

## دور القيادة التشاركية في تعزيز التمكين النفسي دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين

### في الجامعات الحكومية في إدارة گرميان

د. كاظم فرج عارف

تارا عبدالله وهاب

جامعة السليمانية التقنية الكلية التقنية الادارية

The Role of Participative Leadership in Enhancing Psychological Empowerment An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members in Public Universities within the Garmian Administration

Prof. Dr. Kadhim Faraj Arif

Tara Abdullah Wahab

Technical College of Administration – Sulaimani Polytechnic University

E-mail: [Kadhim.arif@spu.edu.iq](mailto:Kadhim.arif@spu.edu.iq)

E-mail: [taraabdulla1987@gmail.com](mailto:taraabdulla1987@gmail.com)

### المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تشخيص وتحليل طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة التشاركية والتمكين النفسي، إذ جُمعت البيانات من خلال استمارة استبيان اعتمدت أداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة مكونة من (٢٧٤) تدريسيًا موزعين بين الجامعات الحكومية ضمن إدارة گرميان. وتم اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.26)، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج. وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج المهمة التي تؤكد قوة العلاقة بين متغيراته بوجود علاقة الارتباط وتأثير معنوية بين القيادة التشاركية والتمكين النفسي بدلالة أبعادهما على مستوى الكلي والجزئي وعلى النحو مهدت لتقديم بعض المقترحات بضرورة اهتمام إدارات الجامعات الحكومية بتبني أسلوب القيادة التشاركية وتفعيل أبعادها بما يعزز التمكين النفسي للعاملين. كما تشدد على أهمية إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عمليات صنع واتخاذ القرار عبر الحوار ومناقشة الآراء والمقترحات قبل اعتماد القرارات النهائية، مما يساهم في تعزيز الالتزام والمسؤولية الجماعية. وتوصي الدراسة بتمكين التدريسيين من أداء أدوار تتناسب مع مهامهم الأكاديمية والإدارية ومنحهم الصلاحيات المناسبة، بما يرفع من روحهم المعنوية ويعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة الجامعية. الكلمات المفتاحية: القيادة تشاركية ، التمكين النفسي ، الجامعات الحكومية في إدارة گرميان .

### Abstract

This study aims to diagnose and analyze the nature of the correlation and causal relationships between participative leadership and psychological empowerment. Data were collected through a structured questionnaire that served as the main research instrument, administered to a sample of 274 faculty members across public universities within the Garmian Administration. The main and sub-hypotheses were tested using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V.26), relying on a set of appropriate statistical methods for data analysis and result interpretation. The findings revealed significant and strong relationships between the study variables, indicating a meaningful correlation and influence between participative leadership and psychological empowerment at both the overall and dimensional levels. Based on these results, the study proposes several recommendations emphasizing the importance of adopting and activating participative leadership practices within university administrations to enhance employees' psychological empowerment. Furthermore, it stresses

the need to involve academic staff in decision-making processes through dialogue and consultation before final decisions are made, thereby fostering institutional commitment and collective responsibility. The study also recommends empowering faculty members by assigning roles aligned with their academic and administrative tasks and granting them appropriate authority, which contributes to higher morale, a stronger sense of belonging, and greater institutional responsibility. Keywords: Participative Leadership, Psychological Empowerment, Public Universities, Garmian Administration.

## **المقدمة:**

تواجه الجامعات الحكومية في إدارة گرميان تحديات تنظيمية ومهنية انعكست على أداء التدريسيين ومستوى انتمائهم ورضاهم الوظيفي، مما أوجد حاجة إلى أنماط قيادية حديثة قادرة على إشراك العاملين وتعزيز روح المبادرة والمسؤولية. وتعد القيادة التشاركية من أبرز هذه الأنماط، إذ تسهم في بناء بيئة عمل قائمة على التعاون والثقة من خلال مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار وتقويض الصلاحيات وتبادل المعلومات. وفي المقابل، يمثل التمكين النفسي أحد المحددات الرئيسة لسلوك الأفراد داخل المنظمات، فهو يعبر عن إدراك العاملين لمعنى أعمالهم وكفاءتهم واستقلاليتهم وتأثيرهم في محيطهم الوظيفي. ومن ثم، فإن دراسة العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين النفسي في البيئة الجامعية تكتسب أهمية نظرية وتطبيقية في آن واحد. يهدف هذا البحث إلى تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة التشاركية والتمكين النفسي لدى عينة من التدريسيين في الجامعات الحكومية بإدارة گرميان، من خلال أبعاد كل منهما، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي والأدوات الإحصائية في برنامج (SPSS V.26) وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، ولا سيما لبعدي الاتصال وبناء المعلومات والعلاقات الإنسانية، مما يعكس دور القيادة التشاركية في تعزيز الشعور بالكفاءة والمعنى والاستقلالية لدى التدريسيين. وتخلص الدراسة إلى أن تبني القيادة التشاركية يمثل مدخلاً فاعلاً لتحسين المناخ الأكاديمي وتعزيز التمكين النفسي، الأمر الذي يسهم في رفع الأداء الأكاديمي وترسيخ ثقافة المشاركة والالتزام داخل الجامعات الحكومية في إدارة گرميان.

## **المبحث الأول : منهجية الدراسة**

### **أولاً : مشكلة الدراسة**

من خلال خبرة الباحثان العملية في مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي ، تبين أن موضوع العلاقة بين القيادة التشاركية وتمكين النفسي للتدريسيين ما زال يحتاج إلى المزيد من البحث والتحليل في بيئة الجامعات الحكومية ضمن إدارة گرميان، ونظراً لما تشهده هذه البيئة من تحديات تنظيمية ومهنية مما أدى إلى تراجع في أهمية وقيمة العمل وانخفاض مستويات الالتزام والمقدرة على أنجاز المهام وغياب الشعور بالاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الجامعي .وفي ظل هذه الظروف، تظهر الحاجة إلى البحث عن أنماط قيادية قادرة على احتواء التداعيات النفسية والمعنوية الناتجة عن تلك التحديات. وتعد القيادة التشاركية أحد هذه الأنماط التي يمكن أن تسهم في تعزيز التمكين النفسي للتدريسيين . وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما أثر القيادة التشاركية في تعزيز التمكين النفسي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية ضمن إدارة گرميان؟ وأنطلاقاً من مشكلة الدراسة وتساؤلها الرئيس، تتفرع عنها التساؤلات الآتي ::

١. ما طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة التشاركية بدلالة أبعادها وعلى مستوى الكلي والجزئي والتمكين النفسي في ضوء اجابات المبحوثين في الجامعات المبحوثة ؟

٢. ما طبيعة علاقة تأثير القيادة التشاركية بدلالة أبعادها وعلى مستوى الكلي والجزئي في التمكين النفسي في ضوء اجابات المبحوثين. في جامعات المبحوثة ؟

### **ثانياً : أهمية البحث**

١. يكتسب البحث أهميته من محاولة الربط الفكري بين متغيرين رئيسين متمثلاً بالقيادة التشاركية والتمكين النفسي.
٢. أثارة أنتباه تدريسيين في الجامعات المبحوثة حول الدور المهم الذي يمكن أن تمارسه القيادة التشاركية في تطوير عمل المنظمة وزيادة مستوى حماس الأفراد العاملين وبما يضمن تعزيز التمكين النفسي.
٣. تتركز أهمية البحث في دراستها التحليلية لأراء التدريسيين في الجامعات المبحوثة وما يقدمونه من افكار وأراء مفيدة ذات علاقة بمتغيري البحث
٤. الأفادة من طبيعة علاقات الارتباط والتأثير القائمة بين متغيري البحث بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف الجامعات الحكومية لرفد سوق العمل بخريجين يستفاد من خبراتهم.

٥. يعد من البحوث النادرة على حد علم الباحثين التي عالجت دور القيادة التشاركية في تعزيز التمكين النفسي في بيئة الجامعات الحكومية في إدارة كرميان .

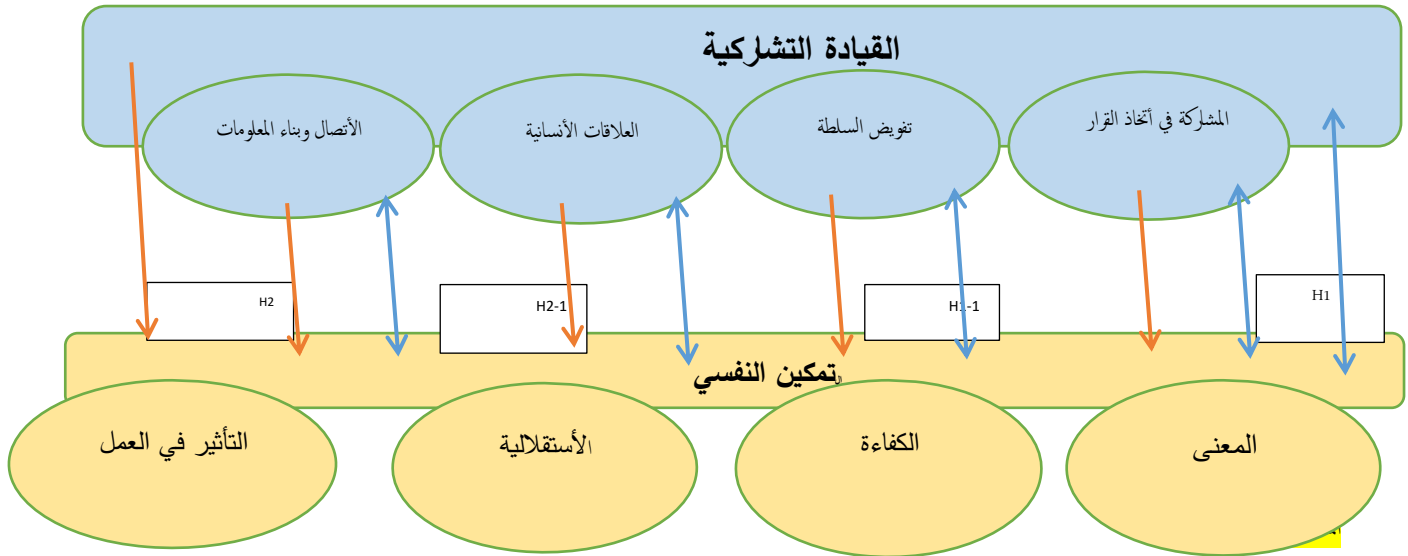
### ثالثاً : أهداف البحث

في ضوء تحديد مشكلة البحث وتساؤلاتها ، تسعى هذا البحث الى تحقيق الأهداف التالية:

١. اعداد اطار نظري لمتغيري البحث في ضوء عرض الأدبيات المعاصرة التي تناولتها ، والتعرف على مضامينها الفكرية وأستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة منها.
٢. تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التشاركية (مجتمعة ومنفردة ) والتمكين النفسي في الجامعات البحوث.
٣. اختبار تأثير القيادة التشاركية بدلالة أبعادها (مجتمعة ومنفردة ) بدلالة أبعادها في تعزيز التمكين النفسي في الجامعات المبحوثة.
٤. التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات الضرورية للجامعات عامة والمبحوثة خاصة.

### رابعاً : نموذج البحث الفرضي

استكمالاً لمشكلة البحث وأهدافها ومنطقاتها النظرية والعملية تم اعداد مخطط فرضي في ضوء مراجعة الأدبيات العلمية ذات صلة بمتغيري البحث ( القيادة التشاركية والتمكين النفسي ) والذي يعكس طبيعة علاقات الارتباط والأثر الافتراضية بين المتغيرين بدلالة أبعادهما . والشكل ( ١ ) يوضح ذلك .



الشكل ( ١ ) النموذج الفرضي للبحث

علاقة التأثير

الارتباط

### خامساً : فرضيات الدراسة

أنسجماً مع المعطيات الفكرية للدراسة وابعادها التطبيقية وتحقيقاً لأهدافها وللاجابة على تساؤلاتها انبثقت من مخطط الافتراضي الفرضيات الرئيسية الآتية في الجامعات المبحوثة :

**الفرضية الرئيسية الاولى :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية معنوية بين أبعاد القيادة التشاركية (مجتمعة ) والتمكين النفسي في الجامعات المبحوثة. ويتفرع عنها الفرضية الفرعية الآتية :

-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة التشاركية ( منفردة ) والتمكين النفسي في الجامعات المبحوثة .

**الفرضية الرئيسة الثانية :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة أحصائية معنوية للأبعاد القيادة التشاركية (مجتمعة ) في التمكين النفسي في جامعات المبحوثة. ويتفرع عنها الفرضية الفرعية الآتية :

-توجد علاقة تأثير ذات دلالة أحصائية معنوية لكل بعد من أبعاد القيادة التشاركية ( منفردة ) في التمكين النفسي في جامعات المبحوثة .

من أجل تحقيق أهداف البحث من الناحية النظرية والتطبيقية فقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمد الباحثان على الكتب والدراسات الحديثة من الأطاريح والرسائل المنشورة وغير المنشورة لوصف متغيرات الدراسة ، أما من الناحية التطبيقية فقد استعمل الباحثان الأسلوب التحليلي من خلال تحليل البيانات إحصائية التي تم جمعها عن طريق توزيع استمارة الاستبيان .

#### سابعاً : حدود البحث

١ -الحدود الموضوعية: ركز البحث على ابعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، العلاقات الإنسانية، الاتصال وبناء المعلومات ) والتمكين النفسي في الجامعات المبحوثة .

٢-الحدود البشرية: اشتمل على التدريسين في الجامعات المبحوثة في إدارة كرميان.

٣-الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية لتنفيذ البحث بجانبه النظري والتطبيقي للفترة من ١٠/١١/٢٠٢٤ ولغاية ٢٨/١٠/٢٠٢٥.

٤-الحدود المكانية: تضمنت الجامعات الحكومية في إدارة كرميان في محافظة السليمانية والتي تمثلت بـ ( جامعة كرميان/ جامعة كرميان التقنية )

#### ثامناً : مجتمع البحث وعينه

اختير الجامعات الحكومية في إدارة كرميان في محافظة السليمانية ميدانا للبحث، وتمثل مجتمع البحث بالتدريسين في تلك الجامعات، وتم اختيار هذه الفئة تحديداً لأنها تمثل المجتمع المناسب الذي تتوفر فيه متطلبات البحث كونهم يمتلكون الخبرات والمعارف والمهارات المطلوبة، وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية ،اذ تم توزيع ( ٣٠٠ ) استبانة،استرجع منها ( ٢٧٤ ) استبانة صالحة للتحليل ونسبة بلغت(٩١٪).

#### ثامناً : أساليب جمع البيانات والمعلومات

١. لغرض تقديم الجانب النظري للبحث تم الاستعانة بالأدبيات والبحوث السابقة والمجلات العلمية والرسائل والاطاريح الجامعية، فضلاً عن شبكة الاتصالات الدولية (الانترنت ).

٢. في الجانب الميداني تم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات واشتملت الاستبانة على :

أ. البيانات الشخصية: المتمثلة بـ (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، التحصيل الدراسي ، اللقب العلمي).

ب.متغير المستقل القيادة التشاركية : بأبعادها(المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، الاتصال وبناء المعلومات) عبر (٢٠) عبارة لكل بعد (٥) عبارات .

ت.متغيرالمعتمد التمكين النفسي : بأبعاده المتمثلة بـ ( المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير في العمل) وتضمن(٢٠) عبارة لكل بعد(٥) عبارات. وتعتمد مقياس ليكرت الخماسي(اتفق بشدة، أتفق، محايد، لا اتفق، لا أتفق بشدة)، وبأوزان متدرجة من (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي، مما يسمح للمستجيبين في اعتماد الخيارات المتعددة لهذا المقياس في الإجابة عن عبارات الاستبانة ، وتمت الاستفادة من المصادر المعروضة في الجانب النظري في صياغة فقراتها، وروعي فيها البساطة والوضوح، فضلاً عن إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات سواء قبل توزيعها أم بعدهاويوضح الجدول ( ١ ) مضامين الاستبيان بموجب متغيرات الدراسة وإبعادها .الجدول ( ١ ) مكونات الاستبانة

الفقره	المتغيرات الرئيسة	الابعاد	العبارات		المصدر
			العدد	المجموع	
١.	المعلومات الشخصية	بيانات أفراد العينة	٥	٥	أستمارة الاستبيان
٢.	القيادة التشاركية	المشاركة في اتخاذ القرار	٥	٢٠	السلامي، ٢٠٢٢
		تفويض السلطة	٥		
		العلاقات الانسانية	٥		
		الاتصال وبناء المعلومات	٥		
٣.	التمكين النفسي	المعنى	٥	٢٠	الغانمي، ٢٠٢١
		الكفاءة	٥		
		الاستقلالية	٥		

		٥	التأثير		
--	--	---	---------	--	--

المصدر: من أعداد الباحثان

#### تاسعاً : اساليب التحليل الاحصائي

تم توظيف مجموعة من الاساليب الاحصائية في تحليل البيانات المجمعة من اجل التوصل الى اهداف البحث واختبار فرضياته بالاعتماد على البرمجية الاحصائية الجاهزة ( Spss,V.26 ) ، وتمثلت بالأساليب الاتية :

١. النسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد وصف وتشخيص متغيرات الدراسة .
٢. معامل الارتباط البسيط بطريقة ( Pearson ) للتعرف على قوة علاقة الارتباط بين متغيري البحث والتحقق من العلاقة الارتباطية بين ابعاد المتغير المستقل (القيادة التشاركية) والمتغير التابع (التمكين النفسي) .
٣. معامل الانحدار الخطي البسيط ( Regression Analysis ) لمعرفة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع عن طريق معامل التحديد (R2) ومعامل الانحدار (Beta) والتحقق من معنويتها في ضوء مقارنة (T,F) المحسوبة بـ (T,F) الجدولية.

#### المبحث الثاني : الخلفية النظرية للبحث

##### المحور الاول : القيادة التشاركية

##### أولاً : مفهوم وتعريف القيادة التشاركية

مع تزايد اهتمام المنظمات والحكومات والهيئات الحكومية بالأنماط القيادية ، برزت العديد من الجهود البحثية والدراسات التي ركزت على مفهوم القيادة التشاركية حيث هناك جدل معرفي في توضيح مفهوم القيادة التشاركية بين الباحثين فالبعض يرى بأن مفهوم القيادة التشاركية نابعة من الفرد الذي بدوره يتمتع بخبرة ومهارات عالية أو بالدور المتعلق والتأثير في تحديد الأهداف والسلوكيات (السعيد، ٢٠١٩ : ١٢٢) في المقابل يرى (Wu et al ٢٠٢٠: ٥١) ان القيادة التشاركية تسلط الضوء على ظهور القادة داخل المجموعة ويفحص كيفية تقسيم القيادة بين أعضاء المجموعة أو أدائها بشكل جماعي وان القيادة المشتركة لا تزال نهجا جديدا نسبيا لفهم وظائف المجموعة ، وان هذا المفهوم أمر حتمي للبحث في المستقبل في مجالات القيادة وتنمية المهارات القيادية. وإن وضع تصور للقيادة المشتركة يتوقف على كيفية يمكن للفرد فهم وجهات النظر الخاصة بالقيادة ويتناول الجدول الاتي مفاهيم متعددة بخصوص القيادة التشاركية باختلاف المصادر المعتمدة عليها :جدول(٢) تعريفات القيادة التشاركية

ت	(الباحث ، السنة ، الصفحة )	تعريف القيادة التشاركية
١.	(Martins, 2021, 10)	عبارة عن تمكين أعضاء المنظمة للمشاركة في عمليات صنع واتخاذ القرارات .
٢.	(السعيد ، ٢٠٢١ : ٤٠)	هي مجموعة السلوكيات التي تثبت العمل التشاركي والجماعي بين أعضاء الفريق ويظهر محتواها عن طريق اتخاذ القرار التعاوني والمسؤولية المشتركة بين الاعضاء .
٣.	(الحسناوي ، ٢٠٢٣ : 33)	هي نوع من أنواع القيادة الأفقية التي تعمل بطريقة ديناميكية ولها تأثير تفاعلي بين الأعضاء لغرض تحقيق أهداف المجموعة أو التنظيم .

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة فيه

من خلال المراجع له للأدبيات الادارية وبناءاً على التعريفات السابقة وحسب وجهة نظر الباحثان فإن القيادة التشاركية هي نمط قيادي أداري يمارسه رؤساء الأقسام أو القادة الاداريين أو الأكاديميون في الجامعات الحكومية من خلال إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عمليات اتخاذ القرار ، وتبادل السلطة، والاستماع لآرائهم، بما يعزز الشعور بالمسؤولية المشتركة ويخلق بيئة عمل داعمة تقوم على الثقة والتكامل والتعاون.

ثانياً : أهمية القيادة التشاركية أكد ( معمرى ، ٢٠١٩ : ١٤٧) على ضرورة القول بأن نموذج القيادة التشاركية قد فرض نفسه على واقع المؤسسات والإدارات وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤولية على عاتق المدراء ومن الواضح بأنه مهما كانت قدرات المدراء فإنهم لا يستطيعون الإنجاز وتحقيق أهداف دون اشراك المرؤوسين في تنفيذ الأعمال المتعددة حيث يعد الأسلوب التشاركي من أبرز العوامل لنجاح القيادة ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافهم .وتكمن أهمية القيادة التشاركية حسب رأي ( السعيد ، ٢٠١٩ : ١٢٢-١٢٣) في الجوانب التالية :

١. تشجيع السلوك المبتكر والملتزم بين أعضاء الفريق .

٢. تقوم القيادة تشاركية بشكل إيجابي بتحويل المنظمات العمودية إلى منظمات أفقية وإعادة دمج فرق العمل .

٣. خلق روابط عمل إيجابية لأفراد المنظمة .

٤. القدرة على التحدث بصورة علنية أثناء تنفيذ الأنشطة الشاركية تزيد من مستويات الرضا وتحديد هوية المنظمة بين أعضائها.

٥. تعد مثال على سلوك العمل الإيجابي وتؤثر على جميع الأفراد العاملين وتحفظ هم وتشجع هم بالعمل عن طريق فرق العمل .

ثالثاً : أبعاد القيادة التشاركية تناول الكثير من الكتاب والباحثين في دراساتهم و وبحوثهم أبعاد مختلفة في قياس القيادة التشاركية وتختلف نسبة الاعتماد على تلك الأبعاد حسب اختلاف آراء الباحثين وقد حاول الباحثان بيان نسبة الاعتماد على تلك الأبعاد في الجدول التالي: الجدول (٣) أبعاد القيادة التشاركية

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المتناولة في الجدول

ت	الباحث والسنة	اتخاذ المشاركة في القرار	تفويض السلطة	العلاقات الانسانية	وبناء الاتصال المعلومات	التعاون والتكبير	التواصل المفتوح	الوظائف الادارية ) تخطيط ، توجيه ، تنظيم (	التخطيط الاستراتيجي	المهام المشاركة في القيادة
١	٢٠١٢ morkoena	✓	✓	✓	✓					
٢	معمرى ٢٠١٩	✓	✓	✓	✓					
٣	رمضان ٢٠٢٠	✓	✓	✓	✓					
٤	الشمالى ٢٠٢٠	✓	✓	✓	✓					
	(النفول ، ٢٠٢١)	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
٥	سلمان ٢٠٢١	✓	✓	✓						
٦	العلي وأحمد ٢٠٢١	✓	✓	✓	✓					
٧	النصراوي ٢٠٢٢	✓	✓	✓						
٨	الفرعي ٢٠٢٢	✓	✓	✓						
٩	Smart et al, ٢٠٢٢	✓				✓	✓			
١٠	الحسنوي، ٢٠٢٣	✓	✓	✓	✓					
١١	Gil-Corde ٢٠٢٣ et.al,	✓				✓	✓			
١٢	الشركانى، وابو ردن، ٢٠٢٤	✓	✓	✓						
١٣	عسيري والمقاطي ٢٠٢٤	✓	✓	✓						
١٤	جواد، وعبدالله، ٢٠٢٤	✓	✓	✓						
١٥	الشهري، 2024	✓	✓	✓	✓					
١٦	الخفاف، والخشاب ٢٠٢٤	✓	✓	✓						
	المجموع	١٧	١٥	١٥	١٢	٢	٢	١	١	١
	النسبة المئوية	%١٠٠	%٨٨	%٨٨	%٧٠	%١١	%١١	%٠.٥	%٠.٥	%٠.٥

من خلال الاطلاع على الادبيات السابقة المتناولة لموضوع القيادة التشاركية وبلاستناد على الجدول ( ٣ ) يتبين أن الأبعاد الأكثر شيوعاً وأكثر استخداماً في الأبحاث والدراسات السابقة والتي تتسجم مع تطبيق هذه الدراسة هي الأبعاد الأربعة التالية ( المشاركة في اتخاذ القرار ، تفويض السلطة ، العلاقات الانسانية ، الاتصال وبناء المعلومات ) .

١- **المشاركة في اتخاذ القرار:** أن المشاركة في اتخاذ القرار تعني مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات بدرجات وأشكال مختلفة ( 833 : kentab, 2018). وهو العمل الموضوعي والفكري الذي يسعى متخذ القرار إلى اختيار البديل الأمثل بين مجموعة بدائل وذلك بالمقارنة بين تلك البدائل وبما ينسجم ظروف العمل الداخلي والخارجية ويعد سلسلة من الاستجابة الفردية والجماعية التي تسعى إلى مواجهة المواقف المعينة ( الشمري واللوقان، ٢٠١٨: ٧٢ ) .

والمشاركة في القرار تعبر عن اشراك التدريسيين في عملية صنع القرارات واتخاذها في المنظمة فضلاً مناقشتهم والأخذ بأقترحاتهم وآراءهم قبل اتخاذ القرار النهائي وبذلك يضمن القائد التزامهم بتنفيذها ويحقق مبدأ الديمقراطية في العمل (طيفور ، ٢٠٢٠: ٩٩ ) .

٢- **تفويض السلطة :** تعد تفويض السلطة عملية السماح الاختيار بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوسين وعندما يقبل هذا الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلف بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال (ربيعه وغالية ، ٢٠٢٢: ٢٤ ) .

و تفويض السلطة هو عملية يقوم فيها القادة بتخصيص سلطاتهم إلى الموظفين ، حتى يتمكن من العمل وفقاً لواجباتهم ويكونوا قادرين على القيام بالمهام بفعالية وكفاءة ويتم تنفيذ تفويض السلطة كمحاولة لتحسين أداء الموظفين في المنظمة وهناك عدة تقنيات محددة لمساعدة المديرين على تفويض السلطة بشكل فعال : (تحديد الأهداف ، التأكيد على المسؤوليات والحقوق ، توفير الحافز للمرؤوسين ، طلب إكمال العمل و توفير التدريب للمرؤوسين وتوفير الإشراف المناسب ) وهذا تعزز تعلم الموظف وتنمية الموظفين وتطويرهم وبناء مهارات ومعارف الموظف للمساعدة في زيادة الرضا الوظيفي ( الحساوي ، ٢٠٢٣: ٣٣٣ ) .

٣- **العلاقات الانسانية:** أن امتلاك العامل البشري والعلاقات الإنسانية يعد من أهم الخصائص المميزة في المنظمة إضافة إلى القدرة للتحدث مع الموظفين التي بدورها لا يقل أهمية عن جودة الخدمة المقدمة حيث يجب على القائد التحدث مع موظفيه كما يتوقعون منه وهذا أحد أهم من الطرق لتحقيق النجاح الأعمال التجارية . ( 2 : Gulyamova, 2020 ) و ( موسى وآخرون ، ٢٠٢٤: ١٣ ) . وأن القائد الذي يتبع النمط التشاركي في القيادة يخلق جو إنساني في مكان العمل مما يتيح الفرصة للأفراد العاملين المشاركة في أغلب العمليات الإدارية مما يعكس قيم واتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل ويقوم ببناء جسور من الثقة مع الأفراد العاملين واحترام شخصياتهم ومناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم وتحليلها والعمل الوصول إلى أفضل حلول ممكن لهذه المشكلات وينتج عنه تخفيف الرتبة في العمل والذي يجعل العمل ممتلئاً وبدور يعمل على استثمار الجهود وإثارة دوافعهم في العمل (طيفور ، ٢٠٢٠ : ٩٩ ) .

٤- **الاتصالات وبناء المعلومات :** نظام الاتصالات وبناء المعلومات نظام متكامل للعمليات التي يمكن من خلالها جمع المعلومات والأفكار والمشاعر وتبادلها ونقلها الذي يتمكن الفرد من الإحاطة غيره بالأفكار والحقائق التي تؤثر في سلوكهم وتوجيه في اتجاه المعين (الشمري ، ٢٠٢٠ : ٢٨ ) . بينما عرفه ( ٤ : Thill & Bovée 2012 ) عملية تساعد على تعزيز وتوثيق العلاقات للمجتمعات المختلفة وتمنح المنظمة مرونة في سرعة حل المشكلات وتحذير المبكر للمشاكل المتوقعة ( ربيع وغالية ، ٢٠٢٢: ٢٤ ) .

## **المحور الثاني : التمكين النفسي**

### **أولاً: مفهوم وتعريف التمكين النفسي**

التمكين النفسي هو أحد القضايا المحورية داخل أي منظمة ويرتبط مستوى التمكين النفسي لدى العاملين بنمط القيادة الذي يتم تطبيقه داخل المنظمة وللتمكين النفسي عدد من الآثار الإيجابية داخل المنظمة مثل تحسين الأداء وبناء العلاقات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين وتحسين دوافع العاملين ومن ثم تحسين أداء الشركة ككل وتحقيق أهدافها (الشريدة وعبد اللطيف ، ٢٠١٨: ٢٩٩ )و يعد مفهوم التمكين النفسي من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في الحياة إلى مستويات راقية ويتمركز جوهر التمكين النفسي حول منح حرية في الأداء ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية و ووعي أكبر بمعنى الدور الذي يقوم به ، وهو يمكن أن يقود إلى نتائج إيجابية على المستويين الفردي والتنظيمي ( Amor et al.,2021:780 ) . ويوضح الجدول التالي مجموعة من تعريفات التمكين النفسي حسب آراء بعض الكتاب والباحثين **جدول ( ٤ ) تعريفات**

**التمكين النفسي**



ت	(الباحث ، السنة ، الصفحة )	تعريف التمكين النفسي
١.	(Meng, and Sun, 2019: 983)	قدرة الفرد على التمتع بالاستقلالية والاختيار والمسؤولية والمشاركة في صنع القرار التنظيمي ويتم تعريفه على أنه الدافع الجوهري للمهمة الذي يعكس ضبط النفس في عمل الفرد والمشاركة النشطة .
٢.	(عرفان ، ٢٠٢١ : ١١٧ )	الدافع الداخلي لأداء مهام العمل والذي ينشأ لدى الفرد كنتيجة لمجموعة من التقييمات المعرفية الذاتية لمهام العمل .
	(صابرين وعبير ، ٢٠٢٣ : ٥)	أعادة توزيع السلطة والسيطرة في المنظمة ، وهو نتيجة المشاركة الكاملة بين العمال والقاعدة في اتخاذ القرار .

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة فيه بناءً على التعريفات السابقة، يمكن صياغة تعريف إجرائي مبسط للتمكين النفسي كالتالي : أنه إدراك التدريسيين لقدرتهم على التأثير في بيئة عملهم من خلال المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات التنظيمية، مما يعزز إحساسهم بالاستقلالية، الكفاءة، والمعنى في العمل. ويتحقق ذلك من خلال توفير بيئة داعمة، تمنحهم الثقة بقدراتهم، ، ويحفزهم على المبادرة والأداء الفعال مما يسهم في تحقيق روحانية مكان العمل في ظل القيادة التشاركية. ويتم قياسه من خلال أبعاده الأساسية مثل المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، والتأثير في بيئة العمل.

#### ثانياً : أهمية التمكين النفسي

يؤكد كل من ( Nassar, 2017: 91 ) و ( Ozaralli, 2015:370 ) و ( ابو منشار، ٢٠٢٤ : ١٦ ) على أن التمكين النفسي يسهم في تفسير تجربة التابعين اتجاه الأعمال الموكلة إليها والتي تؤثر على أدوارهم الوظيفية ومعتقداتهم الذاتية وهذا الأمر بدوره يسهم في إبراز أهمية التمكين النفسي والتي يمكن عكسها في الآتي :

- ١-تحفيز التابعين اتجاه إنجاز المهام الأدوار الوظيفية الخاصة بهم .
- ٢-تشجيع في اتخاذ القرارات وتعزيز الحكم الذاتي المؤدية إلى التحفيز والإبداع والابتكار في العمل .
- ٣-تقويض السلطة بإعطاء الصلاحيات لصنع القرار من العوامل الأساسية التمكين النفسي للموظفين .
- ٤-تعزيز وتحسين قدرة المنظمة على تغيير التنظيمي .
- ٥-شعور بأهمية العمل الجماعي في حل مشكلات العمل المستمرة .

**ثالثاً : أبعاد التمكين النفسي** نلاحظ عدم وجود اختلاف بين آراء الباحثين حول عدد أبعاد التمكين النفسي للعاملين حيث اتفق كل من ( Thomas & Velthouse, 1990 )، ( Spreitzer., 1995 )، (أبا زيد ، ٢٠١٠ )، (ثاميديم ، ٢٠١٣ ) و (خليفة وشهاب ٢٠١٥ )، (ابو زيد ، ٢٠١٦ )، (علي وبلقرع، ٢٠١٦ )، (أمان ، ٢٠١٧ )، (أبراهيم ، ٢٠١٧ )، (أبو طيبخ واخرون، ٢٠١٨ )، (الخالدي، ٢٠١٨ )، (محمد واخرون ، ٢٠٢٠ )، (حسين، ٢٠٢٣ ) و (القرشي، ٢٠٢٤ ) إلى وجود أربعة أبعاد رئيسية لتمكين النفسي وهي ( المعنى، الكفاءة، التأثير، الاستقلالية ) وتم اختيار هذه الأبعاد لأنها تمثل جوانب أساسية للتمكين النفسي وهذه الأبعاد مترابطة وضرورية لخلق بيئة عمل تمكنه لأنه يغطي الجوانب الأساسية في شعور الفرد للتمكين النفسي للعاملين وتتاسب خصائص العينة المستهدفة في الدراسة الحالية . سيتم مناقشة أبعاد التمكين النفسي التي تستخدم في هذه الدراسة والتي سوف نتناولها بناءً على أساس الباحثين والدراسات السابقة كالآتي :

١-**المعنى** : المعنى هو مؤشر على القدرة التغلب على القيود الاجتماعية المدركة من أجل اتخاذ أفضل الخيارات الخاصة بالوظيفة التي يشغلها التابعين داخل المنظمة ( Yoon& Hahn,2021:5 ) .

فالمعنى هو البعد الخاص بالتحكم المدرك حيث يشتمل على : المعتقدات نحو السلطة ، ونحو عملية صنع القرار ومدى إتاحة المصادر ، والاستقلال في وضع جداول العمل ومعدات وطرق الإنجاز فيه ومجمل العمل وغيرها ( مبارك ، ٢٠٢٢ : ٣٤ ) ، وأخيراً توصل ( حسن ، ٢٠٢٤ : ٨٤ ) أنه بُعد المعنى هو أحد أهم الأبعاد في التمكين النفسي للموظفين ويشير بُعد المعنى إلى شعور العامل بأن عمله له قيمة وأهمية ، وأنه يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والمجتمع .



٢-الكفاءة / المقدرة : يرى ( Bose et al.,2020:5) يقصد بها إدراك الفرد بكفاءة وأهليته بامتلاك القدرة والمهارة على إنجاز المهام الموكل له بالفاعلية المطلوبة . وأكد ( Iqbal et al.,2020:5) على أن الكفاءة بأنها اعتقاد عام متبلور في ذهني الفرد انه يقدم بنجاح مخرجات تنظيمية في مكان العمل ويستند هذا البعد على افتراض أساسي أفاده أن الفرد الذي يشعر بأنه يمتلك القدرة والمهارة من المحتمل الكبير أن يؤدي عمله بشكل جيد . والمقدرة تشجع الأفراد على حل المهام الصعبة في مستوى عالي من الثقة لإنجاز المهمة الموكل إليهم بنجاح ( السلطاني وآخرون ، ٢٠٢٤ : ٦) .

٣-الاستقلالية : هو شعور العاملين بنوع من التمكين عندما يكون لهم حكم ذاتي واسع والقدرة على اتخاذ القرارات حول أعمالهم حيث يوجد تقرير الذات عندما يكون للعاملين بعض التحكم بما يفعلونه وعندما يكونوا لديهم آراء في متى تبدأ ومتى تنتهي مهمتهم أما عندما يعتقد العاملين أنهم يعملون بأمر من رؤسائهم فإنهم لا يشعرون بالتمكين بسبب القليل من الاستقلال والحرية الممنوحة لهم لذلك فهو يصابون بنوع من الإحباط الذي يؤثر على أدائهم ( Choong et al. , 2011 : 238-239) . فالأفراد عندما يشعرون بأن لديهم استقلال لأداء مسؤوليتهم سيتمكن من اتخاذ قرارات حول عملهم ولهم السلطة الكافية على الطريقة والوقت وسرعة أداء مهامهم ( Saif & Saleh , 2013: 252) .

٤-التأثير : التأثير هو إيمان الشخص بقدرته على التأثير على الآخرين والمجتمع . عندما يشعر الشخص بأنه مؤثر فإنه يكون متحمسا لأحداث تغيير في العالم وهذا قد يعزز شعور المرء بالهدف والأهلية يمكن أن يكون التأثير على نطاق واسع أو ضيق يمكن أن يكون على المستوى الشخصي أو المهني أو المجتمعي ، يمكن أن يكون التأثير الفوري أو طويل المدى ( Hochwälder , 2005 : 1237) . ويقصد بالتأثير الدرجة التي يمكن للفرد أن يؤثر بها على النتائج الاستراتيجية الإدارية والعملية في العمل (السباعي والشاهر ، ٢٠٢١ : ١٤) و توصل ( الغانمي ، ٢٠٢١ : ٦٦ ) الى أن التأثير هو درجة التي يمكن من خلالها الأفراد التابعين التأثير على قرارات المنظمة من أجل ضمان تحقيق أهدافهم والحد من ضغوطات العمل التي تؤثر على حياتهم المهنية .

#### المبحث الثالث: الجانب الميداني

#### المحور الأول : اختبار فرضيات الارتباط

أولاً : اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : نستعرض في هذه الفقرة نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ( القيادة التشاركية ، التمكين النفسي ) لفرضية الدراسة الاولى والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التشاركية(على المستوى الكلي والجزئي) والتمكين النفسي في الجامعات المبحوثة" وبمتابعة نتائج التحليل المبينة في الجدول (٥) و كما يأتي :

١- ظهر وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التشاركية والتمكين النفسي وعلى مستوى ابعادهما الكلية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.67) عند مستوى معنوية (0.01)، وفي ذلك اشارة الى امتلاك القيادة التشاركية قوة تفسيرية وتنبؤية في التمكين النفسي، اي ان امتلاك القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة للأبعاد المجسدة للقيادة التشاركية يمكنهم من تحقيق التمكين النفسي في اطار العمل على تأمين أبعاده المتمثلة بـ(المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير في العمل).

٢- ظهر وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد القيادة التشاركية المتمثلة بـ (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الانسانية، الاتصالات وبناء المعلومات) والتمكين النفسي، اذ بلغت قيم معاملات الارتباط بينها (0.49، 0.60، 0.64، 0.69) ولكل منها على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى (0.01)، وتقصح تلك النتائج ان توافر كل بعد من ابعاد القيادة التشاركية المعتمدة في الدراسة الحالية لدى القيادات الادارية تمكنهم من تحقيق التمكين النفسي عبر ابعاده ، وجاءت اعلى قيمة ارتباط بين بعد الاتصالات وبناء المعلومات والتمكين النفسي، وحقق بعد المشاركة في اتخاذ القرار اقل ارتباط مع التمكين النفسي، فيما امتلك بعدي(تفويض السلطة، العلاقات الانسانية) الترتيبين الثاني والثالث على التوالي في ارتباطهما مع التمكين النفسي، وتعكس تلك النتائج وجود حالة من التناسب بين كل بعد من أبعاد القيادة التشاركية والتمكين النفسي في الجامعات المبحوثة اعتمادا على ما تقدم من نتائج تحليل علاقات الارتباط وعلى المستويين الكلي والجزئي تقبل الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التشاركية (على المستوى الكلي والجزئي) والتمكين النفسي في الجامعات المبحوثة".الجدول (٥) نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة التشاركية ( مجتمعة ومنفردة) والتمكين النفسي

المؤشر الكلي	أبعاد القيادة التشاركية				المتغير المستقل المتغير المعتمد
	الاتصالات وبناء المعلومات	العلاقات الانسانية	تفويض السلطة	المشاركة في اتخاذ القرار	

0.67**	0.69**	0.64**	0.60**	0.49**	معامل الارتباط	التمكين النفسي
--------	--------	--------	--------	--------	----------------	----------------

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V26. \*\*p ≤ 0.01 n = 274

المحور الثاني : اختبار فرضيات التأثير

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : نستعرض في هذه الفقرة نتائج تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة (القيادة التشاركية، التمكين النفسي) وعلى المستويات الكلية والجزئية لفرضية الدراسة الثانية والتي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لأبعاد القيادة التشاركية(على المستوى الكلي والجزئي) في التمكين النفسي في الجامعات المبحوثة، وبمتابعة معطيات الجدول (٦) يتضح وجود:

١- أن هناك تأثير معنوي للقيادة التشاركية بدلالة ابعادها كمتغير مستقل في التمكين النفسي كمتغير معتمد، اذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (225.111) وهي اكبر من قيمتها المجدولة (6.74) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجتي حرية (1,272)، كما ان ابعاد القيادة التشاركية مجتمعة فسرت وبدلالة قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) للنموذج العام ما نسبته (45%) من الاختلافات الكلية في التمكين النفسي، وان النسبة المتبقية (55%) تعود لمتغيرات اخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، او انها قد تكون خارج السيطرة .

٢- وجود تأثير لأبعاد القيادة التشاركية (مجتمعة) في التمكين النفسي في الجامعات المبحوثة بدلالة قيمة معامل الانحدار (Beta) والتي تشير الى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في ابعاد القيادة التشاركية تؤدي الى تغيير ما نسبته (0.67) في التمكين النفسي، وما يدعم معنويته قيمة t المحسوبة والتي بلغت (15.033) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغ (1.67)، وفي ذلك اشارة الى ان التمكين النفسي في الجامعات المبحوثة يعتمد على القيادة التشاركية التي تتبناها قاداتها في ضوء الابعاد المجسدة لها، اي ان امتلاك القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة للمؤشرات المعبرة عن كل بعد من ابعاد القيادة التشاركية والعمل على تبنيها يمكنهم من تحقيق التمكين النفسي.

وعلى المستوى الجزئي تفصح نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول (٦) عن التأثيرات الاتية:

أ. وجود تأثير لبعد المشاركة في اتخاذ القرار واحدا من ابعاد القيادة التشاركية في التمكين النفسي في الجامعات المبحوثة، اذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (88.238) وهي اكبر من قيمتها المجدولة (6.74) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجتي حرية (1,272)، وفسر هذا البعد لوحده وبدلالة قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) للنموذج العام ما نسبته (٢٤%) من الاختلافات الكلية في التمكين النفسي، وان النسبة المتبقية (٧٦%) تعود لمتغيرات اخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، او انها قد تكون خارج السيطرة، كما تؤثر قيمة معامل الانحدار (Beta) وجود تأثير لهذا البعد في التمكين النفسي، والتي تؤكد على ان التمكين النفسي يتغير بنسبة (0.49) اذا تغير بعد المشاركة في اتخاذ القرار بمقدار وحدة واحدة، وما يدعم معنويته قيمة t المحسوبة والتي بلغت (9.393) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67)، ويعد ذلك مؤشرا على ان تبني المشاركة في اتخاذ القرار من قبل القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة من شأنه تحقيق التمكين النفسي بدلالة ابعاده (المعنى، الكفاءة(المقدرة)، الاستقلالية، التأثير في العمل)، اي ان التمكين النفسي في الجامعات المبحوثة يعتمد على توافر المؤشرات المعبرة عن بعد المشاركة في اتخاذ القرار، المتمثلة بقيام ادارات تلك الجامعات بأخذ اراء التدريسي وافكارهم عند اتخاذ القرارات المركزية وفي حل المشاكل الادارية المتعلقة بالعمل، وتبادل الآراء معهم حول القرارات بشكل جماعي، فضلا عن توضيح الاهداف بشكل يمكن التدريسيين من المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على المشاركة في توزيع العمل بما يساهم في سرعة الإنجاز .

ب. وجود تأثير لبعد تفويض السلطة في التمكين النفسي عند مستوى معنوية (0.000) وهي اقل من (0.01)، كما فسر هذا البعد بدلالة قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) للنموذج العام ما نسبته (٣٦%) من التباين الكلي في التمكين النفسي، ويدعم معنويته قيمة (f) المحسوبة (153.016) مقارنة بقيمتها المجدولة (6.74) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجتي حرية (1,272)، وان النسبة المتبقية (64%) سببها متغيرات اخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة او انها قد تكون خارج السيطرة. كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) عن وجود تغيير في التمكين النفسي نسبته (0.60) نتيجة تغيير بعد تفويض السلطة بمقدار وحدة واحدة، ويدعم معنويته قيمة t المحسوبة والتي بلغت (12.370) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67)، ويستدل من تلك النتائج ان تحقيق التمكين النفسي بدلالة ابعاده مرهون بامتلاك ادارات الجامعات المبحوثة المؤشرات المعبرة عن بعد تفويض السلطة، وذلك في اطار منح التدريسيين أدوار قيادية تتناسب مع مهامهم ، ومنح صلاحيات للتدريسيين من ذوي الخبرة والمهارة ، وتحديد مهامهم بدقة، فضلا عن ايمان تلك الادارات بان التفويض للسلطة يؤدي الى رفع الروح المعنوية للتدريسيين، كما انه يعد أداة فعالة لإعداد قيادات ادارية مستقبلية .

ت. تأثر التمكين النفسي ببعد العلاقات الانسانية، اذ ان (٤١٪) من الاختلافات في التمكين النفسي في الجامعات المبحوثة يفسره هذا البعد، ويدعم معنويته قيمة (f) المحسوبة (193.186) مقارنة بالمجدولة (6.74) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجتي حرية (1,272)، كما تشير قيمة (Beta) الى ان التمكين النفسي في الجامعات المبحوثة سيتغير بنسبة (0.64) اذا تغير بعد العلاقات الانسانية بمقدار وحدة واحدة، وما يدعم معنويته قيمة t المحسوبة والتي بلغت (13.899) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67)، ويستدل من ذلك ان التمكين النفسي بدلالة ابعاده المتمثلة بـ (المعنى، الكفاءة (المقدرة)، الاستقلالية، التأثير في العمل)، يستمد مقومات تحقيقه من بعد العلاقات الانسانية لدى ادارات الجامعات المبحوثة، اي ان التمكين النفسي في تلك الجامعات يعتمد على توفير اداراتها بيئة عمل أساسها الود والانسجام ومشاركة التدريسيين، وحرصها على كسب الثقة لتحسين العلاقة بالتدريسيين، ومحاولتها في كسر الحواجز النفسية بينها وبين التدريسيين، فضلا عن تشجيع التدريسيين على أسلوب المناقشة الجماعية وحل المشكلات في العمل، وبما يحقق رضا التدريسيين وزيادة ولاءهم التنظيمي.

ث. وجود تأثير لبعد الاتصالات وبناء المعلومات واحدا من ابعاد القيادة التشاركية في التمكين النفسي بدلالة ابعاده، اذ ان (٤٨٪) من التباين في التمكين النفسي في الجامعات المبحوثة يفسره بعد الاتصالات وبناء المعلومات، ويدعم معنويته قيمة (f) المحسوبة (253.269) مقارنة بالمجدولة (6.74) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجتي حرية (1,272)، كما تؤثر قيمة معامل الانحدار (Beta) وجود تأثير لهذا البعد في التمكين النفسي، والتي تؤكد على ان التمكين النفسي يتغير بنسبة (0.69) اذا تغيرت الاتصالات وبناء المعلومات بمقدار وحدة واحدة، وما يدعم معنويته قيمة t المحسوبة والتي بلغت (15.914) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67)، وتعبّر تلك النتائج عن اعتماد التمكين النفسي في الجامعات المبحوثة على تبني اداراتها لبعد الاتصالات وبناء المعلومات، عبر سعي ادارة تلك الجامعات لإتاحة المعلومات للتدريسيين وبما يمكنهم من الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز اعمالهم وجعل التدريسيين اكثر فهما لأدوارهم وتوحيد الرؤية ووضوح للأهداف، فضلا عن اسهام ادارات الجامعات في بناء قنوات اتصال فعالة لتسهيل تبادل المعرفة بين التدريسيين، وتشجيعها على مشاركة المعلومات بين التدريسيين. اعتماد على ما تقدم من معطيات لنتائج التحليل المعنوية والتي اكدت وجود تأثيرات معنوية لأبعاد القيادة التشاركية (على المستوى الكلي والجزئي) في التمكين النفسي في الجامعات المبحوثة، تقبل فرضية الدراسة الرئيسة السابعة والتي نصت على "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لأبعاد القيادة التشاركية (على المستوى الكلي والجزئي) في التمكين النفسي في الجامعات المبحوثة الجدول (٦) تأثير القيادة التشاركية في التمكين النفسي

التمكين النفسي						المتغير المعتمد	
						المؤشرات	
Sig	قيمة t	قيمة f	R <sup>2</sup>	B1	B0		
0.000	15.033**	225.111**	0.45	0.67	2.201	القيادة التشاركية	المتغير المستقل
0.000	9.393**	88.238**	0.24	0.49	2.881	المشاركة في اتخاذ القرار	
0.000	12.370**	153.016**	0.36	0.60	2.477	تفويض السلطة	
0.000	13.899**	193.187**	0.41	0.64	2.507	العلاقات الانسانية	
0.000	15.914**	253.260**	0.47	0.69	2.279	الاتصالات وبناء المعلومات	

\*\*P ≤ 0.01 n = 274 d.f = 1,272 f<sub>tab</sub> = 6.74

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

## المبحث الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

## أولاً : الاستنتاجات

١. أظهرت نتائج البحث أن القيادة التشاركية تمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز التمكين النفسي في بيئة الجامعات الحكومية ضمن إدارة گرميان، إذ تبين وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بينهما على المستويين الكلي والجزئي، مما يؤكد أن تبني الأسلوب القيادي التشاركي يسهم في رفع شعور التدريسيين بالمعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير في العمل.

٢. بينت التحليلات الإحصائية أن بعد الاتصال وبناء المعلومات هو الأكثر تأثيراً في التمكين النفسي، مما يعكس أهمية الشفافية وتدفق المعلومات في خلق بيئة عمل محفزة تشجع على المبادرة والثقة المتبادلة بين القيادات والتدريسين.
٣. أظهرت النتائج أن بعد العلاقات الإنسانية يحتل موقعاً محورياً في بناء بيئة جامعية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، إذ يساهم في تقوية الانتماء المؤسسي ورفع مستوى الرضا والالتزام الوظيفي لدى التدريسين.
٤. كما ثبت أن بعد تفويض السلطة يُعد عاملاً فاعلاً في رفع الكفاءة المهنية للتدريسين، إذ يمنحهم مساحة أوسع من الاستقلالية والثقة في اتخاذ القرارات، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الأكاديمي والإداري.
٥. تبين أن بعد المشاركة في اتخاذ القرار رغم كونه الأقل تأثيراً نسبياً، إلا أنه يمثل أساساً مهماً في تكوين بيئة ديمقراطية داخل الجامعة، تساهم في تعزيز روح الانتماء والمسؤولية الجماعية لدى أعضاء الهيئة التدريسية.
٦. تؤكد النتائج أن القيادة التشاركية تساهم في تقليص الفجوة بين القيادات الإدارية والتدريسين، عبر فتح قنوات تواصل بناة، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل عادل، مما يعزز فعالية اتخاذ القرار ويرفع من جودة المخرجات الجامعية.
٧. تشير البيانات إلى أن تطبيق القيادة التشاركية بصورة مؤسسية ومستدامة يخلق مناخاً تنظيمياً داعماً للتمكين النفسي، ويُعد شرطاً أساسياً لتحقيق التطوير الأكاديمي والإداري داخل الجامعات الحكومية في إدارة گرميان.

### **ثانياً : التوصيات**

١. تبني أسلوب القيادة التشاركية داخل إدارات الجامعات الحكومية في إدارة گرميان لما له من أثر إيجابي في تعزيز التمكين النفسي للتدريسين.
٢. تفعيل أبعاد القيادة التشاركية من خلال إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عمليات صنع واتخاذ القرار، وتشجيع الحوار وتبادل الآراء قبل اعتماد القرارات النهائية.
٣. منح التدريسين صلاحيات مناسبة تتوافق مع مهامهم الأكاديمية والإدارية، بما يعزز إحساسهم بالكفاءة والاستقلالية والمسؤولية المهنية.
٤. تعزيز التواصل الفعّال وبناء الثقة بين القيادات الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية بما يضمن بيئة عمل داعمة ومحفزة للإبداع والمبادرة.
٥. الاهتمام بتنمية مهارات القادة الأكاديميين في تطبيق مبادئ القيادة التشاركية عبر برامج تدريبية متخصصة.
٦. تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة على المشاركة وصنع القرار الجماعي، بما يساهم في رفع الروح المعنوية والانتماء المؤسسي.

### **قائمة المصادر**

#### **أولاً : المصادر العربية**

#### **البحوث غير المنشورة**

١. أبو منشار، آمال. (٢٠٢٤). التمكين النفسي وعلاقته بالطموح المستقبلي لدى طلبة كليات الطب في الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير، جامعة الخليل).
٢. أمان، نجوى. (٢٠١٧). الدور الوسيط للملكية النفسية اتجاه الوظيفة على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادة للعاملين في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة).
٣. بوشقرة، صابرين و بوشقرة، عبير. (٢٠٢٣). دور التمكين النفسي على تحسين أداء الممرضين في المستشفيات العمومية [رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي].
٤. حسن، أحمد حامد عباس. (٢٠٢٤). روحانية مكان العمل وتأثيرها في التمكين النفسي للعاملين (رسالة ماجستير). جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.
٥. الحسنائي، علي غازي عبد زيد. (٢٠٢٢). دور القيادة التشاركية في تعزيز الأداء المتميز (رسالة ماجستير).
٦. ربيعة، وغالية، بقادر بريشي. (٢٠٢٢). أثر القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية بولاية أدرار (رسالة ماجستير، جامعة أدرار).
٧. السعيد، صفاء سعدون سلمان. (٢٠٢٢). دور القيادة التشاركية والإجماع الاستراتيجي في تعزيز الأداء الإبداعي من خلال الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة والأمان النفسي (أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء).

٨. الشمالي، هياء موسى. (٢٠٢٠). برنامج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال غزة في ضوء القيادة التشاركية (رسالة ماجستير)، جامعة الأقصى .
٩. الغانمي، شيماء سعيد وداعة. (٢٠٢١). دور سلوكيات القيادة الممكنة في خفة حركة العاملين بتوسيط التمكين النفسي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القادسية .
١٠. الفرعي، أحمد بن سعيد بن محمد. (٢٠٢٢). أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي (رسالة ماجستير)، جامعة الشرقية - سلطنة عمان.
١١. معمري، محمد. (٢٠١٩). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين (أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضير - بسكرة) .
١٢. موسى، براءة وكلاخ. (٢٠٢٤). دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي) .
- البحوث المنشورة :**
١. أبا زيد، رياض. (٢٠١٠). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، ٢٤ (٢) .
٢. إبراهيم، خليل إبراهيم. (٢٠١٧). الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٥ .
٣. أبو زيد، حمادة. (٢٠١٦). سلوكيات القيادة الداعمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإبداع. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر ، ٤ .
٤. أبو طيخ، ليث وآخرون. (٢٠١٨). تأثير التمكين النفسي في انعدام الأمان الوظيفي. مجلة مركز دراسات الكوف، ٤٨ .
٥. جواد، صلاح نعمة وعبد الله، محمد فرج. (٢٠٢٤). دور القيادة التشاركية في تعزيز الاستقرار الوظيفي. مجلة الجامعة العراقية، ٧٠ (١) ، <https://www.iasj.net/iasj/issue/2776>
٦. الحساوي، علي غازي عبد زيد. (٢٠٢٣). دور القيادة التشاركية في تعزيز التميز الاستراتيجي. مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية ، ١٩ (٢)، ٣٢٥-٣٤٦ .
٧. حسين، علي ناصر. (٢٠٢٣). التمكين النفسي وعلاقته بالانغماس الوظيفي. مجلة كلية التربية الأساسية - جامعة بابل ، ١٥ (٦٢) .
٨. الخالدي، خيرية عبده فضل. (٢٠١٨). التمكين النفسي وتأثيره على السلوك الإبداعي. مجلة المثى للعلوم الإدارية والاقتصادية.
٩. الخشاب، حسان ثابت & الخفاف، مهند فتح الله. (٢٠٢٤). دور القيادة التشاركية في تعزيز المرونة التنظيمية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٦ .
١٠. خليفة، مي وشهاب، لبنى. (٢٠١٥). الإسهام النسبي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التمكين النفسي والالتزام الوجداني للمعلمين. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مصر ، ٢١ (٣) .
١١. رمضان، إبراهيم السيد. (٢٠٢٠). أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء التنافسي للفنادق المصرية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة ، ١٤ (١) .
١٢. السباعوي، محمد يونس و الشاهر، علي عبدالقادر. (٢٠٢١). دور النقائات الاجتماعية والتمكين النفسي لصناع المعرفة. مجلة تنمية الرافدين ، ٤٠ (١٣٢)، ٤٠٣-٤٤٤ .
١٣. السعيد، صفاء سعدون. (٢٠١٩). دور القيادة التشاركية في تقليل التسييس التنظيمي ، Warith Journal of Scientific Research, ISSN: 2618-0278 Vol. 1 No. 1 December 2019
١٤. السلطاني، علي عصام وآخرون. (٢٠٢٤). العلاقة بين المساءلة المدركة والقلق في مكان العمل: الدور التفاعلي للتمكين النفسي. مجلة المثى للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٤ (٤) ، ١-١٦ .
١٥. الشكراني، عمر شمو حيدر، وأبو رذن، إيمان بشير. (٢٠٢٤). مساهمات القيادة التشاركية في تحقيق الأداء التنظيمي المستدام. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٦ (٥٥) .
١٦. الشريدة، ماجد وعبد اللطيف، محمد. (٢٠١٨). التمكين النفسي وعلاقته بمهارة التدريس الإبداعي. مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط ، ٣٤ (٤) .

١٧. الشمري، خالد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن. مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، ٤ (٤٤)، ١٥-٥٨.
١٨. الشمري، سامي بن عواد و اللوقان، محمد بن فهد. (٢٠١٨). واقع القيادة لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية.
١٩. الشهري، شهد حسن علي. (٢٠٢٣). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء موظفي جامعة أم القرى. المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، ١٤ (٤)، ١٦-١٦. <https://doi.org/10.52113/6/2024-14-4/1-16>
٢٠. طيفور، هيفاء علي محمود. (٢٠٢٠). درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ٤ (٩)، ٩٤-١٢٠.
٢١. عسيري، فاطمة يحيى و المقاطي، تهاني منيف. (٢٠٢٤). دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة. مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس ٤٨(١)، ١٩١-٢١٤.
٢٢. علي، مكيد وبلقرع، فاطنة. (٢٠١٦). التمكين النفسي وأثره على رأس المال الفكري. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ١٣.
٢٣. القرشي، مازن بن صالح. (٢٠٢٤). دور التمكين النفسي في التنبؤ بالحاجة إلى المعرفة. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ١٠٦.
٢٤. محمد، يزن سالم، عليوي، علي حسين ومحمد، صالح مهدي (٢٠٢٠) دور القيادة الأخلاقية في التمكين النفسي للعاملين الدور الوسيط للتشخيص التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في مجموعة قنوات كبرلاء الفضائية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٢ (٢)، ١٥٧-١٨٩.
٢٥. النصراني، عادل مجيد. (٢٠٢٢). دور القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ١٨ (٢٢)، ٧١-١٩٥.
٢٦. النوفل، محمد بن فهد. (٢٠٢١). واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. المجلة العلمية بكلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٧ (٢).
٢٧. ناميديم، كريم، أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي \_ دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الاقسام العلمية في جامعة دهوك، مجلة تنمية الراقيدين \_ العراق، ٣٥ (١١٣).

## ثانياً : المراجع الأجنبية

- 1.Martins-Osarenkhoe. (2021). Exploring Participative Leadership Improvements Executive Leaders Need to Manage Effectively in Babcock University, Ilishan, Ogun State, Unpublished doctoral dissertation, Colorado Technical University
- 2.Mokoena, S., (2012) Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?, Journal of Social Sciences, 30(1), 43-53
- 3.Amor, A. M., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. European Management Journal, 779-789.
- 4.Nassar, M. A. (2017). Psychological empowerment and organisational change among hotel employees in Egypt. Research in hospitality Management, p(, 91-98).
- 5.Spreitzer, G.M. (1995). Psychology Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, Journal of Management, 38 (5), 1442-1465.
- 6.Bose, S., Patnaik, B., & Mohanty, S. (2020). The mediating role of psychological empowerment in the relationship between transformational leadership and organizational identification of employees. The Journal of Applied Behavioral Science, 0021886320920951.
- 7.Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. Journal of Cleaner Production, 262, 121429

- 8.Choong , Yuen o. , Wong , Kee l. & Lau , Teck c.(2011). Psyhhological Empowerment and Organizational Commitment in the Malaysian Private Higher Education Institutions : A Review and Research Agenda" , Academic Research International ,1(3) 53.
- 9.Saif , N. I. , Saleh , A. S.(2013). psychological empowerment and job satisfaction in jordanian hospitals . international journal of humanities and social science , 3(16.(
10. Hochwälder, J., & Brucefors, A. B. (2005). Psychological empowerment at the workplace as a predictor of ill health. Personality and individual differences, p(1237-1248(
11. Gil-Cordero, E., Ledesma-Chaves, P., Ortega-Gutierrez, J., & Han, H. (2023). Organizational value and participatory leadership for sustaining the competitive advantages of hospitality and tourism companies. Humanities and Social Sciences Communications, 10(1), Article 188. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01881-x>
12. Kentab, Mohammad Y. (2018). The Reality of Participation In Decision-Making: A Field Study On The Supervisory Offices In Riyadh City, Universal Journal Of Educational Research, Vol. (6), No. (5), 881-896.
13. Gulyamova Saodat Tolibovna .(2020).The Issues of Human Factor and Human Relations in the of "Organizations as Organisms ,(1-8(
14. Thill John V. & Bovée. Courtland L.,(2012), Excellence in Business Communication 10th ed. p. cm. United States of America
15. Meng, Q., & Sun, F. (2019). The impact of psychological empowerment on work engagement among university faculty members in China. Psychology research and behavior management, p(983-990(
16. Lythreathis, S., El-Kassar, A.-N., Smart, P., & Ferraris, A. (2022). Participative leadership, ethical climate, and responsible innovation perceptions: Evidence from South Korea. Asia Pacific Journal of Management. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09856-3>
17. Humborstad, S. I. W., & Dysvik, A. (2016). Organizational tenure and mastery-avoidance goals: the moderating role of psychological empowerment. The International Journal of Human Resource Management, 27(12), 1237-125
18. Özarallı, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. Procedia-Social and Behavioral Sciences,181, 366-376.
19. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. Academy of management review, 15(4), 666-681.
20. Wu, Q., Cormican, K., and Chen, G. (2020). A Meta-Analysis of Shared Leadership: Antecedents, Consequences, and Moderators. Journal of Leadership and Organizational Studies, 27(1),( 49–64.(
21. Lythreathis, S., El-Kassar, A.-N., Smart, P., & Ferraris, A. (2022). Participative leadership, ethical climate, and responsible innovation perceptions: Evidence from South Korea. Asia Pacific Journal of Management. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09856-3>