل جيد ، الموثوقية والمالية القوية للمنظمة ، جودة المنتج والخدمة ، المسؤولية الاجتماعية والبيئية.
13	Rindova, 2008	الشهرة ، الجودة ، السعر الخاص .
14	Sontaite & Kristensen, 2009	الابداع ، جودة الخدمة ، الموثوقية ، الأداء المالي ، المسؤولية الاجتماعية ، جاذبية المنظمة .
15	Klaavu, 2009	حرص المنظمة على سمعتها ، الوضوح ، التميز ، الثبات ، الشفافية ، الاصاله.
16	Ponzi et al, 2011	الشعور الجيد ، الإعجاب والاحترام ، الثقة ، السمعة الكلية .
17	Sala , 2011	الجودة ، الجاذبية ، الأداء ، المسؤولية .
18	Mirvis et al, 2012	المنتجات ، الابداع ، مكان العمل ، الحكمة ، المواطنة ، القيادة ، الاداء .

**المصدر :** اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المشار إليها أعلاه .

ومن الجدير بالذكر سيتم الاعتماد في هذا البحث على تصنيف ( Sala , 2011 ) والمتمثل بالأبعاد التالية (الجودة ، الجاذبية ، الأداء ، المسؤولية) للأسباب التالية :

1. تناول ( Sala , 2011 ) ابعاد السمعة التنظيمية بشيء من التفصيل يتوافق مع الاهمية العلمية التي ركز عليها أغلب الباحثين .

2. منطقية تلك الابعاد وانسجامها مع طبيعة أهداف البحث الحالي .

3. امكانية تطبيق تلك المؤشرات في منظمات البيئة العراقية وقياس نتائجها بسهولة .

4. شمولية تلك الابعاد لواقع السمعة التنظيمية واتفاق اغلب الكتاب والباحثين عليها .

ويوضح الشكل (18) أبعاد السمعة التنظيمية .



الشكل (18) أبعاد السمعة التنظيمية

المصدر : إعداد الباحث .

وسيتم شرح ابعاد السمعة التنظيمية بشيء من التفصيل وكما يأتي :

### 1. الجودة Quality

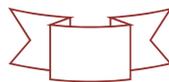
في العصر الحالي للعولمة ووعي الزبائن ، يجب على المنظمات أن تعطي الجودة الأهمية القصوى باعتبارها الاستراتيجية الأساسية للنجاح والبقاء والحصول على سمعة طيبة وميزة تنافسية مستدامة ( Nuhsarapringvirity,2015:180) .  
وذكر (Stone-Romero et al,1997:89) بأن الجودة هي مفهوم غامض غير عادي يصعب تصورها وتحديدها ، وتعتبر مصدر ارتباك كبير للمنظمة ، لذا من المهم أن يأخذ المديرون بعين الاعتبار الأبعاد التي يضعها المستهلكون عند تقييم جودة الأنواع المختلفة من المنتجات . وعرفها (Beaujean et al,2008:2) بأنها الوفاء الفوري بمتطلبات الزبائن في إطار الأهداف الاستراتيجية، وموارد المنظمة.

وذهب (Ismail et al,2006:738) الى تعريف الجودة بأنها القوة الدافعة لاستدامة سمعة المنظمات . في حين ذكر(عمير وصلاح الدين ، 2017: 64) بأن الجودة تعني أداء الاشياء بصورتها الصحيحة من المرة الأولى ، وتسعى أغلب المنظمات الى تقديم خدمة تتميز بالجودة المطابقة للمواصفات ، بما يحقق رضا الزبائن الذي يمثل الجانب الأكثر أهمية في خطط الانتاج ، ويجب أن يكون هدف الجودة تلبية حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية .

وعرف (الحسيني ، 2010: 99-100) الجودة في مجال الجامعات بأنها مجموعة من الجهود التي يبذلها العاملون في مجال التعليم لتحسين ورفع المنتج التعليمي بما يتناسب مع رغبات وحاجات المستفيدين ، وبين بأن الجودة ينظر اليها من منظورين رئيسيين هما : (أ) منظور المستهلك : ملائمة المنتج (سلعة أو خدمة) للاستخدام ، (ب) منظور المنتج : مطابقة المنتج للمواصفات ، ولا يمكن للجامعات أن تنجح في تقديم الخدمات التعليمية الفعالة الا من خلال اعتماد مداخل متكاملة في جودة التعليم . وان الجودة تشير الى ما اذا كان أصحاب المصلحة يعتقدون بأن المنظمة تبيع منتجات أو خدمات ذات موثوقية عالية ، أو مبتكرة ، أو ذات قيمة جيدة مقابل المال (Men,2010:7).

وأشار(Iwu-Egwuonwu,2011:200) الى أن تقديم المنظمات لمنتجات وخدمات عالية الجودة ، قد يمكنها من الحصول على سمعة مستدامة . في حين بين (Luburic,2014:61-62) بأن هناك ثمانية مبادئ أساسية لنظام ادارة الجودة تتمثل بما يلي : معرفة توجه الزبائن ، الإدارة والقيادة الحديثة ، مشاركة الموظفين ، منهج العملية ، منهج النظام الإداري ، التحسين المستمر، النهج الواقعي في اتخاذ القرار ، علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين.

وذكر(Pool et al,2016:1425) بأن المنظمات تتنافس على السمعة بسبب تأثيرها القوي على مواقف وقرارات وسلوكيات أصحاب المصلحة ، إذ يمكن أن تكون السمعة الجيدة بمثابة إشارة قوية على الجودة العالية والموثوقية للمنتجات أو الخدمات وتحسين كفاءة جهود التسويق ، ومن الصعب جدا تقليد



السمعة لأنها لا يمكن شراؤها مثل براءات الاختراع أو حقوق التأليف والنشر . وفي السياق نفسه أكد (Gatzert,2015:9) بأن سمعة المنظمة تعمل كإشارة او موجه للزبائن فيما يتعلق بجودة منتجات أو خدمات المنظمة التي لا يتمكن الزبائن من مراقبتها أو تقييمها بشكل كامل ، وبالتالي فإن ذلك يسمح للمنظمات من تقديم أسعار أعلى (ممتازة) .

وذكر (Andreassen & Lindestad,1998:9-10) بأن الجودة تتكون من عنصرين أساسيين هما : إلى أي درجة يلبي المنتج أو الخدمة احتياجات المستهلكين ، إلى أي درجة يخلو المنتج أو الخدمة من أوجه القصور. وفي الصدد ذاته أكد (Chang,2013:537) بأن الزبائن يكون لديهم ثقة اكبر في عروض المنتجات او الخدمات التي تقدمها المنظمات التي تتمتع بسمعة إيجابية نتيجة الأداء الجيد من حيث الجودة لأن كل عامل يكمل الآخر، وبالتالي كلما زادت ثقة الزبون في المنظمة ، ازداد رضا الزبائن وولائهم .

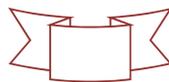
وقد أوضح (Gharakhani et al,2013:47) بأن هناك اربعة عناصر استراتيجية ناجحة لإدارة الجودة تتمثل بما يلي : رضا الزبائن ، مشاركة الموظفين ، القيادة الإدارية ، تحسين العمليات والسيطرة عليها . في حين أكد (Venetis & Ghauri,2004:1577) بأن جودة الخدمة تساهم بشكل كبير في ربحية المنظمة ويمكن تفسير ذلك من خلال عمليتين أساسيتين هما : (أ) جودة الخدمة واحدة من الوسائل القليلة لتمييز الخدمة والميزة التنافسية التي تجذب زبائن جدد وتساهم في الحصة السوقية ، (ب) وسيلة هامة للاحتفاظ بالزبائن . وأكد (Polyakova & Mirza,2015:6) على أن الجودة تمثل حكم المستهلك بشأن التميز أو التفوق الشامل للمنتج او الخدمة.

## 2. 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 ، اذ يجذب كل فرد منا الى المنظمات التي تجعلنا نشعر بأنها مهمة بنا ، لذلك فإن إدارة الجاذبية أمر بالغ الأهمية لنجاح المنظمة (Perez et al,2014:118).

وأشار (Cohen et al,2017:24) الى أن جاذبية المنظمة تجلب المزيد من الافراد المؤهلين ، مما يتيح مزيداً من الانتقائية في اختيار الموظفين ، إذ ان جذب رأس المال البشري والاحتفاظ به يمكن أن يوفر للمنظمات ميزة استراتيجية مهمة ، ويساعدها في تقليل تكلفة دوران الموظفين او استبدالهم . وفي الصدد ذاته أوضح (Isenhour et al,2014:2) بأن المنظمات يجب أن تبذل جهد كبير في جذب الافراد الموهوبين والاحتفاظ بهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، ويعتبر حجم المنظمة واستراتيجيتها ومكانتها عوامل مهمة تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

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 أن



الموظفين يتأثرون بالمفاهيم العامة للمنظمة ، وان الانتماء إلى منظمة ذات سمعة جيدة يحسن تقدير الذات لدى الموظفين ، مما يزيد من جاذبية انضمام الموظفين المحتملين .

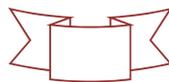
وأوضح (عمير وصلاح الدين ، 2017: 65) بأن الجاذبية تتحقق من خلال قدرة المنظمة على بناء مكانة مرغوبة وعلامة تجارية مميزة عن طريق تقديمها نتائج ايجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي ، وتعد بيئة أداء الأعمال من العوامل الحاكمة لجاذبية المنظمة ، اذ يجري قياس أداء أعمال المنظمات حسب مؤشر جاذبية بيئة أداء أعمالها . وفي الاتجاه نفسه ذكر (Bromley,2002:41) بأن الجاذبية تعتمد على نجاح المنظمة في انتاج نتائج قيمة لجميع أصحاب المصالح ، وينعكس ذلك الوعي من خلال الاهتمام بتنسيق العلاقات والاتصالات مع مختلف أصحاب المصالح .

وذكر(Wiedmann & Buxel,2005:147) بأن سمعة المنظمة القوية تعكس درجة عالية من الجاذبية اعتماداً على دور اصحاب المصلحة في التبادل الذي يظهر في اتجاهات سلوكية متعددة مثل تفضيل المنتجات والخدمات من جانب الزبائن ، والتقدير الاستثنائي من المستثمرين والموردين ، إذ تؤدي تلك الجاذبية الى خزين من حسن النية تجاه المنظمة والدعم المستدام في اوقات الأزمات . في حين أوضح (Barron & Rolfe,2011:15) بأن الجاذبية تعد عنصراً أساسياً في سمعة المنظمة ، وان المنظمة الجذابة تأخذ الرعاية من موظفيها ، والزبائن ، وغيرهم من اصحاب المصالح . وان الجاذبية تشير الى ما اذا كان أصحاب المصلحة لديهم مشاعر جيدة تجاه المنظمة ، ويعجبون بها ويحترمونها ، وبذلك تعد الجاذبية المحرك الرئيس للسمعة (Men,2010:6) .

وأضاف (Iwu-Egwuonwu,2011:200) بأن الأفراد عندما يشعرون بالرضا عن منظمة نتيجة التصور الجيد لديهم ، لذلك يمكن أن يقال ان هذه المنظمة لديها جاذبية ، وبالتالي ينبغي على المنظمات إعادة صياغة استراتيجياتها باستمرار من أجل التمتع بهذه الموجودات . وان الجاذبية العاطفية تستخدم كمصدر للإقناع من أجل التأثير على النتائج السلوكية (Ness et al,2017:8) . في حين أكد (Turban & Cable,2003:735) على أن المنظمات التي تتمتع بأداء اجتماعي كبير (أي المنظمات التي تنخرط في أنشطة أكثر مسؤولية من الناحية الاجتماعية) تعد أكثر جاذبية من المنظمات التي لديها انخفاض في الأداء الاجتماعي .

### 3. 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 إذ ان إنجاز المهام والأداء على مستوى عال يمكن أن يكون مصدراً للارتياح مع مشاعر التمكن والفخر ، لذلك يعتبر الأداء الشرط الرئيسي للتطوير الوظيفي في المستقبل والنجاح والتفوق في سوق العمل (Sonnentag & Frese,2001:4) . وأشار(Dobrin et al,2012:311) الى أن الأداء له ثلاثة معانٍ



او دلالات تتمثل بما يلي : (أ) نتيجة ناجحة للعمل ، (ب) الأداء يظهر القدرة على التحرك ، وذلك بفضل الجهود المستمرة ، (ج) الاداء ينقل التقدم والجدد الافضل .

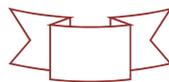
وعرف (Tseng & Lee,2014:161) الأداء بأنه مستوى الهدف الذي تحققه المنظمة ، او التقييم حول فعالية الأفراد أو المجموعات أو المنظمات ، ويشير الأداء على المستوى الفردي إلى الرضا الوظيفي، والأهداف التي تحققت، والتكيف الشخصي ، وعلى مستوى المجموعة يشير إلى الروح المعنوية والتماسك والكفاءة والإنتاجية ، اما على المستوى التنظيمي فهو يتعلق بالربح ، والكفاءة ، والإنتاجية ، والسمعة الجيدة ، اضافة الى ذلك فإن الأداء يشمل ايضاً القدرة المحتملة لتحقيق الأهداف المستقبلية بنجاح .

اما (Muthuveloo et al,2017:2) فعرفه بأنه انعكاس للطريقة التي تستغل بها المنظمة مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها ، حيث يعتبر الأداء العنصر الاساسي الذي يحدد بقاء المنظمات ونموها في بيئة الاعمال التنافسية لأنه يدخل في صميم عمل جميع الانشطة ، ويشمل الأداء التنظيمي كلاً من الأداء المالي وغير المالي . وفي السياق ذاته اوضح (Iwu-Egwuonwu,2011:200) بأن المنظمات التي يكون لديها سجل من الأداء الجيد ، وأفاق النمو الواضحة ، والربحية على المدى الطويل ، فإن ذلك سوف يزيد من سمعتها . وان الأداء التنظيمي يمكن تقييمه من خلال كفاءة المنظمة وفعاليتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Ho,2008:1238) .

وأكد (Jenatabadi,2015:2) على ان الأداء يشير إلى طبيعة ونوعية العمل المنجز في المهام والوظائف الأساسية للمنظمة من أجل تحقيق الربح وتعزيز سمعة المنظمة ، وعرفه بأنه تقييم قدرة المنظمة على تحقيق مستويات الطموح لدى الهيئات المكونة باستخدام الكفاءة و الفعالية. وفي الصدد نفسه ذكر (Radzi et al,2013:1756) بأن الأداء يمثل كمية ونوعية الإنجازات الفردية أو الجماعية ، ويهدف الى زيادة جودة الأداء التنظيمي ، ويساعد المنظمة على المنافسة بشكل فعال مع المنظمات الأخرى في السوق .

وكذلك بين (Salem,2003:2) بأن الاداء يمثل نهجاً متكاملاً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، وتعزيز سمعة المنظمة وقيمتها ، ويعرف الاداء بأنه نتائج العمل حيث يوفر أقوى ارتباط بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، ورضا الزبائن والمساهمات الاقتصادية ، ويهدف إلى تحسين نتائج جهود الموظفين من خلال ضمان التقدير المناسب ، والمكافأة ، وتحسين الاتصالات والتعلم . وفي السياق ذاته ذكر (Gharakhani & Mousakhani,2012:39) بأن الاداء هو مؤشر يقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها . وان الاداء العالي بالنسبة الى المنافسين يزيد من سمعة المنظمة ويولد ميزة تنافسية مستدامة في السوق (Eberl & Schwaiger,2005:842).

وصنف (Zack et al,2009:397) قدرات الاداء التنظيمي إلى ثلاث مجموعات اساسية كل منها تقدم طريقاً نحو الميزة التنافسية والسمعة المستدامة تتمثل بما يلي : (أ) قيادة المنتجات : المنافسة القائمة على



ابتكار المنتجات او الخدمات ، (ب) العلاقة الجيدة مع الزبائن : المنافسة على أساس فهم الزبائن وإرضائهم وبقائهم ، (ج) التميز التشغيلي : المنافسة على أساس العمليات الداخلية الفعالة . وان الأداء المالي يقيس فيما إذا كانت الجهات المعنية راضية عن ربحية المنظمة ، وتعتقد أن لديها آفاقاً مستقبلية قوية وقيمة للاستثمار فيها (Men,2010:7).

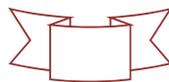
وبين (Pintea & Achim,2007:2-3) بأن هناك ثلاثة شروط اساسية تعكس المثل العليا للأداء التنظيمي تتمثل بما يلي : (أ) في جميع المنظمات يجب أن يرتبط الأداء بأهداف المنظمة ، (ب) ينبغي أن يعكس الأداء الإنجازات المتعلقة بالموارد التي تستخدمها المنظمة ، (ج) يجب أن يؤخذ الأداء في الاعتبار البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، إذ يشير المكون الاول الى مهام المنظمة ، ويعكس المكون الثاني مدى إدارة المنظمة لمواردها ، ويشير المكون الثالث الى قدرة الاداء على التكيف مع العوامل الخارجية . في حين أكد (Gatzert,2015:14) على أن الاداء العالي للمنظمة يؤدي الى سمعة جيدة ويعزز مكانتها في المستقبل . وأثبت (Roberts & Dowling,2002:1078) من خلال دراسته أن السمعة الجيدة هي أحد الاصول القيمة التي تسمح للمنظمة بتحقيق الربحية المستمرة والاداء المالي المتفوق المستدام.

#### 4. المسؤولية Responsibility

عندما تبذل المنظمات جهوداً حثيثة من أجل تطوير منتجات صديقة للبيئة وعالية الجودة ، يميل الزبائن إلى تكوين صورة ايجابية عن المنظمة ، لأنهم يرون أن أنشطة المنظمة مرغوبة اجتماعياً ، وعليه فإن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يمكن أن تكون وسيلة لإرسال إشارة موثوقة الى أصحاب المصالح ، وبالتالي فإن إشارة المسؤولية الاجتماعية سوف تمكن مختلف أصحاب المصالح من الاعتقاد بأن المنظمة ستقدم قيمة للمجتمع (Lee et al,2017:3) .

وذكر (Brammer et al,2006:5) بأن 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. وعرف (Futa,2013:118-119) المسؤولية الاجتماعية بأنها مجموعة متنوعة من الأنشطة المهمة التي يجب أن تقوم بها جميع المنظمات سواء طوعياً أو الزامياً ، للتعامل مع التوقعات الداخلية والخارجية ، لأنها تضيف قيمة إلى المنظمة وتعزز سمعتها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

وذهب (Tari,2011:625) الى تعريف المسؤولية الاجتماعية بأنها مجموعة من الممارسات التي تلبى التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية للمجتمع ، وتشمل العلاقات العامة للمنظمة مع جميع أصحاب المصالح مثل الزبائن والموظفين والموردين والمجتمع . وان برنامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هو عبارة عن بناء يربط بين المنظمة وبقية المجتمع ، لذا يتعين على المنظمة أن تهتم بالعديد من الجوانب أثناء قيامها بأعمالها التجارية (Elving & Kartal,2012:450) .





وذكر (Men,2010:7) بأن المسؤولية الاجتماعية تتخذ فيما إذا كان أصحاب المصلحة يشعرون بأن المنظمة هي مواطن مسؤول يدعم القضايا الجيدة ويثبت المساءلة للبيئة والمجتمع . في حين أشار (Arrigo,2013:178) الى أن إدارة مسؤولية المنظمات هي العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها تحديد مسؤولياتها الخاصة ، وتخطيط وتنفيذ السلوكيات الصحيحة من أجل تحقيق السمعة الجيدة ، ويمكن للمنظمة معرفة توقعات أصحاب المصالح من خلال رصد الاتجاهات الاجتماعية ، والنشاط الاستخباراتي التنافسي ، وإجراء بحوث مفصلة عن المستهلكين أو المقابلات مع الموظفين والموردين والموزعين من أجل تحقيق متطلباتهم .

وقد أكد (Cohen et al,2017:26) على أن نجاح سير المنظمات يعتمد على قدرتها في دمج الأهداف الاجتماعية والبيئية مع عمليات المنظمة ، ويتم ذلك من خلال ضمان تلبية احتياجات الزبائن، والاستجابة للاتجاهات والتنظيمات الاجتماعية الناشئة ، وأن المنظمات المسؤولة اجتماعياً لا تقتصر فقط على إنشاء مشاريع اجتماعية وأن تكون نشطة في هذا المجال ، وإنما يجب عليها ان تكون استباقية في تثقيف وتوعية موظفيها لتعزيز بيئة مسؤولة اجتماعياً . 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) .

وأشار (Su et al,2018:180-181) الى أن المسؤولية الاجتماعية هي أيديولوجية جماعية وجهود أصحاب المصلحة للقيام بأنشطة مسؤولة اجتماعياً كما يتصورها السكان المحليون ، وان الغرض من المسؤولية الاجتماعية هو تقليل الآثار السلبية في الجوانب البيئية والاجتماعية ، وخلق المزيد من الفوائد الاقتصادية والرفاهية للسكان المحليين واشراكهم في القرارات التي تؤثر على حياتهم ، وتحسين ظروف العمل ، وحماية موارد البيئة الطبيعية . ويمكن للمسؤولية الاجتماعية تعزيز قيمة المساهمين من خلال زيادة المبيعات ، ورفع معنويات الموظفين ، وتحفيز الابتكار، وزيادة الإنتاجية ، كما يمكن للمسؤولية الاجتماعية تحسين سمعة المنظمة وتعزيز ولاء زبائنها (Agan et al,2014:2-3) .

وأوضح (Fombrun & Shanley,1990:7) بأن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تولد حسن النية من الموظفين والمستهلكين وأصحاب المصالح ، وان ذلك يؤدي الى تعزيز سمعة وربحية المنظمة والقدرة على البقاء على المدى الطويل . اما (Radhakrishnan et al,2014:72) فقد أشار إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تحقق العديد من الفوائد التجارية مثل تعزيز صورة وسمعة المنظمة القائمة ، الميزة التنافسية ، وفورات في التكاليف وزيادة إيرادات المبيعات . وأكد (Arsoy et al,2012:162) على أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مهمة لأنها تؤثر في جميع جوانب عمليات المنظمة وعلاقتها مع أصحاب المصالح .





## المبحث الرابع العلاقة بين المتغيرات

### توطئة :

توضح العلاقة بين المتغيرات الاسس والبناءات النظرية التي جاء بها الباحثون والمنظرون من اجل تقوية الاواصر الفكرية والمعرفية بين متغيرات البحث ، والتي تعد بحد ذاتها الأساس المنطقي للعلاقة الميدانية بين تلك المتغيرات ، وبسبب ندرة الدراسات والأدبيات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة اتجه البحث الحالي الى عرض العلاقة بين كل متغيرين وحسب ما أورده الباحثون في دراساتهم وابحاثهم العلمية وعلى النحو التالي :

### اولاً : العلاقة بين القدرات المعرفية وتمكين القيادة

أصبح دور القادة أكثر تحدياً ، اذ من المتوقع الآن أن يقوموا بإدارة مسؤولياتهم في بيئات تتميز بالعولمة ، وتغيير التقنيات ، وتناقص الموارد ، وزيادة التكاليف ، علاوة على ذلك فإن القادة مكلفون بإدارة موظفيهم في مواجهة المطالب التي قد لا يكون لديهم السيطرة عليها مثل تسريح العمال ، وتقليص حجم العمل ، وتغيير جدول العمل ، وكل ذلك يضع ضغوطاً إضافية على القادة ليقوموا بفاعلية ، واستجابة لهذه المطالب أصبح من الضروري من الناحية العملية أن ينخرط القادة في تمكين المبادرات وتفويض السلطة الى موظفين كفؤين يتحلون بقدرات معرفية عالية من اجل اتخاذ القرارات المختصة (Sharma et el,2015:194).

وذكر (Men,2010:13) بأن العديد من الأدبيات الادارية تشدد على الجانب النفسي الشخصي للتمكين ، وتؤكد على أن الفرد سيشعر بمزيد من التمكين إذا كان لديه المهارات والقدرات للقيام بعمله بفاعلية . وان تمكين القيادة يرتبط ارتباطاً ايجابياً مع كفاءات وقدرات الفريق وهذا يؤدي بدوره الى زيادة سرعة استجابة اعضاء الفريق في حل المشاكل ، ورفع كفاءة العمل ، فضلا عن زيادة تأثير التمكين النفسي لدى أعضاء الفريق (Srivastava et al,2006:1243) .

وأشار (Randolph & Sashkin,2002:104) الى ان تمكين القيادة هو اعتراف وافراج المنظمة عن القدرات المعرفية والمهارات التي يمتلكها الافراد بالفعل والتي تعد ثروة حقيقية للمنظمة . وان الموظف الذي يمتلك قدرات معرفية عالية يكون أكثر نجاحاً للعمل في بيئة التمكين ، وسوف يستجيب أكثر الى سلوكيات تمكين القيادة ، وبناء على ذلك فإن جاهزية تمكين الموظف تتوقف على مجموعة من القدرات والمعارف والخبرات التي يمتلكها ذلك الموظف (Ahearne & Rapp,2005:948) .

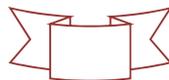


وأوضح (Amundsen & Martinsen,2015:2) بأن تمكين القيادة يركز بشكل خاص على تعزيز القيادة الذاتية بين الموظفين التي تعرف بأنها عملية يتحكم من خلالها الأفراد في سلوكهم ، ويؤثرون ويقودون أنفسهم من خلال استخدام مجموعات محددة من الاستراتيجيات السلوكية والمعرفية ، أي يعتمد الأفراد على مهاراتهم وقدراتهم المعرفية من أجل قيادة انفسهم . وان الافراد الذين لديهم درجات عالية من تقدير الذات ومستويات مرتفعة من التعليم والقدرات المعرفية يكونون أكثر استجابة وتقبلاً لتمكين القيادة (Spreitzer,2008:57) .

في حين أكد (Hanaysha,2016:300) على أن برنامج تمكين القيادة يهدف إلى منح السلطة للموظفين من خلال المديرين لتقاسم المسؤولية معهم ، وهذا سوف يساعد الموظفين الذين يتمتعون بقدرات كبيرة بتحسين مستوى معرفتهم ومكانتهم ، مثل هؤلاء الموظفين سوف يطورون تفكيراً إيجابياً ويميلون إلى بذل قصارى جهدهم لأداء جيد في مكان العمل ، وبالتالي يزيد ذلك من دافعيتهم ويحسن رضاهم الوظيفي ويعزز ولاءهم ونتاجيتهم ويقلل من دوران العمل . وان القادة الذين يطورون علاقات تبادل عالية الجودة يتشاورون أكثر مع مرؤوسيهم حول القرارات المهمة ويستخدمون أفكارهم واقتراحاتهم ، ويشير مثل هذا السلوك إلى أن القائد لديه الثقة في مهارات وقدرات المرؤوسين لإنجاز المهام الصعبة (Hassan et al ,2013:135) .

اما بالنسبة الى المنظمات العاملة في عالم يزداد تعقيداً وعدم يقين ، فإن تمكين القيادة يحمل القدرة على زيادة الإبداع ، مما يسمح لها بإدراك قدرات موظفيها بشكل كامل لمعالجة كل من الفرص والتحديات ، ومع ذلك قد لا تكون نتيجة تمكين القيادة إيجابية على النحو المنشود لجميع الموظفين ، فالفرق الفردية في المهارات والقدرات تلعب دوراً كبيراً في التأثير على ردود فعل الموظفين لتمكين القيادة (Zhang & Zhou,2014:150). وفي الصدد ذاته ذكر (Fernandez & Moldogaziev,2011:4) بأن المنظمات التي تتبنى أسلوب إدارة أكثر ديمقراطية وتشاركية والتي تعبر عن التعاطف مع الموظفين ، ستكون قادرة على البقاء على رأس منافسيها من خلال جذب العمال المهرة والاحتفاظ بهم .

وأوضح (Fausing et al,2015:273) بأن تمكين القيادة ينطوي على توزيع وتناوب القيادة مع أعضاء الفريق الأكثر مهارة ومعرفة ، وبذلك فإن التأثير الرأسي من قائد الفريق الواحد يتم استبداله او تكملته بالتفاعل المستمر لعمليات التأثير المتبادل والأفقي بين أعضاء الفريق ، فبدلاً من الاعتماد على مهارات قائد واحد فإن تمكين القيادة يسمح بسن المهارات والمعرفة والاستخدام الفعال عبر أعضاء الفريق المتعددين ، استناداً الى ذلك فإن تمكين القيادة يساعد على رفع مستويات أداء الفريق خاصة في مجالات العمل المعرفي . فعندما يسمح للموظفين ذوي الكفاءات والقدرات العالية من ممارسة اسلوب تمكين القيادة فإن ذلك سوف يخلق قيادة ديناميكية اكثر قوة ومرونة (Humborstad et al,2014:250) .



وان تمكين القيادة يعد قناة فعالة لتحفيز الموارد البشرية في المنظمة لأنه يساعد على تحسين قدرات الموظفين نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة (Okunbanjo et al,2016:14) . وكذلك يساعد أي قائد يرغب في إجراء بعض التغييرات الأساسية بالاعتماد على المعرفة والقدرات والخبرات والتحفيز لدى كل فرد في المنظمة (Blanchard et al,2009:5) . وبالتالي فأن تمكين القيادة يلعب دوراً رئيساً في تعزيز الفاعلية التنظيمية بين الموظفين وإلهامهم للاعتقاد بقدراتهم على أداء مهام عملهم بنجاح (Carmeli et al,2011:401) .

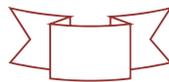
مما تقدم يتضح أن نجاح المنظمات وتفوقها في بيئة الاعمال التنافسية يعتمد على استغلال القدرات المعرفية التي يتمتع بها موظفوها الموهوبون من خلال منحهم المزيد من الفرص واستخدام افكارهم ومقترحاتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر في سير عمل المنظمة.

### ثانياً : العلاقة بين تمكين القيادة والسمعة التنظيمية

تم إدخال فكرة التمكين في مجال الإدارة في الثمانينيات ، ويبدو أنها تستند إلى الحاجة إلى مفهوم تنظيمي يمكن أن يعزز إنتاجية الموظفين بالنسبة للتغييرات التكنولوجية والتجارية الأساسية التي حدثت في كل من الأعمال التجارية ، وقد أدت هذه التغييرات من بين أمور أخرى إلى زيادة التوجه نحو الزبائن ، والتركيز على الجودة والكفاءة لمعظم المنظمات من اجل تحسين موقعها التنافسي وتعزيز سمعتها التنظيمية (Amundsen& Martinsen,2014:4) .

ولكي تكيف المنظمات نفسها مع السوق الاقتصادي الجديد تحتاج الى تغيير أسلوب قيادتها من أسلوب القيادة التوجيهي إلى أسلوب القيادة التحفيزي ، اذ لم يعد ينظر إلى القادة على أنهم يسيطرون على الموظفين فقط ، بل يحتاجون أيضا إلى تعزيز دافعية الموظفين وتعزيز تطوير العمل الفردي ، وبذلك يستطيع الموظفون المتمكنون انشاء وحدة عمل فعالة داخل المنظمة والوصول إلى الدعم والمعلومات والموارد والفرص وحشدها وتوفير المزيد من المرونة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين سمعة المنظمة (Hakimi et al,2009:11) .

وذكر (Cheong et al,2016:603) بأن تمكين القيادة يعد أحد تقنيات الادارة الحديثة ، وان المنظمات التي تستخدمه اكتسبت سمعة أعلى من جودة الادارة مقارنة بنظيراتها . لذلك فإنه عامل حاسم في تعزيز إبداع الموظف ، إذ يمكن أن يوفر الموظفون المتمكنون بدرجة معينة من الاستقلالية في إنجاز المهام ، رشاقة مفيدة لثقافة المعرفة الخاصة بالمنظمة ، والتي تحفزهم على تحقيق مستوى أعلى من مشاركة المعرفة بين أعضاء المنظمة مما ينعكس ايجابياً على رفع مستوى الأداء التنظيمي وتعزيز سمعة المنظمة (Lee et al,2014:368).



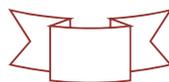


وأكد (Kuo & Lee,2011:116) على أن تمكين القيادة يعد أحد الوسائل الحاسمة في تعزيز سمعة المنظمة ، إذ ان الموظفين ذوي الخبرة والمهارة الذين يتم منحهم السلطة والمسؤولية الكافية لإدارة حياتهم الخاصة في مكان العمل سوف يشعرون بالحرية للتجربة والابتكار باستخدام الحقائق بأنفسهم بدلاً من أن يكونوا موجودين باستمرار ويشرف عليهم رئيسهم . وفي الصدد نفسه ذكر (Men,2010:14) بأن الموظفين المخولين الذين يتمتعون باستقلالية أكبر في صنع القرار وشعور قوي من الكفاءة وتقرير المصير يساعدون في تعزيز مناخ تنظيمي يتميز بالشفافية والتشاركية ، وهو أمر حاسم لبناء بيئة عمل جذابة وسمعة مستدامة .

وأوضح (Alfalah,2017:229) بأن الموظفين الذين لديهم مهارات كافية لأداء شيء ما ، قد يحتاجون إلى مساحة للحرية وسلطة من قبل مديرهم للقيام بذلك ، اذ يظهر تمكين الموظفين من خلال الكفاءة الذاتية والتحكم في اتخاذ القرارات ، ومن ثم فإن هذا النوع من التمكين يخلق مستويات عالية من الالتزام تجاه المنظمة ويؤثر على رضا الموظف فضلاً عن تعزيز سمعة المنظمة وتحسين موقعها التنافسي . في حين أكد (Mousavi et al,2015:390) على أن كفاءة الإدارة والسلوكيات القيادية يمكن أن تحفز آثار العلاقات العامة مثل ، السمعة التنظيمية المدركة ونوعية الاتصالات ، وعلاوة على ذلك فإن الإجراءات القيادية الفعالة يمكن أن تمكن الموظفين من الاضطلاع بمهامهم وواجباتهم وتحسين أعمالهم مما ينعكس ايجابيا على السمعة التنظيمية .

ومن وجهة نظر (Spreitzer et al,1999:514) فإن حرية الفرد في تقرير ما يجب القيام به وكيفية القيام به ، والشعور بالسيطرة على عمله وأفكاره ، والتحرر من القيود التنظيمية كلها عوامل تعزز قدرة الفرد على السلوك الإبداعي وينعكس ذلك على قيمة المنظمة وسمعتها بين أصحاب المصالح . وفي الاتجاه نفسه ذكر (Blanchard et al,2009:7) بأن اعطاء الافراد المزيد من السيطرة والمسؤولية عن وظائفهم ، تكسب المنظمات سمعة طيبة ومركزاً تنافسياً قوياً فضلاً عن زيادة العائد والمبيعات . وبذلك يعد تمكين القيادة أداة استراتيجية مهمة للحصول على الميزة التنافسية والسمعة المستدامة (Okunbanjo et al,2016:15).

وبين (Hakimi et al,2010:701) بأن هناك حاجة الى تغيير الادارة التقليدية لغرض التكيف مع السوق التنافسية وبناء سمعة مستدامة ، وان ذلك يتطلب مجموعة متنوعة من المبادرات لتحفيز الموظفين وتحسين الإنتاجية وتطوير استراتيجيات خفض التكاليف وتحسين الاهتمام باحتياجات الزبائن ، ومن المبادرات الرئيسة في هذا التحول تمكين الموظفين من القيادة . وفي الصدد ذاته ذكر (Fausing et al,2015:273) بأن الحفاظ على ميزة تنافسية وسمعة مستدامة في سوق دائم التغير،



يتطلب من المنظمات الاستفادة من مزايا القوى العاملة الأكثر تعليماً ومعرفة ، لذلك ازداد انتشار واستخدام الفرق إلى جانب التركيز على العوامل التي تمكن أداء الفريق .

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول ان مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتقاسم السلطة والمسؤولية مع قادتهم يمكن ان يعزز سمعة المنظمات ويحسن ادائها التنافسي .

### ثالثاً : العلاقة بين القدرات المعرفية والسمعة التنظيمية

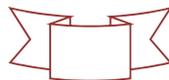
أكد المتخصصون في إدارة الموارد البشرية أن توظيف الأفراد ذوي الكفاءات والقدرات المعرفية العالية في جميع انحاء المنظمة يساعد في تقليل تكاليف التدريب الأولية ، ويضمن تحسين الإنتاجية والكفاءة ، اذ ان ممارسات العمل عالية الاداء للموارد البشرية ترتبط بنجاح الاهداف التنظيمية وتحقيق السمعة المستدامة (Isenhour et al,2014:5) .

وأشار (Ou & Hsu,2013:48) الى أن سمعة المنظمات والاداء المبتكر يتم التحكم فيهما من خلال الأصول غير الملموسة لرأس المال البشري ، والتي يتم تعريفها على أنها المعرفة والمهارة والابتكار والقدرة المشتركة للموظفين ، اذ يمتلك الموظفون خصوصاً في شركات التكنولوجيا العالية مثل (LG ، Sony ، Apple) قدرات علمية وتكنولوجية متفوقة ، وبذلك نجد أن المنظمات المتقدمة التي تعتمد استراتيجيتها على الأفراد تركز على القيمة المضافة لموظفيها ، مع الاعتراف بأن هؤلاء الافراد يمتلكون مهارات وقدرات معرفية قيمة تساهم في تحقيق موقع تنافسي متميز .

وان أساس السمعة العالية للمنظمات يكمن في جودة توظيف الموظفين وعمق دوافعهم ومواهبهم ، وكيف يتم التعامل مع هؤلاء الموظفين ونوعية سلوكهم في مكان العمل وخارجه وبالتالي يؤثر كل ذلك في سمعة المنظمة (Iwu-Egwuonwu,2011:200) . إذ ان توظيف الافراد ذوي القدرات المعرفية الكبيرة يساعد في بناء سمعة تنظيمية قوية (Feldman et al,2014:56) .

وأوضح (Joseph & Newman,2010 : 59) بأن الكفاءات والمهارات المعرفية تؤثر على قدرة الفرد في التعامل مع الآخرين بنجاح ، وان رأس المال البشري المتميز يكتسب المزيد من المعرفة ذات الصلة بالوظيفة ، مما يؤدي الى التقدم في الأداء الوظيفي ، فضلاً عن تعزيز سمعة المنظمة وتحسين قدرتها التنافسية . وفي السياق نفسه ذكر (Shamma,2012:160) بأن قدرة المنظمة على فرض اسعار متميزة وبناء سمعة ايجابية يعتمد على قدرتها في جذب موظفين ذوي قدرات معرفية كبيرة .

وأشار (Cifuentes & Leon,2015:210) الى أن القدرات المعرفية مهمة في جميع الصناعات ، وخاصة في المنظمات القائمة على المعرفة اذ تكون معرفة الموظفين حاسمة ، فمثلاً تحاول منظمات الخدمات الاعتماد على علاقات مستقرة وطويلة الأمد مع زبائننا وهذا يعتمد إلى حد كبير على قدرات



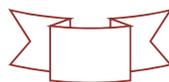
الموظفين ومهاراتهم لأنهم يتفاعلون مباشرة مع الزبائن ويمثلون المنظمة في كل تفاعل مع الزبائن وأصحاب المصلحة الآخرين ، ويمكن للموظفين أيضا التأثير في آراء الزبائن ، وتحسين تصوراتهم ، لذلك تعد القدرات المعرفية للموظفين عاملاً مميزاً وحاسماً لأداء المنظمة وترسيخ سمعتها ، وفي هذا السياق نجد ان هناك صلة مباشرة بين القدرات المعرفية والسمعة التنظيمية .

ويرى (Beheshtifar & Korouki,2013:17) بأن بقاء الموظفين ذوي القدرات العقلية العالية في منظمة معينة لفترة طويلة يعتبر مصدراً للميزة التنافسية والسمعة المستدامة . وفي الاتجاه نفسه ذكر (Ghosh,2016:4) بأن قدرة المنظمة على تحقيق التميز والسمعة الجيدة يعتمد على قدرتها في جذب والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين ، إذ ان أداء الافراد المتفوق يضمن للمنظمة تنفيذها الناجح للاستراتيجيات المخططة .

ونوه (Carmeli & Cohen,2001:125) بأن قدرات الموارد البشرية (المعرفة ، رأس المال البشري) تعد المصدر الاستراتيجي الاساسي الذي يساهم بشكل كبير في تحقيق النجاح التنظيمي المتفوق والسمعة المستدامة في ظل المتغيرات البيئية المستمرة التي تعيشها المنظمات . وفي الصدد ذاته اكد (رشيد والزيادي ،2014: 17) على أن السمعة الجيدة تمكن المنظمة من استقطاب أفضل القدرات والكفاءات الوظيفية وجذب المستثمرين ومن ثم الوصول الى الاستدامة التي تجعلها قادرة على تحقيق المنافع لمختلف أصحاب المصالح المتعاملين معها سواء كانوا زبائن او عاملين او مجهزين .

وذكر (Boudreau et al,1999:7) بأن المنظمات العملاقة التي تتمتع بسمعة تنظيمية قوية مثل شركة مايكروسوفت تعتمد في عمليات التوظيف على اختيار الافراد ذوي القدرات الذكائية العالية لأنها تساهم وبشكل كبير في زيادة الدافع للعمل وادراك المزيد من الفرص ، وبذلك تعتبر القدرات المعرفية عنصراً مهماً من عناصر رأس المال البشري . وفي السياق نفسه ذكر (Furnham,2008:38) بأن المنظمات الكبيرة تركز على اختبارات القدرات المعرفية في تقييم الافراد المتقدمين للوظائف ، لما لها من تأثير كبير على سمعتها التنظيمية (الحرب من أجل المواهب) . ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية وبناء سمعة مستدامة ، تحتاج المنظمات الى القدرة على الاستفادة الكاملة من امكانات مواردها الثمينة والنادرة وغير القابلة للتقليد ، وان هذه القدرة والإمكانات غالباً ما تكمن في الخصائص المتنوعة لقوتها العاملة (Gitonga et al,2016:69) .

على وفق ما تقدم يمكن القول ان المنظمات التي تسعى الى بناء سمعة مستدامة والوصول الى مراكز تنافسية متقدمة تحتاج إلى موظفين مبدعين يتمتعون بقدرات معرفية كبيرة .



# الفصل الثالث

## الجانب التطبيقي للبحث

## الفصل الثالث

### الجانب التطبيقي للبحث

#### تمهيد

يركز هذا الفصل على ثلاثة مباحث ، المبحث الاول تضمن الاختبارات البنائية لمقاييس البحث فعند إجراء أي بحث تطبيقي فلا بد من اختبار مقاييس البحث ، والتأكد من دقة بنائها وصدق وثبات فقراتها في قياس متغيرات البحث ، بينما تضمن المبحث الثاني وصف وتشخيص متغيرات البحث لتحديد مدى توافر وتطبيق أبعاد متغيرات البحث من قبل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث ، في حين ركز المبحث الثالث على اختيار فرضيات البحث لتحديد طبيعة العلاقات الارتباطية والانحدارية بين متغيرات البحث الرئيسة وابعادها الفرعية على وفق ما جاءت به التساؤلات الميدانية والفرضيات الرئيسة للبحث . وفيما يلي عرض أهم الموضوعات التي تعرضت لها تلك المباحث :

**المبحث الأول ( الاختبارات البنائية لمقاييس البحث) :** والذي يشمل اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى ، اختبار الصدق البنائي التوكيدي ، اختبار ثبات اداة قياس البحث ، وقياس الاتساق الداخلي .

**المبحث الثاني ( وصف وتشخيص متغيرات البحث) :** والذي يشمل وصف وتشخيص متغير القدرات المعرفية من خلال أبعادها الخمسة ( التفكير المنظم ، الذكاء ، الحدس ، الابداع ، التجديد والتطوير) ، وصف وتشخيص متغير تمكين القيادة من خلال أبعاده الخمسة ( مثالا يقتدى به ، التدريب ، المشاركة في صنع القرار ، اظهار الاهتمام ( التفاعل مع الفريق) ، الاعلام ، وصف وتشخيص متغير السمعة التنظيمية من خلال أبعادها الاربعة ( الجودة ، الجاذبية ، الاداء ، المسؤولية) .

**المبحث الثالث ( اختبار فرضيات البحث) :** والذي يشمل اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث ، اختبار علاقات التأثير المباشر بين متغيرات البحث ، واختبار علاقات التأثير غير المباشر بين متغيرات البحث .



## المبحث الاول: الاختبارات البنائية لمقاييس البحث

### توطئة :

بغية تحقيق الاهداف التي أعدت من أجلها الاستبانة ، والتأكد من مدى صدق وثبات مقاييسها المعتمدة يتم اخضاعها الى عدة اختبارات قبل وبعد المباشرة في توزيعها على عينة البحث ، فقبل عملية التوزيع تخضع الى بعض الاختبارات الاولية المتمثلة بالصدق الظاهري وصدق المحتوى ، أما بعد توزيع الاستبانة على العينة فتخضع الى التحليل العاملي التوكيدي ، وصدق الثبات ، والاتساق الداخلي بين فقراتها وأبعادها ، وان تلك الاختبارات تعد من الشروط الأساسية للتأكد من مدى ملائمة مقاييس البحث لواقع الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة . وسيتم توضيح تلك الاختبارات على النحو التالي :

### اولا : اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى

ان الهدف من اختبار الصدق الظاهري هو التأكد من مدى قدرة استمارة الاستبانة على قياس متغيرات البحث ، وعلى اساس ذلك تم عرض استمارة الاستبانة بصورتها الاولية على مجموعة من الخبراء والمحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال (انظر الملحق رقم 2) للتأكد من صحة وصدق الفقرات الواردة فيها ومدى ملائمتها لفرضيات البحث وأهدافه ، فضلا عن استطلاع آرائهم بشأن مقدرة تلك الاستبانة على قياس متغيرات البحث بما يضمن وضوح ودقة فقراتها من الناحية العلمية ، وقد تم تعديل بعض العبارات والصياغات التي نالت اتفاق اغلبية المحكمين . أما الهدف من اختبار صدق المحتوى فهو التأكد من كفاية الأبعاد الخاصة بكل متغير، وكذلك الفقرات الخاصة بكل بعد ، وبغية تحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على معرفة وخبرة المحكمين المتخصصين في هذا المجال ، اذ نالت أبعاد وفقرات المقاييس الخاصة بمتغيرات البحث (القدرات المعرفية ، تمكين القيادة ، السمعة التنظيمية ) اتفاق اغلب الخبراء والمحكمين ، وبذلك فأن مقاييس البحث قد حققت شرط الصدق الظاهري وصدق المحتوى قبل توزيع الاستبانة على العينة المبحوثة .

### ثانياً : اختبار الصدق البنائي التوكيدي

للتأكد من صدق البناءات النظرية للمتغيرات ودقتها ميدانيا جرى الباحث التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) للمقاييس المعتمدة في قياس المتغيرات الرئيسية والفرعية والذي يعد أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) . اذ يهدف التحليل العاملي التوكيدي الى مطابقة الهيكل الافتراضي المتوفر للمتغيرات مع البيانات المتجمعة عنه ، وبالتالي تأكيد العلاقة بين الأبعاد والفقرات وان الفقرات لا تتجه الى كل الأبعاد ، وهذا يضمن تمثيل كل بعد بعدد واضح ومناسب من الفقرات غير المقاسة ( الحساوي ، 2015 : 176) . وقد اعتمد

في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي البرنامج الاحصائي (Amos Version 23) ، ولتقييم الانموذج الهيكلية الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدي أوصى الباحثون بالتحقق من معيارين هما : (Schumacker & Lomax,2010:169)

### 1 . تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) :

وهي تمثل قيم المسارات التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent Var.) مع المتغيرات غير المقاسة (Unobserved Var.) وهذه المعلمات تمثل الاهمية النسبية لكل فقرة ( متغير غير مقاس) بالنسبة الى البعد الفرعي الذي تنتمي اليه (متغير كامن) ، وعند تقييم هذه المعلمات يجب الاخذ بنظر الاعتبار عدة معايير هي (Holtzman & Sailesh,2011:13) :

- جدوى تقديرات المعلمة : ان تقديرات المعلمة تكون مجدية ومقبولة اذا تجاوزت أقيامها نسبة (40 %).
- مدى ملائمة الاخطاء المعيارية : كلما كانت الاخطاء المعيارية صغيرة كلما أمكن الاعتماد على المعلمات الاحصائية والعكس صحيح .
- الدلالة الاحصائية لتقديرات المعلمة : تحدد الدلالة الاحصائية لتقديرات المعلمة اعتماداً على معنوية النسبة الحرجة (C.R) والتي تمثل المقياس الاحصائي لمعنوية تقديرات المعلمة ، اذا تكون تقديرات المعلمة معنوية اذا تجاوزت النسبة الحرجة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) واذا تجاوزت (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) .

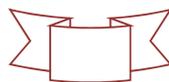
### 2 . مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Index's)

تؤسس مؤشرات المطابقة المعيار الذي يحكم من خلاله على مدى مطابقة الانموذج الهيكلية المتحقق ودقته ، ويعد الكاي سكوير ( $X^2$ ) اهم مؤشرات مطابقة الانموذج 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 الانموذج الهيكلية وهي كما تتضح في الانموذجات الهيكلية الخاصة بكل متغير.

وفي ضوء ما تقدم كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي وحسب المقاييس الثلاثة كالآتي :

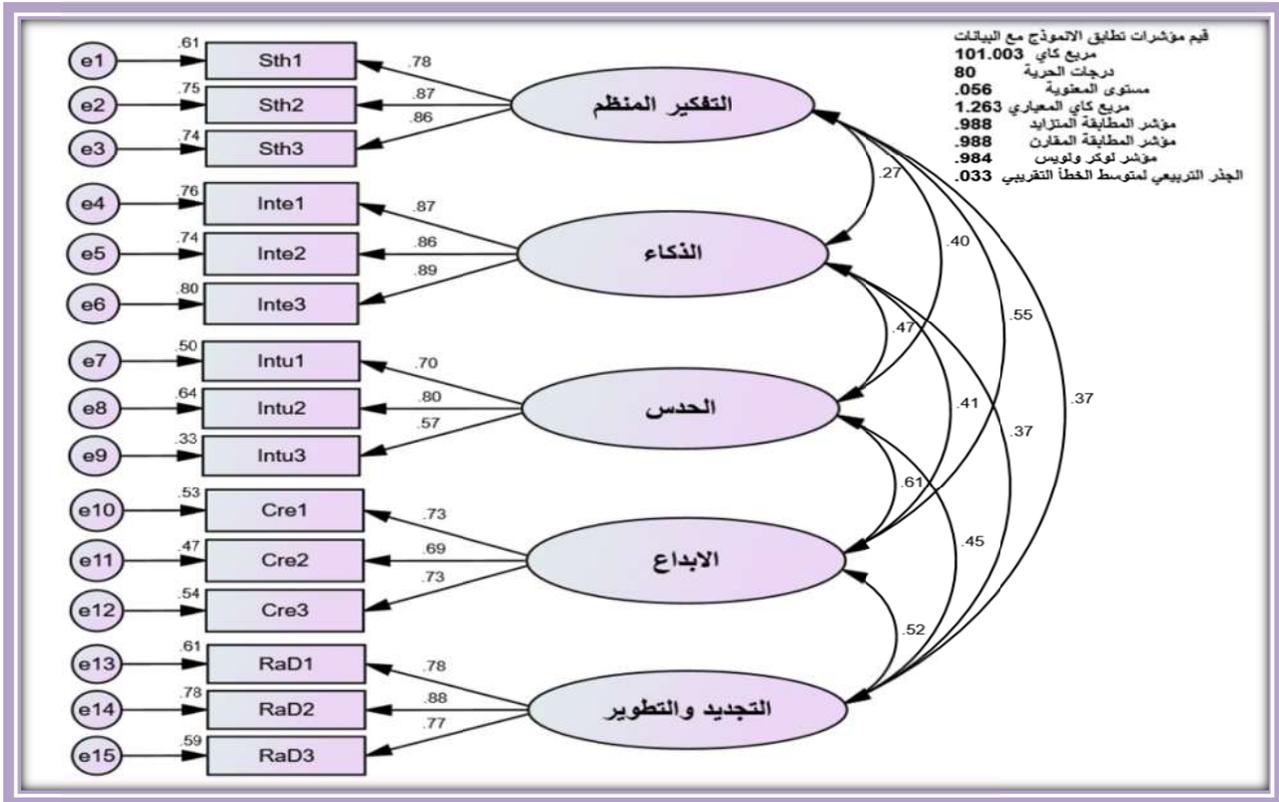
#### أ . التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القدرات المعرفية

يتضح من الشكل (19) أن كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير القدرات المعرفية قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية الخمسة بفقراتها وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (CR) الظاهرة في الجدول (14) اتضح





انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد أظهرت النتائج وكما يتضح في الأنموذج الهيكلي أن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فإن الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة دون الحاجة الى اي مؤشرات تعديل مقترحة ، مما يؤكد أن متغير القدرات المعرفية يقاس بـ (15) فقرة موزعة بالتساوي على خمسة أبعاد مترابطة .



الشكل (19) التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس القدرات المعرفية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23).

الجدول (14) قيم تقديرات المعلمة والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية لمقاييس القدرات المعرفية

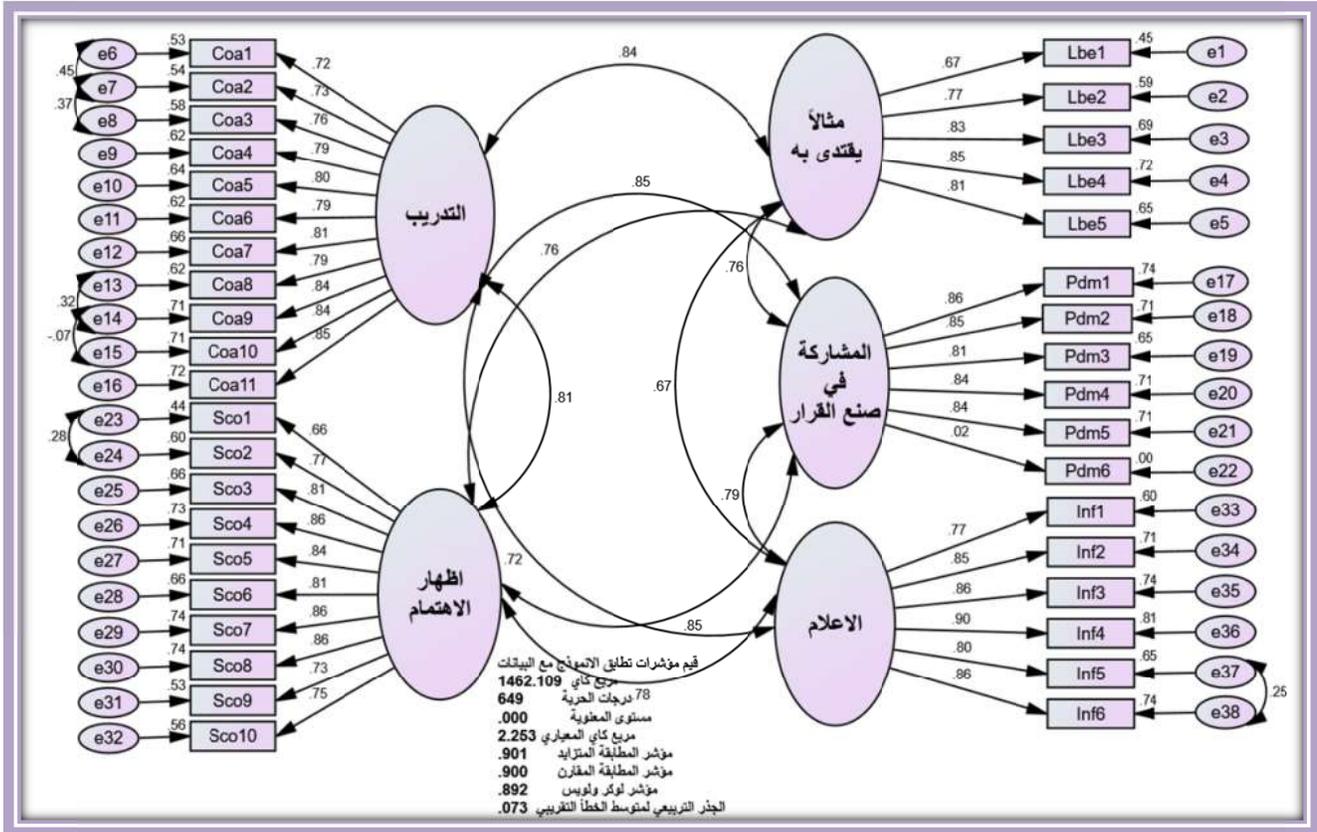
	Estimate	S.E.	C.R.	P
Sth3 <--- Structured thinking	1.000			
Sth2 <--- Structured thinking	1.032	.068	15.207	***
Sth1 <--- Structured thinking	.983	.072	13.650	***
Inte3 <--- Intelligence	1.000			
Inte2 <--- Intelligence	1.004	.058	17.348	***
Inte1 <--- Intelligence	1.014	.058	17.618	***
Intu3 <--- Intuition	1.000			
Intu2 <--- Intuition	1.492	.195	7.635	***

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Intu1	<---	Intuition	1.482	.200	7.394	***
Cre3	<---	Creativity	1.000			
Cre2	<---	Creativity	1.028	.115	8.947	***
Cre1	<---	Creativity	.901	.097	9.310	***
RaD3	<---	Renewal and Development	1.000			
RaD2	<---	Renewal and Development	.936	.074	12.663	***
RaD1	<---	Renewal and Development	.901	.076	11.853	***

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

### ب . التحليل العاملي التوكيدي لمقياس تمكين القيادة

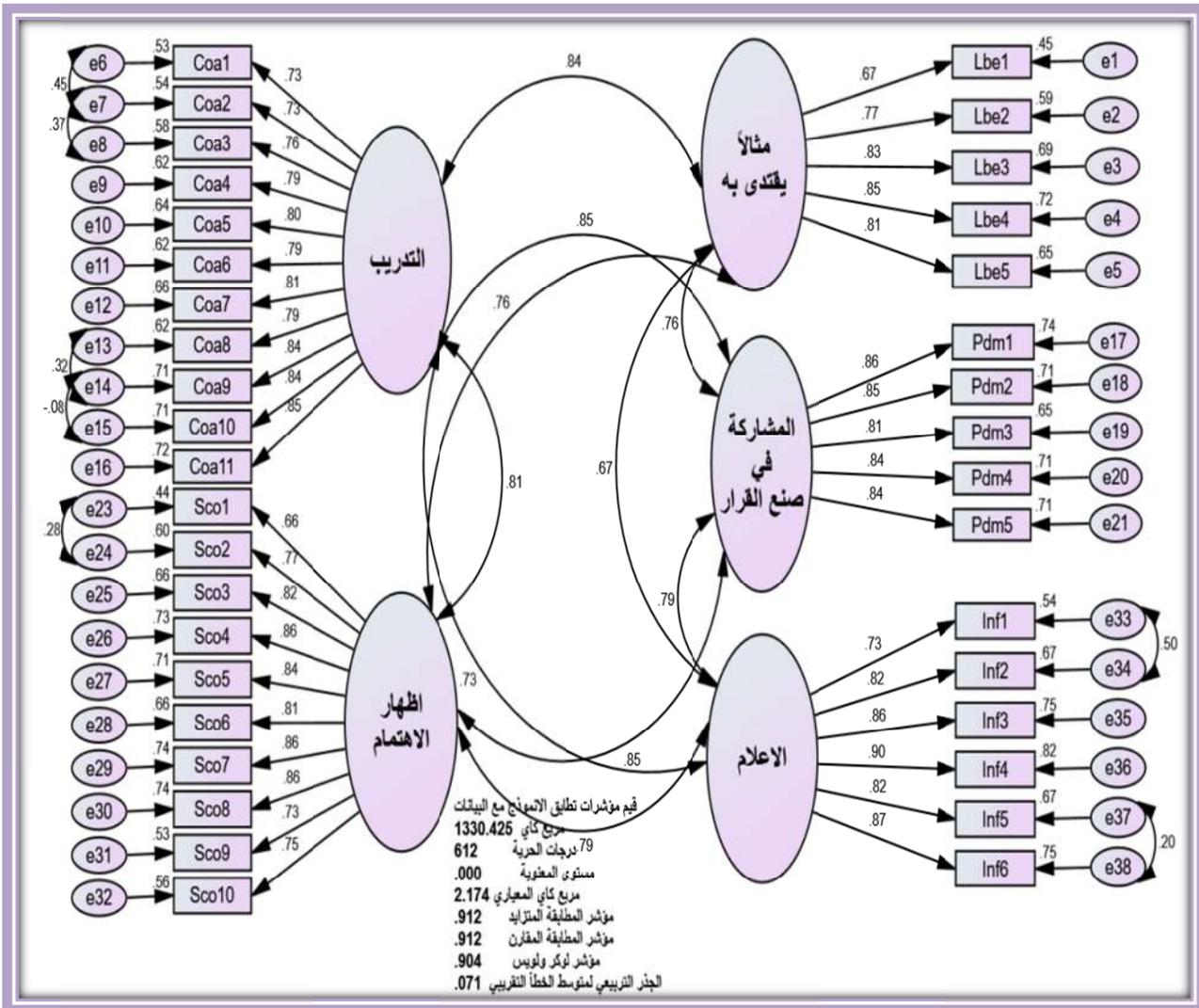
يتضح من الشكل (20) أن الفقرة السادسة من بعد المشاركة في صنع القرار قد حازت على وزن انحدار (تقدير معلمة) قليل جدا اذ بلغ (0.02) وهو أقل من النسبة المقبولة (0.40) مما اضطر الى الرجوع للبرنامج لتفحص مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج وبعد اجراء كم مؤشر تعديل لم يتغير تقدير المعلمة بالنسبة الى الفقرة أعلاه وبالتالي هنا من الضروري حذف هذه الفقرة لضعف وزنها الانحداري في تمثيل بعد المشاركة في صنع القرار .



الشكل (20) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس تمكين القيادة (النموذج الاول)

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .

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 (21) وأن جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (CR) الظاهرة في الجدول (15) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد اظهرت النتائج وكما يتضح في الأنموذج الهيكلية أن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فإن الانموذج الهيكلية قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد ان متغير تمكين القيادة يقاس بـ (37) فقرة موزعة على خمسة أبعاد مترابطة بواقع (5) فقرات لبعدها مثالا يقتدى به ، (11) فقرة لبعدها التدريب ، (5) فقرات لبعدها المشاركة في صنع القرار ، (10) فقرات لبعدها اظهار الاهتمام ، (6) فقرات لبعدها الاعلام .



الشكل (21) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس تمكين القيادة (الانموذج الثاني)

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .



الجدول (15) قيم تقديرات المعلمة والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية لمقاييس تمكين القيادة

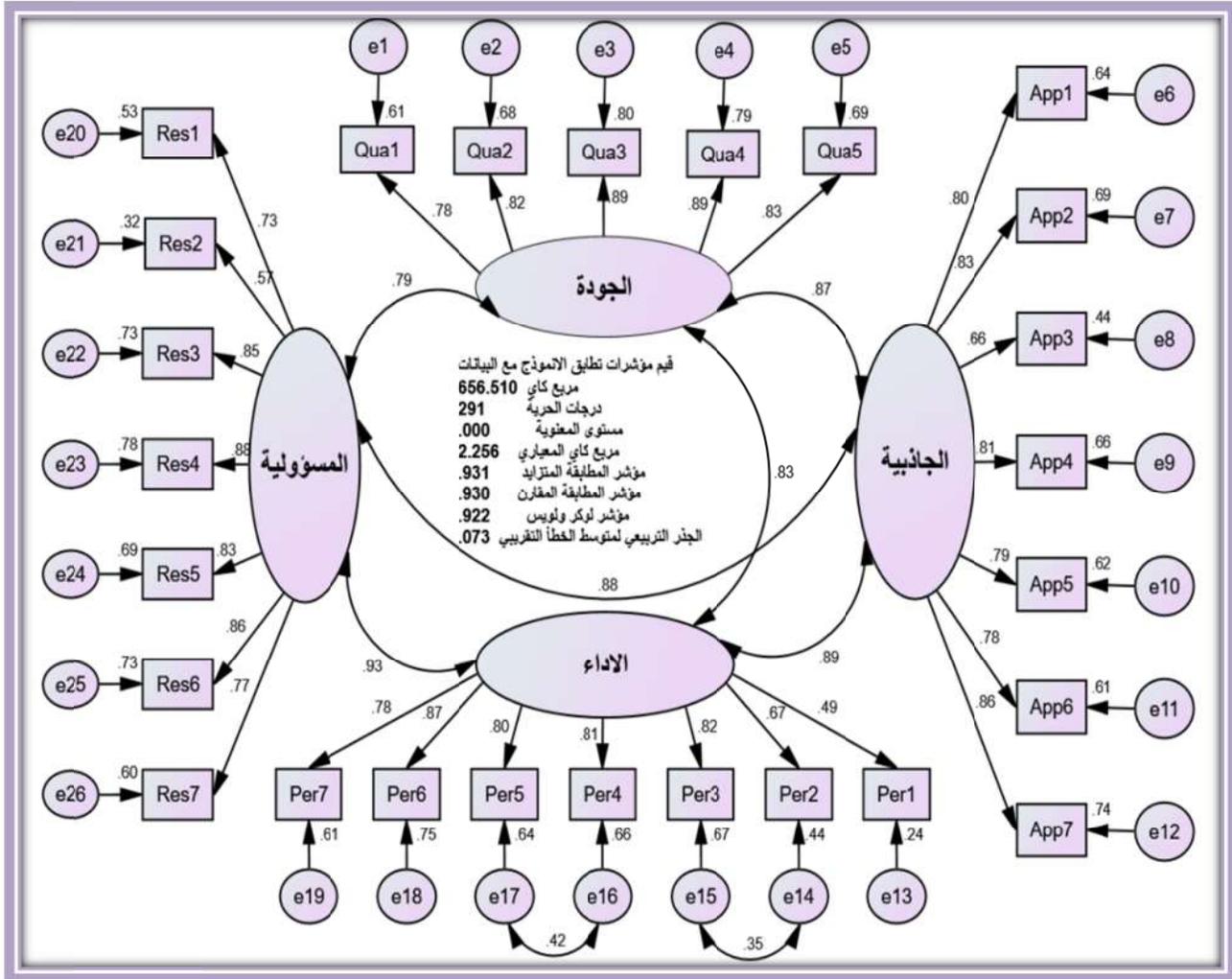
	Estimate	S.E.	C.R.	P
Lbe5 <--- Lead by example	1.000			
Lbe4 <--- Lead by example	.930	.062	14.937	***
Lbe3 <--- Lead by example	.973	.067	14.434	***
Lbe2 <--- Lead by example	.837	.064	13.098	***
Lbe1 <--- Lead by example	.708	.064	10.982	***
Coal1 <--- Coaching	1.000			
Coal10 <--- Coaching	1.058	.064	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			
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 الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23) .



ج . التحليل العاملي التوكيدي لمقياس السمعة التنظيمية

يتضح من الشكل (22) أن كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير السمعة التنظيمية قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية الأربعة بفقراتها وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (CR) الظاهرة في الجدول (16) اتضح أنها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها.



الشكل (22) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس السمعة التنظيمية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانمودج فقد أظهرت النتائج وكما يتضح في الأنمودج الهيكلية أن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فإن الانمودج الهيكلية قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير السمعة التنظيمية يقاس بـ (26) فقرة موزعة على أربعة أبعاد مترابطة بواقع (5) فقرات لبعده الجودة ، (7) فقرات لبعده الجاذبية ، (7) فقرات لبعده الأداء ، (7) فقرات لبعده المسؤولية .



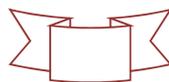
الجدول (16) قيم تقديرات المعلمة والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية لمقياس السمعة التنظيمية

	Estimate	S.E.	C.R.	P
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 الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23) .

### ثالثاً : اختبار ثبات اداة قياس البحث

ليس كافياً أن تكون أداة القياس صادقة فقط وإنما هناك صفة أخرى لا بد من توافرها ألا وهي الثبات ويعني الثبات بأن يعطي اختبار المقياس النتائج نفسها اذا ما أعيد على الأفراد أنفسهم في الظروف نفسها، ويعرف الثبات بأنه الاستقرار في النتائج بوجود فاصل زمني (العنزي ، 2013 : 9 - 10) . وأيضاً يعرف بأنه نسبة التباين الحقيقي الى التباين الكلي او مربع معامل الارتباط بين القيم الحقيقية والقيم الظاهرية ويساعد الثبات الحصول على مؤشر احصائي نحكم من خلاله على دقة المقياس ويسمى هذا المؤشر بمعامل الثبات (الحسناوي ، 2015 : 183) . وقد تم حساب معامل الثبات لأداة قياس البحث باستخدام معامل ارتباط (Alpha Cronbach) الموضح في الجدول (17) .





الجدول (17) معاملات الثبات لأداة قياس البحث

معامل Cronbach لكل بعد	البعد	معامل Alpha Cronbach للمتغير	المتغير
0.857	التفكير المنظم	0.762	القدرات المعرفية
0.874	الذكاء		
0.730	الحدس		
0.757	الابداع		
0.845	التجديد والتطوير		
0.890	مثالاً يقتدى به	0.926	تمكين القيادة
0.950	التدريب		
0.816	المشاركة في صنع القرار		
0.945	اظهار الاهتمام		
0.935	الاعلام		
0.924	الجودة	0.933	السمعة التنظيمية
0.922	الجاذبية		
0.906	الأداء		
0.920	المسؤولية		

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) .  
نلاحظ من الجدول (17) أن قيم معاملات (Alpha Cronbach) كانت جميعها أكبر من (0.70) وهي أقل قيمة مقبولة احصائياً على مستوى البحوث السلوكية (Tavakol & Dennick,2011:54) . مما يدل على أن أداة قياس البحث تتصف بالدقة والثبات العالي .

#### رابعاً : قياس الاتساق الداخلي

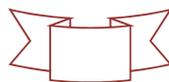
للتحقق من مدى وجود الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس والابعاد التي تنتمي اليها هذه الفقرات استخدم في هذا البحث معامل الارتباط (Spearman's rho) باعتباره أحد الادوات الرئيسية التي تقيس العلاقة بين متغيرين أو أكثر في حالة المقاييس الرتبية ، فضلا عن كونه الأكثر استعمالاً في الحياة العملية من الأدوات الاخرى ، وملائمته لتعدد متغيرات البحث وحجم عينته الكبير، ويوضح الجدول (18) نتائج الاتساق الداخلي وعلى النحو التالي :

#### أ. الاتساق الداخلي للقدرات المعرفية

يوضح الجدول (18) قيم معاملات الارتباط بين فقرات وأبعاد القدرات المعرفية المتمثلة بـ (التفكير المنظم ، الذكاء ، الحدس ، الابداع ، التجديد والتطوير) وتشير النتائج الى وجود علاقات ارتباط معنوية قوية بين الفقرات والابعاد تراوحت بين ( 0.574 - 0.790) عند مستوى (0.01) ، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالٍ بين فقرات وابعاد القدرات المعرفية.

#### ب. الاتساق الداخلي لتمكين القيادة

يوضح الجدول (18) قيم معاملات الارتباط بين فقرات وابعاد تمكين القيادة المتمثلة بـ (مثالاً يقتدى به ، التدريب ، المشاركة في صنع القرار ، اظهار الاهتمام ، الاعلام ) وتشير النتائج الى وجود علاقات ارتباط معنوية قوية بين الفقرات والابعاد تراوحت بين (0.723 - 0.890) عند مستوى (0.01) ، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالٍ بين فقرات وابعاد تمكين القيادة.



ج. الاتساق الداخلي للسمعة التنظيمية

يوضح الجدول (18) قيم معاملات الارتباط بين فقرات وأبعاد السمعة التنظيمية المتمثلة بـ (الجودة ، الجاذبية ، الاداء ، المسؤولية) وتشير النتائج الى وجود علاقات ارتباط معنوية قوية بين الفقرات والأبعاد تراوحت بين (0.551 - 0.908) عند مستوى (0.01) ، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالٍ بين فقرات وأبعاد السمعة التنظيمية.

الجدول (18) معاملات الارتباط بين فقرات المقياس وأبعاده

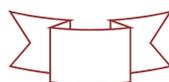
مستوى المعنوية	معامل ارتباط (Spearman's rho)	الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
0.01	0.648**	1	التفكير المنظم	القدرات المعرفية
0.01	0.574**	2		
0.01	0.642**	3		
0.01	0.762**	4	الذكاء	
0.01	0.701**	5		
0.01	0.707**	6		
0.01	0.790**	7	الحدس	
0.01	0.756**	8		
0.01	0.647**	9		
0.01	0.651**	10	الابداع	
0.01	0.772**	11		
0.01	0.731**	12		
0.01	0.763**	13	التجديد والتطوير	
0.01	0.644**	14		
0.01	0.789**	15		
0.01	0.735**	1	مثالا يقتدى به	تمكين القيادة
0.01	0.821**	2		
0.01	0.812**	3		
0.01	0.844**	4		
0.01	0.839**	5		
0.01	0.765**	6	التدريب	
0.01	0.764**	7		
0.01	0.810**	8		
0.01	0.808**	9		
0.01	0.806**	10		
0.01	0.797**	11		
0.01	0.823**	12		
0.01	0.827**	13		
0.01	0.832**	14		
0.01	0.837**	15		
0.01	0.849**	16	المشاركة في صنع القرار	
0.01	0.799**	17		
0.01	0.783**	18		
0.01	0.851**	19		
0.01	0.787**	20		





0.01	0.861**	21	اظهار الاهتمام	السمعة التنظيمية	
0.01	0.723**	22			
0.01	0.786**	23			
0.01	0.825**	24			
0.01	0.851**	25			
0.01	0.807**	26			
0.01	0.788**	27			
0.01	0.834**	28			
0.01	0.828**	29			
0.01	0.769**	30			
0.01	0.755**	31			
0.01	0.806**	32			
0.01	0.848**	33			
0.01	0.854**	34			
0.01	0.890**	35	الاعلام		
0.01	0.860**	36			
0.01	0.877**	37			
0.01	0.794**	1			
0.01	0.866**	2			الجودة
0.01	0.885**	3			
0.01	0.908**	4			
0.01	0.883**	5			
0.01	0.842**	6			
0.01	0.870**	7			الجاذبية
0.01	0.729**	8			
0.01	0.846**	9			
0.01	0.817**	10			
0.01	0.760**	11			
0.01	0.850**	12	الاداء		
0.01	0.551**	13			
0.01	0.768**	14			
0.01	0.846**	15			
0.01	0.813**	16			
0.01	0.797**	17			
0.01	0.877**	18			
0.01	0.825**	19	المسؤولية		
0.01	0.774**	20			
0.01	0.634**	21			
0.01	0.867**	22			
0.01	0.882**	23			
0.01	0.853**	24			
0.01	0.846**	25			
0.01	0.796**	26			

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





## المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات البحث

### توطئة :

من أجل وصف وتشخيص وتحليل النتائج الاحصائية على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث ، تم تبويب اجابات أفراد العينة تفصيلاً على مستوى كل فقرة من فقرات الاستبانة واجمالياً لكل من متغيرات البحث الرئيسة بأبعادها الفرعية لغرض معالجتها إحصائياً من خلال استخدام الوسط الحسابي<sup>1</sup> ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، والاهمية النسبية ، على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) وعلى النحو التالي :

### اولاً : وصف وتشخيص متغير القدرات المعرفية تفصيلاً

تم قياس متغير القدرات المعرفية ميدانياً من خلال خمسة أبعاد فرعية وهي على النحو التالي :

#### 1. التفكير المنظم (Sth)

يظهر الجدول (19) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعده التفكير المنظم الذي يتمثل بثلاثة مؤشرات ميدانية (Sth1- Sth3) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.38) والانحراف المعياري (0.73) ومعامل الاختلاف (16.86%) والاهمية النسبية (87.62%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً جداً مما يؤكد ان الكوادر التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تعتمد بشكل كبير على التفكير المنظم كقدرات متقدمة تساعد على تحقيق التفوق والتميز في مجال العمل التعليمي . وقد حصلت الفقرة (Sth2) على أعلى متوسط حسابي اذ بلغ (4.49) وبانحراف معياري بلغ (0.65) وبمعامل اختلاف بلغ (14.58%) وباهمية نسبية بلغت (89.91%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً جداً مما يؤكد التزام أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث بالتعليمات الرسمية الصادرة من اداراتهم العليا عند اتخاذهم مختلف القرارات . في

<sup>1</sup> لكون الاستبانة اعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي (أتفق تماماً - لا أتفق تماماً) فإن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية ، وهذا يتحدد من خلال ايجاد طول المدى للمقياس (5 - 1 = 4) ، ومن ثم قسمة طول المدى على عدد فئات المقياس (4 / 5 = 0.80) وبضاد الناتج (0.80) الى أدنى فئة في المقياس (1) او يطرح من أعلى فئة في المقياس (5) لتكون الفئات كما يلي : (Nakapan & Radsiri,2012:573)

1 - 1.80 (منخفض جداً)

1.81 - 2.60 (منخفض)

2.61 - 3.40 (متوسط)

3.41 - 4.20 (مرتفع)

4.21 - 5 (مرتفع جداً)



حين حصلت الفقرة (Sth3) على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (4.28) وبانحراف معياري بلغ (0.79) وبمعامل اختلاف بلغ (18.52%) وبأهمية نسبية بلغت (85.67%) ، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الا أنها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع جداً ، وان ذلك يؤكد الاعتماد الكبير على الافراد ذوي الاختصاصات الدقيقة والمعرفة المتراكمة لانجاز المهمات الصعبة .

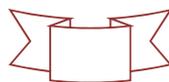
### الجدول (19) الاحصاءات الوصفية لبعء التفكير المنظم

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
Sth1	4.36	0.74	17.08	87.28	2
Sth2	4.49	0.65	14.58	89.91	1
Sth3	4.28	0.79	18.52	85.67	3
المعدل العام للتفكير المنظم	4.38	0.73	16.86	87.62	

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

### 2. الذكاء (Inte)

يظهر الجدول (20) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعء الذكاء الذي يتمثل بثلاثة مؤشرات ميدانية (Inte4 - Inte6) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.30) والانحراف المعياري (0.75) ومعامل الاختلاف (17.45%) والاهمية النسبية (86.07%) ، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً جداً مما يؤكد أن الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تعتمد بشكل كبير على تجارب أعضاء الهيئة التدريسية وقدراتهم الذكائية في حل المشكلات المعقدة والتكيف مع التغيرات السريعة . وقد حصلت الفقرة (Inte6) على أعلى متوسط حسابي اذ بلغ (4.42) وبانحراف معياري بلغ (0.73) وبمعامل اختلاف بلغ (16.52%) وبأهمية نسبية بلغت (88.47%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً جداً مما يؤكد أن أعضاء الهيئة التدريسية يميلون بشكل كبير الى تسخير ذكائهم في التركيز على العمل وكشف الانحرافات وتصحيحها بسرعة من أجل تحقيق النتائج المرجوة . في حين حصلت الفقرة (Inte4) على اقل متوسط حسابي حيث بلغ (4.18) وبانحراف معياري بلغ (0.79) وبمعامل اختلاف بلغ (19.07%) وبأهمية نسبية بلغت (83.72%) ، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الا أنها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع ، وان ذلك يؤكد أن أعضاء الهيئة التدريسية يعتمدون على قابلياتهم الذكائية في تصدي الصعوبات والمواقف التي تواجههم في العمل .





### الجدول (20) الاحصاءات الوصفية لبعء الذكاء

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	83.72	19.07	0.79	4.18	Inte4
2	86.01	16.31	0.70	4.30	Inte5
1	88.47	16.52	0.73	4.42	Inte6
	86.07	17.45	0.75	4.30	المعدل العام للذكاء

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

### 3. الحدس (Intu)

يظهر الجدول (21) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعء الحدس الذي يتمثل بثلاثة مؤشرات ميدانية (Intu7- Intu9) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.29) والانحراف المعياري (0.77) ومعامل الاختلاف (17.95%) والاهمية النسبية (85.93%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً جداً مما يؤكد أن الكوادر التدريسية تهتم بالحدس نظرا لما له من اهمية كبيرة في نجاح العمل . وقد حصلت الفقرة (Intu9) على اعلى متوسط حسابي اذ بلغ (4.5) وبانحراف معياري بلغ (0.67) وبمعامل اختلاف بلغ (14.99%) وبأهمية نسبية بلغت (90%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً جداً مما يؤكد على الانسجام الكبير بين اعضاء الهيئة التدريسية الذين تزداد عندهم حالات الحدس السريع . في حين حصلت الفقرة (Intu7) على اقل متوسط حسابي حيث بلغ (4.16) وبانحراف معياري بلغ (0.84) وبمعامل اختلاف بلغ (20.21%) وبأهمية نسبية بلغت (83.30%) ، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الا أنها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع ، وان ذلك يؤكد على أن أعضاء الهيئة التدريسية الذين يمتلكون خبرات متراكمة يكونون اكثر قدرة وسيطرة على مشاعرهم عندما يواجهون أحداثاً عرضية غير متوقعة .

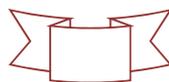
### الجدول (21) الاحصاءات الوصفية لبعء الحدس

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	83.30	20.21	0.84	4.16	Intu7
2	84.49	17.67	0.74	4.22	Intu8
1	90	14.99	0.67	4.5	Intu9
	85.93	17.95	0.77	4.29	المعدل العام للحدس

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

### 4. الابداع (Cre)

يظهر الجدول (22) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعء الابداع الذي يتمثل بثلاثة مؤشرات ميدانية (Cre10 - Cre12) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.29) والانحراف المعياري (0.75)





ومعامل الاختلاف (17.47%) والاهمية النسبية (85.90%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً جداً مما يؤكد ان الكوادر التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تعتمد بشكل كبير على قابلياتهم الابداعية والابتكارية في تطوير كلياتهم . وقد حصلت الفقرة (Cre10) على أعلى متوسط حسابي اذ بلغ (4.49) وبانحراف معياري بلغ (0.60) وبمعامل اختلاف بلغ (13.54%) وبأهمية نسبية بلغت (89.83%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً جداً مما يؤكد أن اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يتمتعون بقدرة عالية على تحليل المشكلات التي تواجههم في العمل والتوصل الى حلول مناسبة لها . في حين حصلت الفقرة (Cre12) على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (4.19) وبانحراف معياري بلغ (0.75) وبمعامل اختلاف بلغ (18.07%) وبأهمية نسبية بلغت (83.89%) ، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الا أنها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع ، وذلك يدل على أن أغلب أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يمتلكون امكانيات ومؤهلات عالية تساعدهم على الابداع في التعامل مع المواقف والمشاكل الجديدة التي تواجههم في العمل فضلا عن ايجاد الحلول المناسبة لها .

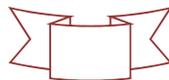
الجدول (22) الاحصاءات الوصفية لبعد الابداع

الترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	89.83	13.54	0.60	4.49	Cre10
2	83.98	19.75	0.82	4.20	Cre11
3	83.89	18.07	0.75	4.19	Cre12
	85.90	17.47	0.75	4.29	المعدل العام للأبداع

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

## 5 . التجديد والتطوير (RaD)

يظهر الجدول (23) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد التجديد والتطوير الذي يتمثل بثلاثة مؤشرات ميدانية (RaD13- RaD15) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.98) والانحراف المعياري (0.94) ومعامل الاختلاف (23.79%) والاهمية النسبية (79.74%) ، وهذا يدل على أن اتفاق افراد العينة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تستثمر قدرات وامكانيات كوادرها التدريسية في تجديد وتطوير العمل . وقد حصلت الفقرة (RaD14) على أعلى متوسط حسابي اذ بلغ (4.27) وبانحراف معياري بلغ (0.73) وبمعامل اختلاف بلغ (17.20%) وبأهمية نسبية بلغت (85.50%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً جداً مما يؤكد أن أعضاء الهيئة التدريسية يبذلون جهوداً اضافية من أجل تجديد العمل وتطوير الاداء . في حين حصلت الفقرة (RaD13) على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.83) وبانحراف معياري بلغ (0.93) وبمعامل اختلاف





بلغ (24.26%) وبأهمية نسبية بلغت (76.77%) ، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية إلا أنها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع ، اذ يتضح من ذلك اصرار اعضاء الهيئة التدريسية على حالات التجديد والتطوير حتى وان كانت تتعارض مع سياسات الادارة العليا للكلية .

الجدول (23) الاحصاءات الوصفية لبعء التجديد والتطوير

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
76.77	24.26	0.93	3.83	RaD13
85.50	17.20	0.73	4.27	RaD14
76.94	28.09	1.08	3.84	RaD15
79.74	23.79	0.94	3.98	المعدل العام للتجديد والتطوير

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

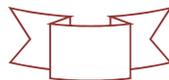
### ثانيا : وصف وتشخيص متغير القدرات المعرفية بأبعاده اجمالاً

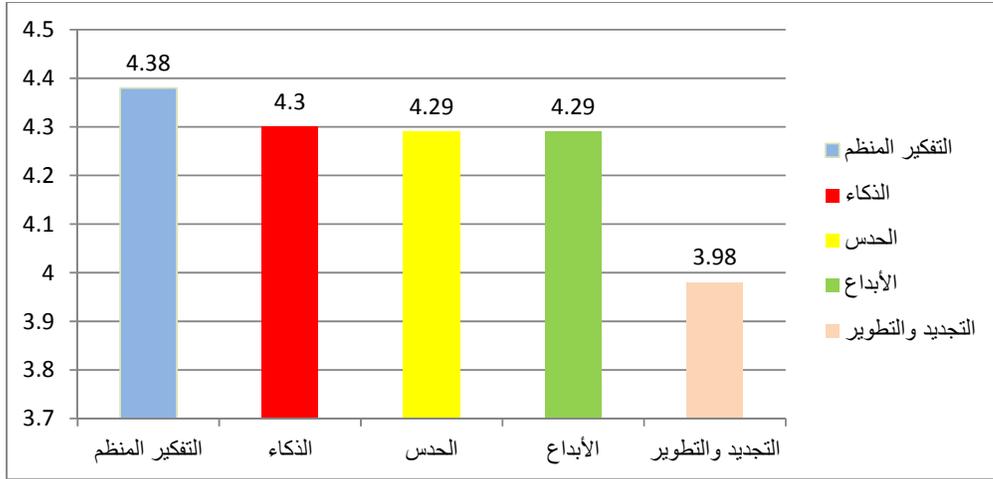
الجدول (24) الاحصاءات الوصفية لمتغير القدرات المعرفية

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
87.62	16.86	0.73	4.38	التفكير المنظم
86.07	17.45	0.75	4.30	الذكاء
85.93	17.95	0.77	4.29	الحدس
85.90	17.47	0.75	4.29	الابداع
79.74	23.79	0.94	3.98	التجديد والتطوير
85.05	18.99	0.80	4.25	المعدل العام للقدرات المعرفية

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

ويلاحظ من الجدول (24) ان متغير القدرات المعرفية حقق متوسطاً حسابياً موزوناً كلياً بلغ (4.25) وانحرافاً معيارياً بلغ (0.80) ومعامل اختلاف بلغ (18.99%) وبأهمية نسبية بلغت (85.05%) ، وهذه النتائج الاحصائية تشير الى ان متغير القدرات المعرفية حاز على درجة عالية من الاهمية حسب اجابات الافراد عينة البحث ، مما يؤكد أن أغلب الكوادر التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تمتلك قدرات معرفية عالية ولها دور كبير ومميز في تطوير العمل ورفع سمعة وقيمة منظماتهم التعليمية . اما بالنسبة الى الاهمية النسبية الخاصة بأبعاد القدرات المعرفية فقد حقق بعد التفكير المنظم المرتبة الاولى اذ بلغت أهميته النسبية (87.62%) ، ثم جاء بعد الذكاء بالمرتبة الثانية حيث بلغت أهميته النسبية (86.07%) ، وحقق بعد الحدس المرتبة الثالثة حيث بلغت أهميته النسبية (85.93%) ، ثم نال بعد الابداع المرتبة الرابعة حيث بلغت أهميته النسبية (85.90%) ، وجاء بعد ذلك بالمرتبة الخامسة والاخيرة بعد التجديد والتطوير حيث بلغت أهميته النسبية (79.74%) . ويوضح الشكل (23) ترتيب الاهمية النسبية لكل بعد من أبعاد القدرات المعرفية بالاعتماد على الأوساط الحسابية الموزونة .





الشكل (23) التمثيل البياني لأبعاد القدرات المعرفية

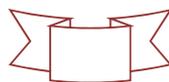
المصدر : اعداد الباحث .

### ثالثا : وصف وتشخيص متغير تمكين القيادة تفصيلاً

تم قياس متغير تمكين القيادة ميدانياً من خلال خمسة ابعاد فرعية وهي على النحو التالي :

#### 1. مثالا يقتدى به (Lbe)

يظهر الجدول (25) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعدها مثالا يقتدى به الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (Lbe1- Lb5) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.17) والانحراف المعياري (0.92) ومعامل الاختلاف (22.19%) والاهمية النسبية (83.54%) ، وهذا يدل على أن اتفاق افراد العينة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن القادة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يعملون بجد وتفانٍ و يبذلون اقصى ما في وسعهم من اجل تحقيق الاداء الافضل لذلك اتخذ أعضاء الهيئة التدريسية من قادتهم مثالا يقتدى به في اداء مهامهم ، وتعد هذه الخاصية السلوكية قابلية متقدمة تساعد الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث على تحقيق التفوق في مجال القطاع التعليمي . وقد حصلت الفقرة (Lbe3) على اعلى متوسط حسابي اذ بلغ (4.30) وبانحراف معياري بلغ (0.95) وبمعامل اختلاف بلغ (22.27%) وبأهمية نسبية بلغت (86.01%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً جداً مما يؤكد ان القادة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يبذلون جهوداً متميزة في اداء مهامهم وواجباتهم . في حين حصلت الفقرة (Lbe1) على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (4.07) وبانحراف معياري بلغ (0.86) وبمعامل اختلاف بلغ (21.14%) وبأهمية نسبية بلغت (81.52%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الا أنها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع ، اذ يتضح من ذلك أن القادة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يضعون لأنفسهم معايير عالية من الأداء لتقييم سلوكهم الخاص .





الجدول (25) الاحصاءات الوصفية لبعدها مثالا يقتدى به

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات / رئيسي المباشر
5	81.52	21.14	0.86	4.07	Lbe1
3	83.98	21.16	0.88	4.19	Lbe2
1	86.01	22.27	0.95	4.30	Lbe3
2	84.23	21.20	0.89	4.21	Lbe4
4	81.94	24.59	1.00	4.09	Lbe5
	83.54	22.19	0.92	4.17	المعدل العام لمثالا يقتدى به

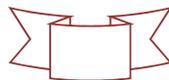
المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .

## 2. التدريب (Coa)

يظهر الجدول (26) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعدها التدريب الذي يتمثل بأحد عشر مؤشراً ميدانياً (Coa6 - Coa16) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.10) والانحراف المعياري (0.91) ومعامل الاختلاف (22.32%) والاهمية النسبية (82.11%) ، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن القادة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يتبعون معايير سلوكية عالية تهدف الى رفع كفاءة كوادرهم التدريسية ، وسد الفجوة بين الاداء الحالي والاداء المطلوب . وقد حصلت الفقرة (Coa10) على أعلى متوسط حسابي اذ بلغ (4.21) وبانحراف معياري بلغ (0.87) وبمعامل اختلاف بلغ (20.87%) وبأهمية نسبية بلغت (84.32%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً جداً مما يؤكد أن القادة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يبذلون قصارى جهدهم من أجل مساعدة كوادرهم التدريسية على اكتساب المعلومات والمعرفة وتمكينهم من اداء اعمالهم بنجاح . في حين حصلت الفقرة (Coa11) على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.97) وبانحراف معياري بلغ (0.91) وبمعامل اختلاف بلغ (22.88%) وبأهمية نسبية بلغت (79.57%) ، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الا أنها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع ، اذ يتضح من ذلك أن القادة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يشجعون كوادرهم التدريسية على التواصل وتبادل المعرفة فيما بينهم من أجل حل المشكلات التي تواجههم في العمل .

الجدول (26) الاحصاءات الوصفية لبعدها التدريب

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات / رئيسي المباشر
4	82.79	21.28	0.88	4.13	Coa6
6	82.03	21.78	0.89	4.10	Coa7
2	84.15	20.38	0.85	4.20	Coa8
5	82.28	23.18	0.95	4.11	Coa9
1	84.32	20.87	0.87	4.21	Coa10
11	79.57	22.88	0.91	3.97	Coa11





9	81.18	23.46	0.95	4.05	Coa12
10	80.59	24.91	1.00	4.02	Coa13
8	81.52	22.66	0.92	4.07	Coa14
7	81.69	22.48	0.91	4.08	Coa15
3	83.05	20.87	0.86	4.15	Coa16
	82.11	22.32	0.91	4.10	المعدل العام للتدريب

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

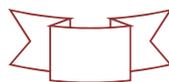
### 3 . المشاركة في صنع القرار (Pdm)

يظهر الجدول (27) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعء المشاركة في صنع القرار الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (Pdm17- Pdm21) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.05) والانحراف المعياري (0.93) ومعامل الاختلاف (23.11%) والاهمية النسبية (81.10%) ، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن القادة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يمنحون كوادرم التدريسية المزيد من الفرص للتعبير عن أفكارهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المهمة . وقد حصلت الفقرة (Pdm18) على أعلى متوسط حسابي اذ بلغ (4.16) وبانحراف معياري بلغ (0.85) وبمعامل اختلاف بلغ (20.59%) وبأهمية نسبية بلغت (83.38%) وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً مما يؤكد أن القادة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يتشاورون مع كوادرم التدريسية ويستمعون إلى أفكارهم ومقترحاتهم بشأن القضايا المهمة التي تؤثر في سير عمل منظماتهم التعليمية . في حين حصلت الفقرة (Pdm21) على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.87) وبانحراف معياري بلغ (1.00) وبمعامل اختلاف بلغ (25.92%) وبأهمية نسبية بلغت (77.54%) ، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الا أنها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع ، اذ يتضح من ذلك أن القادة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يأخذون بنظر الاعتبار افكار ومقترحات كوادرم التدريسية حتى وإن كانت تلك الافكار مغايرة لوجهات نظرهم الخاصة .

### الجدول (27) الاحصاءات الوصفية لبعء المشاركة في صنع القرار

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات / رئيسي المباشر
3	82.28	22.97	0.94	4.11	Pdm17
1	83.38	20.59	0.85	4.16	Pdm18
4	79.57	24.80	0.98	3.97	Pdm19
2	82.71	21.25	0.87	4.13	Pdm20
5	77.54	25.92	1.00	3.87	Pdm21
	81.10	23.11	0.93	4.05	المعدل العام للمشاركة في صنع القرار

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





#### 4 . اظهار الاهتمام / التفاعل مع الفريق (Sco)

يظهر الجدول (28) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعده اظهار الاهتمام (التفاعل مع الفريق) الذي يتمثل بعشرة مؤشرات ميدانية (Sco22 - Sco31) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.99) والانحراف المعياري (0.96) ومعامل الاختلاف (24.09%) والاهمية النسبية (79.95%) ، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن القادة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يهتمون الى حد كبير بتوفير الدعم والثقة الى كافة كوادرمهم التدريسية من أجل النجاح والتفوق في أداء أعمالهم ورفع كفاءتهم التعليمية . وقد حصلت الفقرة (Sco27) على أعلى متوسط حسابي اذ بلغ (4.16) وبانحراف معياري بلغ (0.89) وبمعامل اختلاف بلغ (21.48%) وبأهمية نسبية بلغت (83.22%) وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً مما يؤكد أن القادة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يعملون الى جانب كوادرمهم التدريسية من أجل البقاء على اتصال مباشر معهم وتقديم ما يحتاجون اليه من مساعدة . في حين حصلت الفقرة (Sco22) على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.75) وبانحراف معياري بلغ (1.05) وبمعامل اختلاف بلغ (27.94%) وبأهمية نسبية بلغت (75.16%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الا أنها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع ، اذ يتضح من ذلك أن القادة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يهتمون بحل المشاكل الشخصية التي تواجه كوادرمهم التدريسية .

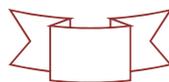
#### الجدول (28) الاحصاءات الوصفية لبعده اظهار الاهتمام

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات / رئيسي المباشر
10	75.16	27.94	1.05	3.75	Sco22
7	78.81	24.05	0.94	3.94	Sco23
9	78.05	26.04	1.01	3.90	Sco24
8	78.64	25.53	1.00	3.93	Sco25
3	81.35	22.04	0.89	4.06	Sco26
1	83.22	21.48	0.89	4.16	Sco27
5	80.67	22.96	0.92	4.03	Sco28
2	82.20	23.17	0.95	4.11	Sco29
4	81.18	22.67	0.92	4.05	Sco30
6	80.25	23.61	0.94	4.01	Sco31
	79.95	24.09	0.96	3.99	المعدل العام لإظهار الاهتمام

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

#### 5. الاعلام (Inf)

يظهر الجدول (29) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعده الاعلام الذي يتمثل بستة مؤشرات ميدانية (Inf 32 - Inf 37) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.12) والانحراف المعياري (1.09)





ومعامل الاختلاف (26.43%) والاهمية النسبية (82.48%) ، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن القادة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يعملون على نشر المعلومات الأساسية التي تسمح لكوادرهم التدريسية فهم أدوارهم ومسؤولياتهم تجاه تحقيق الاهداف التي تسعى اليها تلك الجامعات . وقد حصلت الفقرة (Inf 32) على أعلى متوسط حسابي اذ بلغ (4.25) وبانحراف معياري بلغ (0.91) وبمعامل اختلاف بلغ (21.52%) وبأهمية نسبية بلغت (85%) وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً جداً مما يؤكد أن القادة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يسعون الى توضيح القرارات الأساسية لكوادرهم التدريسية من أجل زيادة شعورهم بالمسؤولية وفهم السياسات التنظيمية لتلك الجامعات . في حين حصلت الفقرة (Inf 36) على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (4.05) وبانحراف معياري بلغ (0.93) وبمعامل اختلاف بلغ (23.10%) وبأهمية نسبية بلغت (81.10%) ، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الا أنها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع ، اذ يتضح من ذلك أن القادة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يهتمون بتوضيح القواعد والتوقعات المستقبلية لكافة كوادرهم التدريسية .

الجدول (29) الاحصاءات الوصفية لبعد الاعلام

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات / رئيسي المباشر
1	85	21.52	0.91	4.25	Inf 32
2	83.72	23.05	0.96	4.18	Inf 33
3	82.62	24.96	1.03	4.13	Inf 34
4	81.27	23.98	0.97	4.06	Inf 35
6	81.10	23.10	0.93	4.05	Inf 36
5	81.18	26.29	1.06	4.05	Inf 37
	82.48	26.43	1.09	4.12	المعدل العام للاعلام

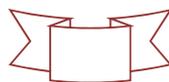
المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .

#### رابعاً : وصف وتشخيص متغير تمكين القيادة بأبعاده اجمالاً

الجدول (30) الاحصاءات الوصفية لمتغير تمكين القيادة

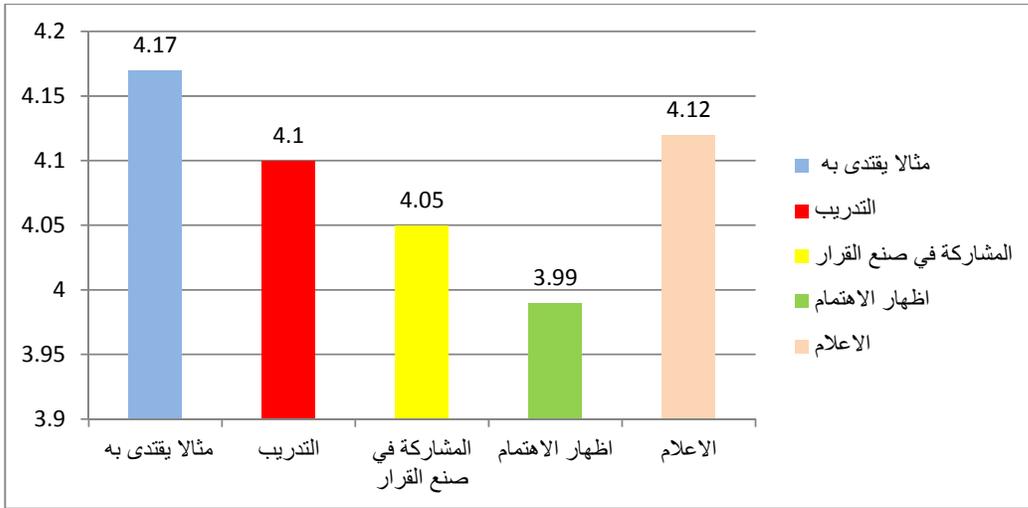
ترتيب الأبعاد	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
1	83.54	22.19	0.92	4.17	مثالاً يقتدى به
3	82.11	22.32	0.91	4.10	التدريب
4	81.10	23.11	0.93	4.05	المشاركة في صنع القرار
5	79.95	24.09	0.96	3.99	اظهار الاهتمام
2	82.48	26.43	1.09	4.12	الاعلام
	81.83	23.63	0.96	4.09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

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





ويلاحظ من الجدول (30) أن متغير تمكين القيادة حقق متوسطاً حسابياً موزوناً كلياً بلغ (4.09) وانحرافاً معيارياً بلغ (0.96) ومعامل اختلاف بلغ (23.63%) وبأهمية نسبية بلغت (81.83%) ، وهذه النتائج الاحصائية تشير الى أن متغير تمكين القيادة حاز على درجة عالية من الاهمية حسب اجابات الأفراد عينة البحث ، وهذا يعكس مدى اهمية هذا المتغير ميدانيا على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث باعتباره منهجاً سلوكياً يساعد على اكتشاف الامكانيات الداخلية للكوادر التدريسية ويعزز دوافعهم الفردية في العمل . أما بالنسبة الى الاهمية النسبية الخاصة بأبعاد تمكين القيادة فقد حقق بعد مثلاً يقتدى به المرتبة الاولى اذ بلغت اهميته النسبية (83.54%) ، ثم جاء بعد الاعلام بالمرتبة الثانية حيث بلغت اهميته النسبية (82.48%) ، وحقق بعد التدريب المرتبة الثالثة حيث بلغت اهميته النسبية (82.11%) ، ثم نال بعد المشاركة في صنع القرار المرتبة الرابعة حيث بلغت اهميته النسبية (81.10%) ، وجاء بعد ذلك بالمرتبة الخامسة والاخيرة بعد اظهار الاهتمام (التفاعل مع الفريق) حيث بلغت اهميته النسبية (79.95%). ويوضح الشكل (24) ترتيب الاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد تمكين القيادة بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة .



الشكل (24) التمثيل البياني لأبعاد تمكين القيادة

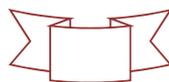
المصدر : اعداد الباحث .

### خامساً : وصف وتشخيص متغير السمعة التنظيمية تفصيلاً

تم قياس متغير السمعة التنظيمية ميدانيا من خلال أربعة أبعاد فرعية وهي على النحو التالي :

#### 1 . الجودة (Qua)

يظهر الجدول (31) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد الجودة الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (Qua1 - Qua5) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.71) والانحراف المعياري (1.05)





ومعامل الاختلاف (28.37%) والاهمية النسبية (74.33%) ، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارات الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تلتزم بمعايير الجودة وتبذل جهوداً مكثفة من أجل تقديم افضل ما لديها من خدمات . وقد حصلت الفقرة (Qua1) على أعلى متوسط حسابي اذ بلغ (3.79) وبانحراف معياري بلغ (0.96) وبمعامل اختلاف بلغ (25.57%) وبأهمية نسبية بلغت (75.84%) وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً مما يؤكد أن ادارات الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تبذل جهوداً حثيثة للحصول على الكوادر التدريسية التي تمتلك خاصية التفرد العالي بالمعرفة والمهارات باعتبارها المصدر الاساسي لتحقيق التفوق والتميز والسمعة الجيدة في بيئة التعليم العالي . في حين حصلت الفقرة (Qua2) على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.65) وبانحراف معياري بلغ (0.91) وبمعامل اختلاف بلغ (25.04%) وبأهمية نسبية بلغت (73.13%) ، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الا أنها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع ، اذ يتضح من ذلك أن الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تهتم بتوفير كافة المستلزمات الضرورية من أجل اداء الخدمات التعليمية .

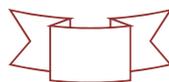
#### الجدول (31) الاحصاءات الوصفية لبعد الجودة

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
Qua1	3.79	0.96	25.57	75.84	1
Qua2	3.65	0.91	25.04	73.13	5
Qua3	3.69	0.91	24.82	73.81	3
Qua4	3.68	0.89	24.32	73.72	4
Qua5	3.75	1.00	26.64	75.16	2
المعدل العام للجودة	3.71	1.05	28.37	74.33	

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

#### 2. الجاذبية (App)

يظهر الجدول (32) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد الجاذبية الذي يتمثل بسبعة مؤشرات ميدانية (App6 -App12) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.68) والانحراف المعياري (1.18) ومعامل الاختلاف (32.25%) والاهمية النسبية (73.77%) ، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن قيادات الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تبذل جهوداً كبيرة من أجل كسب رضا وولاء كافة المتعاملين معها ، وبذلك تحافظ على مركز تنافسي جذاب في بيئة التعليم العالي . وقد حصلت الفقرة (App8) على أعلى متوسط حسابي اذ بلغ (3.96) وبانحراف معياري بلغ (1.09) وبمعامل اختلاف بلغ (27.73%) وبأهمية نسبية بلغت (79.32%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً مما يؤكد أن العمل في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يبعث لدى كوادرها





التدريسية الرضا والسعادة . في حين حصلت الفقرة (App7) على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.44) وبانحراف معياري بلغ (1.20) وبمعامل اختلاف بلغ (35.03%) وبأهمية نسبية بلغت (68.98%) ، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الا أنها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع ، اذ يتضح من ذلك أن اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يثقون ثقة كاملة بالقرارات والإجراءات التي تتخذها قياداتهم العليا .

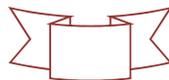
الجدول (32) الاحصاءات الوصفية لبعء الجاذبية

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	76.01	26.48	1.00	3.80	App6
7	68.98	35.03	1.20	3.44	App7
1	79.32	27.73	1.09	3.96	App8
5	70.93	28.04	0.99	3.54	App9
4	74.23	30.28	1.12	3.71	App10
2	77.62	28.83	1.11	3.88	App11
6	69.32	33.59	1.16	3.46	App12
	73.77	32.25	1.18	3.68	المعدل العام للجاذبية

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

### 3. الاداء (Per)

يظهر الجدول (33) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعء الأداء الذي يتمثل بسبعة مؤشرات ميدانية (Per13 - Per19) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.75) والانحراف المعياري (1.24) ومعامل الاختلاف (33.22%) والاهمية النسبية (75.09%) ، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن الادارات العليا في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تهدف الى جذب الكوادر التدريسية الموهوبة لتحسين مستوى أدائها وتعزيز سمعتها في البيئة التعليمية التنافسية . وقد حصلت الفقرة (Per13) على أعلى متوسط حسابي اذ بلغ (3.99) وبانحراف معياري بلغ (1.08) وبمعامل اختلاف بلغ (27.25%) وبأهمية نسبية بلغت (79.91%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً مما يؤكد أن الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تتبع سياسات واستراتيجيات تنافسية متطورة تساعدها على تحقيق منافع اقتصادية ومالية كبيرة . في حين حصلت الفقرة (Per18) على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.44) وبانحراف معياري بلغ (1.06) وبمعامل اختلاف بلغ (30.93%) وبأهمية نسبية بلغت (68.98%) ، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الا أنها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع ، اذ يتضح من ذلك أن الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تحرص على توفير ورش عمل أو مناخ يساعد على اظهار المؤهلات والإمكانات الكامنة لدى كوادرها التدريسية والتي يمكن ان تستخدم في تطوير الأداء .





الجدول (33) الاحصاءات الوصفية لبعء الأداء

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	79.91	27.25	1.08	3.99	Per13
4	76.86	30.59	1.17	3.84	Per14
5	74.83	28.94	1.08	3.74	Per15
3	77.54	29.47	1.14	3.87	Per16
2	77.62	28.67	1.11	3.88	Per17
7	68.98	30.93	1.06	3.44	Per18
6	69.91	31.18	1.09	3.49	Per19
	75.09	33.22	1.24	3.75	المعدل العام للأداء

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

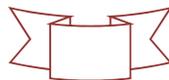
#### 4. المسؤولية (Res)

يظهر الجدول (34) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعء المسؤولية الذي يتمثل بسبعة مؤشرات ميدانية (Res20 - Res26) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.85) والانحراف المعياري (1.16) ومعامل الاختلاف (30.13%) والاهمية النسبية (77.00%) ، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث بكافة كوادرها الاكاديمية تبذل جهوداً حثيثة من أجل مراعاة قيم ومتطلبات المجتمع في كل انشطتها وخدماتها المقدمة. وقد حصلت الفقرة (Res21) على أعلى متوسط حسابي اذ بلغ (4.26) وبانحراف معياري بلغ (1.11) وبمعامل اختلاف بلغ (26.09%) وبأهمية نسبية بلغت (85.25%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً جداً مما يؤكد التزام الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث بالمعايير الاخلاقية التي تجعلها قادرة على الامتناع عن أي عمل او نشاط يتعارض مع قيم وأخلاق المجتمع . في حين حصلت الفقرة (Res23) على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.63) وبانحراف معياري بلغ (1.02) وبمعامل اختلاف بلغ (28.28%) وبأهمية نسبية بلغت (72.79%) ، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الا أنها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع ، اذ يتضح من ذلك أن الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تحرص على التعامل مع كافة الأطراف بالشفافية والوضوح .

الجدول (34) الاحصاءات الوصفية لبعء المسؤولية

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	76.01	30.38	1.15	3.80	Res20
1	85.25	26.09	1.11	4.26	Res21
3	76.18	27.33	1.04	3.80	Res22
7	72.79	28.28	1.02	3.63	Res23
5	75.50	30.55	1.15	3.77	Res24
6	73.55	25.80	0.94	3.67	Res25
2	79.74	30.47	1.21	3.98	Res26
	77.00	30.13	1.16	3.85	المعدل العام للمسؤولية

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



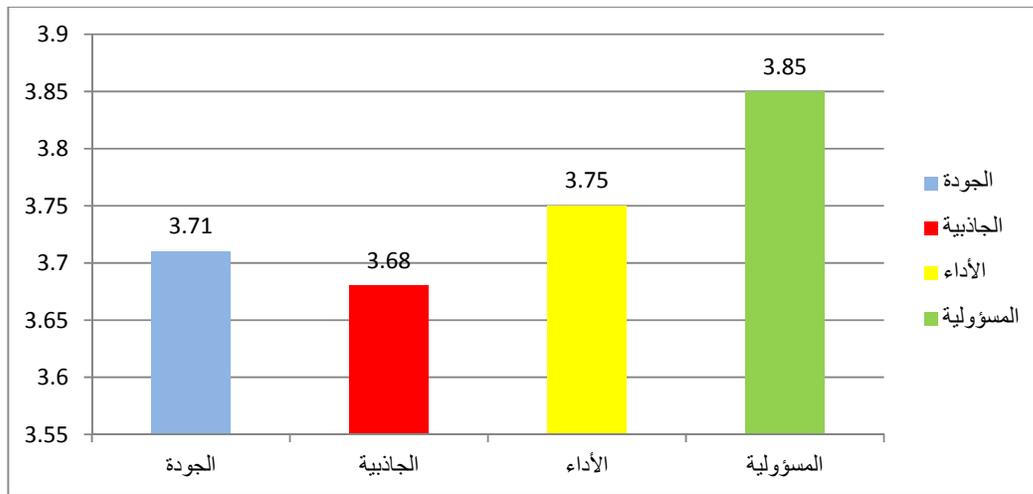


سادساً : وصف وتشخيص متغير السمعة التنظيمية بأبعاده إجمالاً  
الجدول (35) الاحصاءات الوصفية لمتغير السمعة التنظيمية

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

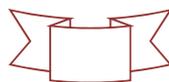
المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .

ويلاحظ من الجدول (35) أن 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 أن 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 باعتباره المصدر الاساسي الذي يساعد تلك الجامعات على تحقيق اهدافها الاستراتيجية وخلق الميزة التنافسية المستدامة . اما بالنسبة الى الاهمية النسبية الخاصة بأبعاد السمعة التنظيمية فقد حقق بعد المسؤولية المرتبة الاولى اذ بلغت أهميته النسبية (77.00%) ، ثم جاء بعد الاداء بالمرتبة الثانية حيث بلغت أهميته النسبية (75.09%) ، وحقق بعد الجودة المرتبة الثالثة حيث بلغت أهميته النسبية (74.33%) ، وجاء بعد ذلك بالمرتبة الرابعة والاخيرة بعد الجاذبية حيث بلغت أهميته النسبية (73.77%) . ويوضح الشكل (25) ترتيب الاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد السمعة التنظيمية بالاعتماد على الأوساط الحسابية الموزونة .



الشكل (25) التمثيل البياني لأبعاد السمعة التنظيمية

المصدر : اعداد الباحث .





## المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

### توطئة:

ركز المبحث الثالث على اختبار الفرضيات التي جاء بها البحث والوقوف على صحة تلك الفرضيات من عدمها على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث ، لذلك تضمن هذا المبحث محورين اساسيين : المحور الاول تناول اختبار فرضيات الارتباط (الاولى ، الثالثة ، الخامسة) باستخدام معامل ارتباط الرتب (Spearman's rho) لكونه يناسب البيانات الوصفية لهذا البحث ، في حين ركز المحور الثاني على اختبار فرضيات التأثير المباشر (الثانية ، الرابعة ، السادسة) ، وكذلك اختبار فرضية التأثير غير المباشر (الفرضية السابعة) باستخدام اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) باعتباره احد الاساليب الاحصائية المعاصرة التي تستخدم في تحديد العلاقات التأثيرية بين المتغيرات .

### اولاً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

لغرض اختبار فرضيات الارتباط لبحثنا الحالي المتمثلة بالفرضيات الرئيسية الاولى والثالثة والخامسة استخدم الباحث معامل ارتباط الرتب (Spearman's rho) استدلالاً بتطبيق برنامج (SPSS V.20) ، وسيجري اختبار تلك الفرضيات على النحو التالي :

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات المعرفية بأبعادها وتمكين القيادة) .

يظهر الجدول (36) معاملات الارتباط البسيط (Spearman's rho) بين أبعاد المتغير المستقل (القدرات المعرفية) وأبعاد المتغير الوسيط (تمكين القيادة) ، ويشير الجدول ايضا الى حجم عينة البحث (236) ونوع الاختبار (2-tailed) ومختصر (Sig.) الذي يوضح معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة (T) المحسوبة مع (T) الجدولية من دون ان تظهر قيمتها فعند وجود علامة (\*) على معامل الارتباط فهذا يعني ان الارتباط معنوي عند مستوى (5%) وبدرجة ثقة (95%) ، أما في حالة وجود (\*\*\*) على معامل الارتباط فهذا يعني ان الارتباط معنوي عند مستوى (1%) وبدرجة ثقة (99%) .



الجدول (36) مصفوفة معاملات الارتباط بين القدرات المعرفية وأبعادها وتمكين القيادة وأبعاده

تمكين القيادة	الاعلام	اظهار الاهتمام	المشاركة في صنع القرار	التدريب	مثالا يقتدى به	تمكين القيادة / القدرات المعرفية
0.344** .000 236	0.280** .000 236	0.276** .000 236	0.298** .000 236	0.371** .000 236	0.303** .000 236	التفكير المنظم Sig.(2-tailed) N
0.277** .000 236	0.262** .000 236	0.239** .000 236	0.208** .000 236	0.237** .000 236	0.317** .000 236	الذكاء Sig.(2-tailed) N
0.413** .000 236	0.348** .000 236	0.383** .000 236	0.302** .000 236	0.389** .000 236	0.449** .000 236	الحدس Sig.(2-tailed) N
0.350** .000 236	0.329** .000 236	0.296** .000 236	0.300** .000 236	0.288** .000 236	0.372** .000 236	الابداع Sig.(2-tailed) N
0.430** .000 236	0.348** .000 236	0.390** .000 236	0.357** .000 236	0.371** .000 236	0.449** .000 236	التجديد والتطوير Sig.(2-tailed) N
0.507** .000 236	0.429** .000 236	0.435** .000 236	0.403** .000 236	0.463** .000 236	0.545** .000 236	القدرات المعرفية Sig.(2-tailed) N

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

اذ تشير نتائج الجدول (36) الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين القدرات المعرفية وتمكين القيادة اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.507\*\*) عند مستوى معنوية (1%) .

وان ما يدعم النتيجة أعلاه علاقات الارتباط المعنوية بين الأبعاد الفرعية للقدرات المعرفية ( التجديد والتطوير ، الحدس ، الابداع ، التفكير المنظم ، الذكاء) وتمكين القيادة وحسب ترتيب قوة العلاقة ، اذ بلغت قيمة معاملات الارتباط (0.430\*\* ، 0.413\*\* ، 0.350\*\* ، 0.344\*\* ، 0.277\*\*) على التوالي عند مستوى معنوية (1%) . ويمكن تفسير هذه النتائج بأن القيادات العليا في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تمنح كوارها التدريسية ذوي القدرات المعرفية العالية المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات ، فضلا عن مشاركتهم في صنع القرارات المهمة التي تؤثر على سير عمل منظماتهم التعليمية بهدف رفع مستوى أدائهم الذاتي وتمكينهم القيادة ، وبذلك نجد أن هناك انسجاماً كبيراً بين متغيري القدرات المعرفية وتمكين القيادة . وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات المعرفية بأبعادها وتمكين القيادة على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث .





2. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين القيادة بأبعاده والسمعة التنظيمية ) .

يتضح من نتائج الجدول (37) وجود علاقة ارتباط موجبة بين تمكين القيادة والسمعة التنظيمية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\* 0.555) عند مستوى معنوية (1%) .

الجدول (37) مصفوفة معاملات الارتباط بين تمكين القيادة وأبعاده والسمعة التنظيمية وأبعاده

السمعة التنظيمية	المسؤولية	الاداء	الجاذبية	الجودة	السمعة التنظيمية
0.455** .000 236	0.447** .000 236	0.427** .000 236	0.392** .000 236	0.447** .000 236	تمكين القيادة مثالاً يقتدى به Sig.(2-tailed) 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 الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) .

وان ما يدعم النتيجة أعلاه علاقات الارتباط المعنوية بين الأبعاد الفرعية لتمكين القيادة ( الاعلام ، اظهار الاهتمام ، المشاركة في صنع القرار ، التدريب ، مثالاً يقتدى به) والسمعة التنظيمية وحسب ترتيب قوة العلاقة ، اذ بلغت قيمة معاملات الارتباط (\*\* 0.455 ، \*\* 0.480 ، \*\* 0.483 ، \*\* 0.489 ، \*\* 0.544) على التوالي عند مستوى معنوية (1%) . ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تعتمد استراتيجيات تمكين القيادة للاستفادة من مهارات وطاقت كوادرها التدريسية ، وهذا بدوره ساعد على تحقيق السمعة التنظيمية لتلك الجامعات ، وبذلك نجد أن 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 .





3 . اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات المعرفية بأبعادها والسمعة التنظيمية ) .

يتضح من نتائج الجدول (38) وجود علاقة ارتباط موجبة بين القدرات المعرفية والسمعة التنظيمية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\* 0.446) عند مستوى معنوية (1%) .

الجدول (38) مصفوفة معاملات الارتباط بين القدرات المعرفية وأبعادها والسمعة التنظيمية وأبعادها

السمعة التنظيمية	المسؤولية	الاداء	الجاذبية	الجودة	السمعة التنظيمية
0.366** .000 236	0.348** .000 236	0.351** .000 236	0.359** .000 236	0.292** .000 236	التفكير المنظم Sig.(2-tailed) N
0.220** .000 236	0.238** .000 236	0.197** .000 236	0.164* .000 236	0.233** .000 236	الذكاء Sig.(2-tailed) N
0.360** .000 236	0.323** .000 236	0.313** .000 236	0.311** .000 236	0.391** .000 236	الحدس Sig.(2-tailed) N
0.355** .000 236	0.310** .000 236	0.298** .000 236	0.351** .000 236	0.365** .000 236	الابداع Sig.(2-tailed) N
0.302** .000 236	0.265** .000 236	0.263** .000 236	0.282** .000 236	0.349** .000 236	التجديد والتطوير Sig.(2-tailed) N
0.446** .000 236	0.416** .000 236	0.393** .000 236	0.407** .000 236	0.461** .000 236	القدرات المعرفية Sig.(2-tailed) N

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

وان ما يدعم النتيجة أعلاه علاقات الارتباط المعنوية بين الأبعاد الفرعية للقدرات المعرفية (التفكير المنظم ، الحدس ، الابداع ، التجديد والتطوير ، الذكاء) والسمعة التنظيمية وحسب ترتيب قوة العلاقة ، إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط (\*\* 0.366 ، \*\* 0.360 ، \*\* 0.355 ، \*\* 0.302 ، \*\* 0.220) على التوالي عند مستوى معنوية (1%) . ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الكوادر التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تتمتع بقدرات معرفية كبيرة ولها دور مميز وفعال في تحقيق السمعة التنظيمية الجيدة لتلك الجامعات ، وبذلك نجد أن هناك انسجاماً كبيراً بين متغيري القدرات المعرفية والسمعة التنظيمية وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات المعرفية بأبعادها والسمعة التنظيمية على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث .





## ثانياً: اختبار علاقات التأثير المباشر بين متغيرات البحث

لغرض اختبار فرضيات التأثير المباشر لبحثنا الحالي المتمثلة بالفرضيات الرئيسية الثانية والرابعة والسادسة استخدم الباحث أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية استدلالاً بتطبيق برنامج (Amos V.23) واما بالنسبة الى المعلمات التي يتم في ضوءها تقييم الانموذج الهيكلية فهي كالآتي :

1 . مجموعة معلمات الانحدار : معامل التفسير ( $R^2$ ) ، ثابت الانحدار (Constant) ، تقديرات المسارات المعيارية<sup>1</sup> وغير المعيارية (Standard and Unstandardized Coefficients) ، الخطأ المعياري (Standard Error) ، النسبة الحرجة<sup>2</sup> (CR) ، التي تستخدم لقياس معنوية تقديرات المسارات المعيارية ، ومستوى المعنوية الذي يتمثل بقيمة (P - Value) .

2 . مجموعة مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit) : وقد اعتاد الباحثون في تحليل الانحدار عند التحقق من مطابقة الانموذج الاقتصار على مؤشرات (CIMN/df, GFI, NFI, IFI, CFI, RMR) .

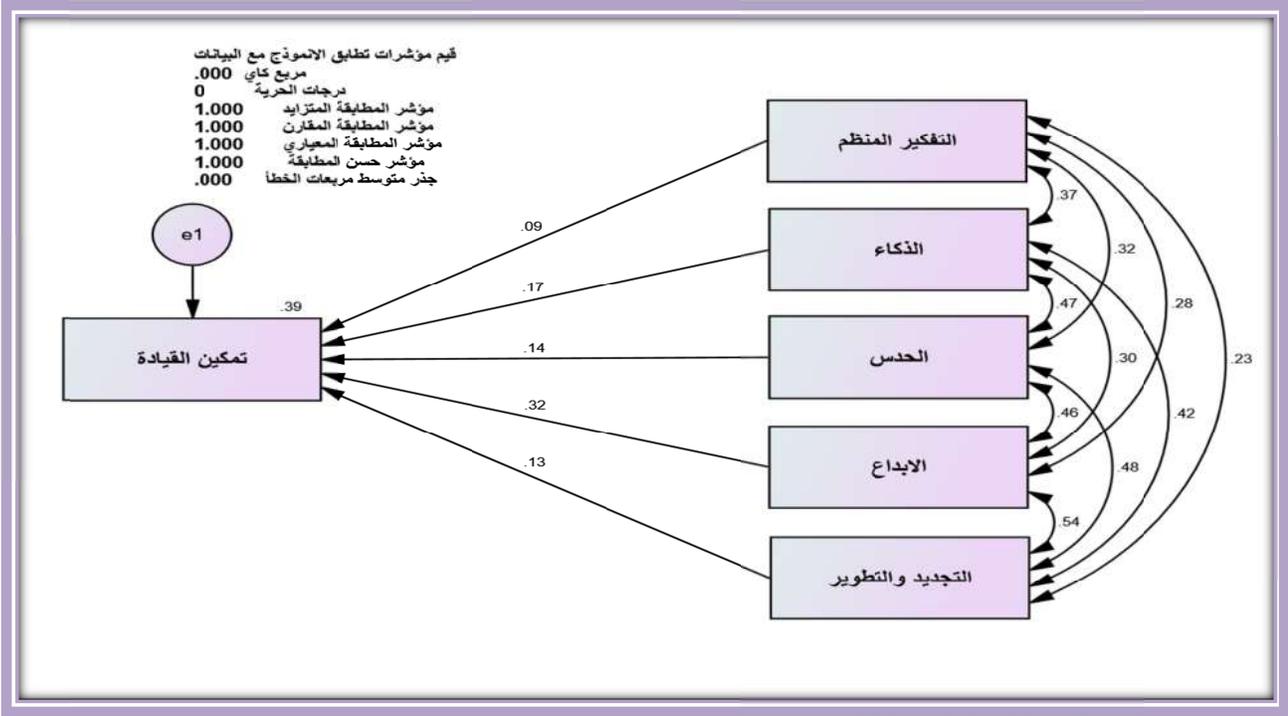
وإتماداً على ما تقدم سيجري اختبار فرضيات التأثير المباشر وعلى النحو التالي :

1 . اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية بين القدرات المعرفية بأبعادها وتمكين القيادة .

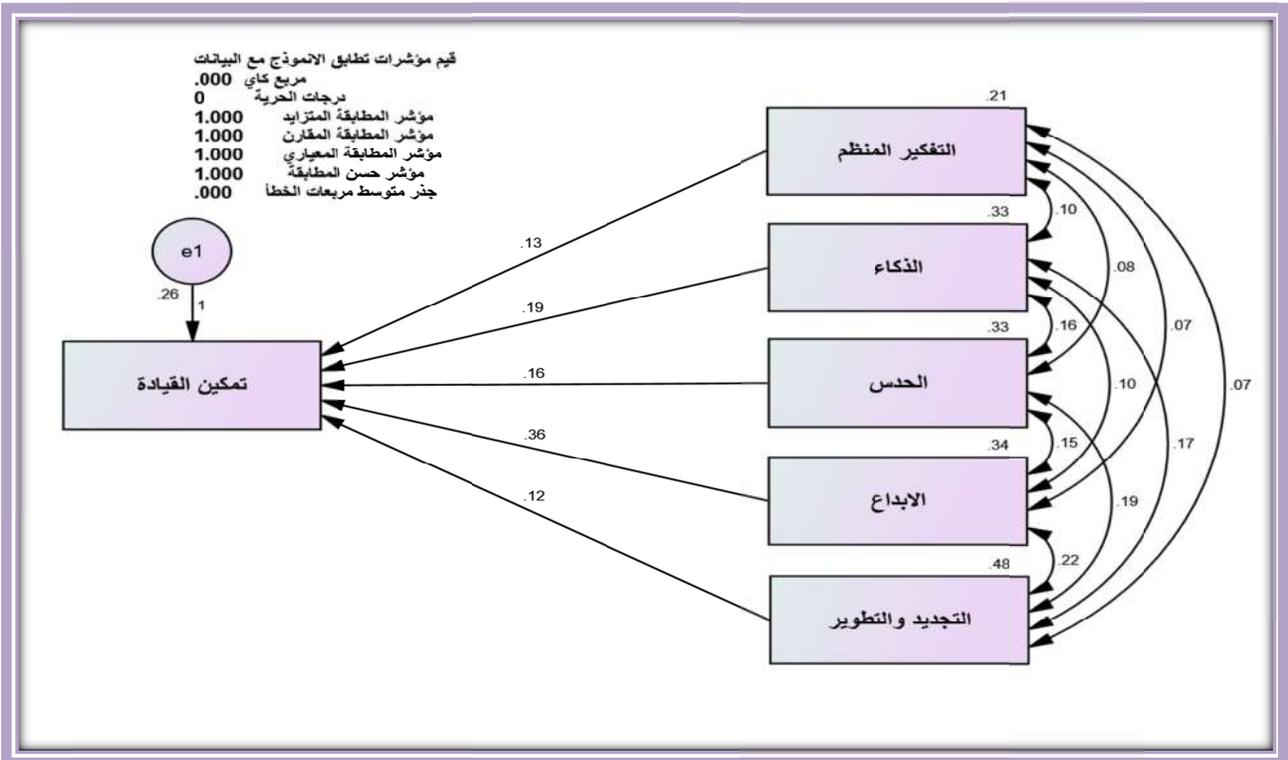
يوضح الشكل (26) مسارات الانحدار المعيارية وقيمة ( $R^2$ ) لتأثير أبعاد المتغير المستقل القدرات المعرفية (التفكير المنظم Sth ، الذكاء Inte ، الحدس Intu ، الابداع Cre ، التجديد والتطوير RaD) في المتغير الوسيط تمكين القيادة ، ويظهر من ذلك الشكل أن الانموذج الهيكلية قد حاز على درجة مطابقة تامة استدلالاً بقيمة مؤشرات مطابقة الانموذج ، كما يوضح الشكل (27) مسارات الانحدار غير المعيارية وقيمة ثابت الانحدار والخطأ المعياري الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية كما ظهرت في مخرجات برنامج (Amos V.23) ، في حين يوضح الجدول (39) مسارات الفرضية الرئيسية الثانية واوزان الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية وقيمة ( $R^2$ ) .

<sup>1</sup> تقابل معاملات المسارات المعيارية في برنامج (Amos) معاملات (Beta) في تحليل الانحدار التقليدي .  
<sup>2</sup> تقابل النسبة الحرجة في مخرجات برنامج (Amos) اختبار (t) الذي يستخدم في قياس معنوية معامل الانحدار في تحليل الانحدار التقليدي .





الشكل (26) معاملات مسارات الانحدار المعيارية وقيمة ( $R^2$ ) ومؤشرات مطابقة الامودج الهيكلية الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الثانية  
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .



الشكل (27) معاملات مسارات الانحدار غير المعيارية وقيمة ثابت الانحدار (Constant) والخطأ المعياري الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الثانية  
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .



الجدول (39) مسارات ومعلومات اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

R <sup>2</sup>	P	C.R.	S.E	Estimate	Standard R.W.	Paths	الفرضية
R <sup>2</sup> = 0.391	0.021	2.164	0.061	0.132	0.092	LE < - - - Sth	الفرضية الرئيسية الثانية
	0.007	2.711	0.070	0.191	0.167	LE < - - - Inte	
	0.031	2.154	0.074	0.159	0.138	LE < - - - Intu	
	***	5.114	0.071	0.365	0.324	LE < - - - Cre	
	0.015	2.833	0.042	0.119	0.126	LE < - - - RaD	

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

وكانت نتائج الجدول (39) على النحو التالي :

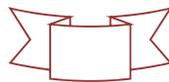
1 . ان قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير بعد التفكير المنظم في تمكين القيادة بلغت (0.092) مما يعني أن تمكين القيادة في الجامعات والكليات المبحوثة سيتغير بمقدار (0.092) إذا ازداد الاهتمام بالتفكير المنظم بمقدار وحدة واحدة ، ومما يدعم ذلك أن النسبة الحرجة (CR) لمعامل الانحدار بلغت (2.164) وهي قيمة معنوية ، ونلاحظ أن هذا البعد كان أقل الأبعاد تأثيراً في تمكين القيادة .

2 . ان قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير بعد الذكاء في تمكين القيادة بلغت (0.167) مما يعني إن تمكين القيادة في الجامعات والكليات المبحوثة سيتغير بمقدار (0.167) إذا ازداد الاهتمام بالذكاء بمقدار وحدة واحدة ، ومما يدعم ذلك ان النسبة الحرجة (CR) لمعامل الانحدار بلغت (2.711) وهي قيمة معنوية .

3 . ان قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير بعد الحدس في تمكين القيادة بلغت (0.138) مما يعني أن تمكين القيادة في الجامعات والكليات المبحوثة سيتغير بمقدار (0.138) إذا ازداد الاهتمام بالحدس بمقدار وحدة واحدة ، ومما يدعم ذلك أن النسبة الحرجة (CR) لمعامل الانحدار بلغت (2.154) وهي قيمة معنوية .

4 . ان قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير بعد الأبداع في تمكين القيادة بلغت (0.324) مما يعني أن تمكين القيادة في الجامعات والكليات المبحوثة سيتغير بمقدار (0.324) إذا ازداد الاهتمام بالأبداع بمقدار وحدة واحدة ، ومما يدعم ذلك أن النسبة الحرجة (CR) لمعامل الانحدار بلغت (5.114) وهي قيمة معنوية ، ونلاحظ أن هذا البعد كان اكثر أبعاد القدرات المعرفية تأثيراً في تمكين القيادة .

5 . إن قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير بعد التجديد والتطوير في تمكين القيادة بلغت (0.126) مما يعني أن تمكين القيادة في الجامعات والكليات المبحوثة سيتغير بمقدار (0.126) إذا ازداد الاهتمام





بالتجديد والتطوير بمقدار وحدة واحدة ، ومما يدعم ذلك أن النسبة الحرجة (CR) لمعامل الانحدار بلغت (2.833) وهي قيمة معنوية .

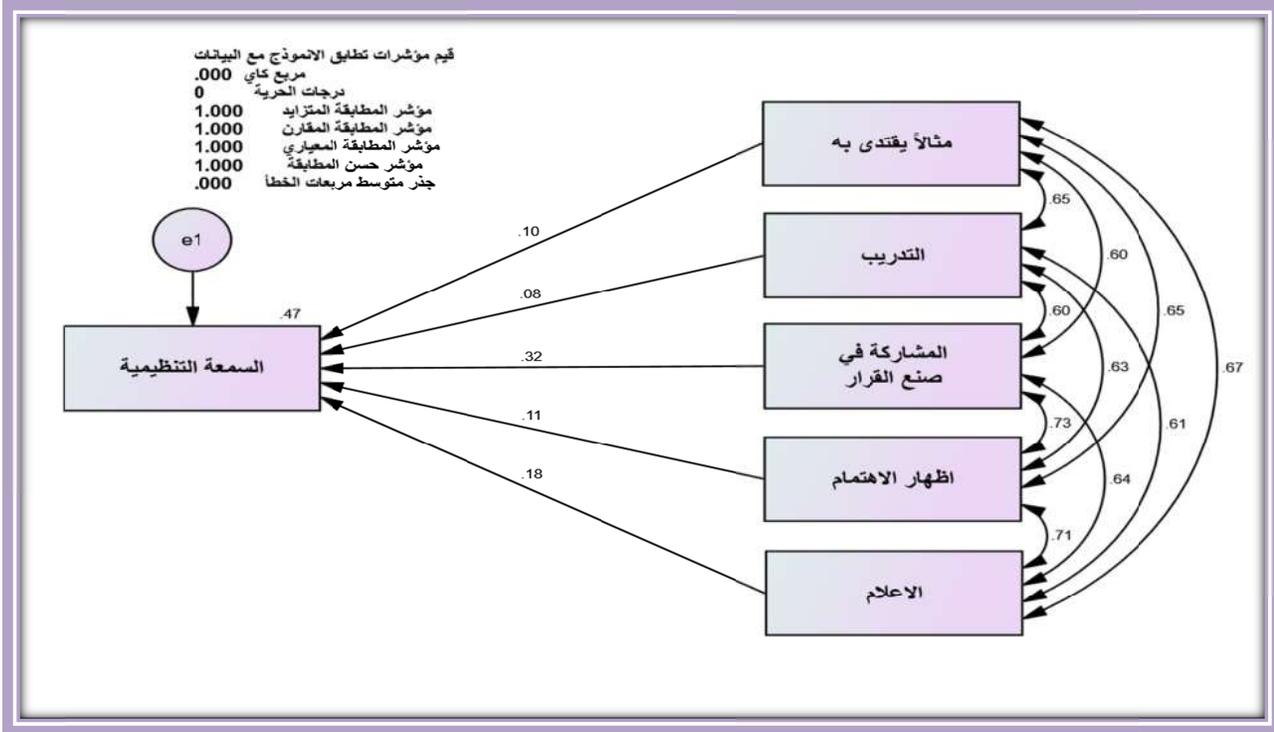
6 . ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.391) مما يعني أن أبعاد القدرات المعرفية تفسر ما نسبته (39.1%) من التغيرات التي تحدث في تمكين القيادة ، أما النسبة المتبقية والبالغة (60.9%) فهي تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في البحث .

وان كل ما تقدم يدل على قبول الفرضية الرئيسية الثانية ، وتفسر هذه النتائج في الوقت ذاته تأثير المتغير المستقل (القدرات المعرفية) في المتغير الوسيط (تمكين القيادة) على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث ، وهذا يؤكد أهمية تمتع أعضاء الهيئة التدريسية بمستوى عالٍ من القدرات المعرفية المتمثلة بالتفكير المنظم لتطوير العمل وانجاز المهام الصعبة ، والذكاء لكشف الانحرافات والتفاعل بفاعلية مع البيئة ، والحدس لاستنتاج الحقائق واتخاذ القرارات المناسبة ، والابداع لتحليل المواقف وحل المشكلات غير المألوفة ، والتجديد والتطوير للتميز في الاداء ومواكبة التغيرات السريعة ، وان كل ذلك يحسن من مستوى تمكين القيادة لدى تلك الكوادر التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة . وتتفق هذه النتيجة مع رأي (Ahearne & Rapp,2005:948) الذي أشار الى أن الموظف الذي يمتلك قدرات معرفية عالية يكون اكثر نجاحاً للعمل في بيئة التمكين ، وسوف يستجيب أكثر الى سلوكيات تمكين القيادة ، إذ إن جاهزية تمكين الموظف تتوقف على مجموعة من القدرات والمعارف والخبرات التي يمتلكها ذلك الموظف .

2 . اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة : توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية بين تمكين القيادة بأبعاده والسمعة التنظيمية .

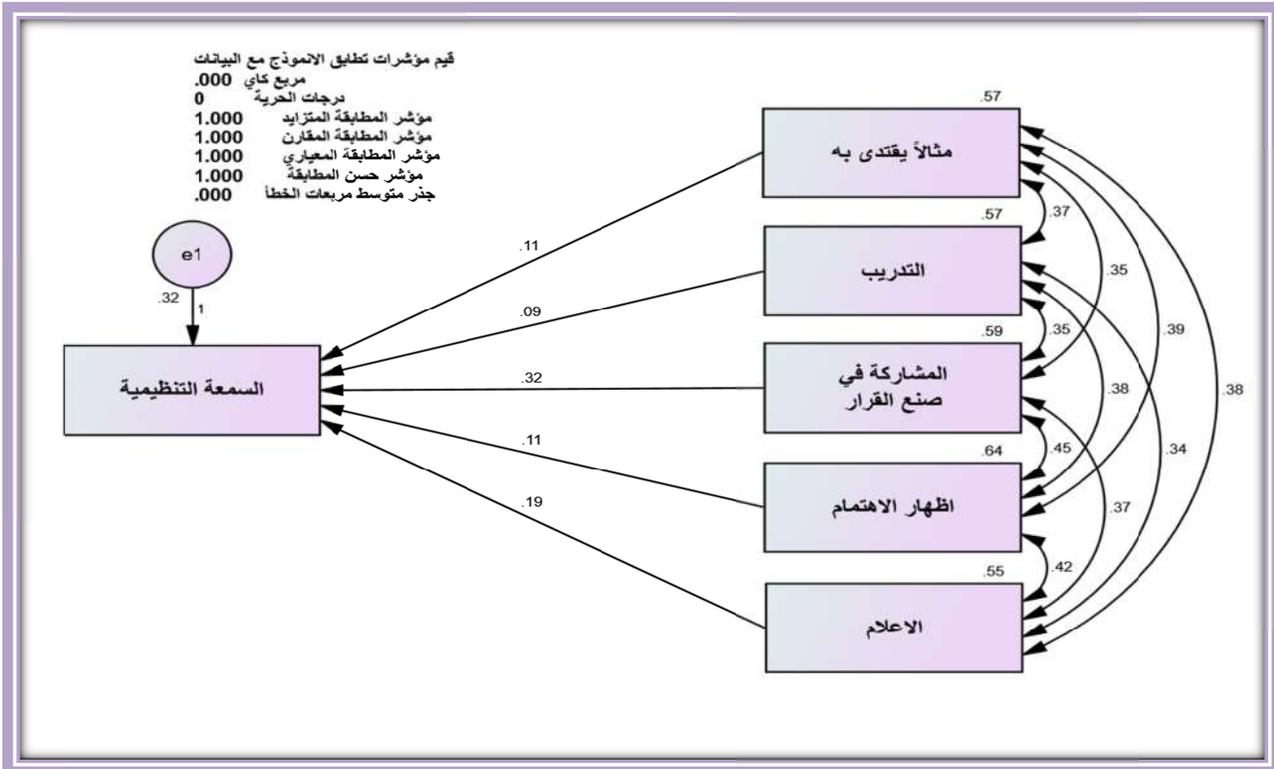
يوضح الشكل (28) مسارات الانحدار المعيارية وقيمة ( $R^2$ ) لتأثير أبعاد المتغير الوسيط تمكين القيادة (مثلاً يقتدى به Lbe ، التدريب Coa ، المشاركة في صنع القرار Pdm ، اظهار الاهتمام Sco ، الاعلام Inf) في المتغير المعتمد السمعة التنظيمية ، ويتضح من ذلك الشكل أن الانموذج الهيكلي قد حاز على درجة مطابقة تامة استدلالاً بقيم مؤشرات مطابقة الانموذج ، كما يوضح الشكل (29) مسارات الانحدار غير المعيارية وقيمة ثابت الانحدار والخطأ المعياري الخاص بالفرضية الرئيسية الرابعة كما ظهرت في مخرجات برنامج (Amos V.23) ، في حين يوضح الجدول (40) مسارات الفرضية الرئيسية الرابعة واوزان الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية وقيمة ( $R^2$ ) .





الشكل (28) معاملات مسارات الانحدار المعيارية وقيمة ( $R^2$ ) ومؤشرات مطابقة الامودج الهيكلية الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .



الشكل (29) معاملات مسارات الانحدار غير المعيارية وقيمة ثابت الانحدار (Constant) والخطأ المعياري الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .



## الجدول (40) مسارات ومعلومات اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

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

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

وكانت نتائج الجدول (40) على النحو التالي :

1 . ان قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير بعد مثالا يقتدى به في السمعة التنظيمية بلغت (0.102) مما يعني أن السمعة التنظيمية في الجامعات والكليات المبحوثة ستتغير بمقدار (0.102) إذا ازداد الاهتمام بالبعد مثالا يقتدى به بمقدار وحدة واحدة ، ومما يدعم ذلك أن النسبة الحرجة (CR) لمعامل الانحدار بلغت (2.078) وهي قيمة معنوية .

2 . ان قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير بعد التدريب في السمعة التنظيمية بلغت (0.083) مما يعني أن السمعة التنظيمية في الجامعات والكليات المبحوثة ستتغير بمقدار (0.083) إذا ازداد الاهتمام بالتدريب بمقدار وحدة واحدة ، ومما يدعم ذلك أن النسبة الحرجة (CR) لمعامل الانحدار بلغت (2.171) وهي قيمة معنوية ، ونلاحظ ان هذا البعد كان اقل أبعاد تمكين القيادة تأثيراً في السمعة التنظيمية .

3 . ان قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير بعد المشاركة في صنع القرار في السمعة التنظيمية بلغت (0.320) مما يعني أن السمعة التنظيمية في الجامعات والكليات المبحوثة ستتغير بمقدار (0.320) اذا ازداد الاهتمام بالمشاركة في صنع القرار بمقدار وحدة واحدة ، ومما يدعم ذلك أن النسبة الحرجة (CR) لمعامل الانحدار بلغت (4.341) وهي قيمة معنوية ، ونلاحظ أن هذا البعد كان اكثر أبعاد تمكين القيادة تأثيراً في السمعة التنظيمية .

4 . ان قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير بعد اظهار الاهتمام (التفاعل مع الفريق) في السمعة التنظيمية بلغت (0.114) مما يعني أن 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 أن النسبة الحرجة (CR) لمعامل الانحدار بلغت (2.036) وهي قيمة معنوية .





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

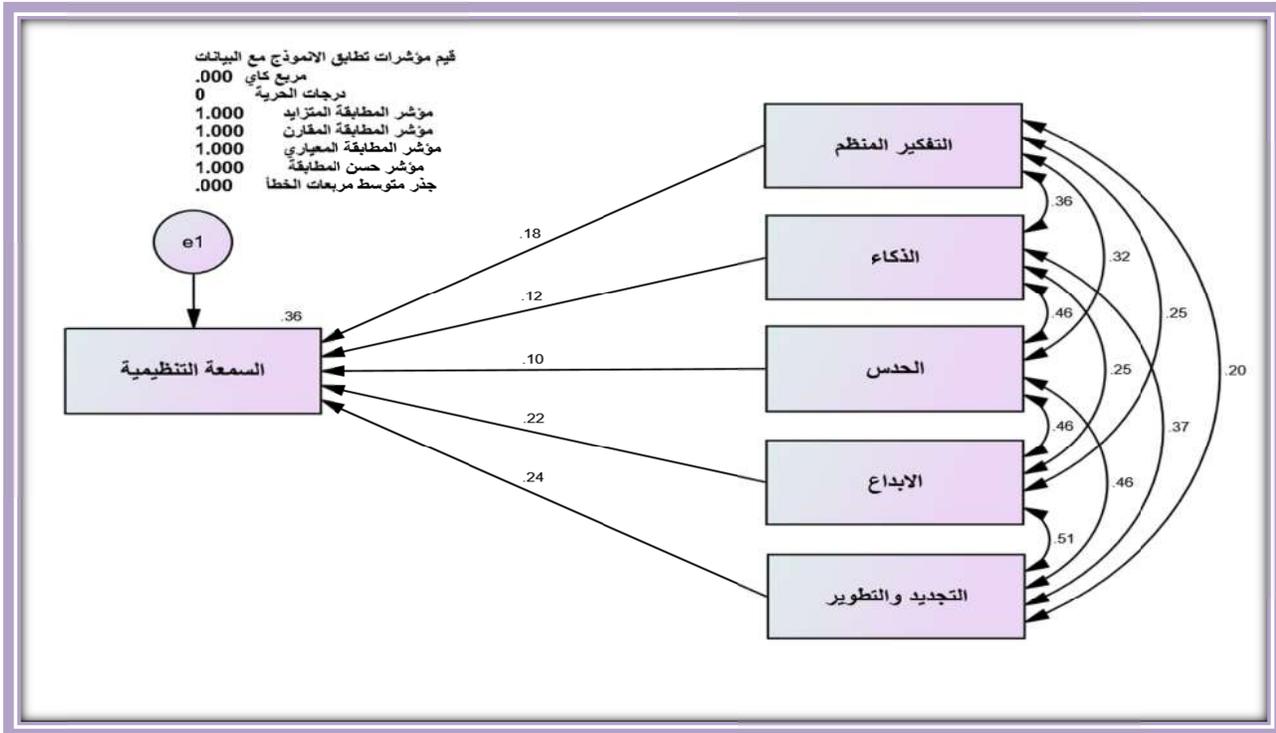
6 . ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.469) مما يعني أن أبعاد تمكين القيادة تفسر ما نسبته (46.9%) من التغيرات التي تحدث في السمعة التنظيمية ، أما النسبة المتبقية والبالغة (53.1%) فهي تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في البحث .

وان كل ما تقدم يدل على قبول الفرضية الرئيسية الرابعة ، وتفسر هذه النتائج في الوقت ذاته تأثير المتغير الوسيط (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 أعضاء 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 أكد على أن اعطاء الافراد المزيد من السيطرة والمسؤولية عن وظائفهم ، تكسب المنظمات سمعة طيبة ومركزاً تنافسياً قوياً فضلاً عن زيادة العائد والمبيعات .

3 . اختبار الفرضية الرئيسية السادسة : توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية بين القدرات المعرفية بأبعادها والسمعة التنظيمية .

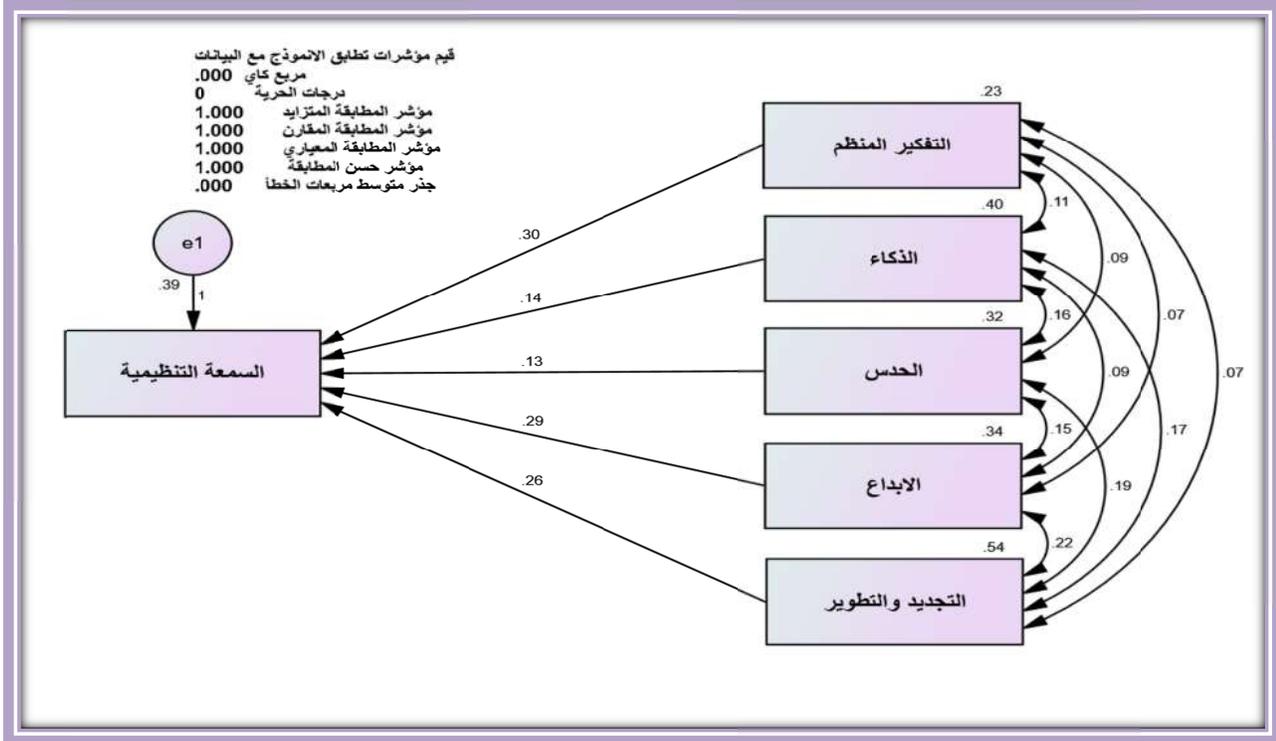
يوضح الشكل (30) مسارات الانحدار المعيارية وقيمة ( $R^2$ ) لتأثير أبعاد المتغير المستقل القدرات المعرفية (التفكير المنظم Sth ، الذكاء Inte ، الحدس Intu ، الابداع Cre ، التجديد والتطوير RaD) في المتغير المعتمد السمعة التنظيمية ، ويظهر من ذلك الشكل ان الانموذج الهيكلي قد حاز على درجة مطابقة تامة استدلالاً بقيم مؤشرات مطابقة الانموذج ، كما يوضح الشكل (31) مسارات الانحدار غير المعيارية وقيمة ثابت الانحدار والخطأ المعياري الخاص بالفرضية الرئيسية السادسة كما ظهرت في مخرجات برنامج (Amos V.23) ، ويوضح الجدول (41) مسارات الفرضية الرئيسية السادسة واوزان الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية وقيمة ( $R^2$ ) .





الشكل (30) معاملات مسارات الانحدار المعيارية وقيمة ( $R^2$ ) ومؤشرات مطابقة الاموزج الهيكلية الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السادسة

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .



الشكل (31) معاملات مسارات الانحدار غير المعيارية وقيمة ثابت الانحدار (Constant) والخطأ المعياري الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السادسة

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .



الجدول (41) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

R <sup>2</sup>	P	C.R.	S.E	Estimate	Standard R.W.	Paths	الفرضية
R <sup>2</sup> = 0.361	0.001	3.216	0.093	0.300	0.184	OR < - - - Sth	الفرضية الرئيسية السادسة
	0.049	2.152	0.066	0.142	0.115	OR < - - - Inte	
	0.043	2.220	0.059	0.131	0.095	OR < - - - Intu	
	***	3.399	0.085	0.290	0.216	OR < - - - Cre	
	***	3.714	0.069	0.257	0.241	OR < - - - RaD	

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

وكانت نتائج الجدول (41) على النحو التالي :

1. ان قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير بعد التفكير المنظم في السمعة التنظيمية بلغت (0.184) مما يعني أن السمعة التنظيمية في الجامعات والكليات المبحوثة ستتغير بمقدار (0.184) إذا ازداد الاهتمام بالتفكير المنظم بمقدار وحدة واحدة ، ومما يدعم ذلك أن النسبة الحرجة (CR) لمعامل الانحدار بلغت (3.216) وهي قيمة معنوية .

2 . ان قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير بعد الذكاء في السمعة التنظيمية بلغت (0.115) مما يعني أن السمعة التنظيمية في الجامعات والكليات المبحوثة ستتغير بمقدار (0.115) إذا ازداد الاهتمام بالذكاء بمقدار وحدة واحدة ، ومما يدعم ذلك أن النسبة الحرجة (CR) لمعامل الانحدار بلغت (2.152) وهي قيمة معنوية .

3 . ان قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير بعد الحدس في السمعة التنظيمية بلغت (0.095) مما يعني أن السمعة التنظيمية في الجامعات والكليات المبحوثة ستتغير بمقدار (0.095) اذا ازداد الاهتمام بالحدس بمقدار وحدة واحدة ، ومما يدعم ذلك أن النسبة الحرجة (CR) لمعامل الانحدار بلغت (2.220) وهي قيمة معنوية ، ونلاحظ أن هذا البعد كان أقل ابعاد القدرات المعرفية تأثيراً في السمعة التنظيمية .

4 . ان قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير بعد الأبداع في السمعة التنظيمية بلغت (0.216) مما يعني أن السمعة التنظيمية في الجامعات والكليات المبحوثة ستتغير بمقدار (0.216) اذا ازداد الاهتمام بالأبداع بمقدار وحدة واحدة ، ومما يدعم ذلك أن النسبة الحرجة (CR) لمعامل الانحدار بلغت (3.399) وهي قيمة معنوية .

5 . ان قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير بعد التجديد والتطوير في السمعة التنظيمية بلغت (0.241) مما يعني أن السمعة التنظيمية في الجامعات والكليات المبحوثة ستتغير بمقدار (0.241) إذا ازداد الاهتمام





بالتجديد والتطوير بمقدار وحدة واحدة ، ومما يدعم ذلك أن النسبة الحرجة (CR) لمعامل الانحدار بلغت (3.714) وهي قيمة معنوية ، ونلاحظ أن هذا البعد كان أكثر أبعاد القدرات المعرفية تأثيراً في السمعة التنظيمية .

6 . ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.361) مما يعني أن أبعاد القدرات المعرفية تفسر ما نسبته (36.1%) من التغيرات التي تحدث في السمعة التنظيمية ، اما النسبة المتبقية والبالغة (63.9%) فهي تعود لمتغيرات اخرى غير داخلة في البحث .

وان كل ما تقدم يدل على قبول الفرضية الرئيسية السادسة ، وتفسر هذه النتائج في الوقت ذاته تأثير المتغير المستقل (القدرات المعرفية) في المتغير المعتمد (السمعة التنظيمية) على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث ، وهذا يؤكد أن تمتع اعضاء الهيئة التدريسية بمستوى عالٍ من القدرات المعرفية المتمثلة بالتفكير المنظم ، والذكاء ، والحدس ، والابداع ، والتجديد والتطوير ساعد في تعزيز سمعة منظماتهم التعليمية . وتتفق هذه النتيجة مع رأي (Carmeli & Cohen,2001:125) الذي أشار الى أن قدرات الموارد البشرية (المعرفة ، رأس المال البشري) تعد المصدر الاستراتيجي الاساسي الذي يساهم بشكل كبير في تحقيق النجاح التنظيمي المتفوق والسمعة المستدامة في ظل المتغيرات البيئية المستمرة التي تعيشها المنظمات .

### ثالثاً : اختبار علاقات التأثير غير المباشر بين متغيرات البحث

لغرض اختبار فرضية التأثير غير المباشر والفرضيات الفرعية الخمسة المتفرعة منها استخدم الباحث تحليل المسار (Path Analysis) على وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية استدلالاً بتطبيق برنامج (Amos V.23) ، وسيجري اختبار تلك الفرضيات على النحو التالي :

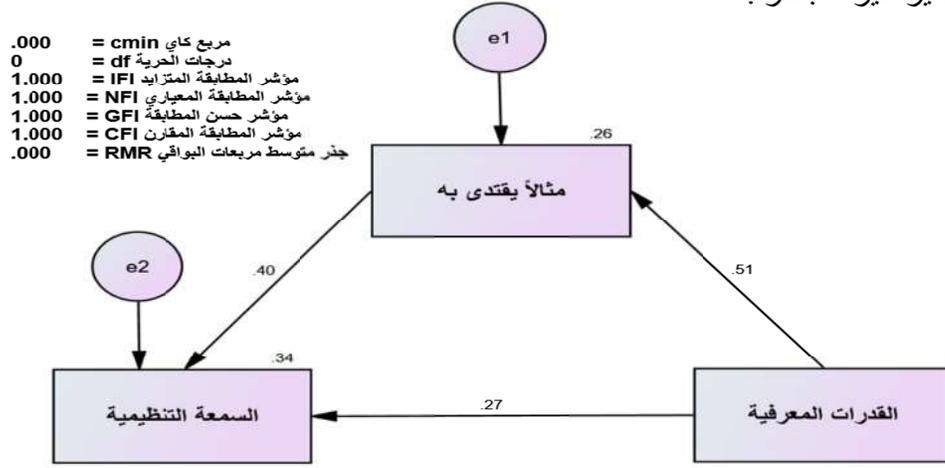
**1 . اختبار الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة تأثير غير مباشرة وذات دلالة معنوية للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال كون القائد مثالا يقتدى به .**

يوضح الشكل (32) مسارات الانحدار المعيارية وقيم ( $R^2$ ) لعلاقة التأثير المباشر بين المتغير المستقل ( القدرات المعرفية ) والمتغير المعتمد ( السمعة التنظيمية) وغير المباشر من خلال البعد مثالا يقتدى به للمتغير الوسيط (تمكين القيادة) كما ظهرت في مخرجات برنامج (Amos V.23) على وفق اسلوب تحليل المسار ، ويظهر من ذلك الشكل ان الانموذج الهيكلية قد حاز على درجة مطابقة تامة استدلالاً بقيم مؤشرات مطابقة الانموذج ، كما يوضح الجدول (42) مسارات الفرضية الفرعية الاولى واوزان الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية . في حين يوضح الجدول (43) مسارات العلاقة السببية بين القدرات المعرفية والسمعة التنظيمية من خلال





البعد مثالا يقتدى به من متغير تمكين القيادة ، وقيمة التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي وقيمة  $(R^2)$  للتأثير غير المباشر .



الشكل (32) معاملات مسارات الانحدار المعيارية وقيم  $(R^2)$  ومؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلية الخاص باختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السابعة

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .

الجدول (42) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن اختبار الفرضية الرئيسية السابعة

الفرضية	Paths	Standard R.W.	Estimate	S.E	C.R.	P
الفرضية الفرعية الاولى	Lbe < --- CA	0.509	0.945	0.104	9.066	***
	OR < --- CA	0.267	0.513	0.118	4.353	***
	OR < --- Lbe	0.404	0.419	0.064	6.591	***

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

الجدول (43) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن اختبار الفرضية الرئيسية السابعة

الفرضية	المسار	تأثير مباشر	تأثير غير مباشر	التأثير الكلي	$R^2$
الفرضية الفرعية الاولى	OR < --- CA	0.27			
	OR < --- Lbe < --- CA		0.40 * 0.51 0.204=	0.474	0.34

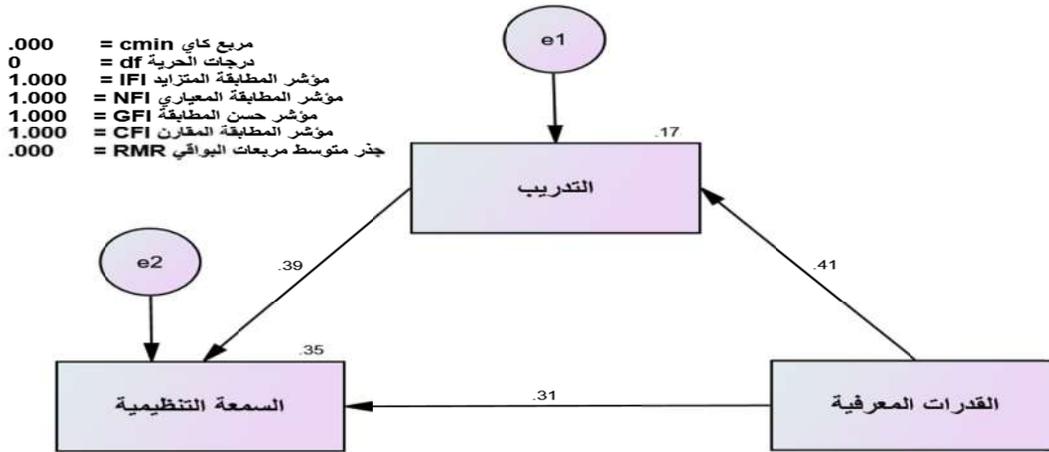
المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23) .

ويتضح من الشكل (32) وجود تأثير مباشر لمتغير القدرات المعرفية في السمعة التنظيمية وهذا ما ظهر في جدول (43) حيث بلغت قيمته (0.27) ، كما اتضح وجود تأثير غير مباشر لمتغير القدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال بعد مثالا يقتدى به لمتغير تمكين القيادة حيث بلغت قيمته (0.204) ،



وبذلك فإن تغييراً مقداره (1) في القدرات المعرفية يؤثر بشكل مباشر بمقدار (0.27) في السمعة التنظيمية وبشكل غير مباشر من خلال بعد مثالا يقتدى به لمتغير تمكين القيادة بمقدار (0.204) ، وبالتالي قد بلغ التأثير الكلي المباشر وغير المباشر للقدرات المعرفية (0.474) ، اما قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.34) وهذا يعني أن القدرات المعرفية ومثالا يقتدى به تفسر ما نسبته (34 %) من التغيرات التي تحدث في السمعة التنظيمية ، وأما النسبة المتبقية البالغة (66 %) فهي تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في البحث ، وهذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية ، وتأثير غير مباشر للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال بعد مثالا يقتدى به على مستوى الجامعات والكليات الأهلية المبحوثة .

2 . اختبار الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير غير مباشرة وذات دلالة معنوية للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال التدريب .



الشكل (33) معاملات مسارات الانحدار المعيارية وقيم ( $R^2$ ) ومؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلية الخاص باختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السابعة

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .

الجدول (44) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن اختبار الفرضية الرئيسية السابعة

الفرضية	Paths	Standard R.W.	Estimate	S.E	C.R.	P
الفرضية الفرعية الثانية	Coa <--- CA	0.415	0.771	0.110	6.985	***
	OR <--- CA	0.310	0.596	0.111	5.370	***
	OR <--- Coa	0.393	0.406	0.060	6.803	***

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



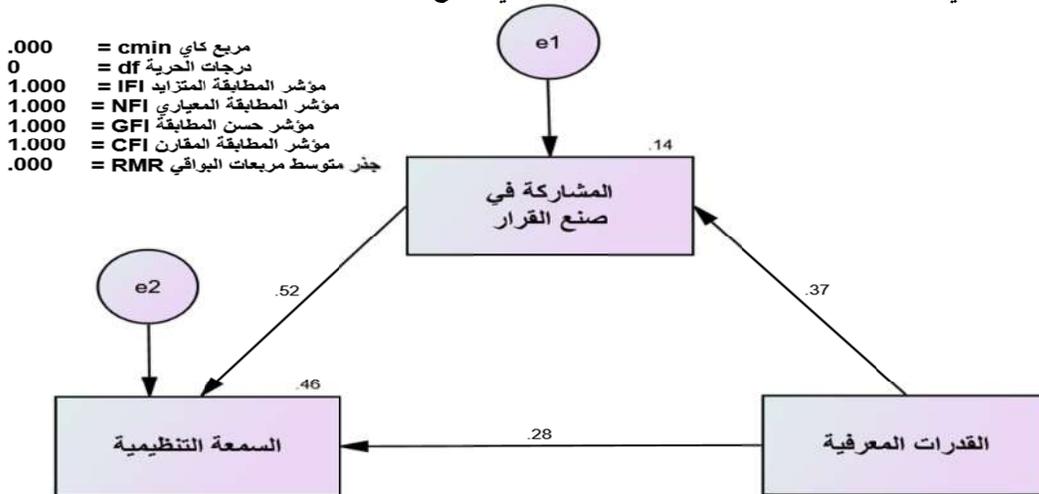
الجدول (45) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن اختبار الفرضية الرئيسية السابعة

الفرضية	المسار	تأثير مباشر	تأثير غير مباشر	التأثير الكلي	R <sup>2</sup>
الفرضية الفرعية الثانية	OR < --- CA	0.31			
	OR < --- Coa < --- CA		= 0.39 * 0.41 0.1599	0.4699	0.35

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

ويتضح من الشكل (33) وجود تأثير مباشر لمتغير القدرات المعرفية في السمعة التنظيمية وهذا ما ظهر في جدول (45) حيث بلغت قيمته (0.31) ، كما اتضح وجود تأثير غير مباشر لمتغير القدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال بعد التدريب لمتغير تمكين القيادة حيث بلغت قيمته (0.1599) ، وبذلك فإن تغييراً مقداره (1) في القدرات المعرفية يؤثر بشكل مباشر بمقدار (0.31) في السمعة التنظيمية وبشكل غير مباشر من خلال بعد التدريب لمتغير تمكين القيادة بمقدار (0.1599) ، وبالتالي قد بلغ التأثير الكلي المباشر وغير المباشر للقدرات المعرفية (0.4699) ، أما قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) فقد بلغت (0.35) وهذا يعني أن القدرات المعرفية والتدريب تفسر ما نسبته (35 %) من التغيرات التي تحدث في السمعة التنظيمية ، وأما النسبة المتبقية البالغة (65 %) فهي تعود لمتغيرات اخرى غير داخلة في البحث ، وهذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية ، وتأثير غير مباشر للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال التدريب على مستوى الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة .

3 . اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير غير مباشرة وذات دلالة معنوية للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال المشاركة في صنع القرار .



الشكل (34) معاملات مسارات الانحدار المعيارية وقيم (R<sup>2</sup>) ومؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الخاص باختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السابعة

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .



الجدول (46) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن اختبار الفرضية الرئيسية السابعة

P	C.R.	S.E	Estimate	Standard R.W.	Paths	الفرضية
***	6.072	0.115	0.697	0.368	Pdm <--- CA	الفرضية الفرعية الثالثة
***	5.434	0.099	0.538	0.280	OR <--- CA	
***	10.176	0.052	0.532	0.524	OR <--- Pdm	

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

الجدول (47) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن اختبار الفرضية الرئيسية السابعة

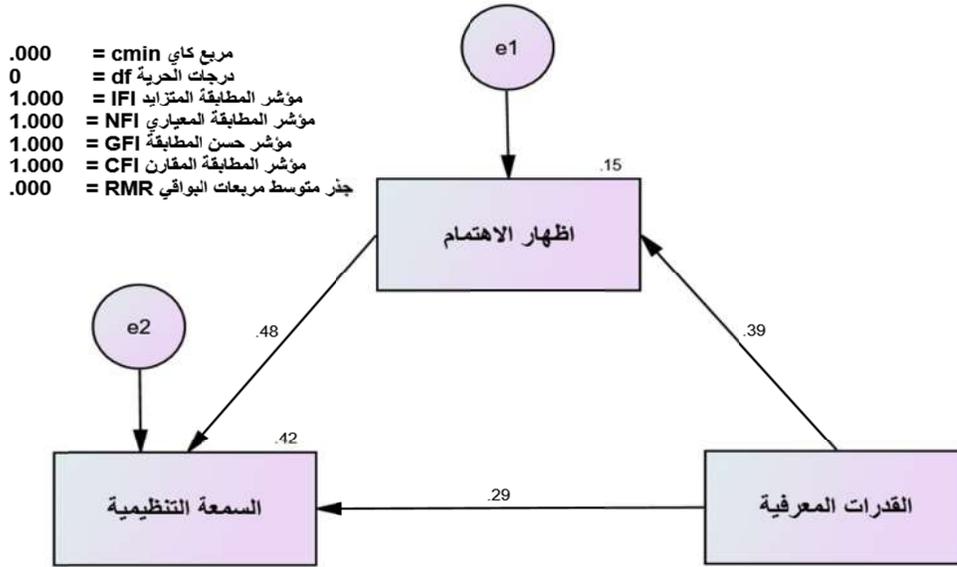
R <sup>2</sup>	التأثير الكلي	تأثير غير مباشر	تأثير مباشر	المسار	الفرضية
			0.28	OR <--- CA	الفرضية الفرعية الثالثة
0.46	0.4724	= 0.52 * 0.37 0.1924		OR <--- Pdm <--- CA	

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

ويتضح من الشكل (34) وجود تأثير مباشر لمتغير القدرات المعرفية في السمعة التنظيمية وهذا ما ظهر في جدول (47) حيث بلغت قيمته (0.28) ، كما اتضح وجود تأثير غير مباشر لمتغير القدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال بعد المشاركة في صنع القرار لمتغير تمكين القيادة حيث بلغت قيمته (0.1924) ، وبذلك فإن تغييراً مقداره (1) في القدرات المعرفية يؤثر بشكل مباشر بمقدار (0.28) في السمعة التنظيمية وبشكل غير مباشر من خلال بعد المشاركة في صنع القرار لمتغير تمكين القيادة بمقدار (0.1924) ، وبالتالي قد بلغ التأثير الكلي المباشر وغير المباشر للقدرات المعرفية (0.4724) ، اما قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) فقد بلغت (0.46) وهذا يعني أن القدرات المعرفية والمشاركة في صنع القرار تفسر ما نسبته (46 %) من التغيرات التي تحدث في السمعة التنظيمية ، واما النسبة المتبقية البالغة (54 %) فهي تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في البحث ، وهذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية ، وتأثير غير مباشر للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال المشاركة في صنع القرار على مستوى الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة .



4 . اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة تأثير غير مباشرة وذات دلالة معنوية للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال اظهار الاهتمام (التفاعل مع الفريق) .



الشكل (35) معاملات مسارات الانحدار المعيارية وقيم ( $R^2$ ) ومؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلية الخاص باختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السابعة

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .

الجدول (48) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن اختبار الفرضية الرئيسية السابعة

الفرضية	Paths	Standard R.W.	Estimate	S.E	C.R.	P
الفرضية الفرعية الرابعة	Sco < --- CA	0.387	0.760	0.118	6.432	***
	OR < --- CA	0.288	0.553	0.104	5.333	***
	OR < --- Sco	0.479	0.469	0.053	8.871	***

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

الجدول (49) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن اختبار الفرضية الرئيسية السابعة

الفرضية	المسار	تأثير مباشر	تأثير غير مباشر	التأثير الكلي	$R^2$
الفرضية الفرعية الرابعة	OR < --- CA	0.29			
	OR < --- Sco < --- CA		= 0.48* 0.39 0.1872	0.4772	0.42

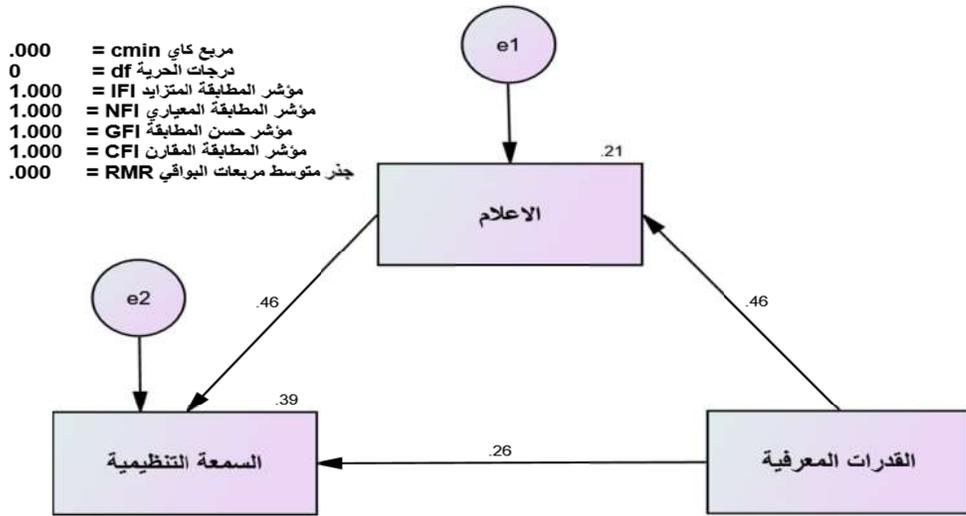
المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23) .

ويتضح من الشكل (35) وجود تأثير مباشر لمتغير القدرات المعرفية في السمعة التنظيمية وهذا ما ظهر في جدول (49) حيث بلغت قيمته (0.29) ، كما اتضح وجود تأثير غير مباشر لمتغير القدرات المعرفية



في السمعة التنظيمية من خلال بعد اظهار الاهتمام لمتغير تمكين القيادة حيث بلغت قيمته (0.1872) ، وبذلك فأن تغييراً مقداره (1) في القدرات المعرفية يؤثر بشكل مباشر بمقدار (0.29) في السمعة التنظيمية وبشكل غير مباشر من خلال بعد اظهار الاهتمام لمتغير تمكين القيادة بمقدار (0.1872) ، وبالتالي قد بلغ التأثير الكلي المباشر وغير المباشر للقدرات المعرفية (0.4772) ، أما قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.42) وهذا يعني أن القدرات المعرفية و اظهار الاهتمام تفسر ما نسبته (42 %) من التغيرات التي تحدث في السمعة التنظيمية ، وأما النسبة المتبقية البالغة (58 %) فهي تعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في البحث ، وهذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية ، وتأثير غير مباشر للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال اظهار الاهتمام (التفاعل مع الفريق) على مستوى الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة .

5 . اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة تأثير غير مباشرة وذات دلالة معنوية للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال الاعلام .



الشكل (36) معاملات مسارات الانحدار المعيارية وقيم ( $R^2$ ) ومؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الخاص باختبار الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السابعة

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .

الجدول (50) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن اختبار الفرضية الرئيسية السابعة

الفرضية	Paths	Standard R.W.	Estimate	S.E	C.R.	P
الفرضية الفرعية الخامسة	Inf < - - - CA	0.463	0.844	0.105	8.009	***
	OR < - - - CA	0.259	0.497	0.110	4.505	***
	OR < - - - Inf	0.463	0.488	0.061	8.067	***

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



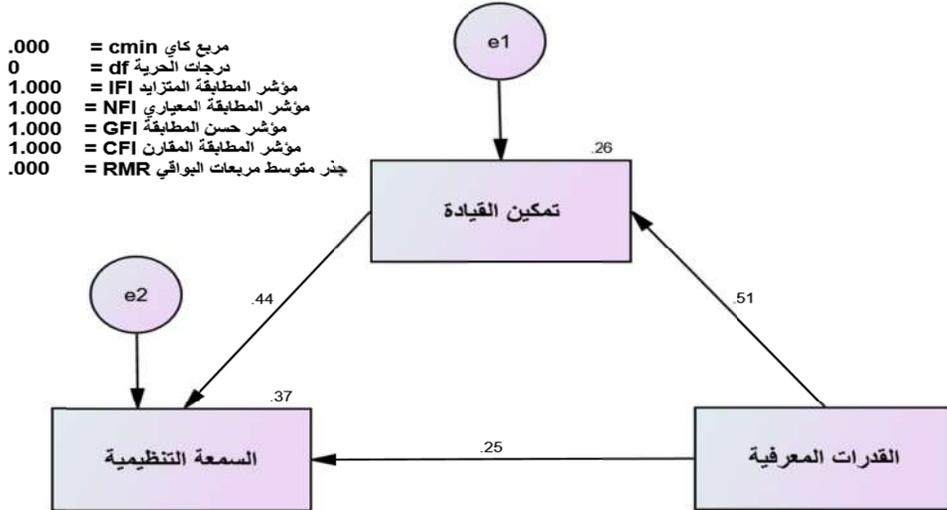
جدول (51) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن اختبار الفرضية الرئيسية السابعة

الفرضية	المسار	تأثير مباشر	تأثير غير مباشر	التأثير الكلي	R <sup>2</sup>
الفرضية الفرعية الخامسة	OR < --- CA	0.26			
	OR < --- Inf < --- CA		= 0.46* 0.46 0.2116	0.4716	0.39

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

ويتضح من الشكل (36) وجود تأثير مباشر لمتغير القدرات المعرفية في السمعة التنظيمية وهذا ما ظهر في جدول (51) حيث بلغت قيمته (0.26) ، كما اتضح وجود تأثير غير مباشر لمتغير القدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال بعد الاعلام لمتغير تمكين القيادة حيث بلغت قيمته (0.2116) ، وبذلك فإن تغييراً مقداره (1) في القدرات المعرفية يؤثر بشكل مباشر بمقدار (0.26) في السمعة التنظيمية وبشكل غير مباشر من خلال بعد الاعلام لمتغير تمكين القيادة بمقدار (0.2116) ، وبالتالي قد بلغ التأثير الكلي المباشر وغير المباشر للقدرات المعرفية (0.4716) ، أما قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) فقد بلغت (0.39) وهذا يعني ان القدرات المعرفية والاعلام تقس ما نسبته (39 %) من التغيرات التي تحدث في السمعة التنظيمية ، وأما النسبة المتبقية البالغة (61 %) فهي تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في البحث ، وهذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية ، وتأثير غير مباشر للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال الاعلام على مستوى الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة .

❖ اختبار الفرضية الرئيسية السابعة : توجد علاقة تأثير غير مباشرة وذات دلالة معنوية للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال تمكين القيادة بأبعاده .



الشكل (37) معاملات مسارات الانحدار المعيارية وقيم (R<sup>2</sup>) ومؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السابعة

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .



الجدول (52) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية السابعة

P	C.R.	S.E	Estimate	Standard R.W.	Paths	الفرضية
***	9.085	0.091	0.825	0.510	LE < - - - CA	الفرضية الرئيسية السابعة
***	4.090	0.116	0.473	0.246	OR < - - - CA	
***	7.389	0.072	0.528	0.445	OR < - - - LE	

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

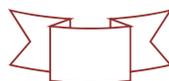
الجدول (53) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية السابعة

R <sup>2</sup>	التأثير الكلي	تأثير غير مباشر	تأثير مباشر	المسار	الفرضية
			0.25	OR < - - - CA	الفرضية الرئيسية السابعة
0.37	0.4744	= 0.44* 0.51 0.2244		OR < - - -LE < - - - CA	

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

ويتضح من الشكل (37) وجود تأثير مباشر لمتغير القدرات المعرفية في السمعة التنظيمية وهذا ما ظهر في جدول (53) حيث بلغت قيمته (0.25) ، كما اتضح وجود تأثير غير مباشر لمتغير القدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال متغير تمكين القيادة حيث بلغت قيمته (0.2244) ، وبذلك فإن تغييراً مقداره (1) في القدرات المعرفية يؤثر بشكل مباشر بمقدار (0.25) في السمعة التنظيمية وبشكل غير مباشر من خلال تمكين القيادة بمقدار (0.2244) ، وبالتالي قد بلغ التأثير الكلي المباشر وغير المباشر للقدرات المعرفية (0.4744) ، اما قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) فقد بلغت (0.37) وهذا يعني ان القدرات المعرفية وتمكين القيادة تفسر ما نسبته (37%) من التغيرات التي تحدث في السمعة التنظيمية ، وأما النسبة المتبقية البالغة (63 %) فهي تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في البحث ، وهذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية ، وتأثير غير مباشر للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال تمكين القيادة على مستوى الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة .

على وفق ما تقدم فإن نتائج علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث تجيب على التساؤلات (الثالث ، الرابع ، الخامس) الواردة في مشكلة البحث الميدانية ومحقة في الوقت ذاته الاهداف (الخامس ، السادس، السابع) ضمن اهداف البحث .



# الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

والمقترحات المستقبلية

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

#### تمهيد

يركز هذا الفصل على مبحثين ، المبحث الاول يتضمن الاستنتاجات التي تمثل خلاصة النتائج الميدانية التي توصل اليها الباحث ، فهي تفسر نتائج التحليل الاحصائي ، وتوضح طبيعة العلاقة التي تربط بين متغيرات البحث ، بينما تضمن المبحث الثاني التوصيات والمقترحات المستقبلية فالتوصيات تمثل مجموعة من الارشادات التوجيهية ذات العلاقة بمتغيرات البحث على أمل الافادة منها في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث ، أما المقترحات المستقبلية فتتضمن مجموعة من المواضيع المقترحة لتكون دراسات وابحاثاً مستقبلية ممتدة ومكملة للبحث الحالي .

المبحث الأول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات المستقبلية



## المبحث الاول الاستنتاجات

### توطئة :

يعرض هذا المبحث أهم الاستنتاجات الميدانية التي تمخضت عن (اختبارات الصدق البنائي ، وصف وتشخيص متغيرات البحث ، اختبار فرضيات البحث) فهي تفسر نتائج التحليل الاحصائي وتوضح طبيعة العلاقة التي تربط بين متغيرات البحث ، وبالتالي فإنها تعكس خلاصة الجهود الميدانية المبذولة في اعداد هذا البحث والمتمثلة بما يلي :

### اولاً : الاستنتاجات الخاصة باختبارات الصدق البنائي

1 . حققت مقاييس متغيرات البحث المتمثلة بـ ( القدرات المعرفية ، تمكين القيادة ، السمعة التنظيمية) مستويات جيدة من الصدق البنائي التوكيدي وهذا يدل على دقة البناءات الفكرية والمعرفية لتلك المتغيرات ويؤكد في الوقت ذاته مطابقة مقاييس متغيرات البحث مع البيانات المتجمعة عن إجابات أفراد عينة البحث ، وبالتالي هذا يؤكد قوة العلاقة بين أبعاد متغيرات البحث وفقراتها وان الأبعاد تم قياسها بعدد واضح ومناسب من الفقرات .

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

### ثانياً : الاستنتاجات الخاصة بوصف وتشخيص متغيرات البحث

1 . حقق متغير القدرات المعرفية مستوى اهمية مرتفع على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث وهذا يؤكد ان أغلب الكوادر التدريسية في تلك الجامعات والكليات يتمتعون بقدرات معرفية كبيرة تساعدهم على النجاح والتفوق في مجال العمل الاكاديمي ، وان مستوى ارتفاع اهمية هذا المتغير يعود الى ما حققته نتائج الاحصاءات الوصفية الخاصة بالأبعاد الفرعية للقدرات المعرفية .

2 . حقق بعد التفكير المنظم أعلى مستوى أهمية ضمن أبعاد القدرات المعرفية وهذا يؤكد احتفاظ الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث بالكوادر التدريسية التي تتمتع بمستوى عالٍ من مهارات التفكير المنظم ، ثم جاء بعد الذكاء بالمرتبة الثانية وهذا يعني ان الكوادر التدريسية يستخدمون قدراتهم الذكائية في كشف الانحرافات وأخطاء العمل ، وحقق بعد الحدس المرتبة الثالثة وهذا يؤكد ان الكوادر التدريسية يعتمدون على قدراتهم الحدسية عندما تواجههم أحداث عرضية غير متوقعة ، ثم نال بعد الابداع المرتبة الرابعة وهذا يعني امتلاك الكوادر التدريسية مؤهلات وامكانيات كامنة تساعدهم على الابداع في التعامل



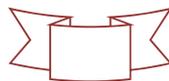
مع المواقف والمشاكل الجديدة التي تواجههم في العمل ، وحصل بعد التجديد والتطوير على المرتبة الخامسة ولكن بمستوى اهمية مرتفع ايضاً ، وهذا يؤكد أن الكوادر التدريسية تبذل جهوداً مكثفة من أجل تجديد العمل وتطوير الاداء .

3 . حقق متغير تمكين القيادة مستوى أهمية مرتفع على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث باعتباره منهج سلوكي 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 .

4 . حقق بعد مثالا يقتدى به أعلى مستوى أهمية ضمن أبعاد تمكين القيادة وهذا يؤكد أن القادة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يعملون بجد وتفانٍ ويبدلون قصارى جهدهم من اجل تحقيق الاداء الافضل لذلك اتخذ اعضاء الهيئة التدريسية من قاداتهم مثالا يقتدى به في اداء مهامهم ، ثم جاء بعد الاعلام بالمرتبة الثانية وهذا يؤكد ان القادة يعملون على نشر المعلومات الاساسية التي تسمح لكوادرهم التدريسية فهم أدوارهم ومسؤولياتهم تجاه تحقيق الاهداف التي تسعى اليها تلك الجامعات ، وحقق بعد التدريب المرتبة الثالثة وهذا يعني أن 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 أن 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 بمستوى اهمية مرتفع ايضاً ، وهذا يؤكد أن القادة يهتمون بتوفير الدعم والثقة الى كافة كوادرهم التدريسية ويركزون على التعاون والعمل بروح الفريق .

5 . حقق متغير السمعة التنظيمية مستوى أهمية مرتفع الى حد ما وهذا يعكس مدى اهمية هذا المتغير ميدانياً على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث باعتباره المصدر الاساسي الذي يساعد تلك الجامعات والكليات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وخلق الميزة التنافسية المستدامة ، وان مستوى ارتفاع اهمية هذا المتغير يعود الى ما حققته نتائج الاحصاءات الوصفية الخاصة بالأبعاد الفرعية للسمعة التنظيمية .

6 . حقق بعد المسؤولية أعلى مستوى أهمية ضمن أبعاد السمعة التنظيمية وهذا يعني أن الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تبذل جهوداً حثيثة من أجل مراعاة قيم ومتطلبات المجتمع في كل انشطتها وخدماتها المقدمة ، ثم جاء بعد الاداء بالمرتبة الثانية وهذا يؤكد أن 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 أجل تقديم أفضل ما لديها من خدمات ، ثم حصل بعد الجاذبية على





المرتبة الرابعة ولكن بمستوى اهمية مرتفع ايضاً ، وهذا يؤكد أن تلك الجامعات تحافظ على علاقات متينة مع كافة المتعاملين معها .

### ثالثاً : الاستنتاجات الخاصة باختبار فرضيات البحث

#### 1. الاستنتاجات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث

أ . ان القيادات العليا في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تمنح كوادرها التدريسية ذوي القدرات المعرفية العالية المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات ، أضف الى ذلك ان مشاركتهم في اتخاذ القرارات المهمة تؤثر على سير عمل منظماتهم التعليمية وترفع من مستوى أدائهم الذاتي وتمكنهم القيادة .

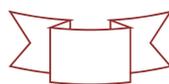
ب . تبين أن اقوى علاقة ارتباط بين ابعاد القدرات المعرفية ومتغير تمكين القيادة كانت في بعد التجديد والتطوير (Rad) ، ثم الحدس (Intu) ، ومن ثم الابداع (Cre) ، ومن ثم بعده التفكير المنظم (Sth) ، واخيرا الذكاء (Inte) ، وبذلك نجد أن هناك ارتباطاً كبيراً بين ابعاد القدرات المعرفية ومتغير تمكين القيادة على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث .

ج . 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 .

د . تبين أن اقوى علاقة ارتباط بين أبعاد 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 (Coa) ، واخيرا مثالا يقتدى به (Lbe) ، وبذلك نجد ان هناك ارتباطاً كبيراً بين أبعاد تمكين القيادة ومتغير السمعة التنظيمية على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث .

هـ . ان اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يتمتعون بقدرات معرفية كبيرة ويبدلون قصارى جهدهم لأداء جيد في مكان العمل ، وهذا كان له دور مميز وفعال في تحقيق السمعة التنظيمية الجيدة لتلك الجامعات .

و . تبين أن أقوى علاقة ارتباط بين ابعاد القدرات المعرفية ومتغير السمعة التنظيمية كانت في بعد التفكير المنظم (Sth) ، ثم الحدس (Intu) ، ومن ثم الابداع (Cre) ، ومن ثم بعده التجديد والتطوير (RaD) وأخيراً الذكاء (Inte) ، وبذلك نجد أن هناك ارتباطاً كبيراً بين ابعاد القدرات المعرفية ومتغير السمعة التنظيمية على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث .





## 2. الاستنتاجات الخاصة بعلاقات التأثير بين متغيرات البحث

أ . إن تبني أبعاد القدرات المعرفية (التفكير المنظم ، الذكاء ، الحدس ، الابداع ، التجديد والتطوير) مجتمعة من قبل ادارات الجامعات والكليات الالهية عينة البحث تؤثر معنوياً في تمكين القيادة ، وهذا يؤكد أن زيادة القدرات المعرفية لدى الكوادر التدريسية يحسن من مستوى تمكين القيادة .

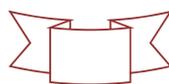
ب . تبين أن أعلى تأثير لأبعاد القدرات المعرفية في تمكين القيادة كان في بعد الابداع (Cre) ، ثم الذكاء (Inte) ، ومن ثم الحدس (Intu) ، ومن ثم بعده التجديد والتطوير (RaD) ، واخيراً التفكير المنظم (Sth) ، وبذلك نجد أن هناك تأثيراً كبيراً لأبعاد القدرات المعرفية في متغير تمكين القيادة على مستوى الجامعات والكليات الالهية عينة البحث .

ج . إن تبني تمكين القيادة بأبعاده ( مثالا يقتدى به ، التدريب ، المشاركة في صنع القرار ، اظهار الاهتمام / التفاعل مع الفريق ، الاعلام ) من قبل ادارات الجامعات والكليات الالهية عينة البحث يؤثر معنوياً في السمعة التنظيمية ، وهذا يعطي صورة مثالية واضحة عن مدى التزام القائد بعمله ليكون مثالا يقتدى به أعضاء الهيئة التدريسية في سلوكياتهم وأداء 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 الالهية عينة البحث .

د . تبين أن أعلى 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 مثالا يقتدى به (Lbe) ، واخيراً التدريب (Coa) ، وبذلك نجد أن هناك تأثيراً كبيراً لأبعاد تمكين القيادة في متغير السمعة التنظيمية على مستوى الجامعات والكليات الالهية عينة البحث .

هـ . إن تبني أبعاد القدرات المعرفية (التفكير المنظم ، الذكاء ، الحدس ، الابداع ، التجديد والتطوير) مجتمعة من قبل ادارات الجامعات والكليات الالهية عينة البحث تؤثر معنوياً في السمعة التنظيمية ، وهذا يؤكد أن الجامعات والكليات الالهية عينة البحث استطاعت وبشكل جدي بناء سمعة تنظيمية جيدة في بيئة التعليم العالي من خلال الاحتفاظ بالكوادر التدريسية ذوي القدرات المعرفية العالية .

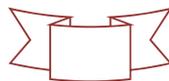
و . تبين أن أعلى تأثير لأبعاد القدرات المعرفية في السمعة التنظيمية كان في بعد التجديد والتطوير (RaD) ، ثم الابداع (Cre) ، ومن ثم التفكير المنظم (Sth) ، ومن ثم بعده الذكاء (Inte) ، وأخيراً الحدس (Intu) ، وبذلك نجد أن هناك تأثيراً كبيراً لأبعاد القدرات المعرفية في متغير السمعة التنظيمية على مستوى الجامعات والكليات الالهية عينة البحث .





ز . اثبتت النتائج الاحصائية وجود علاقة تأثير غير مباشرة وذات دلالة معنوية للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال تمكين القيادة ، وان التأثير الوسيط لمتغير تمكين القيادة كان جزئياً وليس تاماً بين القدرات المعرفية (المتغير المستقل) والسمعة التنظيمية ( المتغير المعتمد) ، وهذا يشير الى أن متغير تمكين القيادة يتوسط جزئياً العلاقة بين القدرات المعرفية والسمعة التنظيمية على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث .

ح . اثبتت النتائج الاحصائية وجود علاقة تأثير غير مباشرة وذات دلالة معنوية للقدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال أبعاد تمكين القيادة (مثالاً يقتدى به ، التدريب ، المشاركة في صنع القرار ، اظهار الاهتمام ، الاعلام) كلاً على حدة ، وان التأثير الوسيط لهذه الابعاد كان جزئياً وليس تاماً بين القدرات المعرفية (المتغير المستقل) والسمعة التنظيمية ( المتغير المعتمد) ، وهذا يشير الى أن أبعاد تمكين القيادة تتوسط جزئياً وبشكل منفرد العلاقة بين القدرات المعرفية والسمعة التنظيمية على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث .



المبحث الثاني  
التوصيات والمقترحات  
المستقبلية

توطئة :

استناداً الى الاستنتاجات التي توصل اليها البحث الحالي جاء هذا المبحث ليقدّم مجموعة من التوصيات ذات العلاقة بمتغيرات البحث على أمل الافادة منها في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث ، ومن ثم رفق الباحثين والمهتمين بأدبيات الفكر الاداري بمجموعة من المواضيع المقترحة لتكون دراسات وابحاثاً مستقبلية ممتدة ومكاملة للبحث الحالي وكما يلي :

اولا : التوصيات الخاصة بالقدرات المعرفية

1 . ينبغي على ادارات الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث توظيف أبعاد القدرات المعرفية المتمثلة بـ ( التفكير المنظم ، الذكاء ، الحدس ، الابداع ، التجديد والتطوير) في كافة انشطتها وعملياتها التعليمية لأنها تساهم وبشكل كبير في زيادة دوافع العمل وادراك المزيد من الفرص فضلاً عن تعزيز سمعة المنظمة وقيمتها من بين المنظمات المنافسة ، ويتحقق ذلك من خلال آليات التطبيق الآتية :

أ . ضرورة استثمار الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث مهارات التفكير المنظم في السمعة التنظيمية ويتم ذلك من خلال تشجيع الكوادر التدريسية على جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات والحقائق، والعمل على تبادل الافكار والمعرفة التي تصب في تطوير العمل وتحسين جودة القرارات بغية الوصول الى النتائج المرجوة .

ب . ضرورة استثمار ذكاء أعضاء الهيئة التدريسية في السمعة التنظيمية ولاسيما في مجال الجودة والجاذبية والاداء والمسؤولية ، خصوصا وان المنظمات التعليمية اصبحت تعيش نوعاً جديداً من الحرب التنافسية ألا وهي حرب المواهب ، وهذا يستوجب على ادارات الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث الاعتماد على كوادرها التدريسية المتقدمة التي تتميز بخاصية التفرد العالي بالمعرفة والمهارات والقدرات الذكائية العالية .

ج . ضرورة الاهتمام بالحدس (التخمين) باعتباره أحد الادوات الادارية المعاصرة التي تمكن أعضاء الهيئة التدريسية من اتخاذ القرارات في ظروف اللاتأكد أي في حالة الاحداث المتسارعة التي تتطلب صنع القرارات وعدم وجود البيانات اللازمة والوقت الكافي لتقصي الحقائق معتمدين في ذلك على خبراتهم السابقة وحكمهم المتراكم .

د . تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على الابداع من أجل إحداث المزيد من التغييرات الايجابية بالجودة والجاذبية والاداء والمسؤولية ، حيث يعتبر الابداع المحرك الرئيسي الذي ينهض بواقع المنظمات التعليمية ويجعلها في مراكز تنافسية متقدمة .

هـ . ضرورة استغلال ادارات الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث طاقات وقدرات كوادرها التدريسية في التجديد والتطوير المستمر من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية والتنافسية وتعزيز سمعتها التنظيمية، وخصوصاً عندما أصبحت المنظمات التعليمية الاهلية تواجه نوعين من المنافسة ألا وهي المنافسة الفكرية والمنافسة الربحية .

2 . ينبغي على ادارات الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث استقطاب الكوادر التدريسية ذوي المؤهلات العلمية والمعرفية العالية لغرض تحقيق التفوق والتميز والسمعة التنظيمية المرموقة في بيئة التعليم العالي .

3 . ينبغي على ادارات الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث بناء علاقات جيدة مع الجامعات العالمية الرصينة ذات المراكز العلمية المتفوقة لمعرفة آخر ما توصلت اليه من بحوث ودراسات علمية ذات علاقة بمتغيرات البحث الحالي ومحاولة عكس تجاربها الناجحة على واقع الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث مع الأخذ بنظر الاعتبار قيم ومتطلبات المجتمع .

4 . اخضاع المتقدمين للتعيين الى مجموعة من الاختبارات الخاصة بتقييم القدرات المعرفية وخصوصاً على مستوى الكوادر التدريسية ، ويتم المفاضلة في الاختيار على اساس المعايير العلمية التي تستند الى عوامل القدرة والكفاءة والاستحقاق على وفق النتائج المتحققة من ذلك الاختبار .

5 . ضرورة اعتماد ادارات الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث على الأنماط الفكرية المعاصرة في تعاملها مع الكوادر التدريسية الموهوبة ، ووضع استراتيجيات تدريبية فعالة واقامة الدورات والندوات من أجل ضمان التحديث المستمر لقدراتهم المعرفية ورفع مستوى كفاءاتهم ومهاراتهم .

6 . ينبغي على ادارات الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تخصيص المكافآت والحوافز المادية والعينية الى كوادرها التدريسية التي تحقق نجاحات علمية متفوقة من أجل رفع مستوى كفاءة العمل وصولاً الى الابداع والتميز.

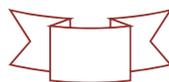
7 . ينبغي على ادارات الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تشجيع العمل المشترك والحوار المتبادل بين مختلف كوادرها التدريسية لان ذلك يساهم في تحقيق النجاح المتفوق والسمعة المستدامة .

8 . ينبغي على المؤسسات التعليمية اعتماد المناهج والمقررات الدراسية التي تركز على تنمية القدرات المعرفية والابداعية لدى الكوادر التدريسية الجامعية .

### **ثانياً : التوصيات الخاصة بتمكين القيادة**

1 . تعزيز أبعاد تمكين القيادة وضرورة تطبيقها في بيئة التعليم العالي وبما يتوافق مع طبيعة وثقافات وهياكل الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث ويتحقق ذلك من خلال الآليات الآتية :

أ . عكس صورة مثالية واضحة عن مدى التزام القائد بعمله وسلوكه ومجمل تصرفاته ليكون مثالا يقتدى به أعضاء الهيئة التدريسية في سلوكياتهم وأداء واجباتهم .



ب . وضع استراتيجيات تدريبية فعالة من أجل تحسين قدرات ومهارات أعضاء الهيئة التدريسية ليكونوا اكثر اعتمادا على انفسهم في اقتراح تحسينات الأداء ، حيث إن 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 أعضاء 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 أدوارهم ومسؤولياتهم في منظماتهم التعليمية وكيفية اسهامهم بتحقيق الاهداف المرجوة ، حيث تساعد المدخلات الاعلامية على تعزيز اداء وابداع الفريق .

2 . ينبغي على ادارات الجامعات والكليات الاهلية تغيير اسلوب قيادتها في تعاملها مع اعضاء الهيئة التدريسية من اسلوب القيادة التوجيهي الى اسلوب القيادة التمكيني ، ويتم ذلك من خلال تعزيز سلوكيات تمكين القيادة المتمثلة بـ (مثالا يقتدى به ، التدريب ، المشاركة في صنع القرار ، اظهار الاهتمام / التفاعل مع الفريق ، الاعلام ) ، بحيث تساعد تلك السلوكيات على خلق مناخ تمكيني يتميز بالشفافية والتشاركية .

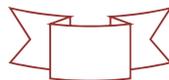
3 . رفع مستوى مهارات وخبرات الكوادر التدريسية وذلك من خلال منحهم الصلاحيات والمسؤوليات في اتخاذ القرارات التي تؤثر على سير عمل منظماتهم التعليمية .

4 . ضرورة خلق مناخ تمكيني يساعد الكوادر التدريسية على التميز والابداع وبذلك يمكن أن تكون تلك الكوادر التعليمية قوة ضاربة تلجأ اليها اداراتها في أوقات حدوث الأزمات .

5 . حث اعضاء الهيئة التدريسية على اعداد البحوث والدراسات بهدف تطوير سلوكيات تمكين القيادة والسعي الى عكس الجانب النظري الخاص بالموضوع على الواقع الميداني للجامعات والكليات الاهلية عينة البحث .

6 . 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 .

7 . من خلال المعاشية الميدانية للباحث تبين ان بعض الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تركز على توفير القاعات الدراسية المتميزة ووسائل الراحة للطلبة ، في حين تفتقر كوادرها التدريسية الى ذلك الاهتمام حيث وجد الباحث ان الكثير من التدريسيين لا يمتلكون غرافاً خاصة بهم ينظمون من خلالها عملهم ، وان ذلك قد يكون له اثر سلبي على تمكين القيادة من جهة وعلى التميز والابداع من جهة اخرى ، لذلك يوصي الباحث بضرورة معالجة هذه المشكلة والاقتداء بالجامعات المتميزة في هذا المجال .

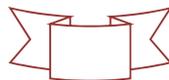


8 . التقييم الدوري لاستراتيجية تمكين القيادة والتأكد من مدى قدرتها على تحقيق الاهداف التي وضعت من أجلها وتعزيز مجمل محتواها ومعالجة المعرقلات التي تقف دون تطبيقها .

9 . التركيز والافادة من العلاقات الحميمة الناشئة بين القادة وأعضاء الهيئة التدريسية جراء اتباع اسلوب التمكين وتكييفها خدمة لتطوير وتعزيز قدراتهم المعرفية وامكاناتهم في تحسين مستوى سمعة الجامعات والكليات الالهية عينة البحث .

### ثالثا : التوصيات الخاصة بالسمعة التنظيمية

- 1 . تعزيز ابعاد السمعة التنظيمية وضرورة تطبيقها في بيئة التعليم العالي وبما يتوافق مع طبيعة وثقافات ومناخات الجامعات والكليات الالهية عينة البحث ويتحقق ذلك من خلال تبني الآليات الآتية :
  - أ . ينبغي على إدارات الجامعات والكليات الالهية عينة البحث بذل المزيد من الجهود للحصول على الكوادر التدريسية من حملة الشهادات العليا ذات الالقاب العلمية المتقدمة التي تتميز بالذكاء والكفاءة والامانة والاخلاص في ممارسة مهنة التعليم لأن ذلك يعتبر الاساس في تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة .
  - ب . لكي تتمتع الجامعات والكليات الالهية عينة البحث بمستوى عالٍ من الجاذبية ينبغي عليها بناء علاقات جيدة مع كافة المستفيدين منها ، حيث يجذب كل فرد منا الى المنظمات التي تجعلنا نشعر بانها مهمة بنا ، وهذا كفيل بإدارات الجامعات والكليات الالهية بأن تتبع استراتيجية واضحة المعالم لتعزيز ودعم جاذبيتها عند شرائح المجتمع .
  - ج . ينبغي على إدارات الجامعات والكليات الالهية عينة البحث اقامة الحلقات النقاشية بين كوادرها التدريسية المتقدمة والأخذ بالمقترحات التي من شأنها تحسين الأداء التعليمي والارتقاء به .
  - د . يجب أن تلتزم الجامعات والكليات الالهية عينة البحث بأبعاد المسؤولية الاجتماعية والبيئية ، ويتحقق ذلك من خلال مراعاة قيم ومتطلبات المجتمع بكافة انشطتها وخدماتها المقدمة ، فضلاً عن مد جسور العلاقات الايجابية وتقديم المساهمات المادية والعينية في دعم المشاريع الاجتماعية والخيرية التي تقرها منظمات المجتمع المدني .
- 2 . ضرورة مد أواصر التواصل والتعاون مع الجامعات العالمية ذات السمعة العالية لغرض الاستفادة من مواطن قوتها التي ميزتها عن غيرها من الجامعات ومحاولة عكس تلك التجارب الناجحة على واقع منظماتنا التعليمية في بلدنا العزيز .
- 3 . ينبغي على إدارات الجامعات والكليات الالهية عينة البحث بناء علاقات وطيدة مع أعضاء الهيئة التدريسية تقوم على اساس التعاون والثقة ، حيث إن استقطاب وبقاء الكوادر التدريسية المتميزة يعتمد على مدى التزام تلك الجامعات والكليات الالهية بمسؤولياتها الاجتماعية تجاههم .



4 . تحتاج الجامعات والكلية الاهلية عينة البحث الى تقديم خدمات تعليمية متفوقة من جهة ، وتحقيق منافع اقتصادية ومادية لغرض البقاء والنمو من جهة اخرى ، لذلك يحتم عليها اعتماد استراتيجيات تكيفية متطورة تهدف الى تحقيق المنافع الخدمية والمادية في الوقت ذاته .

5 . ينبغي على الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث اصدار مدونات اخلاقية تكون مرشداً لسلوك القيادات الادارية والكوادر التدريسية والموظفين كافة ، بهدف الامتناع عن اي عمل او نشاط يتعارض مع قيم واخلاق المجتمع ، وان ذلك يساعد في تعزيز السمعة التنظيمية لتلك الجامعات والكليات الاهلية فضلاً عن بناء صورة ايجابية في عيون كافة المتعاملين معها .

6 . لقد اصبح التعليم الجامعي الاهلي يواجه منافسة شديدة نتيجة زيادة عدد الجامعات والكليات الاهلية بشكل عام ، ومن أجل بقاء تلك الجامعات في حلبة المنافسة لا بد عليها من الاهتمام بتحسين أبعاد السمعة التنظيمية ( الجودة ، الجاذبية ، الاداء ، المسؤولية) لتحقيق التميز والتفوق في بيئة التعليم العالي.

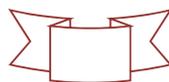
7 . التركيز على الوسائل الاعلامية ووسائل التواصل الاجتماعي بنشر الانجازات والنجاحات المتحققة للجامعات والكليات الاهلية عينة البحث سواء على المستوى التعليمي او على مستوى الاجتماعي ، لان ذلك سوف يرفع من قيمتها التنافسية ويعزز سمعتها التنظيمية .

8 . من أجل تحسين السمعة التنظيمية في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث لا بد من الاستعانة بالمدخلات المعلوماتية للكوادر التدريسية باعتبارهم اكثر احتكاكا ومعرفة بالمهام والواجبات الوظيفية .

9 . يجب ان تتميز الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والتقنيات المتطورة وجعلها في متناول أعضاء الهيئة التدريسية والباحثين والطلبة ، وان ذلك له دور كبير في بناء سمعة مرموقة في الاوساط التعليمية .

10 . 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 .

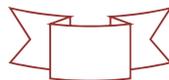
11 . وفقا للنتائج المتحققة من اختبار الفرضيات يستلزم على الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث أن تولي اهتماماً كبيراً في تأثير القدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لتمكين القيادة ، ويتم دعم هذه العلاقة من خلال اظهار دور ابعاد القدرات المعرفية في دعم سلوكيات تمكين القيادة لدى أعضاء الهيئة التدريسية والتي بدورها تساعد في تعزيز السمعة التنظيمية .

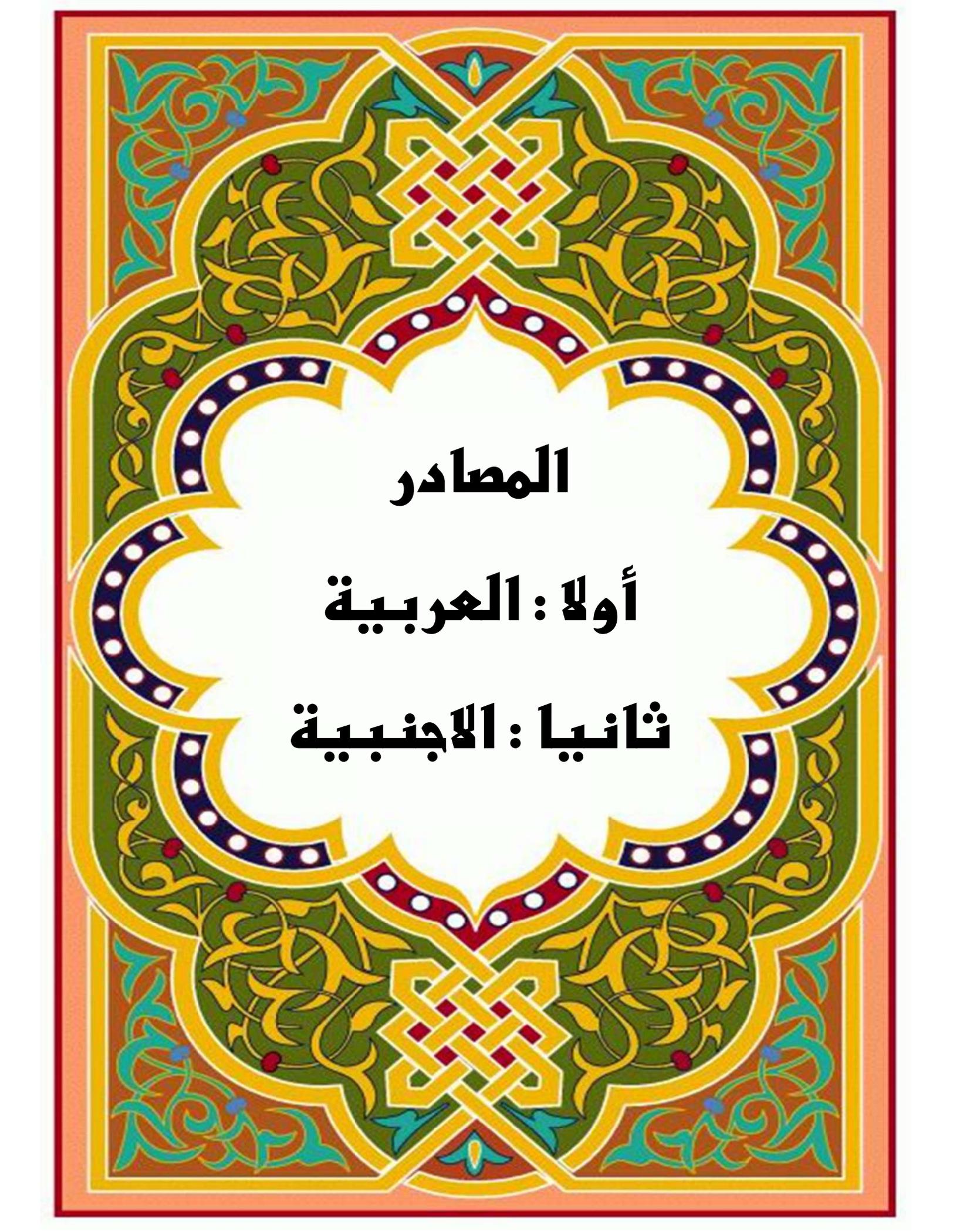


### رابعاً : المقترحات المستقبلية

انطلاقاً من أهمية متغيرات البحث وامكانية ربطها بمتغيرات أخرى للحصول على موضوعات بحثية مستقبلية ، قدم الباحث مجموعة من المقترحات للمنظرين والباحثين في مجال الفكر الاداري لتكون دراسات وابحاث مستقبلية ممتدة للبحث الحالي وهي كالآتي :

- 1 . اجراء دراسات وأبحاث مقارنة في ظل انموذج البحث الحالي على عينة من الجامعات الحكومية .
- 2 . دراسة تأثير القدرات المعرفية في الميزة التنافسية من خلال تمكين العاملين .
- 3 . العلاقة بين رأس المال الفكري والسمعة التنظيمية من منظور سلوكيات العمل الاستباقية .
- 4 . دراسة تأثير الذكاء المعرفي في السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للأداء الاستباقي .
- 5 . دراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي في الالتزام التنظيمي بتوسيط تمكين القيادة .
- 6 . دراسة تأثير القدرات المعرفية في الأداء المتفوق من خلال الدعم التنظيمي .
- 7 . دراسة الدور التفاعلي للذكاء الشعوري في تعزيز تأثير سلوكيات تمكين القيادة في السمعة التنظيمية .
- 8 . دراسة التأثير الوسيط لتمكين القيادة في العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والأداء المتميز .
- 9 . دراسة الدور الوسيط للسلوك الابداعي في العلاقة بين القدرات العقلية والسمعة التنظيمية .
- 10 . دراسة التأثير الوسيط للمنظمة المتعلمة في العلاقة بين القدرات المعرفية والابتكار التنظيمي .





**المصادر**

**أولاً : العربية**

**ثانياً : الأجنبية**



## المصادر

### أولاً : المصادر العربية

#### ✽ القرآن الكريم

#### أ. الكتب

1. جرينبرج ، جيرالد و بارون ، روبرت (2009)، "ادارة السلوك في المنظمات" ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، اسماعيل علي بسيوني ، ط2، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض – المملكة العربية السعودية.
2. الزيات ، فتحي مصطفى ، (2006) ، "الاسس المعرفية للتكوين العقلي وتجهيز المعلومات" ط2، دار النشر للجامعات .

#### ب. الرسائل والاطاريح

1. الاسدي ، محمد رسول علي عبد الحسين (2016) ، " دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية " رسالة ماجستير في ادارة الاعمال مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء.
2. الاعظمي ، تغريد خليل ابراهيم (2013) ، " القدرات المعرفية والاستراتيجية واثرها في بناء الميزة التنافسية" ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد .
3. الحسنواي ، حسين حريجة غالي (2015) ، " الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثير سلوكيات القيادة الاصلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية " اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء .
4. حسين ، سعد مهدي (2007) ، "أثر رأس المال البشري الستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات"، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية .
5. شراب ، نضال حمدان سالم (2007) ، "دراسة لبعض القدرات العقلية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية " ، رسالة ماجستير في علم النفس مقدمة الى مجلس كلية التربية – الجامعة الاسلامية – غزة.
6. عبد الله ، نهلة نجم الدين مختار (2004) ، " الدافع المعرفي وعلاقته بالقدرات المعرفية لدى طلبة المرحلة المتوسطة " ، اطروحة دكتوراه في علم النفس التربوي مقدمة الى مجلس كلية التربية ابن الرشيد – جامعة بغداد.
7. العنزي ، هدى محمد رمثان (2013) ، " بعض دلالات الصدق والثبات لمقياس الاستجابات التكيفية للضغوط النفسية لدى الفئة العمرية ( 16- 18 ) سنة " ، رسالة ماجستير في علم النفس مقدمة الى مجلس كلية التربية – جامعة ام القرى .

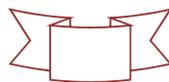
#### ج . المجالات والدوريات

1. حريزي ، موسى بن ابراهيم وغربي، صبرينة (2013) ، " دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية و موضوعاتها في البحوث الاجتماعية و التربوية و النفسية " ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد (13) .
2. الحسيني ، عباس علي محمد (2010) ، " معايير الجودة ودورها في تطوير الجامعات العراقية " ، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية ، مجلد (1) ، العدد (3).
3. رشيد ، صالح عبد الرضا و الزبيدي ، صباح حسين (2014) ، " دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة " ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد (16) ، العدد (1) .
4. عمير، عراك عبود و صلاح الدين ، احمد ضياء الدين (2017) ، " انعكاس إدارة علاقات الزبون في تعزيز سمعة المنظمة " ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مجلد (25) ، العدد (3).
5. الكبيسي ، صلاح الدين عواد و النعيمي ، شهاب الدين حمد (2011) ، " تحليل القدرات المعرفية للوسيط المالي " مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد (7) ، العدد (21).

### ثانياً : المصادر الاجنبية

#### A. Books

1. 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.
2. Block, P. (1991), " The empowered manager", San Francisco: Josey-Bass.
3. Carroll, J. B. (1993), "Human cognitive abilities: A survey of factor-analytic studies", Cambridge University Press.

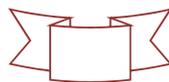




4. Denti, L. (2013), "**Leadership and Innovation in R&D Teams**".
5. Dew, J. R. (1997), "**Empowerment and democracy in the workplace. Applying Adult Education Theory and Practice for Cultivating Empowerment**", England: Quorum Books.
6. Fombrun, C.J. (1996), "**Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**", Boston, MA: Harvard Business.
7. Furnham, A. (2008), "**Personality and intelligence at work Exploring and explaining individual differences at work**", Routledge.
8. Gerlovina, Z. (2011), "**Eureka! Unraveling the Mystery Behind Creativity**".
9. Hess, Andrea,(2007), "**Unlock Your Intuition: How to Accurately and Reliable Access Your Most Valuable Resource**", Printed in the United States of America.
10. Irvine, S. H., & Berry, J. W. (Eds.). (1988), "**Human abilities in cultural context**", Cambridge University Press.
11. Jensen, A. R. (1998), "**The g factor: The science of mental ability**", Westport, CT: Praeger.
12. KEA, E. (2009) , "**The impact of culture on creativity, study prepared for the European Commission**", European Commission.
13. Nelson, R. R. (2009), "**An evolutionary theory of economic change**", harvard university press.
14. Plessner, H., Betsch, C., & Betsch, T. (Eds.). (2008), "**Intuition in judgment and decision making**", Psychology Press.
15. Sekaran, U. (2003), "**Research Method For Business, a skill building approach**", by Wiley India .

## **B. Thesis & Dissertations.**

1. Alexander, S. G. (2007), "**Predicting long term job performance using a cognitive ability test**", Doctor dissertation, University of North Texas.
2. Buford, C. C. (2014), "**Cognitive ability and computer simulation**", Master Thesis University of Tennessee at Chattanooga .
3. Fraune, K. (2014), "**Modeling system thinking–assessment, structure validation and development**",(Doctoral dissertation, Christian-Albrechts Universitat Kiel).
4. Hendriks, M. (2016), "**Organizational reputation, organizational attractiveness and employer branding: clarifying the concepts**", Master thesis University of Twent.
5. Herre, C. (2010), "**Promoting team effectiveness: how leaders and learning processes influences team outcomes**", Doctor dissertation, Universitat Fribourg .
6. Jansson, Inger,(2014), "**On the nature of work ability**", Doctor dissertation, School of Health Sciences, Jonkoping University.
7. Klaavu,M.(2009) "**Company Reputation and Image Analysis**", Master thesis University of Lahti.
8. Malo Milara, I. (2014), "**Comparison of resources and capabilities in two companies**", Universitat Jaume I Castello.
9. Men , L. R. (2010), "**Measuring the Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived Organizational Reputation**" , Doctor dissertation, University of Miami .
10. 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.





11. Tromp, S. L. (2012), "**Corporate reputation management: reconciling identity-image gaps**" Master Thesis University of Pretoria .

### **C. Journal & Periodicals.**

1. Abbas, A. A. H., & Khali, H. H. (2016), "**Effect of the Empowerment Leadership's on Job Involvement Reinforcement through a Mediator Role for Strategic Thinking Skills**", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 6, No. 6, Pp.189-220.
2. Adeosun, L. P. K., & Ganiyu, R. A. (2013), "**Corporate reputation as a strategic asset**", International Journal of Business and Social Science, Vol. 4, No. 2, Pp.220-225.
3. Agan, Y., Kuzey, C., Acar, M. F., & Acikgoz, A. (2014), "**The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance**", Journal of Cleaner Production, Pp.1-10.
4. 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.
5. 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.
6. Alfalah, T. F. (2017), "**The Role of Leadership Styles In Building and Sustaining Corporate Reputation-Empirical Investigation on Islamic Banks in Jordan**", International Review of Management and Marketing, Vol. 7, No. 3, Pp.227-232.
7. Aljabber, J. (2001), "**Is intelligence influenced by heritability, environmental influences, or both? How is intelligence influenced by these factors?**", Science Education, Pp.1-7.
8. Amabile, T. (2012), "**Componential theory of creativity**" , Boston, MA: Harvard Business School , Pp . 1-10 .
9. Ambad, S. N. A., & Bahron, A. (2012), "**Psychological empowerment: The influence on organizational commitment among employees in the construction sector**", Journal of Global Business Management, Vol. 8, No. 2, Pp. 73-81.
10. 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.
11. Amundsen, S., & Martinsen, O. L. (2015), "**Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment**", Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 22, No. 3, Pp. 304-323.
12. 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.
13. Arnold, R. D., & Wade, J. P. (2015), "**A definition of systems thinking: a systems approach**", Procedia Computer Science, Vol. 44, Pp.669-678.
14. Arrigo, E. (2013), "**Corporate responsibility management in fast fashion companies: the Gap Inc. case**", Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, Vol. 17, No. 2, Pp.175-189.





15. Arsoy, A. P., Arabaci, O., & Ciftcioglu, A. (2012), "**Corporate social responsibility and financial performance relationship: The case of Turkey**", The Journal of Accounting and Finance , Pp.159-176.
16. Arvola, M. (2002), "**Reflections on the concept of design ability: Telling apples from pears**", Cognition, Learning and IT, Pp.1- 6.
17. Azbari, M. E., Akbari, M., & Chaijani, M. H. (2015), "**The Effect of strategic leadership and empowerment on job satisfaction of the employees of University of Guilan**", International Journal of Organizational Leadership, Vol. 4, No.4,Pp. 453-464.
18. Barchard, K. A., & Hakstian, A. R. (2004), "**The nature and measurement of emotional intelligence abilities: Basic dimensions and their relationships with other cognitive ability and personality variables**", Educational and Psychological Measurement, Vol.64, No.3, Pp.437-462.
19. Barnett, M. L., & Hoffman, A. J. (2008), "**Beyond corporate reputation: Managing reputational interdependence**", Corporate Reputation Review, Vol. 11, No. 1, Pp.1-9.
20. Barone, C., & Van de Werfhorst, H. G. (2011), "**Education, cognitive skills and earnings in comparative perspective**", International Sociology, Vol. 26, No.4, Pp. 483-502.
21. Barr, P. S., Stimpert, J. L., & Huff, A. S. (1992), "**Cognitive change, strategic action, and organizational renewal**", Strategic management journal, Vol.13(S1), Pp. 15-36.
22. Barron, D., & Rolfe, M. (2011), "**Measuring reputation: Corporate appeal, political influence and regulation**", Pp.1-43.
23. Baudry, G., Macharis, C., & Vallee, T. (2017), "**Range-based Multi-Actor Multi-Criteria Analysis: A combined method of Multi-Actor Multi-Criteria Analysis and Monte Carlo simulation to support participatory decision making under uncertainty**", European Journal of Operational Research, Pp.1-33.
24. Bearce, K. H. (2009), "**Intelligence**", personal communication Pp.1- 6.
25. Beaujean, P., Kristes, D., & Schmitt, R. (2008), "**Entrepreneurial quality management-A new definition of quality**", In Engineering Management Conference, Pp. 1-5.
26. 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.
27. Belbase, A., & Sanzenbacher, G. T. (2016), "**Cognitive Aging: A Primer**", No. 16-17, Pp.1-7.
28. Benito-Ostolaza, J. M., Hernández, P., & Sanchis-Llopis, J. A. (2016), "**Do individuals with higher cognitive ability play more strategically?**" Journal of Behavioral and Experimental Economics, Pp.1-25.
29. Benjamin, D. J., Brown, S. A., & Shapiro, J. M. (2012), "**Who is' behavioral'? Cognitive ability and anomalous preferences**", Pp.1-27.
30. Bertua, C., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2005), "**The predictive validity of cognitive ability tests: A UK meta-analysis**", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.78, No.3, Pp. 387-409.
31. Biazzi, F. D. (2012), "**Intellectual capital and organizational renewal: building dynamic capabilities through people**", BAR-Brazilian Administration Review, 9(SPE), Pp.38-59.





32. Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015), " **Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level**", The Leadership Quarterly, Pp.1-15.
33. 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.
34. 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.
35. Bostrom, N., & Sandberg, A. (2009), " **Cognitive enhancement: methods, ethics, regulatory challenges**", Science and engineering ethics, Vol. 15, No.3, Pp.311-341.
36. Boudreau, J. W., Boswell, W. R., Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1999), " **Personality and cognitive ability as predictors of job search and Separation among employed managers**", Personnel psychology, Vol.54, No.1, Pp.1-33.
37. Boyatzis, R. E. (2008), " **Competencies in the 21st century**", Journal of management development, Vol.27, No.1, Pp. 5-12.
38. Boyce, Sharon Y. (2012), " **Key Influences on Managerial Creativity and Organizational Innovation for Knowledge-based Organizations : Three I's to Value**", International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 2, No. 3, Pp.87-91.
39. 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.
40. Branas - Garza & Smith, J. (2016), " **Cognitive abilities and economic behavior**", Journal of Behavioral and Experimental Economics, Pp.1-4.
41. Brody, N. (2004), " **What cognitive intelligence is and what emotional intelligence is not**", Psychological Inquiry, Vol. 15, No.3, Pp. 234-238.
42. Bromley, D. (2002), " **Comparing corporate reputations: League tables, quotients, benchmarks, or case studies?**", Corporate reputation review, Vol.5, No. 1, Pp.35-50.
43. Brough, P., Johnson, G., Drummond, S., Pennisi, S., & Timms, C. (2011), " **Comparisons of cognitive ability and job attitudes of older and younger workers**", Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Vol.30, No.2, Pp. 105-126.
44. Brunner, M., Ludtke, O., & Trautwein, U. (2008), " **The internal/external frame of reference model revisited: Incorporating general cognitive ability and general academic self-concept**", Multivariate Behavioral Research, Vol.43, No.1, Pp.137-172.
45. Burke, W. (1986), " **Leadership as empowering others**", Executive power, Pp51-77.
46. Burpitt, W. J., & Bigoness, W. J. (1997), " **Leadership and innovation among teams: The impact of empowerment**", Small group research, Vol.28, No.3, Pp.414-423.
47. Burpitt, W. J., & Bigoness, W. J. (1997), " **Leadership and innovation among teams: The impact of empowerment**", Small group research, Vol.28, No. 3, Pp.414-423.
48. Cabral, L. (2016), " **Media exposure and corporate reputation**", Research in Economics, Vol. 7, No.4, Pp.1-11.
49. 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.
50. Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011), "**How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance**", The Leadership Quarterly, Vol. 22, No.2, Pp.399-411.
  51. Cawley, J., Heckman, J., & Vytlačil, E. (2001), "**Three observations on wages and measured cognitive ability**", Labour Economics, Vol.8, No.4, Pp. 419-442.
  52. Chang, K. C. (2013), "**How reputation creates loyalty in the restaurant sector**", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 25, No. 4, Pp.536-557.
  53. Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007), "**A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams**", Journal of applied psychology, Vol. 92, No. 2, Pp. 331-346.
  54. 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.
  55. Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016), "**Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening**", The Leadership Quarterly, Vol.27, No.4, Pp.602-616.
  56. Christelis, D., Jappelli, T., & Padula, M. (2006), "**Cognitive abilities and portfolio choice**", Centre for Studies in Economics and finance, Pp.1-50.
  57. Chun, R. (2005), "**Corporate reputation: Meaning and measurement**", International Journal of Management Reviews, Vol.7, Issue. 2, Pp.91-109.
  58. Chung-Yan, G. A., & Cronshaw, S. F. (2002), "**A critical re-examination and analysis of cognitive ability tests using the Thorndike model of fairness**", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.75, No.4, Pp. 489-509.
  59. Cohen, M., Cavazotte, F. D. S. C. N., Costa, T. M. D., & Ferreira, K. C. S. (2017), "**Corporate social-environmental responsibility as an attraction and retention factor for young professionals**", BBR. Brazilian Business Review, Vol.14, No. 1, Pp. 21-41.
  60. Com (2001) (Ed): Green paper : "**Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility**", Commission of the European Communities, Pp.1-37.
  61. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988), "**The empowerment process: Integrating theory and practice**", Academy of management review, Vol.13, No.3, Pp.471- 482.
  62. Crosby, R., & Prescod, R. (2009), "**Effects of bilingualism on cognitive abilities**", The annals of Gifu Shotoku Gakuen University. Faculty of Foreign Languages, Vol. 48, Pp.15-21.
  63. Dane, E., & Pratt, M. G. (2007), "**Exploring intuition and its role in managerial decision making**", Academy of management review, Vol.32, No.1, Pp.33-54.
  64. Davis, H. L., & Hogarth, R. M. (1992), "**Rethinking management education: A view from Chicago**", The University of Chicago, Graduate School of Business, Selected Paper, Vol. 72, Pp. 1-16.
  65. Day, G. S. (1994), "**The capabilities of market-driven organizations**", the Journal of Marketing, Pp.37-52.
  66. De Marcellis-Warin, N., & Teodoresco, S. (2012), "**Corporate Reputation: Is Your Most Strategic Asset at Risk?**" No. 2012rb-01, CIRANO, Pp.1-44.





67. Deary, I. J., Strand, S., Smith, P., & Fernandes, C. (2007), "**Intelligence and educational achievement**", *Intelligence*, Vol.35, No.1, Pp.13-21.
68. 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.
69. Dhont, K., & Hodson, G. (2014), "**Does lower cognitive ability predict greater prejudice?**" *Current Directions in Psychological Science*, Vol.23, No. 6, Pp.454-459.
70. 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.
71. Dierendonck, D., & Dijkstra, M. (2012), "**The role of the follower in the relationship between empowering leadership and empowerment: A longitudinal investigation**", *Journal of Applied Social Psychology*, 42, S1, Pp1-20.
72. Dijkmans, C., Kerkhof, P., & Beukeboom, C. J. (2015), "**A stage to engage: Social media use and corporate reputation**", *Tourism Management*, Vol. 47, Pp.58-67.
73. Dilchert, S., Ones, D. S., Davis, R. D., & Rostow, C. D. (2007), "**Cognitive ability predicts objectively measured counterproductive work behaviors**", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No.3, Pp.616-627.
74. Dobrin, C. O., Popescu, G. N., Popescu, V. A., & Popescu, C. R. (2012), "**The Concept of Performance in Business Organizations—Case Study on the Employee Performance in Romanian Business Organizations**", In *Proceedings of the International Management Conference, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania*, Vol. 6, No. 1, pp. 310-316.
75. Dronkers, J. (1998), "**The Importance of Cognitive Abilities at Primary School for Educational and Occupational Success in the Life Course of a Dutch Generation, born around 1940**", Pp1-24.
76. Dul, J., Ceylan, C., & Jaspers, F. (2011), "**Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment**", *Human resource management*, Vol.50, No.6, Pp.715-734.
77. 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.
78. 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.
79. Elnaga, A., & Imran, A. (2013), "**The effect of training on employee performance**", *European Journal of Business and Management*, Vol.5, No.4, Pp. 137-147.
80. Elving, W. J., & Kartal, D. (2012), "**Consistency in behavior of the CEO regarding corporate social responsibility**", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 17, No.4, Pp.449-461.
81. Emmanuel, I. E., & Damachi, G. U. (2015), "**Employees' Participation in Decision Making and the Hospitality Industry in Nigeria. An Investigative Study of Selected Hotels in the Federal Capital Territory, Abuja, Nigeria**", *Academic Journal of Economic Studies*, Vol. 1, No.4, Pp.54-60.
82. Enemark, S., & Denmark, S. E. (2003), "**Understanding the concept of capacity building and the nature of land administration systems**", Pp.1-10.





83. 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.
84. 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.
85. Ettenson, R., & Knowles, J. (2008), "**Dont confuse reputation with brand**", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49, No. 2, 19-21.
86. 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.
87. Fausang, M. S., Joensson, T. S., Lewandowski, J., & Bligh, M. (2015), "**Antecedents of shared leadership: Empowering leadership and interdependence**", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.36, No. 3, Pp. 271-291.
88. 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.
89. Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2011), "**A causal model of the empowerment process: Exploring the links between empowerment practices, employee cognitions, and behavioral outcomes**", In Prepared for the National Public Management Research Conference, Pp.1 - 42.
90. Fernandez-Gamez, M. A., Gil-Corral, A. M., & Galan-Valdivieso, F. (2015), "**Corporate reputation and market value: Evidence with generalized regression neural networks**", *Expert Systems with Applications*, Pp.1-8.
91. Fields, A. F. (2000), "**Intuition engineering**", *Organizational Engineering Institute*, Vol.2, No.3, Pp.1-14.
92. Flint, David, (2010), "**Guide to the Cognitive Ability Test (CAT)**", Pp1- 6.
93. Folkman, J. (2010), "**Top 9 Leadership Behaviors that drive employee commitment**", *Extraordinary performance*, Pp.1-4.
94. 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.
95. Frebort, M., & Wagner-Menghin, M. M. (2011), "**Measuring self-concept of one's own ability with experiment-based behaviour assessment: towards the construct validity of three scoring variants**", *Psychological Test and Assessment Modeling*, Vol.53, No.1, Pp.35-48.
96. 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.
97. Gatzert, N. (2015), "**The impact of corporate reputation and reputation damaging events on financial performance: Empirical evidence from the literature**", *European Management Journal*, Pp.1-34.
98. Gharakhani, D., & Mousakhani, M. (2012), "**Knowledge management capabilities and SMEs' organizational performance**", *Journal of Chinese Entrepreneurship*, Vol. 4, No. 1, Pp. 35-49.
99. Gharakhani, D., Rahmati, H., Farrokhi, M. R., & Farahmandian, A. (2013), "**Total quality management and organizational performance**", *American Journal of Industrial Engineering*, Vol.1, No.3, Pp. 46-50.





100. Ghosh, K. (2016), "**Corporate reputation, social performance, and organizational variability in an emerging country perspective**", Journal of Management & Organization, Vol. 23, No. 4, Pp.1-21.
101. Gill, D., & Prowse, V. (2014), "**Cognitive ability, character skills, and learning to play equilibrium: A level-k analysis**", IZA Discussion Paper No. 8236, Pp.1-46.
102. Gitonga, D. W., Kamaara, M. & Orwa, G. (2016), "**Workforce Diversity and the Performance of Telecommunication Firms: The Interactive Effect of Employee Engagement**", International Journal of Humanities and Social Science, Vol.6, No.6, Pp.65-77.
103. Gouchie, C., & Kimura, D. (1991) , "**The relationship between testosterone levels and cognitive ability patterns**", Psychoneuroendocrinology, Vol. 16, No. 4 , Pp.323-334.
104. Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998) , "**Managing corporate image and corporate reputation**", Long range planning, Vol. 31, No.5, Pp.695-702.
105. Green, T., & Macqueen, P. (2008), "**COGNITIVE ABILITY: HOW IMPORTANT?**", Compass Consulting , Pp.1-20.
106. Guenole, N., Englert, P., & Taylor, P. J. (2003), "**Ethnic group differences in cognitive ability test scores within a New Zealand applicant sample**", New Zealand Journal of Psychology, Vol.32, No.1, Pp.49-54.
107. Gustafsson, J. E., & Wolff, U. (2015), "**Measuring fluid intelligence at age four**", Intelligence, Vol.50, Pp.175-185.
108. 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.
109. Hall, R. (1992) , "**The strategic analysis of intangible resources**" , Strategic management journal, Vol. 13, No. 2, Pp.135-144.
110. Hammer, T. H., Ingebrigtsen, B., Karlsen, J. I., & Svarva, A. (1994), "**Organizational Renewal: The Management of Large-Scale Organizational Change in Norwegian Firms**", Pp.1- 39.
111. Hanaysha, J. (2016) , "**Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment**", Procedia-Social and Behavioral Sciences, 229, Pp. 298-306.
112. Hanson, D., & Stuart, H. (2001), "**Failing the reputation management test: The case of BHP, the big Australian**", Corporate reputation review, Vol. 4, No. 2, Pp.128-143.
113. 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.
114. 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.
115. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003), "**The dynamic resource-based view: Capability lifecycles**", Strategic management journal, Vol.24, No.10, Pp.997-1010.
116. Helm, S. (2011), "**Employees' awareness of their impact on corporate reputation**", Journal of Business Research, Vol. 64, No. 7, Pp.657-663.





117. Hemmati, F., & Sadeghi, N. (2015), "**The Relationship Between Intelligence Ability types and Learners' Foreign Language Achievement**", International Journal of Asian Social Science, Vol.5,No.10, Pp.561-569.
118. Hennessey, Beth A. & Amabile, Teresa, M. (2010), "**Creativity**", Annu. Rev. Psychol., Vol.61, Pp.569-598.
119. Herrmann, E., Call, J., Hernández-Lloreda, M. V., Hare, B., & Tomasello, M. (2007), "**Humans have evolved specialized skills of social cognition: The cultural intelligence hypothesis**", science, 317(5843), Pp. 1360-1366.
120. Higgins, D. M., Peterson, J. B., Pihl, R. O., & Lee, A. G. (2007), "**Prefrontal cognitive ability, intelligence, Big Five personality, and the prediction of advanced academic and workplace performance**", Journal of personality and social psychology, Vol.93, No. 2, Pp. 298-319.
121. Himabindu, N. & Amarnath, B. (2016), "**Effectiveness of Training and Development Programmes in Hospitals, Hyderabad**", International conference on Recent Trends in Engineering & Science, Vol.16, Pp.631-642.
122. Ho, L. A. (2008), "**What affects organizational performance?**", The linking of learning and knowledge management. Industrial Management & Data Systems, Vol. 108, No. 9, Pp.1234-1254.
123. Hodson, G., & Dhont, K. (2015), "**The person-based nature of prejudice: Individual difference predictors of intergroup negativity**", European Review of Social Psychology, Vol. 26, No.1, Pp.1-42.
124. Hoff, E. V., & Oberg, N. K. (2015), "**The role of the physical work environment for creative employees—a case study of digital artists**", The International Journal of Human Resource Management, Vol.26, No.14, Pp.1889-1906.
125. Holtzman, S. & Sailesh V. (2011), "**Confirmatory factor analysis and structural equation modeling of noncognitive assessments using PROC CALIS**", NorthEast SAS Users Group (NESUG), 2011 proceedings : pp. 11-14.
126. 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.
127. Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G., & Dysvik, A. (2014), "**Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach**", Personnel Review, Vol.43, No. 2, Pp.246-271.
128. Hunter, J. E. (1986), "**Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance**", Journal of vocational behavior, Vol.29, No.3, Pp. 340-362.
129. Hurst, D. K., Rush, J. C., & White, R. E. (1989), "**Top management teams and organizational renewal**", Strategic Management Journal, Vol.10(S1), Pp. 87-105.
130. Irawanto, D. W. (2015), "**Employee participation in decision making: Evidence from state owned enterprise in Indonesia**", Management: Journal of Contemporary Management Issues, Vol. 20, No.1, Pp. 159-172.
131. Isenhour, L. C., & Lukaszewski, K. M., & Stone, D. L. (2014), "**organizational attraction factors: a technology perspective**", Journal of Technology Research, Vol. 5, Pp. 1-12.
132. 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, Pp.89-107.



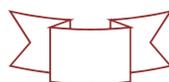


133. Ismail, I., Haron, H., Nasir Ibrahim, D., & Mohd Isa, S. (2006), "**Service quality, client satisfaction and loyalty towards audit firms: Perceptions of Malaysian public listed companies**", Managerial auditing journal, Vol. 21, No. 7, Pp. 738-756.
134. Iwu-Egwuonwu, D., & Chibuike, R. (2011), "**Corporate Reputation & Firm Performance: Empirical Literature Evidence**", International Journal of Business and Management, Vol.6, No.4, Pp. 197-206.
135. Jaw, B. S., & Liu, W. (2003), "**Promoting organizational learning and self-renewal in Taiwanese companies: The role of HRM**", Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, Vol. 42, No. 3, Pp. 223-241.
136. Jenatabadi, H. S. (2015), "**An Overview of Organizational Performance Index: Definitions and Measurements**", Browser Download This Paper, Pp.1-10.
137. Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010), "**Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model**", Vol.95, No.1, Pp.54-78.
138. 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.
139. Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003), "**The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency**", Journal of applied psychology, Vol. 88, No.2, Pp. 246- 255.
140. Kaufman, J. C., Kaufman, S. B., & Plucker, J. A. (2012), "**Contemporary theories of intelligence**", The oxford handbook of cognitive psychology, Vol.13, Pp.3-14.
141. Kim, Y., & Yang, J. (2013), "**Corporate Reputation and Return on Investment (ROI): Measuring the Bottom-Line Impact of Reputation**", The handbook of communication and corporate reputation, Pp.574-589.
142. Knight, M. M. (2000), "**Cognitive ability and functional status**", Journal of advanced nursing, Vol. 31, No.6, Pp.1459-1468.
143. 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.
144. Konieczna, J. (2010), "**Corporate Reputation Formation Principles: Public Sector**", Informacijos mokslai, Vol.54, pp.98-114.
145. Kopainsky, B., Alessi, S. M., & Davidsen, P. I. (2011), "**Measuring knowledge acquisition in dynamic decision making tasks**", In Proceedings of 29th International Conference of the System Dynamics Society, Washington, DC, USA (pp. 24-28).
146. Kovacic, V., Bulc, V., & Battelino, U. (2012), "**Intuitive Decision-Making—Changing Habits through New Business Approaches, Models and Solutions**", Pp.1-10.
147. 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.
148. Kuye, L. O., & Sulaimon, A. A. H. (2011), "**Employee involvement in decision making and firms performance in the manufacturing sector in Nigeria**", Serbian Journal of Management, Vol. 6, No. 1, Pp.1-15.
149. La Pira, F. (2011), "**Entrepreneurial intuition, an empirical approach**", Journal of Management and Marketing Research, Pp.1-22.





150. 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.
151. 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.
152. Legg, S., & Hutter, M. (2007) , "**A collection of definitions of intelligence**", Frontiers in Artificial Intelligence and applications, Pp.1-12.
153. LePine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A. (2000), "**Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience**", Personnel psychology, Vol. 53,No.3,Pp.563-593.
154. Lezak, S. B., & Thibodeau, P. H. (2016), "**Systems thinking and environmental concern**", Journal of Environmental Psychology, Pp.1-49.
155. 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.
156. Lievens, F., Reeve, C. L., & Heggstad, E. D. (2007), "**An examination of psychometric bias due to retesting on cognitive ability tests in selection settings**", Journal of Applied Psychology, Vol.92, No. 6,Pp. 1672-1682.
157. Liu, Y. (2015), "**The Review of Empowerment Leadership**", Open Journal of Business and Management, Vol. 3,No. 4, Pp.476- 482.
158. Ljubojevic, C., & Ljubojevic, G. (2008), "**Building Corporate Reputation through Corporate Governance**", Management (18544223), Vol.3, No.3,Pp.221-233.
159. 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.
160. Lubinski, D. (2009), "**Exceptional cognitive ability: The phenotype**", Behavior genetics, Vol.39,No, 4, Pp.350-358.
161. Luburic, R. (2014), "**Total Quality Management as a paradigm of business success**", Journal of Central Banking Theory and Practice, Vol.3, No. 1, Pp.59-80.
162. Lunenburg, Fred C.(2010) , " **The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Managerial Decisions**", International Journal of Management, Business, and Administration, Vol.13, Pp.1-4.
163. Magni, M., & Maruping, L. M. (2013) , " **Sink or swim: Empowering leadership and overload in teams' ability to deal with the unexpected** " , Human resource management, Vol. 52,No. 5,Pp. 715-739.
164. Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013) , "**Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity**", Academy of Management Journal, Vol. 56,No. 5, Pp.1372-1395.
165. Mather, N., & Schrank, F. A. (2001) , "**Use of the WJ III Discrepancy Procedures for Learning Disabilities Identification and Diagnosis**",(Woodcock-Johnson III Assessment Service Bulletin No. 3). Itasca, IL: Riverside Publishing, Pp.1-24.
166. Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Marsh, W. M., & Ruddy, T. M. (2007), "**A multilevel investigation of the influences of employees' resistance to empowerment** " , Human Performance , Vol. 20, No.2,Pp.147-171.
167. McCoy, J. M., & Evans, G. W. (2002), "**The potential role of the physical environment in fostering creativity**", Creativity Research Journal,vol.14,No.(3-4), Pp.409-426.





168. Meldrum, M., & Atkinson, S. (1998), "**Meta-abilities and the implementation of strategy: Knowing what to do is simply not enough**", Journal of Management Development, Vol.17, No.8, Pp.564-575.
169. Menon, S. (2001), "**Employee empowerment : An integrative psychological approach**", Applied psychology, Vol.50, No.1, Pp.153-180.
170. Mesarosova, M., & Mesaros, P. (2012), "**Learning to learn competency and its relationship to cognitive competencies of university students**", Procedia-social and behavioral Sciences, Vol.46, Pp. 4273-4278.
171. Mestre, J. M., MacCann, C., Guil, R., & Roberts, R. D. (2016), "**Models of cognitive ability and emotion can better inform contemporary emotional intelligence frameworks**", Emotion Review, Vol.8, No.4, Pp. 1-9.
172. Michael, A. (2008), "**Mentoring and coaching**", Topic Gateway Series, Pp.1-18.
173. Michelon, P. (2006), "**What are Cognitive Abilities and Skills, and How to Boost Them**", Retrieved from SharpBrains website, Pp. 1- 6.
174. Milewicz, J., & Herbig, P. (1994), "**Evaluating the brand extension decision using a model of reputation building**", Journal of Product & Brand Management, Vol. 3, No. 1, Pp.39-47.
175. Mirzoev, Tolib, (2011), "**Towards The Common Understanding of The Key Concepts**", EAGHA sub-committee on Capacity Strengthening and North-South collaboration, Pp.1-7.
176. 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.
177. Morgan, P. (2006), "**The concept of capacity**", European Centre for Development Policy Management, Pp.1-19.
178. Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005), "**The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance**", Journal of applied psychology, Vol. 90, No.2, Pp.399-406.
179. Mousavi, S. A., Albonaemi, E., & Andervazh, L. (2015), "**Investigating the Factors Effect on Perceived Organizational Reputation in Organizations (Case Study: South West Power Generation Management Company) Abadan Power Plant**", International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences, Vol. 2, Issue.5, Pp.389-393 .
180. Mukherjee, P. & Samanta, K. T. (2017), "**Impact of heredity and environment on IQ: An investigation**", International Journal of Multidisciplinary Research and Development, Vol.4, Issue.6, Pp.411-414.
181. Murphy, K. R. (1989), "**Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time?**", Human performance, Vol. 2, No.3, Pp.183-200.
182. 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.
183. 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.





184. Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) " **Visual training in virtual world : A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world**".
185. Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard Jr, T. J., Boykin, A. W., Brody, N., Ceci, S. J., ... & Urbina, S. (1996) , "**Intelligence: Knowns and unknowns**", American psychologist, Vol. 51,No.2,Pp.77-101.
186. Ness, A. M., Johnson, G., Ault, M. K., Taylor, W. D., Griffith, J. A., Connelly, S., & Jensen, M. L. (2017) , "**Reactions to ideological websites: The impact of emotional appeals, credibility, and pre-existing attitudes**", Computers in Human Behavior, Pp.1-14.
187. Neuman, G. A., & Wright, J. (1999) , "**Team effectiveness: beyond skills and cognitive ability**", Journal of Applied psychology, Vol.84,No.3,Pp. 376-389.
188. Nicholls, J. G. (1984) , "**Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance**", Psychological review, Vol, 91,No. 3, Pp.328-346.
189. Nisula, A. M., & Kianto, A. (2013) , "**Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method**", IJIKM, Vol. 8.Pp.1-24.
190. Nuchsarapringviriyaa., 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.
- 191.Okunbanjo, O. I., Salami,N. A., & Kehinde,W. O., (2016) , "**Influence of Leadership Approach on Employee Empowerment: A Study of Selected Small-Scale Businesses in Nigeria**", Management and Economics Research Journal, Vol. 2, Pp.13-19.
- 192.Olmedo-Cifuentes, I., & Martinez-Leon, I. (2015) , "**Human Capital and Creation of Reputation and Financial Performance**", Electronic Journal of Knowledge Management,Vol.13, Issue.3,Pp.209-218.
193. 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.
194. Omar, M., Williams Jr, R. L., & Lingelbach, D. (2009), "**Global brand market-entry strategy to manage corporate reputation**", Journal of Product & Brand Management, Vol. 18,No. 3, Pp.177-187.
195. Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2002), "**Introduction to the special issue: Role of general mental ability in industrial, work, and organizational psychology**", Human Performance, Vol.15,No(1-2).
196. Oommen, A. (2014), "**Factors Influencing Intelligence Quotient**", Journal of Neurology and Stroke,Vol.1, No.4,Pp.1-5.
197. Ortiz, S.O. & Lella, S.A.(2010) , "**Intellectual Ability and Assessment: A Primer for Parents and Educators**", National Association of School Psychologists, Pp.1-4.
198. Ou, Y. C., & Hsu, L. C. (2013) , "**How Does Corporate Reputation Affect Innovative Performance?**", International Business Research , Vol.6 , No. 12 , Pp. 46- 59 .
199. Palumbo, M. V., Miller, C. E., Shalin, V. L., & Steele-Johnson, D. (2005), "**The impact of job knowledge in the cognitive ability-performance relationship**", Applied HRM Research, Vol.10,No.1, Pp.13-20.





200. Pan, D., Zhang, Y., & Li, Z. (2016) , "**Predictive capability of cognitive ability and cognitive style for spaceflight emergency operation performance**", International Journal of Industrial Ergonomics, Vol.54,Pp. 48-56.
201. Paprika, Z. Z. (2007) , "**Analysis and Intuition in Strategic Decision Making: The Case of California**", In CDM (Pp. 60-67).
202. Parker, A. M., Carvalho, L. S., & Rohwedder, S. (2013) , "**Cognitive ability, expectations, and beliefs about the future: Psychological influences on retirement decisions**",Pp2-93.
203. Paulhus, D. L., & Harms, P. D. (2004) , "**Measuring cognitive ability with the overclaiming technique**", Intelligence, Vol.32,No.3, Pp.297-314.
204. 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.
205. 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.
206. Peris - Ortiz, M. (2009) , "**An analytical model for human resource management as an enabler of organizational renewal: a framework for corporate entrepreneurship**", International Entrepreneurship and Management Journal, Vol. 5,No.4,Pp. 461-479.
207. Pintea , M. O., & Achim, M. V. (2007) , "**Performance-An Evolving Concept**", Faculty of Economics and Business Administration Cluj-Napoca, Romania , Pp. 1-12.
208. Plomin, R., Pedersen, N. L., Lichtenstein, P., & McClearn, G. E. (1994) , "**Variability and stability in cognitive abilities are largely genetic later in life**", Behavior genetics, Vol. 24,No.3,Pp. 207-215.
209. 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.
210. Polyakova, O., & Mirza, M. (2015) , "**Perceived service quality models: Are they still relevant?**", The Marketing Review, Vol.15, No. 1, Pp.1-24.
211. Pool, A. K., Pool, M. K., & Taghipourian, M. J. (2016) , "**Customer satisfaction through corporate reputation: The mediating role of perceived value**", International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS) ISSN 2356-5926, Vol.3, Issue.2, Pp.1424-1434.
212. Punia, B. K. (2004) , "**Employee empowerment and retention strategies in diverse corporate culture: A prognostic study**", Vision, Vol. 8,No. 1 , Pp 81-91.
213. Quek, A. H. (2005) , "**Learning for the workplace: a case study in graduate employees' generic competencies**", Journal of Workplace Learning, Vol.17,No, 4, Pp.231-242.
214. Radhakrishnan, M. S., Chitrao, P., & Nagendra, A. (2014) , "**Corporate Social Responsibility (CSR) in Market Driven Environment**", Procedia Economics and Finance, Vol.11, Pp.68-75.
215. Radzi, W.M., Jenatabadi, H. S., Hui, H., Kasim, F. A., & Radu, S. (2013) , "**Explore linkage between knowledge management and organizational performance in asian food manufacturing industry**", International Journal of Asian Social Science, Vol. 3, No.8,Pp.1753-1769.





216. Rajalingam, Y., & Jauhar, J. (2015), "**A Study on the impact of empowerment on employee performance: The mediating role of appraisal**", International Journal of Liberal Arts and Social Science, Vol.3, No.1, Pp. 92-104.
217. Rammstedt, B., Danner, D., & Martin, S. (2016) , "**The association between personality and cognitive ability: Going beyond simple effects**", Journal of Research in Personality, Pp.1-23.
218. Randolph, W. A., & Sashkin, M. (2002) , "**Can organizational empowerment work in multinational settings?**", The Academy of Management Executive, Vol. 16, No1, Pp.102-115.
219. 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.
220. Richards, M., Shipley, B., Fuhrer, R., & Wadsworth, M. E. (2004) , "**Cognitive ability in childhood and cognitive decline in mid-life: longitudinal birth cohort study**", Bmj, Pp1-5.
221. Richmond, B. (1997) , "**The “thinking” in systems thinking: how can we make it easier to master**", The Systems Thinker, Vol. 8, No, 2, Pp.1-15.
222. Rikoon, S. H., Brenneman, M., Kim, L. E., Khorramdel, L., MacCann, C., Burrus, J., & Roberts, R. D. (2016) , "**Facets of conscientiousness and their differential relationships with cognitive ability factors**", Journal of Research in Personality, Pp.1-35.
223. Rindermann, H. (2007) , "**The g-factor of international cognitive ability comparisons: The homogeneity of results in PISA, TIMSS, PIRLS and IQ-tests across nations**", European Journal of Personality, Vol. 21, No. 5, Pp.667-706.
224. Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005) , "**Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation**", Academy of Management Journal, Vol. 48, No. 6, Pp.1033-1049.
225. 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.
226. Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002) , "**Corporate reputation and sustained superior financial performance**", Strategic management journal, Vol. 23, No. 12, Pp.1077-1093.
227. Roffe, I. (1999) , "**Innovation and creativity in organisations: a review of the implications for training and development**", Journal of European industrial training, Vol.23.No.(4/5), Pp.224-241.
228. Roth, P. L., Bevier, C. A., Bobko, P., Switzer, F. S., & Tyler, P. (2001) , "**Ethnic group differences in cognitive ability in employment and educational settings: A meta-analysis**", Personnel Psychology, Vol. 54, No.2, Pp. 297-330.
229. Runco, Marka A. (2004) , "**Creativity**", Annu. Rev. Psychol, Pp.657-687.
230. Sabir, R. I., Akhtar, N., Bukhari, F. A. S., Nasir, J., & Ahmed, W. (2014) , "**Impact of training on productivity of employees: A Case study of electricity supply company in Pakistan**", International Review of Management and Business Research, Vol. 3, No.2, Pp. 595-606.





231. Sala, M. C. (2011), " **Creating a New Multistakeholder Methodology for Measuring Corporate Reputation** " Corporate Excellence Center for Reputation Leadership , Pp. 1- 6.
232. Salas, E., Rosen, M. A., & DiazGranados, D. (2010), "**Expertise-based intuition and decision making in organizations**", Journal of management, Vol.36,No.4,Pp. 941-973.
233. Salem, H. (2003) , "**Organizational performance management and measurement**", New York: United Nations Economic and Social Council. Retrieved from E/ESCWA/SDPD/2003/WG, 5, 16, Pp.1-15.
234. Salthouse, T. A. (2005) ," **Relations between cognitive abilities and measures of executive functioning**", Neuropsychology, Vol.19,No.4, Pp. 532-545.
235. Saxena, S., & Saxena, S. (2012), "**Impact of Cognitive and Emotional Intelligence on Quality Education**", International Journal of Modern Education and Computer Science (IJMECS), Vol.4,No10, Pp.47-58.
236. Saxton, M. K. (1998) , "**Where do reputations come from?**", Corporate Reputation Review, Vol.1,No4, Pp.393-399.
237. 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.
238. Schrank, F. A. (2010), " **Woodcock-Johnson III Tests of Cognitive Abilities**", Handbook of Pediatric Neuropsychology,Pp1-20.
239. Schrank, F. A., & Wendling, B. J. (2009) , "**Educational interventions and accommodations related to the Woodcock-Johnson® III Tests of Cognitive Abilities and the Woodcock-Johnson III Diagnostic Supplement to the Tests of Cognitive Abilities**", (Woodcock-Johnson III Assessment Service Bulletin No. 10). Rolling Meadows, IL: Riverside Publishing.
240. 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.
241. Schumacker, R. & Lomax, R. (2010), " **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling** " , Taylor and Francis Group, LLC , New York.
242. Schwaiger, M. (2004) , "**Components and parameters of corporate reputation – An Empirical Study**", Schmalenbach business review, Vol.56, No. 1, Pp.46-71.
243. Scott, G., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2004) , "**The effectiveness of creativity training: A quantitative review**", Creativity Research Journal, Vol.16,No.4, Pp.361-388.
244. Seferatzi, E. (2000), "**Creativity**", Innoregio: dissemination of innovation and knowledge management techniques".Pp.1-19.
245. Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004)," **Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction**", Academy of management Journal, Vol. 47, No. 3,Pp. 332-349.
246. Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011) ," **Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review**", Journal of Applied Psychology, Vol.96,No.5,Pp.981- 1003.
247. Shaed, M. M., Ishak, S., & Ramli, Z. (2015) ," **Employees' Participation in Decision Making (PDM): A literature survey**", Geografia-Malaysian Journal of Society and Space, Vol. 11,No.13,Pp. 142-155.





248. Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004) , "**The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?**", Journal of management, Vol.30,No.6, Pp.933-958.
249. Shamma, H. M. (2012), "**Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: Concept, measurement and implications**", International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 16, Pp.151-169.
250. Shamsie , J. (2003) , "**The context of dominance : an industry- driven framework for exploiting reputation "** , Strategic Management Journal , Vol. 24 , No.3, Pp.199-215.
251. Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015), "**Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research**", Group & Organization Management, Vol. 40,No.2, Pp.193-237.
252. Sidana, Nath, Shweta,(2007) , "**Empowerment as an Effective Instrument of modern Organizations to face the Globalised liberalized Challenges: A study "** , Dias Tenchnology Review,Vol.3,No.2,Pp.59-66.
253. 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.
254. Slatten, T., Svensson, G., & Sværi, S. (2011) ," **Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative behaviour in frontline service jobs**", International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 3,No. 3, Pp.267-284.
255. Smith, J. P. (2008) , "**Acts 2: Spirit-empowered leadership**", Emerging Leadership Journeys, Vol. 1,No.1,Pp. 25-38.
256. Smithey Fulmer, I., & Barry, B. (2004) , "**The smart negotiator: Cognitive ability and emotional intelligence in negotiation**", International Journal of Conflict Management, Vol. 15,No.3, Pp.245-272.
257. Song, K. H., & Porath, M. (2005), "**Common and domain-specific cognitive characteristics of gifted students: an integrated model of human abilities**", High ability studies,Vol.16,No. 2, Pp.229-246.
258. Sonnentag, S., & Frese, M. (2001) , "**Performance concepts and performance theory**", Psychological management of individual performance, Vol. 23, No. 1, Pp.3-25.
259. Spreitzer, G. (2007), "**Giving peace a chance: Organizational leadership, empowerment, and peace**", Journal of Organizational Behavior,Vol. 28,No. 8, Pp.1077-1095.
260. Spreitzer, G. M. (2008) , "**Taking stock : A review of more than twenty years of research on empowerment at work "** , Handbook of organizational behavior , Pp.54-72.
261. Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., & Quinn, R. E. (1999), "**Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership**", Journal of Organizational Behavior , Pp. 511-526.
262. Squires, A., Wade, J., Dominick, P., & Gelosh, D. (2011) , "**Building a competency taxonomy to guide experience acceleration of lead program systems engineers**", Stevens Inst of Tech Hoboken NJ School of Systems and Enterprises, Pp.1-10.
263. 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 .





264. Stashevsky, S., & Elizur, D. (2000) , " **The effect of quality management and participation in decision-making on individual performance**", Journal of Quality Management, Vol. 5, No. 1, Pp.53-65.
265. Stave, K., & Hopper, M. (2007), "**What constitutes systems thinking? A proposed taxonomy**", In 25th International Conference of the System Dynamics Society, Pp.1-22.
266. 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.
267. Strauss, S., & Ziv, M. (2012) , "**Teaching is a natural cognitive ability for humans**", Mind, Brain, and Education, Vol. 6, No.4, Pp.186-196.
268. Su, L., Huang, S. S., & Pearce, J. (2018) , "**How does destination social responsibility contribute to environmentally responsible behavior ? A destination resident perspective**", Journal of Business Research , Vol. 86 ,Pp. 179-189.
269. Sweeney, L. B., & Sterman, J. D. (2000) , "**Bathtub dynamics: initial results of a systems thinking inventory**", System Dynamics Review, Vol.16, No.4, Pp. 249-286.
270. Taneja, S., Pryor, M. G., Gibson, J. W., & Toombs, L. A. (2012), "**Organizational Renewal: A strategic imperative**", Delhi Business Review, Vol.13, No.(1), Pp.29-40.
271. Tari, J. J. (2011), "**Research into quality management and social responsibility**", Journal of Business Ethics, Vol.102, No. 4, Pp.623-638.
272. Tavakol , M. & Dennick , R. (2011), " **Making sense of Cronbach's alpha** ", International Journal of Medical Education 2011 , pp. 2:53-55.
273. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990), "**Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation**", Academy of management review, Vol. 15 No.4, Pp.666-681.
274. Ticha, I., Hron, J., & Fiedler, J. (2010) , "**Managerial decision making- importance of intuition in the rational process**", Agricultural Economics-Zemedelska Ekonomika, Vol.56, No12, Pp.553-557.
275. 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.
276. 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.
277. Tucker, L., & Melewar, T. C. (2005), "**Corporate reputation and crisis management: The threat and manageability of anti-corporatism**", Corporate reputation review, Vol.7, No. 4, Pp.377-387.
278. Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012), "**Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study**", Journal of occupational health psychology, Vol. 17, No.1, Pp.15-27.
279. Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003), "**Firm reputation and applicant pool characteristics**", Journal of Organizational Behavior, Vol.24, No. 6, Pp.733-751.
280. Unger, J. M., Keith, N., Hilling, C., Gielnik, M. M., & Frese, M. (2009) , "**Deliberate practice among South African small business owners: Relationships with education, cognitive ability, knowledge, and success**", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.82, No. 1, Pp.21-44.
281. 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.
282. Vasconcelos, A. G., Sampaio, J. D. R., & Nascimento, E. D. (2013), "**Validity of G-36 and knowledge tests in relation to performance at a training program**", Estudos de Psicologia (Campinas), Vol. 30, No. 1, Pp.67-74.
283. Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010), "**Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure**", The Leadership Quarterly, Vol. 21, No. 3, Pp. 530-542.
284. Vemic, J. (2007) , "**Employee training and development and the learning organization**", FACTA UNIVERSITATIS Series: Economics and Organization, Vol. 4, No.2, Pp. 209-216.
285. Venetis, K. A., & Ghauri, P. N. (2004), "**Service quality and customer retention: building long-term relationships**", European Journal of marketing, Vol. 38, No.(11/12), Pp.1577-1598.
286. Vincent, L. (2008), "**Differentiating competence, capability and capacity**", Innovating Perspectives, Vol.16, No. 3, Pp.1-2.
287. Vorhies, D. W., Harker, M., & Rao, C. P. (1999) , "**The capabilities and performance advantages of market-driven firms**", European journal of marketing, Vol.33, No.(11/12), Pp.1171-1202.
288. Waeraas, A., & Byrkjeflot, H. (2012), "**Public sector organizations and reputation management: Five problems**", International Public Management Journal, Vol. 15, No2, Pp.1-40.
289. Walker, K. (2010), "**A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory**", Corporate reputation review, Vol.12, No. 4, 357-387.
290. Wang, D. H. M., Yu, T. H. K., & Chiang, C. H. (2015), "**Exploring the value relevance of corporate reputation: A fuzzy-set qualitative comparative analysis**", Journal of Business Research, Pp.1- 4.
291. Washington, M., & Zajac, E. J. (2005), "**Status evolution and competition: Theory and evidence**", Academy of Management Journal, Vol.48, No. 2, Pp. 282-296.
292. Waymer, D., & Vanslette, S. (2013) , "**Corporate reputation management and issues of diversity**", The Handbook of Communication and Corporate Reputation, Pp.471-483.
293. 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.
294. 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.
295. Wilk, S. L., & Sackett, P. R. (1996), "**Longitudinal analysis of ability-job complexity fit and job change**", Personnel Psychology, Vol.49, No. 4, Pp.937-967.
296. Williams, A., Kennedy, S., Philipp, F., & Whiteman, G. (2017), "**Systems thinking: A review of sustainability management research**", Journal of Cleaner Production, Pp.1-56.
297. Wilson, L. O. (2016), "**Anderson and Krathwohl-Bloom's Taxonomy Revised: Understanding the New Version of Bloom's Taxonomy**", Erisim tarihi, 13, Pp.1- 6.





298. Wojcik, P. (2017) , "**Empowerment in Modern Organizations-Determinants and Benefits**", *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia*, Vol. 51, No. 3, Pp.161-172.
299. Wu, M., Liang, X., Lu, S., & Wang, Z. (2017), "**Infant motor and cognitive abilities and subsequent executive function**", *Infant Behavior and Development*, Vol.49, Pp. 204-213.
300. 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.
301. Yagil, D., & Gal, I. (2002), "**The role of organizational service climate in generating control and empowerment among workers and customers**", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9, No. 4, Pp. 215-226 .
302. Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002), "**A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research**", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 9, No.1, Pp.15-32.
303. 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.
304. Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001), "**Team leadership**", *The Leadership Quarterly*, Vol.12, No.4, Pp.451-483.
305. Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009) , "**Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis**", *Journal of knowledge management*, Vol.13, No. 6, Pp.392-409.
306. Zhang, J., Li, Y., & Wu, C. (2013), "**The Influence of individual and team cognitive ability on operators' task and safety performance: a multilevel field study in nuclear power plants**", *PloS one*, Vol. 8, No. 12.
307. 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.
308. Zhang, X., & Zhou, J. (2014) , "**Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism**", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 124, No. 2, Pp. 150-164.
309. Zhou, J., Shin, S. J., & Cannella Jr, A. A. (2008), "**Employee self-perceived creativity after mergers and acquisitions: Interactive effects of threat-opportunity perception, access to resources, and support for creativity**", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.44, No.4, Pp.397-421.
310. Zhou, Kai, (2016), "**Non-cognitive skills: Definitions, measurement and malleability**", *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* , Pp.1-23.
311. 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.

#### **D. International Information Network (Internet)**

1. <https://www.almaany.com>



# الملاحق

(1) انموذج استمارة الاستبانة

(2) اسماء السادة الخبراء الذين

حكما الاستبانة

## ملحق (1)

### أنموذج استمارة الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة أعمال/ الدراسات العليا

إلى/ السيد المجيب المحترم

م/ استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة التي هي جزء من متطلبات انجاز رسالة الماجستير الموسومة ( تأثير القدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال تمكين القيادة : بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية العاملة في محافظة كربلاء المقدسة ) ، وقد وقع الاختيار عليكم لما تمتلكوه من خبرة وكفاءة علمية عالية في مجال تحكيم الاستبانة ، على أمل ان تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم البحث العلمي في القطاع التعليمي ، ويعتمد ذلك على ما تقدموه من اجابات موضوعية صحيحة ودقيقة ، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الاتية :-

1. ان اجاباتكم سوف تستخدم لأغراض علمية بحثية فلا داعي لذكر الاسم او التوقيع على الاستمارة .
2. يرجى ان تكون اجاباتكم على اساس الواقع الموجود وليس على اساس ما ترونه مناسباً وصحياً.
3. يرجى الاجابة بوضع علامة (√) امام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع او هو اقرب اليه .
4. الباحث مستعد للإجابة على اي تساؤل قد يتبادر الى اذهانكم .

مع تقديرنا وتمنياتنا لكم بالنجاح والتألق الدائم

الباحث / طالب الماجستير  
احمد كاظم ملوح

المشرف  
أ.م. د حسين حريجة الحساوي

المحور الأول: المعلومات التعريفية بعينة الدراسة

يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب لكل فقرة

أ. النوع الاجتماعي : ذكر  أنثى

ب. الفئة العمرية: 30 سنة فأقل  40-31  50-41

60-51  61 سنة فأكثر

ج. المؤهل العلمي: ماجستير  دكتوراه

د. مدة الخدمة الفعلية : أقل من 5 سنوات  10-5  15-11

20-16  25-21  30-26

31 سنة فأكثر

### المحور الثاني : الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولاً: القدرات المعرفية (Cognitive Abilities): المهارات القائمة على ذكاء الشخص ويحتاج إليها الأفراد لأداء أي مهمة من البسيطة إلى الأكثر تعقيداً ، وتشمل القدرة على التفكير، والتخطيط ، وفهم الأفكار المعقدة، والتعلم بسرعة ، وحل المشاكل غير المألوفة.

#### أبعاد القدرات المعرفية (Dimensions of Cognitive Abilities)

1 . التفكير المنظم (Structured Thinking) : مجموعة كاملة من مهارات التفكير التي يقوم الأفراد بنشرها أثناء تنفيذ مهامهم .

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماماً
1	اطور العمل في الكلية اعتمادا على قابلياتي وخبراتي الشخصية.						
2	التزم بالتعليمات الرسمية وسلسلة المراجع عند اتخاذ مختلف القرارات.						
3	أسند بعض المهمات الصعبة إلى موظفين ذوي تخصص دقيق.						

2 . الذكاء (Intelligence) : امكانية الفرد او قدرته على السلوك الهادف والتفكير المنطقي والتفاعل بفاعلية مع البيئة .

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماماً
4	اتصدى للتحدي في جميع المواقف بأعتماد قابلياتي الذكائية.						
5	استخدم الذكاء في كشف الانحرافات و اخطاء العمل وتصحيحها بسرعة.						
6	اسخر الذكاء في التركيز على العمل للوصول إلى النتائج المرجوة.						

3 . الحدس (Intuition) : هو عملية تفكير بحتة ، حيث يتم توفير المدخلات لهذه العملية من خلال المعرفة المخزونة في الذاكرة الطويلة الأجل التي تم الحصول عليها من الخبرة المكتسبة سابقاً عن طريق نظام التعلم البطيء.

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماماً
7	اسيطر على مشاعري عندما تصادفني احداث مفاجئة غير متوقعة.						
8	اجد حلولاً للمشكلات التي تفاقمتي عندما اكون متوقد الذهن .						
9	انسجم مع زملائي في العمل خصوصاً الذين تزداد عندهم حالات الحدس السريع.						

4. الأبداع (Creativity) : عملية فكرية متميزة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق في شتى جوانب الحياة ،حيث تتعامل مع الواقع وتسعى للأفضل.

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماما
10	احلل المواقف والمشكلات التي تواجهني لإيجاد حلولاً مناسبة لها.						
11	أمتلك إمكانيات ومؤهلات كامنة يمكن استخدامها في تطوير الكلية.						
12	أبدع في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات الناجحة بصددها.						

5. التجديد والتطوير (Renewal and Development) : عملية مستمرة قادرة على التكيف مع الظروف والمتغيرات البيئية التي تهدد بقاء المنظمات.

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماما
13	اكافح أمام حالات التجديد والتطوير التي لم تتقبلها الإدارة العليا للكلية.						
14	اسعى الى تجديد العمل وتطوير الأداء حتى وان تطلب جهد وكلفة اضافيين .						
15	اتمتع باستقلالية عالية للقيام بالتجديد والتطوير على مستوى العمل الذي انجزه.						

ثانياً : تمكين القيادة (Leadership Empowerment) : هي محاولة لتعزيز دافع العمل والأداء من خلال تفويض السلطة للمرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وبالتالي يستطيع القادة ان يطوروا علاقات تبادل عالية الجودة والتشاور أكثر مع المرؤوسين حول القرارات الهامة واستخدام أفكارهم واقتراحاتهم.

ابعاد تمكين القيادة ( Dimensions of leadership Empowerment )

1. مثالا يقتدى به (Lead by Example) : وهو وصفاً نوعياً لسلوك القائد يعكس مدى التزام القائد بعمله والذي يشجع اعضاء الفريق على اتباع نموذج قادتهم من اجل تحقيق الأداء الأفضل.

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماما
<b>رئيسي المباشر:</b>							
16	يضع لنفسه معايير عالية من الاداء لسلوكه الخاص.						
17	يعمل بأقصى ما في وسعه .						

					يعمل بجد مثل اي تدريسي في الكلية .	18
					يقدم مثالا جيداً من خلال طريقة السلوك التي يتصرف بها.	19
					يقود الكلية بالمثل العليا.	20

2. التدريب (Coaching) : مجموعة من السلوكيات التي تهدف الى تثقيف أعضاء الفريق ومساعدتهم ليصبحوا اكثر اعتمادا على انفسهم .

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
<b>رئيسي المباشر:</b>							
21	يساعد اعضاء هيئتنا التدريسية ليرى المجالات التي نحن بحاجة الي المزيد من التدريب فيها.						
22	يقترح الطرق لتحسين اداء اعضاء الهيئة التدريسية .						
23	يشجع اعضاء الهيئة التدريسية على حل المشاكل معاً.						
24	يشجع اعضاء الهيئة التدريسية على تبادل المعلومات فيما بينهم.						
25	يقدم المساعدة لأعضاء الهيئة التدريسية.						
26	يعلم اعضاء الهيئة التدريسية على كيفية حل المشاكل بأنفسهم.						
27	يعطي اهتماما للجهود التي يقدمها اعضاء الهيئة التدريسية.						
28	يخبر اعضاء هيئتنا التدريسية عندما يكون الاداء جيد.						
29	يدعم جهود عمل اعضاء هيئتنا التدريسية.						
30	يساعد اعضاء هيئتنا التدريسية في التركيز على اهدافنا.						
31	يساعد على تطوير العلاقات الجيدة بين اعضاء الهيئة التدريسية.						

3. المشاركة في صنع القرار (Participative Decision Making) : عملية مشاركة بين الموظفين والادارة في تبادل المعلومات، واتخاذ القرارات وحل المشاكل في المنظمة ، حيث تنطوي عملية تبادل المعلومات المهمة بين المديرين والموظفين على توليد الافكار الجديدة والبدائل الممكنة، وتخطيط العمليات وتقييم النتائج لتحقيق أهداف المنظمة.

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماما
<b>رئيسي المباشر:</b>							
32	يشجع اعضاء الهيئة التدريسية للتعبير عن افكارهم ومقترحاتهم.						
33	يستمع الى افكار ومقترحات اعضاء هيئتنا التدريسية.						
34	يستخدم اقتراحات اعضاء هيئتنا التدريسية في اتخاذ القرارات التي تؤثر علينا.						
35	يعطي جميع اعضاء الهيئة التدريسية فرصة للتعبير عن آرائهم.						
36	يأخذ بنظر الاعتبار افكار اعضاء الهيئة التدريسية عندما يختلف معهم.						
37	يتخذ القرارات التي تستند فقط الى افكاره الخاصة.						

4. اظهار الاهتمام (التفاعل مع الفريق)(Showing Concern (Interacting With The Team): قدرة قائد الفريق على توفير المساعدة والثقة والدعم الاجتماعي للمرؤوسين ، حيث ان قائد الفريق الذي يظهر الاهتمام يكون له تأثير ايجابي على فاعلية الفريق .

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماما
<b>رئيسي المباشر:</b>							
38	يهتم بالمشاكل الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية .						
39	يظهر الاهتمام لسعادة اعضاء الهيئة التدريسية.						
40	يعامل اعضاء الهيئة التدريسية على قدر المساواة.						
41	يأخذ قسما من الوقت لمناقشة المخاوف لدى اعضاء الهيئة التدريسية بصبر.						
42	يظهر الاهتمام تجاه نجاح اعضاء الهيئة التدريسية .						

					43	يبقى على اتصال مع اعضاء الهيئة التدريسية.
					44	يبقى جنبا الى جنب مع اعضاء الهيئة التدريسية.
					45	يعطي اعضاء الهيئة التدريسية اجابات صادقة ونزيهة.
					46	يعرف ما يجري من عمل من قبل اعضاء الهيئة التدريسية.
					47	يجد الوقت للردشة مع اعضاء الهيئة التدريسية.

5. الاعلام (Informing): نشر القائد للمعلومات التي تسمح للموظفين فهم ماهي ادوارهم ومسؤولياتهم في عمليات المنظمة وكيفية اسهامهم في تحقيق الاهداف ، حيث ان توفير المدخلات الإعلامية اللازمة تساعد على تعزيز الأداء وابداع الفريق .

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماما
<b>رئيسي المباشر:</b>							
48	يوضح قرارات الكلية.						
49	يوضح اهداف الكلية .						
50	يوضح كيف ان عمل اعضاء هيئتنا التدريسية ينسجم مع اهداف الكلية.						
51	يوضح الغرض من سياسات الكلية لأعضاء هيئتنا التدريسية.						
52	يوضح القواعد والتوقعات لأعضاء هيئتنا التدريسية.						
53	يوضح قراراته وإجراءاته لأعضاء هيئتنا التدريسية.						

ثالثاً: السمعة التنظيمية (Organizational Reputation) : هي موجودات غير ملموسة  
تبنى بمرور الزمن وتمثل القيمة والثقة التي يتوقعها اصحاب المصلحة تجاه المنظمة.

### ابعاد السمعة التنظيمية (Dimensions of Organizational Reputation)

1. الجودة (Quality): مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع  
وتحسين وحدة المنتج التعليمي وبما يتناسب مع رغبات المستفيد.

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
54		تبذل الكلية جهود حثيثة للحصول على الأفراد الذين يمتلكون خاصية التفرد العالي بالمعرفة والمهارات والقدرات .					
55		توفر الكلية كافة المستلزمات الضرورية لأداء الخدمة التعليمية.					
56		تشجع الكلية تقديم الأفكار الجيدة والاقتراحات البناءة.					
57		تهتم الكلية بتقديم افضل ما لديها من خدمات.					
58		تلتزم الكلية بمعايير الجودة وفقا لخطط وبرامج مدروسة.					

2. الجاذبية (Appeal) : قدرة المنظمة على بناء علامة تجارية ومكانة مرغوبة عن طريق  
تقديمها نتائج ايجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي.

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
59		اشعر بالأعجاب في كليتي بشكل عام.					
60		اشعر بأن كافة اعضاء الهيئة التدريسية يثقون ثقة كاملة في الادارة العليا للكلية.					
61		العمل في الكلية يبعث لدي الرضا والسعادة.					
62		تتبنى الكلية طرائق واساليب جديدة لحل اي مشكلة.					
63		تحافظ الكلية على علاقات متينة مع كافة المستفيدين.					
64		تبدو الكلية مكان جيد للعمل وتستحق بذل الجهود .					
65		توفر الكلية المستلزمات التي تدفع اعضاء الهيئة التدريسية للبقاء والاستمرار فيها .					

3. الأداء (Performance): المخرجات والاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها خلال فترة محددة.

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
66		تعتمد الكلية استراتيجيات متنوعة تسهم بمنافع اقتصادية ومالية لها.					
67		تشجع الكلية اقامة الحلقات النقاشية بين كوادرها المتقدمة لاستثمار طاقاتهم الفكرية .					
68		تعتمد الكلية الى جذب المواهب من اجل النمو والتنافس في بيئة التعليم العالي .					
69		تمتلك الكلية المقدره على التعلم والتطور لتعزيز سمعتها .					
70		تستفيد الكلية من ايجابيات ونقاط قوة الكليات المناظرة لها في جامعات اخرى.					
71		توفر الكلية مناخ يدفع اعضاء الهيئة التدريسية الى الابداع والتميز.					
72		تحرص الكلية على تنمية المشاريع التي تتبناها منظمات المجتمع المدني.					

4. المسؤولية (Responsibility) : التزام المنظمة بمتابعة السياسات وصنع القرارات ذات الصلة بأهداف المجتمع وقيمه.

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
73		تلتزم الكلية بكافة كوادرها بأبعاد المسؤولية الاجتماعية والبيئية.					
74		تمتنع الكلية عن القيام بأي نشاط او عمل يتعارض مع قيم واخلاق المجتمع .					
75		تتصف الكلية بدرجة عالية من الاعتمادية والدقة في مجال تقديم الخدمات المجتمعية.					
76		تمتاز تعاملات الكلية مع كل الاطراف بالشفافية والوضوح .					
77		تراقب ادارة الكلية ادائها ومستوى خدماتها المقدمة للمستفيدين منها .					
78		تستحق الكلية التميز كونها تراعي متطلبات السلامة والامان في كل انشطتها وخدماتها.					
79		تلتزم الكلية بكافة الضوابط والتشريعات التي تعزز سمعتها.					

## ملحق (2)

### أسماء السادة الخبراء الذين حكموا الاستبانة

ت	الاسم	الاختصاص الدقيق	مكان العمل
1	أ. د. احسان دهش جلاب	الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
2	أ. د. اكرم محسن الياسري	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
3	أ. د. حامد كاظم متعب	إدارة عامة	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
4	أ. د. علاء فرحان طالب الدعيمي	إدارة التسويق ونظرية المنظمة	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
5	أ. د. علي رزاق العابدي	إدارة الموارد البشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
6	أ. فؤاد حمودي العطار	إدارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
7	أ. د. فيصل علوان الطائي	إدارة المعلومات	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
8	أ. د. ميثاق هاتف الفتلاوي	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
9	أ. د. يوسف حجيم الطائي	إدارة الموارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
10	أ. م. د. احمد كاظم بريس	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
11	أ. م. د. ثامر هادي الجنابي	إدارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل
12	أ. م. د. جواد محسن راضي	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
13	أ. م. د. زينب عبد الرزاق	سلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل
14	أ. م. د. فاضل راضي الغزالي	إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
15	أ. م. د. محمود فهد الدليمي	إدارة الانتاج والعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
16	أ. م. د. هاشم فوزي العبادي	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

ملاحظة : تم ترتيب أسماء السادة المحكمين بحسب اللقب العلمي والحروف الهجائية



## Abstract

The main aim of this research is to determine the impact of cognitive abilities in organizational reputation through the intermediary role of Leadership Empowerment 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 variables of the field , The research was based scale (Hussein , 2007) To measure cognitive abilities Which included five sub - dimensions are (Structured Thinking , Intelligence , Intuition , Creativity , Renewal and Development) , A scale has been adopted (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) , While the scale is adopted (Sala , 2011) To measure Organizational Reputation which consists of four sub - dimensions (Quality , Appeal , Performance , Responsibility) .

The analytical descriptive approach was adopted as a basic approach to research, 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 researched and their number (236) teachers.

For the purpose of data analysis and statistical processing The research was adopted Confirmatory Factor Analysis (CFA) As a constructional test to measure the validity of approved standards, And an appropriate set of measures descriptive statistics (Arithmetic mean , standard deviation , Coefficient of variation , Relative importance) , rank correlation coefficient (Spearman's rho) , and Structural Equation Modeling To measure the effect relationships , Path Analysis , These methods have been used through statistical software (SPSS V.20 ; Amos V.23) .



The research found several conclusions the most important ones There is a direct effect of cognitive abilities In organizational reputation , And indirect effect of cognitive abilities in organizational reputation through leadership empowerment dimensions , The variable of leadership empowerment partially mediates the relationship between cognitive Abilities and organizational reputation At the level of universities and civil colleges Searched .The research came out with a set of recommendations, most importantly Should the administrations of universities and civil colleges of the research sample to Attracting faculty members with advanced scientific degrees characterized by the high uniqueness of knowledge and skills , And give them more powers and responsibilities for the purpose of achieving superiority and excellence and distinguished organizational reputation in the environment of higher education .

Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
Karbala University  
College of Administration and Economic  
Department of Business Administration



**The Impact of Cognitive abilities in Organizational  
Reputation Through Leadership Empowerment**

**Analytical Research of the views of a sample of faculty  
members Private universities and colleges working in  
Governorate of the holy Karbala**

**Thesis Submitted to the Council of the College of  
Management and Economics in University of Karbala  
as a Partial Fulfillment of the Requirements For The  
Degree of Master in Science of Business  
Administration**

**By  
Ahmed Kadhim mallooh Al Kratiy**

**Supervised By  
Asst . Prof . Dr  
Hussein Huraja Khali Al Hasnawi**

**2018 A . D**

**1439 A . H**