

**تأثير سلوكيات التمكين القيادي في جاذبية الايدولوجية التنظيمية
دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في الكليات الاهلية**

*The effect of the behavior of leadership empowerment on
the organizational Ideological appeal: An exploratory
study of a sample of Instructors'views
in the private colleges*

أ. م. د ميثاق هاتف الفتلاوي⁽¹⁾
Assist. Prof. Mithaq H. AL-Fatlawi
م. م ضياء فالح بناي⁽²⁾
Assist. Lect. Dhia F. Banai

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى اختبار مدى تأثير سلوكيات التمكين القيادي في جاذبية الايدولوجية التنظيمية، وتم اختيار عينة من التدريسين في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء، واعتمد البحث على بعدي سلوكيات التمكين القيادي (تفويض السلطة، المساءلة عن النتائج، الاعتماد الذاتي في صنع القرار، مشاركة المعلومات، تطوير المهارات و التدريب من اجل الاداء المبتكر) و جاذبية الايدولوجية التنظيمية (الولاء، تطابق القيم والالتزام العاطفي)، واستخدم برنامج التحليل الاحصائي (Spss v. 21) في تحليل الجانب العملي من البحث، وتوصل البحث الى عدد من الاستنتاجات منها وجود علاقة ارتباط وتأثير لسلوكيات التمكين القيادي في جاذبية الايدولوجية التنظيمية، في حين اوصى البحث الى ضرورة وضع مجموعة من القيم والمبادئ والافكار تتلاءم مع طبيعة المجتمعات التي تعمل فيه تلك الكليات، وان تدخل هذه القيم ضمن رؤية الكليات الاهلية ورسالتها مع امكانية تطبيقه او الوصول اليها ذلك من اجل تحسين جاذبية ايدولوجية الكليات.

1- جامعة كربلاء- كلية الادارة والاقتصاد.

2- جامعة وارث الانبياء.

Abstract

The present research aims to test the impact of the leadership empowerment behaviors on the attractiveness of organizational ideology, A sample of was selected is lechers private colleges in Karbala governorate, The research was based on tow variables leadership empowerment behaviors (delegation of authority, accountability for results, self-reliance in decision making, The development of skills and training for innovative performance) and the attractiveness of organizational ideology (loyalty, Value Congruence and emotional commitment), The statistical analysis program (Spss v. 21) was used to analyze the practical aspect of research, And the research reached a number of conclusions, including the relationship and impact of the leadership empowerment behaviors in the attractiveness of organizational ideology, And The study recommended the need to develop a set of values, principles and ideas that are compatible with the nature of the societies in which these colleges operate. These values should be included within the vision and mission of the private colleges with the possibility of applying them or reaching them in order to improve them The attraction of ideological colleges.

المقدمة

ايقنت المنظمات منذ ان وجدت ان واحداً من اهم اسرار وجودها واستمراريتها في بيئتها هو تفاعلها وبشكل مستمر مع متطلبات تلك البيئة، الادوات المستخدمة لمواجهة تغيرات تلك البيئة متعددة واحدة منها تكمن في العاملين على الرغم من التطورات التكنولوجية الضخمة في السنوات الأخيرة والاتجاه نحو الائتمه واستخدام التكنولوجيا في المنظمات بدلا من الاعتماد على العاملين الا أن دراسة سلوك العاملين مازال يأخذ اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين المختصين في هذا المجال، وسبب هذا الاهتمام يرجع إلى كون العاملين يمثلون النواة الأساسية والقلب النابض في حياة المنظمة، والادبيات الادارية زاخرة بالدراسات التي فحصت واختبرت متغيرات تنظيمية مختلفة في سبيل تقوية، تطوير مهارات وفعالية العاملين واحد من تلك المتغيرات المهمة يعرف بـ(سلوكيات التمكين القيادي) الذي يعمل على تمكين العاملين ويجعلهم مستعدين في تحمل مسؤوليات قيادية من خلال تفويض السلطة لهم مع امكانية حصولهم على المعلومات المناسبة من اجل اتخاذ القرارات السريعة بما يخدم أنشطة العمل، سلوكيات التمكين المتبعة من قبل المنظمة من المتوقع ان تؤثر على ما يعرف بـ(جاذبية الايدلوجية التنظيمية) لما لها من اهمية اكدت عليه العديد من الدراسات السابقة، إن فكرة جاذبية الايدلوجية التنظيمية تتمحور حول كيفية ان تشكل ايدلوجية المنظمة نقطة جذب في اعين الرؤوسين، ومن المتوقع ان يؤدي هذا المتغير دورا محوريا في فهم متطلبات الرؤوسين وتعزيز جهود الادارة العليا في التفاعل مع المجتمع، ويهدف انجاز هذا البحث تم تقسيمه الى محاور أربعة، تناول المحور الاول منهجية البحث، اما المحور الثاني قدم اطاراً نظريا لمتغيرات البحث في حين تناول المحور الثالث الجانب العملي من البحث، اما المحور الرابع فقد خصص الى استعراض اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث.

شهد القطاع الخاص (الاستثمار في مجال التعليم الاهلي) تسارعاً كبيراً في العراق ويلاحظ ذلك من خلال الزيادة المستمرة في عدد الكليات واغلب تلك الكليات ناشئة التأسيس والعمل لذلك يكون الاعتماد الكبير في التخطيط والرقابة والتنظيم على مؤسسي الكليات الامر الذي قد يسبب ضغطاً كبيراً على الادارة وقد يقلل من توجه الادارة العليا نحو التخطيط الاستراتيجي لمستقبل الكليات في ظل تنافس كبير بين الكليات الاهلية، ولذلك ومن خلال المشاهدات الشخصية نستطيع القول ان الكليات بحاجة الى ما يعرف بـ(سلوكيات التمكين القيادي) الذي يمثل مجموعة من السلوكيات المتبعة من قبل القيادة مثل تفويض السلطة الى مرؤوسين محددين وكذلك الاعتماد على مهارات وخبرة المرؤوسين في صنع القرار فضلاً عن تدريبهم بطرق مبتكرة، لذلك يعتقد الباحثان بوجود مشكلة من الممكن صياغته على شكل سؤال رئيسي مفادها (ما هو مستوى تأثير سلوكيات التمكين القيادي على جاذبية الايدلوجية التنظيمية لدى التدريسين في الكليات الاهلية؟)

ثانياً: أهمية البحث.

الدراسات السابقة اكدت على اهمية سلوكيات التمكين القيادي(المتغير المستقل) بتشجيعه على المشاركة في صنع القرار ومشاركة المعلومات، إن إزالة القيود التنظيمية من الممكن ان يحسن حيوية العمل، اما جاذبية الايدلوجية التنظيمية (المتغير المعتمد) تشكل قوة في داخل المنظمة تحميها من التأثير الخارجي وتجذب الموارد البشرية وتوجه المرؤوسين نحو التعاون من اجل انجاح المنظمة، الاهمية النظرية لمتغيرات البحث بالإضافة الى نتائج البحث الحالي وتوصيتها قد تشكل اهمية لدى القيادات العليا لكليات الاهلية البحث في تبني سلوكيات قيادية على شكل برامج هدفها تمكين المرؤوسين بطرق عديدة منها مشاركة المعلومات وتطوير المهارات و نوعية التدريب من اجل الاداء المبتكر، هذه السلوكيات من المتوقع وبشكل كبير ان تنعكس على ولاء والالتزام العاطفي المرؤوسين مما يشكل نوعاً من الارتياح والرضا في عملهم في بيئة الكليات الامر الذي يساعد على تحسين الصورة الخارجية للكليات في جذب الجمهور والتدريسين.

ثالثاً: أهداف البحث.

الاهداف العامة للبحث بالإمكان تلخيصها بما يلي:

١. استعراض مفهوم وأهمية وإبعاد متغيرات البحث كظواهر تنظيمية ذات اهمية في الفكر الاداري.
٢. معرفة مدى وجود وانتشار سلوكيات التمكين القيادي في الكليات الاهلية عينة البحث وفق الادراكات المختلفة للمرؤوسين.
٣. هل تشكل ايدلوجية الكليات الاهلية عينة البحث نقطة جذب بالنسبة الى المرؤوسين.
٤. نسبة الارتباط والتأثير بين سلوك التمكين القيادي و جاذبية الايدلوجية التنظيمية.
٥. محاولة تقديم توصيات واقعية عملية الى الادارة العليا في الكليات عينة البحث بناءً على ما يفرزها الجانب العملي من البحث.

رابعاً: فرضيات البحث.

فرضيات البحث تتمحور حول فرضيتين أساسيتين و تتفرع عنهما مجموعة من الفرضيات: -

فرضيات الارتباط.

- الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين سلوك التمكين القيادي بأبعاده و جاذبية الايدلوجية التنظيمية) و تتفرع منها الفرضيات الآتية: -
- أ- الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة و جاذبية الايدلوجية التنظيمية)
- ب- الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المساءلة عن النتائج و جاذبية الايدلوجية التنظيمية)
- ج- الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاعتماد الذاتي في صنع القرار و جاذبية الايدلوجية التنظيمية)
- د- الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مشاركة المعلومات و جاذبية الايدلوجية التنظيمية)
- هـ- الفرضية الفرعية الخامسة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطوير المهارات و جاذبية الايدلوجية التنظيمية)
- و- الفرضية الفرعية السادسة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التدريب من اجل الاداء المبتكر و جاذبية الايدلوجية التنظيمية)

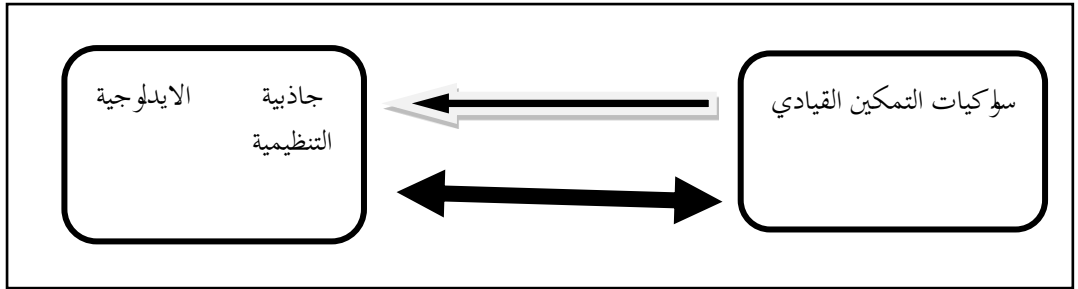
فرضيات التأثير.

- الفرضية الرئيسة الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين سلوك التمكين القيادي بأبعاده و جاذبية الايدلوجية التنظيمية) و تتفرع منها الفرضيات الآتية: -
- أ- الفرضية الفرعية الاولى (وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة و جاذبية الايدلوجية التنظيمية)
- ب- الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين المساءلة عن النتائج و جاذبية الايدلوجية التنظيمية)
- ج- الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاعتماد الذاتي في صنع القرار و جاذبية الايدلوجية التنظيمية)
- د- الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين مشاركة المعلومات و جاذبية الايدلوجية التنظيمية).
- هـ- الفرضية الفرعية الخامسة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين تطوير المهارات و جاذبية الايدلوجية التنظيمية)
- و- الفرضية الفرعية السادسة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التدريب من اجل الاداء المبتكر و جاذبية الايدلوجية التنظيمية)

خامساً: مخطط البحث.

يوضح الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث علاقات التأثير والارتباط بين متغيرات البحث، وتشير الأسهم ذات الاتجاهين الى علاقات الارتباط بينما الأسهم ذات الاتجاه الواحد فتشير إلى علاقات التأثير، إذ تم اعتبار متغير سلوك التمكين القيادي متغيراً مستقلاً (المتغير المستقل هو المتغير الذي يؤثر في المتغير المعتمد) أما جاذبية الايدلوجية التنظيمية فهو متغير معتمد (هو المتغير الذي تتأثر قيمه في حالة تغير قيم المتغير المستقل).

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من أعداد الباحثان

سادساً: مجتمع البحث وعينته.

شملت عينة الدراسة التدريسين في الكلية الاهلية والبالغ عددها (6) كليات بمختلف الالقاب العلمية، تم توزيع (325) استبانة على التدريسين في الكليات الاهلية، علما ان حجم المجتمع التقريبي بلغ (451) تدريسي في الكليات السبع، كما هو موضح في الجدول (1) الذي يبين عدد ونسبة الاستبانات الموزعة، المسترجعة والصالحة لتحليل الاحصائي، اذ تم استعادة (229) استبانة من عدد الاستبانات الموزعة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (212) استبانة من العدد المسترجع والتي مثلت حجم العينة. الجدول (1) مجتمع الدراسة والاستبانات المستعادة واستجابة عينة الدراسة

ت	اسم الجامعة / الكلية	العدد التقريبي لأعضاء الهيئة التدريسية	الاستبانات الموزعة	الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي		
				العدد المسترجع	العدد الصالحة لتحليل	النسبة المئوية
1	جامعة اهل البيت	109	87	52	51	24 %
2	كلية الصفوة الجامعة	104	84	46	42	20 %

تأثير سلوكيات التمكين القيادي في جاذبية الايدلوجية التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسين في الكليات الاهلية

3	كلية ابن حيان الجامعة	100	70	61	57	27 %
4	جامعة وارث الانبياء	39	39	35	33	16 %
5	كلية الطف الجامعة	27	27	22	20	9 %
6	جامعة العميد	18	18	13	9	4 %
مج		451	325	229	212	100 %

المصدر: اعداد الباحثين في ضوء نتائج الاستبانة.

فيما يخص خصائص عينة البحث من (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، الفئة العمرية، التحصيل العلمي، اللقب العملي و سنوات الخدمة في الكلية) يمكن تلخيصه كما في الجدول (2)

الجدول (2) خصائص عينة الدراسة

ت	البيان	التصنيف	العدد	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكر	160	75 %	212	100%
		انثى	52	25 %		
2	الحالة الاجتماعية	اعزب	78	37 %	212	100%
		متزوج	134	63 %		
		ارمل	0	0 %		
		مطلق	0	0 %		
3	العمر	اقل من 30 سنة	74	35 %	212	100%
		30 - و اقل من 40 سنة	81	38 %		
		40 - و اقل من 50 سنة	20	9 %		
		50 - و اقل من 60 سنة	16	8 %		
		60 فأكثر	21	10 %		
		ماجستير	128	60 %		
4	التحصيل العلمي	دكتوراه	84	40 %	212	100%
		مدرس مساعد	118	56 %		
5	اللقب العملي	مدرس	58	27 %	212	100%
		استاذ مساعد	23	11 %		
		استاذ	13	6 %		

100%	212	42%	90	اقل من ١ سنة	سنوات الخدمة في الكلية	6
		33%	70	١- و اقل من ٥ سنة		
		20%	42	٥- و اقل من ١٠ سنة		
		5%	10	١٠ سنة فأكثر		

المصدر: اعداد الباحثان في ضوء اجابات استمارات الاستبانة.

المحور الثاني: الجانب النظري للبحث

اولا / سلوكيات التمكين القيادي.

مفهوم سلوكيات التمكين القيادي.

عند استعراض الاصل اللغوي لمفهوم التمكين نجده يعني مكن (تمكيناً) من الشيء جعل لها سلطاناً ومقدرة، أمكن فلاناً أي سهل له ويسر لها فعله (٣)، وكذلك يعرف قاموس (٤) التمكين كفعل بالتفويض او الإذن او اعطاء السلطة القانونية لشخص ما، اما مفهوم التمكين في الفكري الاداري وفق الباحثين فازداد الاهتمام به منذ اواخر القرن العشرين كأحد ابعاد فلسفة الادارة الحديثة من خلال تعزيز قدرات العاملين ضمن اطار من الشفافية والوضوح وصولاً الى تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية التي تنشدها منظماتهم وكذلك التركيز على الانسان وحاجاته المختلفة كونه كائناً عاطفياً له مجموعة من المشاعر والعواطف والانفعالات والتي يجب فهمها والعمل على اشباعها (٥)، وتعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التمكين بوصفه فلسفة ادارية تقوم على منحه الادارة المفتوحة فمن المختصين من نظر اليه على انه وسيلة من وسائل الادارة الحديثة ومنهم من عدّ التمكين ممارسات تشجع الافراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات ومنهم من عدّه مثل (صالح & المبيضين، ٢٠١٧). النقل المراقب للسلطة من الادارة الى العاملين لتحقيق مصالحها على المدى البعيد (٦)، فالتمكين يهتم بعملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحميلهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بإعمالهم دون الرجوع الى المستويات العليا الامر الذي ينعكس بصورة او اخرى على فاعلية منظماتهم (٧)، وتصور (Arnold et al. , 2000: 254). سلوك التمكين القيادي بانه قدرة القادة على تفويض السلطة الى العاملين، المساءلة عن النتائج، تشجيع التوجه الذاتي في صنع القرارات، مشاركة وتعزيز تطوير المهارات وتدريب العاملين من اجل اداء عملهم بطريقة مبتكرة، ويقترح (Tjeku, 2006: 25) تعريف لسلوك التمكين القيادي وهي السلوكيات التي يجب أن يكون فيه نقل تدريجي للسلطة والموارد والاستقلالية والمسؤولية من قائد مختص يمكنه تدريب المرؤوسين وخلق مساحة للمرؤوسين والنمو من خلال السماح بالقرار التشاركي ويجب أن ينظر إليه باعتباره نموذجاً يحتذى به وأن يتم رويته من قبل مرؤوسيه وأن يكون قادراً على السماح للمرؤوسين بقبول المساءلة عن حكمهم

٣- المنجد، ١٩٧٣: ١١١.

٤- Merriam Webster's Dictionary.

٥- نجم، ٢٠١٣: ٦٣١.

٦- أبراهيم، ٢٠١٧: ٣٥٠.

٧- جلاب، ٢٠١٣: ٢٤.

تأثير سلوكيات التمكين القيادي في جاذبية الابدولوجية التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في الكليات الاهلية وتقديرهم، يعرف باحثان اخران ^(٨) سلوكيات القائد التمكيني كنوع من التسهيلات حيث يتصور العاملون قادتهم للسماح لهم بالتحكم الذاتي، الادارة الذاتية والقيادة الذاتية ^(٩).

اهمية سلوكيات التمكين القيادي.

يغطي موضوع التمكين بأهمية كبيرة في الفكر الاداري، اذ يرى (Perkins, 1995) ان الاهتمام بالبحوث المتعلقة بالتمكين قد زاد بشكل كبير وان التمكين قد اصبح هيكلاً حيوياً لفهم تطور الافراد والمنظمات ^(١٠)، وان الاهتمام المتزايد بمفهوم التمكين والممارسات الادارية ذات الصلة بين الباحثين والممارسين أمثال (McClelland, 1975; Kanter, 1979; Bennis & Nanus, 1985; Burke, 1986; Neilsen,) (Block, 1986 ; 1987) يرجع الى عدد من الاسباب ^(١١) :-

- أ- الدراسات حول مهارات القيادة والادارة ^(١٢) اشارت ان ممارسات تمكين المرؤوسين هي عنصر رئيسي في الفعالية الادارية التنظيمية.
- ب- تحليل السلطة والسيطرة داخل المنظمات ^(١٣) والذي يقترح ان مجموع الاشكال الانتاجية للسلطة التنظيمية والفعالية تنمو مع تقاسم الرؤساء للسلطة والسيطرة مع المرؤوسين.
- ت- تشير التجارب في بناء الفرق داخل المنظمات الى ان تقنيات التمكين تلعب دوراً حاسماً في تطوير الفرق وصيانتها ^(١٤).

ويلعب القادة دوراً مهماً في عملية التمكين لان تمكين القادة يحفز العاملين للخروج من العمليات غير النشطة و يجعلهم يتحملون المخاطر ويعززون مسؤوليتهم الذاتية مما يجعلهم مسؤولين عن نتائجهم ^(١٥)، وكذلك يوفر للموظفين المزيد من الاستقلالية والسلطة والمسؤولية والدعم التطويري، مما يؤدي بالمرؤوسين ^(١٦) إلى العمل بشكل مستقل، مع زيادة مشاعر الكفاءة، التوجه الذاتي، الهدف والتأثير ^(١٧)، وبين (Ahearne et al., 2005) ان تمكين القادة يظهر أربعة أنواع من السلوكيات هي: (أ) التأكيد على أهمية العمل، (ب) المشاركة في صنع القرار؛ (ج) نقل الثقة بأن الأداء سيكون ممتازا (د) إزالة أي قيود بيروقراطية ^(١٨)، وفقاً الى (Johnson, 1994) فان سلوكيات التمكين القيادي تؤدي إلى خلق بيئة تعزز النجاح حيث يتم تمكين الموظفين من خلال اعطاء مسؤولية أكبر وسلطة اتخاذ القرار والمعلومات، والتغذية العكسية بالإضافة إلى التحفيز والدعم والتشجيع ^(١٩).

٨- Vecchio et al. , 2010 ; MacPhee et al. , 2014

٩- Bester et al. , 2015: 2

١٠- Tjeku, 2006: 6

١١- Conger & Kanungo, 1988: 471

١٢- Bennis & Nanus, 1985; Kanter, 1979, 1983; McClelland, 1975

١٣- Kanter, 1979; Tannenbaum, 1968

١٤- Beckhard, 1969; Neilsen, 1986

١٥- Cheong et al. , 2016: 1

١٦- Amundsen & Martinsen, 2014; Zhang & Bartol, 2010

١٧- Kim & Beehr, 2017: 1

١٨- Gyu et al. , 2017: 4

١٩- Schalkwyk et al. , 2010: 2

أبعاد سلوكيات التمكين القيادي.

اهتم الباحثون في مجال الادارة كثيرا بتمكين العاملين لذلك سعى العديد منهم الى اظهار سلوكيات التمكين القيادي من خلال تحديد وتمييز واختبار صلاحية العديد من السلوكيات التي يجب ان يمارسها القائد من اجل تمكين العاملين سواء على مستوى الفريق او المستوى الفردي، لم ينشر سوى عدد قليل من دراسات للتطوير وبناء مقاييس سلوكيات التمكين القيادي. و واحدة من تلك الدراسات كانت من قبل (Konczak et al,2000) وزملائها في قياس وتعيين ابعاد سلوك التمكين القيادي، كان الدفع وراء هذه المحاولة هو قلة الدراسات السابقة في تحديد سلوكيات التمكين القيادي أفرزت ستة أبعاد (اعتمدت من قبل الباحثين) تعطي وصفا جيدا لسلوكيات القيادة في عملية التمكين^(٢٠):-

أ- تفويض السلطة.

يتطلب تفويض السلطة^(٢١) أن يمنح القائد السلطة للمرؤوسين وينبغي أن يزيد تفويض السلطة من الدوافع الذاتية للمهام من خلال التأثير على تقييمات المهام المتعلقة بالتمكين النفسي^(٢٢)، يرى (Mugyabuso,2000) عندما يستثني المرؤوسين من عملية التفويض، فإن الروح المعنوية للعمل ستتناقص بين العاملين وكذلك سيؤدي الى انخفاض الاداء^(٢٣).

ب- المساءلة.

يتعلق البعد الثاني لسلوك القائد التمكيني بتأكيد القائد على المساءلة (Accountability) عن النتائج ووفقا (Ford & Fottler, 1995) فإن التمكين يعيد توزيع السلطة ولكنه يوفر أيضا آلية يتم من خلالها وضع المسؤولية عن النتائج مع الأفراد والفرق، ويصف (Conger,1989) كيف يجب أن تكون التغييرات في السلطة مصحوبة بإعادة هيكلة نظم قياس الأداء لضمان تقييم الأفراد والفرق ومساءلتهم عن الأداء الذي يمكنهم التحكم فيه.

ج- الاعتماد الذاتي في صنع القرار.

ينبغي أن تكون درجة تشجيع المديرين على اتخاذ القرارات المستقلة عنصرا هاما في عملية التمكين وهكذا، تم تحديد تشجيع التوجه الذاتي في صنع (Self-Directed Decision Making) كبعد ثالث في سلوك التمكين القيادي، على الرغم من أن تشجيع القرارات ذات التوجه الذاتي يتعلق بصنع القرارات حول الخطط والأهداف والإجراءات، فإن تشجيع حل المشاكل ذاتيا التوجيه مع اتخاذ المبادرة في تحديد المشاكل في إجراءات العمل واتخاذ خطوات لتصحيح هذه المشاكل^(٢٤).

د- مشاركة المعلومات.

وفقا (Ford & Fottler, 1995)، فإن التمكين يتطلب من المديرين تبادل المعلومات والمعرفة التي تمكن الموظفين من المساهمة على النحو الأمثل في الأداء التنظيمي.

٢٠ - Konczak et al,2000: 303

٢١ - Delegation of authority

٢٢ - Thomas & Velthouse, 1990

٢٣ - Mare, 2007: 27

٢٤ - Wellins, Byham, & Wilson, 1991

تأثير سلوكيات التمكين القيادي في جاذبية الايدولوجية التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في الكليات الاهلية
هـ- تطوير المهارات.

فيما يتعلق بتطوير المهارات (skill development)، بين (Wellins et al., 1991) دور المدير كواحدة من التسهيلات بدلا من التوجيه والسيطرة، مع نسبة كبيرة من وقت القائد يصرف قضى على تأمين التدريب المناسب لضمان أن الموظفين يحصلون على تطوير المهارات اللازمة لدعم جهود التمكين.

و- التدريب من اجل الاداء المبتكر.

ويشمل البعد الاخير التدريب من اجل الاداء المبتكر (Coaching for Innovative Performance) السلوكيات القيادية التي تشجع على تقييم المخاطر المحسوبة والأفكار الجديدة، وتوفير التغذية العكسية للأداء، ومعالجة الأخطاء و الاخفاقات كفرص للتعلم، ينبغي للمنظمة ان توفر نظام لتدريب العاملين لتزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، مهارات اتخاذ القرار ومهارات حل الصراع ومهارات قيادية فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء مهارات ليس لأداء اعمالهم فقط بل لتعلم مهارات واقتصاديات المنظمة الكبيرة لذلك يرى (Spreitzer, 2007) لابد من توفير تدريب مستمر ومنظم^(٢٥).

ثانياً / جاذبية الايدولوجية التنظيمية.

مفهوم الايدولوجية التنظيمية.

بالرجوع الى قاموس المعجم الوسيط نجده يعرف كلمة "أيدولوجية" بمجموعة الآراء والأفكار والعقائد والفلسفات التي يؤمن بها شعب أو أمة أو حزب أو جماعة، وهذا التعريف مقارب الى المعنى اليوناني القديم لكلمة الايدولوجية "علم الافكار"، وبشكل عام برز مفهوم الأيدولوجية في السياقات (البيئات الصناعية) بسبب أهمية قضايا القوة والنزاع في العلاقات الصناعية^(٢٦)، طول فترة الستينات والسبعينات كان التركيز على دراسة الايدولوجية كونها اساس الافكار والقيم المعرفية على سبيل المثال يرى (-91: 1973: Wilson's 92) الأيدولوجية كخريطة معرفية لمجموعات من التوقعات ونطاق للقيم التي يتم الإعلان عنها من اجل المعايير والضرورات وبالتالي فإن الأيدولوجية تخدم كدليل على الفهم وكدليل للعمل وتطور في أذهان معتنيها صورة للعملية التي يمكن من خلالها تحقيق التغيير المنشود، قدم الباحثون العديد من التعاريف لايدولوجية التنظيمية يمكن ملاحظتها في الجدول (3).

جدول (3) بعض تعاريف الايدولوجية التنظيمية

الباحث	التعريف	المصدر
Thompson, 1980	وجهة نظر علنية عن صانعي القرار الرئيسيين للمنظمة.	(Goll, 1991: 139)
Beyer, 1981	مجموعات متماسكة نسبيا من المعتقدات التي تربط بعض الناس معا والتي تفسر عواملهم من حيث علاقات النتيجة والسبب.	(Beyer, 1981: 166)

٢٥- زكي، ٢٠١٧: ١٩٢.

٢٦- Hartley, 1983: 8

Starbuck, 1982	عبارة عن مجموعات متكاملة منطقية من المعتقدات والقيم والطقوس والرموز	(Starbuck, 1982: 3)
Dunbar et al. ,1982	المعتقدات المشتركة التي تعكس التجارب الاجتماعية في سياق معين في وقت معين	(Dunbar et al. ,1982: 91)
Abravanel,1983	الأيدولوجية التنظيمية بأنها مجموعة من الأفكار الأساسية و النتائج العملية المرتبطة معاً بنظام سائد ينتج في كثير من الأحيان تناقضات ولكنه يخدم في تعريف المنظمة والحفاظ عليها.	(Abravanel,1983: 274)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات المتعلقة بالموضوع

أهمية الايدولوجية التنظيمية.

هناك اعتراف واسع النطاق بأن الإيديولوجية أمر حاسم للأداء ويوفر شرعية لكل من هو خارج المنظمة وأعضاء المنظمة^(٢٧)، يضع الخيارات الاستراتيجية^(٢٨)، ويحدد الممارسات التنظيمية^(٢٩)، اشار (Beyer,1981) إلى أن المعتقدات الإيديولوجية توجه أنشطة أعضاء المنظمة نحو تحقيق الأهداف وكذلك تؤثر الأيديولوجيات على مقدار الاهتمام الممنوح للمعلومات المتعلقة بالمشاكل داخل المنظمة أو في البيئات التنظيمية ولها دور على الحافز والالتزام الفردي كما هو الحال في عمليات التخطيط والتنظيم العامة^(٣٠)، وكذلك ترتبط الإيديولوجيات التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بالقرارات لأنها تجعل من السهل على العاملين الاتفاق على الأهداف التي يجب اتباعها وعلى ما تعد به بدائل العمل وعلى النتائج المحتملة، ويرى (March & Simon, 1958) ان الأيديولوجيات توفر اختصارات في عملية اتخاذ القرار من خلال تمكين صناع القرار من إغفال أو اختصار بعض الخطوات وتصفية بعض البدائل والنتائج^(٣١)، قدم (King & Ehrhard, 1996: 193) ملخصاً لأهمية الايدولوجية:-

- أ- كمورد، تشكل الأيديولوجية قوة جاذبة في الداخل تحمي المنظمة من التأثير الخارجي وتجذب الموارد البشرية نحو أعمال تعاون لا تعد ولا تحصى مع بعضها البعض وبهذا المعنى من خلال تلقين الأفراد للقيم الاجتماعية في قواعده وقيمه، يمكن اعتبار الإيديولوجية على أفضل وجه روحاً مركزية في التنظيم، أو في الواقع القوة أو الروح التي تمنح الحياة والتي تُعلم الإطار الرسمي لوظائفها الأساسية^(٣٢).
- ب- إن استيعاب الأيديولوجية يجعل أي منظمة معينة أكثر فعالية^(٣٣) لا يزال هذا المفهوم يحظى باهتمام دائم للمدراء والمؤسسات نظراً لارتباطه بزيادة الأداء والتحفيز وانخفاض الغياب ومعدل الدوران، إلى

٢٧- Thompson,1980; Pfeffer,1981

٢٨- e. g. Mason & Hambrick, 1984

٢٩- (Goll & Zeitz, 1991: 192) و (Pettigrew 1979; Beyer 1981)

٣٠- Bresser, 1985: 185

٣١- Brunsson,1982: 38

٣٢- Miller, 1978

٣٣- Meyer, 1989

تأثير سلوكيات التمكين القيادي في جاذبية الايدولوجية التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في الكليات الاهلية
جانب زيادة الاستقرار والرضا والمشاركة^(٣٤) يمكن أن يؤدي ضخ أيديولوجية تنظيمية إلى تغيير طبيعة
البنية البيروقراطية.

ت- تنشأ أهمية آخر عن استخدام الأيدولوجية لحل في حل المطالبات المتناقضة بين العاملين ووحدات
الإدارات، والتوفيق بين النزاعات المتناقضة الناشئة داخل الأفراد أنفسهم^(٣٥)، على المستوى التنظيمي
تساعد الأيدولوجية التنظيمية القوى والمهام التي تهيمن على بعضها البعض أو تعارض بعضها البعض
من أجل التوغل والعمل من خلال الاختلافات وتسهيل التكيف والتغيير.

أبعاد جاذبية الايدولوجية التنظيمية.

بين (Goll & Zeitz, 1991) انه على الرغم من أهمية الايدولوجية مع ذلك كان هناك القليل من
الأبحاث نسبيا حول إيدولوجية الشوكات وحتى أقل من الاتفاق على كيفية وضع المفاهيم المتعلقة
بالايدولوجية وقياسها^(٣٦)، وقدم (King & Ehrhard, 1996: 237) تمرينًا تجريبيًا مكون من ثلاثة أبعاد
لزيادة فهم نَجْد الموظف إلى ايدولوجية المنظمات وعلاقتها بكيفية ادراك الموظفين لهذه الابعاد: -

أ- الولاء (Loyalty)

وضحه (King&Ehrhard, 1996) بانه الميل او استعداد العاملين لاستيعاب الضغط المعباري (ضغط
العمل)، وعرفها (عبد الباقي، ٢٠٠٤: ١٨١) درجة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها ورغبته في بذل
أكبر عطاء او جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة،
ويعتبر كل من (Porter, Steers, Mowday, 1974) من اهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي
وقد عرفوا الولاء التنظيمي بانه مدى قوة اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل فيه واضحا ان الفرد الذي
يملك انتماء للتنظيم الذي يعمل فيه يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع رؤوسه و اشاروا الى
ان الفرد يتمتع بمجموعة من الصفات^(٣٧) هي: -

- اعتقاد قوي بأهداف وقيم المنظمة.
- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار المنظمة وعدم تركها.

ب- تطابق القيم (Value Congruence)

يشير الى درجة ادراك الفرد مدى التشابه، التطابق او الترابط بين قيمه الخاصة و قيم المنظمة^(٣٨) وتشير
الابحاث^(٣٩) إلى أن الموظفين الذين تتطابق قيمهم مع قيم المنظمة هم أكثر راضا وبقون مع شركتهم أكثر
من الموظفين الذين لا تتوافق قيمهم مع المنظمة^(٤٠).

٣٤ - Porter et al. , 1974, 1976; Weiner & Vadi, 1990 .

٣٥ - Reichers, 1986 .

٣٦ - Goll & Zeitz, 1991: 194-195 .

٣٧ - علي، ٢٠١٦: ٧٨٨ .

٣٨ - King & Ehrhard, 1996: 242 .

٣٩ - eg. , Sheridan, 1991 ; Chatman, 1992 .

٤٠ - Andrews et al. , 2003: 358 .

ج- الالتزام العاطفي (Affective Commitment)

الالتزام العاطفي يشير الى مدى ارتباط الافراد بأهداف المنظمة وقيمها ومصالحها بغض النظر عن العمل الذي يقوم بها ^(٤١)، يصف (Muthuveloo & Rose, 2005) الالتزام العاطفي بأنه يقترب من مفهوم الالتزام القيمي من حيث تطابق اهداف وقيم الفرد مع اهداف وقيم المنظمة من خلال جملة من المشاعر مثل الولاء، الانتماء والتعلق بالمنظمة ^(٤٢)، اشار (خير الدين وآخرون، ٢٠١٠: ١٢) الى ان الالتزام العاطفي يبنى على اساس الشعور القوي بالانتماء والاندماج والمشاركة في المنظمة والموظف سوف يعمل على تطوير ارتباطه العاطفي بمنظمة ما عندما يتعرف على اهدافها وعندما تتطابق قيم الموظف مع قيم المنظمة عندها يصبح هنالك اندماج نفسي في المنظمة واقتدار بالانتماء اليها والارتباط بها وبالتالي فان الموظفين ذوي الالتزام العاطفي القوي يبقون في اعمالهم لانهم يريدون ذلك.

المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة بصورة أساسية في البحث الحالي، بعد عرضها على مجموعة من المختصين من اجل تقويمها، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات المقياس الموزع على خمس فقرات ولكل فقرة لها وزن اتفق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجات) وغير موافق بشدة (1 درجة واحدة)، اعتمد الباحثان في تكوين فقرات مقياس المتغيرات على الفقرات الموضوعة من قبل الباحثين كما هو موضح في الجدول (4) يتكون متغير سلوكيات التمكين القيادي من (6) أبعاد ومتغير جاذبية الايدلوجية التنظيمية من (3) أبعاد.

الجدول (4) ترميز متغيرات البحث

المتغير	البعد	عدد العبارات	الرمز	المصدر
سلوك التمكين القيادي (LEP)	تفويض السلطة	3	DOA	(Konczak et al. 2000)
	المساءلة عن النتائج	3	AC	
	الاعتماد الذاتي في صنع القرار	3	SDDM	
	مشاركة المعلومات	2	IS	
	تطوير المهارات	3	SD	
	التدريب من اجل الاداء المبتكر	3	CFIP	
جاذبية الايدلوجية التنظيمية	الولاء	7	L	(king & Ehrhard, 1996)
	تطابق القيم	7	VC	

(AOI)	الالتزام الفعال	7	AC
-------	-----------------	---	----

المصدر: أعداد الباحثين بالاعتماد على مقاييس المتغيرات.

أولا / الإحصائيات الوصفية.

استخدمت الأدوات الإحصائية مثل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، شدة الإجابة) من اجل إعطاء وصف إحصائي وبشكل عام لإجابات عينة البحث عن الفقرات المتعلقة بكل متغير، وينقسم الوصف الإحصائي إلى قسمين:

1. سلوكيات التمكين القيادي.

يتكون من (6) أبعاد ومن خلال نتائج الجدول (5)، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد سلوكيات التمكين بصورة عامة بشكل عام (3.92) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري (0.69) وبلغت شدة الإجابة (78%) مما يدل وبشكل واضح من خلال الإجابة على الفقرات ان عينة البحث لديهم اتفاق عام على فقرات سلوكيات التمكين القيادي، اعلى المتوسطات الموزونة كانت من نصيب الابعاد(المساءلة عن النتائج، الاعتماد الذاتي في صنع القرار، تفويض السلطة، تطوير المهارات، مشاركة المعلومات، التدريب من اجل الاداء المبتكر) هي الأكثر استجابة بوسط حسابي موزون بلغ (4.09, 3.98, 3.95, 3.94, 3.56).

الجدول (5) الوصف الإحصائي لإجابات عينة البحث حول ابعاد سلوك التمكين القيادي

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة
1- تفويض السلطة	3.98	0.82	80%
2- المساءلة عن النتائج	4.09	0.73	82%
3- الاعتماد الذاتي في صنع القرار	4.00	0.87	80%
4- مشاركة المعلومات	3.94	0.87	79%
5- تطوير المهارات	3.95	0.76	79%
6- التدريب من اجل الاداء المبتكر	3.56	0.93	71%
الوسط الحسابي الموزون لمتغير سلوك التمكين القيادي	3.92	0.69	78%

من أعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (Spss v. 21).

2. جاذبية الايدلوجية التنظيمية.

يتكون من (21) فقرة موزعة بصورة متساوية على ثلاثة أبعاد كل بعد (7) فقرات موضحة بصورة تفصيلية في استمارة الاستبانة، سيكون الاختصار فقد على الأبعاد بدون الفقرات كما تبين نتائج الجدول (7)، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد جاذبية الايدلوجية التنظيمية بشكل عام (3.82) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري (0.62) وبلغت شدة الإجابة (76%) وهذا يدل من خلال الإجابة على الفقرات ان عينة البحث لديهم قناعة بتمتع ايدلوجية كلياتهم بالجاذبية، حصلت

أبعاد جاذبية الايدولوجية التنظيمية (الولاء، تطابق القيم و الالتزام العاطفي) على الأوساط الحسابية بلغت (3. 99, 3. 55, 3. 93)، وبانحرافات معيارية (0. 69, 0. 77, 0. 72).

الجدول (7) الوصف الإحصائي لإجابات عينة البحث حول ابعاد جاذبية الايدولوجية التنظيمية.

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة
1- الولاء	3. 93	0. 72	79%
2- تطابق القيم	3. 55	0. 77	71%
3- الالتزام العاطفي	3. 99	0. 69	80%
الوسط الحسابي الموزون لمتغير سلوك جاذبية الايدولوجية التنظيمية	3. 82	0. 62	76%

من أعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (Spss v. 21).

ثانيا /اختبار الفرضيات

1. اختبار فرضية الارتباط

من اجل قياس او اختبار قوة الارتباط بين متغيرات البحث استخدم معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation)، ويظهر الجدول (8) مصفوفة الارتباط البسيط بين متغيرات البحث (ابعاد سلوكيات التمكين القيادي وجاذبية الايدولوجية التنظيمية)، ويتضح من النتائج الواردة في الجدول(8) وجود علاقات ارتباط طردية بين سلوكيات التمكين القيادي (LEB) و جاذبية الايدولوجية التنظيمية (AOI) بمقدار (. 692**) و ايضا العلاقة الطردية واضحة بين ابعاد سلوكيات التمكين القيادي وجاذبية الايدولوجية التنظيمية، بلغ معامل الارتباط بين تفويض السلطة (DOA) وجاذبية الايدولوجية التنظيمية ". 540**"، المساءلة عن النتائج (AC) ". 504**"، الاعتماد الذاتي في صنع القرار(SDDM)". 709**"، مشاركة المعلومات (IS)". 546**" و تطوير المهارات (SD) "610**"، والتدريب من اجل الاداء المبتكر (CFID) ". 559**"، وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المرتبطة بها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين سلوك التمكين القيادي بأبعاده و جاذبية الايدولوجية التنظيمية).

الجدول (8) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد سلوك التمكين القيادي وجاذبية الايدولوجية التنظيمية

Correlations									
		DOA	AC	SDDM	IS	SD	CFID	LEB	AOI
AOI	Pearson Correlation	.540**	.504**	.709**	.546**	.610**	.559**	.692**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	212	212	212	212	212	212	212	212

**. Correlation is significant at the 0. 01 level (2-tailed)

تأثير سلوكيات التمكين القيادي في جاذبية الايدلوجية التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في الكليات الاهلية
المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss, v. 21)

2. اختبار فرضيات الأثر

من اجل قياس علاقات التأثير بين متغيرات البحث تم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، اذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمة (F) الجدولية، ولا يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (5%)، كما تم استخدام معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل (سلوكيات التمكين القيادي) على المتغير التابع (جاذبية الايدلوجية التنظيمية)، تظهر النتائج الموضحة في الجدول (9) لنتائج تحليل الانحدار هنالك تأثير طردي عند مستوى معنوية (5%) لسلوكيات التمكين القيادي على جاذبية الايدلوجية التنظيمية اذ بلغت قيمة معامل بيتا (. 621) وهذا يعني اذ تغيرت سلوكيات التمكين القيادي بوحدة واحدة تتغير جاذبية الايدلوجية التنظيمية بمقدار (. 621)، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (192. 631) وهي اكبر.

الجدول (9) ملخص معادلة الانحدار وقيم (R^2) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسة الثانية

الفرضية الرئيسة الثانية	المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معادلة الانحدار	قيمة β	قيمة F المحسوبة	قيمة R^2
	سلوك التمكين القيادي (LEP)	جاذبية الايدلوجية التنظيمية (AOI)	$AOI = 1.390 + (.621) LEP$	. 621	192. 631	. 478
أبعاد سلوكيات التمكين القيادي	تفويض السلطة (DOA)	المساءلة عن النتائج (AC)	$AOI = 2.199 + (.408) DOA$	. 408	86. 241	. 291
	المساءلة عن النتائج (AC)	الاعتماد الذاتي في صنع القرار (SDDM)	$AOI = 2.052 + (.434) AC$	. 434	71. 647	. 254
	الاعتماد الذاتي في صنع القرار (SDDM)	مشاركة المعلومات (IS)	$AOI = 1.781 + (.511) SDDM$	. 511	212. 128	. 503
	مشاركة المعلومات (IS)	تطوير المهارات (SD)	$AOI = 2.277 + (.393) IS$	. 393	89. 282	. 298
	تطوير المهارات (SD)		$SFL = 1.847 + (.501) SD$	. 501	124. 283	. 372

313 .	95. 458	.	SFL=2.	493+.	التدريب من اجل	
	374			374)CFIP	الاداء المبتكر (CFIP)	

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V. 21).

من قيمة (F) الجدولية البالغة (6. 76) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار، اما معامل التفسير (R2) بلغت قيمته (. 478) بمعنى ان سلوكيات التمكين القيادي تفسر ما نسبته (48%) من التغيرات التي تطرأ على جاذبية الايدلوجية التنظيمية أما النسبة المتبقية (52%) فتعود الى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط البحث الحالي، وظهرت نتائج اختبار الانحدار أيضا وجود علاقة تأثير مباشرة بين ابعاد سلوكيات التمكين القيادي وجاذبية الايدلوجية التنظيمية، وهذا يؤدي الى قبول الفرضية الرئيسة الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين سلوك التمكين القيادي بأبعاده وجاذبية الايدلوجية التنظيمية)، والفرضية الفرعية المتصلة بها.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1. افترزت نتائج التحليل الاحصائي واختبار فرضيات الارتباط والتأثير عدد من الاستنتاجات ومنها مايلي:
أظهرت النتائج وجود قبول مرتفع لدى افراد العينة بتبني الادارة العليا سلوكيات التمكين القيادية في كلياتهم، واعلى متوسطات الاجابات كانت لدى بعد (المساءلة عن النتائج) لان ضمن هيكلية والية عمل الكليات تتم تحميل المسؤولية ومساءلة المرؤوسين عن نتائج المهام المسند لهم.
2. كذلك اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير طردية بين سلوكيات التمكين القيادي بأبعاده وجاذبية الايدلوجية التنظيمية، بمعنى كلما كان هنالك اهتمام او العمل على سلوكيات التمكين القيادي انعكس ذلك ايجابيا على جاذبية ايدلوجية الكليات البحث لدى المرؤوسين.
3. بينت النتائج وجود تقبل مرتفع لدى افراد عينة البحث واقتناعهم بجاذبية ايدلوجية كلياتهم، وحصل بعد(الالتزام العاطفي) على أعلى متوسطات الاجابات، لان عينة البحث من الأكاديميين والذي غالبا ما يكونوا حريصين على مستقبل كلياتهم والمساعدة في نجاحها.

ثانياً: التوصيات

- بناءً على استنتاجات البحث، يقدم الباحثان جملة من التوصيات:
- التأكيد على الادارة العليا بالاهتمام بممارسات وسلوكيات التمكين القيادي في تفويض السلطة الى المرؤوسين، وتدريب المرؤوسين على كيفية اتخاذ القرارات بأنفسهم، بالإضافة الى ذلك العمل وبشكل واضح على مشاركة المعلومات بين المرؤوسين، لأمر من المتوقع ان يؤدي الى تأثر المرؤوسين بجاذبية ايدلوجية الكليات وتحفيزهم باتجاه العمل.
 - وضع مجموعة من القيم والمبادئ والافكار تتلاءم مع طبيعة المجتمعات التي تعمل فيه تلك الكليات، وان تدخل هذه القيم ضمن رؤية ورسالة الكليات الاهلية مع امكانية تطبيقه او الوصول اليها ذلك من اجل تحسين جاذبية ايدلوجية الكليات.

تأثير سلوكيات التمكين القيادي في جاذبية الايدلوجية التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في الكليات الاهلية

— دعوة للباحثين بعمل المزيد من البحوث وربط المتغيرات بمتغيرات اخرى في بيئات عمل مختلفة.

المصادر

أولا/المصادر العربية.

١. المنجد، ١٩٧٣، دار المشرق، بيروت، ط ٢٣.
٢. ابراهيم، ابراهيم خليل، 2017، الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز اثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (0)، العدد (25)، الصفحات (329-356).
٣. رزكي، سنية كاظم، 2017، التمكين الاداري وأثره في الابداع التقني دراسة تحليلية في الشبكة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية، والادارية- جامعة بغداد، المجلد (23)، العدد (96)، الصفحات (186-202).
٤. جلاب، احسان دهش، كمال كاظم الحسيني، 2013، ادارة التمكين والاندماج، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط ١.
٥. حمادي، احمد عباس، 2016، الالتزام التنظيمي و دورة في تعزيز اداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشبكة العامة لمنتجات الالبان، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية -جامعة بغداد، المجلد (22)، العدد (94)، الصفحات (301-324).
٦. خير الدين، موسى احمد، النجار، محمود احمد، 2010، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة مقدمة الى مدير عام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.
٧. عبد الباقي، صلاح الدين، 2004، السلوك الفعال في المنظمات، الاسكندرية الدار الجامعية، مصر.
٨. نجم، نجيب عبد المجيد، 2013، تأثير التمكين في ولاء العاملين للمنظمة، مجلة الاستاذ، المجلد (1)، العدد (204)، الصفحات (627-658).

ثانيا / المصادر الأجنبية.

1. Tjeku, M. S. (2006). Empowerment and job insecurity in a steel manufacturing organisation (Doctoral dissertation, North-West University).
2. Bester, J. , Stander, M. W. , & Van Zyl, L. E. (2015). Leadership empowering behaviour, psychological empowerment, organisational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division. SA Journal of Industrial Psychology, 41(1), 1-14.
3. Conger, J. A. , & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of Management Review, 13, 471-482.

4. Cheong, M. , Spain, S. M. , Yammarino, F. J. , & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616.
5. Kim, M. , & Beehr, T. A. (2017). Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 466-478.
6. Gyu Park, J. , Sik Kim, J. , Yoon, S. W. , & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350-367.
7. Van Schalkwyk, S. , Du Toit, D. H. , Bothma, A. S. , & Rothmann, S. (2010). Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 7-pages.
8. Konczak, L. J. , Stelly, D. J. , & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological measurement*, 60(2), 301-313.
9. Wilson, John, 1973 *Introduction to Social Movements*. New York: Basic Books.
10. Goll, I. (1991). Environment, corporate ideology, and employee involvement programs. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 30(1), 138-149.
11. Beyer, J. M. (1981) Ideologies, values, and decision-making in organizations. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (pp. 166-202). New York: Oxford University Press.
12. Bresser, R. K. (1985). Ideologies and the measurement of academic effectiveness. *Research in Higher Education*, 23(2), 184-200.
13. Starbuck, W. H. (1982). Congealing oil: Inventing ideologies to justify acting ideologies out. *Journal of Management Studies*, 19(1), 3-27.
14. Dunbar, R. L. , Dutton, J. M. , & Torbert, W. R. (1982). Crossing mother: Ideological constraints on organizational improvements. *Journal of Management Studies*, 19(1), 91-108.
15. Abravanel, H. (1983) Mediatory myths in the service of organizational ideology. In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. C. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism: Vol. 1. Monographs in organizational behavior and industrial relations* (pp. 273-293). Greenwich, CT: JAI Press.

16. Goll, I. , & Zeitz, G. (1991). Conceptualizing and measuring corporate ideology. *Organization Studies*, 12(2), 191-207.
17. Brunsson, N. (1982). The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies and organizational actions. *Journal of management studies*, 19(1), 29-44.
18. King, A. S. , & Ehrhard, B. (1996). Analyzing organizational ideology: A workplace assessment exercise. *International Journal of Value-Based Management*, 9(3), 237-257.
19. Andrews, M. C. , Witt, L. A. , & Kacmar, K. M. (2003). The interactive effects of organizational politics and exchange ideology on manager ratings of retention. *Journal of vocational behavior*, 62(2), 357-369.
20. Arnold, J. A. , Arad, S. , Rhoades, J. A. , & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.