

اختبار أنموذج لقياس البلاغة التنظيمية في عدد من الجامعات الأهلية العراقية<sup>1</sup>

الباحث: سيف سعد علي العلي

أ.م.د. صفاء إدريس عبودي

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

[Safa\\_adres@uomosul.com](mailto:Safa_adres@uomosul.com)[saifss92sd@gmail.com](mailto:saifss92sd@gmail.com)

## Testing a Model for Measuring Organizational Rhetoric in a Number of Iraqi Private Universities

Researcher: Saif Saad Ali Pro. A. Dr. Safa Idris Abboudi

College of Administration and Economics -  
University of Mosul

تاريخ استلام البحث 2022/ 6/ 29 تاريخ قبول النشر 2022/ 9/ 25 تاريخ النشر 2022/ 12/ 29

## المستخلص

البحث يهدف الى اختبار أنموذج لقياس البلاغة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد هي (الشخصية القيادية، التنوع، الهيبة التنظيمية)، وتم التركيز على اختبار البنية العملية الكامنة للبلاغة التنظيمية، إذ استخدم المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات عن طريق الاستبانة وهي الأداة الرئيسة للبحث الحالي، وتم اختيار عدد من الكليات والجامعات الأهلية العراقية المتمثلة ب (جامعة التراث، كلية دجلة الجامعة، كلية النور الجامعة، كلية الحدباء الجامعة)، وتمثل مجتمع البحث بمجموعة التدريسيين في هذه الكليات والجامعات والبالغ عددهم (786) تدريسياً اختيرت منهم عينة (قصدية) بواقع (349) تدريسياً وبمختلف الألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد). وأستناداً الى النتائج التي توصل إليها البحث تم اختبار فرضية باستعمال التحليل العاملي التوكيدي، وتوصل البحث الى مجموعة استنتاجات من بينها أن البنية العملية المختارة تمثل أبعاد البلاغة التنظيمية في الكليات ويدل ذلك بلا شك على توافر أبعاد البلاغة التنظيمية في الجامعات المبحوثة، واستناداً لهذه النتائج وضع البحث عدداً من التوصيات كان من أهمها ضرورة اهتمام إدارة الجامعات بأبعاد البلاغة التنظيمية لأهميتها في تحقيق مكانه متميزة للجامعات عن طريق إمتلاك شخصية قيادية تمتلك زمام المبادرة والتوجيه الفاعل نحو الأهداف واستثمار تنوع مهارات وثقافات تدريسييها بما يحقق لها الهيبة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** البلاغة التنظيمية، قياس البلاغة التنظيمية، اختبار أنموذج البلاغة التنظيمية، الجامعات الأهلية

## Abstract

The Research aims to Test a Model for Measuring Organizational Rhetoric, Through Three Dimensions (Leadership Personality, Diversity, Organizational Prestige), and the focus was on Testing the Structure. The Underlying Factor of Organizational Rhetoric, as the Descriptive Analytical approach was used to collect and analyze data by Means of a Questionnaire, Which is the main tool for the current Research, Was chosen A number of Iraqi private colleges and universities, represented by (Al-Turath University, Dijla University College, Al-Noor University College, Al-Hadba University College),The

<sup>1</sup> - البحث مستل من رسالة ماجستير.

Research Community was Represented by a group of Teachers in these Colleges and Universities, who numbered (786) teachers, from whom a sample (Intentionally) was selected by (349) teachers and with various scientific titles (Professor, Assistant professor, Teacher, Assistant teacher). Based on the Results of the Research, a hypothesis was tested using confirmatory factor analysis, and the research reached a set of conclusions, including that the chosen factor structure represents the dimensions of Organizational Rhetoric in colleges, and this Undoubtedly indicates the Availability of Dimensions of organizational rhetoric in the surveyed universities, and based on these results, The research developed A number of proposals were made, the most important of which was the need for the University administration to pay attention to the dimensions of organizational rhetoric because of its importance in achieving a distinguished position for these Universities by having a Leadership personality that possesses the Initiative and effective direction towards goals and investing the diversity of Skills and cultures of its Teachers in order to achieve its Organizational Prestige.

**Keywords:** *Organizational Rhetoric, Organizational Rhetoric Measurement, Organizational Rhetoric Model Test, Private Universities.*

## المقدمة

إن منظمات التعليم العالي تُعد من المنظمات المهمة التي ترفد المجتمع بالطاقات الشابة والكفوة والتي تمتلك مستوى عالي من المعرفة والمهارة بما يمكنها من تحقيق الريادة والتقدم للمجتمع والنهوض به، وإن منظمات التعليم العالي العراقية تسعى إلى تطبيق البرامج التعليمية التي تتبناها على مدخلاتها عن طريق الاعتماد على أفضل الأساليب العلمية الكفيلة بالحصول على مُخرجات تتمتع بمستوى عالٍ من الفاعلية، وبما يُسهم في إنماء التوجهات والعقليات الأكاديمية والإدارية ومهياة بصورة رئيسة لتمثيل الجامعة عالمياً، إذ يسعى البحث الحالي الى اختبار أنموذج البلاغة التنظيمية في هذه المنظمات أملاً في تطبيقه لكي يحقق النتائج التي أختبر لأجلها، والبحث يتضمن أربعة محاور رئيسة، تمثل المحور الأول بالإطار المنهجي للبحث والذي يتضمن مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفرضياته والوسائل الإحصائية المستخدمة للوصول الى أهداف البحث، فيما تضمن المحور الثاني الإطار النظري للبلاغة التنظيمية، أما المحور الثالث فأنصرف الى الإطار العملي للبحث والذي أختبر فيه أنموذج البحث وفرضياته، وصولاً الى المحور الرابع والأخير والذي تضمن الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وفي ضوءها وضعت المقترحات من أجل تحقيق أهدافه.

## المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

### أولاً: مشكلة البحث

يعد قطاع التعليم العالي من القطاعات المهمة لأي دولة نامية كانت أم متقدمة وهو الذي يرفد المجتمع بالطاقات والكوادر الشابة والكفوة التي لها الدور البارز في تقدم تلك الدول، وإن قطاع التعليم العالي العراقي بشكل عام والأهلي بشكل خاص يعاني من مجموعة تحديات منها المالية والاقتصادية والسياسية التي كان لها الأثر البارز في عمل هذه القطاعات الحيوية، مما جعلها بحاجة إلى تبني أساليب بلاغية لتتمكن عن طريقها من تحقيق التنمية المُستدامة ومواكبة التطور المتسارع على الصعيد الدولي، وأن البلاغة التنظيمية تحسن من مكانة المنظمة وتولد أفكاراً إيجابية عامة لدى الجمهور عن طريق الاستخدام الإستراتيجي للرموز والهياكل والإجراءات في المنظمات

للتأثير بشكل رئيس على افكار ومشاعر وسلوك اصحاب المصلحة والمجتمع المستهدف، من أجل إقامة التواصل الفاعل وتنمية عمل المنظمة (Hoffman & Ford,2009:7)، كما ويُعد فهم البلاغة التنظيمية امراً مهماً كونه من السمات الرئيسة المطلوبة من قبل الإدارة العليا في المنظمات ومرتبطة بالسياق العام للمنظمة ولها تأثيرات حقيقية في ترتيب أمور العمل، مثل الكيفية التي تستجيب بها المنظمة لتفضيلات اصحاب المصالح وكيف تتمكن من التأكيد على الجوانب المختلفة لهويتها التنظيمية التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية (Heracleous & Klaering,2014:133).

وفي هذا السياق فإن مشكلة البحث تتمثل بالتساؤل الآتي:

1. ماهي توقعات المبحوثين حول البلاغة التنظيمية بأبعادها (الشخصية القيادية، التنوع، الهيبة التنظيمية) في الجامعات، ومدى ملائمتها لقياس تلك التوقعات؟

### ثانياً: أهمية البحث

البحث يستمد أهميته من الموضوع الذي يسعى الى معالجته، فضلاً عن الميدان الذي تم اختياره للبحث فيه، وتتجسد أهمية البحث بالآتي:

1. اختبار البلاغة التنظيمية بأبعادها (الشخصية القيادية، التنوع، الهيبة التنظيمية) على نحو تطبيقي.
2. تقديم إطار نظري حول البلاغة التنظيمية للجامعات المبحوثة والاستفادة منه نظرياً وعملياً لإثراء الدراسات المستقبلية.
3. يقدم البحث عبر التطبيق العملي حلولاً والتي من المحتمل أن تحل بعضاً من المشكلات التي تعاني منها الجامعات عبر تحقيق هيبة تنظيمية ومكانة متميزة للجامعات المبحوثة.

### ثالثاً: أهداف البحث

1. التعرف على مدى ملائمة الأبعاد الثلاثة للبلاغة التنظيمية (الشخصية القيادية، التنوع، الهيبة التنظيمية) وقياسها في الجامعات المبحوثة على نحو ميداني.
2. وفي ضوء ما سيتوصل إليه البحث من نتائج، يقدم الباحثان عدداً من التوصيات أمام القائمين على الجامعات المبحوثة.

### رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: يمكن تمثيل بيئة مؤشرات قياس البلاغة التنظيمية بثلاثة أبعاد هي (الشخصية القيادية، التنوع، الهيبة التنظيمية).

### خامساً: مجتمع البحث

تتمثل عينة البحث بالتدريسيين في عدد من الجامعات الأهلية العراقية (جامعة التراث، كلية دجلة الجامعة، كلية النور الجامعة، كلية الحدياء الجامعة) وبمختلف الألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد)، وبلغ مجتمع الدراسة (786) تدريسياً، بينما بلغ حجم العينة (349) تدريسياً، وتم تقدير حجم العينة وفق القانون الآتي: (Thompson,2012:59-60).

$$n = \frac{NP(1 - P)}{\left[ (N - 1) \left( \frac{d^2}{Z^2} \right) \right] + P(1 - P)}$$

حيث:  $n$ : تمثل حجم العينة المطلوب سحبها من المجتمع

$N$ : حجم المجتمع، وهنا حجم المجتمع هو (786)

$d$ : نسبة الخطأ المسموح به = (0.05)

$p$ : القيمة الاحتمالية = (0.50)

$Z$ : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى معنوية (0.05) = (1.96)

$$n = \frac{786 \times 0.50 \times 0.5}{\left[ (786 - 1) \left( \frac{0.05^2}{1.96^2} \right) \right] + 0.50 \times 0.5} = 258.724 \approx 259$$

أن حجم العينة البالغ (349) يمثل حجم المجتمع، وكلما زاد حجم العينة كانت النتائج أكثر موثوقية.

### سادساً: منهج البحث

أعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات، فضلاً عن استخدام الاستبانة، وكما يأتي:

#### أ- أساليب جمع البيانات

أعتمد على مصدرين لجمع البيانات هما:

1- المصادر الثانوية: مراجعة المصادر العربية والأجنبية ومنها: الكتب، الرسائل العلمية، الدوريات والمنشورات والمجلات العلمية، المواقع الالكترونية الموجودة على شبكة (Internet) والتي لها علاقة بموضوع البحث.

2- المصادر الأولية: أعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسية للبحث، وهي من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً، وتعد من أفضل الوسائل لجمع البيانات عن مجتمع البحث، فضلاً عن ملائمتها للبحث الحالي من حيث الجهد والإمكانات.

#### ب- تصميم الاستبانة

صُممت الاستبانة بالأعتماد على مصادر علمية توضح أبعاد البلاغة التنظيمية والتي يتم توضيحها بالجدول (1).

### الجدول (1) تصميم الاستبانة

المصدر	أرقام الفقرات	عدد الأسئلة	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
(Rowley et al.,2002) (جميل، 2021). (العتوي والكعبي، 2019). (عبودي وداغر، 2021).	X1-X6	6	الشخصية القيادية	البلاغة التنظيمية
	X7-X11	5	التنوع	
	X12-X17	6	الهيئة التنظيمية	

المصدر: إعداد الباحثان.

### ج- اختبارات صدق وثبات الاستبانة

الغرض من هذه الاختبارات هو لاختبار صدق وثبات الاستبانة، والصدق يعني صلاحية أداة القياس لما وضعت من أجله، وصدقها في قياس متغيرات البحث وأبعاده التي يُريد الباحث قياسها، والاستبانة اختبرت على وفق عدد من المراحل، وكما يأتي:

1-اختبار الصدق الظاهري: يقوم هذا النوع من الصدق على فكرة مدى مناسبة الاختبار لما يقيس ولمن يُطبق عليهم ومدى علاقتها بالمتغيرات أو الأبعاد المبحوثة التي يقيسها، ومدى اتفاقه مع إطار المجتمع قيد البحث والذي صُممت من أجله الاستبانة، والامكانات المفترض أن تتوافر من أجل التطبيق الصحيح لها، وللتأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيراتها، عمد الباحثان بعد الإنتهاء من إعدادها إلى تقديمها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص للتأكد من مدى صحة فقرات الاستبانة وملاءمتها للبحث وأهدافه.

2-اختبارات الثبات: ويُقصد به الاتساق في درجات الاختبار والدقة في نتائجها وتحررها من تأثيرات المصادفة عندما تطبق على مجموعة من الافراد في مناسبتين مختلفتين يفصل بينهما مدة من الزمن، أي إعطاء النتائج نفسها عند تطبيقها على نفس العينة بفارق من الزمن (عبد الرحمن، 2008:177)، ولاختبار الثبات فقد تم اعتماد أكثر من اختبار، ركز الاختبار الأول على قياس ثبات كل مؤشر من مؤشرات القياس ويطلق عليه تسمية ثبات الفقرة (Item Reliability)، ووفقاً لهذا المؤشر فإنه يجب أن لا تقل قيمة معامل الارتباط المتعدد ( Squared Multiple Correlation) عن (0.30)(Kline,2016:26).

أما الاختبار الثاني فهو مقياس معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس الإتساق الداخلي لفقرات المقياس، إذ ينبغي أن تكون مساوية أو أعلى من (0.70) لكي تُعد ذات اتساق داخلي مقبول، أما إذا كانت اقل من ذلك يُعد الإتساق الداخلي ضعيفاً ولا تصل إلى مستوى مقبول من الثبات (النعمي، 2020:125-126)، والجدول (2) يوضح نتائج اختبارات كرونباخ الفا والثبات المركب

الجدول (2) اختبارات الثبات كرونباخ الفا والثبات المركب

كرونباخ الفا	الثبات المركب (معامل ثبات العامل)	متغيرات الدراسة
0.815	0.820	الشخصية القيادية
0.829	0.822	التنوع
0.880	0.886	الهيئة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26).

### ح- أساليب التحليل الإحصائي

أعتمد على عدد من الأدوات الإحصائية وذلك للوصول إلى أهداف البحث، إذ استخدم الباحثان أسلوب التحليل العاملي التوكيدي، والذي هو أحد الأساليب الحديثة، والتي يتم استخدامها في اختبار نماذج البحوث، والذي عن طريقة يتمكن من اختبار أنموذج القياس والأنموذج البنائي للبحث، فضلاً عن استخدام اختبارات الثبات للتأكد من صلاحية الانموذج في قياس ظاهرة البحث، ومن اختبارات الثبات هو استخدام ما يسمى بثبات (معامل الفا المركب) والمقياس الثاني (معامل الفا كرونباخ) أما المقياس الثالث فهو مربع معامل الارتباط المتعدد ويعني (ثبات الفقرة)،

فضلاً عن استخدام البرمجيات الإحصائية الجاهزة مثل (SPSS V.26) و (AMOS V.23) من أجل إجراء الاختبار لأنموذج القياس.

## المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

### أولاً: مفهوم البلاغة التنظيمية

تعد البلاغة التنظيمية من الأنماط التنظيمية الحديثة نسبياً، وترتبط بالأمور اللفظية والفنية والتقنية، ومن خلالها تتمكن المنظمات من تلبية احتياجات أفرادها العاملين وبما يتناسب مع أحاسيسهم وعواطفهم وتسيير أعمالهم من جهة، وتلبية ما محتاجة الجمهور الخارجي من جهة أخرى (Sillince et al.,2012:31)، كما وإن مفهوم البلاغة التنظيمية يُشير إلى الأسلوب الفاعل الذي تنتهجه المنظمات للوصول إلى البيئة الخارجية وتحقيق التواصل مع جمهورها وإيصال أهم الأهداف التي تسعى إليها، إذ يقع هذا الوصول على عاتق الإدارة العليا في أن تأخذ دورها الفاعل في إقناع الجمهور بدوافع المنظمة وقدرتها على تبني الأفكار الخلاقة والإبداع من أجل التأثير في البيئة الخارجية وتحقيق مصالح وغايات المنظمة (Szeto,2014:12)، والبلاغة التنظيمية تمثل قدرة المنظمة على استخدام مجموعة من القواعد والممارسات ضمن نشاط البشري لتقديم أفضل ما لديها من خدمات وفق رؤية واضحة وأهداف محددة تتبناها المنظمة وكجزء رئيسي من ثقافتها التنظيمية من أجل تحقيق أهدافها وبناء هويتها والتي هي تعبير لأثبات وجودها في بيئة الأعمال التي تتسم بالديناميكية المتسارعة وفق رؤية يشترك فيها المديرين والعاملين على حد سواء ومن ثم تحقيق الإقناع لدى الجمهور (Gordon,2008:10)، ولتوضيح ذلك فأن الجدول (3) يوضح مفهوم البلاغة التنظيمية من وجهة نظر عدد من المفكرين والباحثين.

### الجدول (3) مفهوم البلاغة التنظيمية

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	(Huang et al.,2013:113)	توليد وتدعيم الإجماع في حالات عدم التأكد والامكانات الناشئة وتعتبر كفن للتفاوض التنظيمي.
2	(Ewalt,2018:383)	الأداة التي من خلالها تُحدد هوية الفرد فيما يتعلق بهوية المنظمة أو المكان الذي يعمل فيه، ويُشير المكان إلى الفضاء المادي الذي يكون ذو معنى عن طريق الممارسات الرمزية وربط الروايات والذكريات والمعاني الثقافية أو الشخصية الأخرى لوحدة جغرافية.
	(Ihlen & Heath,2018:2)	تُفسر الآليات التي تُحاول من خلالها المنظمات تحقيق أهداف محددة كالأهداف السياسية أو الاقتصادية وبناء الهوية التنظيمية والعلاقات مع اصحاب المصلحة
3	(عبد الحمزة،2019:139)	مجموعة من الأساليب للاستخدام الواعي والمدرّوس والفاعل لتحقيق التأثير والإقناع في الآخرين، فهي ليست مجرد آلية تمكن من إنشاء الإجماع والحفاظ عليه في حالات عدم التأكد والغموض بل ترمز أيضاً إلى منطق العلاقات الإنسانية.

<p>علم يُحدد القوانين ويُنظم التعليمات والإجراءات التي تحكم المنظمة وفنّها الإيجابي لاستخدام الأساليب اللفظية المؤثرة في المشاعر والأحاسيس البشرية بهدف إقناع الموظفين وأصحاب المصلحة والأطراف الأخرى المعنية بسياسات ونشاطات المنظمة، وذلك من أجل توليد أفكار وتصورات إيجابية عن مكانة المنظمة في إذهان الافراد العاملين والجمهور، وتخفيف التوترات والنزاعات بينهم.</p>	<p>(جميل، 2021:113)</p> <p>4</p>
--	----------------------------------

المصدر: إعداد الباحثان.

وفقاً لما تقدم يعرف الباحثان البلاغة التنظيمية بأنها: قدرة المنظمة على استخدام الكلمات ذات المعنى المؤثر في النفوس والرموز التي تُعبر عنها، من خلال أسلوب يمكنها من التأثير في أفرادها وإثارة الدافع لديهم بغية إحداث التغيير الإيجابي ومن ثم تحقيق أهدافها من جهة، وإثارة مشاعر اصحاب المصلحة والمجتمع وكسب تعاطفهم معها من جهة أخرى، وبما يضمن لها مكانة إيجابية في أذهانهم ومن ثم تحقيق التميز التنظيمي.

#### ثانياً: أبعاد البلاغة التنظيمية

تم اختيار أبعاد البلاغة التنظيمية بناءً على الإسهام المعرفي المقدم من قبل (Rowley et al., 2002)، وإن أحد أهم أسباب اختيار هذه الابعاد هو أنها تعد مكملة لبعضها البعض، وجاءت هذه الابعاد (الشخصية القيادية، التنوع، الهيبة التنظيمية) في مقياس واحد لتحقيق ذلك الغرض، وعلى النحو الآتي:

**1. الشخصية القيادية:** وتعني مجموعة السمات أو الصفات الجسمية، العقلية، الانفعالية، الاجتماعية التي يتميز بها الفرد، وإما أن تكون فطرية وراثية أو مكتسبة مُتعلّمة، إذ تمثل مجموعة إجراءات رئيسية في تنظيم الشخصية وهي خصائص مُتكاملة تُكوّن الشخصية وتكون مرتبطة على نحو إيجابي مع بعضها البعض ونستدل عليها عن طريق سلوكيات الفرد التي تظهر في المواقف الحياتية أو التنظيمية (غنام، 2005:25)، أما القائد هو الشخص الذي يؤثر في الآخرين عن طريق تحفيزهم وتبسيط أعمالهم سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، إذ يؤثر الدافع من القائد على معنويات الافراد العاملين ومواقفهم وسلوكياتهم تجاه المنظمة ومن ثم يُعد عاملاً مهماً في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، لأنه لا يتم توجيه الافراد ذوي الخصائص المُختلفة إلى الاتحاد حول هدف مشترك وتحقيق النجاح داخل المنظمة إلا إذا تم تنسيق الموظفين على نحو صحيح وتحفيزهم (Specchia et al., 2021:1)، كما وتعني توافر مجموعة من المميزات الفردية به وبما يؤمن حالات التكيف الهادفة إلى قدرة الفرد على الاستجابة للبيئة المحيطة به (Rowley et al., 2002:9). والتأثير في الآخرين يتطلب مهارات عن طريق شخصية أخلاقية قوية توحى بالثقة من اجل العمل بحماس لإنجاز أهداف مُحددة على اعتبار أن المصلحة العامة هي مشتركة (ابو زايد، 2015:22)، ويستخدم القائد ذكاءه العاطفي وهو القدرة على مراقبة مشاعر وعواطف الفرد والآخرين والتمييز بينهم واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكير المرء وافعاله (Saxena, 2017:1)، كما وتمثل مجموعة الخبرات والمهارات التي يمتلكها القائد ويعمل على توظيفها من أجل التأثير في الافراد العاملين لإنجاز الأهداف التنظيمية الحالية والمستقبلية للقائد والمنظمة (محمود، 2021:285)، كما وتُعد أمراً حاسماً للعمل بفاعلية لأي منظمة لأن جوهر القيادة هو قدرتها على الإقناع وتحقيق التأثير في الآخرين ومن ثم تُعد مصدراً للميزة التنافسية عن طريق تسخير ذوات المنظمة



لأدوار عملهم (Gameda,2020:2)، وأن البلاغة التنظيمية تمكن قادة المنظمات من تحقيق الإقناع في الآخرين عن طريق التأثير في عواطفهم ومشاعرهم، ومن ثم على القادة ان يُظهروا التعاطف مع الافراد العاملين للتأثير على مشاعرهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (Gardner et al.,2009:468).

تأسيساً على ما تقدم يُعرف الباحثان الشخصية القيادية بأنها: مجموعة من الصفات الفريدة والتي تميز الفرد ومن خلالها يحقق التأثير في نفوس الآخرين من أجل حثهم على المشاركة الطوعية في العمل الوصول إلى أهدافه والمرتبطة بأهداف المنظمة.

**2.التنوع:** أصبح تنوع الموارد البشرية ظاهرة واضحة في منظمات التعليم العالي مما يستلزم إدارته للاستفادة من مزاياه وتجنب سلبياته المُحتملة، وإن مراعاة التنوع يعني أن نكون قادرين على تقدير الاختلافات واحترام الفروق بما يضمن دمج المجموعات المُختلفة في بيئة تعليمية واحدة تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وتُراعي اختلافاتهم واختلاف قدراتهم وإمكاناتهم، من خلال فهم كيف يمكن تعبئة الاختلاف والتشابه بين الناس لمصلحة الفرد والمنظمة والمجتمع، وأن المنظمات تتشكل عن طريق أفرادها العاملين الذين ينتمون إليها من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية وأهدافها، ولكي تتمكن من ذلك لابد من التوافق بين تلك الأهداف مع اختلافها وتغييرها بتغير الظروف المحيطة، وتحقيق علاقة تبادلية بين المنظمة وأفرادها والتي تظهر إلى العامة عن طريق مخرجاتها، إذ يجب على المنظمات فهم سلوكيات أفرادها والعوامل المؤثرة فيهم لتحقيق التوازن والوصول إلى ارضية مشتركة (البرزنجي وبامرني،2019:132)، وإن اعتراف المنظمة بالاختلافات الثقافية يُشجع في جعل بيئة العمل أكثر ثراءً وابداعية وإنتاجية في العمل من خلال تسخير كافة إمكانات افرادها وقدراتهم المتنوعة، فضلاً عن إيجاد بيئة مجتمعية ولاسيما في العمل لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار بغض النظر عن الفروق الفردية لتطوير كمل قدراتهم الشخصية (Helm-Stevens & Hurt,2009:36). وتم تصور الثقافة على أنها مرنة وتفاعلية، والثقافات تكون مُتعددة وقد تتبادل الأفكار والممارسات إذ لا توجد ثقافة موحدة لمجموعة عرقية واحدة لكنها تتشكل عبر تأثيرات ثقافية مُتعددة (Schachner et al.,2021:4)، وتتشكل الثقافات من خلال الافراد العاملين الذين يمثلون عنصراً حيوياً لجميع المنظمات باختلاف احجامها وانواعها، إذ تسعى القيادات الإدارية للتعامل مع افرادها على اساس الإبداع والتميز والنجاح وتعمل على استثمار مهاراتهم وقدراتهم واستيعاب تنوعهم الثقافي وتضع إجراءات تهدف الى توليد بيئة مناسبة لهم تمكنهم من اخراج اقصى طاقاتهم للاستفادة منها لتحقيق أهدافها وإيجاد ثقافة تنظيمية مُشتركة ناتجة عن ثقافتهم المتنوعة (Seymen,2006:301)، وأن البلاغة التنظيمية هي صورة لعلاقة المنظمة ببيئتها والعلاقات العامة هي وظيفة الإدارة التي تُكيف المنظمات على نحو خطابي مع مصالح الناس، عن طريق توليد المعنى والمشاركة في إدارة الثقافات لتحقيق علاقات تبادلية (Heath,2001:36)، وأن العاملين في المنظمات الاجتماعية ذات التنوع العالي في افرادها العاملين يُظهرون إيجاباً لتصورات التنوع وهذا بدوره يرتبط على نحو إيجابي في أداء الفريق ومن ثم تحقيق النجاح التنظيمي (Cho et al.,2017:196)، كما ويُعطي تصورات مُشتركة للعاملين فيما يتعلق بالعواقب المتوقعة لأشكال مُختلفة من المضايقات والتمييز في مكان العمل، وأن التنوع الإيجابي يكون غير مُتسامح مع المضايقات والتمييز في مكان العمل، في حين أن التنوع السلبي ينقل إلى الافراد العاملين أن المنظمة تتسامح مع المضايقات والتمييز (Goyal & Shrivastava,2013:55)، والتنوع الإيجابي يمثل الجهود التي تبذلها القيادات الإدارية لتحديد مصالح وتوقعات منظماتهم وتأشير سلوكيات المجموعات المُختلفة والمُتعددة وفق معايير معينة وضماناً لحقوقهم (Robbins & Coulter,2012:5)، ومن ثم تحقيق التفاهم وحل جميع الخلافات



والصراعات بين العاملين والاعتراف بالجهود المبذولة من قبلهم بالتساوي وزيادة حلقات التواصل بينهم عبر التخلص من التحيز والتمايز وتنويع الخطاب المؤثر في نفسية الأفراد العاملين لدفعهم لإنجاز الأهداف (الحكيم وآخرون، 2017:1222).

ومما تقدم يرى الباحثان أن التنوع هو: من الركائز الأساسية التي تقيس موقف المنظمة في توليد بيئة تنظيمية خالية من التحيز والتمييز، وأن يتم معاملة جميع أفرادها العاملين بعدالة ومساواة وتحقيق التآزر مع وجهات النظر المختلفة، الأمر الذي يمكنها من الوصول إلى موقف الفرد ومستوى رضاه عن العمل، كما ويكشف المجالات التي تحتاج إلى تحسين لجعل بيئة العمل صحية مما ينعكس على تحسين مكانة المنظمة لدى جمهورها.

**3. الهيبة التنظيمية:** هي مجموعة معتقدات في أذهان الأفراد العاملين والتي تعكس القيمة التي يشعرون بها لأنتمائهم للمنظمة بناءً على معلومات الجمهور الخارجي، لأن الصورة الإيجابية للمنظمة تعكس المعلومات عن الجمهور ورؤية للمنظمة ومن ثم ينقلون هذه المعلومات إلى صورتهم الذاتية ويستخدمونها للفخر بعضوية الانتماء للمنظمة وبناء وتعزيز الذات الاجتماعية الإيجابية من نشاطهم المهني (Peña, 2021:5). مما يزيد من تماسك العاملين ويجعلهم أكثر ارتباطاً بها وتُعزز هويتهم التنظيمية، ومن ثم يسهل الحديث إليهم وإقناعهم وإقناع التأثير فيهم وتعزيز دافعيتهم تجاه إنجاز الأهداف (Uen et al., 2015:108)، وإن الهيبة التنظيمية لها تأثير قوي في تشكيل هوية المنظمة على المستوى التنظيمي مقارنة بمستوى الإدارة ومستوى مجموعة العمل (Pekdemir & Turan, 2015:121)، وأن البلاغة التنظيمية تسمح للمديرين في المنظمات على فهم الأسلوب الذي تتخبط به منظماتهم مع الجمهور الخارجي لتوليد واقع مشترك من خلال إدارة علاقات عامة إيجابية معهم تمكن المنظمة من تحقيق التشريعات أو مواجهة حملات الضغط والحصول على الشعبية والدعم للمنظمة، كما وأن التصور الخارجي الذي يعكس صورة المنظمة للجمهور ليس فقط عن طريق استخدام الرسائل البلاغية مثل الكلمات والرموز إنما عن طريق المحافظة على هذه العلاقة وإدارتها بنجاح (Heath, 2011:417).

ويرى الباحثان مما تقدم أن الهيبة التنظيمية تعني: مكانة المنظمة في أذهان أفرادها العاملين وجمهورها عند مقارنتها مع غيرها من المنظمات الأخرى، والذي يعكس تصورات هؤلاء الأفراد حول منظماتهم وعلاقتها مع الجمهور، والتي تعتبر أكثر نجاحاً ومقبولية عن غيرها من المنظمات الأخرى.

### المحور الثالث: الإطار العملي للبحث

#### أولاً: اختبار نموذج قياس البلاغة التنظيمية

قبل الدخول في تفاصيل الاختبار واستخدام برنامج التحليل الإحصائي (AMOS V.23)، لابد من تحديد الأساس الذي ستنتم المقارنة في ضوءه ومؤشرات جودة المطابقة المعتمدة في التحليل العملي التوكيدي وتحديد مستويات القبول، والجدول (4) يوضح هذه المؤشرات ومستويات قبولها.

#### الجدول (4) مؤشرات جودة المطابقة ومستوى القبول

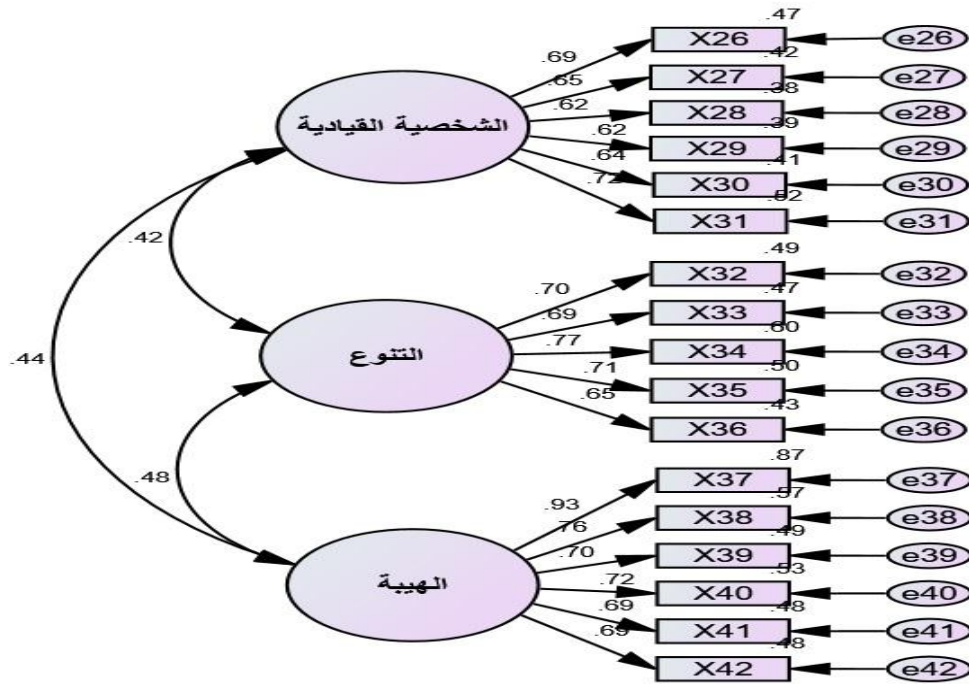
ت	مؤشر جودة المطابقة	مستوى القبول
1	GFI مؤشر جودة المطابقة	القيمة التي تتراوح بين (0.80) و (0.89) تعد قيم ذات مستوى مطابقة مقبول، أما القيم أكبر من (0.90) فهي تعد ذات مستوى مطابقة جيد.
2	AGFI مؤشر جودة المطابقة المصحح	القيمة التي تتراوح بين (0.80) و (0.89) تعد قيم ذات مستوى مطابقة مقبول، أما القيم أكبر من (0.90) فهي تعد ذات مستوى مطابقة جيد.
3	RMR جذر متوسط مربعات البواقي	قيمة هذا المؤشر تتراوح بين 0 و 1 كلما كانت القيمة قريبة من الصفر كلما أشارت إلى تطابق جيد.
4	SRMR جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	القيم الأقل من 0.07 تشير إلى تطابق جيد للأنموذج.
5	RMSEA مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	القيم الأدنى $\leq 0.05$ مطابقة جيدة/ (0.05) إلى (0.08) مطابقة متوسطة/ أكبر من (0.10) غير مقبولة.
6	TLI مؤشر توكر لويس أو المطابقة غير المعياري	القيم الكبرى من 0.90 أو 0.95 تشير إلى تطابق جيد للأنموذج/ أكبر من (0.85) مطابقة مقبولة.
7	كاي سكوير المعياري ( $\chi^2/df$ )	قيمة كاي سكوير المعياري الصغيرة (تتراوح بين واحد وثلاثة) تشير إلى تطابق جيد للأنموذج.
8	CFI مؤشر المطابقة المقارن	القيم الكبرى من 0.90 أو 0.95 تشير إلى تطابق جيد للأنموذج.

**Source:** Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit .51 measures. *Methods of psychological research online*, 8(2),

تم قياس البلاغة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد فرعية هي (الشخصية القيادية، التنوع، الهيبة التنظيمية)، وكانت الأبعاد الفرعية تتضمن الفقرات (6،5،6) ليشتمل المقياس على (17) فقرة قياس اجمالاً، وكانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي تتمثل على النحو الآتي:

#### 1. اختبار أنموذج البلاغة التنظيمية للمرحلة الأولى

تم اختبار أنموذج القياس الخاص بالبلاغة التنظيمية في المرحلة الاولى وكانت النتائج كما هو مبين في الشكل (1) والجدول (5).



الشكل (1) الأنموذج البنائي للتحليل العاملي التوكيدي للبلاغة التنظيمية في المرحلة الأولى  
المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (AMOS V.23).

الجدول (5) قيم مؤشرات جودة المطابقة لأنموذج قياس البلاغة التنظيمية في المرحلة الأولى

ت	المؤشر	مستوى القبول	قيمه	النتيجة
1	GFI	0.80 إلى 0.89 مقبول/0.90 فأكثر جيد	0.934	جيد
2	AGFI	0.80 إلى 0.89 مقبول/0.90 فأكثر جيد	0.912	جيد
3	RMR	0 إلى 1 وكلما اقتربت من الصفر يعتبر التطابق جيد	0.0451	جيد
4	SRMR	$\geq 0.07$ جيد	0.0479	جيد
5	RMSEA	$0.05 \leq$ جيد/0.05 إلى 0.08 متوسط أكبر من 0.10 مقبولة	0.047	جيد
6	TLI	من 0.90 إلى 0.95 جيد	0.958	جيد
7	$(\chi^2/df)$	ما بين واحد وثلاثة جيد	1.755	جيد
8	CFI	من 0.90 إلى 0.95 جيد	0.964	جيد

المصدر: إعداد الباحثان أستاذاً إلى مخرجات البرمجة الإحصائية (AMOS V.23).

يُشير الشكل (1) ونتائج التحليل في الجدول (5) إلى أن الأنموذج قد طابق البيانات بشكل ممتاز، وقد وصل إلى جودة المطابقة، فعلى سبيل المثال فإن المؤشر  $(\chi^2/df)$  قد حقق قيمة (1.755) وهي قيمة جيدة للمطابقة وهي بين (2) و(1)، وكذلك الحال بالنسبة لمؤشر جودة المطابقة (RMSEA) والذي جاء بقيمة (0.047)، وهذه القيمة تمثل مستوى مطابقة جيد، وكذلك الحال بالنسبة للمؤشرات (TLI)(0.958) و(CFI)(0.964).

وفيما يتعلق بمعاملات الانحدار والنسبة الحرجة لكل فقرة من فقرة المقياس فهي موضحة في الجدول (6)، والتي بينت أن جميع الفقرات المعتمدة في قياس البلاغة التنظيمية وقياس أبعادها كانت فقرات معنوية، إذ أن مستوى المعنوية لجميع الفقرات كان  $(0.001)^{***}$  ولا يوجد أي مشكلة في أي فقرة من فقرات القياس. بناءً على هذه النتائج سيتم قبول أنموذج قياس متغير البلاغة التنظيمية بدون أي تعديل، لأن جميع المؤشرات الـ (17) المخصصة لقياس البلاغة التنظيمية كانت معنوية.

#### الجدول (6) نتائج تحليل انحدار أنموذج قياس البلاغة التنظيمية في المرحلة الأولى

قيمة P	النسبة الحرجة C.R.	خطأ القياس S.E.	التقدير Estimate	العامل الكامن وفقرات القياس	الفقرات
			1.000	إدارة الكلية غير متهورة في إتخاذ قراراتها.	1X <---
***	10.401	.1000	1.038	تسعى إدارة الكلية لأن تكون الموجه والمبادر الأول في الجامعة.	2X <---
***	9.934	.1090	1.086	تكون إدارة الكلية دائماً على اهبة الاستعداد لمواجهة التحديات المحتملة.	3X <---
***	10.027	.1140	1.139	تتدخل إدارة الكلية على نحو سريع ومناسب عند إدراك أي ضعف في حماس الأفراد نحو تحقيق الأهداف.	4X <---
***	10.294	.1110	1.145	تتحلى إدارة الكلية بالوضوح بأعتماد أسلوب بلاغي واضح وهادف لتوحيد الأفكار.	5X <---
***	11.314	.0890	1.007	تتبنى إدارة الكلية أساليب الابتكار الاجتماعي لتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة.	6X <---
			1.000	تُسهل إدارة الكلية في خلق اجواء عمل تجعل من السهل على التدريسيين الذين لديهم خلفيات متنوعة من التكيف.	7X <---
***	11.215	.0980	1.097	مهارات إدارة الكلية المتعلقة	8X <---

القيم	النسبة المئوية	خطأ القياس	التقدير	العامل الكامن	الفقرات
P	C.R.	S.E.	Estimate	وفقرات القياس	
				بتطوير التدريسيين لا تأخذ الاعتبارات بالخلفية العرقية أو الدينية أو الثقافية أو الجنسية للفرد.	
***	12.339	.0980	1.203	تظهر إدارة الكلية من خلال سلوكياتها وفعالها الراغبة في التضامن والمحافظة على قوة عاملة متنوعة.	9X <---
***	11.485	.1040	1.195	لدى إدارة الكلية القدرة الجيدة في إدارة التدريسيين ذوي الخلفيات المتنوعة.	10X <---
***	10.719	.1050	1.123	يسهم التدريسيين ذوي الخلفيات المتنوعة في الكلية بتحديد مسارات الابتكار والتبادل المعرفي.	11X <---
			1.000	تتصف سلوكيات التدريسيين في الكلية بالمرونة التي تمكنهم من مواكبة التطورات.	12X <---
***	18.006	.0460	.8220	يشعر التدريسيين في الكلية بالفخر والانتماء لها.	13X <---
***	15.805	.0520	.8270	تتوافر في الكلية مستويات كبيرة من الالتزام بين التدريسيين بهدف تحقيق النجاح.	14X <---
***	16.758	.0510	.8540	تمتلك إدارة الكلية الهوية الاجتماعية التي تمكنها من تحقيق الأفضلية على الآخرين.	15X <---
***	15.529	.0470	.7370	تحظى الكلية بمكانة كبيرة من قبل جميع أطراف المصلحة.	16X <---

قيمة P	النسبة الحرجة C.R.	خطأ القياس S.E.	التقدير Estimate	العامل الكامن وفقرات القياس	الفقرات
***	15.663	.0460	.7190	يسعى التدريسيين إلى تطوير حياتهم الوظيفية والمهنية تحت اسم وشعار الكلية.	17X <---

المصدر: إعداد الباحث أستاذاً إلى مخرجات البرمجة الإحصائية (AMOS V.23).

وفقاً لما تقدم يمكن القول أن النموذج قد وصل الى مرحلة جودة المطابقة، مما يعني أن الأسئلة (الملاحظات) تمثل البعد الذي تنتمي إليه، ويتم قبول الفرضية الرئيسية والتي مفادها، يمكن تمثيل بيئة مؤشرات البلاغة التنظيمية بثلاثة أبعاد تتمثل ب (الشخصية القيادية، التنوع، الهيبة التنظيمية).

## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

1. إن التأثير الذي تحدثه البلاغة التنظيمية، يتطلب وجود شخصية قيادية تتسم بالفاعلية وتقود عملية التأثير في نفوس الآخرين، فضلاً عن إدارة تنوع الافراد العاملين في الجامعات والذين ينتمون إلى ثقافات وبيئات مختلفة باختلاف مهاراتهم وكفاءتهم والاستفادة منها من أجل اعطاء تصور إيجابي داخلياً للأفراد العاملين لكي يشعروا بالفخر والانتماء والولاء للجامعة، أو خارجياً لأصحاب المصلحة والمجتمع ومن ثم تحقيق الهيبة التنظيمية وبما يحقق مكانة متميزة للجامعة على الصعيد الدولي.
2. تطابق أنموذج البحث لمعايير جودة المطابقة وأنه وصل الى جودة مطابقة ممتازة ، مما يدل على إمكانيةه في قياس أبعاد البلاغة التنظيمية، فضلاً عن نتائج مقاييس الصدق والثبات التي أكدت مصداقية الأنموذج، مما يدل على أن العوامل الكامنة ومؤشرات القياس المتعلقة بكل عامل كامن تمثل البلاغة التنظيمية، وتعمل في مستوى متسق لقياس العوامل الكامنة المطلوب قياسها.

### التوصيات

1. على إدارة الجامعات الأهلية المبحوثة الاهتمام بأساليب البلاغة التنظيمية وتعزيز مفهومها لدى افرادها والتي تمكنهم من تحقيق التأثير الفاعل في المجتمع وتمنحهم نظرة إيجابية من قبله، باعتبار أن الجامعات هي صرح من صروح الفكر والعلم وتطور المجتمعات.
2. العمل على مواكبة التطورات التي يشهدها العالم بما يسهم في تحسين مكانة الجامعات على المستوى الدولي، فضلاً عن إنشاء تحالفات مع الجامعات الدولية من أجل تبادل الخبرات فيما بينها والاستفادة من تجاربها.

3. على إدارة الجامعات الأهلية المبحوثة أملاك الشخصية القيادية، التي تُمكنها من التأثير على نحو إيجابي في أفرادها من أجل حثهم وتحفيزهم على المشاركة في تحقيق أهداف الجامعة مما يُمكنها من أن تكون رائدة في مجال عملها وتحقيق الأسبقية والتقدم على غيرها.
4. العمل على الاهتمام بالأفراد ذوي الخلفيات المتنوعة، من خلال توليد مناخ تنظيمي يتصف بوجود سياسات وهياكل تنظيمية تعزز من مكانة وعمل الأفراد من ذوي الخلفيات المختلفة والتي تأخذ بالاعتبار برامج العمل الاجتماعي وبرامج التقدم، إذ يوفر التنوع التنظيمي شعور لدى جميع أفراد الجامعة بأن الاختلافات الثقافية من العرق أو الجنس أو التعلم أو القيم تمد الجامعة ومجموعات العمل بقيمة مضافة تُساهم في تعزيز ميزتها التنافسية والتي يتم الترويج لها بفاعلية.
5. العمل على نحو متواصل من قبل إدارة الجامعات المبحوثة على تعزيز الهيبة التنظيمية لها ولأفرادها، إذ يشعرون بالفخر والانتماء لها ويُحقق لهم الرضا، ولاسيما وأن الجامعات الأهلية تعمل في القطاع الخاص فإن الهيبة التنظيمية تُمكنها من إمتلاك أفراد يتمتعون بالكفاءة ومستعدون للعمل فيها حتى وإن كانت الأجور التي تُعطى لهم أقل من نظيراتها، مما يُحقق لها كلف مُخفضة وميزة تنافسية، فضلاً عن أهمية الهيبة التنظيمية في إعطاء تصور خارجي مُدرك لدى جمهورها وهذا يمنحها السمعة الجيدة ومن ثم زيادة مستويات القبول والتسجيل في تلك الجامعات، ولاسيما وأن الجامعات تتنافس فيما بينها للدخول ضمن التصنيف العالمية، وإن إمتلاك الهيبة التنظيمية يُحقق لها ذلك ومن ثم الوصول إلى منظمة بلاغية.



## المصادر

## أولاً: المصادر العربية

1. أبو زايد، محمد عبد الله سليمان، 2015، "سمات الشخصية القيادية المميّزة لدى المدراء العامّين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-غزة، قسم القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين.
2. البرزنجي، أمال كمال حسن وبامرني، عبد الحكيم جميل شكري، 2019، إدارة التنوع وأثره على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة بين فنادق المنصور وفلسطين - بغداد، كلية علوم السياحة، جامعة المستنصرية، مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية، المجلد (1)، العدد (2)، 131-152.
3. الحكيم، ليث علي يوسف والميالي، حاكم احسوني والعبدي، عصام عليوي، 2017، البراغميات التنظيمية وإنعكاسها في البلاغة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة جامعة الكوفة، جامعة كربلاء، المؤتمر الدولي التاسع، المؤتمر العلمي الثاني عشر، المجلد (2)، العدد (4)، 1210-1236.
4. العطوي، عامر علي حسين والكعبي، حميد سالم، 2019، دور مناخ التنوع في تعزيز العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والتوجه الريادي للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصرف العراقي للتجارة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (44)، 19-37.
5. النعيمي، تقى عبد النافع طه، 2020، إنعكاسات خصائص المستفيد والعوامل المنظمة في تحفيز إنتشار تطبيقات تقانة المعلومات الطبية: دراسة مسحية لآراء عينة من الكادر الطبي في مستشفيات دهوك الخاصة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
6. جميل، بريشان معروف، 2021، الدور المعدل للمناخ الاخلاقي في العلاقة التأثيرية للقيادة الاقناعية في البلاغة التنظيمية-دراسة تحليلية لوجهات نظر عينة من الجمهور المتابعين للبرامج المرئية في عدد من القنوات الفضائية في اقليم كردستان العراق، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، العراق.
7. عبد الحمزة، ولاء سليمان، 2019، تأثير الأنموذج الهجين لإدارة الموارد البشرية في البلاغة التنظيمية من خلال أبطال المعرفة وفي إطار الدور التفاعلي للاستقلال التنظيمي: دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والتكنولوجية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
8. عبد الرحمن، سعد، 2008، القياس النفسي النظرية والتطبيق، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر.
9. عبودي، صفاء إدريس وداغر، حلا فازع، 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، المجلد (17)، العدد (54)، الجزء (3)، 1-25.

10. غنام، ختام عبدالله علي، 2005، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح، فلسطين.
11. محمود، رحمة عبدالله، 2020، توظيف قدرات القيادة الإدارية في معالجة حالات الجهل التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Cho, S., Kim, A., & Mor Barak, M. E. (2017). Does diversity matter? Exploring workforce diversity, diversity management, and organizational performance in social enterprises. Asian Social Work and Policy Review, 11(3), 193-204.
2. Ewalt, J. P. (2018). Cultivating consubstantiality with the land institute: Organizational rhetoric and the role of place-making in generating organizational identification. Communication Monographs, 85(3), 380-398.
3. Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. J. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? The Leadership Quarterly, 20(3), 466-482.
4. Gameda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. Heliyon, 6(4), 2-10.
5. Gordon, C. K. (2008). Organizational rhetoric in the academy: Junior faculty perceptions and roles, Master's thesis, University of North Texas, USA.
6. Goyal, S., & Shrivastava, S. (2013). Organizational diversity climate: Review of models and measurement. Journal of business management & social sciences research, 2(5), 55-60.
7. Heath, R. L. (2001). A rhetorical enactment rationale for public relations: The good organization communicating well, In R. L. Heath (1<sup>st</sup>ed), Encyclopedia of public relations, California, USA.
8. Heath, R. L. (2011). External organizational rhetoric: Bridging management and sociopolitical discourse. Management Communication Quarterly, 25(3), 415-435.
9. Helm-Stevens, R., & Hunt, L. (2009). The Call for Higher Education to Develop Diversity Competencies with the Goal of Preparing Business Students for the Global Marketplace. Enterprise Risk Management, 1(2), 35-46.
10. Heracleous, L., & Klaering, L. A. (2014). Charismatic leadership and rhetorical competence: An analysis of Steve Jobs's rhetoric. Group & Organization Management, 39(2), 131-161.
11. Hoffman, M. F., & Ford, D. J. (2009). Organizational rhetoric: Situations and strategies, (1<sup>st</sup>ed), Sage Publications, London, UK.
12. Huang, J., Baptista, J., & Galliers, R. D. (2013). Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communications. Information & Management, 50(2-3), 112-124.
13. Ihlen, Ø., & Heath, R. L. (2018). Introduction: Organizational Rhetoric. The handbook of organizational rhetoric and communication, (1<sup>st</sup>ed), John Wiley & Sons, New York, USA.

14. Pekdemir, I., & Turan, A. (2015). The mediating role of organizational identity complexity/congruence on the relationship between perceived organizational prestige and in-role/extra-role performance. International Journal of Business and Social Science, 5(9), 119-131.
15. Peña-González, K., Nazar, G., & Alcover, C. M. (2021). The mediating role of organizational identification in the relation between organizational social capital, perceived organizational prestige, perceived employability and career satisfaction. The Spanish Journal of Psychology, 24(3), 1-16.
16. Robbins. S. P. & Coulter. M., (2012). couter, Management, Prentice-Hall is an Imprint of Pearson, (11<sup>th</sup>ed), British publishing house Pearson, England, UK.
17. Rowley, L. L., Hurtado, S., & Ponjuan, L. (2002, April). Organizational rhetoric or reality? The disparities between avowed commitment to diversity and formal programs and initiatives in higher education institutions. In Annual Meeting of the American Educational Research Association, PP (1-37), New Orleans, Louisiana, UAS.
18. Rowley, L. L., Hurtado, S., & Ponjuan, L. Organizational rhetoric or reality? The disparities between avowed commitment to diversity and formal programs and initiatives in higher education institutions. In Annual Meeting of the American Educational Research Association, PP (1-37), New Orleans, Louisiana, UAS.
19. Saxena, A., Desanghere, L., Stobart, K., & Walker, K. (2017). Goleman's leadership styles at different hierarchical levels in medical education. BMC medical education, 17(1), 1-9.
20. Schachner, M. K., Schwarzenhal, M., Moffitt, U., Civitillo, S., & Juang, L. (2021). Capturing a nuanced picture of classroom cultural diversity climate: Multigroup and multilevel analyses among secondary school students in Germany. Contemporary Educational Psychology, 65(5), 1-14.
21. Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. Methods of psychological research online, 8(2), 23-74.
22. Seymen, O. A. (2006). The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review. Cross Cultural Management: An International Journal, 13(4), 296-315.
23. Sillince, J., Jarzabkowski, P., & Shaw, D. (2012). Shaping strategic action through the rhetorical construction and exploitation of ambiguity. Organization science, 23(3), 630-650.
24. Specchia, ML, Cozzolino, MR, Carini, E, Di Bella, A, Galletti, C, Ricciardi, W, and Damiani, G. (2021). Leadership styles and job satisfaction for nurses. Results of a systematic review. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(4), 1-15.
25. Szeto, J. K. (2014). Policing diversity with diversity: Exploring organizational Rhetoric, Myth, and Minority police officers' perceptions and experiences, Master's thesis, Wilfrid Laurier University, Canada.
26. Thompson, S. K.(2012). Sampling, (3<sup>rd</sup>ed), A John Wiley & Sons, Inc., Publication, New Jersey, USA.
27. Uen, J. F., Ahlstrom, D., Chen, S., & Liu, J. (2015). Employer brand management, organizational prestige and employees' word- of- mouth referrals in T aiwan. Asia Pacific Journal of Human Resources, 53(1), 104-123.

### الملحق

#### أسماء السادة الخبراء المحكمين الذين حكموا الاستبانة\*

ت	اسم الخبير	اللقب العلمي	الاختصاص	محل العمل
1	د. فائق مشعل قدوري العبيدي	أستاذ	الإدارة الإستراتيجية	جامعة تكريت_ كلية الإدارة والاقتصاد
2	د. صلاح الدين عواد الكبيسي	أستاذ	الإدارة الإستراتيجية	جامعة بغداد_ كلية الإدارة والاقتصاد
3	د. حكمت سلطان رشيد	أستاذ	إدارة الإنتاج والعمليات	جامعة دهوك_ كلية الإدارة والاقتصاد
4	د. معن وعدالله المعاضبي	أستاذ	الإدارة الإستراتيجية	جامعة الموصل_ كلية الإدارة والاقتصاد
5	د. سلطان احمد خليف نوفل	أستاذ	إدارة المنظمة	الجامعة التقنية الشمالية_ الكلية التقنية الإدارية_ الموصل
6	د. احمد علي حسين	أستاذ	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة تكريت_ كلية الإدارة والاقتصاد
7	د. عامر عبد الرزاق الناصر	أستاذ	إدارة المعرفة	جامعة الموصل_ كلية الإدارة والاقتصاد
8	د. ميسون عبد الله احمد	أستاذ مساعد	إدارة الموارد البشرية	جامعة الموصل_ كلية الإدارة والاقتصاد
9	د. احمد سليمان محمد	أستاذ مساعد	تنظيم وإدارة إستراتيجية	الجامعة التقنية الشمالية_ الكلية التقنية الإدارية_ الموصل
10	د. حسان ثابت الخشاب	أستاذ مساعد	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة الموصل_ كلية الإدارة والاقتصاد
11	د. أيمن بشير محمد آبوردين	أستاذ مساعد	الإدارة الإستراتيجية	جامعة الموصل_ كلية الإدارة والاقتصاد
12	د. أحمد يونس السبعراوي	أستاذ مساعد	نظم المعلومات الإدارية	جامعة الموصل_ كلية الإدارة والاقتصاد
13	د. آلاء عبد الموجود العاني	أستاذ مساعد	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة الموصل_ كلية الإدارة والاقتصاد
14	د. رغد محمد يحيى	أستاذ مساعد	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة الموصل_ كلية الإدارة والاقتصاد

\* رُتبت أسماء السادة الخبراء المُحكمين حسب الالقاب العلمية والاقدمية.