



دور القيادة التمكينية في تعزيز الهيبة التنظيمية/ بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة

The role of Enabling Leadership in Enhancing Organizational Prestige / Applied research in the Iraqi General Insurance Company

أ.م.د. مها صباح إبراهيم

جامعة بغداد / المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

Maha.sb@pgiafs.uobaghdad.edu.iq

المستخلص

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في تحليل طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التمكينية) بأبعادها المتمثلة بـ (تعزيز الشعور بمعنى العمل، تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار، الثقة في الأداء العالي، الاستقلالية من القيود والبيروقراطية) والمتغير التابع (الهيبة التنظيمية) بأبعادها المتمثلة بـ (الهيبة التنظيمية الداخلية، الهيبة التنظيمية الخارجية) في شركة التأمين العراقية العامة، وعليه جرى تصميم المخطط الفرضي للبحث والذي يجسد العلاقة بين متغيرات البحث ، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من العينة البالغ عددها (38) من العاملين في المواقع الوظيفية (العليا، الوسطى، التنفيذية)، وقد تم استخدام الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن المتوحي، معامل الانحدار، معامل التحديد²R، اختبار F) وبالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS) ، وخلص البحث الى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير للقيادة التمكينية بأبعادها في تعزيز الهيبة التنظيمية للشركة المبحوثة، مما يشير ذلك الى اهمية دور القيادة التمكينية في إعادة هبة الشركة المبحوثة عن طريق توظيفها للموارد البشرية والمادية والمالية وتحسين كفاءة أدائها وزيادة الربحية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التمكينية، الهيبة التنظيمية، شركة التأمين.

Abstract:

The main objective of the research is to analyze the nature of the relationship between the independent variable (Enabling leadership) with its dimensions represented by (enhancing a sense of meaning in work, enhancing opportunities for participation in decision-making, confidence in high performance, independence from restrictions and bureaucracy) and the dependent variable (organizational prestige) with its dimensions represented by (Internal organizational prestige, external organizational prestige) in the Iraqi General Insurance Company. Accordingly, the hypothetical plan for the research was designed, which embodies the relationship between the research variables. The descriptive analytical approach was adopted and the questionnaire was used as the main tool for collecting data from a sample of (38) workers on sites Functional (higher, middle, executive), statistical methods were used to analyze the data (arithmetic mean, standard deviation, percentage weight, regression coefficient, coefficient of determination R^2 , F test) and relying on the statistical program (SPSS), and the research concluded with a set of The most important results are the existence of a correlation and influence of empowering leadership with its dimensions in enhancing the organizational prestige of the researched company, which indicates the importance of the role of empowering leadership in restoring the prestige of the researched company by employing human, material and financial resources, improving the efficiency of its performance and increasing profitability.

Keywords: Enabling Leadership, Organizational Prestige, Insurance Company.

المقدمة:

تواجه شركات التأمين في الوقت الراهن تحديات كبيرة؛ وذلك نتيجة التغييرات المتسارعة التي يعيشها العالم وفي مختلف المجالات، ما يتطلب من ادارة الشركة اعادة التفكير بالعمليات والهيكلة التنظيمية والتقنيات المستخدمة في عملية ائصال خدمات الشركة لأكبر عدد ممكن من الزبائن، من اجل تحسين الكفاءة وزيادة الربحية، لذا ادرك قادة الشركة إعادة النظر باستراتيجياتهم واهدافهم ورؤيتهم المستقبلية، بهدف تطوير استراتيجيات فعالة ومتساسة تركز على الإثارة التنظيمية، والتثبيت التنظيمي، والتأزر التنظيمي وتوظيفها مع الموارد (البشرية والمادية والمالية) بالطريقة المثلى لتحقيق التوازن بين حاجات المجتمع وقدراتها لتحقيق الأهداف المطلوبة بتقديم خدمات تأمينية فعالة، فالفكرة الرئيسية للبحث تعد امتداد للأطر النظرية والفكرية التي ظهرت في العديد من الدراسات في أن القيادة التمكينية بأبعادها المتمثلة بـ (تعزيز الشعور بمعنى العمل، تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار، الثقة في الأداء العالي، الاستقلالية من القيود والبيروقراطية) ستعزز من الهيبة التنظيمية الداخلية والخارجية لشركة التأمين العراقية العامة، وعليه جرى تصميم المخطط الفرضي للبحث لاختبار فرضية الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من العينة البالغ عددها (38) من العاملين في المواقع الوظيفية (العليا، الوسطى، التنفيذية)، وقد تم استخدام الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن المثوي، معامل الانحدار، معامل التحديد²R، اختبار F) وبالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS v.28)، وتم تقسيم البحث لأربعة مباحث تضمن المبحث الأول منهجية البحث، والثاني لعرض الجانب النظري لمتغيرات البحث، والثالث للتحليل العملي، واختمت الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

يعتبر قطاع التأمين من القطاعات المالية المهمة والمساهمة في التنمية الاقتصادية للبلد، ولكن بسبب عدم الاستقرار البيئي الذي يشهده العالم وانفتاح الدول على الاسواق العالمية، افتقد هذا القطاع إلى استراتيجيات تمكنه من إعادة هبة الشركات التأمينية إلى ما كانت عليه، وتفعيل دورها في المجتمع، اذ تعالي شركة التأمين العراقية العامة من ضعف كبير في الوعي لدى شرائح المجتمع وعدم وجود ثقة بالشركة وحصولهم على التعويضات في حال تحقق الضرر، فضلاً عن عدم جذب زبائن جدد وتطوير خدماتها وتوسيع نطاقها ليشمل شرائح المجتمع كافة، مما تطلب اتباع اساليب ادارية جديدة ومنها القيادة التمكينية لإعادة الهبة التنظيمية للشركة وخلق توازن فيما بين العاملين داخلياً وخارجياً، وعليه يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي:

(ما الدور الذي تؤديه القيادة التمكينية في تعزيز الهبة التنظيمية لشركة التأمين العراقية العامة؟)، وتتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تبني نمط القيادة التمكينية على وفق رأي العاملين في الشركة المبحوثة؟
2. ما مستوى تعزيز الهبة التنظيمية على وفق رأي العاملين في الشركة المبحوثة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين القيادة التمكينية والهبة التنظيمية على وفق رأي العاملين في الشركة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث:

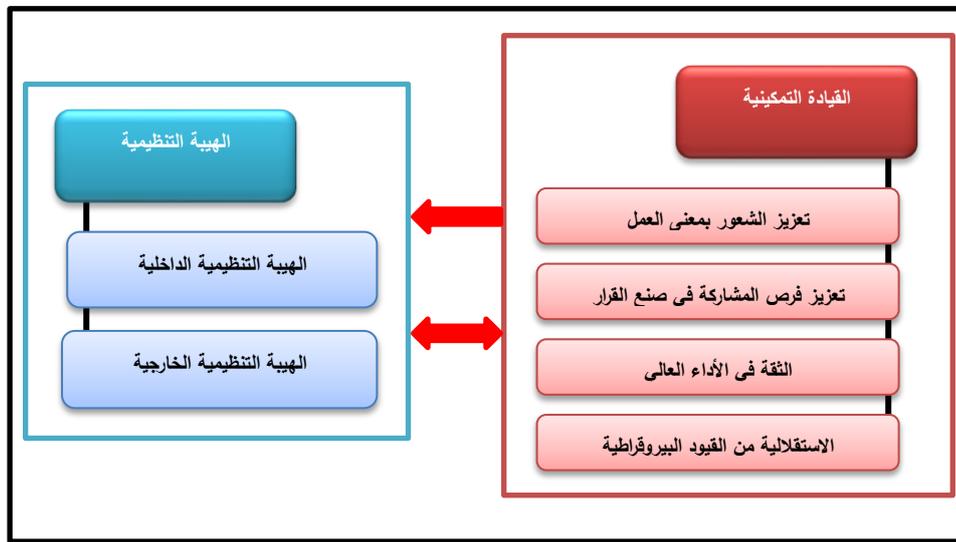
1. رقد المكتبات بهذا النوع من الدراسات والبحوث، إذ يُعد هذا البحث على حد علم الباحثة من أوائل البحوث التي تناولت متغيري القيادة التمكينية والهبة التنظيمية.
2. دعم الإدارة العليا في الشركة المبحوثة لتبني نمط القيادة التمكينية والتي تنعكس على هبيتها التنظيمية في المستقبل.

3. يُعد قطاع التأمين من القطاعات المهمة في البلد ودوره بتحقيق التنمية الاقتصادية لأفراد المجتمع عن طريق توفير الخدمات التأمينية واستثمار الاموال المدخرة لديها في إنعاش الاقتصاد المحلي للبلد.

ثالثاً: أهداف البحث:

1. التعرف على مستوى تبني نمط القيادة التمكينية على وفق رأي العاملين في الشركة المبحوثة؟
 2. التعرف على مستوى تعزيز الهيبة التنظيمية على وفق رأي العاملين في الشركة المبحوثة؟
 3. التحقق من طبيعة العلاقة بين القيادة التمكينية والهيبة التنظيمية على وفق رأي العاملين في الشركة المبحوثة؟
- رابعاً: المخطط الفرضي للبحث: يظهر المخطط الفرضي للبحث والموضح في الشكل (1) طبيعة العلاقة بين المتغيرات المبحوثة والمتمثلة بالمتغير المستقل (القيادة التمكينية) بالاعتماد على دراسة (المنسي ، 2022) ودراسة (عبودي وداغر ، 2021) لقياس المتغير التابع (الهيبة التنظيمية).

شكل (1): المخطط الفرضي للبحث



المصدر: اعداد الباحثة.

خامساً: فرضيات البحث:

1. الفرضية الرئيسية الأولى للبحث والتي تنص على أنه: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية والهيبة التنظيمية.
2. الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي تنص على أنه: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية والهيبة التنظيمية.

سادساً: منهج البحث:- تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج التي تناسب دراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية في المنظمات المختلفة، فهو يساعد على توظيف أسس التحليل المعرفي لتحليل العلاقة بين المتغيرات، وفهم المشكلة المبحوثة، وإيجاد الحلول باستخدام الأدوات والاختبارات الإحصائية المناسبة وتحديد النتائج وعرضها لاختبار إمكانية قبول أو رفض الفرضيات المحددة في البحث.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

1. مجتمع البحث:- تمثل مجتمع البحث بشركة التأمين العراقية العامة، والتي تأسست الشركة بتاريخ 1959/10/14 وفق قانون الشركات التجارية رقم (31) لسنة 1957 في بغداد كشركة أهلية مساهمة باسم (شركة التأمين العراقية) والتي تمارس انواع متعددة

من التأمين، وبرأسمال مقداره (100) الف دينار، وفي عام 1964 خضعت شركة التأمين العراقية لقرارات تأمين الشركات التجارية، وفي عام 1988 تم السماح للشركة المبحوثة بمزاولة جميع أنواع التأمين القرار رقم (392) وتم الاكتتاب بأعمال تأمين السيارات التكميلي والبحري والبضائع والحريق والحوادث المتنوعة والهندسي، وفي عام 1997 صدر قانون الشركات العامة الذي فسح للشركة مجالات واسعة من أجل المنافسة والتطوير، و في عام 2005 صدر القانون رقم (10) الخاص بتنظيم عمل شركات التأمين والمساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال نشر الوعي التأميني بين أفراد المجتمع.

2. عينة البحث:- تم اختيار العينة العشوائية من العاملين في المواقع الوظيفية (العليا، الوسطى، التنفيذية) في شركة التأمين العراقية العامة، وبواقع (38) مبحوثاً تم استطلاع آرائهم حول ما يتعلق بمتغيرات البحث.

ثامناً: أداة البحث:- تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات الخاصة بالبحث، والتي تضمنت (12) سؤالاً خاصاً بمتغير (القيادة التمكينية)، و (6) أسئلة خاصة بمتغير (الهيبة التنظيمية)، وبهذا أصبحت الاستبانة متضمنة (18) سؤال وعلى مقياس ليكرت الخماسي (أفق تماماً، أفق، محايد، لا أفق، لا أفق تماماً) وبأوزان (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) على التوالي.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS في احتساب (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن المثوي، والانحدار الخطي البسيط، اختبار F، ومعامل التحديد R^2).

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: القيادة التمكينية: - المدير هو النقطة المركزية والعنصر الرئيس التي تن حوله أعمال المنظمة، لهذا يتطلب ان يمتلك قدرة التأثير في سلوك العاملين ، وفي ظل التطورات التي يشهدها العالم يجب على المنظمات تطوير استراتيجياتها واساليبها والبحث عن انماط قيادية جديدة قادرة على توجه العاملين نحو السلوكيات الايجابية والبناء والذي من شأنه ان يحقق لا مركزية السلطة ، ومنح قدر كبير من المسؤولية الذاتية للعاملين ، وإزالة البيروقراطية في العمل ، ومنحهم الحرية والمرونة، اي توفير بيئة عمل ديناميكية يكون فيها تنفيذ الاجراءات دون اشراف او تدخل مباشر من قبل الإدارات العليا (مرزوق واخرون ، 2017 : 5). لهذا، تزايد الاهتمام بالقيادة التمكينية خلال العقدين الماضيين كأحد أنماط القيادة لنتائجها التنظيمية الإيجابية (المنسي، 2022 : 56) ، والتي طورت من قبل (Uhl - Bien et.al., 2007) لرؤيته أنه هنالك حاجة لشكل جديد من القيادة لضمان الاتصالات من الاسفل الى الاعلى ومن الاعلى بن الاسفل في الهدم التنظيمي نقلاً عن (الدعيمي، 2019 : 71).

تعرف القيادة التمكينية من قبل (Ahearne et al., 2005 : 55) بأنها "سلوكيات القائد والتي تساهم في تعزيز معنى واهمية العمل عن طريق المشاركة في صنع القرارات، ودعم الاستقلالية، وإظهار الثقة في اداء العاملين " ، ويعرفها (Humborstad et al., 2014 : 61) بأنها "تمتد من أنماط القيادة الحديثة تهدف إلى تحويل المرؤوسين الى قادة بمعنى قدرتهم على قيادة أنفسهم في المستقبل" (غايب وزاهر ، 2022 : 110) ، أو هي "القيادة التي تعمل على تحقيق التوازن الأمثل بين الصراعات التي تحدث في البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة" (Rhodes et al., 2017 : 7).

تشير الدراسات ان العاملين ذوي المستويات المنخفضة من المعرفة بطبيعة الخدمة المقدمة والخبرة المنخفضة يستفيدون أكثر من سلوكيات القيادة التمكينية، في حين ان العاملين ذوي المعرفة والخبرة العالية لا يستفيدون ولا يحققون اي فائدة منها (Ahearne et al., 2005 : 945).

يرى (برسولي وبوكر ، 2019 : 437) أنه يمكن اعتبار التمكين هو اسلوب من أساليب القيادة الحديثة ، اذ يستند على دور القائد وعلاقته الايجابية مع العاملين والتي تتسم بالشراكة والثقة المتبادلة ، ولهذا يؤكد (Tang et al., 2020 : 3-4) ان القيادة

التمكينية من شأنها ان تعزز حالة التمكين النفسي للعاملين إذ ينظر للتمكين من منظورين مختلفين (Kim & Beehr , 2019)، إذ ينظر الأول على أنه مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تتضمن تفويض السلطة والمسؤولية، أما الثاني يجسد التمكين كحالة نفسية تتميز بادراك معنى وأهمية العمل، والكفاءة أو الجدارة الذاتية، والاستقلال الوظيفي، لهذا فالقيادة التمكينية تتضمن (الاستشارات، التفويض، التمكين، الاعلام) ، وهنا يظهر دور سلوكيات التمكين اليومية للقائد في زيادة شعور العاملين بأهمية العمل وحيويته (الشنوناني وجمال ، 2021 : 365).

ثانياً: أهمية القيادة التمكينية: تطمح المنظمات كافة إلى ان تكون ادارتها ذات قيادة تمكينية؛ لأنها:

1. تعمل على قراءة البيئة الخارجية، ووضع رؤية مقنعة للقيم والمهام المشتركة، فهي تخلق الظروف للتكيف مع الافكار المتنوعة للعاملين عن طريق الحوار والتعاون فيما بين العاملين والقيادة في الادارة العليا (الدعيمي ، 2019 : 73).
2. تمنح العاملين المزيد من التفويض وفسح المجال الاوسع للتخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم وهذا يتم عن طريق الرقابة الذاتية (Ibrahim & Dawood , 2020 : 556)، بمعنى عدم امتناع الرؤساء عن تقديم التوجيه والارشاد للعاملين اذ يجيب مساعدتهم على تطوير مهاراتهم والتزاماتهم لكي يؤديوا دورهم بفعالية (برسولي وبوبكر ، 2019 : 434).
3. تخلق مناخ تنظيمي قائم على مرتكزات جهود المجموعات داخل المنظمة، عن طريق تعزيز الرضا الوظيفي، والرفاه في العمل، والدافعية وتمكين العاملين (Parkkila, 2013: 1) .
4. تتيح للعاملين المشاركة الواسعة في صنع القرار، والتعاون والتبادل فيما بينهم، فالتمكين الذي يمنح للعاملين يعزز من شعور الانتماء ومدى ثقة القائد بكفاءة العامل (الحميري وهماش ، 2020 : 39).

ثالثاً: ابعاد القيادة التمكينية:- تعددت وجهات نظر الباحثين حول ابعاد القيادة التمكينية، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة من بينها (Ahearne et.al., 2005) و (مرزوق واخرون ، 2017) (برسولي وبوبكر ، 2019) و (المنسي، 2022) وجد انهم اتفقوا على تحديد اربعة ابعاد لقياس القيادة التمكينية وكالاتي:

1. تعزيز الشعور بمعنى العمل: ويقصد به سلوكيات القائد تجاه العاملين بتوضيح اهمية العمل الذي يؤديه عن طريق الالهام بمعنى وقيمة الاهداف التي ترغب المنظمة بتحقيقها (شحاته ، 2019 : 5)، وريط مهامهم بالقيم والقضايا التنظيمية، وبيان أثرها على فعالية المنظمة ككل، وهذه سوف تعزز من ادراك العاملين للمهام التي يؤديونها بأنها ذات قيمة عالية لهم وللآخرين.
2. تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار: وتشير إلى درجة استعانة القائد بمدخلات من المرؤوسين حول مشكلة قائمة لضمان مشاركتهم في عملية صنع القرار والتعبير عن آرائهم بالعمل، والحرص على اشراكهم ودمجهم في الاجتماعات لمناقشة مقترحاتهم، والتعبير بحرية التصرف في صنع القرارات المتعلقة بعملهم. ويذكر (الحميري وهماش ، 2020 : 40-41) ان العنصر الأساس في عملية التمكين هي مشاركة المعلومات فيما بين القائد العاملين والتي تمكنهم من فهم واجباتهم ومسؤولياتهم ، وكيف يمكن معالجة المشكلات، والمساهمة بتحقيق اهداف المنظمة بطرق إبداعية (إبراهيم ، 2017 : 213).
3. الثقة في الأداء العالي: ويقصد بالأداء العالي قدرة المنظمة على تحقيق اعلى مستويات الأداء عن طريق الافادة من مواردها البشرية، وهنا يأتي دور سلوكيات القائد التمكينية التي تعزز ثقته بقدرة العاملين على تحقيق الاداء العالي وهذا يتضمن الاعتراف بإنجازاتهم (Al-damee & Mohsin , 2020 : 2957)، اي اعتقاد القائد ان العاملين يمكنهم التعامل مع المتطلبات الوظيفية او المهمة التي يؤديونها بكفاءة عالية، ولديهم القدرة على التطوير والتحسين في حالة حدوث اخطاء او مشكلة.

4. الاستقلالية من القيود البيروقراطية: وتؤكد على قدرة العاملين في تحديد اجراءات عملهم وفقاً لطريقتهم الخاصة، وتحفيزهم لاستغلال كل امكانياتهم، والعمل على الحد من المعوقات والقيود وتبسيط القواعد التنظيمية، وتقليص مستويات السلطة ونطاق الاشراف، والحرية لأدائهم أعمالهم وفق الطريقة التي تتاسبهم (شحاته ، 2019 : 5) ، وهذا من شأنه ان يزيد من شعورهم

بالمسؤولية تجاه نتائج عملهم. اي التحرر من القيود البيروقراطية (Dash & Vohra , 2019 : 3520)، وتحريرهم من حالة الشعور بالضعف وقلة التأثير حتى يتمكنوا من ابداء سلوكيات المبادرة وتحقيق الاهداف بالطرق التي يجدونها مناسبة.

رابعاً: مفهوم الهيبة التنظيمية: - تم استخدام مفهوم الهيبة في علم النفس والاجتماع، ثم ادخل في مجالات الادارة والتنظيم، إذ اشتقت كلمة الهيبة من كلمة فرنسية معناها (الاحترام) والتي تعني القيمة والموثوقية والجدارة بالاحترام، واول من اكتشف مفهوم الهيبة التنظيمية هو (مارس وسامون عام 1958) (الذبحاوي وآخرون ، 2022 : 614). ويذكر (بناي ، 2014 : 37) تعمل المنظمات بيئية تمتاز بالتغيير السريع والديناميكية والتعقيد بمختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ما فرض عليها البحث عن الحلول لمواجهة هذه التغيرات سواء كانت داخلية وما يدور في داخل المنظمة كالنظم والتشريعات والهيكـل والموارد، أو خارجية أي نظرة الاطراف الخارجية للمنظمة من موردين وزبائن ومنافسين، مما نتج عن ذلك توجه الباحثين إلى دراسة موضوع الهيبة التنظيمية (Kamask , 2011 : 209). إذ تشير كلمة (الهيبة Prestige) الى (المكانة، الاحترام، الحظوة، الاعتبار، التأثير)، واستخدم (Mad & Ashforth, 1992: 111) كلمة الهيبة التنظيمية لتعكس الهيبة الخارجية المدركة والتي يعرفها (Smith , 2012 : 10) بأنها "الدرجة التي تعد المنظمة انها جيدة سواء على المستوى المطلق أو النسبي للأطراف الخارجية للمنظمة"، والتي تأتي من مصادر متعددة كالكلام المتداول، الدعاية، توفير المعلومات، الاتصالات الداخلية (بناي ، 2014 : 38).

ويرى (Carmeli , 2005 :443) أنه لا يمكن حصر تصورات الاطراف الخارجية عن هيبة المنظمة بجانب واحد، فيتم اخذ أوجه مختلفة للهيبة التنظيمية (مالية، اخلاقية، اجتماعية) ولهذا فهو يحدد شكلين لها هما (بناي ، 2014 : 39-40):

1. **مدخل العاملين:** والذي يركز على الدور المهم للهيبة التنظيمية على العاملين، عن طريق التعرف على تأثير الاطراف الخارجية على سلوك وتوجه العاملين داخل المنظمة والتي تتعكس بدورها بشكل ايجابي او سلبي على نتائج اعمالهم.
2. **مدخل اصحاب المصالح:** وهو مدخل متفاعل مع مدخل العاملين، باعتبار أن المصالح في البيئة الخارجية للمنظمة هم من يقيمون هيبة المنظمة، وينعكس هذا التقييم على تصورات العاملين لهيبة منظماتهم.

يذكر (عبودي وداغر ، 2021 : 538) نتيجة التعاملات اليومية بين المنظمة وأطراف المجتمع، تظهر حالتين اما الابتعاد عنها وتجاهلها ، أو الاهتمام بأنشطتها وممارساتها. وهذا طبعاً يعود لمكانتها بين منظمات الاعمال او ما يسمى بالهيبة التنظيمية التي تمتلكها المنظمة، وقد استخدم هذا المفهوم في علم النفس والاجتماع كخطوة أولى ليتم تفعيله مع علم الإدارة والتنظيم والذي يركز على تقييمات العاملين لمنظمتهم بالمقارنة مع المنظمات الأخرى، وأدراك العاملين لمستوى الهيبة التنظيمية يؤثر بشكل مباشر على اعمال ووظائف المنظمة، وبما ينعكس على قدرة المنظمة التنافسية (Yildiz , 2018 : 276-277).

يعرف (Akgunduz & Bardakoglu , 2015 : 4-5) الهيبة التنظيمية بأنها "تقييمات العاملين تجاه اعمالهم في المنظمة بناءً على وجهات النظر لدى بعض الاطراف الخارجية واصحاب المصالح" ، او هي "حالة التفاعل بين مجموعة من المؤشرات الداخلية وتوجهات الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة، وبما يسهم في تحديد مكانة المنظمة لدى العاملين" (Ates et.al., 2017 : 105).

خامساً: أهمية الهيبة التنظيمية:

من الضروري على كل منظمة ان تعمل على جعل الهيبة التنظيمية نقطة تفاعل جوهرية بين معطيات البيئة الخارجية ومؤشرات البيئة الداخلية، لأنها:

1. تعزز من درجة الاحترام الذاتي العاملين، وبما يسهم في التوجيه الفعلي بما يتعلق ب (من هم؟ وكيف يجب ان يتصرفوا؟) في العمل المنظمي بوصفهم عينة تعمل في منظمة تمتاز بالهيبة التنظيمية، وكل هذا ينعكس على قدرة المنظمة في تحسين أدائها (Liu etal., 2014 : 2).

2. تؤثر في سلوكيات العاملين، إذ يسهم الاتجاه الايجابي في مساعدتهم للتطوير من حيث تحقيق (الوعي الذاتي، التمييز الذاتي، احترام الذات) والتي بدوره يؤدي الى الارتقاء بالعاملين ضمن ما يسمى بالمواطنة التنظيمية (Sulentic et.al., 2017 : 105).

تأخذ الهيبة التنظيمية اتجاهين (عبودي وداغر ، 2021 : 538):

1. الاتجاه الايجابي: يعكس على مستوى الجودة، والأداء، الالتزام.

2. الاتجاه السلبي: يؤثر على ارتفاع مستوى التوتر، والصراع، ومعدل دوران العمل.

لذا لا بد من الانتباه لهيبة المنظمة من خلال استحضار قدراتها ومؤهلاتها المتمثلة برأس المال الفكري باعتباره المنطلق الفعال لتعزيز هيبة المنظمة وبما يسهم في تحقيق النجاح المنظمي. فالمنظمة التي تحقق انجازات عالية في الاداء هي المنظمة التي تلاقي مكانة جيدة للعمل من قبل الاطراف الخارجية، وبذلك فأنها تخلق لنفسها هيبة تنظيمية بناءً على مهمتها التي يتم ترجمتها بشكل فعال بما يتماشى مع القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع (Daniels, 2019 : 7). ويذكر (Obianuju et.al ., 2023 : 33) ان المنظمات توجد لتحقيق غرض أو هدف محدد مسبقاً، لذا يعبر اهم ما تمتلكه المنظمة هم رأس المال البشري والتي يمكن للمنظمة التفاخر بهم، وعلى الرغم من اهمية الموارد الأخرى التي تحقق أهداف المنظمة الا ان مكان العاملين لا يزال مرتفعاً فوقهم جميعاً، ولهذا تحتاج المنظمات الى العمل لجذب أنواع مختلفة من العاملين بمؤهلات ومهارات وقدرات وكفاءات وتحاول الحفاظ عليهم من ترك منظماتهم والذهاب لمنظمة اخرى لهذا هم يؤكدون في دراستهم على الآتي : لضمان نجاح المنظمة، لا يكفي ان يكون العاملين جزء منها، بل يجب ان يكونون على استعداد لبذل واعطاء ما لديهم، ويكون أدائهم بشكل افضل، والبقاء في المنظمة وعدم تركها عند حصول اول مشكلة. تؤكد دراسة (Hasan & Hussain , 2015 : 621) ان العاملين يميلون إلى تعريف أنفسهم عن طريق الارتباط بالشركات التي تحظى بسمعة عالية من قبل الاطراف الخارجية .

سادساً: أبعاد الهيبة التنظيمية:

تم الاعتماد على دراسة (عبودي وداغر، 2021) في تحديد أبعاد الهيبة التنظيمية وهي:

1. الهيبة التنظيمية الداخلية: هي "تقييم الفرد حول ما تمثل المنظمة، وما هو موقفها من بين مواقف المنظمات الأخرى في بيئة الأعمال (الغزالي والعبادي ، 2013 : 64-65)، إذ تعد البيئة جزءاً من العوامل التي تساهم وتزيد من نجاح المنظمة، لان تحديد الفرص والمعوقات البيئية في بيئة المنظمة لا يكفي لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة، بل يجب على المنظمة أن تكون على علم بتلك الفرص والقيود والتحديات (محمد وإبراهيم ، 2022 : 190)، وأن تضع استراتيجيات تؤدي إلى استثمار الفرص، وتحديد التحديات أو التقليل منها أو التكيف معها لتحقيق الأهداف وتعظيم الإمكانيات والموارد (Abd Zaid etal., 2021 : 1650).

2. الهيبة التنظيمية الخارجية: وهي "المعتقدات السائدة لدى العاملين عن كيفية توجهات وآراء أصحاب المصلحة ومنهم الزبائن والمنافسين والموردين تجاه المنظمة"، وكلما زاد التقييم الإيجابي للعاملين عن منظماتهم بالاعتماد على آراء الأطراف الخارجية (Salem & Ibrahim , 2023 : 350)، كلما أدى ذلك إلى تحقيق الفخر والانتماء المنظمي، وبما ينعكس على مستوى الأداء (بناي ، 2014 : 100) ، (Emilisa et.al., 2018 : 249) ، أو هي "تفسير أو تقييم المستوى الفردي للهيبة التنظيمية بالاستناد إلى المعلومات الخاصة بهم" (Gifcioglu , 2010 : 251) . ويوضح (Dutton et.al., 1994 : 239) أن الفرد يحمل صورتين لمنظمتها هما:

أ. تعكس تقييم الفرد الخاص حول ما تمثل المنظمة وما هو موقفها.

ب. تعكس تقييمه حول رؤية اشخاص آخرين من خارج المنظمة لموقف المنظمة.

ولهذا، إذا قام الفرد بتفسير الصورة الخارجية للمنظمة بشكل غير مرغوب، فأنها تواجه نتائج سلبية شخصية، كالاكتئاب والتوتر ، وهذا يمكن ان يؤدي إلى نتائج تنظيمية غير مرغوب فيها كزيادة المنافسة بين العاملين، وانخفاض الجهد في المهام على المدى الطويل (الغزالي والعبادي ، 2013 : 64-65).

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً: التحليل الوصفي للبيانات:

1. وصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل القيادة التمكينية:- يظهر الجدول (1) عدد من النتائج التي تُشير إلى عدم توافر متغير القيادة التمكينية بالمستوى المطلوب في الشركة المبحوثة نتيجة تقارب النتائج على مستوى الأبعاد الأربعة (بعد تعزيز الشعور بمعنى العمل، وبعد تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار، وبعد الثقة في الأداء العالي، وبعد الاستقلالية من القيود والبيروقراطية) ، فقد حقق هذا المتغير متوسط عام بلغ (2.37) وهو أقل من الوسط الفرضي الذي قيمته (3) وبانحراف معياري بلغ (0.857) وبوزن مؤوي (47.4%) والذي يُشير لوجود تشتت عالي في الإجابات حول هذا المتغير، مما يتطلب من إدارة الشركة العمل على خلق مناخ تنظيمي تسوده علاقات التعاون والتبادل في الآراء وتطوير المهارات مما يعزز من شعور الانتماء للشركة وتحقيق أداء عالي.

جدول (1) التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل القيادة التمكينية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
أولاً: تعزيز الشعور بمعنى العمل: تعمل إدارة الشركة على ...				
1.	تحفيز العاملين لبناء توقعاته حول المستقبل بطريقة ما.	2.25	1.006	45%
2.	مساعدة العاملين على تطوير نقاط قوتهم.	2.38	1.079	47.6%
3.	تقديم الدعم للعاملين لتطوير مهاراتهم المهنية.	2.40	1.057	48%
الإجمالي				
ثانياً: تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار: تسعى إدارة الشركة على ...				
4.	الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية صنع القرار.	2.33	0.917	46.6%
5.	تشجيع العاملين في المستويات التنظيمية كافة على مشاركة خبراتهم في صنع القرار.	2.38	0.925	47.6%
6.	تشجيع الملاكات الوظيفية على التعاون والعمل المشترك فيما بينهم.	2.45	1.011	49%
الإجمالي				
ثالثاً: الثقة في الأداء العالي: تحرص إدارة الشركة على ...				
7.	أبلاغ العاملين بردود الأفعال المرتبطة بالأداء.	2.25	0.981	45%
8.	دعم العاملين عندما يشعر بجهودهم واهتمامهم بأداء المهمة.	2.50	0.987	50%
9.	منح المكافآت المجزية للعاملين عندما يحققون أهداف الشركة.	2.28	0.960	45.6%
الإجمالي				
رابعاً: الاستقلالية من القيود والبيروقراطية: تعمل إدارة الشركة على ...				
10.	الاستماع لآراء وأفكار ومقترحات العاملين المقدمة من قبلهم.	2.42	1.010	48.4%
11.	ان لا تتدخل حتى تصبح المشكلة خطيرة.	2.40	0.955	48%
12.	التعامل مع المشاكل من زوايا متعددة.	2.45	1.011	49%
الإجمالي				
الإجمالي لمتغير القيادة التمكينية				
		2.37	0.857	47.4%

المصدر: نتائج برنامج SPSS.

2. وصف وتحليل أبعاد المتغير التابع الهيبة التنظيمية:- يعرض الجدول (2) نتائج متغير الهيبة التنظيمية وعبر أبعادها المتمثلة بـ (الهيبة التنظيمية الداخلية، الهيبة التنظيمية الخارجية) في الشركة المبحوثة، فقد حقق هذا المتغير متوسط عام بلغ (2.63) وهو أقل من الوسط الفرضي الذي قيمته (3) وبانحراف معياري بمقدار (0.927) وبوزن مؤوي (52.6%) والذي يُشير

لوجود تشتت عالي في الإجابات حول هذا المتغير نتيجة تقارب النتائج على مستوى الابعاد، وهنا يقع على عاتق إدارة الشركة العمل على خلق توازن وتفاعل بين معطيات البيئة الخارجية ومؤشرات البيئة الداخلية.

جدول (2) التحليل الوصفي لبعُد الهيبة التنظيمية الداخلية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
	أولاً: الهيبة التنظيمية الداخلية: العاملين في الشركة...			
1.	تتنصف سلوكياتهم بالمرونة العالية لمواكبة التطورات.	2.60	1.128	52%
2.	لديهم التزام عالي لأداء الاعمال.	2.68	1.071	53.6%
3.	لديهم مستوى عالي من التعاون فيما بينهم بهدف التطور والنجاح.	2.68	1.071	53.6%
	الإجمالي	2.65	1.018	53%
	ثانياً: الهيبة التنظيمية الخارجية: العاملين في الشركة...			
4.	يسعون الى تطوير حياتهم الوظيفية والمهنية تحت أسم وشعار الشركة.	2.70	1.018	54%
5.	يمتلكون الهوية الاجتماعية التي تمكنهم من تحقيق الأفضلية على الآخرين.	2.55	0.959	51%
6.	يحظون بمكانة كبيرة من قبل جميع الأطراف في المجتمع.	2.55	0.986	51%
	الإجمالي	2.60	0.943	52%
	الإجمالي لمتغير الهيبة التنظيمية	2.63	0.927	52.6%

المصدر: نتائج برنامج SPSS.

ثانياً: اختبار الفرضيات:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للبحث والتي تنص على أنه: (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية والهيبة التنظيمية)، إذ يتضح من نتائج الجدول (3)، وجود علاقة ارتباط قوية للقيادة التمكينية في الهيبة التنظيمية أجمالاً، إذ كانت أقوى هذه العلاقات مع تعزيز الشعور بمعنى العمل (**0.489) مما يؤكد على دور القيادة التمكينية بتوضيح المهام للعاملين في الشركة المبحوثة وأنها ذات قيمة عالية لهم وللآخرين، فضلاً عن تحديد الأهداف التي ترغب بتحقيقها مما ينعكس على هبة الشركة ككل، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.470) وهي قيمة موجبة طردية وقوية وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لكون قيمة (T) المحسوبة بلغت (3.2824) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية التي تساوي (2.024) و (2.712) على التوالي عند ذات مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، لهذا ترفض الفرضية الرئيسية الأولى للبحث والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية والهيبة التنظيمية)، وتقبل الفرضية البديلة لها والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية والهيبة التنظيمية).

جدول (3) معامل الارتباط بين متغيرات البحث

المعاملات			المتغيرات		
الدلالة	قيمة المعنوية	قيمة (t) المحسوبة	معامل الارتباط	X	Y
				ابعاد القيادة التمكينية	الهيبة التنظيمية
	0.001	3.45575	0.489**	تعزيز الشعور بمعنى العمل	
	0.003	3.22006	0.463**	تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار	
	0.009	2.7629	0.409**	الثقة في الأداء العالي	
	0.025	2.3258	0.353*	الاستقلالية من القيود البيروقراطية	
	0.002	3.2824	0.470**	اجمالي القيادة التمكينية	
قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (38) = 2.024					
قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (38) = 2.712					

المصدر: نتائج برنامج SPSS.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي تنص على أنه: (لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية والهيبة التنظيمية)، إذ يبين من نتائج الجدول (4) أن المتغير المستقل القيادة التمكينية قد حققت عبر أبعادها تأثيراً معنوياً في المتغير التابع الهيبة التنظيمية ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.746) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.098) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني أن العلاقة المنشودة تفسرها قيمة (R²) التي بلغت (0.22) مما يُشير إلى أن متغير القيادة التمكينية يُفسر ما نسبته (22%) من التباين الحاصل في المتغير التابع الهيبة التنظيمية، وأن (78%) من التباين غير المفسر يعود لعوامل أخرى. وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه وبالبالغة (0.508)، بأن زيادة الاهتمام بالقيادة التمكينية بكافة أبعادها في الشركة المبحوثة بمقدار وحدة واحدة سيصاحبها زيادة الاهتمام بإعادة الهيبة التنظيمية للشركة بمقدار (50%)، وكانت قيمة معامل الانحدار دالة معنوياً نظراً لكون قيمة (T) المحسوبة وبالبالغة (3.278) أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (2.024) و(2.712) على التتابع، ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، كما تعني قيمة الحد الثابت وبالبالغة (1.419) انه اذا كانت قيمة متغير القيادة التمكينية تساوي صفرًا فان قيمة الهيبة التنظيمية لن تقل عن تلك القيمة (1.419)، بذلك نستنتج رفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين القيادة التمكينية والهيبة التنظيمية) وقبول الفرضية البديلة لها والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين القيادة التمكينية والهيبة التنظيمية) .

جدول (4) قياس التأثير بين متغيرات البحث

المعاملات						المتغيرات	
الدلالة	معامل التحديد	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة	معامل الانحدار	الحد الثابت	X	Y
						القيادة التمكينية	الهيبة التنظيمية
						تعزز الشعور بمعنى العمل	
						تعزز فرص المشاركة في صنع القرار	
						الثقة في الأداء المالي	
						الاستقلالية من القيود البيروقراطية	
						اجمالي القيادة التمكينية	
						قيمة (F) الجدولية عند درجتي حرية (1,38) ومستوى معنوية (0.05) = 4.098	
						قيمة (F) الجدولية عند درجتي حرية (1,38) ومستوى معنوية (0.01) = 7.353	
						قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (38) = 2.024	
						قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (38) = 2.712	

المصدر: نتائج برنامج SPSS.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى إجابات المبحوثين حول متغير القيادة التمكينية كانت بدرجة متوسطة لكل من متغيري البحث في الشركة المبحوثة.
2. أشارت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل من القيادة التمكينية وأبعادها والهيبة التنظيمية على المستوى الإجمالي، مما يشير إلى أهمية متغيرات البحث للشركة المبحوثة.
3. أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التمكينية والهيبة التنظيمية على المستوى الإجمالي.

ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة توجيه اهتمام الشركة المبحوثة على تطبيق أساليب القيادة التمكينية من أجل خلق التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي سينعكس ذلك على هيبتها التنظيمية خارج وداخل الشركة.

2. العمل على تبني قادة الشركة المبحوثة لبرامج تدريبية تركز على تطبيق أبعاد القيادة التمكينية وممارستها في العمل.
3. سعي الشركة المبحوثة لتعزيز العلاقة بين القيادة التمكينية وأبعادها لتعزيز الهيبة الداخلية والخارجية للشركة بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهداف العاملين والشركة والمجتمع.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية:

1. ابراهيم ، مها صباح . (2017) . " البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي / دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي " ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، جامعة بغداد ، 2(39) ، 230-204.
2. برسولي ، فوزية وبوبكر ، نعوررة . (2019) . " القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة " ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ، 8 (5) ، 433-406.
3. بناي، ضياء فالح . (2014) . " علاقة الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهمك التنظيمي / بحث تحليلي في كليات جامعة كربلاء " ، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال ، جامعة كربلاء ، كلية الادارة والاقتصاد.
4. الحميري، بشار عباس وهماش ، تركي عزيز . (2020) . " دور سلوك التمكين القيادي في تحقيق الأداء العالي / بحث استطلاعي في قيادة حدود المنطقة الخامسة " ، مجلة الإدارة والاقتصاد، 9 (34) ، 61-35.
5. الدعيمي، وليد عباس جبر . (2019) . " دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الاستراتيجي للمؤسسات الصحية / دراسة تحليلية لعينة من الملاكات الطبية في مستشفى الكفيل بمحافظة كربلاء المقدسة " ، مجلة الادارة والاقتصاد ، 8 (30) ، 97-64.
6. الذباوي، عامر عبد كريم وعبد كريم ، سناء وسعيد، زهراء محمد حسين . (2022) . " جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق الهيبة التنظيمية/ دراسة تطبيقية في معمل الالبسة الرجالية في محافظة النجف الاشرف " ، مجلة آداب الكوفة ، 52(1) ، 603-634.
7. شحاتة، صالح محمد . (2019) . " توسط مشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة التمكينية والأداء الابتكاري للعاملين بجامعة المنصورة " ، 4 (43) ، 127-91.
8. الشنواني، مروة سعد محمد وجلال ، أحمد قيس . (2021) . " التعديل الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التمكينية وفعالية العمل عن بعد خلال جائحة كورونا : بالتطبيق على معاوئي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمعاهد العليا المصرية " ، مجلة تنمية الراقدين، (131) 40 ، - 357.
9. عبودي ، صفاء إدريس وداغر ، حلا فزاع . (2021) . " دور رأس المال الفكري الأخضر في تحقيق الهيبة التنظيمية / دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب الإدارية في دائرة صحة نينوى " ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 71 (45) ، 531-552.
10. غايب ، نوار وزاهر ، تيسير . (2022) . " تأثير القيادة التمكينية على تعزيز ريادة الأعمال في المنظمات الخدمية / دراسة حالة مشفى الأسد الجامعي -دمشق" ، مجلة جامعة حماة ، 5 (22) ، 122-105.
11. الغزالي ، فاضل راضي والعبادي، هاشم فوزي . (2013) . " التماثل التنظيمي: منظور معاصر في عملية تعزيز وإدراك الهيبة التنظيمية/ دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الكوفة " ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 15(2) ، 83-53.
12. محمد ، وفاء عبدالله جاسم وإبراهيم ، مها صباح . (2022) . " الرؤية الاستراتيجية وأثرها في استراتيجية النمو لشركات التأمين/بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة" ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، جامعة بغداد ، 17(61) ، 197-184.
13. مرزوق، عبدالعزيز علي والعباسي، ايناس محمد والروبي، محمد فاروق محمد . (2017) . " أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة : دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ " ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، 3 ، 1-33.
14. المنسي ، محمود عبد العزيز . (2022) . " العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري في العمل: الدور الوسيط للتعديل الوظيفي والدعم الاجتماعي المدرك / دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية في محافظة الدقهلية " ، المجلة العلمية للبحوث التجارية ، 4 ، 106-53.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

15. Abd Zaid, I.H., Karim, M.H. & Musharraf, A.M. (2021) . " The strategic role in enhancing prestige: An exploratory study for a sample of workers in the Directorate of Education in Najaf " , Turkish Journal of Computer and Mathematics Education , 12(13), 1647-1659.



16. Ahearne , M. Mathieu , J. Rapp, A. (2005). "To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance" ,*Journal of Applied Psychology* , 90 (5), 945–955
17. Akgunduz, Y. & Bardakoglu, O. (2015) . "The impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: the mediating effect of psychological empowerment" , *Current Issues in Tourism*, DOI: 10.1080/13683500.2015.1034094
18. Al-Damee,W.A. & Mohsln J. H. J. (2020). "The Role of Enabling Leadership in Promoting strategic Cohesion" , *Journal of critical reviews*, 7 (14), ISSN- 2394-5125 .
19. Ates, M.F., Mert, I.S. & Turgut, H. (2017) . "The Indirect Effect of Organizational Prestige on the Effect of Organizational Trust and Organizational Support on Organizational Identification" , *European Journal of Business and Management* , 9(18) , 103-117.
20. Ciftcioglu, A. (2010) . " Exploring the Role of Perceived External Prestige in Employee's Emotional Appeal: Evidence from a Textile Firm" , *Business and Economics Research Journal*, 1(4), 85-96.
21. Daniels, E. (2019)."The influence of Organizational Prestige and Organizational Distinctiveness on Organizational Identification and Volunteer Engagement" , Master Thesis , Tilburg University.
22. Dash, S.S. & Vohra, N. (2019) . "The leadership of the school principal: Impact on teachers : job crafting, alienation and commitment" , *Management Research Review*, 42(3), 352-369, <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2017-0384>
23. Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V..(1994). "Organizational images and member identification" , *Administrative Science Quarterly* , 39(2) , 239-263.
24. Emilisa, N., Putra, D.P. & Yudhaputri, E.A. (2018) . "Perceived External Prestige, Deviant Workplace Behavior Dan Job Satisfaction Pada Karyawan Industri Otomotif Di Jakarta" , *Journal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 11(2) ,247-262 .
25. Hasan, M. & Hussain, M. (2015) . "Role of Perceived External Prestige and Organizational Justice in Organizational Identification" , *European Online Journal of Natural and Social Sciences* , 4(3) , 611-625.
26. Ibrahim, M.S. & Dawood, I.H. . (2020) , "The Effect of Entrepreneurial Dimensions on the Continuous Improvement of Tax: An Empirical Analysis of the General Authority for Taxation" , *International Journal of Innovation, Creativity and Change* , 10(11) , www.ijcc.net.
27. Kamasak, R. (2011) . "The Influence of Perceived External Prestige on Job Satisfaction and Turnover Intentions" , *Journal of Business and Economics*, 2(3), 209-221
28. Kim, M. & Beehr, T.A. (2019) , "Job Crafting Mediates How Empowering Leadership and Employees' Core Self-Evaluations Predict Favorable and Unfavorable Outcomes" , *European Journal of Work & Organizational Psychology* , 26, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1697237>
29. Lie, Y., Lam, L.W. & Loi, R. (2014) . "identification in the workplace: The roles of organizational prestige, work-unit prestige, and professional status" , *Asia Pac J* (31),789–810.
30. Mael, F. & Ashforth, E.B. . (1992) . "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification" , *Journal of Organizational Behavior*, (13),103-123.
31. Obianuju, A.E., Chike, N. & Phina O. N. (2023) . "Perceived Organizational Prestige: A Predictor of Organizational Identification in Public Universities in Anambra State " , *Cross Current International Journal of Economics, Management and Media Studies* , 5(2), 33-38.
32. Parkkila, P.A. (2013). " Enabling Leadership Promotes A Positive Working Climate " , Master's Thesis, Department of Education Institute of Educational Leadership, University of Jyväskylä.
33. Rhodes, M.L. & Murphy, J.& Armendariz, F. (2017) . " Enabling leadership in practice: examining" Group Publishing Limited , 45 (3), 582-601.
34. Salem , S.D. & Ibrahim, M.S. . (2023) . "Applying the International Organization Standardization (ISO 26000: 2010) for Social Responsibility in the National Insurance Company: An Applied Research" , *Migration Letters*, 20(S5), (346-359) , www.migrationletters.com.
35. Smith, C.L. (2012). "The Perception of organizational Prestige and Employee Engagement" , Master of Science , Colorado State University , Fort Collins, Colorado.
36. Šulentić, T.S., Žnidar, K. & Pavičić, J. . (2017) . "The Key Determinants of Perceived External Prestige (PEP)/Qualitative Research Approach" , *Management*, 22(1), 49-84.
37. Tang, S., Zhang, G., & Wang, H. J. (2020) . "Daily Empowering Leadership and Job Crafting: Examining Moderators" , *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (16), 5756-5769.
38. Yıldız , K. (2018) . "The Effects of organizational Prestige on organizational Identification: A Case Study in Pimay Schools" , *European Journal of Education Studies* , 4(7) , 275 -293.