



إقليم كردستان- العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة صلاح الدين - أربيل

دور القيادة الادارية في تعزيز السمعة المنظرية

دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري الاقسام و الشعب في كليات جامعة
صلاح الدين- أربيل

بحث

مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة صلاح الدين- أربيل
وهي جزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال

من قبل

گهشبين علي خدر
هيلين دلير محمدامين
شلير كفي يوسف

بإشراف

أ. م . نهايت سعدي رحمان

2023

اقرار المشرف

اشهد بان اعداد هذا البحث الموسوم (دور القيادة الإدارية في تعزيز السمعة المنظميه) والمقدمة من قبل الطلاب(كشبين على خدر، هيلين دلير محمدا مين، شلير كفي يوسف) جرى باشرافي في قسم ادارة الاعمال – كلية الادارة والاقتصاد – جامعة صلاح الدين – اربيل وهي جزء من متطلبات درجة بكالوريوس ادارة الاعمال .

اسم (المشرف)ة : أ.م. نهايت سعدي رحمان

التوقيع :

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَجَعَلْنَا لَهُمْ آيَةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا
وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ
وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ
وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ

صدق الله العظيم

(الأنبياء: 73)

الاهداء

- إلي من زرع في روعي حب العلم والسعي للتعلم..... والدي العزيز
- إلي ينبوع الصبر والتفؤل والأمل...إلى من حملتني وهنأ على وهن...إلى من حملتني بين ذراعيها حناناً و عطفاً...إلى من مهما قلت من كلمات لن أوفيها حقها فكانت الجنة تحت قدميها حقاً.....والدتي الحبيبة
- إلي روافد الوفاء...إلى من اشهد بهم أزري و سندي في الحياة ، إلى شمعته أملي و سندي في الحاضر والماضي والمستقبل.....إخوتي وأخواتي الأعرء و عوائلاتهم
- إلي الذين و قفوا الى جانبي في كل لحظة وإلى كل من كان قلبه معنا بالخير ينبض اهدى هذا الجهد المتواضح

الباحثون

شكر و تقدير

الحمد لله حمداً كثيراً وله الشكر قبل كل شيء وبعد كل شيء على ما منحني إياه من النعم، اللهم أنت خير الشاكرين والصلاة والسلام على سيد المرسلين وأشرف الخلق سيدنا وحبیبنا وقائدنا محمد صلى وسلم وعلي آله واصحابه أجمعين، وبعد

- اتقدم بخالص شكري و إمتناني إلى استاذتي المشرفة /الأستاذة نهايت سعدي رحمان التي كانت بحق مشرفة فاضلة، و معلمة حريصة على ما قدمتها لي من توجيهات قيّمة وما بذلتها من جهود.
- أتقدم بالشكر والتقدير إلي لجنة المناقشة الكرام:الأستاذ عبدالرحمن شريف، الأستاذة جوان سعدالله ، حفظهما الله .

● الباحثون

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاية القراءانية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الأشكال
هـ	قائمة الجداول
1	المقدمة
5-2	الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث
9-6	الفصل الثاني : القيادة الادارية
7-6	أولاً : مفهوم القيادة الادارة
7	ثانياً : أهمية القيادة الادارة
7	ثالثاً : العوامل القيادة الادارة
8	الرابعاً : عناصر القيادة الادارة
9-8	الخامساً : أنواع القيادة الادارية
9	السادساً : الوظائف القيادة الادارية
14-10	الفصل الثالث : السمعة المنظمة
10	أولاً : مفهوم السمعة المنظمة .
11	ثانياً : تعريف السمعة المنظمة .
12	ثالثاً : اهداف السمعة المنظمة .
12	رابعاً : اهمية سمعة المنظمة .
13-12	خامساً : العوامل المؤثرة على السمعة المنظمة.
13-14	سادساً : ابعاد سمعة المنظمة .
19-15	الفصل الرابع : الاطار التطبيقي للبحث
20	الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات
20	أولاً : الاستنتاجات
20	ثانياً : التوصيات
13-21	المصادر و المراجع
26-24	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الافتراضي البحث	3
2	العناصر المؤثرة في عملية القيادة	8
3	العوامل المؤثرة على سمعة المنظمة	13
4	آلية الوصول الى سمعة المنظمة	13

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	وصف الاستمارة الموزعة	5
2	تعريف السمعة المنظمة من منظور الزمني	11
3	توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سمة الجنس	15
4	توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر	15
5	توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المستوى العلمي	16
6	توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سمة عدد سنوات الخدمة الاجمالية	16
7	العلاقة بين القيادة الإدارية والسمعة المنظمة على مستوى الكلي	17
8	تحليل تأثير القيادة الإدارية في تعزيز السمعة المنظمة على مستوى الكلي	19

المقدمة

القيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بأخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرءوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته، وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات المشروع كذلك الإنسان نفسه في تغير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائماً خلال حياته.

إن استقراء الواقع في عصرنا الحالي يؤكد على أكثر من صعيد أن نجاح المنظمة في أداء مهامها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة القيادة على القيام بوظائفها خاصة المتعلقة بعلاقتها مع العاملين وإيجاد طرق تؤدي إلى تنمية الثقافة التنظيمية لهم، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تبني سياسة شفافة تتمكن من استثمار المعلومات كأحدى مصادر القوة والسلطة بصورة عقلانية رشيدة لإقامة علاقات متوازنة و مترابطة ومتناسقة بين متطلبات التنظيم والموارد البشرية (العاملين).

والقيادة الإدارية تساعد على حل المشاكل العاجلة والمستقبلية والتوقع، وتفعيل العلاقات بين الأنساق المختلفة داخل التنظيم، وتعمل على تفعيل وتوجيه الجهود نحو الأهداف المرسومة بأقل التكاليف، ولاشك أن فعالية القيادة غير مقتصرة على مدى ما يمتلكه القائد من قدرات ومواهب ومهارات، بل تتفاعل هذه المميزات مع عناصر أخرى كطبيعة الأتباع، ونوعية الأهداف، ونظام الاتصال، وطبيعة السلم الإداري ومدى احترام النظام الداخلي للتنظيم، بالإضافة إلى المحيط الثقافي والاجتماعي والسياسي والقانوني...

وتأسيساً على ما سبق فإن محاولة البحث في موضوع دور القيادة الإدارية في تعزيز السمعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والوحدات في عدد من الكليات جامعة صلاح الدين، دراسة من خلال أربعة الفصول، تناول الفصل الأول إطار عام للبحث ومنهجيته. وتناول الفصل الثاني الإطار النظري لقيادة الإدارية، أما الفصل الثالث فقد تناول السمعة المنظمة، والفصل الرابع تناول الجانب العملي من البحث. وتناول الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات التي تم توصل إليها الباحثون.

الفصل الأول

1. الإطار العام للبحث والمنهجية

يختص هذا المحور، الإطار العام للبحث والمنهجية الذي سنتناول مشكلة البحث وأهميته، وأهدافه فضلاً عن حدوده الزمنية والمكانية وعينة البحث وأسلوب جمع البيانات.

أولاً. مشكلة الدراسة

لا زالت المنظمة إلى حد اليوم مستهدفة بالدراسات المتنوعة الاختصاصات : الاقتصادية، الثقافية، التنظيمية، الإدارية، التسويقية خاصة في ظل التطورات والتغيير الجذري الذي شهده العالم، ولما كان المورد البشرية أهم عنصر في المنظمة كانت حتمية الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي من خلال تنمية ورفع كفاءته وفاعليته داخل المنظمة، ولكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة إدارية ناجحة وفعالة تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي والمرغوب الذي يتماشى وأهداف المنظمة، ورفع سمعة المنظمة لان أصبحت القيادة الإدارية ضرورة حتمية في جل التنظيمات مهما كان نوعها أو طابعها سياسية كانت أم اقتصادية، اجتماعية، عسكرية...، فهي الطبيب الذي يعالج مشاكل المنظمة سواء في الحالة العادية أو في حالة الأزمات والوسيلة الأساسية والرئيسية في نجاح المنظمة على المستوى الداخلي والتركيبى و على المستوى الخارجي، فبنجاحها تنجح المنظمة وبفسادها تفسد المنظمة ، تلعب القيادة الإدارية هنا دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية .وبذلك تصبح القيادة الإدارية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز ، لأن القيادة الإدارية الركيزة الأولى والمعيار الأساسي الذي تتحدد به عملية لنجاح والكفاءة، إضافة إلى أنها سبيل المنظمات ومؤشرها لبناء الخطط الناجحة البنائية منها والأزماتية، باعتبار أنها النشاط الإداري القادر على تحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة عالية و احتفاظ و التعزيز سمعة المنظمة واستمراريتها.

لكي يتم تسليط الضوء على المشكلة بشكل أوضح وأشمل يحاول البحث الإجابة على التساؤلات الآتية:

1- ما هو دور القيادة الإدارية في تعزيز السمعة المنظمة لدى القيادات في الجامعة ؟

2- ما مدى علاقة وتأثير معنويين بين متغيري البحث؟

ثانياً : فرضيات البحث

تنطلق فرضيات البحث من محاولات الإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة البحث ومنهجية مع الطروحات النظرية منها ومفسرة لثلاث تصورات عن سلوكيات ومتغيرات النموذج وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية و السمعة المنظمة.
الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية و السمعة المنظمة .

ثالثاً: أهداف البحث

تسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تقديم جانب عن الإطار المفاهيمي لقيادة الادارية و السمعة المنظمة .
- 2- معرفة دور القيادة ومهمتها في تعزيز السمعة المنظمة .
- 3- تقديم بعض التوصيات التي تساعد الكليات والاستفادة منه.
- 4- اختبار علاقة الارتباط والأثر بين القيادة الإدارية و متغيرات السمعة المنظمة في المنظمة المبحوثة.

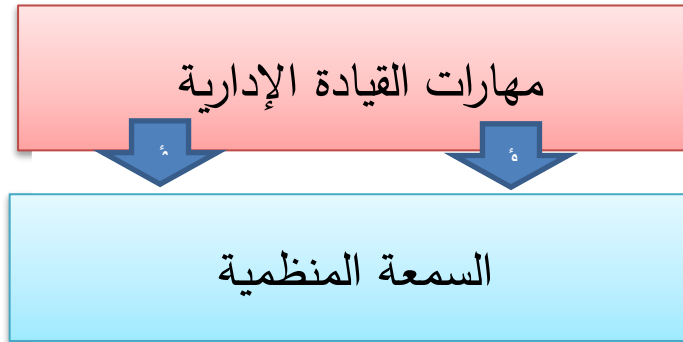
رابعاً: أهمية البحث

يمكن توضيح أهمية البحث بالآتي:

- 1- تثبيق أهمية البحث من حيوية الموضوع الذي ستناول مهارات القيادة الإدارية السمعة المنظمة .
- 2- استفادة الجامعة من نتائج البحث الذي يتم التوصل إليه.

خامساً: أنموذج البحث

حيث تم اعتماد متغيرين اساسيين هما (مهارات القيادة الإدارية السمعة المنظمة) لبناء أنموذج البحث الافتراضي والموضع بالشكل (1).



الشكل (1)

النموذج الافتراضي للبحث
المصدر : من اعداد الباحثون

ثانياً : فرضيات البحث

تنطلق فرضيات البحث من محاولات الإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة البحث ومنهجية مع الطروحات النظرية منها ومفسرة لثلاث تصورات عن سلوكيات ومتغيرات النموذج وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية و السمعة المنظمية.
الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية و السمعة المنظمية .

سادساً: أسلوب جمع البيانات

اعتمدَ البحث على أسلوب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها في ضوء الإطار النظري والميداني الخاص بموضوع الدراسة.

- الإطار النظري: تمّ الرجوع إلى الكتب والبحوث والعربية والأجنبية في هذا المجال لصياغة الجانب النظري.
- الإطار الميداني: تم إعادة استمارة الاستبانة وتوزيعها على رؤساء الأقسام في بعض الكليات جامعة صلاح الدين

2. **منهج البحث:** يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها كونه المنهج الملائم لوصف متغيراته و تحليل البيانات وقياسها للوصول الى النتائج المنشودة وعلى النحو الآتي:

1. **الاعتماد على الأدبيات:** المتوفرة من كتب ودوريات لبناء الإطار النظري للبحث الحالي، أما في الجانب الميداني فقد تم تصميم استمارة استبانة لجمع البيانات وتم مراعاة واقع الكليات المبحوثة وتضمنت الاستبانة ثلاثة محاور أساسية أحتوى الأول، البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث وهم الرؤساء الأقسام في الكليات جامعة صلاح الدين وأحتوى الجزء الثاني على المقاييس المتعلقة بالمتغير المستقل وهو القيدة الادارية ، أما الجزء الثالث فقد خصص لمقاييس المتغير المعتمد وهو السمعة المنظمية ، معتمداً على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين لا أتفق تماماً الى أتفق تماماً وبدرجات تتراوح بين (1- 5) لتحديد مستوى الاستجابة نحو فقرات الاستبانة.

2. **الأساليب الإحصائية المستخدمة:** استخدم البحث الحالي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الأساليب الإحصائية الآتية:

- لتكرارات والنسب المئوية لتحليل الاجابات أفراد عينة البحث.
- الوسط الحسابي كمؤشر عام لإجابات أفراد عينة البحث.
- الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت في الاجابات.
- معامل الاختلاف لمعرفة التشتت داخل مجموعة من البيانات، لأن الاعتماد على الانحراف المعياري وحده لا يكفي لاعطاء المكانة واضحة عن التشتت، فضلاً عن نسبة الاتفاق.
- معامل الارتباط ل (Spearman) لتحديد نوع واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث.
- تحليل الانحدار Regression Analysis لمعرفة معنوية التأثير.

3. **مجتمع البحث وعينته:** لغرض انجاز البحث ولتحقيق اهدافه والاجابة على تساؤلاته تم تحديد عدد من كليات جامعة صلاح الدين في مدينة اربيل والبالغ عددهم (7) كليات كمجتمع للبحث ، و اختيار كليات جامعة صلاح الدين كحالة دراسية لتطبيق البحث فيه كعينة البحث، و تم توزيع استمارة استبيان على القيادات والبالغ عددهم (50) فرداً، وقد كانت عدد الاستثمارات الصالحة لتحليل (44) استمارة تم استبعاد (6) استمارة غير الصالحة لتحليل لان نسبة عدم الاستجابة على فقرات الاستبانة وصل الى 88%. والجدول (1) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة و المعادة.

الجدول (1) وصف الاستثمارات الموزعة

ت	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المعادة	إسم المنظمة (الكلية)
1	12	12	كلية الادارة و الاقتصاد
2	6	5	كلية الزراعة
3	6	6	كلية اللغات
4	5	5	كلية التربية
5	8	7	كلية بنيات
6	7	5	كلية هندسة
7	6	6	كلية العلوم
	50	44	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثون

4. حدود البحث:

- الحدود الزمانية : امتدت الحدود الزمني للبحث من تشري ن الاول / 2022 لغاية نيسان /2022.
- الحدود المكانية : جرى تنفيذ هذا البحث في جامعة صلاح الدين من خلال التركيز على رؤساء الاقسام عدد من الكليات ضمنها.
- الحدود الموضوعية : اقتصر هذا البحث على دراسة متغيرين اساسيين: المتغير المستقل (القيادة الادارية) و المتغير المعتمد (السمعة المنظمة).

الفصل الثاني الجانب النظري

القيادة الادارية

أولاً: المفهوم القيادة الادارية

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة ، حيث تقوم الإدارة علماً لاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز. ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائد إدارياً كلما كان العمل أفضل النتائج أحسن ، والأداء أكثر فعالية . فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة. (المزروقي ، 2009 ، 8) لذلك يقال " :كن قائد او ليس مديرا " لأن المدير إنما يستمد صلاحياته من التنظيم أي السلطة الرسمية ، ويكون مفروضاً على الجماعة ، بينما القائد يستمد سلطاته بالإضافة إلى التنظيم مماحوله من الأفراد الذين يكونون لها لاحترام والطاعة عنرض المافي شخصيته من كفاءة وجاذبية للأفراد ، و بالتالي القائد الفعال أفضل من المدير الفعال و ليس كل مدير قائداً ، و لكن كل قائد مدير . (داغر ، 2000 ، 54)

وتعد القيادة الإدارية من المفاهيم التليل قينا اهتمام الباحثين ، وهذا راجعاً لدور القيادة وأثرها على حركية الجماعة ونشاط المنظمة ، وكذا في خلق التفاعل الإنساني للزم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة .

فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات ، سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح .

وقد وردت عدة تعاريف للقيادة الادارية من لدن العديد من الكتاب والباحثين حسب فلسفتهم وانتماء اليهم الفكرية لمدرسة دون اخرى ، فمنهم من يركز في تعريفه على المركز الذي يحتلته القائد والآخر يركز على الصفات والسمات الشخصية له وآخرون يركزون على مدى احترام العاملين للفائد والاداري والعلاقة بينة وبينهم .

مما لا شك فيه أن موضوع القيادة الإدارية يعتبر من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل على ذلك الكم الهائل من الدراسات بالإضافة إلى المئات من النماذج والنظريات، ولهذا يصعب إيجاد تعريفاً موحداً للقيادة الإدارية، ومن أهم هذه التعريفات:-

اشار الى ان القيادة leadership مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود، وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمرووسين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها.

بينما روبرت ليفجستون (Robert Lvingston) يعرفها على أنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات. (كنعان ، 1999 ، 111-112).

ويعرفها ليكرت (Likert) بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية. (مزروقي ، 2009 ، 10)

أما (Koonts) فقد عرف القيادة بانها " القدرة على التأثير في سلوك العاملين الجماعات داخل المنظمة ووضع اهدافها وسهل تحقيقها .

ويذكر (Tead) القهاده بانها " النشاط والعمل الذي يؤثر في العاملين ليتماونوا بهدف تحقيق مايرغيون من اهداف و غايات .

ويعرفها (Dale Beach) بانها " عملية التأثير في الاشخاص الاخرين لتحقيق أهداف معينة .

يتضح من التعاريف السابقة بانها توعدك على أن القيادة هي مجرد اقناع وتأثير (أى أنها تأخذ الجوانب السايكولوجية والبايولوجية للقائد) .
أما فيدلر (Fiedler) فقد عرف القيادة بانها الجهود المبذولة التأثير في السلوك التنظيمي من أجل الوصول الى تحقيق اهداف المنظمة والعاملين. (القطان ، 1989 ، 38-40) .

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن تم ضمان ديمومتها وأستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن تم دفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرؤوسيه وزملائه وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات .

وباختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تنبع من النقاط التالية: (خلف ، 2010،14)

1. انها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية .
2. قدرتها على تنبؤية الافراد وتدريبهم عايتهم باعتبارهم اهم المورد في المنظمة
3. بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
4. بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
5. بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
6. بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن تم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
7. بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
8. أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً : العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية

لاشك أن القيادة الإدارية علاقة تبادل وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً أو سلباً واهم هذه العوامل : (غلبون ، 2010،9)

1. صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين) وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.
2. أهداف المنظمة (مكان العمل) سواء أهدافها الإستراتيجية، أو الأهداف قصيرة المدى.
3. نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل.
4. الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية؛ لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها.

رابعاً: عناصر القيادة الادارية

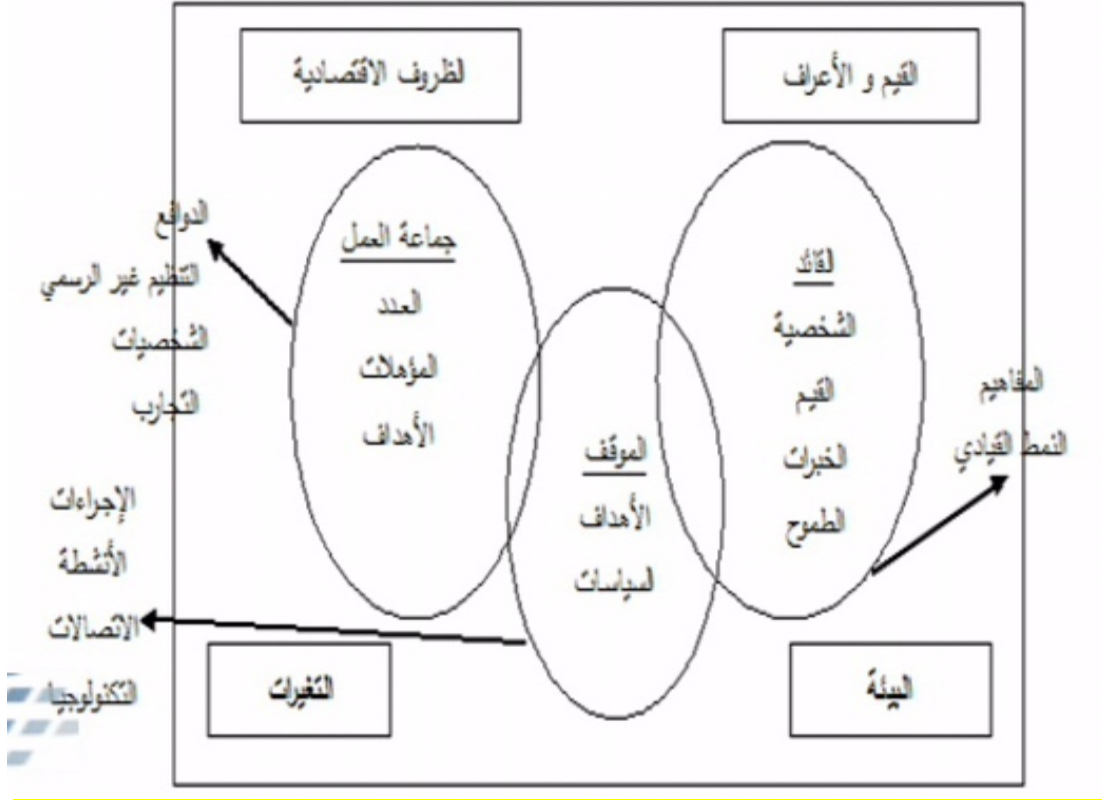
تنقسم العناصر التي تؤثر على عملية القيادة (كما يوضح الشكل الاتي) الى ثلاثة عناصر :

1- القائد

2- جماعة العمل

3- الموقف

وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الاخير وكما يوضح الشكل التالي :



شكل رقم (2) يوضح العناصر المؤثرة في عملية القيادة

مصدر (عبدالوهاب ، 2011 ، 103)

خامساً: انواع القيادة الادارية

ان عملية القيادة هي أن يقوم الشخص التنفيذي أو المدير بتوجيه وإرشاد والتأثير على عمل الآخرين في اختيار الأهداف وتحقيقها .

انواع القيادة : هناك نوعين :

اولاً : من حيث الشخصية :

1- **الايجابي :** ويحفز برفع حد الرضا لديهم عن العمل وظروف العمل والحوافز والمكافآت .

2- **السلبي :** حفز من خلال الترهيب وبث الشعور بعدم الامان ليقبل مستوى الرضا ورفع مستوى الخوف لدى العاملين . و يركز على سلطاته بفرضها العاملين و ارغامهم على تنفيذ الاوامر . أى يمارس سلطاته بفرضها على العاملين وليس من خلالهم .

ان الاثنين يحققوا نتائج , ولكن الفرق ان الايجابى يفعل ذلك برضا العاملين وحبهم للعمل , وبينما الثانى يحصل عليها بالخوف والارغام وارهاب العاملين .

ثانياً : أنواع القيادة من حيث الممارسه :- ويمكن تصنيفها كالآتي:

- 1- القائد الاوتوقراطي (السلطوى) :- ويركز السلطة واتخاذ القرار فى يديه , ولا يشرك مرؤوسيه فى أى متهما , على المرؤوسين أن يتفدوا الاوامر فقط دون حتى الاقتناع بها , هو الذى يتحمل السلطه والمسئوليه بمفرده , هذا خير ممثل للمدير السلبي لأن مرؤوسيه يتفدوا دون علم وغير أمنين وخالفين من عقابه ونقوده الذى ليس له حدود.
- ميزه هذه الطريقه ان القرارات سريعه , لا وجود وقت ضالع فى المناقشات أو الشرح . ولكنها لها عيب خطير وهو خلق مناخ من عدم الثقه والعدائيه تجاه هذا القائد وتقتل ولاء العاملين للمنشأ وفى أول فرصه متاحه يهربوا للعمل فى منشأ أخرى مما لا يساعد على خلق كوادر جديده مدربه لها خبره .
- 2- القائد الديمقراطي :- وهو الذى يدعو مرؤوسيه للمشاركة فى معالجه المشاكل , ويكون معهم بذلك وحده اجتماعيه ترعى مصلحه العمل , ويتبنى هذا المدير المقترحات المفيده التى يقدمها مرؤوسه للمشاركة داخل مجموعه العمل . هذا القائد يشجع على الابداع والانتكار بقبوله مناقشه الافكار الجديده للعاملين معه وتنفيذ الجيد منها مما يكون حافز قوى لتقدم العمل وبناء روح الانتماء لديهم .
- 3- القائد البيروقراطى : وهو يلتزم لأقصى درجه بالقوانين واللوائح دون أى مرونة تذكر . وهو بذلك يختصر عمليه الادار هفى سلسله من الجراءات الروتينيه . القوانين هى التى تحدد الالتزامات للمرؤوسين دون المرونة التى يحتاجها أى عمل . لا يستعمل أى موظف ملكاته الابتكاريه أو الابداعيه بل يلتزم فقط باللوائح والقوانين التى تشكل الحد الأدنى للاداء المطلوب منهم . ويتجنب العاملين أى نوع من الاجتهاد لانه يعلم انه سيعاقب لو خرج عن حدود اللوائح والقوانين والافضل أن يضل فى الامان .
- 4- القائد الذى يعتمد على مبدأ الحريه " افعل ماتريد " : أى يعتلق مبدأ الحريه المطلقه فى العمل . هذا المدير يعتمد على مجموعه العمل فى بناء أهدافهم ويعملوا معا على حل مشاكلهم واختيار الطرق المفيده لتنفيذ الانشطه المتعلقة بالعمل . هذا القائد ايضا يعتبر قائد سلبيا لانه ترك المبادره فى يد العاملين دون توجيه منه أو ارشاد . ولكن هذه تأتى بنتائج سريعه وطيبه اذا كان العاملين على درجه عاليه من المعرفه والترتيب والخبيره والذكاء , وهو لا يتوفر بالضروره فى الجميع.(محمد,2010, 86-88).

سادسا : الوظائف القيادة الادارية

يمكن إيجاز مهام القادة الإداريين بما يلي: (غلبون ، 2010، 9)

- 1- التخطيط : هذه الوظيفة الادارية تهتم بتوقع المستقبل و تحديد أفضل السبيل لانجاز الاهداف التنظيمية
- 2- التنظيم : يعرف التنظيم على انه الوظيفة الادارية التى تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل اساسي للمهام و الصلاحيات .
- 3- التوظيف : يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب فى المكان المناسب فى المنظمة .
- 4- التوجيه : ارشاد وتحفيز الموظفين باتجاه اهداف المنظمة .
- 5- الرقابة : الوظيفة الادارية الاخيرة هي مراقبة اداء المنظمة وتحديد ما اذا كانت حققت اهدافها أم لا .

الفصل الثالث السمعة المنظمة

أولاً: مفهوم السمعة المنظمة

تعد القدرة على بناء السمعة المنظمة إحدى الركائز التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق التمايز والتفوق في ظل ظروف المنافسة سريعة التغيير التي يشهدها العالم الأعمال اليوم ، إذ إن سمعة المنظمة هي حصيلة الأساسية لنوع التفاعلات التي تحققها المنظمة مع الزبائن والافراد في المجتمع وبالتالي تظهر على شكل مؤشرات كالثقة والاحترام الواعي تجاه المنظمة .(رشيد والزيادي ،2014، 17). وقد عرف (Schmiedtand & Epstein , 2005 : 45) السمعة التنظيمية بأنها مجموعة من العوامل التي تتكامل فيما بينهما لتحقيق الاستجابة الايجابية في الازمات . او هي احترام ومدى مصداقية التي تتضمنها العلاقات بين المنظمة واصحاب العلاقة فهي تشير الى عوامل عديدة تؤثر في سمعة المنظمة ، منها طريقة التعامل مع الافراد او التزام الاخلاقي تجاه المجتمع ، ويرى (Teodores & Marcellis , 2012 ,7.) ان تمثل السمعة احد الموجودات غير ملموسة التي تحرص المنظمات على بنائها والمحافظة عليها الاهميتها في بقاء المنظمة واستمرارها في ظروف الازمات .وينظر (Luoma-aho,;2008, 2) الى السمعة على انها سجل لمأثر المنظمة في الماضي ، كما انها تمثل نتيجة الحكم على قدرة المنظمات على خلق قيمة من منظور اصحاب المصلحة . ويشير (الطائي واخرون،17،2013) الى ان مفهوم ادارة السمعة منظمة الاكثر الدقة هو بالتمثيل الدائم عن ماضي المنظمة والفرص المستقبلية التي تصف التي تصف نداء المنظمة العام الى جمهورها الرئيسيين عند مقارنة مع منظمات المنافسة الاخرى ، وتمثل مصدر ميزتها التنافسية وان ادارة السمعة بشكل استراتيجي من خلال معالجة تصورات اصحاب المصالح والاحداث الماضية والتاثير على تفسير الاحداث المستقبلية باستناد الى كل نشاطات المنظمة . وأشار كل من (Deutsch 2003 : 1004) و Ross الى ان المنظمات يمكنها تطوير سمعتها من خلال اهتمامها بالعديد من المجالات منها الجودة العالية لمنتجاتها وعلاقات عملها و ممارسات التنظيمية.

ثانياً: تعريف السمعة المنظمة

تأسيساً على ماسبق ولغرض بلورة مفهوم القيادة الاخلاقية بشكل سليم سيتم عرض بعض الاراء والتصورات الخاصة للكتاب والباحثين من هذا المجال في جدول(1).

جدول (٢) تعريف السمعة المنظمة على وفق المنظور الزمني

ت	الباحث	التعريف
1	(النجار,27,2018)	مفهوم جماعي يتم تشكيله بين مجموعة من الناس تجاه المنظمة. بمعنى أنها مجموع التقييمات، و النطباعات، أو التمثيل المعرفي لأفراد في المنظمة.
2	(أحمد، 18,2017)	هي ردة فعل المجتمع تجاه ما تقدمه المنظمة من سلع و خدمات، وتكون ردة الفعل سلبية أو ايجابية بناء على مدى توافق ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات مع احتياجات الأفراد و رغباتهم فإذا وافقت هذه الاحتياجات والرغبات تحقق القبول والرضا والوالء من قبل أصحاب المصال أما إذا كانت ما تقدمه من سلع وخدمات أقل أو التوافق مع توقعات واحتياجات الأفراد فإن النتيجة ستكون عدم تقبلها وتكريض الآخرين على التعامل معها وبالتالي انخفاض حصتها السوقية.
3	(Davies & Olmedo-Cifuentes,2014)	توقعات العملاء بما يمكن أن توفره المنظمة من سلع وخدمات تقابل احتياجاتهم في الاسواق.
4	(الزيادي ورشيد,24,2014)	هي النطباع الذهني يتشكل من قبل أصحاب المصلحة المتعاملين مع المنظمة حول أنشطتها وأنظمتها وقراراتها وسياساتها، والذي يتحدد في ضوءه استمرار عالقاتهم وتعاملهم ودعمهم من عدمه، وبالتالي فإنها تتجسد في كل الجهود والإنجازات المتميزة التي ترمي من وراءها تلك المنظمات كسب رضا المجتمع وتحقيق رفاهيته
5	(كاظم ,24, 2017)	هي مجموعة من القيم المنسوبة للمنظمة كأصالة والموثوقية والصدق والنزاهة والابداع والمسؤولية الاجتماعية إذ يستشعرها الفرد عن المنظمة من خلال الصورة التي يحملها عنها، وهي من الأصول المعنوية التي لها قيمة ذاتية تعمل على تحقيق منافع تنافسية تشجع على الوالء وجذب الزبائن وتقلل من المخاطر التنافسية.
6	(صالح الدين ,26,2017)	أن السمعة هي التصورات التي تعكس ردود الأفعال عن الإجراءات والعمليات والأنشطة السابقة للمنظمة وكذلك وجهات نظرهم بشأن الأصول غير الملموسة.

ثالثاً: أهداف السمعة التنظيمية

تساهم السمعة التنظيمية في تحقيق مجموعة من الاهداف، من أبرزها: (النجار، 31، 2018)

1. السعي الحثيث لتقديم سلع وخدمات تلبى وتستبق رغبات أصحاب المصال
2. تعتبر سمعة المنظمة التي ت من الأصول الغير ملموسة التي ساهم في تحقيق عوائد وقيمة مضافة للمنظمة، لذا يجب إدارتها بالشكل الأمثل والذي يؤدي لتعظيم القيمة.
3. للمنظمة البقاء والاستمرارية .
4. تبني صورة إيجابية في مخيلة أصحاب المصالح محقق، للمنظمة البقاء والاستمرارية.
5. تهدف إلى تحقيق اعتراف وقبول المجتمع بمستوى عالي وبالصورة المرجوة للمنظمة وما تقدمه من سلع و خدمات.
6. زيادة العائد وبالتالي زيادة ربحية المنظمة من خلال إرضاء أصحاب المصال وتحقيق الولاء بينهم وبين المنظمة.

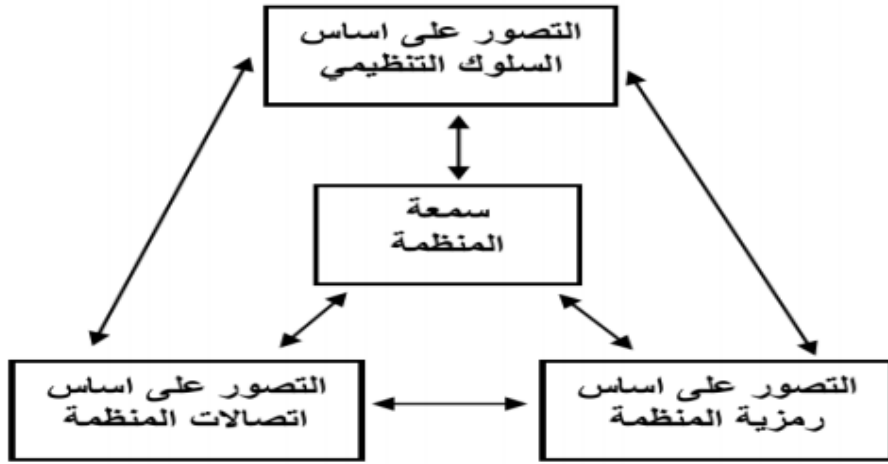
رابعاً: أهمية السمعة التنظيمية.

تتجلى أهمية السمعة في النقاط التالية: (قرني وصحراوي، 2016، 16)

1. تعتبر السمعة بمثابة البناء الاجتماعي الذي تحصل عليه المنظمة من عالقتها مع أصحاب المصالح ، وأن السمعة الجيدة تؤدي إلى توطيد العلاقات الودية مع الاطراف المؤثرة في المجتمع.
2. تساعد في التقليل من المخاطر التي قد يتحملها العمال وتكون عوناً خصوصاً في حالة تشابه المنتجات والخدمات، كل هذا سوف يزيد اختيار منتج أو خدمة ما في رضا العمال عن المنظمة وكذا الموظفين عن عملهم.
3. تعطي قيمة سيكولوجية إضافية للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
4. تضاعف فاعلية الاعلان وتأثير قوة المبيعات، فالسمعة الايجابية لها شأن كبير في مصداقية اعلانات المنظمة.

خامساً: العوامل المؤثرة على سمعة المنظمة

ترتبط سمعة المنظمة بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية مثل السمعة الشخصية، وسمعة المنافس، و سمعة العميل، و سمعة الصناعة، وسمعة البلد وعوامل بيئية أخرى. فعلى سبيل المثال، تتأثر سمعة المنظمة بسمعة المنظمات الأخرى داخل الصناعة أو خارجها، ويمكن أن تتأثر سمعة المنظمة بالجوانب التي تتجاوز تاريخها الخاز وتشمل تأثيرات داخل الصناعة وبين الصناعات، والشكل التالي يوض العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على سمعة المنظمة:



الشكل (3) العوامل المؤثرة على سمعة المنظمة

(1) المصدر: النجار، محمد سمير، 2018، أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: ل ل الدور المعد لثقة التنظيمية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. ص 28

ومن المهم جدا الفصل بين سمعة المنظمة والمعاني المتعلقة بهذا المفهوم، إذ أن سمعة المنظمة مفهوم واسع يشمل جميع الجوانب التسويقية المتمثلة بهوية المنظمة وصورة المنظمة والعالمه فضالاً عن الشخصية الاعتبارية لها، وهي بذات الوقت تصورات أصحاب التجارية للمنظمة 29 المصال عن المنظمة، وقد حدد (Shamma 2012)، آلية الوصول إلى سمعة المنظمة بالشكل التالي:



الشكل (4) آلية الوصول إلى سمعة المنظمة

المصدر: النجار، محمد سمير، 2018، أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: ل ل الدور المعد لثقة التنظيمية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص 29.

سادساً: ابعاد السمعة التنظيمية

لقد اعتمد الباحثون على نموذج (Sontaite & Kristensen, 2009:132) لتحديد ابعاد السمعة التي تشمل: الابداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة. واكد كل من (الفتلاوي، 2017، 26)، (الكرعاوي، 2016، 20)، (النجار، 2018، 33)، (الطائي واخرون، 2013، 12)، (جميل، 2017، 64) على ان ابعاد السمعة التنظيمية المتمثلة ب الابداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة، لذا سيتم تناول هذه الأبعاد بشيء من التفصيل أدناه:

1-الابداع

ان الابداع امر اساسي لتطوير اي منظمة ,ويتحقق ليس فقط من خلال المنتجات والخدمات والعمليات المتجددة, بل من خلال الممارسات الادارية ومن اجل ادخال الممارسات المبدعة ينبغي على المنظمة اعتماد نموذج اداري من الابداعات التي تمثل عمليات الابداع التنظيمي على اساس الكفاءات المهنية والمهارات الادارية وتأثيرها على عملية صنع القرار (Nogueira&Marques,2008;237),ولقد تباينت الاراء حول مفهوم الابداع,اذ بين (Biniari,2011:199)ان الابداع هو القدرة على خلق شيء جديد واخراجة الى حيز الوجود ,ان الابداع في المنظمة هو عملية اجماعية تفاعلية يمكن ان تثير العواطف المختلفة ,كذلك ان العملية الابداعية تؤدي في النهاية الى انجاز العمل الابداعي وتحقيقه ,وبمعنى اخر ان العمل الابداعي ينجم من قدرات وعمليات تؤدي الى انجازة.

2- المسؤولية الاجتماعية

يرى(Tari,2011:624)ان المسؤولية الاجتماعية تمثل فلسفة مجموعة من الممارسات لمسؤولي الادارة والتي لها التأثير الايجابي على جودة منتجات المنظمة, وتعبر عن السلوك والقيم الشخصية لمديري الاعمال والتي هي بمثابة المعتقدات والاتجاهات التي تقودهم لتكوين قاعدة او اطار لما يحملون من معلومات واعتماد السلوك الذي ينتهجونه .ولقد اشار كل من (Alshbiel&Alawawdeh,2011:95)ان المسؤولية الاجتماعية هي تعهد والتزام رجال الاعمال في مواصلة السياسات لصنع القرارات ومعالجة الحالات المرغوبة وتحقيق الاهداف والقيم لعموم المجتمع ,وليس فقط التركيز على تعظيم الارباح كهدف وحيد للمنظمة وان يكون العمل نابعا من الالتزام المعنوي والاخلاقي لصانعي القرارات في ادارة المنظمة.

3-جودة الخدمة

في البيئة المضطربة وارتفاع مستوي المنافسة بين منظمات الاعمال سواء كانت منظمات انتاج السلع او تقدم الاخدمات.ومع دخول المنظمات الى الاسواق العالمية في جميع انحاء العالم ,اصبحت عملية اختيار السلعة او الخدمة اكثر اتساعا بالنسبة للزبون ,مما دعا المنظمات.

الفصل الرابع الجانب التطبيقي

ثالثاً: وصف الخصائص الشخصية للأفراد المستجيبين:

اقتصر الافراد المستجيبين على رؤساء الوحدات والشعب في كليات جامعة صلاح الدين، وجاء اختيارهم لكي يكونوا منسجماً مع طبيعة البحث التي تتطلب الفهم والادراك للتعامل مع فقرات الاستبانة ، ونستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للأفراد المستجيبين من حيث الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة، كما يلي:

1. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سمة الجنس:

يشير الجدول (3) إلى أن نسبة الذكور في كليات جامعة صلاح الدين هي (55.4%)، وبلغت نسبة الإناث (44.6%)، مما يشير الى ان النسبة الكبرى من رؤساء الوحدات والشعب في كليات جامعة صلاح الدين هم من الذكور. وهذا يدل على تكليف الذكور لشغل المناصب الادارية المختلفة في كليات جامعة صلاح الدين المبحوثة بدرجة اكبر وقلة تكليف الاناث لشغل المناصب الادارية.

الجدول(3) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سمة الجنس

الفئة	العدد	النسبة %
ذكور	26	55.4
اناث	21	44.6
المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

2. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سمة العمر:

يوضح الجدول (4) توزيع الافراد المستجيبين على وفق سمة العمر، إذ تبين أن نسبة الكبرى من المستجيبين هم من الفئة العمرية (31 - 40 سنة) وبلغت نسبتهم (57.4%)، وتلتها الفئة العمرية (21- 30 سنة) بالمرتبة الثانية وبنسبة (31.9%)، ثم جاءت بعدها الفئة العمرية (41 - 50 سنة) بالمرتبة الثالثة وبنسبة (10.7%)، مما يدل بأن غالبية الافراد المستجيبين هم من الفئة العمرية البالغة التي تمتلك المهارات الادارية المؤهلة اللازمة للعمل بمستويات عالية في كليات جامعة صلاح الدين المبحوثة.

الجدول(4) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

الفئة	العدد	النسبة %
21 - 30 سنة	15	31.9
31 - 40 سنة	27	57.4
41 - 50 سنة	5	10.7
المجموع	47	100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

3. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سمة المستوى العلمي:

يوضح الجدول (5) توزيع المستجيبين حسب سمة المستوى العلمي بأن غالبية المستجيبين هم من حملة شهادة البكالوريوس وبلغت نسبتهم (48.9%) ، في حين كانت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير (40.4%) في المرتبة الثانية، وجاءت في المرتبة الثالثة حملة شهادة الدكتوراه بنسبة (10.7%)، مما يدل على اقلية الافراد المستجيبين هم من حملة الشهادات العليا في كليات جامعة صلاح الدين المبحوثة ولديهم المؤهلات العلمية الكافية لانجاز المهام الموكلة اليهم.

الجدول(5) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المستوى العلمي

الفئة	العدد	النسبة%
بكالوريوس	23	48.9
ماجستير	19	40.4
دكتوراه	5	10.7
المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

5- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سمة عدد سنوات الخدمة الاجمالية: يظهر الجدول (6) بأن النسبة الكبرى من المستجيبين في القطاع المبحوث تراوحت خدمتهم لمدة تقع بين (1-5 سنوات) وبنسبة بلغت (38.2%) وتلتها فئة الافراد الذين لديهم خدمة تتراوح بين (6-10 سنوات) وبنسبة (29.7%) ، وجاءت بعدها فئة الافراد الذين لديهم مدة خدمة تقع بين (11-15 سنوات) وبنسبة (21.4%)، وجاءت فئة الافراد الذين لديهم مدة خدمة تتراوح بين (16-25 سنوات) في المرتبة الاخيرة وبنسبة بلغت (10.4%) مما يدل على أن اقلية الافراد المستجيبين لديهم مدة خدمة قليلة في شغل المناصب الادارية في كليات جامعة صلاح الدين.

الجدول(6) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سمة عدد سنوات الخدمة الاجمالية

الفئة	العدد	النسبة%
1 - 5 سنوات	18	38.2
6 - 10 سنوات	14	29.7
11 - 15 سنوات	10	21.4
16 - 25 سنوات	5	10.4
المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

ثانياً: اختبار فرضية العلاقات

تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (Pearson) باعتبارها الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

1. العلاقة حسب المؤشر الكلي

تبين نتائج تحليل الارتباط الموضحة في الجدول (7) وجود علاقة إرتباط طردية وقوية بين تلك المتغيرات حسب مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير القيادة الادارية و متغير السمعة المنظمة بقيمة (**0.703) عند مستوى معنوية (0.01)، حيث تؤكد هذه النتيجة بأن هناك تلازماً بين المتغيرين مما يمكن الاستنتاج بأن زيادة الكليات المبحوثة على القيادة الادارية يؤدي إلى تعزيز تطبيق السمعة المنظمة لديها.

وبناءً على هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بأن هناك ارتباط طردي وقوي بين متغيري البحث لدى الكليات المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما زاد استخدام الكليات المبحوثة للقيادة الادارية كلما أدى ذلك إلى تعزيز اسلوبها في تطبيق السمعة المنظمة.

الجدول (7) العلاقة بين القيادة الادارية و السمعة المنظمة على المستوى الكلي

Sig	المؤشر الكلي	السمعة المنظمة (Y)	المتغير المعتمد
			المتغير المستقل
0.00	0.703**	0.703**	القيادة الادارية (X)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل
** معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.01)
* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية

N= 47

وبذلك فإن نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تدعم وبقوة نتائج تحليل العلاقات بين متغيرات البحث الرئيسة على المستوى الكلي، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الادارية و السمعة المنظمة.

ثالثاً: تحليل التأثير بين متغيري البحث

تم استخدام معامل الانحدار (Regression Coefficient) البسيط بطريقة (Enter) كونها الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على التأثير بين متغيرات البحث ، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

1. تحليل الإنحدار البسيط

تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل القياده الادارية في المتغير المعتمد والسمعة المنظمة وعلى المستوى الكلي حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (8) إلى الآتي:

أ- وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل القيادة الادارية في المتغير المعتمد السمعة المنظمة وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمده البحث (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (43.968) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.087) وبدرجات حرية (46،1) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود علاقة تأثير إيجابية لمتغير القيادة الادارية في متغير السمعة المنظمة والذي يشير إلى أن اعتماد الكليات المبحوثة على القيادة الادارية يؤثر في تطبيق مستويات عالية من السمعة المنظمة لديهم. وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي إلى الآتي:

❖ في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B_0) والبالغة (1.286) على أن هناك ظهوراً للسمعة المنظمة وبمقدار (1.286) وذلك عندما تكون قيمة القيادة الادارية مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن السمعة المنظمة تستمد خصائصها وبمستويات عالية من القيادة الادارية التي تستخدمها الكليات المبحوثة.

❖ تبين أن قيمة الميل الحدي (B_1) قد بلغ (0.703) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد (1) في متغير القيادة الادارية يؤدي إلى تغير مقداره (0.703) في السمعة المنظمة، وهو تغير كبير يمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل القيادة الادارية في المتغير المعتمد السمعة المنظمة.

❖ يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغ (49.9) والتي تشير إلى أن ما نسبته (49.9%) من التغير الذي يحدث في السمعة المنظمة يعود إلى القيادة الادارية، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المعتمد بلغت (49.9%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (50.1%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في الأنموذج الافتراضي الذي أعتمد في البحث الحالية.

الجدول (8) تحليل تأثير القيادة الادارية في تعزيز السمعة المنظمة على المستوى الكلي

R ²	السمعة المنظمة (Y)				المتغير التابع
	الجدولية F	المحسوبة F	B ₁	الثابت- B ₀	المتغير المستقل
%49.9	7.314	43.968 Sig. (0.000)	0.703 T (6.631) Sig. (0.000)	1.286 T (2.888) Sig. (0.00)	القيادة الادارية (X)

$$D, F (1, 46) = 4.087$$

$$N = 47$$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي
** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

الاستنتاجات والتوصيات

في هذا الفصل يتم إعطاء نتائج التي توصلت إليها بالإضافة إلى توضيح بعض التوصيات والمقترحات التي توصل إليها الباحثون.

أولاً: الاستنتاجات

ومن خلال الدراسة توصلت الباحثون إلى الاستنتاجات الآتية:

1- تبين من خلال المراجعة النظرية للمفاهيم والمصطلحات النظرية للقيادة ، ان القيادة الادارية لها تأثيراً كبيراً على تعزيز سمعة المنظمة .

2- تبين نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة إرتباط طردية وقوية بين تلك المتغيرات حسب مستوى المؤشر الكلي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير القيادة الادارية ومتغير السمعة المنظمة بقيمة (0.703**) عند مستوى معنوية (0.01)، حيث تؤكد هذه النتيجة بأن هناك تلازماً بين المتغيرين مما يمكن الاستنتاج بأن زيادة الكليات المبحوثة على القيادة الادارية يؤدي إلى تعزيز تطبيق السمعة المنظمة لديها. وهذا يدل على قوة العلاقة بين القيادة والسمعة المنظمة . ولذلك تقبل الفرضية الرئيسة الاولى.

3- تشير نتائج إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للقيادة الادارية في السمعة التنظيمية، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (43.963) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل (R2) ما نسبته (49.9%) من التباين الحاصل في السمعة التنظيمية .وبهذا أفسرت النتائج على قبول مخطط البحث. وتقبل الفرضية الرئيسة الثانية .

4- كما بينت نتائج الدراسة من وجهة نظر الافراد المبحوثين وجود مستوى عالٍ من الاهتمام بالسمعة التنظيمية.

ثانياً : التوصيات

من خلال الدراسة الموضوعين توصلت الباحثون إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات:

- 1- الاهتمام اكثر من طرف القيادة الادارية ببناء ة تعزيزية السمعة التنظيمية .
- 2- ضرورة اتصال القيادات العليا بشكل مستمر مع الادارات الدنيا من اجل توضيح اهداف المنظمة و تعزيز روح التعاون والانسجام للعلاقات لتقوى الثقة بينهم و اضهار اهمية وجودهم في المنظمة و و دورهم في تعزيز سمعة المنظمة .
- 3- تعزيز سمعة المنظمة المبحوثة عن طريق توفير مناخ يشجع الافكار المبدعة للعاملين وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية وبما يؤدي الى تطوير الاداء وتعزيز السمعة في الكليات المبحوثة
- 4- توصي الباحثون إجراء هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة في بيئات أخرى مثل القطاع الخاص والقطاع الحكومي .

- وصف مجتمع البحث

المصادر والمراجع

المصادر العربية

1. ادريس ،ثابت عبدالرحمن والمرسى ، جمال الدين محمد (2002):السلوك التنظيمي نظريات ونماذج والتطبيق عملي الإدارة السلوك في المنظمة ،عمان،الدار الجامعية.
2. اكريم، محمد سليمان محمد. (2012). نموذج مقترح لتأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، المجلة العلمية لاقتصاد والتجارة.
3. امينة مسغوني،وسهيلة شوية (2014):آليات اتخاذالقرار داخل التنظيم و علاقاتها بالرضا على الأداء الوظيفي الوادى،جامعة الشهيد حمه لخضر.
4. الجعيثني،ختم قاسم مصطفى،2017،درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميهم،رسالة ماجستيرفي اصول التربية،بكلية التربية في الجامعة الاسلامية بغزة.
5. جمعه،محمود حسن ونوري ،حيدر شاكر (2012):تأثير القيادة الإدارية في تحقيق الإيداع الإداري .
6. جميل ، بريشان معروف، (2017)،دور ابعاد سمعة المنظمة في الاداء السياقي ،دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في مصارف القطاع الخاص - اربيل، طوظارى زانكو بؤ زانسته مرؤظايةتبيةكان بقرطى. 21 ، ذمارة. 6 .
7. خلاصى مراد (2006):اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطارات في العمل ،قسنطينة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي-جامعة منتوري.
8. دبون،عبدالقادر،عبدالطيف صيتي،2018،دور انماط القيادة الادارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن -حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية.
9. راوية حسن (2001): السلوك الانساني في المنظمات, الدار الجامعية ,الاسكندرية.
10. راوية حسن(1999) : السلوك في المنظمات, الدار الجامعية للنشر والتوزيع, الاسكندرية.
11. راوية محمد حسن (2000) :ادارة الموارد البشرية , كلية التجارة الاسكندرية ,مصر.
12. رشيد ، صالح عبدالرضا و الزيايدي ،(2014)، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة دراسة تحليلية الاراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية. مجلةالقادسية للعلوم الادارية والاقتصادية . . . المجلد 16 العدد 1.
13. زهاء الدين عبيدات (2001):القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، دار البيارق، عمان.
14. السكارنة ،بلال خلف (2010) ،القيادة الادارية الفعالية , دار المسيرة للنشر والتوزيع,الاردن, عمان , ط 1.
15. السويدان،طارق،2016،تعريف القيادة الاخلاقية.
16. الشاعر،عماد سعيد محمد ،2017،ممارسات القيادة الاخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداعالاداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال بكلية التجارة في جامعة الاسلامية بغزة.
- الصفوف بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس.
17. الطائي ،يوسف حجيم و الصانع ، محمد جبار،و الذبحاوي ، عامر عبدالكريم،(2013)، دور الذكاء الاخلاقي في ادارة سمعة المنظمة . بحث تطبيقي الاراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي العلوم والزراعة في جامعة الكوفة، جملة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية . . . المجلد 15 العدد 1 .

18. الطائي، يوسف حجيم، درون فريدون عبدالله، وريا نجم رشيد، 2017، القيادة الاخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للخدمن مغذيات الفساد الاداري دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الاشراف. بحث في المؤتمر العلمي الدولي الرابع لجامعة التنمية البشرية... المجلد 3 العدد 2
19. العتيبي، أحمد بركي، (2013) ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
20. العساف، صالح بن حمد (1995)، فصل كتاب جامعي، المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، السعودية .
21. عليوة ،سيد(2001): تنميه المهارات القيادية للمديرين الجدد ، الطبعة الأولى ، دار السماح القاهرة.
22. عمر محمد درّه (2009) :مدخل إلى الإدارة مصر، جامعة عين شمس -كلية التجارة.
23. الفتلاوي، ميثاق هاتف، 2017، العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بحث تحليلي الآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 7 ، العدد 1.
24. قرفي، شافي؛ صحراوي، حمودي حاج ، 2016، " دور المسؤولية الاجتماعية في دعم سمعة المنظمة – دراسة تحليلية من وجهة نظر إطارات مؤسسة رويبة للعصائر " مجلة الباحث، العدد 16.
25. الكبير، د.احمد بن عبدالله، 2016، القيادة الاخلاقية من منظور اسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة.
26. الكرعاوي، محمد ثابت ، 2016، دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعميم العالي دراسة تطبيقية لعينة من اساتذة الجامعات الاهلية في النجف الاشراف ،مجلة الادارة والاقتصاد – المجلد الخامس – العدد العشرون.
27. لحبيسة، رضية. 2009. واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي
28. المطيري، هدى ، 2017، دور القيادة الخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الاردنية في علوم التربية ...مجلد 13 عدد 2
29. النجار ،محمد سمير، (2018) أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: ل لّ الدور المعد لثقة التنظيمية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان. رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط .
30. نواف كنعان (1982) ، القيادة الادارية , دار العلوم للطباعة , بيروت.
31. نواف كنعان (1997) , اتخاذ القرارات الادارية , دار زهران , عمان الاردن.
32. نواف كنعان(2006) :القيادة الادارية , دار العلم و الثقافة للنشر والتوزيع , ط 1 , الاردن.

1. Deutsch , Y. , & Ross , T.W , (2003) You are know by the directors you keep : reputable directors as a signaling mechanism for young firms , Management Science , 49 : 1003 – 1017 .
2. Freakley'and'Burgh'(2000):Ethics'&'Integrity'and" School'leadershipEthics,"'is'about'what'we'ought'to'do”.
3. Jack E. Fincham, Basic Management Principles, Page 12 ،13 ،16 ،17. Edited
4. Importance of Leadership", managementstudyguide, Retrieved 2018-6-27. Edited
5. Luoma – aho , Vilma,(2008),Sectorreputation and puplic organization, International Journal of Puplic Sector Management , Volume , 21 , November 3 .
6. Nathlie – Warin Marcellis , Teodoresco , serban (2012), corporate reputation is you most strategic asset at risk , ciranoknowledge into action, Center for Inter University Research and Analysis on Organizations . PP . 6 – 48 .
7. Sontaite , Migle & Kristensen , Tore . (2009) . Aesthetics Based Corporate Reputation Management in the Context of Higher Education . Management Organizations Vadyba , Systematic Research is the Property of Management of Organizations Teminai Tyrima , VOL.51.

الملحق

جامعة صلاح الدين / أربيل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

م/ استمارة الإستبانة

الأستاذ/ة الفاضل/ة..... تحية طيبة.

تعد الاستمارة التي بين يديكم جزءاً من متطلبات إعداد البحث الموسومة " دور القيادة الادارية في تعزيز السمعة المنظمة " : دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري اقسام في عدد من الكليات جامعة صلاح الدين في مدينة أربيل ، وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة سيساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، علماً بان الإجابات تستخدم لإغراض البحث العلمي حصراً .

ملاحظات :

- تأمل الباحثون من شخصكم الكريم قراءة العبارات جميعها أولاً، ثم البدء بتأشير كل منها ضمن الإجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق.
- ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق إطلاقاً)، نرجو منك وضع علامة () أمام الفقرة المناسبة.
- يرجى عدم ترك أي سؤال ~~مكون~~ الإجابة، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

(مع جزيل الشكرنا والتقديرنا لتعاونكم)

الباحثون

المشرفة

م. نيهات سعدي

- أولاً : البيانات عامة
 فضلاً املأ الفراغ بين القوسين، وضع علامة (✓) في المربع بما يتناسب مع حالتك :
 1- الجنس: ذكر أنثى
 2- العمر:
 3- المستوى التعليمي :
 4- عدد سنوات الخدمة الاجمالية : دكتوراه ماجستير دكتوراه

ثانياً : القيادة الادارية: "انها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

ت	العبارات	أنتفق تماماً	أنتفق	أحياناً	لا أنتفق	لا أنتفق تماماً
1.	شخصية قائدك في الكلية تؤثر على احترامك للسلم الإداري					
2.	قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في الكلية تؤثر على انضباطك داخلها					
3.	ثقة القائد فيك وفي زملائك يحسبك بالعمل والجدية					
4.	القائد الذي يوفر لك ولزم لائق فرص التدريب والتكوين يجعلك تحترم السلم الإداري وتتفانى في عملك					
5.	القيادة الإدارية التي تراعي معاملة الأفراد بالحسنى تنمي انضباطك بأوقات العمل					
6.	القيادة الإدارية ذات المعاملة الطيبة تحفزك على الاتصال بأنواعه داخل الكلية					
7.	القيادة الذكية التي تراعي التنوع بين الأفراد تحفزك على الانضباط والانصياع للسلم الإداري والتفاني في العمل					
8.	تميز القائد بالعدل ورفض لأي شكل من أشكال التمييز					
9.	أقدم للموظفين جميع المعلومات المتعلقة بطموحات كلية و توجهاتها المستقبلية.					
10.	ترك المجال للموظفين للمشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل.					

ثالثاً: مؤشرات السمعة التنظيمية: تشكل السمعة المنظمة مجموعة العلاقات والتفاعلات التي تكون بين المنظمة وزبائنها والمجتمع بشكل عام والتي يمكن ان تترجم من خال مستويات الثقة والتقدير والامتنان تجاه المنظمة.

ت	العبارات	أتفق تماماً	أتفق	أحياناً	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1.	اعتقد بحرص كلية على الاقتراح اساليب الجديدة لاداء العمل رغم عملها بالمخاطر المترتبة على ذلك.					
2.	ادرك ان كلية تؤكد على الالتزام بجودة الخدمة وفقاً لخطط وبرنامج مدروسة.					
3.	اعتقد بتولى الادارة العليا في كلية التخطيط لتحسين جودة الخدمة وتهيئة المستلزمات الضرورية لنجاحها.					
4.	أؤمن بسعي كلية للحصول على الافكار التي تساهم بحل مشاكل العمل.					
5.	أؤمن بان المسؤولية الاجتماعية نابعة من القيم والالتزام المعنوي والاخلاقي لصانعي القرارات في ادارة المنظمة.					
6.	أؤمن بسعي كلية لتوفير كافة المستلزمات الضرورية الى الموظفين فيها وتقديم افضل الخدمات لتحقيق نتائج ايجابية اكبر للعمل في المنظمة .					
7.	تساهم ادارة كلية بأفكار جديدة واقتراحات بناءة من شأنها تحسين جودة خدماتها .					
8.	تسعى ادارة كلية الى توفير مناخ ايجابي يحفز الكوادرهم على الابداع .					
9.	تمتاز علاقات كلية بالشفافية والانصاف مع جميع الاطراف.					
10.	تمتلك كلية نظاماً يمتاز بسهولة الاتصال والتواصل مع جميع الاطراف.					