

تطبيقات القيادة الحكيمة وتأثيرها في تعزيز سمعة المنظمة

عامر احمد عبد الله

أ.م.د حميد علي الملا

كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة العراقية

Wise leadership and its impact on enhancing the reputation of the organization

تطبيقات القيادة الحكيمة وتأثيرها في تعزيز سمعة المنظمة

Amer Ahmed Abdulla *

Assistant Prof. Dr. Hamid Ali Al Mulla
Al- Iraqia University / The College of
Administration and Economic

عمر احمد عبد الله *

أ.م.د حميد علي الملا
كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة العراقية

تاريخ النشر: 2023/12/01

Received: 08/10/2023

تاريخ القبول: 2023/10/27

Accepted: 27/10/2023

تاريخ الاستلام: 2023/10/08

Published: 01/12/2023

المستخلص:

يهدف البحث إلى معرفة تأثير القيادة الحكيمة في تعزيز سمعة المنظمة فضلاً عن معرفة آخر مستجدات الفلسفة الفكرية لمتغيرات البحث الحالي، إذ تمثلت مشكلة البحث في معرفة مدى قدرة رئاسة جامعة بغداد على تشخيص مستوى تطبيق قياداتها الإدارية للقيادة الحكيمة وكيف يمكن أن تتكيف في مختلف الظروف لغرض تعزيز سمعتها التنظيمية، التصميم/ المنهجية: حيث اختار الباحث رئاسة جامعة بغداد مجتمعاً للبحث وتم تحديد عينة البحث من المستويات الإدارية فيها ومن هم بتخصص (مدير عام، مدير قسم، معاون مدير قسم، مسؤول شعبة) والبالغ عددهم (90) مستجيب، وتم تصميم وتوزيع استمارة الاستبانة على العينة القصدية لغرض جمع البيانات والمعلومات التي تعزز البحث، وقد تبني الباحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأقرب للبحث في جمع البيانات والمعلومات وأخبار الفرضيات، وقد تم استعمال الأدوات الإحصائية ضمن برنامج (SPSS V.25) لتحليل ومعالجة البيانات، وقد توصل البحث إلى أهم الاستنتاجات وهي: وجود علاقة ارتباط موجبة و تأثير واضح للقيادة الحكيمة وابعادها مجتمعة في تعزيز سمعة المنظمة وذلك من خلال النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها.

الكلمات الدالة: القيادة الحكيمة، سمعة المنظمة، رئاسة جامعة بغداد.

Abstract¹:

The research aims to know the impact of wise leadership in enhancing the reputation of the organization as well as knowing the latest developments in the intellectual philosophy of the variables of the current research. Its organizational reputation, design/methodology: the researcher chose the presidency of the University of Baghdad as a community for research, and the research sample was selected from the administrative levels in it and those with specialization (general manager, department director, assistant department manager, division official), which numbered (90) respondents, and was designed and distributed The questionnaire was used on the intentional sample for the purpose of collecting data and information that enhances the research. The researcher adopted the descriptive analytical approach because it is the closest to the research in collecting data, information and news hypotheses.

¹ بحث مستل من رسالة ماجستير

Statistical tools were used within the program (SPSS V.25) to analyze and process the data. The research reached a conclusion. The most important conclusions are: the existence of a positive correlation and a clear influence of the prudential leadership and its dimensions combined in enhancing the reputation of the organization, through the statistical results that were reached.

Keywords: Wise leadership, the reputation of the organization, Presidency of the University of Baghdad.

المقدمة:

يتفق معظم الافراد اليوم على أن العالم يحتاج إلى قادة حكما في مختلف المجالات، وهناك العديد من الأمثلة على الفساد والجشع والتركيز على الذات والأفعال المحمقة كل هذه الأمثلة تدل على نقص الحكمة وانعدام القيادة المسؤولة، لذلك نالت ظاهرة القيادة الإدارية في المنظمات اهتماماً كبيراً من الباحثين والمفكرين في المجال الإداري، إذ يعكس هذا الاهتمام الدور البالغ للقيادة وآثارها الواضحة ليس فقط على الجوانب الإدارية، كالأهداف والأنشطة المتنوعة فحسب وإنما على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام، ومع ما ظهر خلال العقود الأخيرة بوضوح من تراكم الأزمات الاقتصادية وتسارعها وتداعياتها وآثارها الضارة على المنظمات والشركات، كانهيار بعضها وإفلاس بعضها الآخر وتدهور معنويات أعضائها، ومع انكشاف الأخطاء الأساسية لقادة هذه المنظمات، اتجهت الدراسات الإدارية نحو الاهتمام بالأوجه أو أساليب القيادة الحديثة مثل القيادة الحكيمة للوقوف على مسببات الإخفاق في ممارسات القادة التنظيميين إضافة إلى ذلك تواجه القيادات الإدارية الحكيمة للمنظمات العاملة في مختلف الصناعات اليوم طلبات الزبائن والمستفيدين المتغيرة باستمرار فضلاً عن التغير التكنولوجي، وزيادة القوى التنافسية بسبب العولمة، بالتالي تحتاج هذه المنظمات إلى البحث بنشاط عن طرق يجددون أنفسهم على المدى الطويل لمواجهة التغيرات البيئية.

لذا ومع تجذر القرن الحادي والعشرين والتطور التكنولوجي الحاصل والاتجاه نحو التغيير الاستراتيجي من خلال قيادة إدارية حكيمة لتعزيز سمعة المنظمة، لذا أصبحت دراسة السمعة التنظيمية أكثر تعقيداً وصرامة، لذا بدأ محترفوا ورواد الأعمال في النظر إلى موضوع إدارة سمعة المنظمة على أنه مهارات تكتسب بخصائص وعناصر يمكن فصلها ودراستها كمجموعة من المعرفة حالها في ذلك حال الكثير من الممارسات والعمليات الإدارية التي تؤديها القيادات الإدارية العليا في المنظمات، حيث أصبحت سمعة المنظمة جزءاً مهماً من حياتنا المعاصرة وناظرة إلى عالم المنافسة مع الغير في ظل التغيرات الكبيرة في العالم.

لذا فإن تطبيق مهارات القيادة الحكيمة في رئاسة جامعة بغداد كان له انطباع إيجابي لدى الموظفين كمشاكلهم في اتخاذ بعض القرارات فضلاً عن شعورهم بالاحترام من قبل الإدارة، والعمل على اكتسابهم الخبرة والحكمة العملية والمهارة والمعرفة من خلال البرامج التدريبية، فضلاً عن تقاسم المعلومات ومشاركتها وإيصالها إليهم في الوقت المناسب ومساعدة الموظفين على فهم أهداف وغايات الجامعة مما يعزز الانتماء للعمل وزيادة الرضا الوظيفي، ومن جهة أخرى يعدّ المراجع أو الزبون هو المفتاح الأساسي من أجل نجاح المنظمة إذ تنظر الجامعة إلى المراجع كجزء من مكوناتها الذي يتطلب الاهتمام به وبناء علاقة تفاعلية إيجابية طويلة الأمد لبقاء المنظمة وديمومتها وتحسين سمعتها، ومن هنا جاء هذا البحث لتبسيط الضوء على تأثير القيادة الحكيمة في تعزيز سمعة المنظمة، ولتحقيق هذه أهداف البحث اعتمد الباحث على الأسلوبين النظري والتطبيقي واستهدف مدراء الأقسام والشعب ليمثلوا عينة البحث، والاعتماد على الكتب والبحوث، لمحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات

مشكلة البحث:

إن عملية تحديد مشكلة البحث من الإجراءات المهمة والمحورية التي ينبغي على الباحث أن يسلط الضوء عليها، لأنها تمثل المدخل الذي يمكن في ضوءه فهم بعض الأمور الواقعية التي تحتاج إلى حلول ومعالجات معينة وذلك تقود إلى أسباب اختيار موضوع البحث واعتماد متغيراتها. وفي ضوء ما سبق يسعى الباحث لمعرفة مدى إدراك القيادات الإدارية في رئاسة جامعة بغداد لأهمية القيادة الحكيمة، وهل تسعى إلى تعزيز سمعتها التنظيمية، بالتالي يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى إدراك القيادات الإدارية في رئاسة جامعة بغداد لتأثير القيادة الحكيمة في تعزيز سمعة المنظمة؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية وكما يلي:

- 1- مدى إدراك القيادات الإدارية في رئاسة جامعة بغداد لأبعاد القيادة الحكيمة؟
- 2- ما مستوى اهتمام القيادات الإدارية في رئاسة جامعة بغداد في تحقيق سمعة جيدة؟
- 3- مدى إدراك القيادات الإدارية في رئاسة جامعة بغداد لتأثير القيادة الحكيمة في سمعتها التنظيمية؟

أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث الحالي من أهمية الموضوعات والمضامين التي يتطرق لها بوصفها موضوعات لم تلقى نصيب كاف من التعمق والاهتمام المعرفي، وأيضاً توجيه انظار القيادات الإدارية في رئاسة جامعة بغداد حول موضوعات (القيادة الحكيمة، وسمعة المنظمة)، وذلك لتقليل التحديات والمشاكل المحتملة الحدوث، وعلى هذا النحو نجد إن المتغيرات الرئيسة للبحث والمتمثلة بالقيادة الحكيمة وسمعة المنظمة قد نالت اهتمام المنظمات بوصفها الوسيلة التي تمكنها من تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، وكذلك تعزيز قدرتها على مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية ومواكبة التطورات المتجددة لحاجات العاملين، ومن خلال ما تقدم يمكن أن نحدد أهمية البحث من خلال ما يأتي :

- 1- إن أهمية البحث الحالي تبرز من خلال التعرف على مفاهيم المتغيرات المعقدة وهي (القيادة الحكيمة، وسمعة المنظمة) والدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمة المبحوثة وذلك من خلال التعرف على تأثير القيادة الحكيمة في تعزيز سمعة المنظمة.
- 2- تسليط الضوء على مفهوم القيادة الحكيمة وابعادها بوصفها مفهوم معاصر لم يلقى الاهتمام الكبير من قبل الباحثين ومعرفة اليات وسبل تطبيقه في المنظمة المبحوثة.
- 3- نتائج علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الحالي والتي سيتم التوصل اليها.

الهدف من البحث :

إن البحث الحالي يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تعزيز الجانب الفكري والفلسفي لمتغيرات البحث، والتي يمكن توضيحها من خلال الآتي:

- 1- التعرف على طبيعة الاسهامات الفكرية والادبية لمتغيرات البحث وهي (القيادة الحكيمة، وسمعة المنظمة) من خلال عرضها وتحليلها واستكشاف أهميتها للمنظمات.
- 2- بيان مدى أهمية القيادة الحكيمة في المنظمات وتأثيرها في تعزيز السمعة التنظيمية استنادا الى فرضيات التأثير والارتباط بين متغيرات وابعاد البحث

فرضية البحث:

ينطلق البحث من فرضيتين رئيسية يتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية وهي كالآتي:

أولاً- الفرضية الرئيسة الأولى (H1): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين القيادة الحكيمة في سمعة المنظمة وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين بعد الحكم الجيد في سمعة المنظمة.
2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين بعد فهم وتوصيل الجوهر في سمعة المنظمة.
3. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين بعد انشاء سياقات مشتركة في سمعة المنظمة.
4. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين بعد تعزيز الحكمة العملية في سمعة المنظمة.

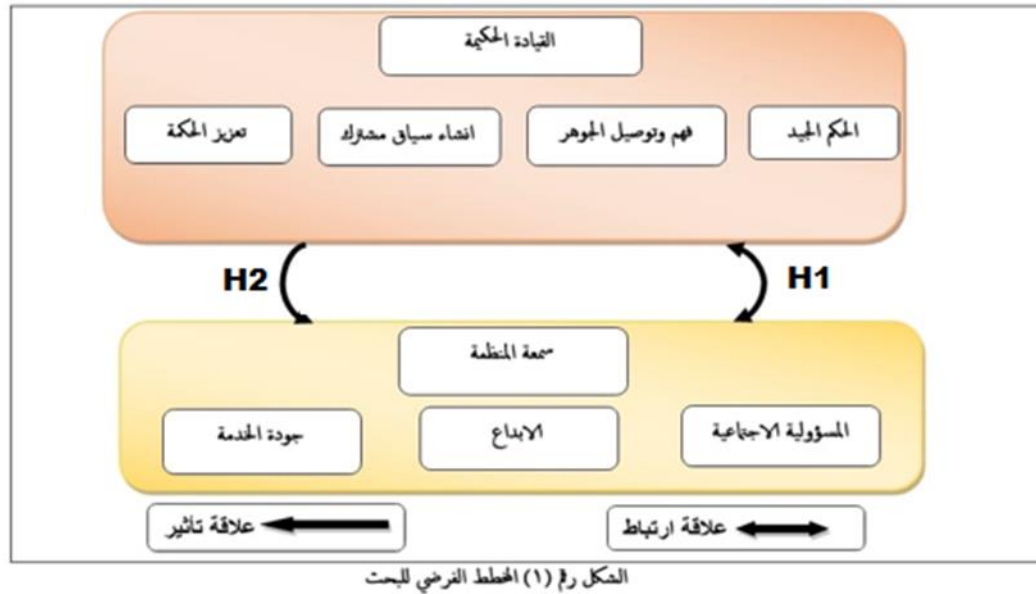
ثانياً- الفرضية الرئيسة الثانية (H2): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين القيادة الحكيمة في سمعة المنظمة وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين بعد الحكم الجيد في سمعة المنظمة.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين بعد فهم وتوصيل الجوهر في سمعة المنظمة.
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين بعد انشاء سياقات مشتركة في سمعة المنظمة.
4. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين بعد تعزيز الحكمة العملية في سمعة المنظمة.

منهج البحث

إن تحقيق اهداف البحث النظرية والعملية مرتبط بتحديد وتوضيح منهجية خاصة بالبحث توضح مساره و اتجاهاته الفكرية بجميع مراحله، إضافة إلى توضيح مجموعة من الاساليب التطبيقية التي يتبعها للوقوف على مراحل البحث وخطواته بشكل متتالي، وعليه فقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي بالإسلوب النظري و الميداني بما يتناسب وطبيعة البحث، فضلاً عن مساهمته في التحليل الشامل و التعمق للمشكلة قيد البحث، فقد استخدم المنهج الوصفي للجوانب النظرية لبيان متغيرات البحث و شرح ابعادها والمتمثلة بـ (القيادة الحكيمة، وسمعة المنظمة).

أما فيما يخص الجانب التطبيقي من البحث فقد تم استخدام المنهج التحليلي، الذي يقوم على تحليل جميع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالبحث المستقاة من العينة واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وسوف يتم الاعتماد على استبانة مهيكلية معدة لهذا البحث.



الجانب النظري للبحث

المحور الأول: القيادة الحكيمة Wise Leadership

أولاً: مفهوم القيادة الحكيمة:

يصبح القادة حكماء من خلال تطوير المعرفة العملية وإدارة المعرفة مع إدراك حدودها من عدم اليقين والتناقضات والرؤية والتعلم من التجارب وتطوير صورة ذاتية تجاه النظر إلى الذات كجزء من نظام أكبر (Rowley, 2006) وبهذا المعنى ، يقال إن هناك ثلاثة مسارات للقيادة الحكيمة مثل الخبرة والروحانية والعاطفة، حيث يمكن أن تساعد الخبرة في فهم السياق الأوسع للقضايا التنظيمية، ورؤية كيفية دمج المعرفة الجديدة في المعرفة الحالية، وتمنح الخبرة في جوهرها القادة (حاسة سادسة) في تقييم الأهمية النسبية للأحداث ، واكتشاف الأنماط المتغيرة ، والحكم واتخاذ القرارات، أما الروحانية والعاطفة فينبطويان على فهم وتقدير مكانة القائد أو الفرد الاجتماعية في المنظمة ومدى تمسكه بقيم وعادات المنظمة ولما يتركه من أثر طيب في نفوس الأفراد الآخرين، حيث يسهلان من تطبيق الحكمة لأنها تساعد في توضيح الأهداف والغايات من خلال توفير فهم شامل للأهداف المشتركة للقادة والموظفين، وايضا يجب على القائد الحكيم أن يكون لديه قوة الإيمان لتحقيق ذلك، لأن الحكمة تشتمل على العمل ، وأن يكون قادراً على امتلاك الدافع والشجاعة للتغلب على الحواجز الشخصية والاجتماعية والتنظيمية (Bierly et al,2000;Liew,2013:49)، لذا فإن الحكمة مناسبة بشكل خاص للقيادة المعاصرة لأنها توفر إطاراً شاملاً للتعامل مع المعرفة الواسعة النطاق والمعقدة، علاوة على ذلك توفر الحكمة الطمأنينة في عصر عدم اليقين الأخلاقي والاقتصادي والمعرفي بسبب التزاماتها النبيلة على المدى الطويل وغرسها للفضيلة، وعندما تصبح المنظمات أكثر تعقيداً فإنها تتطلب ما لا يقل عن القيادة الحكيمة إذا أرادت البقاء على قيد الحياة. هذا هو الحال بشكل خاص عندما يتعامل القادة مع الاعتبارات القانونية والأخلاقية المعقدة للشركات والمنظمات الكبيرة في بيئتنا الحالية غير المنتظمة، وتعتبر العمليات التي يستخدمها القادة الحكماء ذات أهمية خاصة وكبيرة في كل المواقف التي تلتزم فيها المنظمات بمسارات عمل محممة وواضحة كقرار الانسحاب أو صعوبة الاستمرار بسبب عوامل ومواقف متعددة (McKenna et al,2009:185).

إضافة لما تقدم نورد ادناه بعض التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة الحكيمة من قبل مجموعة من الكتاب والباحثين وسنعرض بعض هذه التعاريف في الجدول (3) وحسب التسلسل الزمني لكل منهم:

جدول (3) بعض المفاهيم الخاصة بالقيادة الحكيمة

ت	اسم الباحث	مفهوم القيادة الحكيمة
1	Ding et al, 2019	"تعزيز الوعي الجماعي للانخراط في المنظمة لان القيادة الحكيمة لا تقتصر فقط على الإدارة العليا في المنظمة ولكن حتى على مستوى القادة في المستويات الوسطى والتنفيذية"
2	Nonaka & Takauchi, 2019:1	"وصف للقادة أصحاب الحكمة العملية حيث يمكن أن يكون القائد الحكيم في أي عمر أو منصب في المنظمة، وليس فقط محصوراً في الإدارة العليا"
3	Kocyigit, 2020:4	"القيادة التي تسعى الى تحديد كل من الأهداف والغايات للأفراد وتعمل على تحفيز العمل الجماعي الذي تسعى اليه للوصول الى تلك الأهداف وتحقيقها"
4	Soeprayitno, 2020:749	"أسلوب قيادي يعتمد على تعزيز الوعي الجماعي بغية تحقيق انغماس كلا من الموظفين والقادة في المنظمة."

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة.

ثانياً: أهمية القيادة الحكيمة

- 1- تؤدي القيادة الحكيمة دوراً بالغ الأهمية في التغلب على تلك التحديات والمشكلات التي تفرزها القرارات غير الحكيمة للقادة ويمكن ان تسهم في النجاح البارز لهم إذا ما تعاملوا بحكمة مع الظروف التي يواجهونها والقرارات التي يتخذونها (Grossmann & Brienza, 2018: 5).
- 2- تُعد القيادة الحكيمة عنصر أساسياً لتحقيق جودة حياة العاملين والتقدم الثقافي في المجتمع، فالحكمة التي تظهر عن طريق القيادة تعيد تركيز الاهتمام على تعزيز المصلحة العامة والتعامل مع المشاكل المعقدة والصعبة وتحسين حياة الافراد في المنظمة التي يعملون فيها والمجتمع (Yang, 2011:616).
- 3- كما وتجدر الإشارة الى ان القيادة الحكيمة ممكن ان تتوفر في أي منظمة دينية او سياسية اقتصادية او اجتماعية ويقتصر دور القائد الحكيم بالتركيز على إدارة مستدامه كونهم ملهمين بالدرجة الأساس (Cinar & Kaban, 2012: 6).

ثالثاً: ابعاد القيادة الحكيمة

اعتمد البحث الحالي على نموذج (Takeuchi & Nonaka, 2019:193) في تحديد ابعاد القيادة الحكيمة وهي ستة ابعاد (الحكم الجيد، فهم الجوهر، انشاء سياقات مشتركة، توصيل الجوهر، ممارسة السلطة، تعزيز الحكمة العملية) المذكورة في كتاب (الشركة الحكيمة)، وأيضاً دراسة (Weixu, 2020)، وسوف يتبنى الباحث نفس هذه الابعاد لأنها تعد الأساس والمنطق الفكري للقيادة الحكيمة وتنسجم مع توجهات البحث الحالي، الا ان الباحث سوف يقوم بدمج بعد توصيل الجوهر مع بعد فهم الجوهر للترابط الكبير فيما بينهما وأيضاً دمج بعد ممارسة السلطة مع بعد الحكم الجيد، لذلك سوف يتم الاعتماد على أربعة ابعاد أساسية وهي (الحكم الجيد، فهم وتوصيل الجوهر، انشاء سياقات مشتركة، تعزيز الحكمة العملية) وسوف يتم التعريف بكل بعد من هذه الابعاد بشيء من الابداج:

1- الحكم الجيد Judging Goodness

إن القادة الحكماء يمارسون الحكم الجيد ويفعلون ما هو أفضل للمنظمة والمجتمع، على سبيل المثال يجب على قادة الأعمال تعظيم قيمة حاملي الأسهم وتحقيق الأرباح والقيام بما هو جيد للمنظمة او للشركة في الوقت نفسه يجب عليهم دائماً أن يفعلوا ما هو جيد للمجتمع من خلال ممارسة الحكم الأخلاقي الجيد (Takeuchi, 2019:194)، او هو قدرة القائد الحكيم على إصدار احكام حول ما هو جيد من خلال ممارسة التمييز الأخلاقي والتصرف بناءً على هذا الحكم ضمن مستويات عملية وموقف معينة (Sternberg & Glück, 2019:1)، ويعتمد هذا الحكم على السمات النبيلة التي يمتلكها القائد الحكيم كالصدق وعمل الخير والقيم والأخلاق الحميدة (Ding, Choi, & Aoyama, 2019:310).

إضافة إلى ذلك فإن القادة الحكماء يمارسون السلطة "لجمع الافراد معاً وتحفيزهم للعمل"، لذا يجب أن يعرف القادة الحكماء كيفية جمع الافراد معاً ودفعهم لإنجاز الاعمال والاستفادة من معرفتهم وجهودهم في سبيل تحقيق الاهداف المشتركة (Takeuchi & Nonaka, 2019:366)، إذ لا يكفي تحديد الجوهر ومشاركته وإيصاله للعاملين، بل يجب أيضاً أن يكون القائد الحكيم قادراً على جمع الافراد معاً وتحفيزهم نحو العمل والتعلم، والجمع بين معرفة وجهود الجميع وتوظيفها في السعي لتحقيق الهدف (Sternberg & Glück, 2019:2).

2- فهم وتوصيل الجوهر Grasping and Communicating the Essence

يقصد به قدرة القائد او المدير على فهم واستيعاب الموقف الذي يواجهه ومعرفة أبعاده واستشعار عواقبه المستقبلية ليتمكن من صنع قرار سريع حول الموقف من خلال الفهم البديهي والصحيح لطبيعة ومعنى الأشياء والأفراد والأحداث في المنظمة (Govindji, 2015:29)، إن القادة الحكماء يفهمون الجوهر بسرعة ويرون الطبيعة الحقيقية للأحداث والأشخاص، حيث يتمكنون بسرعة من فهم ما يكمن وراء الموقف أو التحديات أو الأزمات، (Takeuchi &

(Nonaka,2019:237)، ويُعد توصيل الجوهر أمر حيوي وهم للقائد إذا ما أراد النجاح والتميز إذ قد يمتلك الشخص معرفة متخصصة في مجال عمله وفي فنون الإدارة والتخطيط ولكن إذا لم يتمكن من التواصل مع المرؤوسين من هم تحت تأثيره وفي نطاق مسؤولياته فلن يفعل أحد ما يقوله ومن ثم سيكون الإخفاق حليفه لا محال (12 : Conroy, et al, 2021)، إضافة إلى ذلك حتى لو تمكن القادة من فهم واستيعاب الجوهر بسرعة لا يعني بذلك أنهم يستطيعون توصيل هذا الفهم بصورة جيدة وسيظل هذا الفهم مدفوناً فيهم حتى يتم توصيله إلى الآخرين من خلال استخدام الاستعارات والقصص والخيال والخطب لضمان وصول الرسالة بلغة واضحة ومفهومة للجميع (Takeuchi & Nonaka,2019:316).

3- إنشاء سياق مشترك Create common context:

يبنى القادة الحكماء علاقات جديدة من خلال التفاعلات البشرية مع مختلف الأطراف، ويخلقون باستمرار فرصاً لكبار المدراء التنفيذيين والموظفين للتعلم من بعضهم البعض والمشاركة في إنشاء معارف جديدة، لأن القادة الحكماء يدركون أن أعضاء المنظمة لديهم أفكار وخبرات وطرق تفكير مختلفة وأن هذا التنوع في المعرفة هو مصدر الابتكار، وإن الخلفيات والقدرات المختلفة تلهم بشكل جماعي الأفكار الجديدة وتمكن الجميع من ابتكار شيء جديد (Takeuchi & Nonaka,2019:280).

4- تعزيز الحكمة العملية في الآخرين Foster practical wisdom in others:

بعد الانتهاء من بناء سياق مشترك للجميع في المنظمة يعمل القادة الحكماء على تطوير الحكمة العملية للأفراد من خلال التدريب المهني والتوجيه، ويتوجب هنا الاهتمام ببرامج تدريب العاملين على جميع مستويات المنظمة (العليا والوسطى والتنفيذية) على استخدام الحكمة العملية وتعزيزها لديهم إذا كانت المنظمة تريد أن تصبح شركة حكيمة، حيث يصبح كل فرد في المنظمة يجسد الحكمة العملية فيها (Takeuchi & Nonaka,2019:416)، لذا فإن الحكمة التنظيمية هنا ليست نتاج الإدارة العليا في المنظمة فحسب بل هي ناتجة عن قيادة حكيمة لجميع المستويات التنظيمية تكون مسؤولة عن توظيف القيادة التوزيعية وتوفير برامج التدريب الكافية للعاملين لدعم الحكمة (Weixu, 2020:40).

المحور الثاني: سمعة المنظمة organization's reputation

أولاً: مفهوم سمعة المنظمة

يعد مفهوم سمعة المنظمة من المواضيع التي تنسم بالحدثة والتي ما يزال يعتري مفهومها بعض الغموض والتعقيد إذ ما أريد له التطبيق، حيث ترجع جذور كلمة "سمعة" إلى الكلمة اللاتينية (Reputance) والتي تعني (To Rocken) أي الاعتقاد أو التقييم أو الحكم على الأشياء، وتشق كلمة "السمعة" من الكلمات اللاتينية "re" التي تعني مراراً وتكراراً وتعني حساب إيجابيات وسلبيات موضوع ما أو شخصاً أو منتجات منظمة مراراً وتكراراً إذ يتصل المفهوم بمدركات الفرد تجاه المنظمة (Carroll,2013:15)، ويعرف معجم أكسفورد (2008م) "السمعة" بأنها "مجموعة المعتقدات والآراء والاحكام التي يبنها الأفراد تجاه شخص أو جهة ما"، بالتالي فهي اعتقاد واسع النطاق حول صفة محددة يملكها شخص معين أو جهة ما (Helm,2011:5)، وبين كروتزر أيضاً بأن مصطلح "السمعة" يعني في اللاتينية شيئاً مثل الاعتبار أو الحساب، وباللغة الإنجليزية يقال "سمعة" للشهرة، أو السمعة جيدة، حيث يسير كلا التعريفين في الاتجاه الصحيح إذا نظرت عن كثب إلى موضوع إدارة السمعة. يمكن ملاحظة أنه بشكل عام تُستخدم "السمعة" بشكل مترادف مع مصطلح الصورة، وغالباً ما يكون الحال هو أن المؤلف يغير من الصورة إلى السمعة والعكس صحيح، ومع ذلك فإن هذا النقص في الانتقائية في الاستخدام اليومي للغة عادة ما يتم حله في الأدبيات المتخصصة في مجال سمعة المنظمة (Kreutzer,2012:13).

ومن الجدير بالذكر أن استخدام المصطلحات والتعريفات المتعلقة بمفهوم سمعة المنظمة يختلف باختلاف المصادر والاختصاص (Larsson,2014:7) والجدول (4) يبين هذا المفهوم من وجهة النظر العديدة والمختلفة لمجموعة من الكتاب والباحثين.

جدول (4) بعض المفاهيم الخاصة بسمعة المنظمة

ت	اسم الباحث	مفهوم سمعة المنظمة
1	Kawengian et al,2019	"هي مزيج من الآراء والتوقعات والتصورات الخاصة بالمنظمة التي تم تطويرها بمرور الزمن من قبل أصحاب المصلحة فيما يتعلق بالمنظمة وخصائصها وسلوكها استنادا الى التجربة الشخصية"
2	Confente et al,2019:493	"هي تصور أو حكم لأصحاب المصالح حول قدرة المنظمة على خلق قيمة مستقبلية تعمل على خلق مكانة بارزة لها مقارنة بمثيلاتها من المنظمات وهي بذلك تركز على الصورة الذهنية المدركة لأصحاب المصالح، وعلى قدرة المنظمة على القيام بمسؤوليتها الاجتماعية تجاههم بتقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة مقارنة بما يقدمه المنافسين".
3	Huynh,2019,110	"هي المحرك الحاسم للقيمة التنظيمية والسبب الرئيسي الذي يؤدي إلى كفاءة جيدة للمنظمة لاعتبار بمثابة آلية لتقليل الغموض بالنسبة للمستهلكين وتحسين الكفاءة وتحقيق الرضا والولاء الحقيقي".
4	طالب، 2020: 35	"مجموعة من الصفات الإيجابية التراكمية التي اكتسبتها المنظمة بالثقة والاحلاص والمصادقية التي تحقق احتياجات ورغبات أصحاب المصلحة في إطار التطور المستمر والجودة والتميز"

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه

ثانيا: أهمية سمعة المنظمة

تعد سمعة المنظمة محممة للعديد من الاسباب (صباح، 2020:27) وهي كالآتي:

1. تساهم في تحسين إدراك المستفيد لجودة الخدمات المقدمة و التي تتيح فرض أسعار مميزة.
2. تساعد في تحسين قدرة المنظمة على توظيف واستقدام الموظفين من ذوي الخبرة والمعرفة.
3. تؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي للموظفين والارتقاء بأدائهم ورفع الروح المعنوية.
4. جذب عدد أكبر من المستثمرين من خلال المصادقية في تعاملاتها المختلفة مع الآخرين.

ثالثا: ابعاد سمعة المنظمة

لقد تعددت ابعاد سمعة المنظمة واختلف الباحثون والكتاب في تحديد ابعادها وذلك حسب ما يتلاءم وطبيعة دراساتهم وبحوثهم، وعلى الرغم من انه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول ابعاد سمعة المنظمة، لذا اعتمد الباحث على دراسة كل من (Fombrun et al,2015:46) و (Sontaite & Kristensen,2009:132) و (صباح، 2020:31) و (العبيدي، 2021: 81) في تحديد الأبعاد الخاصة بسمعة المنظمة وهي على النحو التالي (المسؤولية الاجتماعية، الابداع، جودة الخدمة) وسوف يبين الباحث كل بعد من هذه الأبعاد على حدا:

1- المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility:

هي مفهوم يعمل من خلاله المنظمات على مزج ومواءمة متطلباتها البيئية والاجتماعية في عملياتها التجارية وفي اتصالها وتفاعلها مع أصحاب المصلحة على اساس تشاركي وطوعي بأسلوب متعدد الابعاد والجوانب مثل العطاء، العدالة في العمل، التقليل من التأثيرات السلبية للبيئة والدعم الخيري (Brammer et al,2006:5)، ويمكن وصفها بأنها بناء سياق فيما يتعلق بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والمجتمع، لذا يجب على المنظمة ان تضمها في الرؤية والرسالة والقيم والمناخ التنظيمي والحوار الاجتماعي والعلاقات الاخلاقية في السوق لذا فان من خلالها يتم تلبية التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة (Crane et al,2009) و (Blowfield & Murray, 2008).

2- الإبداع innovation:

يوصف الإبداع بأنه عملية تنظيمية جماعية تساهم في إنشاء و توليد أفكار متطورة جديدة تساعد المنظمة على التوظيف الجيد لإمكانياتها ومواردها إضافة إلى تطوير السلوكيات التنظيمية وقدرات الموظفين والتي بدورها تعد المسار المؤدي نحو الأداء الوظيفي الجيد ونجاح المنظمة، لا يستند إبداع أي منظمة على قدرتها في تقديم منتجات وخدمات متميزة فقط ولكن يشمل أيضا على مجموعة الممارسات الإبداعية للإدارة وجميع الموظفين والتي تمكنهم من تحقيق الأهداف المطلوبة (Ghafoor& Haar,2021:2)، أو هو عملية إنشاء مفيد لفكرة أو إجراء مفيد أو عملية مفيدة تعمل في نظام اجتماعي متمسك بالتعقيد، و عرف أيضا بأنه مجموعة من الاستجابات الخلاقة في ابتكار وتوليد الأفكار الجديدة والمفيدة ولأي مجال (الاسدي، 2020:58).

3- جودة الخدمة Quality of Service:

تعتمد الرفاهية الاقتصادية للمنظمات واستقراريتها وبقائها على جودة الخدمة التي تنتجها وتقدمها للمستفيدين والتي بدورها تعتمد بشكل أساسي على نوعية اليد العاملة و الممارسات الإدارية الناجمة ، إذ تعد جودة الخدمات أحد أهم العوامل الرئيسة التي تسهم بشكل كبير في نجاح أو فشل المنظمات، لذا فإن جودة الخدمة تسعى إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية لتحقيق ميزة تنافسية عالية ورضا للمستفيد (العقاي، 2020:110)، ويمكن تعريفها بأنها مجموعة المزايا والخصائص للخدمة التي تؤثر في قدرتها على تلبية وسد الاحتياجات الظاهرة أو الضمنية للمستفيد وتوصف هذه الخدمة المقدمة بكونها صفرية العيوب بالتالي تساعد على زيادة سمعة المنظمة (Kotler& Keller, 2012:774).

الجانب العملي للبحث

أولاً: الصدق والثبات (الاتساق الداخلي للاستبانة):

إن أداة الثبات والصدق هي التي تعمل بطرق متسقة ويمكن التنبؤ بها، ولكي يتمتع المقياس بالثبات، يجب أن تمثل الدرجات التي تنتج عن استخدامه بعضاً من الحالة الحقيقية للمتغير الذي يجري تقييمه وقياسه، ومن الناحية العملية يعني هذا ضمناً أن الدرجة التي تم الحصول عليها من استخدام الأداة يجب ألا تتغير ما لم يكن هناك تغيير فعلي في المتغير الذي تقيسه هذه الأداة، إذ أن الثبات يشير إلى مدى الاتساق الداخلي للمقياس، والذي يعني أن الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه، واحتمالية الحصول على النتائج نفسها عند تكرار المقياس نفسه مرة أخرى، إذ يعد معامل ألفا كرونباخ من أكثر مقاييس الثبات الداخلي استخداماً في الواقع العملي، إذ تتراوح قيمة ألفا بين الصفر والواحد فيشير الصفر إلى أن الأداة (منعدمة الثبات) أما الواحد الصحيح فيشير إلى أداة تامة الثبات فإذا كان المقياس ذا ثبات عال فإن هذا يعني أن بنود المقياس ثابتة ومن ثم المقياس ثابت، وأن النسبة الجيدة والمقبولة تكون (0.60) فما فوق (الجادري، و أبو حلو، 2009: 171) ويوضح الجدول (5) نتائج اختبار الثبات.

جدول (5) مؤشرات نتائج الاتساق بين مكونات المقياس		
متغيرات وابعاد البحث	معامل ألفا كرونباخ	القرار
القيادة الحكيمة X	0.957	ثبات جيد
سمعة المنظمة Y	0.865	ثبات جيد
أجمالي الثبات	0.977	ثبات جيد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

إذ يتضح من الجدول (5) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد متغير القيادة الحكيمة بلغت (0.957)، وابعاد سمعة المنظمة بلغت (0.865) كما بلغت قيمة أجمالي ثبات البحث (0.977)، وهي النتائج جميعها أكبر من النسبة المقبولة (0.60)، وهذا يشير إلى تمتع المتغيرات والابعاد باتساق داخلي مناسب، وهذه النتائج تشير إلى أن مقياس البحث (الاستبانة) تمتع بمستوى ثبات جيد، لذا ومن خلال قيمة أجمالي الثبات البالغة (0.977) يمكننا استخراج قيمة الصدق للأداة من

خلال المعادلة الآتية: (الصدق = الثبات) والذي كانت نسبته (0.98) مما يدل على تجانس وصلاحيه فقرات الاستبانة وتحقيقها اهدافها لكل مقاييسها.

ثانياً: تحليل ومعالجة البيانات

أ: المتغير الأول (القيادة الحكيمة X)

1- بعد الحكم الجيد (X1): وفقا لنموذج البحث الفرضي تم اعتماد بعد الحكم الجيد كأحد ابعاد متغيرات البحث لـ (القيادة الحكيمة)، إذ يظهر الجدول (6) الوسائل الاحصائية المتمثلة بالمعدل (الوسط الحسابي) و مقدار التشتت (الانحراف المعياري) لتلك الإجابات وحسب المنظمة المبحوثة، إذ اوضحت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (2) والتي نصها (يستطيع مديرا التمييز بين الصواب والخطأ) ضمن اجابات العينة المبحوثة في رئاسة الجامعة إذ بلغ المعدل (3.72) للوزن الافتراضي (3.4 – 4.19)، وبمستوى جيد وبثشتت (1.11)، وبتجانس اختلاف (29.88)، وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (74.44) وبشدة اجابات (21)، (23.33 %)، وهي نسبة ايجابية جيدة للفقرة. أما ادنى قيمة ضمن بعد الحكم الجيد عند الجامعة المبحوثة فقد كانت للفقرة (1) والتي نصها (يقترن سلوك مديرا بمبادئ أخلاقية متعاطفاً مع الآخرين) ضمن اجابات العينة المبحوثة في الجامعة، إذ بلغ المعدل (3.00) للوزن الافتراضي (2.6 – 3.39)، وبمستوى متوسط وبثشتت (1.41)، وبتجانس اختلاف (46.87)، وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (60.00) وبشدة اجابات (22)، (24.44 %)، وهي نسبة متوسطة محايدة للفقرة، اما اجمالاً فقد حقق بعد الحكم الجيد معدل (3.25) للوزن الافتراضي (2.6 – 3.39) وبمستوى متوسط وبثشتت (0.80)، وبتجانس (24.46)، وبأهمية نسبية (65.02)، وهي نسبة متوسطة للفقرة ويدل ذلك على ان اغلب العينة المبحوثة متوافقة نوعاً مع بعد الحكم الجيد لدى المدير مع ضرورة الاهتمام وتعزيز هذا الجانب لدى المدير وتمييزه حتى يتمكن من الحكم الحقيقي والصحيح على المواقف ومعالجة المشكلات بشكل صحيح.

جدول (6) المؤشرات الاحصائية لبعد الحكم الجيد							
ت	الفقرات	المعدل	التشتت	التجانس	الاهمية النسبية %	ت	المفاضلة %
1	يقترن سلوك مديرا بمبادئ أخلاقية متعاطفاً مع الآخرين.	3.00	1.41	46.87	60.00	22	24.44
2	يستطيع مديرا التمييز بين الصواب والخطأ.	3.72	1.11	29.88	74.44	21	23.33
3	يستطيع مديرا فهم آراء ومشاعر الآخرين في التواصل اللفظي وغير اللفظي اليومي.	3.27	1.29	39.42	65.33	23	25.56
4	يتعامل مديرا مع المشكلة في الأمد البعيد.	3.01	1.09	36.07	60.22	27	30.00
5	يتخذ مديرا قرارات صحيحة لحل المشكلات.	3.26	1.16	35.54	65.11	22	24.44
الحكم الجيد X1		3.25	0.80	24.46	65.02		

مصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

2- بعد فهم وتوصيل الجوهر (X2): وفقا لنموذج البحث الفرضي تم اعتماد بعد فهم وتوصيل الجوهر كأحد ابعاد متغيرات البحث لـ (القيادة الحكيمة)، إذ يظهر الجدول (7) الوسائل الاحصائية المتمثلة بالمعدل و مقدار التشتت لتلك الإجابات، إذ اوضحت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (6) والتي نصها (يستوعب مديرا المحاور الأساسية الخفية في كثير من المعلومات بسرعة) ضمن اجابات العينة في رئاسة الجامعة إذ بلغ المعدل (3.34) للوزن الافتراضي (2.6 – 3.39)، وبمستوى متوسط وبثشتت (0.96)، وبتجانس (28.76)، وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (66.89) وبشدة اجابات (33)، ونسبة (36.67) %، وهي نسبة محايدة متوسطة للفقرة، اما ادنى قيمة ضمن بعد فهم وتوصيل الجوهر عند العينة فقد كانت للفقرة (10) والتي نصها (يستخدم مديرا القصص والأمثلة والاستعارات والأساليب الأخرى لتوصيل رسالته) ضمن اجابات العينة المبحوثة في الجامعة، إذ بلغ المعدل (2.91) للوزن الافتراضي (2.6 – 3.39)، وبمستوى وبثشتت (1.22)، واختلاف (42.04)، وبلغت الاهمية للفقرة (58.22) وبشدة اجابات (19)، ونسبة (21.11 %)، وهي نسبة متوسطة، اما اجمالاً فقد حقق بعد فهم وتوصيل الجوهر معدل (3.15) للوزن الافتراضي (2.6 – 3.39)، وبمستوى متوسط وبثشتت (1.02)، معامل اختلاف (32.27)، وبأهمية نسبية (63.07)، يدل ذلك على ان اغلب العينة في رئاسة الجامعة تؤكد على ضرورة اهتمام المدير بهذا البعد وتمييزه الإدارة للوصول الى المستويات المطلوبة من الفهم الصحيح لحقيقة الجوهر وأيضاً توصيله بالأساليب الواضحة والمفهومة للعاملين.

جدول (7) المؤشرات الاحصائية لبعء الحكم الجيد							الفقرات	ت
المفاضلة	المعدل	التشتت	التجانس	الاهمية النسبية %	ت	%		
5	3.00	1.41	46.87	60.00	22	24.44	يقتنر سلوك مديرتنا بمبادئ أخلاقية متعاطفاً مع الآخرين.	1
1	3.72	1.11	29.88	74.44	21	23.33	يستطيع مديرتنا التمييز بين الصواب والخطأ.	2
2	3.27	1.29	39.42	65.33	23	25.56	يستطيع مديرتنا فهم آراء ومشاعر الآخرين في التواصل اللفظي وغير اللفظي اليومي.	3
4	3.01	1.09	36.07	60.22	27	30.00	يتعامل مديرتنا مع المشكلة في الأمد البعيد.	4
3	3.26	1.16	35.54	65.11	22	24.44	يتخذ مديرتنا قرارات صحيحة لحل المشكلات.	5
	3.25	0.80	24.46	65.02				الحكم الجيد X1

المصدر: مخرجات برنامج SPSS025

3- بعد انشاء سياق مشترك (X3): وفقاً لنموذج البحث الفرضي تم اعتماد بعد انشاء سياق مشترك كأحد ابعاد متغيرات البحث (لـ القيادة الحكيمة) إذ يظهر الجدول (8) الوسائل الاحصائية المتمثلة بالمعدل و مقدار التشتت لتلك الإجابات وحسب المنظمة المبحوثة، إذ وضحت النتائج إن أعلى قيمة كانت عند الفقرة (14) والتي نصها (يحفز مديرتنا على التعلم المستمر من خلال العمل بالفريق) ضمن اجابات العينة المبحوثة في الجامعة إذ بلغ المعدل (3.17) للوزن الافتراضي (2.6 – 3.39)، ومستوى متوسط وبتشتت (1.17)، وبتجانس اختلاف (37.05)، وبلغت الاهمية النسبية (63.33) وبشدة اجابات (25 (27.78 %)، وهي نسبة محايدة متوسطة للفقرة اما أدنى قيمة ضمن بعد انشاء سياق مشترك فقد كانت للفقرة (13) والتي نصها (يتفاعل مديرتنا بشكل جيد مع الآخرين) ضمن اجابات العينة المبحوثة، إذ بلغ المعدل (2.78) للوزن الافتراضي (2.6 – 3.39)، ومستوى متوسط وبتشتت (1.10)، ومعامل اختلاف (39.58)، وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (55.56) وبشدة اجابات (32)، (35.56 %)، وهي نسبة متوسطة محايدة للفقرة، اما اجالا فقد حقق بعد انشاء سياق مشترك معدل (2.96) للوزن الافتراضي (2.6 – 3.39)، ومستوى متوسط وبتشتت (0.89)، وبتجانس اختلاف (29.96)، وأهمية نسبية (59.29)، ويدل ذلك على ان اغلب العينة المبحوثة في رئاسة الجامعة متفقة نوعاً ما مع هذه الفقرة مع ضرورة ابداء المزيد من الاهتمام من قبل المدير لبعء أنشاء السياقات المشتركة كونه حلقة الوصل بينه وبين العاملين وضمان تفاعل إيجابي بين جميع الأطراف في المنظمة.

جدول (8) المؤشرات الاحصائية لبعء فهم وتوصيل الجوهر							الفقرات	ت
المفاضلة	المعدل	التشتت	التجانس	الاهمية النسبية %	ت	%		
1	3.34	0.96	28.76	66.89	33	36.67	يستوعب مديرتنا المخاور الأساسية الخفية في كثير من المعلومات بسرعة.	6
4	3.08	1.17	38.11	61.56	24	26.67	يرى مديرتنا جوهر الموقف بسرعة لامتلاكه بصيرة نافذة.	7
3	3.14	1.20	38.31	62.89	19	21.11	يتصرف مديرتنا بشكل مناسب من خلال توقع المواقف المستقبلية.	8
2	3.29	1.32	40.06	65.78	12	13.33	يتفهم مديرتنا بوضوح الرسالة التي يحاول نقلها عند التواصل معه.	9
5	2.91	1.22	42.04	58.22	19	21.11	يستخدم مديرتنا القصص والأمثلة والاستعارات والأساليب الأخرى لتوصيل رسالته.	10
	3.15	1.02	32.27	63.07				فهم وتوصيل الجوهر X2

مصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

4- بعد تعزيز الحكمة العملية (X4): وفقا لنموذج البحث الفرضي تم اعتماد بعد تعزيز الحكمة العملية كأحد ابعاد متغيرات البحث لـ (القيادة الحكيمة)، إذ يظهر الجدول (9) الوسائل الاحصائية المحتملة بالمعدل (الوسط الحسابي) و مقدار التشتت (الانحراف المعياري) لتلك الاجابات وحسب المنظمة المبحوثة، اذ اوضحت النتائج ان أعلى قيمة كانت عند الفقرة (20) والتي نصها (بعد مديرتنا قدوة حسنة في العمل والحياة) ضمن اجابات العينة المبحوثة في الجامعة اذ بلغ المعدل (3.41) للوزن الافتراضي (3.4 – 4.19)، وبمستوى جيد، وبتشتت (1.25)، ومعامل اختلاف (36.74)، وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (68.22) وبشدة اجابات (19)، (21.11 %)، وهي نسبة ايجابية جيدة للفقرة، اما ادنى قيمة ضمن بعد تعزيز الحكمة العملية فقد كانت للفقرة (19) والتي نصها (يركز مديرتنا على تطوير وتنمية مهارات القيادة لجميع العاملين دون استثناء) ضمن اجابات العينة المبحوثة في رئاسة الجامعة، اذ بلغ المعدل (2.81) للوزن الافتراضي (2.6 – 3.39)، وبمستوى متوسط وبتشتت (1.23)، ومعامل اختلاف (43.62)، وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (56.22) وبشدة اجابات (34)، (37.78 %)، وهي نسبة متوسطة محايدة للفقرة، اما اجمالا فقد حقق بعد تعزيز الحكمة العملية معدل (3.06) للوزن الافتراضي (2.6 – 3.39)، وبمستوى متوسط، وبتشتت (1.15)، وبتجانس اختلاف (37.53)، وباهمية نسبية (61.11)، ويدل ذلك على ان اغلب العينة في رئاسة الجامعة متفقة نوعا ما على هذه الفقرة مع ضرورة مشاركة حكمة المدير العملية وخبرته الميدانية لدى العاملين من خلال برامج تدريب تعمل على نقل هذه الخبرة والمعرفة الى الافراد العاملين لمزاولة أعمالهم بأفضل صورة.

جدول (9) المؤشرات الاحصائية لبعـد تعزيز الحكمة العملية							
ت	الفقرات	المعدل	التشتت	التجانس	الاهمية النسبية %	ت	المفاضلة
16	يتصرف مديرتنا كقدوة اثناء ممارسة القيادة.	3.23	1.47	45.44	64.67	16	2
17	يعلق مديرتنا أهمية كبيرة على برامج تدريب العاملين.	2.97	1.29	43.60	59.33	16	3
18	يخول مديرتنا الصلاحيات ويشجع العاملين على المشاركة في القرارات.	2.86	1.27	44.41	57.11	35	4
19	يركز مديرتنا على تطوير وتنمية مهارات القيادة لجميع العاملين دون استثناء.	2.81	1.23	43.62	56.22	34	5
20	يعد مديرتنا قدوة حسنة في العمل والحياة.	3.41	1.25	36.74	68.22	19	1
تعزيز الحكمة العملية X4		3.06	1.15	37.53	61.11		

مصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

اما اجمالا ولكل ابعاد القيادة الحكيمة الأربعة ومن خلال الجدول (10) يتضح ما يلي:

ان اعلی قيمة للمعدل كانت عند بعد (الحكم الجيد)، اذ بلغ معدلة (3.25) وبمستوى متوسط وبتشتت (0.80)، واختلاف (24.46)، واهمية نسبية (65.02)، وهذه النتائج محايدة متوسطة، اما اقل معدل اجمالي فقد كان عند بعد (انشاء سياق مشترك)، اذ بلغ معدلة (2.96) وبمستوى متوسط في الاجابات وبتشتت (0.89)، واختلاف (29.96)، واهمية نسبية (59.29)، وهذه النتائج محايدة متوسطة، وبصورة اجمالية حقق متغير القيادة الحكيمة معدل بلغ (3.11)، وبمستوى متوسط، وبتشتت (0.92)، وتجانس (29.62)، واهمية نسبية متوسطة بلغت (62.12)، وهذه نتائج ايجابية محايدة تشير الى ان العينة المبحوثة متفقة نوعا ما ونسبة متوسطة على تطبيق القيادة الحكيمة في رئاسة الجامعة لكن ليست بالمستوى المطلوب، لذا يتوجب على الإدارة الاهتمام الكبير في موضوع القيادة الحكيمة وتطبيق ابعادها لما لها من أهمية كبيرة من تعزيز روح العمل لدى العاملين وكسب رضا و ولاء العاملين فيها.

جدول (10) المؤشرات الاحصائية لتغير القيادة الحكيمة						
ت	الفترات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	المفاضلة
1	الحكم الجيد X1	3.25	0.80	24.46	65.02	1
2	فهم وتوصيل الجوهر X2	3.15	1.02	32.27	63.07	2
3	اقتناء سياق مشترك X3	2.96	0.89	29.96	59.29	4
4	تعزيز الحكمة العملية X4	3.06	1.15	37.53	61.11	3
	القيادة الحكيمة X	3.11	0.92	29.62	62.12	

مصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ب: المتغير المعتمد (سمعة المنظمة Y):

1- بعد المسؤولية الاجتماعية (Y1): وفقا لنموذج البحث الفرضي تم اعتماد بعد المسؤولية الاجتماعية كأحد ابعاد متغيرات البحث لـ (سمعة المنظمة)، إذ يظهر الجدول (11) الوسائل الاحصائية المتمثلة بالمعدل و مقدار التشتت لتلك الإجابات وحسب المنظمة المبحوثة، إذ اوضحت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (39) والتي نصها (تتم الادارة بالقيام بأي نشاط لا يتعارض مع قيم المجتمع) ضمن اجابات العينة المبحوثة في الجامعة اذ بلغ المعدل (3.42) للوزن الافتراضي (3.4 – 4.19)، وبمستوى جيد في الاجابات وبتشتت (0.99)، ومعامل اختلاف (29.05)، وبلغت الاهمية النسبية (68.44) وبشدة (32)، وهي نسبة ايجابية جيدة للفقرة، اما ادنى قيمة ضمن بعد المسؤولية الاجتماعية عند الجامعة المبحوثة فقد كانت للفقرة (41) والتي نصها (تتعامل الادارة مع المستفيدين بأساليب واضحة و شفافة) ضمن اجابات العينة المبحوثة، اذ بلغ المعدل (2.68) للوزن الافتراضي (2.6 – 3.39)، وبمستوى متوسط في الاجابات وبتشتت (1.00)، ومعامل اختلاف (37.48)، وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (53.56) وبشدة اجابات (42)، وهي نسبة متوسطة محايدة للفقرة، اما اجمالا فقد حقق بعد المسؤولية الاجتماعية معدل (3.09) للوزن الافتراضي (2.6 – 3.39)، وبمستوى متوسط وبتشتت (0.65)، ومعامل اختلاف (21.06)، وبأهمية نسبية (61.78)، ويدل ذلك على ان اغلب العينة في الجامعة المبحوثة متفقة نوعا ما وبنسبة متوسطة محايدة على تطبيق الإدارة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، لذا يتوجب الاهتمام بهذا البعد للوصول الى النسبة الجيدة في التطبيق لما للمسؤولية الاجتماعية من دور كبير في تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة وتحسين سمعة الجامعة لدى الاخرين وزيادة التعاملات مع الجميع.

جدول (11) المؤشرات الاحصائية لبعد المسؤولية الاجتماعية							
ت	الفترات	المعدل	التشتت	التجانس	الأهمية النسبية %	ت	المفاضلة
39	تتم الادارة بالقيام بأي نشاط لا يتعارض مع قيم المجتمع.	3.42	0.99	29.05	68.44	32	1
40	تتم الادارة بدعم منظّات المجتمع المدني والقطاعات الاخرى المهتمة بذوي الاحتياجات الخاصة.	2.91	1.11	38.07	58.22	34	3
41	تتعامل الادارة مع المستفيدين والمراجعين بأساليب واضحة وشفافة.	2.68	1.00	37.48	53.56	42	4
42	تشجع الادارة على النشاطات والممارسات الخيرية.	3.34	1.03	30.78	66.89	39	2
	المسؤولية الاجتماعية Y1	3.09	0.65	21.06	61.78		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.25

2 - بعد الابداع (Y2): وفقا لنموذج البحث الفرضي تم اعتماد بعد الابداع كأحد ابعاد متغيرات البحث لـ (سمعة المنظمة)، إذ يظهر الجدول (12) الوسائل الاحصائية المتمثلة بالمعدل (الوسط الحسابي) و مقدار التشتت (الانحراف المعياري) لتلك الإجابات وحسب المنظمة المبحوثة، إذ اوضحت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (45) والتي نصها (تمتلك الادارة هيكل تنظيميا مرنا يستجيب للتغيرات البيئية) ضمن اجابات العينة المبحوثة في الجامعة اذ بلغ المعدل (3.44) للوزن الافتراضي (3.4 – 4.19)، وبمستوى جيد في الاجابات بالإجابات وبتشتت (1.20)، ومعامل اختلاف (34.85)، وبلغت الاهمية

النسبية للفترة (68.89) وبشدة اجابات (29) ونسبة (32.22 %)، وهي نسبة ايجابية جيدة للفترة، اما ادنى قيمة ضمن بعد الابداع عند الجامعة المبحوثة فقد كانت للفترة (43) والتي نصها (تتم الادارة بتوفير فرص حقيقة لتطوير المستقبل الوظيفي لأصحاب القدرات الإبداعية من العاملين) ضمن اجابات العينة المبحوثة في الجامعة، اذ بلغ المعدل (2.66) للوزن الافتراضي (2.6 – 3.39)، وبمستوى متوسط في الاجابات وبتشتت (1.26)، ومعامل اختلاف (47.62)، وبلغت الاهمية النسبية للفترة (53.11) وبشدة اجابات (24) ونسبة (26.67 %)، وهي نسبة متوسطة محايدة للفترة، اما اجمالا فقد حقق بعد الابداع معدل (2.93) للوزن الافتراضي (2.6 – 3.39)، وبمستوى متوسط وبتشتت (0.81)، ومعامل اختلاف (27.85)، وبأهمية نسبية (58.50)، وبذلك على ان اغلب العينة في الجامعة المبحوثة تتفق نوعا ما ونسبة متوسطة على تطبيق الابداع لكن ليس بالمستوى المطلوب لذا يتطلب الوصول الى نسب تطبيق جيدة من خلال اهتمام الإدارة بالأفراد المبدعين داخل الجامعة وتشجيعهم لتوليد افضل الأفكار التي من شأنها تسهيل الاعمال اليومية وتبسيط الإجراءات الروتينية وأيضا الاهتمام الكبير بتوفير مناخ جيد يدفع العاملين للابداع والابتكار.

جدول (12) المؤشرات الاحصائية ليعد الابداع							
ت	الفقرات	المعدل	التشتت	التجانس	الاهمية النسبية	ت	%
25	تتم الادارة بتوفير فرص حقيقة لتطوير المستقبل الوظيفي لأصحاب القدرات الإبداعية من العاملين.	2.66	1.26	47.62	53.11	24	26.67
26	تتم الادارة بشكوى وازاء المراجعين كقاعدة تركز عليها في بناء الافكار الجديدة.	2.93	1.19	40.50	58.67	27	30.00
27	تمتلك الادارة هيكل تنظيميا مرنا ويستجيب للتغيرات البيئية المحيطة.	3.44	1.20	34.85	68.89	29	32.22
28	توفر الادارة بيئة ومناخ ملائم يدفع العاملين للابداع في العمل.	2.67	1.47	55.08	53.33	14	15.56
الابداع Y2		2.93	0.81	27.85	58.50		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.25

3 - بعد جودة الخدمة (Y3): وفقا لنموذج البحث الفرضي تم اعتماد بعد جودة الخدمة كأحد ابعاد متغيرات البحث (ل سمعة المنظمة)، إذ يظهر الجدول (13) الوسائل الاحصائية الممثلة بالمعدل (الوسط الحسابي) و مقدار التشتت (الانحراف المعياري) لتلك الإجابات وحسب المنظمة المبحوثة، اذ اوضحت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند الفترة (47) والتي نصها (تتم الادارة بتقديم خدمة مرضية للمراجعين والمستفيدين) ضمن اجابات العينة المبحوثة في الجامعة اذ بلغ المعدل (2.99) للوزن الافتراضي (2.6 – 3.39) وبمستوى متوسط في الاجابات وبتشتت (1.22)، ومعامل اختلاف (40.90)، وبلغت الاهمية النسبية للفترة (59.78) وبشدة اجابات (20)، وهي نسبة متوسطة محايدة للفترة، اما ادنى قيمة ضمن بعد جودة الخدمة عند الجامعة المبحوثة فقد كانت للفترة (50) والتي نصها (تعمل الادارة على توليد افكار ومقترحات بناء تستهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة) ضمن اجابات العينة المبحوثة في الجامعة، اذ بلغ المعدل (2.80) للوزن الافتراضي (2.6 – 3.39)، وبمستوى متوسط في الاجابات وبتشتت (1.21)، وبتجانس اختلاف (43.23)، وبلغت الاهمية النسبية للفترة (56.00) وبشدة اجابات (34)، وهي نسبة متوسطة محايدة للفترة، اما اجمالا فقد حقق بعد جودة الخدمة معدل (2.92) للوزن الافتراضي (2.6 – 3.39)، وبمستوى متوسط وبتشتت (1.08)، ومعامل اختلاف (37.06)، وبأهمية نسبية (58.33)، وبذلك على ان اغلب العينة في الجامعة المبحوثة تتفق نوعا ما ونسبة مقبولة ومتوسطة على تطبيق بعد جودة الخدمة في الجامعة، لكن يتوجب على الإدارة الاهتمام أكثر بتقديم افضل الخدمات التي تساعد وتلي احتياجات المراجعين والمستفيدين والعمل على تقليل الفجوة بين الخدمة المخططة لها والمتوقعة من خلال التحسين المستمر للخدمات التي تقدمها الجامعة.

جدول (13) المؤشرات الاحصائية لعدد جودة الخدمة							
ت	الفقرات	المعدل	التشتت	التجانس	الاهمية النسبية %	ت	المفصلة
29	تهتم الادارة بتقديم خدمة مرضية للمراجعين والمستفيدين.	2.99	1.22	40.90	59.78	20	1
30	تعمل الادارة على توفير معايير جودة الخدمة بما يتلاءم مع طموح المراجعين.	2.92	1.07	36.72	58.44	38	3
31	تهتم الادارة بتقليل الفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة.	2.96	1.25	42.41	59.11	28	2
32	تعمل الادارة على توليد افكار ومقترحات بناءة تستهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة.	2.80	1.21	43.23	56.00	34	4
جودة الخدمة Y3		2.92	1.08	37.06	58.33		

مصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

اما اجمالي ابعاد جودة الخدمة الثلاثة ومن خلال الجدول (14) يتضح ما يلي:

ان اعلى قيمة للمعدل كانت عند بعد (المسؤولية الاجتماعية)، اذ بلغ معدلها (3.09) وبمستوى متوسط وبثشت (0.65)، ومعامل اختلاف (21.06)، واهمية نسبية (61.78)، وهذه النتائج محايدة متوسطة، اما اقل معدل اجمالي فقد كان عند بعد (جودة الخدمة)، اذ بلغ معدلها (2.92) وبمستوى متوسط في الاجابات وبثشت (1.08)، واختلاف (37.06)، واهمية نسبية (58.33)، وهذه النتائج محايدة متوسطة، وبصورة اجمالية حقق متغير (سمعة المنظمة) معدل بلغ (2.98)، وبمستوى متوسط في الاجابات، وبثشت (0.77)، ومعامل اختلاف (25.82)، واهمية نسبية متوسطة بلغت (59.54)، وهذه نتائج ايجابية محايدة لسمعة المنظمة، وتؤكد اجابات العينة المبحوثة على ضرورة اهتمام الإدارة بها للوصول الى مستوى جيد في التطبيق وذلك لما لها من دور كبير في تحسين سمعة الجامعة أكثر وأكثر، الامر الذي يؤدي الى زيادة المتعاملين معها من أصحاب المصالح لما سلتتمتع به من الوضوح والشفافية في التعامل.

جدول (14) المؤشرات الاحصائية لمتغير سمعة المنظمة						
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	المفاضلة
1	المسؤولية الاجتماعية Y1	3.09	0.65	21.06	61.78	1
2	الابتاع Y2	2.93	0.81	27.85	58.50	2
3	جودة الخدمة Y3	2.92	1.08	37.06	58.33	3
	سمعة المنظمة Y	2.98	0.77	25.82	59.54	

مصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ثالثا: اختبار وتحليل فرضيات البحث

1- اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث:

أولا: فرضية الارتباط الرئيسة الأولى (H1) التي تنص على: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين القيادة الحكيمة X بأبعادها في سمعة المنظمة Y)، وتنفرد منها عدة فرضيات فرعية:

1 - فرضية الارتباط الفرعية الاولى : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الحكم الجيد X1 ، وسمعة المنظمة Y) يتضح من الجدول رقم (15) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الحكم الجيد ، وسمعة المنظمة Y ، اذ سجل معامل الارتباط ارتباطا معنوياً موجباً بين الحكم الجيد

X1، وسمعة المنظمة Y، اذ بلغ ما مقداره (0.787**)، وكما موضح في الجدول رقم (15)، وهو ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.01)، وعليه هذه النتيجة تؤكد الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الحكم الجيد، وسمعة المنظمة، وهذه النتائج تؤكد، إلى رفض فرضية الارتباط الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الحكم الجيد X1، وسمعة المنظمة Y).

2 - اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثانية: التي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد فهم وتوصيل الجوهر X2 وسمعة المنظمة Y) حيث يتضح من الجدول رقم (15) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد فهم وتوصيل الجوهر وسمعة المنظمة، اذ سجل معامل الارتباط ارتباطاً معنوياً موجباً بين فهم وتوصيل الجوهر، وسمعة المنظمة، اذ بلغ ما مقداره (0.836**)، وكما موضح في الجدول رقم (15)، وهو ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.01)، وعليه هذه النتيجة تؤكد الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين فهم وتوصيل الجوهر وسمعة المنظمة، وهذه النتائج الى رفض فرضية الارتباط الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد فهم وتوصيل الجوهر X2 وسمعة المنظمة Y).

3 - اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثالثة: التي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد انشاء سياق مشترك X3 وسمعة المنظمة Y) يتضح من الجدول رقم (15) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد انشاء سياق مشترك وسمعة المنظمة، اذ سجل معامل الارتباط ارتباطاً معنوياً موجباً بين بُعد انشاء سياق مشترك وسمعة المنظمة، اذ بلغ ما مقداره (0.808**)، وكما موضح في الجدول رقم (15)، وهو ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.01)، وعليه هذه النتيجة تؤكد على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بُعد انشاء سياق مشترك وسمعة المنظمة وتشير هذه النتائج الى رفض فرضية الارتباط الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين انشاء سياق مشترك X3، وسمعة المنظمة Y).

4 - اختبار فرضية الارتباط الفرعية الرابعة: التي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد تعزيز الحكمة العملية X4 وسمعة المنظمة Y) حيث يتضح من الجدول رقم (15) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد تعزيز الحكمة العملية وسمعة المنظمة، اذ سجل معامل الارتباط ارتباطاً معنوياً موجباً بين بُعد تعزيز الحكمة العملية وسمعة المنظمة، حيث بلغ ما مقداره (0.770**)، وكما موضح في الجدول رقم (15)، وهو ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.01)، وعليه هذه النتيجة تؤكد الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بُعد تعزيز الحكمة العملية وسمعة المنظمة، وتشير هذه النتائج الى رفض فرضية الارتباط الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين تعزيز الحكمة العملية X4 وسمعة المنظمة Y).

5 - اختبار فرضية الارتباط الرئيسة الاولى: التي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين القيادة الحكيمة X وسمعة المنظمة Y) حيث يتضح من الجدول رقم (15) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين القيادة الحكيمة وسمعة المنظم، اذ سجل معامل الارتباط ارتباطاً معنوياً موجباً بين القيادة الحكيمة وسمعة المنظمة حيث بلغ مقداره (0.837**)، وكما موضح في الجدول رقم (15)، وهو ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.01)، وعليه هذه النتيجة تؤكد الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الحكيمة وسمعة المنظمة، وتشير هذه النتائج الى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين القيادة الحكيمة X وسمعة المنظمة Y).

الجدول رقم (15) علاقة الارتباط بين القيادة الحكيمة X وسمعة المنظمة Y

المسؤولية الاجتماعية Y1	الابتاع Y2	جودة الخدمة Y3	سمعة المنظمة Y	
.669**	.808**	.668**	.787**	الحكم الجيد X1
.575**	.831**	.812**	.836**	فهم وتوصيل الجوهر X2
.615**	.769**	.773**	.808**	انشاء سياق مشترك X3
.559**	.774**	.724**	.770**	تعزيز الحكمة العملية X4
.626**	.831**	.781**	.837**	القيادة الحكيمة X

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

2- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث:

وسوف يتم اظهار قيمة التأثير وذلك من خلال الاعتماد على قيمة كل من (F) المحسوبة، معامل التحديد (R^2)، معامل التحديد المصحح (R^2)، معامل الميل الحدي (β)، وقيمة الثابت (a)، اذ سيجري تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالآتي:

اولاً: اختبار فرضية التأثير الرئيسة الثانية (H2): التي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية بين القيادة الحكيمة X في سمعة المنظمة Y) اذ سيجري التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما في الجدول (16):

حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (205.195)، وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.84) عند مستوى دلالة (0.01) لذلك نرفض فرضية العدم وقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين القيادة الحكيمة في سمعة المنظمة) مما يدل ان للقيادة الحكيمة تأثيرها الواضح في سمعة المنظمة، ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0.700) يتبين بأن القيادة الحكيمة تفسر ما نسبته (70.0%) من المتغيرات التي تطرأ على سمعة المنظمة اما النسبة الباقية والبالغة (30%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في النموذج البحث، ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.699)، وهي معنوية احصائياً اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (14.325) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.36)، وسجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (0.806)، وهي معنوية احصائياً اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (5.100) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.36)، ومعنى عندما تكون القيادة الحكيمة مساوية للصفر فان سمعة المنظمة لن تقل عن هذه القيمة.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعء الحكم الجيد X1 في سمعة المنظمة Y):

اذ سيجري التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي: يتضح من خلال الجدول (16) ما يأتي:

حققت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (143.437) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.84) عند مستوى دلالة (0.01) لذلك نرفض فرضية العدم ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء الحكم الجيد في سمعة المنظمة)، ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0.620)، يتبين من هذا بأن الحكم الجيد يفسر ما نسبته (62.0%) من المتغيرات التي تطرأ على سمعة المنظمة اما النسبة الباقية والبالغة (38.00%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في النموذج البحث، ويتبين أيضاً من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.761)، وهي معنوية احصائياً اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (11.977) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.36)، وسجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (0.503)، وهي معنوية احصائياً اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (2.368) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.36)، ومعنى عندما يكون الحكم الجيد مساوياً للصفر فان سمعة المنظمة لن تقل عن هذه القيمة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعء فهم وتوصيل الجوهر X2 في سمعة المنظمة Y) اذ سيجري التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط ويتضح من خلال الجدول (16) ما يأتي:

حققت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (204.925)، وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.84) عند مستوى دلالة (0.01) لذا نرفض فرضية العدم وقبل الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لبعء فهم وتوصيل الجوهر في سمعة المنظمة)، ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0.700) يتبين بأن فهم وتوصيل الجوهر يفسر ما نسبته (70%) من المتغيرات التي تطرأ على سمعة المنظمة اما النسبة الباقية والبالغة (30%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في النموذج البحث، ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.632)، وهي معنوية احصائياً اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (14.315) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.36)، وسجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (0.985)، وهي معنوية احصائياً اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (6.740) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.36)، ومعنى عندما يكون فهم وتوصيل الجوهر مساوياً للصفر فان سمعة المنظمة لن تقل عن هذه القيمة.

3 - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعء انشاء سياق مشترك X3 في سمعة المنظمة Y) اذ سيجري التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط ويتضح من خلال الجدول (16) ما يلي:

حققت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (165.286) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.84) عند مستوى دلالة (0.01) لذلك نرفض فرضية العدم ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لبعء انشاء سياق مشترك في سمعة المنظمة)، ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2)

R^2 Adjusted البالغة (0.653) يتبين بأن انشاء سياق مشترك تفسر ما نسبته (65.3%) من المتغيرات التي تطرأ على سمعة المنظمة اما النسبة الباقية والبالغة (34.7%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث، ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.699)، وهي معنوية احصائيا اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (12.856) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.36)، وسجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (0.905)، وهي معنوية احصائيا اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (5.379) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.36)، وبمعنى عندما يكون انشاء سياق مشترك مساويا للصفر فان سمعة المنظمة لن تقل عن هذه القيمة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص على ما يأتي (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لبعء تعزيز الحكمة العملية X_4 في سمعة المنظمة Y) اذ سيجري التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط ويتضح من خلال الجدول (16) ما يلي:

حققت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (128.511) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (6.84) عند مستوى دلالة (0.01) لذلك نرفض فرضية العدم ويتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لبعء تعزيز الحكمة العملية في سمعة المنظمة) ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح R^2 Adjusted البالغة (0.594) يتبين بأن تعزيز الحكمة العملية تفسر ما نسبته (59.4%) من المتغيرات التي تطرأ على سمعة المنظمة اما النسبة الباقية والبالغة (40.6%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث، ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.516)، وهي معنوية احصائيا اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (11.336) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.36)، وسجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.399)، وهي معنوية احصائيا اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (9.419) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.36)، وبمعنى عندما يكون تعزيز الحكمة العملية مساويا للصفر فان سمعة المنظمة لن تقل عن هذه القيمة.

جدول (16) المؤشرات الإحصائية لتحليل إثر ابعاد القيادة الحكيمة X في سمعة المنظمة Y								
المتغير المعتمد	ابعاد متغير القيادة الحكيمة X			(R ²)	(F)	(t) الحسوبة	Sig	القرار
سمعة المنظمة Y	الحكم الجيد X ₁	(α)	0.503	0.620	143.437	2.368	0.000	قبول الفرضية البديلة
		(β)	0.761			11.977		
	فهم وتوصيل الجواهر X ₂	(α)	0.985	0.700	204.925	6.740	0.000	قبول فرضية البديلة
		(β)	0.632			14.315		
	انشاء سياق مشترك X ₃	(α)	0.905	0.653	165.286	5.379	0.000	قبول الفرضية البديلة
		(β)	0.699			12.856		
	تعزيز الحكمة العملية X ₄	(α)	1.399	0.594	128.511	9.419	0.000	قبول الفرضية البديلة
		(β)	0.516			11.336		
	القيادة الحكيمة X	(α)	0.806	0.700	205.195	5.100	0.000	قبول الفرضية البديلة
		(β)	0.699			14.325		
قيمة (F) الجدولية = 6.84 / / قيمة (t) الجدولية = 2.36 ، / / حجم العينة = 90								
عدد فرضيات العدم الغير مقبولة = 0 / عدد الفرضيات البديلة المقبولة = 5								

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.25

أولاً: الاستنتاجات

1- أظهرت النتائج الإحصائية ان القيادات الإدارية في رئاسة الجامعة يطبقون مهارات القيادة الحكيمة ولكن بمستويات متوسطة محايدة، وسجلت أعلى مهارة للقيادة الحكيمة هي (مهارة الحكم الجيد) حيث يدل هذا على تمتع القيادات الإدارية على مهارة الحكم الجيد على الأشياء.

2- بينت النتائج الإحصائية ونسبة متوسطة محايدة لإجابات العينة المبحوثة ان القيادات الإدارية في رئاسة الجامعة ينصب اهتمامها على تقديم الخدمات المتنوعة الى أصحاب المصلحة كافة سواء الداخليين او الخارجيين والعمل بصورة مستمرة الى تقديم أفضل الخدمات لهم.

- 3- بينت النتائج ان القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة استطاعت ان توظف مفهوم القيادة الحكيمة ومهارتها (الحكم الجيد، فهم وتوصيل الجوهر، انشاء سياق مشترك، تعزيز الحكمة العملية) في تعزيز سمعتها التنظيمية، حيث كان هناك ارتباط معنوي طردي بين هذين المتغيرين.
- 4- أظهرت النتائج الإحصائية ان هنالك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل القيادة الحكيمة في المتغير المعتمد سمعة المنظمة في رئاسة جامعة بغداد، إضافة الى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين هذين المتغيرين.

ثانياً: التوصيات

- 1- من الضروري للمدير الإداري الحكيم المشاركة في الدورات التنموية والتطويرية التي تساعد في بناء شخصية قيادية تتفاعل بشكل إيجابي مع العاملين في مختلف مستويات المنظمة.
- 2- ضرورة تشجيع المدير للعاملين على اجراء الدراسات والبحوث التطويرية التي من شأنها توليد الأفكار وتقديم خدمات جديدة تخدم أصحاب المصالح والمجتمع، وعلى الإدارة أيضاً الالتزام بالتوقيتات المحددة لتنفيذ الاعمال الاستراتيجية بوقتها المحدد من دون تأخير ومماطلة.
- 3- ضرورة اهتمام الإدارة في الجامعة بتوفير فرص حقيقية تعمل على تطوير المسار الوظيفي للعاملين في الجامعة وخاصة العاملين أصحاب القدرات الإبداعية الذين يساهمون بشكل فاعل في حل المشاكل وتحسين الأداء من خلال ما يقدموه من أفكار ومقترحات بناء تسهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين.
- 4- على المدراء في رئاسة جامعة بغداد الاهتمام الجيد في تطبيق مهارات القيادة الحكيمة لما لها من تأثير إيجابي في تحسين سمعة المنظمة استناداً إلى النتائج الإحصائية التي ظهرت.

Funding

None

Acknowledgement

On behalf of our research team, I would like to express my special thanks of gratitude to MURATA Science Foundation, Ministry of Higher Education Malaysia and UTP Foundation for funding this research in order to .innovate new approaches of teaching and learning engineering and technology related courses

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest

Arabic References:

- الاسدي، علي صباح، (2020)، "دور قيمة الزبون في تحسين سمعة المنظمة بحث تطبيقي في مديرية بلدية الحلة" رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير في إدارة البلديات"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- صباح، عبد الرحمن علي، (2020)، "أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في بناء السمعة التنظيمية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية الخاصة"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى.
- طالب، بهاء، (2020)، "متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM وأثره على السمعة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- العبيدي، رؤى ستر، (2021)، "العلاقة التفاعلية لممارسات الاحتواء العالي والمسار الوظيفي المتقلب لتعزيز سمعة المنظمة دراسة تطبيقية في مديرية تربية بغداد الكرخ الثانية" رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- العقاي، حاتم علي، (2020)، "تأثير ممارسات التسويق الرشيق في تحسين سمعة المنظمة من خلال اليات التعافي التسويقي - بحث تطبيقي" أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

English and Arabic References:

- Al-Aqabi, Hatem Ali, (2020), "The impact of agile marketing practices in improving the organization's reputation through marketing recovery mechanisms - applied research," PhD thesis in Business Administration, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- Al-Asadi, Ali Sabah, (2020), "The role of customer value in improving the organization's reputation, applied research in the Hilla Municipality Directorate," a higher diploma thesis equivalent to a master's in municipal administration, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- Al-Obaidi, Ruaa Sattar, (2021), "The interactive relationship of high containment practices and a fluctuating career path to enhance the organization's reputation, an applied study in the Second Karkh Baghdad Education Directorate," Master's thesis in Business Administration, College of Administration and Economics, Al-Mustansiriya University.
- Bierly, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of organizational change management*, 595-618.
- Blowfield, M., & Murray, A. (2008). *Corporate responsibility: A critical introduction*. Oxford University Press.
- Brammer, S. J., Brooks, C., & Pavelin, S. (2006), *Corporate reputation and stock returns: are good firms good for investors?* International Capital Market Association, P.1-28
- Carroll, C. E. (Ed.). (2013). *The handbook of communication and corporate reputation*. John Wiley & Sons, p:15.
- Çınar, F., & Kaban, A. (2012). Conflict management and visionary leadership: An application in hospital organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 197-20.
- Confente, Ilenia ; Sicilianob ,Giorgia Giusi; Gaudenzia ,Barbara & Eickhoffc ,Matthias (2019)Effects of data breaches from user-generated content: A corporate reputation analysis, *European Management Journal*, 37.
- Conroy, M., Malik, A. Y., Hale, C., Weir, C., Brockie, A., & Turner, C., (2021), Using Practical Wisdom to Facilitate Ethical Decision-Making: A Major Empirical Study of Phronesis in the Decision Narratives of Doctors. *BMC Medical Ethics*, 22(1), 1-13.
- Crane, J. M., White, J., Murphy, P., Burrage, L., & Hutchens, D. (2009). The effect of gestational weight gain by body mass index on maternal and neonatal outcomes. *Journal of obstetrics and gynaecology Canada*, 31(1), 28-35.
- Ding, W., Choi, E., & Aoyama, A. (2019). Relational study of wise (phronetic) leadership, knowledge management capability, and innovation performance. *Asia Pacific Management Review*, 24, 310–317.
- Fombrun J. C. ; Ponzi L. J & Newbury W. (2015) Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak System for Measuring Corporate Reputation, *Corporate Reputation Review*, 18 (1).
- Ghafoor, A. and Haar, J. (2021)"Does job stress enhance employee creativity? Exploring the role of psychological capital", *Personnel Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Govindji, R., (2015), the role of wisdom in organizational leadership. Doctoral Dissertation, Aston University.
- Grossmann, I., & Brienza, J. P., (2018), The strengths of wisdom provide unique contributions to improved leadership, sustainability, inequality, gross national happiness, and civic discourse in the face of contemporary world problems. *Journal of Intelligence*, 6(2), 5.
- Helm, S. (2005). Designing a formative measure for corporate reputation. *corporate reputation review*, 8(2), 95-109

- Huynh, Q., (2019): "Link Form Organizational Financial Performance to Reputation: The Role of board composition", *Asian Economic and Financial Review*, journal aefr, Vol. 9, No. 1, PP.109.117.
- Kawengian, K.D.&Pangemanan, S.S.&Tielung, M.V.J. (2019), The influence of reputation, distance and involuntary switching on customer switching behavior at PT.JNE in Mando, *Journal riset economic management*.
- Kotler, Philips & Keller, Kevin(2012), *Marketing Management*, 14th ed., Published by McGraw-Hill, USA.
- Kreutzer, R. T. (2012). *Corporate Reputation Management: Wirksame Strategien für den Unternehmenserfolg*.
- McKenna, B., Rooney, D., & Boal, K. B. (2009). Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 177-190.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The wise company: How companies create continuous innovation*. Oxford University Press.
- Rowley, J. (2006). What do we need to know about wisdom? *Management decision*. Vol. 44 No. 9, 1246-1257.
- Sabah, Abdul Rahman Ali, (2020), "Dimensions of the ethical organization and its role in building organizational reputation, a field study on private Palestinian universities," Master's thesis, College of Administration and Finance, Al-Aqsa University.
- Soeprayitno, (2020), the Realationship between Knowledge Management, Leadership Style, and Work Motivation: Evidence from an Islamic Boarding Shool, *International Journal of Business and Society*, Vol. 21 No. 2. 945-954.
- 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. Springer Science+Business Media, LLC.
- Sternberg, R. J., & Glück, J., (2019), *The cambridge handbook of wisdom*. England: Cambridge University Press.
- Talib, Bahaa, (2020), "Requirements for applying the European Model for Institutional Excellence EFQM and its impact on organizational reputation in the hospitals of the Ministry of Health in the Gaza Strip", Master's thesis, Al-Quds University, Palestine.
- Weixu, D. I. N. G. (2020). A Study of Nonaka's Wise Leader Practices and an Image of Leadership from the Perspective of Subordinates, to Promote Management Innovation Performance via Stimulating Employee's Knowledge Sharing Aspiration (Doctoral dissertation, Doctoral Thesis, Ritsumeikan University, p:4.
- Yang, L. (2012). Implementation of Project Strategy to Improve New Product Development Performance. *International Journal of Project Management*. 30(7), 760- 770.

ملحق رقم (1)

الاستبانة



م/ استبيان

الجامعة العراقية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

الاخ الفاضل ... الأخت الفاضلة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يتشرف الباحث ان يضع بين ايديكم استبانة الاستبيان التي اعدت لقياس متغيرات البحث الموسوم (تطبيقات القيادة الحكيمة وتأثيرها في تعزيز سمعة المنظمة – بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية في رئاسة جامعة بغداد) كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة علمية ومعرفة مهنية تم اختياركم للتعامل مع فقرات الاستبانة كونكم الاقدر على الاجابة ، وسيكون لتعاونكم البتاء واسهامكم الفاعل دور مهم في انجاح هذا البحث وتحقيقه لأهدافه العلمية مع مراعاة الجوانب الاتية :-

1. ان البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط فلا داعي لذكر الاسم او التوقيع على الاستبانة.
2. امام كل فقرة توجد مجموعة من البدائل والمطلوب اختيار البديل الذي يتطابق مع وجهة نظرك الفعلية وليست المفترضة لطفاً.
3. يرجى عدم ترك أي سؤال من دون إجابة، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل لطفاً.
4. الباحث على استعداد تام للإجابة على اي سؤال يتعلق بفقرات الاستبانة.

شاكرين حسن تعاونكم

ولكم وافر الامتنان والتقدير

الباحث
عامر احمد الزبيدي

المشرف
أ.م.د حميد علي الملا

المحور الأول : معلومات عامة : بيانات شخصية - يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب

1. النوع الاجتماعي :	ذكر ☐	أنثى ☐
2. العمر :	من 20 – 29 ☐	30 – 39 ☐
	40 – 49 ☐	50 فأكثر ☐
3. المؤهل العلمي :	دبلوم ☐	بكالوريوس ☐
	ماجستير ☐	دكتوراه ☐
	دبلوم عالي ☐	

4. سنوات الخدمة : 5 سنوات فأقل 10 سنة 11 - 15 سنة

16 - 20 سنة 21 - 25 سنة 26 سنة فأكثر

5. المنصب الوظيفي: مدير عام مدير قسم معاون مدير قسم مسؤول شعبة

المحور الثاني : الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث

يرجى الاجابة بوضع علامة صح (✓) على الاجابة التي تمثل الواقع الفعلي وليس ما تروونه مناسباً.

اولاً: القيادة الحكيمة: هي القدرة التي تمكن القائد الحكيم من التصرف بشكل جيد فيما يتعلق بالصالح البشري من خلال اتخاذ قرارات مستنيرة بحكمة عملية والتعامل مع المرؤوسين بعدالة ووضع أهداف مشتركة والعمل على تحقيقها سوية مع ضمان الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، ويتضمن هذا المتغير أربعة ابعاد هي:

1- الحكم الجيد: هو قدرة القائد او المدير الحكيم على ممارسة التمييز الأخلاقي بخصوص ما هو جيد والتصرف بناءً على هذا الحكم ضمن مستوى عملي وموقف معين.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	يقترن سلوك مديرنا بمبادئ أخلاقية متعاطفاً مع الآخرين.					
2	يستطيع مديرنا التمييز بين الصواب والخطأ.					
3	يستطيع مديرنا فهم آراء ومشاعر الآخرين في التواصل اللفظي وغير اللفظي اليومي.					
4	يتعامل مديرنا مع المشكلة في الأمد البعيد.					
5	يتخذ مديرنا قرارات صحيحة لحل المشكلات.					

2- فهم وتوصيل الجوهر: قدرة المدير على الإحساس السريع بما يكمن وراء الظواهر وتقديم صورة دقيقة للمستقبل بناءً على هذا الحدس، وكيفية التواصل مع الآخرين بطرق يستطيع كل شخص ان يفهمها من خلال السرد القصصي والامثلة واللغة المشتركة.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
6	يستوعب مديرنا المحاور الأساسية الخفية في كثير من المعلومات بسرعة.					
7	يرى مديرنا جوهر الموقف بسرعة لامتناهية بصيرة نافذة.					
8	يتصرف مديرنا بشكل مناسب من خلال توقع المواقف المستقبلية.					
9	يتفهم مديرنا بوضوح الرسالة التي يحاول نقلها عند التواصل معه.					
10	يستخدم مديرنا القصص والأمثلة والاستعارات والأساليب الأخرى لتوصيل رسالته.					

3- **انشاء سياق مشترك:** ويقصد به خلق الفرصة للقائد والموظفين لكي يتعلم بعضهم من بعض وهذا ينطبق على مشاركة المعرفة وبناء العلاقات الجديدة عبر التفاعلات وفهم وجهات نظر الأطراف الأخرى وصنع حلول قوية،

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
11	يخلق مديرونا الفرص لنا بمشاركته لخبراتنا.					
12	يهيئ مديرونا مناخ مناسب لمشاركة المعرفة والخبرة.					
13	يتفاعل مديرونا بشكل جيد مع الآخرين.					
14	يحفز مديرونا على التعلم المستمر من خلال العمل بالفريق.					
15	يتبادل مديرونا الخبرات المختلفة وأنشطة التعلم المستمر.					

4- **تعزيز الحكمة العملية:** عملية مشاركة القائد الحكيم لحكمته العملية مع الموظفين في جميع مستويات المنظمة فضلا عن قيامه بتشجيعهم على تطويرها ولاسيما الذين هم في تماس مباشر مع المستفيدين.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
16	يتصرف مديرونا كقدوة اثناء ممارسة القيادة.					
17	يعلق مديرونا أهمية كبيرة على برامج تدريب العاملين.					
18	يخول مديرونا الصلاحيات ويشجع العاملين على المشاركة في القرارات.					
19	يركز مديرونا على تطوير وتنمية مهارات القيادة لجميع العاملين دون استثناء.					
20	يعد مديرونا قدوة حسنة في العمل والحياة.					

ثانيا: سمعة المنظمة: هي أحد أهم الاصول غير الملموسة التي تسعى المنظمات إلى بنائها والحفاظ عليها لدورها المهم في بقاء المنظمة ونموها في مختلف الازمات التي تتعرض لها، ويتضمن هذا المتغير ثلاث ابعاد:

1. **المسؤولية الاجتماعية:** مفهوم تقوم من خلاله المنظمات بمزج ومواءمة الاهتمامات البيئية والاجتماعية في عملياتها التجارية وفي تواصلها وتفاعلها مع أصحاب المصالح على اساس تشاركي وتطوعي.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
39	تهتم الادارة بالقيام بأي نشاط لا يتعارض مع قيم المجتمع.					
40	تهتم الادارة بدعم منظمات المجتمع المدني والقطاعات الاخرى المهتمة بدوي الاحتياجات الخاصة.					
41	تتعامل الادارة مع المستفيدين والمراجعين بأساليب واضحة وشفافة.					

42	تشجع الادارة على النشاطات والممارسات الخيرية.					
----	---	--	--	--	--	--

2. **الابداع:** عملية جماعية تنظيمية ينتج عنها اكتشاف الافكار والاختراعات الجديدة التي تهدف إلى تطوير قدرات العاملين والمنظمة للوصول إلى حالة التميز..

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
43	تهتم الادارة بتوفير فرص حقيقة لتطوير المستقبل الوظيفي لأصحاب القدرات الإبداعية من العاملين.					
44	تهتم الادارة بشكاوى وازاء المراجعين كقاعدة تركز عليها في بناء الافكار الجديدة.					
45	تمتلك الادارة هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات البيئية المحيطة.					
46	توفر الادارة بيئة ومناخ ملائم يدفع العاملين للإبداع في العمل.					

3. **جودة الخدمة:** هي درجة تلبية احتياجات المستفيد من الخدمات التي تتطابق مع توقعاته ورغباته وتؤدي إلى زيادة ولائه وتعزيز ثقته بالمنظمة ليكون أكثر استعداداً للعمل بكل ما يخدم المنظمة من أجل تحقيق اهدافها وتعزيز سمعتها.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
47	تهتم الادارة بتقديم خدمة مرضية للمراجعين والمستفيدين.					
48	تعمل الادارة على توفير معايير جودة الخدمة بما يتلاءم مع طموح المراجعين.					
49	تهتم الادارة بتقليل الفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة.					
50	تعمل الادارة على توليد افكار ومقترحات بناءة تستهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة.					