القيادة السامة للأقسام الاكاديمية و أثرها على رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية

د/ أبو بكر أحمد صديق جلال

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المساعد
بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الازهر وجامعة طيبة بالمدينة المنورة.

د / التهامي محمد إبراهيم متولي

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المساعد
بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الازهر.

القيادة السامة للأقسام الاكاديمية و أثرها على رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية

أبو بكر أحمد صديق جلال*، التهامي محمد إبراهيم متولي
قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر.
*البريد الإلكتروني: prof.bakr@azharu.edu.eg

ملخص البحث:

هدفت الدراسة الحالية الي الوقوف علي واقع القيادة السامة في الأقسام الاكاديمية بالجامعات المصرية واثرها علي رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس بذات الاقسام ؛ ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة تكونت من (٢٤) فقرة للقيادة السامة في خمس ابعاد هي(الاشراف المسيء -النرجسية -الترويج للذات – صعوبة التنبؤ -الاستبدادية) ؛ و(٣٢) فقرة لرأس المال الفكري في ثلاث ابعاد هي رأس المال(التنظيمي -البشري - الاجتماعي) ؛ وتم تطبيق الاستبانة الكترونيا وورقيا علي عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بالجامعات المصرية ؛ وبلغت عينة الدراسة (٨٦٣) توزعت علي الجامعات المصرية في (العاصمة – الوجه البحري – الوجه القبلي – البيئة الساحلية)، وتشير نتائج الدراسة الي انخفاض في رأس المال الفكري حيث بلغت نسبته المئوية (٤٣,٨٤) بينما ارتفعت النسبة المئوية للقيادة السامة (٥٥,٥) , وأشارت نتائج الانحدار الخطي البسيط الي اثر قوي للقيادة السامة علي رأس المال الفكري حيث بلغت قيمة مربع معامل التحديد (٠,٥) فيما كانت اكثر ابعاد القيادة السامة تأثيرا وفق الترتيب (الترويج للذات – النرجسية – الاشراف المسيء – صعوبة التنبؤ – الاستبدادية) بنسبة مئوية (٦٧,٨٨ - ٦٣,٠٨ -٦٢,٩٤ – ٥٨,٥٢ – ٥٨,٥) علي نفس الترتيب ؛ وكانت اقل ابعاد رأس المال الفكري (الاجتماعي - التنظيمي - البشري) بنسبة مئوية (٤٧.٩ – ٤٣.٧٤ – ٤١.٥٨) علي الترتيب ؛ فيما ظهرت فروق حسب (الرتبة العلمية – النوع - طبيعة الكلية نظرية ام عملية –العمل القيادي) في ممارسات القيادة السامة ورأس المال الفكري ؛ ولم تظهر فروق ترجع الي نوع الجامعة ؛ كما اشارت نتائج الانحدار الخطي البسيط فقد ارتبطت القيادة السامة برأس المال الفكري ارتباطا سالبا قويا حيث بلغ معامل الارتباط (-٠,٧١٤,وتم اختيار النموذج الخطي كونه الأفضل للتوزيع حيث بلغ مربع معامل التحديد (٠,٥٠٩)

وفق المعادلة (رأس المال الفكري = ٣٠٤,٩٦ -١,٢٣٤(القيادة السامة) وفيما يتعلق بمعادلة الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة السامة علي رأس المال الفكري كانت وفق المعادلة (رأس المال الفكري = ٣٠٣,٠٧١ -٢,٠٧٢ اشراف مسيء -٠,٣٧٩ نرجسية - ١,٥٩٨ الاستبدادية)، وتوصلت الدراسة الي تصور مقترح علاجي يقوم على تحسين العلاقة بين متغيرات الدراسة عن طريق العمل علي تقليل ممارسات القيادة السامة و زيادة رأس المال الفكري من خلال تحسين المناخ التنظيمي واستحداث وحدة متابعة أداء القيادات الجامعية في الجامعات المصرية.

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة للأقسام الأكاديمية – رأس المال الفكري - أعضاء هيئة التدريس – الجامعات المصرية.

Toxic Leadership of Academic Departments and Its Effect on the Intellectual Capital of Faculty Members at Egyptian Universities

Abu Bakr Ahmed Sadeek Galal *, El-Tohamy Mohamed Ibrahim Metwally .

Department of Management, Planning and Comparative Studies, Faculty of Education, Al-Azhar University, Cairo, Egypt.

***Email**: prof.bakr@azharu.edu.eg

Abstract:

This study aimed to examine toxic leadership (TL) in academic departments of Egyptian universities and its effect on the intellectual capital (IC) of faculty members. A questionnaire was designed with 24 items assessing TL across five dimensions: abusive supervision, narcissism, self-promotion, unpredictability, and authoritarianism, alongside 32 items measuring IC in three dimensions: organizational, human, and social capital. The survey was distributed both electronically and on paper to a random sample of 863 faculty members and their assistants from universities in Egypt's capital, Lower Egypt, Upper Egypt, and coastal regions. The results revealed a decline in intellectual capital, with an overall mean score of 43.84%, while toxic leadership scored higher at 55.5%. Among TL dimensions, self-promotion was most prominent (67.88%), followed by narcissism (63.08%), abusive supervision (62.94%), unpredictability (58.52%), and authoritarianism (58.5%). For IC, social capital ranked highest at 47.9%, then organizational capital at 43.74%, and human capital at 41.58%. Simple linear regression showed a strong negative link between TL and IC ($R = -0.714$, $R^2 = 0.509$),

expressed as IC = 304.96 - 1.234 TL, while multiple regression highlighted abusive supervision, narcissism, and authoritarianism as key predictors: IC = 303.071 - 2.072 abusive supervision - 0.379 narcissism - 1.598 authoritarianism. Differences in TL practices and IC emerged based on academic rank, gender, college type (theoretical or practical), and leadership roles, but not by university type. To address these findings, the study proposes reducing toxic leadership and boosting intellectual capital by enhancing the organizational climate and establishing a unit to monitor university leaders' performance in Egyptian universities.

Keywords: Toxic Leadership, Intellectual Capital, Faculty Members, Egyptian Universities.

مقدمة:

تشكل المعرفة القوة الحقيقية للمجتمعات المتقدمة والتي تعطيها الزخم الأكبر من التأثير؛ وبخاصة الجامعات التي تشكل أساسا للمعرفة المتقدمة ؛ فمما لا ريب فيه ان مؤسسات التعليم العالي تلعب دور فاعلا في تحقيق استدامة المجتمعات وبناء قدراتها وذلك بما تملك من رأس مال فكري Intellectual Capital يمثل الثروة الأساسية التي تمتلكها مؤسسات التعليم العالي والجامعات , وفي ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة، أصبح رأس المال الفكري Intellectual Capital عنصرا حاسما في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات حيث يعبر رأس المال الفكري عن مجموع الموارد غير المادية التي تمتلكها المنظمة وتستخدم لخلق قيمة مضافة (Bontis ,2001)، أيضا فأن رأس المال الفكري يشير إلى المعرفة التي يمكن تسخيرها لتحقيق ميزة تنافسية ؛ وفي الجامعات، يعد أساسا لتطوير التعليم والبحث العلمي حيث يتكون رأس المال الفكري من ثلاثة مكونات رئيسية تشمل رأس المال البشري، الذي يشمل كفاءات أعضاء هيئة التدريس والطلاب؛ ورأس المال التنظيمي، الذي يتضمن الهياكل والسياسات الداعمة للأنشطة الأكاديمية؛ ورأس المال الاجتماعي، الذي يعبر عن العلاقات مع المجتمع الخارجي. ورأس المال الفكري يتسم بالديناميكية (Roos et al., 2007) حيث يتطور نتيجة التفاعل مع التفاعل بين الأفراد، وفقا لـ Subramaniam & Youndt (2005).يتطلب أس المال الفكري التكامل بين جميع مكوناته لتحقيق أقصى استفادة ممكنة؛ و يوضح Ramírez et al. (2011) انه يرتبط ارتباطا وثيقا بالابتكار والابداع خاصة في الأوساط الاكاديمية، مما يجعله مصدرا للتجديد في السياق الاكاديمي (Bejinaru, 2017).

في السياق الأكاديمي أيضا، تعد القيادة عنصرا حاسما في تحديد جودة البيئة التعليمية والبحثية، لكن تبدو الإشكالية الحقيقة عندما تتحول هذه القيادة إلى نمط سامToxic Leadership) حيث تشكل تهديدا للأداء التنظيمي والعلاقات البينية بين أعضاء هيئة التدريس؛ وتشمل أبعاد القيادة السامة عدة جوانب رئيسية أولها الإشراف المسيء حين يمارس القائد سلوكيات تقلل من قدر المرؤوسين، مثل السخرية أو التقليل من الجهود .(Tepper, 2007) ثانيا، النرجسية والتي تتجلى في حب الذات والاعتقاد بالتفوق الشخصي، مما يؤدي إلى رفض النقد .(Einarsen et al., 2007) ثالثا الترويج للذات بمعني ان ينسب القائد النجاحات لنفسه ويتجاهل إسهامات الآخرين؛

رابعا صعوبة التنبؤ والتي تظهر تقلبات مزاجية تربك البيئة العملية (Schmidt, 2008).وأخيرا، القيادة الاستبدادية، التي تعتمد على التحكم المفرط ورفض الآراء المخالفة.(Hogan & Kaiser, 2005)

حقيقة الامر ان تأثير القيادة السامة في الأقسام الأكاديمية بالغ الخطورة فهي تقلل من الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية البحثية والتعليمية وقد تتفاقم هذه الآثار بسبب التركيز المركزي للسلطة وقلة آليات المحاسبة، مما يسمح للسلوكيات السامة بالانتشار علاوة على ذلك تعيق القيادة السامة الابتكار الأكاديمي وتضعف روح التعاون بين الزملاء (Bhandarker & Rai, 2019).

رئيس القسم الأكاديمي هو القائد الإداري والأكاديمي المسؤول عن إدارة القسم داخل الجامعة؛ حيث يشكل رئيس القسم الاكاديمي المحور الذي يربط بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ العملي كما تشمل أدوار رئيس القسم في السياقات العالمية الإشراف على البرامج الأكاديمية، وتوزيع الأعباء التدريسية، وتعزيز البحث العلمي (Bolman & Deal, 2017)ومن الناحية التنفيذية يرتبط مفهوم القيادة السامة في الأقسام الأكاديمية ارتباطا وثيقا بالوصف الوظيفي له فرئيس القسم يعتبر حلقة الوصل بين الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس بالقسم (Bush, 2010)كما يتولى رئيس القسم وضع الخطط الاستراتيجية للقسم و يشرف على تقييم الأداء، ويسهم في تعزيز التواصل بين أعضاء القسم والطلاب .(Bolman & Deal, 2017) بالإضافة إلى ذلك، يمثل رئيس القسم في السياق الجامعي شخصية القسم في المحافل الخارجية ويقوم بدعم وبناء الشراكات الأكاديمية هذه الأدوار تتطلب قيادة فعّالة وناجحة؛ لذا كان من الضروري الارتقاء بممارسات رئيس القسم لرفع رأس المال الفكري بالجامعات بما ينعكس إيجابا على كافة مكونات المنظومة التعليمية.

مشكلة الدراسة:

تشير دراسة (محمد، ٢٠٢٣) الي انخفاض في الفترة الحالية في رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية وتؤكد علي ضرورة تطوير رأس المال الفكري في ضوء التحول الرقمي ؛ وتتفق دراسة (خلاف , ٢٠٢٢) حول استخدام رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كآلية لتطوير الأداء المؤسسي في ؛ كما تؤكد دراسة (محمد, وآخرون ٢٠٢٢) على أهمية تطوير إدارة رأس المال الفكري بالجامعات

المصرية على ضوء الخبرة الأمريكية من خلال التغلب على مظاهر القصور في الجوانب التنظيمية والبشرية و الاجتماعية ؛ بينما تؤكد دراسة (عبدالحميد, ٢٠٢١) على ضرورة معالجة جوانب القصور في رأس المال الفكري بجوانبه المختلفة وتؤكد علي ضرورة الاستثمار فيه في ظل التحول العالمي نحو اقتصاد المعرفة, بينما تشير دراسة (السيد، وآخرون , ٢٠٢١) الي بعض مظاهر القصور في أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية فيما يتعلق باستثمار رأس المال الفكري .

و تشير العديد من الدراسات الي جوانب القصور المختلفة في اداءات رؤساء الاقسام حيث قد تنخفض القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كما في دراسة (الحلواني، وآخرون٢٠٢٢) وفي السياق المصري أيضا تشير دراسة(عتريس,٢٠٢٢) الي القصور في أداء رؤساء الأقسام الاكاديمية في الرشاقة القيادية ,كما تشير دراسة (عبيد,٢٠٢١) الي ممارسة متوسطة لرؤساء الأقسام الأكاديمية للحوكمة ؛ فيما تشير دراسة (البدوي، ,٢٠٢١) الي ضرورة تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية داخل الأقسام الاكاديمية , وتشير دراسة (حسن، وآخرون٢٠٢١) الي القصور في دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تعزيز الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي ؛ وفي دراسة (السيد، و آخرون ٢٠٢١) يظهر ضرورة تفعيل دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في استثمار رأس المال الفكري كأحد متطلبات اقتصاد المعرفة.

وفي السياق الجامعي المصري أيضا تعد القيادة السامة احد المعوقات الإدارية الهامة في المجتمع المصري حيث تشير دراسة (أبو الدهب , ٢٠٢٤) الي انتشار ممارسات القيادة السامة وتأثيرها علي صمت العاملين بالجامعات , فيما تشير دراسة (أبو ريان، وآخرون ,٢٠٢٣) الي العلاقة السلبية بين ممارسات القيادة السامة وأداء العاملين وتتفق أيضا دارسة (الشعراوي , ٢٠٢٢) حول التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والقلق الوظيفي والتي اشارت الي ارتفاع ممارسات القيادة السامة في الأوساط الاكاديمية وتشير دراسة (عيد والفقي , ٢٠٢١) الي تأثير ممارسات القيادة السامة على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وتشير دراسة (عبد المعطي , ٢٠٢٠) الي التأثير السلبى للقيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين بالجامعات وتشير دراسة (رضوان , ٢٠١٩) الي العلاقة القوية بين القيادة السامة والقلق الوظيفي فيما تشير دراسة (حسانين، وآخرون ٢٠١٨) الي العلاقة بين

القيادة السامة والتهكم التنظيمي .

تأسيسيا على ما توصلت اليه الدراسات السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

- تعاني الجامعات المصرية من انخفاض رأس المال الفكري وضعف في استثماره.
- هناك قصور ملحوظ في أداء رؤساء الأقسام الاكاديمية في الجامعات المصرية.
- هناك زيادة في ممارسات القيادة السامة في المجتمع المصري بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص.
- يلحظ التأثير السلبي للقيادة السامة على المنظومة التربوية في الإطار العالمي.

في هذا الإطار تعد مشكلة التأثير السلبي للقيادة السامة امرا بالغ الخطورة بما لها من تأثير على رأس المال الفكري للجامعات المصرية وهو ما تنطلق منه الدراسة الحالية؛ لذا يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر القيادة السامة للأقسام الاكاديمية على رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؟

ومنه تنبثق الأسئلة الفرعية التالية.

- ما واقع القيادة السامة (الاشراف السيئ – النرجسية -الترويج للذات -صعوبة التنبؤ -الاستبدادية) في الأقسام الاكاديمية بالجامعات المصرية؟
- ما واقع رأس المال الفكري (التنظيمي – البشري-الاجتماعي) لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؟
- ما أثر القيادة السامة للأقسام الاكاديمية على رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؟
- ما التصور المقترح لمواجهة الآثار السلبية للقيادة السامة للأقسام الاكاديمية علي رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع القيادة السامة (الاشراف السيئ – النرجسية -الترويج للذات - صعوبة التنبؤ -الاستبدادية) في الأقسام الاكاديمية بالجامعات المصرية.
- التعرف على واقع رأس المال الفكري (التنظيمي – البشري-الاجتماعي – النفسي) لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.
- الوقوف على أثر القيادة السامة للأقسام الاكاديمية على رأس المال الفكري لأعضاء

هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

- تقديم تصور مقترح لمواجهة الأثر السلبي للقيادة السامة للأقسام الاكاديمية على رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

أهمية الدراسة:

تسهم الدراسة الحالية في سد فجوة بحثية في المجال التربوي والإداري حول أثر القيادة السامة على رأس المال الفكري بالجامعات المصرية حيث تعد الاولي عربيا في هذه المجال – في حدود علم الباحثين – كما تسهم الدراسة في تسليط الضوء علي إدارة الأقسام الاكاديمية بالجامعات المصرية وما يعتريها من تحديات ومعوقات؛ بالإضافة تقديم توصيات حول تعظيم رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كنتيجة لتقليل الأثر السلبي للقيادة السامة بها.

حدود الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية سد الفجوة البحثية وفق الحدود التالية:

- موضوعيا: أثر القيادة السامة على رأس المال الفكري بالجامعات المصرية.
- بشريا: عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية الحكومية.
- زمنيا: العام الجامعي ٢٠٢٢ م حيث تم التطبيق الميداني في الفترة من أغسطس الي نوفمبر من نفس العام.

منهج الدراسة وأدواتها:

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي وبالأخص العلائقي؛ لمناسبته لموضوع الدراسة حيث يتم دراسة اثر القيادة السامة كمتغير مستقل علي رأس المال الفكري كمتغير تابع وفق النموذج الاحصائي للانحدار؛ وتستخدم الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات في شقها المتعلقة برأس المال الفكري وممارسات القيادة السامة ؛ حيث تطبق علي عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية الحكومية .

عينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة الميدانية علي عينة عشوائية من (أعضاء – معاوني) هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية وبلغت عينة الدراسة (٨٦٣) وتم التطبيق الكترونيا عبر مواقع التواصل المجتمعي بالإضافة الي التطبيق الورقي عبر الجهات

النظامية بعد اخذ الموافقات اللازمة.

فروض الدراسة:

تسعي الدراسة الي التحقق من الفروض التالية:

- **الفرض الأول**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في (مجموع القيادة السامة - مجموع رأس المال الفكري) ترجع الي متغير الجامعة (جامعات القاهرة - جامعات ساحلية – جامعات الوجه القبلي – جامعات الوجه البحري
- الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في (مجموع القيادة السامة - مجموع رأس المال الفكري) ترجع الي متغير الرتبة العلمية لعينة الدراسة (أستاذ - استاذ مساعد - مدرس -هيئة معاونة)
- الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في (مجموع القيادة السامة - مجموع رأس المال الفكري) ترجع الي متغير النوع (ذكر – انثي)
- الفرض الرابع: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في (مجموع القيادة السامة - مجموع رأس المال الفكري) ترجع الي متغير نوع الكلية)(عملية – نظرية)
- الفرض الخامس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في (مجموع القيادة السامة - مجموع رأس المال الفكري)ترجع الي متغير الوظيفة (وظيفة إدارية – وظيفة ليست إدارية)

مصطلحات الدراسة:

تعرف القيادة السامة Toxic Leadershipبأنها نمط قيادي يتسم بسلوكيات مدمرة تسبب ضررا نفسيا وتنظيميا للأفراد والمؤسسات، تشير القيادة السامة إلى القادة الذين يظهرون سلوكيات استبدادية، نرجسية، مما يؤدي إلى تدهور المناخ التنظيمي Lipman-Blumen (2006). في السياق الجامعي، تظهر هذه السمية بشكل خاص في الأقسام الأكاديمية، حيث يمكن لرئيس القسم أن يؤثر سلبا على أعضاء هيئة التدريس والطلاب من خلال إساءة استخدام السلطة .(Padilla et al., 2007) . وتعرف القيادة السامة لرئيس القسم الأكاديمي اجرائيا بانها " نمط قيادي سلبي لرئيس القسم الاكاديمي يتسم بالإشراف المسيء والاستبدادية والنرجسية والترويج للذات مما يؤدي لصعوبة التنبؤ بقرارته "

اما رأس لمال الفكري Intellectual capital فيعرف بانه "المجموع الكلي للمعرفة التي يمتلكها الأفراد في المنظمة والتي توفر للمنظمة ميزة تنافسية عند استخدامها بشكل

صحيح " (Córcoles et al., 2011). ويعرف رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس اجرائيا بأنه " مجموع المعرفة التي يمتلكها منسوبو القسم في المجال البشري والاجتماعي والتنظيمي وتشكل الميزة لتنافسية للقسم "

أولا: الإطار النظري للدراسة

يعبر رأس المال الفكري عن المعرفة التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس بالإقسام الاكاديمية حيث يتفاعل رأس المال الفكري بشكل وثيق مع جميع مكونات السياق الجامعي؛ بينما يسهم رأس المال التنظيمي في تعزيز ادارة العملية التعليمية من خلال البرامج والهياكل المعتمدة ؛ حيث يعتبر أعضاء هيئة التدريس جوهر رأس المال البشري (Córcoles et al., 2011)، في حين يعزز رأس المال الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس الشراكات مع المجتمع الخارجي .(Bratianu & Orzea, 2010) بمعني اخر فان رأس المال الفكري يشمل انماطا ثلاث وهي رأس المال البشري والاجتماعي والتنظيمي.

فيما يتعلق برأس المال التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية تشكل القوانين والأعراف الجامعية الركن الأساسي فيه حيث تسهم السياسات الواضحة والشفافة في الأقسام في تقليل الغموض الإداري وتعزيز الثقة بما يزيد من فعالية العملية التعليمية ويزيد من الاستثمار في رأس المال التنظيمي هذا بلا شك منوط بالتطوير التنظيمي المستمر.

ويؤكد (Roos et al, 2007) على أهمية المراجعة الدورية للعمليات التعليمية والإدارية في الأقسام الاكاديمية مما يعكس الالتزام بالتحسين المستمر في كل جوانب المنظومة التعليمية، كما يساهم التواصل المستمر بين أعضاء هيئة التدريس في تحسين التفاعل وتبادل المعرفة، مما يعزز الإنجاز في كافة جوانب العمل التعليمي (Córcoles et al., 2011). وتشير الدراسات الي أهمية الوعي بالقوانين المنظمة للعمل الجامعي حيث يعد جزءا من رأس المال التنظيمي، مما يضمن الالتزام والانضباط .(Bratianu & Orzea, 2010)كما تعزز وجود خطة استراتيجية طموحة تتماشى مع احتياجات السوق والمجتمع الميزة التنافسية للقسم الاكاديمي، كما تشير دراسة (Bejinaru ,2017) ان تطوير البرامج الأكاديمية بشكل منتظم يعكس استجابة فعالة للمتطلبات الخارجية في حين يحفز نظام الحوافز العادل لأعضاء هيئة التدريس الأداء ويعزز الانتماء(Habersam et al., 2013). من نفس الزاوية التنظيمية فأن التحالفات مع الجامعات المحلية والعالمية يسهم في توسيع نطاق المعرفة.

رأس المال البشري في الأقسام الأكاديمية يتمثل في الكفاءات المعرفية المتميزة لأعضاء هيئة التدريس بما يعزز جودة التعليم والبحث في ذات الأقسام (Subramaniam & Youndt, 2005)، وتسهم الابتكارات والاختراعات المحلية والدولية في رفع مكانة القسم بينما تعكس المهارات الإبداعية التفرد في التخصص (Bejinaru, 2017) بمعني اخر ان رأس المال البشري يتعلق بما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس من إنجازات اكاديمية وجوائز وبراءات اختراع وابتكارات تسهم في رفع الميزة التنافسية للقسم. ومن المؤكد ان استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس بما يدعم السمعة العلمية للقسم حيث تعمل التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس على تجويد وتحسين الأداء. كما يعكس الإنتاج العلمي في الرسائل والنشر في مجلات Q1 وQ2 الجودة العالية للأبحاث (Córcoles et al., 2011) حيث يعتبر القسم كمركز خبرة يبرز العمق الأكاديمي للجامعة ككل، وتساهم المشاركة في المحافل الدولية لأعضاء هيئة التدريس في تعزيز التواصل العلمي بين أعضاء هيئة التدريس كمجتمع تعلم مفتوح وبلا حدود (Bratianu & Orzea, 2010). أيضا تظهر السمعة الجيدة للقسم تأثيرا إيجابيا بين الأقسام المناظرة، بينما تسهم الخبرة الدولية لأعضاء هيئة التدريس في حل المشكلات الأكاديمية بكفاءة (Habersam et al., 2013).

فيما يتعلق برأس المال الاجتماعي، تتجلى روح التعاون بين أعضاء هيئة التدريس في العمل الجماعي والتعامل الراقي مع الطلاب، مما يعكس الالتزام الأخلاقي. كما تبرز خدمة المجتمع المسؤولية الاجتماعية (Bratianu & Orzea, 2010). وتشكل جميع الأنشطة المجتمعية داخل وخارج القسم الاكاديمي الحيز الحقيقي لرأس المال الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس بما يعزز الرضا الوظيفي و الانتماء للقسم والجامعة، بينما تظهر الحلول المجتمعية التأثير الإيجابي من خلال توسيع العلاقات مع المجتمع الخارجي عبر الأنشطة النقابية وغيرها .

رئيس القسم الأكاديمي بالجامعة: مقاربة بين السياقات العالمية والسياق المصري

تتميز وظيفة رئيس القسم عالميا بالمرونة والاستقلالية حيث يمنح مساحة لاتخاذ القرارات وتشجيع الإبداع (Wolverton et al., 2001) وتتعدد التحديات التي تواجه رئيس القسم، مثل مواكبة التكنولوجيا وتلبية توقعات الطلاب المتغيرة (Knight & Trowler, 2001). كما يواجه ضغوطا لتحقيق التوازن بين التدريس والبحث (Bolman & Deal, 2017). على الصعيد العالمي، تدعم الجامعات رؤساء الأقسام ببرامج تطوير

مهني مستمرة (Wolverton et al., 2001)، ويسهم رئيس القسم في تعزيز المناخ التنظيمي من خلال تشجيع التعاون وبناء ثقافة الابتكار (Bryman, 2007).. عالميا، يركز على تقييم الأداء بمعايير مرنة ومن الناحية العملية، يظهر السياق العالمي تفويضا للسلطة يعزز الكفاءة، حيث يشرف رئيس القسم على تطوير المناهج بناء على احتياجات السوق (Knight & Trowler, 2001) بيد انه في مصر يقتصر دوره غالبا على التنفيذ دون مشاركة فعالة في التصميم، مما يقلل من التأثير الاستراتيجي.

القيادة السامة في الأقسام الأكاديمية بالجامعات:

تشمل أبعاد القيادة السامة الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، والاستبدادية (Tepper, 2007)، وهذه السلوكيات تعيق الابتكار والتعاون في البيئة الأكاديمية، تتأثر ممارسة القيادة السامة بعوامل تنظيمية وثقافية خصوصا في السياقات التي تحتاج الي المزيد من الشفافية، مثل بعض الجامعات المصرية حيث تزداد احتمالية السلوكيات السامة بسبب ضعف المحاسبة. لكن عالميا، تظهر الدراسات أن القيادة السامة تقل في الجامعات التي تعتمد على التدريب القيادي والتفويض (Bryman, 2007). وتتطلب معالجة القيادة السامة في الأقسام الأكاديمية استراتيجيات فعالة، تشمل تطوير برامج تدريب لرؤساء الأقسام تركز على القيادة التشاركية (Bass & Riggio, 2006). تظهر هذه التدابير أهمية التوازن بين السلطة والمسؤولية لضمان بيئة أكاديمية صحية.

في ضوء أدوار رئيس القسم، يمكن استنتاج أبعاد القيادة السامة في الأقسام الأكاديمية:

- الإشراف المسيء: يظهر هذا البعد عندما يسخر رئيس القسم من الزملاء أثناء العمل، مما يقلل من معنوياتهم (Tepper, 2007). يتجلى ذلك في تقليل مجهوداتهم، معايرتهم بأخطائهم السابقة، الحديث عنهم بطريقة سيئة أمام الآخرين، تكليفهم بأعباء خارج وصفهم الوظيفي، إحباط مبادراتهم لتحسين العمل، وفرض عقوبات غير مبررة، مما يشير إلى إساءة استخدام السلطة الإشرافية (Schmidt, 2008).
- النرجسية: تظهر عندما يعتقد رئيس القسم أنه شخص استثنائي لا مثيل له، ويرفض النقد، مطالبا بالطاعة المطلقة (Einarsen et al., 2007). يتجلى استمتاعه بالمدح، واختياره الأفضل لنفسه دائما، وعدم تعاطفه مع مشكلات الزملاء الاجتماعية، مما يبرز شخصية أنانية تعيق العمل الجماعي، وتمجيد الذات على حساب

الزملاء.

- الترويج للذات: ينسب رئيس القسم النجاحات لنفسه ويلقي بالفشل على الآخرين، مما يضعف روح الفريق (Padilla et al., 2007). يعكس قبوله لإنجازات لم يشارك فيها، وتغيير تصرفاته أمام القيادات العليا، أولوية المصلحة الشخصية (Bhandarker & Rai, 2019).
- صعوبة التنبؤ: تتجلى في تأثر المناخ التنظيمي بحالة رئيس القسم المزاجية، حيث يثور لأتفه الأسباب أو يغضب دون مبرر واضح، مما يربك أعضاء هيئة التدريس (Schmidt, 2008).
- القيادة الاستبدادية: تظهر في تحكمه الحازم بكيفية إنجاز المهام دون قبول التجديد، وانفراده باتخاذ القرارات دون مشاركة الزملاء، وتجاهله لمقترحاتهم المخالفة لرأيه. هذه الأبعاد تشكل بيئة عمل سامة تعيق التقدم الأكاديمي وتضعف الانتماء للقسم.

العلاقة بين القيادة السامة ورأس المال الفكري في السياق العالمي

تظهر الدراسات العالمية تأثيرا سلبيا واضحا للقيادة السامة على رأس المال البشري، حيث تقلل من الإنتاجية والإبداع الفردي عبر سياقات مختلفة. حيث تقلل القيادة السامة من قدرة العاملين على اقتراح أفكار جديدة أو حلول مبتكرة، حيث يشعرون بالخوف من المخاطرة أو التجريب في بيئة غير داعمة. وتشير بعض الدراسات أن السلوكيات السامة تزيد من الإجهاد النفسي للعاملين (Boddy,2017) مما يؤدي إلى تراجع الإنتاجية الفردية في بيئات العمل، حيث يصبح العاملون أكثر تركيزا على تجنب العقاب بدلا من تحسين أدائهم أو تطوير مهاراتهم. هذه النتائج تشير إلى أن القيادة السامة تشكل تهديدا عالميا للإمكانات الفردية، مما يعزز أهمية دراستها في السياق الأكاديمي المصري، حيث تعد الإنتاجية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس عنصرا مهما في تطوير التعليم والبحث العلمي، خاصة في ظل الحاجة إلى مواكبة التوجهات العالمية في التعليم العالي مثل التحول الرقمي والتعليم القائم على البحث.

فيما يتعلق بالعلاقات الاجتماعية، تظهر الدراسات العالمية أن القيادة السامة تفكك شبكات التعاون داخل الجامعات، مما يضعف رأس المال الاجتماعي عبر ثقافات مختلفة. على سبيل المثال، أظهرت بعض الدراسات أن السلوكيات القيادية السامة تؤدي إلى تدهور العلاقات بين المرؤوسين (Hassan et al., 2023)، حيث يشعرون

بالخوف أو عدم الثقة في بيئة العمل، مما يقلل من التواصل والتعاون البيني اللازمين لتحقيق أهداف جماعية مثل تطوير مشاريع مشتركة. وفي سياق آخر تشير يبدو أن القيادة السامة تعزز الصمت التنظيمي (Saquib & Arif، ٢٠١٧)، مما يقلل من تبادل المعرفة ويضعف التعاون بين الأفراد، حيث يفضل العاملون عدم المشاركة خوفا من الانتقاد أو العقاب، مما يؤدي إلى عزلة داخل المؤسسة تقلل من فعالية الفرق. كذلك، تؤكد دراسة اخرى أن السلوكيات القيادية المدمرة تؤدي إلى تآكل الثقة بين العاملين (Einarsen et al., 2016)، مما يشكل عائقا أمام بناء شبكات اجتماعية قوية قادرة على دعم الابتكار أو حل المشكلات بفعالية حيث تشير هذه الأنماط إلى أن القيادة السامة تشكل تهديدا عالميا لرأس المال الاجتماعي، مما يدعم الحاجة إلى تحليل تأثيرها على التعاون الأكاديمي في الجامعات المصرية، التي تعتمد بشكل كبير على التعاون بين أعضاء هيئة التدريس لتطوير البحوث متعددة التخصصات أو تنظيم الأنشطة الأكاديمية المشتركة مثل المؤتمرات والندوات.

على المستوى التنظيمي، تظهر الدراسات أن القيادة السامة تعطل الكفاءة المؤسسية وتضعف رأس المال التنظيمي عبر سياقات متعددة. فالقيادة السامة تؤدي إلى ضعف التماسك المؤسسي(Koçak &Demirhan ,2023) مما يعطل العمليات الإدارية والتنظيمية مثل توزيع المهام أو تقييم الأداء. يصبح العاملون أقل التزاما بالأهداف المؤسسية نتيجة الشعور بالإحباط أو عدم التقدير من القيادة. هذه النتائج توضح أن القيادة السامة تشكل تهديدا لرأس المال التنظيمي، مما يعزز أهمية دراسة تأثيرها على الأنظمة الأكاديمية في الجامعات المصرية، التي تعتمد على هياكل إدارية لتنظيم التعليم والبحث، خاصة في ظل التحديات المحلية مثل ضعف التنسيق بين الأقسام أو نقص الموارد.

و اقع رأس المال فكري في الجامعات المصرية

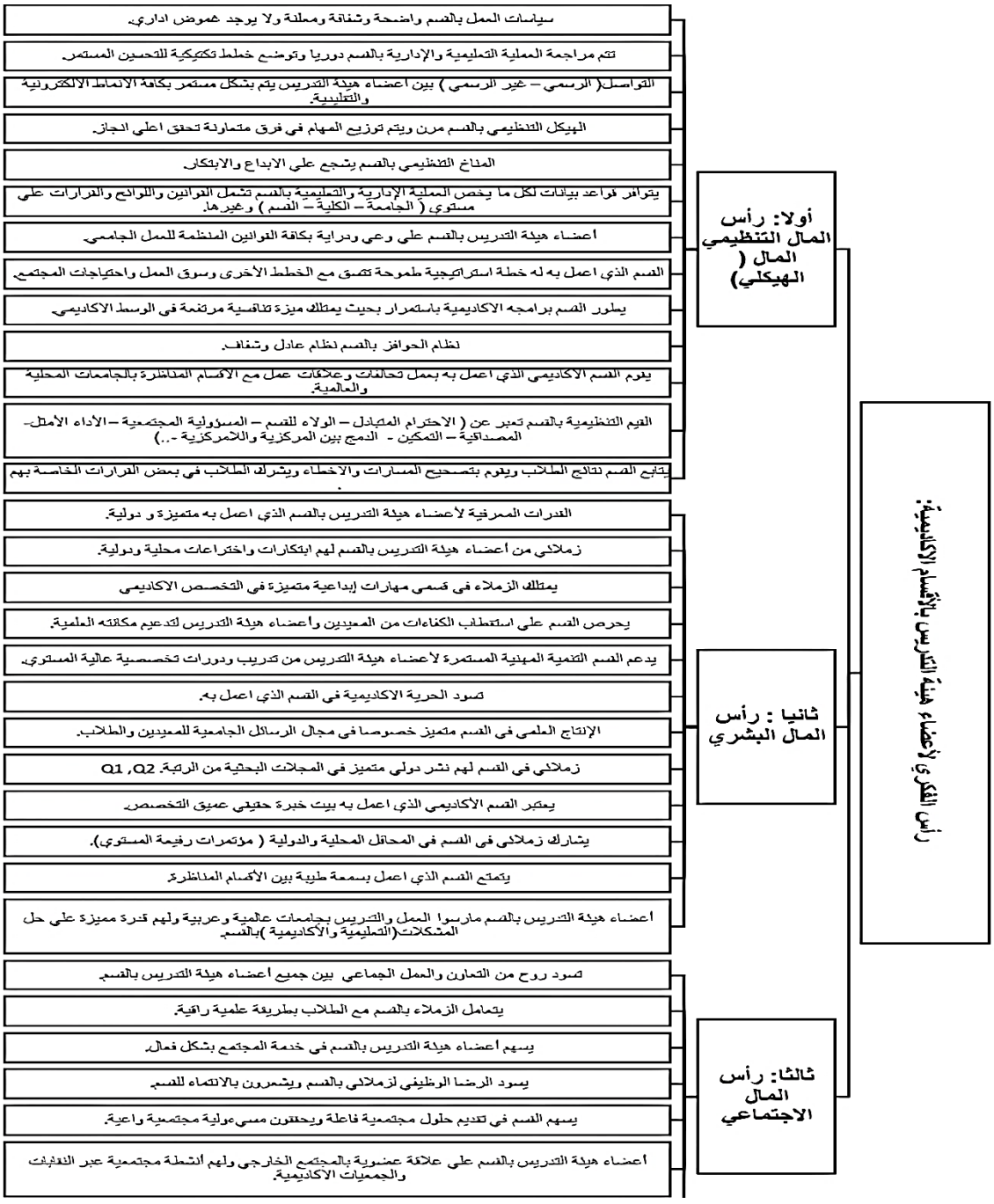
يعد رأس المال الفكري أحد أهم المفاهيم في تطوير التعليم العالي، حيث يشمل ثلاثة أبعاد رئيسية:

رأس المال البشري: يتمثل في المعرفة والمهارات والخبرات الفردية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين. تشير الدراسات إلى أن رأس المال البشري في الجامعات المصرية يمتلك قدرات كبيرة إذا تم استثمارها بالطرة الصحيحة حيث أوضحت دراسة (صالح، ٢٠٢٣) أن رأس المال الفكري يمكن أن يلعب دورا حاسما لأعضاء هيئة التدريس يمكن ان

يلعب دوا حاسما لتلبية متطلبات التنمية المستدامة. كما أظهرت دراسة (محمد، ٢٠٢٢) أن تعزيز الكفاءات الفردية يسهم في تحسين جودة الأنشطة الطلابية كما أكدت دراسة (عبد الجواد، ٢٠٢٢) أن تطوير المهارات الفردية لأعضاء هيئة التدريس يقلل من الإحباط الوظيفي ويعزز الرسوخ الوظيفي، مما يشير إلى ضرورة أن يكون أعضاء هيئة التدريس والعاملون منتجين بشكل كبير عندما توفر لهم بيئة عمل داعمة.

في حين يتضمن رأس المال الاجتماعي شبكات العلاقات والتعاون بين الأفراد داخل المؤسسة الأكاديمية. أظهرت دراسة (منصور، ٢٠٢١) بعدا مهما يتعلق بالتعاون بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة حيث يمكن أن ينتج رؤية استراتيجية مشتركة تدعم التخطيط طويل الأمد للجامعة. كما أوضحت دراسة (سليمان وآخرون، ٢٠٢٠) أن التفاعل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس يعزز التعلم الجماعي من خلال أنشطة مثل المشاريع البحثية المشتركة وبالمثل تشير دراسة (محمود وآخرون، ٢٠٢١) إلى أن التعاون مع القطاعات خارج الجامعة يعزز من تبادل المعرفة وتسويق الابتكارات الأكاديمية اما رأس المال التنظيمي فيعكس الهياكل والعمليات والأنظمة المؤسسية التي تدعم الأداء الأكاديمي وتشير دراسة (محمد، ٢٠٢٣) أن الاستثمار في رأس المال الفكري يدعم التحول الرقمي، مما يحسن كفاءة العمليات التنظيمية كما توضح دراسة (محمود وآخرون، ٢٠٢١) أن إنشاء هياكل مثل مكاتب نقل التكنولوجيا يمكن الجامعات من تحويل المعرفة إلى منتجات ذات قيمة اقتصادية.

هذا الواقع يمكن ان يوضح دور القيادة السامة كعامل **محتمل** في تقليص هذه الإمكانات، وهو ما تبرزه الدراسات التي تناولت هذه الظاهرة في الجامعات المصرية حيث يمكن أن تؤثر القيادة السامة سلبا على رأس المال الفكري، مما يعيق الابتكار والتعاون ويقلل من كفاءة الأداء الأكاديمي. تتطلب معالجة هذه القضايا استراتيجيات فعالة لتعزيز رأس المال الفكري في الجامعات، من خلال دعم بيئات العمل الإيجابية وتعزيز القيادة الفعالة التي تشجع على الإبداع والتفاعل البناء بين جميع أعضاء المؤسسة الأكاديمية، وتحليلا وفي ضوء العرض السابق لرأس المال الفكري يمكن التعبير عن رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في الشكل التالي:



شكل (١) رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة

وفيما يتعلق بتأثير القيادة السامة، تشير الدراسات إلى أن هذه الظاهرة

السلبية تعيق رأس المال البشري في الجامعات المصرية، وبخاصة السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مما يقلل من قدرتهم على تطوير أساليب تدريس مبتكرة أو إنتاج بحوث جديدة ذات تأثير علمي أو اجتماعي (على وعرايس، ٢٠٢٤) بما يؤدي إلى تراجع الإنتاج الفكري وتقليص عدد الأبحاث المنشورة أو المبادرات التعليمية في حين تشير دراسة (مصطفى وآخرون، ٢٠٢٤) إلى أن القيادة السامة تضعف براعة الموظف، مما يؤدي إلى انخفاض جودة التدريس والبحث نتيجة ضعف الثقة بالنفس أو الشعور بالإهمال من القيادة. حيث يشعر عضو هيئة التدريس أن جهوده لا تقدّر، مما يقلل من حماسه للعمل ويؤثر سلبا على جودة المحاضرات والإرشاد الأكاديمي من زاوية اخري أكدت دراسة (النجار، ٢٠٢٣) أن القيادة السامة تزيد من الإحباط الوظيفي، مما يقلل من دافعية أعضاء هيئة التدريس للمساهمة في الأنشطة الأكاديمية، مثل حضور المؤتمرات العلمية أو تقديم الأبحاث للنشر. كما أضافت دراسة (جورج، ٢٠٢٢) أن هذه السلوكيات السلبية ترفع مستويات القلق الوظيفي، مما يشتت تركيز أعضاء هيئة التدريس ويقلل من إنتاجيتهم، مما يؤثر على جودة التعليم والإرشاد الأكاديمي بشكل مباشر.

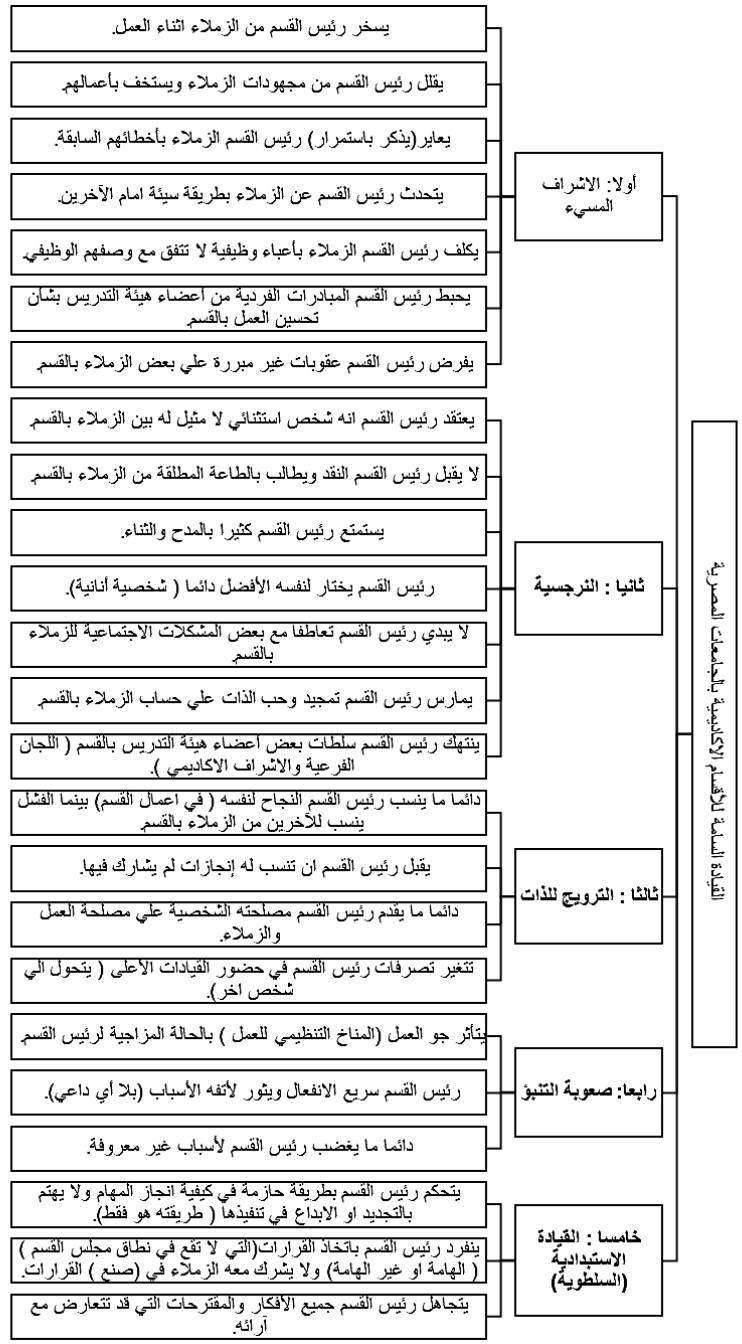
ولاستكمال الشق التحليلي حول تأثير القيادة السامة على رأس المال الاجتماعي تشير دراسة (أبو الدهب، ٢٠٢٤) إلى أن القيادة السامة تزيد من صمت العاملين نتيجة التنمر والتهكم التنظيمي، مما يعيق التواصل بين أعضاء هيئة التدريس ويقلل من مشاركتهم في المناقشات الأكاديمية أو اللجان التنظيمية بما يؤدي حتما إلى انعزالية تضعف التعاون البحثي أو التعليمي، مثل إعداد مشاريع مشتركة أو تنظيم فعاليات أكاديمية كما تشير دراسة (زهرة، ٢٠٢٣) إلى أن التهكم التنظيمي الناتج عن القيادة السامة يزيد من الاغتراب بين معاوني أعضاء هيئة التدريس، مما يضعف العلاقات البينية ويقلل من التعاون في المشاريع البحثية أو الأنشطة الجامعية مثل تنظيم ورش العمل أو المؤتمرات , كما تؤكد دراسة (حسانين وآخرون، ٢٠١٨) أن القيادة السامة تشجع على انتشار ثقافة سلبية تفكك الروابط الاجتماعية، مما يعيق تبادل المعرفة ويضعف روح الفريق الأكاديمي.

والتأثير القيادة السامة على رأس المال التنظيمي في غاية الأهمية حيث تشير دراسة (هاشم وآخرون، ٢٠٢٤) إلى أن القيادة السامة تؤدي إلى سلوكيات مضادة للإنتاجية مثل التأخر في العمل أو التغيب، مما يعطل عمليات مثل جدولة المحاضرات

أو إدارة الامتحانات ويقلل من كفاءة الأنظمة الإدارية. في سياق مشابه، تشير دراسة (أبو ريان وآخرون، ٢٠٢٣) إلى أن غياب الدعم التنظيمي في ظل القيادة السامة يفاقم تدهور الأداء المؤسسي، مما يؤثر على جودة العمليات الأكاديمية فيما تشير دراسة (مصطفى، ٢٠٢٤) أن هذه السلوكيات تعوق بعض العمليات التنظيمية المهمة مثل إعداد المناهج أو توزيع الأعباء البحثية، حيث قد يفضل عضو هيئة التدريس التركيز على مهام شخصية بدلا من المساهمة في أهداف القسم، مما يضعف التماسك التنظيمي ويقلل من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها المؤسسية.

من خلال هذه الدراسات، يتضح أن القيادة السامة في الجامعات المصرية تشكل تهديدا كبيرا لرأس المال الفكري، حيث تقلل من إنتاجية أعضاء هيئة التدريس الفكرية (على وعرايس، ٢٠٢٤)، وتفكك العلاقات البينية التي تعد أساس التعاون الأكاديمي في الأقسام الأكاديمية (أبو الدهب، ٢٠٢٤)، وتعطل العمليات التنظيمية التي تشكل العمود الفقري للجامعة (هاشم وآخرون، ٢٠٢٤). ومع ذلك، لم تركز هذه الدراسات بشكل خاص على مستوى رؤساء الأقسام الأكاديمية كمصدر مباشر لهذه السلوكيات، مما يبرز الحاجة إلى تحليل دقيق لهذا المستوى القيادي الذي يؤثر بشكل فوري على أعضاء هيئة التدريس في بيئاتهم اليومية. إذ يمكن أن يحدد القائد السام مسار عمل عضو هيئة التدريس من خلال قراراته المباشرة، سواء كانت إيجابية أو سلبية، مثل تشجيع المبادرات قمعها.

واشتقاقا مما سبق يمكن توضيح أهم ممارسات رئيس القسم للقيادة السامة في الشكل التالي:



شكل (٢) ممارسات القيادة السامة لرئيس القسم في الأقسام الاكاديمية

الفجوة المعرفية للدراسة الحالية:

تستند الدراسة الحالية إلى واقع رأس المال الفكري في الجامعات المصرية لكن هذه الإمكانات تتعرض لتهديد قوي من القيادة السامة، كما أظهرت دراسات مثل (علي وعرايس، ٢٠٢٤؛ هاشم وآخرون، ٢٠٢٤؛ أبو الدهب، ٢٠٢٤)، التي أكدت أن السلوكيات القيادية السلبية تقلل الإبداع الفردي، تفكك العلاقات البينية، وتعطل العمليات التنظيمية داخل الجامعات المصرية , حيث تعاني الجامعات المصرية من تحديات مهمة مثل البيروقراطية المفرطة التي تعيق اتخاذ القرارات السريعة، كما أن نقص الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم أعضاء هيئة التدريس، مثل توفير معامل حديثة أو برامج تدريب متقدمة، يساهم في تفاقم تأثير القيادة السامة مقارنة بالسياقات العالمية التي قد تتمتع بموارد أكبر، لذا تم اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية كمتغير مستقل في الدراسة يعكس أهميتهم كحلقة وصل بين الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس. حيث يتحكمون في توزيع الأعباء الأكاديمية، وتوجيه الجهود البحثية نحو موضوعات معينة، وتنظيم العمليات اليومية مثل جدولة الفصول.

من الناحية النظرية، تساهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية من خلال التركيز على مستوى القيادة المتوسطة (رؤساء الأقسام الأكاديمية) وربطها بشكل مباشر برأس المال الفكري كما تقدم الدراسة رؤية يمكن أن تساعد في تحسين بيئة العمل الأكاديمي من خلال اقتراح تدخلات مثل تطوير برامج تدريب للقادة، ووضع سياسات للحد من السلوكيات السلبية، وتعزيز الدعم التنظيمي.

تنطلق الدراسة الحالية من التناقض الواضح بين الإمكانات الكبيرة لرأس المال الفكري في الجامعات المصرية والتهديدات التي تفرضها القيادة السامة هذا التناقض يشير إلى أن القيادة السامة قد تكون العامل الحاسم في تقليص هذه الإمكانات، خاصة على مستوى الأقسام الأكاديمية حيث تكون العلاقة بين القائد والمرؤوسين أكثر قربا وتأثيرا ومن ثم تقدم الدراسة إطارا لفهم هذه الديناميكية بشكل أعمق، حيث تركز على الممارسات السامة لرؤساء الأقسام كمتغير مستقل لتحليل تأثيرهم المباشر على أعضاء هيئة التدريس. هذا سيساهم في سد الفجوة المعرفية في الأدب المحلي والعالمي وتقديم رؤى عملية لتحسين البيئة الأكاديمية المصرية، سواء من خلال تحسين جودة التعليم أو تعزيز الإنتاج البحثي أو تطوير الأنظمة الإدارية وهذا ما سوف يتم تناوله ميدانيا في الجزء التالي.

ثانيا: الاطار الميداني للدراسة:

بعد استعرض الإطار النظري للدراسة تم التوصل الي متغيري الدراسة

- المتغير المستقل: ممارسات القيادة السامة لرئيس القسم الأكاديمي وتم اشتقاقها كما في الشكل (٢)
- المتغير التابع: رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وتم اشتقاقه كما في الشكل (١)

ومن ثم تم بناء أداة الدراسة وتحكيمها من سبع من الخبراء في مجال الإدارة التربوية بمصر وأخيرا تم تطبيقها على عينة عشوائية ممثلة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية كما سبق الإشارة اليه في الجزء الخاص بأداة الدراسة. وفيما يلي وصف للدراسة الميدانية وأجرائها حيث تكونت عينة الدراسة من ٨٦٣ من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية الحكومية كان منهم. جامعات القاهرة (٣٥٠) بنسبة مئوية (٤٠,٦) جامعات ساحلية (١٦٨) بنسبة مئوية (١٩,٥) الوجه القبلي (١٦٨) بنسبة مئوية (١٩,٥) الوجه البحري(١٧٧) بنسبة مئوية (٢٠,٥) ويمكن توصيفهم كما بالجدول التالي

جدول (١) وصف عينة الدراسة

الجامعة	الكلية		الدرجة العلمية				
			استاذ	استاذ مساعد	مدرس	هيئة معاونة	الاجمالي
جامعات القاهرة	عملية	ك	٤٧	٣١	٤١	٩	١٢٨
		%	٣٦,٧٠٪	٢٤,٢٠٪	٣٢,٠٠٪	٧,٠٠٪	١٠٠,٠٠٪
	نظرية	ك	٢٠	٧٦	٨٦	٤٠	٢٢٢
		%	٩,٠٠٪	٣٤,٢٠٪	٣٨,٧٠٪	١٨,٠٠٪	١٠٠,٠٠٪
	الإجمالي	ك	٦٧	١٠٧	١٢٧	٤٩	٣٥٠
		%	١٩,١٠٪	٣٠,٦٠٪	٣٦,٣٠٪	١٤,٠٠٪	١٠٠,٠٠٪
جامعات ساحلية	عملية	ك	٧	١٢	١٦	١٦	٥١
		%	١٣,٧٠٪	٢٣,٥٠٪	٣١,٤٠٪	٣١,٤٠٪	١٠٠,٠٠٪
	نظرية	ك	١٣	٢٣	٥٤	٢٧	١١٧
		%	١١,١٠٪	١٩,٧٠٪	٤٦,٢٠٪	٢٣,١٠٪	١٠٠,٠٠٪
	الإجمالي	ك	٢٠	٣٥	٧٠	٤٣	١٦٨
		%	١١,٩٠٪	٢٠,٨٠٪	٤١,٧٠٪	٢٥,٦٠٪	١٠٠,٠٠٪
الوجه القبلي	عملية	ك	١٦	٣٥	٢٤	٥	٨٠
		%	٢٠,٠٠٪	٤٣,٨٠٪	٣٠,٠٠٪	٦,٣٠٪	١٠٠,٠٠٪
	نظرية	ك	٢١	٢٤	٣٠	١٣	٨٨
		%	٢٣,٩٠٪	٢٧,٣٠٪	٣٤,١٠٪	١٤,٨٠٪	١٠٠,٠٠٪

	الإجمالي	ك	٣٧	٥٩	٥٤	١٨	١٦٨
		%	٢٢,٠٠٪	٣٥,١٠٪	٣٢,١٠٪	١٠,٧٠٪	١٠٠,٠٠٪
الوجه البحري	عملية	ك	٣٠	٢٠	١٨	٩	٧٧
		%	٣٩,٠٠٪	٢٦,٠٠٪	٢٣,٤٠٪	١١,٧٠٪	١٠٠,٠٠٪
	نظرية	ك	٢٤	١٧	٣٧	٢٢	١٠٠
		%	٢٤,٠٠٪	١٧,٠٠٪	٣٧,٠٠٪	٢٢,٠٠٪	١٠٠,٠٠٪
	الإجمالي	ك	٥٤	٣٧	٥٥	٣١	١٧٧
		%	٣٠,٥٠٪	٢٠,٩٠٪	٣١,١٠٪	١٧,٥٠٪	١٠٠,٠٠٪
الإجمالي	عملية	ك	١٠٠	٩٨	٩٩	٣٩	٣٣٦
		%	٢٩,٧٦٪	٢٩,١٧٪	٢٩,٤٦٪	١١,٦١٪	١٠٠,٠٠٪
	نظرية	ك	٧٨	١٤٠	٢٠٧	١٠٢	٥٢٧
		%	١٤,٨٠٪	٢٦,٥٧٪	٣٩,٢٨٪	١٩,٣٥٪	١٠٠,٠٠٪
	الإجمالي	ك	١٧٨	٢٣٨	٣٠٦	١٤١	٨٦٣
		%	٢٠,٦٣٪	٢٧,٥٨٪	٣٥,٤٦٪	١٦,٣٤٪	١٠٠,٠٠٪

يشير الجدول السابق الي تصنيف عينة الدراسة بحسب متغير الكلية الي كليات عملية بلغ عدد المشاركين منها و عملية (٣٣٦) بنسبة مئوية (٣٨,٩) و نظرية (٥٢٧) بنسبة مئوية (٦١,١) وفيما يتعلق بالدرجات العلمية شارك استاذ (١٧٨) بنسبة مئوية (٢٠,٦) و استاذ مساعد (٢٣٨) بنسبة مئوية (٢٧,٦) و مدرس (٣٠٦) بنسبة مئوية (٣٥,٥) و هيئة معاونة (١٤١) بنسبة مئوية (١٦,٣) و كما يمكن تصنيف العينة حسب متغير النوع ذكر (٥٣٣) بنسبة مئوية (٦١,٨) و انثي (٣٣٠) بنسبة مئوية (٣٨,٢) و كما يمكن النظر الي العينة حسب الوظيفة الإدارية حيث بلغ المشاركون من القيادات ورؤساء الأقسام يشغل وظيفة ادارية (٩١) بنسبة مئوية (١٠,٥) و لا يشغل وظيفة ادرية (٧٧٢) بنسبة مئوية (٨٩,٥) والنسبة المئوية للمشاركة تعكس طبيعة المجتمع الأصلي للدراسة وبالتالي يمكن البناء علي النتائج التي سوف تسفر عنها الدراسة الميدانية.

دراسة الصدق والثبات:

تم احتساب الثبات بطريقة الفا كرونباخ Cronbach's Alpha وبلغت قيمة معامل الفا للقيادة السامة (٠,٩٦٠) فيما بلغ معامل الفا لرأس المال الفكري (٠,٩٧٣) وهما قيمتين مرتفعتان تشيران الي ثبات الدراسة الميدانية وفيما يتعلق بالصدق – الجذر التربيعي للثبات التجريبي بطريقة الفا كرونباخ - فقد بلغت قيمة معامل الصدق للقيادة السامة (٠,٩٧) فيما بلغ معامل الصدق لرأس المال الفكري (٠,٩٨٦) وبالتالي يمكن الوثوق في نتائج هذه الدراسة الميدانية كما يمكن تعميم نتائجها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد دراسة الصدق والثبات يمكن ان تنطلق الدراسة في التحليل الاحصائي في خطوتين أساسيتين

- دراسة الانحدار وتستخدم فيه الدراسة أساليب إحصائية عدة مثل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد بطريقة Stepwise
- دراسة الفروق وتستخدم الدراسة فيه أساليب المقارنات مثل اختبار التاء وتحليل التباين أحادي الاتجاه 1-way ANOVA

هذا بالإضافة الي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتكرارات من الأوساط الحسابية المرجحة من استجابات عينة الدراسة وما يرتبط بها.

الخطوة الاولي: دراسة الانحداربين القيادة السامة و ابعادها مع رأس المال الفكري:

قبل الخوض في دراسة الانحدار لابد من دراسة العلاقات الارتباطية الثنائية بين القيادة السامة ورأس المال الفكري وابعادهما باستخدام طريقة بيرسون للارتباط كما بالجدول التالي

جدول (٢) مصفوفة الارتباط بين متغيري الدراسة القيادة السامة ورأس المال الفكري و ابعادهما.

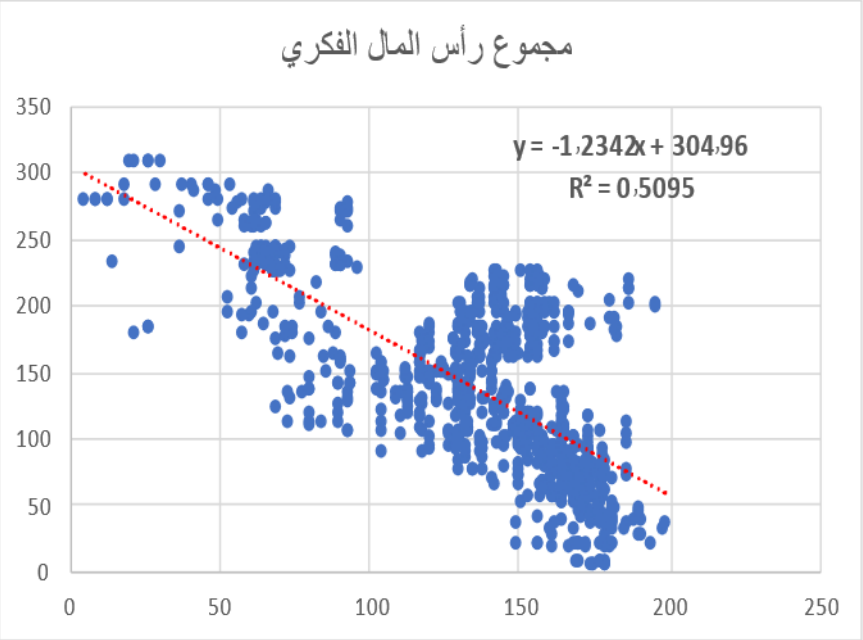
	مجموع رأس المال الفكري	مجموع اشراف مسيء	مجموع نرجسية	مجموع الترويج للذات	مجموع صعوبة التنبؤ	مجموع الاستبدادية	مجموع التنظيمي	مجموع البشري	مجموع الاجتماعي
مجموع القيادة السامة	٠,٧١٤-	٠,٩٢٠	٠,٨٥٣	٠,٨٥٢	٠,٨٥٦	٠,٧١٨	٠,٦٤٩-	٠,٦٧٨-	٠,٦٦٧-
مجموع رأس المال الفكري		٠,٦٩٣-	٠,٥٩٣-	٠,٥٧٩-	٠,٦١٠-	٠,٥٩٠-	٠,٩٣٤	٠,٩٣٤	٠,٩١٢
مجموع اشراف مسيء			٠,٦٦٥	٠,٧٣٩	٠,٧٦٤	٠,٦٧٠	٠,٦٢٤-	٠,٦٦٣-	٠,٦٥١-
مجموع نرجسية				٠,٥٩٢	٠,٦٥٤	٠,٥٨٥	٠,٥٤٠-	٠,٥٦٢-	٠,٥٥٣-
مجموع الترويج للذات					٠,٦٨٨	٠,٦١١	٠,٥٢٦-	٠,٥٤٧-	٠,٥٤٦-
مجموع صعوبة التنبؤ						٠,٦٥٤	٠,٥٦٤-	٠,٥٧٥-	٠,٥٥٧-

مجموع الاستبدادية							٠,٥٦١-	٠,٥٥١-	٠,٥٢٠-
مجموع التنظيمي								٠,٧٧٣	٠,٧٦٧
مجموع البشري									٠,٨٤٤

كما يشير الجدول السابق فقد ارتبطت القيادة السامة برأس المال الفكري ارتباطا سالبا قويا حيث بلغ معامل الارتباط (-٠,٧١٤) مما يشير الي التأثير القوي للقيادة السامة علي رأس المال الفكري وبالتالي يمكن دراسة علاقة الانحدار , ولدراسة انحدار القيادة السامة علي رأس المال الفكري تم استخدام اختبار تحديد نوعية الدالة Curve estimation لتحديد نوع النموذج (خطي -غير خطي ...) وتم اختيار النموذج الخطي كونه الأفضل للتوزيع حيث بلغ معامل الانحدار له (٠,٧٤١) وبالتالي يصبح مربع معامل التحديد (٠,٥٠٩) بما يعني قدرة النموذج علي تفسير النتائج بدرجة عالية بمعني ان (٥٠,٩ ٪) من التغير السلبي في رأس المال الفكري يرجع الي تأثير القيادة السامة , وبالتالي يمكن صياغة المعادلة كما يلي

رأس المال الفكري = ٣٠٤,٩٦ -١,٢٣٤(القيادة السامة)

حيث بلغت قيمة Fللنموذج الاحصائي ٨٩٤,٣٤ وهي قيمة دالة عند مستوي معنوية ٠,٠٥ وبلغت قيمة التاء (٥٣,٨٨؛ ٢٩,٩٠٦) لثابت المعامل ومعامل القيادة السامة على الترتيب كما في الشكل التالي:



شكل (٣) نموذج الانحدار لمجموع القيادة السامة على مجموع رأس المال الفكري بالجامعات المصرية

ويبدو من الشكل السابق قدرة النموذج الاحصائي للانحدار على تمثيل العلاقة بين مجموع القيادة السامة ومجموع رأس المال الفكري كما يمكن دراسة معامل الارتباط المتعدد بين رأس المال الفكري وابعاد القيادة السامة باستخدام اختبار الانحدار المتعدد تم دراسة الانحدار وفق النموذج الخطي كما البند التالي:

مصفوفة الارتباط بين رأس المال الفكري و ابعاد القيادة السامة :قبل تقدير معادلة الانحدار بين المتغير (رأس المال الفكري) و(ابعاد القيادة السامة) لابد من التغلب علي مشكلة الازدواج الخطي(Multicollinearity) في الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression وبدراسة معاملات الارتباط بين ابعاد القيادة السامة في الجدول (٢) السابق حيث تشير نتائج مصفوفة الارتباط أن أعلى قيمة لمعاملات الارتباط البسيط بين (رأس المال الفكري) كان مع (الإشراف المسيء) حيث بلغ (-٠,٦٩٣) يليه معامل الارتباط بين رأس المال الفكري و(صعوبة التنبؤ) حيث بلغ معامل الارتباط البسيط بينهما (-٠,٦١) وفي المرتبة الثالثة والرابعة من حيث ارتباط المتغيرات المستقلة بالنموذج بالمتغير التابع كلا من (النرجسية والاستبدادية) حيث بلغ معامل الارتباط البسيط لهما (-٠,٥٩٣)، (-٠,٥٩) على الترتيب ؛ ويحتل متغير (الترويج للذات) المرتبة الأخيرة من

حيث قوة الارتباط مع رأس المال الفكري حيث بلغ معامل الارتباط البسيط بينهما نحو (-٠,٥٧٩).

ومن ناحية أخرى أوضحت نتائج مصفوفة الارتباط أن هناك ارتباط طردي قوي بين(الإشراف المسيء) وكل من (صعوبة التنبؤ والترويج للذات) حيث بلغ معامل الارتباط البسيط بينهما (٠,٧٦٤)، (٠,٧٣٩) علي الترتيب، مما يعد سببا في الازدواج الخطي في النموذج الاحصائي للانحدار وللتغلب علي هذه المشكلة تم استبعاد كلا من (صعوبة التنبؤ والترويج للذات) في نموذج الانحدار وتم الإبقاء على الإشراف المسيء حيث أنه اكثر ارتباطا برأس المال الفكري، ليصبح النموذج يحتوي علي المتغيرات المستقلة (مجموع الاشراف المسيء، النرجسية، الاستبدادية) والمتغير التابع رأس المال الفكري, وبتطبيق أسلوب الانحدار المرحلي (step wise method) باستخدام برنامج (SPSS V.28) لتقدير معادلة الانحدار بين المتغير التابع رأس المال الفكري والمتغيرات المستقلة (مجموع الاشراف المسيء، النرجسية، الاستبدادية) اعطي ثلاثة نماذج النموذج الأول أشار أن الإشراف المسيء أكثر تلك المتغيرات تأثير علي رس المال الفكري وقد ثبتت معنوية النموذج كما هو موضح في جدول (٣)، بينما النموذج الثاني أوضح أن متغير النرجسية وهو ثاني المتغيرات المستقلة تأثيرا علي أس المال الفكري وقد ثبتت معنوية النموذج بينما النموذج الثالث أضافة متغير الاستبدادية، ووفقا للمعايير الإحصائية للاختيار بين أفضلية الثلاثة نماذج تم اختيار النموذج الثالثة لأنه أعلي قيمة من حيث قيمة معامل التحديد المعدل $Adj.\ R^2$ قد بلغت حوالي ٥٣٪ مما يعني أن ٥٣٪ من التغيرات التي تؤثر سلبيا في راس المال الفكري يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات المستقلة للقيادة السامة (مجموع الاشراف المسيء، النرجسية، الاستبدادية) .

مناقشة علاقة الانحداربين القيادة السامة ورأس المال الفكري

تعد القيادة السامة نمطا قياديا مدمرا يتميز بسلوكيات مثل الإشراف المسيء، النرجسية، والاستبدادية، مما يؤثر سلبا على البيئة التنظيمية. في المقابل، يشكل رأس المال الفكري موردا غير ملموس يتضمن المعرفة، المهارات، والعلاقات التي تعزز الابتكار والأداء الأكاديمي. تهدف هذه المناقشة إلى تحليل العلاقة الانحدارية بين القيادة السامة ورأس المال الفكري، بناء على دراسات حديثة تظهر كيف تؤثر السلوكيات السامة على مكونات رأس المال الفكري (البشري، التنظيمي، الاجتماعي).

تشير الدراسات إلى أن القيادة السامة تؤدي إلى تدهور رأس المال البشري من خلال

تقليل الرضا الوظيفي والإبداع. على سبيل المثال، وجدت دراسة Bhandarker & Rai (2019)أن القيادة السامة تسبب إرهاقا نفسيا وانخفاضا في الأداء الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الهندية، مما يؤثر سلبا على المهارات المعرفية. من ناحية أخرى، تؤثر القيادة السامة على رأس المال التنظيمي من خلال تعطيل العمليات والسياسات الداعمة للابتكار. وجدت دراسة Khan et al. (2021) في باكستان أن الإشراف المسيء يقلل من الالتزام التنظيمي بنسبة كبيرة، مما يعيق تطوير قواعد البيانات والهياكل التنظيمية (مكونات رأس المال التنظيمي). على العكس، تشير دراسات مثل Secundo et al. (2017) إلى أن القيادة الإيجابية تعزز رأس المال الفكري من خلال دعم الابتكار، مما يوحي بانحدار عكسي بين القيادة السامة ورأس المال الفكري.

في سياقات أخرى، أظهرت دراسة Hadadian & Sayadpour (2018) في أن القيادة السامة ترتبط إيجابيا بالتوتر الوظيفي، مما يقلل من قدرة الأفراد على استغلال معارفهم بفعالية، وهو ما يؤثر سلبا على رأس المال البشري. هذه النتائج تشير إلى علاقة انحداريه سلبية، حيث تزيد القيادة السامة من تدهور مكونات رأس المال الفكري.

رياضيا من المهم تحديد دالة الانحدار لتأثير جميع ابعاد القيادة السامة تدريجيا للتوصل الي اهم الابعاد تأثيرا كما في الجدول التالي:

جدول (٣) تقدير دالة الانحدار بين رأس المال الفكري و ابعاد القيادة السامة بالطريقة التدريجية stepwise

النموذج		(معامل الانحدار) *B*	(التاء) t	(الفاء) F	(معامل الارتباط)	(معامل التحديد المعدل) *Adj. R^2*
الأول	الثابت	٢٨٢,٣١٣	**٥٣,١٨	**٧٩٥,٨٥	٠,٦٩	٠,٤٨
	مجموع	٣,٢٢٤-	**٢٨,٢١-			
الثاني	الثابت	٣٠٣,٦٨٩	**٥١,٤٣	**٤٥٠,١٧	٠,٧٢	٠,٥١
	مجموع	٢,٤٩٢-	**١٦,٧٨-			
	مجموع	١,٢٠٠-	**٧,٤٠١-			
الثالث	الثابت	٣٠٣,٠٧١	**٥٢,١٨	**٣٢٠,٤٠	٠,٧٣	٠,٥٣ *الأعلى والأكثر دلالة*
	مجموع	٢,٠٧٢-	**١٢,٥٧-			
	مجموع	٠,٣٧٩-	**٥,٩١-			

	مجموع	١,٥٩٨-	٥,٤٩٩-**			

**معنوي عند مستوي معنوية ٠,٠١

وبالتالي يمكن التعبير عن معادلة الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة السامة على رأس المال الفكري كما يلي:

رأس المال الفكري = ٣٠٣,٠٧١ -٢,٠٧٢ اشراف مسيء -٠,٣٧٩ نرجسية -١,٥٩٨ الاستبدادية

مما يشير الي تأثير الاشراف المسيء والنرجسية والاستبدادية لرؤساء الأقسام، لكن من المهم هنا ان نتوصل الي العلاقة العميقة بين متغيري الدراسة من خلال دراسة (اعلي ممارسات القيادة السامة – اقل ممارسات رأس المال الفكري كما بالجدول التالي)

جدول (٤) مصفوفة الارتباط بين أقل عبارات ممارسة في رأس المال الفكري وعبارات القيادة السامة

رأس المال الفكري / القيادة السامة	اقل ممارسات رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس					
	تنظيمي ١١	تنظيمي ١٠	بشري ٤	بشري ٢	بشري ٨	
	٢٩,٠٨٪	٣٥,٤٣٪	٣٦,٣٧٪	٣٧,٠٠٪	٣٧,١١٪	
	يقوم القسم الاكاديمي الذي اعمل به بعمل تحالفات وعلاقات عمل مع الأقسام المناظرة بالجامعات المحلية والعالمية	نظام الحوافز بالقسم نظام عادل وشفاف.	يحرص القسم على استقطاب الكفاءات من المعيدين وأعضاء هيئة التدريس لتدعيم مكانته العلمية	زملائي من أعضاء هيئة التدريس بالقسم لهم ابتكارات واختراعات محلية ودولية	زملائي في القسم لهم نشر دولي متميز في المجلات البحثية من الرتبة Q1 ,Q2 .	
ممارسات القيادة السامة الأعلى ارتباطا بأقل ممارسات رأس المال الفكري المختارة						
نرجسية ٣ ٦٦,٨٥٪	يستمتع رئيس القسم كثيرا بالمدح و الثناء.	٠,٤٠٨-	٠,٤٧٢-	٠,٤٥٧-	٠,٤٣١-	٠,٣٢٠-	٤
			الثالث	الخامس			المرتبة الخامسة
نرجسية ٢ ٦٥,٩٣٪	لا يقبل رئيس القسم النقد ويطالب بالطاعة المطلقة من الزملاء بالقسم.	٠,٤٣٥-	٠,٤٥٤-	٠,٤٦٥-	٠,٤٧٠-	٠,٣٧٠-	٦

							الثالث	الخامس	الرابع	المرتبة الرابعة
	نرجسية ٤	٦٥,٩٠٪	رئيس القسم يختار لنفسه الأفضل دائما (شخصية أنانية).	٠,٤٦٣-	٠,٤٥٦-		٠,٤٥٢-	٠,٤٩٠-	٠,٣٨٩-	١١
				الثالث	الخامس			الثالث	الثاني	المرتبة الثالثة
	نرجسية ١	٦٥,٦٩٪	يعتقد رئيس القسم انه شخص استثنائي لا مثيل له بين الزملاء بالقسم.	٠,٤٢٢-	٠,٤٥٣-		٠,٤٥٩-	٠,٤٥٥-	٠,٣٤٥-	٢
							الرابع			المرتبة الثامنة
	اشراف مسيء ٦	٦٤,٦٥٪	يحبط رئيس القسم المبادرات الفردية من اعضاء هيئة التدريس بشأن تحسن العمل بالقسم	٠,٤٧٦-	٠,٥١٧-		٠,٤٨٥-	٠,٥٠٩-	٠,٣٨٤-	١٩
				الثاني	الثاني		الثاني	الثاني	الثالث	المرتبة الثانية
	صعوبة التنبؤ ١	٦٤,٤٠٪	يتأثر جو العمل (المناخ التنظيمي للعمل) بالحالة المزاجية لرئيس القسم.	٠,٥٠٨-	٠,٥٥٤-		٠,٥١٦-	٠,٥١٠-	٠,٣٩٧-	٢٥
				الاول	الاول		الاول	الاول	الاول	المرتبة الاولي
	اشراف مسيء ٧	٦٤,٠٢٪	يفرض رئيس القسم عقوبات غير مبررة على بعض الزملاء بالقسم	٠,٤٢٢-	٠,٤٣٦-		٠,٤٥٧-	٠,٤٨٨-	٠,٣٥٢-	٣
								الرابع	الخامس	المرتبة السادسة

	اشراف مسيء ٥	٦٣,٨١٪	يكلف رئيس القسم الزملاء بأعباء وظيفية لا تتفق مع وصفهم الوظيفي.	-٠,٤٣٧	-٠,٤٦٤	-٠,٤٥٤	-٠,٤٦٦	-٠,٣٥٠	٣
				الخامس	الرابع				المرتبة السابعة
	صعوبة التنبؤ ٣	٥٩,٥٦٪	دائما ما يغضب رئيس القسم لأسباب غير معروفة.	-٠,٤٥٣	-٠,٤٥١	-٠,٤٥٣	-٠,٤٦٠	-٠,٣٤٣	٢
				الرابع					المرتبة التاسعة

مصفوفة الارتباط بين أقل عبارات ممارسة في رأس المال الفكري وعبارات القيادة السامة

ان أقل الممارسة في رأس المال الفكري هي (تنظمي١١، تنظمي١٠، بشري٨، بشري٤، بشري٢)، من ثم عمل مصفوفة الارتباط بين تلك الممارسات وممارسات القيادة السامة لمعرفة أعلي ممارسات القيادة السامة ارتباطا بتلك الممارسات من رأس المال الفكري وبالتالي اقتراح بعض التوصيات لتقليل ممارسات القيادة السامة الأكثر ارتباطا بتلك الممارسات من رأس المال الفكري وبالتالي رفع رأس المال الفكري لعينة الدراسة، وقد تبين من جدول (٤) أن

- اعلي ممارسات القيادة السامة ارتباطا عكسي بممارسة تنظمي١١ هي (صعوبة التنبؤ١، اشراف مسيء٦، نرجسية٤، التنبؤ٣، اشراف مسيء٥) حيث بلغ معامل الارتباط الجزئي لكل منها (-٠,٥٠٨، -٠,٤٧٦، -٠,٤٦٣، -٠,٤٥٣، -٠,٤٣٧) علي الترتيب،
- بينما كانت أكثر ممارسات القيادة السامة ارتباطا بممارسة (تنظمي ١٠) هي (صعوبة التنبؤ١، اشراف مسيء٦، نرجسية٣، اشراف مسيء٥ ,نرجسية٤) حيث بلغ معامل الارتباط الجزئي لكل منها (-٠,٥٥٤، -٠,٥١٧، -٠,٤٧٢، -٠,٤٦٤، -٠,٤٥٦) على الترتيب،
- بالنسبة لممارسات القيادة السامة الأكثر ارتباطا بممارسة (بشري٤) فهي (صعوبة

التنبؤ١، اشراف مسيء٦، نرجسية٢، نرجسية١، نرجسية٣) حيث بلغ معامل الارتباط الجزئي لكل منهم، (-٠,٥١٦، -٠,٤٨٥، -٠,٤٦٥، -٠,٤٥٩، -٠,٤٥٧) على الترتيب،

- وجاءت أعلي ممارسات القيادة السامة ارتباطا بممارسة (بشري٢) هي (صعوبة التنبؤ١، اشراف مسيء٦، نرجسية٤، نرجسية٢، اشراف مسيء٧) حيث بلغ معامل الارتباط الجزئي لكل منها (-٠,٥١٠، -٠,٥٠٩، -٠,٤٩٠، -٠,٤٨٨، -٠,٤٧٠) على الترتيب،
- بينما كانت ممارسات القيادة السامة الأعلى ارتباطا بممارسة (بشري ٨) هي (صعوبة التنبؤ١، نرجسية٤، اشراف مسيء٦، نرجسية٢، اشراف مسيء٧) حيث بلغ معامل الارتباط الجزئي لكل منها (-٠,٣٩٧، -٠,٣٨٩، -٠,٣٨٤، -٠,٣٧٠، -٠,٣٥٢) على الترتيب،

من التحليل السابق يتضح أن ممارسة صعوبة التبؤ١ أكثر ممارسة في القيادة السامة تأثيرا على أقل خمس ممارسات في رأس المال الفكري حيث احتل معامل الارتباط الجزيء لها المرتبة الأولي بالنسبة لارتباطها بهم، ويليها ممارسة الاشراف المسيء٦ حيث احتل معامل الارتباط الجزيء لها المرتبة الثانية بالنسبة لارتباطها بأقل خمس ممارسات في رأس المال الفكري مما يوضح أهمية اقتراحات وتوصيات قابلة للتنفيذ للتغلب ومعالجة تلك الممارستين في ممارسات القيادة السامة.

ولتقدير دالة الانحدار بين بأقل ممارسات رأس المال الفكري وأكثر ممارسات القيادة السامة تأثيرا عليها استخدمت الدراسة أسلوب الانحدار المرحلي وقد تم الاختيار لأفضل النماذج علي أساس أكثرهم معامل تحديد ومعنوية معامل المتغيرات المستقلة (ممارسات القيادة السامة في كل نموذج) وتم عمل نماذج الانحدار وفقا لنتائج مصفوفة الارتباط بين أقل عبارات ممارسة في رأس المال الفكري وعبارات القيادة السامة جدول (٥) حيث المتغير التابع أقل ممارسات راس المال الفكري والمتغيرات المستقلة في كل نموذج هي أكثر ممارسات في القيادة السادة تأثيرا عليها وكانت النتائج كما هي موضحة بجدول (٥)

جدول (٥) أفضل النماذج لتقدير دالة الانحدار بين بأقل ممارسات رأس المال الفكري و أكثر ممارسات القيادة السامة تأثيرا عليها باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد stepwise

المتغير التابع	النموذج	(معامل الانحدار) B	(التاء) t	(الفاء) F	(معامل الارتباط) R	(معامل التحديد المعدل) Adj. R^2
تنظمي١١	الثابت	٧,١	**٢٨,٩	**١١٨,٣	٠,٥٤	٠,٢٩
	صعوبة التنبؤ١	٠,٣١-	**٧,١-			
	نرجسية٤	٠,١٧-	**٤-			
	اشراف مسيء٥	٠,١٦-	**٣,٤-			
تنظمي١٠	الثابت	٩,٠٤	**٣١,٦	**١٤٦,٢	٠,٥٨	٠,٣٤
	صعوبة التنبؤ١	٠,٤٢-	**٨,٢-			
	اشراف مسيء٥	٠,٢٢-	**٤,٣-			
	نرجسية٣	٠,١٨-	**٣,٨-			
بشري٨	الثابت	٧,٥	**٢٥,٨	**٦٧	٠,٤٤	٠,١٩
	صعوبة التنبؤ١	٠,٢٢-	**٣,٩			
	نرجسية٤	٠,٢٣-	**٤,٥			
	اشراف مسيء٧	٠,١٤-	**٢,٦			
بشري٤	الثابت	٧,٨	**٣١,٧	**١١٨,٩	٠,٥٤	٠,٢٩
	صعوبة التنبؤ١	٠,٣٧-	**٨,٣-			
	نرجسية٢	٠,١٦-	**٢,٨-			
	نرجسية٣	٠,١٢-	*٢,٢٥-			
بشري٢	الثابت	٨,٥	**٣٣,٢	**١٠٣,٩	٠,٥٧	٠,٣٣
	صعوبة التنبؤ١	٠,١٩-	**٣,٨-			
	اشراف مسيء ٧	٠,٢٥-	**٥,٥-			
	نرجسية٤	٠,١٧-	**٣,٤-			
	نرجسية٢	٠,١٣-	**٢,٥-			

**معنوي عند مستوي معنوية ٠,٠١، *مستوي معنوية ٠,٠٥

- تنظيمي ١١ = ٧,١ – ٠,٣١ صعوبة تنبؤ ١ – ٠,١٧ نرجسية ٤ – ٠,١٦ اشراف مسيء ٥
- تنظيمي ١٠ = ٩,٠٤ – ٠,٤٢ صعوبة تنبؤ ١ – ٠,٢٢ اشراف مسيء ٥ – ٠,١٨ نرجسية ٣
- بشري ٨ = ٧,٥ – ٠,٢٢ صعوبة تنبؤ ١ – ٠,٢٣ نرجسية ٤ – ٠,١٤ اشراف مسيء ٧
- بشري ٤ = ٧,٨ – ٠,٣٧ صعوبة تنبؤ ١ – ٠,١٦ نرجسية ٢ – ٠,١٢ نرجسية ٣
- بشري ٢ = ٨,٥ – ٠,١٩ صعوبة تنبؤ ١ – ٠,٢٥ اشراف مسيء ٧ – ٠,١٧ نرجسية ٤ – ٠,١٣ نرجسية ٢.

الامر الذي يرتبط بدراسة الفروق أيضا بين هذه الممارسات كما في الجدول (٩) وما

يليه والذي تم فيه دراسة هذه الممارسات بشكل عام وبشكل خاص من حيث الفروق بين من يشغل منصبا إداريا ومن لا يشغل.

عموما تنتقل الان الدارسة الي التحقق من فروض الدارسة الميدانية كما في الجزء التالي

الخطوة الثانية: دراسة الفروق بين افراد العينة بحسب متغيرات الدراسة الميدانية في مجموعي القيادة السامة ورأس المال الفكري للأقسام الاكاديمية.

يمكن دراسة الفروق في بعدي الدراسة (القيادة السامة – رأس المال الفكري) بحسب متغيرات لدراسة في خمس فروض كما بالجدول التالي:

جدول (٦) دراسة الفروق بين افراد العينة بحسب القيادة السامة ورأس المال الفكري للأقسام الاكاديمية باستخدام (تحليل التباين احادي الاتجاه او التاء لعينيتين مستقلتين).

الفرض الاحصائي	الفئات		العدد	المتوسط	٪	الانحراف المعياري	الفاء/التاء	الدلالة الإحصائية
الفرض الأول (الجامعة)	مجموع القيادة السامة	جامعات القاهرة	٣٥٠	١٣٤,١	٥٥,٩٠٪	٤٠,٣	٠,١٣ (فاء)	٠,٩٤٤ غير دالة
		جامعات ساحلية	١٦٨	١٣٢,٩	٥٥,٣٦٪	٣٦,٠		
		الوجه القبلي	١٦٨	١٣٢,٠	٥٥,٠١٪	٣٩,٦		
		الوجه البحري	١٧٧	١٣٣,٩	٥٥,٧٨٪	٤٢,٠		
		الاجمالي	٨٦٣	١٣٣,٤	٥٥,٥٩٪	٣٩,٧		
	مجموع رأس المال الفكري	جامعات القاهرة	٣٥٠	١٤٥,٨	٤٥,٥٧٪	٧٢,٦	١,٥٠ (فاء)	٠,٢١٢ غير دالة
		جامعات ساحلية	١٦٨	١٣٣,٩	٤١,٨٦٪	٦٣,٦		
		الوجه القبلي	١٦٨	١٣٩,٩	٤٣,٧١٪	٦٧,٢		
		الوجه البحري	١٧٧	١٣٥,٧	٤٢,٤٢٪	٦٦,١		
		الاجمالي	٨٦٣	١٤٠,٣	٤٣,٨٤٪	٦٨,٦		
الفرض الثاني (الدرجة العلمية)	مجموع القيادة السامة	استاذ	١٧٨	١٢١,٠	٥٠,٤٣٪	٥٣,٢	١٦,٥٥ (فاء)	٠,٠٠١ دالة
		استاذ مساعد	٢٣٨	١٢٧,٠	٥٢,٩٣٪	٣٥,٧		
		مدرس	٣٠٦	١٣٩,٣	٥٨,٠٤٪	٣٦,٧		
		هيئة معاونة	١٤١	١٤٧,١	٦١,٣١٪	٢٢,١		
	رأس المال	استاذ	١٧٨	١٤٦,١	٤٥,٦٧٪	٧٨,٣	٣,٧٣ (فاء)	٠,٠١١ دالة
		استاذ	٢٣٨	١٤٦,٢	٤٥,٦٩٪	٦١,٥		

		مساعد					
		مدرس	٣٠٦	١٣٩,٨	٤٣,٦٩٪	٧١,٦	
		هيئة معاونة	١٤١	١٢٤,٠	٣٨,٧٣٪	٥٧,٣	
الفرض الثالث (النوع)	مجموع القيادة السامة	ذكر	٥٣٣,٠	١٣١,٤	٥٤,٧٧٪	٤١,١	١,٩ (تاء)
		انثي	٣٣٠,٠	١٣٦,٦	٥٦,٩٣٪	٣٧,٠	٠,٠٦٢ غير دالة
	مجموع رأس المال الفكري	ذكر	٥٣٣,٠	١٤٤,٠	٤٤,٩٩٪	٧٠,٣	٢,٠٣ (تاء)
		انثي	٣٣٠,٠	١٣٤,٤	٤١,٩٩٪	٦٥,٥	٠,٠٤٦ دالة
الفرض الرابع (الكلية)	مجموع القيادة السامة	عملية	٣٣٦	١٣٢,٩	٥٥,٣٨٪	٤٥,٥	٠,٣٠٦ (تاء)
		نظرية	٥٢٧	١٣٣,٨	٥٥,٧٣٪	٣٥,٥	٠,٧٧٢ غير دالة
	مجموع رأس المال الفكري	عملية	٣٣٦	١٤٩,١	٤٦,٦٠٪	٧٥,٧	٢,٩ (تاء)
		نظرية	٥٢٧	١٣٤,٧	٤٢,٠٨٪	٦٣,١	٠,٠٠٤ دالة
الفرض الخامس (الوظيفة)	مجموع القيادة السامة	يشغل وظيفة ادارية	٩١	٦٩,٧	٢٩,٠٥٪	٣٩,٣	١٩,٤ (تاء)
		لا يشغل وظيفة ادرية	٧٧٢	١٤٠,٩	٥٨,٧٢٪	٣٢,٣	٠,٠٠٠٢ دالة
	مجموع رأس المال الفكري	يشغل وظيفة ادارية	٩١	٢٠٣,٨	٦٣,٦٧٪	٦٣,٣	٩,٨ (تاء)
		لا يشغل وظيفة ادرية	٧٧٢	١٣٢,٨	٤١,٥٠٪	٦٥,٣	٠,٠٠٢ دالة

من الجدول السابق يمكن الإشارة الي النتيجة الاجمالية لمجموع القيادة السامة حيث كانت النسبة المئوية لممارسات القيادة السامة (٥٥,٥٩٪) وهي نسبة مرتفعة وتشير الي قصور كبير في إدارة الأقسام الاكاديمية بالجامعات المصرية. اما ما يتعلق بمجموع رأس

المال الفكري كانت النسبة المئوية له (٤٣,٨٤٪) وهي نسبة منخفضة. وعموما مكن تناول فروض الدراسة كما يلي:

الفرض الأول : لدراسة الفرض الأول حول الفروق بحسب الجامعة سواء كانت في القاهرة او في الوجه القبلي او الوجه البحري او ساحلية ؛ تم استخدام اختبار تحليل التباين احادي التجاه 1-way ANOVA فيشير الجدول السابق الي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة الدراسة ترجع الي متغير نوع الجامعة ؛ مع وجود زيادة في رأس المال الفكري في جامعات القاهرة لكنها ليست دالة ؛ وبالتالي لم يتحقق الفرض الأول فيما يتعلق بالقيادة السامة او رأس المال الفكري وقد يرجع هذا الي مركزية التعليم في جمهورية مصر العربية وان قانون الجامعات المصرية موحد .

الفرض الثاني: لدراسة الفرض الثاني حول الفروق بحسب فئة المستفتي (أستاذ – أستاذ مساعد – مدرس – هيئة معاونة)؛ تم استخدام اختبار تحليل التباين احادي التجاه 1-way ANOVA فيشير الجدول السابق الي **تحقق** الفرض الثاني فيما يتعلق بالقيادة السامة او رأس المال الفكري حيث بلغت قيمة الفاء (١٦,٥٥ ، ٣,٧٣) علي نفس الترتيب ؛ وهما قيمتين دالتين عند مستوي معنوية (٠,٠٥) ؛ وكانت اعلى المتوسطات في القيادة السامة في الهيئة المعاونة ثم المدرس ثم الأستاذ المساعد وأخيرا الأستاذ حيث بلغت المتوسطات (١٤٧,١ , ١٣٩,٣ . ١٢٧,٠ ، ١٢١,٠) بنفس الانحرافات المعيارية وعلي نفس الترتيب، وفيما يتعلق برأس المال الفكري كانت اعلي المتوسطات في فئة أستاذ ثم أستاذ مساعد وأخيرا الهيئة المعاونة حيث بلغت المتوسطات (١٤٦,١, ١٤٦,٢ ,١٣٩,٨ , ١٢٤,٠) بنفس الانحرافات المعيارية وعلي نفس الترتيب ونظرا لتحقق الفرض يمكن استخدام اختبار (شافيية) للمقارنات البعدية كما بالجدول التالي:

جدول (٧) اختبار شافية للمقارنات البعدية بين عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة العلمية (أستاذ – أستاذ مشارك – مدرس – هيئة معاونة)

المقارنات	(I) الدرجة	(J) الدرجة	متوسط	الخطأ	الدلالة
مجموع القيادة السامة	استاذ	استاذ مساعد	٦,٠-	٣,٨	٠,٤٨١
		مدرس	١٨,٢٦-	٣,٦	٠,٠٠١
		هيئة معاونة	٢٦,١١-	٤,٤	٠,٠٠١
	استاذ مساعد	مدرس	١٢,٢٤-	٣,٣	٠,٠٠٤
		هيئة معاونة	٢٠,٠٩-	٤,١	٠,٠٠١
	مدرس	هيئة معاونة	٧,٩-	٣,٩	٠,٢٦٤
مجموع رأس	استاذ	استاذ مساعد	٠,١-	٦,٨	١,٠٠٠
		مدرس	٦,٣	٦,٤	٠,٨٠٩

المال الفكري		هيئة معاونة	٢٢,١٧	٧,٧	٠,٠٤١
	استاذ مساعد	مدرس	٦,٤	٥,٩	٠,٧٥٧
		هيئة معاونة	٢٢,٢٦	٧,٣	٠,٠٢٥
	مدرس	هيئة معاونة	١٥,٩	٦,٩	٠,١٥٨

اشار اختبار شافية للمقارنات البعدية الثنائية فيما يتعلق بالقيادة السامة الي وجود فروق بين جميع فئات الدرجات العلمية عدا الفروق بين (مدرس – هيئة معاونة) حيث بلغ متوسطهما (١٣٩,٣ , ١٤٧,١) علي نفس الترتيب وبلغ الفرق بين المتوسطات لهما (٧,٩) وقد يرجع هذا الي التقارب بين الفئتين فهما فئتين متتاليتين في التنظيم الهرمي بالقسم الاكاديمي كما انهما يقعان في قاعدة الهرم التنظيمي وتقع عليهما الأعباء التنفيذية فيما تتباين الفروق بين الفئات الأخرى الامر الذي ادي الي ظهور فروق ذات دلالة إحصائية كما بالجدول السابق, وتتفق هذه النتائج مع الدراسات التي تناولت العوامل التنظيمية في الأقسام الاكاديمية مثل دراسة ( ).فيما يتعلق برأس المال الفكري ,أشار الجدول السابق الي وجود فروق بين (أستاذ – هيئة معاونة) و (أستاذ مساعد – هيئة معاونة) حيث بلغت متوسطاتهم (١٤٦,١ , ١٢٤,٠) و (١٤٦,٢ - ١٢٤,٠) علي نفس الترتيب وبلغ الفرق بين (٧,٧ , ٧,٣) لنفس ترتيب المقارنات .

الفرض الثالث : دراسة الفروق بين عينة الدراسة حسب متغير النوع (ذكر – انثي) باستخدام اختبار التاء لعينتين يشير الجدول السابق الي عدم تحقق الفرض الثالث فيما يتعلق بمجموع القيادة السامة ؛ بينما تحقق جزئيا في مجموع رأس المال الفكري حيث بلغت قيمة التاء (٢,٠) وهي قيمة دالة عند مستوي معنوية (٠,٠٥) وكانت اعلي المتوسطات في فئة الذكور مقارنة بالإناث حيث بلغ متوسط الذكور (١٤٤) فيما كان متوسط الاناث (١٣٤) بانحراف معياري (٧٠,٣ ،٦٥,٥) علي نفس الترتيب وقد تعزي هذه الفروق الي انشغال الاناث بمهام عائلية إضافية فيما يتفرع الذكور للمهام الاكاديمية.

الفرض الرابع: دراسة الفروق بين عينة الدراسة حسب متغير الكلية (عملية – نظرية) باستخدام اختبار التاء لعينتين مستقلتين فيشير الجدول السابق الي عدم تحقق الفرض الرابع فيما يتعلق بمجموع القيادة السامة ؛ بينما تحقق جزئيا في مجموع رأس المال الفكري حيث بلغت قيمة التاء (٢,٩) وهي قيمة دالة عند مستوي معنوية (٠,٠٥) وكانت اعلي المتوسطات في فئة الكليات العملية مقارنة بالكليات النظرية حيث بلغ متوسط الكليات العملية (١٤٩,١) فيما كان متوسط الكليات

النظرية (١٣٤,٧) بانحراف معياري (٧٥,٧ ,٦٣,١) علي نفس الترتيب وقد تعزي هذه الفروق الي حرص الكليات العملية علي النشر الدولي والاهتمام بالدراسات التجريبية والعملية مقارنة بالكليات النظرية.

الفرض الخامس: دراسة الفروق بين عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الادارية (يشغل وظيفة ادارية– لا يشغل وظيفة ادرية) باستخدام اختبار التاء لعينتين مستقلتين فيشير الجدول السابق الي تحقق الفرض الخامس بشكل كامل ؛ ففيما يتعلق بمجموع القيادة السامة بلغت قيمة التاء (١٩,٤) وهي قيمة دالة عند مستوي معنوية (٠,٠٥) وكانت اعلي المتوسطات في فئة (من لا يشغل وظيفة إدارية) مقارنة بفئة (من يشغل وظيفة إدارية) النظرية حيث بلغ متوسط فئة (من لا يشغل وظيفة إدارية) (١٤٠,٩) فيما كان متوسط فئة (من يشغل وظيفة إدارية) (٦٩,٧) بانحراف معياري (٣٢,٣ ,٣٩,٣) علي نفس الترتيب . وفيما يتعلق بمجموع رأس المال الفكري بلغت قيمة التاء (٩,٨) وهي قيمة دالة عند مستوي معنوية (٠,٠٥) وكانت اعلي المتوسطات في فئة (من يشغل وظيفة إدارية) مقارنة بفئة (من لا يشغل وظيفة إدارية) النظرية حيث بلغ متوسط فئة (من يشغل وظيفة إدارية) (٢٠٣,٨) فيما كان متوسط فئة (من لا يشغل وظيفة إدارية) (١٣٢,٨) بانحراف معياري (٦٣,٣ ,٦٥,٣) علي نفس الترتيب .

دراسة الفروق الاجمالية حسب الفرض الخامس:

من التحليل الأسبق يتضح ان الفرض الخامس المتعلق بالوظيفة الإدارية هو الأكثر اظهارا للفروق لذا يمكن التعمق فيه ودراسة الفروق الاجمالية في بعدي الدراسة (القيادة السامة . رأس المال الفكري) كما في الجدول التالي :

جدول (٨) الفروق بين عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الادارية (يشغل وظيفة ادارية– لا يشغل وظيفة ادرية).

			العدد	المتوسط	٪	الانحراف المعياري	التاء	الدلالة الإحصائية
القيادة السامة	مجموع إشراف مسيء	يشغل	٩١	٢١,٥	٣٠,٧٧٪	١٥,٦	١٤,٩	٠,٠٠١
		لا يشغل	٧٧٢	٤٦,٧	٦٦,٧٣٪	١٢,٢		
		الاجمالي	٨٦٣	٤٤,١	٦٢,٩٤٪	١٤,٧		
	مجموع نرجسية	يشغل	٩١	٢٨,٩	٤١,٢٢٪	١٧,٥	٩,٤	٠,٠٠١
		لا يشغل	٧٧٢	٤٦,٥	٦٦,٤٦٪	١١,٦		

		الاجمالي	٨٦٣	٤٤,٧	٪٦٣,٨٠	١٣,٥		
	مجموع الترويج للذات	يشغل	٩١	١٢,٧	٪٣١,٨٧	١٢,٦	١١,٩	٠,٠٠١
		لا يشغل	٧٧٢	٢٨,٨	٪٧٢,١٢	٨,٤		
		الاجمالي	٨٦٣	٢٧,٢	٪٦٧,٨٨	١٠,٢		
	مجموع صعوبة التنبؤ	يشغل	٩١	٦,٦	٪٢١,٩٠	٦,٥	١٩,٣	٠,٠٠١
		لا يشغل	٧٧٢	١٨,٨	٪٦٢,٨٣	٥,٦		
		الاجمالي	٨٦٣	١٧,٦	٪٥٨,٥٢	٦,٩		
	مجموع الاستبدادية	يشغل	٩١	٦,٧	٪٢٢,٤٩	٧,٤	١٦,١	٠,٠٠١
		لا يشغل	٧٧٢	١٨,٨	٪٦٢,٧٥	٦,٧		
		الاجمالي	٨٦٣	١٧,٦	٪٥٨,٥٠	٧,٧		
رأس المال الفكري	مجموع التنظيمي	يشغل	٩١	٨٤,٧	٪٦٥,١٣	٢٨,٣	٩,٤	٠,٠٠١
		لا يشغل	٧٧٢	٥٣,٦	٪٤١,٢٢	٢٩,٩		
		الاجمالي	٨٦٣	٥٦,٩	٪٤٣,٧٤	٣١,٢		
	مجموع البشري	يشغل	٩١	٧٢,١	٪٦٠,٠٥	٢٥,١	٩,١	٠,٠٠١
		لا يشغل	٧٧٢	٤٧,٣	٪٣٩,٤٠	٢٤,٤		
		الاجمالي	٨٦٣	٤٩,٩	٪٤١,٥٨	٢٥,٦		
	مجموع الاجتماعي	يشغل	٩١	٤٧,٠	٪٦٧,١٩	١٥,٠	٨,٣	٠,٠٠١
		لا يشغل	٧٧٢	٣١,٩	٪٤٥,٦٢	١٦,٦		
		الاجمالي	٨٦٣	٣٣,٥	٪٤٧,٩٠	١٧,٠		

يظهر الجدول السابق فروقا في جميع ابعاد القيادة السامة ورأس المال الفكري وهو امر متوقع كنتيجة للاختلاف بين من يشغلون منصبا إداريا ومن لا يشغلون وعموما يمكن تناول هذه الفروق وفق التحليل التالي:

تقسيم النتائج وفقًا لمدى تأثير كل من السلوكيات القيادية السلبية (مثل الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، والاستبدادية) على مختلف أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الاجتماعي، والتنظيمي).

فيما يتعلق بالقيادة السامة:

- **الإشراف المسيء** :يظهر أن الذين يشغلون مناصب قيادية سامة (٩١ مشاركًا) لديهم متوسط ٢١,٥٪ من الإشراف المسيء، مقابل ٤٦,٧٪ للأفراد الذين لا يشغلون هذه المناصب. وهذا يدل على أن القيادة السامة تؤدي إلى مستويات أعلى من الإشراف المسيء.
- **النرجسية** :المتوسط للأفراد الذين يشغلون مناصب سامة هو ٢٨,٩٪، بينما ٤٦,٥٪ للذين لا يشغلون، مما يشير إلى تأثير النرجسية على الأداء القيادي.

- **الترويج للذات** :يظهر أن الذين يشغلون مناصب سامة لديهم متوسط ١٢,٧٪، وهو أقل بكثير مقارنة بـ ٢٨,٨٪ للذين لا يشغلون هذه المناصب، مما يؤكد أن السلوكيات السامة تؤثر سلبًا على التعاون والروح الجماعية.
- **صعوبة التنبؤ** :يظهر أن القيادة السامة تؤدي إلى متوسطات منخفضة (٦,٦٪ مقارنة بـ ١٨,٨٪)، مما يعكس تأثيرها السلبي على القدرة على التنبؤ بالقرارات.
- **الاستبدادية** :تشير البيانات إلى أن الأفراد الذين يشغلون مناصب سامة لديهم متوسط ٦,٧٪، وهو أقل من ١٨,٨٪ للذين لا يشغلون، مما يعكس الاستبدادية في اتخاذ القرارات.

فيما يتعلق رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس:

- **البعد التنظيمي** :الأفراد الذين يشغلون المناصب السامة لديهم متوسط ٨٤,٧٪، بينما الذين لا يشغلون ٥٣,٦٪، مما يدل على أن القيادة السامة تؤثر سلبًا على رأس المال التنظيمي.
- **البعد البشري** :يظهر أن الذين يشغلون مناصب سامة لديهم متوسط ٧٢,١٪، مقارنة بـ٤٧,٣٪ للذين لا يشغلون، مما يدل على تأثير القيادة السامة على تطوير المهارات والمعرفة.
- **البعد الاجتماعي** :يظهر أن الأفراد الذين يشغلون المناصب السامة لديهم متوسط ٤٧٪، بينما الذين لا يشغلون ٣١,٩٪، مما يشير إلى تأثير القيادة السامة على العلاقات الاجتماعية والتعاون بين الأعضاء.

اجمالا يمكن استنتاج الفرق الكبير بين من يشغلون منصبا إداريا ومن لا يشغلون وهذا يقودنا بالتأكيد الي دراسة الفروق على مستوى العبارات كما في الجزء التفصيلي التالي:

دراسة الفروق (التفصيلية على مستوى العبارات) بين من يشغل وظيفة إدارية ومن لا يشغل في رأس المال الفكري :

كما سبق الإشارة في الجزئين السابقين الي وجود فروق كبيرة في بعدي الدراسة (القيادة السامة - - رأس المال الفكري) بين من يشغلون منصبا إداريا ومن لا يشغلون؛ أيضا سبقت الإشارة الي وجود فروق اجمالية واضحة الان يمكن الانتقال الي دراسة معمقة حسب العبارات التفصيلية كما في الجداول التالية:

جدول (٩) دراسة الفروق بين من يشغل وظيفة إدارية ومن لا يشغل في عبارات رأس المال التنظيمي.

	عبارات رأس المال التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس	يشغل وظيفة إدارية		لا يشغل وظيفة ادرية		الإجمالي		التاء
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
١	سياسات العمل بالقسم واضحة وشفافة ومعلنة ولا يوجد غموض اداري.	٧,٠٧	٢,٥٢	٤,٨٨	٣,١٥	٥,١١	٣,١٦	٦,٤٠
٢	تتم مراجعة العملية التعليمية والإدارية بالقسم دوريا وتوضع خطط تكتيكية للتحسين المستمر.	٦,٩٩	٢,٦٩	٤,٢٣	٣,١٥	٤,٥٢	٣,٢١	٨,٠٤
٣	التواصل (الرسمي – غير الرسمي) بين أعضاء هيئة التدريس يتم بشكل مستمر بكافة الأنماط الالكترونية والتقليدية.	٨,٠١	٢,٠٥	٦,١٤	٢,٩٥	٦,٣٤	٢,٩٣	٥,٨٨
٤	الهيكل التنظيمي بالقسم مرن ويتم توزيع المهام في فرق متعاونة تحقق اعلي انجاز.	٧,٣٤	٢,٤٦	٤,٧٣	٣,٠٢	٥,٠٠	٣,٠٧	٧,٩٥
٥	المناخ التنظيمي بالقسم يشجع على الابداع والابتكار.	٦,١٤	٣,٠٨	٣,٧١	٣,٢٥	٣,٩٧	٣,٣٢	٦,٧٨
٦	يتوافر قواعد بيانات لكل ما يخص العملية الإدارية والتعليمية بالقسم تشمل القوانين واللوائح والقرارات	٦,٢٠	٣,١٥	٤,١٦	٣,١٧	٤,٣٧	٣,٢٣	٥,٨٢
٧	أعضاء هيئة التدريس بالقسم على وعي ودراية بكافة القوانين المنظمة للعمل الجامعي.	٦,١٤	٢,٨٨	٤,١٦	٢,٨٨	٤,٣٧	٢,٩٤	٦,٢٣
٨	لقسم الذي اعمل به له خطة استراتيجية طموحة تتسق مع الخطط الأخرى وسوق العمل واحتياجات المجتمع.	٦,٥٩	٣,٣٧	٣,٧٣	٣,٠١	٤,٠٣	٣,١٨	٨,٤٥
٩	يطور القسم برامجه الاكاديمية باستمرار بحيث يمتلك ميزة تنافسية مرتفعة في الوسط الأكاديمي.	٦,٣٠	٣,١١	٤,٠٣	٢,٨٦	٤,٢٧	٢,٩٧	٧,٠٨
١٠	نظام الحوافز بالقسم نظام عادل وشفاف.	٦,١٣	٣,٥٨	٣,٤١	٣,٢٠	٣,٧٠	٣,٣٥	٧,٥٧
١١	يقوم القسم الأكاديمي الذي اعمل به بعمل تحالفات وعلاقات عمل مع الأقسام المناظرة بالجامعات المحلية والعالمية	٤,٩١	٣,٤١	٢,٦٧	٢,٦٧	٢,٩١	٢,٨٤	٧,٣٣

١٢	القيم التنظيمية بالقسم تعبر عن (الاحترام المتبادل – الولاء	٦,٥٧	٢,٨٨	٣,٩٧	٣,٠٧	٤,٢٤	٣,١٦	٧,٧٠
١٣	يتابع القسم نتائج الطلاب ويقوم بتصحيح المسارات والاخطاء ويشرك الطلاب في بعض القرارات الخاصة بهم.	٦,٢٧	٢,٨٨	٣,٧٨	٢,٩٠	٤,٠٤	٣,٠٠	٧,٧٦

أشار اختبار التاء الي وجود فروق بين متوسطي درجات من يشغل وظيفية إدارية ومن لا يشغل وظيفة إدارية في جميع العبارات

تعكس عبارات رأس المال التنظيمي مدى قدرة الأقسام الأكاديمية على دعم المهام الأساسية كالتعليم والبحث والخدمة المجتمعية. التواصل المستمر يتصدر التقييم العام بمتوسط ٦,٣٤ (٨,٠١ لمن يشغلون منصبا إداريا، ٦,١٤ لمن لا يشغلون منصبا اداريا)، على العكس، يظهر التحالف مع الأقسام الأخرى كأضعف عنصر بمتوسط ٢,٩١ (٤,٩١ لمن يشغلون منصبا إداريا، ٢,٦٧ لمن لا يشغلون منصبا إداريا)، مما يكشف عن تحد كبير في السياق الجامعي الذي يتطلب تعاونا محليا وعالميا لتعزيز البحث والبرامج الأكاديمية. هذا الضعف قد يعوق التنافسية ويحد من تبادل المعرفة، خاصة مع انحراف مرتفع لدى من يشغلون منصبا إداريا (٣,٤١) يشير إلى تفاوت في الفرص أو الجهود. كذلك، نظام الحوافز بمتوسط ٣,٧٠ (٦,١٣ لمن يشغلون منصبا إداريا، ٣,٤١ لمن لا يشغلون منصبا اداريا) يعكس إشكالية في تحفيز أعضاء هيئة التدريس، وهو أمر بالغ الأهمية في بيئة تحتاج إلى إبداع مستمر، مع انحراف مرتفع (٣,٥٨) يدل على تباين في الإدراك للعدالة.

السياسات الواضحة (٥,١١ إجماليا) ومرونة الهيكل التنظيمي (٥,٠٠) تحظيان بتقييم متوسط، لكن الفروق بين من يشغلون منصبا إداريا (٧,٠٧ و٧,٣٤) ومن لا يشغلون منصبا اداريا (٤,٨٨ و٤,٧٣) تبرز تأثير الموقع الإداري على الشعور بالشفافية والمشاركة. في سياق جامعي، الشفافية والمرونة ضروريتان لتسهيل اتخاذ القرار وتوزيع المهام، لكن التقييمات المنخفضة لمن لا يشغلون منصبا اداريا تشير إلى شعور بالاستبعاد قد يؤثر على الكفاءة. الخطة الاستراتيجية (٤,٠٣) وتطوير البرامج (٤,٢٧) تظهران أيضا حاجة لتعزيز الرؤية طويلة المدى والتنافسية، وهي عناصر حاسمة لمواكبة التغيرات الأكاديمية.

تشجيع الإبداع (٣,٩٧ إجماليا) يسجل تقييما منخفضا نسبيا، مع فارق بين من

يشغلون منصبا إداريا (٦,١٤) ومن لا يشغلون منصبا اداريا (٣,٧١)، مما يعكس تحديا في بيئة يفترض أن تكون مركزا للابتكار. الانحرافات المرتفعة (٣,٠٨-٣,٥٨) تؤكد تباين التجارب، مما يستدعي تحسين المناخ التنظيمي لدعم البحث والتعليم. بشكل عام، الفروق تعكس أن من يشغلون منصبا إداريا يرون بيئتهم بشكل أكثر إيجابية بسبب دورهم القيادي، بينما يحتاج السياق الجامعي إلى تعزيز التعاون والعدالة لرفع الكفاءة التنظيمية الشاملة.

جدول (١٠) دراسة الفروق بين من يشغل وظيفة إدارية ومن لا يشغل في عبارات رأس المال البشري.

	رأس المال البشري	يشغل وظيفة إدارية		لا يشغل وظيفة إدارية		الإجمالي		التاء
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
١٤	القدرات المعرفية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم الذي اعمل به متميزة ودولية.	٦,٩٣	٢,٤١	٤,٧٠	٢,٦٣	٤,٩٤	٢,٧٠	٧,٧١
١٥	زملائي من أعضاء هيئة التدريس بالقسم لهم ابتكارات واختراعات محلية ودولية.	٥,٩٠	٣,٤٢	٣,٣٧	٢,٨٦	٣,٦٤	٣,٠٢	٧,٨١
١٦	يمتلك الزملاء في قسمي مهارات إبداعية متميزة في التخصص الأكاديمي	٦,٧٨	٢,٧٨	٤,٧٥	٢,٧٣	٤,٩٧	٢,٨٠	٦,٦٩
١٧	يحرص القسم على استقطاب الكفاءات من المعيدين وأعضاء هيئة التدريس لتدعيم مكانته العلمية.	٥,٦٤	٣,٤٣	٣,٣٠	٢,٨٧	٣,٥٤	٣,٠٢	٧,٢٠
١٨	يدعم القسم التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس من تدريب ودورات تخصصية عالية المستوي.	٥,٨٢	٣,١٣	٣,٨١	٢,٨٢	٤,٠٢	٢,٩٢	٦,٣٨
١٩	تسود الحرية الاكاديمية في القسم الذي اعمل به.	٦,٦٦	٢,٧٦	٤,٠٢	٣,٠٤	٤,٣٠	٣,١٢	٧,٩٠
٢٠	الإنتاج العلمي في القسم متميز خصوصا في مجال الرسائل الجامعية للمعيدين والطلاب.	٧,٢٠	٢,٥٦	٥,١٦	٢,٩٣	٥,٣٧	٢,٩٦	٦,٣٦
٢١	زملائي في القسم لهم نشر دولي متميز في المجلات البحثية من الرتبة Q1 ,Q2 .	٥,٥٦	٣,٥٠	٣,٤٩	٣,١٥	٣,٧١	٣,٢٥	٥,٨٥
٢٢	يعتبر القسم الأكاديمي الذي اعمل به بيت خبرة حقيقي عميق التخصص.	٧,٠٣	٢,٧٧	٤,٦٧	٣,١٣	٤,٩٢	٣,١٧	٦,٩٠
٢٣	يشارك زملائي في القسم في المحافل المحلية والدولية (مؤتمرات رفيعة المستوي).	٦,٦٧	٢,٨٢	٤,٣٦	٢,٧٠	٤,٦٠	٢,٨٠	٧,٧٠
٢٤	يتمتع القسم الذي اعمل بسمعة طيبة بين الأقسام المناظرة.	٧,٨٦	٢,٢٠	٥,٦٥	٢,٧٨	٥,٨٩	٢,٨١	٧,٢٩

٢٥	أعضاء هيئة التدريس بالقسم مارسوا العمل والتدريس بجامعات عالمية وعربية ولهم قدرة مميزة على حل المشكلات (التعليمية والأكاديمية) بالقسم.	٧,٤٤	٢,١٨	٥,٢٤	٢,٧١	٥,٤٧	٢,٧٥	٧,٤٥

أشار اختبار التاء الي وجود فروق بين متوسطي درجات من يشغل وظيفية إدارية ومن لا يشغل وظيفة إدارية في جميع العبارات. تعكس عبارات رأس المال البشري مستوى الكفاءات والإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس، وهي عناصر أساسية لنجاح المؤسسات الأكاديمية في التعليم والبحث. تتصدر السمعة الطيبة بين الأقسام المناظرة التقييم العام بمتوسط ٥,٨٩ (٧,٨٦ لمن يشغلون منصبا إداريا، ٥,٦٥ لمن لا يشغلون منصبا اداريا)، مما يشير إلى قوة نسبية في المكانة الأكاديمية. هذا الجانب حيوي في بيئة جامعية تعتمد على السمعة لجذب الطلاب والباحثين، لكن الفارق بين الفئتين يعكس إدراكا أعلى لدى من يشغلون منصبا إداريا، ربما لدورهم في تعزيز هذه السمعة، مع انحراف معياري منخفض نسبيا (٢,٢٠-٢,٨١) يدل على تجانس في الرأي. الإنتاج العلمي، خاصة في الرسائل الجامعية، يحتل مرتبة متقدمة بمتوسط ٥,٣٧ (٧,٢٠ لمن يشغلون منصبا إداريا، ٥,١٦ لمن لا يشغلون منصبا اداريا)، مما يعكس قدرة جيدة على دعم البحث العلمي، وهو ركيزة أساسية في الجامعات. الانحراف المعياري (٢,٥٦-٢,٩٦) يشير إلى تقييمات متجانسة نسبيا، لكن التقييم الأعلى لمن يشغلون منصبا إداريا قد يرتبط بمشاركتهم في الإشراف على هذه الأنشطة. في المقابل، استقطاب الكفاءات يسجل أدنى متوسط إجمالي (٣,٥٤، ٥,٦٤ لمن يشغلون منصبا إداريا، ٣,٣٠ لمن لا يشغلون منصبا إداريا)، مما يكشف تحديا كبيرا في جذب المواهب، وهو أمر حاسم للتنافسية الأكاديمية، مع انحراف مرتفع (٢,٨٧-٣,٤٣) يعكس تباينا في الجهود أو الفرص.

النشر الدولي في مجلات Q1 وQ2 (٣,٧١ إجماليا، ٥,٥٦ لمن يشغلون منصبا إداريا، ٣,٤٩ لمن لا يشغلون منصبا إداريا) يظهر كعنصر ضعيف آخر، مما يشير إلى حاجة ماسة لتعزيز البحث المنشور عالميا، وهو مؤشر رئيسي للتميز في السياق الجامعي. الانحراف المرتفع (٣,١٥-٣,٥٠) يعكس تفاوتا في الأداء البحثي بين الأفراد، بينما الفارق بين الفئتين يبرز دور الموقع الإداري في تسهيل النشر. الحرية الأكاديمية (٤,٣٠ إجماليا، ٦,٦٦ لمن يشغلون منصبا إداريا، ٤,٠٢ لمن لا يشغلون منصبا اداريا) تظهر كعامل متوسط، لكن التقييم المنخفض لمن لا يشغلون منصبا اداريا مع انحراف مرتفع

(٣,٠٤) قد يعكس قيودا محسوسة في بيئة يفترض أن تعزز الاستقلالية.

القدرات المعرفية (٤,٩٤) والمهارات الإبداعية (٤,٩٧) تحظيان بتقييم متوسط، مع تقييمات أعلى لمن يشغلون منصبا إداريا (٦,٩٣ و٦,٧٨) مقارنة بمن لا يشغلون منصبا اداريا (٤,٧٠ و٤,٧٥)، مما يشير إلى إدراك أكبر للكفاءات لدى من يشغلون منصبا إداريا، ربما لقربهم من عمليات التقييم. في سياق جامعي، هذه العناصر ضرورية للإبداع البحثي، لكن التقييمات العامة تشير إلى حاجة لتطوير شامل. بشكل عام، الفروق تعكس تأثير الموقع الإداري على الإدراك، لكن التحديات في الاستقطاب والنشر تتطلب استراتيجيات لرفع رأس المال البشري لدعم التميز الأكاديمي.

جدول (١١) دراسة الفروق بين من يشغل وظيفة إدارية ومن لا يشغل في عبارات رأس المال الاجتماعي.

م	رأس المال الاجتماعي	يشغل وظيفة إدارية		لا يشغل وظيفة ادرية		الإجمالي		التاء
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
٢٦	تسود روح من التعاون والعمل الجماعي بين جميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم.	٧,٠٢	٢,٥٤	٤,٥٩	٢,٨٠	٤,٨٥	٢,٨٨	٧,٩٠
٢٧	يتعامل الزملاء بالقسم مع الطلاب بطريقة علمية راقية.	٧,٦٩	١,٧٧	٦,٠٧	٢,٤٦	٦,٢٤	٢,٤٥	٦,٠٩
٢٨	يسهم أعضاء هيئة التدريس بالقسم في خدمة المجتمع بشكل فعال.	٦,٨٢	٢,٤٠	٤,٨١	٢,٨٣	٥,٠٢	٢,٨٥	٦,٥٤
٢٩	يسود الرضا الوظيفي لزملائي بالقسم ويشعرون بالانتماء للقسم.	٦,٥٢	٢,٦٩	٤,٠٩	٣,٠٠	٤,٣٤	٣,٠٦	٧,٣٨
٣٠	يسهم القسم في تقديم حلول مجتمعية فاعلة ويحققون مسئولية مجتمعية واعية.	٦,٢١	٢,٩٢	٤,٠٣	٢,٧٣	٤,٢٦	٢,٨٣	٧,١٦
٣١	أعضاء هيئة التدريس بالقسم على علاقة عضوية بالمجتمع الخارجي ولهم أنشطة مجتمعية عبر النقابات والجمعيات الاكاديمية.	٦,٤١	٢,٥٥	٤,٢٥	٢,٨٢	٤,٤٨	٢,٨٧	٦,٩٥
٣٢	يدرس القسم احتياجات الطلاب ويطور برامجه في ضوئها.	٦,٣٦	٢,٧٠	٤,١٠	٢,٦٧	٤,٣٤	٢,٧٦	٧,٦٣

أشار اختبار التاء الي وجود فروق بين متوسطي درجات من يشغل وظيفية إدارية ومن

لا يشغل وظيفة إدارية في جميع العبارات

عبارات رأس المال الاجتماعي تبرز التعامل العلمي الراقي مع الطلاب (٦,٢٤) كقوة في السياق الجامعي، بينما الحلول المجتمعية (٤,٢٦) والرضا الوظيفي (٤,٣٤) نقاط ضعف تحتاج تطويرا لتعزيز الانتماء والمسؤولية. من يشغلون منصبا إداريا يسجلون تقييمات أعلى (٦,٢١-٧,٦٩) مقارنة بمن لا يشغلون منصبا اداريا (٤,٠٣-٦,٠٧)، مما يعكس تأثير الموقع الإداري على الإدراك في بيئة تعتمد على التعاون والتأثير الاجتماعي. في السياق الجامعي، تعكس عبارات رأس المال الاجتماعي مستوى العلاقات والتفاعلات بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب والمجتمع، وهي عناصر حاسمة لتعزيز الانتماء والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الأكاديمية. يتصدر التعامل العلمي الراقي مع الطلاب التقييم العام بمتوسط ٦,٢٤ (٧,٦٩ لمن يشغلون منصبا إداريا، ٦,٠٧ لمن لا يشغلون منصبا إداريا)، مما يشير إلى قوة نسبية في هذا المجال. هذا الجانب أساسي في بيئة جامعية تركز على تقديم تعليم عالي الجودة، والانحراف المعياري المنخفض لمن يشغلون منصبا إداريا (١,٧٧) يعكس تجانسا في التزامهم بهذا المعيار، بينما الانحراف الأعلى لمن لا يشغلون منصبا اداريا (٢,٤٦) قد يشير إلى تفاوت في التجربة.

التعاون والعمل الجماعي يحظى بتقييم مرتفع نسبيا بمتوسط ٤,٨٥ (٧,٠٢ لمن يشغلون منصبا إداريا، ٤,٥٩ لمن لا يشغلون منصبا إداريا)، مما يعكس روحا تعاونية إيجابية، وهي ضرورية لتطوير المشاريع الأكاديمية والبحثية في الجامعات. الفارق الكبير بين الفئتين وقيمة التاء العالية (٧,٩٠) تؤكد أن من يشغلون منصبا إداريا يرون بيئة أكثر تعاونا، ربما بسبب دورهم في تنظيم الفرق، لكن الانحراف المرتفع (٢,٥٤-٢,٨٨) يشير إلى تباين في الإدراك قد يعكس تحديات في شمولية هذا التعاون. في المقابل، يسجل تقديم الحلول المجتمعية أدنى متوسط إجمالي (٤,٢٦، ٦,٢١ لمن يشغلون منصبا إداريا، ٤,٠٣ لمن لا يشغلون منصبا إداريا)، مما يكشف ضعفا في التأثير الاجتماعي الخارجي، وهو أمر بالغ الأهمية للجامعات كمراكز لخدمة المجتمع، مع انحراف معتدل (٢,٧٣-٢,٩٢) يعكس تجارب متفاوتة.

الرضا الوظيفي والانتماء (٤,٣٤ إجماليا، ٦,٥٢ لمن يشغلون منصبا إداريا، ٤,٠٩ لمن لا يشغلون منصبا إداريا) يظهران كعامل ضعيف نسبيا، مما يشير إلى تحد في تعزيز بيئة داعمة نفسيا لأعضاء هيئة التدريس، وهو جانب حيوي للحفاظ على الاستقرار والإنتاجية في السياق الجامعي. الانحراف المرتفع (٢,٦٩-٣,٠٦) يدل على تباين كبير في

الشعور بالرضا، خاصة لمن لا يشغلون منصبا إداريا، مما قد يعكس شعورا بالتهميش. كذلك، العلاقة العضوية بالمجتمع الخارجي (٤,٤٨ إجماليا، ٦,٤١ لمن يشغلون منصبا إداريا، ٤,٢٥ لمن لا يشغلون منصبا إداريا) تظهر حاجة لتعزيز الأنشطة المجتمعية، وهي ضرورية لتوسيع تأثير الجامعة، مع انحراف معتدل (٢,٥٥-٢,٨٧) يشير إلى تفاوت في المشاركة.

دراسة احتياجات الطلاب (٤,٣٤ إجماليا، ٦,٣٦ لمن يشغلون منصبا إداريا، ٤,١٠ لمن لا يشغلون منصبا إداريا) تحصل على تقييم متوسط، مما يعكس جهودا جزئية لتطوير البرامج استجابة للطلاب، وهو أمر أساسي لتحقيق التميز التعليمي. الفارق بين الفئتين يبرز دور من يشغلون منصبا إداريا في هذه العملية، لكن التقييم المنخفض لمن لا يشغلون منصبا اداريا يشير إلى انفصال محتمل عن هذه الجهود. بشكل عام، الفروق تؤكد أن الموقع الإداري يعزز الإدراك الإيجابي، لكن نقاط الضعف في الرضا والتأثير المجتمعي تتطلب تعزيز التعاون والدعم لرفع رأس المال الاجتماعي في السياق الجامعي.

والان يتم الانتقال يالي البعد الثاني المتعلق بممارسات رؤساء الأقسام الاكاديمية للقيادة السامة في ابعادها الخمس كما يلي:

البعد الأول: عبارات الاشراف المسئ لرئيس القسم الأكاديمي:

جدول (١٢) دراسة الفروق بين من يشغل وظيفة إدارية ومن لا يشغل في عبارات الاشراف المسيء.

م	الاشراف المسيء	يشغل وظيفة إدارية		لا يشغل وظيفة ادرية		الإجمالي		التاء
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
١	يسخر رئيس القسم من الزملاء اثناء العمل.	٢,٢٩	٢,٦٩	٦,٥٣	١,٩٦	٦,٠٩	٢,٤٣	١٨,٧٤
٢	يقلل رئيس القسم من مجهودات الزملاء ويستخف بأعمالهم.	٣,٤٤	٣,١٥	٦,٥٨	١,٩٩	٦,٢٥	٢,٣٥	١٣,٢٧
٣	يعاير (يذكر باستمرار) رئيس القسم الزملاء بأخطائهم السابقة.	٢,٩٠	٢,٤٧	٦,٥٦	٢,١٧	٦,١٨	٢,٤٧	١٥,٠١
٤	يتحدث رئيس القسم عن الزملاء بطريقة سيئة امام الآخرين.	٣,٥٢	٢,٦٦	٦,٦٢	٢,١٣	٦,٢٩	٢,٣٩	١٢,٨٠
٥	يكلف رئيس القسم الزملاء بأعباء وظيفية لا تتفق مع	٣,٥٥	٢,٩٣	٦,٧٢	٢,١١	٦,٣٨	٢,٤١	١٢,٩٣

	وصفهم الوظيفي.							
٦	يحبط رئيس القسم المبادرات الفردية من اعضاء هيئة التدريس بشأن تحسن العمل بالقسم	٢,٨٥	٢,٧٠	٦,٨٩	٢,٣٤	٦,٤٦	٢,٦٨	١٥,٣٥
٧	يفرض رئيس القسم عقوبات غير مبررة على بعض الزملاء بالقسم	٣,٠٠	٢,٤٥	٦,٨٠	٢,٢٨	٦,٤٠	٢,٥٨	١٤,٩٢

أشار اختبار التاء الي وجود فروق بين متوسطي درجات من يشغل وظيفية إدارية ومن لا يشغل وظيفة إدارية في جميع عبارات الاشراف المسئ ؛ وفيما يتعلق بترتيب العبارات حسب النسبة المئوية الكلية للعبارة جاءت العبارة "يحبط رئيس القسم المبادرات الفردية من اعضاء هيئة التدريس بشأن تحسن العمل بالقسم" في المرتبة الاولي بنسبة مئوية 64.65% ؛ وتلتها العبارة "يفرض رئيس القسم عقوبات غير مبررة علي بعض الزملاء بالقسم في المرتبة الثانية 64.02% وفي المرتبة الثالثة كانت العبارة " يكلف رئيس القسم الزملاء بأعباء وظيفية لا تتفق مع وصفهم الوظيفي" 63.81% ؛ تلاها في الترتيب العبارات (يتحدث رئيس القسم عن الزملاء بطريقة سيئة امام الآخرين- يقلل رئيس القسم من مجهودات الزملاء ويستخف بأعمالهم - يعاير(يذكر باستمرار) رئيس القسم الزملاء بأخطائهم السابقة - يسخر رئيس القسم من الزملاء اثناء العمل)

ويمكن الربط مع ما توصلت اليه الدراسة في تحليل عبارات رأس المال الفكري كما يلي:

فيما يتعلق برأس المال **التنظيمي** لأعضاء هيئة التدريس فمن المتوقع ان تسهم ممارسات الاشراف المسيء في زيادة معدلات الدوران بسبب بيئة العمل العدائية أيضا فقدان أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة الذين يبحثون عن بيئات عمل صحية بالإضافة الي انخفاض الالتزام التنظيمي وانخفاض الروح المعنوية والتفاني في تحقيق أهداف القسم ورسالته وانخفاض الرغبة في استثمار الوقت والجهد في المبادرات التعاونية داخل الأقسام الاكاديمية.

وبالنسبة الي رأس المال **البشري** لأعضاء هيئة التدريس؛ أيضا تؤدي ممارسات الاشراف المسيء الي انخفاض الرضا الوظيفي مما يؤثر على الإنتاجية والإبداع؛ وانخفاض الحماس للعمل بسبب الخوف أو التوتر المستمر وتثبيط الرغبة في الابتكار

أو تجربة أفكار جديدة؛ هذا بالإضافة الي الضيق النفسي الذي يؤدي إلى الإرهاق وانخفاض الأداء ومن المؤكد ان هذا سوف يسهم في ارتفاع مستويات التوتر والقلق والاكتئاب لدى أعضاء هيئة التدريس وضعف الأداء المعرفي.

وتكمن المشكلة في رأس المال **الاجتماعي** لأعضاء هيئة التدريس في تآكل الثقة بين الزملاء والشك تجاه زملاء العمل بسبب شيوع السلوكيات المسيئة؛ أيضا الإحجام عن تبادل المعلومات أو طلب المساعدة، مما يعيق التقدم الجماعي ويؤدي الي تشكيل مجموعات (شلل) كآلية مواجهة بما يزيد من تجزئة القسم و تقسيم أعضاء هيئة التدريس إلى فصائل للحماية أو الدعم ضد القيادة المسيئة حيث تعطي المجموعات الأولوية للحفاظ على الذات.

البعد الثاني: عبارات نرجسية رئيس القسم الأكاديمي:

جدول (١٣) دراسة الفروق بين من يشغل وظيفة إدارية ومن لا يشغل في عبارات النرجسية.

	النرجسية	يشغل وظيفة إدارية		لا يشغل وظيفة ادرية		الإجمالي		التاء
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
٨	يعتقد رئيس القسم انه شخص استثنائي لا مثيل له بين الزملاء بالقسم.	٣,٥٥	٢,٨٦	٦,٩٢	٢,٣٩	٦,٥٧	٢,٦٥	١٢,٤٨
٩	لا يقبل رئيس القسم النقد ويطالب بالطاعة المطلقة من الزملاء بالقسم.	٣,٤٦	٣,١٤	٦,٩٦	٢,٣٦	٦,٥٩	٢,٦٨	١٢,٨٨
١٠	يستمتع رئيس القسم كثيرا بالمدح والثناء.	٣,٥٧	٣,١٥	٧,٠٥	٢,٤٧	٦,٦٨	٢,٧٦	١٢,٣١
١١	رئيس القسم يختار لنفسه الأفضل دائما (شخصية أنانية).	٢,٦٠	٣,٠٠	٧,٠٦	٢,٣٩	٦,٥٩	٢,٨١	١٦,٣٥
١٢	لا يبدي رئيس القسم تعاطفا مع بعض المشكلات الاجتماعية للزملاء بالقسم.	٤,٤٥	٣,٣١	٥,٩٧	٢,٢١	٥,٨١	٢,٣٩	٥,٨٢
١٣	يمارس رئيس القسم تمجيد وحب الذات على حساب الزملاء بالقسم.	٥,٨٤	٣,٦٠	٦,٥٨	٢,١٦	٦,٥٠	٢,٣٦	٢,٨٤
١٤	ينتهك رئيس القسم سلطات بعض اعضاء هيئة	٥,٣٨	٣,٣٠	٥,٩٨	٢,١٣	٥,٩٢	٢,٢٨	٢,٣٧

	التدريس بالقسم (اللجان الفرعية والاشراف الاكاديمي) .							

أشار اختبار التاء الي وجود فروق بين متوسطي درجات من يشغل وظيفية إدارية ومن لا يشغل وظيفة إدارية في جميع عبارات "نرجسية رئيس القسم الاكاديمي " ؛ وفيما يتعلق بترتيب العبارات حسب النسبة المئوية الكلية للعبارة جاءت العبارة " يستمتع رئيس القسم كثيرا بالمدح والثناء في المرتبة الاولي بنسبة مئوية 66.85 ؛ وفي المرتبة الثانية جاءت عبارة " يقبل رئيس القسم النقد ويطالب بالطاعة المطلقة من الزملاء بالقسم 65.93%؛ وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة " رئيس القسم يختار لنفسه الأفضل دائما (شخصية أنانية).65.90%؛ ثم جاءت العبارات المرتبة التالية " يعتقد رئيس القسم انه شخص استثنائي لا مثيل له بين الزملاء بالقسم - يمارس رئيس القسم تمجيد وحب الذات علي حساب الزملاء بالقسم - ينتهك رئيس القسم سلطات بعض اعضاء هيئة التدريس بالقسم (اللجان الفرعية والاشراف الاكاديمي) لا يبدي رئيس القسم تعاطفا مع بعض المشكلات الاجتماعية للزملاء بالقسم .

ويمكن الربط مع ما توصلت اليه الدراسة في تحليل عبارات رأس المال الفكري كما يلي:

فيما يتعلق برأس **المال التنظيمي** لأعضاء هيئة التدريس تؤدي الممارسات النرجسية لرئيس القسم الي تفضيل بعض الأعضاء على حساب الآخرين لتعزيز صورة القائد النرجسي الامر الذي يؤدي الي التحايل على عملية الاختيار والترقيات لصالح الأشخاص الذين يعكسون الصورة المثالية المطلوبة من قبل القائد النرجسي مما يترتب عليه اهمال تطوير الطاقات والمهارات لأعضاء هيئة التدريس غير المفضلين الامر المرتبط بتدهور الأداء العام للقسم و إغفال الأهداف الجماعية لصالح الطموحات الشخصية و توجيه الموارد والفرص نحو المشاريع التي تعكس إنجازات فردية وتعزز صورة القائد النرجسي و إهمال تنمية برامج القسم أو المشاريع التي لا تسهم في تعزيز سمعة القائد النرجسي.

وتظهر مشكلة نرجسية رئيس القسم الاكاديمي في **رأس المال البشري** لأعضاء هيئة التدريس في تقليل الرضا الوظيفي تجاهل إسهامات أعضاء هيئة التدريس وعدم الاعتراف بها ممن لا يدعمون نرجسية رئيس القسم بالإضافة الي فرض القيود على حرية التصرف والتفكير الإبداعي و زيادة الضغط النفسي عليهم مما يؤدي إلى الاحتراق

وتراجع الأداء ؛ كما ان تعرض بعض أعضاء هيئة التدريس للإهمال وعدم الاعتراف بإنجازاتهم يؤدي إلى شعورهم بالإحباط والإحساس بالقلق والإجهاد النفسي كنتيجة الي الاستجابة لطلبات العمل القاسية والغير معقولة .

أيضا يتأثر **رأس المال الاجتماعي** لأعضاء هيئة التدريس بالممارسات النرجسية لرئيس القسم حيث تتدهور العلاقات الايجابية بين الزملاء مما يعيق التعاون والعمل الجماعي ويسود مناخ إخفاء المعلومات والامتناع عن مشاركتها بين أعضاء هيئة التدريس كما تسود الصراعات السلبية بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق اهتمامات شخصية يؤدي إلى ضعف التعاون والتضامن داخل القسم. كما ينخرط أعضاء هيئة التدريس في أنماط سلوكية استباقية مثل الانعزال عن الآخرين لحماية أنفسهم من تأثير القائد النرجسي مما يعوق الاتصال الفعّال ويؤدي إلى تشتيت الجهود المشتركة.

البعد الثالث: ترويج رئيس القسم لذاته:

جدول (١٤) دراسة الفروق بين من يشغل وظيفة إدارية ومن لا يشغل في عبارات الترويج للذات.

	الترويج للذات	يشغل وظيفة إدارية		لا يشغل وظيفة ادرية		الإجمالي		التاء
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
١٥	دائما ما ينسب رئيس القسم النجاح لنفسه (في اعمال القسم) بينما الفشل ينسب للآخرين من الزملاء بالقسم.	٣,٢٤	٢,٩٩	٧,٠٧	٢,١٨	٦,٦٧	٢,٥٦	١٥,١٩
١٦	يقبل رئيس القسم ان تنسب له إنجازات لم يشارك فيها .	٣,١٦	٣,٦٦	٧,١٦	٢,٣٧	٦,٧٤	٢,٨٢	١٤,٢٢
١٧	دائما ما يقدم رئيس القسم مصلحته الشخصية على مصلحة العمل والزملاء.	٢,٩٨	٣,١٥	٧,٢١	٢,٤٣	٦,٧٦	٢,٨٣	١٥,١٥
١٨	تتغير تصرفات رئيس القسم في حضور القيادات الأعلى (يتحول الي شخص اخر).	٣,٣٦	٣,٣٧	٧,٤١	٢,٤٤	٦,٩٨	٢,٨٤	١٤,٣٢

أشار اختبار التاء الي وجود فروق بين متوسطي درجات من يشغل وظيفية إدارية ومن لا يشغل وظيفة إدارية في جميع عبارات الترويج للذات ؛ وفيما يتعلق بترتيب العبارات حسب النسبة المئوية الكلية للعبارة جاءت العبارة " تتغير تصرفات رئيس القسم في حضور القيادات الأعلى" في المرتبة الاولي 69.85% ؛ تلتها العبارة" دائما ما

يقدم رئيس القسم مصلحته الشخصية علي مصلحة العمل والزملاء 67.60% ؛ وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة "يقبل رئيس القسم ان تنسب له إنجازات لم يشارك فيها 67.40% " وأخيرا عبارة " دائما ما ينسب رئيس القسم النجاح لنفسه (في اعمال القسم) بينما الفشل ينسب للآخرين من الزملاء بالقسم ٦٦,٦٦٪.

ويمكن الربط مع ما توصلت اليه الدراسة في تحليل عبارات رأس المال الفكري كما يلي:

بالنسبة لرأس المال **التنظيمي** لأعضاء هيئة التدريس يسود تصور مشوه لإنجازات الإدارة، ويبالغ رئيس القسم الأكاديمي في تقدير دوره في نجاحات القسم، فيطغى على مساهمات أعضاء هيئة التدريس بما يقوض مصداقية القسم، كما يهمل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى لصالح الرؤية قصيرة المدى الامر الذي يضر بنمو القسم واستدامته مع مرور الوقت.

وفيما يتعلق برأس المال **البشري** لأعضاء هيئة التدريس تؤدي ممارسات الترويج للذات الي الإحباط الناجم عن عدم الاعتراف بالمساهمات الموضوعية؛ حيث يشعر أعضاء هيئة التدريس بالتقليل من قيمتهم وبالإحباط عندما يتم التغاضي عن مساهماتهم لصالح الترويج الذاتي لرئيس القسم، بما يقلل من الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس حيث يشعرون بعدم الرضا وخيبة الأمل عندما لا يتم الاعتراف بجهودهم أو مكافأتها بشكل مناسب بما يخلق بيئة عمل سامة تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي.

وفيما يتعلق برأس المال **الاجتماعي** لأعضاء هيئة التدريس يفقد أعضاء هيئة التدريس الثقة في القيادة حيث ينظرون إلى الإجراءات الترويجية الذاتية على أنها تلاعب أو غير صادقة مما يؤدي إلى زيادة الصراع وانخفاض التماسك داخل القسم، كما ان إن تركيز رئيس القسم على الترويج الذاتي يؤدي إلى تنفير أعضاء هيئة التدريس الذين يشعرون بالتهميش أو الإهمال في سعيهم لتحقيق الاعتراف الشخصي. حيث يعطي أعضاء هيئة التدريس الأولوية للنجاح الفردي على الأهداف الجماعية، مما يزيد من تمزيق العلاقات والإضرار بالنسيج الاجتماعي للقسم.

البعد الرابع: صعوبة التنبؤ بتصرفات رئيس القسم الأكاديمي:

جدول (١٥) دراسة الفروق بين من يشغل وظيفة إدارية ومن لا يشغل في عبارات صعوبة التنبؤ.

	صعوبة التنبؤ	يشغل وظيفة إدارية		لا يشغل وظيفة ادرية		الإجمالي		التاء
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
١٩	يتأثر جو العمل (المناخ التنظيمي للعمل) بالحالة المزاجية لرئيس القسم.	٢,٤٨	٢,٦٣	٦,٩١	٢,٣٨	٦,٤٤	٢,٧٧	١٦,٥٥
٢٠	رئيس القسم سريع الانفعال ويثور لأتفه الأسباب (بلا أي داعي).	٢,٠٩	٢,١٦	٥,٥٢	٢,٩٦	٥,١٦	٣,٠٧	١٠,٧٣
٢١	دائما ما يغضب رئيس القسم لأسباب غير معروفة.	٢,٠٠	٢,٢٠	٦,٤٢	٢,١٩	٥,٩٦	٢,٥٨	١٨,١٨

أشار اختبار التاء الي وجود فروق بين متوسطي درجات من يشغل وظيفية إدارية ومن لا يشغل وظيفة إدارية في جميع عبارات صعوبة التنبؤ بسلوك رئيس القسم ؛ وفيما يتعلق بترتيب العبارات حسب النسبة المئوية الكلية للعبارة جاءت العبارة " يتأثر جو العمل (المناخ التنظيمي للعمل) بالحالة المزاجية لرئيس القسم في المرتبة الاولي 64.40%" وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة " دائما ما يغضب رئيس القسم لأسباب غير معروفة بنسبة مئوية 59.56 وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة "رئيس القسم سريع الانفعال ويثور لأتفه الأسباب ٥١,٥٩٪.

ويمكن الربط مع ما توصلت اليه الدراسة في تحليل عبارات رأس المال الفكري كما يلي:

فيما يتعلق برأس المال **التنظيمي** لأعضاء هيئة التدريس؛ تؤدي التغييرات المستمرة في السياسات أو الإجراءات دون مبرر واضح الي اتخاذ القرارات غير المتسقة مما يؤدي إلى عدم اليقين وعدم الاستقرار مما يعيق التخطيط على المدى الطويل، كما يظهر رئيس القسم الأكاديمي سلوكا غير منتظم وأنماطا غير متوقعة في اتخاذ القرار، مما يسبب ارتباكا بين أعضاء هيئة التدريس حول اتجاه القسم. حيث تنخفض المرونة التنظيمية للقسم حيث تفتقر الاستجابات للتحديات إلى التماسك، الامر الي يؤدي ال صعوبة توقع ردود أفعال رئيس القسم تجاه المواقف المختلفة، مما يجعل من الصعب تطوير استراتيجيات فعالة للتغلب على العقبات أو معالجة القضايا داخل القسم.

ويظهر رأس المال **البشري** لأعضاء هيئة التدريس القلق والتوتر الناتج عن السلوك القيادي غير المتوقع، مما يؤدي إلى شعور عام بعدم اليقين الاداري، الامر الذي يسهم في مشاعر العجز والإحباط بين أعضاء هيئة التدريس كنتيجة لصعوبة التوفيق بين

الأهداف الفردية وأهداف الأقسام و يجعل من الصعب على أعضاء هيئة التدريس مواءمة أهدافهم المهنية أو جداول أعمالهم البحثية مع الاتجاه الاستراتيجي للقسم.

كما يظهر رأس المال **الاجتماعي** لأعضاء هيئة التدريس توترا كبيرا حيث يصبح أعضاء هيئة التدريس حذرين من دوافع زملائهم وأفعالهم بينما يتصارعون مع الطبيعة غير المتوقعة لأسلوب قيادة رئيس القسم، كما ان الافتقار إلى الشفافية أو الاتساق في قرارات القيادة إلى تآكل العلاقات الاجتماعية داخل القسم حيث يتردد أعضاء هيئة التدريس في الاعتماد على بعضهم البعض أو دعم بعضهم البعض , وينغمس أعضاء هيئة التدريس في تجزئة ثقافتهم العلمية والاكاديمية و الغموض الامر الذي يؤدي تعزيز ثقافة الفردية والحفاظ على الذات داخل القسم، حيث يعطي أعضاء هيئة التدريس الأولوية لمصالحهم أو أجنداتهم الخاصة على الأهداف الجماعية.

البعد الخامس: استبدادية رئيس القسم الاكاديمي:

جدول (١٦) دراسة الفروق بين من يشغل وظيفة إدارية ومن لا يشغل في عبارات الاستبدادية.

	الاستبدادية	يشغل وظيفة إدارية		لا يشغل وظيفة ادرية		الإجمالي		التاء
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
٢٢	يتحكم رئيس القسم بطريقة حازمة في كيفية انجاز المهام ولا يهتم بالتجديد او الابداع في تنفيذها (طريقته هو فقط) .	٢,٤٩	٢,١٩	٦,١٨	٢,٤١	٥,٧٩	٢,٦٤	١٣,٩١
٢٣	ينفرد رئيس القسم باتخاذ القرارات(التي لا تقع في نطاق مجلس القسم) (الهامة او غير الهامة) ولا يشرك معه الزملاء في (صنع) القرارات.	٢,٢٦	٢,٨٢	٦,٢٥	٢,٤٨	٥,٨٣	٢,٨٠	١٤,٢٨
٢٤	يتجاهل رئيس القسم جميع الأفكار والمقترحات التي قد تتعارض مع آرائه.	١,٩٩	٢,٨٦	٦,٤٠	٢,٤٢	٥,٩٣	٢,٨٢	١٦,١١

أشار اختبار التاء الي وجود فروق بين متوسطي درجات من يشغل وظيفية إدارية ومن لا يشغل وظيفة إدارية في جميع عبارات الاشراف المسئ ؛ وفيما يتعلق بترتيب العبارات حسب النسبة المئوية الكلية للعبارة جاءت العبارة "يتجاهل رئيس القسم جميع الأفكار والمقترحات التي قد تتعارض مع آرائه في المرتبة الاولي بنسبة مئوية 59.34% ؛ وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة " ينفرد رئيس القسم باتخاذ القرارات ولا

يشرك معه الزملاء في صنع القرارات بنسبة مئوية 58.29% ؛ وجاءت عبارة "يتحكم رئيس القسم بطريقة حازمة في كيفية انجاز المهام ولا يهتم بالتجديد او الابداع في تنفيذها " في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية ٥٧,٨٨ .

ويمكن الربط مع ما توصلت اليه الدراسة في تحليل عبارات رأس المال الفكري كما يلي:

فيما يتعلق برأس المال **التنظيمي** لأعضاء هيئة التدريس يتم قمع المعارضة وتثبيط الابتكار والتفكير النقدي حيث يفرض رئيس القسم الأكاديمي تسلسلات هرمية صارمة مما يخنق الإبداع والابتكار بين أعضاء هيئة التدريس حيث إن الخوف من الانتقام أو العقاب لا يشجع أعضاء هيئة التدريس على التشكيك في القرارات أو اقتراح أساليب جديدة، مما يؤدي إلى ركود البيئة الأكاديمية، وتسود الضبابية في القرارات وتغيب الشفافية بما يؤدي إلى كثرة الشائعات وثقافة السرية وعدم الثقة بما يقوض الروح المعنوية والتماسك داخل القسم.

وفي رأس المال **البشري** لأعضاء هيئة التدريس يعانون من محدودية الاستقلالية والتمكين حيث يشعرون بالضعف والتهميش في ظل القيادة الاستبدادية، مما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي والحافز للتفوق في أدوارهم؛ كما تؤدي أساليب الإدارة الجزئية Micromanagement إلى مشاعر الإحباط والانفصال بين أعضاء هيئة التدريس. حيث لا تشجع البيئة الاستبدادية على المجازفة والتفكير المستقل، مما يخنق فرص النمو المهني والتطوير بين أعضاء هيئة التدريس.

بينما يعاني رأس المال **الاجتماعي** لأعضاء هيئة التدريس من تجزئة قنوات الاتصال لأن الخوف يخنق الحوار المفتوح ويمنع الخوف من التداعيات التواصل المفتوح والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى عزل الأقسام ومحدودية تبادل المعرفة وقد يتردد أعضاء هيئة التدريس في طلب المساعدة أو التعاون مع زملائهم، خوفا من العواقب السلبية المترتبة على الخروج عن حدود السيطرة الاستبدادية. ويولد أسلوب القيادة الاستبدادي الاستياء والعداء بين أعضاء هيئة التدريس، مما يعوق العمل الجماعي نحو أهداف الأقسام.

التحليل العام للعلاقة بين ممارسات رئيس القسم للقيادة السامة وانخفاض رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس:

في هذا الجزء تقدم الدراسة تحليلا يربط بين أبعاد القيادة السامة الخمسة (الإشراف

المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، والاستبدادية) وتأثيراتها على رأس المال الفكري في الأقسام الأكاديمية (التنظيمي، البشري، والاجتماعي) فيما يلي

- **الإشراف المسيء** :يخلق الإشراف المسيء بيئة عمل عدائية تؤدي إلى زيادة معدلات الدوران بين أعضاء هيئة التدريس، ويقلل من شعورهم بالانتماء للقسم، مما يفضي إلى انخفاض الالتزام التنظيمي وفك الارتباط عن الهيكل التنظيمي. على صعيد رأس المال البشري، يقلل من التقدير لجهود الأعضاء، فيترتب عليه انخفاض الرضا الوظيفي وتراجع الإنتاجية والإبداع، ويولد ضغوطا نفسية مستمرة تؤدي إلى الإرهاق وتدهور الأداء. أما في رأس المال الاجتماعي، فالتقليل من شأن الزملاء والسخرية منهم يؤدي إلى تآكل الثقة وإعاقة التعاون، بينما يدفع الضغط الناتج إلى تشكيل مجموعات شللية تزيد من تجزئة القسم.
- **النرجسية** :تفضل النرجسية المحسوبية لمن يعززون صورة القائد، مما يضعف العدالة والشفافية في رأس المال التنظيمي، وتركز على طموحات القائد الشخصية، فيهمل الخطط التنظيمية الشاملة. في رأس المال البشري، تتجاهل مساهمات الأعضاء، مما يقلل من الروح المعنوية، وتقيد الإبداع لخدمة أجندتها، فيكبت إلا في سياقات محددة. أما في رأس المال الاجتماعي، فتركيزها الأناني يحول العلاقات إلى معاملات استقطابية، وإهمالها لاحتياجات الزملاء يدهور فرص الإرشاد الأكاديمي.
- **الترويج للذات** :ينسب الترويج للذات النجاحات للقائد دون وجه حق، مما يشوه تصور الإنجازات الإدارية في رأس المال التنظيمي، ويركز على مكاسب قصيرة المدى، فيهمل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى. على مستوى رأس المال البشري، يتجاهل المساهمات الموضوعية، مما يحبط الأعضاء، ويقلل من قيمة جهودهم لصالح تمجيد القائد، فيضعف الرضا الوظيفي. في رأس المال الاجتماعي، يسعى للترويج على حساب الآخرين، مما يقوض مصداقية القائد، ويعزل الزملاء، فيعيق التعاون البيني.
- **صعوبة التنبؤ** :تصدر قرارات غير متسقة، مما يثير عدم اليقين والاستقرار في رأس المال التنظيمي، وتفتقر إلى التماسك، فيقلل من المرونة التنظيمية أمام التحديات. في رأس المال البشري، تثير سلوكياتها غير المتوقعة القلق والتوتر لدى الأعضاء، وتذبذب الأولويات، مما يصعب التوفيق بين الأهداف الفردية

والتنظيمية. أما في رأس المال الاجتماعي، فغموض نواياها يفقد الثقة بين الزملاء، وعدم وضوحها يجزئ ثقافة القسم، حيث يتصرف الأفراد بشكل مستقل.

- **الاستبدادية** :تسيطر بشكل مطلق وتقمع المعارضة، مما يمنع الابتكار والتفكير النقدي في رأس المال التنظيمي، وتخفي القرارات، فينتج شائعات ويفقد الثقة. على صعيد رأس المال البشري، تقيد الاستقلالية والتمكين، مما يقلل الرضا الوظيفي، وتهمل تشجيع المبادرات، فيوقف تنمية المهارات. في رأس المال الاجتماعي، تخنق الحوار المفتوح، مما يجزئ قنوات الاتصال، وتهمش آراء الزملاء، فيولد استياء يعيق التضامن.

ثالثا: التصور المقترح:

التصور المقترح في هذه الدراسة يقوم علي تشخيص المشكلة وعلاجها بهدف تقليل ممارسات القيادة السامة لرؤساء الأقسام الي اقدر ممكن مما ينعكس إيجابا علي ازدهار رأس المال لفكري مع الوضع في الاعتبار الفروق الإحصائية التي تم التوصل اليها وبخاصة فيما يتعلق بمن يشغلون منصبا إداريا ومن لا يشغلون، حيث ان من يشغلون منصبا إداريا معظمهم من رؤساء الأقسام الاكاديمية؛ علي وجه العموم يمكن تناول التصور المقترح العلاجي كما في الخطوات التالية

الخطوة الاولي: نتائج الدراسة النظرية والميدانية:

تشير نتائج الدراسة الى نقص كبير في رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس حوالي (٤٣ %) والذي يتجلى في ثلاثة أبعاد رئيسية رأس المال التنظيمي والبشري والاجتماعي لكن، على الرغم من هذا الرصيد الفكري الغني، تكشف الدراسة عن وجود ممارسات للقيادة السامة لرؤساء الأقسام بنسبة عالية حوالي ٥٥٪ في ، مما يشكل تهديدا مباشرا لهذا العنصر الفريد في الجامعات وهو رأس المال الفكري . وتتجلي مظاهر القيادة السامة في عدة مظاهر مثل الإشراف المسيء، الذي يتضمن السخرية من الزملاء، التقليل من جهودهم، تكرار ذكر أخطائهم، الحديث عنهم بسوء، تكليفهم بمهام غير مناسبة، إحباط مبادراتهم، وفرض عقوبات غير مبررة، يقوض المناخ التنظيمي الداعم للإبداع ويضعف الثقة بين الأعضاء، مما يهدد استمرارية رأس المال التنظيمي.كذلك، النرجسية التي يظهرها رئيس القسم، مثل اعتقاده بتفوقه الاستثنائي، رفضه للنقد، استمتاعه بالمديح، أنانيته، عدم تعاطفه مع مشكلات الزملاء، تمجيده لذاته، وتجاوزه على صلاحياتهم، تعيق استثمار رأس المال البشري. فبدلا من تعزيز القدرات المعرفية

والإبداعية للأعضاء، تحبط هذه السلوكيات طاقاتهم وتحد من إنتاجيتهم العلمية، مما يضعف الميزة التنافسية للقسم.

أما الترويج للذات، حيث ينسب رئيس القسم النجاح لنفسه ويلقي بالفشل على الآخرين، ويقبل الإشادة بإنجازات لم يساهم فيها، ويقدم مصلحته على مصلحة العمل، ويغير سلوكه أمام القيادات العليا، فيشوه صورة التعاون والعمل الجماعي التي يعتمد عليها رأس المال الاجتماعي، ويضعف روح الانتماء والرضا الوظيفي بين الأعضاء.وفي ظل صعوبة التنبؤ، حيث تتأثر بيئة العمل بحالته المزاجية، ويتسم بانفعال سريع وغضب غير مبرر، يتحول المناخ التنظيمي إلى بيئة مشحونة بالتوتر، مما يعيق الإبداع والابتكار اللذين يشكلان جوهر رأس المال التنظيمي والبشري. وأخيرا، القيادة الاستبدادية التي تفرض طرق عمل جامدة، تتخذ القرارات منفردة، وتتجاهل أفكار الزملاء، تجهض أي محاولة لتطوير البرامج أو تعزيز الحرية الأكاديمية، مما يهدد استدامة جميع أبعاد رأس المال الفكري.

والان يمكن الانتقال الي الخطة الثانية من التصور العلاجي والتي تقوم دراسة الأثر وتقديم استراتيجيات وآليات العلاج كما يلي:

الخطوة الثانية التأثيروآليات العلاج:

أولا: الإشراف المسيء لرئيس القسم الأكاديمي

يؤثر الاشراف المسيء على رأس المال **التنظيمي** لأعضاء هيئة التدريس من حيث زيادة معدل الدوران وانخفاض معدلات الاحتفاظ حيث يشعر أعضاء هيئة التدريس بأنهم مجبرون على ترك القسم أو الجامعة تماما هربا من الإشراف التعسفي، مما يؤدي إلى فقدان المعرفة والخبرة المؤسسية. كما تؤثر معدلات الدوران المرتفعة لأعضاء هيئة التدريس على تعطيل استقرار وتماسك الأقسام، مما يؤثر على الإنتاجية ويعوق الأهداف التنظيمية طويلة المدى. كما ان تناقص الالتزام التنظيمي حيث يصبح أعضاء هيئة التدريس غير منخرطين وخائبي الأمل في قيادة القسم، مما يؤدي إلى انخفاض الالتزام بالأهداف والمبادرات التنظيمية. كما يمكن أن يؤدي انخفاض الروح المعنوية وعدم الرضا عن ظروف العمل إلى تقويض العمل الجماعي والتعاون، مما يضعف الفعالية العامة للقسم.

التأثير على رأس المال **البشري** يظهر في الآثار السلبية على الصحة النفسية حيث يمكن أن يؤدي التعرض للإشراف المسيء إلى التوتر والقلق والاكتئاب بين أعضاء هيئة

التدريس، مما يؤثر على رفاهيتهم بشكل عام ورضاهم الوظيفي. قد يتجلى الضيق النفسي في مشاكل الصحة البدنية، أو التغيب عن العمل، أو انخفاض الإنتاجية، مما يقلل من رأس المال البشري لأعضاء هيئة التدريس المتضررين. ضعف الأداء والإنتاجية حيث يعاني أعضاء هيئة التدريس من انخفاض الدافع والإبداع في عملهم بسبب التأثير النفسي للإشراف المسيء، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء والإنتاجية. إن التركيز على تجنب الصراع أو الانتقام بما يصرف انتباه أعضاء هيئة التدريس بعيدا عن مسؤولياتهم المهنية، مما يزيد من تعريض رأس مالهم البشري للخطر.

وفيما يتعلق بالتأثير على رأس المال **الاجتماعي** لأعضاء هيئة التدريس قد يكون سببا في تآكل الثقة والتعاون حيث يعزز الإشراف المسيء جوا من عدم الثقة والخوف بين أعضاء هيئة التدريس، مما يحول دون التواصل المفتوح والتعاون داخل القسم. كما يؤدي انهيار رأس المال الاجتماعي إلى تقليل فرص تبادل المعرفة، والإرشاد، وحل المشكلات بشكل جماعي، مما يعيق الفعالية الشاملة للإدارة وإنشاء مجموعات أو فصائل تقسيمية حيث يشكل أعضاء هيئة التدريس مجموعات أو تحالفات كآلية مواجهة للتغلب على تحديات الإشراف المسيء، مما يزيد من تجزئة القسم ويؤدي السلوك الانقسامي إلى تقويض التضامن والتماسك بين أعضاء هيئة التدريس، مما يعيق الجهود الرامية إلى تعزيز ثقافة الأقسام الداعمة والشاملة.

وتتمثل أهم استراتيجيات العلاج في وضع مبادئ توجيهية وبروتوكولات واضحة لمعالجة السلوك المسيء داخل القسم، مع تحديد عواقب سوء السلوك. وتزويد أعضاء هيئة التدريس بسبل للإبلاغ عن حالات الإشراف المسيء بشكل سري ودون خوف من الانتقام وتقديم ورش عمل أو دورات تدريبية حول التعرف على السلوك المسيء ومعالجته في مكان العمل، مع التركيز على أهمية التواصل المحترم ومهارات حل النزاعات وتوعية أعضاء هيئة التدريس بحقوقهم والموارد المتاحة لهم في حالات الإشراف المسيء، وتمكينهم من الدفاع عن أنفسهم وعن زملائهم.

اما آليات العلاج إنشاء أنظمة لدعم رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس تقوم بما يلي:

- توفير أنظمة الكترونية يمكن من خلالها طلب التوجيه في التعامل مع الإشراف المسيء.
- توفير الوصول إلى الخدمات الاستشارية أو برامج مساعدة الموظفين لمساعدة أعضاء

هيئة التدريس على التعامل مع الخسائر العاطفية الناجمة عن السلوك المسيء.

- تقديم خدمات الوساطة التي يسهلها متخصصون مدربون لحل النزاعات بين أعضاء هيئة التدريس ورئيس القسم الأكاديمي.
- تشجيع الحوار المفتوح وقنوات الاتصال البناءة لمعالجة المظالم وإعادة بناء الثقة داخل القسم.

ثانيا: نرجسية رئيس القسم الأكاديمي

يتمثل تأثيرها على رأس المال التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في تآكل الثقة وتهدم التماسك داخل القسم، حيث يشعر أعضاء هيئة التدريس بالتقليل من قيمتهم أو التهميش لصالح تعظيم القائد لذاته. مما يؤدي الي انعدام الثقة والاستياء بين أعضاء هيئة التدريس من العمل الجماعي والتعاوني، مما يعوق قدرة القسم على تحقيق أهدافه التنظيمية. بالإضافة الي مقاومة الابتكار والإبداع حيث يعطي القادة النرجسيون الأولوية لأفكارهم وأجنداتهم الخاصة على حساب المبادرات المبتكرة أو الإبداعية التي يقترحها أعضاء هيئة التدريس. كما يؤدي الي قمع وجهات النظر والأفكار المتنوعة إلى خنق الابتكار داخل القسم، مما يحد من قدرته على التكيف مع البيئات الأكاديمية المتغيرة والبحث عن فرص جديدة.

فيما يظهر التأثير على رأس المال البشري لأعضاء هيئة التدريس في انخفاض الرضا الوظيفي والمشاركة حيث يعاني أعضاء هيئة التدريس من انخفاض الرضا الوظيفي والمشاركة لأن مساهماتهم طغت عليها أو قللت من قيمتها من قبل القائد النرجسي. بالإضافة الي عدم الاعتراف أو التقدير لجهودهم والآثار السلبية على الصحة العقلية والرفاهية حيث يمكن أن يؤثر العمل تحت قيادة قائد نرجسي سلبا على الصحة العقلية لأعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى التوتر والقلق والإرهاق وقد يؤدي النقد المستمر أو الإدارة الجزئية من القائد النرجسي إلى تفاقم مشاعر عدم الكفاءة أو عدم الأمان بين أعضاء هيئة التدريس، مما يزيد من تعريض رفاهيتهم للخطر.

التأثير على رأس المال الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس يعزز السلوك النرجسي مناخا تنافسيا ومثيرا للانقسام داخل القسم، حيث يتنافس أعضاء هيئة التدريس للحصول على التقدير والتفضيل من القائد بما يؤدي الي انهيار رأس المال الاجتماعي وخلق بيئة عمل سامة تتميز بالعداء والمحسوبية والصراع بين الأشخاص. قد يلجأ أعضاء هيئة التدريس إلى سلوكيات الحماية الذاتية مثل النميمة أو تشكيل مجموعات للتعامل مع

الآثار السلبية للقيادة النرجسية، مما يزيد من كسر رأس المال الاجتماعي داخل القسم.
وتتمثل أهم استراتيجيات العلاج في: تقديم برامج تنمية المهارات القيادية أو الدورات التدريبية التي تهدف إلى تعزيز الوعي الذاتي والتعاطف، ومساعدة رئيس القسم الأكاديمي على التعرف على تأثير سلوكه على الآخرين تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تقديم ردود فعل بناءة لرئيس القسم بطريقة آمنة ومحترمة، وتعزيز التواصل والحوار المفتوح. وتنفيذ عمليات صنع القرار الشاملة التي تشمل أعضاء هيئة التدريس في تخطيط الأقسام وتطوير السياسات، مما يقلل من هيمنة أجندة القائد النرجسي. وتعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة حيث يتم اتخاذ القرارات بشكل جماعي وعلى أساس الإجماع بدلا من التفضيلات الفردية.

وتشمل أهم آليات العلاج:

- تسهيل شبكات دعم الأقران أو برامج الإرشاد حيث يمكن لأعضاء هيئة التدريس تبادل الخبرات والاستراتيجيات للتعامل مع القائد النرجسي.
- يوفر دعم الأقران التحقق والتضامن، مما يساعد أعضاء هيئة التدريس على التعامل مع التحديات العاطفية للعمل تحت قيادة قائد نرجسي.
- تقديم خدمات التدريب على القيادة أو الاستشارة لرئيس القسم الأكاديمي لمساعدتهم على تطوير سلوكيات قيادية أكثر تكيفا واستراتيجيات التكيف.
- يمكن للتوجيه المهني أن يساعد القائد النرجسي في فهم احتياجات ووجهات نظر أعضاء هيئة التدريس، وتعزيز ممارسات القيادة الأكثر تعاونا وتعاطفا.

ثالثا: الترويج للذات لرئيس القسم الأكاديمي:

من حيث التأثير على رأس المال التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس يؤدي الترويج المفرط للذات من قبل رئيس القسم الأكاديمي إلى انخفاض الروح المعنوية بين أعضاء هيئة التدريس، حيث يرون أن القائد يعطي الأولوية للاعتراف الشخصي على المصالح الجماعية للقسم وتؤدي ممارسات الترويج الذاتي إلى إنشاء انقسامات داخل القسم، حيث يتنافس أعضاء هيئة التدريس للحصول على الاعتراف وفرص التقدم ويمكن أن يؤدي تجزئة رأس المال التنظيمي للإدارة إلى انخفاض التماسك والتنسيق، مما يعيق الجهود التعاونية وعمليات صنع القرار.

فيما يتعلق بالتأثير على رأس المال البشري لأعضاء هيئة التدريس ينخفض الرضا الوظيفي حيث يمكن أن يؤدي عدم الاعتراف أو التقدير لعملهم إلى مشاعر الإحباط

وخيبة الأمل، مما يؤثر على تحفيز أعضاء هيئة التدريس والتزامهم بأدوارهم. ايضا تقليص فرص النمو والتنمية فالترويج المفرط للذات من قبل القائد قد يحد من فرص أعضاء هيئة التدريس لعرض خبراتهم وإنجازاتهم، مما يعيق نموهم وتطورهم المهني حيث يشعر أعضاء هيئة التدريس بالإحباط من متابعة المشاريع أو المبادرات المبتكرة إذا رأوا أن جهودهم لن يتم الاعتراف بها أو دعمها من قبل قيادة القسم.

التأثير على رأس المال الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس حيث يمكن لممارسات الترويج الذاتي أن تؤدي إلى تآكل الثقة والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس، حيث قد يصبحون حذرين من زملائهم الذين ينخرطون في الترويج المفرط للذات. ويمكن أن يؤدي انعدام الثقة والمنافسة داخل القسم إلى تهديد العمل الجماعي والتعاون، مما يعيق تطوير الروابط الاجتماعية القوية وشبكات الدعم. وقد يؤدي الترويج المفرط للذات إلى تعزيز ثقافة تنافسية وفردية داخل القسم، حيث يتنافس أعضاء هيئة التدريس للحصول على التقدير وفرص التقدم. ويمكن أن تؤدي البيئة التنافسية إلى زيادة الضغط والتوتر بين أعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى مزيد من تآكل رأس المال الاجتماعي وإعاقة التعاون والعمل الجماعي.

وتتمثل استراتيجيات العلاج في وضع مبادئ توجيهية وتوقعات واضحة فيما يتعلق بممارسات الترويج الذاتي داخل القسم، مما يضمن مساءلة القادة عن أفعالهم. وتنفيذ آليات لرصد وتقييم أنشطة الترويج الذاتي للقائد، مثل مراجعات الأداء المنتظمة أو تقييمات الأقران. بالإضافة الي تعزيز ثقافة التعاون والتقدير وتشجيع القادة على الاعتراف بإنجازات ومساهمات أعضاء هيئة التدريس والاحتفال بها، وتعزيز ثقافة النجاح الجماعي بدلا من الترويج الذاتي الفردي. كما ان تسهيل الفرص لأعضاء هيئة التدريس لعرض أعمالهم وخبراتهم من خلال فعاليات القسم أو الندوات أو المنشورات، وتعزيز بيئة أكثر شمولا وداعمة له دور كبير تعديل الترويج للذات.

تتضمن آليات العلاج:

- تنفيذ عمليات الترقية على أساس الجدارة التي تقيم مساهمات أعضاء هيئة التدريس وإنجازاتهم بشكل موضوعي، بدلا من تفضيل أولئك الذين ينخرطون في سلوك الترويج الذاتي.
- التأكد من توصيل معايير الترقية بشكل واضح وتطبيقها بشكل متسق على جميع أعضاء هيئة التدريس، مما يخفف من التأثير السلبي للترقية الذاتية على فرص

التقدم الوظيفي.

- تقديم برامج تطوير القيادة أو جلسات التدريب لمساعدة القادة على فهم أهمية التواضع والتعاون في القيادة الفعالة.
- تقديم التغذية الراجعة والتوجيه للقادة حول كيفية تحقيق التوازن بين الترويج الذاتي واحتياجات واهتمامات أعضاء هيئة التدريس، وتعزيز نهج قيادي أكثر توازنا وشمولا.

رابعا: صعوبة التنبؤ بقرارات رئيس القسم الأكاديمي:

يتجلى التأثير على رأس المال التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في انخفاض الاستقرار والاتساق حيث يمكن أن تؤدي صعوبة التنبؤ بإجراءات أو قرارات الرئيس إلى عدم الاستقرار وعدم اليقين داخل القسم، مما يقوض التماسك التنظيمي والفعالية و يواجه أعضاء هيئة التدريس صعوبة في مواءمة أهدافهم وأولوياتهم مع توجهات القسم، مما يعيق التقدم نحو الأهداف المشتركة كما يؤدي عدم القدرة على التنبؤ بسلوك الرئيس تشكك أعضاء هيئة التدريس في قدرتهم على قيادة القسم بفعالية وشيوع والسخرية بين أعضاء هيئة التدريس، مما يقلل من التزامهم بأهداف القسم ومبادراته.

ويظهر التأثير على رأس المال البشري لأعضاء هيئة التدريس في زيادة التوتر والقلق حيث ن عدم اليقين بشأن نوايا الرئيس أو توقعاته يمكن أن يخلق التوتر والقلق بين أعضاء هيئة التدريس، حيث قد يشعرون بالتخوف بشأن الاتجاه المستقبلي للقسم ويمكن أن يكون للتوتر المزمن آثار ضارة على الصحة العقلية لأعضاء هيئة التدريس ورفاهيتهم، مما يؤثر على رضاهم الوظيفي وأدائهم كما قد تؤدي صعوبة التنبؤ بسلوك الرئيس إلى انخفاض الحافز والمشاركة بين أعضاء هيئة التدريس، حيث يشعرون بالضعف أو الانفصال عن قيادة القسم. ويصاب أعضاء هيئة التدريس بخيبة أمل بشأن أدوارهم ومسؤولياتهم، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والابتكار داخل القسم.

اما التأثير على رأس المال الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس فيبدو في ضعف التعاون والتواصل حيث يمكن أن يؤدي عدم القدرة على التنبؤ بتصرفات الرئيس إلى إعاقة التعاون والتواصل بين أعضاء هيئة التدريس، حيث قد يترددون في مشاركة الأفكار أو المعلومات خوفا من التداعيات السلبية. يمكن أن يؤدي ضعف رأس المال الاجتماعي إلى عزل الإدارات ومحدودية تبادل المعرفة، مما يعيق قدرة الإدارة على الاستفادة من

الخبرات والموارد الجماعية ايضا يؤدي هذا الي إنشاء مجموعات أو فصائل تقسيمية يمكن للسلوك الانقسامي أن يزيد من تجزئة رأس المال الاجتماعي داخل القسم، مما يقوض الثقة والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس.

استراتيجيات العلاج تتمثل في تنفيذ قنوات اتصال منتظمة، مثل اجتماعات الأقسام أو النشرات الإخبارية، لإبقاء أعضاء هيئة التدريس على اطلاع بقرارات الرئيس ونواياه وتشجيع رئيس القسم على تقديم تفسيرات واضحة لتصرفاته وقراراته، وتعزيز الشفافية والقدرة على التنبؤ وتطوير عمليات وبروتوكولات موحدة لصنع القرار لضمان الاتساق في إجراءات وسلوكيات القيادة توفير التدريب والدعم لرئيس القسم لتطوير ممارسات قيادية أكثر شفافية ويمكن التنبؤ بها.

تتضمن آليات العلاج:

- خلق فرص لأعضاء هيئة التدريس للتعبير عن مخاوفهم وتقديم التغذية الراجعة حول أسلوب قيادة الرئيس وعمليات صنع القرار.
- إنشاء آليات لتقديم تعليقات مجهولة المصدر لتشجيع التواصل الصادق والبناء دون خوف من الانتقام.
- تقديم خدمات الوساطة أو ورش عمل حل النزاعات لمعالجة سوء الفهم أو الصراعات الناشئة عن سلوك الرئيس غير المتوقع.
- تقديم الدعم لأعضاء هيئة التدريس لحل النزاعات الشخصية وتحسين التواصل داخل القسم.

خامسا: استبداد رئيس القسم الأكاديمي:

التأثير على رأس المال البشري لأعضاء هيئة التدريس يمكن أن تؤدي القيادة الاستبدادية إلى انخفاض الرضا الوظيفي والمشاركة بين أعضاء هيئة التدريس، حيث قد يشعرون بالضعف وعدم القيمة في أدوارهم وقد يصبح أعضاء هيئة التدريس غير منخرطين أو غير مبالين تجاه عملهم، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والأداء داخل القسم حيث تساهم بيئة العمل الاستبدادية في ارتفاع مستويات التوتر والإرهاق بين أعضاء هيئة التدريس، أثناء تعاملهم مع ديناميكيات السلطة وعدم اليقين في تفاعلاتهم مع القيادة. بالإضافة الي الإجهاد المزمن والإرهاق آثار ضارة على الصحة العقلية لأعضاء هيئة التدريس ورفاهيهم، مما يؤدي إلى التغيب عن العمل، ودوران الموظفين، وانخفاض جودة العمل.

التأثير على رأس المال الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس تؤدي ممارسات القيادة الاستبدادية إلى تهديد التعاون والعمل الجماعي داخل القسم، حيث قد يتردد أعضاء هيئة التدريس في مشاركة الأفكار أو التعاون مع زملائهم ويمكن أن يؤدي انهيار رأس المال الاجتماعي إلى عزل الإدارات ومحدودية تبادل المعرفة، مما يعيق قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها وغاياتها بفعالية وخلق بيئة عمل مثيرة للخلاف حيث قد يعزز القادة الاستبداديون بيئة عمل مثيرة للانقسام وتتميز بالمنافسة وانعدام الثقة والصراع بين أعضاء هيئة التدريس ويمكن للسلوك المثير للانقسام أن يؤدي إلى تفتيت رأس المال الاجتماعي داخل القسم، مما يقوض الثقة والتعاون ويعوق الجهود الرامية إلى تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة وشاملة.

استراتيجيات العلاج:

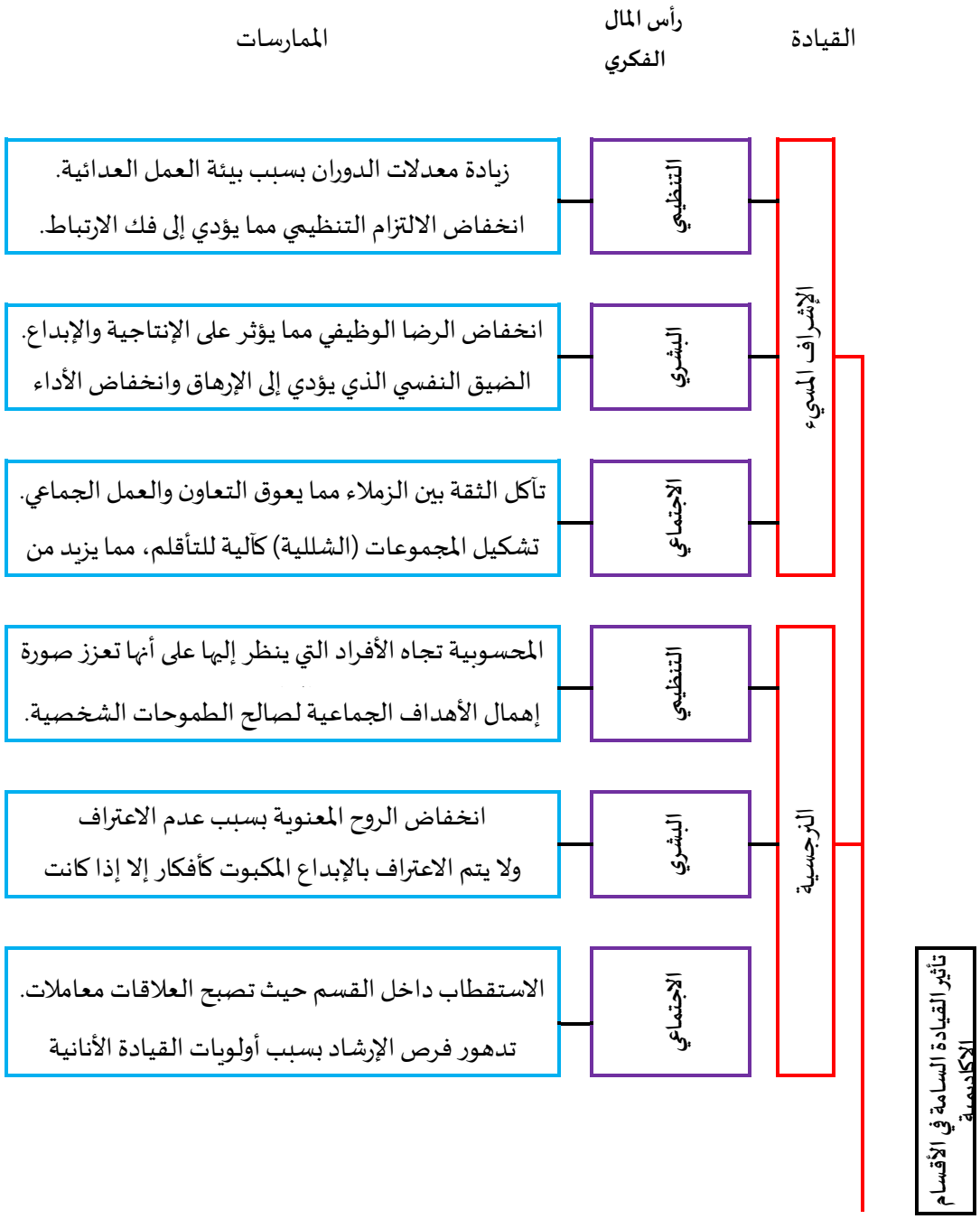
تعزيز صنع القرار التشاركي وتشجيع رئيس القسم الأكاديمي على إشراك أعضاء هيئة التدريس في عمليات صنع القرار، والتماس مدخلاتهم ووجهات نظرهم بشأن شؤون القسم وإنشاء لجان أو مجموعات عمل لمعالجة القضايا بشكل تعاوني وتقديم التوصيات، وتعزيز الشعور بالملكية والتمكين بين أعضاء هيئة التدريس وتوفير تنمية المهارات القيادية والتدريب وتقديم برامج أو ورش عمل لتنمية المهارات القيادية لمساعدة رئيس القسم على تطوير مهارات قيادية أكثر شمولا وتشاركية أيضا توفير التدريب على التواصل الفعال وحل النزاعات وبناء الفريق لتعزيز ثقافة إدارية أكثر تعاونية وداعمة.

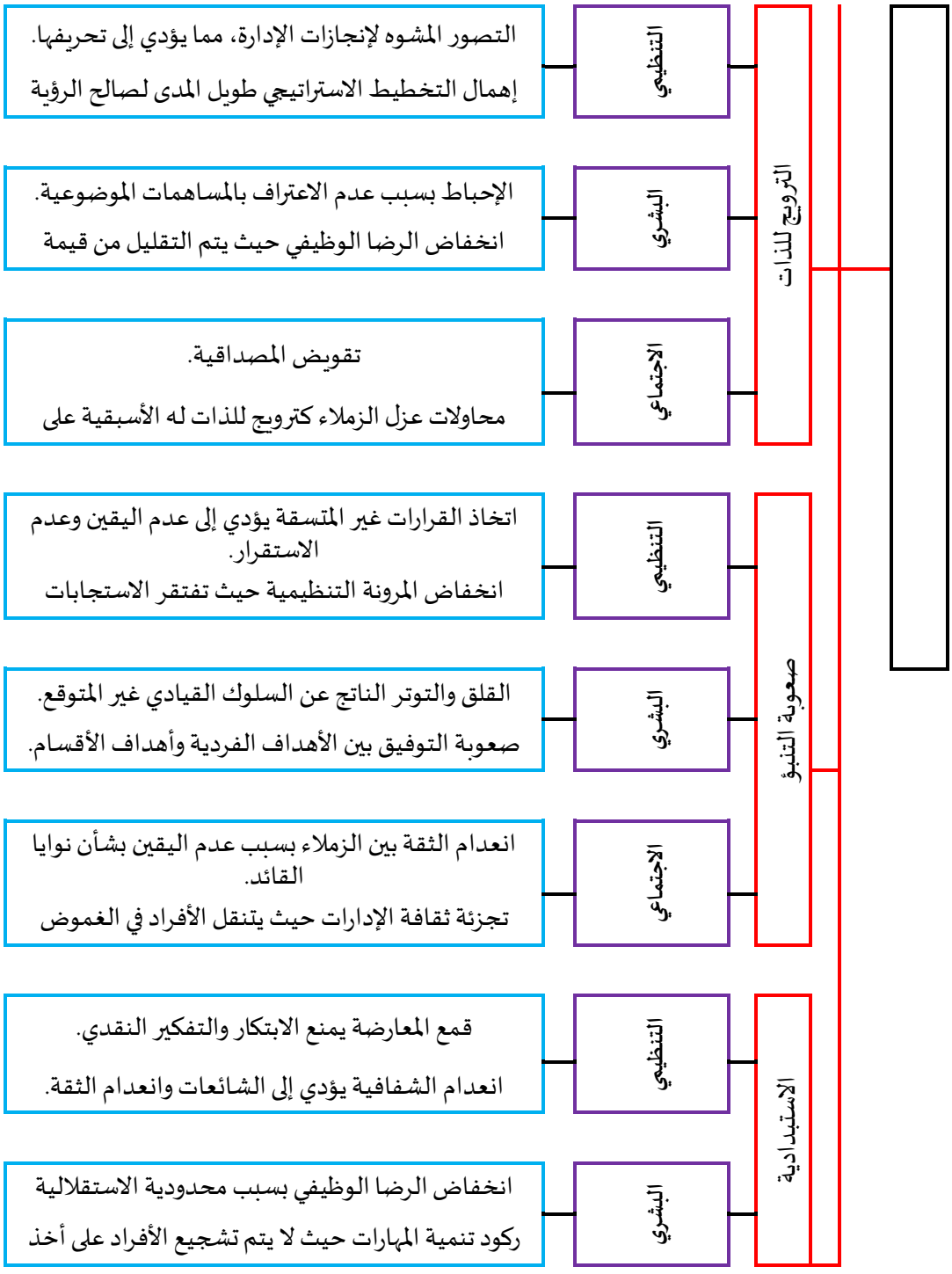
آليات العلاج:

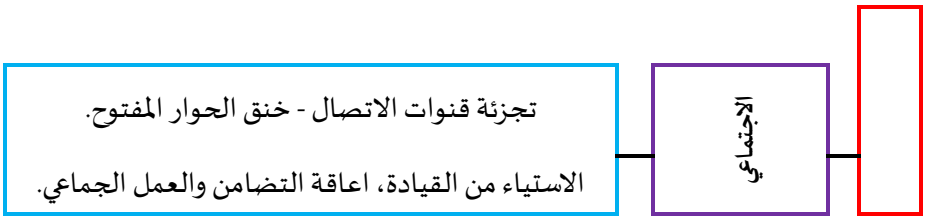
- تسهيل قنوات الاتصال المفتوحة حيث إنشاء منتديات لأعضاء هيئة التدريس للتعبير عن مخاوفهم وتقديم تعليقات حول ممارسات القيادة، مثل اجتماعات الأقسام المنتظمة أو صناديق الاقتراحات المجهولة والتأكد من أن أعضاء هيئة التدريس يشعرون بالاستماع والتقدير من خلال الاستماع بنشاط إلى مدخلاتهم ومعالجة مخاوفهم في الوقت المناسب وبطريقة محترمة وفقا لتنفيذ الضوابط والتوازنات.
- إنشاء آليات للمساءلة والرقابة لمنع إساءة استخدام السلطة أو اتخاذ القرارات التعسفية من قبل رئيس الدائرة. تطوير عمليات شفافة لمراجعة وتقييم الأداء القيادي، بما في ذلك فرص الحصول على تعليقات الأقران والتقييمات الخارجية.

وبشكل عام يمكن التعبير عن تأثير ممارسات القيادة السامة على رأس المال الفكري في

الشكل التالي:




الترويج للذات
التنظيمي
التصور المشوه لإنجازات الإدارة، مما يؤدي إلى تحريفها.
إهمال التخطيط الاستراتيجي طويل المدى لصالح الرؤية
البشري
الإحباط بسبب عدم الاعتراف بالمساهمات الموضوعية.
انخفاض الرضا الوظيفي حيث يتم التقليل من قيمة
الاجتماعي
تقويض المصداقية.
محاولات عزل الزملاء كترويج للذات له الأسبقية على
صعوبة التنبؤ
التنظيمي
اتخاذ القرارات غير المتسقة يؤدي إلى عدم اليقين وعدم الاستقرار.
انخفاض المرونة التنظيمية حيث تفتقر الاستجابات
البشري
القلق والتوتر الناتج عن السلوك القيادي غير المتوقع.
صعوبة التوفيق بين الأهداف الفردية وأهداف الأقسام.
الاجتماعي
انعدام الثقة بين الزملاء بسبب عدم اليقين بشأن نوايا القائد.
تجزئة ثقافة الإدارات حيث يتنقل الأفراد في الغموض
الاستبدادية
التنظيمي
قمع المعارضة يمنع الابتكار والتفكير النقدي.
انعدام الشفافية يؤدي إلى الشائعات وانعدام الثقة.
البشري
انخفاض الرضا الوظيفي بسبب محدودية الاستقلالية
ركود تنمية المهارات حيث لا يتم تشجيع الأفراد على أخذ



شكل (٤)

الخطوة الثالثة: متطلبات تنفيذ التصور المقترح العلاجي

في ضوء العرض السابق لتأثير القيادة السامة لرؤساء الأقسام الأكاديمية على رأس المال الفكري أعضاء هيئة التدريس تبدو الحاجة ملحة لتحديد متطلبات أساسية لمواجهة هذه الظاهرة بما يعد نهجا شاملا يعتمد على متطلبات مادية وبشرية وإدارية وتشريعية، للتصدي لأبعاد هذه الظاهرة التي تشمل الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، والاستبداد، بهدف تعزيز بيئة عمل أكاديمية صحية وعادلة.

وفيما يتعلق ب**المتطلبات المادية** التي تشكل الأساس المادي لمعالجة القيادة السامة بأشكالها المختلفة. فيما يتعلق بالإشراف المسيء من رؤساء الأقسام، يتعين توفير نظام إبلاغ آمن وسري يمكّن أعضاء هيئة التدريس من الإفصاح عن التجاوزات دون تردد، إلى جانب ضمان توفر خدمات دعم مثل الإرشاد النفسي للمتضررين. لمواجهة النرجسية، يمكن تطبيق برامج تطوير قيادي تركز على الوعي الذاتي والتعاطف، مع توفير تدريب لهم لتبني أساليب تعاونية. أما بالنسبة للترويج للذات، فتتضمن المتطلبات وضع سياسات تحدد السلوكيات المقبولة وتدريبهم على التواصل الذي يبرز إنجازات الجميع. للحد من صعوبة التنبؤ، ينبغي تحسين التواصل داخل الأقسام عبر تحديثات دورية وجلسات آراء، مما يقلل الغموض. وأخيرا، لمواجهة الاستبداد، تتضمن المتطلبات تطبيق سياسات تشجع على اتخاذ القرارات التشاركية، مع قنوات لأعضاء هيئة التدريس للتعبير عن آرائهم.

المتطلبات البشرية تركز على تطوير القدرات البشرية للتعامل مع أبعاد القيادة السامة. في سياق الإشراف المسيء، تشمل تدريب أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام على التعرف على السلوكيات المسيئة ومعالجتها، مع تقديم إرشاد خاص لرؤساء الأقسام لتطوير أساليب قيادية إيجابية. لمعالجة النرجسية، تتضمن تعزيز ثقافة الانفتاح داخل الأقسام وتدريب أعضاء هيئة التدريس على التعامل مع القادة

النرجسيين. بالنسبة للترويج للذات، تشمل تعزيز التواضع والعمل الجماعي عبر برامج تطوير القيادة، مع توجيه رؤساء الأقسام نحو أساليب شاملة. للتصدي لصعوبة التنبؤ، تشمل تدريب رؤساء الأقسام على الشفافية وتعزيز الانفتاح عبر برامج تطويرية. وفي مواجهة الاستبداد، تشمل تعزيز التمكين عبر برامج تطويرية وتدريب رؤساء الأقسام على التعاون.

المتطلبات الإدارية تهدف إلى تنظيم العمليات الإدارية للحد من تأثير القيادة السامة. للإشراف المسيء، تتطلب وضع سياسات واضحة للتعامل مع الشكاوى تشمل التحقيق والإجراءات التأديبية، مع إخضاع رؤساء الأقسام لتقييمات دورية تركز على ممارساتهم القيادية. في حالة النرجسية، تتطلب تحديد توقعات واضحة للقيادة تركز على التواضع، مع تقييم أداء رؤساء الأقسام بناء على الذكاء العاطفي والمهارات البينية. بالنسبة للترويج للذات، تتطلب إنشاء آليات شفافة لتكريم الإنجازات وقرارات ترقية عادلة تستند إلى معايير موضوعية. لصعوبة التنبؤ، تتطلب وضع بروتوكولات واضحة لاتخاذ القرارات وتوصيلها بفعالية للجميع. وفي الاستبداد، تتطلب تحديد معايير للمساءلة وتقييم القيادة بناء على العدالة والشمولية.

المتطلبات التشريعية تضمن الامتثال للإطار القانوني لحماية بيئة العمل. في الإشراف المسيء، تفرض الالتزام بقوانين العمل المتعلقة بالتحرش وسوء المعاملة، مع تثقيف الجميع حول حقوقهم وواجباتهم القانونية. للنرجسية، تفرض الامتثال للقوانين المنظمة للعلاقات في العمل، مع توفير دعم للمتأثرين وقنوات للإبلاغ عن المشكلات. بالنسبة للترويج للذات، تفرض الالتزام بلوائح العدالة في التقييم، مع إجراءات لمواجهة التحيز أو المحسوبية. لصعوبة التنبؤ، تفرض الالتزام بقوانين الشفافية والمساءلة، مع سياسات لمعالجة القرارات العشوائية. وفي الاستبداد، تفرض الالتزام بقوانين حقوق الموظفين، مع إجراءات لمعالجة إساءة استخدام السلطة.

الخطوة الرابعة: معوقات تنفيذ التصور المقترح وأساليب التغلب عليها

لا ريب ان هناك معوقات تواجه تحقيق التصور العلاجي المقترح ومنها:

الإشراف المسيء لرئيس القسم الأكاديمي:

- معوقات التنفيذ: القبول الثقافي للسلطوية يجعل السلوك المسيء ينظر إليه كجزء طبيعي من القيادة، مما يعيق التغيير بسبب الأعراف الراسخة. الخوف من الانتقام يمنع أعضاء هيئة التدريس من الإبلاغ عن السلوك خوفا من التداعيات

المهنية أو السمعة.

- الاستراتيجيات والآليات: إنشاء قنوات إبلاغ مجهولة تتيح الإبلاغ بسرية مع التحقيق السريع والعادل. توفير تدريب على القيادة الصحية يركز على السلوك المحترم وحل النزاعات لتحسين أساليب رئيس القسم.

نرجسية رئيس القسم الأكاديمي:

- معوقات التنفيذ: مقاومة رئيس القسم لردود الفعل تجعل تغيير السلوك النرجسي صعبا بسبب الدفاعية أو الإنكار. التعزيز الثقافي للإنجاز الفردي يشجع النرجسية ويقلل من مقاومة أعضاء هيئة التدريس لها.
- الاستراتيجيات والآليات: تعزيز الوعي الذاتي عبر تدريبات تزيد من تعاطف القائد وتعديل سلوكه. تحديد توقعات واضحة للقيادة مع تقييمات دورية لضمان الالتزام بالتعاون والتواضع.

الترويج للذات لرئيس القسم الأكاديمي:

معوقات التنفيذ: القبول الثقافي للترويج الذاتي كجزء من التقدم الأكاديمي يعيق معالجته دون تغيير ثقافي واسع. الخوف من رد الفعل العكسي يمنع أعضاء هيئة التدريس من التصدي له خوفا من الانتقام أو قطع العلاقات.

الاستراتيجيات والآليات: تعزيز الاعتراف الجماعي عبر ممارسات تحتفي بمساهمات الجميع ومراجعات نزيهة. تشجيع القيادة المتواضعة من خلال تدريبات تركز على النجاح المشترك بدلا من الإشادة الفردية.

صعوبة التنبؤ لرئيس القسم الأكاديمي:

- معوقات التنفيذ: نقص التواصل غير الواضح يعزز عدم القدرة على التنبؤ، مما يصعب توقع قرارات القائد. مقاومة التغيير من أعضاء هيئة التدريس بسبب الطبيعة التعسفية للتغييرات تثير الشك وتعوق التنفيذ.
- الاستراتيجيات والآليات: تعزيز الاتصال عبر قنوات منتظمة كالاجتماعات لتوضيح القرارات وتلقي الملاحظات. وضع عمليات موحدة لصنع القرار تضمن الشفافية والاتساق.

استبداد رئيس القسم الأكاديمي:

- معوقات التنفيذ: القواعد الثقافية المتأصلة التي تقدس الهياكل الهرمية تجعل تحدي الاستبدادية صعبا. الخوف من الانتقام يمنع أعضاء هيئة التدريس من

مواجهة السلوك بسبب المخاطر المهنية.

- الاستراتيجيات والآليات: تعزيز الحوكمة المشتركة عبر لجان تشارك أعضاء هيئة التدريس في القرارات. توفير تدريب قيادي يركز على التعاون والاستماع لتطوير نهج شامل.

خاتمة:

قامت الدراسة الحالية بتسليط الضوء على التأثيرات السلبية للقيادة السامة على رأس المال الفكري في الجامعات المصرية، حيث تبين أن هذه السلوكيات القيادية تؤدي إلى تراجع جودة الأداء الأكاديمي وتقليل الابتكار والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس. كما أظهرت النتائج أن القيادة السامة تعيق تطوير المهارات الفردية وتفكك العلاقات البينية، مما يؤثر سلبًا على الكفاءة التنظيمية داخل الأقسام الأكاديمية. كما تؤكد الدراسة على أهمية التركيز على تحسين بيئات العمل الأكاديمية وتعزيز القيادة الإيجابية، وذلك من خلال تنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى تطوير المهارات القيادية وتعزيز التواصل الفعال بين القادة وأعضاء هيئة التدريس. كما تبرز الحاجة إلى وضع سياسات داخلية تعزز من المساءلة والشفافية، مما يسهم في تحقيق بيئة تعليمية أكثر دعمًا وإنتاجية. ويمكن استكمال الجهود البحثية في هذا الجانب من خلال مجموعة من الدراسات التي تسبر اغوار الظاهرة البحثية ومنها:

- دراسة كيفية تأثير القيادة السامة على مستويات الإحباط لدى أعضاء هيئة التدريس وتأثير ذلك على الأداء الأكاديمي.
- :دراسة العلاقة بين سلوكيات القيادة السامة ورضا الطلاب عن جودة التعليم.
- دراسة فعالية برامج التدريب للقيادة في تعزيز الأداء الأكاديمي وتخفيف آثار القيادة السامة.
- تحليل تأثير القيادة السامة على رأس المال الفكري في جامعات مختلفة (الجامعات الحكومية مقابل الجامعات الخاصة).
- دراسة كيف يمكن للدعم الإداري أن يقلل من آثار القيادة السامة على أعضاء هيئة التدريس.
- تحليل كيفية تأثير القيادة السامة على فرص التعاون البحثي بين الأقسام

الأكاديمية.

المراجع:

أبو الدهب، محمد صبحي أحمد. (٢٠٢٤). أثر القيادة السامة على صمت العاملين: الدور الوسيط للتنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي: دراسة ميدانية . *المجلة العربية للإدارة*، مج٤٤، ع٤، ٢٢٥ - ٢٥٤.

أبو ريان، ريهام عبد العزيز، السطوحي، أحمد محمد السيد أحمد، والكلاف، علي عبد الحميد. (٢٠٢٣). الدور المعدل للدعم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة وأداء الموظف: دراسة تطبيقية على موظفي جامعة دمنهور (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دمنهور، دمنهور.

البدوي، محمد جابر أحمد محمد. (٢٠٢١). تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية وفق منهجية ستة سيجما من وجهة نظر رؤساء الأقسام: دراسة تطبيقية بالكليات المعتمدة بجامعة الإسكندرية .*المجلة التربوية*، ج٨٢، ٦٢٥ - ٧٢٠ .

جورج، دينا يحيى حليم، وعشري، تامر إبراهيم السيد. (٢٠٢٢). العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي "بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم

بجامعة المنصورة" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المنصورة، المنصورة.

حسانين، جاد الرب عبد السميع، السطوحي، أحمد محمد السيد أحمد، وخيال، هدى عبد الحليم حسن. (٢٠١٨). العلاقة بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي: بالتطبيق على العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة .*مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س٣٨, ع٤*، ٧٥٣ - ٧٨٠ .

حسن، هناء سامي، شرف، صبحي شعبان، ولطفي، هناء محمد جلال جمال الدين. (٢٠٢١). دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تعزيز الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي بجامعة المنوفية .*مجلة كلية التربية، مج٣٦, ع٣*، ١٦٦ - ٢٠٤ .

الحلواني، حنان صلاح الدين محمد، ومحمد، مروة مصطفى محمد. (٢٠٢٢). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم: دراسة ميدانية بجامعة

أسيوط .*مجلة كلية التربية، مج٣٨, ع١٢* ، ١٧٩ - ٢٨٦ .

خلاف، شيماء صبحي إبراهيم. (٢٠٢٢). رأس المال الفكري كآلية لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية .*مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، مج٥٩, ع٢* ، ٣١٩ - ٣٥٦ .

داهش، جمال عبد الحميد محمد. (٢٠١٩). دور المشاعر السامة والتمسك بالقيم الدينية في العلاقة بين أبعاد القيادة السامة وانحراف السلوك: دراسة تطبيقية .*مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، س٣٩، ع٢، ٥٦٥ - ٦٠٦.

رضوان، طارق رضوان محمد. (٢٠١٩). الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي: دراسة تطبيقية .*مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع١٧* ، ٥٥٧ - ٥٩٣ .

رياض، أميرة صبري أحمد، جوهر، يوسف عبد المعطي مصطفى، و عبد الرحمن، حسنية حسين. (٢٠٢٠). جامعات الشركات ودورها في تنمية رأس المال الفكري في مصر على ضوء خبرتي البرازيل وإندونسيا .*مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع١٤, ج١٣* ، ٥٠٩ - ٥٦٩ .

زهرة، وائل محمود عبد الجواد. (٢٠٢٣). أثر القيادة السامة على الاغتراب في العمل: الدور الوسيط للتهكم التنظيمي بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة .*المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مج٤٧، ع٢، ١ - ٢٥.

سليمان، أشجان صبحي مصطفى طه، الحبشي، مجدي علي حسين، واللبودي، نشوة سعد محمد بسطويسي. (٢٠٢٠). آليات مقترحة لتفعيل دور جامعة قناة السويس في تنمية رأس المال الفكري لطلبتها .*مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، ع٤٦، ٣١٦ - ٣٨٠.

السيد، أسماء جمعة عبد العزيز، شرف، صبحي شعبان، والدهشان، جمال علي خليل. (٢٠٢١). دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في استثمار رأس المال الفكري كأحد متطلبات اقتصاد المعرفة .*مجلة كلية التربية، مج٣٦، ع٣*، ٢٨٢ - ٣٢٦ .

الشعراوي، نها مجدي كامل. (٢٠٢٢). التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والقلق الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بمصنع الموردون

المتحدون بالسادس من أكتوبر .*المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع٤، ٤٣ - ١٠٤ .

صالح، شيماء أسامة محمد. (٢٠٢٣). دور رأس المال الفكري في تنمية الموارد البشرية كمتطلب للإيفاء باحتياجات التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على جامعة عين شمس وجامعة الباحة .*المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، مج٣٧، ع٤، ٤١١ - ٤٣٥.

عبد الجواد، أسماء عبد الحكيم فتوح. (٢٠٢٢). رأس المال الفكري وعلاقته بتعزيز الرسوخ الوظيفي للعاملين بإدارات رعاية الشباب جامعة كفر الشيخ . *المجلة العلمية لعلوم الرياضة*، ع٥، ١ - ٤٥.

عبد المعطي، رضا عطية. (٢٠٢٠). أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات المصرية .*المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، مج٣٤, ع٣، ١٤١ - ٢١٣ .

عبد الحميد، أسماء عبد الفتاح نصر. (٢٠٢١). تصور مقترح لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات المصرية في ظل التحول العالمي نحو اقتصاد

المعرفة .*المجلة التربوية، ج٨١*، ٧١٣ - ٧٦٧ .

عبيد، ناهد عبد المنعم فاضل. (٢٠٢١). ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحوكمة في جامعة جنوب الوادي .*مجلة العلوم التربوية، ع٤٦*، ٧٠ - ١١٥ .

عيد، أيمن عادل عبد الفتاح، والفقي، نهلة ربيع محمود. (٢٠٢١). القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية .*المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج٩، ع١* ، ٣٥٧ - ٣٩٢ .

عتريس، محمد عيد. (٢٠٢٢). الرشاقة القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الزقازيق: دراسة ميدانية .*دراسات تربوية ونفسية، ع١١٥*، ١٩ – ١٨١ .

علي، محمد مسلم حسن، وعرايس، جمعة صابر جمعة حسين. (٢٠٢٤). القيادة السامة وعلاقتها بالسلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية .*مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ع١٨، ج٤، ١٠١١ - ١٠٩٦.

محمد، سمر مصطفى محمد. (٢٠٢٣). تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية على ضوء التحول الرقمي: دراسة ميدانية على جامعة بنها .*المجلة التربوية*، ج٦ ١٠ ، ٩٤١ - ١١٢٤ .

محمد، كمال عبد الوهاب أحمد، أرناؤوط، أحمد إبراهيم سلمي أحمد، ومحمد، شيماء محمد عطية. (٢٠٢٢). تطوير إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية على ضوء الخبرة الأمريكية .*مجلة كلية التربية*، مج١٠، ع٣٢ ، ٢٩٨ - ٣٢٤ .

محمد، محمد أشرف. (٢٠٢٢). دور رأس المال الفكري في تحسين مستوى أداء العاملين برعاية الشباب ببعض كليات جامعة بنها .*المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، مج٢٩، ع١٠، ٤٨ - ٧١.

محمود، راضي المتولي، عيسى، ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، وحسين، محمد فتحي عبد الفتاح. (٢٠٢١). إدارة رأس المال الفكري بجامعة الأزهر كمدخل للتحول نحو الجامعة المنتجة: دراسة تحليلية .*مجلة التربية*، ع١٩٢، ٥٨٣ - ٦١٣.

مصطفى، منى سامي محمود، وشمس الدين، فاطمة الزهراء محمد محمد. (٢٠٢٤). تأثير القيادة السامة على براعة الموظف: الدور المعدل للكفاءة الذاتية بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مج٤٨، ع١، ١ - ٥٠.

منصور، منار منصور أحمد. (٢٠٢١). دور الجامعة في تحقيق الذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: جامعة المنصورة نموذجا. *المجلة التربوية*، ج٨٨، ٢٦٤ - ٣٣٠.

النادى، نوال محمود. (٢٠١٩). تأثير كل من القيادة السامة والسقف الزجاجي على الأداء الإبداعي للمرأة بديوان عام محافظة الدقهلية. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*، ع٢١، ٤٩٤ - ٥٦٦.

النجار، حميدة محمد البدوي، مصطفى، منى سامي محمود، والحبشي، أميرة ماهر سعد الدسوقي. (٢٠٢٣). العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مج٤٧، ع٣، ١ - ٢٣.

هاشم، أحمد محمد عبد اللطيف، وعواد، عمرو محمد أحمد. (٢٠٢٤). أثر القيادة السامة على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية على العمالة الإدارية بالجامعات الحكومية بشمال الصعيد. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع١، ١١١ - ١٥٠.

Acker, S., & Millerson, D. (2018). Leading the academic department: A mother–daughter story. *Education sciences*, *8*(2), 64.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Bejinaru, R. (2017). Knowledge strategies aiming to improve the intellectual capital of universities. *Management & Marketing*, *12*(3), 500.

Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, *22*(1), 65-78.

Boddy, C. R. (2017). Psychopathic leadership: A case study of a corporate psychopath CEO. *Journal of Business Ethics*, *145*(1), 141–156.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations:*

Artistry, choice, and leadership. John Wiley & Sons.

Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews, 3*(1), 41-60.

Bratianu, C., & Orzea, I. (2010). Organizational knowledge creation. *Management & Marketing, 5*(3), 41-62.

Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education, 32*(6), 693-710.

Bush, T. (2010). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). SAGE Publications.

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly, 18*(3), 207-216.

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2016). The nature and outcomes of destructive leadership behavior in organizations. In *Risky business* (pp. 323-349). Routledge.

Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review, 15*(1), 18-33.

Habersam, M., Piber, M., & Skoog, M. (2013). Knowledge balance

sheets in Austrian universities: The implementation, use, and re-shaping of measurement and management practices. *Critical Perspectives on Accounting*, *24*(4-5), 319-337.

Hassan, S., Kaur, P., Muchiri, M., Ogbonnaya, C., & Dhir, A. (2023). Unethical leadership: Review, synthesis and directions for future research. *Journal of Business Ethics*, *183*(2), 511-550.

Klahn Acuña, B., & Male, T. (2024). Toxic leadership and academics' work engagement in higher education: A cross-sectional study from Chile. *Educational Management Administration & Leadership*, *52*(3), 757-773.

Knight, P. T., & Trowler, P. R. (2001). *Departmental leadership in higher education*. Open University Press.

Koçak, S., & Demirhan, G. (2023). The effects of toxic leadership on teachers and schools. *International Journal of Educational Technology and Scientific Research, 8*(23), 1907–1948.

Lipman-Blumen, J. (2006). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians--and how*

we can survive them. Oxford University Press.

Ofei, A. M. A., Paarima, Y., Barnes, T., & Poku, C. A. (2022). Toxic leadership behaviour of nurse managers on perceived job satisfaction and productivity of nursing workforce in sub-Saharan Ghana: A multi-centre cross-sectional study. *Journal of Nursing Management, 30*(7), 2733-2742.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, *18*(3), 176-194.

Ramírez Córcoles, Y., Santos Peñalver, J. F., & Tejada Ponce, Á. (2011). Intellectual capital in Spanish public universities: stakeholders' information needs. *Journal of Intellectual capital*, *12*(3), 356-376.

Roos, G., Pike, S., & Fernstrom, L. (2007). *Managing intellectual capital in practice*. Routledge.

Saquib, A., & Arif, M. (2017). Employee silence as mediator in the relationship between toxic leadership behavior and organizational learning. *Abasyn Journal of Social Sciences, 10*(2), 294–310.

Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic*

leadership scale. University of Maryland, College Park.

Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, *48*(3), 450-463

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, *33*(3), 261-289.

Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of toxic leadership on employee performance. *Health psychology research*, *10*(4), 57551.

Wolverton, M., Gmelch, W. H., Montez, J., & Nies, C. T. (2001). *The Changing Nature of the Academic Deanship. ASHE-ERIC Higher Education Report, Volume 28, Number 1. Jossey-Bass Higher and Adult Education Series*. Jossey-Bass Publishers, Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1342.