

## أثر التمكين النفسي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية المصرية

د/حنان صلاح محمد حسن

دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال-كلية إدارة الاعمال-أكاديمية السادات للعلوم الادارية

### الملخص:

**هدف الدراسة:** هو التعرف على أثر التمكين النفسي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي، والعمل على كشف اهم المعوقات التي تواجه الجامعات في عملية اختيار قيادات المجتمع الجامعي فيها، كذلك التعرف على المعايير المطبقة في اختيار قيادات المجتمعات الجامعية المصرية، محاولة تغيير النمط الذي تنتهجه في اختيار القادة من نمط الاختيار وفقا للأقدمية فقط أو للاعتبارات الشخصية إلى نمط الموضوعية وأسس الاختيار العلمية، محاولة اقتراح ووضع الضوابط الكفيلة لعملية اختيار قيادات المجتمع الجامعي من خلال التمكين النفسي، و من أجل ضمان الحصول على أفضل النتائج في عملية الاختيار، ومحاولة التوصل إلى الاستراتيجيات التي تمكن المجتمع الجامعي من ان ينمي ويصقل ممارسات ومهارات الصف الثاني للقيام بالأدوار القيادية وهذا لا يأتي الا من خلال التمكين النفسي، و تسليط الضوء على اهم عناصر التمكين النفسي لرسم مسار حول كيفية اختيار قيادات المجتمع الجامعي.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع الدراسة القيادات الجامعية (رؤساء الجامعات - عمداء الكليات - رؤساء الاقسام) في الجامعات المصرية، واستخدام الحصر الشامل في توزيع الاستمارات. وتوصلت الدراسة الى أن هناك توافر بدرجة مرتفعة لأبعاد لتمكين النفسي (أهمية العمل، التأثير، الجدارة المقدره)، الاستقلالية وحرية التصرف) في الجامعات المصرية محل الدراسة. وان هناك توافر بدرجة مرتفعة لابعاد اختيار قيادات المجتمع الجامعي، وقد بينت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التمكين النفسي على ابعاد اختيار قيادات

المجتمع الجامعي (الكفاءة القيادية والمالية، الكفاءة والنشاط العلمي، السمات الشخصية) وقد تفاوت هذا التأثير بين المتوسط والضعيف .  
الكلمات الرئيسية: التمكين النفسي – القيادات الجامعية-الجامعات المصرية

### Abstract :

The objective of the study: is to identify the impact of psychological empowerment on improving the selection of university community leaders, and work to uncover the most important obstacles facing universities in the process of selecting leaders in them, as well as to identify the criteria applied in the selection of leaders of Egyptian university communities, Trying to change the pattern adopted in the selection of leaders from the selection pattern according to seniority only or personal considerations to the pattern of objectivity and scientific selection bases, trying to propose and develop controls to ensure the process of improving the selection of university community leaders through psychological empowerment, and in order to ensure the best results in the selection process, and trying to reach strategies that enable the university community to develop and refine the practices and skills of the second grade to carry out leadership roles, and this only comes through Psychological empowerment, highlighting the most important elements of psychological empowerment to chart a path on how to choose university community leaders.

The descriptive analytical approach was relied upon, and the study community is represented by university leaders

(university presidents - deans of faculties - heads of departments) in Egyptian universities, and the use of comprehensive inventory in the distribution of forms. The study found that there is a high availability of dimensions of psychological empowerment (importance of work, influence, estimated merit, independence and freedom of action) in the Egyptian universities under study. And that there is a high degree of availability to dimension the selection of university community leaders, The results showed that there is a significant effect of the dimensions of psychological empowerment on the dimensions of choosing the leaders of the university community (leadership and financial efficiency, efficiency and scientific activity, personal traits) and this effect varied between medium and weak.

**Key words:** Psychological empowerment - university leaders - Egyptian universities

### ١- مقدمة الدراسة:-

تعتمد الإدارة في أي منظمة وفق منظور إدارة الموارد البشرية على العنصر البشري باعتباره أصل من أصول المنظمة حيث النجاح الإداري يعتمد على فاعلية وكفاءة وإخلاص العاملين في المنظمة وقد تطلب ذلك ضرورة الاهتمام بسلوك العاملين ومدى تأثير هذا السلوك على العملية الإنتاجية في المنظمة. وكان من أهم التطبيقات الحديثة التي انتهجتها الإدارة العليا التمكين النفسي (طارق إبراهيم محمد، ٢٠١٥)؛ حيث يعتبر أحد عوامل الدافعية الداخلية التي تعكس الدور النشط للعاملين في المنظمة حيث يركز التمكين النفسي على اتجاه العاملين نحو التمكين فيعكس مدركات العاملين نحو أعمالهم أو أدوارهم في المنظمة والذي يظهر في الشعور

بأهمية الوظيفة والكفاءة والثقة في القدرة على أداء المهام المطلوبة والاستقلالية في أداء المهام المكلفين بها فضلا عن الشعور بالقدرة على التأثير في العمل. وتعتبر الجامعة من أهم المؤسسات المجتمعية ذات التأثير القوي في المجتمع الجامعي ككل، ليس فقط لما تقدمه من جهود بحثية وعلمية واجتماعية لتخريج طلاب على مستوى مرتفع من المعرفة في مختلف المجالات لسد الفجوة بين متطلبات سوق العمل والمستوى الحالي للقوى العاملة، ولما لها من دور تربوي في تنشئة جيل الشباب الذي هو عماد أي مجتمع، بل لدورها في قيادة قاطرة المجتمع الثقافية وشعلة التغيير والتطوير فيه، فهي المطالبة بمواكبة المستجدات وتقديم الحلول ومعالجة المشكلات التي قد يتعرض لها المجتمع، وأن تصبح أداة تربوية قائمة على خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه وغاياته وطموحاته.

ويرى البعض ان القيادة الناجحة من أهم مداخل تطوير التعليم الجامعي، وذلك لأهميتها في خلق المناخ الملائم لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، فقد أشار (بسمان فيصل محبوب: ٢٠٠٣) إن القيادات الجامعية من أبرز أعضاء المنظومة الإدارية الجامعية ومن أهم عناصرها حيث تنسم القيادات الإدارية والاكاديمية في المؤسسة الجامعية، ممثلة بمختلف كلياتها وأقسامها ومراكزها البحثية ووحداتها الإدارية الساندة، بخصائص وسمات تجعلها تختلف كلياً عن القيادات لمؤسسات انتاجية أو خدمية، الأمر الذي يظهر تأثيره على معايير وآليات تعيين واختيار تلك القيادات.

وتبرز أهمية التمكين النفسي في مؤسسات التعليم العالي ان هناك العديد من القوى والعوامل التي تجبر مؤسسات التعليم العالي للتوجه نحو التمكين النفسي ومن هذه القوى والعوامل زيادة الطلب على خدمات التعليم العالي مع تراجع حجم التمويل الحكومي، والحاجة للتنافس مع أنماط التعليم العالي الطارئة الجديدة مع الحاجة للمحافظة على روح الجامعة التقليدية القائمة، لذلك فالتمكين النفسي سوف تساعد مؤسسات التعليم العالي على مواجهة هذه التحديات والاحتياجات.

وفي ضوء ذلك تفرض الباحثه وجود علاقة بين التمكين النفسي و اختيار قيادات المجتمع الجامعي المصري.

## ٢-مراجعة الدراسات السابقة:

ستقوم الباحثة بعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت "أثر التمكين النفسي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي"، حيث قامت بتقسيمها إلى:-  
**أولاً:** دراسات خاصة بالتمكين النفسي.  
**ثانياً:** دراسات خاصة اختيار قيادات المجتمع الجامعي.  
**ثالثاً:** تحديد الفجوة البحثية.

### أولاً: دراسات خاصة بالتمكين النفسي:

يعد التمكين النفسي أهم محددات الدافعية لدى الأفراد التي تعكس الدور الفعال للعاملين داخل المنظمة، حيث يعمل التمكين النفسي على مدركات واتجاهات العاملين نحو أعمالهم وأدوارهم في المنظمة وذلك من حيث الشعور بالاستقلال الوظيفي وأهمية العمل أو الوظيفة التي يقومون بها وأداء المهام المنوطة بهم، بالإضافة إلى أن الأفراد الممكّنين ينظرون لأنفسهم بصورة أكثر إيجابية في أعمالهم، كما يتم تقييمهم من جانب زملاء العمل على أنهم أكثر كفاءة في إنجاز عملهم، ووفقاً لذلك تناولت العديد من الدراسات التمكين النفسي حيث هدفت دراسة(عبد الحكيم نجم؛ وأحمد عجوة، ٢٠١٤) إلى اختبار العلاقة بين التمكين التنظيمي والتمكين النفسي والاستغراق الوظيفي توصلت الدراسة الي: أنه يوجد علاقة معنوية بين التمكين التنظيمي والتمكين النفسي والاستغراق الوظيفي كما يوجد تأثير مباشر وغير مباشر بين التمكين التنظيمي والتمكين النفسي. كما أثبتت الدراسة أنه يوجد تأثير مباشر بين التمكين التنظيمي ومستوي الاستغراق الوظيفي، كما بينت دراسة كلا من (سعد بن مرزوق العتيبي، ٢٠١٦)، (Jia, et al., 2014) معرفة تأثير القيادة التحويلية والتمكين النفسي من جهة وأثارهما على الرضا الوظيفي؛ وقد أكدت الدراسة أن التمكين النفسي مرتبط بشكل كبير بالرضا المهني كما أكدت الدراسة أيضاً علي أنه يوجد ارتباط كبير بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي الذي بدوره يؤثر في الرضا الوظيفي. كما أسفرت الدراسة علي أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا

الوظيفي، وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي كما يمكن التنبؤ بالتمكين النفسي من خلال أبعاد القيادة التحويلية، ولانثبات العلاقة بين التمكين النفسي والصوت التنظيمي تناولت دراسة (طارق رضوان محمد، ٢٠١٥) قياس أثر أبعاد التمكين النفسي للعاملين في الصوت التنظيمي. تحديد درجة تأثير كل بُعد من أبعاد التمكين النفسي في الصوت التنظيمي. ترتيب أبعاد التمكين النفسي للعاملين من حيث أهمية تأثيرها في الصوت التنظيمي. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تكشف للمسؤولين بالشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي عن أهمية التمكين النفسي بأبعاده المختلفة في سلوكيات الصوت التنظيمي وانعكاساته في اختيار القيادات. وقد توصلت الدراسة إلى أظهرت أن درجة التوافق بين الفرد والوظيفة هي أكثر عناصر إدراك الأفراد للمعنى من العمل تأثيراً في الصوت التنظيمي وأيضاً أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات تُعد أكثر أبعاد التأثير الوظيفي تأثيراً على الصوت التنظيمي. وهدفت دراسة كلا من (أحمد إبراهيم موسي، ٢٠١٧)، (رشا أبو سيف نصر، ٢٠٢٠). إلى تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوي التمكين النفسي للعاملين ومستوي استغراقهم الوظيفي وتحديد كيفية مستوي الاستغراق الوظيفي من خلال مستوي تمكينهم النفسي وقد توصلت الدراسة إلى ان يؤثر التمكين النفسي تأثيراً إيجابياً في مستوي كافة متغيرات استغراقهم الوظيفي وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع كل عامل بمديرية الشباب والرياضة في الوظيفة التي تناسب مؤهلاته وقدراته ومهاراته وضرورة خلق والمحافظه علي بيئة إدارية محفزة. وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي كما أكدت الدراسة علي وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والتمكين النفسي وهو انعكاس للممارسات القيادية داخل المنظمة كما أسفرت الدراسة علي وجود دور وسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي. استهدفت دراسة (الادهم العريفي، ٢٠١٨) التمكين الإداري وأهمية مفهوم إعداد قيادات الصف الثاني وعرفهم بأنهم المسؤولون عن تنفيذ الخطط والمهام المرسومة للمستقبل من جانب قيادات الصف الأول وقيادة

فرق العمل الكبيرة ويشغلون عادة مناصب رئاسة الأقسام ومديرون الإدارات الرئيسية في المنظمة وطبق هذا البحث على المؤسسة التربوية في المملكة العربية السعودية بهدف ضمان استدامه القيادات المناسبة في المناصب القيادية وتوصلت نتائج البحث إلى أن رأس المال المعرفي والفكري وتحفيز الموظفين كان له أثر مباشر في اختيار قيادات المجتمع الجامعي للصف الثانية وفي دراسة اجراها (Thomson & Lima 2018) علي عينة من الموظفين العاملين بقطاع التكنولوجيا وكانت تستهدف أثر التمكين الإداري على الدعم النفسي للعاملين بهذا القطاع وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى المديرين يسهم بشكل معنوي في زيادة مستوى الدعم النفسي لدى العاملين، كما دلت دراسة (حمد هزاع العمودي ٢٠٢٠) بعنوان مستوى التمكين النفسي وعلاقته باختيار قيادات المجتمع الجامعي وطبقت العينة على الإداريين العاملين توصلت الدراسة الي أن العمل بروح الفريق كأحد أبعاد التمكين حصل على متوسط حسابي بدرجه كبيره جدا وحصل مجال التمكين النفسي الإداري درجة كبيرة وحل اخيرا في ترتيب أهمية أبعاد التمكين وتأثيرها على اختيار قيادات المجتمع الجامعي للعيته مجال التطبيق.

### ثانياً: دراسات خاصة باختيار قيادات المجتمع الجامعي :

اختيار قيادات المجتمع الجامعي هي محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوس والموقف وهي العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل بإيجاد أو خلق العلاقة ذات التأثير في هؤلاء الأفراد نحو انجاز الأهداف" (سيد محمد جاد الرب، ٢٠٠٨)، ووفقاً لذلك أشارت العديد من الدراسات إلى وجود قصور في جوانب (التمكين، الاختيار) للقيادات الجامعية، ويتضح ذلك من خلال دراسة (فتحي درويش، ٢٠٠٥) وجود قصور مراعاة جانب مهم في اختيار قيادات المجتمع الجامعي ، وهو تدريبهم على كيفية ممارسة مهامهم المستقبلية ، وبينت دراسة (عادل إبراهيم، ٢٠٠٧) تعدد مشكلات تدريب القيادات الجامعية ومنها: اهمال التشريعات الجامعية لتدريب القيادات الجديدة. وإغفال تدريب القيادات الجامعية على وظائفها الجديدة، وغياب الخطط الاستراتيجية اللازمة لتدريب تلك القيادات، ودات دراسة (حسن فتحي نجيب، ٢٠٠٦) تختار قيادات

المؤسسات التعليمية على اساس خبرتها الفنية الطويلة ولكن القليل منهم تلق تدريباً إدارياً، ونظام التعيين وتجديد المدة يجعل القيادات متأثرة بتوجهات المستويات الاعلى في إدارة العمل ، اتفقت دراسة (نسرين صالح صلاح الدين، ٢٠٠٥) مع الدراسة الحالية في اعتماد الترقية إلى هذه المناصب على عنصر الأقدمية وغياب وجود معايير واضحة في الاختيار والتجديد لهذه الوظائف الإدارية ، ودراسة (اميل فهمي شنودة، ٢٠٠٧) حيث هدفت الي ندرة وجود تخطيط استراتيجي شامل ودقيق يحقق أهداف واساليب تأهيل واختيار هذه القيادات واجراءاتها ، وجود فجوة متكررة في الرؤى بين القيادات من هيئة التدريس والقيادات من الإداريين ، كما بينت دراسة ( Reneau Waggoner, 2016) إلى: الكشف عن التطلعات المهنية للقادة بالمجتمع الجامعي باستخدام نظرية الإدراك المهني الاجتماعية كإطار مفهومي. ومن نتائج الدراسة في: ان (الرغبة في احداث تغيير، الاستعداد للمساعدة) هي من العناصر الشخصية المؤثرة كحافز للقادة التنفيذيين لطلب المناصب القيادية بالمجتمع الجامعي، وتمثلت العناصر الاقل تأثيراً في تطلعات القادة التنفيذيين لتولي مناصب قيادية رفيعة عناصر شخصية (العمر، العائلة، عدم التوازن بين العمل مع الحياة الشخصية مستقبلاً). هدفت دراسة (Albert Harrison, 2016) الى توثيق كيف عرف اربعون من الرؤساء والقادة السابقين بمجتمع كاليفورنيا الجامعي – من خلال استقصاء الكتروني، القائد الجامعي الناجح وذلك من خلال تعريف صفاته، وخصائصه الشخصية ومهاراته، وكيف تساهم هذه الصفات في نجاح واستمرارية المجتمع الجامعي، توصلت الدراسة الي اهم الصفات والخصائص والمهارات التي اتفق عليها المشاركين في استقصاء القائد الناجح للمجتمع الجامعي هي (ايولوجية مدى التهيئة للقيادة، وقدرات مثل المهارات العلمية والشخصية، ومهارات التواصل والتنوع الثقافي ومهارات القيادة الاستراتيجية). كما هدفت دراسة (سيف النصر، ٢٠١٧) الي التعرف على درجة ممارسة القيادة الجامعية ورؤساء الاقسام العلمية لمتطلبات تطوير اختيار قيادات المجتمع الجامعي الاكاديمي من خلال استطلاع آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي. توصلت الدراسة الي الحاجة إلى وجود سياسة عامة للجامعة للتطوير الاكاديمي والإداري، ولا يتم اختيار رؤساء الاقسام العلمية وفق معايير وضوابط مهنية ومعايير الكفاءة الادارية، وحاجة

ادارة الجامعة إلى أداء اعلامية لاطلاع الجمهور على اهداف السياسة العامة للجامعة. اتفقت دراسة (مها حسام الدين، ٢٠١٧) بيان أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي حيث هدفت الدراسة إلى: التعرف على اسس واساليب ومعايير اختيار قيادات المجتمع الجامعي الخاصة بجمهورية مصر العربية، والتعرف على أثر تخطيط للتعاقب القيادي في تنمية معايير واساليب واسس ومصادر اختيار قيادات المجتمع الجامعي، كذلك محاولة تغيير النمط المعمول به في اختيار القادة وتحديد الاستراتيجيات التي تمكن المجتمع الجامعي من ان ينمي ويصقل المهارات القيادية المستقبلية من خلال خطط التعاقب الوظيفي. سعت دراسة (عبدالله بن مشيب الاحمري ، ٢٠٢٠) الى تحليل اوجه الاستفادة من الخبرات الدولية والعربية في تطبيق معايير اختيار قيادات المجتمع الجامعي الاكاديمية في الجامعات السعودية وتحديد معايير درجة تطبيق اختيار قيادات المجتمع الجامعي الاكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات العربية والدولية من وجهة نظر القيادات الاكاديمية ، توصلت الدراسة الي تحليل اوجه الاستفادة من الخبرات العربية والدولية في تطبيق معايير اختيار قيادات المجتمع الجامعي الاكاديمية من خلال عرض الخبرات الامريكية والكندية والبريطانية والاسترالية والمصرية و جامعة الملك سعود ، وتبين ان من ابرز معايير اختيار قيادات المجتمع الجامعي الاكاديمية في الجامعات السعودية الانجازات العلمية للمرشح ودوره في خدمة المجتمع والمشاركات الخارجية ومعايير الكفاءة القيادية والادارية ومعايير الكفاءة العلمية ومعايير عامة تتمثل في حسن السيرة والسلوك ومعايير عامة والسمعة الطيبة.

### ثالثاً: تحديد الفجوة البحثية.

- ١- اقتصرت الدراسات السابقة على البحث حول التمكين النفسي، دون توضيح دوره في عملية اختيار قيادات المجتمع الجامعي في الجامعات.
- ٢- ندرة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات هذه الدراسة معاً (التمكين النفسي، واختيار قيادات المجتمع الجامعي).
- ٣- لم تتناول الدراسات السابقة وضع إطار متكامل حول دور التمكين النفسي في اختيار قيادات المجتمع الجامعي.

٤- لم تتعرض الدراسات السابقة مباشرة لدراسة أثر التمكين النفسي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي، الأمر الذي يؤكد الاختلاف الجوهري لهذه الدراسة. أما الدراسة الحالية فهي سوف تتناول تحديد المعايير والاسس والاساليب المناسبة لاختيار قيادات المجتمع الجامعي في ظل التمكين النفسي، وتحديد المقومات التي تُساعد على الاختيار الامثل والأفضل للقيادات الجامعية في ظل التمكين النفسي، والتعرف على أهم ابعاد ومتطلبات وكيفية الاختيار قيادات المجتمع الجامعي.

### ٣- طبيعة مشكلة الدراسة:

إن موضوع التمكين النفسي فكرا وفلسفة ومكونات قد اشيع وما زال على يد المنظرين المتخصصين والباحثين في مؤسسات التعليم الجامعي، إلا أنه يمكن اختيار قادة المجتمع الجامعي من قبل الإدارات الجامعية من خلال التمكين النفسي للمؤسسات التعليمية الجامعية. إذ أن عملية اختيار قيادة المجتمع الجامعي تحتاج إلي توفير قياديين مؤهلين قادرين علي فهم معاني الشاملة وتطبيقاتها ودورها في المنتج وبعيدًا عن الخوف والتردد لدي تلك القيادات قادر على الابتكار والابداع الاستراتيجي، ولديهم القدرة على وضع الاستراتيجيات الملائمة للمؤسسات التعليمية، وكذلك يتطلب تشجيع تلك القيادات علي إبداء آرائها بحرية نحو التغيير والابتكار. ومن هنا جاءت مشكلة البحث متمثلة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

**كيف يمكن أن يساهم التمكين النفسي في اختيار قيادات المجتمع الجامعي؟**

وقد انبثقت من السؤال الرئيس السابق، الأسئلة الفرعية التالية:

١- هل تأخذ القيادات العليا عند وضع آلية و أسلوب الاختيار المناسب بالحسبان في الوظائف القيادية العليا مثل منصب (رئيس الجامعة، نائب رئيس الجامعة، عميد الكلية، وكيل الكلية، رؤساء الاقسام العلمية)؟ وهل أن آلية و أسلوب الاختيار يأتي استجابة لضرورات طارئة أنية لا علاقة لها باختيار قيادات المجتمع الجامعي؟

- ٢- ما هي انعكاسات التمكين النفسي المعتمد حالياً في الجامعات المصرية على اختيار قيادات المجتمع الجامعي فيها؟
- ٣- ما الاتجاهات الحديثة في اختيار قيادات المجتمع الجامعي؟
- ٤- ما متطلبات تطبيق عملية اختيار قيادات المجتمع الجامعي؟
- ٥- ما هي المعايير والأساليب التي يتم على أساسها اختيار قيادات المجتمع الجامعي؟

#### ٤- أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين النفسي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
- ١- العمل على كشف اهم المعوقات التي تواجه الجامعات في عملية اختيار قيادات المجتمع الجامعي فيها.
  - ٢- التعرف على المعايير المطبقة في اختيار قيادات المجتمعات الجامعية المصرية.
  - ٣- محاولة تغيير النمط المعمول به في اختيار القادة من نمط الاختيار وفقاً للأقدمية فقط أو للاعتبارات الشخصية إلى نمط الموضوعية وأسس الاختيار العلمية.
  - ٤- محاولة اقتراح ووضع الضوابط الكفيلة لعملية اختيار قيادات المجتمع الجامعي من خلال التمكين النفسي من أجل ضمان الحصول على أفضل النتائج في عملية الاختيار.
  - ٥- التوصل إلى نموذج مقترح لعملية اختيار قيادات المجتمع الجامعي من خلال التمكين النفسي كمدخل لتميز المنظمات.
  - ٦- تحديد الآلية التي تمكن المجتمع الجامعي من ان ينمي ويصقل مهارات الصف الثاني للقيام بالأدوار القيادية من خلال التمكين النفسي.
  - ٧- تسليط الضوء على اهم عناصر التمكين النفسي لرسم مسار حول كيفية اختيار قيادات المجتمع الجامعي.

#### ٥ - أهمية الدراسة :

تتبع أهمية البحث من خلال مجالين: العملي التطبيقي والعلمي الأكاديمي، وذلك كما يلي:

### أ- الأهمية على المستوى العملي التطبيقي:

- عملية تبني المفاهيم الحديثة ومن أهمها التمكين النفسي، تُعد من المتطلبات الهامة لمواكبة التطورات ومواجهة التحديات المستمرة التي تواجه المؤسسات الجامعية لذا فإنه يجب على القيادات الإدارية في المنظمات بصفة عامة والمنظمات التعليمية الجامعية بصفة خاصة أن تولي اهتماماً خاصاً بعملية اختيار قيادات المجتمع الجامعي وترجمتها على أرض الواقع بما يضمن توفير المستلزمات الأساسية والمتطلبات الخاصة بنجاحها لمساعدة المنظمات على اختيار قيادات المجتمع الجامعي ومن ثم التميز وتطور المجتمع بأسره.

- بيان أثر التمكين النفسي للمؤسسة الجامعية فيما يخص اختيار القائد المناسب في استمرارية نجاحها وتأدية دورها الخدمي بكفاءة وفاعلية.
- تتبع أهمية البحث من أهمية القطاع المطبق عليه وهو القطاع التعليم الجامعي له دوراً هاماً كبيراً في تطور وتقديم الدولة.

### ب- الأهمية على المستوى العلمي الأكاديمي:

- تكمن أهمية الدراسة في تناولها لأحد الموضوعات الهامة والمعاصرة لواقع المنظمات بصفة عامة وفي الوقت الراهن بصفة خاصة، إذ جاءت لترتبط بين التمكين النفسي واختيار قيادات المجتمع الجامعي.
- محاولة سد نقص المراجع العلمية التي ربطت التمكين النفسي ب اختيار قيادات المجتمع الجامعي في المنظمات التعليمية.
- يعد مفهوم التمكين النفسي كأداة ل تطوير الهيكل التعليمي الجامعي.
- تبرز أهمية اختيار قيادات المجتمع الجامعي في النظام التعليمي الجامعي وتطويره في ظل التمكين النفسي.
- تفيد هذا الدراسة صانعي القرارات بالجامعات المصرية على كيفية اختيار قيادات المجتمع الجامعي.
- اختيار قيادات المجتمع الجامعي وفق التمكين النفسي.

## ٦- الأطار النظري:

### أولاً: التمكين النفسي:

#### أ- مفهوم التمكين النفسي:

يعد مفهوم التمكين في مكان العمل من المفاهيم التي لاقت رواجاً وشهرة واسعة في أدبيات السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة. في جميع الأونة وينظر الباحثين و الممارسين والاكاديميين على حدا سواء لهذا المفهوم على انه أداة مهمة لتشجيع العاملين على التفكير بأنفسهم فيما يتعلق بمتطلبات ووظائفهم، وللدخول إلى ما هو أعمق مما يقال لهم (O'Brien, 2010: 14) وقد أصبح التمكين موضوع نقاش منذ أكثر من ستون عاماً عندما بدأ الباحثين بتسليط الضوء على أهمية انضمام العاملين واشتركهم في مكان العمل (Kris ansen, 2013: 20). كما يعد التمكين النفسي هو من أهم محددات الدافعية لدى الموظفين التي تعكس الدور الفعال لهم داخل المنظمات، حيث يعمل التمكين النفسي على مدركات واتجاهات العاملين نحو أعمالهم وأدوارهم في منظماتهم وذلك من حيث الشعور بالاستقلال الوظيفي وأهمية العمل أو الوظيفة التي يقومون بها وأداء المهام المنوطة بهم، بالإضافة إلى أن الأفراد الممكّنين ينظرون لأنفسهم بصورة أكثر إيجابية في أعمالهم، كما يتم تقييمهم من جانب زملاء العمل على أنهم أكثر كفاءة في إنجاز عملهم يطور (Taylor, 2014: 16)، والتمكين كحالة خاصة من التحدي التنظيمي في المنظمات خصوصاً ان كان كبار المديرين من يقومون بمبادرة التمكين التي من شأنها إعادة بناء الأدوار القيادية بين المديرين والموظفين الممكّنين. اذا تشعر العديد من القوي العاملة في المنظمات المعاصرة في اغلب الأحيان بالإحباط والاطهاد نتيجة عدم السماح لهم في ابداء ارائها ومساهمتها تجاه العمال الخاصة بها. ويرى (الخالدي، ٢٠١٨) بأنه شعور داخلي يدفع الأفراد العاملين نحو الإحساس بأهمية الأعمال الموكلة اليهم ومدى ثقتهم بقدرتهم الذاتية بجانب امتلاكهم التأثير وحرية التصرف أو الاستقلالية في تحديد السلوك المناسب لإنجاز تلك الأعمال. كما عرفها (اميدي، ٢٠١٣) أن التمكين النفسي يعمل على التأثير في دوافع العاملين ومواقفهم تجاه المنظمة التي يعملون بها بجانب الحصول على استجابة فعالة من قبلهم لتحمل المسؤولية

الناجمة عن تمكينهم النفسي ويرتبط ذلك بالمشاعر والإدراك لمفاهيم التمكين النفسي من خلال الإحساس بأهمية وقيمة العمل الذي يؤديه وامتلاكهم الكفاءة والجدارة في تأديته وحصولهم على الحرية والاستقلالية في كيفية أدائه ويمتعمهم ب(المقدرة) على التأثير في نشاطات المنظمة، كما يمكن تعريف التمكين النفسي على أنه فلسفة وطريقة تفكير تعكس القيادة الديمقراطية وتدفع القرارات إلى المستويات الإدارية الأدنى (Carol,2004:115) ، ويعرف التمكين النفسي أيضا على أنه ليس سلوك إداري ولكنه شعور نفسي في المقام الأول بمعنى أن هذا الشعور لا يعطي للعاملين وإنما هي أشياء متأصلة بداخلهم فكل ما تستطيع الإدارة العليا فعله هو توفير المناخ والبيئة اللازمة لرعايته وتعزيزه (علي وفاطمة، ٢٠١٨)، كما يمكن تعريفه على أنه الحافز الداخلي الجوهري الذي يقاس من خلال عدد من المداركات التي تعكس موقف الأفراد نحو مهام وظائفهم (المعاني)، ويعرف التمكين النفسي (Spretizer,1995) إدراك الفرد أن لعمله معنى وأنه يمتلك الكفاءة و(المقدرة) اللازمة لإنجاز مهامه وأنه يمتلك الإيمان بذاته وبقدرته على اختيار وتنظيم مهمته التي يقوم بها ويشعر بأن لعمله تأثيرا مباشرا في منظمته فالتمكين شعور مستمر ومتواصل لا يتوقف حيث يمكن إدراكه بنسب ودرجات متفاوتة بين العاملين وليس موجود أو غير موجود لديهم وإن رؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عمله هي بداية التمكين النفسي وأن لديه الجدارة والكفاءة، ويرى الباحث أن التمكين النفسي هو شعور الفرد بأن عمله له قيمة ومعنى وأنه يمتلك حرية اتخاذ القرارات وأن قراراته مؤثرة وأنه قادر على القيام بالأعمال المنوط بها.

تري الباحثة ان التمكين النفسي هو حالة نفسية تجسدها معرفة الفرد التي يمكن قياسها وتحديدها. وقد تطور كل من التمكين الهيكلي والنفسي إلى مدى كبير على الحقل المعرفي الذي نشأت منه.

**ب-أبعاد التمكين النفسي:** التمكين النفسي مفهوم متعدد الوجوه وغالب ما يعرف في الأدب الإداري من خلال أربعة أبعاد مميزة ومستقلة وتكمل بعضها بعضا وهي التي تحقق الشعور الداخلي نحو العمل (Menon، Spreitzer & Thomas، 2001؛ 1996)، وتتمثل في:

### ١- أهمية العمل:

ويعني الإحساس بجدوي وقيمة العمل من خلال توافق أهداف وقيم الفرد من جهة مع متطلبات وأدوار العمل من جهة أخرى فإذا كانت النظرة منسجمة وإيجابية فإن الوظيفة ذات قيمة تؤدي إلى خلق معني وبالتالي يصبح عمل الفرد محركا يكن له الولاء والالتزام.

تري الباحثة أهمية العمل هي تعكس حالة توافق وانسجام النظام القيمي للفرد وأهداف النشاط التي ينغمس الفرد في أداءها. ولقد لاحظ الباحثين بان بعد الشعور بالمعنى يمثل الحقائق الإدراكية والعاطفية للتمكين النفسي

### ٢- التأثير:

ويجسد هذا البعد المدى الذي يشعر به الفرد بامتلاك التأثير على المخرجات المرغوبة والقابلية على صنع التغيير والاختلاف تجاه ما يحدث في مكان العمل وهي إدراك الفرد بأن له تأثيرا على نشاطات عمله وأنه يؤثر ويساهم في سياسات وقرارات المنظمة والتي تتعلق بعمله والتأثير ممكن أن يزداد من خلال السماح للفرد بتقديم الاقتراحات التي تخص بيئة عمله ( Dickson & Lorenz,2009).

تري الباحثة التأثير هو إدراك الدرجة التي يمكن من خلالها للفرد ان يؤثر على النتائج الإستراتيجية او التشغيلية في العمل.

### ٣- الجدارة (المقدرة):

وهي اعتقاد الفرد أن لديه المهارة والكفاءة اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة منه بإتقان وكفاءة وفعالية عالية وهي (جلاب، ٢٠١١) ثقة الموظف علي قدرته علي إنجاز الوظائف المناط بها بكفاءة وفعالية.

تري الباحثة انبثق هذا البعد من مفهوم الكفاءة الذاتية الذي قدمه والذي يعبر عن اعتقاد الموظف بامتلاكه القابلية والقدرة على أداء أنشطة الوظيفة بمهارة عالية

#### ٤- الاستقلالية وحرية التصرف:

إضافة إلى الشعور بالكفاءة والقدرة الذاتية فإن الاستقلالية تعبر عن إدراك الفرد بحريته في تقرير إنجاز عمله واختيار البديل المناسب حيث يبادر إلى تصميمه وإنجازه بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص.

تري الباحثة الاستقلالية هي تعبر عن المدى الذي يشعر به الموظف بإحساس الحرية في اتخاذ الخيارات حول كيفية أداء المهام والاستقلالية في العمل وهي الثقة الذاتية للموظف بامتلاك الاستقلالية والحرية في التأثير على سلوكيات وظيفته

#### ثانياً: اختيار قيادات المجتمع الجامعي :

##### أ- مفهوم القيادة

يعتبر التعليم الجامعي له الدور الأكبر في النهوض بالدولة المصرية والارتقاء بها كما يشكل رمزها الحضاري واستقلالها الثقافي والفكري، وهذا ما دعا كثير من البلدان وخاصة منها النامية إلى تطوير أداء جامعاتها من خلال الاهتمام بادراك الجامعة وقياداتها المختلفة، خاصة القيادات على مستوى الكليات بداية من العمداء ثم الوكلاء ثم رؤساء ومجالس الأقسام. تشير اغلب الدراسات الحديثة على الأهمية الكبيرة للقيادات الجامعية، فمن المعروف أن "القادة" هم الأشخاص الذين يؤثرون معنوياً في أفكار وسلوكيات ومشاعر الآخرين، كما أن المعلوم أن كل جامعة بل كل نظام تعليمي يسعى إلى أن تكون إدارته على أحسن واكمل وجه وأن تترجم رؤيتها وخطتها إلى واقع مرئي ينعكس بشكل مباشر على ناتج التعلم، وبالتالي يظهر ذلك في المجتمع المحيط من خلال التقدم الملموس على المستوى الفكري والمادي، أن أي تحسن على المستوى الجامعي يلقي بفروعة على المجتمع ككل وأي تحسن على المستوى الجامعي يبدأ من بناء قيادة جامعية متميزة (Hicswa, S.G.,2021). وبذلك نجد ان قيادة المجتمع الجامعي فن يتعد في كيفية تيسير واختصار وتبسيط العلاقات والاتصالات وتنظيمها داخل مؤسسة الجامعة وخارجها وخدمة العمل الأساسي للجامعة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع والارتقاء بتلك الوظائف وتسخير الإمكانيات من خلال السلطة والصلاحيه المخولة للإيجاز والإبداع والمبادرة (صلاح عبد

السميع، ٢٠٢١: ٣٣)، ومما سبق يتبين ان القيادات هي محور الفعالية الإدارية والعملية بالجامعة وهي الأكثر قدرة على إحداث التغيرات وتطبيق اللوائح والنظم خاصة مع النمو المستمر في مجال التعليم الجامعي وتعدد إدارة وتعددتها. ويرى البعض أن قادة المجتمع الجامعي هم من يقومون بمجموعة الجهود والممارسات التي تسير شؤون التعليم الجامعي على مستوي الجامعة من رئيس جامعة ومجلس الجامعة، وعلى مستوي الكلية من عميد الكلية ومجلس الكلية، وعلى مستوي القسم من رئيس القسم ومجلس القسم، وتلك الجهود تضمن التخطيط للتعليم الجامعي وتنظيمه متابعته وتقويمه (فتحي درويش عشية، ٢٠٠٩: ٣٣).

ويمكن للباحثة القول بان هذه القيادات هي التي تنسج الخيوط التي تمتد بين جميع العاملين الذين يعلمون في الجامعة، وتشكل منهم نسيجاً حياً ينبض بالحركة والنشاط والفاعلية فإذا كانت هذه الخيوط قوية كان نسيج العمل متماسكاً ويؤخذ بالفاعلية أما إذا كانت واهية وضعيفة تمزق نسيج العمل.

#### ب- قيادات المجتمع الجامعي:

تشير اغلب الدراسات الحديثة على الأهمية الكبيرة للقيادات الجامعية، فمن المعروف أن "القادة" هم الافراد الذين يؤثرون معنوياً في أفكار وسلوكيات ومشاعر الآخرين من المرؤوسين، كما أن كل جامعة بل كل نظام تعليمي يسعى إلى أن تكون إدارته على أحسن وجه ممكن وأن تترجم خطتها إلى واقع مرئي ينعكس بشكل مباشر على نتائج التعلم، وبالتالي يظهر ذلك في المجتمع المحيط من خلال التقدم الملموس على المستوي الفكري والمادي، أن أي تحسن على المستوي الجامعي يلقي بظلاله على المجتمع ككل وأي تحسن على المستوي الجامعي يبدأ من بناء قيادة جامعية متميزة وبذلك نجد ان قيادة المجتمع الجامعي فن يتعدد في كيفية تيسير واختصار وتبسيط العلاقات والاتصالات وتنظيمها داخل مؤسسة الجامعة وخارجها وخدمة العمل الأساسي للجامعة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع والارتقاء بتلك الوظائف وتسخير الإمكانيات من خلال السلطة والصلاحيات المخولة للإيجاز والإبداع والمبادرة.

ويتفق رأي الباحثة مع (فتحي درويش عشية، ٢٠٠٩: ٣٣) أن قادة المجتمع الجامعي هم من يقومون بمجموعة الجهود والممارسات التي تسير شؤون التعليم الجامعي على مستوى الجامعة من رئيس جامعة ومجلس الجامعة، وعلى مستوى الكلية من عميد الكلية ومجلس الكلية، وعلى مستوى القسم من رئيس القسم ومجلس القسم، وتلك الجهود تضمن التخطيط للتعليم الجامعي وتنظيمه متابعته وتقييمه.

### ج- القيادة الجامعية:

تتضمن عملية القيادة القدرة على التأثير الآخرين، وحتى تتمكن القيادة الجامعية من القيام بأدوارها ومسئولياتها فإن ذلك ناتج عن قوة معينة تجعلها قادرة على التأثير في اتجاهات وسلوك العاملين بالجامعة.

### اولاً-مصادر قوة القيادة :

ويمكن تصنيف مصادر قوة القيادة الجامعية على النحو التالي:

#### ١-المصادر الرسمية: ومن اهم مظاهرها

-قوة التحفيز: هذه القوة مصادرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه الأمثل وإطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل القائد.

-قوة الخوف: وهي متصلة بتوقعات المرؤوسين من أن قصوره في تأدية واجباته أو عدم إطاعته لرئيسه سيترتب عليه نوع العقاب المادي أو المعنوي.

-السلطة القانونية: إن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله القائد في التنظيم الإداري، وهذه القوة تنساب من أعلي إلى أسفل

#### ثانياً:المصادر الذاتية أو الشخصية:

وهي مرتبطة بالصفات الشخصية للرئيس وليس بالمنصب أو السلطة ومن مظاهرها:

١-سلطة الخبرة: وتعتمد على الخبرة على المعرفة المتخصصة والمهارات التي يملكها القائد والتي تقيد في إرشاد وتوجيه المرؤوسين في العمل، وهذه الخبرة لا بد أن

تكون معاصرة لأحداث التطورات والتغيرات التكنولوجية وأن تتماشى مع التغيرات الحادثة في مجال عمل القائد:

٢- **سلطة الإعجاب:** ويحصل عليها القائد من خلال أعجاب التابعين بشخصيته والانتماء، واعتباره القدوة لهم، حيث يستثمر هذا الإعجاب والانتماء في تطوير وتنمية أداء وسلوك مرؤوسيه:

#### د-أبعاد ومتطلبات القيادة الجامعية:

تتمثل القيادة الجامعية محوراً مهماً في كثير من أدبيات الإدارة، نظراً للدور البارز الذي تقوم به في المجال التعليمي والثقافي، وفي حقيقة الأمر وجد أن القيادة الجامعية لا تختلف عن القيادة في أي موقع آخر من حيث المضمون والمواصفات والأبعاد والمتطلبات، والتي تجعلها قادرة على التعامل مع الأوضاع المختلفة داخل الجامعة وخارجها(محمود رجائي جودة الطحلاوي ويحي عبد الحميد إبراهيم، ١٩٩٥: ٢٠) ويرى (Roger Gill,2003: 311) أن أبعاد القيادة الجامعية تتمثل فيما يلي:

-**البعد العقلي:** ويتطلب هذا البعد أن القائد أن يكون لديه القدرة على التفكير، ويتطلب هذا البعد أن القائد أن يكون لديه القدرة على التفكير، فعدم القدرة على رؤية الواقع الجديد ومواجهة التغيرات والتطورات السريعة سيؤدي إلى الانحسار في بوثيقة التخلق الرجعية. تري الباحثة تتطلب القيادة الفعالة قدرات عقلية ومعرفية متميزة، تساعد القائد على تصور الاحتمالات واستخدام البديهة، ووضع الأحكام والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

- **البعد الروحي:** ويتطلب من القائد الشعور بالقيم والمبادئ التي تحكم العمل، والتي تساعد في تحديد رؤيته كما تساعد مرؤوسيه على إنجاز المهام والأدوار المطلوبة منهم، فوظيفة الإدارة اليوم لا بد أن يكون لها مغزى وقيمة حتي تكتسب الروح كل من يعمل بها.

- **البعد الانفعالي:** ويتطلب هذا البعد من القائد ان يتصف بالذكاء الوجداني، وتعني به القدرة على فهم الذات والآخرين، والتي تجعل القائد يستخدم سلطته الشخصية بدلاً من

سلطة النصب أو الوظيفة، كما يعتبر الذكاء الوجداني مفتاحاً للقائد يساعده على دفع مرؤوسيه نحو الانجاز والتقدم.

**-البعد السلوكي:** ويتطلب هذا البعد اكتساب القائد للمهارات السلوكية التي تساعده في بناء جسر للتواصل بينه وبين مرؤوسيه كما تعطيه القدرة على التحدث والاستماع وتكوين علاقات إيجابية في العمل.

### **هـ-اختيار قادة المجتمع الجامعي في ظل التمكين النفسي:**

مما سبق يتضح أهمية دور القائد الجامعي في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها المنشودة، فوفقاً يأتي على رأس هرم التطوير والارتقاء بالجامعة القيادة العليا والتي تشمل (مدير الجامعة، عمداء الكليات، والوكلاء، ورؤساء الأقسام العلمية). فهم أساس حل المشكلات واتخاذ القرارات وإحداث التغيير في كافة مستويات الإدارة في الجامعة. وكما أشار كل من (Walhim, Sullivan & Mcdada,2009:128) هم القادرون على تذليل الصعاب والعقبات وعمل المبادرات والبحث للارتقاء بمستوى الجامعة ككل إن الإدارة العليا في أي جامعة ترتبط بمفهوم القيادة على اعتبار أنها تقود مسيرة العمل الجامعي تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة وتنظيماً، وكلما تم اختيار قيادة جامعية على أسس سليمة وفعالة وقادرة على قيادة التحول والتغيير والتطوير المرغوب، كما أعانت الجامعة على أداء دورها العلمي والاجتماعي.

تري الباحثة أن القيادة العليا في الجامعة هي بمثابة القاطرة التي تحرك الجامعة، فهي التي يتوفر لديها القدرة الأخلاقية والمهنية والإدارية والبحثية التي تستطيع بمهارة وفن قيادة الجامعة وإدارة الكادر البشري باستثمار كل الطاقات المتاحة والكامنة.

### **و-أساليب اختيار قيادات المجتمع الجامعي في ظل التمكين النفسي:**

لا تقل أهمية أليات الاختيار عن فلسفته ومعايير، والضعف في منهجية الاختيار قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف الصحيحة وعليه فإن مهارات الاختيار لا بد وأن تكون على مستوى خطورة القرار المستهدف.

كما ويرى (سيد جاد الرب: ٢٣٦ ) ان هناك عدة سمات لقائد الغد هي :

- ١- ان يكون لديهم الادراك الكافي لاهمية حاجاتهم للتغيير دون خوف .
- ٢-التأكيد على امكانية الوصول الى المروؤسين .
- ٣-سوف تتميز المرأة في القيادة مستقبلا .
- ٤- ان يكون لديهم اساس قوي ومحدد لاهداف وصورة المنظمة مستقبلا وباستمرار .
- ٥-القادة الاذكياء يولدون الثقة في الاخرين .
- ٦-لديهم نزاعات ايجابية تجاه الفعل والممارسة والتصرف .
- ٧-لا يقتصر ابداع القادة في اطار الصورة المحددة للمنظمة ، ولكن يجب ان يكون للصورة مغزى ومعنى .
- ٨-ان يكون القائد ايجابيا و راضيا عن التكنولوجيا المتقدمة ويعتقد في حدوث التغيير التكنولوجي والاهمية .
- ٩-القادة يفعلون الكثير اذا كانوا صغارا في السن ويفعلون القليل اذا كانوا كبارا .
- ١٠-القادة يصنعون الاتحادات المنظمة لشركاتهم .

#### ر-مصادر اختيار قيادات المجتمع الجامعي:

عندما تبحث المجتمعات الجامعية عن من يكون أهلاً ليتولى مسئولية المناصب القيادية بها، فإنه أما أن تبحث عنهم من خارجها وهو الطريق الأسهل والأكثر انتشاراً، أو أن تبحث عنهم من داخلها فيمن تراهم أصلح من غيرهم لتولي تلك المناصب من أبناء الجامعة ولكن بحاجة إلى المزيد من التأهيل، أو أن تجمع بين الطريقتين من أن تتيح فرص متكافئة للأجدر والإصلاح والأكفأ من داخل أو خارج الجامعة.

تري الباحثة إن الجامعات تعمل القليل جداً في تأهيل الكادر الأكاديمي ليشغلوا المناصب القيادية بها، وفي الواقع تسلك الجامعة الطريق الأسهل بالاستعانة بشركات التوظيف في استجلاب أصحاب المواهب لشغل هذه المناصب من خارج الجامعة بدلاً من تنمية مواهبها الداخلية، وكنتيجة لذلك – عدم الاهتمام بتنمية المواهب الداخلية في الجامعة فإن عدد المرشحين المؤهلين لشغل المناصب القيادية، بجامعات في تناقص مستمر.

أثر التمكين النفسي على اختبار قيادات المجتمع الجامعي دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية المصرية

د/حنان صلاح محمد حسن

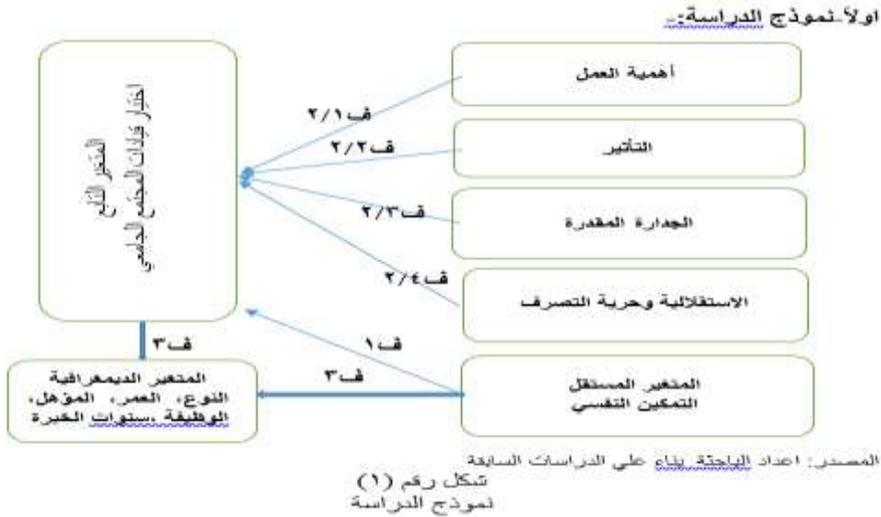
## ٧- منهجية وأسلوب الدراسة :

تتضمن منهجية الدراسة، المناهج البحثية والأدوات المستخدمة في جمع البيانات اللازمة لإتمام هذه الدراسة وذلك على النحو التالي:

### ٧-١: منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتحديد المعالم الرئيسية لمجتمع الدراسة وخصائصه وكانت الوسيلة الرئيسية لجمع الحقائق والبيانات هي المقابلات الشخصية المتعمقة والاستقصاء والملاحظة الشخصية والاطلاع الشخصي على مصادر البيانات المختلفة، بالإضافة إلى المراجعة التحليلية للمراجع العلمية من كتب ودراسات وأبحاث ودوريات ومؤتمرات تناولت موضوع الدراسة باللغتين العربية والأجنبية.

### ٧-٢: متغيرات ونموذج فروض الدراسة



## ثانياً: فروض الدراسة

في إطار الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة تسعي الدراسة للتحقق من الفروض التالية:

١- الفرض الأول: "توجد علاقة ارتباط معنوية بين التمكين النفسي بأبعاده ككل اختيار قيادات المجتمع الجامعي محل الدراسة".

٢- الفرض الرئيسي الثاني: ينص على انه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التمكين النفسي (أهمية العمل، التأثير، الجدارة (المقدرة) ، الاستقلالية وحرية التصرف) على اختيار قيادات المجتمع الجامعي" للجامعات محل الدراسة .

ويتفرع عن هذا الفرع كما يلي:

٢/١- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين أهمية العمل على اختيار قيادات المجتمع الجامعي " للجامعات محل الدراسة؟

٢/٢- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التأثير على اختيار قيادات المجتمع الجامعي " للجامعات محل الدراسة؟

٢/٣- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الجدارة (المقدرة) على اختيار قيادات المجتمع الجامعي " للجامعات محل الدراسة؟

٢/٤- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستقلالية وحرية التصرف على اختيار قيادات المجتمع الجامعي " للجامعات محل الدراسة؟

٣- الفرض الثالث: "لا توجد فروق معنوية بين آراء مفردات الدراسة حول متغيريها (التمكين النفسي، واختيار قيادات المجتمع الجامعي) وفقاً للعوامل الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة، وسنوات الخبرة)

## ٧/٢-مجتمع وعينة الدراسة:

### أ-مجتمع الدراسة:

يعرف بأنه "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث فهو جميع الأفراد أو الاشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث"، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها يتمثل مجتمع الدراسة في الجامعات المصرية علة النحو التالي:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين الدائمين بالجامعات الحكومية المصرية. وقد تم أخذ عينة طبقية عشوائية؛ لتوافر شروطها (عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع، وجود إطار لمجتمع الدراسة) تم تحديدها من خلال برنامج Sample Size Calculator عند مستوى ثقة % 95 وخطأ معياري % ٥ بلغت 378 في الاعتبار التباين بين عدد المفردات داخل كل. وتم توزيع العينة وفقاً لأسلوب التوزيع النسبي أخذفي الاعتبار التباين بين عدد المفردات داخل كل طبقة (تمثل كل طبقة كلية من الجامعات)، وتم الاختيار داخل كل طبقة عشوائياً. ويوضح جدول.

### جدول (١)

#### عدد العاملين بالجامعات ، وتوزيع العينة (٣٧٨)

توزيع العينة	عدد العاملين	الجامعة
٥١	٢٩٩٣	القاهرة
٤٢	٢٤٧٩	عين شمس
٢٣	١٣٦٦	حلوان
٤٧	٢٤٧٢	الإسكندرية
٢٩	١٧١٢	المنصورة
٤٣	٢٥٥١	قناة السويس
٣٠	١٧٨٨	دمياط
١١	٦٤٩	المنصورة
٢٢	١٢٨٨	المنوفية
٨٠	٤٦٨٤	أسيوط
٣٧٨	٢١٩٨٤	

المصدر: شئون عاملين المركزية للجامعات الحكومية المصرية

## ب- عينة الدراسة:

وتتمثل وحده المعاينة على جميع العاملين الدائمين بالجامعات الحكومية المصرية

## ج- أسلوب الدراسة:

### منهج الدراسة:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف طبيعة الظاهرة موضع البحث وهو: أثر التمكين النفسي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي. حيث ان المنهج الوصفي التحليلي يساعد على تفسير الظواهر التعليمية الموجودة، كما يفسر العلاقات بين هذه الظواهر، يضاف إلى ذلك أنه يساعد الباحثة في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذه الظواهر استناداً إلى حقائق الواقع، وتعد الأبحاث الوصفية أكثر من مشروع لجمع معلومات فهي تصف وتحلل وتقيس وتفسر (دويدار، ٢٠٠٦)

### ١- مصادر جمع البيانات:

تم اللجوء لمصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما:

- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث تم اللجوء للبيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات العلمية والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء، وتم تطوير قائمة استقصاء مهيكلة لتجميع البيانات، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

### ٢- أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات العلمية من كتب وأبحاث ودوريات علمية متخصصة ودراسات سابقة ذات علاقة بمشكلة البحث، تم إعداد قائمة استقصاء حول: أثر التمكين النفسي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي ، وقد تم باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

### تكونت أداة الدراسة من قسمان وهم:

**القسم الأول:** وهو عبارة متغيرات التمكين النفسي وتتكون من (٢٨) فقرة، (أهمية العمل ٨ فقرات، التأثير ٨ فقرات، الجدارة (المقدرة) ٦ فقرات، الاستقلالية وحرية التصرف ٦ فقرات)

**القسم الثاني:** وهو عبارات لاختيار القيادات المجتمع الجامعي وتتكون من (٣) ابعاد هي (الكفاءة القيادية والمالية، الكفاءة والنشاط العلمي، السمات الشخصية)

### ٣- الأسلوب الإحصائي المستخدم:

يعتمد البحث على أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي لتحليل البيانات الأولية التي سيتم الحصول عليها من استمارتي الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v2 للوصول إلى نتائج البحث.

كما ستقوم الباحثة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة بيانات الدراسة أهمها: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، ومعاملات الثبات، واختبار "T"، واختبار تحليل التباين "F".

### ٤/٧- حدود الدراسة:

هنالك حدود زمانية ومكانية الممثلة في:

أولاً: الحدود الزمانية طبقت الدراسة الميدانية من شهر ابريل الي شهر سبتمبر ٢٠٢٤م

ثانياً: الحدود المكانية " الجامعات المصرية" محل الدراسة.

ثالثاً: الحدود البشرية: العاملين بالجامعات المصرية .

### أولاً: تقييم صدق الاستقصاء:

#### ١- الصدق الظاهري

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستقصاء المستخدم في الدراسة الميدانية من خلال عرض القائمة المبدئية على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، ومجموعة من القيادات الأكاديمية بالجامعة موضع الدراسة، بهدف الاستفادة من

آرائهم والأخذ بتعليقاتهم حول طبيعة عناصر وعبارات القائمة، والتأكد من مدى كفايتها وتعبيرها عن المقصود منها، وقد أسفر ذلك عن تعديل صياغة عدد من العبارات استناداً إلى اتفاق آراء هؤلاء الحكمين حولها.

## ٢- صدق البناء (الاتساق الداخلي):

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستقصاء تم الاعتماد على حساب معامل الارتباط التوافقي Pearson Correlation بين العبارات المعبرة عن كل بُعد من أبعاد الاستقصاء وبين الدرجة الكلية لذلك البُعد، مع اعتبار الاستقصاء مقبولاً من ناحية صدق البناء إذا كانت قيم تلك المعاملات (٠,٣) أو أكثر (Hair et. al., 2010)، ولتحقيق ذلك الغرض تم توزيع قائمة الاستقصاء على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة قوامها من ٢٥-مفردة، ويمكن عرض نتائج الصدق البنائي للاستقصاء فيما يلي:

### ١/٢- المتغير المستقل: التمكين النفسي:

#### جدول رقم (٢):

#### معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد التمكين النفسي

البُعد الأول: أهمية العمل			
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	*.٨٧٦	٥	*.٥٨٥
٢	*.٨١٣	٦	*.٧١٥
٣	*.٧٨٨	٧	*.٧٩٣
٤	*.٨٧٩	٨	*.٧٢٧
البُعد الثاني: التأثير			
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
٩	*.٧٥٨	١٣	*.٧٢٢
١٠	*.٧٨١	١٤	*.٥٩٨٢
١١	*.٨٤٢	١٥	*.٥٠٤
١٢	*.٦٨٢	١٦	*.٤٧٩
البُعد الثالث: الجدارة (المقدرة)			
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١٧	*.٨٣٤	٢٠	*.٨٤٦
١٨	*.٨٥٢	٢١	*.٧٧٣
١٩	*.٨٦٢	٢٢	*.٧٠١

أثر التمكين النفسي على اختبار قيادات المجتمع الجامعي دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية المصرية

د/حنان صلاح محمد حسن

البعد الرابع: الاستقلالية وحرية التصرف			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
*.٠.٨٠٢	٢٦	*.٠.٥٢٥	٢٣
*.٠.٨٧٥	٢٧	*.٠.٦٢٧	٢٤
*.٠.٦٤٥	٢٨	*.٠.٨١٩	٢٥

يشير الرمز (\*) إلى دلالة معامل الارتباط إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) أو أقل.

ويتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين متوسط العبارات الخاصة بكل بُعد من أبعاد متغير التمكين النفسي وبين متوسط كل بُعد تتجاوز القيمة (٠.٣)، الأمر الذي يشير إلى تمتع العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (التمكين النفسي) بدرجة جيدة من الصدق البنائي.

## ٢/٢- المتغير التابع: اختيار القيادة المجتمعية:

### جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمتغير اختيار قيادات المجتمع الجامعي

المتغير التابع: اختيار القيادة المجتمعية			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
*.٠.٩٢٨	٥	*.٠.٨٧٦	١
*.٠.٩٢١	٦	*.٠.٨٠٨	٢
*.٠.٨٤٥	٧	*.٠.٨٨٥	٣
		*.٠.٨٧٤	٤

يشير الرمز (\*) إلى دلالة معامل الارتباط إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) أو أقل.

ويتضح من نتائج الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين متوسط العبارات الخاصة بمتغير اختيار قيادات المجتمع الجامعي وبين المتوسط العام للمتغير ككل تتجاوز القيمة (٠.٣)، الأمر الذي يشير إلى تمتع عبارات المتغير التابع (اختيار القيادة المجتمعية) بدرجة جيدة من الصدق البنائي.

### ثانياً: تقييم ثبات الاستقصاء:

قام الباحث بإجراء اختبار الثبات لقياس مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات من الميدان المبحوث، وقد تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ  $\alpha$  في قياس ثبات عبارات الاستقصاء، مع اعتبار المقياس مقبولاً إذا بلغت قيمة معامل ألفا له (0.6) فأكثر (Hair et. al., 2010)، ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج ذلك الاختبار:

#### جدول رقم (٤)

#### قيم معاملات ألفا لمتغيري الدراسة

المتغير	البعد	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا
المتغير المستقل (التمكين النفسي)	أهمية العمل.	٨	٠.٨١٨
	التأثير	٨	٠.٨٣٩
	الجدارة (المقدرة)	٦	٠.٨٩٨
	الاستقلالية وحرية التصرف	٦	٠.٨٠٦
	متغير التمكين النفسي ككل	٢٨	٠.٩٣٢
المتغير التابع (اختيار قيادات المجتمع الجامعي)		٧	٠.٩٤٥

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق ثبات قائمة الاستقصاء، إذ فيما يتعلق بالمتغير المستقل (التمكين النفسي) فقد بلغ معامل ألفا للمتغير ككل (٠.٩٣٢)، وكذلك قد تجاوزت قيمة معامل ألفا لجميع أبعاده القيمة (٠,٦)، وأما فيما يتعلق بالمتغير التابع (اختيار قيادات المجتمع الجامعي) فقد بلغت قيمة معامل ألفا له (٠.٩٤٥)، وتؤكد تلك النتائج على ثبات قائمة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة الميدانية.

### التحليل الإحصائي:

### أولاً: الإحصاءات الوصفية لبيانات متغيري الدراسة:

### جدول رقم (٥) الإحصاءات الوصفية لبيانات متغيري الدراسة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد	المتغير
١	متوسط	٠.٨٨٠	٣.٢١٤	أهمية العمل	المتغير المستقل (التمكين النفسي)
٣	متوسط	٠.٨١١	٢.٨٨١	التأثير	
٢	متوسط	١.٠٥٧	٣.١٨٧	الجدارة (المقدرة)	
٤	ضعيف	٠.٨٩١	٢.٢٧٤	الاستقلالية وحرية التصرف	
	متوسط	٠.٦٨٦	٢.٨٨٩	متغير التمكين النفسي ككل	
	متوسط	٠.٩٨١	٢.٦٤٩	المتغير التابع (اختيار قيادات المجتمع الجامعي )	

**المصدر:** من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

تم تحديد الاتجاه العام لمقياس ليكرت الخماسي من خلال مدى الوسط الحسابي بحيث يعبر المدى (١ - ٢.٣٣) عن مستوى ضعيف، والمدى (٢.٣٤ - ٣.٦٧) عن مستوى متوسط، والمدى (٣.٦٨ - ٥) عن مستوى مرتفع (Sekaran, 2006). وبناءً على ذلك يتضح من نتائج الجدول السابق أن مستوى توفر متغير التمكين النفسي ككل جاء متوسطاً (٢.٨٨٩) وكذلك كانت جميع أبعاده متوفرة بدرجة متوسطة فيما عدا بُعد (الاستقلالية وحرية التصرف) والذي حقق درجة توفر ضعيفة ، ويمكن ترتيب درجة توافر تلك الأبعاد بحسب المتوسط الحسابي لكل منها ، حيث احتل بُعد أهمية العمل المرتبة الأولى من حيث التوفر بمتوسط (٣.٢١٤) وهذا ويرجع ذلك إلى احساس العاملين بقيمة أعمالهم بالنسبة لأعمال المؤسسة، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد الجدارة (المقدرة) بتطبيق مراحل التمكين النفسي بمتوسط (٣.١٨٧) ويرجع ذلك إلى شعور العاملين بمدى تأثير التمكين النفسي على مجموع الأعمال واحساس العاملين بأن لديهم الخبرات والمهارات الكافية للقيام بالأعمال ، يليه بُعد التأثير في المرتبة الثالثة بمتوسط (٢.٨٨١) يرجع ذلك إلى شعور العامل بان عمله هو أساس عمل المجموعة التي يعمل بها، يليه بُعد الاستقلالية وحرية التصرف في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢.٢٧٤) ويرجع ذلك إلى عدم الاحساس الكبير بالمسؤولية تجاه الأعمال ، إضافة إلى ذلك فتشير قيمة المتوسط الحسابي للمتغير التابع (اختيار القيادات) إلى درجة متوسطة أيضاً (٢.٦٤٩).

## ثانياً: اختبار فروض الدراسة:

١- الفرض الأول: "توجد علاقة ارتباط معنوية بين التمكين النفسي بأبعاده ككل واختيار قيادات المجتمع الجامعي محل الدراسة".

ولاختبار ذلك الفرض تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي وبين اختيار القيادات، وبيان مدى معنوية تلك العلاقة، كما يتضح من الجدول رقم (٦) التالي:

### جدول رقم (٦)

معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد التمكين النفسي واختيار قيادات المجتمع الجامعي

المتغير التابع (اختيار قيادات المجتمع الجامعي)	المتغير التابع	
	المتغير المستقل	
*٠.٦٠٨	معامل الارتباط	أهمية العمل
٠.٠٠٠	P. Value	
*٠.٦٨٤	معامل الارتباط	التأثير
٠.٠٠٠	P. Value	
*٠.٤٨٧	معامل الارتباط	الجدارة (المقدرة)
٠.٠٠١	P. Value	
*٠.٦٣٧	معامل الارتباط	الاستقلالية وحرية التصرف
٠.٠٠٠	P. Value	
*٠.٧٨٦	معامل الارتباط	متغير التمكين النفسي ككل
0.000	P. Value	

تم استخدام الرمز (\*) للتعبير عن الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط، وذلك عند مستوى ثقة ٩٥% فأكثر.

ويتبين من الجدول السابق صحة الفرض الأول من فروض الدراسة، حيث أكدت نتائج تحليل الارتباط الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين متغير التمكين النفسي ككل وبين اختيار قيادات المجتمع الجامعي موضع الدراسة (معامل الارتباط = ٠.٧٨٦) وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) أو أقل. كذلك توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل بُعد من أبعاد متغير التمكين النفسي وبين اختيار القيادات، حيث تتراوح معاملات الارتباط من (٠.٤٨٧) إلى (٠.٧٠٧) ، وجميعها علاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) أو أقل.

## ٢- الفرض الثاني: "يؤثر التمكين النفسي معنوياً في اختيار قيادات المجتمع الجامعي محل الدراسة". وينقسم ذلك الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- ١- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين أهمية العمل على اختيار قيادات المجتمع الجامعي " للجامعات محل الدراسة؟
  - ٢- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التأثير على اختيار قيادات المجتمع الجامعي " للجامعات محل الدراسة؟
  - ٣- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الجدارة (المقدرة) على اختيار قيادات المجتمع الجامعي " للجامعات محل الدراسة؟
  - ٤- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستقلالية وحرية التصرف على اختيار قيادات المجتمع الجامعي " للجامعات محل الدراسة؟.
- ولاختبار ذلك الفرض والفروض الفرعية الخاصة به تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، ويمكن عرض نتائج ذلك الاختبار فيما يلي:

## ١/٢- أثر أهمية العمل على اختيار قيادات المجتمع الجامعي

### جدول رقم (٧)

#### نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أهمية العمل على اختيار قيادات المجتمع الجامعي

P. Value	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي المعياري	معامل الانحدار الجزئي	المتغير المستقل
٠.٠٠٠	٤.٨٤٧	٠.٦٠٨	٠.٦٨٧	أهمية العمل
٠.٣١٨	١.٠١١	---	٠.٤٧١	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )
<ul style="list-style-type: none"> <li>معامل التحديد <math>R^2 = ٠.٣٧٠</math></li> <li>قيمة <math>F = ٢٣.٤٨٦</math></li> <li>قيمة P. Value للنموذج = <math>٠.٠٠٠</math></li> <li>مستوى الثقة (<math>٩٥\%</math>)</li> <li>نسبة الخطأ في النموذج = <math>٦٣\%</math></li> <li>المتغير التابع (Y): اختيار قيادات المجتمع الجامعي .</li> </ul>				

ويتضح من النتائج المبينة في الجدول السابق صحة الفرض الفرعي الأول حيث تبين أن أهمية العمل يؤثر معنوياً على اختيار قيادات المجتمع الجامعي، حيث يتضح ما يلي:

-بلغت قيمة F ( $٢٣.٤٨٦$ ) بدلالة P. Value بلغت ( $٠.٠٠٠$ )، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين متغيري الدراسة.

-تشير القيمة الموجبة لمعامل انحدار بُعد أهمية العمل إلى طردية العلاقة بينه وبين اختيار قيادات المجتمع الجامعي، ويرجع ذلك إلى إدراك العاملين لبعد أهمية العمل بجميع متغيراته ويتفق ذلك مع دراسة (أبوسيف،  $٢٠١٨$ )، تري الباحثة ان أهمية العمل موجب مما يعني أن أهمية العمل لها تأثير إيجابي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي، فكلما زادت أهمية العمل زادت جودة الاختيار،

-يتضح أن أهمية العمل تفسر نسبة ( $٣٧\%$ ) من التغير الحادث في المتغير التابع (اختيار قيادات المجتمع الجامعي)، وذلك وفقاً لما تشير إليه قيمة معامل التحديد  $R^2$ . بينما توضح نسبة الخطأ في النموذج أن نسبة ( $٦٣\%$ ) من التباين الناتج عن قياس أثر

المتغير المستقل في المتغير التابع موضع الدراسة، إنما يرجع إلى عوامل أخرى عشوائية لم يرد ذكرها بالنموذج. مما سبق يمكن القول أنه قد ثبت صحة الفرض الفرعي الأول أي رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل، حيث أنه يوجد تأثير ايجابي لُبعد أهمية العمل على اختيار القيادات المجتمع الجامعي.

## ٢/٢- أثر التأثير على اختيار قيادات المجتمع الجامعي

### جدول رقم (٨)

#### نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التأثير على اختيار قيادات المجتمع الجامعي

P. Value	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي المعياري	معامل الانحدار الجزئي	المتغير المستقل
٠.٠٠٠	٥.٩٣٥	٠.٦٨٤	٠.٨٢٨	التأثير
٠.٥٣٠	٠.٦٤٣	---	٠.٢٦٤	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معامل التحديد <math>R^2 = ٠.٤٦٨</math></li> <li>• قيمة <math>F = ٣٥.٢٢٩</math></li> <li>• قيمة P. Value للنموذج = ٠.٠٠٠</li> <li>• مستوى الثقة (٩٥%)</li> <li>• نسبة الخطأ في النموذج = ٥٣.٢%</li> <li>• المتغير التابع (Y): اختيار قيادات المجتمع الجامعي .</li> </ul>				

ويتضح من النتائج المبينة في الجدول السابق صحة الفرض الفرعي الثاني حيث تبين أن التأثير يؤثر معنوياً اختيار قيادات المجتمع الجامعي، و تري الباحثة ان ذلك يرجع إلى شعور العاملين بإدراك والأهمية الكبيرة لبعد التأثير على الأعمال ككل وبجميع متغيراته وذلك يختلف مع دراسة ( أبا زيد، ٢٠١٠) التي أشارت إلى الي انخفاض الادراك والأهمية النسبية لبعد التأثير ولبعض متغيراته

### حيث يتضح ما يلي:

-بلغت قيمة F (٣٥.٢٢٩) بدلالة P. Value بلغت (٠.٠٠٠)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين متغيري الدراسة.  
-تشير القيمة الموجبة لمعامل انحدار بُعد التأثير إلى طردية العلاقة بينه وبين اختيار قيادات المجتمع الجامعي.

-يتضح أن التأثير تفسر يفسر نسبة (٤٦.٨%) من التغير الحادث في المتغير التابع (اختيار قيادات المجتمع الجامعي)، وذلك وفقاً لما تشير إليه قيمة معامل التحديد  $R^2$ .  
بينما توضح نسبة الخطأ في النموذج أن نسبة (٥٣.٢%) من التباين الناتج عن قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع موضع الدراسة، إنما يرجع إلى عوامل أخرى عشوائية لم يرد ذكرها بالنموذج.

يمكن القول أنه قد ثبت صحة الفرض الفرعي الثاني اي رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل، حيث أنه يوجد تأثير إيجابي لبُعد التأثير على اختيار قيادات المجتمع الجامعي.

### ٣/٢- أثر الجدارة (المقدرة) على اختيار قيادات المجتمع الجامعي

#### جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الجدارة (المقدرة) على اختيار قيادات المجتمع الجامعي

P. Value	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي المعياري	معامل الانحدار الجزئي	المتغير المستقل
٠.٠٠١	٣.٦٢٦	٠.٤٩٧	٠.٤٦١	الجدارة (المقدرة)
٠.٠٠٩	٢.٧٦٥	---	١.١٨٠	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )
<ul style="list-style-type: none"> <li>معامل التحديد <math>R^2 = ٠.٢٤٧</math></li> <li>قيمة <math>F = ١٣.١٣٩</math></li> <li>قيمة P. Value للنموذج = ٠.٠٠١</li> <li>مستوى الثقة (٩٥%)</li> <li>نسبة الخطأ في النموذج = ٧٥.٣%</li> <li>المتغير التابع (Y): اختيار قيادات المجتمع الجامعي .</li> </ul>				

ويتضح من النتائج المبينة في الجدول السابق صحة الفرض الفرعي الثالث حيث تبين أن الجدارة (المقدرة) يؤثر معنوياً على اختيار قيادات المجتمع الجامعي ، وتري الباحثة أن ذلك يرجع إلى شعور العاملين الكبير بالجدارة (المقدرة) على إنجاز الأعمال المكلفة اليهم ويتفق ذلك مع دراسة ( أبا زيد، ٢٠١٠)، حيث يتضح ما يلي:

-بلغت قيمة F (١٣.١٣٩) بدلالة P. Value بلغت (٠.٠٠١)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين متغيري الدراسة.

-تشير القيمة الموجبة لمعامل انحدار بُعد الجدارة (المقدرة) إلى طردية العلاقة بينه وبين اختيار قيادات المجتمع الجامعي .

يتضح أن الجدارة (المقدرة) يفسر نسبة (٢٤.٧%) من التغير الحادث في المتغير التابع (اختيار قيادات المجتمع الجامعي )، وذلك وفقاً لما تشير إليه قيمة معامل التحديد  $R^2$ . بينما توضح نسبة الخطأ في النموذج أن نسبة (٧٥.٣%) من التباين الناتج عن قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع موضع الدراسة، إنما يرجع إلى عوامل أخرى عشوائية لم يرد ذكرها بالنموذج.

مما سبق يمكن القول أنه قد ثبت صحة الفرض الفرعي الثالث اي رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل، حيث أنه يوجد تأثير إيجابي لبُعد الجدارة (المقدرة) على اختيار قيادات المجتمع الجامعي.

#### ٤/٢- أثر الاستقلالية وحرية التصرف اختيار قيادات المجتمع الجامعي:

##### جدول رقم (١٠)

##### نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستقلالية وحرية التصرف

المتغير المستقل	معامل الانحدار الجزئي	معامل الانحدار الجزئي المعياري	قيمة "ت"	P. Value
الاستقلالية وحرية التصرف	٠.٩٠١	٠.٦٣٧	٥.٢٢٨	٠.٠٠٠
ثابت الانحدار (α)	٠.٣٤٠	---	٠.٧٤٣	٠.٤٦٢
<ul style="list-style-type: none"> <li>معامل التحديد <math>R^2 = ٠.٤٠٦</math></li> <li>قيمة <math>F = ٢٧.٣٢٣</math></li> <li>قيمة P. Value للنموذج = ٠.٠٠٠</li> <li>مستوى الثقة (٩٥%)</li> <li>نسبة الخطأ في النموذج = ٥٩.٤%</li> <li>المتغير التابع (Y): اختيار قيادات المجتمع الجامعي .</li> </ul>				

ويتضح من النتائج المبينة في الجدول السابق صحة الفرض الفرعي الرابع حيث تبين أن الاستقلالية وحرية التصرف تؤثر معنوياً على اختيار قيادات المجتمع الجامعي، و تري الباحثة أن ذلك يرجع إلى شعور العاملين بالأهمية النسبية لبعد الاستقلالية في العمل لكنهم لا يدركون في بعض متغيراته هذه الأهمية، حيث يتضح ما يلي:

-بلغت قيمة F (٢٧.٣٣٣) بدلالة P. Value بلغت (٠.٠٠٠) ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين متغيري الدراسة.  
-تشير القيمة الموجبة لمعامل انحدار بُعد الاستقلالية وحرية التصرف إلى طردية العلاقة بينه وبين اختيار قيادات المجتمع الجامعي.

-يتضح أن الاستقلالية وحرية التصرف تفسر نسبة (٤٠.٦%) من التغير الحادث في المتغير التابع (اختيار قيادات المجتمع الجامعي)، وذلك وفقاً لما تشير إليه قيمة معامل التحديد  $R^2$ . بينما توضح نسبة الخطأ في النموذج أن نسبة (٥٠%) من التباين الناتج عن قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع موضع الدراسة، إنما يرجع إلى عوامل أخرى عشوائية لم يرد ذكرها بالنموذج.

تري الباحثة انه يرجع ذلك إلى شعور العاملين بالجامعات المصرية محل الدراسة بادراك الاستقلالية في العمل صورة اعلي من المتوسط وان انخفضت في بعض متغيراته.

ومما سبق يتضح صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة حيث تبين وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد التمكين النفسي في اختيار قيادات المجتمع الجامعي موضع الدراسة ، ويمكن من خلال قيم معاملات التحديد الخاصة بنسبة التفسير التي يساهم بها كل بُعد من أبعاد التمكين النفسي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي فإنه يمكن التوصل إلى أن بُعد الاستقلالية وحرية التصرف في مراحل التمكين النفسي يحتل المركز الأول في حجم التأثير (٥٠%) ، يليه بُعد التأثير التمكين النفسي (٤٦.٨%) ، ثم بُعد أساليب التمكين النفسي (٤٠.٦%) ، ثم بُعد تحديد أهمية العمل (٣٧%) ، وأخيراً بُعد الجدارة (المقدرة) مراحل التمكين النفسي (٢٤.٧%).

مما سبق يمكن القول أنه قد ثبت صحة الفرض الفرعي الرابع اي رفض الفرض  
العدم وقبول الفرض البديل، حيث أنه يوجد تأثير ايجابي لبُعد الاستقلالية وحرية  
التصرف في العمل على بُعد اختيار قيادات المجتمع الجامعي.

٣- الفرض الثالث: "لا توجد فروق معنوية بين آراء مفردات الدراسة حول متغيريها  
(التمكين النفسي ، واختيار قيادات المجتمع الجامعي ) وفقاً للعوامل الديموغرافية  
(النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة، وسنوات الخبرة)  
ولاختبار ذلك الفرض تم استخدام كل من أسلوبي مان ويتي، وكروسكال والاس  
اللامعلميين، وذلك كما يتضح في الجدول رقم (١١) التالي:

### جدول رقم (١١)

#### نتائج اختبار الفرض الثالث

المتغير التابع	المتغير المستقل				الإحصاءات	المتغيرات الديموغرافية
	أساليب التمكين النفسي	الجدارة (المقدرة)	التأثير	أهمية العمل		
اختيار قيادات المجتمع الجامعي	٠.٩٨٣-	٠.٣٨٩-	٠.٠٥١-	٠.٥٤١-	Z Value	النوع
	٠.٦٠٠	٠.٦٩٨	٠.٩٦٠	٠.٥٨٩	P. Value	
	٠.٨١٦	٢.٦٠٦	٣.٥٢٧	٢.٩٣٤	K.W.H.	العمر
	٠.٦١١	٠.٤٥٦	٠.٣١٧	٠.٤٠٢	P. Value	
	٣.٤٩٣	٩.٢٩٥	٧.٢٩٠	٣.٨٦٠	K.W.H.	المؤهل العلمي
	٠.٣٢٢	٠.٦٨٧	٠.٠٦٣	٠.٢٧٧	P. Value	
	١.٢٥٠	٥.١٠٧	٣.٩٣٧	٦.٥٣٢	K.W.H.	الوظيفة
	٠.٧٤١	٠.١٦٤	٠.٩١٠	٠.٢٦٨	P. Value	
	٣.٢٦٦	٦.٠١٨	١.٢٥٨	٠.٩٤٨	K.W.H.	سنوات الخبرة
	٠.١٩٥	٠.٠٦٩	٠.٥٣٣	٠.٦٢٣	P. Value	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من بيانات الجدول السابق صحة الفرض الثالث، حيث تبين عدم وجود فروق معنوية في آراء مفردات عينة الدراسة حول المتغير المستقل التمكين النفسي وأي من أبعاده (أهمية العمل، التأثير، الجدارة (المقدرة) ، الاستقلالية والحرية )، وكذلك عدم وجود فروق معنوية في آراء مفردات عينة الدراسة حول المتغير التابع (اختيار قيادات المجتمع الجامعي )، وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠٥) أو أقل.

### النتائج والتوصيات:

#### أولاً: النتائج:

١-يؤثر التمكين النفسي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي المتمكن الجامعي؛ ويتضح ذلك من خلال اجابات المبحوثين عن المتغير المستقل (التمكين النفسي ) حيث بلغت المتوسط الحسابي العام للمتغير (٢.٨٨) المتوازن وهي نسبة تدل على الموافقة على السؤال، وأن الانحراف المعياري (٠.٦٨٦) أقل من (١) وهذا يدل تركيز اجابات المبحوثين، وأن المتغير التابع (اختيار قيادات المجتمع الجامعي ) بلغ المتوسط العام فيه (٢.٦٤) وهي نسبة تدل على الموافقة، بينما بلغ الانحراف المعياري (٠.٩٨١) أي أقل من (١) وهذا يدل على تركيز اجابات المبحوثين وعدم تشتتها؛ فضلاً عن القيمة الاحتمالية أقل من ٠.٠٥.

٢-توجد علاقة بين أهمية العمل بعد من ابعاد التمكين النفسي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي، ويتضح ذلك من خلال إجابات المبحوثين؛ حيث بلغت المتوسط الحسابي (٣.٢١) المتوازن وهي نسبة عالية تدل على الموافقة على السؤال، وأن الانحراف المعياري (٠.٨٨٠) أقل من (١) وهذا يدل تركيز اجابات المبحوثين وعدم تشتتها فضلاً عن القيمة الاحتمالية أقل من ٠.٠٥.

٣-تؤثر التأثير كبعد من ابعاد التمكين النفسي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي، حيث بلغت المتوسط الحسابي (٢.٨٨) المتوازن وهي نسبة تدل على الموافقة على السؤال، وأن الانحراف المعياري (٠.٨١١) أقل من (١) وهذا يدل تركيز اجابات المبحوثين وعدم تشتتها فضلاً عن القيمة الاحتمالية أقل من ٠.٠٥.

٤- أثبتت الدراسة أن الجدارة (المقدرة) كبعد من ابعاد التمكين النفسي تؤثر على اختيار قيادات المجتمع الجامعي حيث بلغت المتوسط الحسابي (٣.١٨) المتوازن وهي نسبة عالية تدل على الموافقة على السؤال، وأن الانحراف المعياري (١.٠٥) أي أكثر من (١) وهذا يدل على ضعف تركيز اجابات المبحوثين، وأن القيمة الاحتمالية أقل من ٠.٠٥ .

٥- إن الاستقلالية وحرية التصرف كبعد من ابعاد التمكين النفسي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي حيث بلغت المتوسط الحسابي (٢.٢٧) المتوازن وهي نسبة مقبولة تدل على الموافقة على السؤال، وأن الانحراف المعياري (٠.٨٩١) أي أقل من (١) وهذا يدل تركيز اجابات المبحوثين وعدم تشتتها فضلاً عن القيمة الاحتمالية أقل من ٠.٠٥ .

٦- تؤثر ابعاد التمكين النفسي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي ، حيث بلغت المتوسط الحسابي (٢.٥٦) المتوازن وهي نسبة تدل على الموافقة على السؤال، وأن الانحراف المعياري (٠.٦٩٤) أي أقل من (١) وهذا يدل تركيز اجابات المبحوثين وعدم تشتتها فضلاً عن القيمة الاحتمالية أقل من ٠.٠٥ .

٧- تؤثر العوامل الديمغرافية على المتغير التابع والمتغير المستغل بنسبة تتراوح ما بين ٥٠% الى ٩٨% حسب الجدول ١/١١ المرفق بالدراسة.

### ثانياً التوصيات:

- ١- الاهتمام بالتمكين النفسي من أجل علي اختيار قيادات المجتمع الجامعي .
- ٢- الاهتمام بأهمية العمل التمكين النفسي بدرجة حتى يتم تنفيذ البرنامج التمكين النفسي بدرجة من أجل الوصول للهدف في اختيار قيادات المجتمع الجامعي.
- ٣- التركيز على عملية تقييم البرامج التمكين النفسي وفق الأسس العلمية من أجل الوصول للهدف بكفاءة وفعالية.
- ٤- لا بد من التزام الإدارة العليا بتطبيق المراحل التمكين النفسي بدرجة من أجل تطوير في اختيار قيادات المجتمع الجامعي.

- ٥- إدخال تكنولوجيا جديدة في البرامج التمكين النفسي من زيادة المهارات التطويرية في اختيار قيادات المجتمع الجامعي.
- ٦- تطوير الأساليب التمكين النفسي بما يتوافق مع الاحتياجات التمكين النفسي من أجل في اختيار قيادات المجتمع الجامعي.
- ٧- الاهتمام بكافة مجالات التنمية المهنية للعاملين بالجامعات، تعزيز الخطط الإستراتيجية للإهتمام بالعاملين ودعم ومساعدة الإدارة العليا لهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- ٨- تنمية قدرات قيادات الصف الاول والثاني وتطوير مهاراتهم ومعارفهم العلمية. التشجيع لأصحاب النشاط العلمي العالي والمميز وبشكل مستمر، وإدخال الأنظمة التكنولوجية المتطورة للتدريب المستمر.
- ٩- العمل على اختيار وتعيين قيادات الجامعة والكليات ورؤساء الأقسام الذين تتوفر فيهم سمات قيادية من خبرات ومهارات ومعارف وتنميتها وتطويرها

#### رابعاً: التوصيات المقترحة بالدراسات المستقبلية

- العمل على استكمال التطبيق العلمي في هذا المجال بالدراسات المستقبلية للمتقدمين لبرامج الدراسات العليا في الجامعات المصرية ، وفيما يلي بعض الموضوعات المقترحة المرتبطة بموضوعات الدراسة الحالية :
- ١-دراسة موضوعات البحث الحالي بالتطبيق على قطاعات ومجالات اخري .
  - ٢-دراسة دور التمكين النفسي في اعداد و بناء قادة المستقبل في الجامعات المصرية .

#### ١١-مراجع الدراسة:

##### ١١-١:-قائمة المراجع العربية :-

- أحمد إبراهيم موسي (٢٠١٧) "أثر التمكين النفسي للعاملين في مستوي الإستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديريةية الشباب والرياضة بالمنوفية "المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، المجلد ٤.

- الأدهم العريفي، (٢٠١٨)، دور قيادات الصف الثاني في إعداد الخطط ومهام العمل في الهيكل التنظيمي بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراة غير منشورة
- إميل فهمي شنوده، (٢٠٠٧) "تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي في ظل التعليم الافتراضي"، من بحوث مؤتمر القيادات التربوية في مصر والعلم العربي المنعقد في ٢٧-٢٨ يناير، مركز تطوير التعليم الجامعي، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٥٣٤.
- بسمان فيصل محجوب، (٢٠٠٣) "إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية"، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ٢٣.
- حسن فتحي نجيب، (٢٠٠٦) "رؤية لإدارة الجامعات الحكومية المصرية"، من بحوث المؤتمر العربي الأول ل الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد المنعقد في ٢٣-٢٤ يناير، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، جامعة الدول العربية، ص ٥٦٢.
- حمد هزاع العمودي، (٢٠٢٠)، مستوي التمكين النفسي والاداري وعلاقته باختبار قيادات المجتمع الجامعي الوظيفي بحث ترقية منشور جامعة صنعاء، دولة اليمن.
- رشا أو سيف نصر (٢٠٢٠) دور التمكين النفسي كتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة أسيوط، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة أسيوط، ع (٦٨).
- سعد بن مرزوق العتيبي (٢٠١٦) "أثر القيادة التحولية على التمكين النفسي لدي العاملين بشركات القطاع الخاص بمدينة الرياض"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، السعودية.
- السيد محمد جاد الرب "مؤشرات ومعايير قياس وتقييم اختيار قيادات المجتمع الجامعي"، ص ٢٣٦.
- سيد محمد جاد الرب، (٢٠٠٨) "كيف تكون قائدا ناجحا وفعالاً؟ مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية"، القاهرة، دار الكتاب الحديث.
- سيف النصر المحجوب، (٢٠١٧) "درجة ممارسة القيادة الجامعية ورؤساء الاقسام العلمية لمتطلبات تطوير اختيار قيادات المجتمع الجامعي الاكاديمي: دراسة ميدانية"، مجلة العلوم والدراسات الإنسانية، العدد ٣٥، ٢٥/ يونيو.
- صلاح عبد السميع، (٢٠٢١) "الإدارة الجامعية بين الواقع والمأمول"، المتندي العربي لإدارة الموارد البشرية، التحديات المعاصرة"، الاكاديمية الحديثة، ص ٣٣

- طارق إبراهيم محمد: (٢٠١٥) "أثر التمكين النفسي للعاملين في الصوت التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، كلية تجارة طنطا، العدد ١،
- طارق رضوان محمد: (٢٠١٥) "أثر التمكين النفسي للعاملين في الصوت التنظيمي: دراسة تطبيقية"، مجلة التجارة والتمويل، كلية تجارة طنطا، العدد ١.
- عادل ابراهيم وعبد الهادي محمد، (٢٠٠٧) "برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية"، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي المنعقد في ٢٧-٢٨ يناير، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، ص ٤٥٤.
- عبد الحكيم نجم، وأحمد عوجة (٢٠١٤) "توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين التمكين التنظيمي والاستغراق الوظيفي: بالتطبيق على العاملين بالإدارة التعليمية بمحافظة الدقهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية تجارة، جامعة المنصورة، مجلد ٣٨، العدد (٤).
- عبدالله بن مشيب الاحمري، (٢٠٢٠) " معايير اختيار قيادات المجتمع الجامعي الاكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية والعربية : دراسة ميدانية " ،مجلة كلية التربية \_ جامعة الاسكندرية، المجلد ٣٠، العدد ٣.
- فتحي درويش عشبية،(٢٠٠٥) "أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة"، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٤٥، العدد ٢، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص ٣٣٣.
- فتحي درويش عشبية،(٢٠٠٩) "دراسات تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، المهندسين، القاهرة، ص ٣٣.
- محمود رجائي جودة الطحلاوي وبهي عبد الحميد ابراهيم، (١٩٩٥) "رؤية في الإدارة الجامعية وقيادتها"، مركز دراسات المستقبل، أسبوط، ص ٢٠.
- مها أحمد حسام الدين،(٢٠١٧) "أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي: دراسة تطبيقية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس.
- نسرين صالح صلاح الدين، (٢٠٠٥) "الفعالية الإدارية والتمويل الذاتي للجامعات المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ١٤٢.

## ١١-٢: قائمة المراجع الاجنبية :-

- Albert Harrison, "A case study on leadership: understanding what defines a successful California Community College President", 2016.
- Hicswa, S.G., (2021)"The role of Community, College president in Vision building For rural Community development", **dissertation Abstracts International Section A Humanities & Social Sciences.**
- Jia, et al.,(2014)"The mediating effects of psychological empowerment on leadership style and employee satisfaction in hospitals" International Conference Proceedings,.
- Reneau Waggoner, "Piplinrs to leadership Aspirations of Executive – level Community college leaders to ascend to the presidency", University of Kentucky Knowledge, 2016.
- Themis & lima (2018) technology sector implayees empouer maut with pshycological support govgia americun idaiversity gorgian vation and obstarls journal of managemel-nt Washington
- Walhin. D. Sullivan. L. & Mcdade. S, " **Priming the Pump: Preparing the Leadership pipeline Therough Targeted leadership Development programs**", American Association of Community college Annual conference, phoenixariz, 2009, P. 128