

القيادة الجديرة بالثقة وعلاقتها بالتمكين الإدارى لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط

د / محمد سعد محمد عبدالقادر

د / عبدالغفور محمد محمود محمد

مقدمة البحث:

يشهد العالم تغيرات كثيرة ومتطورة خلال العقود الماضية فى شتى المجالات المختلفة، حيث أصبحت هذه التغيرات بمثابة تحديات معقدة للمنظمات الحكومية وغير الحكومية، ونتيجة لهذه التحديات والفرص التى فرضتها البيئة المعاصرة، وكذلك التغيرات الجذرية التى أحدثتها فى المجالات والمعايير والانماط التى تحكم عمل هذه المنظمات. لذا كان لزاماً عليها توجية الاهتمام نحو استثمار وتطوير المورد البشرى بما يساعد فى تطوير وتحقيق أهدافها، وهذا بدوره يتطلب وجود نمط قيادى لدية القدرة على تدريب وتطوير العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم على الإبداع بما يساعد على الارتقاء بمستوى المنظمة. ويعتقد الباحثان أن أفضل هذه الانماط القيادية على الاطلاق هو نمط القيادة الجديرة بالثقة نظراً لأنه يمثل أحد أنواع القيادة الإيجابية والتى تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع التغيرات المعاصرة، حيث تتوافر فيه القيادة السليمة التى تتيح الفرص لتوليد أفكار وبناء جسور من الثقة بين القادة والمرؤسين، حيث وجود المناخ الاخلاقى الذى يعمل على رفع الوعى الذاتى والقيم الاخلاقية للعاملين.

وتشير القيادة الجديرة بالثقة إلى أولئك القادة المدركين بشدة للكيفية التى يفكرون ويتصرفون بها، بالإضافة لوعيهم بالبيئة التى يعملون بها، حيث يُشعروا الآخرين بأنهم مهتمين بقيمتهم وقيم مرؤوسيتهم، وبالمعرفة ونواحي القوة سواء الخاصة بهم كقيادة أو تلك الخاصة بمرؤوسيتهم، كما أن اهتمامهم لا ينصب فقط على بناء ثقتهم الذاتية، ولكن أيضاً بالكيفية التى يمكن من خلالها نقل هذه الثقة للآخرين من أجل التأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة. (١٣٦:٤٦)

كما تمثل القيادة الجديرة بالثقة نمط لسلوك القائد الشفاف والأخلاقى الذى يشجع الانفتاح عند تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات مع قبول مدخلات المرؤوسين، حيث يعتمد على خلق مناخ إيجابى بالمنظمة من خلال تعزيز الثقة المتبادلة، والحرص على تحقيق رفاهية المرؤوسين والمنظمة ككل. (١٤٤:٥٧)

وقد عرفها "Avolio, Gardner, W.L" (٢٠٠٥م) بأنها "نموذج للدور القيادى الإيجابى الذى يستند إلى الوعى الذاتى، والتنظيم الذاتى فى تطوير أداء المرؤوسين، وبشكل

أكثر تحديداً الترويج للتبعية الجديرة بالثقة، مما يؤدي إلى توفير مناخ تنظيمي إيجابي، ومن ثم تطوير الأداء". (٣١٩:٥٦)

في حين عرفها "عبدالحكيم أحمد نجم وآخرون" (٢٠١٥م) بأنها نمط قيادي يتصرف وفقاً للقيم والمبادئ التي يؤمن بها، لخلق مناخ إيجابي بالمنظمة وكسب ثقة مرؤوسيه في إطار من الشفافية والوعي الذاتي والحكم المتوازن والمنظور الاخلاقي. (١١٦:٢٤)

كما أشار "عبدالله أحمد العولقي" (٢٠١٩م) للقيادة الجديرة بالثقة بأنها "نمط من القادة الذين يتصرفون وفقاً للقيم التي يؤمنون بها لخلق مناخ إيجابي بالمنظمة ولزيادة ثقة المرؤوسين فيهم من خلال الشفافية في العلاقة والوعي الذاتي والتشغيل المتوازن والمنظور الأخلاقي، كما تتميز بالواقعية والصدق مع الذات ومع الآخرين في جميع المواقف". (٢٢٧:٢٥)

ومن خلال ذلك يتضح أن القيادة الجديرة بالثقة تتسم بالواقعية والصدق مع الذات ومع الآخرين في جميع المواقف، فالقيادة الجديرة بالثقة لها شخصية ثابتة لا تتغير، حيث تلتزم بالقيم والمبادئ التي تؤمن بها في تعاملها مع الآخرين، كما تتميز بالانفتاح ومشاركة الأفكار والمعلومات بشكل علني مع الآخرين وتحمل المسؤولية ومواجهة المخاطر، إضافة إلى تميزها في صدق الأقوال والأفعال مع التمتع بدرجة عالية من النزاهة والتصرف وفقاً للقيم التي تؤمن بها رغم الضغوط، وهي بذلك تتقبل آراء المرؤوسين وتشجعهم على التمسك بمواقفهم الراسخة دون تحيز للضغوط الخارجية أو الداخلية، كما أنها تمتلك رؤية واضحة في تنشئة صف ثاني من القيادة تساهم في تطوير المنظمة بالمستقبل. (٢٢:٣٨)

ويرى الباحثان أن أهمية القيادة الجديرة بالثقة تكمن في كونها محوراً هاماً ترتكز عليه مختلف النشاطات بالمنظمات العامة والخاصة على حد سواء، حيث أنها تعمل على صياغة السياسات والخطط الفعالة بما يساهم في تحسين فعالية وكفاءة المنظمة، وكذلك توفير بيئة عمل صحية بداخلها تسعى من خلالها لخلق بيئة إيجابية بحيث تكون قادرة على تدعيم مشاركة المعرفة بين العاملين، وتوجيه أنشطة الأفراد تجاه الأهداف المشتركة، بالإضافة لتخفيف الضغوط ومنح العاملين الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتفاصيل عملهم وتحملهم المسؤولية المترتبة على ذلك، لذا يجب على القائد الجدير بالثقة السعي نحو تحقيق الشفافية في التعامل مع المرؤوسين وتعزيز وعيهم بذاتهم، وتبادل المعلومات اللازمة، وتبني القيم الاخلاقية الإيجابية عند اتخاذ القرارات، والتي تساهم بشكل كبير في تحريك الجهود وتوجيه الطاقات بشكل يضمن لهم الاستمرارية والنجاح لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

والتمكين الإدارى من المفاهيم الحديثة التى تسهم فى تنمية الأفراد، ورفع قدراتهم ومهاراتهم فى حل المشكلات، ومواجهة المواقف الإدارية، وذلك من خلال منحهم الفرص للمبادأة والتحدى، وتفويض الصلاحيات، وإعطائهم المسؤوليات لاتخاذ القرارات، والمشاركة نحو تحقيق الأهداف. (١٩:٥٣)

فالتمكن الإدارى من المفاهيم المعاصرة والذى يولى اهتمام كبير بالعنصر البشرى، وهذا عن طريق تحفيز الدافعية الداخلية وإطلاق الطاقة الكامنة فى الفرد لانجاز الاعمال التى تتطلب الحضور ذهنى والتركيز العقلى العالى مما يوفر القدرة على الابتكار فى مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية والتقنية، بما يعزز دافعية الانجاز لذا يعد التمكين الإدارى للعاملين وسيلة أساسية لتنمية عنصر الإبداع داخل المنظمة، حيث أن المنظمات التى تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم تعلم بأن العاملين يسعون إلى الاستفادة من العمل وذلك من خلال معرفة العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين وهى متأكدة من أن التمكين يطور مهارات العاملين. (١٥١:٢٣)

فقد عرفت "سالى على حسن" (٢٠٠٤م) التمكين بأنه "أحد الاساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التى تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفزهم ذاتياً بتوفير عناصر معينة فى وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير، وهذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدى إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات، مما يحفز على الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة". (٢٥:١٤)

بينما اشار "مهدى صالح السمرانى" (٢٠٠٧م) التمكين الإدارى بأنه "عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بنشاطهم داخل المؤسسة عن طريق تفويض الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة فى الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التى يرونها مناسبة". (٤٠٤:٤٧)

وقد عرف "جمال محمد على" (٢٠٠٩م) التمكين بأنه عملية نقل السلطة والمهام من المديرين إلى المرؤوسين، حيث يرى أن تمكين العاملين يعتمد على تبسيط شكل المؤسسات وانتقال العديد من المهام من المديرين إلى فريق العمل والمرؤوسين لذلك التمكين هو سلطة تنفيذ الأعمال. (٦:١٢)

فى حين أضاف كلاً من "أحمد إسماعيل المعانى، أحمد يوسف العريقات" (٢٠١١م) إلى أن التمكين من المفاهيم المعاصرة فى الفكر الإدارى والتى ترتقى بالعنصر البشرى فى المؤسسة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل. (١٨٢:٢)

بينما أوضحت "صفاء جواد عبدالمحسن" (٢٠١٢م) أن التمكين الإدارى للعاملين هو "مفهوم إدارى يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإدارى والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التى تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دوراً أكبر فى المشاركة فى اتخاذ القرار وحل المشكلات. (٨٣:١٩)

وتكمن أهمية التمكين الإدارى فى كونه عامل مهم ومفتاح أساسى لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، كما أنه يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين، فهو يُعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أى وقت مضى، كما أنه يجعل المؤسسات غاية فى المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بهدف تلبية رغبات زبائنها والمحافظة على مكانتها فى ظل المنافسة القائمة. وأن العمل فى بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة فى تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم، بالإضافة إلى ذلك فإنه يسهم فى زيادة إنتاجية المؤسسة كونه يسهم فى تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة. (٢٩:٣)

وتعد إدارات رعاية الشباب بالجامعات من أهم المؤسسات التى يقع على عاتقها إعداد المواطن المتكامل بدنياً وعقلياً ونفسياً واجتماعياً وذلك عن طريق تنظيم الأنشطة المختلفة والإشراف فنياً وإدارياً وقانونياً ومالياً على أنشطة إدارات رعاية الشباب المختلفة بها. (٣١:١٣)

كما يعتمد نجاح إدارات رعاية الشباب فى تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفاعلية الموارد البشرية العاملة بها، وهناك اتفاق بين رجال الإدارة على أن إدارة وتنمية الموارد البشرية هو المدخل الانجح لرفع أو تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية. (٣٢:١٣)

مشكلة البحث:

من خلال الملاحظة العلمية للباحثان وخبرتهم الميدانية بالجامعة فى الأنشطة الطلابية برعاية الشباب وكذلك من خلال المامهم بكافة الأنشطة والفعاليات التى تنظمها إدارات رعاية الشباب بالجامعة فقد استطاعا تحديد مشكلة البحث، حيث لاحظا وجود بعض المعوقات التى تعوق العمل الإدارى والتى بدورها تحول دون تحقيق الأهداف التى تسعى الإدارة للوصول إليها، حيث ضعف إمام بعض مديرى إدارات رعاية الشباب والقيادة العليا بالنواحي (الإدارية والتنظيمية والمالية وبعض النواحي المتعلقة بأنشطة اتحاد الطلاب) وقد يرجع ذلك لقلّة

البرامج والدورات التدريبية والتثقيفية كدورات (التطوير الإداري- دورات الخاصة بالنواحي المالية- الحاسب الآلي) والتي تساعد على إعداد كواد وأخصائيين متميزين يمكنون القدرة على إدارة رعاية الشباب، كذلك عدم التنسيق بين القيادات الإدارية العليا ومديري الإدارات في بعض الجوانب الخاصة بالأنشطة الطلابية، بالإضافة لبعض التعقيدات الإدارية التي تحول دون تنفيذ البرامج والأنشطة التي يتم اعتمادها من الإدارة العليا كصعوبة توافر الأماكن الخاصة بتنفيذ البرامج والأنشطة المنصوص عليها في خطة النشاط، حيث الإجراءات الروتينية التي تتسبب في تأخير الدعم المالي الذي يتم من خلاله الصرف على هذه الأنشطة، كما لاحظ الباحثان أن بعض الإدارات تعاني من قلة عدد الأخصائيين القائمين على تنفيذ النشاط، ومن ثم قلة عدد الاجتماعات الدورية بين مديري الإدارات والأخصائيين والذي يترتب عليه صعوبة مشاركة العاملين بأرائهم حول نظام الاعمال المتعلقة بالأنشطة، ومن ثم عدم تفويض بعض السلطات للعاملين الكفاء مما يعيق استمرارية انجاز الأعمال بالشكل المطلوب، وكننتيجة لضغوط العمل المستمرة التي يتعرض لها المديرين والأخصائيين فقد لوحظ أن بعض المديرين والأخصائيين لا يملكون القدرة على التحكم في الانفعالات والمشاعر التي تحكم طبيعة عملهم، كما لاحظ الباحثان أيضاً عدم وجود نظام محدد للحوافز والمكافآت الخاصة بالعاملين والطلاب المشاركين بأنشطة رعاية الشباب وقد يرجع ذلك إلى عدم تفعيل لائحة اتحاد الطلاب الخاصة بالمكافآت والحوافز داخل الإدارة.

وبناء على ذلك قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية على بعض العاملين بإدارات رعاية الشباب أسيوط (مدير الإدارة العامة رعاية الشباب- مديري إدارات رعاية الشباب- الأخصائيين بالإدارة) وعددهم (١٤) فرد، مرفق رقم (٢) وكانت أهم نتائجها أن الخطة السنوية لإدارات رعاية الشباب معلنة مسبقاً بدون مراعاة لأبعاد التمكين الإداري للعاملين، كما تبين ضعف القدرة الإبداعية لدى مديري إدارة رعاية الشباب حيث يلاحظ ذلك في أن خطة النشاط خلال العام الدراسي لم تلبى رغبات الطلاب، وأن الدعم المقدم لهم في الأنشطة المختلفة غير كافي، وأن بعض مديري الإدارات لا يملكون القدرة على اتخاذ بعض القرارات الصعبة بناء على معايير العمل، وأن هناك تضارب في بعض قرارات القيادة العليا ومديري الإدارات والمرتبطة بتنفيذ الأنشطة والبرامج الخاصة بإدارة رعاية الشباب، والذي بدوره يؤدي إلى انخفاض قدرة العاملين في التعبير عن آرائهم في كثير من الأحيان، وإضافة إلى ذلك ضعف المكافآت والحوافز الخاصة بالأخصائيين مقارنة بالجهد المبذول داخل الإدارة.

وبناءً على ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الإستطلاعية كان لابد من البحث عن وسائل لحل هذه المشكلات وعدم الاعتماد على المنهج التقليدي في حلها، لذا يعتقد الباحثان أن أفضل

الاساليب للتعامل مع هذه المشكلات وحلها وجود أسلوب أو نمط لدية القدرة على إدارة العمل بإدارة رعاية الشباب بطريقة سليمة ولعل أفضل هذه الانماط هو القيادة الجديرة بالثقة.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على علاقة القيادة الجديرة بالثقة بالتمكين الإدارى للعاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط.

تساؤلات البحث:

- ١- ما مدى مساهمة القيادة الجديرة بالثقة بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط؟
- ٢- ما الواقع الفعلى للتمكين الإدارى لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط؟
- ٣- ما علاقة القيادة الجديرة بالثقة بالتمكين الإدارى للعاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط؟

مصطلحات البحث:

- القيادة الجديرة بالثقة:

"نمط لسلوك القائد الشفاف والاخلاقى الذى يشجع الانفتاح عند تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات مع قبول مدخلات المرؤوسين". (٤٢٩:٥٧)

- التمكين الإدارى:

"إستراتيجية إدارية تنظيمية تعتمد على منح القيادات الإدارية الأعلى للقيادات الادنى صلاحية لانجاز مهامها التخصصية وتحمل المسؤوليات، واتخاذ القرارات المترتبة عليها خلال إدارة العمل الفرقى، والسعى لتميتها مهنيًا وتحفيزها". (١٤٦:٧)

الدراسات المرتبطة:

الدراسات المرتبطة بالقيادة الجديرة بالثقة:

- ١- دراسة "عبير أبو بكر الحنفى" (٢٠٢٠م) (٢٦) بعنوان "تأثير القيادة الجديرة بالثقة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة" استهدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، وتحديد درجة تأثير القيادة الجديرة بالثقة على سلوكيات المواطنة التنظيمية فى المراكز محل الدراسة، والكشف عن ما إذا كان هناك تأثير لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة والتي طبقت على عينة عشوائية بسيطة مقدارها ٣١٩ فرداً،

واسفرت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط معنوي بين القيادة الجديرة بالثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، ووجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة.

٢- دراسة "سوزان فؤاد بكر، نجوى متولى حسن" (٢٠٢٢م) (١٥) بعنوان "الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الجديرة بالثقة والاستقامة التنظيمية في دعم وتعزيز الرفاهية الذاتية، وذلك من خلال: التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة، واختيار الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية، بالتطبيق على عينة قوامها (٣٧٦) مفردة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، يمثلون مختلف الوظائف الإدارية بالجامعة، وتم تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية والتأكد من صدقها وثباتها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أعضاء الدراسة: وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة المتمثلة في (الوعي الذاتي، الشفافية العلاقات، السلوك الاخلاقي) في كل من رفاهية الذاتية والاستقامة التنظيمية، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لبعد المعالجة المتوازنة للمعلومات في كل منهما، ووجود تأثير معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية المتمثلة في (التسامح، النزاهة، التفاؤل، التعاطف) في الرفاهية الذاتية، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لبعد الثقة في الرفاهية الذاتية، كما ظهرت النتائج أن الاستقامة التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية، وقدمت الدراسات العديد من التوصيات لتعزيز القيادة الجديرة بالثقة والاستقامة التنظيمية والرفاهية الذاتية للعاملين.

٣- دراسة "غانم حاشوش الخالدي" (٢٠٢٠م) (٣١) بعنوان "القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي بالتطبيق على مؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والخبرة الإدارية والفنية، مع تحديد تأثير القيادة الجديرة بالثقة على العوامل التنظيمية، فضلاً عن التعرف على العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل البيئية بالمؤسسة محل الدراسة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يقوم على تفسير الوضع الراهن للظاهرة محل الدراسة، كما اعتمد الباحث عند جمع البيانات الأولية للدراسة على أسلوب

الاستقصاء من خلال المقابلات الشخصية والبريد الإلكتروني، وأخيراً التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد في تعظيم الاستفادة من ادراك أهمية العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي، من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين قدرت (٢٧٦) مفردة، وتوصلت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والخبرة الإدارية والفنية، كما توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل التنظيمية، وأيضاً توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل البيئية بالمؤسسة محل الدراسة.

٤- دراسة "عبدالله أحمد العولقي" (٢٠١٩م) (٢٥) بعنوان "أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي- رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية"، واستهدف البحث تحليل طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط، ولتحقيق ذلك فقد تم اختيار عينة قوامها ٢٨٥ موظفاً، في المركز الرئيسي للمؤسسة العامة للاتصالات، وفروعها بأمانة العاصمة صنعاء، وتم استخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصالحة لتحليل (٢٢٦) قائمة بمعدل استجابة ٧٩%، وبينت النتائج وجود قصور في مستوى ممارسة الرؤساء في المؤسسة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة وفق اتجاهات المرؤوسين، كما أن مستوى رأس المال النفسي للعاملين وسلوكهم الإبداعي متوسطاً، كما أوضحت النتائج أن رأس المال النفسي يتوسط العلاقة بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي، وقد أوصت الدراسة بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل وندوات للمديرين والعاملين بالمؤسسة لتنمية الوعي بأبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأهميتها وفوائدها للعاملين بالمؤسسة.

٥- دراسة "Yamak& Eyupoglu" (٢٠٢١) (٧٣) وهدف الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوك المبتكر للخدمة المقدمة، وكذلك التعرف على أثر الشخصية الاستباقية كمتغير وسيط في هذه العلاقة على المستوى الفردي، واعتمدت الدراسة في قياس القيادة الجديرة بالثقة على أربعة أبعاد أساسية وهي (الشفافية في العلاقات، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، التوازن في العمليات) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من القيادة

الجديرة بالثقة والشخصية الاستباقية على السلوك المبتكر للخدمة المقدمة، كما أن للقيادة الجديرة بالثقة تأثير معنوي إيجابي على الشخصية الاستباقية من العاملين، بالإضافة إلى وجود تأثير للشخصية الاستباقية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوك المبتكر للخدمة المقدمة.

٦- دراسة "بن سيديرة نور الدين" (٢٠١٥م) (٩) بعنوان "دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة: مؤسسة الاتصالات موبيليس - قسنطينة)"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة موبيليس بقسنطينة وتوضح العلاقة بين المتغير، وقد اعتمد المنهج الوصفي لكونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق للمشكلة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (٥٠) عامل إداري بمؤسسة محل الدراسة، وتم اعتماد الوسائل الإحصائية المستخدمة لبرنامج Spss.V17 التعامل مع البيانات واستخراج نتائج اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية: مقياس الأحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، واختيار T للعينات المستقلة، معامل الالتواء، معامل الفاكرونباخ، تحليل التباين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التمكين الإداري السائد بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعاً، كما كان مستوى تحقيق الميزة التنافسية مرتفعاً أيضاً، وقد بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من أبعاد التمكين الإداري على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة، وقد بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

٧- دراسة "بتول يوسف غالب" (٢٠٢١م) (٨) بعنوان "العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية"، هدفت الدراسة للتعرف على درجة تمكين التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية والعلاقة بينهما، إضافة إلى الفروق في درجة التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً إلى متغيري نوع الاحتراف والخبرة الإدارية، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (٨٠) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية في أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين، وقد طبق عليها اذتان الاولى لقياس التمكين الإداري والأخرى لقياس القيادة التشاركية لدى رؤساء الأندية، وكانت أهم النتائج التي توصلت

أعضاء الدراسة وجود فروق دلالة إحصائية في درجة القيادة التشاركية لدى رؤساء الأندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهه نظر أعضاء الهيئة الإدارية، وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: التأكيد على أهمية التمكين الإداري والقيادة التشاركية واستخدامها لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم نظراً لأهميتها في نجاح العمل الإداري في قيادة الأندية.

٨- دراسة "إبراهيم الزعبي" (٢٠١٧م) (١) بعنوان "واقع التمكين الإداري لقيادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقته بدافعية الانجاز بمجلة البحث العلمي في التربية"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري وعلاقته بدافعية الانجاز لقيادة المدارس الثانوية السعودية، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (٨٦) قائداً للمدرسة الثانوية تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها: وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري لدى قادة وقائدات المدارس الثانوية والدافعية للانجاز، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات أفراد عينة الدراسة على محور التمكين الإداري تعزى لمتغير الدرجة العلمية وطبيعة العمل في الميدان التربوي والجنس والسنوات الخبرة والدورات في القيادة التربوية.

٩- دراسة "عصام لعياض" (٢٠٢٢م) (٢٧) بعنوان "علاقة التمكين الإداري بدافعية الانجاز لدى العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية سوق أهراس"، وهدفت الدراسة للتعرف على إذا ما كانت هناك علاقة إرتباطية بين التمكين الإداري ودافعية الانجاز لدى العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية سوق أهراس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبة لطبيعة الدراسة وذلك على عينة عشوائية قدرت (٣٠) عاملاً في المركب المتعدد الرياضات لولاية سوق أهراس، كما استعان الباحث بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية بين التمكين الإداري ودافعية الانجاز لدى العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية سوق أهراس.

خطة وإجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي لمناسبة لطبيعة وإجراءات الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يمثل مديري إدارات رعاية الشباب والأخصائيين العاملين بإدارات رعاية الشباب جامعة

أسيوط".

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث، وعددها (١٣٩) فرداً، وذلك بخلاف العينة الاستطلاعية وعددهم (٢٠) فرد وجدول رقم (١) يوضح توصيف العينة.

جدول رقم (١)
توصيف مجتمع وعينة البحث

الفئة	مديري إدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط	العاملين بإدارات رعاية الشباب جامعة أسيوط	الإجمالي
عينة استطلاعية	٣	١٧	٢٠
عينة البحث	١٩	١٢٠	١٣٩

أدوات جمع البيانات:

أ- تحليل المراجع والدوريات العلمية والدراسات السابقة والمرتبطة، وذلك بغرض التعرف على الجديد في مجال الإدارة.
استمارة استبيان:

- ١- للتعرف على مدى مساهمة القيادة الجديرة بالثقة بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط.
- ٢- للتعرف على الواقع الفعلي للتمكين الإداري للعاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط.

الاستبيان الأول الخاص بالقيادة الجديرة بالثقة:

أ- إعداد محاور الاستبيان

قام الباحثان بالاطلاع على المراجع العلمية والدراسات المرتبطة بمجال البحث، حيث تم التوصل إلى (٥) محاور رئيسية، تم عرضها على عدد (١٠) من الخبراء بدرجة أستاذ في مجال الإدارة والإدارة الرياضية مرفق (١) لإبداء الرأي في مدى صلاحيتها وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور استبيان القيادة الجديرة بالثقة (ن = ١٠)

م	محاور الاستبيان	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
١	الشفافية في العلاقات	١٠	-	١٠٠%
٢	الوعي الذاتي	١٠	-	١٠٠%
٣	المنظور الاخلاقي	١٠	-	١٠٠%
٤	توازن العمليات	١٠	-	١٠٠%
٥	السلوك القيادي	٧	٣	٧٠%

ويتضح من جدول (٧) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول المحاور الرئيسية لاستمارة القيادة الجديرة بالثقة تراوحت ما بين (٧٠% - ١٠٠%) وقد أرتضى الباحثان نسبة

٨٠% فما أكثر من آراء الخبراء للموافقة على المحور وبذلك تكون المحاور التي أُنقِ علىها الخبراء هي (الشفافية في العلاقات - الوعي الذاتي - المنظور الأخلاقي - توازن العمليات).

ب- أعداد عبارات الاستبيان:

بعد أن تم التوصل إلى المحاور الخاصة بالقيادة الجديرة بالثقة قام الباحثان بصياغة عبارات الاستبيان مستعينين بالمحاور التي توصلوا إليها من آراء الخبراء، كما قاما بدراسة كل محور على حده دراسة تفصيلية وذلك لتحديد عبارات كل محور، وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته المبدئية والذي اشتمل على (٤) محاور و(٢٨) عبارة مرفق (٤) وتم عرضه على مجموعة من الخبراء وعددهم (١٠) مرفق (١) بهدف التعرف على مدى مناسبة العبارات للمحاور وإضافة أو تعديل ما يروونه مناسباً، وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان القيادة الجديرة بالثقة للعاملين بإدارات رعاية الشباب جامعة أسيوط (ن = ١٠)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
الشفافية في العلاقات		الوعي الذاتي		المنظور الأخلاقي		توازن العمليات	
العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%
١	٩٠%	١	٨٠%	١	١٠٠%	١	١٠٠%
٢	١٠٠%	٢	٩٠%	٢	٩٠%	٢	٩٠%
٣	١٠٠%	٣	٨٠%	٣	١٠٠%	٣	١٠٠%
٤	٨٠%	٤	١٠٠%	٤	٦٠%	٤	١٠٠%
٥	١٠٠%	٥	٩٠%	٥	٨٠%	٥	٨٠%
٦	٧٠%	٦	١٠٠%	٦	١٠٠%	٦	١٠٠%
٧	١٠٠%	٧	١٠٠%	٧	٦٠%	٧	١٠٠%

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان القيادة الجديرة بالثقة تراوحت بين (٦٠% : ١٠٠%) وقد ارتضى الباحثان لقبول العبارات نسبة (٨٠%) فأكثر وهو ما اتفق عليه السادة الخبراء، وبالتالي تم حذف العبارة رقم (٦) من محور "الشفافية في العلاقات" وبذلك أصبح عدد عبارات المحور التي تم الاتفاق عليها (٦) عبارات، كما اتفق الخبراء على جميع عبارات محور "الوعي الذاتي" لتصبح عبارات المحور (٧) عبارات، كذلك تم حذف العبارات (٧،٤) من محور "المنظور الأخلاقي" ليصبح عدد عبارات المحور التي تم الاتفاق عليها (٥) عبارات، كذلك فقد اتفق الخبراء على جميع عبارات محور "توازن العمليات" ليصبح عدد العبارات (٧)، وفي ضوء النتائج السابقة قام الباحثان باستبعاد العبارات التي لم تحصل على نسبة (٨٠%) على الأقل من آراء الخبراء.

المعاملات العلمية للاستمارة:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي:

استخدم الباحثان صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان، كما قام بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٢٠) فرد من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية. وذلك لحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات استبيان القيادة الجديرة بالثقة والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه (ن=٢٠)

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
توازن العمليات		المنظور الأخلاقي		الوعي الذاتي		الشفافية في العلاقات	
%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة
**٠.٧٥٧	١	**٠.٨٢٨	١	**٠.٨٧٢	١	**٠.٨٨٧	١
**٠.٧٥٠	٢	**٠.٧٩٦	٢	**٠.٨٥٤	٢	**٠.٨٢٩	٢
**٠.٨٥٦	٣	**٠.٧٩٢	٣	**٠.٨٠٦	٣	**٠.٧٠٥	٣
**٠.٨٨١	٤	**٠.٨٧٩	٤	**٠.٧٣٤	٤	**٠.٨٣٠	٤
**٠.٧٠٤	٥	**٠.٧٦٧	٥	**٠.٧١٣	٥	**٠.٨٢٩	٥
**٠.٩٠٤	٦			**٠.٨٨٧	٦	**٠.٧٩٢	٦
**٠.٨٣٢	٧			**٠.٧٠٠	٧		

** دال عند مستوى ٠,٠١

* دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت (٠,٧٠٠:٠,٩٠٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على الاتساق الداخلي لجميع العبارات في الاستبيان.

جدول (٥)

معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان (ن=٢٠)

م	المحور	معامل الارتباط
١	الشفافية في العلاقات	**٠.٧٨٩
٢	الوعي الذاتي	**٠.٧٧٤
٣	المنظور الأخلاقي	**٠.٨٠٩
٤	توازن العمليات	**٠.٧٨٢

** دال عند مستوى ٠,٠١

* دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والمجموع الكلي للاستبيان تراوحت ما بين (٠,٧٧٤: ٠,٨٠٩) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على الاتساق الداخلي للاستبيان.

ثبات الاستمارة:

قام الباحثان بإيجاد ثبات الاستمارة بالطريقة التالية:

معامل ثبات ألفا كرونباخ: استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ للاستبيان وذلك للتأكيد

على ثبات العبارات داخل المحاور، وجدول (٦) يوضح ذلك

جدول (٦)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان القيادة الجديرة بالثقة والاستبيان ككل (ن = ٢٠)

م	المحاور	معامل ألفا كرونباخ
١	الشفافية في العلاقات	٠,٨٤٩
٢	الوعي الذاتي	٠,٨٦٤
٣	المنظور الأخلاقي	٠,٩٠٩
٤	توازن العمليات	٠,٩٠٦
	المجموع	٠,٨٨٧

* دال عند مستوى ٠,٠٥ ** دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من جدول (٦) أن العبارات ثابتة داخل محاور الاستبيان حيث يتراوح معامل

ألفا كرونباخ ما بين (٠,٨٤٩) إلى (٠,٩٠٩)، مما يدل على ثبات العبارات داخل المحاور، كما جاء معامل ألفا كرونباخ لمجموع الأبعاد (٠,٨٨٧).

١- الاستبيان الثاني الخاص بالتمكين الإداري:

أ- إعداد محاور الاستبيان

قام الباحثان بالاطلاع على المراجع العلمية والدراسات المرتبطة بمجال البحث، وتم

التوصل إلى (٦) محاور رئيسية ثم تم عرضها على عدد (١٠) من الخبراء مرفق (١) بدرجة أستاذ في مجال الإدارة والإدارة الرياضية لإبداء الرأي في مدى صلاحيتها وجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور استبيان التمكين الإداري (ن = ١٠)

م	محاور الاستبيان	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
١	المشاركة في اتخاذ القرار	١٠	-	%١٠٠
٢	تفويض السلطات	٩	١	%٩٠
٣	تدريب العاملين	١٠	-	%١٠٠
٤	الاتصال الفعال	١٠	-	%١٠٠
٥	نظم الحوافز والمكافآت	١٠	-	%١٠٠
٦	فرق العمل	١٠	-	%٨٠

ويتضح من جدول (٧) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول المحاور الرئيسية لاستمارة التمكين الإداري تراوحت ما بين (٨٠% - ١٠٠%) وقد أرتضى الباحثان نسبة ٨٠% فما أكثر من آراء الخبراء للموافقة على المحور وبذلك تكون المحاور التي أنفق عليها الخبراء هي (المشاركة في اتخاذ القرار - الاتصال الفعال - تفويض الصلاحيات - تدريب العاملين - نظم الحوافز والمكافآت - فرق العمل).

ب- أعداد عبارات الاستبيان:

بعد أن تم التوصل إلى المحاور الخاصة بالتمكين الإداري قام الباحثان بصياغة عبارات الاستبيان مستعينين بالمحاور التي توصلوا إليها من آراء الخبراء كما قاما بدراسة كل محور على حده دراسة تفصيلية وذلك لتحديد عبارات كل محور، وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته المبدئية والذي اشتمل على (٦) محاور و (٣٧) عبارة مرفق (٥) وتم عرضه على مجموعة من الخبراء وعددهم (١٠) مرفق (١) بهدف التعرف على مدى مناسبة العبارات للمحاور وإضافة أو تعديل ما يروونه مناسباً، وجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان التمكين الإداري للعاملين بإدارة رعاية الشباب (ن = ١٠)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس		المحور السادس	
المشاركة في اتخاذ القرار		تفويض السلطات		تدريب العاملين		الاتصال الفعال		نظم الحوافز والمكافآت		فرق العمل	
العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%
١	%١٠٠	١	%١٠٠	١	%٩٠	١	%١٠٠	١	%٩٠	١	%١٠٠
٢	%٩٠	٢	%٨٠	٢	%١٠٠	٢	%٧٠	٢	%١٠٠	٢	%٩٠
٣	%١٠٠	٣	%١٠٠	٣	%٧٠	٣	%٩٠	٣	%١٠٠	٣	%٩٠
٤	%٩٠	٤	%٩٠	٤	١٠٠	٤	%١٠٠	٤	%١٠٠	٤	%٥٠
٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٥	%٨٠	٥	%٩٠	٥	%١٠٠	٥	%٨٠
٦	%١٠٠	٦	%٧٠	٦	%١٠٠	٦	%٦٠			٦	%١٠٠
		٧	%١٠٠	٧	%١٠٠						

يتضح من جدول (١٠) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان التمكين الإداري تراوحت بين (٥٠%:١٠٠%) وقد ارتضى الباحثان نسبة (٨٠%) فأكثر لقبول العبارات وهو ما اتفق عليه السادة الخبراء، وبالتالي فقد اتفق الخبراء على جميع عبارات محور "المشاركة في اتخاذ القرار" لتصبح عدد العبارات (٦) عبارات، في حين تم حذف العبارة رقم (٦) لمحور "تفويض السلطات"، ليصبح عدد العبارات التي تم الاتفاق عليها (٦) عبارات، كما قام الخبراء

بحذف العبارة رقم (٣) من محور "تدريب العاملين" لتصبح عدد عبارات المحور (٥) عبارات، كذلك قام الخبراء بحذف العبارة رقم (٧،٢) من محور "الاتصال الفعال" لتصبح عدد عبارات المحور (٥) عبارات، وقد وافق الخبراء على جميع عبارات محور "نظم الحوافز والمكافآت" لتصبح عبارات المحور (٥) عبارات، كما قام الخبراء بحذف العبارة رقم (٤) من محور "فرق العمل" لتصبح عدد عبارات المحور (٥) عبارات، وفي ضوء النتائج السابقة قام الباحثان باستبعاد العبارات التي لم تحصل على نسبة (٨٠%) على الأقل من آراء الخبراء.

المعاملات العلمية للاستمارة:

صدق الاتساق الداخلي:

• قام الباحثان بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان والجدول (٨)، (٩) توضح النتيجة على التوالي:

جدول (٩)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات استبيان التمكين الإداري والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه (ن=٢٠)

فرق العمل		نظم الحوافز والمكافآت		الاتصال الفعال		تدريب العاملين		تفويض السلطات		المشاركة في اتخاذ القرار	
معامل الاتساق	العبارات	معامل الاتساق	العبارات	معامل الاتساق	العبارات	معامل الاتساق	العبارات	معامل الاتساق	العبارات	معامل الاتساق	العبارات
**٠,٩٠٣	١	**٠,٧٦٨	١	**٠,٧٩٦	١	**٠,٩٠٣	١	**٠,٨١٤	١	**٠,٨٥٥	١
**٠,٨٧٨	٢	**٠,٨٢٧	٢	٠,٧٩٢	٢	**٠,٨٤٩	٢	**٠,٧١٦	٢	**٠,٧٦٤	٢
**٠,٨٤٩	٣	**٠,٨٤٩	٣	**٠,٨٣٩	٣	**٠,٧٩٩	٣	**٠,٧٣٠	٣	**٠,٨١٠	٣
**٠,٧٩٩	٤	**٠,٨٦٥	٤	٠,٧٩٢	٤	**٠,٧٤٣	٤	**٠,٨٣٣	٤	**٠,٨٦٨	٤
**٠,٧٤٣	٥	**٠,٨٤٢	٥	**٠,٨٢٨	٥	**٠,٨٧٨	٥	**٠,٨٢٩	٥	**٠,٩١١	٥
								**٠,٧٣٩	٦	**٠,٨٠٩	٦

* دال عند مستوى ٠,٠٥

** دال عند مستوى ٠,٠١

ويتضح من جدول (٩) أن معامل الارتباط بين عبارات استبيان التمكين الإداري والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (٠,٧١٦:٠,٩١١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على الاتساق الداخلي لجميع العبارات في الاستبيان.

جدول (١٠)

معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور استبيان التمكين الإداري والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٢٠)

م	المحور	معامل الارتباط
١	المشاركة في اتخاذ القرارات	٠,٨٣٥
٢	تفويض السلطات	٠,٨٢٨
٣	تدريب العاملين	٠,٧٧٧
٤	الاتصال الفعال	٠,٨١٢
٥	نظم الحوافز والمكافآت	٠,٨٦٢
٦	فرق العمل	٠,٨١٢

* دال عند مستوى ٠,٠٥

** دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من جدول (١٠) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والمجموع الكلي للاستبيان تراوحت ما بين (٠,٧٧٧ : ٠,٨٦٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على الاتساق الداخلي للاستبيان.

- ثبات الاستمارة: قام الباحثان بإيجاد ثبات الاستمارة بالطريقة التالية:

- معامل ثبات ألفا كرونباخ: استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ للاستبيان وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور، وجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان التمكين الإداري والاستبيان ككل (ن = ٢٠)

م	المحاور	معامل ثبات ألفا كرونباخ
١	المشاركة في اتخاذ القرار	٠,٨٩٢
٢	تفويض السلطات	٠,٨٧١
٣	تدريب العاملين	٠,٨٨٥
٤	الاتصال الفعال	٠,٨٦٨
٥	نظم الحوافز والمكافآت	٠,٨٩٧
٦	فرق العمل	٠,٨٨٣
	المجموع ككل	٠,٩٢٨

* دال عند مستوى ٠,٠٥

** دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من جدول (١١) أن العبارات ثابتة داخل محاور الاستبيان حيث يتراوح معامل ألفا كرونباخ ما بين (٠,٨٦٨) إلى (٠,٨٩٧)، مما يدل على ثبات العبارات داخل المحور، كما جاء معامل ألفا كرونباخ لمجموع الأبعاد (٠,٩٢٨).

ثالثاً: تطبيق الاستبيان:

بعد إتمام المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الخاصة بالقيادة الجديرة بالثقة والتمكين الإداري للعاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة أسيوط، تم تطبيق الاستبيان مرفق (٤)، (٦) على عينة البحث وعددهم (١٣٩) فرداً بإدارات رعاية الشباب بالجامعة خلال الفترة ٢٠٢١/٧/١٧ حتى ٢٠٢٢/٨/١١م، وقد تم تطبيق الاستبيان وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (موافق = ٣، موافق إلى حد ما = ٢، غير موافق = ١).

عرض ومناقشة النتائج:

أولاً: عرض نتائج التساؤل الأول وتفسيرها ومناقشتها والتي تنص على:

"ما مدى مساهمة القيادة الجديرة بالثقة بإدارات رعاية الشباب جامعة أسيوط؟

جدول (١٢)

المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لاستجابات العينة لمحور الشفافية في العلاقات (ن = ١٩)
(ن = ١٢٠)

٥	العبارات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه الاستجابة
١	يتميز مدير الإدارة بأنه متفتح وصادق في علاقاته وتفاعلات مع الآخرين (الإدارة العليا- مديري الإدارات الأخرى داخل وخارج الكلية- الأخصائيين)	مديري الإدارات	٠,٦٨٤	٢,٦٣	٨٧,٧٢	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٧٦٤	٢,٣٠	٧٦,٩٤	متوسطة
٢	يحرص مدير الإدارة على جمع وتحليل كافة المعلومات المتعلقة بخطة كل نشاط قبل اتخاذ القرار.	مديري الإدارات	٠,٢٢٩	٢,٩٤	٩٨,٢٥	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٧٩٤	١,٥٩	٦٠,٥٦	منخفضة
٣	يظهر مدير الإدارة انفعالاته التي تبين مشاعره وأحاسيسه نحو العمل والأخصائيين.	مديري الإدارات	٠,٨٥٥	٢,٢١	٧٣,٦٨	متوسطة
		الأخصائيين	٠,٧٦٨	٢,٣٢	٧٧,٥	متوسطة
٤	يتحدث مدير الإدارة مع مرؤوسيه بوضوح ودقة فيما يعنيه.	مديري الإدارات	٠,٦٠٧	٢,٤٢	٨٠,٧٠	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٧٧٨	٢,٣٧	٧٩,١٧	مرتفعة
٥	يخبر مدير الإدارة جميع الأخصائيين عن الحقائق بصراحة ووضوح دون تحريف وإن كانت صعبة.	مديري الإدارات	٠,٧٦٨	٢,٥٧	٨٥,٩٦	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٧٣١	٢,٤٥	٨١,٦٧	مرتفعة
٦	تشجع الإدارة الأخصائيين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم محاولة بذلك معرفة ما يدور في أذهانهم.	مديري الإدارات	٠,٨٣٧	٢,٤٢	٨٠,٧٠	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٨٢٠	٢,٠٠	٦٦,٦٧	متوسطة

يتضح من جدول (١٢) أن النسبة المئوية لآراء مديري إدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط في محور الشفافية في العلاقات بلغت (٨٤,٥٠%)، والمتوسط الحسابي تراوح بين (٢,٢١) إلى (٢,٩٤)، بينما بلغت النسبة المئوية لآراء الأخصائيين بإدارات رعاية الشباب (٧٣,٧٥%)، وتراوح المتوسط الحسابي بين (١,٥٩) إلى (٢,٤٥)

كما يتضح من جدول (١٢) أن هناك اتفاق واختلاف بين آراء عينة البحث (مديري إدارات رعاية الشباب- الأخصائيين) حيث اتفقوا في العبارات (٥,٤,٣) وهذا يدل على أن مدير الإدارة دائماً ما يتحدث مع الأخصائيين بوضوح ودقة موضحاً الحقائق التي ترتبط بنظام العمل دون تحريف حتى وإن كانت صعبة، وأنه غالباً ما يظهر انفعالاته التي تبين مشاعره واحاسيسه نحو العمل والعاملين، بينما اختلفت آراء مديري إدارات رعاية الشباب مع آراء الأخصائيين في عبارات (٦,٢,١) حيث يرى الأخصائيين أن مديري الإدارات لا يحرصون على جمع وتحليل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بخطة كل نشاط قبل اتخاذ القرار، بالرغم أنه في كثير من الاحيان يكون مدير الإدارة صادق في علاقته وتفاعلاته مع الأخصائيين ومديري الإدارات الأخرى وكذلك الإدارة العليا، كما أنه إلى حد ما تشجع الإدارة الأخصائيين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم نحو العمل.

لذا يرى الباحثان ضرورة صدق المديرين في التعبير عن عواطفهم ومشاعرهم الحقيقية للعاملين، مع إتباع مستوى عال من الوضوح والدقة والصراحة في الإفصاح عن المعلومات وتحليلها ومن ثم مشاركتها بشكل علني معهم، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم حول العمل، وهذا بدوره ينمي الثقة المتبادلة في العلاقات بين المدير والأخصائيين، كما يشعر الأخصائيين بقدرتهم على انجاز المهام المطلوبة منهم بالشكل المناسب ومن ثم شعورهم بأهمية الوظيفة بالنسبة لهم. وهذا يتفق مع ما اشارا إليه كلاً من "Walumbwa et al." (2008) (٧١)، "Peterson et al." (2012) (٦٩)، حيث أكد أن الشفافية في العلاقات بين القادة والمرؤوسين تعمل على تبادل المعلومات وتنمية الثقة المتبادلة في ما بينهم، وبالتالي فهي تساعد على الانفتاح والنزاهة في التعامل مع الآخرين، ودراسة (Wong & Cummings) (2009) (٧٢) والتي أكدت أن الشفافية في العلاقات تتحقق من خلال الانفتاح والكشف الذاتي الملائم عن قيم الفرد وهويته وإنفعالاته الحقيقية، كما أن الشفافية في مشاركة المعلومات تعزز من ثقة التابعين في القيادة، ودراسة Gatling et al (2016) (٦٢) والتي أكدت أن الشفافية في العلاقات تعزز الثقة والصدق في التواصل من خلال مشاركة المشاعر الحقيقية بين القادة والمرؤوسين، وكذلك مشاركة وجهات النظر

بشكل علني مع مراعاة تقليل مظاهر العواطف غير اللائقة، وقد نوهت دراسة (Bryan, 2019) (٥٩) أن الشفافية في العلاقات تزيد عدم اليقين في العلاقة حيث يمكن للمؤسسين التنبؤ بردود أفعال قادتهم وقراراتهم بسبب معرفتهم بشخصيتهم وطريقة تفكيرهم عن قرب وبوضوح، لذا تجد القائد الجدير بالثقة يقيم نفسه عن مقدار شفافيته مع المؤسسين من خلال سؤال عما إذا كان المؤسسين يريدون إتباعه وما مدى صدقه وشفافيته وجداراته بالثقة.

جدول (١٣)
المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لاستجابات العينة لمحور الوعي الذاتي (ن = ١٩)
(ن = ١٢٠)

م	العبارات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه الاستجابة
١	يبحث مدير الإدارة عن الملاحظات وردود أفعال الأخصائيين لتحسين التفاعلات بينهم داخل الإدارة	مديري الإدارات	٠,٣٧٤	٢,٨٤	٩٤,٧٤	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٧٤٦	٢,٢٨	٧٦,١١	متوسطة
٢	يحرص مدير الإدارة على تلقي الآراء والمقترحات في الأمور البعيدة عن تخصصه.	مديري الإدارات	٠,٨١٦	٢	٦٦,٦٧	متوسطة
		الأخصائيين	٠,٧٥٨	٢,٢٥	٧٥,٠٠	متوسطة
٣	يعرف مدير الإدارة الوقت المناسب لتقييم أدائه لعمله في ما يتعلق بالموضوعات أو القضايا الهامة.	مديري الإدارات	٠,٣١٥	٢,٨٩	٩٦,٤٩	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٧٤٦	٢,٢٨	٧٦,١١	متوسطة
٤	يستطيع المدير التحكم في مشاعرة وانفعالاته بالرغم من ضغوط العمل التي يتعرض لها.	مديري الإدارات	٠,٨٧٥	١,٨٩	٦٣,١٦	متوسطة
		الأخصائيين	٠,٧٥٦	١,٤٩	٤٩,٧٢	منخفضة
٥	يطوع مدير الإدارة معارفه ومهاراته لصالح العمل والعاملين بالإدارة.	مديري الإدارات	٠,٨٩٨	١,٨٤	٦١,٤٠	متوسطة
		الأخصائيين	٠,٨٢٢	١,٦٨	٥٥,٨٣	متوسطة
٦	يمتلك المدير درجة عالية من الصبر والمثابرة ويكرر المحاولات حتى يحقق ما يريد	مديري الإدارات	٠,٧٦٨	٢,٥٧	٨٥,٩٦	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٨٢٧	١,٩٣	٦٤,٤٤	متوسطة
٧	يدرك المدير أثر قراراته على الآخرين	مديري الإدارات	٠,٨٣٧	٢,٤٢	٨٠,٧٠	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٧٦٨	٢,٣٢	٧٧,٥٠	متوسطة

يتضح من جدول (١٣) أن النسبة المئوية لآراء مديري إدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط في محور الوعي الذاتي بلغت (٧٨,٤٥%)، والمتوسط الحسابي تراوح بين (١,٨٤) إلى (٢,٨٩)، بينما بلغت النسبة المئوية لآراء الأخصائيين بإدارات رعاية الشباب (٦٧,٨١%)، وتراوح المتوسط الحسابي بين (١,٤٩) إلى (٢,٥٥).

كما يتضح من جدول (١٣) أن هناك اتفاق واختلاف بين آراء عينة البحث (مديرى إدارات رعاية الشباب- الأخصائيين) حيث اتفقوا فى العبارات (٥،٢،١)، وهذا يدل على أنه إلى حد ما يحرص المدير على تلقي الاقتراحات المقدمة من الأخصائيين فى الامور البعيدة عن تخصصه، كما يبحث عن الملاحظات وردود أفعال الأخصائيين حيث أنه غالباً ما يطوع معارفه ومهاراته للعمل والعاملين، بينما اختلفت آراء مديرى إدارات رعاية الشباب مع آراء الأخصائيين فى عبارات (٧،٦،٤،٣) وهذا يدل على أن الأخصائيين بإدارات رعاية الشباب يرون أن المديرين أحياناً ما يعرفون الوقت المناسب لتقييم أنفسهم، وأنهم لا يتحكمون فى انفعالاتهم ومشاعرهم أثناء العمل، وبالتالي فهم لا يملكون الصبر الكافى والمثابرة لتكرار العديد من المحاولات من أجل تحقيق ما يريدون من العمل، ولا يدرون أثر قراراتهم على الآخرين.

لذا يرى الباحثان ضرورة الاهتمام بالوعى الذاتى للمديرين حيث يعد بمثابة الاساس الجذرى لأفعالهم وقراراتهم، فهو يوفر لهم القيم والمعتقدات والمشاعر والأهداف التى تقوى لديهم الثقة بأنفسهم، وبالتالي فلا بد من معرفة المدير لمشاعرة ورغباته ودوافعه ومهاراته واستخدامها فى اتخاذ القرارات المناسبة التى تساعده على تحقيق أهدافه، حيث كلما كان المدير أكثر إدراكاً لمشاعرة ووعيه بذاته وفهمه لنفسه وإدراكه لنقاط قوته وضعفه وفهمه للمتغيرات المحيطة به كلما ساعده ذلك على خلق نواتج إيجابية فى علاقته بنفسه وعلاقته بالآخرين، وهذا بدوره يساعده على تبنى رؤية واضحة بالإدارة تتيح له القدرة على التأثير فى الآخرين وتقديم وتطبيق المقترحات والافكار الجديدة فى العمل، كما يساعد الوعى الذاتى على تحكم المدير فى حالته المزاجية وتحمله لضغوط العمل، وكذلك زيادة ثقته بنفسه، مما يعكس ذلك بشكل إيجابى على العاملين، وهذا يتفق مع دراسة "Drigas,A.S & Papoutsis,C" (٢٠١٨م) (٦٠) والتى أكدت على أن الافتقار إلى الوعى بالذات من حيث عدم فهم الفرد لنفسه وامتلاكه ل احساسه يعد عائقاً لقدرته على إدارة الذات وبذلك يكون من الصعب عليه معرفة وفهم مشاعر الآخرين والاستجابة لها، ودراسة "Guenter et al., " (٢٠٢١م) (٦٣) والتى أكدت أن الوعى الذاتى يعنى فهم الفرد لدوافعه وأهدافه وقيمه مما يزوده بالرؤى التى تساعده على التعبير عن قيمه بطريقة قد تلقى قبول الآخرين.

وهذا يتفق مع ما أشارا إليه كلاً من "هادى ظافر حسن، سعدى عبدالله إبراهيم" (٢٠٢١م) حيث أكدوا أن الوعى بالذات يعنى إدراك الفرد لذاته وقدراته وإمكاناته ونقاط القوة والضعف فى شخصيته، وإدراكه لما يدور فى البيئة التى تحيط به (٨:٥٠)، كما اتفقت دراسة

شعبان جاب الله رضوان، ياسمين أحمد محمد صابر" (٢٠٢١م) (١٣) مع دراسة سامر عدنان عبدالهادي، غانم جاسر البسطامي" (٢٠١٥م) (١٦) على أن الشخص الذي لديه وعى بذاته يكون لديه وعى بمشاعره وانفعالاته ويكون أكثر وعياً بمعتقداته وقيمه التي تشكلت مبكراً في الحياة ومعرفة ما يفكر به، وكذلك يكون لديه قدرة على ضبط الأفعال المندفعة والقدرة على التواصل الجيد مع الآخرين، والقدرة على فهم ما يريده والتعبير عنه.

جدول (١٤)

المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لاستجابات العينة لمحور المنظور الأخلاقي (ن = ١٩)
(ن = ١٢٠)

م	العبارات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه الاستجابة
١	يبين المدير لمرؤوسيه معتقداته وثقافته في العمل التي تتفق مع أفعاله داخل إدارة رعاية الشباب.	مديري الإدارات	٠,٦١١	٢,٥٢	٨٤,٢١	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٧٨٦	٢,٣٥	٧٨,٦١	مرتفعة
٢	يعتمد مدير الإدارة على القيم والسلوكيات التي يؤمن بها عند اتخاذ القرارات التي تخص العمل بإدارة رعاية الشباب.	مديري الإدارات	٠,٣١٥	٢,٨٩	٩٦,٤٩	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٧٧٨	٢,٣٧	٧٩,١٧	مرتفعة
٣	يطلب مدير الإدارة من مرؤوسيه أن تقوموا بالأعمال و تقبل الوظائف التي تتفق مع قيمهم.	مديري الإدارات	٠,٣٧٤	٢,٨٤	٩٤,٧٤	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٨٨٣	١,٩٥	٦٥,٢٨	متوسطة
٤	يمتلك مدير الإدارة القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة بناء على أرقى معايير السلوك الأخلاقي.	مديري الإدارات	٠,٧٣٣	٢,٢٦	٧٥,٤٤	متوسطة
		الأخصائيين	٠,٨٢٧	١,٩٣	٦٤,٤٤	متوسطة
٥	لدى مدير الإدارة المرونة الكافية لتغيير أمور العمل وفقاً لمنظوره الأخلاقي.	مديري الإدارات	٠,٦٧١	٢,٦٨	٨٩,٤٧	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٨٠٧	١,٥٦	٥١,٩٤	منخفضة

يتضح من جدول (١٤) أن النسبة المئوية لآراء مديري إدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط في محور المنظور الأخلاقي بلغت (٨٨,٠٧%)، والمتوسط الحسابي تراوح بين (٢,٢٦) إلى (٢,٨٩)، بينما بلغت النسبة المئوية لآراء الأخصائيين بإدارات رعاية الشباب (٦٧,٨٩%)، وتراوح المتوسط الحسابي بين (١,٥٦) إلى (٢,٣٧).

كما يتضح من جدول (١٤) أن هناك اتفاق واختلاف بين آراء عينة البحث (مديري إدارات رعاية الشباب - الأخصائيين) حيث اتفقوا في العبارات (٤,٢,١) وهذا يدل على قدرة مدير الإدارة في توضيح معتقداته وثقافته في العمل والتي تتفق مع أفعاله، فهو يعتمد بذلك على القيم والسلوكيات التي يؤمن بها وخاصة عند اتخاذ القرارات، كما أنه قد يواجه صعوبة في اتخاذ بعض القرارات الصعبة بناء على أرقى معايير السلوك الأخلاقي، بينما اختلفت آراء

مديري إدارات رعاية الشباب مع آراء الأخصائيين في عبارات (٥،٣) حيث يرى الأخصائيين أنه أحيانا ما يطلب المدير منهم أن يقوموا بالاعمال وينقبوا الوظائف التي تتفق مع قيمهم، وقد يرجع ذلك لعدم امتلاك مدير الإدارة للمرونة الكافية في تغيير أمور العمل وفقاً للمنظور الاخلاقي لها.

لذا يرى الباحثان ضرورة دعم المناخ الاخلاقي الإيجابي للعمل والعاملين بإدارات رعاية الشباب بالجامعة بما يساعد القادة على اتخاذ القرارات وفقاً لمعتقداتهم وقيمهم وصفاتهم الايجابية كالاخلاق، والتفائل، والثقة، وبما يشجع على تقبل الأفكار الايجابية الجديدة، وهذا يتطلب وضع لوائح وقوانين تمنح مدير الإدارة القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة والتي تكون بناء على أرقى المعايير السلوكية والاخلاقية للعمل والتي بدورها تنعكس بشكل إيجابي على توفير مناخ مناسب للعاملين يجعلهم في انشغال دائم نحو التطوير والتحسين المستمر في أعمالهم بما يجعل العمل ممتع وذو قيمة شخصية بالنسبة لهم وبما يسهم في إطلاق طاقاتهم الكامنة والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية كاملة. كما يرى الباحثان ضرورة وضع نظاماً فكرياً قائماً على مجموعة من القواعد والقيم الاخلاقية وأنماطاً من السلوك القيادي المنسجمة مع طبيعة العمل بإدارات رعاية الشباب، فضلاً عن القيم الشخصية للمديرين التي تؤثر في إدارته أو قراره. وهذا يتفق مع ما اشارت إليه دراسة (68) (2013) "Narusis,J" "Bempah" (2013)، (٥٨)، "Mukazhanova" (2012) (٦٧) أن القيادة الجديرة بالثقة تعتبر نمط قيادي يعتمد على خلق المناخ الاخلاقي الايجابي لتعزيز الثقة المتبادلة والحرص على تحقيق الرفاهية للمرؤسين والزملاء والمؤسسة، وذلك من خلال التعامل مع المرؤسين على قدم المساواة وتبادل الآراء قبل اتخاذ القرارات، والتكيف مع التغيرات البيئية، والاهتمام بالجوهر، والاولويات للاخلاق الفضيلة، كما يوضح "Muceldili et al" (2015) (٦٦) أن القادة الحقيقيون هم من يهتمون بالقضايا الاخلاقية بالمؤسسة ويسترشدون بالمعايير والقيم السليمة حتى وإن كانت هناك ضغوط مجتمعية أو تنظيمية ضد تحقيق ذلك، ودراسة "جاد الرب عبدالسميع حسانين وآخرون" (٢٠١٦م) (١١) والتي أوصت بضرورة دعم المناخ الإيجابي الذي يسمح بإجراء تغيرات جوهرية تشجع على تقبل الافكار الجديدة، ودراسة "غانم حاشوش الخالدي" (٢٠٢٠م) (٣١) والتي أوصت بضرورة سعي المؤسسات لإيجاد بيئة عمل يسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الاخلاقي والعلاقات التفاعلية الفاعلة بين المستويات الإدارية المختلفة.

جدول (١٥)
المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لاستجابات العينة لمحور توازن العمليات (ن = ١٩)
(ن = ١٢٠)

م	العبارات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه الاستجابة
١	يلتمس مدير الإدارة آراء الآخرين التي تختلف بشدة مع أدائه لمهامه الوظيفية.	مديري الإدارات	٠,٨٣٤	٢,١٥	٧١,٩٣	متوسطة
		الأخصائيين	٠,٧٤٣	١,٤٥	٤٨,٣٣	منخفضة
٢	يحلل مدير الإدارة البيانات المتاحة وذات العلاقة بالأنشطة المختلفة قبل اتخاذ القرار.	مديري الإدارات	٠,٣١٥	٢,٨٩	٩٦,٤٩	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٧٦٤	٢,٣٠	٧٦,٩٤	متوسطة
٣	يستمتع المدير بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل الوصول للنتائج.	مديري الإدارات	٠,٣٧٤	٢,٨٤	٩٤,٧٤	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٨٣٧	١,٦٥	٥٥,٠٠	منخفضة
٤	يتفق المدير مع الأخصائيين على تحديد عدد القضايا والسلوكيات الواجب تغييرها داخل إدارة رعاية الشباب.	مديري الإدارات	٠,٦٧١	٢,٦٨	٨٩,٤٧	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٧١٨	٢,١٥	٧١,٦٧	متوسطة
٥	يعتمد مدير الإدارة على معايير واضحة ومعلنة لجميع العاملين فيما يتعلق بأمور العمل.	مديري الإدارات	٠,٧٦٨	٢,٥٧	٨٥,٩٦	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٨١٠	٢,٠٠	٦٦,٦٧	متوسطة
٦	يظهر مدير الإدارة قد كبير من النزاهة والاستقامة في كافة تصرفاته على جميع المستويات المختلفة وبما يتناسب مع معتقداته وقيمه الشخصية.	مديري الإدارات	٠,٣٧٤	٢,٨٤٢	٩٤,٧٤	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٨٦٤	٢,٠٤	٦٨,٠٦	متوسطة
٧	يسعى مدير الإدارة إلى مساعدة العاملين في التغلب على العوائق التي تحول دون تحقيقهم الأداء المطلوب داخل الإدارة.	مديري الإدارات	٠,٨٥٥	٢,٢١	٧٣,٦٨	متوسطة
		الأخصائيين	٠,٨٠٧	٢,٠٧	٦٨,٨٩	متوسطة

يتضح من جدول (١٥) أن النسبة المئوية لآراء مديري إدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط في محور توازن العمليات بلغت (٨٦,٧١%)، والمتوسط الحسابي تراوح بين (١,٤٢) إلى (٢,٨٩)، بينما بلغت النسبة المئوية لآراء الأخصائيين بإدارات رعاية الشباب (٦٥,١٠%)، وتراوح المتوسط الحسابي بين (١,٤٥) إلى (٢,٣٠).

كما يتضح من جدول (١٥) أن هناك اتفاق واختلاف بين آراء عينة البحث (مديري إدارات رعاية الشباب - الأخصائيين) حيث اتفقوا في العبارات (٧,١)، وهذا يدل على عدم تقبل بعض مديري الإدارات للآراء التي تختلف بشدة مع مهامهم الوظيفية، بالإضافة إلى ضعف سعيهم نحو مساعدة العاملين في التغلب على العوائق التي تحول دون تحقيق الأداء المطلوب، بينما اختلفت آراء مديري إدارات رعاية الشباب مع آراء الأخصائيين في عبارات (٦,٥،٤،٣،٢)، حيث يرى الأخصائيين أن المديرين قادرين على تحليل البيانات التي ترتبط

بالأنشطة المختلفة، وقد يرجع ذلك إلى استماع مديري الإدارات لوجهات نظر الأخصائيين التي يعرضونها، كما اتضح اختلاف مديري الإدارات مع الأخصائيين في بعض القضايا والسلوكيات التي يلزم على الإدارة تغييرها، وهذا يختلف مع ما يظهر منه من النزاهة والشفافية في تصرفاتهم مع كافة المستويات المختلفة والتي من المفترض أن تتناسب مع قيمهم ومعتقداتهم.

لذا يرى الباحثان ضرورة اهتمام الإدارة بتحقيق توازن العمليات الإدارية وذلك من خلال انتقاء أفضل الكفاءات الإدارية لمنصب المدير على أن يتمتع بمجموعة صفات كتقبل الآراء التي تختلف معه بأنصاف وحكمة، وتحليل البيانات بشكل موضوعي قبل إصدار أي قرار مراعيًا وجهات النظر التي تختلف معه، بالإضافة للقدرة على معالجة المواقف المعقدة بموضوعية دون تحيز، واحترام الذات والثقة بالنفس والمساواة بين العاملين، مع التأكيد على القياس الدوري لمهارات وقدرات الأخصائيين دون المبالغة في ذكر نقاط القوة والضعف، والتي تساعد العاملين بالإدارة على التطوير والتحسين ومن ثم تحقيق أهداف الإدارة بفعالية وكفاءة عالية.

وهذا يتفق مع "Yemi-Sofumade" (2012) (٧٤)، و "Emuwa" (2015)

(٦١) والذي أكد أن القادة الحقيقيون لديهم القدرة على التقدير الأمثل لذاتهم وكذلك القدرة على تحليل جميع البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع ما قبل التوصل إلى قرار، بالإضافة إلى ترحيبهم بالآراء ووجهات النظر التي قد تختلف مع قيمهم وآرائهم الشخصية ومواقفهم السابقة. وبذلك يكون الباحثان قد اجابا على التساؤل الأول والذي ينص على "ما مدى مساهمة القيادة الجديرية بالثقة بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط؟".

ثانياً: عرض نتائج التساؤل الثاني وتفسيرها ومناقشتها والتي تنص على:

"ما الواقع الفعلي للتمكين الإداري لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط؟".

جدول (١٦)

المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لاستجابات العينة لمحور المشاركة في اتخاذ القرار
(ن = ١٩) (ن = ١٢٠)

م	العبارات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه الاستجابة
١	يسمح لى نظام العمل بالمشاركة فى إتخاذ القرارات المرتبطة بطبيعة العمل داخل رعاية الشباب.	مديري الإدارات الأخصائيين	٠,٦٧١	٢,٦٨	٨٩,٤٧	مرتفعة
٢	لدى مدير الإدارة القابلية لدراسة الاقتراحات المقدمة من العاملين بالإدارة والعمل على مناقشتها.	مديري الإدارات الأخصائيين	٠,٦٨٤	٢,٦٣	٨٧,٨٢	مرتفعة
			٠,٧٧٥	١,٤٣	٤٧,٧٨	منخفضة

تابع جدول (١٦)
المتوسط الحسابى والنسبة المئوية لاستجابات العينة لمحور المشاركة فى اتخاذ القرار
(ن = ١٩) (ن = ١٢٠)

م	العبارات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه الاستجابة
٣	يسمح مدير الإدارة بمشاركة العاملين فى وضع خطة النشاط السنوية وتحليل البدائل لاختيار البديل المناسب بما يساعد فى تفعيل الأنشطة داخل الإدارة.	مديرى الإدارات	٠,٦٩٦	٢,٥٢	٨٤,٢١	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٨٠٧	٢,٠٧	٦٨,٨٩	متوسطة
٤	يسمح مدير الإدارة للكوارد المتخصصة بحرية اتخاذ القرارات فى تنفيذ الاعمال المنوطة بهم.	مديرى الإدارات	٠,٧٦٠	٢,٣٦	٧٨,٩٥	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٧١٨	٢,١٥	٧١,٦٧	متوسطة
٥	يقوم مدير الإدارة بعقد اجتماعات دورية للتأكد من تنفيذ خطة نشاط الإدارة والتعرف على الأهداف التى تم تحقيقها والمعوقات التى تواجهه القائمين على تنفيذها.	مديرى الإدارات	٠,٧٦٠	٢,٣٦	٧٨,٩٥	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٧٦٥	١,٥٥	٥١,٦٧	منخفضة

يتضح من جدول (١٦) أن النسبة المئوية لآراء مديرى إدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط فى محور المشاركة فى اتخاذ القرار بلغت (٨٣,٨٨%)، والمتوسط الحسابى تراوح بين (٢,٣٦) إلى (٢,٦٨)، بينما بلغت النسبة المئوية لآراء الأخصائيين بإدارات رعاية الشباب (٦٣,١٧%)، وتراوح المتوسط الحسابى بين (١,٤٣) إلى (٢,٢٧).

كما يتضح من جدول (١٦) أن هناك اختلاف بين آراء عينة البحث (مديرى إدارات رعاية الشباب - الأخصائيين) حيث اختلف الأخصائيين مع مديرى إدارات رعاية الشباب فى جميع العبارات، حيث يرى الأخصائيين أن هناك صعوبة فى المشاركة فى اتخاذ القرارات ووضع خطط النشاط السنوية المرتبطة بطبيعة العمل داخل رعاية الشباب، وذلك لان المديرين لا يمنحونهم الحرية الكافية فى اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الاعمال المنوطة بهم، بالإضافة إلى قلة عقد الاجتماعات التى يتم من خلالها التأكد من تنفيذ خطة نشاط الإدارة والتى تساعد فى التعرف على المعوقات التى تواجهه القائمين عليها وهذا بدوره يؤدى إلى عدم الاهتمام بدراسة المقترحات التى يأمل العاملين عرضها وتقديمها للإدارة العليا ومناقشتها داخل الاجتماعات، وقد يرجع ذلك إلى أن المديرين يفضلون المركزية فى بعض القرارات (التخطيط ووضع جداول الاعمال).

لذا يرى الباحثان ضرورة الاهتمام بمشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات داخل الإدارة، وتهيئة المناخ الملائم وتحقيق التفاهم والتجانس فى توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتمكين العاملين من دراستها وتحليلها، بما يساعد على اكساب العاملين الخبرات والمهارات المهنية والإدارية وتعزيز فرص العمل الإبداعي والتعاونى بينهم وبين مديرى الإدارات،

وبالتالى التخلص من الاخطاء التى يمكن أن ترتكب أثناء اتخاذ القرار، كما أن المشاركة فى عملية اتخاذ القرار تحقق الثقة المتبادلة بين المديرين والعاملين داخل الإدارة.

ومما سبق يرى الباحثان أن المشاركة فى عملية اتخاذ القرار تعد أحد أهم ركائز الإدارة الحديثة كونها تمثل عملية تواصل واتصال تتم فى سياق الإدارة وبمشاركة جميع أطراف العمل بالمؤسسة، حيث يساعد على تفعيل مشاركة العاملين بتقديم اقتراحاتهم وآرائهم على أسس علمية وذلك من خلال عقد الاجتماعات واللقاءات الدورية التى تعمل على تنمية روح التعاون بين جماعات العمل، بالإضافة إلى زيادة ثقة العاملين فى قراراتهم والتى تمنحهم حرية اتخاذ القرار فى تنفيذ الاعمال. لذا أوصى " محمد أبو بكر الرحمـنو " (٢٠١٦م) (٣٤) بضرورة اهتمام الإدارة العليا بأهمية دعم المشاركة فى اتخاذ القرار.

كما تتفق دراسة " محمد إبراهيم سليمان " (٢٠١٦م) (٣٣)، مع ما اشار إليه " صلاح هشام " (٢٠١٨م) بأنه يجب العمل على تطبيق مبدأ المشاركة فى اتخاذ القرار حيث يمثل نظام اتصال فعال يسمح للأخصائيين الرياضيين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بين الإدارة العليا والاختصاصيين وبما يعزز الثقة المتبادلة بينهم وتوسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وبما يفتح الباب أمام الافكار الإبداعية للظهور (١٥١:٢١) ودراسة "مصطفى مصطفى مـصطفى و يوسف سيف" (٢٠١٧م) (٤٣) والتى أثبتت أن عملية مشاركة الأفراد فى اتخاذ القرارات تساهم فى تحسين نوعية هذا القرار وقبوله بين العاملين مما يزيد رغبتهم فى تنفيذه بكل حماس، ودراسة "غادة بنت على أبو حسين، ابتسام خالد يحيى سلامة" (٢٠٢١م) (٣٠) والتى أوصت بمشاركة عضوات هيئة التدريس فى الإدارة وصنع واتخاذ القرارات التى تمس أعمالهن وتشجعهن على ذلك لضمان تنفيذها وبما يشعرهن بالمسؤولية تجاه تنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى توفير لقاءات ودية لمشاركة القرارات وتقبل الاقتراحات من الجميع لزيادة الالفة بينهم وكذلك المساهمة فى حل المشكلات داخل الكلية.

جدول (١٧)

المتوسط الحسابى والنسبة المئوية لاستجابات العينة لمحور تفويض السلطات (ن = ١٩)
(ن = ١٢٠)

م	العبارات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه الاستجابة
١	يقوم مدير الإدارة بتفويض بعض الصلاحيات للأخصائيين لانجاز المهام الوظيفية.	مديرى الإدارات	٠,٦٨٤	٢,٦٣	٨٧,٧٢	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٧٥٦	٢,٥٢	٨٣,٨٩	مرتفعة
٢	تمنح الإدارة الأخصائيين المرونة المناسبة للتصرف فى أداء مهامهم.	مديرى الإدارات	٠,٦٧١	٢,٦٨	٨٩,٤٧	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٨٣٧	١,٦٥	٥٥	منخفضة

تابع جدول (١٧)
المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لاستجابات العينة لمحور تفويض السلطات (ن = ١٩)
(ن = ١٢٠)

م	العبارات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه الاستجابة
٣	يمتلك المدير السلطة الكافية لتنفيذ الأنشطة والفعاليات والدورات المختلفة والتي من شأنها خدمة الطلاب.	مديري الإدارات	٠,٨٣٤	١,٨٤	٦١,٤٠	متوسطة
		الأخصائيين	٠,٨٦٤	٢,٠٤	٦٨,٠٦	متوسطة
٤	تدعم الإدارة تنفيذ القرارات المتخذة من الأخصائيين كلاً حسب تخصصه وفي حدود الصلاحيات المنوطة بهم.	مديري الإدارات	٠,٧٣٧	٢,١٠	٧٠,١٨	متوسطة
		الأخصائيين	٠,٨٦٤	٢,٠٤	٦٨,٠٦	متوسطة
٥	يساعد تفويض الصلاحيات للأخصائيين على تطوير أسلوب العمل وتعلم مهارات ومعارف جديدة للأخصائيين.	مديري الإدارات	٠,٦٠٧	٢,٥٧	٨٥,٩٦	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٧٠٤	٢,٤٠	٨٠,٢٨	مرتفعة
٦	يساعد تفويض الصلاحيات للأخصائيين على خلق كوادر متخصصة جديدة.	مديري الإدارات	٠,٦٧١	٢,٦٨	٨٩,٤٧	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٧٠٤	٢,٥٩	٨٦,٣٩	مرتفعة

يتضح من جدول (١٧) أن النسبة المئوية لآراء مديري إدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط في محوري تفويض السلطات بلغت (٨٠,٠٧%)، والمتوسط الحسابي تراوح بين (١,٨٤) إلى (٢,٦٨)، بينما بلغت النسبة المئوية لآراء الأخصائيين بإدارات رعاية الشباب (٧٣,٦١%)، وتراوح المتوسط الحسابي بين (١,٦٥) إلى (٢,٥٩).

كما يتضح من جدول (١٧) أن هناك اتفاق واختلاف بين آراء عينة البحث (مديري إدارات رعاية الشباب - الأخصائيين) حيث اتفقوا في العبارات (١,٦٥، ٤,٣، ١)، وهذا يدل على قيام المديرين بتفويض بعض الصلاحيات للأخصائيين بما يساعدهم على انجاز مهامهم الوظيفية ومن ثم تعلم مهارات معارف جديدة وهذا بدوره يساهم في تطوير أساليب العمل بالإدارة وخلق كوادر متخصصة في العمل بإدارات رعاية الشباب، كما أن بعض المديرين لا يملكون السلطات اللازمة لتنفيذ الفعاليات والأنشطة مما يترتب عليه عرقلة تنفيذ بعض القرارات المتخذة من الأخصائيين والتي تم اتخاذها في حدود الصلاحيات المنوطة بهم، بينما اختلفت آراء مديري إدارات رعاية الشباب مع آراء الأخصائيين في عبارات (٢) وهذا يدل على أن الأخصائيين بإدارات رعاية الشباب يرون أن الإدارة لا تمنح المرونة الكافية اللازمة لأداء المهام الوظيفية.

لذا يرى الباحثان ضرورة اقناع مديري الإدارات بأهمية تفويض السلطات للعاملين كونه يعد تدريب لهم على أعمال القيادة، حيث يساعد ذلك على مرونة وتطوير العمل وسرعة

انجازة وتنمية العلاقات الايجابية بين العاملين داخل الإدارات وهذا يتطلب خلق مناخ واسع من الحرية التي تساعد على الإبداع والابتكار في العمل بما ينعكس على تحقيق أهداف الإدارة بشكل إيجابي.

ومما سبق يرى الباحثان أن عملية تفويض الصلاحيات تساعد على الابتكار في تنفيذ الاعمال الموكلة للعاملين وتطوير أسلوب العمل وخلق كوادر تخصصية متميزة وتعلم معارف ومهارات جديدة، كما أنها تساعد على الاستقلالية في تنفيذ الاعمال بعيداً عن الروتين بما تقلل من الاعباء الذي تقع على المدير والتي قد تأخذ منه الكثير من الوقت وبالتالي تخليص العملية الإدارية من أي تعقيدات أو عوائق، ولكي يتم ذلك فلا بد من استعداد المدير لتقبل آراء المرؤسين وإعطائهم حرية التعبير عن آرائهم، وتوافر الرغبة لديه في التخلي عن حقه في اتخاذ القرار للمرؤسين والأهم الثقة التامة بمرؤسية.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة " محمد بن عبدالله العثماني " (٢٠٠٣م) (٣٧) حيث أكدت أن تفويض السلطة يعمل على التطوير والمرونة في العمل كتنمية روح الابتكار وتنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء والارتقاء بمستوى الأداء، ودراسة "يسرية إبراهيم موسى" (٢٠٠٦م) (٥٤)، والتي أوصت بضرورة اقناع المسؤولين بإدارة النشاط الرياضي بمبدأ التفويض لأنه يعتبر تدريب مسبق للمرؤسين على أعمال القيادة فيما بعد، وبالتالي يؤدي إلى إعداد وخلق كوادر جديدة من القيادة في المستقبل، وقد أكدت دراسة "محمود عبدالوهاب محمد" (٢٠٠٧م) (٤١) على ضرورة تدريب المديرين على مفاهيم إدارية حديثة تهتم بالعاملين وتكون راغبة في تفويض السلطات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بما يحقق استقلالية العاملين في تنفيذ الاعمال، لذا أوضح " محمد الفاتح المغربي " (٢٠١٧م) بأنه يجب أن يكون تفويض الصلاحيات للعاملين بالقدر اللازم لتنفيذ أعمالهم. (٩٤:٣٥)

جدول (١٨)

المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لاستجابات العينة لمحور تدريب العاملين (ن = ١٩)

(ن = ١٢٠)

م	العبارات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه الاستجابة
١	تضع الإدارة برامج تدريبية لكلا من (مديري إدارات رعاية الشباب-الأخصائيين بالأنشطة المختلفة) بهدف إعداد كوادر متخصصة من مديري الإدارات والأخصائيين	مديري الإدارات	٠,٨٧١	١,٧٣	٥٧,٨٩	متوسطة
		الأخصائيين	٠,٨٠٧	١,٥٦	٥١,٩٤	منخفضة
٢	تتبنى الإدارة خطة واضحة لتدريب العاملين (مديري الإدارات -الأخصائيين) بهدف تطوير مهاراتهم.	مديري الإدارات	٠,٧٦٠	٢,٣٦	٧٨,٩٥	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٨٢٤	١,٦٠	٥٣,٣٣	منخفضة

تابع جدول (١٨)
المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لاستجابات العينة لمحور تدريب العاملين (ن = ١٩)
(ن = ١٢٠)

م	العبارات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه الاستجابة
٣	تتبع الإدارة طرق وأساليب التدريب الآتية (أسلوب المحاضرة - حلقات النقاش - المؤتمرات - اللجان - ورش العمل).	مديري الإدارات	٠,٧٧٢	١,٤٧	٤٩,١٢	منخفضة
		الأخصائيين	٠,٧٥٦	١,٤٩	٤٩,٧٢	منخفضة
٤	يهدف تدريب الأخصائيين بإدارة رعاية الشباب إلى التحسين والتطوير الإيجابي للمهارات الإدارية الخاصة بهم بما يسهم في تبادل الخبرات فيما بينهم.	مديري الإدارات	٠,٧٦٠	٢,٣٦	٧٨,٩٥	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٨٢٢	١,٦٨	٥٥,٨٣	متوسطة
٥	توفر الإدارة للعاملين فرص التعلم واكتساب خبرات جديدة في مجال العمل.	مديري الإدارات	٠,٨٧٥	٢,١٠	٧٠,١٨	متوسطة
		الأخصائيين	٠,٧٩٤	١,٥٩	٦٠,٥٦	منخفضة

يتضح من جدول (١٨) أن النسبة المئوية لآراء مديري إدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط في محور تدريب العاملين بلغت (٦٧,١٠%)، والمتوسط الحسابي تراوح بين (١,٤٧) إلى (٢,٣٦)، بينما بلغت النسبة المئوية لآراء الأخصائيين بإدارات رعاية الشباب (٥٤,٢٨%)، وتراوح المتوسط الحسابي بين (١,٤٩) إلى (٢,٦٨).

كما يتضح من جدول (١٨) أن هناك اتفاق واختلاف بين آراء عينة البحث (مديري إدارات رعاية الشباب - الأخصائيين) حيث اتفقوا في العبارات (٣)، وهذا يدل على ضعف قدرة الإدارة في إتباع الطرق والأساليب المناسبة لتدريب العاملين كـ (أسلوب المحاضرة - حلقات النقاش - المؤتمرات - اللجان - ورش العمل)، بينما اختلفت آراء مديري إدارات رعاية الشباب مع آراء الأخصائيين في عبارات (١، ٢، ٤، ٥) وهذا يدل على أن الأخصائيين بإدارات رعاية الشباب يرون أن الإدارة نادراً ما تضع برامج تدريبية لتدريب الأخصائيين والمديرين بإدارات رعاية الشباب، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود خطة واضحة لتدريب العاملين مما يترتب عليه صعوبة وجود كوادر متخصصة بإدارة رعاية الشباب وبالتالي ضعف تحسين وتطوير المعارف والمهارات الإدارية، وكذلك انعدام فرص التعلم واكتساب الخبرات الجديدة المرتبطة بطبيعة العمل بإدارة رعاية الشباب وأنشطتها.

لذا يرى الباحثان ضرورة الاهتمام بعقد دورات تدريبية للأخصائيين تتيح الفرصة لتبادل المعارف والمعلومات بينهم، بحيث تعمل على رفع كفاءة أدائهم في نفس وظائفهم وتكون دافع لهم في تحقيق أهدافهم، وهذا يتطلب وضع برامج تدريبية واضحة للعاملين وفقاً

لاحتياجاتهم ووظائفهم بحيث تتبع طرق وأساليب التدريب المناسب (أسلوب المحاضرة- وورش العمل- وحلقات المناقشة وغيرها) مع مراعاة أن يتم التدريب فى ضوء خطة إستراتيجية للإدارة وإعداد برامج تخطيطية تناسب كافة الاختصاصيين كلاً حسب تخصصه، لذا فلا بد من الاستعانة بمتخصصين لتحديد الاحتياجات التدريبية لهم بما يساعد فى تصميم برامج تدريبية ناجحة.

ومما سبق يؤكد الباحثان على ضرورة تدريب العاملين باختلاف تخصصاتهم بالإدارة بما يساعد على اكساب المعارف الجديدة وكذلك الانماط والاتجاهات السلوكية لصالح العمل، وتلبية احتياجات ورغبات كلاً منهم وزيادة معدلات أدائهم لتحقيق الأهداف المنشودة وتحقيق التحسين والتطوير الإيجابى للمهارات الإدارية الخاصة بهم، وإزالة جوانب الضعف فى الأداء وتصحيح الانحرافات والأخطاء أثناء تأديتهم أعمالهم اليومية.

وهذا يتفق مع ما أوصت به دراسة "مرفت إبراهيم راشد" (٢٠٠٧م) (٤٢)، والتي حثت بضرورة توفير التدريب الملائم للمستويات الإدارية المختلفة لتنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، ودراسة كلاً من "ثائرة عدنان ماضى، فريد نصيرات" (٢٠١١م) (١٠)، ودراسة "فلاح ضويحي السويرى" (٢٠١٤م) (٣٢) والتي أوصت بضرورة الاهتمام بتدريب العاملين من خلال برامج تدريبية مدروسة، وكذلك التركيز على تصميم برامج تدريبية إدارية ذات الاهتمام والاختصاص بموضوعات التخطيط المدروس وبما يلبي احتياجات المدراء والعاملين بالإدارة، ودراسة "محمد عمارة غمام" (٢٠١٩م) (٣٩) والتي أوصت بضرورة اسهام المؤسسة فى تحسين وتنمية معارف ومهارات موارها البشرية، من خلال متابعة برنامج التدريب والعمل على استمراريتها، وتكثيف الدورات التطبيقية فى ميدان العمل، بهدف مساعدة العاملين على الربط بين ما تعلمه من معارف ومعلومات ومهارات نظرية بالواقع الميدانى العملى.

جدول (١٩)

المتوسط الحسابى والنسبة المئوية لاستجابات العينة لمحور الاتصال الفعال (ن = ١٩)
(ن = ١٢٠)

م	العبارات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه الاستجابة
١	يفضل مدير الإدارة إعطاء التعليمات والأوامر للأخصائيين عن طريق الاتصال الرسمي	مديرى الإدارات الأخصائيين	٠,٨٥٥	٢,٢١	٧٣,٦٨	متوسطة
٢	توجد قنوات اتصال رسمية بين إدارة رعاية الشباب و(الإدارات الأخرى- إدارات رعاية الشباب المماثلة - الاتحادات الطلابية-الطلاب) والتي تساهم فى تسهيل العمل بالإدارة.	مديرى الإدارات الأخصائيين	٠,٦٨٤	٢,٦٣٢	٨٧,٨٢	مرتفعة
			٠,٧٦٨	٢,٣٢	٧٧,٥	متوسطة

تابع جدول (١٩)
المتوسط الحسابى والنسبة المئوية لاستجابات العينة لمحور الاتصال الفعال (ن = ١٩)
(ن = ١٢٠)

م	العبارات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه الاستجابة
٣	يساعد الاتصال الفعال بين مدير الإدارة والأخصائيين فى تحقيق التفاهم والانسجام فى معرفة الاهداف المراد تحقيقها بإدارة رعاية الشباب.	مديرى الإدارات	٠,٣١٥	٢,٨٩	٩٦,٤٩	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٨٢٧	١,٩٣	٦٤,٤٤	متوسطة
٤	يتواصل جميع الأخصائيين بإدارة رعاية الشباب من أجل انجاز الفعاليات والأنشطة المطلوبة بما يسأهم فى تحقيق أهداف الإدارة.	مديرى الإدارات	٠,٨١٦	٢,٠٠	٦٦,٦٧	متوسطة
		الأخصائيين	٠,٨٦٤	٢,١٤	٦٨,٠٦	متوسطة
٥	تمتاز وسائل الاتصال بإدارة رعاية الشباب بالتنوع (واتساب-بريد اليكترونى -فى سبوك -الايمل).	مديرى الإدارات	٠,٦٩٦	٢,٥٢	٨٤,٢١	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٧٨٠	١,٩٣	٦٤,١٧	متوسطة

يتضح من جدول (١٩) أن النسبة المئوية لآراء مديرى إدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط فى محور الاتصال الفعال بلغت (٨١,٧٨%)، والمتوسط الحسابى تراوح بين (١,٥٢) إلى (٢,٨٩)، بينما بلغت النسبة المئوية لآراء الأخصائيين بإدارات رعاية الشباب (٦٣,٦١%)، وتراوح المتوسط الحسابى بين (١,٣٢) إلى (٢,١٤).

كما يتضح من جدول (١٩) أن هناك اتفاق واختلاف بين آراء عينة البحث (مديرى إدارات رعاية الشباب- الأخصائيين) حيث اتفقوا فى العبارات (٤,٢)، وهذا يدل على أنه إلى حد ما توجد قنوات اتصال رسمية بين إدارة رعاية الشباب و(الإدارات الأخرى المماثلة- الاتحادات الطلابية- الطلاب)، وأنه غالباً ما يتواصل جميع الأخصائيين من أجل تفعيل الأنشطة والفعاليات المطلوبة والتي تتم داخل الإدارة.

بينما اختلفت آراء مديرى إدارات رعاية الشباب مع آراء الأخصائيين فى عبارات (٥,٣,١) وهذا يدل على أن الأخصائيين بإدارات رعاية الشباب يرون أن المديرين لا يفضلون إعطاء التعليماء والوامر لهم بشكل رسمى، وأنه إلى حد ما يساعد الاتصال بين الأخصائيين ومدير الإدارة فى تحقيق نوعاً من التفاهم والانسجام، وأنه إلى حد ما تمتاز وسائل الاتصال المستخدمة بإدارة رعاية الشباب بالتنوع (واتساب- بريد الكترونى - فيسبوك - الإيمل) وهذا بدور يسهل من عملية الاتصال بين الإدارة (العاملين- الإدارات الأخر المماثلة- الإدارة العليا- الطلاب).

لذا يرى الباحثان أن الإتصال الجيد والفعال يجب أن تتوفر فيه مبادئ معينة مثل التحديد المسبق للأهداف، وأن يكون نظام الإتصال ملائم لإحتياجات المنظمة، يتطابق فيه القول مع العمل، ويتوافر به عنصر الثقة، وحسن الفهم فى الاستقبال، وحسن الإرسال فى نقل المعلومات، مع ضمان المتابعة لنظام الإتصال، وهذا يتطلب الاهتمام بالاتصالات الرسمية وغير الرسمية بما يساعد فى تحقيق السهولة والسرعة فى توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ومما سبق يرى الباحثان أن الاتصال الفعال يعد بمثابة طريقة لعرض وجهات النظر المختلفة، حيث يساعد على تبادل المعلومات والعواطف بين العاملين، وتوفير وتجميع البيانات الضرورية لاستمرار العملية ونقلها، وبناء وتعزيز الثقة بين أفراد العمل، حيث تلعب وسائل الاتصال دوراً إيجابياً داخل الإدارة من خلال توضيح الحقائق للعاملين ونشر المعلومات وتحسين الصورة الذهنية لدى الإدارة، وبما يساعد فى تسهيل التنسيق بين المديرين فى الإدارات المختلفة والعاملين للعمل بروح الفريق، ومن ثم تحقيق التفاهم والانسجام ووضوح الافكار والأهداف ومنح حدوث الازدواجية أو التضارب فى العمل.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة "أحمد محمد الزغبى" (٢٠٠٢م) (٤) والتي أثبتت أن الاتصال يعمل على تبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجهات الإدارية بين الأطراف المختلفة فى العملية الإدارية بغرض المساعدة فى تحقيق الأهداف ودراسة "معتز مصطفى شيحة" (٢٠٠٤م) (٤٤)، والتي أوصت بضرورة مساعدة مدير إدارة النشاط الرياضى للأخصائيين الرياضيين فى جمع المعلومات المتعلقة بتطوير الإدارة والتعاون معهم فى تحليل وتفسير المعلومات المتحصل عليها لتحسين فعالية الإدارة، ودراسة "ناصر يحيى عباس" (٢٠٠٤م) (٤٩) والتي أوصت بأنه يجب الاهتمام بالاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين المستويات الإدارية المختلفة بما يحقق سهولة وسرعة فى توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، ودراسة "إيمان سعيد" (٢٠١٣م) (٥)، والتي أوصت بضرورة استخدام وسائل الاتصال المختلفة بين العاملين بالإدارات المختلفة، حيث أثبتت نتائج دراسة "إيمان يخوش، دينا شمام" (٢٠٢١م) (٦) أن الاتصال الإدارى الفعال له تأثير ملموس داخل المؤسسة نظراً لأنه يساهم فى فعالية الخدمات المقدمة وتحسينها.

جدول (٢٠)
المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لاستجابات العينة لمحوّر نظم الحوافز والمكافآت
(ن = ١٩) (ن = ١٢٠)

م	العبارات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه الاستجابة
١	يتبع مدير الإدارة نظاماً متميزاً للحوافز (مادياً - معنوياً) نظير جهود العاملين بالإدارة.	مديري الإدارات	٠,٨٣٤	٢,١٥	٧١,٩٣	متوسطة
		الأخصائيين	٠,٧٦٥	١,٥٥	٥١,٦٧	منخفضة
٢	يتم توزيع الحوافز والمكافآت للعاملين بالإدارة وفقاً للجدارة وارتفاع مستوى الإداء.	مديري الإدارات	٠,٣٥٣	٢,٨٧	٩٥,٨٣	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٧٥٩	١,٣٩	٤٦,٣٩	منخفضة
٣	تسعى الإدارة لترشيح الأخصائيين الكفؤ لمنح العلاوة التشجيعية لاعتبارها عاملاً هاماً لشعورهم بأهمية وقيمة العمل.	مديري الإدارات	٠,٩١٦	٢,٣٧	٧٩,١٧	مرتفعة
		الأخصائيين	٠,٨٢٠	٢,٠٠	٦٦,٦٧	متوسطة
٤	نظام الحوافز والمكافآت المتبعة بالإدارة تشبع احتياجات الأخصائيين العاملين بالإدارة، مما يعطي الأخصائيين دافعا للنفاني في أداء الأعمال والأنشطة.	مديري الإدارات	٠,٧٨٧	١,٧٨	٥٩,٦٥	متوسطة
		الأخصائيين	٠,٧٥٥	١,٤٦	٤٨,٦١	منخفضة
٥	تتناسب حوافز ومكافآت الأخصائيين بالإدارة مع كفاءة التي يتم بها العمل والانجازات التي تم تحقيقها داخل الإدارة.	مديري الإدارات	٠,٦٨٤	١,٣٦	٤٥,٦١	منخفضة
		الأخصائيين	٠,٨٣٧	١,٦٥	٥٥	منخفضة

يتضح من جدول (٢٠) أن النسبة المئوية لآراء مديري إدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط في محوّر نظم الحوافز والمكافآت بلغت (٧٠,٤٤%)، والمتوسط الحسابي تراوح بين (١,٣٦) إلى (٢,٨٧)، بينما بلغت النسبة المئوية لآراء الأخصائيين بإدارات رعاية الشباب (٥٣,٦٧%)، وتراوح المتوسط الحسابي بين (١,٣٩) إلى (٢).

كما يتضح من جدول (٢٠) أن هناك اتفاق واختلاف بين آراء عينة البحث (مديري إدارات رعاية الشباب - الأخصائيين) حيث اتفقوا في العبارات (٥)، وهذا يدل على أن الحوافز والمكافآت التي تصرف للعاملين بالإدارة (الأخصائيين) لا تتناسب مع الكفاءة التي يتم بها العمل والانجازات التي تحقّقها الإدارة، بينما اختلفت آراء مديري إدارات رعاية الشباب مع آراء الأخصائيين في عبارات (٤,٣,٢,١) وهذا يدل على أن الأخصائيين بإدارات رعاية الشباب يرون أن الإدارة تفتقر لوجود نظام للحوافز والمكافآت، وأن عملية توزيعها لا تتم وفقاً للجدارة وارتفاع مستوى الأداء، وبالتالي فهي لا تشبع احتياجات ورغبات الأخصائيين، كما أنه إلى حد ما ترشح الإدارة الأخصائيين الكفؤ لمنح العلاوة التشجيعية لاعتبارها عاملاً هاماً في شعورهم بأهمية وقيمة العمل.

لذا يرى الباحثان ضرورة أن يكون نظام الحوافز والمكافآت مناسب للإدارة ولظروفها وأهدافها وإستراتيجياتها وطبيعة العمل بها، كما يجب أن يكون مناسب لميزانية الاجور والحوافز بالإدارة، وأن يعمل على إشباع حاجات العاملين الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعى نحو اشباع تلك الحاجات، فتطبيق الحوافز بشكل سليم يعمل على استثارة العاملين لأداء أفضل، ورفع الروح المعنوية لديهم بما يساعد على الإبداع والابتكار في العمل وهذا بدوره يجعل العاملين متمسكين بالعمل داخل الإدارة وذلك بسبب تقديرهم في العمل وتقدير إمكانياتهم.

ومما سبق يرى الباحثان أن وجود نظام محدد وواضح للحوافز والمكافآت يعد بمثابة ضمان لتحقيق أهداف أى مؤسسة حيث يؤدي تطبيقه بفعالية إلى الإبداع في العمل والوصول إلى أعلى مستوى من الأداء ومن ثم كسب ولاء وانتماء العاملين بالمؤسسة، وهذا يتفق مع ما أوصت به دراسة "محمد بن سعد أبو حميد" (٢٠٢٠م) (٣٦)، والتي أكدت بضرورة الوعي بمفهوم الحوافز المادية والمعنوية لما لها من فوائد على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ودراسة "محمد منصور الشرفاوى" (٢٠٠٨م) (٤٠) والتي اشارت بضرورة تناسب مكافآت الاختصاصيين الرياضيين مع درجة تميزهم في الأداء مما يكون له تأثير إيجابي على إبداعهم وقدراتهم الابتكارية في العمل، وهذا يتفق مع ما اشار إليه كلاً من "مؤيد موسى أبو عساف وهيثم عبدالله المرعى" (٢٠١٩م) حيث يجب أن يكون هناك نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع ويشجع غير المبدع على الإبداع في العمل (٢٠:٤٨)

جدول (٢١)

المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لاستجابات العينة لمحور فرق العمل (ن = ١٩)
(ن = ١٢٠)

م	العبارات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه الاستجابة
١	تتوفر بالإدارة أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.	مديري الإدارات	٠,٨٣٧	٢,٤٢	٨٠,٧٠	مرتفعة
		الاخصائيين	٠,٨٢٢	١,٦٨	٥٥,٨٣	متوسطة
٢	يشجع مدير الإدارة على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية الإدارية داخل الإدارة.	مديري الإدارات	٠,٦٧١	٢,٦٨	٨٩,٤٧	مرتفعة
		الاخصائيين	٠,٨٢٧	١,٩٣	٦٤,٤٤	متوسطة
٣	تسود الثقة بين جميع العاملين داخل الإدارة.	مديري الإدارات	٠,٨٢٠	١,٦٨	٥٦,١٤	متوسطة
		الاخصائيين	٠,٨٨٣	١,٩٥	٦٥,٢٨	متوسطة
٤	لدى فرق العمل داخل الإدارة القدرة على تنفيذ ما يتم اتخاذه من قرارات.	مديري الإدارات	٠,٨٩٨	٢,١٥	٧١,٩٣	متوسطة
		الاخصائيين	٠,٨٨٣	١,٩٥	٦٥,٢٨	متوسطة
٥	يدعم مدير الإدارة العمل الجماعي ويركز على أهميته.	مديري الإدارات	٠,٥٩٧	٢,٦٣	٨٧,٧٢	مرتفعة
		الاخصائيين	٠,٧٩٥	١,٤٢	٤٧,٢٢	منخفضة

يتضح من جدول (٢١) أن النسبة المئوية لآراء مديري إدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط في محور فرق العمل بلغت (٧٧,١٩%)، والمتوسط الحسابي تراوح بين (١,٦٨) إلى (٢,٦٨)، بينما بلغت النسبة المئوية لآراء الأخصائيين بإدارات رعاية الشباب (٥٩,٦١%)، وتراوح المتوسط الحسابي بين (١,٤٢) إلى (٢,٩٥).

كما يتضح من جدول (٢١) أن هناك اتفاق واختلاف بين آراء عينة البحث (مديري إدارات رعاية الشباب - الأخصائيين) حيث اتفقوا في العبارات (٤,٣) حيث يرون أنه إلى حد ما توجد ثقة بين جميع العاملين بالإدارة وأن فرق العمل بالإدارة قادرة على تنفيذ ما يتم اتخاذه من قرارات. بينما اختلفت آراء مديري إدارات رعاية الشباب مع آراء الأخصائيين في عبارات (٥,٢,١) وهذا يدل على أن الأخصائيين بإدارات رعاية الشباب يرون أن هناك قصور في تعاون العاملين داخل الإدارة مما أدى إلى تقليل فرص الإبداع داخل العمل، وقد يرجع ذلك لأن مديري الإدارات لا يدعموا العمل الجماعي ولا يركز على أهميته بالنسبة للعمل والعاملين.

لذا يرى الباحثان ضرورة تشجيع الإدارة العمل الجماعي بما يسهم في خلق مناخ مناسب يسمح بالإبداع والتطوير والتحسين في الأداء، وكذلك تبادل الآراء والافكار بين العاملين داخل الإدارات، وتكوين علاقات اجتماعية تتسم بالثقة بين العاملين بما يساعد في سرعة حل المشكلات والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات التي تحسن جودة العمل وبالتالي تحقيق أهداف الفريق والإدارة ككل.

ومما سبق يرى الباحثان أن تكوين فرق العمل يتطلب مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات عمل في موقع واحد ومستوى اجتماعي متقارب بحيث يكون لديهم الوعي بطبيعة عملهم والقدرة على المشاركة في تسهيل تنفيذ المهام، وأن يركزون على حلول مناسبة أو إيجاد طرقاً لعلاجها، لذا يجب على القادة أن يدعموا أعضاء الفريق بما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهد نحو إنجاز الأعمال المطلوبة وبما يزيد من القدرة على تحمل المسؤوليات المطلوبة منهم. وهذا يتفق مع دراسة " وائل محمود زهرة" (٢٠١٠م) (٥٢) والتي أوصت بضرورة دعم فرق العمل ذاتية التوجيه من خلال توضيح رؤية المؤسسة وتحديد المسؤوليات المطلوبة منهم وإمدادهم بالمعلومات اللازمة لتنفيذ مهامهم، ودراسة " معتز مصطفى شيحة" (٢٠٠٤م) (٤٤) والتي أوصت بتطبيق بناء فريق عمل داخل إدارة النشاط الرياضي للحصول على (المناخ المناسب، استجابة أسرع للتغيرات الحديثة، الالتزام بتحقيق الأهداف، الاحساس المشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوبة، توقع المشكلات، تحسين مستوى المهارات الإدارية، تحسين نوعية القرارات)، ودراسة " شيماء محمد جابر" (٢٠١٤م) (١٨) والتي أوصت

بضرورة تكوين فرق عمل وأهمها فريق إدارة الازمات حيث يتبنى المنهج المثالي في معالجة الاخطاء المتوقع حدوثها أثناء العمل ووضع الخطط البديلة والبحث الدقيق لمسببات الاخطاء وأثرها وتحديد مداها مع اختيار الحل الامثل لها وتطبيقه والتوجيه الفعال للأخصائيين بما يؤثر إيجابياً على الفاعلية التنظيمية. كما أكدت "علياء عبدالله العميري" (٢٠١٥م) (٢٩) أن أسلوب إدارة وبناء فرق العمل يتيح بفعالية فرصة تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية وذلك لان الأفراد يدركون أهمية تبادل المعلومات المطلوبة ومن ثم المشاركة بفعالية فى تحقيق أهداف الفريق والمنظمة، ودراسة "صفاء حسن إبراهيم يوسف" (٢٠١٧م) (٢٠) والتي أوصت بضرورة توجية اهتمام الإدارة العليا لتكوين فرق العمل والتي أثبتت فاعليتها فى علاج الكثير من المشكلات فى العمل مع مراعاة خبرات ومهارات العاملين فى فرق العمل بما يتناسب مع طبيعة ونوعية المشاكل التي تم تحديدها لما فى ذلك من زيادة فرص العمل فى مواجهه وحل المشاكل، كما أوصت بحث أعضاء فرق العمل على خوض تجارب جديدة وغير مألوفا لانجاز مهامهم. وبذلك يكون الباحثان قد اجابا على التساؤل الثانى والذى ينص على "ما الواقع الفعلى للتمكين الإدارى لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط؟".

ثالثاً: عرض نتائج التساؤل الثالث وتفسيرها ومناقشتها والتي تنص على:

ما علاقة القيادة الجديرة بالثقة بالتمكين الإدارى للعاملين بإدارات رعاية الشباب جامعة أسيوط؟ للإجابة على التساؤل الثالث قام الباحثان بحساب معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والتمكين الإدارى للعاملين بإدارات رعاية الشباب جامعة أسيوط، وجدول (٢٢) يوضح ذلك.

جدول (٢٢)

معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والتمكين الإدارى للعاملين بإدارات رعاية الشباب جامعة أسيوط (ن = ١٣٩)

٥	الأبعاد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
١	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية فى العلاقات والتمكين الإدارى للعاملين بإدارات رعاية الشباب جامعة أسيوط.	٠,٦٧٣	**٠,٠٠
٢	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعى الذاتى والتمكين الإدارى للعاملين بإدارات رعاية الشباب جامعة أسيوط.	٠,٠٥٧٥	**٠,٠٠
٣	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنظور الأخلاقى والتمكين الإدارى للعاملين بإدارات رعاية الشباب جامعة أسيوط.	٠,٦٥٣	**٠,٠٠
٤	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توازن العمليات والتمكين الإدارى للعاملين بإدارات رعاية الشباب جامعة أسيوط.	٠,٠٦٤١	**٠,٠٠
	الإجمالى	٠,٦٣٦	**٠,٠٠

** دال عند مستوى ٠,٠١

* دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول (٢٢) أن هناك علاقة قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الجديرة بالثقة والتمكين الإداري للعاملين بإدارات رعاية الشباب جامعة أسيوط، حيث أن معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والتمكين الإداري للعاملين بإدارات رعاية الشباب جامعة أسيوط يساوي (٠,٦٣٦)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (٠,٠٠) وهى أقل من مستوى (٠,٠٥)، وهذا يدل على أهمية القيادة الجديرة بالثقة نحو تمكين العاملين بإدارات رعاية الشباب، حيث أن توافر القيادة الجديرة بالثقة بإدارات رعاية الشباب يساعد على خلق بيئة إيجابية فى إطار تحقيق الشفافية فى التعامل مع الاخصائيين بما يساعد على تعزيز وعيهم بذاتهم وتنمية روح الإبداع والابتكار لديهم، وكذلك سهولة تبادل الآراء والمعلومات والافكار التى تسهل من عملية اتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات والتكيف مع التحديات المحتملة، بما يساعد على التحسين والتطوير بشكل مستمر للأعمال والأنشطة المختلفة.

وهذا يتفق مع دراسة "Rego, et al" (٢٠١٢م) (٧٠)، ودراسة "Muceldili et al." (٢٠١٣م) (٦٥) ودراسة "Mubarak & Noor" (٢٠١٨م) (٦٤)، والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية إبداع الموظفين، ودراسة "طارق رضوان" (٢٠١٨م) (٢٢) والتي توصلت إلى وجود تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة فى التماثل التنظيمى، ودراسة "Adil & Kamal" (٢٠١٨م) (٥٥) والتي أكدت أن توافر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تؤثر سلباً فى الاحتراق الوظيفى، ودراسة "منال فؤاد منصور" (٢٠١٩م) (٤٥) والتي أوضحت أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمى، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة على جميع أبعاد التميز التنظيمي (القيادة، السياسات والإستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات)، ودراسة "على الزهرة" (٢٠٢٠م) (٢٨) والتي توصلت إلى وجود علاقة إرتباط طردية وتأثير معنوي موجود للقيادة الجديرة بالثقة فى تحقيق الانسجام فى مكان العمل، ودراسة "هدى ماجد، عالية على" (٢٠٢٠م) (٥١) والتي توصلت أن للقيادة الجديرة بالثقة تأثيراً كبيراً على تحقيق التوجة الريادى.

وبذلك يكون الباحثان قد أجابا على التساؤل الثالث والذي ينص على " ما العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والتمكين الإداري للعاملين بإدارات رعاية الشباب جامعة أسيوط؟".

الاستنتاجات:

فى ضوء أهداف البحث وتساؤلاته وفى ضوء عينة البحث ومن خلال التحليل الإحصائى للبيانات تمكن الباحثان من التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

أ- مدى مساهمة القيادة الجديرة بالثقة بإدارات رعاية الشباب جامعة أسيوط بنسبة مئوية (٧٦,٥٣%)، حيث كانت كالتالى:

- بالنسبة لمديرى إدارات رعاية الشباب: تساهم القيادة الجديرة بالثقة بإدارات رعاية الشباب جامعة أسيوط بنسبة مئوية (٨٤,٤٣%) حيث كان ترتيب المحاور وفقاً للنسب المئوية كالتالى:

١- المنظور الأخلاقى (٨٨,٠٧%) ٣- الشفافية فى العلاقات (٨٤,٥٠%)

٢- توازن العمليات (٨٦,٧١%) ٤- الوعى الذاتى (٧٨,٤٥%)

- بالنسبة للأخصائين: تساهم القيادة الجديرة بالثقة بإدارات رعاية الشباب جامعة أسيوط بنسبة مئوية (٦٨,٦٣%) حيث كان ترتيب المحاور وفقاً للنسب المئوية كالتالى:

١- المنظور الأخلاقى (٦٧,٨٩%) ٣- الشفافية فى العلاقات (٧٣,٧٥%)

٢- الوعى الذاتى (٦٧,٨١%) ٤- توازن العمليات (٦٥,١٠%)

ب- التمكين الإدارى لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب جامعة أسيوط بنسبة مئوية (٦٩,١١%)، حيث كانت كالتالى:

- بالنسبة لمديرى إدارات رعاية الشباب: التمكين الإدارى بإدارات رعاية الشباب جامعة أسيوط بنسبة مئوية (٧٦,٨٣%) حيث كان ترتيب المحاور وفقاً للنسب المئوية كالتالى:

١- المشاركة فى اتخاذ القرار (٨٣,٨٨%) ٤- فرق العمل (٧٧,١٩%)

٢- الاتصال الفعال (٨١,٧٨%) ٥- نظم الحوافز والمكافآت (٧٠,٤٤%)

٣- تفويض السلطات (٨٠,٠٧%) ٦- تدريب العاملين (٦٧,١٠%)

- بالنسبة للأخصائين بإدارات رعاية الشباب: التمكين الإدارى بإدارات رعاية الشباب جامعة أسيوط بنسبة مئوية (٦١,٣٣%) حيث كان ترتيب المحاور وفقاً للنسب المئوية كالتالى:

١- تفويض السلطات (٧٣,٦١%) ٤- فرق العمل (٥٩,٦١%)

٢- الاتصال الفعال (٦٣,٦١%) ٥- تدريب العاملين (٥٤,٢٨%)

٣- المشاركة فى اتخاذ القرار (٦٣,١٧%) ٦- نظم الحوافز والمكافآت (٥٣,٦٧%)

ج - توجد علاقة إرتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والتمكين الإدارى بإدارات رعاية الشباب جامعة أسيوط.

التوصيات :

- في ضوء ما تقدم يمكن وضع مجموعة من التوصيات للبحث، وتتمثل أهمها فيما يلي:
- ١- ضرورة تبنى المؤسسات لنماذج القيادة التى تتسم بقيم وسلوكيات القيادة الجديرة بالثقة.
 - ٢- العمل على إعداد برامج تدريبية تهدف إلى تنمية سلوك القادة الحاليين من خلال التركيز على (الشفافية فى العلاقات - المنظور الاخلاقى - الوعى الذاتى - توازن العمليات) لما لهم من دور إيجابى فى تطوير وتحسين أداء العمل والعاملين.
 - ٣- الاهتمام بدور القادة بجعلهم جديرين بالثقة نظراً لأنه يقع عليهم العبء الأكبر فى دعم القيم والمبادئ التى يتعلمها المرؤوسين.
 - ٤- تهيئة المناخ الاخلاقى المناسب لزيادة السلوكيات الإيجابية للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة.
 - ٥- ضرورة الوضع فى الاعتبار أهمية مفهوم التمكين الإدارى بإدارات رعاية الشباب، بحيث يتم إعداد خطط وبرامج فعالة لتطبيقه داخلها، وذلك لتأهيل الأخصائيين ورفع مستوى كفاءاتهم.
 - ٦- وضع نظام محدد للحوافز والمكافآت بما يساعد على إشباع حاجات ورغبات الأخصائيين.
 - ٧- ضرورة تدعيم روح الفريق الواحد فى العمل وجعل أهداف إدارة رعاية الشباب مرتبطة بتحقيق كل أخصائى للأعمال والواجبات المطلوبة منه.
 - ٨- يتوجب على إدارات رعاية الشباب أن تتطور من خلال تصميم البرامج التكوينية والتدريبية بشكل يتوافق مع سياستها وأهدافها، وبما يساعد على زيادة الاهتمام بتطوير العاملين علمياً وعملياً.

((المراجع))

أولاً: المراجع العربية:

- ١- ابراهيم بن عبدالله الزعبي: "واقع التمكين الإدارى لقادة المدارس الثانوية فى المملكة العربية السعودية وعلاقته بدافعية الانجاز - دراسة ميدانية"، مجلة البحث العلمى فى التربية، العدد (١) ص ١-٥٢، ٢٠١٧م.
- ٢- أحمد إسماعيل المعانى، أحمد يوسف العريقات: "القضايا الإدارية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١م.

- ٣- أحمد على صالح، زكريا مطلق الدورى: "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة فى المنظمات أعمال الألفية الثالثة"، دار البازوى للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م.
- ٤- أحمد محمد الزغبى: "الاتصال الفعال بين المعلم والتلميذ معوقاته التربوية"، بحث منشور، مجلة اللجنة الوطنية، عدد(٤٣)، كلية التربية، قطر، ٢٠٠٢م.
- ٥- إيمان سعيد زيدان: "نموذج مقترح لتقل وظائف العلاقات العامة فى تحقيق أهداف إدارة النشاط الرياضى بالأندية الرياضية بالاسكندرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الاسكندرية، ٢٠١٣م.
- ٦- إيمان يخوش، دنيا شمام: "دور الاتصال الفعال فى تسير جائحة كورونا بالمؤسسة الصحية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشيخ العربى التبسى، تبسة، الجزائر، ٢٠٢١م
- ٧- إيناس سعيد عبدالحميد: "التمكين الإدارى للقيادات التربوية برياض الاطفال وعلاقتها بممارسة عمليات إدارة المعرفة"، مجلة اتحاد الجامعات للتربية وعلم النفس، دمشق، سوريا، المجلد(١٤) العدد(٣) ١٤٥-١٦٣، ٢٠١٦م.
- ٨- بتول يوسف غالب: "العلاقة بين التمكين الإدارى والقيادة التشاركية لدى أندية المحترفين لكرة القدم فى فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠٢١م.
- ٩- بن سديرة نور الدين: "دور التمكين الإدارى فى تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة: مؤسسة الاتصالات موبيليس - قسنطينة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خضير، بسكرة، ٢٠١٥م.
- ١٠- نائرة عدنان ماضى وفريد نصيرات: "أثر التمكين الإدارى على تطبيق الجودة الشاملة فى مستشفى الجامعة الأردنية"، بحث منشور، مجلد(٧)، عدد(٤)، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، الأردن، ٢٠١١م
- ١١- جاد الرب عبدالسميع حسانين وآخرون: "علاقة القيادة الجديرة بالثقة بتمكين العاملين بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد(٤٠) العدد(١)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص من ٥٧٣-٥٩٦، ٢٠١٦م.
- ١٢- جمال محمد على: "الحديث فى الإدارة الرياضية"، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٩م.

- ١٣- جمال مصطفى عبدالعزيز: "سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط، ٢٠١٥م.
- ١٤- سالى على حسن: "العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي": دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- ١٥- سوزان فؤاد بكر، نجوى متولى حسن: "الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية فى العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية للعاملين الإداريين فى جامعة الأزهر"، العدد الرابع، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، ٢٠٢١م.
- ١٦- سامر عدنان عبدالهادى، غانم جاسر البسطامى: "الوعى بالذات لدى أعضاء هيئة التدريس من جامعة أبو ظبى فى ضوء متغيرات النوع (ذكر/ أنثى) والمؤهل العلمى والتخصص والخبرة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، من ٦٠٧-٦٣٨، ٢٠١٥م.
- ١٧- شعبان جاب الله رضوان، ياسمين أحمد محمد صابر: "دور كل من الوعى بالذات والمخططات غير التوافقية فى التنبؤ بمظاهر الالكسيثميا لدى المعتمدين على المواد النفسية، المجلة المصرية لعلم النفس الاكلينيكي والارشادى"، المجلد (٩) العدد (٣)، ٢٠٢١م.
- ١٨- شيماء محمد جابر: "المدخلات التنظيمية وعلاقتها بتحقيق أهداف النشاط الرياضى بالإدارة العليا لرعاية الشباب جامعة الاسكندرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية بنات، جامعة الاسكندرية، ٢٠١٤م.
- ١٩- صفاء جواد عبدالمحسن: "أثر التمكين الإدارى على الرضا الوظيفي لدى العاملين فى هيئة التعليم التقنى"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (٣٢)، العراق، ٢٠١٢م.
- ٢٠- صفاء حسن إبراهيم: "فرق العمل وأثرها فى الإبداع الإدارى"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ٢٠١٧م.
- ٢١- صلاح هشام: "الإدارة فى النظم الخدمية"، ط ١، أطلس للنشر والإنتاج الاعلامى، مصر، ٢٠١٨م.

- ٢٢- طارق رضوان: "الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية"، مجلة التجارة والتمويل، (٣): ٢٠٥-٢٥٤، ٢٠١٨م.
- ٢٣- عادل هادي البغدادي، ورافد حميد الحدراوى: "الاستشراق الإستراتيجى ومستوى التمكين التنظيمى أسلوب كمي تحليلى"، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣م.
- ٢٤- عبدالحكيم أحمد ربيع نجم وآخرون: "أثر التنوع الثقافى على القيادة الجديرة بالثقة) بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية فى (مصر)"، بحث منشور، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة المنصورة، ص ١٠٩-١٣٢، ٢٠١٥م.
- ٢٥- عبدالله احمد العولقى: "أثر القيادة الجديرة بالثقة فى تنمية سلوك العمل الإبداعى- رأس المال النفسى كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية"، كلية العلوم الإدارية، جامعة أب، اليمن، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد الثالث، العدد (٣) ص ٢٢١-٢٦٣، ٢٠١٩م.
- ٢٦- عبير أبو بكر الحنفى: "تأثير القيادة الجديرة بالثقة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٢٠م.
- ٢٧- عصام نعيضى: "علاقة التمكين الإدارى بدافعية الانجاز لدى العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية سوق أهراس"، مجلة الإبداع الرياضى، المجلد رقم (١٣)، العدد (١)، جامعة محمد الشريف، الجزائر، ص ٢١١-٢٣٠، ٢٠٢٢م.
- ٢٨- على الزهرة: "تأثير القيادة الاصيلة فى تحقيق الانسجام فى مكان العمل: دراسة استطلاعية فى معهد الإدارة الرصافة - بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد (١٢٦): ١١٩-١٣٨، ٢٠٢٠م.
- ٢٩- علياء عبدالله العميرى: "بناء وإدارة فرق العمل"، مقال منشور، عدد (٧٨)، بنك فيصل الإسلامى، السودان، ٢٠١٥م.
- ٣٠- غادة بنت على أبو حسين، ابتسام خالد يحيى سلامة: "واقع بعد المشاركة فى اتخاذ القرارات فى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس

- فى كلية التربية بجامعة جدة"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد الخامس، العدد الحادى والعشرون، كلية التربية، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٢١م.
- ٣١- **غانم حاشوش الخالد:** "القيادة الجديرة بالثقة ودورها فى الحد من الانهيار التنظيمى بالتطبيق على المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية"، المجلد الحادى عشر، العدد (٢) الجزء لاول، ٢٠٢٠م.
- ٣٢- **فلاح ضويحى السويرى:** "مدى إسهام برامج التدريب الإدارى فى التنمية المهنية للعاملين فى الإدارة المدرسية بدولة الكويت"، بحث منشور، مجلة الثقافة من أجل التنمية، سلسلة (١٤)، عدد (٨١)، الكويت، ٢٠١٤م.
- ٣٣- **محمد إبراهيم سليمان:** "المناخ التنظيمى وعلاقته بالإبداع الإدارى لدى أخصائى النشاط الرياضى بإدارة رعاية الشباب جامعة المنصورة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، الإسكندرية، ٢٠١٦م.
- ٣٤- **محمد أبو بكر الرحمنو:** "العلاقة بين المشاركة فى اتخاذ القرار وبعض متغيرات المناخ التنظيمى فى الاقسام العلمية الجامعية دراسة حالة لفرع جامعة الطائف بالخرمة"، (بحث منشور) مجلة اماراباك للأكاديمية الإمبريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مجلد (٧)، العدد (٢٠)، جامعة الطائف، السعودية، ٢٠١٦م.
- ٣٥- **محمد الفاتح المغربى:** "أصول الإدارة والتنظيم"، ط١، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعى، مصر، ٢٠١٧م.
- ٣٦- **محمد بن سعد أبو حميد:** "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، المجلة العربية للنشر العلمى، العدد (٢١)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية، جده، ٢٠٢٠م.
- ٣٧- **محمد بن عبدالله العثمانى:** "تفويض الصلاحيات وأثره على الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، ٢٠٠٣م.
- ٣٨- **محمد فوزى أمين:** "دور رأس المال النفسى كمتغير وسيط فى العلاقة بين القيادة الاصيلية والارتباط بالعمل"، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التجارة، جامعة السادات، ٢٠١٧م.

- ٣٩- محمد عمارة غمام: "دور تدريب العاملين في تجنب حوادث العمل دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز في الوادي - نموذجا"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضير، الوادي، الجزائر، ٢٠١٩م.
- ٤٠- محمد منصور الشرفاوي: "السلوك التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي للأخصائي الرياضي في بعض الأندية الرياضية بمحافظة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، ٢٠٠٤م.
- ٤١- محمود عبدالوهاب محمد: "تأثير الإثراء الوظيفي والتمكين على مواجهة الضغوط الوظيفية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ٤٢- مرفت إبراهيم راشد قاسم: "أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٧م.
- ٤٣- مصطفى مصطفاوي ويوسف سيفي: "مساهمة اتخاذ القرار في الشعور بالرضا الوظيفي"، (بحث منشور)، بمجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد (١١)، الجزائر، ٢٠١٧م.
- ٤٤- معتز مصطفى شيحة: "تصور مقترح لشبكة تطوير تنظيمي لتحقيق أهداف النشاط الرياضي لرعاية الشباب جامعة الاسكندرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات جامعة الاسكندرية، ٢٠٠٤م.
- ٤٥- منال فؤاد منصور: "أثر القيادة الجديرة بالثقة في التميز التنظيمي بالتطبيق على البنوك التجارية في محافظة الدقهلية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٩م.
- ٤٦- منى محمد السيد: "تمودج مقترح لبعض مسببات ونتائج رأس المال النفسي بالتطبيق على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة"، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد (٢)، ١٧٢-١٣٣، ٢٠١٠م.
- ٤٧- مهدي صالح السمراني: "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي"، الطبعة الاولى، دار الجريير، عمان، الاردن، ٢٠٠٧م.

٤٨- مؤيد موسى أبو عساف وهيثم عبدالله المرعي: "التطبيقات العلمية فى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة"، ط١، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٩م.

٤٩- ناصر يحيى عباس: "أسلوب المشاركة فى عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بين المستويات الإدارية المختلفة بالاندية الرياضية الكبرى بمحافظة الاسكندرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الاسكندرية، ٢٠٠٤م.

٥٠- هادى ظافر حسن، سعدى عبدالله إبراهيم: "الوعى بالذات وعلاقته بالمناعة النفسية لدى معلمى ذوى الإعاقة بإدارة تعليم جازان"، مجلة التربية، العدد (١٩٠)، الجزء الثالث، كلية التربية، جامعة الأزهر، المملكة العربية السعودية، ٢٠٢١م.

٥١- هدى ماجد، عالية على: "إمكانية تبنى سلوكيات القيادة الاصيلة لتحقيق التوجة الريادى: بحث ميدانى فى وزارة الاسكان والاعمار والبلديات والاشغال العامة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، (١٦): ٣٤٦-٣٦٤، ٢٠٢٠م.

٥٢- وائل محمود زهرة: "علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة المنصورة، ٢٠١٠م.

٥٣- وفاء محمد الدغري: "التمكين الإدارى وعلاقته بالتحديات التى تواجه القيادات النسائية فى الجامعات السعودية الناشئة"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، اليمن، ٢٠١٨م.

٥٤- يسرية إبراهيم موسى: "قياس فاعلية التنظيمية للجهاز الإدارى برعاية الشباب جامعة الاسكندرية باستخدام أسلوب النظم"، بحث منشور، مجلة علم النفس المعاصرة والعلوم الانسانية ومركز البحوث النفسية، المجلد السابع عشر، كلية الآداب، جامعة المنيا، ٢٠٠٦م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

55-Adil, A. & Kamal, A. : "Impact of perceived Authentic Leadership and Psycho- logical Capital on Burnout: Mediating Role

- of Psychological Ownership", *Psychological Studies*, 63(3): 243- 252, 2018.
- 56-Avolio, B. J., & Gardner, W. L.:** "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership", *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338, 2005.
- 57-Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J.:** "Leadership: Current theories, research, and future directions", *Annual review of psychology*, 60, 421-449, 2009.
- 58-Bempah J.,"** **Interpting Authertic Leadership: A Cross-Cultural Comparison Of two Universities in Ghana and New Zealand"**, *International Journal of Social Science Research*, Vol(1), No,(2), 2013,pp.59-74.
- 59-Bryan, J.:** "Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures", *The Learning Organization*, 2019.
- 60-Drigas, A. S., & Papoutsis, C.:** "new layered model on emotional intelligence". *Behavioral Sciences*, 8(5),2018.
- 61-Emuwa, A. :** "Examining the Endorsement of Authentic Leadership, Organizational Commitment, and Perceived Leader Effectiveness Among Nigerian Employees". ph.D. Dissertation, Regent University, 2015.
- 62-Gatling, A., Kang, H. J. A., & Kim, J. S :**" The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.37,No.2: 181-199, 2016.
- 63-Guenter, H., Schreurs, B., Van Emmerik, I., & Sun, S:** "What Does it Take to Break the Silence in Teams: Authentic

- Leadership and/or Proactive Followership?", *Applied Psychology* (66) (49-77), 2021.
- 64-Mubarak, F., & Noor, A.:** "Effect of Authentic Leadership on Employee Creativity in Project- Based Organizations With the mediating Roles of Engagement and Psychological Empowerment", *Cogent Business & Management*, (5) (1-14), 2018.
- 65-Mücelandili, B., Turan, H., & Erdil, O. :** "The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness." *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681, 2013.
- 66-Muceldili, Büşra, Haldun Turan, and Oya Erdil :** "The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99: 673-68, 2015.
- 67-Mukazhanova, K, :** "A Cross-Cultural Comparison OF Leadership Choices Commonalities and Differences Among Female Leaders in the United States, Kazakistan and Sweden" Master Thesis (University of Oregon, 2012).
- 68-Narusis J., "** The relationship between individual level Cultural Values and the perceived effectiveness of authentic leadership", Master Thesis, University of South Florida, 2013.
- 69-Peterson, S., Walumbwa, F., Avolio, B., & Hannah, S:** "The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower Positivity in extreme contexts", *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516, 2012.

- 70-Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M.:** "Authentic Leadership Promoting Employess' Psychological Capital and Creativity", *Journal of Business Research*, 65,429-437, 2012.
- 71-Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J.:** "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure", *Journal of management*, 34(1), 89-126, 2008.
- 72-Wong, C. A., & Cummings, G:** "The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff.", *Journal of Leadership Studies*, Vol. 3, No:2, 6-2, 2009.
- 73- Yamak, O. U., & Eyupoglu, S. Z.:** "Authentic Leadership and Service Innovative Behavior: Mediating Role of Proactive Personality". *SAGE Open*, 11(1), 2021.
- 74-Yemi- Sofumade, H. :** "The Relationship Between Ethical And Authentic Nurse Leadership And The Turnover Intentions of asataff Nurses", PhD Dissertation, Capella University, March, 2012.