



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال  
الدراسات العليا

## دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية

دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية/التابعة للعبة

العباسية المقدسة

رسالة مقدمة

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

تقدم بها الطالب

عباس أحمد محمد صالح العكابي

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

يزن سالم محمد الجنابي

2022م

1443هـ





# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُوا  
مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا  
عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

آل عمران: 159

## اقرار المشرف

اشهد ان اعداد الرسالة الموسومة ( دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية ) والتي تقدم بها الطالب ( عباس أحمد محمد صالح ) قد جرى تحت اشرافي في جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.



الأستاذ المساعد الدكتور

يزن سالم محمد

المشرف

2022 / /

## توصية السيد رئيس القسم

بناءً على التوصيات المتوافرة أشرح هذه الرسالة للمناقشة.



محمود فهد عبد علي الذليبي

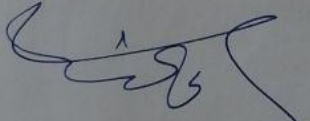
رئيس قسم ادارة الاعمال

2022 / /



## أقرار الخبير اللغوي

أقر بان الرسالة الموسومة بـ (دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية - دراسة ميدانية لأراء عينه من الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية) والعائدة لطالب الماجستير (عباس أحمد محصلح) جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم (إدارة الاعمال) قد جرى مراجعتها من الناحية اللغوية من قبلي حتى أصبحت ذات أسلوب لغوي سليم وخالي من الاخطاء اللغوية ولأجله وقعت.



أ.م. د علياء نصرت حسن

قسم اللغة العربية

كلية التربية - جامعة كربلاء

٢٠٢٢/ /

## اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على ترشيح السيد المشرف والسيد رئيس القسم ، وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي واللغوي لرسالة الماجستير / قسم ادارة الاعمال / للطالب ( عباس أحمد محمد صالح ) الموسومة ( دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية ) ارشح هذه الرسالة للمناقشة.

الأستاذ الدكتور

**محمد حسين كاظم الجبوري**

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2022 / /

## مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة.

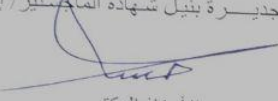
الأستاذ الدكتور

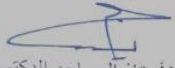
**علاء فرحان طالب**


عميد كلية الادارة والاقتصاد

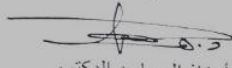
### إقرار لجنة المناقشة

نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة نشهد أننا اطلعنا على رسالة الماجستير الموسومة ((دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية)) وناقشنا الطالب (عباس أحمد محمدصالح) في محتوياتها ، وفيما له علاقة بها ، وفي ضوء ذلك وجدنا أنها جديرة بنيل شهادة الماجستير / إدارة أعمال وبتقدير (امتياز).

  
الأستاذ الدكتور  
حسين حريجة الحسناوي  
رئيس اللجنة

  
الأستاذ المساعد الدكتور  
يزن سالم محمد الجنابي  
عضواً ومشرفاً

  
الأستاذ المساعد الدكتور  
صالح مهدي الحسناوي  
عضواً

  
الأستاذ المساعد الدكتور  
هاشم جبار مجيد  
عضواً

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلى...

وجه ربي الكريم... عليه توكلني رب العزة عما يصفون تبارك الرحمن "جلّ جلاله"  
فجر الأنام ونور الظلام سيد الكائنات... نبيّ الرحمة محمد "صلى الله عليه وآله وسلم"  
قائد الغر المحجلين أمير المؤمنين (علي بن أبي طالب) "عليه السلام"  
سيّدة نساء العالمين مولاتي (فاطمة الزهراء) "عليها السلام"  
سيدي شباب أهل الجنة (الحسن والحسين) "عليهما السلام"  
التسعة المعصومين من ذرية الامام الحسين "عليهم السلام"  
سادتي وقادتي الذين بهم أتولى ومن أعدائهم أتبرأ في الدنيا والآخرة

من أفديته روحي ..... العراق

من أحمل أسمه بكل فخر واعتزاز .. من تحمل الكثير من الصعاب .. من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة  
سعادة.. من حصد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم .. إلى من هو سندي (والدي  
الحبيب)

الجنة وطيبها الحاضرة معي دائماً .... والدتي أطال الله في عمرها  
سندي وفخري ..... أخوتي وأخواتي  
الشموع التي أنارت طريقنا فكانوا رسلاً للعلم والأخلاق أساتذتي الأعزاء  
أهدي هذا الجهد المتواضع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

الحمد لله الذي لا يبلغ مدحته القائلون ولا يحصي نعمائه العادون ولا يؤدي حقه المجتهدون أحده على عواطف كرمه وسواغ نعمه وأؤمن به أولاً بادياً وأستهديه قريباً هادياً واستعينه قاهراً وأتوكل عليه كافياً ناصراً وما توفيقى الأ بالله الذي منّ عليّ بجوده وعطاياه للسير في طريق العلم وإكمالى كتابة الدراسة وصلى اللهم على الدليل إليك في الليل الأليل والماسك من أسبابك بجبل الشرف الأطول والثابت القدم على زحاليها في الزمن الأول خاتم الأنبياء محمد وعلى آله الأخيار المصطفين الأبرار.

حينما تُرخي الكلمات أهدبها لتعانق عنان السماء وتتخذ أسلوب التفرد ما يغذيها تميزاً ووفاءً ستسمو حروفها لتسلك من نشيد الحب كل التقدير والعرفان إلى السيد مشرف الدراسة الأستاذ المساعد الدكتور (يزن سالم محمد الجنابي) على جهوده المتميزة في أخراج الدراسة بأروع ما يكون ومتابعته المستمرة وملاحظاته القيمة لصقل الرسالة بأسلوب علمي فجزاه الله خير جزاء المحسنين ممتنياً له دوام التوفيق والنجاح في مسيرته العلمية...

وأقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى السادة (رئيس وأعضاء لجنة المناقشة) الموقرين على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراتها ، وشكري وعرفاني للأساتذة (المقوم العلمي والخير اللغوي) على جهودهما في أظهار الرسالة بشكلها اللائق علمياً ولغوياً. كما أتقدم بخالص شكري وأمتناني إلى السادة المحكمين الذين قدموا الملاحظات العلمية والتوجيهات القيمة الخاصة باستبانة هذه الدراسة.

كما وأتقدم بشكري المتواصل وثنائي العطر إلى السيد عميد كلية الإدارة والأقتصاد الأستاذ الدكتور (علاء فرحان طالب) والأستاذ الدكتور (محمد حسين الجبوري) معاون العميد للشؤون العلمية والأستاذ المساعد الدكتور (علي أحمد فارس) معاون العميد للشؤون الإدارية لدعمها الأبوي في تذليل الصعاب أمام طلبة الدراسات العليا ، ومن واجب العرفان أن أتقدم بالشكر إلى كل من رئيس قسم إدارة الأعمال الأستاذ الدكتور (محمود فهد عبدعلي) وجميع أساتذة القسم ، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور (حسين حريجه الحسنوي) لما تفضل به من وقت وجهد وملاحظات قيمة كان لها الاثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة ، كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية لتعاونهم في أنجاز الجانب التطبيقي من هذه الدراسة.

وأتوجه بشكري وعرفاني إلى زملائي في الدراسة وأرجو لهم دوام التوفيق والسداد. كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الزميلين الوفيين (عباس نيهان) و (حسين صبيح) على ما قدماء لي من مساعدة كبيرة ، والشكر موصول لمنتهي قسم الدراسات العليا كافة والمكتبة المركزية ومكتبة الدراسات العليا ومكتبات الروضة الحيدرية والحسينية والعباسية.

وأخيراً أتقدم بعبارات الشكر المقرونة بالأعتذار لمن لم يتم ذكرهم لما قدموه لي من عون في استشارة أو كلمة طيبة ، وأسأل الله لهم دوام التوفيق وأوفى الجزاء ، وكما بدأت أختم شكري لله العلي القدير....

الباحث



## المستخلص

تهدف الدراسة الحالية الى بيان دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية على مستوى عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية ، ولتحقيق ذلك تم قياس متغير القيادة بستة أبعاد فرعية هي الوعي الذاتي ، تقدير الآخرين ، الانفتاح على التعليقات ، التركيز المنخفض على الذات ، احترام الذات ، ومفهوم الذات المتسامي. وتم قياس تمكين الموارد البشرية بأربعة أبعاد فرعية هي توفير معلومات حول الأهداف والأداء ، تقديم المكافآت على أساس الأداء ، توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة ، منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل. وقد انطلقت الدراسة بمشكلة رئيسة تضمنت عدة تساؤلات تدور حول طبيعة العلاقة بين متغيراتها ميدانياً ، وكان أهمها (هل تؤثر القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة؟) ومن أجل التوصل الى النتائج تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، و جمعت البيانات في ضوء الاستبانة ، وقد أشتمل مجتمع الدراسة عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية التابعة للعتبة العباسية المقدسة وبلغت عينة الدراسة (196) من الموظفين ، واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الاحصائية تمثلت باختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي وكرونباخ الفا وبعض الاحصاءات الوصفية المناسبة ، ومعامل ارتباط (Pearson) ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات استناداً الى البرامج الجاهزة (SPSS V. 23 ; Amos V.23 ; Microsoft Excel 2010) وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة المتواضعة بأبعادها الفرعية وتمكين الموارد البشرية ، وأخيراً اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات تمثل أهمها ضرورة استثمار التأثير الايجابي للقيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية عن طريق قيام مجموعة العميد التعليمية بتوظيف القيادة المتواضعة في أقسامها وأنشطتها كافة من اجل تعزيز موقعها التنافسي وإدراك المزيد من الفرص فضلاً عن تعزيز تمكين الموارد البشرية.

**المصطلحات الدالة:** القيادة المتواضعة ، تمكين الموارد البشرية ، مجموعة العميد التعليمية.

## قائمة المحتويات

| الصفحة    | الموضوع   |
|-----------|---|
| أ         | الآية القرآنية  |
| ب         | الإهداء   |
| ت         | شكر و عرفان   |
| ث         | المستخلص  |
| ج - ح     | قائمة المحتويات   |
| خ - د     | قائمة الجداول   |
| ذ         | قائمة الأشكال   |
| ر         | قائمة الملاحق   |
| 2 - 1     | المقدمة   |
| 30 - 3    | <b>الفصل الأول / منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة</b>         |
| 16 - 5    | المبحث الأول : منهجية الدراسة                                     |
| 30 - 17   | المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة                              |
| 79 - 31   | <b>الفصل الثاني / الجانب النظري الدراسة</b>                       |
| 51 - 33   | المبحث الأول: القيادة المتواضعة                                   |
| 74 - 52   | المبحث الثاني: تمكين الموارد البشرية                              |
| 79 - 75   | المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة                        |
| 120 - 80  | <b>الفصل الثالث / الجانب الميداني الدراسة</b>                     |
| 93 - 82   | المبحث الأول: اختبار وتطوير أداة القياس                           |
| 105 - 94  | المبحث الثاني: الوصف والتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة وأبعادها  |
| 120 - 106 | المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج وتفسيرها              |
| 128 - 121 | <b>الفصل الرابع / الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية</b> |
| 125 - 123 | المبحث الأول: الاستنتاجات   |

|           |   |
|-----------|---|
| 128 - 126 | المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات المستقبلية |
| 145 – 129 | المصادر والمراجع                              |
|           | الملاحق                                       |
|           | المستخلص باللغة الانكليزية                    |



## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول  | ت  |
|--------|---|----|
| 10     | متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية ومقاييسها                                  | 1  |
| 13-12  | وصف عينة الدراسة  | 2  |
| 20-18  | بعض الدراسات العربية السابقة ذات الصلة بمتغير القيادة المتواضعة             | 3  |
| 22-20  | بعض الدراسات الأجنبية السابقة ذات الصلة بمتغير القيادة المتواضعة            | 4  |
| 25-23  | بعض الدراسات العربية السابقة ذات الصلة بمتغير تمكين الموارد البشرية         | 5  |
| 28-25  | بعض الدراسات الأجنبية السابقة ذات الصلة بمتغير تمكين الموارد البشرية        | 6  |
| 38-36  | بعض مفاهيم القيادة المتواضعة وفق آراء وإسهامات عدد من الباحثين              | 7  |
| 55-54  | بعض مفاهيم تمكين الموارد البشرية وفق آراء وإسهامات عدد من الباحثين          | 8  |
| 82     | ترميز وتوصيف المتغيرات وأبعادها الفرعية وعدد فقراتها                        | 9  |
| 84-83  | نسب اتفاق السادة المحكمين حول فقرات ابعاد القياس في الاستبانة               | 10 |
| 85-84  | اختبار كولموغوروف - سميرنوف لمتغيرات الدراسة                                | 11 |
| 86     | مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي  | 12 |
| 88-87  | معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير القيادة المتواضعة              | 13 |
| 90-89  | معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير تمكين الموارد البشرية          | 14 |
| 91     | معاملات الثبات والصدق الهيكلي على مستوى المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية | 15 |
| 93-92  | الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس ومتغيراته الرئيسية وأبعاده الفرعية        | 16 |
| 94     | تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب فئاته                                       | 17 |
| 95     | الاحصاءات الوصفية لبعد الوعي الذاتي   | 18 |
| 96     | الاحصاءات الوصفية لبعد تقدير الآخرين  | 19 |
| 97     | الاحصاءات الوصفية لبعد الانفتاح على التعليقات                               | 20 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 98-97   | الاحصاءات الوصفية لبعء التركيز المنخفض على الذات   | 21 |
| 98      | الاحصاءات الوصفية لبعء احترام الذات  | 22 |
| 99      | الاحصاءات الوصفية لبعء مفهوم الذات المتسامي  | 23 |
| 100     | الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة المتواضعة   | 24 |
| 101     | الاحصاءات الوصفية لبعء توفير معلومات حول الأهداف والأداء                                     | 25 |
| 102     | الاحصاءات الوصفية لبعء تقديم المكافآت على أساس الأداء  | 26 |
| 103     | الاحصاءات الوصفية لبعء توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة                  | 27 |
| 104     | الاحصاءات الوصفية لبعء منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل                                 | 28 |
| 105-104 | الاحصاءات الوصفية لمتغير تمكين الموارد البشرية   | 29 |
| 106     | تفسير قيمة علاقة الارتباط  | 30 |
| 107     | معاملات الارتباط بين القيادة المتواضعة بأبعادها وتمكين الموارد البشرية                       | 31 |
| 111     | مسارات اختبار تأثير القيادة المتواضعة ومعلماتها في تمكين الموارد البشرية                     | 32 |
| 112     | مسارات اختبار تأثير بعء الوعي الذاتي ومعلماتها لدى القادة في تمكين الموارد البشرية           | 33 |
| 114-113 | مسارات اختبار تأثير بعء تقدير الاخرين ومعلماتها لدى القادة في تمكين الموارد البشرية          | 34 |
| 115     | مسارات اختبار تأثير بعء الانفتاح ومعلماتها على التعليقات لدى القادة في تمكين الموارد البشرية | 35 |
| 117     | مسارات تأثير بعء التركيز المنخفض ومعلماتها على الذات لدى القادة في تمكين الموارد البشرية     | 36 |
| 118     | مسارات اختبار تأثير بعء احترام الذات ومعلماتها لدى القادة في تمكين الموارد البشرية           | 37 |
| 120     | مسارات اختبار تأثير بعء مفهوم الذات المتسامي ومعلماتها لدى القادة في تمكين الموارد البشرية   | 38 |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل   | ت  |
|--------|---|----|
| 8      | المخطط الفرضي لمتغيرات الدراسة  | 1  |
| 13     | الرسم البياني لمواصفات عينة النوع الاجتماعي                             | 2  |
| 14     | الرسم البياني لمواصفات عينة الفئة العمرية                               | 3  |
| 14     | الرسم البياني لمواصفات عينة المؤهل العلمي                               | 4  |
| 15     | الرسم البياني لمواصفات عينة مدة الخدمة الفعلية                          | 5  |
| 43     | أبعاد القيادة المتواضعة   | 6  |
| 69     | أبعاد تمكين الموارد البشرية   | 7  |
| 85     | منحنى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة                                  | 8  |
| 87     | التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة المتواضعة                       | 9  |
| 89     | التحليل العاملي التوكيدي لمتغير تمكين الموارد البشرية                   | 10 |
| 100    | التمثيل البياني لأبعاد متغير القيادة المتواضعة                          | 11 |
| 105    | التمثيل البياني لأبعاد متغير تمكين الموارد البشرية                      | 12 |
| 110    | تأثير القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية                        | 13 |
| 112    | تأثير بعد الوعي الذاتي لدى القادة في تمكين الموارد البشرية              | 14 |
| 113    | تأثير بعد تقدير الآخرين لدى القادة في تمكين الموارد البشرية             | 15 |
| 115    | تأثير بعد الانفتاح على التعليقات لدى القادة في تمكين الموارد البشرية    | 16 |
| 116    | تأثير بعد التركيز المنخفض على الذات لدى القادة في تمكين الموارد البشرية | 17 |
| 118    | تأثير بعد احترام الذات لدى القادة في تمكين الموارد البشرية              | 18 |
| 119    | تأثير بعد مفهوم الذات المتسامي لدى القادة في تمكين الموارد البشرية      | 19 |



## قائمة الملاحق

| الرقم | عنوان الملحق                  |
|-------|-------------------------------|
| 1     | أسماء السادة المحكمين         |
| 2     | استمارة الاستبيان             |
| 3     | تحكيم الاستبانة               |
| 4     | نبذة تعريفية عن مجتمع الدراسة |
| 5     | تحديد حجم العينة              |

## المقدمة

ينظر الى القيادة على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين واطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب ، وأن نجاح القائد يتوقف أساساً على استخدامه النمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه ، لذلك من الواضح أن الحاجة الملحة ليست لنظرية قيادة جديدة لمواكبة وتيرة التغيير الاجتماعي في العالم ، لكننا بحاجة إلى رؤية جديدة لطبيعة القيادة ، لمساعدة القادة على تحسين القيادة وتعزيز المنظمات والبحث حول مدى فاعلية قيادة المرؤوسين للوصول إلى هدف المنظمة فهي موضوعات مركزية تهتم الإدارة وعلماء الأعمال ، فقد يفشل قادة اليوم في الاستجابة بشكل مناسب للمشكلات المعقدة في الاعتماد على نهج قيادة من أعلى إلى أسفل ويجب أن يعترفوا بحدودهم ويتبنون مدخلات الآخرين كشكل من أشكال القيادة من القاعدة إلى القمة ، لذلك أقترح العلماء أسلوب القيادة من القاعدة إلى القمة (القيادة المتواضعة) ، وهو أمر يحظى بالاهتمام إذ يتفق الباحثون عموماً على أن أسلوب القيادة هذا له تأثير عميق على المرؤوسين ، وعليه فإن التواضع ليس استنكاراً للذات ولكنه مصدر مهمل للقوة البشرية يعكس تقديراً دقيقاً للذات وتقديراً لقيمة الآخرين ، لذلك فقد حظي تواضع القائد باهتماماً متزايداً في البحث التنظيمي ، كما تم إحراز تقدم كبير في فهم العلاقات بين القيادة المتواضعة والنتائج الإيجابية ، وعليه فإن نوع القيادة المتواضعة من الانواع القيادية المهمة والذي يتسم بأن يكون القائد سلطوياً في جانب ويتحلى بالأخلاق العالية والاهتمام بسعادة المرؤوسين ورفاهيتهم ومراعاة مصالحهم من جانب آخر ، لذلك تسلط الدراسة الحالية الضوء على التابعين من خلال التحقيق بين تواضع القائد وتمكين الأتباع مما له تأثير كبير في تحفيز المرؤوسين وتحقيق فوائد عدة للمنظمات منها العظمة التنظيمية ، والتي تستطيع المنظمة في ضوءها الوفاء بجميع التزاماتها ، وكذلك الالتزام التنظيمي الذي يتمثل بالتزام أعضاء المنظمة بالمنظمة ورسالتها والتزام قادة المنظمة بتلبية الاحتياجات الأساسية للمرؤوسين ، ومن هذا المنطلق جاء اهتمام الباحث بموضوع البحث الذي عنى بدراسة القيادة المتواضعة ودورها في تمكين الموارد البشرية ، إذ إن الظروف التي في بيئة القطاع الخاص العراقية اليوم بشكل عام والتي تعد مجموعة العميد التعليمية جزء منها ، تشجع على دراسة العلاقة بين المتغيرات المبحوثة ، لكونها بيئة مناسبة لبروز العديد من الظواهر التي طالما كانت موضوعات مهمة للدراسة ، ولعدم دراسة المتغيرات أعلاه مجتمعة حسب اطلاع الباحث لذلك فهو يسعى لجمع أكبر قدر ممكن من البحوث والدراسات لإعداد الجانب النظري الخاص بالدراسة الحالية ، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها على اربعة فصول رئيسية ، إذ استعرض **الفصل الاول** منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة عن طريق مبحثين ، اشتمل **الاول** على منهجية الدراسة ، في حين تضمن **المبحث الثاني** بعض الدراسات السابقة ، وركز **الفصل الثاني** على تقديم التأطير الفكري لمتغيرات الدراسة إذ اشتمل على ثلاثة مباحث تضمن **المبحث الأول** القيادة المتواضعة وعرض **المبحث الثاني** تمكين الموارد البشرية و**بين المبحث الثالث** طبيعة العلاقة بين المتغيرات ، واختص **الفصل الثالث** بعرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة الذي تركز في ثلاثة

مباحث ، تضمن المبحث الأول اختبار وتطوير أداة القياس واشتمل المبحث الثاني على عرض الوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة وأبعادها وانصرف المبحث الثالث الى اختبار فرضيات الدراسة ، وخُتِمت الدراسة **بفصلها الرابع** في مبحثين تضمن الأول أهم الاستنتاجات وانصرف الثاني الى تقديم مجموعة من التوصيات الضرورية فضلاً عن المقترحات المقدمة للباحثين في الدراسات المستقبلية موضوع الدراسة.



الفضل الأول  
حانها سما سما سما

منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: مراجعة أو عرض بعض  
الدراسات السابقة

## الفصل الأول

### منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

#### تمهيد

يُمثل هذا الفصل بوابة الدخول للدراسة التي تُطل على المعلومات إذ وظفت معطيات هذا الفصل لتجسير الروابط الفكرية للجهود السابقة مع المغزى الفكري للدراسة الحالية من خلال بناء إجابات واضحة للتعرف على فكرة الموضوع والمسوغات التي شجعت على اختياره ، سنعرض في هذا الفصل في المبحث الأول ، التعرف على مشكلة الدراسة ، وأهميتها وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها ، وكذلك مخططها الفرضي ، وفرضيات الدراسة ، وبيان المقاييس المعتمدة والتعاريف الإجرائية لمتغيراتها وحدود الدراسة الزمانية والمكانية والبشرية والموضوعية ، ونبذة تعريفية عن مجتمع الدراسة وعينتها ووصفها ، والوسائل الإحصائية المستخدمة وكذلك أساليب جمع البيانات والمعلومات ، أما المبحث الثاني فسيتم عرض بعض الدراسات السابقة التي تضمنت متغيرات الدراسة الحالية والتي تُعد امتداداً فكرياً لأهم وأحدث الدراسات التي تناولت المتغيرات ، وكذلك مناقشة الدراسات السابقة ومجالات الإفادة منها وبيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ، وبهذا يتكون الفصل من مبحثين:

## المبحث الأول منهجية الدراسة

### توطئة:

يهدف هذا المبحث إلى عرض الاطار المنهجي للدراسة ، إذ أن أساسيات البحث العلمي وضع منهجيه مبنية على أسس ومناهج وأصول وقواعد مرت بمراحل وخطوات بدأت بمشكلة وتنتهي بحلها ، والتعرف على العوامل المؤثرة في ظهورها أو في حدوثها في سبيل التوصل إلى نتائج تفسر ذلك ، وتمهيداً لإرساء الجانبيين النظري والتطبيقي وذلك عبر توضيح لمشكلة وأهداف الدراسة التي تسعى إلى تحقيقها وكذلك أهمية الدراسة وفرضياتها ، وبيان مجتمعها وعينتها ، والوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ، وتوضيح الحدود الزمانية والمكانية للدراسة ، وكذلك بناء المخطط الفرضي فضلاً عن عرض التعريفات الإجرائية للدراسة ومتغيراتها الرئيسية والفرعية وسيدرس الباحث ما يتعلق بالفقرات السابقة على النحو الآتي:

### أولاً: مشكلة الدراسة:

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين توظيف العديد من المفاهيم الإدارية المهمة في منظمات الأعمال نتيجة لما تواجهه من عالم سريع التغيير ، والذي تسعى فيه المنظمات إلى زيادة مستويات أدائها وتكافح في مواجهة العديد من التحديات التي تواجه نجاحها على المنافسين ، وقد وجد الباحث أنه من الضروري الاستعانة بالمؤسسات التعليمية التي تعد الركن الأساسي في دعم العملية التعليمية في العراق ، لذا من الضروري تهيئة الوسائل والأساليب التي تعزز تمكين الموارد البشرية في تلك المؤسسات ، وخصوصاً بين الملاكات الإدارية والقيادية العاملة فيها لتأثيرهم الكبير في دعم وديمومة العملية التعليمية ، وهناك أساليب مختلفة يمكن أن تعتمد تلك المؤسسات في دعم تمكين الموارد البشرية وأكثرها أهمية هو تحلي القائد بسلوك التواضع في تعامله مع المرؤوسين ، إذ هناك حاجة فعلية لممارسة التواضع من لدن قيادات المؤسسات التعليمية للتأثير في سلوك المرؤوسين بالشكل الذي يجعلهم أكثر رضا عن أسلوبه الإداري في التعامل معهم.

وتُعد متغيرات الدراسة الحالية (القيادة المتواضعة ، تمكين الموارد البشرية) من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الآونة الأخيرة ، إذ ذهبت العديد من الدراسات لتوضيح المفاهيم والمعاني المرتبطة بها لما لها من تأثير كبير على المستويات التنظيمية والاجتماعية ، وعلى الرغم من الجهود البحثية المتميزة للباحثين في موضوعات الدراسة الحالية ، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والاستقصاء خاصة فيما يتعلق بالكتابات العربية.



وفي ضوء ذلك تكمن مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات الآتية:

التساؤل الرئيس:

هل تؤثر القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة؟

وتتفرع منها التساؤلات الآتية:

- 1- هل أن القيادات في مجموعة العميد التعليمية تتبنى قيادة متواضعة في قيادتها وأدارتها في العمل بأبعادها الستة (الوعي الذاتي ، الانفتاح على التعليقات ، تقدير الآخرين ، احترام الذات ، التركيز المنخفض على الذات ، مفهوم الذات المتسامي)؟.
- 2- ما مستوى ممارسة تمكين الموارد البشرية بأبعاده الأربعة (توفير معلومات حول الأهداف والأداء ، تقديم المكافآت على أساس الأداء ، توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة ، منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل)؟.
- 3- هل تسهم أبعاد القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة؟.
- 4- ما هو مستوى علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة المتواضعة مجتمعة ومنفردة وتمكين الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة؟.
- 5- ما هو مستوى تأثير أبعاد القيادة المتواضعة مجتمعة وكل على أفراد في تمكين الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة؟.

### ثانياً: أهداف الدراسة:

- في ظل مشكلة الدراسة ولعدم وجود دراسات تبين دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية ، تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- 1- وضع إطار نظري يتضمن المصطلحات الأكثر أهمية لمفهوم القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية بأبعاده.
  - 2- التعرف على مدى تبني القيادات في مجموعة العميد التعليمية للسلوكيات المتواضعة.
  - 3- تحديد مساهمة القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية للمنظمة المبحوثة.
  - 4- اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية على مستوى المنظمة التعليمية لعينة الدراسة.
  - 5- اختبار علاقات التأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية على مستوى المنظمة التعليمية لعينة الدراسة.
  - 6- تهتم الدراسة بتحديد العلاقة والتأثير بين القيادة وانعكاساتها على السلوكيات المتواضعة ، والتي بدورها تؤثر بشكل إيجابي على تمكين العاملين.
  - 7- التوصل إلى استنتاجات مبنية على نتائج الدراسة واختتام الدراسة بتوصيات مع آليات تنفيذ استناداً على الاستنتاجات.

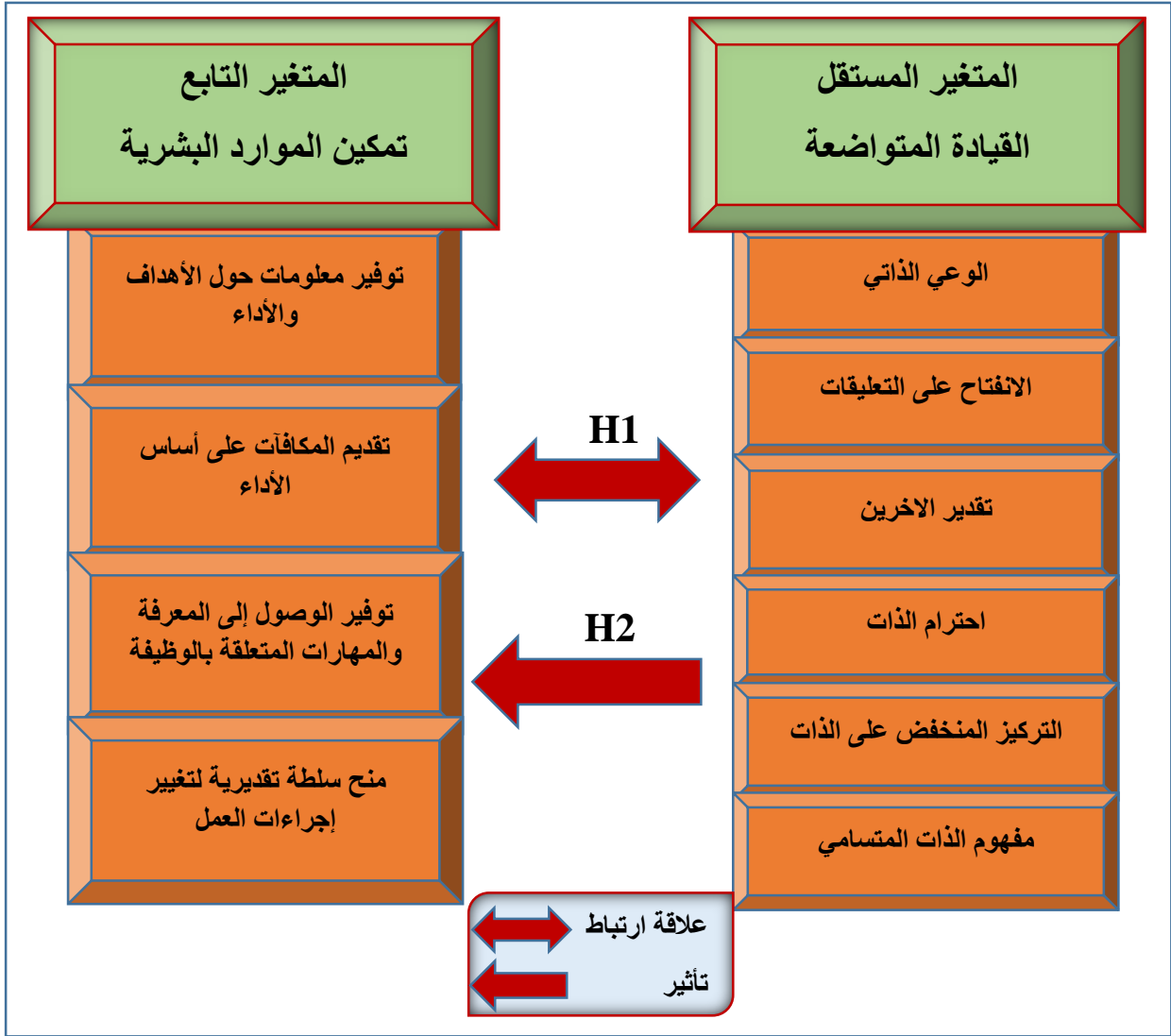
**ثالثاً: أهمية الدراسة:**

يعد مفهوم القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية منعطفاً فكرياً وفلسفياً وواقعاً علمياً حديثاً في البيئة الديناميكية العراقية ، يستمد أهميته عبر المرتكزات الأساسية لمتغيرات الدراسة المقصودة ، كما تتجلى أهمية الدراسة عن طريق بيان حاله معاصرة ذات أهميه بالغه في عمل المنظمات العراقية ونتيجةً للمحتوى والمضمون الميداني فائق الأهمية الخاص بالقيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية تكمن أهمية الدراسة الحالية في النقاط الآتية:

- 1- تتجلى أهمية الدراسة الحالية في الأهمية الفكرية لمتغيراتها والتي تعد من المفاهيم الحديثة والمهمة وذات التأثير على كثير من مجريات عمل المنظمات وفي مختلف المجالات.
- 2- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية سلوكيات التواضع لدى القادة وقدرتها على تحقيق أقصى قدر من التعاون بين الأفراد العاملين.
- 3- تقدم الدراسة إضافة علمية وعملية للمكتبة العراقية في إدارة الموارد البشرية بشكل عام بما يحتويه جانبها النظري على ملخص لأفكار الباحثين ومساهماتهم في مجال توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- 4- تبرز أهمية الدراسة في ضوء سعيها لسد الفجوة المعرفية فيما يتعلق بالعلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة المتواضعة ، تمكين الموارد البشرية).
- 5- تعد هذه الدراسة مساهمة متواضعة في مساعدة الباحثين المستقبليين عند دراسة أحد متغيراتها في البحوث المستقبلية.
- 6- تجذب الدراسة انتباه إدارة المنظمات وخاصة المبحوثة بمختلف أقسامها ومستوياتها الإدارية وخاصة قسم الموارد البشرية إلى أهمية تطبيق القيادة المتواضعة.

**رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي:**

استناداً إلى الإطار الفكري لأدبيات القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها ، تتطلب المعالجة المنهجية تصميم المخطط الفرضي للدراسة لتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين الرئيسيين ، المتغير المستقل (القيادة المتواضعة) ، والمتغير التابع (تمكين الموارد البشرية) ، وكما هو موضح في الشكل(1):



شكل (1): المخطط الفرضي لمتغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

ولهذا المخطط عدة مواصفات أهمها:

- 1- إمكانية قياس أبعاد الدراسة ببساطة.
- 2- شمولية المخطط لجميع أبعاد الدراسة.
- 3- تتضمن حركة المخطط وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشرة بين المتغير مستقل (القيادة المتواضعة بأبعاده) والمتغير التابع (تمكين الموارد البشرية بأبعاده).

#### خامساً: فرضيات الدراسة:

تمثل الفرضيات توضيحاً لموضوع الدراسة وشرحاً لعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته وأبعاده ، وكذلك محاولة للإجابة على الاسئلة التي طرحت في مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار جوانبها ، تستند الدراسة الحالية إلى فرضيتين رئيسيتين تنفرع منهما مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو الاتي:

**أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المتواضعة وتمكين

الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة ، وتتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية بحسب الآتي:

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الوعي الذاتي وتمكين الموارد البشرية بأبعاده للمنظمة المبحوثة.

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الانفتاح على التعليقات وتمكين الموارد البشرية بأبعاده للمنظمة المبحوثة.

3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد احترام الذات وتمكين الموارد البشرية بأبعاده للمنظمة المبحوثة.

4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد تقدير الآخرين وتمكين الموارد البشرية بأبعاده للمنظمة المبحوثة.

5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التركيز المنخفض على الذات وتمكين الموارد البشرية بأبعاده للمنظمة المبحوثة.

6- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد مفهوم الذات المتسامي وتمكين الموارد البشرية بأبعاده للمنظمة المبحوثة.

**ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية

في المنظمة المبحوثة ، وتتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية بحسب الآتي:

1- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد الوعي الذاتي في تمكين الموارد البشرية بأبعاده للمنظمة المبحوثة.

2- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد الانفتاح على التعليقات في تمكين الموارد البشرية بأبعاده للمنظمة المبحوثة.

3- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد احترام الذات في تمكين الموارد البشرية بأبعاده للمنظمة المبحوثة.

4- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد تقدير الآخرين في تمكين الموارد البشرية بأبعاده للمنظمة المبحوثة.

5- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد التركيز المنخفض على الذات في تمكين الموارد البشرية بأبعاده للمنظمة المبحوثة.

6- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبُعد مفهوم الذات المتسامي في تمكين الموارد البشرية بأبعاده للمنظمة المبحوثة.

### **سادساً: حدود الدراسة:**

للقوف على ملامح الدراسة الحالية لابد من تحديد حدودها المكانية والزمانية وعلى النحو الآتي:

**1- الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الحالية في مجموعة مدارس العميد التابعة للعتبة العباسية المقدسة

لانسجامها مع توجهات الدراسة الحالية.



**2- الحدود الزمانية:** استغرقت مدة إعداد هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني (سبعة أشهر) اعتباراً من تاريخ (2021/11/1 ولغاية 2022/6/12) ، إذ جرى تقسيم هذه المدة إلى جزأين ، تضمن الجزء الأول إعداد منهجية الدراسة وجانبها النظري ، في حين تضمن الجزء الآخر إعداد الجانب الميداني للدراسة الذي شمل توزيع استمارات الاستبانة وجمعها وتحليل البيانات وتفسير النتائج.

**سابعاً: مُتغيرات الدراسة ومقاييسها المعتمدة والتعاريف الإجرائية:**

يوضح الجدول (1) مُتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية بمقاييسها المعتمدة وعدد الفقرات في كل بُعد من أجل إعطاء صورة واضحة عن المصادر التي تم اعتمادها في قياس تلك المتغيرات.

جدول (1) متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية ومقاييسها

| مصادر المقياس                   | عدد الفقرات | المتغيرات  |                       | ت |
|---------------------------------|-------------|--|-----------------------|---|
|                                 |             | الفرعي   | الرئيسي               |   |
| Ou et al.,(2014)                | 3           | الوعي الذاتي   | القيادة المتواضعة     | 1 |
|                                 | 3           | تقدير الآخرين  |                       |   |
|                                 | 3           | الانفتاح على التعليقات                               |                       |   |
|                                 | 3           | احترام الذات   |                       |   |
|                                 | 3           | التركيز المنخفض على الذات                            |                       |   |
|                                 | 4           | مفهوم الذات المتسامي                                 |                       |   |
| Fernandez & Moldogaziev, (2015) | 3           | توفير معلومات حول الأهداف والأداء                    | تمكين الموارد البشرية | 2 |
|                                 | 4           | تقديم المكافآت على أساس الأداء                       |                       |   |
|                                 | 3           | توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة |                       |   |
|                                 | 4           | منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل                |                       |   |

أما فيما يخص التعاريف الإجرائية التي أعتمدها الباحث في وصف متغيرات الدراسة الرئيسية

وأبعادها الفرعية فهي كالآتي:

**1- القيادة المتواضعة (المتغير المستقل):** سمة شخصية يتميز بها القائد تجعل التابعين يشعرون عن طريقها بالثقة والأمان عند التواصل مع رؤسائهم وعليه ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم للمهام ويعزز الرضا الوظيفي للموظفين ومشاركتهم في العمل كما يتميز القادة المتواضعين بانفتاح كبير على التجربة وتقبل آراء الآخرين والاعتراف بأخطائهم. وتتضمن ستة أبعاد فرعية هي:

**أ- الوعي الذاتي:** عمليات معرفية متقنة تحتوي في جوهرها على فكرة الذات تتطلب فئات من الأحداث التي لا يمكن تحديدها إلا من لدن الأفراد فيما يتعلق بأفكارهم عن أنفسهم.

ب- تقدير الآخرين: هو بناء جذري أو تأسيسي ، يقوم على أساس المساعدة في إعلام بعض التركيبات في أدبيات الدراسات التنظيمية ، ولا سيما العدالة التنظيمية ، والكياسة ، والتمكين ، والرحمة ، لأنه يعدّ القيمة التي يمنحها شخص أو أكثر ، ويُستدل عليه بوسائل مختلفة مثل إظهار الإنصاف والتعبير عن التعاطف والدعم.

ت- الانفتاح على التعليقات: هو سمة شخصية مرتبطة بالتكيف والسلوك الاستكشافي والمصالح الفكرية ويحفز الناس على البحث بنشاط عن معلومات جديدة ومواقف جديدة فضلاً عن تفضيل التعامل مع المعلومات الجديدة.

ث- التركيز المنخفض على الذات: ينطوي على نسيان الذات والاعتراف بأن الفرد قطعة صغيرة من الكون الأكبر وعلى هذا الأساس وجد أن التواضع فضيلة تشجع السلوكيات التعاونية والإيجابية في المنظمات إذ ينظر الى القادة المتواضعين على أنهم أقل تركيزاً على أنفسهم.

ج- احترام الذات: هو جزء من مفهوم الذات ، ويشير إلى التقييم الذاتي للفرد بالنسبة لمعظم الأفراد ، إذ يعتبر سمة ثابتة بشكل عام ، ولكنه قد يتقلب بالنسبة للآخرين ، ويرتبط بالسعادة ، والثقة ، وامتلاك موقف إيجابي ومتفائل تجاه الحياة.

ح- مفهوم الذات المتسامي: تجاوز الحدود المعتادة للفرد حتى يتمكن من تكوين اتصال بمنظور أكبر، وأن أفضل طريقة للتفكير في التسامي هي قبول شيء أعظم من الذات ومن هذا القبول يأتي فهم الدور الصغير الذي يؤديه المرء في عالم واسع ، وتقدير للآخرين ، والاعتراف بأن للآخرين قيمة إيجابية إذ يجلب التسامي وجود منظور مناسب للحياة.

2- تمكين الموارد البشرية (المتغير التابع): استراتيجية إدارية ، أو حالة ذهنية تشجع العاملين على المشاركة في صنع القرارات في ضوء منح السلطة اللازمة لهم لإنجاز أعمال المنظمة من دون الرقابة المباشرة من الإدارة العليا، والتشجيع على العمل الجماعي ، وتعزيز الثقة بقدراتهم وجعلهم جزءاً من المنظمة. **ويتضمن أربعة أبعاد فرعية هي:**

أ- توفير معلومات حول الأهداف والأداء: ويشير الى أي مدى توفر المنظمة المعلومات اللازمة للموظفين في جميع مستويات الإدارة من أجل توليد الثقة والرغبة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات.

ب- تقديم المكافآت على أساس الأداء: مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقدم من قبل الإدارة وتدفع العاملين أيأ كان موقعهم على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كماً ونوعاً.

ت- توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة: تفسير المعلومات استناداً الى الخبرات والقدرات والقيم بما يتيح الفهم الواضح للحقائق والطرق والأساليب والبادئ وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الاعمال والأنشطة ذات العلاقة.

ث- منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل: ويشير إلى منح العاملين حرية التصرف في الاعمال الموكلة إليهم وضمن نطاق عملهم دون الرجوع الى الإدارة في كل أمر.

### ثامناً: مجتمع الدراسة وعينتها:

**1- مجتمع الدراسة:** لتلبية متطلبات الجانب الميداني للدراسة الحالية ولتحقيق أهدافها ، كان من الضروري اختيار مجتمع دراسة يتفق مع ما نسعى لتحقيقه وتقديم تصورات واضحة وصادقة لتلك الأهداف ، فقد وقع اختيارنا على مجموعة العميد التعليمية التابعة للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء المقدسة ، إذ يبلغ عدد الملاك التربوي فيها (400) مدرساً ومعلماً ، وبتحصيل دراسي دبلوم وبكالوريوس ودراسات عليا .

**2- عينة الدراسة:** تمثلت عينة الدراسة بعينة قصدية من الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية ، إذ تم توزيع 220 استبانة بشكل إلكتروني ، وبعد تفحص الاستبانات المسترجعة والبالغة (200) استبانة استبعدت (4) استبانات منها لعدم صلاحيتها وعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان ، وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (196) استبانة ، أي بنسبة استجابة (0.89).

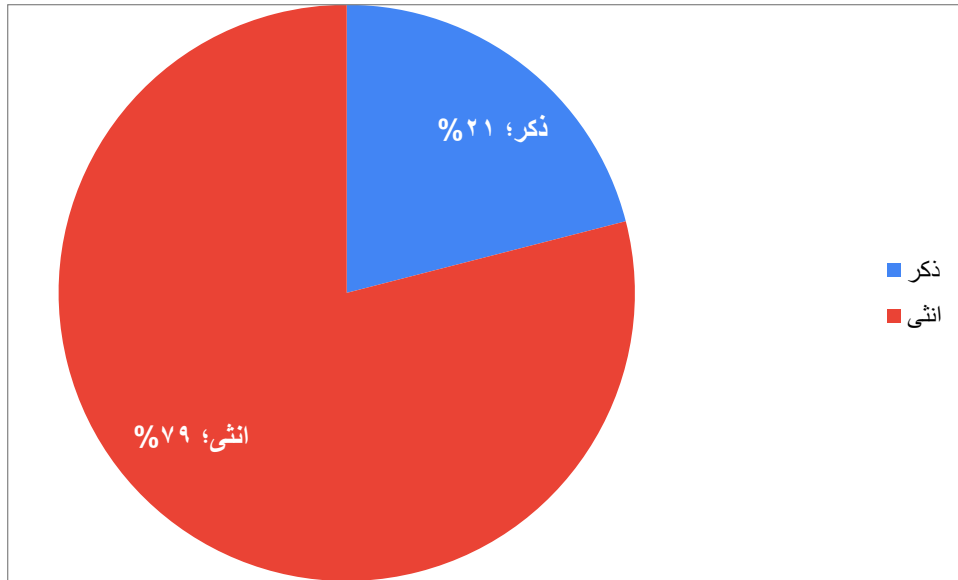
**3- وصف عينة الدراسة:** تم تحديد عينة الدراسة بالطريقة القصدية وضمت 196 مدرساً ومعلماً من مجموعة العميد التعليمية ولمختلف الألقاب العلمية وكما موضحة بالجدول (2):

جدول (2) وصف عينة الدراسة

| النسبة المئوية | التكرار | المعلومات الشخصية |                 |
|----------------|---------|-------------------|-----------------|
| 21%            | 41      | ذكر               | النوع الاجتماعي |
| 79%            | 155     | انثى              |                 |
| 100%           | 196     | المجموع           |                 |
| 49%            | 96      | 30 - 25           | الفئات العمرية  |
| 26%            | 51      | 35 - 31           |                 |
| 12%            | 23      | 40 - 36           |                 |
| 9%             | 18      | 45 - 41           |                 |
| 2%             | 4       | 50 - 46           |                 |
| 2%             | 4       | 55 - 51           |                 |
| 0              | 0       | 69 - 56           |                 |
| 0              | 0       | فاكثر - 61        |                 |
| 100%           | 196     | المجموع           |                 |
| 0              | 0       | اعدادية           |                 |
| 15%            | 29      | دبلوم             |                 |
| 75%            | 147     | بكالوريوس         |                 |
| 10%            | 20      | دراسات عليا       |                 |
| 100%           | 196     | المجموع           |                 |
| 68%            | 133     | 5 - 1             |                 |

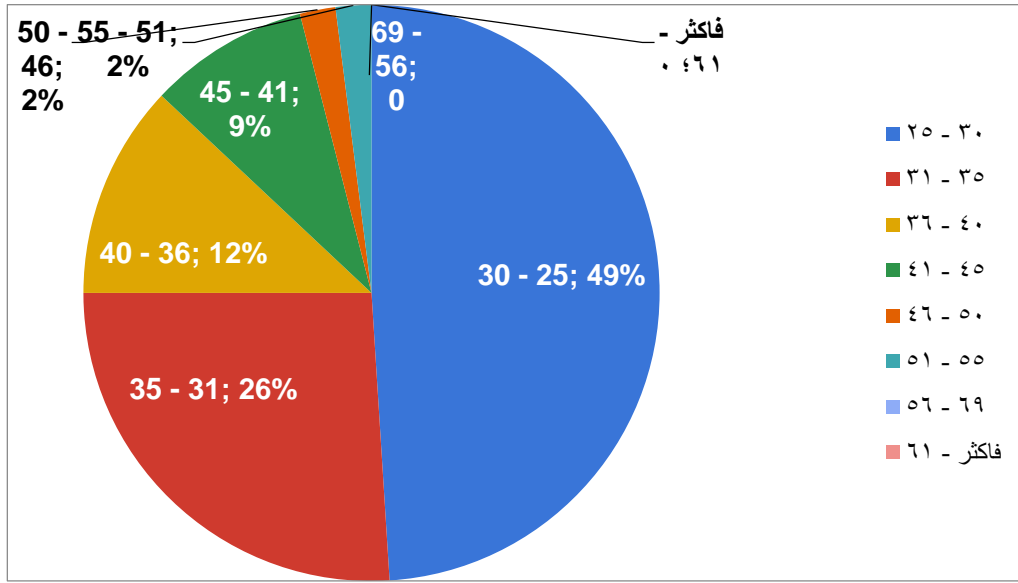
|      |     |              |              |
|------|-----|--------------|--------------|
| 31%  | 61  | 10 - 6       | سنوات الخدمة |
| 1%   | 2   | 15 - 11      |              |
| 0    | 0   | 16 - 20      |              |
| 0    | 0   | 21 - 25      |              |
| 0    | 0   | 26 سنة فأكثر |              |
| 100% | 196 | المجموع      |              |

يتبين من الجدول (2) أن نتائج خصائص أفراد عينة الدراسة كالتالي:  
 1- النوع الاجتماعي: أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الإناث ، إذ بلغت نسبتهم (79%) أي ما يعادل (155) فرداً ، في حين بلغت نسبة الذكور (21%) أي ما يعادل (41) فرداً ، مما يعني أن نسبة الإناث في المجتمع قيد الدراسة أكثر من الضعف قياساً بالذكور والشكل (2) يوضح هذه النسب.



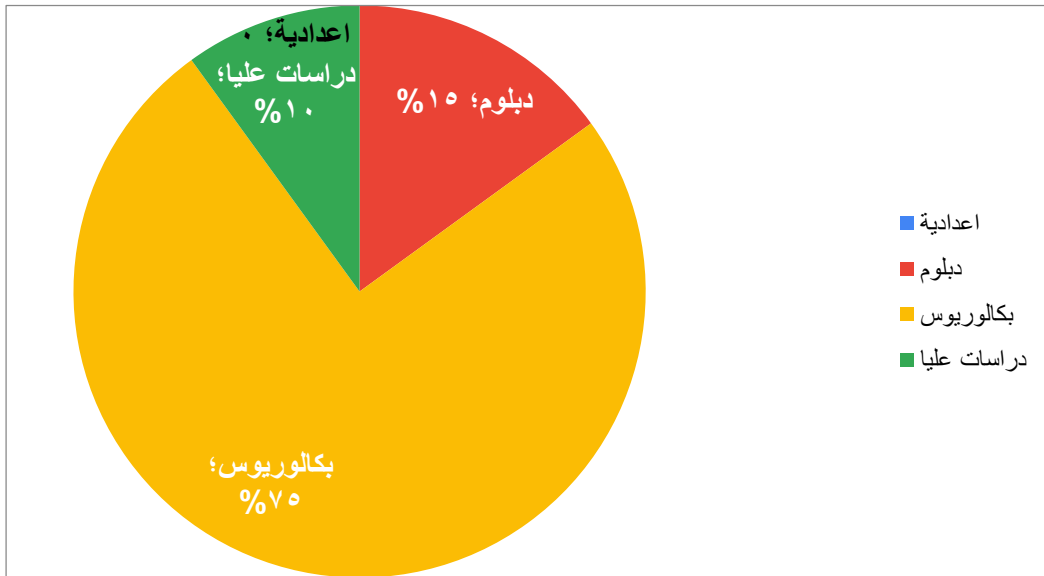
الشكل (2) الرسم البياني لمواصفات عينة النوع الاجتماعي

2- الفئات العمرية: أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى أن النسبة الأعلى كانت للفئة العمرية (25-30) إذ بلغت نسبتهم (49%) أي ما يعادل (96) من أفراد عينة الدراسة ، بينما كانت النسبة الأدنى للفئة العمرية (51-55) إذ بلغت نسبتهم (2%) أي ما يعادل (4) من أفراد عينة الدراسة ، وهذا يشير إلى أن المجموعة تمتلك طاقة بشرية جيدة يمكن أن تعزز أدائها إذا ما استخدمت بالشكل الصحيح والشكل (3) يوضح هذه النسب.



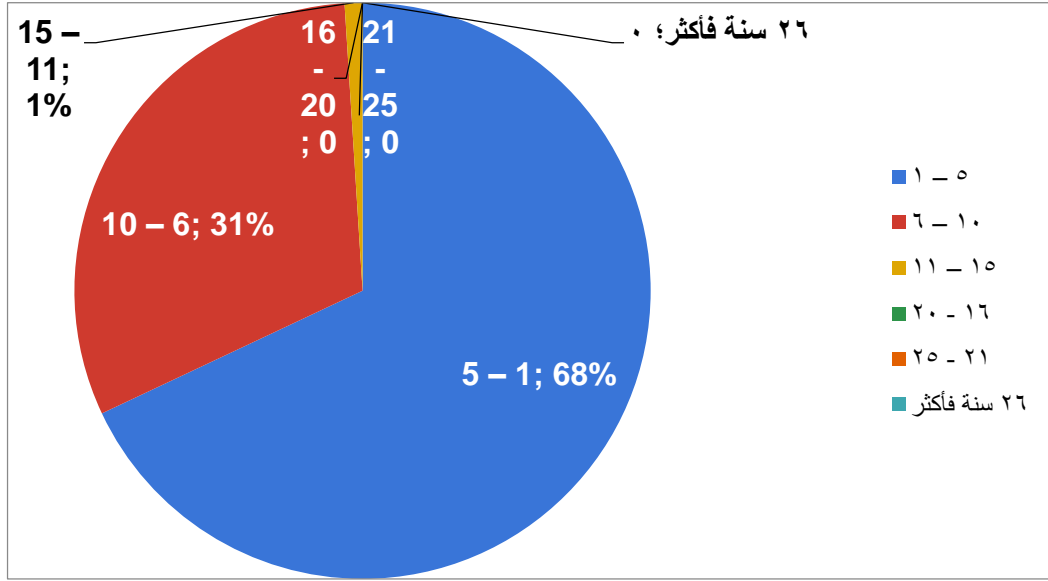
الشكل (3) الرسم البياني لمواصفات عينة الفئة العمرية

**3- المؤهل العلمي:** أن معظم أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم (75%) أي ما يعادل (147) فرداً ، كما تمتلك المجموعة نسبة لا بأس بها ممن يحملون شهادات عليا إذ كانت نسبتهم (10%) أي ما يعادل (20) فرداً من عينة الدراسة ، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم القدرة على فهم واستيعاب فقرات الاستبانة والإجابة عليها بكفاءة والشكل (4) يوضح هذه النسب.



الشكل (4) الرسم البياني لمواصفات عينة المؤهل العلمي

**4- سنوات الخدمة:** يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن النسب الأعلى لسنوات الخدمة المتمثلة بالفترة من (1-5) سنة قد حصلت على أعلى النسب (68%) أي ما يعادل (133) من أفراد عينة الدراسة ، في حين كانت النسبة الأدنى لسنوات الخدمة المتمثلة بالفترة من (11-15) سنة أي ما يعادل فردين فقط من أفراد عينة الدراسة والشكل (5) يوضح هذه النسب.



الشكل (5) الرسم البياني لمواصفات عينة مدة الخدمة الفعلية

### تاسعاً: أدوات الدراسة:

لغرض إكمال متطلبات الدراسة يحتاج الباحث إلى الكثير من البيانات والمعلومات التي تخص الجانب النظري والتطبيقي للدراسة ، وعلى هذا الأساس قُسمت أدوات الدراسة إلى قسمين وهي كالآتي:

**1- القسم النظري:** من أجل تطوير إطار نظري يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية ، أعتد الباحث في بناء الجانب النظري على المصادر المتاحة التي تناولت موضوع الدراسة ، إذ استعان الباحث ببعض المراجع العلمية العربية والأجنبية والمتمثلة ب(المقالات ، البحوث ، الكتب ، الرسائل والأطاريح ومواقع الانترنت) المرتبطة بموضوع الدراسة.

**2- القسم التطبيقي:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام استمارة الاستبانة بوصفها الوسيلة الرئيسة في جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة ، وقد تم مراعاة الوضوح والتجانس في أعدادها وصياغة فقراتها واعتمادها عبارات سلسة وسهلة الفهم وعدم استخدامها للصياغات الفلسفية غير المفهومة لكي يتم أدراكها وفهمها من قبل المجيبين ، فضلاً عن محاكاتها للجانب الميداني والعمل الواقعي للمنظمة المبحوثة ، كما تم عرضها على مجموعة من الخبراء ذوي الاختصاص (السادة المحكمين) لبيان مدى توافق فقراتها مع متغيرات الدراسة والأخذ بالكثير من الملاحظات الجوهرية التي جاءوا بها ، إذ كانت ملاحظاتهم ذات أهمية بالغة في الارتقاء بمستوى الاستبانة حسب الاقتراحات التي أتفق عليها الخبراء ، لذلك تم تغيير بعض الصياغات والفقرات وتطوير المقاييس المعتمدة في قياس المتغيرات حسب ملاحظات وآراء السادة المحكمين ، كما تضمنت الاستبانة محورين وكالآتي:

**المحور الأول:** اشتمل على المعلومات التعريفية العامة التي تخص المستجيبين وتمثلت (النوع الاجتماعي ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، ومدة الخدمة).

**المحور الثاني:** وتضمن متغيرات الدراسة أبعادها وفقرات قياسها وكانت كالآتي:



أ- **القيادة المتواضعة (المتغير المستقل):** وشمل ستة ابعاد (بُعد الوعي الذاتي - 3 فقرات) و (بُعد الانفتاح على التعليقات - 3 فقرات) و (بُعد تقدير الآخرين - 3 فقرات) و (بُعد احترام الذات - 3 فقرات) و (بُعد التركيز المنخفض على الذات - 3 فقرات) و (بُعد مفهوم الذات المتسامي - 4 فقرات).

ب- **تمكين الموارد البشرية (المتغير التابع):** وشمل أربعة ابعاد (بُعد توفير معلومات حول الأهداف والأداء - 3 فقرات) و (بُعد تقديم المكافآت على أساس الأداء - 4 فقرات) و (بُعد توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة - 3 فقرات) و (بُعد منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل - 4 فقرات).

وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي في جميع مقاييس الاستبانة لتحديد وزن الإجابة عن تلك الأسئلة وهو مقياس مرتب من عبارة أتفق تماماً التي أعطيت الوزن (5) إلى عبارة لا أتفق تماماً التي أعطيت الوزن (1) وبمدى استجابة (1 - 5) ، كما أن فقرات الاستبانة هي فقرات إيجابية تم تثبيتها بالاعتماد على ملاحظات وآراء الخبراء والمحكمين.

### عاشراً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

- أ. أدوات الصدق والثبات ، وتتمثل بالآتي:
1. اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد أدوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.
  2. التحليل العاملي التوكيدي: لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.
  3. كرونباخ الفا: للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.
- ب. الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتتمثل بالآتي:
1. الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.
  2. الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
  3. معامل الاختلاف النسبي: لتحديد مدى تجانس اجابات العينة .
  4. الأهمية النسبية: لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.
- ج. الأدوات الإحصائية التحليلية ، وتشمل الآتي:
- 1- معامل ارتباط (Pearson): يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين .
  - 2- نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling): تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات.
- وقد أعتمدَ في تنفيذ الأدوات أعلاه على بعض البرامج الحاسوبية هي:
- 1- برنامج (SPSS V. 23).
  - 2- برنامج (Amos V. 23).
  - 3- برنامج (Microsoft Excel 2010).

## المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة

### توطئة:

تشكل الدراسات السابقة تراكماً معرفياً تكمن في تعزيز الباحثين بمؤشرات دقيقة عما انتهت إليه جهود البحوث السابقة ، فضلاً عن الإحاطة بمتغيرات البحث ذات العلاقة بالشكل الذي يدعم الجانب النظري والعملي للدراسة الحالية ، كما يؤشر للباحث النجاحات المميزة التي حققها الباحثون والمسارات التي تعثروا بها ، فضلاً عن تقديمها فوائد جمة تحيط بالباحثين عن طريق ما توصلت إليه من استنتاجات وتوصيات ومقترحات تفيدهم في سعيهم الجديد ، مع بيان أهم ما يميز الدراسة الحالية عنها عن طريق التركيز على عدد من النقاط لمتغيرات الدراسة الحالية (القيادة المتواضعة ، تمكين الموارد البشرية) وهذه النقاط تتضمن:

1- عنوان الدراسة

2- هدف الدراسة

3- مستوى الدراسة

4- مجتمع وعينة الدراسة

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة

6- أبرز نتائج الدراسة

7- أهم توصيات الدراسة

وفيما يأتي توضيح للجهود المعرفية والدراسات السابقة التي أطلع عليها الباحث وراجعها ، وحسب

الاسبقية الزمنية من الأقدم إلى الأحدث وكما يأتي:

أولاً: بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير القيادة المتواضعة:

1- بعض الدراسات العربية:

جدول (3) بعض الدراسات العربية السابقة ذات الصلة بمتغير القيادة المتواضعة

| أ- دراسة (فنجان وآخرون ، 2020) |   |
|--------------------------------|---|
| عنوان الدراسة                  | "دور القيادة المتواضعة في تعزيز التعلم التنظيمي".   |
| هدف الدراسة                    | معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة المتواضعة والتعلم التنظيمي وكذلك بيان تأثير المتغير المستقل المتمثل بالقيادة المتواضعة في المتغير التابع والمتمثل بالتعلم التنظيمي.   |
| مستوى الدراسة                  | بحث أكاديمي.  |
| مجتمع وعينة الدراسة            | طبق البحث على عينة من العاملين في كلية التربية الأساسية بجامعة الكوفة وأختار الباحثان عينة عشوائية بسيطة مكونة 140 موظف وتم اعتماد الاستبانة.   |
| الأساليب الإحصائية المستخدمة   | (1) اختبار الفا كرونباخ ، (2) المتوسط الحسابي الموزون ، (3) الانحراف المعياري ، (4) معامل الارتباط البسيط ، (5) تحليل الانحدار.   |
| أبرز نتائج الدراسة             | وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة المتواضعة في التعلم التنظيمي.   |
| أهم توصيات الدراسة             | الاهتمام وتشجيع السلوك المتواضع لدى القادة والمديرين بالمكافآت والتحفيز لفرق العمل بدلاً من مكافئة الفرد ، وكذلك تدريب العاملين على التواضع كونه من المعتقدات المتغيرة نسبياً ومن ثم يمكن تأسيس ثقافة التواضع في الموارد البشرية للمنظمة. |
| ب- دراسة (عليوي ، 2020)        |   |
| عنوان الدراسة                  | "تأثير القيادة المتواضعة في تحقيق التماثل التنظيمي عن طريق عمليات إدارة الموهبة".   |

|  |  |
|--|--|
| هدف الدراسة                              | التعرف على دور القيادة المتواضعة في تحقيق التماثل التنظيمي عن طريق عمليات إدارة الموهبة.   |
| مستوى الدراسة                            | بحث أكاديمي.   |
| مجتمع وعينة الدراسة                      | تم تطبيق هذا البحث في الشركة العامة لتوزيع المنتجات البترولية / فرع كربلاء على عدد من المديرين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام والشعب في الشركة والبالغ عددهم (45) فرداً من مجتمع البحث البالغ (60) فرداً وتم اعتماد الاستبانة لجمع البيانات. |
| الأساليب الإحصائية المستخدمة             | بعض الإحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد.   |
| أبرز نتائج الدراسة                       | وجود علاقة ارتباط وأثر بين القيادة المتواضعة والتماثل التنظيمي عن طريق عمليات إدارة الموهبة.   |
| أهم توصيات الدراسة                       | ضرورة اعتماد متغيرات البحث الحالية من قبل المنظمات الأخرى.   |
| <b>ت- دراسة (النجار وسيد أحمد، 2021)</b> |  |
| عنوان الدراسة                            | "دراسة العلاقة بين سلوك القيادة المتواضعة والاعتراب الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية".  |
| هدف الدراسة                              | اكتشاف العلاقة بين سلوك القيادة المتواضعة والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في الفنادق المصرية ، وقياس التأثير المحتمل لسلوك القيادة المتواضعة في الاعتراب الوظيفي لدى العاملين في الفنادق المصرية.                                       |
| مستوى الدراسة                            | بحث أكاديمي.   |
| مجتمع وعينة الدراسة                      | عينة عشوائية من الموظفين والمديرين في الأقسام (الموارد البشرية ، المكاتب الأمامية ، الإشراف الداخلي) في فنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ إذ بلغ عدد   |

|  |                              |
|--|------------------------------|
| الفنادق محل الدراسة 23 فندقاً وتم توزيع 460 استمارة على العاملين وتم اعتماد أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات.   |                              |
| (1) تحليل الثبات ، (2) التحليل الوصفي ، (3) تحليل معامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد ، (4) تحليل Independent-Samples T-test.   | الأساليب الإحصائية المستخدمة |
| يتبنى المديرون والمشرفون ورؤساء الأقسام سلوكيات قيادية متواضعة إلى درجة عالية ؛ وجود تأثير سلبي لسلوك القيادة المتواضعة في الاغتراب الوظيفي العاملين في هذه الفنادق ؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين حول الاغتراب الوظيفي بسبب أسلوب الإدارة (فنادق السلسلة والفنادق المستقلة).  | أبرز نتائج الدراسة           |
| الاهتمام بتأصيل سلوك القيادة المتواضعة لدى المديرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية ، وأن يكون ذلك أحد معايير اختيار القيادات الإدارية ، لأن المدير يتمتع بصفات القائد المتواضع ؛ وضرورة عقد دورات وورش عمل تدريبية دورية بين المديرين من مختلف المستويات الإدارية والعاملين من جميع التخصصات التي تتميز بالانفتاح والشفافية لتبادل الآراء والمعرفة والخبرة والمهارات. | أهم توصيات الدراسة           |

## 2- بعض الدراسات الأجنبية

جدول (4) بعض الدراسات الأجنبية السابقة ذات الصلة بمتغير القيادة المتواضعة

| أ- دراسة (Jeung & Yoon, 2016)   |               |
|---|---------------|
| "تواضع القائد والتمكين النفسي: التحقيق في الحالات الطارئة".   | عنوان الدراسة |
| "Leader humility and psychological empowerment: investigating contingencies".   | هدف الدراسة   |
| للتأكد فيما إذا كان تواضع القائد يحسن بشكل كبير من مستوى التمكين النفسي للتابعين وتحديد الظروف التي تكون فيها القيادة المتواضعة أكثر أو أقل فاعلية. | مستوى الدراسة |
| بحث أكاديمي.  |               |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| مجتمع وعينة الدراسة              | استخدام عينة من 294 موظفاً في كوريا الجنوبية وتم اعتماد الاستبانة لجمع البيانات.   |
| الأساليب الإحصائية المستخدمة     | (1) تحليل الانحدار الهرمي المعتدل ، (2) اختبار هارمان للعامل الفردي (3) اختبار تحيز الأسلوب ، (4) تحليل الانحدار المتوسط والتمهيد.   |
| أبرز نتائج الدراسة               | قدمت هذه الدراسة أدلة قوية على قيمة التواضع في قائمة الصفات الأساسية للقيادة الناجحة.  |
| أهم توصيات الدراسة               | يجب أن يشمل البحث المستقبلي سياقات ثقافية غير متجانسة وتنوع ديموغرافي كما تدرس الأبحاث المستقبلية تأثير تواضع القائد على النتائج البعيدة من خلال الحالات النفسية للتابعين.                       |
| <b>ب- دراسة (Li et al.,2018)</b> |  |
| عنوان الدراسة                    | "تواضع القائد والسلوك الصوتي البناء في الصين: نموذج العملية المزدوجة".<br>"Leader humility and constructive voice behavior in China: a dual process model".                                      |
| هدف الدراسة                      | معرفة كيف يؤثر تواضع القائد في سلوك الموظفين البناء تجاه المشرف (التحدث) وزملاء العمل (التحدث علانية) من منظور قائم على تحديد الهوية ، ويسعى إلى التحقق من فاعلية تواضع القائد في السياق الصيني. |
| مستوى الدراسة                    | بحث أكاديمي.   |
| مجتمع وعينة الدراسة              | تم جمع البيانات من 325 موظفاً في أربع شركات صينية.   |
| الأساليب الإحصائية المستخدمة     | (1) اختبار هارمان أحادي العامل ، (2) تحليل الانحدار الهرمي ، (3) تحليل تأثيرات الوساطة ، (4) نهج التمهيد المصحح للتحيز.  |



|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <p>أن تواضع القائد يتنبأ بقوة بالسلوكيات الصوتية للموظفين من التحدث علانية ، كما أن التعرف على العلاقات مع المشرف يفسر سبب تشجيع تواضع القائد للموظفين على التحدث بصوت عالٍ ، بينما يشرح تحديد الهوية التنظيمية سبب تشجيع تواضع القائد للموظفين على التحدث.</p> | <p>أبرز نتائج الدراسة</p>           |
| <p>يجب أن يستكشف البحث المستقبلي كيف يتفاعل تواضع القائد مع العوامل الظرفية أو القيادية الأخرى لاكتساب مزيد من الأفكار حول فاعلية تواضع القائد.</p>   | <p>أهم توصيات الدراسة</p>           |
| <p>ت- دراسة (Hong, 2020)</p>  |                                     |
| <p>"القيادة المتواضعة للمدير التنفيذي والمسؤولية الاجتماعية للشركات: التأثير الوسيط لركود الشركة".<br/>"CEO Humble Leadership and Corporate Social Responsibility: The Moderating Effect of Firm Slack".</p>  | <p>عنوان الدراسة</p>                |
| <p>فحص ما إذا كان تواضع الرئيس التنفيذي يؤثر في نتائج المسؤولية الاجتماعية للشركات.</p>   | <p>هدف الدراسة</p>                  |
| <p>بحث أكاديمي</p>  | <p>مستوى الدراسة</p>                |
| <p>اقتصر حجم العينة على 85 شركة فقط في كوريا الجنوبية وتم اعتماد الاستبانة لجمع البيانات.</p>   | <p>مجتمع وعينة الدراسة</p>          |
| <p>(1) تحليل نموذج الانحدار البسيط ، (2) عامل تضخم التباين.</p>   | <p>الأساليب الإحصائية المستخدمة</p> |
| <p>هناك علاقة إيجابية بين تواضع الرئيس التنفيذي وأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات وهذه العلاقة يتم تعديلها سلباً بسبب تراخي الشركة.</p>   | <p>أبرز نتائج الدراسة</p>           |
| <p>يجب تطوير طرق مختلفة لقياس تواضع الرئيس التنفيذي في المستقبل لتوسيع نطاق البحث.</p>  | <p>أهم توصيات الدراسة</p>           |

ثانياً: بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير تمكين الموارد البشرية

1- بعض الدراسات العربية:

جدول (5) بعض الدراسات العربية السابقة ذات الصلة بمتغير تمكين الموارد البشرية

| أ- دراسة (جبر ، 2016)        |  |
|------------------------------|--|
| عنوان الدراسة                | "تمكين الموارد البشرية في إطار العلاقة بين قيادة التفاوض وإدارة ضغوط العمل".   |
| هدف الدراسة                  | تهدف الدراسة إلى تقييم العلاقة بين قيادة التفاوض وإدارة ضغوط العمل وتأثيرها في تمكين الموارد البشرية في فنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد وذلك بالارتكاز على الدراسات التي تسهم في تقليص الندرة النسبية في مجال قيادة التفاوض وإدارة ضغوط العمل وتمكين الموارد البشرية كما تسعى للتعرف على واقع العلاقة التأثيرية لمتغيرات الدراسة في الفنادق المبحوثة. |
| مستوى الدراسة                | أطروحة دكتوراه.  |
| مجتمع وعينة الدراسة          | حدد مجتمع الدراسة 124 مديراً في فنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد وتم اعتماد الاستبانة لجمع البيانات.   |
| الأساليب الإحصائية المستخدمة | (1) الوسط الحسابي الموزون ، (2) الانحراف المعياري ، (3) الأهمية النسبية ، (4) التحليل العامل الاستكشافي ، (5) معامل انحدار الرتب (سبيرمان) ، (6) معادلة الانحدار الخطي البسيط.   |
| أبرز نتائج الدراسة           | شخصت واقع تمكين الموارد البشرية المعمول به في بيئة التطبيق كان أبرزها أن يتكامل أثر قيادة التفاوض وإدارة ضغوط العمل في منظومة تمكين الموارد البشرية.   |
| أهم توصيات الدراسة           | أن التمكين ممارسة إدارية معاصرة وأن توجه المنظمات السياحية والفندقية نحو اعتمادها يرتبط بدرجة وعي تلك المنظمات ومستوى إدراكها للمتغيرات البيئية وتأثيرها في الأداء من أجل امتلاك الميزة التنافسية.   |
| ب- دراسة (دعفوس ، 2020)      |  |

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <p>"أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي" دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية في ليبيا.</p>   | <p>عنوان الدراسة</p>                |
| <p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين الموظفين على الولاء التنظيمي في فروع مصرف الصحراء بالمنطقة الغربية ، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تمكين الموظفين على الولاء التنظيمي بسبب المتغيرات الشخصية والوظيفية.</p>                | <p>هدف الدراسة</p>                  |
| <p>رسالة ماجستير.</p>   | <p>مستوى الدراسة</p>                |
| <p>شملت عينة الدراسة 100 عامل أداري بفروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية وتم اعتماد الاستبانة لجمع البيانات.</p>   | <p>مجتمع وعينة الدراسة</p>          |
| <p>بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي الأكثر ملائمة لطبيعة تلك البيانات.</p>   | <p>الأساليب الإحصائية المستخدمة</p> |
| <p>توجد فروق في أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي لدى العاملين في فروع البنك قيد الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس أو الخبرة الوظيفية ، ولا توجد فروق تعزى لمتغيرات (العمر ، المستوى العلمي ، المستوى المهني).</p>                                 | <p>أبرز نتائج الدراسة</p>           |
| <p>الاهتمام بتطوير وتعزيز ثقافة تمكين العاملين في مجتمع الدراسة ، ومنح العمال قدراً أكبر من الاستقلال وحرية العمل ، وإعطاء العمال فرصة المشاركة في صنع القرار ، وأخيراً زيادة المزايا المادية والمعنوية لتحفيز العمال ورفع مستواهم من الولاء.</p> | <p>أهم توصيات الدراسة</p>           |
| <p>ت- دراسة (العلي ، 2020)</p>  |                                     |
| <p>"تمكين الموارد البشرية وتأثيره في تعزيز مخرجات العمل".</p>   | <p>عنوان الدراسة</p>                |
| <p>يهدف البحث إلى التعرف على تمكين الموارد البشرية في دائرة شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في محافظة كربلاء المقدسة وأثرها في تعزيز مخرجات العمل.</p>   | <p>هدف الدراسة</p>                  |

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| رسالة ماجستير.   | مستوى<br>الدراسة                   |
| شملت عينة الدراسة 182 موظفاً في دائرة شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في محافظة كربلاء المقدسة وتم اعتماد الاستبانة لجمع البيانات.  | مجتمع وعينة<br>الدراسة             |
| (1) اختبار التوزيع الطبيعي ، (2) تحليل العوامل التوكيدية ، (3) الإحصاء الوصفي ، (4) تحليل الارتباط البسيط Pearson ، (5) نمذجة المعادلة الهيكلية                                | الأساليب<br>الإحصائية<br>المستخدمة |
| يسعى القسم قيد الدراسة إلى جعل الأخطاء والمواضيع غير المألوفة فرصة للتعلم ، مما يعني أن القسم يستثمر أخطاء العمل في محاولة لتطوير قدرات الموظفين وتنميتها.                     | أبرز نتائج<br>الدراسة              |
| السعي الدؤوب من قبل إدارة القسم المعني لتوفير نظام اتصال مرن وفاعل يمنح الموظفين معلومات صحيحة ودقيقة ، مما يسهم في رفع مستوى كفاءة أدائهم ، من خلال توفير قاعدة بيانات محدثة. | أهم توصيات<br>الدراسة              |

## 2- بعض الدراسات الأجنبية:

جدول (6) بعض الدراسات الأجنبية السابقة ذات الصلة بمتغير تمكين الموارد البشرية

| أ- دراسة (Fox Craig, 2017)   |               |
|--|---------------|
| "تمكين الموظف ، نظرية القرار الذاتي ومشاركة الموظف: النموذج المعدل الوسيط". كلية الخريجين جامعة أوكلاهوما الأمريكية. | عنوان الدراسة |
| " Employee Empowerment, Self-Decision Theory and Employee Engagement: A Mediation Model".                            | هدف الدراسة   |
| فحص العلاقة بين ممارسات تمكين الموظف ، ونظرية تقرير المصير للاحتياجات النفسية الأساسية ، ومشاركة الموظف.             |               |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| مستوى الدراسة                     | أطروحة دكتوراه.   |
| مجتمع وعينة الدراسة               | تم جمع البيانات من عينة من 4394 موظفاً فيدرالياً في مراكز السيطرة على الأمراض والوقاية منها (CDC) وتم اعتماد الاستبانة لجمع البيانات.   |
| الأساليب الإحصائية المستخدمة      | (1) نمذجة المعادلة الهيكلية ، (2) استخدام (SEM) تحليل المسار المتغير الكامن.  |
| أبرز نتائج الدراسة                | 1- وجود علاقة مباشرة بين ممارسات تمكين الموظف وإشراك الموظف وتلبية الاحتياجات النفسية الأساسية ومشاركة الموظف.<br>2- وجود وساطة جزئية بين الاحتياجات النفسية الأساسية ومشاركة الموظفين عند تقديم ممارسات تمكين الموظفين.  |
| أهم توصيات الدراسة                | 1- دراسة مستويات مشاركة موظفي العقود العاملين في مؤسسة حكومية.<br>2- يمكن استخدام النتائج لإعلام المديرين ببرامج التدخل لزيادة مستويات المشاركة التي تؤثر على جميع الموظفين في المنظمة.   |
| <b>ب- دراسة (Lamoonkit, 2018)</b> |   |
| عنوان الدراسة                     | "دراسة الذكاء العاطفي ، ودعم زملائك في العمل ، وتمكين الموظفين ، والاستقلال الوظيفي ، والأداء الذي يؤثر على الرضا الوظيفي للشركات الخاصة في بانكوك".<br>"A study of emotional intelligence, co-worker support, employee empowerment, job autonomy, and performance affecting job satisfaction of private company employees in Bangkok". |

|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <p>دراسة الذكاء العاطفي ، ودعم زملاء العمل ، وتمكين الموظف ، والاستقلالية الوظيفية ، والأداء الوظيفي الذي يؤثر في الرضا الوظيفي لموظفي الشركات الخاصة في بانكوك.</p>   | <p>هدف الدراسة</p>                  |
| <p>رسالة ماجستير.</p>  | <p>مستوى الدراسة</p>                |
| <p>تم جمع 276 عينة في الدراسة من موظفي الشركة الخاصة في بانكوك وتم اعتماد الاستبانة لجمع البيانات.</p>   | <p>مجتمع وعينة الدراسة</p>          |
| <p>(1) تحليل ألفا كرونباخ ، (2) التحليل الإحصائي الوصفي ، (3) تحليل الانحدار المتعدد.</p>  | <p>الأساليب الإحصائية المستخدمة</p> |
| <p>يمكن أن تكون نتائج الدراسة مفيدة للشركات الخاصة في تطوير وتحسين مواردها البشرية بشكل فاعل. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن تكون نتائج الدراسة بمثابة دليل للإدارة العليا للحفاظ على موظفيها للعمل معهم لفترة أطول ، وكذلك لجعلهم راضين ولديهم علاقة جيدة داخل المنظمات. أخيراً ، يمكن تطبيق نتائج الدراسة لزيادة الرضا الوظيفي للموظفين.</p> | <p>أبرز نتائج الدراسة</p>           |
| <p>يجب تشغيل دراسة الرضا الوظيفي وتوسيعها لمزيد من الدراسة من خلال التركيز على موظفي الشركات الحكومية أو الدولية إذ يمكن أن تتنوع نتائج الدراسة وتعطي بعض الفوائد للأثار المترتبة على الإدارة العليا في سياقات مختلفة.</p>   | <p>أهم توصيات الدراسة</p>           |
| <p>ت- دراسة (Htun, 2019)</p>   |                                     |
| <p>"تمكين الموظفين والسلوك الموجه نحو الزبائن في شركة Penguin ميانمار الهندسية المحدودة".<br/>"Employee Empowerment and Customer-oriented Behavior in Penguin Myanmar Engineering Co., Ltd".</p>   | <p>عنوان الدراسة</p>                |



|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <p>1- لفحص تأثير تمكين الموظف على سلوكهم الموجه نحو الزبائن في شركة Penguin ميانمار الهندسية المحدودة.</p> <p>2- تحليل تأثير السلوك الموجه نحو الزبائن على الأداء الوظيفي للموظفين في شركة Penguin ميانمار الهندسية المحدودة.</p>  | <p>هدف الدراسة</p>                  |
| <p>رسالة ماجستير.</p>  | <p>مستوى الدراسة</p>                |
| <p>جميع الموظفين الـ 94 العاملين في شركة Penguin ميانمار الهندسية المحدودة وتم اعتماد المقابلة الشخصية لجمع البيانات.</p>  | <p>مجتمع وعينة الدراسة</p>          |
| <p>(1) تحليل الانحدار الخطي المتعدد ، (2) المنهج الوصفي.</p>   | <p>الأساليب الإحصائية المستخدمة</p> |
| <p>أن عوامل التمكين الهيكلية للمعلومات والموارد والدعم لها تأثير إيجابي كبير على السلوك الموجه للزبائن والتمكين النفسي له تأثير إيجابي كبير في السلوك الموجه للزبائن بالإضافة إلى ذلك ، فإن السلوك الموجه نحو الزبائن له تأثير إيجابي كبير في الأداء الوظيفي للموظفين.</p> | <p>أبرز نتائج الدراسة</p>           |
| <p>أن شركة Penguin ميانمار الهندسية المحدودة يجب أن تمارس باستمرار نهج التمكين الهيكلي والنفسي للحفاظ على سلوك الموظفين الموجه نحو الزبائن أو زيادته.</p>  | <p>أهم توصيات الدراسة</p>           |

### ثانياً: مناقشة الدراسات السابقة:

تركز هذه الفقرة على توضيح مجموعة من العوامل الأساسية التي تم التحقيق فيها في ضوء تقديم دراسات سابقة والتي يمكن أن نستخلصها بالآتي:

1- اتضح للباحث في ضوء مراجعة الدراسات السابقة أنها اشتملت على متغير واحد فقط من متغيرات البحث الحالي ولم تجمع بين المتغيرين في دراسة واحدة ، إذ ظهرت بعض الدراسات التي ركزت على أبعاد المتغير الرئيسي ، في حين أن أخرى تناولت الدراسات أبعاد أخرى.

- 2- لاحظ الباحث عن طريق مراجعة الدراسات السابقة أن هناك ندرة كبيرة في الدراسات العربية والمحلية التي تناولت دراسة متغير القيادة المتواضعة ، الامر الذي دفعه إلى تبني هذا المتغير لتعميقه فكرياً و علمياً.
- 3- اختلفت الدراسات السابقة من حيث أهدافها وتفسير المتغيرات الرئيسة قيد الدراسة ، وعليه فإن هذا الاختلاف سينعكس في أهداف الدراسة الحالية وتفسيرها .
- 4- تنوعت عينة الدراسات السابقة بين القطاعات الحكومية والخاصة والخدمية والصناعية والصحية والتعليمية ، وهو مؤشر مهم يشير إلى أهمية الموضوعات مقارنة بالمنظمات المختلفة.

### ثالثاً: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة:

إن تعدد الرؤى والمفاهيم التي جاءت بها الدراسات السابقة أعطت مؤشراً صحياً لمتغيرات الدراسة الحالية والتي جرى تحديدها في مخططها ، فأغنتها بجميع فصولها ، وولدت للباحث تراكماً فكرياً لتوجيه الجهد النظري والتطبيقي في دراسة مختلف الموضوعات ، والخروج بنتائج واضحة لمعالجة الاختلافات المتداخلة لمتغيرات الدراسة ، وللحصول على دراسة متكاملة إلى حد ما من دون الوقوع في مدار التقاطعات أو التجزئة أو عدم التماسك لمكوناتها لذلك يمكن تحديد أهم مجالات الإفادة من الدراسات السابقة بشكل عام فيما يأتي:

- 1- **المنهجية العلمية للدراسة:** التعرف على منهجيات هذه الدراسات ، وتسلسل فقراتها بالشكل الذي مكّن الباحث من تصميم منهجية الدراسة الحالية في ضوء الاطلاع على المعضلات الفكرية والميدانية وأهداف الدراسات السابقة وأهميتها وفرضياتها ونماذجها.
- 2- **إثراء الجانب النظري والفكري:** أسهمت الدراسات السابقة وبشكل كبير في إغناء الجانب النظري والفكري عبر الاقتباس من هذه الدراسات والإفادة من التأطير النظري الخاص بها.
- 3- **الاطلاع على نتائج الدراسات:** لم تكن هنالك دراسة تدرس العلاقة بين القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية ، وهذا مما يشكل دافعاً أمام الباحث لاستكشاف هذه العلاقة والتوصل إلى النتائج.
- 4- **اختيار عينة الدراسة:** مهدت الطريق أمام الباحث لاختيار عينة الدراسة الحالية عن طريق الاطلاع على عينات الدراسات السابقة والإفادة منها في الدراسة الحالية.
- 5- **الوسائل الإحصائية:** الاطلاع بالوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية عن طريق الاطلاع على الوسائل المستعملة في هذه الدراسات وتحديد الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات الدراسة.

### رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

أما أهم المجالات التي تميزت بها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة تتمثل بالآتي:

- 1- على الرغم من إشارة العديد من البحوث والدراسات إلى أهمية المتغيرات (القيادة المتواضعة ، تمكين الموارد البشرية) لكن لا توجد هناك دراسة عربية أو أجنبية أو محلية (على حد علم الباحث) درست الجمع بين متغيرات الدراسة بينما تميزت الدراسة الحالية بالجمع بينهما.
- 2- تعد هذه الدراسة الأولى من حيث مكان تطبيقها (على حد علم الباحث ومعرفته) ، حيث تم اختيار عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية كمجتمع دراسة.
- 3- تركز الدراسة الحالية على الدور الإيجابي لأبعاد (القيادة المتواضعة) كسلوكيات إيجابية لها أثر كبير في معالجة السلوكيات السلبية التي قد تعيق تمكين الموارد البشرية.

الفصل الثاني  
مناهج وأساليب

## الجانب النظري للدراسة

المبحث الأول: القيادة المتواضعة

المبحث الثاني: تمكين الموارد البشرية

المبحث الثالث: العزلة بين متغيرات الدراسة

## الفصل الثاني

### الجانب النظري للدراسة

#### تمهيد

يركز هذا الفصل في دراسة الخلفية الفكرية والأدبية لمتغيرات عنوان الدراسة الحالية وإظهار العلاقة بينهما من أجل إثراء موضوع الدراسة بالشكل الكامل ، إذ يعد تناول الخلفية الفكرية والأدبية الأساس الذي تنطلق منه الدراسة الحالية في التوصل الى النتائج ، ولهذا سندرس في هذا الفصل ثلاثة مباحث ، الأول للقيادة المتواضعة ، والثاني تمكين الموارد البشرية ، في حين جاء الثالث لتوضيح العلاقة بينهما ، وكالاتي:

## المبحث الأول القيادة المتواضعة

### توطئة:

أولى علماء التنظيم اهتماماً متزايداً لدراسة التواضع في أدبيات القيادة ، والتأكيد على طبيعة التبعية بين القيادة ونجاح منظمات الأعمال ، إذ يمكن الاعتقاد بأن التواضع أمر حيوي للقيادة الفاعلة على المدى القصير وكذلك على المدى الطويل لذلك فإن فضيلة القيادة المتواضعة أمر بالغ الأهمية في توليد نتائج مواتية للتابعين في بيئات العمل الحالية فضلاً عن ذلك فإن الأشخاص المتواضعين أكثر فائدة من الأشخاص الأقل تواضعاً كما أن القادة المتواضعين الحقيقيين قادرون على التوازن بحكمة بين نقيضين من الغطرسة واحترام الذات من أجل بناء منظمة أكثر كفاءة.

### أولاً: القيادة:

تمت مناقشة القيادة على نطاق واسع في الأدبيات الإدارية وارتبطت بمهارات الشخص وقدراته ودرجة تأثيره في القدرة على تحفيز الناس للعمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة لجعل الأشخاص العاديين يُظهرون أداءً غير عادي (Sousa & Rocha,2019:361) وتكون القيادة مملوكة لجميع الأعضاء الداخليين في المنظمة بغض النظر عن رؤيتها ورسالتها لذلك تحتاج أي منظمة أو شركة إلى شخصية قيادية يمكن أن تكون مثلاً للأعضاء الداخليين الآخرين فيها (Paais & pattiruhu ,2020:579) فهي صفة شخصية تؤكد على ضرورة أن يكون القادة فاضلين ويعتقوا بالناس من حولهم وأن يكون لديهم فضائل جيدة ويجب أن يكون القائد ذكياً ليحظى بدعم المرؤوسين (Silva, 2016:2) كما أنها تستند إلى قيم ومعتقدات واضحة تؤدي إلى رؤية يتم صياغتها من قبل القادة الذين يسعون إلى كسب التزام الموظفين وأصحاب المصلحة (Daniëls et al.,2019:2) ويلاحظ وجود ارتباط بين القيادة والصحة العقلية للأتباع بناءً على افتراض أن القيادة عامل اجتماعي يشارك في مسببات اضطرابات الصحة العقلية أو تعزيز الصحة النفسية الإيجابية (Montano et al.,2017:330). تحدث القيادة عندما يقوم أحد أعضاء المجموعة بتعديل دافع أو كفاءات الآخرين في المجموعة ويمكن لأي عضو في المجموعة إظهار قدر من القيادة (Zaech & Baldegger,2017:158) وقد أظهر العلماء في السنوات الأخيرة اهتماماً كبيراً بمفاهيم التمكين وتمكين القيادة ، إذ يقود القادة الآخرين لقيادة أنفسهم ويعززون تمكين الموظف من خلال إظهار سلوكيات القيادة التمكينية التي تنقل المسؤولية والسلطة من القادة إلى المرؤوسين (Biemann et al.,2015:2) وعليه فإن تمكين القيادة يعزز جدوى العمل والمشاركة في اتخاذ القرار والتعبير عن الثقة في الأداء وتوفير الاستقلالية عن القيود البيروقراطية (Cheong et al.,2016:2-3) لذلك فإن القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي بين القادة والأتباع التي تسهل تحقيق الأهداف التنظيمية (Montano et al.,2017:329) التي تم تحديدها ووضعها مسبقاً للمؤسسة (طشطوش، 2008: 24).



**ثانياً: التواضع:**

التواضع في اللغة هو: اظهار التنازل عن المرتبة لمن يراد تعظيمه فهو صفة محمودة تدل على طهارة النفس وتدعو الى المودة والمحبة والمساواة بين الناس ونشر الترابط بينهم ومحو الحسد والبغض والكرهية من قلوب الناس ، أما من الناحية الاصطلاحية فقد تم تعريف التواضع على أنه الرغبة في رؤية الذات وتقدير نقاط القوة وإسهامات الآخرين والقدرة على التعلم أو الانفتاح على الأفكار والتعليقات الجديدة (عليوي ، 2021:259). تم التأكيد على أهمية التواضع في كتاب الله - سبحانه وتعالى- في العديد من الآيات القرآنية الكريمة منها ما يوضح مفهوم التواضع قوله تعالى (وَلِلَّهِ يَسْجُدُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مِنْ دَابَّةٍ وَالْمَلَائِكَةِ وَهُمْ لَا يُسْتَكْبِرُونَ) النحل (49). سابقاً كان يُنظر إلى التواضع على أنه صفة غير مرغوبة ترتبط بالضعف والتحقير وعدم الجدارة وبعد ذلك أكتشف علماء النفس المعاصرون أدلة على خلاف ذلك إذ وجدوا أن الأشخاص المتواضعين يتعاونون مع الآخرين ويتجنبون استغلالهم حتى عندما تتاح لهم الفرصة كما أنهم يميلون إلى التسامح والامتنان (Huynh & Dicke-Bohmann,2020:3). فهو يتضمن مجموعة من السلوكيات والمواقف التي تسهل الفهم الدقيق للذات وتنظم العلاقات الاجتماعية إذ يمتلك الأفراد المتواضعون مزايا علائقية تشتمل أن يُنظر إليهم على أنهم رفقاء مرغوب فيهم (Van Tongeren et al.,2019:2). كما أن التواضع يمكننا من تجاوز ذواتنا لأننا ندرك مكانتنا في الترتيب الأكبر للأشياء مما يؤدي إلى زيادة في تقييم الآخرين وليس انخفاض في تقييم الذات كما أنه يتضمن فك قيود الأنا من دوافع الخدمة الذاتية (Jankowski et al.,2021:2)

يظهر الأفراد المتواضعون ميولاً اجتماعية وإيجابية أقوى مثل الرغبة في التضحية ومساعدة الآخرين (Stellar et al.,2018:259). ويرون أخطائهم جزء من حياة الإنسان وعليه فهم منفتحون جداً على عرض المساعدة الموجهة لتصحيح أخطائهم (Tingaz & Güvendi, 2019:460). كما أنهم يعترفون بحدودهم جنباً إلى جنب مع نقاط قوتهم ويسعون للحصول على ردود فعل متنوعة ويقدرّون مساهمات الآخرين (Nielsen, 2018:805) & Marrone. ومن ذلك يتبين أن التواضع هو انفتاح الذهن على الأفكار الجديدة والمختلفة مع إدراك الفرد للأخطاء والقيود الخاصة به وتقييم النجاح والمهارات بشكل واقعي والنظر إلى الذات على أنها جزء صغير من الكون مع امتصاص ذاتي منخفض نسبياً بدلاً من موقف متكبر (Sapmaz et al.,2016:3).

**ثالثاً: مفهوم القيادة المتواضعة:**

للتواضع جذور تاريخية عميقة تأتي من الكتابات المبكرة المتعلقة بهذا الموضوع من التقاليد اليونانية والتقاليد الصينية حقق الباحثون تقدماً سريعاً في دراسات التواضع في السنوات العشر الأخيرة خاصة في مجال القيادة المتواضعة (Zhang & Song, 2020:3). وفي ضوء تحويل مفهوم التواضع إلى القيادة تشير الأدبيات

إلى أن القائد المتواضع يسمح للعاملين بإدراك أنهم ليسوا مركز الاهتمام مما يسمح للشخص بتقدير نقاط القوة ومساهمات الآخرين (Gonçalves & Brandão, 2017:689).

ظهر تواضع القادة كموضوع رئيس في مجالات القيادة وأخلاقيات العمل (Naseer et al., 2020:2). واكتسبت حركة الدراسات التنظيمية الإيجابية أهمية خاصة مع أهمية التواضع داخل القيادة وظهر التواضع كفضيلة حاسمة تسمح للمنظمات بتحرير نفسها من الجمود وأصبحت أكثر مرونة وانفتاحاً وأدى ذلك الى زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئات المتغيرة ويرجع ذلك في الغالب إلى المستويات المنخفضة من تواضع القادة كما أن فضيلة التواضع تعد قوة حاسمة للقيادة والمنظمات التي تمتلكها ونقطة ضعف لأولئك الذين لا يمتلكونها لمساعدتهم في مواجهة القدرة التنافسية المتزايدة في سياق الظروف الاقتصادية المعاكسة (Gonçalves & Brandão, 2017:688). وأصبح موضوعاً بحثياً سريع النمو في علم النفس والإدارة على الرغم من أنه كان يُنظر إليه عن طريق الخطأ على أنه تدني احترام الذات وتشترك الأبحاث الإدارية حول التواضع أيضاً في نفس الزخم كما هو الحال في علم النفس (Ou et al., 2014:4). أن التواضع يجعل البعض غير مريح ولا سيما في سياق عالم الشركات حيث تسود المنافسة وتعظيم الأرباح والسعي وراء الميزة التنافسية ونتيجة لذلك عُدَّ التواضع ضعفاً يشير إلى تدني احترام الذات وهي سمة شخصية لا تتوافق مع الحقائق الصعبة التي يواجهها القادة في المنظمات الحديثة والتنافسية (Rego & Simpson, 2018:2). أما في الآونة الأخيرة فقد تحول التركيز إلى التواضع باعتباره سمة مهمة للقيادة الفاعلة وتم اقتراح طريقتان محتملتان لتقييم نجاح القائد هما السلامة النفسية للأتباع ومستوى المشاركة (Walters & Diab, 2016:1).

يمكن للقيادة المتواضعة مراقبة أنفسهم بشكل صحيح والحفاظ على العلاقة بينهم وبين مرؤوسيه من خلال الاعتراف بنواقصهم وإهمالها والإعجاب بمزايا ومساهمات المرؤوسين (Jiang & Jia, 2019:3). أي أن القادة يجرون على الاعتراف بنقاط ضعفهم وأخطائهم وهم على استعداد لقبول الانتقادات والاقتراحات من المرؤوسين إذ يعزز هذا الموقف الصريح علاقة تعاون جيدة بين القادة ومرؤوسيه (Ren et al., 2020:3). كما يمكنهم تحديد الموارد القيمة للآخرين بشكل أفضل ونشر موظفيهم بشكل أكثر فائدة في الأنشطة التنظيمية (Funck, 2015:4).

تُعد نتائج القيادة المتواضعة بمثابة شرعية متصورة لرحلة التطوير للموظف والتي تؤدي إلى الحرية النفسية ومشاركة الموظفين فالقادة الذين يتسمون بالشفافية فيما يتعلق بالقيود الشخصية لديهم يشيرون إلى قبول الموظفين لتطورهم الشخصي وينتج عن هذا السلوك الحرية النفسية للموظف بسبب الشعور بالشفافية بشأن عملية التطوير الخاصة به وتقليل الخوف من التقييم (Strüfing, 2014:6-7). ويبين الجدول (7) بعض مساهمات الباحثين لهذا المفهوم بحسب تسلسلها الزمني:

جدول (7) بعض مفاهيم القيادة المتواضعة وفق آراء وإسهامات عدد من الباحثين

| ت | المصدر              | المفهوم   |
|---|---------------------|---|
| 1 | Strüfing,2014<br>:6 | نهج القيادة التصاعدي الذي يعتبر المرؤوسين شركاء متساوين وقيمين والاعتراف بالحدود الشخصية والأخطاء وتسليط الضوء على نقاط قوة المرؤوسين وإسهاماتهم وتقديرها ونمذجة أمكانية التعلم عن طريق الاستماع ومراقبة الآخرين والتعلم عن طريق الممارسة وهذه السلوكيات مترابطة بشكل كبير ويتم تعزيزها من خلال التفاعل مع الآخرين.   |
| 2 | Liu,2016:732        | نهج القيادة الذي يقدم انفتاحاً أكبر على الأفكار الجديدة والمعلومات المتناقضة والمشورة ويتبنى معالجة أكثر توازناً للمعلومات ويوفر انعكاساً مهماً للبيئة الخارجية فهو أكثر استعداداً لقبول المعرفة والأفكار الجديدة من سلوك الموظف والاستفادة من نقاط القوة لدى الآخرين وتعزيز الكفاءة الذاتية للمرؤوسين وبالتالي من المحتمل أن يُنظر إلى القادة المتواضعين على أنهم يتمتعون بتأثير أقوى على سلوك الموظف. |
| 3 | Cable,2018:3        | أسلوب للقيادة من أسفل إلى أعلى ومساعدة الناس على الشعور بالهدف والدافع والنشاط حتى يتمكنوا من تقديم أفضل ما لديهم في العمل وتبني عقلية متواضعة للاستفادة من خبرة الآخرين الذين لديهم قوة أقل منهم ويسعون بنشاط للحصول على الأفكار والمساهمات الفريدة للموظفين من خلال زيادة ملكية واستقلالية ومسؤولية الأتباع لتشجيعهم على التفكير بأنفسهم وتجربة أفكارهم الخاصة.                                       |
| 4 | Wang et al,2018:2   | نمط القيادة الذي يستطيع من خلاله المرؤوسين أن يتحدثوا ويعبروا عن أفكار جديدة ويشعرون بالأمان النفسي عندما يقدر القادة المتواضعون نقاط قوة المرؤوسين ومساهماتهم فإنهم يخلقون أيضاً بيئة نفسية آمنة لها القدرة على إظهار الذات وتوظيفها دون خوف من العواقب السلبية لذلك تلعب القيادة المتواضعة دوراً مهماً في تشكيل السلامة النفسية.  |
| 5 | Zhou & Wu,2018:3    | نهج قيادة من القاعدة إلى القمة يتضمن الاستماع ومراقبة الآخرين والتعلم من خلال العمل مما يعزز السياقات التنظيمية الداعمة وتوجيه تعلم الموظف والرضا الوظيفي والمشاركة في العمل والاحتفاظ ويخفف الآثار السيئة لنرجسية القائد مما يؤدي إلى نتائج المرؤوسين الإيجابية.   |

|  |                             |    |
|--|-----------------------------|----|
| خاصية شخصية تساعد القادة التنظيميين على التعامل مع محيطهم الاجتماعي عن طريق إظهار مستويات عالية من الوعي الذاتي والتوجه المتمركز حول الآخرين وقابلية التعلم.   | Mao et al,2019:6            | 6  |
| أسلوب القيادة الذي يقوم فيه القائد بتقييم نفسه والمرؤوسين من خلال عدسة موضوعية متعددة الأوجه وتقدير القيمة الإيجابية للمرؤوسين ونقاط القوة والمساهمات.   | Zhu et al,2019:2            | 7  |
| تشتمل على خاصية شخصية للقادة وتشير إلى مجموعة من السلوكيات التي تؤدي الى تواضع القادة في التفاعلات اليومية مع مرؤوسيهم وبالتالي فإن هذه السلوكيات لها تأثيرات شخصية على مواقف وسلوكيات المرؤوسين كما يمكنها أن تعزز الرضا الوظيفي للموظفين والمشاركة في العمل وأداء المهام.                                  | Yang et al,2019:2           | 8  |
| الخصائص الشخصية للقائد التي تمكنه من التفاعل مع المرؤوسين وتتميز بالرغبة في رؤية الذات بدقة وتقدير واضح للآخرين وقابلية التعلم والانفتاح على الأفكار والنصائح والمعلومات الجديدة مع التأكيد على اهتمام كبير بالتعلم من الآخرين.  | Ali et al,2020:2            | 9  |
| نموذج لكيفية النمو يساعد الموظفين على الترحيب برحلاتهم التنموية ويُنظر إليها على أنها عامل اجتماعي ووقفي مهم يؤثر على استجابات الموظفين في مكان العمل وتلعب دوراً مهماً في عملية بناء مرونة الموظفين.  | Bhatia & Bhatia , 2020:6828 | 10 |
| سمة شخصية للقائد تشتمل في ثلاث خصائص رئيسة وهي الاستعداد لرؤية الذات بدقة وتقدير نقاط القوة لدى الآخرين والانفتاح على الأفكار والتعليقات الجديدة.  | Ali et al,2020:18           | 11 |
| سمة شخصية للشفافية الذاتية تتضمن رغبة القائد في تصحيح نفسه وتقدير نقاط القوة لدى الآخرين وإظهار الانفتاح على التجارب الجديدة كما يمكن للقائد المتواضع عن طريق هذه الممارسات استخلاص العديد من نتائج العمل الإيجابية مثل الابتكار في العمل من خلال زيادة المشاركة الوظيفية والنجاح والأداء الإيجابي في العمل. | Afshan et al,2021:2         | 12 |

|   |                             |           |
|---|-----------------------------|-----------|
| <p>أسلوب قيادة جديداً وواعداً لتعزيز السلوك الإيجابي للموظفين الذين يتخطون حالة الإدراك الذاتي ويميلون إلى أن يكونوا مجهزين بمستويات أعلى من التعاطف والتي تعد عنصر أساسي للقيادة الفاعلة في البحث عن تحفيز الموظف والذكاء العاطفي الذي يتميز بنظرة ذاتية أكثر موضوعية للقائد وتؤثر بشكل إيجابي على مواقف وسلوكيات المرؤوسين المتعلقة بالعمل.</p> | <p>Cho et al<br/>2021:3</p> | <p>13</p> |
| <p>طريقة قيادة تنطلق من القاعدة للاستماع والمراقبة والتعلم من الآخرين ، كما يمكنها تحفيز نتائج إيجابية مثل تحسين توجيه التعلم والرضا الوظيفي والتزام الأعضاء بالعمل.</p>  | <p>Kim, 2022:2</p>          | <p>14</p> |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات الواردة افيه

جاءت التعاريف السابقة في الجدول أعلاه لتوضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين عن مفهوم القيادة المتواضعة فضلاً عن التطورات التي مر بها هذا المفهوم إذ نلاحظ من تعريف (Strüfing,2014) (Cable,2018) (Zhou & Wu,2018) أن القيادة المتواضعة هي أسلوب للقيادة من القاعدة الى القمة يعتبر المرؤوسين شركاء متساوين وقيمين والاعتراف بالحدود الشخصية والأخطاء وتسليط الضوء على نقاط قوة المرؤوسين وإسهاماتهم وتقديرها لتعزيز السياقات التنظيمية الداعمة وتوجيه تعلم الموظف والرضا الوظيفي والمشاركة في العمل والاحتفاظ وتقليل الآثار السيئة لمرجسية القائد مما يؤدي إلى نتائج المرؤوسين الإيجابية ، في حين أتفق كل (Ali et al,2020) وزملائه على أن القيادة المتواضعة هي سمة شخصية للقائد تنطوي على ثلاث خصائص هي الاستعداد لرؤية الذات بدقة وتقدير نقاط القوة لدى الآخرين والانفتاح على الأفكار والتعليقات الجديدة ، أما (Afshan et al,2021) فقد استبدل الاستعداد لرؤية الذات بدقة برغبة القائد في تصحيح نفسه ، وبالمقابل أضاف (Ali et al,2020) خاصية رابعة هي قابلية التعلم ، أما (Liu,2016) فقد أعتبر القيادة المتواضعة نهجاً يقدم انفتاحاً أكبر على الأفكار الجديدة والمعلومات المتناقضة والمشورة وتعزيز الكفاءة الذاتية للمرؤوسين والنظر إلى القادة المتواضعين على أنهم يتمتعون بتأثير أقوى على سلوك الموظف ، في حين يرى (Wang & Zhu,2018). أن القيادة المتواضعة تؤدي دوراً مهماً في تشكيل السلامة النفسية ، أما (Mao et al,2019). فقد عدّها خاصية شخصية تساعد القادة التنظيميين على التعامل مع محيطهم الاجتماعي عن طريق إظهار مستويات عالية من الوعي الذاتي ، ومن جانب اخر فقد بين (Zhu et al,2019). أن القيادة المتواضعة هي أسلوب القيادة الذي يقوم فيه القائد بتقييم نفسه والمرؤوسين ، في حين أشار (Yang et al,2019). بأنها تشتمل على خاصية شخصية للقادة تتضمن سلوكيات المرؤوسين التي تعزز الرضا الوظيفي للموظفين والمشاركة في العمل وأداء المهام ، أما (Bhatia & Bhatia , 2020). فقد عدّها نموذج

لكيفية النمو يساعد الموظفين على الترحيب برحلاتهم التنموية ، وفي الاتجاه نفسه فقد صورها (Cho et al, 2021). بأنها أسلوب قيادة جديداً واعدًا لتعزيز السلوك الإيجابي للموظفين. وبعد الاستعراض المقدم آنفاً لمفاهيم القيادة المتواضعة يمكن للدراسة الحالية أن تقدم تعريفاً للقيادة المتواضعة على أنها (سلوك شخصي يتميز به القائد يجعل المرؤوسين يشعرون من خلاله بالثقة والأمان عند التواصل مع رؤسائهم وبالتالي ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم للمهام ويعزز الرضا الوظيفي للموظفين ومشاركتهم في العمل كما يتميز القادة المتواضعين بانفتاح كبير على التجربة وتقبل آراء الآخرين والاعتراف بأخطائهم).

### رابعاً: أهمية القيادة المتواضعة:

تبرز أهمية القيادة المتواضعة بالنقاط الآتية:

- 1- تتضمن القيادة المتواضعة عمليات مثل تسهيل الحرية النفسية للقادة والمرؤوسين (Ali et al., 2020:3).
- 2- بدء انعكاس دور القائد والتابع ودعم مرونة التنظيم وتعزيز الميل نحو التغييرات المستمرة على نطاق صغير.
- 3- للقيادة المتواضعة تأثير إيجابي في أداء الموظف فهي تساعد في تعزيز أداء الموظفين والتزامهم بالعمل وتحفيزهم على الابتكار وتحسين أداء الفريق (Ye, 2019:566-567).
- 4- تساعد القيادة المتواضعة على بناء جو اتصال جيد بين القادة والمرؤوسين.
- 5- تسهم القيادة المتواضعة في إدراك الأعضاء الآخرين على أنهم متواضعون ومنفتحون وعليه تشجع الأفراد على مشاركة أفكارهم الفريدة بشكل استباقي (Peng et al., 2020:1).
- 6- يمكن للقيادة المتواضعة أن تثير الفخر لأن القائد المتواضع يسلط الضوء على قدرة الآخرين ومساهماتهم لذلك بالنسبة للموظف فإن الاعتراف من قبل القائد يؤدي إلى تكوين تقييم إيجابي للذات ويطور مستوى عالٍ من الفخر (Sun, 2020:55).
- 7- العمل في بيئة قيادة متواضعة تساعد القائد على اظهار المزيد من أعمال التفويض وتشجع المرؤوسين على المشاركة في التقدم واتخاذ القرار.
- 8- تؤكد القيادة المتواضعة وتشجع قدرات وإسهامات المرؤوسين وعليه يدرك المرؤوسون الدعم من القادة والمنظمة (Li, 2021:716).
- 9- انفتاح القيادة المتواضعة على المعرفة والأفكار والاقتراحات الجديدة وبذلك فهي شاملة ومنفتحة على التعلم وتقبل النصائح الحيدة وهذا يعني أن الموظفين أقل مخاطرة في أبداء اقتراحاتهم والتي من المرجح أن يتبناها القادة.

10- يؤدي تواضع القائد إلى تعزيز نهج قيادة أقل اهتماماً بالذات يساعد على إعجاب المرؤوسين تجاه القائد وثقتهم به وبذلك تتولد علاقات داعمة بين القائد وأتباعه واستخدام غير أناني للسلطة واتخاذ قرارات أفضل (Owens & Hekman, 2012:789).

11- إن تواضع القائد يعزز السياقات التنظيمية الداعمة ويوجه تعلم الموظف ورضا التقدم الوظيفي للموظف وتعزيز المشاركة في العمل والاحتفاظ به ويخفف من الآثار السلبية لمرجسية القائد مما يؤدي إلى نتائج إيجابية (Al-mabhee, 2021:137).

ومما تقدم ترى الدراسة الحالية أن أهمية القيادة المتواضعة في المنظمة التربوية تكمن في الآتي:

- 1- تساعد القيادة المتواضعة في تحقيق أهداف المنظمات بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية.
- 2- تعمل القيادة المتواضعة على تعزيز العلاقات الإنسانية الإيجابية بين القائد والمرؤوسين وبما يضمن التواصل والتعاون والعمل الجماعي ، ومن ثم تحقيق الأداء الفردي والجماعي والمنظمي.
- 3- تشجع سلوكيات الاندماج بين القادة والمرؤوسين في المنظمات.
- 4- تقلل مستويات التوتر والحد من الصراعات بين القادة والمرؤوسين.

### خامساً: إيجابيات وسلبيات القيادة المتواضعة:

هناك مناقشة مثيرة للاهتمام في الأدبيات حول إيجابيات وسلبيات القادة المتواضعين إذ أنفق كل من (van Qin et al., 2020:1 ; Yuan et al.,2018:4 ; Shannonhouse et al.,2019:10-11 ; der Meer & Kjellson,2012:15-16) على الآتي:

#### 1- الجوانب الإيجابية للقيادة المتواضعة:

إن القادة المتواضعين يجلبون ميزة تنافسية للمنظمة لأنهم يؤدون دوراً حاسماً في تحسين قدرة الشركة على التعرف على التهديدات والفرص الخارجية والاستجابة لها فضلاً عن ذلك فإنهم يميلون إلى إنشاء منظمة تحفز التعلم التنظيمي وتحصل على مستويات أعلى من خدمة الزبائن وتكون فاعلة في التكيف مع التغيير ولتحقيق ذلك يحتاج القائد المتواضع إلى التأكيد على تعزيز الموظف فالقادة المتواضعين يسهلون التعرف على أتباعهم مع القائد والثقة في القائد والكفاءة الذاتية والدافع الأعلى والاستعداد الأعلى للتضحية وعليه فإن المنظمات ذات القادة المتواضعين تصبح معايير أسهل في صناعاتها لأن الأداء المتفوق يستمر لمدة طويلة ويذكر أن أحد أسباب النجاح على المدى الطويل هو أن القائد المتواضع يولي أهمية كبيرة في انتخاب خلف مناسب وإعداده لضمان نجاح الشركة في المستقبل كما أنه يجنب الشركة الإحراج العام المحتمل مثل الاحتيال والامتيازات غير المتناسبة.

#### 2- الجوانب السلبية للقيادة المتواضعة:

يعتقد العديد من العلماء أن هناك حالات لا يفيد فيها التواضع الشركة ينبع هذا أساساً من حقيقة أن فكرة أن القائد المتواضع هو قائد أفضل فمثلاً أن بعض الموظفين يعتقدون أن القادة المتواضعين ليسوا مهيمنين بما يكفي



في المواقف التنافسية وعليه يخاطرون بأن يكونوا أقل فاعلية مقارنة بالمنظمة كما أن بعضهم قد يربط بين التواضع وتجارب فشل القائد وعليه يثقون بدرجة أقل في قائدهم بالإضافة إلى ذلك فإن الموظفين يفضلون أن يكون القادة لا تشوبهم شائبة واثقون جداً من أنفسهم ولا سيما التعبير عنهم تجاه العالم الخارجي فهم يعتقدون أن هناك أوقاتاً يضطر فيها القادة إلى الإدلاء ببيانات كاذبة عن قصد من أجل إلهام الموظفين نحو تحدٍ ساحق في حين يرى بعضهم أن تلقي الاهتمام الإيجابي أو العطاء هو عبء أو التزام .

### سادساً: صفات القادة المتواضعين:

هناك عدد من الخصائص التي تساعد القادة المتواضعين على فهم نقاط قوتهم وضعفهم وحدودهم ويدركون مدى اعتمادهم على قوى خارج أنفسهم ويقدر هؤلاء الأشخاص أنه ليس لديهم جميع الإجابات ونتيجة لذلك فهم يبحثون بنشاط عن إسهامات الآخرين كوسيلة للتغلب على قيودهم الفردية وعليه فقد أتفق كل من

**; Hong,2020:29 ; Vera&Rodriguez-Lopez,2004:395 ; Morris,2005:1332**

**(van der Meer & Kjellson 2012:14 ; Qiuyun et al., 2020:466** على الخصائص الآتية:

- 1- منفتح على نماذج جديدة.
- 2- حريص على التعلم من الآخرين.
- 3- يقر بحدوده وأخطائه ويحاول تصحيحها.
- 4- يطلب المشورة.
- 5- يقبل الفشل مع البراغماتية.
- 6- لديه رغبة حقيقية في الخدمة.
- 7- يشارك التكريم والتقدير مع المتعاونين.
- 8- يطور الآخرين.
- 9- يحترم الآخرين.
- 10- يقبل النجاح بالبساطة.
- 11- ليس نرجسياً ويحارب التملق.
- 12- يتجنب الرضا عن النفس.
- 13- اقتصادي.

### سابعاً: هل يمكن للقائد أن يطور نفسه ليكون متواضعا؟

تختلف آراء الباحثين حول إمكانية تطوير الخصائص المتواضعة إذ لا يمكن لأي شخص أن يطور التواضع إلا إذا كان لديه بالفعل قاعدة في شخصيته ويرى أن هناك أشخاصاً لا يستطيعون تقديم أنفسهم لوضع احتياجات الآخرين في المقام الأول أما هؤلاء الأشخاص فإن ما يحصلون عليه من القيادة شخصياً في شكل القوة والإعجاب

والشهرة أكثر أهمية. وعلى الرغم من أن التواضع ليس من السهل تطويره إلا أنه يمكن تعلمه ، إذ يذكر الباحثون أن المضاعفات الرئيسية لتطوير التواضع تكمن في صعوبة الانخراط في تغيير شخصي عميق وإدراك الذات. ومع ضبط النفس يعتقدون أن هناك بعض الأدوات التي يمكن للقيادة استخدامها لتعزيز التواضع في مؤسستهم وبالتالي تطوير تواضعهم ، فعلى سبيل المثال يذكرون أن تضمين العناصر المتواضعة في استراتيجية الشركة وثقافتها بشكل صريح يدعم القائد لتقديم مثال جيد للسلوك باستمرار وأيضاً يجب توظيف الأشخاص المنفتحين فقط على تطوير خصائص متواضعة وتشجيع ممارسات مكافأة التواضع وأخيراً يجب أن يرفض القائد علناً السلوك المتعطرس والنرجسي (van der Meer & Kjellson,2012:16).

وهناك عدد من النصائح التي تتعلق بأولئك الذين يرغبون بممارسة القيادة المتواضعة إذ اتفق كل من

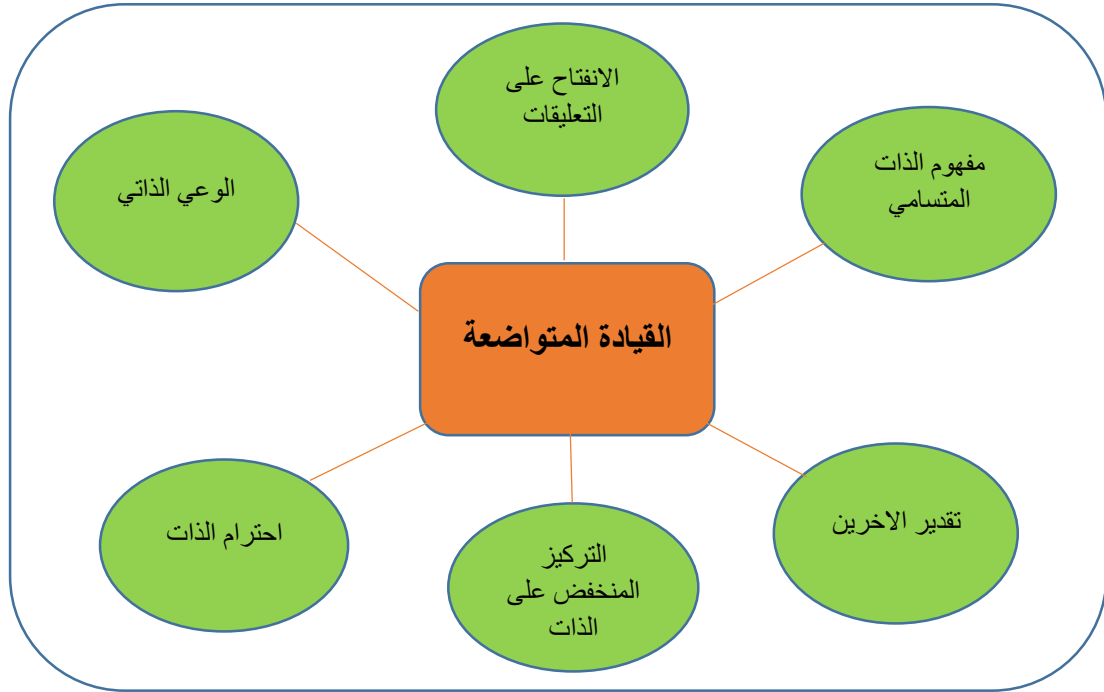
(Elnagar, 2021:312 ; Smith,2009:3) على النصائح الآتية:

- 1- خدمة الآخرين بغض النظر عن المنصب.
- 2- تحدث جيداً عن الآخرين ولا سيما المرؤوسين.
- 3- الخضوع للسلطة ومقاومة النزعة الثقافية نحو الفردية.
- 4- سامح - لأننا جميعاً نرتكب الأخطاء.
- 5- اصبر على الظلم ضدك وقاوم دافع المقاومة.
- 6- استمع إلى ردود الفعل والنقد وقاوم أسلوب الدفاع (مقاومة التغيير).
- 7- الاعتراف بالأخطاء - الاعتراف بالأخطاء المهنية هو علامة على الشخصية.
- 8- أوجد المكان المتواضع. على سبيل المثال التخلي عن كرسيك المحجوز في بعض الأحيان.
- 9- التواصل مع من هم أقل حظاً - قد يكون هذا صعباً ولكنه حيوي في بناء ملف تعريف التواضع.

### ثامناً: أبعاد القيادة المتواضعة:

في ضوء مراجعة الادبيات اللاهوتية والفلسفية والاجتماعية ظهر أن التواضع فضيلة إنسانية تعكس سمة شخصية مستقرة نسبياً نظراً لأن جميع الفضائل تمثل نزعة مكتسبة لفعل ما هو صواب أو صالح ، وعليه يمكن اعتبار التواضع على أنه قمة التميز البشري بين الغطرسة والتواضع (Morris,2005:1331). لذلك من المهم دراسة ومعرفة أبعاد القيادة المتواضعة التي تسهم في تشكيل البحوث المستقبلية والتي تهدف الى فهم القيادة المتواضعة وتحليل العمليات التي عبرها يؤثر القادة المتواضعون على أتباعهم ففي دراسة (Morris,2005) الموسومة "جلب التواضع للقيادة: السوابق وعواقب تواضع القائد" تضمنت ثلاثة أبعاد وهي (الوعي الذاتي ، الانفتاح ، التسامي) ، أما (Matthews,2018) في دراسته الموسومة "نظرة على كيفية تأثير سمات المرؤوسين على نتائج سلوكيات القيادة المتواضعة" فقد أعتمد مقياساً مكون من تسعة عناصر يحتوي على ثلاثة أبعاد وهي (الرغبة في رؤية الذات بدقة ، تقدير نقاط القوة وإسهامات الآخرين ، قابلية التعلم). وقد أضاف (Walters &

(Diab,2016) بعداً رابعاً هو (انخفاض التركيز على الذات) في دراستهما الموسومة " القيادة المتواضعة: الآثار المترتبة على السلامة النفسية ومشاركة المتابعين" لتصبح أربعة أبعاد مكونة من 12 عنصر ، في حين (Chiu,2012) وزملائه في دراستهم "تأثير التواضع على القيادة " قد اعتمدوا ستة أبعاد وهي (الوعي الذاتي والانفتاح والتسامي وموقف الامتنان والتأمل الذاتي واللباقة)، وكذلك (Ou et al,2014) وزملائه في دراستهم "اتصالات المسؤولين التنفيذيين المتواضعة بتكامل فريق الإدارة العليا واستجابات المديرين في الإدارة الوسطى" أيضاً حددوا ستة أبعاد للقيادة المتواضعة هي (الوعي الذاتي والانفتاح على التعليقات ومفهوم الذات المتسامي وتقدير الآخرين والتركيز المنخفض على الذات واحترام الذات) والتي سوف يتم اعتمادها في الدراسة الحالية لانسجامها وملائمتها مع موضوع الدراسة فضلاً عن الوصول الى نتائج معمقة وقياس دقيق لمعرفة دور وتأثير هذه الأبعاد على المتغيرات الأخرى.



الشكل (6) أبعاد القيادة المتواضعة

المصدر: من اعداد الباحث (بالاعتماد على الادبيات السابقة).

يوضح الشكل اعلاه أبعاد القيادة المتواضعة وهي (الوعي الذاتي والانفتاح على التعليقات ومفهوم الذات المتسامي وتقدير الآخرين والتركيز المنخفض على الذات واحترام الذات) وأدناه شرح مفصل لتلك الأبعاد:

### 1- الوعي الذاتي:

تسارعت الأبحاث المتعلقة بالوعي الذاتي وكان هذا التسارع مدفوعاً إلى حد كبير بنظريات الإسناد التي تسلط الضوء على الطبيعة الشخصية للمشاعر الواعية وتوجد تحت حيل حفظ ماء الوجه والمصالحات والإنجازات الكبيرة والصغيرة (Sznycer,2019:143). وتشمل هذه المشاعر القدرة على تقييم الذات عن طريق مقارنتها بالمعايير التي يوفرها المجتمع أو عن طريق السياق الطارئ نظراً لأن هذه المعايير تشير عموماً

إلى السلوك الأخلاقي ، وذلك يعني أن المشاعر الواعية بالذات تعد عواطف أخلاقية (Lanciano & Curci, 2019:2). وتظهر أهميتها على نطاق واسع في تحفيز الشعور بالذنب ، والفخر ، والإذلال ، والإحراج ، وتشكيل السلوك الأخلاقي ، وتعزيز العمل لإصلاح العلاقات والصورة الاجتماعية (Leeming et al.,2021:2). وهناك اتفاق عام على أن المشاعر الواعية بالذات توجه اتخاذ القرار الأخلاقي ، وبالتالي تؤثر على السلوك الأخلاقي إذ يقيم الناس باستمرار أفكارهم وأفعالهم عن طريق مرجعهم الأخلاقي الشخصي للقيم والمعايير كما تؤثر المشاعر الواعية بالذات على السلوكيات المعادية للمجتمع بما في ذلك الانحراف (Spruit et al.,2016:5-6) .

أن المشاعر الواعية بالذات هي السلوك المباشر نحو أهداف طويلة الامد ، وبالتالي تؤدي دوراً مهماً في تنظيم دور التحكم الذاتي (Gilead et al.,2016:208). وتتشكل من خلال تقلب العواطف والمشاعر مثل الذنب والفخر والإحراج ولوم الذات ، والتي لا يمكن أن توجد بدون تصورات وتقييمات للذات (Harrison et al.,2017:22) كما إن استنباطها يتضمن عمليات معرفية متقنة تحتوي في جوهرها على فكرة الذات تتطلب فئات من الأحداث التي لا يمكن تحديدها إلا من قبل الأفراد فيما يتعلق بأفكارهم عن أنفسهم (Lewis, 2019:311-316) ومن المواضيع الثابتة في الأدبيات حول موضوع التواضع الاعتراف بأن العنصر الأساسي للتواضع هو القدرة على فهم نقاط القوة والضعف لدى الآخرين ، وعلى الرغم من أن التواضع قد لا يكون علماً حقيقياً للذات إلا أنه اتجاه دائم للتقييم الموضوعي لقدرات الفرد وحدوده (Morris,2005:1331).

واتساقاً مع ما سبق فإن الفهم الصحيح لحدود الفرد وحالته هو ليس استخفافاً بالذات ، ولا اهتماماً كبيراً بالمصالح الخاصة ، بل هو رغبة في أخذ نظرة موضوعية عن النفس وميل لرؤيتها بدقة ووضوح ، حتى لا تكون خاضعة لأي تأثير (Chiu et al.,2012:131). ويؤكد البعض على أهمية الوعي الذاتي والقوة التراكمية للخطوات الصغيرة للتأثير على تقدم الفرد ، ومن ثم الاستفادة من ذلك لتحقيق النتائج المرجوة (البردان، 2021: 941-942). وتؤدي المشاعر الواعية دوراً محورياً في تحفيز وتنظيم جميع الأفكار والمشاعر والسلوكيات تقريباً وبالتالي ، من المهم تحديد كيفية مساهمة المشاعر الواعية بالذات في أهداف البقاء والأهداف الاجتماعية (Chen et al.,2020:1). فهي تخدم الوظائف الاجتماعية وتوجه السلوك للقيام بأشياء ذات قيمة اجتماعية وتجنب الأشياء التي تقوض المكانة في المجموعة ومن المرجح أن يؤثر الحفاظ على مشاعر الوعي الذاتي بشكل إيجابي على توصيل التعليقات وكذلك الطريقة التي يتم تلقيها بها واستيعابها والتصرف بناءً عليها (Nguyen & BynumIV, 2021:4-5) كما أن هذه المشاعر يمكن أن تحفز الناس على العمل الجاد ، والتصرف بشكل جيد ، وتولي المسؤولية ، ولكن هذه السلوكيات تعتمد على المشاعر الواعية بالذات التي يمر بها الناس مع الشعور بالذنب والفخر الحقيقي لأنها تعدّ من الدوافع الإيجابية لهذه النتائج أكثر من الخجل والفخر المتغطرس (Schaumberg & Tracey, 2020:17). وتتضمن هذه المشاعر الواعية للذات إحساساً بالتوتر

والندم على فعل الشيء السيئ وقد يفكر الفرد في كيفية التراجع عن الفعل أو كيف يجب أن يتصرف بشكل مختلف وبذلك تساعد الأشخاص على التنقل بنجاح في البيئة الاجتماعية وتحقيق الأهداف الاجتماعية (Hendriks et al.,2019:2-3). وفي سياق ما ذكر تری الدراسة الحالية أن الوعي الذاتي هو الفهم الصحيح للفرد وحالته لأن التواضع لا ينتقص من قيمة الفرد لذاته بل يهتم بشخصية الفرد لنفسه حتى لا يخضع لرؤى كاذبة إذ أن الشخص المتواضع قادر على فهم نقاط القوة والضعف لديه من أجل التقييم الموضوعي لقدراته وحدوده.

## 2- تقدير الآخرين:

البعد الثاني هو تقدير الآخرين ومساهماتهم ويشمل التعبير اللفظي عن التقدير للمساهمات ، والاعتراف بقوى المرؤوسين ، واستخدام كلمة "نحن" عند الحديث عن النجاح ويمكن للقيادة المتواضعة أن يدركوا أهمية نقاط القوة والمواهب لدى الآخرين ، وعليه سيكونون قادرين على تجنب التصادم بشكل أفضل من القادة الأقل تواضعاً (Matthews,2018:5). وينظر إلى احترام وتقدير الآخرين على أنه بناء جذري أو تأسيسي ، يقوم على أساس المساعدة في إعلام بعض التركيبات في أدبيات الدراسات التنظيمية ، ولا سيما العدالة التنظيمية ، والكياسة ، والتمكين ، والرحمة ، يعدّه القيمة التي يمنحها شخص أو أكثر ، ويُستدل عليه بوسائل مختلفة مثل إظهار الإنصاف والتعبير عن التعاطف والدعم (Rogers & Ashforth, 2017:5). واقترح علماء آخرون أيضاً أن الاستماع إلى الآخرين جزء مهم من التواضع (Argandona, 2015:2). فهو يساعد في التعرف على نقاط قوة المرؤوسين وتقدير مساهماتهم والاعتراف بنقاط قوتهم (Walters & Diab, 2016:33). كما يدرك القادة المتواضعون جوانب القوة والضعف لدى أتباعهم وعليه صياغة استراتيجيات تعتمد على تلك الخصائص التي يمتلكونها ما يجعل القادة المتواضعون يقرون مساهمات أتباعهم ويثنون عليهم عند القيام بمهامهم بالشكل الأمثل (فنجان واخرون، 2020: 184).

وبذلك فإن التواضع هو زيادة في تقدير الآخرين وليس نقصاً في تقدير الذات ويعكس التواضع المعبر عنه في المواقف التي تعزز الآخرين بدلاً من تعزيز الذات ويقود الفرد إلى الاعتراف وإظهار أنه يقدر نقاط قوة الآخرين كما يتيح التواضع للفرد تجاوز الاستجابة التنافسية عند التفاعل مع الآخرين والاعتراف والإعجاب بنقاط القوة وإسهامات الآخرين دون الشعور بالتهديد منهم وتماشياً مع هذا المنطق فإن التواضع الحقيقي يتعلق أكثر بامتلاك نظرة سامية لقدرات الآخرين بدلاً من نظرة سلبية عن الذات (Owens et al.,2013:1519). ويميل الأفراد إلى احترام وتقدير الأشخاص المتعاونين إذ أن التفاعل مع شخص صادق ورحيم ومتواضع قد يفيد أكثر من التفاعل مع شخص آخر (Hartley et al.,2016:3). كما أدرج علماء القيادة الاحترام والتقدير في مختلف التعاريف والنماذج المفاهيمية والدراسات التجريبية وجادل البعض بضرورة تضمين المواقف والقيم

والسلوكيات المحترمة للقادة والمرؤوسين بشكل صريح باعتبارها بُنيات متميزة في نماذج القيادة والبحوث (Rudolph et al.,2021:1).

فضلاً عن ذلك فإن التقدير والاحترام من النتائج الشخصية التي تسهم في تماسك وعمل المجموعة وبالتالي تعزز بشكل مباشر تصورات الناس كأعضاء قيمين في المجموعة بهوية مشتركة ، والتي من المحتمل أن تزرع الثقة في زملاء العمل واحترامهم (Nelson et al.,2019:5-11). بالإضافة لذلك عندما يشعر أعضاء المجموعة بالتقدير والاحترام والتشجيع من قبل رؤسائهم فأنهم قد يشكلون بعد ذلك هوية مشتركة عليا أو هوية مزدوجة والتي يمكن أن تعمل كمصادر إضافية للاحترام المتبادل وبالتالي تمكين الحياة الاجتماعية والسياسية البناءة في المنظمات التعددية التي تتميز بها من خلال تعدد المعتقدات أو التفضيلات أو الممارسات (Reininger et al.,2020:556). وعليه فإن الاحترام له مغزى لجميع الناس لأنه يظهر الكرامة والقيمة ويحتاج إلى فهمه في سياق تاريخ من التمييز العنصري فهو أداة علائقية ذات مغزى في تفاعلات العاملين مع أقرانهم (Liang et al.,2020:347). ويشمل الاحترام من الآخرين التقدير والاهتمام والأهمية ويكمن في مجالين ، مستوى الاحترام ومستوى السمو الذاتي. وتم العثور على احترام الذات في المستوى الرابع من الاحتياجات البشرية ، وهو واضح أيضاً في مستوى السمو الذاتي الذي يتم فيه وضع الاحتياجات الفردية جانباً لصالح خدمة الآخرين إذ يتصرف الناس بطرق مقصودة لتلبية احتياجاتهم ويسعون إلى إرضاء مستوى الاحترام لتحقيق تقييم مستقر وثابت وعالي لأنفسهم ، واحترام الذات ، وتقدير الآخرين وهذا مهم في تشكيل هوية الناس كما أن الرضا عن مستوى احترام الذات يؤدي إلى الشعور بالثقة بالنفس ، والقيمة ، والقوة ، والقدرة ، والكفاية لتكون مفيدة وضرورية للعالم (Rewakowski, 2018:193). وفي سياق ما ذكر ترى الدراسة الحالية أن تقدير الآخرين هو تقدير لمساهمات العاملين بالمهام والأعمال التي يؤديونها والتشجيع من لدن رؤسائهم فضلاً عن دوره في تماسك وعمل المجموعة وعليه زرع الثقة في زملاء العمل واحترامهم.

### 3- الانفتاح على التعليقات:

بعد الانفتاح أحد الأبعاد الرئيسة للشخصية في نموذج العوامل الخمسة أو (الخمسة الكبار) على الرغم من إدراجه في إطار عمل الخمسة الكبار ، إلا أن الانفتاح هو البعد الأكثر صعوبة الذي يمكن الاعتماد عليه بسبب هيكله الواسع والمحدّد بشكل فضفاض. في أكثر مستويات الوصف الملموسة ، يلتقط الانفتاح الفرد الذي هو مفكر ومبدع ومتشعب ، وغالباً ما يكون مفتوناً بالتجارب الجمالية في أوسع مستوى من الوصف ، ويكون الأفراد المنفتحون للغاية فضوليين فكرياً ، ولديهم خيال ثري ، ويختبرون نطاقاً أوسع من المشاعر ، ويبحثون بنشاط عن تجارب متنوعة (Carducci & Nave, 2020:293). يُنظر إلى الانفتاح على أنه سمة شخصية مرتبطة بالتكيف والسلوك الاستكشافي والمصالح الفكرية ويحفز الناس على البحث بنشاط عن معلومات جديدة ومواقف جديدة بالإضافة إلى تفضيل التعامل مع المعلومات الجديدة (Trapp et al.,2019:5).

وأرتبط مفهوم الانفتاح بمجموعة من المفاهيم الشعبية ذات النكهة الإيجابية بشكل قاطع تقريباً مثل المشاركة و التمكين والشفافية والابتكار ، وعليه فإن ممارسة الانفتاح أمر مرغوب فيه (Kozel, 2017:45). يفهم الأفراد بتواضع أن بعض الأمور خارجة عن إرادتهم ، والقدرة على فهم الذات ومعرفة حدود الفرد وفهمه أمر خاطئ وضعيف لذلك فإن الانفتاح هو أهم خصائص التواضع وسوف يحافظ الشخص المتواضع على فضوله تجاه أفكار وممارسات الآخرين ويكون مهتماً بفهم الآخرين (Chiu et al.,2012:131). يتضمن التواضع معرفة أن هناك أشياء خارجة عن إرادة الفرد ويشير هذا إلى كونك متواضعاً يعني أن تكون منفتحاً على الأفكار الجديدة وطرق المعرفة وبالتالي ، فإن التواضع ينطوي أيضاً على الرغبة في التعلم من الآخرين (Morris,2005:1331).

يتعلق الانفتاح بتوسيع تصورات العقل ، وهي إحدى العلامات على أن شخصية القائد تتمتع بالقوة والاستقرار في اتخاذ القرارات وهي نشطة في كل مجال تعمل فيه ، كما أنها قادرة على التواصل مع الآخرين والتعايش معهم بسرعة ، بالإضافة إلى أن الانفتاح غالباً ما يستدعي التفكير الإيجابي ، وأن النجاح حليفاً للأشخاص المنفتحين في أي تجربة يمرون بها (عليوي ،2021: 261). ولا يترددون في تقديم المساعدة للآخرين دون تفكير مسبق ، كما يمكنهم ضبط أنفسهم واللجوء إلى الناس ، والبحث عن ملاذ بلا حواجز ، مما يدعم قوتهم ويمنحهم شعوراً دائماً بالسعادة والتفاؤل ، ويكونوا محبوبين بين الناس (العبيدي ، 2019: 152). فضلاً عن ذلك فإن الأشخاص المرنين والمتقبلين لجميع الاحتمالات التجريبية ربما تكون هذه المرونة هي الأكثر تحديداً للأشخاص المنفتحين تمكنهم من أن يكونوا مبدعين ، ويؤسسوا جهات نظر معقدة للعالم ولا يرى الأشخاص المنفتحون المزيد من الاحتمالات فحسب ، بل يتفاعلون معها أيضاً(Christensen, 2020:2).

كما أن الأفراد المنفتحين يتمتعون بالعالمين الخارجي والداخلي ، ولديهم فضول ، وأفكار جديدة وحساسية جمالية عالية وفضول فكري وخيال حي وأنظمة قيم متطورة (Vuyk et al.,2016:192). ويمكن وصف الانفتاح من خلال ستة جوانب: الخيال النشط (الخيال) ، والحساسية الجمالية ، والانتباه للمشاعر الداخلية ، وتفضيل التنوع ، والفضول الفكري يوصف الأشخاص الذين حصلوا على درجات عالية في هذا البعد بأنهم أذكاء ، ومبدعون ، ونشطون ، وخيالون ، واستكشافيون ، وفضوليون ، وذو اهتمامات واسعة ، وغير تقليديين (Piechurska-Kuciel, 2018:192). ويتمتع الأشخاص ذوو الانفتاح العالي بإمكانية أكبر للوصول إلى الأفكار المتنوعة والقدرة المعززة على استيعاب ودمج المعلومات الجديدة ، مما يؤدي في النهاية إلى قدر أكبر من الإبداع (Pi et al.,2019:3). كما أن الانفتاح يحفز القادة المتواضعين على إعادة فحص القيم التقليدية والإبداع في جعل مساعيهم الذاتية حقيقة (Maldonado & Spangler, 2021:9). وفي سياق ما ذكر ترى الدراسة الحالية أن الانفتاح على التعليقات هو من أكثر الصفات المميزة للشخصية الفاعلة لأنه يمكنها من التفكير بشكل إيجابي ويضفي عليها شعوراً بالسعادة والتفاؤل كما أنها تكون قادرة على التفاعل مع الآخرين والتعامل معهم فضلاً عن أن النجاح حليفاً للعاملين المنفتحين في أي تجربة يمرون بها.



## 4- التركيز المنخفض على الذات:

هذا يعني أن القائد المتواضع يسعى إلى نسيان نفسه ، مدركاً أنه مجرد جزء صغير من هذا الكون ، ثم ينظر إلى القائد المتواضع على أنه أقل تركيزاً على نفسه ، وهذا القائد يوضح لمروسيه المعرفة والمهارة والطريقة اللازمة لأداء الأعمال المطلوبة منهم (Elnagar, 2021:314). والإصرار على التواضع يتطلب فهم مكاننا الصحيح والتركيز على الآخرين أكثر من التركيز على أنفسنا هذا المفهوم الديني للتواضع "وجهة نظر التحقير الذاتي" - وهي وجهة نظر ينبغي لنا بواسطتها أن نعترف بشكل نشط وعلني بتواضعنا وعدم أهميتنا فيما يتعلق بعظمة الله ولا يتطلب التواضع أن يكون لدينا فقط موقف متدني تجاه إنجازاتنا وتقديرنا لذاتنا ، بل يتطلب أيضاً الانخراط في تحقير ذاتي نشط (وربما حتى كراهية الذات)(Nadelhoffer&Wright,2017:311- 312).

يشتمل التركيز الذاتي المنخفض على أن التواضع ينطوي على نسيان الذات والاعتراف بأن الفرد قطعة صغيرة من الكون الأكبر وعلى هذا الأساس وجد أن التواضع فضيلة تشجع السلوكيات التعاونية والايجابية في المنظمات إذ ينظر الى القادة المتواضعين على أنهم أقل تركيزاً على أنفسهم (فنجان واخرون ،2020: 183) إذ أنهم طموحين بشكل لا يصدق - لكن طموحهم أولاً وقبل كل شيء للمنظمة وليس لأنفسهم (Caldwell et al.,2017:4). وتسهم جوانب التوافق المتمثلة في التواضع والصدق والإيثار ، على وجه الخصوص ، في ضعف تركيز القادة على الذات كما يرتبط التواضع بشكل إيجابي بتقدير الآخرين ، والتقييم الذاتي الدقيق ، وانخفاض التركيز على الذات نظراً ، لأن القادة المتواضعين يتمتعون بدرجة عالية من المداولات والسعي نحو الإنجاز ، فإنهم يميلون إلى التفكير بعناية قبل اتخاذ الإجراءات ، ويكونون أكثر وعياً بكل ما يدخل في القرارات الناجحة بحيث يكون القائد أكثر واقعية حول نقاط القوة والضعف لدى الفرد وإسهامات الآخرين في نجاح المهمة ، كما يساعد التواضع على تقوية رغبة القادة في تقييد المصلحة الذاتية لخدمة الآخرين ، والتي تعد أساساً لانخفاض التركيز على الذات (Maldonado & Spangler, 2021: 9-8).

والتواضع ينظر إلى الذات على أنها جزء صغير من الكون مع امتصاص ذاتي منخفض نسبياً بدلاً من موقف متكبر إذ يقدم الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من التواضع الفرص المتاحة لهم وخصائصهم الشخصية أثناء تقييم نجاحاتهم ومهاراتهم ، وفي الوقت نفسه يمكن القول إنهم لا يتصرفون بطريقة مبالغ فيها ، ويرون أنفسهم جزءاً من العالم ، كما أن العلاقات الاجتماعية للأفراد الذين يقيمون أنفسهم بتواضع في بيئاتهم الاجتماعية أكثر جودة (Sapmaz et al.,2016:3). وتحرر الأفراد المتواضعين من الحاجة إلى تعزيز الأنا الخاصة بهم يتيح لهم أن يكونوا سعداء حتى عندما يتفوق الآخرون ، كما أن الحالات المتواضعة تشير إلى وعي أقل بالذات وعليه فإن القدرة على الاهتمام بالآخرين ونسيان الذات هو ما يميز المتواضع عن النرجسي إذ يركز النرجسيون على احتياجاتهم الخاصة ويميلون إلى أن يكونوا ذرائعيين في العلاقات ، مستخدمين الآخرين كسلع يمكن التخلص منها لأغراضهم الخاصة (Chancellor & Lyubomirsky, 2013:826-827).

فضلاً عن ذلك يمكن أن يكون لدى شخص ما تركيز منخفض على الذات دون التركيز على مصالح الآخرين والعكس صحيح أيضاً - فقد يركز شخص ما على الآخرين بينما يفكر في نفسه في نفس الوقت أكثر مما ينبغي ، وهذا لا يعني أن التواضع يتطلب منا أن نكون قديسين وأخلاقيين أو أن نختزل أنفسنا إلى منفعة هامشية من أجل مساعدة المحتاجين على الرغم من أن التواضع متوافق مع هذه المواقف والسلوكيات الفوقية ولكنه يتطلب منا أن نكون يقظين ، ومنتهيين ، ومراعاة العمل الخيري تجاه الآخرين ، وخاصة أولئك الذين قد يحتاجون إلى المساعدة أو الذين يتعرضون للأذى وتشمل المظاهر السلوكية لانخفاض التركيز على الذات الافتقار إلى الرغبة في تضخيم الذات والانفتاح على المعلومات الجديدة والصعبة والبساطة في عرض الذات وأسلوب الحياة أي (التواضع والانفتاح) (Nadelhoffer et al.,2017:274). وفي سياق ما ذكر تری الدراسة الحالية أن التركيز المنخفض على الذات هو نسيان الذات والاعتراف بحقوق الآخرين والاهتمام بها أكثر من الاهتمام بأنفسنا والعمل لصالح المنظمة التي يعملون ضمنها لذلك فإن التواضع يشجع السلوكيات الإيجابية والتعاونية في المنظمات وينظر إلى القادة المتواضعون على أنهم أقل تركيزاً على أنفسهم.

#### 5- احترام الذات:

بناءً على أدبيات الاحترام بين الأشخاص ، من المنطقي تصور احترام الذات على أنه تقييم إيجابي باعتباره ذا قيمة ويستحق الاحترام ، وبغض النظر عن الصلات الشخصية والاحتياجات يمكن منح الاحترام لشخص ما على أساس (أ) وضعه الاجتماعي الذي يشار إليه غالباً باسم (احترام المكانة) ، (ب) قيمته المتأصلة كإنسان ويشار إليها باسم (الاحترام غير المشروط) ، (ج) الصفات الشخصية المثيرة للإعجاب ذات الطبيعة الأخلاقية أو الشريفة (على سبيل المثال ، النزاهة الأخلاقية ، والاهتمام برفاهية الآخرين ، والعمل إلى أقصى حدود القدرة والصلابة العقلية) والإنجازات والمواهب الفكرية والمهارات ويشار إليها غالباً باسم (تحقيق الاحترام) (Clucas, 2020:839). ويمكن الاستدلال على أن السعي وراء احترام الذات هو المصطلح الذي يتعامل مع الجهد الذي يبذله شخص ما للحصول على الهدف وهو الشعور بالتقدير والثقة أو الرضا في النفس ، من منظور الذات هناك اعتقاد تجاهه أنه شخص يستحق الاحترام وبالإضافة لذلك فإن احترام الذات ليس شيئاً يتطور بين عشية وضحاها أو نتيجة لأي فكرة أو قرار أو تعديل في السلوك وإنما يُبنى تدريجياً من خلال الرغبة في العمل في عدد من مجالات الحياة إذ أصبح تقدير الذات العالي يرتبط بالعديد من الصفات الإيجابية للصحة العقلية ونجاح الحياة والسعادة كما يعد أحد الاحتياجات الحيوية للبشر لأنه يحدد نوعية الحياة التي يعيشونها (Siskawati, 2020:97-98).

ومن خلال تقدير الذات يمكن الإشارة إلى التقييم الذي يقوم به الفرد ويحتفظ به عادةً فيما يتعلق بنفسه ، ويشير إلى أي مدى يعتقد الفرد أنه قادر ، ومهم ، وناجح ، وجدير وهو بذلك حكم شخصي على الجدارة يتم التعبير عنه في المواقف التي يتبناها الفرد تجاه نفسه (Branden, 2021:9). وأن كلاً من النرجسية واحترام

الذات ينطويان على وجهات نظر إيجابية عن الذات ، ولكنهما لا يتطابقان إلا بشكل ضعيف مع ارتباط معتدل في الواقع ، إذ لا يتمتع العديد من النرجسيين باحترام الذات ويرون أنفسهم أفضل بلا ريب من أقرانهم من البشر ، كما أنهم ليسوا سعداء بأنفسهم وعلى العكس من ذلك ، فإن العديد من أصحاب الثقة بالنفس ليسوا نرجسيين بل إنهم يقدرون أنفسهم ، لكنهم يخجلون من رؤية أنفسهم أفضل من الآخرين (Brummelman et al.,2016:9).

وأن أحد مكونات الرفاهية الذاتية هو احترام الذات الذي هو جزء من مفهوم الذات ، ويشير إلى التقييم الذاتي للفرد بالنسبة لمعظم الأفراد ، إذ يعتبر تقدير الذات سمة ثابتة بشكل عام ، ولكنه قد يتقلب بالنسبة للآخرين ، ويرتبط تقدير الذات العالي بالسعادة ، والثقة ، وامتلاك موقف إيجابي ومتفائل تجاه الحياة (Saiphoo et al.,2020:2).

كما إن التصرف بطريقة تؤكد وجهات نظر الفرد الذاتية ، حتى عندما تكون تلك الآراء الذاتية سلبية ، يعود بفوائد مهمة إذ يعزز التحقق من وجهات النظر الذاتية تصورات السيطرة ويولد إحساساً بالاستقرار والنظام ، مما يجعل الناس يشعرون وكأنهم يعيشون في عالم آمن يمكن التنبؤ به كما أن التصرف وفقاً لوجهات نظر الفرد الذاتية يساعد أيضاً على حماية الذات من المزيد من الانخفاضات في تقدير الذات وبشكل أكثر تحديداً ، من خلال التصرف بطريقة تؤكد وجهات النظر الذاتية (Stuppy et al.,2020:957). وقدمت الأدبيات السابقة دليلاً على أن الأفراد الذين يتمتعون بتقدير كبير للذات يستمرون أكثر في مواجهة المهام الصعبة أو الإخفاقات ، في حين أن الأفراد الذين يعانون من تدني احترام الذات يمتلكون موارد أقل للدفاع ضد تهديد الرفض ويعرف الأفراد الذين يتمتعون بتقدير الذات العالي متى يجب عليهم الإقلاع عندما يكون هناك ما يشير إلى أن المثابرة قد تكون استراتيجية سيئة (Tang & Baker2016:6-7). وفي سياق ما ذكر ترى الدراسة الحالية أن احترام الذات هو الشعور بقيمة الذات ، والذي يتجذر في التجارب الشخصية ، ويربط السلوك الشخصي الواقعي ونتائجه في العلاقات بين الشخص والآخرين.

#### 6- مفهوم الذات المتسامي:

تم استخدام مصطلح مفهوم الذاتي التسامي على نطاق واسع في الأدبيات الفلسفية والنفسية للإشارة إلى مجموعة من المفاهيم والظواهر ذات الصلة وأصبح يشير الى المدى الذي يعرف فيه الشخص الذات على أنها جزء لا يتجزأ من الكون ككل ، بالإضافة إلى ذلك ، فإن المنظرين المعاصرين في علم نفس الوعي قد تعاملوا مع موضوع السمو الذاتي باعتباره معلماً إنمائياً مرتبطاً بالمستويات العليا للنضج النمو الروحي (Garcia-Romeu et al.,2015:2). ويمثل أيضاً تجاوز الحدود المعتادة للفرد حتى يتمكن من تكوين اتصال بمنظور أكبر ، وأن أفضل طريقة للتفكير في التسامي هي قبول شيء أعظم من الذات ومن هذا القبول يأتي فهم الدور الصغير الذي يلعبه الفرد في عالم واسع ، وتقدير للآخرين ، والاعتراف بأن للآخرين قيمة إيجابية إذ يجلب التسامي وجود منظور مناسب للحياة (Morris,2005:1331).

وعادةً ما ينشأ مفهوم الذات المتسامي من التقييمات المركزة على الآخرين ، مما يؤدي إلى تحويل الانتباه بعيداً عن الذات نحو احتياجات ومخاوف الآخرين إذ يتم توجيهه في ميوله العملية نحو رفع مستوى رفاهية الآخرين من خلال سلوك الحد من الضرر في حالة التعاطف ، وأفعال كرم متبادلة في حالة الامتنان ، والعمل الاجتماعي الإيجابي والتعاون في حالة الرهبة (Keltner&Piff, 2020:160- 161). ويمكن تطوير التسامي كفضيلة بطريقتين أساسيتين. أولاً ، يمكن للأفراد تطويره من خلال أداء سلوكيات محددة: التعبير عن الامتنان ، وإظهار التقدير للجمال (الأخلاقي) والتميز ، والتعبير عن الأمل ، وتفعيل التدين أو الروحانية وثانياً ، يمكن للأفراد أن يطوروا تفوق السمات من خلال تجربة مفهوم الذات المتسامي ، وتحديداً الرهبة والسمو والأمل والإعجاب على الرغم من اختلاف هذه التجارب العاطفية اختلافاً طفيفاً ، إلا أنها تشترك في جانب مشترك: الخير الأخلاقي أو الفضيلة الموجودة غالباً في الأشخاص الآخرين وأفعالهم (Raney et al.,2018:3-4). ويستخدم مفهوم الذاتي التسامي ، بالمعنى الأكثر عمومية للمصطلح ، لوصف انخفاض عام في التركيز على الذات والدوافع الأنانية وغالباً ما يُفسر على أنه قيمة تؤكد على الكونية والإحسان وتتعارض مع قيم التعزيز الذاتي التي تركز على السعي وراء القوة الشخصية (Yaden et al.,2017:2-3).

ويتم تنظيم مفهوم الذات المتسامي بشكل أساسي من خلال الاهتمام بتعزيز رفاهية الآخرين ، مما يؤدي إلى تحويل الانتباه نحو احتياجات واهتمامات الآخرين ، وعليه فإن مفهوم الذات المتسامي يحول أنتباه الفرد نحو الآخرين ويشترك في عدد من الخصائص مع الفئة الأوسع للتأثير الإيجابي مثل المشاعر الإيجابية الأخرى ، فإنه يوسع ويبنى عقلية الفرد وموارده ويمتلك عدداً من الميزات التي تميزها عن المشاعر الإيجابية الأخرى فأنها تنشأ عادةً من التقييمات المركزة الأخرى (Stellar et al.,2017:201). لذلك فإنه يعزز ويشجع وجهة نظر موجهة للآخرين ، ويرتبط بمزيد من الإيثار والسلوكيات الاجتماعية والازدهار البشري (Clayton et al.,2021:2) كما أنه يوجه الأفراد نحو أمور أكبر من الذات والاهتمامات اليومية وهذا على عكس معظم المشاعر الأخرى التي يمكن أن تحول انتباه الفرد إلى الداخل ، فإن مفهوم الذات المتسامي يوجه الانتباه إلى الخارج (Dale et al.,2020:2). ويمكن استنباط مفهوم الذات المتسامي من خلال تصوير نقاط القوة المتسامية في الشخصية (مثل الامتنان والأمل) والتي هي سمات شخصية تمثل فضيلة التسامي (Janicke-Bowles, 2020:2) وتُعد تجربة مفهوم الذاتي التسامي متعددة الأوجه في حد ذاتها ، وتتألف من اليقظة والتدفق والمشاعر المتسمة بالشفافية والرهبة وخبرات الذروة والتجارب الصوفية إذ ظهرت لمساعدة البشر على حل التحديات الفريدة المتعلقة بالتعاون الجماعي والتنسيق والتفاعلات الاجتماعية (Kitson, 2020:4-12). وفي سياق ما ذكر ترى الدراسة الحالية أن مفهوم الذات المتسامي يعني القدرة على فهم وقبول دور الفرد ومكانته الضئيلة في الكون ، وفهم الآخرين والامتنان لهم ، وإدراك قيمتنا للآخرين ، مما يسمح لنا بمواجهة وجهات نظر الآخرين.

## المبحث الثاني تمكين الموارد البشرية

### توطئة:

تؤدي الموارد البشرية دوراً مهماً في نمو واستمرار وتنافسية المنظمات الأمر الذي يدفعها إلى استقطاب والحفاظ على ما لديها من كفاءات متميزة في ضوء عدة طرق أهمها تمكين الموارد البشرية الذي يعد أعلى درجات التفويض كما أنه يعد أحد الموضوعات الحديثة وبذلك أصبحت برامج التمكين ابتكاراً شائعاً في القطاع الخاص في أواخر الثمانينيات إذ قدمت الأدبيات الأكاديمية أدلة تشير إلى فاعلية تمكين الموارد البشرية لتحسين نتائج العمل والمواقف المتعلقة بالعمل في كل من القطاعين العام والخاص وبذلك أصبح تمكين الموارد البشرية استراتيجية فاعلة لتعزيز التحول والابتعاد عن التسلسل الهرمي وتقليل البيروقراطية والهدف إلى تحسين الكفاءة والأداء.

### أولاً: التمكين:

وردت كلمة التمكين في كتاب الله - سبحانه وتعالى- في العديد من الآيات القرآنية الكريمة منها ما يوضح مفهوم التمكين قوله تعالى ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا﴾ النور(55) ، ويعود تاريخ التعريف الأول للتمكين إلى عام 1788 عندما كان يُنظر إلى التمكين على أنه تعيين للسلطة في دور المنظمة الذي يجب تعيينه لشخص ما (Hajian et al.,2015:87). فهو متجذر في العمل الاجتماعي ويهدف إلى زيادة استقلالية وسلطة وتأثير المجموعات المضطهدة (Halvorsen et al.,2020:4). ومنذ ظهوره لأول مرة في مجال العلوم الاجتماعية ، أصبح مفهوم التمكين يستخدم ببطء على نطاق واسع من قبل عدد من المجموعات العلمية والمهنية لذلك يمكن القول أنه مصطلح متعدد الاستخدامات ، ويستخدم في الوقت الحاضر حتى في مجالات الحياة اليومية. كمفهوم ، فإن (التمكين) ، مع ذلك ، معقد وغامض ويفتقر إلى أي حدود واضحة ؛ يمكن تطبيقه على حالات وعمليات مختلفة للغاية وبطرق عديدة (Úcar Martínez et al.,2017:405). كما يمكن فهم التمكين على أنه عملية متعددة الأبعاد تستلزم بحكم الضرورة علاقات اجتماعية بين الأفراد والمجموعات والمنظمات ولا يتوقف ذلك على التغييرات داخل الأفراد ، ولكن أيضاً عن طريق بناء علاقات السلطة داخل وبين المستويات المؤسسية المختلفة كما أن عمليات التمكين تتأثر حتماً بالأعراف الاجتماعية ، وعليه تتضمن عمليات تغيير علائقية ومتعددة المستويات والاتجاهات (Galiè & Farnworth, 2019:13). وتسمح عمليات التمكين للمديرين بتقليل التأثير العاطفي للتغييرات التنظيمية المحيطة وتعبئة أعضاء المنظمة في مواجهة التحديات الصعبة إذ تشير الخبرات في بناء الفريق داخل المنظمات إلى أن تقنيات التمكين يمكن أن تؤدي دوراً حاسماً في تطوير المجموعة ، والصيانة ، وأداء المهام (Conger, 2017:143). وعليه فإن التمكين هو خيار

إداري استراتيجي يمكن أن يشجع الموظفين على العمل خارج نطاق القاعدة وإنجاز الوظائف بطريقة مرنة (Choi et al.,2016:3).

### ثانياً: تمكين الموارد البشرية:

كان تمكين الموارد البشرية موضوع نقاش لسنوات عديدة إذ حذر العديد من العلماء من أن التمكين قد يغير هيكل توزيع السلطة في المنظمة (Choi et al.,2016:3). وعلى الرغم مما له من جذور عميقة تمتد إلى حركة العلاقات الإنسانية ، إلا أن تبني برامج تمكين الموارد البشرية على نطاق واسع لم يحدث حتى التسعينيات (Kim, 2017:1) & Fernandez, ويعد تمكين الموارد البشرية أحد المفاهيم القيمة التي تُعد مهمة في تحسين العناصر السلوكية للموظفين لتحقيق درجة أعلى من الدعم والابتكار وروح العمل الجماعي وريادة الأعمال والثقة بالنفس والتفكير المستقل (Hanaysha, 2016:166). ويتم بناء تمكين الموارد البشرية من خلال تصميم بيئة عمل تسمح لهم باتخاذ قراراتهم الخاصة بناءً على ظروف معينة متعلقة بالعمل (Hanaysha, 2016:167).

إذ يعتمد التمكين على فكرة أن منح الموظفين المهارات والموارد والسلطة والفرصة والتحفيز بالإضافة إلى تحميلهم المسؤولية والمساءلة عن نتائج أفعالهم ، وذلك سوف يسهم في كفاءتهم ورضاهم (Ajala, 2015:379) وتم الاعتراف بتمكين الموارد البشرية على نطاق واسع كمساهم أساسي في النجاح التنظيمي ولاحظ العديد من المؤلفين تأثيره المباشر على أداء الموظف والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Hanaysha, 2016:300). كما أنه يتضمن سلوكيات القيادة التي تعزز جدوى العمل ، والمشاركة في اتخاذ القرار ، وتعبّر عن الثقة في الأداء العالي ، وتوفير الاستقلالية عن القيود البيروقراطية (Fox Craig, 2017:37). كما أن تمكين الموارد البشرية لا يشير فقط إلى امتلاك القوة أو السلطة لاتخاذ القرار والتصرف ، ولكن أيضاً إلى مستوى أعلى من المسؤولية والمساءلة (Ukil, 2016:180). وبالتالي يمكن تقديم تمكين الموارد البشرية من خلال تغيير نهج التسلسل الهرمي للمنظمة من المركزية إلى اللامركزية ، مما يسهل تمكين الموارد البشرية لأن نهج الهيكل التنظيمي التقليدي لا يفضل تمكين الموارد البشرية (Tariq et al.,2016:5).

إذ يُعد تمكين الموارد البشرية من أفضل السياسات التي تعد أكثر أهمية في تطوير الصفات التفاعلية للموظفين لتحقيق قدر أكبر من المساعدة ، وموقف العمل الجماعي ، والمهارات المبتكرة ، والثقة بالنفس والتفكير غير المتحيز (Ahmad&Manzoor, 2017:383). كما أنه يؤدي إلى نتائج تنظيمية إيجابية ، مثل تعزيز مسؤوليات الموظفين وتحفيزهم في العمل الروتيني ، وتحسين مستوى الرضا الوظيفي وجودة الخدمات ، وزيادة ولاء الموظف ، وانخفاض نية دوران الموظفين ، وتعظيم الإنتاجية (Hanaysha, 2016:167). وعلى هذا الأساس يجب على المنظمة تمكين مواردها البشرية من أجل جعلهم مصممين ومخلصين وسعداء ، وبالتالي سوف يستخدمون مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة (Ahmad&Manzoor, 2017:383). إذ أنه من المرجح أن يشارك الموظفون المتمكنون معارفهم مع



الآخرين في المنظمة (Han et al.,2016:6). لذلك فإن التمكين يتأثر بشدة بالثقافة التنظيمية إذ تحدد ثقافة المنظمة كيفية ارتباط العوامل السياقية وسلوكيات العمل للموظفين بحيث يكون التمكين ناجحاً في ظل وجود ثقافة تنظيمية مناسبة ومن هذا المنظور ، فإن الثقافة الموجهة نحو المرونة والاستقلالية التي تدعم المشاركة قد تعزز تمكين الموظف (Gözükar et al .,2019:4) .

في الأدبيات ، التمكين محدد في منظورين: منظور نفسي ومنظور إداري. من منظور نفسي ، التمكين هو حافز شبيه بحالة ذهنية أما من منظور إداري ، فإن تمكين الموارد البشرية هو بناء علائقي يصف كيف يتشارك أصحاب السلطة في المنظمات السلطة والمعلومات والموارد والمكافآت مع من يفتقرون إليها (Potnuru et al.,2018:42). لذلك عندما يتم تمكين الموارد البشرية ، فإنهم غالباً ما تصبح لديهم دوافع ذاتية ويصبحون أفراد ملتزمين ويبدلون أقصى جهد في عملهم ويؤدون أداءً أفضل (Idris et al.,2018:3). كما يرتبط إحساس العاملين بالتمكين في مكان عملهم بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، والذي بدوره يثبط التغيير التنظيمي (Laschinger et al.,2016:319). إذ ينظر الموظفون إلى التمكين على أنه علامة على أن قائدهم يثق بهم ، وعليه يثق الموظفون في قائدهم وزملائهم ومنظمتهم أيضاً (Krog&Govender, 2015:4). فضلاً عن ذلك فإن توفير الحوافز يعد أمراً بالغ الأهمية في سياق التمكين ، إذ يؤدي تمكين الموارد البشرية إلى زيادة المخاطر والمسؤولية بالنسبة للموظفين الفرديين ويزيد من مطالبهم للأداء (Colnar& Dimovski, 2021:390). ويبين الجدول (8) بعض اسهامات الباحثين لهذا المفهوم بحسب تسلسلها الزمني:

جدول (8) بعض مفاهيم تمكين الموارد البشرية وفق آراء وإسهامات عدد من الباحثين

| المفهوم  | المصدر                                 | ت |
|--|--|---|
| عملية توجيه العاملين وتمكينهم من التفكير والتصرف واتخاذ القرارات بطريقة مستقلة.  | Sahoo et al., 2010<br>:41              | 1 |
| بنية تقديرية توفر الإدارة للعاملين حرية التصرف والاستقلالية في مهامهم.   | Humborstad&Perry,<br>2011:327          | 2 |
| نهج يتكون من الممارسات التي تهدف إلى مشاركة المعلومات والمكافآت والمعرفة المتعلقة بالوظيفة والسلطة مع العاملين ارتباطاً إيجابياً بالأداء . | Fernandez&<br>Moldogaziev,<br>2013:492 | 3 |
| الحرية والسلطة الممنوحة للعاملين لأداء مهامهم والتحكم فيها بأفضل ما لديهم من قدرات.  | Berraies et al., 2014<br>:86           | 4 |

|   |                                      |    |
|---|--------------------------------------|----|
| مجموعة من الأساليب والمبادرات التي يتم من خلالها تغيير سلوك العاملين ويمكنهم اتخاذ وتنفيذ أفضل القرارات المتعلقة بالظروف التنظيمية. | Hajian et al., 2015<br>:88           | 5  |
| إجراء يتقاسم فيه المديرون السلطة والمسؤولية مع مرؤوسيه من أجل إنجاز مهام محددة.   | Ahmad & Manzoor,<br>2017:383         | 6  |
| تعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية والقضاء على العوامل التي تثير مشاعر ضعف الموظفين.   | Bose & Emirates,<br>2018:73          | 7  |
| تمكين لعلاقات القوة عن طريق عملية تعزز إحساس العاملين بالسيطرة والكفاءة.  | Idris et al.,2018:3                  | 8  |
| ممارسات الموارد البشرية التي تمنح العاملين قدراً أكبر من الاستقلالية لتنفيذ عملهم الأساسي.  | Yin et al.,2019:566                  | 9  |
| بناء تشترك فيه مختلف السياقات والتخصصات ، بما في ذلك علم النفس والتعليم والاقتصاد والعلوم الاجتماعية والصحة العامة.                 | Gómez-Velasco et<br>al .,2019:1312   | 10 |
| تفويض السلطة والمسؤولية من المستويات العليا في التسلسل الهرمي التنظيمي إلى العاملين ذوي المستوى الأدنى ، وخاصة سلطة اتخاذ القرارات. | Baird et<br>al.,2020:452             | 11 |
| نوع من الاستراتيجية والفلسفة التي توفر للعاملين الفرصة لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن نتائجها.                                  | Kanake & Kemboi,<br>2020:15          | 12 |
| مدى تحفيز العاملين لاتخاذ القرار بشكل مستقل.  | Ghasempour Ganji<br>et al., 2021:314 | 13 |
| تفويض السلطة لشخص ما للقيام بشيء نيابة عن الشخص الذي يعطي السلطة.   | Abun, 2021:15                        | 14 |
| عملية يحددها الهيكل التنظيمي الذي يمكن العاملين من الوصول إلى أهداف عملهم من خلال الوصول إلى الفرص والمعلومات والدعم والموارد.      | Tsang et al.,2022:2                  | 15 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات الواردة افية



وفي ضوء ما تقدم ترى الدراسة الحالية أن تمكين الموارد البشرية يحظى باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين الذين على الرغم من اتفاقهم على مضمون التمكين ، إلا أنهم اختلفوا في تحديد مفهوم محدد له ، وهذا الاختلاف يأتي بحسب نظرة كل منهم للتمكين إذ إن السبب الرئيس في عدم الاتفاق على تعريف مشترك للتمكين ، هو أن الهيكل التنظيمي للمنظمات يواجه بيانات ديناميكية متغيرة باستمرار تحتوي على العديد من الأنشطة التي يمكن تحليلها في مستويات مختلفة في هذا المجال ، وكذلك رؤية المؤلفين للتمكين من زوايا مختلفة ، وتحديد أبعاداً مختلفة من حيث الغرض والهدف.

واتساقاً مع ما تقدم ، تعرّف الدراسة الحالية تمكين الموارد البشرية بأنه ممارسة إدارية يعطي من خلالها المديرين مزيداً الحرية والاستقلالية والصلاحيات للمرؤوسين وعدم تقييدهم بالإجراءات الروتينية وأشعارهم بأهميتهم داخل المنظمة التي يعملون فيها وتشجيعهم على الابداع والابتكار وبالتالي رفع مستويات أدائهم ورضاهم الوظيفي.

### ثالثاً: أهمية تمكين الموارد البشرية:

يعد تمكين الموارد البشرية جزءاً من أجزاء التغيير في عالم اليوم الذي يتسم بالمنافسة والتطور التكنولوجي ، إذ أنه يؤدي دوراً تهندياً للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالمشاركة في الاعمال والمهام اليومية بأقل عدد ممكن من المديرين في ظل التقدم التكنولوجي ، كما ويعد عاملاً مهماً لتحفيز العاملين نحو الابداع في المنظمة ، إذ أن المنظمات التي تسعى لتمكين الموارد البشرية لديها لاتخاذ القرارات بأنفسهم هي على معرفة أن هؤلاء العاملين يريدون الاستفادة من العمل ، وهي واثقة من أن التمكين يتيح الفرصة للعاملين من أجل تطوير مهاراتهم (جبر ، 2019 ، 15). وتم قبول تمكين الموارد البشرية على نطاق واسع كمساهم أساسي في النجاح التنظيمي إذ لاحظ العديد من المؤلفين وجود علاقة مباشرة بين مستوى تمكين الموارد البشرية وأدائه ، ورضا الموظفين ، والتزامهم (Lim & Lau, 2017:3). ويمكن توضيح أهمية تمكين الموارد البشرية بشكل دقيق من خلال النقاط الآتية:

- 1- أصبح تمكين الموارد البشرية قوياً ومهماً جداً للحفاظ على الإنتاجية ، واكتساب مزايا تنافسية أكثر استدامة للمنظمة (Lamoont, 2018:8).
- 2- يصف تمكين الموظف السلوك أو الممارسات الإدارية التي تهدف إلى مشاركة المعلومات والموارد والمكافآت والسلطة مع الموظفين من المستوى الأدنى (Kim&Fernandez, 2017:2-3).
- 3- يعزز التمكين احترام الموظفين لذاتهم وولائهم تجاه المنظمة عن طريق السماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة ، كما أنه يرتبط بمستويات عالية من الرضا الوظيفي ومستويات أقل من التوتر والقلق المتعلق بالوظيفة لذلك فإن الموظفين الأكثر تمكيناً لديهم مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي (Baird& Munir, 2018:9).

- 4- يتم استخدام تمكين الموارد البشرية اليوم في العديد من الشركات الخاصة لتحسين جودة الخدمة وتعزيز الابتكار وزيادة رضا الزبائن (Fernandez & Moldogaziev, 2015:375)
- 5- يؤدي تمكين الموارد البشرية الى شعور العاملين بتحفيز أكبر للمهمة الجوهرية ويصبح العامل مفضلاً (Fernandez & Moldogaziev, 2013:491).
- 6- يعد تمكين الموارد البشرية أمراً ضرورياً للغاية لبقاء المنظمة وإنجازها ، كما أنه يمنح الموظفين إحساساً بالمشاعر بأنهم الموجودات الأساسية للإنجاز التنظيمي ، ويعزز الالتزام والشعور بالانتماء ، ويبني الثقة ، ويدعم التواصل الفعال ، ونمو الفاعلية التنظيمية ورفاهية الموظف (Htun, 2019:14).
- 7- يمتلك الموظفون المتمكنون القدرة على التعامل مع القضايا أو الأشخاص من خلال معرفتهم ومهاراتهم ، ويظهرون أداءً فائقاً والتزاماً أكبر (Gözükar et al., 2019:4) .
- 8- من المرجح أن يطور الموظفون المتمكنون مشاعر التحفيز التي ستساعدهم على اكتساب السلطة والسيطرة وتطبيق المعرفة والمهارات الحاسمة للتعامل مع احتياجات الزبائن (Hanaysha, 2016:300).
- 9- يمكن أن تحفز ممارسات التمكين الأفراد العاملين في الخطوط الأمامية لتقديم خدمة عالية الجودة كجهد تقديري (Humborstad & Perry, 2011:327) .
- 10- يمنح تمكين الموارد البشرية للموظفين سلطة التخطيط والتحكم واتخاذ القرارات بشأن العمل الذي يتحملون مسؤوليته ، دون الحاجة إلى الحصول على إذن صريح من المديرين (Pitoyo et al 2019:201).
- 11- في ضوء برامج التمكين ، يحصل الموظفون على حرية التفاعل ومشاركة المسؤولية مع قادتهم مما يمنحهم في جوهره السلطة والقوة (Kanake, 2020:18).
- 12- يحتفظ بالأعضاء في المنظمة (Emam et al., 2019:133).
- ومما تقدم ترى الدراسة الحالية أن أهمية تمكين الموارد البشرية تكمن في الآتي:
- 1- يعزز تمكين الموارد البشرية شعور العاملين بالانتماء للمنظمة وبدوره يؤدي إلى زيادة الالتزام والشعور بالرضا الوظيفي.
  - 2- يحسن التمكين جودة الخدمة المقدمة بالاعتماد على الأداء العالي وتطبيق المهارات والمعرفة في المنظمات.
  - 3- يساعد التمكين على تحفيز العاملين ليتحملوا مسؤولية أكبر داخل المنظمة وبالتالي يؤدي إلى عدم خروجهم من المنظمة.
  - 4- يساهم التمكين في زيادة المشاركة في عملية صناعة القرار ومنح العاملين سلطة أوسع في التعامل مع المشكلات التي تواجههم بالاعتماد على خبراتهم وتجاربهم السابقة.

**رابعاً: أنواع تمكين الموارد البشرية:**

تقترح الأدبيات ذات الصلة تصنيفات وفئات متنوعة للتمكين ويمكن توضيحها بالآتي:

إذ ذهب (Fock et al.,2013:283-284) الى تحديد أنواع التمكين الآتية:

**1- التمكين التقديري:** يشير الى بنية أحادية البعد تلتقط مدى منح الموظفين سلطة تقديرية في أداء واجباتهم الوظيفية ويتجلى في ثقة المشرف في العاملين ، لأنه لن يعهد إلا بالسلطة التقديرية لمن يعتبره موثقاً وقادراً.

**2- التمكين النفسي:** عملية لزيادة الدافع الداخلي تجاه الواجبات التي تنطوي على ثلاثة مجالات معرفية أخرى إلى جانب الكفاءة الذاتية: تقرير المصير والجدوى والتأثير.

**3- سلوكيات القيادة التمكينية:** ويقصد بها سلوكيات إدارية داعمة بين المشرفين والمرؤوسين ، مثل التدريب والتشجيع وإظهار الاهتمام للمرؤوسين فهي مكونات أساسية لتمكين القيادة إذ أنها تسهل أداء العاملين من خلال تمكينهم وتشجيعهم في أدوار عملهم وينظر إليها العاملين على نطاق واسع على أنها مظهر من مظاهر التمكين.

بينما حدد (Mandal, 2013:19-24) أنواع التمكين الآتية:

**1- التمكين الاجتماعي:** يشير التمكين الاجتماعي إلى القوة التمكينية التي تعزز العلاقات الاجتماعية للعاملين ومكانتهم في الهياكل التنظيمية إذ يعالج التمييز الاجتماعي الموجود على أساس الإعاقة أو العرق أو الدين أو الجنس.

**2- التمكين التعليمي:** المفاهيم التقليدية تعترف بالتعليم العالي كأداة للتنمية الشخصية إذ إنه يساعد في تنمية الآفاق الفكرية للفرد ، والرفاهية وإمكانية التمكين كما يُعد الأداة الوحيدة الأكثر أهمية للتحويل الاجتماعي والسياسي والاقتصادي.

**3- التمكين الاقتصادي:** ويعني الحاجة الماسة للعمل بأجر وقوة اقتصاديه عن طريق التوظيف وأداة قوية لمكافحة الفقر وشرطاً مسبقاً ضرورياً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة إذ يركز نهج التمكين على تعبئة جهود المساعدة الذاتية للفقراء ، بدلاً من توفير الرعاية الاجتماعية لهم.

**4- التمكين السياسي:** التمكين السياسي ينطوي على لامركزية السلطة في الأشخاص المحرومين والمضطهدين والضعفاء الذين لم يتمكنوا من المشاركة في عمليات اتخاذ القرار وتنفيذ السياسات والبرامج لكل من المنظمات الحكومية وكذلك الشؤون المجتمعية والتنظيمية إذ إنه عن طريق المشاركة السياسية ، يجد الناس فرصاً للتغيير والتأثير في القرارات العامة وجعلها في صالحهم كما يمكنهم أيضاً حماية مصلحتهم الذاتية وحقوقهم المشروعة وتزايدت المشاركة السياسية وترديد الشعارات كلغة للتأثير والتفاوض على القرارات والسياسات المختلفة للمنظمات الحكومية وغير الحكومية لصالح المشاركين فيها.

**5- التمكين النفسي:** إذ يعرف هذا النوع من التمكين على أنه حالة ذهنية يشعر فيها العاملون بمشاعر السيطرة على كيفية أداء أعمالهم ، ويكون لديهم الوعي الكافي بمهام العمل التي يتم إجراؤها ، ومستوى كبير من المسؤولية تجاه العمل الشخصي.

ثم حدد (Zeglat et al.,2014:57) أنواع التمكين الآتية:

**1- التمكين الهيكلي / العلائقي:** يعرف هذا النوع من التمكين على أنه ممارسات وسياسات إدارية تهدف إلى نقل السلطة من الإدارة إلى العاملين إذ يركز على السياسات والممارسات التي تتخذها الإدارة وتهدف إلى توزيع السلطة واتخاذ القرار والتفويضات والمسؤولية على المستويات الأدنى من المنظمة.

**2- التمكين النفسي / التحفيزي:** إذ يعرف هذا النوع من التمكين على أنه حالة ذهنية يشعر فيها العاملون بمشاعر السيطرة على كيفية أداء أعمالهم ، ويكون لديهم الوعي الكافي بمهام العمل التي يتم إجراؤها ، ومستوى كبير من المسؤولية تجاه العمل الشخصي.

**3- السلوك الموجه نحو الزبائن:** يشير هذا النوع من التمكين الى سلوكيات محددة يظهرها عاملوا الخط الأمامي أثناء نقطة الاتصال بالخدمة بهدف جعل الزبائن أكثر رضاً عن الخدمة.

بينما أشار (Avidov-Ungar et al.,2014:709-713) الى الأنواع الآتية:

**1- التمكين المحدود:** يمكن تفسير نوع التمكين المحدود الموجود بين العاملين من خلال نمط السلوك الذي اقترحه بيرنز (1978) ، والذي طوره لاحقاً باس (1985). وبحسب رأيهم ، هذه هي (قيادة دعه يعمل) ، وهي تمثل أدنى مستوى من القيادة إذ إن القيادة السلبية هي التي تتجلى في رفض المحاولات المسبقة للتأثير على أداء النظام كما يُظهر هؤلاء العاملين الانطواء في شخصياتهم المهنية ويحافظون على ما هو موجود من خلال قوتهم المحدودة ولا يميلون إلى تغيير الواقع المحيط.

**2- مكافأة التمكين:** يمكن تفسير هذا التمكين المجزي الذي تم العثور عليه بين العاملين من خلال نوع القيادة الذي اقترحه بيرنز (1978) ، وطوره لاحقاً باس (1985) والمعروف باسم قيادة المعاملات إذ أنها قيادة نشطة نسبياً تحدد الأهداف الفردية التي يجب تحقيقها والمكافأة التي يمكن توقعها إذا تم الوفاء بالمهمة. ويمكن أيضاً فحص هذا النوع من تمكين المكافأة في ضوء ما يشير إليه شاين (1996) على أنه الأمن والاستقرار باعتباره مرساة مهنية ويتميز العاملون في هذا المرساة المهنية بالتزامهم تجاه المنظمة والولاء لعملهم ، إذ يرتبط الدافع بشكل أساسي بالمكافآت الخارجية التي تعد أكثر أهمية من التحديات والدوافع الداخلية.

**3- التمكين المعزز للتغيير:** يتم تفسير هذا النمط من التمكين المعزز للتغيير من خلال الكفاءة الإدارية باعتبارها مرساة مهنية ، تتميز بالرغبة في الوصول إلى مناصب إدارية عليا ، وإلى رتبة توجد فيها مسؤولية ، وفرصة للقيادة ، ومساهمة كبيرة في أهداف المنظمة ، و القدرة على التأثير في القرارات المرتبطة بنجاح أو فشل المنظمة.

ثم تطرق (Zamenopoulos et al.,2019:5) الى الأنواع الآتية:

يبدأ **المظهر الأول** للتمكين بافتراض أن التمكين يحدث بين القوي والضعيف ؛ ويهدف إلى تحويل ديناميكيات القوة والسلطة على العلاقات في هذا السياق ، يمكن النظر إلى التمكين على أنه إنتاج قوة متعددة تعمل على تدفق السلطة من مكان إلى آخر وتعيد تنظيمها على العلاقات.

يبدأ **المظهر الثاني** للتمكين بافتراض أن القوة متأصلة في جميع العلاقات الاجتماعية المرتبطة بالقدرة على التصرف من أجل تغيير اجتماعي جذري وفق السياقات السياسية والاجتماعية.

**المظهر الثالث للتمكين** بالقدرة على التعاون والتواصل والتنسيق بين مختلف الموارد والمصالح.

**المظهر الرابع** مع تطوير المعرفة الذاتية وقدرة الأفراد أو الفئات الاجتماعية على التعرف على مواردهم وتعبئتها ، المعرفة والمهارات والموجودات.

### خامساً: خطوات تمكين الموارد البشرية:

يبن الباحثون المهتمين بتمكين الموارد البشرية مجموعة من الخطوات التي من الممكن تبنيها لتمكين الافراد العاملين وهي كالآتي:

إذ حدد (الرقب ، 2010 ، 29-30) خطوات تمكين الموارد البشرية الآتية:

- 1- تعريف وتوصيل مفهوم التمكين للعاملين.
- 2- توفير الموارد الكافية للحصول على بيئة عمل مناسبة للتمكين.
- 3- تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يتخذها العاملون والتي يتخذها المديرون مع توافر الثقة المتبادلة بينهم.
- 4- تأسيس فرق عمل طبيعية تعمل لصالحهم ولصالح المنظمة.
- 5- توفير المعلومات اللازمة والخاصة بالمنظمة للعاملين لاتخاذ أفضل القرارات.
- 6- اختيار الافراد المناسبين والمؤهلين لتنفيذ التمكين.
- 7- توفير التدريب اللازم للعاملين لتحسين المستوى المعرفي لهم في القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة وحل المشكلات التي تواجههم.
- 8- نقل التوقعات عن طريق خطط الأداء الإدارية.
- 9- توقع حدوث مشكلات وأخطاء عند تطبيق التمكين لذلك يجب التعامل معها بحرص وصبر حتى تتحقق الأهداف المرجوة من التمكين.

بينما أتفق كل من (Gilaninia et al.,2013:10 ; Andish et al., 2013:107-108) على الخطوات

الآتية:

- 1- تبادل المعلومات: يسمح للموظفين بمعرفة موقف منظماتهم وإجراء التحليل إذ يبدأ من كسر فكر التسلسل الهرمي التقليدي وبالتالي يتسبب في زيادة شعور الموظفين بالمسؤولية.

- 2- **الاستقلالية في العمل عبر الحدود التنظيمية:** يتم تمييز حدود المنظمات من خلال الهدف (لماذا تفعل؟) ، والقيم (ما هو دليل عملك؟) ، والخيال (ما هو خيالك من المستقبل؟) ، الأهداف (ماذا ، متى ، أين وكيف ولماذا تفعل؟) ، والأدوار (من أنت؟) ، وكذلك النظام والهيكل التنظيمي (كيف ستدعم وظيفتك؟).
- 3- **استبدال الفرق المدارة ذاتياً بدلاً من التسلسل الهرمي:** إذ يتم اختيار مجموعة من الموظفين بمسؤوليات محددة لعمليات العمل والإنتاج ، والتخطيط والتنفيذ من بداية العمل إلى نهايته ، وإدارة كل شيء وتقسيم المسؤوليات على قدم المساواة وتلخص مزايا الفرق ذاتية الإدارة في توفير الرضا الوظيفي ، وتغيير المواقف ، والتزامات العمل ، وتحسين التواصل بين الموظفين والمديرين ، وعمليات اتخاذ القرار الأكثر فاعلية ، وتحسين العمليات ، وخفض التكاليف ، وزيادة إنتاجية المنظمات.

في حين حدد (علي وأحمد ، 2013 : 168) خطوات تمكين الموارد البشرية الآتية:

- 1- **مرحلة الحماس:** إذ يكون في هذه المرحلة الافراد متحمسين لفكرة التمكين ولا يمتلكون المعرفة الكافية لذلك يستلزم من الإدارة توجيه العاملين.
- 2- **مرحلة الامتناع:** يحتاج التمكين في هذه المرحلة الى مهارات عالية في تحمل المسؤوليات الجديدة لذلك يستلزم من الإدارة أن تقوم بتشجيع وتسهيل مهمة العاملين.
- 3- **مرحلة القبول:** يدرك العاملون في هذه المرحلة معنى التمكين وأهميته فضلاً عن فوائده والادوار والمسؤوليات إذ يتوجب على الإدارة هنا تنسيق الجهود بين العاملين.
- 4- **مرحلة الثبات والاستقرار:** في هذه المرحلة تبدأ الإدارة بتدريب العاملين على كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات ومواجهة الصراعات.

بينما أشار (Rathore, 2015:20) الى الخطوات الآتية:

- 1- وضوح الغرض من التمكين وغاياته وأهدافه.
- 2- استعداد الموظفين والمشرفين لقبول المسؤولية.
- 3- التواصل والتغذية الراجعة للمشرفين.
- 4- المكافأة والتقدير.

ثم تطرق (أبو شمالة ، 2020 : 54) إلى خطوات تمكين الموارد البشرية الآتية:

- 1- تحديد أسباب التغيير.
- 2- التغيير في سلوك المديرين.
- 3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون.
- 4- تكوين فرق العمل.
- 5- المشاركة في المعلومات.
- 6- اختيار الافراد المناسبين.

7- توفير التدريب.

8- الاتصال لإيصال التوقعات.

9- وضع برامج للمكافآت والتقدير.

10- عدم استعجال النتائج.

### سادساً: نتائج تمكين الموارد البشرية:

هناك اتفاق كبير بين كل من (Mohapatra & Mishra, 2018:50-51) ; عليوة وزيطاري ، 2019 : 37-36 ; أحمد وحسين ، 2013 ، 108) على أن نتائج تمكين الموارد البشرية يتضمن جانبين هما النتائج التنظيمية والنتائج الفردية وأدناه شرح لتلك النتائج:

#### 1- النتائج التنظيمية:

أ- **تقليل معدل دوران العاملين:** تحتاج المنظمات في عالم المنافسة اليوم إلى تقليل معدل دوران الموظفين ويتم تحقيق ذلك بشكل فاعل في الشركات عن طريق تنفيذ تمكين الموارد البشرية على سبيل المثال ، تزويد الموظفين بظروف عمل جيدة ، وراتب مناسب ، ومنحهم ملكية الشركة مثل إعطاء تلك الأسهم ، يجعلهم يشعرون بالتمكين.

ب- **زيادة الإنتاجية والإيرادات والأرباح:** عندما يشعر الموظفون بالثقة في أن أفكارهم يتم تقييمها والتعامل معها ، فهذا يساعد في زيادة الإنتاجية مما يؤدي إلى زيادة إيرادات وأرباح المنظمة.

ت- **اتخاذ القرار الفاعل:** نعيش جميعاً في عالم من التغييرات التكنولوجية والتقنية يومياً ويحصل الزبائن أيضاً على عدد متنوع من المنتجات المتاحة لهم في السوق ، لذلك ، فإن اتخاذ القرار الفاعل والسريع من قبل الموظفين يُفيد المنظمة إذ أنه عندما يتم توفير القدر المناسب من التدريب لهم في اتخاذ القرار ، يستجيب الموظفون للتغييرات بسرعة ويجدون طرقاً جديدة لتلبية متطلبات الزبائن.

ث- **خدمة زبائن أفضل:** يقدم الموظفون المتمكنون خدمة أفضل أو حلوياً أسرع لأنهم يحلون المشكلات بأنفسهم دون إحالتها إلى مديرهم ، مما يجعلهم يشعرون بالرضا عن عملهم.

ج- **المزيد من الابتكار:** عندما يتم تقييم أفكار وآراء الموظفين ودعمها وقبولها ، فمن المرجح أن يشارك الموظفون في التفكير الإبداعي إذ إنها تلهمهم للتفكير وتقديم أفكار مبتكرة لعملهم وقد يؤدي ذلك إلى تطوير أفضل للمنتج.

ح- **زيادة الولاء:** عندما يتم تقدير آراء الموظفين واحترامها ودعمها وقبولها ، فإن ذلك يزيد من ولاء الموظف تجاه المنظمة إذ أنه من المرجح أن يعمل بجد ويروج للمنظمة.

خ- **المساءلة المباشرة:** يُمنح الموظف الدرجة الصحيحة من السلطة لاتخاذ القرار بشأن القضايا المتعلقة بوظيفته ، فإنه يكون مسؤولاً بشكل مباشر وعادةً ما يتم إلقاء اللوم على المديرين في جميع القرارات ولكن هنا تكمن المسؤولية في عاتق العاملين وعندما يخطئون في قراراتهم ، يتم تقديم تدريب محدد للعاملين المعنيين بدلاً من تدريب القسم بأكمله وإضاعة الوقت والمال.



**2- النتائج الفردية:**

تكشف الدراسات عن فوائد عديدة لتمكين الموارد البشرية على المستوى الفردي مثل زيادة رفاهية الموظفين والإنتاجية والأداء وجودة الخدمة ، وبالمثل ، فإن ممارسات التمكين تساعد الموظفين على فهم وظيفتهم وتعتبرها مجزية أكثر بسبب الاستقلالية والفوائد غير الملموسة الأخرى المتأصلة في العملية ، إذ يجلب تمكين الموارد البشرية قدراً أكبر من مسؤولية الموظف تجاه وظيفته وإنتاجيتها ، كما إن جعل الموظفين مسؤولين عن نتائجهم له تأثير إيجابي على الروح المعنوية ، وفي الوقت نفسه عندما يكون تمكين الموارد البشرية في مؤسسة ما مرتفعاً ، فإنه يؤدي إلى زيادة الدافع الداخلي للعمل ويساعد على زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي يؤدي إلى مستوى أعلى من المشاركة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية وحتى أنه يقلل من ضغوط العمل.

وقد أضاف كل من (أحمد وحسين ، 2013 ، 108) جانباً ثالثاً لنتائج تمكين الموارد البشرية يتمثل بالآتي:

**3- نتائج خاصة بالزبائن (المستفيدين):**

أن الزبائن الذين يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين يعبرون عن مستويات عالية من الرضا ، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى العاملين ، إذ أنه يؤدي إلى سرعة الأداء والانجاز وجودة الخدمات بخلاف العامل الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يؤدي إلى البطء في إنجاز الخدمة.

**سابعاً: معوقات تمكين الموارد البشرية:**

تواجه المنظمات مشكلات وتحديات من شأنها إعاقة تطبيق عملية تمكين الموارد البشرية فيها ، مما أبرز الحاجة إلى تبيان وتوضيح معالم هذه المعوقات لتمكين المنظمة من السير بخطى موثوقة نحو تطبيق التمكين لعاملها ، وقد أوضح الباحثين مجموعة منها ، وكما يأتي:

إذ أشار (الرقب ، 2010: 35) إلى المعوقات الآتية:

- 1- ما زالت الكثير من القرارات تتطلب التصديق من الإدارة العليا.
- 2- عدم انسجام أقوال الإدارة العليا مع الأفعال الواقعية.
- 3- لاتزال معظم القيادات تتدخل في كل القرارات الروتينية دون التركيز على المهام الاستراتيجية طويلة الأجل وما زالت المعتقدات التقليدية مسيطرة على عقولهم وأذهانهم.
- 4- قد يتخوف البعض من تحمل أعباء ومسؤوليات مقاومة التغيير.
- 5- البحث عن المثالية دون البدء بالتمكين.

في حين حدد (Rathore, 2015:23) المعوقات الآتية:

- 1- خوف المدير من فقدان السلطة.
- 2- ضغوط من رئيس المدير ليكون على رأس كل التفاصيل.



- 3- ترشيد عدم استعداد الموظفين.
- 4- الشعور بأن "أنا وحدي يستطيع اتخاذ القرارات الصحيحة".
- 5- الخوف من فقدان المنزلة الاجتماعية.
- 6- عدم تقديم سلطة أو حدود واضحة.
- 7- الخوف من عدم وجود ما تفعله ... فائض عن الحاجة أو ليس له هدف.
- 8- عدم قبول أن المرؤوسين أكثر معرفة أو في وضع أفضل لاتخاذ بعض القرارات.
- 9- نقص الدعم من ثقافة المنظمة - يتطلب اتخاذ قرارات أكثر مركزية.
- 10- التبشير بقيمة ارتكاب الأخطاء مع الاستمرار في معاقبتهم.
- 11- الخوف من فقدان السيطرة يقلل من التمكين.

#### بينما أشار (جبر، 2016: 23) الى المعوقات الآتية:

- 1- الثقافة البيروقراطية المتأصلة في المنظمات والتي اعتاد الافراد العاملين على تحديد سلوكهم وفقها وأصبحت تراثاً اعتادت عليه الأجيال المتعاقبة من العاملين واستمدوا التنشئة التنظيمية من هذا النوع من الثقافة مما انعكس سلوكاً معتاداً يصعب تغييره لدى الكثيرين.
- 2- ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقة على العاملين المتمثلة بالأعمال الروتينية وواجبات الوظيفة.
- 3- يهتم بعض القادة والمديرين في إعاقة تمكين الموارد البشرية أو عدم دعمه وتوفير مستلزماته لعدم رغبتهم في تحقيقه ، فضلاً عن وجود مديرين غير ممكنين أو غير مواكبين لما يستجد من تطور فكري ومفاهيم عصرية يجعلها معادية لفلسفة التمكين.
- 4- تعثر بعض الخطوات التي تُتخذ أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق مما يؤدي الى فشل بعض القرارات أو ظهور إفرزات جانبية وعرضية لم تكن في الحسبان ، كما أن ضعف دعم الإدارة العليا في حالات الإخفاق لبعض القرارات كفيل بأفشال عملية التمكين والعودة الى مرحلة ما قبل التمكين.

#### وتطرق (سليمانى ، 2020: 36) الى المعوقات الآتية:

- 1- الافتقار الى الالتزام الفعلي من لدن الإدارة العليا بالعملية ، إذ إن الإدارة العليا قد تصادق على تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية الا أنها لا تحرك ساكناً لتكون مثلاً يقتدى به من قبل المرؤوسين لها.
- 2- الافتقار الى الالتزام الفعلي بخصوص فوائد تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية ، لماذا تتبنى المنظمة هذه الاستراتيجية؟ وكيف ستسهم في مساعدتها على تحقيق أهدافها؟
- 3- الإخفاق في تعريف وتدريب المديرين على الدور الذي يتوجب عليهم القيام به ، وكيفية تسهيل تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتعزيزها.
- 4- عدم التحرر من وهم أنه لم يتغير شيء نتيجة تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية.
- 5- غياب بيئة وروح الفريق ، والتي يمكن عن طريقها مناقشة المشكلات والقضايا علناً ، وبشكل جماعي.

6- عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات للعاملين كافة في المنظمة.

### ثامناً: العوامل المؤثرة في تمكين الموارد البشرية:

إن التحديات التي تواجهها القيادة كالثقافة والقضايا الاقتصادية بما في ذلك التعلم التنظيمي، والابتكار، وتطور العاملين أجبرت المنظمات إلى التوجه الاستراتيجي لتمكين الموارد البشرية الذي هو عادة متعدد الأبعاد؛ لذلك لابد من استكشاف العديد من العوامل التي تساعد في تنفيذ التمكين (الغانمي، 2016: 51-52). وقد أوضح الباحثين مجموعة منها:

إذ ذهب (Mohapatra & Sundaray, 2018:100) الى أن العوامل المؤثرة في تمكين الموارد البشرية هي كما يأتي:

- 1- إثراء الوظائف: يعتبر من أهم عوامل تمكين الموارد البشرية إذ إنها الخطوة المستخدمة لجعل الموظفين يشعرون أن المنظمة تمتلكهم بالفعل وهذا الشيء يمكنهم ويعزز أدائهم في الوظيفة وله تأثير مباشر على مستوى رضاهم في المنظمة أثناء أداء واجباتهم وبالتالي يزيد من مستوى أداء الموظفين في الوظيفة.
- 2- نظام المكافآت المستند إلى الأداء: هو عملية تسمح بالربط بين نظام إدارة الأداء والمساءلة الفردية عن طريق تطوير أهداف الأداء وتقييم العاملين بطريقة تشجع على التحسين المستمر.
- 3- الإدارة التشاركية: هي ممارسة لتمكين أعضاء مجموعة ما مثل موظفي شركة أو مواطني المجتمع للمشاركة في اتخاذ القرار التنظيمي.
- 4- نظام اقتراحات الموظفين: يعد أداة قوية تسهل تحقيق أهداف المنظمات إذ تستند أنظمة وبرامج الاقتراحات إلى الافتراض المعقول بأن الموظف يمكنه المساهمة بأفكار لأغراض عمليات المنظمة وخفض التكاليف.
- 5- العمل الجماعي: الفاعل هو أحد العوامل المهمة لتمكين الموارد البشرية إذ يمكن للموظف اكتساب أقصى قدر من المعرفة والمهارات والقدرة عن طريق فريق فاعل.
- 6- القيادة: هي عملية التأثير في المرؤوسين إذ يؤدي القادة دوراً مهماً في تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق خلق مناخ من شأنه التأثير في العاملين والمواقف، والدوافع، والسلوك.
- 7- مشاركة الموظف: وتشير إلى أن الإدارة تعترف بأراء ومدخلات الموظفين الفرديين، بحيث يمكن للموظفين فهم أن الإدارة تنظر إليهم على أنهم فريدون وذوو قيمة فردية لإدارة الأعمال وهذا يجعل الموظف يشعر بالتمكين في المنظمة.

وأشار (Roozitalab & Majidi, 2017:11) الى أن العوامل المؤثرة في تمكين الموارد البشرية تشمل الآتي:

- 1- دور الدعم التنظيمي المتصور من خلال تمكين الموارد البشرية.
- 2- دور تصميم الوظائف من خلال تمكين الموارد البشرية.

3- دور القيادة التحويلية من خلال تمكين الموارد البشرية.

4- دور إدارة المعرفة من خلال تمكين الموارد البشرية.

وقد حددها كل من (Baird & Wang, 2010:578-579) على أنها:

**1- العوامل التنظيمية:** تم فحص ثلاثة عوامل تنظيمية لارتباطها بتمكين الموظف: حجم وحدة العمل ، والتدريب ، والارتباط بالمكافآت. إذ تميل المنظمات الأكبر إلى أن تكون أكثر بيروقراطية مما يحد من الإبداع ويهدد الحريات الشخصية بما في ذلك اتخاذ القرارات ، بدلاً من ذلك ، تمتلك المنظمات الأصغر هياكل أبسط ومجهزة بشكل أفضل لنشر المعلومات المطلوبة لتسهيل مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار. كما يمكن للتدريب أن يساعد العاملين على فهم مبادرات الإدارة ، من خلال تثقيفهم وإعدادهم بالمعرفة والمهارات التي يحتاجون إليها. وأيضاً كشفت العديد من الدراسات عن تأثير الارتباط بالمكافآت على الأداء التنظيمي لذلك يجب وضع نظام مكافأة مناسب لتشجيع الموظفين على تحمل مسؤوليات صنع القرار الإضافية المرتبطة بتمكين الموارد البشرية، ومن ثم ، يجب على الإدارة ربط سلوك التمكين بالمكافآت ، سواء أكانت مزايا مالية أم فرص ترقية ، من أجل تشجيع تمكين الموارد البشرية داخل منظماتهم.

**2- العوامل الثقافية:** تشير الثقافة التنظيمية إلى النظام المشترك للمعنى الذي يوجه الأعضاء إلى الإيمان والتفكير والإدراك والشعور ، وفي النهاية يوجه سلوكهم إذ تم العثور على الثقافة التنظيمية للتأثير على الاحتفاظ بالموظفين ، وأداء الموظف ، والتزام العمل ، وثقة الموظفين بأنفسهم ، والسلوك الأخلاقي وتؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك الموظف عن طريق تصورات الموظفين والأساليب المعرفية إذ يُعلم الموظفون بما تقدره المنظمة ، وعليه يؤثر فيهم ويشجعهم على التصرف بالطريقة المرغوبة كما توفر الثقافة التنظيمية بيئة وإطار عمل لتحديد متى وأين وكيف يتم تنفيذ تمكين الموارد البشرية وعليه ، من المهم للإدارة تعزيز ثقافة تنظيمية تساعد على تنفيذ تمكين الموارد البشرية.

بينما حدد (Ganjinia et al.,2013: 40) العوامل المؤثرة في عملية تمكين الموارد البشرية كما

يأتي:

1- تحديد الأهداف والمسؤوليات والسلطة في المنظمة.

2- بيئة العمل.

3- الإثراء الوظيفي والترقية الوظيفية.

4- مجال الاتصالات.

5- العقليات والانتماءات التنظيمية.

6- المشاركة والعمل الجماعي.

7- المعلومات والمعرفة والمهارات الوظيفية.

8- الثقة والاخلاص والصدق.

9- تعظيم الاستفادة من العمليات وطرق العمل.

10 - التشخيص والتقدير.

### تاسعاً: متطلبات تمكين الموارد البشرية:

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين الموارد البشرية لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وبعد وأثناء عملية التمكين وهي كالآتي:

إذ اتفق كل من (الدرجي ، 2013 ، 37-36 ، Rezaie et al.,2012:258-259 ؛ حسين والعربي ، 2019 :7-6 ؛ ياسمينه ، 2020 :77-76 ؛ أبو شمالة ، 2020 :48-47) على متطلبات تمكين الموارد البشرية الآتية:

1- وجود أهداف ورؤية واضحة: أن العامل الأول في مناقشة العوامل التنظيمية التي تسهل تمكين الأفراد هو وجود نظرة واضحة ومهمة إذ يشعر الأشخاص المتمرسون أنهم قد فهموا منظور الإدارة العليا واستراتيجيات المنظمة وعلى هذا الأساس فإنهم يشعرون أن لديهم الكفاءة المطلوبة لأداء المسؤوليات الموكلة إليهم بشكل مستقل ، دون انتظار أوامر وتعليمات الإدارة العليا.

2- الهيكل التنظيمي: يعتقد خبراء الإدارة والباحثون أن الهيكل التنظيمي يرتبط بتمكين الموارد البشرية فعادة ما تؤدي الهياكل البيروقراطية والأساليب الاستبدادية للإدارة إلى رعاية التبعية في الموظفين ، ورفض آرائهم ، والأداء غير الماهر للعمل ، وعدم مغزى الأهداف التنظيمية ، وعدم القدرة على تمكين الموارد البشرية ، على العكس من ذلك ، في المنظمات المخولة ، تم تصميم الهيكل التنظيمي لتمكين الموارد البشرية من تحقيق النتائج المرجوة من أعمالهم وتنفيذ ما هو ضروري ، ليس فقط للوفاء بالتزاماتهم والحصول على مكافآت عن هذا العمل بعينه.

3- تقييم الأداء: مبدأ إذا لم تقم بتقييم أي شيء ، فلن يكون هناك أي تحسن صحيح في كل مهنة إذ أن الغرض الأساسي من تقييم الأداء هو مساعدة الأفراد على أداء عملهم بشكل أفضل ، وليس منح المكافأة أو العقوبة إذ يفترض الخبراء أن تقييم الأداء القائم على الكفاءة مرتبط بالتمكين في منظمة تتمتع بالصلاحيات إذ يتم تقاسم المسؤوليات ، لذلك يجب على الأفراد المشاركة في تقييم الأداء ، أي يجب أن يكون هناك تقييم متبادل بين الموظفين والمدبرين.

4- نظام المكافآت: أن الدعم الأكثر فائدة في عملية التمكين ، هو منح المكافآت وعليه فإن تحديد الأهداف والقيم الأساسية هي الطرق المعروفة لتحقيق النتائج المرجوة لذلك فإن المكافآت بشكل عام ليست من اهتماماتنا إذ يتم أخذها في الحسبان كسياسات تدعم التطوير وتعزز التمكين مثل السلطة القائمة على الكفاءة ولتمكين الموارد البشرية نظام مكافآت مناسب ، إذ يجب تحديد حصة كل فرد ، وعلى الرغم من أن المكافآت قد تعزز أداء

المجموعات أو المنظمات ، إلا أن معظم الأفراد ليس لديهم فهم واضح لأفعالهم التي قد يكون لها تأثير على مستويات الأداء العالية.

**5- التطوير المهني للعاملين:** يعد تدريب العاملين وتطويرهم ونموهم المهني من الأمور المهمة في برامج التمكين ، ففي المنظمات الجديدة التي تُعرف باسم التعلم التنظيمي ، أبدى المدبرون اهتماماً كبيراً بخطط التمكين والإدارة إذ ينبع هذا الاهتمام من حقيقة أن التمكين له دور مهم في تعزيز ثقافة التعلم.

**6- توافر الموارد للعاملين:** يرتبط التمكين بتوفير مجموعة متنوعة من الموارد البشرية التي يمكن أن تساعد الأفراد على أداء مسؤولياتهم إذ إن المدبرين الذين يمكنهم موظفيهم ، هم في الأساس مزودون بالموارد ويواجهون التحديات ، لذلك تتمثل إحدى المهام الرئيسية للمدبرين هي مساعدة الموظفين على تحقيق أهدافهم لذلك يبذل المدبرون الذين يوفرون الموارد اللازمة لموظفيهم من أجل زيادة قدراتهم قصارى جهدهم للتأكد من أن الموظفين يتلقون خبرات التطوير المهني والتدريب الكافي والمستمر.

### عاشراً: أبعاد تمكين الموارد البشرية:

يعد تمكين الموارد البشرية أحد الموضوعات المهمة التي أجريت عليها العديد من الدراسات والتي أدت إلى اختلاف الباحثين في تحديد أبعاده إذ ذهب (Ahrari et al.,2021) وزملائه إلى تحديد الأبعاد الآتية للتمكين (أخذ القرار والنمو المهني والحالة والكفاءة الذاتية والاستقلالية والتأثير) ، بينما حدد (Leyer et al.,2019) وزملائه الأبعاد الآتية (الوصول إلى المعلومات والوصول إلى الموارد والوصول إلى الدعم والوصول إلى الفرص) ، في حين حدد (Motamarri et al.,2020) وزملائه الأبعاد الآتية للتمكين (المعنى والكفاءة وتقرير المصير والتأثير) بينما أتفق كل من

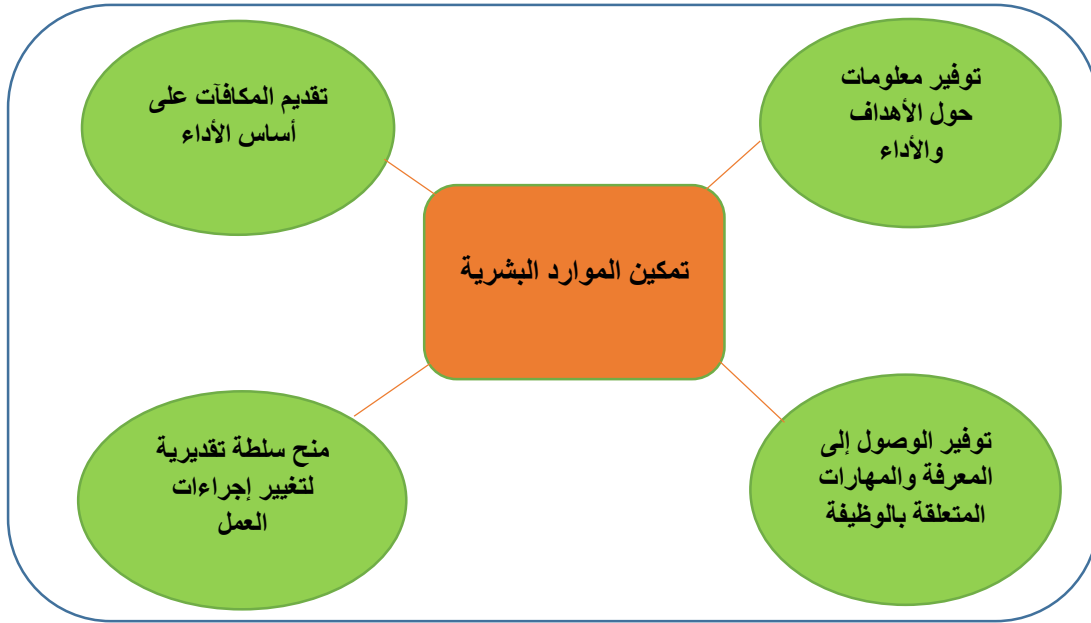
; Colnar & Dimovski, 2021:390 ; Fernandez & Moldogaziev, 2015:382-394

(Fernandez & Moldogaziev, 2011:7-23 ; Fox Craig, 2017:37) على تحديد الأبعاد الآتية التي تبناها الباحث في دراسته الحالية وذلك لاعتبارات عديدة أهمها:

1- تمثل أبعاد النموذج أربعة جوانب متميزة وشاملة ومتراطة مفاهيمياً لتمكين الموارد البشرية.

2- النموذج أكثر انسجاماً مع واقع بيئة العمل العراقية إذ يبحث الموظف دائماً عن شيء يجعله يشعر بالعدل والتقدير والاحترام وكل ما من شأنه رفع أهميته في العمل ناهيك عن ملاءمته مع المنظمة المبحوثة ميدانياً من وجهة نظر الباحث.

3- يعتبر النموذج مناسباً لقياس تمكين الموارد البشرية ، وعليه فهو أكثر فائدة بسبب القيمة التشخيصية ، إذ تم تبنيه من لدن العديد من الباحثين في دراساتهم (Fernandez & Moldogaziev, 2015:382-394 ; Colnar & Dimovski, 2021:390).



الشكل (7) أبعاد تمكين الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحث (بالاعتماد على الادبيات السابقة)

يوضح الشكل أعلاه أبعاد تمكين الموارد البشرية وهي (توفير معلومات حول الأهداف والأداء وتقديم المكافآت على أساس الأداء وتوفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة و منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل) وأدناه شرح مفصل لتلك الأبعاد:

### 1- توفير معلومات حول الأهداف والأداء:

من المفترض أن تشكل المعلومات حول أداء المنظمات أساس رضا كل من العاملين والمديرين عن المنظمة وعملية اتخاذ القرار اللاحقة ومع ذلك ، لا يُعرف الكثير عن كيفية تأثير الأداء على رضا العاملين ، وعليه فإن تزايد مستوى الرضا يعكس بالضرورة زيادة في الأداء ، ويجب أن يكون للأداء تأثير ثابت على الرضا إذ تشكل العلاقة الأساسية نفسها أساس النماذج القياسية لإدارة الأداء حيث من المفترض أن يحدد المديرون هدف الأداء (التوقعات) ، وجمع المعلومات حول نتيجة المنظمة (الأداء) ، عن طريق مقارنة الأداء بالأهداف ، تقرر ما إذا كانوا راضين أو ما إذا كان ينبغي اتخاذ مبادرات جديدة (Andersen & Hjortskov, 2016:3). وذكرت العديد من الدراسات أن معلومات الأداء يتم استخدامها بشكل مكثف في المنظمات العامة التي تميل نحو ثقافة مبتكرة أو تنموية إذ تتبنى مثل هذه الثقافة الانفتاح على التغيير وتقدر التعلم من الأخطاء من أجل تحسين المستقبل ويبدو أن معلومات الأداء موضع تقدير لأنها تسهل التعلم والتحسين عن طريق تقديم ملاحظات إضافية (Kroll, 2015:12).

أن المعلومات تتعلق بالبيانات ذات الصلة المطلوبة لمتابعة استراتيجية المنظمة وأهدافها يجب أن تكون هذه المعلومات سهلة الوصول إليها ، وينبغي أن تسهل المشاركة النشطة في اتخاذ القرار كما أنها تتعلق أيضاً بالوضوح في الأدوار التي يحتاج العاملين إلى تأديتها ، وتوصيل الملاحظات من الزملاء والمرؤوسين

والمديرين (Kanake, 2020:18). لذلك فإن العاملين الذين لديهم معلومات حول أهداف الأداء يتمتعون بدرجة عالية من الدوافع الخارجية وهم قادرون على استخدام استراتيجيات معالجة عند أداء المهام نظراً لنهجهم الضعيف نسبياً في وضع المهام ، وقد يكون العاملون الذين يسعون لتحقيق أهداف الأداء أكثر اعتماداً على المعلومات المهمة المفيدة التي يتم الحصول عليها من الآخرين لتعزيز أداء المهام الخاصة بهم من العاملين الذين لديهم أهداف إتقان ولديهم الدافع لإتقان مهامهم بعمق ، وعلى الرغم من أن الأبحاث السابقة قد أظهرت أن أهداف الأداء تتنبأ بتكرار منخفض لسلوك طلب المساعدة ، فقد تم الإبلاغ عن أهداف الأداء على أنها تؤدي إلى تفضيل طريقة مراقبة للبحث عن التغذية الراجعة عندما يتلقى المشاركون معلومات متعلقة بالمهمة في سياق تبادل المعلومات ، فإن اختيار تجاهل هذه المعلومات يبدو غير محتمل وغير فاعل لأن العرض الذاتي المحتمل وتكاليف الجهد منخفضة (Marijn Poortvliet et al.,2007:1438).

تكمن أهمية معلومات الأداء في قدرتها على تسهيل تحقيق أهداف المنظمة ونقل المعلومات ذات الصلة إلى أصحاب المصلحة عن طريق وضع أهداف واضحة وتقديم تقرير عن تحقيق هذه الأهداف إذ يتم إعداد خطط استراتيجية وخطط أداء سنوية تستخدم مقاييس النتائج ذات الصلة ويتم مراقبة الأداء عن طريق استخدام مؤشرات الأداء والمعلومات ، والتي يتم الإبلاغ عنها في بيانات ميزانية المحفظة والتقارير السنوية إذ يُقترح أن تكون معلومات الأداء المبلغ عنها في التقارير السنوية متسقة مع معلومات الأداء الداخلي لأنها جزء من نفس الإطار (Lee, 2008:117-119-123). ويعد استخدام معلومات الأداء بمثابة عملية تتأثر بالعوامل العقلانية إذ يمكن تحديدها بمرحلتين هما مرحلة التنبؤ (التطوير) و مرحلة التنفيذ (الاستخدام) ومن بين العوامل المنطقية التي قد تؤثر على استخدام الأداء هي الموارد ، والمعرفة ، والتوجه نحو الهدف ، والمتطلبات الخارجية (Cepiku et al.,2017:6). كما أن استخدام معلومات الأداء يوفر مقياساً أكثر قابلية لتتبع النجاح وعلى نطاق أوسع ، يشير استخدام معلومات الأداء إلى نوع السلوك الهادف والموجه نحو الهدف (Moynihan & Pandey, 2010:2) وفي سياق ما ذكر ترى الدراسة الحالية أن المعلومات هي العنصر الرئيس في عملية تمكين الموارد البشرية والسبب الأساس وراء جعل العاملين أكثر فهماً لأسباب اتخاذ القرارات لكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات وتوجيهات المنظمة كما ينبغي توفير المعلومات للعاملين في الوقت المناسب من أجل نجاح عملية التمكين إذ أنها لا تتوقف عند أدائهم فقط بل عند أداء المنظمة ككل.

## 2- تقديم المكافآت على أساس الأداء:

في مجال إدارة الموارد البشرية ، يتم استخدام مفاهيم المكافآت والتعويض بالتبادل ، وبشكل عام فإن المكافآت هي نظام من العناصر لتعويض أداء العاملين وتحفيزهم ودوافعهم داخل المنظمات ويمكن أن تتضمن أنظمة المكافآت عناصر ملموسة (مثل المكافآت والمزايا الأخرى) وعناصر غير ملموسة (مثل السمعة والمسؤولية الوظيفية) ، وعلى وجه التحديد ، للمكافآت داخل المنظمات تأثير قوي في الأداء والتحفيز والالتزام نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كما أن أحد العناصر الرئيسية لأنظمة المكافآت هو الأجر الذي تقدمه المنظمات للعاملين



للمساهمة في العمل نحو تحقيق الأهداف وغالباً ما يستخدم الأجر كحافز للأداء ووسيلة للاحتفاظ بأفضل العاملين (Coccia & Igor, 2018:69). وأن المكافآت هي مزايا من الناحية النقدية أو غير النقدية يتلقاها العاملين كشكل من أشكال الاعتراف بالعمل الجيد المنجز ، ويمكن أن تكون هذه المزايا بمثابة مكافآت تُمنح تقديراً لإبداع العاملين أو زيادة إنتاجية الشركة إذ أن التقدير الجيد والثقة والاعتراف يميل إلى زيادة الالتزام والمشاركة بين العاملين (Kanake, 2020:18).

لذلك أصبح وجود المكافآت وإدارتها قضية ذات أهمية متزايدة ليس فقط للممارسين والعلماء ولكن أيضاً للأطراف المعنية المرتبطة بالمنظمة ، (أي صاحب العمل والعاملين) إذ إن فهم هذه النقطة الحاسمة سيجعل جميع الأطراف المعنية على دراية بحقيقة أن أنظمة المكافآت لها تأثير في الطريقة التي يؤدي بها العاملين مهامهم وفي المقابل تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة لذلك يمكن للفرد أن يقول إن الموائمة المناسبة أو استخدام أنظمة المكافآت مع الاستراتيجيات التنظيمية المحددة سيربط الفاعلية التنظيمية (Salah, 2016:4). كما كشفت العديد من الدراسات عن تأثير الارتباط بالمكافآت في الأداء التنظيمي ، وبالمثل ، يتم التأكيد على أنه إذا رغبت الإدارة في تنفيذ تمكين الموارد البشرية داخل المنظمة ، يجب ربط المكافآت الكافية بسلوك العامل المطلوب وعلى وجه التحديد ، يجب وضع نظام مكافآت مناسب لتشجيع العاملين على تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار الإضافية المرتبطة بتمكين الموارد البشرية ومن ثم ، يجب على الإدارة ربط سلوك التمكين بالمكافآت ، سواء كانت مزايا مالية أو فرص ترقية ، من أجل تشجيع تمكين العاملين داخل منظماتهم (Baird). Wang, 2010:578 & فضلاً عن ذلك فإن المكافآت القائمة على الأداء لديها القدرة على تعزيز السلوك المبتكر عن طريق زيادة الحافز الجوهري نظراً لأنها تحفز مشاعر الكفاءة (Sanders et al., 2018:8). كما أن التركيز على المكافآت الفورية يحفز المثابرة في النشاط المطلوب أولاً وقبل كل شيء لتحقيق النتائج الإيجابية التي يوفرها النشاط نظراً ، لأن المكافآت الفورية مهمة أثناء السعي وراء ذلك ، فقد يزداد قرار الأشخاص بالاستمرار في نشاط ما إذا أخذوا في الاعتبار المكافآت الفورية التي يمكن أن يحصلوا عليها من خلال السعي وراء هدف طويل المدى (Woolley & Fishbach, 2016:2).

وأظهرت الأبحاث أن العاملين يستمدون الرضا من العمل الذي يقومون به من حيث تحقيق الأهداف المحددة ، وتولي وظائف صعبة ، وتحمل المسؤولية والعمل على تعزيز النمو الشخصي والمهني إذ تعد هذه مكافآت جوهرية لأنها تلبي حاجة معينة للعاملين كما أن المكافآت الجوهرية هي مكافآت نفسية يحصل عليها العاملين من القيام بعمل هادف وأدائه بشكل جيد (Nnaji- Ihedinmah & Egbunike, 2015:81). وتشير نتائج الدراسات التي أجريت حتى الآن إلى أن نظام المكافآت يؤدي دوراً حيوياً في تحفيز العاملين حتى يتمكنوا من الأداء الإبداعي وعليه تشكل إجراءات وسياسات وأثار المنظمة نظام إدارة المكافآت إذ تكافئ المنظمات موظفيها وفقاً لمشاركتهم ومهاراتهم وأدائهم لغرض الحصول على الأهداف الاستراتيجية وخلق بيئة عمل مفيدة ، وعليه فإن نظام المكافآت ضروري لأي منظمة للاحتفاظ بالعاملين الماهرين والمؤهلين واجتذابهم

(Danish et al.,2015:34-35). وفي سياق ما ذكر ترى الدراسة الحالية أن المكافآت هي أحد متطلبات عملية التمكين إذ أنها تعطي رسالة واضحة للعاملين بأن أعمالهم وأدائهم مرضياً عنه لذلك ينبغي أن تمنح المكافآت وفق أسس موضوعية صحيحة وضمن إطار منظومة من المقاييس والمعايير الواضحة لتحديد الأداء الفردي والجماعي للعاملين.

### 3- توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة:

هناك من يرى أن المعرفة هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره العاملون لأداء أعمالهم بإتقان أو اتخاذ قرارات صائبة كما أنها كل شيء موجود في عقول العاملين حصراً وليس شيء مخزون في قاعدة البيانات أو تقارير صادرة عن نظام المعلومات أو تحويه الكتب من معلومات أو بيانات ، مع التأكيد على أن البيانات والمعلومات تشكلان القاعدة الرئيسة لإيجاد المعرفة في حالة توظيفها بكفاءة (فتح الله وآخرون ، 2020 :8). إذ يجب على العامل في مجال معين من العمل أن يحصل على المعرفة من مجموعة من الحقائق والمبادئ والنظريات والممارسات ومع ذلك ، فإن الحصول على المعرفة حصرياً لا يمكن العاملين من تطبيقها في الممارسة العملية إذ تُفهم القدرة التي تمكن العاملين من تطبيق المعرفة واستخدامها لأداء المهام على أنها مهارة وعلى الرغم من أهمية قدرة العاملين واستعدادهم لتطبيق المعرفة ، إلا أنها ليست كافية إذ هناك حاجة ماسة لقدرة مثبتة على استخدام المعرفة والمهارة (Khobreh et al.,2015:2).

أن تدفق المعرفة بين أعضاء المنظمة في العمل الجماعي يسهل تقدم كفاءاتهم الفردية ويخلق بشكل جماعي معرفة جديدة إذ تكشف النتائج التجريبية أن ثقافة الشركة التي تتميز بالانفتاح والتمكين تعزز دمج الكفاءات الفردية في المعرفة التنظيمية من خلال التعلم وبناء المعرفة والمشاركة وبالاعتماد على سلسلة من الدراسات التجريبية في مكان العمل بالإضافة إلى مراجعة شاملة للأدب النفسي والاجتماعي والتعليمي ، تم طرح وجهة نظر مفادها أن التفاعل الاجتماعي ومشاركة المعرفة وحل المشكلات الجماعية يطور الكفاءات البشرية المتعلقة بخبرات المنظمة (Trivellas et al.,2015:240). ثم أن المنظمات التي تستفيد من تسهيل تبادل المعرفة تجني الفوائد بما في ذلك تحسين أداء الأفراد والمنظمة وزيادة مقدار المعرفة الجماعية على المستوى التنظيمي (Swanson et al.,2020:89).

لذلك أن المعرفة هي أحد أصول المنظمة ذات القيمة العالية والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، إذ تطبق المنظمات ممارسات إدارة المعرفة لزيادة فاعليتها وكفاءتها وقدرتها التنافسية وتتطلب إدارة المعرفة الفاعلة من المنظمات تحديد أولئك الذين لديهم المعرفة ، وترجمتها إلى تنسيق واضح ونقلها من عامل إلى آخر إذ تعد مشاركة المعرفة جزءاً مهماً من إدارة المعرفة لأنه إذا لم يتم تقاسم المعرفة بين العاملين ، فلن تكون المنظمة قادرة على الاستفادة من المعرفة لاتخاذ قرارات أفضل (Zhu et al.,2018:76). وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات تشجع تبادل المعرفة ، ولكن يلاحظ أن العاملين الذين يختارون عدم توفير الوصول إلى معارفهم ، والتي تُعرّف على أنها إخفاء المعرفة وتشير إلى محاولة متعمدة من قبل العاملين لحجب أو إخفاء

المعرفة المطلوبة عدت الدراسات السابقة أن إخفاء المعرفة يضر بالأداء التنظيمي (Riaz et al., 2019:1). لذلك يجب تسهيل الوصول الى المعرفة بين العاملين ، لأن ذلك يعرض العاملين للأفكار الجديدة والمعرفة والمعلومات المطلوبة في وظائفهم ، كما أن تمكين الموارد البشرية يعمل جنباً إلى جنب مع البحث والتطوير إذ يحتاج العاملين إلى التدريب على المهارات والمعرفة في اتخاذ القرار وحل المشكلات ، مما يمكن العاملين في النهاية من المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (Kanake, 2020:18). وفي سياق ما ذكر ترى الدراسة الحالية أن المعرفة تمثل المنطلق الرئيس في تعزيز قدرات العاملين للقيام بأعمالهم ومهامهم المكلفين بها بمهارة ومشاركة أوسع وعليه يوجه المنظمة نحو الابداع والابتكار ومن ثم النجاح والازدهار والاستمرار في نموها.

#### 4- منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل:

يشير ذلك إلى تزويد العاملين بدرجة معينة من الاستقلالية والمسؤولية عند اتخاذ القرار بشأن مهامهم التنظيمية المحددة ، إذ تسمح درجة الاستقلالية بسلطة اتخاذ القرارات للعاملين في المستويات الدنيا من المنظمة خاصة أولئك الذين لديهم وجهة نظر فريدة حول القضايا والمشكلات التي تواجه الكيان أو الإدارات إذ يميل العامل المتمكن إلى تجربة مشاعر التحكم الذاتي في الوظيفة ، والوعي بالعمل الذي يتعين القيام به ، وحساب ناتج العمل الشخصي ، والمسؤولية المشتركة عن الأداء التنظيمي ، والحصول على مكافأة عادلة بناءً على الأداء الفردي والجماعي ، كما تسمح استقلالية العاملين بتحسين الأداء المبتكر لأنه يوفر لهم حرية كبيرة واستقلالية في تخطيط مهامهم مثل الطرق التي يمكن استخدامها في الأداء في بيئة العمل ، لذلك يفضل العاملين الأكفاء العمل في طريقة مستقلة تحت إشراف الحد الأدنى ، علاوة على ذلك ، فهم لا يرغبون في أن يتم إدارتهم بشكل دقيق من قبل المشرف ، بدلاً من ذلك ، يفضلون منحهم أهداف الأداء والوقت المطلوب لإنجازها كما تأتي استقلالية العاملين مع الرضا الوظيفي ، والعقل الإبداعي ، والحلول المبتكرة ، وتحسين الأداء ، وتقرير المصير ، وكذلك الشعور بالملكية والمسؤولية (Tingo & Mseti, 2022:3-4).

لذلك ينبغي للمنظمة أن تكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية المنظمة ، وتشجع شعور العاملين لديها بالقوة والنجاح ، عن طريق منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها ، أما الى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم ، بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك ، لأنه إذا لم يكن هناك رغبة من العاملين فأن عملية التحول في القوة لن تحصل ، إضافة الى أن الافراد الذين يرغبون في سيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجاً ومتابعة لفرص التمكين (دعفوس ، 2020 :50). ويتعلق ذلك بالقدرة على تنفيذ العمليات التي يمكن للعاملين إنجازها عن طريق منحهم السلطة والتفويض والاستقلالية إذ أنه عند منح السلطة ، يتنازل المديرون عن بعض السلطة والمسؤولية التقليدية للعاملين بهذه الطريقة ، يكون العاملين قادرين على تحمل مسؤوليات وأدوار جديدة ، وكذلك اكتساب معرفة جديدة (Kanake, 2020:18). كما تم ربط الأنماط الإدارية والعوامل السياقية التي تدعم الاستقلالية بمستويات

أعلى من الدافع الذاتي وتقدير الذات والثقة والرضا إذ كلما كان السلوك أكثر استقلالية ، زاد اعتماده من قبل الذات بأكملها وأصبح من ذوي الخبرة كإجراء يكون الشخص مسؤولاً عنه ، ولذلك فإن الأسلوب الإداري الذي كان أقل تحكماً ويوفر للمرؤوسين حرية التصرف في كيفية التعامل مع المشكلات في العمل كان مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالرضا العام في العمل ، والثقة في المنظمة ، والشعور بالدعم وعدم الضغط (Fernandez & Moldogaziev, 2015:281). وفي سياق ما ذكر تری الدراسة الحالية أن منح العاملين حرية التصرف لتغيير إجراءات العمل يشير إلى الامكانية التي توفر بها الوظيفة الاستقلالية والحرية للعاملين في جدولة العمل وفي تحديد الإجراءات التي سيتم استخدامها في تنفيذه.

## المبحث الثالث العلاقة بين متغيرات الدراسة

### توطئة:

تتجلى العلاقة بين متغيرات الدراسة عن طريق الأسس والأطر النظرية التي أوردها الباحثون في ربط تلك المتغيرات ، والتي تشكل الأساس النظري للعلاقة الميدانية بين متغيرات الدراسة ، وبسبب ندرة الدراسات والأدبيات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات اتجهت الدراسة الحالية إلى عرض العلاقة بين متغيراتها حسب ما أورده الباحثون في دراساتهم وأبحاثهم العلمية وعلى النحو الآتي:

### أولاً: العلاقة بين القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية:

يمكن أن ينقل السلوك المتواضع للقيادة إشارات التمكين والدعم التنظيمي والأمن النفسي إلى مرؤوسيهم وتشجعهم على مشاركة المعلومات وتبادل الموارد عن طريق توفير حلول خدمة وتجربة أفضل للزبائن كما تؤدي القيادة المتواضعة إلى تحسين الرضا الوظيفي للعاملين وتقليل نية دورانهم وزيادة مشاركتهم في العمل وتعزيز إبداعهم فضلاً عن أن تواضع القائد يرتبط ارتباطاً إيجابياً برفاهية العامل فهو يتوسط العلاقة بين تواضع القائد ورفاهية العاملين (Lei et al.,2021:3). إذ يرى التابعون المتمكنون أنفسهم مؤهلين وقادرين على التأثير في وظيفتهم وتنظيمهم بطريقة هادفة فمن المرجح أن يكون لدى أتباع القادة المتواضعين مشاعر أكبر بالتمكين والشعور بالتأثير إذ يشير مفهوم القيادة المتواضعة إلى أن سلوكيات القائد المتواضع يمكن أن تمكن المرؤوسين عن طريق التأثير على جوانب عديدة من مفهومهم الذاتي (Chen et al.,2018:329). لذلك فإن القادة الذين يظهرون التواضع سيخلقون بيئة عمل يشعر فيها التابعون بالأمان والثقة ، وعليه يمكن الافتراض بأن التواضع له تأثير قوي على جودة وقوة العلاقة بين القائد والأتباع ، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الفاعلية ومن خلال تسهيل بيئة عمل واقعية ومفتوحة ، سيخرج العاملون بأفكار جديدة ويدافعوا عنها (Lemmens, 2015:8) كما أن القيادة المتواضعة تضيء الشريعة على نمو وتطور المرؤوسين وتوضح الأدبيات السابقة أن نقاط القوة هي أكبر مجال لنمو وتطور المرؤوسين إذ يُظهر القادة المتواضعون دائماً تقديرهم لنقاط قوة المرؤوسين والتي تنقل جزءاً من المعلومات المهمة إلى المرؤوسين فيشجعهم القادة ويدعمون المرؤوسين لاستخدام نقاط قوتهم إذ يعد دعم استخدام نقاط القوة قوة دافعة مهمة لاستخدام نقاط القوة وعليه فمن المعقول التنبؤ بأن القيادة المتواضعة لها تأثير إيجابي في استخدام نقاط القوة لدى المرؤوسين (Ding et al.,2020:3). كما وجد أن القيادة المتواضعة تؤدي إلى مزيد من تمكين الأتباع ووجد أيضاً أن القيادة المتواضعة مرتبطة بمستويات أعلى من تمكين القائد إذ من المحتمل أن يحدث هذا التأثير لأن القادة المتواضعين يصفون الشريعة على المحاولات التطويرية للتابعين من خلال إظهارهم أنه من المقبول الاعتراف بالأخطاء وإعلامهم بأن ارتكاب الأخطاء جزء مهم من عملية التعلم (Matthews,2018:28-29). وتوفر القيادة المتواضعة تحفيزاً فكرياً لتسهيل تفاعلات التكيف للعاملين بالإضافة إلى ذلك تعزز القيادة المتواضعة السياقات التنظيمية الداعمة

بما في ذلك المناخ التمكيني وإضفاء الشرعية على النمو وتطوير المرؤوسين وتعزيز تعلم العاملين (Zhu et al.,2019:2).

عندما يتصرف القادة ليكونوا متواضعين في التفاعلات اليومية مع مرؤوسيهم فإن سلوكيات القائد المتواضع هذه سيكون لها تأثيرات شخصية على مواقف وسلوكيات المرؤوسين في الواقع أفادت الأبحاث السابقة أن القيادة المتواضعة يمكن أن تعزز الرضا الوظيفي للعاملين والمشاركة في العمل وأداء المهام (Yang et al.,2019:2). إذ يدرك القادة المتواضعون أن النتائج الفاعلة يتم تحقيقها على أفضل وجه عندما يتم تمكين العاملين ، وعندما تعمل الأنظمة الموجودة على إزالة العوائق التي تحول دون النجاح ، وعندما يتم توفير الموارد التي تمكن الآخرين من النجاح (Caldwell et al.,2017:9). كما يُظهر القادة المتواضعون رغبتهم في مشاركة السلطة وتقدير نقاط القوة لدى الآخرين وإدراجهم في عمليات اتخاذ القرار مما يخلق مناخات للتمكين والاستقلالية (Yuan et al.,2018:4). ويمكن يكون تواضع القائد مفيداً لزيادة التفاعل المفتوح بين القادة والأتباع لإيجاد الحلول لأن النجاحات المهنية للقادة أصبحت تتشابه بشكل متزايد مع مهارات الأتباع (Bharanitharan et al.,2021:1) إذ يسمح أسلوب القيادة المتواضعة للعاملين بحل مشكلة أو مهمة لأنه من المثير للاهتمام أو الصعب القيام بذلك بدلاً من المكافآت الخارجية (Zhou & Wu,2018:5). وترتبط القيادة المتواضعة من الناحية المفاهيمية بالقيادة الأخلاقية والتشاركية والتمكينية والخدمية بالمقارنة مع الصفات النفسية الأخرى إذ يساعد التواضع على التخلص من أجواء المعرفة والسلطة والتعلم من الآخرين والانفتاح على تحسين الذات مما يوفر رافعة للتنمية المستدامة في المنظمات مع هذه الخصائص يمكن لتواضع القائد تمكين ودمج فريق الإدارة العليا وتعزيز ابتكار العاملين وكذلك تحسين أداء المنظمة (Ren et al.,2020:2). ويساعد سلوك القائد المتواضع في بناء علاقات متبادلة بين القادة والأتباع وعليه زيادة ثقة المرؤوسين تجاه القادة وتعزيز الارتباط بالعلاقة وتقليل الإرهاق العاطفي للتابعين (Liu et al.,2021:2). كما يخلق القادة المتواضعون بيئة آمنة للعاملين وتحفيزهم على إظهار أفضل أداء لهم (Walters & Diab,2016:6). إذ يتم وصف التواضع كصفة إيجابية وتمكينية (Coppola et al.,2021:2). وبذلك يعتبر تواضع القادة أمراً بالغ الأهمية في تمكين أعضاء الفريق في الأداء إلى أقصى إمكاناتهم على مستوى الفرد والجماعة (Argandona,2015:6). كما يشير مفهوم تواضع القائد إلى أن سلوكيات القائد المتواضع يمكن أن تمكّن الأتباع عن طريق التأثير على جوانب مفهومهم الذاتي والطريقة التي ينظرون بها إلى عملهم وبذلك فإن العمليات التمكينية تخلق ظروفاً لتعزيز دافع المهام من خلال عملية تعزيز الكفاءة الذاتية (Jeung & Yoon,2016:1124). وعليه فإن القيادة المتواضعة كأسلوب قيادة من القاعدة إلى القمة توفر مزيداً من الموارد العاطفية والنفسية للعاملين من خلال تقدير نقاط القوة والمساهمات التي يتمتع بها المرؤوسين وبناء علاقة عالية الجودة معهم (Zhang & Song,2020:2). وبالتالي فإن تواضع القائد يؤدي إلى تعزيز عدد من النتائج التنظيمية على المستوى الفردي مثل شعور المرؤوسين بالثقة والشعور الشخصي

بالقوة والتمكين النفسي وتقليل الإرهاق العاطفي للمرؤوس والطاقة العلائقية للمرؤوسين وصوت المرؤوس وأداء المهام ومشاركة العاملين والرضا الوظيفي (Ye et al.,2020:2).

### ثانياً: العلاقة بين أبعاد القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية:

#### 1- علاقة الوعي الذاتي مع تمكين الموارد البشرية:

يشير الوعي الذاتي إلى إظهار وفهم نقاط القوة والضعف لدى الفرد والطبيعة متعددة الأوجه للذات ، والتي تشمل اكتساب نظرة ثاقبة للذات عن طريق التعرض للآخرين ، وإدراك تأثير الفرد في الآخرين ، علاوة على ذلك ، فإن الوعي الذاتي ليس غاية في حد ذاته ، ولكنه عملية يستطيع عن طريقها الفرد للتفكير في القيم الفريدة ، والهوية ، والعواطف ، والأهداف ، والمعرفة ، والمواهب أو القدرات إذ يميل القادة الذين لديهم وعي ذاتي إلى امتلاك مستويات عالية من الكفاءة الذاتية وتوفير التوجيه للتابعين (Wernsing, 2018:3). ويمكن لأي شخص من خلال الوعي الذاتي والتمكين ، استخدام ذكائه وقدراته الفكرية والعملية لإدارة الذات بطريقة مرغوبة ، كما يمكن للوعي الذاتي والتمكين التأكيد على أن مراجعة البرامج التدريبية يجب أن تؤدي إلى تدريب الملاكات المتخصصة وذوي الخبرة في مختلف التخصصات إذ تتمثل أهداف الوعي الذاتي والتمكين في زيادة معرفة ووعي العاملين ، وتحسين المهارات الوظيفية للعاملين ، وتقليل إجهاد العاملين ومخاوفهم ، وتعزيز معتقدات الكفاءة الذاتية لدى العاملين (Motaarefi, 2022:36).

#### 2- علاقة الانفتاح على التعليقات مع تمكين الموارد البشرية:

يُعرف الانفتاح على التعليقات بأنه الجهود التنظيمية للتغلب على مقاومة التغيير ، عن طريق تكوين تصورات إيجابية والالتزام في أصغر هيكل تنظيمي وهو العاملون ، قبل التمكن أخيراً من الظهور في توجيه المنظمة نحو التغيير الناجح ، إذ أظهرت الدراسات السابقة أن الانفتاح على التعليقات هو مؤشر لفهم احتمالية وسلوك الزبون لقبول التكنولوجيا الجديدة ، والتجارب الجديدة ، فضلاً عن كونه دافعاً للمنظمات لتبني فهم أهمية الابتكار (Aulia & Soetjipto, 2021:101). إذ يميل القادة المتواضعون إلى منح أتباعهم ترخيصاً نفسياً للنمو وإزالة حواجز التعلم وإيجاد موارد نفسية قوية تساعد المرؤوسين باستمرار على تحسين الكفاءة الشخصية كما أن القادة المتواضعون منفتحون ويستمعون إلى الأتباع وعليه يزودون المرؤوسين بالحرية النفسية للتعلم المستمر والترويج أو التوجه نحو النمو الذي يلبي رغبتهم في الاستقلالية كما يحترم القادة المتواضعون قيمة ومساهمات الأتباع مما يعزز استعداد الأتباع للتواصل مع القائد عن طريق تنشيط التوسع الذاتي (Mao et al.,2019:10).

#### 3- علاقة تقدير الآخرين مع تمكين الموارد البشرية:

يعد تقدير العاملين عنصراً مهماً في العلاقات التنظيمية التي تُحدث تغييرات إيجابية في الموقف تجاه المنظمة (Islam, 2019:11). فعندما تمنح المنظمة تقديرًا للعاملين ، فإنهم يشعرون بالتمكين ويحتاجون إلى إظهار قدر



أكبر من الولاء للمنظمة (Priyadharshini Sinnappan & Amulraj, 2014:90). وجذبت العلاقات بين تقدير العاملين وتمكينهم اهتماماً كبيراً من الباحثين السابقين إذ وضع المديرين مزيداً من التأكيد على تقدير العاملين ، لذلك فإن كلاً من التمكين وتقدير العاملين من القيم الأساسية للعمل الاجتماعي فقد يكون الفهم الحقيقي هو الذي يشمل تقدير العاملين وتمكينهم معاً إذ يمكن القول إن أحدهما يعني الآخر عن طريق تقديم مساعدة فاعلة ، يجب على الأخصائي الاجتماعي أن يعمل في نفس الوقت كعامل مساعد ومعالج فهي ليست كيانات منفصلة إذ إن تمكين العاملين من المشاركة الهادفة في القرارات التي تؤثر في حياتهم ليس بديلاً سريعاً أو سهلاً أو مريحاً دائماً لاتخاذ القرارات نيابة عنهم ، ولكن من المرجح أن يساعدهم على أن يصبحوا أكثر نضجاً ومسؤولية ومرونة وعليه أنهم سيشعرون أنه قد تم سماعهم (McLeod, 2006:50-51).

#### 4- علاقة مفهوم الذات المتسامي مع تمكين الموارد البشرية:

والتي تشير إلى مجموعة من مهارات التسامي الذاتي ، كوسيط جزئي يربط بين توجيه أهداف التعلم والخبرة الوظيفية التنموية مع تمكين العاملين ويمكن لمبادرة النمو الشخصي أن توفر أساساً شخصياً لتمكين العاملين على وجه التحديد ، تتضمن مبادرة النمو الشخصي مهارات النمو الذاتي أو التغيير الذاتي (Matsuo, 2019:5-12). ويجب أن يستهدف النمو الذاتي للعاملين في الغالب المشرفين ، لأن المشرفين هم الذين عادةً ما يقومون بتقييم عاملهم على طول هذه النتائج ويمارسون أيضاً قدراً كبيراً من السيطرة على قرارات الموارد البشرية مثل المكافآت وزيادة الرواتب والترقيات ، إذ من المحتمل أن يؤدي مناخ النمو الذاتي المنخفض إلى زيادة فرص العاملين في جذب انتباه المشرف من خلال سلوك النمو الذاتي لأنه عندما يكون مناخ النمو الذاتي داخل مجموعة العمل منخفضاً ، سيكون المشرفون أكثر عرضة لجهود العاملين لتوعيتهم بمواهبهم ونقاط قوتهم ، عن طريق زيادة احتمالية استخدام العاملين للترقية الذاتية للتأثير بشكل إيجابي على كيفية أدائهم (Gross et al.,2021:1045).

#### 5- علاقة التركيز المنخفض على الذات مع تمكين الموارد البشرية:

أن المديرين الذين لديهم تركيز منخفض على الذات يعني أنهم أشاروا إلى الوعي بكونهم جزءاً من شيء أكبر ، وأكبر من الذات ، وكونهم مجرد واحد من بين آخرين متساوين وإلى عدم الرغبة في تضخيم الذات أو الترويج لها بالإضافة إلى ذلك ، أشار 62% منهم إلى التركيز الكبير على الآخر مما يعني أنهم أشاروا إلى الاعتراف بقيمة الآخرين ، والانفتاح على الأفكار الجديدة والقيم وأنظمة المعتقدات وما إلى ذلك ، والرغبة في مساعدة الآخرين ، وضع احتياجات الآخرين فوق احتياجات الفرد الخاصة ، والعطف والرحمة (Nadelhoffer & Wright, 2017:319). لذلك فإن جميع هذه الصفات تؤدي إلى زيادة ثقة المديرين بالمرؤوسين وتسليط الضوء على إسهاماتهم وتقديرها وخلق بيئة عمل آمنة للعاملين وعليه يؤدي ذلك إلى تمكين العاملين وزيادة مشاركتهم في العمل وتقليل دورانهم ورضاهم الوظيفي.

## 6- علاقة احترام الذات مع تمكين الموارد البشرية:

يُعتقد أن احترام الذات ، الذي يُعرّف على أنه شعور عام بقيمة الذات ، مرتبط بتمكين العاملين ، فعندما يشعر العامل بأنه ذو قيمة كإنسان (أي أنه يتمتع بتقدير مرتفع للذات) ، يمتد هذا التقييم الذاتي الإيجابي إلى مكان العمل ، مما يؤدي إلى سلوك عمل أكثر إيجابية ومرغوب فيه تشير الأبحاث إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من احترام الذات هم أكثر عرضة لاتخاذ توجه استباقي تجاه عملهم وتجربة كل بُعد من أبعاد تمكين العاملين أكثر من أولئك الذين يعانون من تدني احترام الذات (Wang et al.,2013:1429). لذلك فإن تمكين العاملين يشجعهم على التعبير عن آرائهم ، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار ، والأداء بشكل مستقل ، مما يؤدي إلى ملكية نفسية ومسؤولية عن عملهم ، كما يؤدي إلى الشعور بالجدوى في العمل فقد تكون المشاعر المتزايدة للعمل الهادف طريقاً لتعزيز رفاهية العاملين ، وعليه فإن سلوكيات تمكين العاملين تسمح لهم بتجربة القيمة الذاتية والكفاءة ، وتساعد هذه التجربة على تطوير احترامهم لذاتهم في العمل إذ يشير تمكين العاملين إلى المرؤوسين أن قائدهم يثق في قدراتهم ومستعد لتزويدهم بالموارد اللازمة (Kim & Beehr, 2018:2-3).

واتساقاً مع ما تقدم ترى الدراسة الحالية أن التواضع يؤثر بشكل كبير على قوة العلاقة بين القادة والعاملين ، إذ أن سلوكيات القائد المتواضع تعمل على تمكين العاملين والذي يؤدي إلى تحفيزهم على الأداء بالشكل المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة ، كما يؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي لدى العاملين من خلال تعاملهم مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل وقدرتهم على استعمال خبراتهم ومعارفهم السابقة لتحسين أدائهم بشكل أفضل ، إذ أن القائد المتواضع يعمل على إزالة الحواجز النفسية والانفتاح على آراء وأفكار الآخرين ، ويمكن أن يحدث ذلك من خلال تقدير العاملين وتمكينهم معاً ، وفي الاتساق نفسه فإن تركيز القائد المنخفض على الذات وعدم الرغبة في الترويج للذات وتضخيمها يعني الاعتراف بقيمة العاملين ومساعدتهم والذي يعمل على زيادة رضاهم ومشاركتهم وتمكينهم ، كما يعمل احترام الذات على تنمية شعور العاملين بأنهم جزء أساسي في منظماتهم وذلك ينمي قدراتهم وإمكانياتهم ويعزز رفاهيتهم وبالتالي يؤدي إلى تمكينهم.

الفصل الثالث  
حانها من سراً حانها من سراً

## الجانب المبدئي للدراسة

المبحث الأول: اختبار و تطوير أداة القياس

المبحث الثاني: الوصف و التحليل الإحصائي

لمتغيرات الدراسة و أبعادها

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات و عرض

النتائج و تفسيرها

## الفصل الثالث

### الجانب الميداني للدراسة

#### تمهيد

يركز الفصل الثالث في تحليل البيانات وتفسيرها على أساس علمي يوضح نتائج البحث من خلال ترجمة الأرقام الى حقائق علمية توضح عن طريقها علاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات الدراسة بأبعادها ، إذ يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث وهي كالآتي:

## المبحث الأول اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

### توطئة:

تعد اختبارات الصدق والثبات خطوة اولية ذات اهمية كبيرة تسبق عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات ، وبذلك يهدف هذا المبحث الى اختبار مقاييس الدراسة مستخدماً عدة اساليب احصائية مناسبة من حيث اختبار صدق البيانات ومدى اعتداليتها من حيث خضوعها للتوزيع الطبيعي ، واختبار تناسق فقرات المقاييس والتأكد من مدى جودة المقياس عن طريق التحليل العملي التوكيدي ، اضافة الى ذلك تحديد مدى ثبات المقاييس والاتساق الداخلي بين فقراتها وابعادها ومتغيراتها ، وعلى النحو الآتي:

### أولاً: الترميز والتوصيف الخاص بمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية:

تتضمن الدراسة متغيرين اثنين هما:

1. المتغير المستقل: القيادة المتواضعة الذي تم قياسه بست ابعاد فرعية (الوعي الذاتي ، تقدير الاخرين ، الانفتاح على التعليقات ، التركيز المنخفض على الذات ، احترام الذات ، ومفهوم الذات المتسامي).
2. المتغير التابع: تمكين الموارد البشرية الذي تم قياسه بأربع ابعاد فرعية (توفير معلومات حول الاهداف والاداء ، تقديم المكافآت على أساس الأداء ، توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة ، ومنح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل).

وبذلك ولتسهيل القيام بإجراء الجانب التحليلي للبيانات المستخرجة من الاستبانة وتسهيل مهمة قراءتها والتعامل مع المتغيرات وابعادها الفرعية تم استخدام اسلوب ترميز وتوصيف المتغيرات ، إذ يوضح الجدول (9) متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية ورموزها وعدد الفقرات في كل بُعد.

جدول (9): ترميز وتوصيف المتغيرات وابعادها الفرعية وعدد فقراتها

| عدد الفقرات | رمز المؤشر الاحصائي | الابعاد الفرعية                                      | المتغيرات الرئيسية             |
|-------------|---------------------|--|--------------------------------|
| 3           | SA1-SA3             | الوعي الذاتي   | القيادة المتواضعة<br>HumLea    |
| 3           | OA4-OA6             | تقدير الاخرين  |                                |
| 3           | STP7-STP9           | الانفتاح على التعليقات                               |                                |
| 3           | LSF10-LSF12         | التركيز المنخفض على الذات                            |                                |
| 3           | SI13-SI15           | احترام الذات   |                                |
| 4           | TSC16-TSC19         | مفهوم الذات المتسامي                                 |                                |
| 3           | PP20-PP22           | توفير معلومات حول الاهداف والاداء                    | تمكين الموارد البشرية<br>HREmp |
| 4           | OP23-OP26           | تقديم المكافآت على أساس الأداء                       |                                |
| 3           | PKS27-PKS29         | توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة |                                |
| 4           | GP30-GP33           | منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل                |                                |

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى استمارة الاستبانة.

### ثانياً: اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى:

تشير مقاييس الصدق الى ان المقياس يمكن ان يقيس فعلاً ما تم وضعه لقياسه ، بمعنى اخر هل ان المقياس يقيس الظاهرة عينة الدراسة وليس شيء اخر (Sekrana , 2003 : 206) يتضمن قياس الصدق الخاص بالاستبانة في الدراسات السلوكية بمدى قابلية اداة القياس لاختبار البناء المراد قياسه بثقة ومصداقية عالية لتوفر الخصائص التي تمثل الظاهرة المراد دراستها (Hinkin , 2015 : 887) ويعد الصدق الظاهري وصدق المحتوى من اهم انواع اختبارات الصدق المعتدة في اغلب الدراسات ، اذ يعتمد الصدق الظاهري على منطقية محتويات الاختبار او المقياس ومدى ارتباطها بالظاهرة المقاسة . وهو يمثل الشكل العام للقياس أو مظهره الخارجي من حيث مفرداته وموضوعيتها ووضوح تعليماتها (القحطاني واخرون ، 2020 : 190) ، إما صدق المحتوى فيقصد به قدرة المقياس على التعبير عن الهدف الذي صمم من اجله ، وتحديد ما اذا كان محتوى فقراته يعبر عن البنية النظرية التي يمثلها ام لا ، اي فحص محتوى المقياس بشكل دقيق منظم لغرض تحديد ما اذا كان يشتمل على عينة تمثل الموضوع المدروس الذي يقيسه (Soundy et al. , 2016 : 78).

ولتحقيق الاختبارات اعلاه ، توجه الباحث الى مجموعة من السادة الاساتذة المحكمين بلغ عددهم (15) ، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس وتحديد مدى انتماء ووضوح كل فقرة من حيث المحتوى والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع امكانية إضافة أو حذف ما يرى المحكم من فقرات في أي محور من المحاور.

وبناءً على الملاحظات التي اقترحتها السادة المحكمون حول بعض فقرات الاستبانة قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة وتغيير بعض الصياغات الخاصة ببعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً وانسجاماً مع مكان التطبيق (الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية في محافظة كربلاء المقدسة) وأكثر تمثيلاً وقياساً للأبعاد والمتغيرات التي تمثلها. ويوضح الجدول (10) النسب المئوية لاتفاق السادة المحكمين حول فقرات القياس وحسب كل بعد فرعي.

جدول (10): نسب اتفاق السادة المحكمين حول فقرات ابعاد القياس في الاستبانة

| ت  | المتغيرات الرئيسية | الابعاد الفرعية           | نسب اتفاق المحكمين % |
|----|--------------------|---------------------------|----------------------|
| 1. | القيادة المتواضعة  | الوعي الذاتي              | 0.86                 |
| 2. |                    | تقدير الاخرين             | 0.93                 |
| 3. |                    | الانفتاح على التعليقات    | 0.80                 |
| 4. |                    | التركيز المنخفض على الذات | 0.86                 |
| 5. |                    | احترام الذات              | 0.86                 |

|      |  |                       |     |
|------|--|-----------------------|-----|
| 0.73 | مفهوم الذات المتسامي                                 |                       | .6  |
| 0.86 | توفير معلومات حول الاهداف والاداء                    | تمكين الموارد البشرية | .7  |
| 0.93 | تقديم المكافآت على أساس الأداء                       |                       | .8  |
| 0.73 | توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة |                       | .9  |
| 0.86 | منح حرية التصرف لتغيير إجراءات العمل                 |                       | .10 |

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج تحكيم الاستبانة.

### ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

يعدّ التوزيع الطبيعي من أهم التوزيعات الاحتمالية وأكثرها استعمالاً على الاطلاق ، بل أنه يحتل موضع الصدارة في الاحتمالات والاحصاء ، وقد اشتق اسمه من أن كثيراً من التوزيعات الطبيعية تأخذ شكلاً قريباً منه ، ويستخدم هذا التوزيع في كثير من التجارب الصناعية واختبارات الجودة والعلوم الادارية وله استخدامات واسعة في اختبارات الفروض والعينات الكبيرة وتوزيعات المعاينة وغيرها ومختلف مجالات الاحصاء . ومنحنى التوزيع الطبيعي متمثل حول خط راسي يمر بالوسط الحسابي الذي يساوي بسبب التماثل كلا من الوسيط والمنوال وهو ناقوسي الشكل له قمة واحدة ويمتد طرفاه إلى ما لانهاية (Triola , 2012 : 217).

وبذلك فان توزيع البيانات سواء أكان (طبيعياً أم غير طبيعي) يحدد استخدام الاحصاءات المعلمية او اللامعلمية ، فالتوزيع الطبيعي يستند الى استخدام الاحصاءات المعلمية اما التوزيع غير الطبيعي فيستند الى استخدام الاحصاءات اللامعلمية ، ولمعرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة الحالية اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من ذلك ، اذ تبين من نتائج الاختبار الظاهرة في الجدول (11) بان قيمة إحصائية اختبار كولموغوروف-سميرنوف قد بلغت (0.066-0.057) للمتغيرات القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية على التوالي ، بينما مستوى المعنوية للاختبار قد بلغ (0.200-0.200) للمتغيرات على التوالي وهو اعلى من المستوى المعياري البالغ (0.05). وعليه فهو غير دال معنوياً ، ويوضح الشكل (8) منحنى التوزيع الطبيعي ، وهذا يعني بأن جميع بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وعليه يمكن استخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

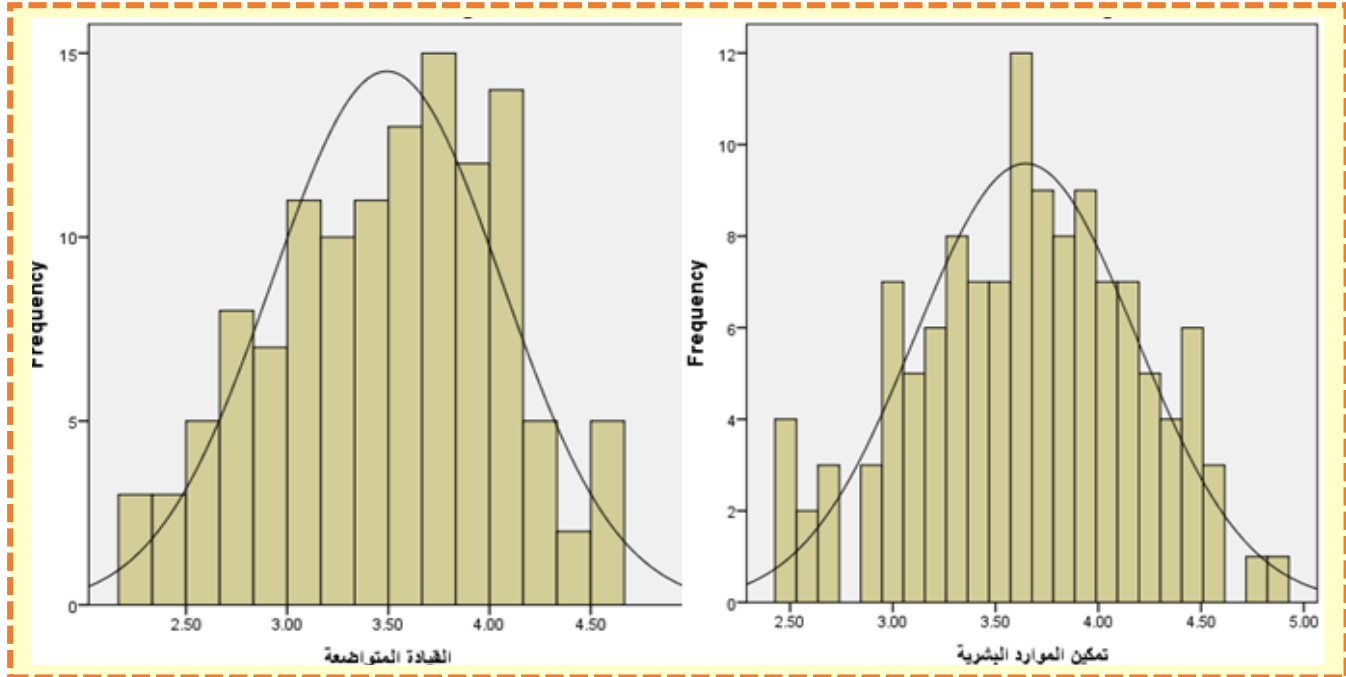
جدول (11): اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغيرات الدراسة

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                |                   |                       |
|------------------------------------|----------------|-------------------|-----------------------|
|                                    |                | القيادة المتواضعة | تمكين الموارد البشرية |
| N                                  |                | 198               | 198                   |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>   | Mean           | 3.4927            | 3.6460                |
|                                    | Std. Deviation | .56826            | .53756                |
| Most Extreme Differences           |                | Absolute          | .066                  |
|                                    |                |                   | .057                  |



|                        |          |                     |                     |
|------------------------|----------|---------------------|---------------------|
|                        | Positive | .037                | .030                |
|                        | Negative | -.066               | -.057               |
| Test Statistic         |          | .066                | .057                |
| Asymp. Sig. (2-tailed) |          | .200 <sup>c,d</sup> | .200 <sup>c,d</sup> |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).



الشكل (8): منحني التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

#### رابعاً: اختبار التحليل العاملي التوكيدي:

يعد التحليل العاملي التوكيدي شكلاً خاصاً من أشكال التحليل العاملي ، وهو الأكثر استخداماً في البحوث الاجتماعية ، يتم استخدامه لاختبار ما إذا كانت مقاييس أحد التركيبات تتوافق مع فهم الباحث لطبيعة ذلك التركيب ، اذ يحاول التحليل العاملي التوكيدي تحديد أي مجموعات من المتغيرات الملاحظة تشترك في خصائص التباين المشترك – التباين المشترك التي تحدد التركيبات النظرية أو العوامل (المتغيرات الكامنة). ( , Teo et al. 2013 : 199). ولأجل اختبار الصدق البنائي التوكيدي سيتم التأكد من معيارين اساسيين هما: ( Afthanorhan et al. , 2013 : 199 )

#### 1. كفاية تقدير المعلمة المعيارية:

يمكن الاعتماد على قيم التقديرات المعيارية للمعلمة والتي تعد مقبولة في حال تجاوز قيمها نسبة (40). وفي حال كانت اقل ستحذف من المقياس ، وسيتم اعتماد قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كقيمة معيارية لقبول معنوية التقديرات المعيارية ، اذ ان النسبة الحرجة تكون مقبولة كلما كانت معنوية .

#### 2. مؤشرات مطابقة الانموذج:

تعتمد مؤشرات مطابقة الانموذج للحكم على مستوى جودة الانموذج الهيكلي المختبر وتحديد مدى ملائمتة للبيانات التي سحبت من العينة وبالتالي يمكن تشخيص مستوى الانسجام بين الهيكل النظري الذي اعد به المقياس مع اجابات افراد العينة المبحوثة ، وهنا سيتم الاعتماد على بعض مؤشرات المطابقة التي يمكن تحديد مدى القبول لها من خلال الجدول (12).

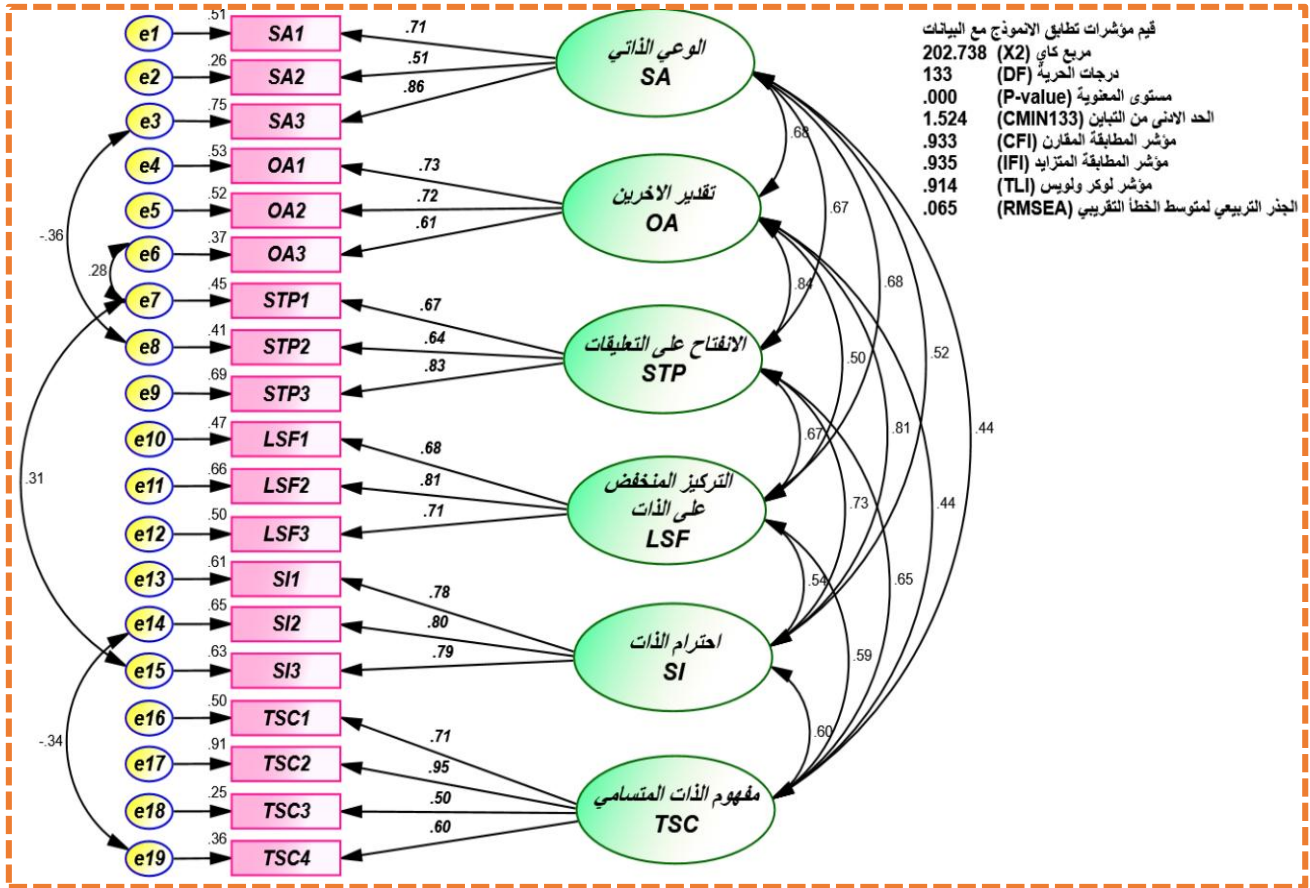
جدول (12): مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي

| ت | المؤشرات  | قاعدة جودة المطابقة |
|---|---|---------------------|
| 1 | النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية df  | $CMIN/DF < 5$       |
| 2 | مؤشر المطابقة المقارن (CFI)<br>Comparative Fit Index                                  | $CFI > 0.90$        |
| 3 | مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)<br>The Incremental Fit Index                             | $IFI > 0.90$        |
| 4 | مؤشر توكر ولويس (TLI)<br>The Tucker-Lewis Index                                       | $TLI > 0.90$        |
| 5 | مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)<br>Root Mean Square Error of Approximation | $RMSEA < 0.08$      |

Source: Afthanorhan M., W. & Bin, A. (2013) " *A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis* " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , PP. 199.

### 1: التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة المتواضعة:

لقد تم قياس متغير القيادة المتواضعة من خلال ستة ابعاد فرعية هي (الوعي الذاتي (3) فقرة ، تقدير الاخرين (3) فقرة ، الانفتاح على التعليقات (3) فقرة ، التركيز المنخفض على الذات (3) فقرة ، احترام الذات (3) فقرة ، ومفهوم الذات المتسامي (4) فقرة) . اذ يتضح من الشكل (9) ان جميع التشعبات المعيارية لفقرات القياس قد تجاوزت نسبة (40) . وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند النظر الى قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (13) أتضح إنها أكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) . وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها . اما بالنسبة الى مؤشرات المطابقة وبعد اجراء (4) مؤشرات تعديل بين الاخطاء القياسية لفقرات المقياس للسيطرة على علاقات التباين المشترك بينها ، اتضح ان جميعها مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة ، وبذلك يتضح ان متغير القيادة المتواضعة يقاس بـ(19) فقرة موزعة على ستة ابعاد فرعية بشكل مترابط.



شكل (9): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة المتواضعة

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

جدول (13): معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير القيادة المتواضعة

| المسارات  | التقديرات المعيارية | التقديرات اللامعيارية | الخطأ المعياري | النسبة الحرجة | مستوى المعنوية |
|-----------|---------------------|-----------------------|----------------|---------------|----------------|
| SA1 <---  | .711                | .790                  | .104           | 7.574         | ***            |
| SA2 <---  | .507                | .589                  | .110           | 5.365         | ***            |
| SA3 <---  | .863                | 1.000                 |                |               |                |
| OA1 <---  | .731                | 1.192                 | .191           | 6.232         | ***            |
| OA2 <---  | .724                | 1.124                 | .181           | 6.192         | ***            |
| OA3 <---  | .608                | 1.000                 |                |               |                |
| STP1 <--- | .669                | .756                  | .099           | 7.645         | ***            |
| STP2 <--- | .641                | .736                  | .102           | 7.195         | ***            |
| STP3 <--- | .829                | 1.000                 |                |               |                |

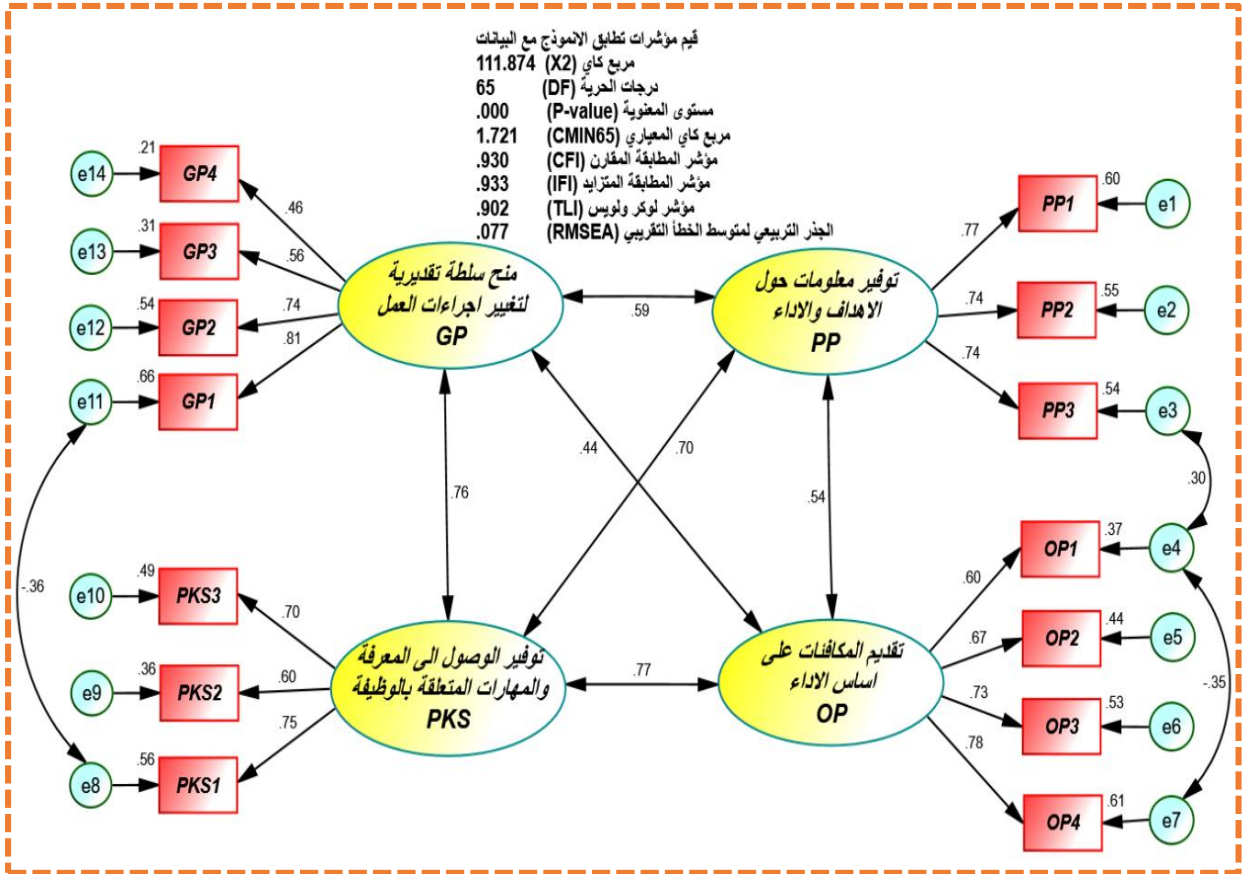
|      |      |                              |      |       |      |       |     |
|------|------|------------------------------|------|-------|------|-------|-----|
| LSF1 | <--- | التركيز المنخفض<br>على الذات | .684 | .984  | .149 | 6.604 | *** |
| LSF2 | <--- | التركيز المنخفض<br>على الذات | .813 | 1.235 | .166 | 7.445 | *** |
| LSF3 | <--- | التركيز المنخفض<br>على الذات | .705 | 1.000 |      |       |     |
| SI1  | <--- | احترام الذات                 | .779 | .911  | .102 | 8.923 | *** |
| SI2  | <--- | احترام الذات                 | .804 | .879  | .095 | 9.266 | *** |
| SI3  | <--- | احترام الذات                 | .794 | 1.000 |      |       |     |
| TSC1 | <--- | مفهوم الذات<br>المتسامي      | .707 | 1.264 | .236 | 5.365 | *** |
| TSC2 | <--- | مفهوم الذات<br>المتسامي      | .953 | 1.729 | .296 | 5.838 | *** |
| TSC3 | <--- | مفهوم الذات<br>المتسامي      | .504 | 1.000 |      |       |     |
| TSC4 | <--- | مفهوم الذات<br>المتسامي      | .598 | 1.142 | .231 | 4.933 | *** |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

## 2. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير تمكين الموارد البشرية:

لقد تم قياس متغير تمكين الموارد البشرية من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (توفير معلومات حول الاهداف والاداء (3) فقرة ، تقديم مكافئات على اساس الاداء (4) فقرة ، توفير الوصول الى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة (3) فقرة ، ومنح سلطة تقديرية لتغيير اجراءات العمل (4) فقرة) . إذ يتضح من الشكل (10) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (40) . كما هي مبينة في الشكل (10) وان جميعها نسب معنوية وذلك ، لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (14) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (01) . وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها .

أما مؤشرات مطابقة الأنموذج وبعد اجراء (3) مؤشرات تعديل فقد أظهرت النتائج وكما مبينة في الشكل (10) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير تمكين الموارد البشرية يقاس بأربع ابعاد ب(14) فقرة قياسية.



شكل (10) : التحليل العاملي التوكيدي لمتغير تمكين الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

جدول (14): معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير تمكين الموارد البشرية

| المسارات                                   | التقديرات المعيارية | التقديرات اللامعيارية | الخطأ المعياري | النسبة الحرجة | مستوى المعنوية |
|--|---------------------|-----------------------|----------------|---------------|----------------|
| PP1 <--- توفير معلومات حول الاهداف والاداء | .774                | 1.117                 | .146           | 7.648         | ***            |
| PP2 <--- توفير معلومات حول الاهداف والاداء | .744                | .997                  | .132           | 7.562         | ***            |
| PP3 <--- توفير معلومات حول الاهداف والاداء | .735                | 1.000                 |                |               |                |
| OP4 <--- تقديم المكافآت على اساس الاداء    | .782                | 1.229                 | .180           | 6.845         | ***            |
| OP3 <--- تقديم المكافآت على اساس الاداء    | .727                | 1.128                 | .163           | 6.919         | ***            |
| OP2 <--- تقديم المكافآت على اساس الاداء    | .666                | 1.000                 |                |               |                |

|      |      |  |      |       |      |       |     |
|------|------|--|------|-------|------|-------|-----|
| OP1  | <--- | تقديم المكافآت على أساس الأداء                       | .604 | .824  | .150 | 5.493 | *** |
| GP1  | <--- | توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة | .810 | 1.331 | .181 | 7.366 | *** |
| GP4  | <--- | توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة | .460 | .563  | .121 | 4.664 | *** |
| GP3  | <--- | توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة | .558 | .758  | .133 | 5.704 | *** |
| GP2  | <--- | توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة | .735 | 1.000 |      |       |     |
| PKS1 | <--- | منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل                | .749 | 1.276 | .204 | 6.254 | *** |
| PKS2 | <--- | منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل                | .600 | 1.000 |      |       |     |
| PKS3 | <--- | منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل                | .702 | 1.167 | .192 | 6.080 | *** |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

#### خامساً: الثبات البنائي والصدق الهيكلي لأداة القياس:

يقصد بالثبات صفة نسبية تخص قياس معين ، بمعنى ان اداة القياس ثابتة في ضوء ظروف و معطيات معينة ، وهو يتأثر بالتوقعيات الزمانية والمكانية لإجراء القياس والمشكلة المحددة وصفات المقيمين وتغيير هذه الصفة بتغير العينة المستهدفة بالقياس و نوعية العوامل المحيطة بهم ، وبذلك فان اختبار الثبات يعد من اهم الركائز الاساسية التي تستند اليها ادوات القياس وتوليها الاهمية القصوى كي تأتي نتائج البحث على مستوى عالي من الثقة والتقدير ( : Livingston et al. , 2018 ) ويعد مقياس (Cronbach Alpha) من اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة واكثرها شهرة ، فاذا بلغت قيمة الاختبار اقل من (60%) فان ذلك يعد مؤشراً ضعيفاً على الثبات في حين يعدّ الثبات مقبولاً اذا تجاوزت قيمته (70%) وتعد نسبة الثبات جيدة اذا بلغت (80%) فاكتر (Sekrana , 2003 : 311).

ولأغراض الدراسة الحالية يتضح أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.710 - 0.896) وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع

قيم كرونباخ ألفا المعيارية البالغة (0.70) ، كما ان قيم معامل الصدق الهيكلي جميعها نسب عالية كونها تتبع في الحساب معاملات الثبات المستخرجة فقد تراوحت بين (0.843 – 0.947) . وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات العالي. ويبين الجدول (15) معاملات الثبات والصدق الهيكلي لأداة قياس الدراسة الحالية.

جدول (15): معاملات الثبات والصدق الهيكلي على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية

| ت   | المتغيرات والابعاد                                   | معامل كرونباخ الفا | معامل الصدق الهيكلي |
|-----|--|--------------------|---------------------|
| 1.  | الوعي الذاتي   | 0.780              | 0.883               |
| 2.  | تقدير الاخرين  | 0.710              | 0.843               |
| 3.  | الانفتاح على التعليقات                               | 0.752              | 0.867               |
| 4.  | التركيز المنخفض على الذات                            | 0.781              | 0.884               |
| 5.  | احترام الذات   | 0.823              | 0.907               |
| 6.  | مفهوم الذات المتسامي                                 | 0.721              | 0.849               |
| 7.  | القيادة المتواضعة                                    | 0.896              | 0.947               |
| 8.  | توفير معلومات حول الاهداف والاداء                    | 0.718              | 0.847               |
| 9.  | تقديم المكافآت على أساس الأداء                       | 0.776              | 0.881               |
| 10. | توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة | 0.721              | 0.849               |
| 11. | منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل                | 0.761              | 0.872               |
| 12. | تمكين الموارد البشرية                                | 0.878              | 0.937               |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23.

### سادساً: اختبار الاتساق الداخلي:

اعتمد الباحث استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين تلك المتغيرات والابعاد وفقراتها ، اذ تشير الارتباطات المعنوية الى قوة المقياس المعتمد ، ويوضح الجدول (16) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات وابعاد ومتغيرات الدراسة الحالية ، اذ تبين قيم نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (16) الى وجود علاقات ارتباط معنوية بين جميع الابعاد وفقراتها ، فقد تراوحت بين (0.881 - 0.607) عند مستوى معنوية



(.01) ، في حين تراوحت معاملات الارتباط بين المتغيرات والفقرات القياسية بين (.769 - .297) عند مستوى معنوية (.01) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي بين جميع الابعاد وفقراتها.

جدول (16): الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس ومتغيراته الرئيسية وابعاده الفرعية

| مستوى المعنوية | اتساق الفقرة مع المتغير | اتساق الفقرة مع البعد | الفقرات | الابعاد الفرعية                   | المتغيرات الرئيسية |
|----------------|-------------------------|-----------------------|---------|-----------------------------------|--------------------|
| .01            | .348**                  | .607**                | 1       | الوعي الذاتي                      | القيادة المتواضعة  |
| .01            | .551**                  | .770**                | 2       |                                   |                    |
| .01            | .649**                  | .720**                | 3       |                                   |                    |
| .01            | .658**                  | .802**                | 4       | تقدير الاخرين                     |                    |
| .01            | .636**                  | .846**                | 5       |                                   |                    |
| .01            | .580**                  | .742**                | 6       |                                   |                    |
| .01            | .656**                  | .815**                | 7       | الانفتاح على التعليقات            |                    |
| .01            | .632**                  | .783**                | 8       |                                   |                    |
| .01            | .769**                  | .853**                | 9       |                                   |                    |
| .01            | .551**                  | .831**                | 10      | التركيز المنخفض على الذات         |                    |
| .01            | .648**                  | .853**                | 11      |                                   |                    |
| .01            | .595**                  | .817**                | 12      |                                   |                    |
| .01            | .720**                  | .830**                | 13      | احترام الذات                      |                    |
| .01            | .625**                  | .881**                | 14      |                                   |                    |
| .01            | .688**                  | .871**                | 15      |                                   |                    |
| .01            | .587**                  | .745**                | 16      | مفهوم الذات المتسامي              |                    |
| .01            | .678**                  | .783**                | 17      |                                   |                    |
| .01            | .479**                  | .773**                | 18      |                                   |                    |
| .01            | .297**                  | .622**                | 19      | توفير معلومات حول الاهداف والاداء |                    |
| .01            | .707**                  | .807**                | 20      |                                   |                    |
| .01            | .611**                  | .804**                | 21      |                                   |                    |
| .01            | .765**                  | .774**                | 22      | تمكين الموارد البشرية             |                    |
| .01            | .584**                  | .667**                | 23      |                                   |                    |
| .01            | .630**                  | .786**                | 24      |                                   |                    |
| .01            | .613**                  | .832**                | 25      |                                   |                    |
| .01            | .616**                  | .800**                | 26      | تقديم المكافآت على أساس الأداء    |                    |

|     |        |        |    |  |
|-----|--------|--------|----|--|
| .01 | .720** | .825** | 27 | توفير الوصول إلى<br>المعرفة والمهارات<br>المتعلقة بالوظيفة |
| .01 | .655** | .763** | 28 |  |
| .01 | .734** | .815** | 29 |  |
| .01 | .619** | .770** | 30 | منح سلطة تقديرية<br>لتغيير إجراءات<br>العمل                |
| .01 | .583** | .822** | 31 |  |
| .01 | .497** | .584** | 32 |  |
| .01 | .456** | .652** | 33 |  |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.23

## المبحث الثاني الوصف والتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة وأبعادها

### توطئة:

يتضمن هذا المبحث عرض نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة ووصفها وتشخيصها عن طريق استخدام بعض الاحصاءات الوصفية المناسبة المتمثلة بـ(الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، الاهمية النسبية) على مستوى متغيرات الدراسة الحالية وابعادها الفرعية و فقرات القياس الخاصة بها ، اعتماداً على استخدام برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) ، وكما يأتي:

### أولاً- وصف وتشخيص متغير القيادة المتواضعة:

بهدف التحديد الأفضل لمستوى إجابات الأفراد عينة الدراسة فقد اعتمد الباحث في تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (Nakapan & Radsiri , 2012 : 573) الذي أشار الى أنه في حالة اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (لا اتفق تماماً – اتفق تماماً) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية ، وكما موضح في الجدول (17):

جدول (17): تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب فئاته

| تسلسل الفئة | مدى الفئة   | مستوى الفئة |
|-------------|-------------|-------------|
| 1           | 1.80 – 1    | منخفض جداً  |
| 2           | 2.60 – 1.81 | منخفض       |
| 3           | 3.40 – 2.61 | معتدل       |
| 4           | 4.20 – 3.41 | مرتفع       |
| 5           | 5.00 – 4.21 | مرتفع جداً  |

Source : Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) " *Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world* Proceedings of the 17th International Conference on Computer-Aided Architectural Design Research in Asia, p. 573.

ويتألف هذا المتغير عن طريق ستة ابعاد فرعية وكما يأتي:

### 1. بعد الوعي الذاتي:

تم قياس هذا البعد بثلاث مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (SA<sub>1</sub>- SA<sub>3</sub>) ، اذ يتضح من الجدول (18) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعده الوعي الذاتي ، إذ يلاحظ أن الفقرة (SA<sub>2</sub>) التي محتواها (مديري في العمل لديه رغبة قوية في المساعدة عندما يرى احد الموظفين منزعجا) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.371) وانحراف معياري (1.024) ومعامل اختلاف نسبي قدره (30.372%) و بلغت شدة الاجابة لها (67.420%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "معتدل" ، في حين حصلت الفقرة (SA<sub>3</sub>) التي محتواها (مديري في العمل لديه القدرة على الفهم والادراك والمشاركة مع الموظفين) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.290) وبانحراف

معياري بلغ (1.065) و معامل اختلاف نسبي قدره (32.38%) و شدة اجابة (65.79%) وضمن مستوى اجابة "معتدل" كذلك .

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعده الوعي الذاتي قد بلغ (3.242) وبانحراف معياري عام بلغ (0.724) و معامل اختلاف نسبي قدره (22.341%) و شدة اجابة (64.838%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "معتدل" الى حد ما مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة وهذا يؤكد على ان القيادات التربوية في مجموعة العميد عينة الدراسة يسعون الى جعل الموظفين يشعرون بتحسن من خلال الاهتمام بالمناخات التنظيمية وتحسين علاقات العمل ودعم البوادر الايجابية في تقديم الخدمات التعليمية والاهتمام بالمصالح الشخصية للموظفين خاصة ما يتعلق بمشاعرهم واهدافهم وتعزيز ادراكهم لجميع المواقف التي يملون بها.

جدول (18): الاحصاءات الوصفية لبعده الوعي الذاتي

| ال فقرات<br>مديري في العمل ....                           | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الاختلاف % | شدة<br>الاجابة % | مستوى<br>الاجابة | ترتيب<br>الفقرات |
|---|------------------|----------------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|
| يرتاح بجعل الموظفين يشعرون بتحسن.                         | 3.210            | 0.957                | 29.802              | 64.194           | معتدل            | 2                |
| لديه رغبة قوية في المساعدة عندما يرى احد الموظفين منزعجا. | 3.371            | 1.024                | 30.372              | 67.420           | معتدل            | 1                |
| لديه القدرة على الفهم والادراك والمشاركة مع الموظفين .    | 3.145            | 1.117                | 35.505              | 62.904           | معتدل            | 3                |
| المعدل العام لبعده الوعي الذاتي SA                        | 3.242            | 0.724                | 22.341              | 64.838           | معتدل            | -                |

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

## 2. بعد تقدير الاخرين:

تم قياس هذا البعد بثلاث مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية ( $OA_1 - OA_3$ ) ، اذ يتضح من الجدول (19) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعده تقدير الاخرين ، اذ يلاحظ ان الفقرة ( $OA_1$ ) التي محتواها (مديري في العمل يظهر التقدير لمساهمات الافراد الآخرين) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.944) وانحراف معياري (0.940) و معامل اختلاف نسبي قدره (23.828%) و بلغت شدة الاجابة لها (78.870%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة ( $OA_3$ ) التي محتواها (مديري في العمل كثيراً ما يُظهر للآخرين نقاط قوتهم) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.557) وبانحراف معياري بلغ (0.940) و معامل اختلاف نسبي قدره (26.421%) و شدة اجابة (71.130%) وضمن مستوى اجابة "مرتفع" كذلك .

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعده تقدير الاخرين قد بلغ (3.796) وبانحراف معياري عام بلغ (0.736) و معامل اختلاف نسبي قدره (19.386%) و شدة اجابة (75.914%) ، وقد حصل

هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" الى حد ما مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة وهذا يؤكد على ان القيادات التربوية في مجموعة العميد عينة الدراسة يسعون الى تقدير والاهتمام بالمساهمات الفردية للملاكات التربوية في دعم العمل وتعزيز الاداء خاصة تلك المساهمات المؤثرة في تحسين وابرار نقاط القوة التي يمتلكونها في سبيل نشرها وتشاركتها مع الاخرين فضلاً عن اظهاره دورها الايجابي في تحقيق النتائج الايجابية لتحفيز الاخرين على تبنيها.

الجدول (19): الاحصاءات الوصفية لبعد تقدير الاخرين

| ترتيب الفقرات | مستوى الاجابة | شدة الاجابة % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرات مديري في العمل ....            |
|---------------|---------------|---------------|------------------|-------------------|---------------|--|
| 1             | مرتفع         | 78.870        | 23.828           | 0.940             | 3.944         | يظهر التقدير لمساهمات الافراد الاخرين. |
| 2             | مرتفع         | 77.742        | 23.013           | 0.895             | 3.887         | ينتبه الى نقاط القوة لدى الاخرين       |
| 3             | مرتفع         | 71.130        | 26.421           | 0.940             | 3.557         | كثيراً ما يُظهر للآخرين نقاط قوتهم.    |
| -             | مرتفع         | 75.914        | 19.386           | 0.736             | 3.796         | المعدل العام لبعد تقدير الاخرين OA     |

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

### 3. بعد الانفتاح على التعليقات:

تم قياس هذا البعد بثلاث مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (STP<sub>1</sub>- STP<sub>3</sub>) ، اذ يتضح من الجدول (20) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد الانفتاح على التعليقات ، اذ يلاحظ ان الفقرة (STP<sub>2</sub>) التي محتواها (مديري في العمل منفتح على أفكار الآخرين) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.669) وانحراف معياري (0.872) و معامل اختلاف نسبي قدره (23.753%) و بلغت شدة الاجابة لها (73.388%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (STP<sub>3</sub>) التي محتواها (مديري في العمل منفتح على نصيحة الآخرين) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.452) وبانحراف معياري بلغ (0.914) و معامل اختلاف نسبي قدره (26.475%) و شدة اجابة (69.032%) وضمن مستوى اجابة "مرتفع" كذلك.

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد الانفتاح على التعليقات قد بلغ (3.565) وبانحراف معياري عام بلغ (0.720) و معامل اختلاف نسبي قدره (20.208%) وشدة اجابة (71.290%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" الى حد ما مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة وهذا يؤكد على ان القيادات التربوية عينة الدراسة على استعداد للتعلم من الآخرين وهذا يؤكد تواضعهم وحسن شخصياتهم وتعاملهم البسيط وانفتاح افكارهم على الاخرين والافادة مما يمتلكونه من مهارات ومعارف على المستوى التعليمي والاداري اضافة الى ذلك اهمية تقبل النصيحة من الاخرين في سبيل تعزيز اداءهم وجهودهم المبذولة في تحقيق الاهداف.

الجدول (20): الاحصاءات الوصفية لبعده الافتتاح على التعليقات

| الترتيب<br>الفرق | مستوى<br>الاجابة | شدة<br>الاجابة % | معامل<br>الاختلاف % | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | الفقرات<br>مديري في العمل ....                   |
|------------------|------------------|------------------|---------------------|----------------------|------------------|--|
| 2                | مرتفع            | 71.452           | 23.990              | 0.857                | 3.573            | على استعداد للتعلم من الآخرين.                   |
| 1                | مرتفع            | 73.388           | 23.753              | 0.872                | 3.669            | منفتح على أفكار الآخرين.                         |
| 3                | مرتفع            | 69.032           | 26.475              | 0.914                | 3.452            | منفتح على نصيحة الآخرين.                         |
| -                | مرتفع            | 71.290           | 20.208              | 0.720                | 3.565            | المعدل العام لبعده<br>الافتتاح على التعليقات STP |

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

#### 4. بعد التركيز المنخفض على الذات:

تم قياس هذا البعد بثلاث مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية ( $LSF_1 - LSF_3$ ) ، اذ يتضح من الجدول (21) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعده التركيز المنخفض على الذات ، اذ يلاحظ ان الفقرة ( $LSF_3$ ) التي محتواها (مديري في العمل لا يهتم بالحصول على الشهرة لنفسه) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.387) وانحراف معياري (1.010) و معامل اختلاف نسبي قدره (29.813%) و بلغت شدة الاجابة لها (67.742%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "معتدل" ، في حين حصلت الفقرة ( $LSF_2$ ) التي محتواها (مديري في العمل يبتعد عن الأنظار عند قيامة بالأعمال) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.010) وبانحراف معياري بلغ (1.082) و معامل اختلاف نسبي قدره (35.870%) و شدة اجابة (60.322%) وضمن مستوى اجابة "معتدل" كذلك.

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعده التركيز المنخفض على الذات قد بلغ (3.161) وبانحراف معياري عام بلغ (0.866) و معامل اختلاف نسبي قدره (27.406%) وشدة اجابة (63.226%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " معتدل " مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة وهذا يؤكد على ان القيادات التربوية في مجموعة العميد عينة الدراسة يسعون الى التركيز على العمل وتحقيق الاهداف المطلوبة ويبتعدون في مجمل سلوكياتهم وتصرفاتهم الى الابتعاد عن لفت النظر اليهم او نسب الانجازات المتحققة لمصالحهم الشخصية وهذا يعود الى بساطة ما يحملوه من شخصية جادة في تحقيق الاهداف دون تحقيق اي مصالح ذاتية لهم.

الجدول (21): الاحصاءات الوصفية لبعده التركيز المنخفض على الذات

| الترتيب<br>الفرق | مستوى<br>الاجابة | شدة<br>الاجابة % | معامل<br>الاختلاف % | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | الفقرات<br>مديري في العمل ....       |
|------------------|------------------|------------------|---------------------|----------------------|------------------|--------------------------------------|
| 2                | معتدل            | 61.612           | 33.269              | 1.025                | 3.081            | لا يحب أن يلفت الانتباه إلى نفسه.    |
| 3                | معتدل            | 60.322           | 35.870              | 1.082                | 3.016            | يبتعد عن الأنظار عند قيامة بالأعمال. |
| 1                | معتدل            | 67.742           | 29.813              | 1.010                | 3.387            | لا يهتم بالحصول على الشهرة لنفسه.    |
| -                | معتدل            | 63.226           | 27.406              | 0.866                | 3.161            | المعدل العام لبعده                   |

التركيز المنخفض على الذات LSF

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

5. بعد احترام الذات:

تم قياس هذا البعد بثلاث مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية ( $SI_1 - SI_3$ ) ، اذ يتضح من الجدول (22) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد احترام الذات ، اذ يلاحظ ان الفقرة ( $SI_2$ ) التي محتواها (مديري في العمل يكرس وقته لتحسين بيئة العمل) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.919) وانحراف معياري (0.782) و معامل اختلاف نسبي قدره (19.949%) و بلغت شدة الاجابة لها (78.388%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة ( $SI_1$ ) التي محتواها (مديري في العمل لديه إحساس برسائلته الشخصية في الحياة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.774) وبانحراف معياري بلغ (0.835) و معامل اختلاف نسبي قدره (22.113%) و شدة اجابة (75.484%) وضمن مستوى اجابة "مرتفع" كذلك.

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد احترام الذات قد بلغ (3.852) وبانحراف معياري عام بلغ (0.718) و معامل اختلاف نسبي قدره (18.637%) وشدة اجابة (77.044%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" الى حد ما مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة وهذا يؤكد على ان القيادات التربوية في مجموعة العميد عينة الدراسة لديهم اهتمام خاص بجوهر الرسالة التعليمية التي يقدمونها وكيفية تعظيم الفائدة المتوخاة منها وهذا يتحقق من خلال الاهتمام الوافي بتعزيز بيئة العمل وظروفها المختلفة ودعم العلاقات الودية بين الموظفين وهذا يضيف دور ايجابي على وجودهم بين الموظفين ويعزز ثقافة العمل في تحقيق النتائج المرضية.

الجدول (22): الاحصاءات الوصفية لبعد احترام الذات

| الفرقات<br>مديري في العمل ....         | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الاختلاف % | شدة<br>الاجابة % | مستوى<br>الاجابة | ترتيب<br>الفرقات |
|--|------------------|----------------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|
| لديه إحساس برسائلته الشخصية في الحياة. | 3.774            | 0.835                | 22.113              | 75.484           | معتدل            | 3                |
| يكرس وقته لتحسين بيئة العمل.           | 3.919            | 0.782                | 19.949              | 78.388           | معتدل            | 1                |
| عمله يجعل مكان العمل أفضل.             | 3.863            | 0.887                | 22.950              | 77.258           | معتدل            | 2                |
| المعدل العام لبعد احترام الذات SI      | 3.852            | 0.718                | 18.637              | 77.044           | معتدل            | -                |

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS).

6. بعد مفهوم الذات المتسامي:

تم قياس هذا البعد بأربع مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية ( $TSC_1 - TSC_3$ ) ، اذ يتضح من الجدول (23) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد مفهوم الذات المتسامي ، اذ يلاحظ ان الفقرة



(TSC<sub>1</sub>) التي محتواها (مديري في العمل يعتقد أنه جزء صغير من الكون) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.516) وانحراف معياري (0.924) و معامل اختلاف نسبي قدره (26.273%) و بلغت شدة الاجابة لها (70.322%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (TSC<sub>2</sub>) التي محتواها (مديري في العمل يعتقد أن شيئاً ما في العالم أكبر منه) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.379) و بانحراف معياري بلغ (1.025) و معامل اختلاف نسبي قدره (30.330%) و شدة اجابة (67.580%) وضمن مستوى اجابة "معتدل" كذلك.

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد مفهوم الذات المتسامي قد بلغ (3.341) و بانحراف معياري عام بلغ (0.723) و معامل اختلاف نسبي قدره (21.642%) و شدة اجابة (66.814%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " معتدل " الى حد ما مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة وهذا يؤكد على ان القيادات التربوية في مجموعة العميد التعليمية عينة الدراسة يسعون الى حد ما الى تبني السلوكيات المتسامية عند تعاملهم مع الاخرين وهم ينظرون الى الاخرين نظرة ايجابية وانهم جزء من الكل في تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط المرسومة وهذا يؤكد عوامل التعاون والتشارك في تنفيذ الواجبات واتباع سلوكيات المساعدة والاهتمام بالمصالح العامة بالدرجة الاساس.

الجدول (23): الاحصاءات الوصفية لبعد مفهوم الذات المتسامي

| الترتيب | مستوى الاجابة | شدة الاجابة % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرات<br>مديري في العمل ....             |
|---------|---------------|---------------|------------------|-------------------|---------------|--|
| 1       | مرتفع         | 70.322        | 26.273           | 0.924             | 3.516         | يعتقد أنه جزء صغير من الكون.               |
| 2       | مرتفع         | 68.388        | 27.428           | 0.938             | 3.419         | يعتقد أنه ليس أفضل أو أسوأ من الآخرين.     |
| 3       | معتدل         | 67.580        | 30.330           | 1.025             | 3.379         | يعتقد أن شيئاً ما في العالم أكبر منه.      |
| 4       | معتدل         | 60.968        | 35.704           | 1.088             | 3.048         | يعتقد أن ليس كل شيء تحت سيطرته.            |
| -       | معتدل         | 66.814        | 21.642           | 0.723             | 3.341         | المعدل العام لبعد مفهوم الذات المتسامي TSC |

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

وبعد استعراض الوصف الاحصائي لجميع أبعاد متغير القيادة المتواضعة وما نجم عنه من اجابات عينة الدراسة بخصوص ابعاده الفرعية ، يوضح الجدول (24) الاحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد متغير القيادة المتواضعة ميدانياً والذي يعكس مدى اهتمام افراد العينة المبحوثة بهذه الابعاد ، اذ جاء ترتيبها كما يلي (احترام الذات SI ، تقدير الاخرين OA ، الانفتاح على التعليقات STP ، مفهوم الذات المتسامي TSC ، الوعي الذاتي SA ، والتركيز المنخفض على الذات LSF) على التوالي.

اما متغير القيادة المتواضعة الرئيس فقد حقق متوسط حسابي موزون عام قدره (3.493) وقيمة الانحراف المعياري له (0.568) الذي يشير الى تشتت اجابات العينة عن وسطها الحسابي ، و معامل اختلاف نسبي قدره

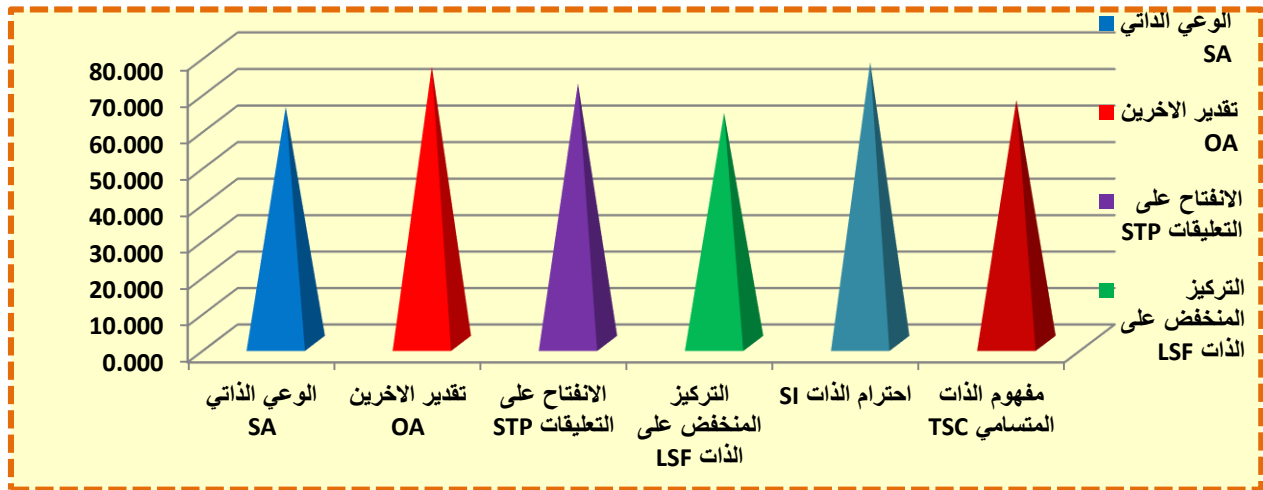
(16.270%) وكانت شدة الاجابة المتحققة قد بلغت (69.854%) وبذلك فانه حقق مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على درجة اهمية مرتفعة حسب اجابات افراد العينة.

الجدول (24): الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة المتواضعة

| الابعاد                                      | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | شدة الاجابة % | مستوى الاجابة | ترتيب الفقرات |
|--|---------------|-------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|
| الوعي الذاتي SA                              | 3.242         | 0.724             | 22.341           | 64.838        | معتدل         | 5             |
| تقدير الاخرين OA                             | 3.796         | 0.736             | 19.386           | 75.914        | مرتفع         | 2             |
| الانفتاح على التعليقات STP                   | 3.565         | 0.720             | 20.208           | 71.290        | مرتفع         | 3             |
| التركيز المنخفض على الذات LSF                | 3.161         | 0.866             | 27.406           | 63.226        | معتدل         | 6             |
| احترام الذات SI                              | 3.852         | 0.718             | 18.637           | 77.044        | مرتفع         | 1             |
| مفهوم الذات المتسامي TSC                     | 3.341         | 0.723             | 21.642           | 66.814        | معتدل         | 4             |
| المعدل العام لمتغير القيادة المتواضعة HumLea | 3.493         | 0.568             | 16.270           | 69.854        | مرتفع         | -             |

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (SPSS V.23 , Excel 2010)

وبهدف تمثيل مستوى اهمية الأبعاد الفرعية لمتغير القيادة المتواضعة بيانياً على مستوى مجموعة العميد التعليمية عينة الدراسة ، تم اختيار الاعددة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم شدة الاجابة المتحققة وحسب الشكل (11) الذي يوضح ذلك:



الشكل (11): التمثيل البياني لأبعاد متغير القيادة المتواضعة

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى برنامج (Excel).

### ثانياً: وصف وتشخيص واقع متغير تمكين الموارد البشرية:

ويتألف هذا المتغير عن طريق أربعة أبعاد فرعية وكما يأتي:

#### 1. بعد توفير معلومات حول الأهداف والأداء:

تم قياس هذا البعد بأربع مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (PP<sub>1</sub>- PP<sub>3</sub>) ، اذ يتضح من الجدول

(25) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد توفير معلومات حول الأهداف والأداء ، اذ

يلاحظ ان الفقرة (PP<sub>2</sub>) التي محتواها (يزود المديرون الموظفين باقتراحات بناءة لتحسين أدائهم الوظيفي) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.750) وانحراف معياري (0.772) و معامل اختلاف نسبي قدره (20.579%) و بلغت شدة الاجابة لها (75.000%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (PP<sub>3</sub>) التي محتواها (يشعر الموظفون بالرضا عن المعلومات التي يتلقونها من الإدارة حول ما يحدث في مدرستهم) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.629) وبانحراف معياري بلغ (0.801) و معامل اختلاف نسبي قدره (22.075%) و شدة اجابة (72.580%) وضمن مستوى اجابة "مرتفع" كذلك.

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد توفير معلومات حول الأهداف والأداء قد بلغ (3.686) وبانحراف معياري عام بلغ (0.645) و معامل اختلاف نسبي قدره (17.502%) وشدة اجابة (73.710%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" الى حد ما مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة وهذا يؤكد على ان القيادات التربوية في مجموعة العميد التعليمية عينة الدراسة يسعون الى بذل الجهود الكبيرة في سبيل تحقيق الاهداف المرسومة وذلك عن طريق مراجعة وتقييم الخطط الموضوعية ومتابعة سبل انجازها واساليب الانجاز وتقديم المقترحات والارشادات الضرورية المفيدة لتقدم سير العمل اضافة الى ذلك امداد الملاكات التربوية بكل ما يحتاجوه من معلومات مفيد تسهل تنفيذ الواجبات وتدعم عمليات اتخاذ القرارات المتنوعة على مستوى جميع الاقسام.

جدول (25): الاحصاءات الوصفية لبعد توفير معلومات حول الأهداف والأداء

| الترتيب<br>ال فقرات | مستوى<br>الاجابة | شدة<br>الاجابة % | معامل<br>الاختلاف % | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | الفقرات  |
|---------------------|------------------|------------------|---------------------|----------------------|------------------|--|
| 2                   | مرتفع            | 73.548           | 23.402              | 0.861                | 3.677            | يقوم المديرون بمراجعة وتقييم تقدم المدرسة نحو تحقيق أهدافها وغاياتها.              |
| 1                   | مرتفع            | 75.000           | 20.579              | 0.772                | 3.750            | يزود المديرون الموظفين باقتراحات بناءة لتحسين أدائهم الوظيفي.                      |
| 3                   | مرتفع            | 72.580           | 22.075              | 0.801                | 3.629            | يشعر الموظفون بالرضا عن المعلومات التي يتلقونها من الإدارة حول ما يحدث في مدرستهم. |
| -                   | مرتفع            | 73.710           | 17.502              | 0.645                | 3.686            | المعدل العام لبعد توفير معلومات حول الأهداف والأداء PP                             |

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

## 2. بعد تقديم المكافآت على أساس الأداء:

تم قياس هذا البعد بثلاث مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (OP<sub>1</sub>- OP<sub>3</sub>) ، اذ يتضح من الجدول (26) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد تقديم المكافآت على أساس الأداء ، اذ يلاحظ ان الفقرة (OP<sub>1</sub>) التي محتواها (تستند الترقيات في مدرستي إلى المهارة) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت

قيمته (3.484) وانحراف معياري (0.915) و معامل اختلاف نسبي قدره (26.262%) و بلغت شدة الاجابة لها (69.678%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (OP<sub>2</sub>) التي محتواها (تكافأ إدارة المرسلة الموظفين على تقديم خدمات عالية الجودة للطلبة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.266) وبانحراف معياري بلغ (0.989) و معامل اختلاف نسبي قدره (30.269%) و شدة اجابة (65.322%) وضمن مستوى اجابة "معتدل".

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعده تقديم المكافآت على أساس الأداء قد بلغ (3.371) وبانحراف معياري عام بلغ (0.769) و معامل اختلاف نسبي قدره (22.804%) وشدة اجابة (67.420%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "معتدل" مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة وهذا يؤكد على ان ادارات المدارس في مجموعة العميد عينة الدراسة تتبنى المهارات كأساس معتمد في الترقيات وهذا داعم لتقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية وتحسين المخرجات التعليمية فضلاً عن تحسين جودة الاداء وتنفيذ المهام والواجبات الخاصة بكل وظيفة واعتماد المكافآت كأسلوب تعريزي لتحسين الاداء وتحقيق افضل النتائج.

جدول (26): الاحصاءات الوصفية لبعده تقديم المكافآت على أساس الأداء

| الترتيب الفقرات | مستوى الاجابة | شدة الاجابة % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرات   |
|-----------------|---------------|---------------|------------------|-------------------|---------------|---|
| 1               | مرتفع         | 69.678        | 26.262           | 0.915             | 3.484         | تستند الترقيات في مدرستي إلى المهارة.                             |
| 4               | معتدل         | 65.322        | 30.269           | 0.989             | 3.266         | تكافأ إدارة المرسلة الموظفين على تقديم خدمات عالية الجودة للطلبة. |
| 3               | معتدل         | 66.130        | 30.895           | 1.022             | 3.307         | تعتمد زيادة الأجور على مدى جودة أداء الموظفين لوظائفهم.           |
| 2               | مرتفع         | 68.548        | 30.493           | 1.045             | 3.427         | تعتمد المكافآت في مدرستي على مدى جودة أداء الموظفين لوظائفهم.     |
| -               | معتدل         | 67.420        | 22.804           | 0.769             | 3.371         | المعدل العام لبعده تقديم المكافآت على أساس الأداء<br>OP           |

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

### 3. بعد توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة:

تم قياس هذا البعد بثلاثة مؤشرات ميدانية برمزها الاحصائية (PKS<sub>1</sub>- PKS<sub>3</sub>) ، اذ يتضح من الجدول (27) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعده توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة ، اذ يلاحظ ان الفقرة (PKS<sub>3</sub>) التي محتواها (يدعم مدير المدرسة تطوير الموظفين) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.815) وانحراف معياري (0.737) و معامل اختلاف نسبي قدره (19.310%) و بلغت شدة الاجابة لها (76.290%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه

الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "معتدل" ، في حين حصلت الفقرة (PKS<sub>2</sub>) التي محتواها (يمتلك الموظفون المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.645) وانحراف معياري (0.746) و معامل اختلاف نسبي قدره (20.456%) و بلغت شدة الاجابة لها (72.904%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" كذلك .  
وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة قد بلغ (3.731) وبانحراف معياري عام بلغ (0.598) و معامل اختلاف نسبي قدره (16.017%) وشدة اجابة (74.624%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة وهذا يؤكد على ان القيادات التربوية في مجموعة العميد التعليمية عينة الدراسة تهتم بإيجاد فرص للملاكات لتحسين مهاراتهم وتعزيز امكاناتهم الذاتية في ممارسة الوظيفة وتنفيذ المسؤوليات المكلفين بها وهذا يستوجب الاهتمام بتطوير قدراتهم الجوهرية وتحقيق الاهداف المستقبلية.

جدول (27): الاحصاءات الوصفية لبعد توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة

| الفرقات   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | شدة الاجابة % | مستوى الاجابة | ترتيب الفقرات |
|---|---------------|-------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|
| تمنح إدارة المدرسة الموظفين فرصة حقيقية لتحسين المهارات في المدرسة.           | 3.734         | 0.756             | 20.235           | 74.678        | مرتفع         | 2             |
| يمتلك الموظفون المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.            | 3.645         | 0.746             | 20.456           | 72.904        | مرتفع         | 3             |
| يدعم مدير المدرسة تطوير الموظفين.   | 3.815         | 0.737             | 19.310           | 76.290        | مرتفع         | 1             |
| المعدل العام لبعد توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة<br>PKS | 3.731         | 0.598             | 16.017           | 74.624        | مرتفع         | -             |

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

#### 4. بعد منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل:

تم قياس هذا البعد بأربع مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (GP<sub>1</sub>- GP<sub>4</sub>) ، اذ يتضح من الجدول (28) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل ، اذ يلاحظ ان الفقرة (GP<sub>1</sub>) التي محتواها (أنا واثق من قدرتي على القيام بعمل) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.097) وانحراف معياري (0.869) و معامل اختلاف نسبي قدره (21.206%) و بلغت شدة الاجابة لها (81.936%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (GP<sub>4</sub>) التي محتواها (يشعر الموظفون بالرضا عن المشاركة في القرارات التي تؤثر على العمل) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.444) وبانحراف معياري بلغ (0.922) و معامل اختلاف نسبي قدره (26.781%) و شدة اجابة (68.870%) وضمن مستوى اجابة "مرتفع" كذلك .

وعلى وفق ما تقدم فإن المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل قد بلغ (3.796) وبانحراف معياري عام بلغ (0.601) و معامل اختلاف نسبي قدره (15.829%) وشدة اجابة (75.928%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " مرتفع " مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة وهذا يؤكد على ان الملاكات التربوية عينة الدراسة تتمتع بالثقة الايجابية على القيام بالعمل وكيفية التحكم بقراراتهم الشخصية وسلوكياتهم في التعامل مع الاخرين وهم يسعون الى تحسين تمكينهم بهدف تحقيق نتائج متقدمة في الاداء وهذا يستوجب المشاركة في عمليات اتخاذ القرار وتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة لحل المشاكل وادارة الصراعات التنظيمية التي تنشط بين الحين والآخر.

جدول (28): الاحصاءات الوصفية لبعد منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل

| الفرقات   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | شدة الاجابة % | مستوى الاجابة | ترتيب الفقرات |
|---|---------------|-------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|
| أنا واثق من قدرتي على القيام بعمل.                                | 4.097         | 0.869             | 21.206           | 81.936        | مرتفع         | 1             |
| يمكنني أن أقرر بنفسى كيفية القيام بعمل.                           | 3.919         | 0.880             | 22.446           | 78.388        | مرتفع         | 2             |
| لدى الموظفين شعور بالتمكين الشخصي فيما يتعلق بإجراءات العمل.      | 3.726         | 0.702             | 18.851           | 74.516        | مرتفع         | 3             |
| يشعر الموظفون بالرضا عن المشاركة في القرارات التي تؤثر على العمل. | 3.444         | 0.922             | 26.781           | 68.870        | مرتفع         | 4             |
| المعدل العام لبعد منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل GP        | 3.796         | 0.601             | 15.829           | 75.928        | مرتفع         | -             |

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS)

وبعد استعراض الوصف الاحصائي لجميع ابعاد متغير تمكين الموارد البشرية وما نجم عنه من اجابات عينة الدراسة بخصوص ابعاده الفرعية ، يوضح الجدول (29) الاحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد متغير تمكين الموارد البشرية ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام افراد العينة المبحوثة بهذه الابعاد ، اذ جاء ترتيبها كما يأتي (منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل GP ، توفير معلومات حول الأهداف والأداء PP ، توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة PKS ، وتقديم المكافآت على أساس الأداء OP) على التوالي. أما متغير تمكين الموارد البشرية الرئيس فقد حقق متوسط حسابي موزون عام قدره (3.646) وقيمة الانحراف المعياري له (0.538) الذي يشير الى تشتت اجابات العينة عن وسطها الحسابي ، ومعامل اختلاف نسبي قدره (14.744%) وكانت شدة الاجابة المتحققة قد بلغت (72.920%) وبذلك فانه حقق مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يشير إلى أن هذا المتغير حاز على درجة اهمية مرتفع حسب اجابات افراد العينة.

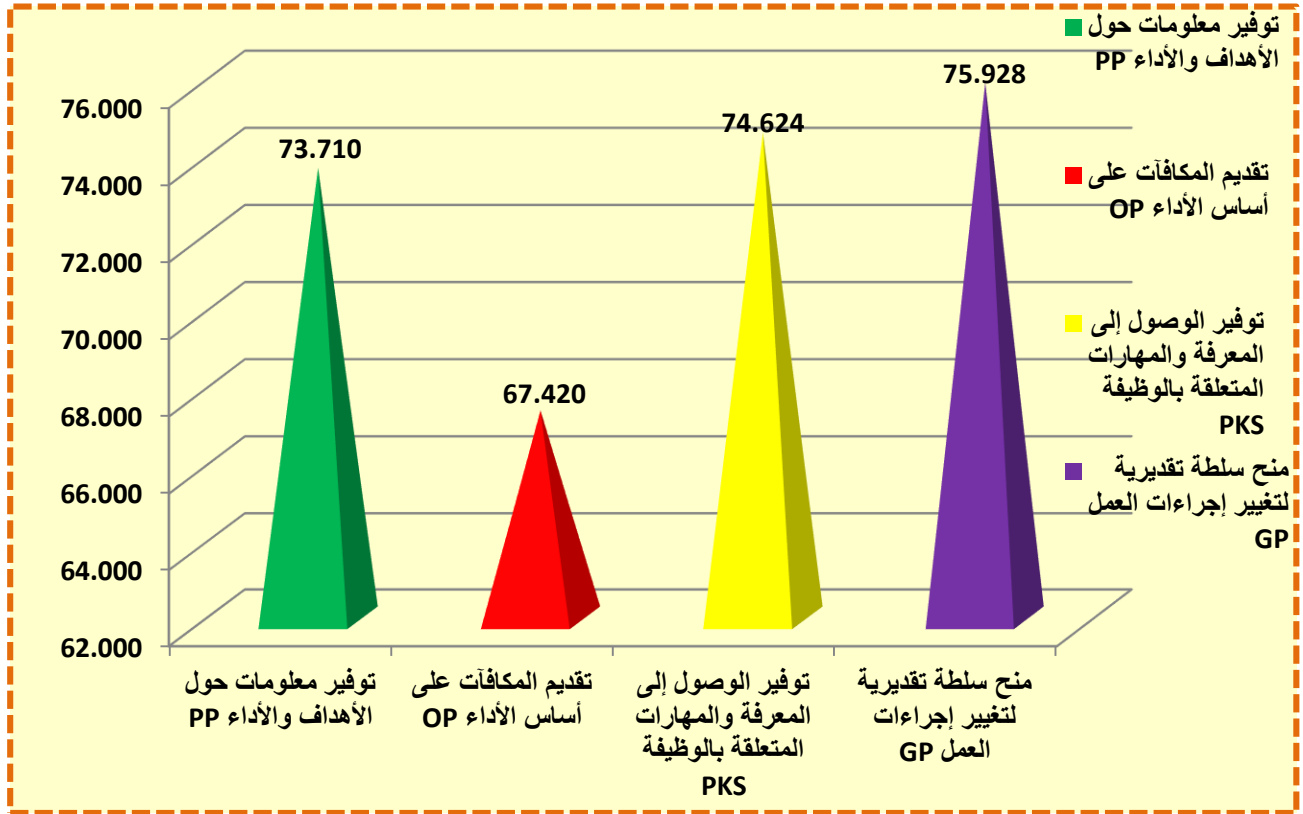
الجدول (29): الاحصاءات الوصفية لمتغير تمكين الموارد البشرية

| الابعاد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | شدة الاجابة % | مستوى الاجابة | ترتيب الفقرات |
|---------|---------------|-------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|
|---------|---------------|-------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|

|   |       |        |        |       |       |  |
|---|-------|--------|--------|-------|-------|--|
| 3 | مرتفع | 73.710 | 17.502 | 0.645 | 3.686 | توفير معلومات حول الأهداف والأداء<br>PP                        |
| 4 | معتدل | 67.420 | 22.804 | 0.769 | 3.371 | تقديم المكافآت على أساس الأداء OP                              |
| 2 | مرتفع | 74.624 | 16.017 | 0.598 | 3.731 | توفير الوصول إلى المعرفة<br>والمهارات المتعلقة بالوظيفة<br>PKS |
| 1 | مرتفع | 75.928 | 15.829 | 0.601 | 3.796 | منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات<br>العمل GP                    |
| - | مرتفع | 72.920 | 14.744 | 0.538 | 3.646 | المعدل العام لمتغير<br>تمكين الموارد البشرية OrgAgi            |

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Excel 2010 , SPSS V.24)

ويهدف تمثيل مستوى اهمية الأبعاد الفرعية لمتغير تمكين الموارد البشرية بيانياً على مستوى الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية عينة الدراسة ، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم شدة الاجابة المتحققة وحسب الشكل (12) الذي يوضح ذلك:



الشكل (12): التمثيل البياني لأبعاد متغير تمكين الموارد البشرية

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى برنامج (Excel).



## المبحث الثالث

## اختبار الفرضيات و عرض النتائج وتفسيرها

## توطئة:

يسعى هذا المبحث الى اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية وتحليل وتفسير نتائجها وذلك عن طريق اختبار طبيعة ومستوى علاقات الارتباط بين المتغيرات ، واختبار طبيعة ومستوى علاقات التأثير بين المتغيرات في ضوء اجابات افراد العينة وعلى مستوى الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية عينة الدراسة ، وكما يأتي:

## أولاً: اختبار علاقات الارتباط الرئيسية والفرعية:

تتضمن هذه الفقرة اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتفسير نتائجها الميدانية من خلال الاعتماد على معامل الارتباط البسيط (Pearson) الذي تبين امكانية استخدامه لان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي كما في المبحث الاول من هذا الفصل ، وقد استخدم لتحقيق هذا الغرض البرنامج الاحصائي (SPSS V.23) ، وبذلك ستعرض جداول التحليل الاحصائي في هذه الفقرة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، ومستوى معنوية معامل الارتباط . وللحكم على قوة معامل الارتباط ، سيتم اعتماد التقييم الخاص بتقسيمه الى خمس فئات وحسب ما موضح في الجدول (30):

جدول (30): تفسير قيمة علاقة الارتباط

| ت | تفسير علاقة الارتباط      | قيمة معامل الارتباط |
|---|---------------------------|---------------------|
| 1 | لا توجد علاقة ارتباط      | $r = 0$             |
| 2 | تامة موجبة او سالبة       | $r = \pm 1$         |
| 3 | ضعيفة ايجابية او سلبية    | $\pm (0.00-0.30)$   |
| 4 | قوية ايجابية او سلبية     | $\pm (0.31-0.70)$   |
| 5 | قوية جدا ايجابية او سلبية | $\pm (0.71-0.99)$   |

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5<sup>th</sup> ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن اختبار فرضية الارتباط الرئيسية القائلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية).

اذ يتضح من خلال الجدول (31) وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.641^{**}$ ) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) اي بنسبة ثقة (99%).

جدول (31): معاملات الارتباط بين القيادة المتواضعة بأبعادها وتمكين الموارد البشرية

| ابعاد القيادة المتواضعة  |              |                           |                        |               |              | القيادة المتواضعة | المتغير المستقل<br>المتغير التابع |
|--|--------------|---------------------------|------------------------|---------------|--------------|-------------------|-----------------------------------|
| مفهوم الذات المتسامي   | احترام الذات | التركيز المنخفض على الذات | الانفتاح على التعليقات | تقدير الاخرين | الوعي الذاتي |                   |                                   |
| .469**   | .519**       | .384**                    | .562**                 | .484**        | .522**       | .641**            | تمكين الموارد البشرية             |
| .000   | .000         | .000                      | .000                   | .000          | .000         | .000              | Sig. (2-tailed)                   |
| توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية جداً وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين القيادة المتواضعة بأبعادها وتمكين الموارد البشرية |              |                           |                        |               |              |                   | النتيجة (القرار)                  |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه النتيجة بان سعي القيادات في مجموعة العميد التعليمية عينة الدراسة الى الاهتمام بالسلوكيات المتواضعة والتواصل مع الملاكات التربوية وتقليل الاهتمام بالمصالح الشخصية وتغليب مصلحة المجموعة والاهتمام بالآخرين واحترام مشاعرهم واشراكهم بتقديم الحلول للمشاكل التي تحدث بين الحين والآخر والتعامل مع الاخرين بشفافية عالية من شأنه ان يحسن مستوى تمكين الملاكات التربوية ويعظم من مستوى الخدمة الذي يقدموه.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسية ست فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الوعي الذاتي لدى القادة وتمكين الموارد البشرية).

أظهرت نتائج الجدول (31) وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين بعد الوعي الذاتي لدى القادة وتمكين الموارد البشرية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.522) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وايجابية العلاقة بينهما.

وتدل هذه النتيجة على ان اهتمام القيادات في مجموعة العميد التعليمية عينة الدراسة بأشراك الملاكات التربوية في صياغة الخطط المستقبلية والافادة من مقترحاتهم التطويرية وآراءهم الواقعية والحصول على التعليقات اللازمة لتعويض ما لا يمتلكه القادة من مهارات ومعارف اضعف الى ذلك سعيهم للاعتراف بقدرات ومهارات غيرهم ممن يفوق قدرتهم ومهاراتهم من شأنه ان يحفز الملاكات التربوية ويعظم مستوى تمكينهم.

وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تقدير الاخرين لدى القادة وتمكين الموارد البشرية).

أظهرت نتائج الجدول (31) وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين بعد تقدير الآخرين لدى القادة وتمكين الموارد البشرية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.484) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وايجابية العلاقة بينهما.

وتدل هذه النتيجة على ان سعي القيادات في مجموعة العميد التعليمية عينة الدراسة الى تبني سلوكيات المساعدة للآخرين واحترام شؤونهم الخاصة ومشاعرهم وما يتعرضون له من مواقف قد تؤثر سلباً على اداءهم وجهودهم في اكمال واجباتهم وما يكلفون به من مهام وهذا يعظم مستوى مساهماتهم الفردية ويعزز نقاط القوة التي يتمتعون بها اضافة الى ذلك اهمية تحفيزهم والثناء عليهم وتقدير كل الانشطة التي يقومون بها في خدمة وظائفهم واقسامهم وهذا بدوره يعزز مستوى تمكينهم.

وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

**3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الانفتاح على التعليقات لدى القادة وتمكين الموارد البشرية).**

أظهرت نتائج الجدول (31) وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين بعد الانفتاح على التعليقات لدى القادة وتمكين الموارد البشرية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.562) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وايجابية العلاقة بينهما.

وتدل هذه النتيجة على ان سعي القيادات في مجموعة العميد التعليمية عينة الدراسة الى دعم فرص التعلم من الآخرين والاهتمام بجميع نقاط القوة من الناحيتين العلمية والادارية التي يملكها الآخرين ومحاولة بذل الجهود الوافية للإفادة منها في العمل اليومي والانفتاح على الآخرين وتبني الافكار الايجابية التي يملكونها والسعي لوضعها موضع التنفيذ فضلاً عن تبني النصائح والارشادات المقدمة من جميع الاقسام بخصوص تطوير العمل وتنفيذه من شأنه ان يفسح المجال لزيادة تمكين الملاكات وتحقيق افضل النتائج.

وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

**4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التركيز المنخفض على الذات لدى القادة وتمكين الموارد البشرية).**

أظهرت نتائج الجدول (31) وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين بعد التركيز المنخفض على الذات لدى القادة وتمكين الموارد البشرية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.384) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وايجابية العلاقة بينهما.

وتدل هذه النتيجة على انه كلما سعى القادة في مجموعة العميد التعليمية عينة الدراسة الى الابتعاد عن تغليب مصالحهم الذاتية على المصلحة العامة وان لا يسعوا الى لفت الانتباه لأنفسهم ويعملون بصمت دون لفت الانظار

إليهم وهذا يحصل عن طريق توجه اهتمامهم الى الانجاز وتعظيم الاداء وتحقيق الاهداف المرسومة دون اي مصالح شخصية وهذا بدوره يسهم في تعزيز تمكين الملاكات التربوية ودعم اداءهم.

وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد احترام الذات لدى القادة وتمكين الموارد البشرية).

أظهرت نتائج الجدول (31) وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين بعد احترام الذات لدى القادة وتمكين الموارد البشرية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.519) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وايجابية العلاقة بينهما.

وتدل هذه النتيجة على ان سعي القيادات في مجموعة العميد التعليمية عينة الدراسة الى الاهتمام برسائلهم الشخصية في تقديم الخدمة التعليمية للمجتمع بكل همة واخلاص وتعزيز الرسالة التربوية والتعليمية بكل ما يمتلكه من نقاط قوة وبذل الجهود في سبيل تحسين بيئة ومناخات العمل والعلاقات الاجتماعية ضمن بيئة العمل من شأنه ان يعزز جهود الملاكات التربوية ومستوى اداءهم ومخرجاتهم الوظيفية.

وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مفهوم الذات المتسامي لدى القادة وتمكين الموارد البشرية).

أظهرت نتائج الجدول (31) وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين بعد مفهوم الذات المتسامي لدى القادة وتمكين الموارد البشرية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.469) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وايجابية العلاقة بينهما.

وتدل هذه النتيجة على ان سعي القيادات في مجموعة العميد التعليمية عينة الدراسة الى ضعف التركيز على ذاتهم ومصالحهم الشخصية وانهم جزء بسيط من المجتمع لديهم واجبات من الضروري انجازها بأفضل صورة ممكنة وهم ليسوا افضل من الاخرين بل ان بجهودهم وتعاونهم مع الاخرين يتحقق الافضل وهذا يتحقق عن طريق ضعف التركيز على الانا وتوجه الاهتمام نحو تحقيق الاهتمام الذي بدوره سيسهم بدعم مستوى التمكين الذي يمنحوه للملاكات التربوية.

وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

### ثانياً: اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية:

اتجهت الدراسة الحالية في تحليل علاقات التأثير الى استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) بالاعتماد على برنامج (Amos V.23) وذلك لان هذا الاسلوب يعد من افضل الاساليب الحديثة التي يمكن من خلال مخرجاتها تحديد مستوى التأثير بين المتغيرات اعتماداً على الانموذج الهيكلية والنتائج المتمخضة عنه

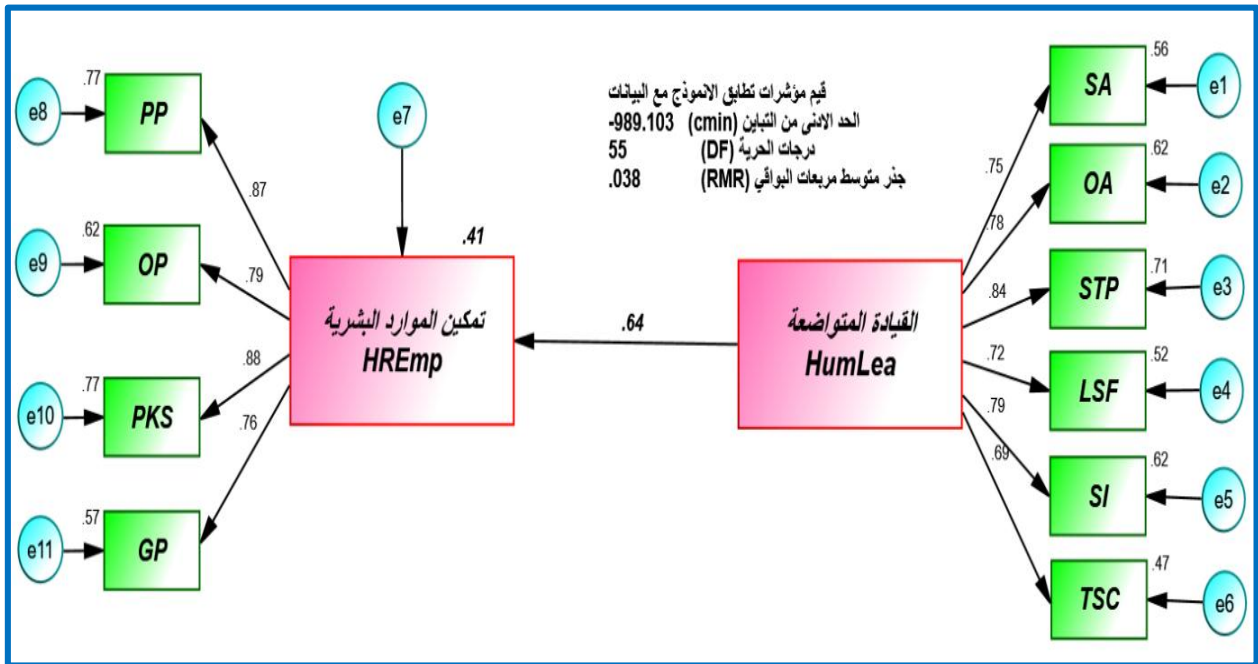
ومجموعة المعلمات الظاهرة في جداول مخرجاته ، وتعد هذه التقنية اسلوب معقد ومتعدد المتغيرات مناسب تماماً لاختبار العلاقات المختلفة المفترضة أو المقترحة بين المتغيرات بالمقارنة مع عدد من الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحوث الاجتماعية ويمتاز بعدد من المزايا مقارنة بأساليب التحليل الأخرى (Nami & Koizumi , 2013 : 23) ، وكما يأتي:

**اختبار فرضية التأثير الرئيسية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية).**

يتضح من الشكل (13) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية ، إذ نلاحظ ان قيمة تقدير المعلمة المعياري قد بلغت (0.64) وهذا يعني ان تغير مستوى السلوكيات المتواضعة لدى القادة بوحدة واحدة سوف يؤثر في تمكين الموارد البشرية بنسبة (64%) على مستوى مجموعة العميد التعليمية عينة الدراسة . وعند تفحص هذه القيمة نلاحظ انها قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) البالغة (9.254) الظاهرة في الجدول (32) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).

أما القيمة الظاهرة اعلى متغير تمكين الموارد البشرية في الشكل (13) فهي قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت (0.41) وهذا يعني أن التغيرات الحاصلة في تمكين الموارد البشرية يعود (41%) منها الى تغير السلوك المتواضع لدى القادة والنسبة المتبقية البالغة (59%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة. أما نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج فقد كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، إذ بلغت قيمة (RMR) (0.038) وهي اقل من قيمة القبول الخاصة بها البالغة (0.08).

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية .



شكل (13) تأثير القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (32): مسارات اختبار تأثير القيادة المتواضعة ومعلماتها في تمكين الموارد البشرية

| المسارات                    |      | الوزان<br>الاتحدارية<br>المعيارية | التقدير<br>اللامعباري | الخطأ<br>المعباري | النسبة<br>الدرجة | النسبة<br>المعنوية |     |
|-----------------------------|------|-----------------------------------|-----------------------|-------------------|------------------|--------------------|-----|
| تمكين<br>الموارد<br>البشرية | <--- | القيادة المتواضعة                 | .641                  | .606              | .065             | 9.254              | *** |
| SI                          | <--- | القيادة المتواضعة                 | .789                  | .997              | .070             | 14.238             | *** |
| STP                         | <--- | القيادة المتواضعة                 | .840                  | 1.065             | .062             | 17.190             | *** |
| OA                          | <--- | القيادة المتواضعة                 | .785                  | 1.016             | .072             | 14.041             | *** |
| LSF                         | <--- | القيادة المتواضعة                 | .718                  | 1.095             | .096             | 11.437             | *** |
| SA                          | <--- | القيادة المتواضعة                 | .746                  | .951              | .077             | 12.431             | *** |
| TSC                         | <--- | القيادة المتواضعة                 | .689                  | .876              | .083             | 10.540             | *** |
| PP                          | <--- | تمكين الموارد<br>البشرية          | .875                  | 1.050             | .052             | 20.029             | *** |
| GP                          | <--- | تمكين الموارد<br>البشرية          | .757                  | .847              | .066             | 12.862             | *** |
| OP                          | <--- | تمكين الموارد<br>البشرية          | .789                  | 1.129             | .079             | 14.250             | *** |
| PKS                         | <--- | تمكين الموارد<br>البشرية          | .877                  | .975              | .048             | 20.254             | *** |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

وتنبثق من فرضية التأثير الرئيسة ستة فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

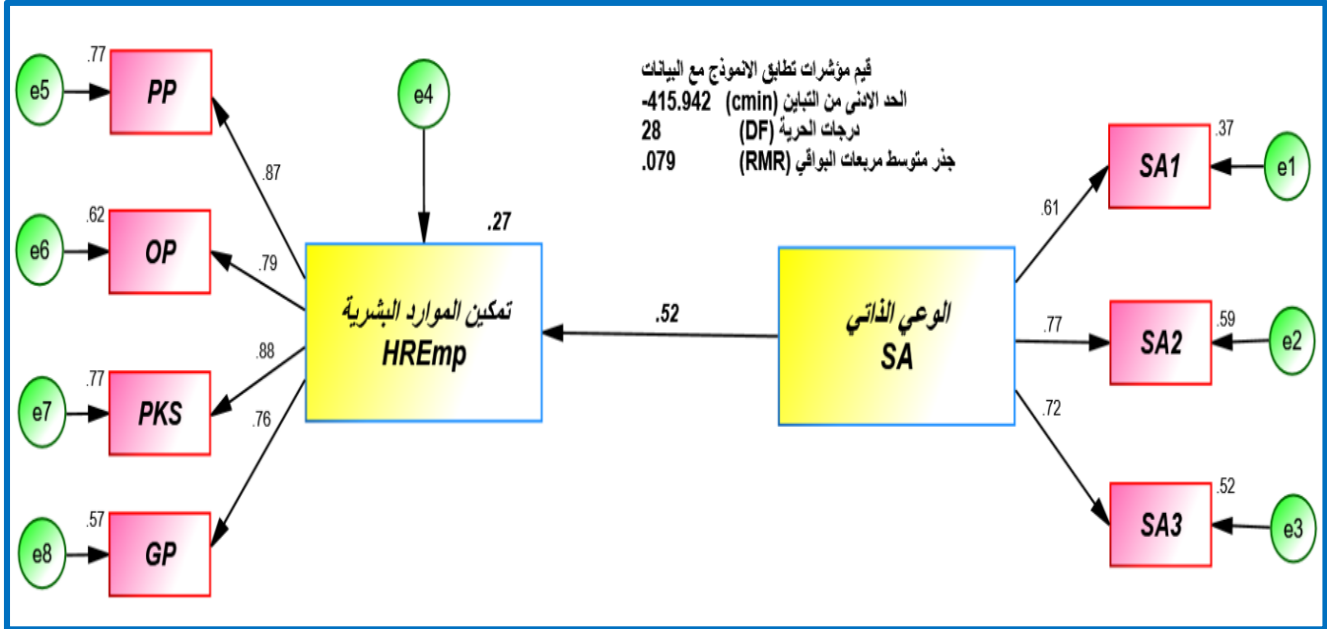
1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الوعي الذاتي لدى القادة في تمكين الموارد البشرية).

يتضح من الشكل (14) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الوعي الذاتي لدى القادة في تمكين الموارد البشرية ، اذ نلاحظ ان قيمة تقدير المعلمة المعباري قد بلغت (0.52) وهذا يعني ان تغير مستوى الوعي الذاتي لدى القادة بوحدة واحدة سوف يؤثر في تمكين الموارد البشرية بنسبة (52%) على مستوى مجموعة العميد التعليمية عينة الدراسة. وعند فحص هذه القيمة نلاحظ انها قيمة معنوية ، ذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) البالغة (6.794) الظاهرة في الجدول (33) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).

أما القيمة الظاهرة اعلى متغير تمكين الموارد البشرية في الشكل (14) فهي قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت (0.27) وهذا يعني ان التغيرات الحاصلة في تمكين الموارد البشرية يعود (27%) منها الى تغير مستوى الوعي الذاتي لدى القادة والنسبة المتبقية البالغة (73%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

أما نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج فقد كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، إذ بلغت قيمة (RMR) (0.079) وهي اقل من قيمة القبول الخاصة بها البالغة (0.08).

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.



شكل (14) تأثير بعد الوعي الذاتي لدى القادة في تمكين الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (33): مسارات اختبار تأثير بعد الوعي الذاتي ومعلماتها لدى القادة في تمكين الموارد البشرية

| المسارات                    |      | الاوزان<br>الاتحدارية<br>المعيارية | التقدير<br>اللامعيارية | الخطأ<br>المعيارية | النسبة<br>الحرية | النسبة<br>المعنوية |     |
|-----------------------------|------|------------------------------------|------------------------|--------------------|------------------|--------------------|-----|
| تمكين<br>الموارد<br>البشرية | <--- | الوعي الذاتي                       | .522                   | .388               | .057             | 6.794              | *** |
| SA1                         | <--- | الوعي الذاتي                       | .607                   | .801               | .095             | 8.467              | *** |
| SA2                         | <--- | الوعي الذاتي                       | .770                   | 1.088              | .081             | 13.372             | *** |
| SA3                         | <--- | الوعي الذاتي                       | .720                   | 1.110              | .096             | 11.513             | *** |
| PP                          | <--- | تمكين الموارد<br>البشرية           | .875                   | 1.050              | .052             | 20.029             | *** |
| GP                          | <--- | تمكين الموارد<br>البشرية           | .757                   | .847               | .066             | 12.862             | *** |
| OP                          | <--- | تمكين الموارد<br>البشرية           | .789                   | 1.129              | .079             | 14.250             | *** |
| PKS                         | <--- | تمكين الموارد<br>البشرية           | .877                   | .975               | .048             | 20.254             | *** |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)



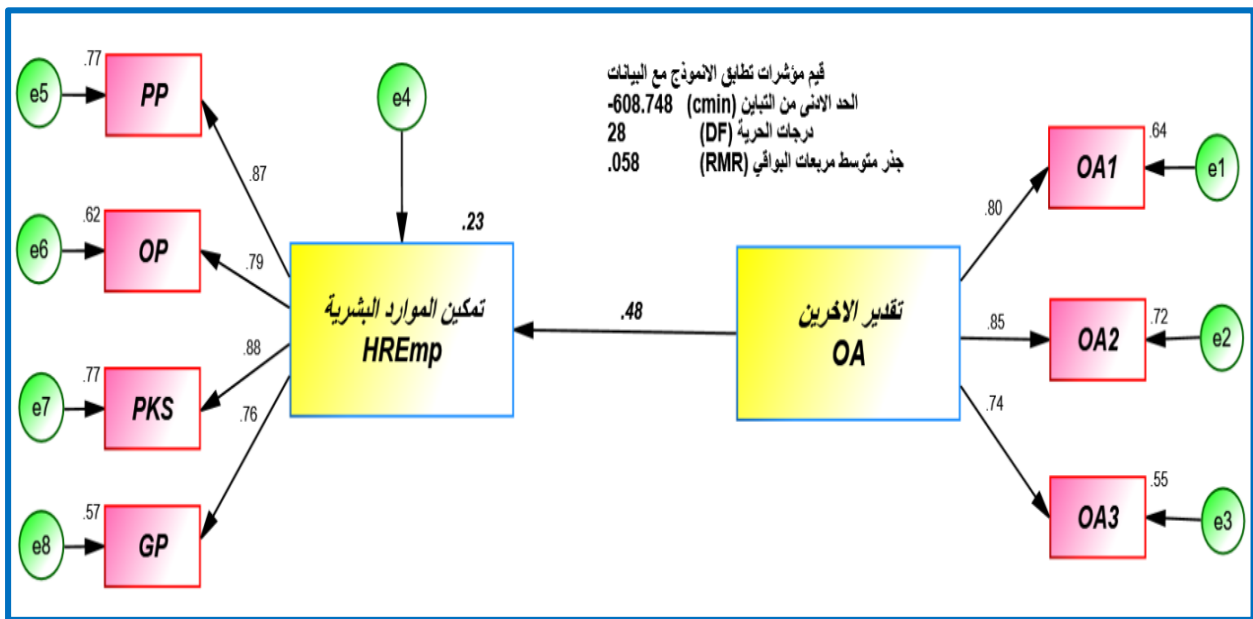
2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تقدير الاخرين لدى القادة في تمكين الموارد البشرية).

يتضح من الشكل (15) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تقدير الاخرين لدى القادة في تمكين الموارد البشرية ، اذ نلاحظ ان قيمة تقدير المعلمة المعياري قد بلغت (0.48) وهذا يعني ان تغير مستوى تقدير الاخرين لدى القادة بوحدة واحدة سوف يؤثر في تمكين الموارد البشرية بنسبة (48%) على مستوى مجموعة العميد التعليمية عينة الدراسة . وعند تفحص هذه القيمة نلاحظ انها قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) البالغة (6.140) الظاهرة في الجدول (34) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).

اما القيمة الظاهرة اعلى متغير تمكين الموارد البشرية في الشكل (15) فهي قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت (0.23) وهذا يعني ان التغيرات الحاصلة في تمكين الموارد البشرية يعود (23%) منها الى تغير مستوى تقدير الاخرين لدى القادة والنسبة المتبقية البالغة (77%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة.

أما نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج فقد كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، اذ بلغت قيمة (RMR) (0.058) وهي اقل من قيمة القبول الخاصة بها البالغة (0.08).

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.



شكل (15) تأثير بعد تقدير الاخرين لدى القادة في تمكين الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (34): مسارات اختبار تأثير بعد تقدير الاخرين ومعلماتها لدى القادة في تمكين الموارد البشرية

| النسبة المعنوية | النسبة الحرجة | الخطأ المعياري | التقدير اللامعياري | الاوزان الاتحدارية المعيارية | المسارات |
|-----------------|---------------|----------------|--------------------|------------------------------|----------|
|-----------------|---------------|----------------|--------------------|------------------------------|----------|

|                       |      |                       |      |       |      |        |     |
|-----------------------|------|-----------------------|------|-------|------|--------|-----|
| تمكين الموارد البشرية | <--- | تقدير الاخرين         | .484 | .354  | .058 | 6.140  | *** |
| OA1                   | <--- | تقدير الاخرين         | .802 | 1.025 | .069 | 14.908 | *** |
| OA2                   | <--- | تقدير الاخرين         | .846 | 1.028 | .058 | 17.578 | *** |
| OA3                   | <--- | تقدير الاخرين         | .742 | .947  | .077 | 12.271 | *** |
| PP                    | <--- | تمكين الموارد البشرية | .875 | 1.050 | .052 | 20.029 | *** |
| GP                    | <--- | تمكين الموارد البشرية | .757 | .847  | .066 | 12.862 | *** |
| OP                    | <--- | تمكين الموارد البشرية | .789 | 1.129 | .079 | 14.250 | *** |
| PKS                   | <--- | تمكين الموارد البشرية | .877 | .975  | .048 | 20.254 | *** |

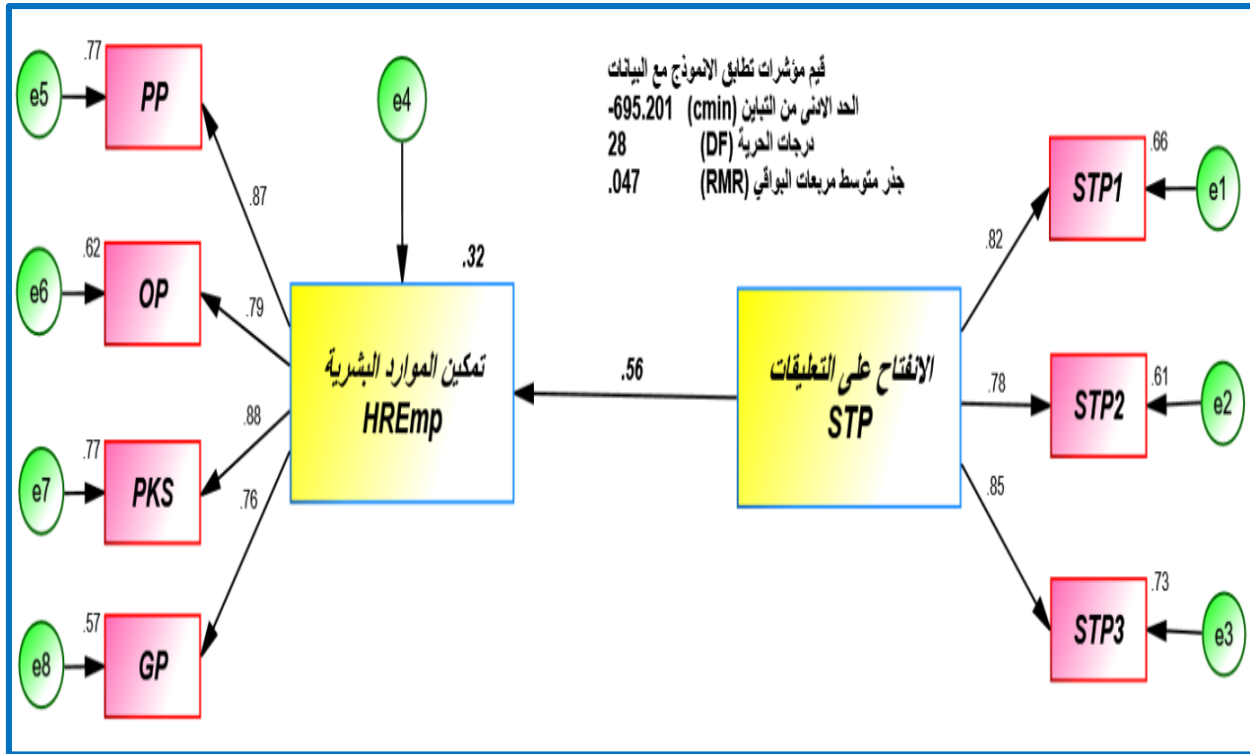
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الانفتاح على التعليقات لدى القادة في تمكين الموارد البشرية)

يتضح من الشكل (16) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الانفتاح على التعليقات لدى القادة في تمكين الموارد البشرية ، اذ نلاحظ ان قيمة تقدير المعلمة المعياري قد بلغت (0.56) وهذا يعني ان تغير مستوى الانفتاح على التعليقات لدى القادة بوحدة واحدة سوف يؤثر في تمكين الموارد البشرية بنسبة (56%) على مستوى مجموعة العميد التعليمية عينة الدراسة . وعند تفحص هذه القيمة نلاحظ انها قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) البالغة (7.535) الظاهرة في الجدول (35) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000). أما القيمة الظاهرة اعلى متغير تمكين الموارد البشرية في الشكل (16) فهي قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت (0.32) وهذا يعني ان التغيرات الحاصلة في تمكين الموارد البشرية يعود (32%) منها الى تغير مستوى الانفتاح على التعليقات لدى القادة والنسبة المتبقية البالغة (68%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة.

أما نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج فقد كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، إذ بلغت قيمة (RMR) (0.047) وهي اقل من قيمة القبول الخاصة بها البالغة (0.08).

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.



شكل (16) تأثير بعد الانفتاح على التعليقات لدى القادة في تمكين الموارد البشرية  
 المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (35): مسارات اختبار تأثير بعد الانفتاح على التعليقات ومعلماتها لدى القادة في تمكين الموارد البشرية

| المسارات                    |      | الاوزان<br>الانحدارية<br>المعيارية | التقدير<br>اللامعيارى | الخطأ<br>المعيارى | النسبة<br>الحرية | النسبة<br>المعنوية |     |
|-----------------------------|------|------------------------------------|-----------------------|-------------------|------------------|--------------------|-----|
| تمكين<br>الموارد<br>البشرية | <--- | الانفتاح على<br>التعليقات          | .562                  | .419              | .056             | 7.535              | *** |
| STP1                        | <--- | الانفتاح على<br>التعليقات          | .815                  | .970              | .062             | 15.625             | *** |
| STP2                        | <--- | الانفتاح على<br>التعليقات          | .783                  | .948              | .068             | 13.969             | *** |
| STP3                        | <--- | الانفتاح على<br>التعليقات          | .853                  | 1.082             | .060             | 18.121             | *** |
| PP                          | <--- | تمكين الموارد<br>البشرية           | .875                  | 1.050             | .052             | 20.029             | *** |
| GP                          | <--- | تمكين الموارد<br>البشرية           | .757                  | .847              | .066             | 12.862             | *** |
| OP                          | <--- | تمكين الموارد<br>البشرية           | .789                  | 1.129             | .079             | 14.250             | *** |
| PKS                         | <--- | تمكين الموارد<br>البشرية           | .877                  | .975              | .048             | 20.254             | *** |

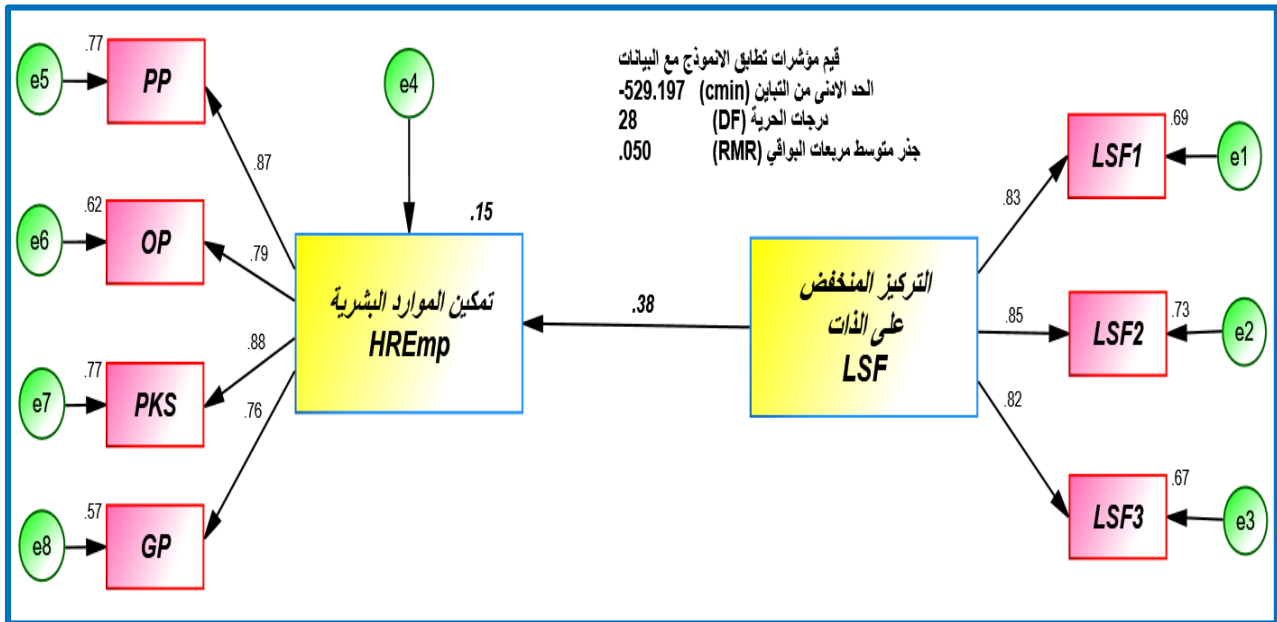
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التركيز المنخفض على الذات لدى القادة في تمكين الموارد البشرية).

يتضح من الشكل (17) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التركيز المنخفض على الذات لدى القادة في تمكين الموارد البشرية ، اذ نلاحظ ان قيمة تقدير المعلمة المعياري قد بلغت (0.38) وهذا يعني ان تغير مستوى التركيز المنخفض على الذات لدى القادة بوحدة واحدة سوف يؤثر في تمكين الموارد البشرية بنسبة (38%) على مستوى مجموعة العميد التعليمية عينة الدراسة . وعند تفحص هذه القيمة نلاحظ انها قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) البالغة (4.617) الظاهرة في الجدول (36) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000). أما القيمة الظاهرة اعلى متغير تمكين الموارد البشرية في الشكل (17) فهي قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت (0.15) وهذا يعني ان التغيرات الحاصلة في تمكين الموارد البشرية يعود (15%) منها الى تغير مستوى التركيز المنخفض على الذات لدى القادة والنسبة المتبقية البالغة (85%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة.

أما نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج فقد كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، إذ بلغت قيمة (RMR) (0.050) وهي اقل من قيمة القبول الخاصة بها البالغة (0.08).

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.



شكل (17) تأثير بعد التركيز المنخفض على الذات لدى القادة في تمكين الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (36): مسارات تأثير بعد التركيز المنخفض على الذات ومعلماتها لدى القادة في تمكين الموارد البشرية

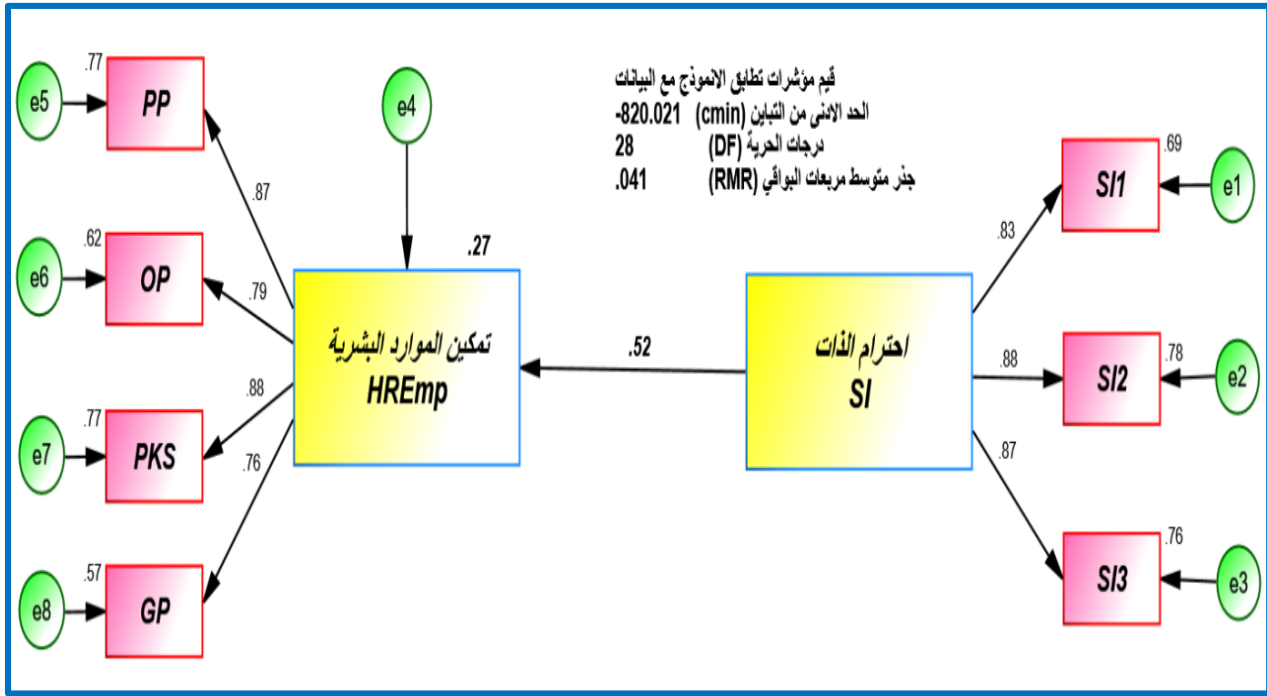
| المسارات                    | الاوران<br>الاتحداية<br>المعيارية | التقدير<br>اللامعباري | الخطأ<br>المعباري | النسبة<br>الحرجة | النسبة<br>المعنوية |
|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------------|-------------------|------------------|--------------------|
| تمكين<br>الموارد<br>البشرية | التركيز المنخفض على<br>الذات <--- | .384                  | .238              | .052             | 4.617<br>***       |
| LSF1                        | التركيز المنخفض على<br>الذات <--- | .831                  | .983              | .059             | 16.54<br>5<br>***  |
| LSF2                        | التركيز المنخفض على<br>الذات <--- | .853                  | 1.065             | .059             | 18.12<br>5<br>***  |
| LSF3                        | التركيز المنخفض على<br>الذات <--- | .817                  | .952              | .061             | 15.71<br>7<br>***  |
| PP                          | تمكين الموارد البشرية<br><---     | .875                  | 1.050             | .052             | 20.02<br>9<br>***  |
| GP                          | تمكين الموارد البشرية<br><---     | .757                  | .847              | .066             | 12.86<br>2<br>***  |
| OP                          | تمكين الموارد البشرية<br><---     | .789                  | 1.129             | .079             | 14.25<br>0<br>***  |
| PKS                         | تمكين الموارد البشرية<br><---     | .877                  | .975              | .048             | 20.25<br>4<br>***  |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد احترام الذات لدى القادة في تمكين الموارد البشرية).

يتضح من الشكل (18) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد احترام الذات لدى القادة في تمكين الموارد البشرية ، اذ نلاحظ ان قيمة تقدير المعلمة المعباري قد بلغت (0.52) وهذا يعني ان تغير مستوى احترام الذات لدى القادة بوحدة واحدة سوف يؤثر في تمكين الموارد البشرية بنسبة (52%) على مستوى مجموعة العميد التعليمية عينة الدراسة . وعند تفحص هذه القيمة نلاحظ انها قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) البالغة (6.730) الظاهرة في الجدول (37) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).

أما القيمة الظاهرة اعلى متغير تمكين الموارد البشرية في الشكل (18) فهي قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.27) وهذا يعني ان التغيرات الحاصلة في تمكين الموارد البشرية يعود (27%) منها الى تغير مستوى احترام الذات لدى القادة والنسبة المتبقية البالغة (73%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة. أما نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج فقد كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، إذ بلغت قيمة (RMR) (0.041) وهي اقل من قيمة القبول الخاصة بها البالغة (0.08). وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.



شكل (18) تأثير بعد احترام الذات لدى القادة في تمكين الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (37): مسارات اختبار تأثير بعد احترام الذات ومعلماتها لدى القادة في تمكين الموارد البشرية

| المسارات                    |      | الاوزان<br>الانحدارية<br>المعيارية | التقدير<br>اللامعيارية | الخطأ<br>المعيارية | النسبة<br>الحرية | النسبة<br>المعنوية |     |
|-----------------------------|------|------------------------------------|------------------------|--------------------|------------------|--------------------|-----|
| تمكين<br>الموارد<br>البشرية | <--- | احترام الذات                       | .519                   | .388               | .058             | 6.730              | *** |
| SI1                         | <--- | احترام الذات                       | .830                   | .965               | .058             | 16.522             | *** |
| SI2                         | <--- | احترام الذات                       | .881                   | .960               | .046             | 20.691             | *** |
| SI3                         | <--- | احترام الذات                       | .871                   | 1.075              | .055             | 19.621             | *** |
| PP                          | <--- | تمكين الموارد<br>البشرية           | .875                   | 1.050              | .052             | 20.029             | *** |
| GP                          | <--- | تمكين الموارد<br>البشرية           | .757                   | .847               | .066             | 12.862             | *** |
| OP                          | <--- | تمكين الموارد<br>البشرية           | .789                   | 1.129              | .079             | 14.250             | *** |
| PKS                         | <--- | تمكين الموارد<br>البشرية           | .877                   | .975               | .048             | 20.254             | *** |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

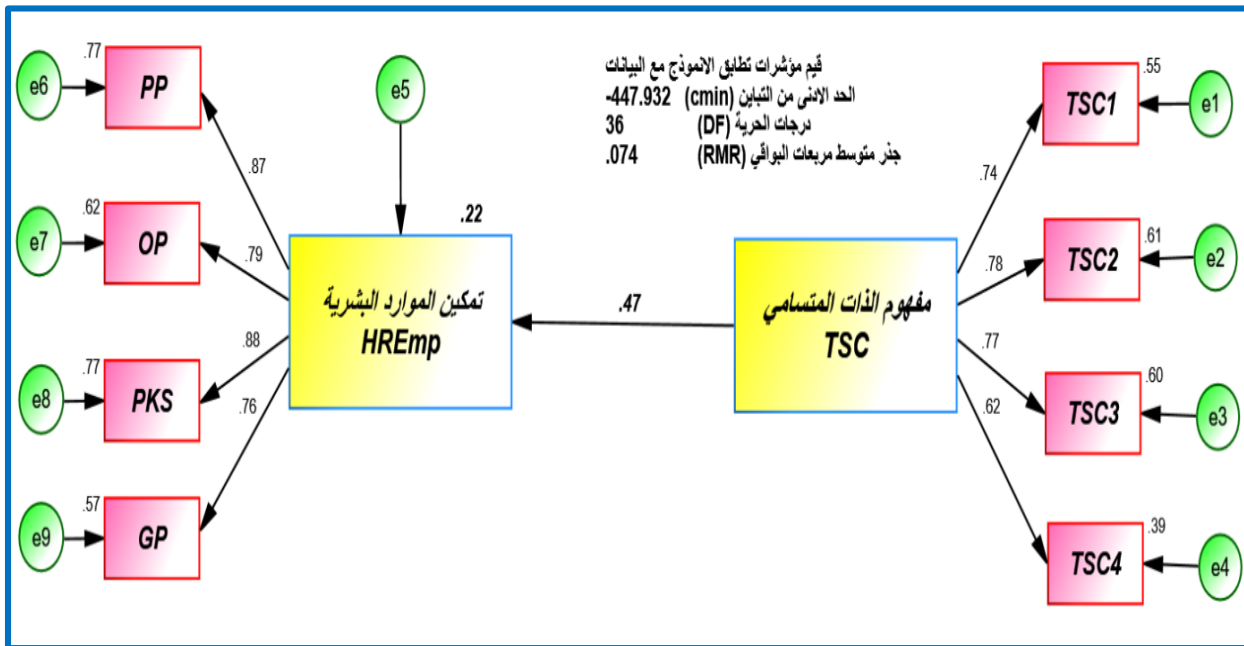
6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده مفهوم الذات المتسامي لدى القادة في تمكين الموارد البشرية).

يتضح من الشكل (19) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده مفهوم الذات المتسامي لدى القادة في تمكين الموارد البشرية ، اذ نلاحظ ان قيمة تقدير المعلمة المعياري قد بلغت (0.47) وهذا يعني ان تغير مستوى مفهوم الذات المتسامي لدى القادة بوحدة واحدة سوف يؤثر في تمكين الموارد البشرية بنسبة (47%) على مستوى مجموعة العميد التعليمية عينة الدراسة . وعند تفحص هذه القيمة نلاحظ انها قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) البالغة (5.895) الظاهرة في الجدول (38) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).

أما القيمة الظاهرة اعلى متغير تمكين الموارد البشرية في الشكل (19) فهي قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت (0.22) وهذا يعني ان التغيرات الحاصلة في تمكين الموارد البشرية يعود (22%) منها الى تغير مستوى مفهوم الذات المتسامي لدى القادة والنسبة المتبقية البالغة (78%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة.

أما نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج فقد كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، إذ بلغت قيمة (RMR) (0.074) وهي اقل من قيمة القبول الخاصة بها البالغة (0.08).

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.



شكل (19) تأثير بعد مفهوم الذات المتسامي لدى القادة في تمكين الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)



جدول (38): مسارات اختبار تأثير بعد مفهوم الذات المتسامي ومعلماتها لدى القادة في تمكين الموارد البشرية

| المسارات                    |      | الوزان<br>الاتحدارية<br>المعيارية | التقدير<br>اللامعباري | الخطأ<br>المعباري | النسبة<br>الدرجة | النسبة<br>المعنوية |     |
|-----------------------------|------|-----------------------------------|-----------------------|-------------------|------------------|--------------------|-----|
| تمكين<br>الموارد<br>البشرية | <--- | مفهوم الذات<br>المتسامي           | .469                  | .349              | .059             | 5.895              | *** |
| TSC1                        | <--- | مفهوم الذات<br>المتسامي           | .745                  | .952              | .077             | 12.383             | *** |
| TSC2                        | <--- | مفهوم الذات<br>المتسامي           | .783                  | 1.015             | .073             | 13.949             | *** |
| TSC3                        | <--- | مفهوم الذات<br>المتسامي           | .773                  | 1.096             | .081             | 13.532             | *** |
| TSC4                        | <--- | مفهوم الذات<br>المتسامي           | .622                  | .936              | .106             | 8.811              | *** |
| PP                          | <--- | تمكين الموارد<br>البشرية          | .875                  | 1.050             | .052             | 20.029             | *** |
| GP                          | <--- | تمكين الموارد<br>البشرية          | .757                  | .847              | .066             | 12.862             | *** |
| OP                          | <--- | تمكين الموارد<br>البشرية          | .789                  | 1.129             | .079             | 14.250             | *** |
| PKS                         | <--- | تمكين الموارد<br>البشرية          | .877                  | .975              | .048             | 20.254             | *** |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

الفصل الرابع  
الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات

المستقبلية

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

#### تمهيد

يعد الفصل الرابع نهاية الجهد المبذول في إعداد هذه الدراسة عن طريق الاستناد إلى أسس فكرية وميدانية لإخراج النتائج ووضع الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية في ضوء ذلك ، وعلية سيتألف هذا الفصل من مبحثين وكما يأتي:

## المبحث الأول الاستنتاجات

### توطئة:

يحتوي هذا المبحث على الاستنتاجات الميدانية التي توصلت إليها الدراسة الحالية استنتاجاً من كل ما تم ذكره سابقاً في الجانب النظري الذي يوضح ماهي جذور الموضوع الفكرية ثم انتقالاً الى تفسير ذلك على أساس ميداني عن طريق لغة الأرقام الإحصائية التي نستنبط منها ما سيتم ذكره إذ تعكس هذه الاستنتاجات جانباً من الجهود المبذولة في إعداد الدراسة وكما يأتي:

**1-** تعد القيادة المتواضعة من المواضيع المهمة التي لها مكانة في أدبيات المنظمة والسلوك التنظيمي، وتؤكد على تثبيت منظور أخلاقي في ثقافتها، وتعزز الذات، والذكاء العاطفي، وفاعلية الفريق وأنماط السلوك وتهتم بتطوير قيادة داعمة تمكن الآخرين من النجاح، وتظلل بنتائجها الايجابية على التابعين والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج مثمرة وخلاقة.

**2-** أصبح تمكين الموارد البشرية أمراً ضرورياً للغاية لبقاء المنظمة وديمومتها، إذ يمنح العاملين إحساساً بأنهم الموجودات الأساسية للإنجازات التنظيمية، وتحفيز العاملين نحو الابداع في المنظمة وبتيح لهم الفرصة من أجل تطوير مهاراتهم كما يساعد على احتفاظ المنظمة بالأعضاء وبقائهم فيها.

**3-** حقق متغير القيادة المتواضعة على درجة مرتفعة إلى حد ما من الأهمية وفق إجابات افراد العينة وهذا يدل على أن مجموعة العميد التعليمية المبحوثة تتبنى ممارسات القيادة المتواضعة وهذا الارتفاع من الأهمية لهذا المتغير يعود إلى شخصية القائد التي تشتمل على الاستعداد لرؤية الذات بدقة وتقدير نقاط القوة لدى الآخرين والانفتاح على الأفكار والتعليقات الجديدة استناداً لأبعاد هذا المتغير وأهميتها في تحقيق ذلك وهي كما يأتي:

**أ.** حقق بُعد احترام الذات SI المرتبة الأولى من حيث الأهمية وبدرجة مرتفعة إلى حد ما، مما يؤكد أهميته على مستوى افراد العينة وهذا يدل على أن القيادات التربوية في مجموعة العميد لديهم اهتمام خاص بدعم العلاقات الودية بين الموظفين وهذا يضيف دور ايجابي على وجودهم بين الموظفين مما يجعلهم يشعرون وكأنهم يعيشون في عالم آمن يمكن التنبؤ به.

**ب.** حقق بُعد تقدير الاخرين OA المرتبة الثانية من حيث الأهمية وبدرجة مرتفعة إلى حد ما، وهذا يدل على أن القيادات التربوية في مجموعة العميد يسعون الى تقدير والاهتمام بالمساهمات الفردية للملاكات التربوية والتي من المحتمل أن تزرع الثقة بين زملاء العمل واحترامهم.

**ج.** حقق بُعد الانفتاح على التعليقات STP المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وبدرجة مرتفعة إلى حد ما، مما يؤكد أهميته على مستوى أفراد العينة وهذا يدل على أن القيادات التربوية في مجموعة العميد على استعداد

للتعلم من الآخرين وهذا يؤكد تواضعهم مما يدعم قوتهم ويمنحهم شعوراً دائماً بالسعادة والتفاؤل ويكونوا محبوبين بين الناس.

**د.** حقق بُعد مفهوم الذات المتسامي TSC المرتبة الرابعة من حيث الأهمية وبدرجة معتدلة إلى حدٍ ما ، مما يؤكد أهميته على مستوى أفراد العينة وهذا يدل على أن القيادات التربوية في مجموعة العميد التعليمية يسعون إلى حدٍ ما إلى تبني السلوكيات المتسامية عند تعاملهم مع الآخرين والاعتراف بأن للآخرين قيمة إيجابية والاهتمام بالمصالح العامة بالدرجة الأساس.

**هـ.** حقق بُعد الوعي الذاتي SA المرتبة الخامسة من حيث الأهمية وبدرجة معتدلة إلى حدٍ ما ، مما يؤكد أهميته على مستوى أفراد العينة وهذا يدل على أن القيادات التربوية في مجموعة العميد يسعون إلى جعل الموظفين يشعرون بتحسّن من خلال الاهتمام بالمناخات التنظيمية وتحسين علاقات العمل ومن ثم الاستفادة من ذلك لتحقيق النتائج المرجوة.

**و.** حقق بُعد التركيز المنخفض على الذات LSF المرتبة السادسة من حيث الأهمية وبدرجة معتدلة إلى حدٍ ما ، مما يؤكد أهميته على مستوى أفراد العينة وهذا يدل على أن القيادات التربوية في مجموعة العميد يسعون إلى التركيز على العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة كما يساعد على تقوية رغبة القادة في تقييد المصلحة الذاتية لخدمة الآخرين ، والتي تعد أساساً لانخفاض التركيز على الذات.

**4-** حصل متغير تمكين الموارد البشرية على درجة مرتفعة من الأهمية وفق إجابات أفراد العينة وهذا يدل على أن مجموعة العميد التعليمية المبحوثة تتبنى ابعاد تمكين الموارد البشرية وهذا الارتفاع من الأهمية لهذا المتغير يعود إلى تفويض السلطة والمسؤولية من المستويات العليا في التسلسل الهرمي التنظيمي إلى العاملين ذوي المستوى الأدنى ، وخاصة سلطة اتخاذ القرارات استناداً لأبعاد هذا المتغير وأهميتها في تحقيق ذلك وهي كما يأتي:

**أ.** حقق بُعد منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل GP المرتبة الأولى من حيث الأهمية وبدرجة مرتفعة ، مما يؤكد أهميته على مستوى أفراد العينة وهذا يدل على أن الملاكات التربوية في مجموعة العميد تتمتع بالثقة الإيجابية على القيام وتشجع شعور العاملين لديها بالقوة والنجاح ، من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها.

**ب.** حقق بُعد توفير معلومات حول الأهداف والأداء PP المرتبة الثانية من حيث الأهمية وبدرجة مرتفعة إلى حدٍ ما ، مما يؤكد أهميته على مستوى أفراد العينة وهذا يدل على أن القيادات التربوية في مجموعة العميد التعليمية يسعون إلى مراجعة وتقييم الخطط الموضوعية ومتابعة سبل إنجازها لذلك فإن معلومات الأداء موضع تقدير لأنها تسهل التعلم والتحسين عن طريق تقديم ملاحظات إضافية لتقدم سير العمل.

**ج.** حقق بُعد توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة PKS المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وبدرجة مرتفعة ، مما يؤكد أهميته على مستوى أفراد العينة وهذا يدل على أن القيادات التربوية في مجموعة العميد التعليمية تهتم بإيجاد فرص للملاكات لتحسين مهاراتهم وتعزيز إمكاناتهم الذاتية في ممارسة الوظيفة باعتبار المعرفة أحد أصول المنظمة ذات القيمة العالية والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

**د.** حقق بُعد تقديم المكافآت على أساس الأداء OP المرتبة الرابعة من حيث الأهمية وبدرجة معتدلة ، مما يؤكد أهميته على مستوى أفراد العينة وهذا يدل على أن القيادات التربوية في مجموعة العميد تتبنى المهارات كأساس معتمد في الترقيات من أجل تشجيع تمكين العاملين داخل منظماتهم.

#### **5- الاستنتاجات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:**

**أ.** أوجدت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين متغير القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية ، وهذا يدل أنه في حالة زيادة الاهتمام من قبل مجموعة العميد المبحوثة بالقيادة المتواضعة والتأكيد على إتباع السلوكيات المتواضعة من قبل القادة في تعاملهم مع التابعين وهذا بدوره يعزز تمكين الموارد البشرية لمجموعة العميد التعليمية المبحوثة.

**ب.** أوجدت نتائج اختبار الفرضيات وجود ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين الأبعاد الفرعية لمتغير القيادة المتواضعة ومتغير تمكين الموارد البشرية ، إذ تمثلت أقوى علاقات الارتباط ببُعد احترام الذات ، ومن ثم بُعد تقدير الآخرين ، ومن ثم بُعد الانفتاح على التعليقات ، ومن ثم بُعد مفهوم الذات المتسامي ، ومن ثم بُعد الوعي الذاتي ، ومن ثم بُعد التركيز المنخفض على الذات.

#### **6- الاستنتاجات الخاصة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:**

**أ.** أوجدت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية للمتغير المستقل القيادة المتواضعة في تعزيز المتغير التابع تمكين الموارد البشرية وهذا يشير الى أن مجموعة العميد التعليمية المبحوثة لها اهتمام كبير في تطبيق هذا النوع من القيادة في قيادة الموظفين لكونه يجذب أفضل الكفاءات والمؤهلات من الموظفين ويحقق الرضا الوظيفي وينعكس ذلك في تعزيز تمكين الموارد البشرية لديهم.

**ب.** أوجدت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية لأبعاد القيادة المتواضعة الفرعية في متغير تمكين الموارد البشرية ، إذ تمثلت أقوى علاقات التأثير ببُعد احترام الذات ، ومن ثم بُعد تقدير الآخرين ، ومن ثم بُعد الانفتاح على التعليقات ، ومن ثم بُعد مفهوم الذات المتسامي ، ومن ثم بُعد الوعي الذاتي ، ومن ثم بُعد التركيز المنخفض على الذات.

## المبحث الثاني التوصيات والمقترحات المستقبلية

### توطئة:

في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها نورد مجموعة من التوصيات والتي نأمل أن تكون محط اهتمام مجموعة العميد التعليمية المبحوثة ، والتي يمكن أن تساعدها في الاستفادة من دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية و عليه يمكن إيضاح تلك التوصيات بالنقاط الآتية:

### أولاً: التوصيات:

يمكن إدراج مجموعة من التوصيات وكالاتي:

1- نظراً لأهمية وحداثة متغيرات الدراسة توصي الدراسة الحالية المنظمات التعليمية المختصة بتشجيع الباحثين على تركيز جهودهم الدراسية على ترسيخ هذا النوع من القيادة المتواضعة لاسيما في تمكين الموارد البشرية.

2- ينبغي على القيادات التربوية في مجموعة العميد التعليمية المبحوثة توظيف القيادة المتواضعة في أقسامها وأنشطتها من اجل تعزيز موقعها التنافسي وإدراك المزيد من الفرص فضلاً عن تعزيز تمكين الموارد البشرية ، ويتحقق كافة ذلك من خلال قيام مجموعة العميد المبحوثة بتطبيق الآتي:

أ- زيادة الاهتمام بدعم العلاقات الإيجابية بين القادة والموظفين من أجل تنمية شعورهم بالثقة والاطمئنان في بيئة العمل وبالتالي يؤدي إلى تحسين مستويات أدائهم.

ب- تكثيف جهود القيادات التربوية في مجموعة العميد المبحوثة الى تقدير قيمة ومساهمة الآخرين بالأعمال التي يؤديونها مساعدتهم على حل المشاكل والصعوبات التي تصادفهم مما يخلق جواً جيداً من التواصل بين القادة المرؤوسين و عليه يسهم في دفعهم نحو تنفيذ أعمالهم بشكل فاعل كماً ونوعاً.

ج- ضرورة زيادة انفتاح القيادات التربوية في مجموعة العميد المبحوثة بشكل أكبر على أفكار وتجارب الآخرين لتعزيز قدرتهم على اكتشاف وتقييم واغتنام الفرص واتخاذ القرارات وتبسيط إجراءات العمل.

د- ضرورة سعي القيادات التربوية في مجموعة العميد المبحوثة إلى تبني سلوكيات متسامية عند تعاملهم مع الآخرين والاعتراف بأن للآخرين قيمة إيجابية والاهتمام بالمصالح العامة بالدرجة الاساس.

هـ- التركيز على أهمية التطوير الوظيفي الشخصي للموظفين وزيادة الموظفين بمزيد من الفرص و عليه يقودهم ذلك إلى تحسين أنفسهم ومن ثم تحسين أدائهم.

و- يتوجب على القيادات التربوية في مجموعة العميد التعليمية المبحوثة نسيان أنفسهم ويكونون أقل تركيزاً عليها والاعتراف بأن الفرد هو قطعة صغيرة من الكون وتوضيح المعرفة والمهارات اللازمة للموظفين لأداء المهام المكلفين بها.



- 3-** على مجموعة العميد التعليمية المبحوثة زيادة الاهتمام ببناء وتنمية تمكين الموارد البشرية لما له من تأثير إيجابي في مجموعة من النتائج التنظيمية والسلوكية مثل الابداع التنظيمي والبراعة التنظيمية والمرونة التنظيمية والرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي والتعاون وتحقيق مستويات متقدمة من الاداء.
- 4-** دعوة مجموعة العميد التعليمية المبحوثة الى إيجاد السبل والوسائل لتطوير السلوكيات المتواضعة عن طريق برامج تدريبية خاصة موجهة نحو تعزيز تمكين الموارد البشرية من أجل نشر الوعي الوظيفي لدى الموظفين بأهمية أبعاد تمكين الموارد البشرية لكونها الدافع الأساسي للكثير من السلوكيات الإيجابية وتقليل السلوكيات السلبية ويتحقق ذلك من خلال قيام مجموعة العميد المبحوثة بتطبيق الآتي:
- أ-** ضرورة منح الموظفين السلطة وتشجيعهم على حل المشاكل والمعوقات التي تواجههم أثناء العمل دون العودة أو الرجوع إلى الإدارات العليا عن طريق بناء الثقة الذاتية لديهم وتبسيط إجراءات العمل لتقليل فترات الانجاز.
- ب-** على القيادات التربوية في مجموعة العميد المبحوثة توفير المعلومات المطلوبة بالسرعة الممكنة والوقت المناسب وبوضوح وشفافية وجعلها تحت تصرف الموظفين دون تمييز أو تفرقة من أجل مساعدتهم في إنجاز أعمالهم المكلفين بها.
- ج-** ضرورة تنمية معرفة الموظفين وقدراتهم عن طريق إنشاء وحدات للبحث والتطوير وإقامة الندوات والبرامج التدريبية الناجحة والمتكاملة مما يسهم في تنمية قابلياتهم ومهاراتهم الفنية والتقليل من ضغوط العمل.
- د-** إيلاء المزيد من الاهتمام بتقديم الدعم المعنوي والمادي للموظفين من خلال إنشاء نظام مكافآت وفق أسس ومعايير موضوعية صحيحة وواضحة تتلائم مع طبيعة عملهم المنجز والذي يشعرونهم بروح العدالة والملكية والمساواة.
- 5-** إقامة الندوات والدورات التدريبية الخاصة بمتغيرات الدراسة وضرورة مشاركة الموظفين فيها من أجل اكتساب المزيد من المهارات والخبرات لتحقيق تمكين الموارد البشرية.
- 6-** ضرورة تشجيع الملاكات التدريسية من ذوي الاختصاص على إعداد الأبحاث والدراسات التطويرية التي تهدف الى تطوير السلوكيات المتواضعة بهدف تحسين مستوى الخدمة التعليمية ، أضف الى ذلك أهمية إعداد الدراسات التشخيصية التي تحدد العوامل الأساسية التي تعزز مستوى تمكين الموارد البشرية لدى العاملين.
- 7-** ضرورة استثمار علاقتي الارتباط والتأثير الإيجابيتين لممارسات القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية عن طريق قيام مجموعة العميد التعليمية المبحوثة بوضع الخطط الاستباقية للاستفادة من تلك الممارسات الإيجابية في تعزيز تمكين الموارد البشرية.

**ثانياً: المقترحات المستقبلية:**

انطلاقاً من أهمية متغيرات البحث وإمكانية ربطها بمتغيرات أخرى للحصول على موضوعات بحثية مستقبلية ، يقدم الباحث مجموعة متواضعة من المقترحات للباحثين اللاحقين في مجال الفكر الإداري لتكون دراسات وأبحاث مستقبلية ممتدة للدراسة الحالية وهي كالآتي:

1. إجراء دراسة حول تأثير القيادة المتواضعة في تقليل ضغوط العمل.
2. إجراء دراسة حول تأثير القيادة المتواضعة في تحسين رأس المال النفسي الإيجابي.
3. إجراء دراسة حول تأثير القيادة المتواضعة في تعزيز سلوكيات العمل الإيجابية.
4. إجراء دراسة حول تأثير الثقة التنظيمية في تمكين الموارد البشرية.
5. إجراء دراسة حول تأثير الوعي الذاتي في تمكين الموارد البشرية.
6. إجراء دراسة حول تأثير القيادة الخلاقة في تمكين الموارد البشرية.

# المراجع والمصادر

**قائمة المصادر العربية**

**- القرآن الكريم**

**أولاً: الكتب**

- 1- الفحطاني ، سالم بن سعيد آل ناصر ، العامري ، حمد بن سالم ، وآل مذهب ، معدّي بن محمد (2020) " منهج البحث في العلوم السلوكية " ط5 ، مطبعة العبيكان ، المملكة العربية السعودية.
- 2- طشطوش، هابل عبد المولى (2008). "أساسيات في القيادة والإدارة" الطبعة الأولى، دار الكندي، الأردن.

**ثانياً: الأبحاث والمجلات المحكمة**

- 3- أحمد ، ميسون عبد الله ، حسين ، أضواء كمال ، 2013 ، "أستراتيجية التمكين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية / دراسة أستطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى بن الأثير التعليمي / نينوى" ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد10 ، العدد30.
- 4- البردان،محمد فوزي أمين(2021). "دور القيادة المتواضعة في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في ظل الدور الوسيط للتمائل التنظيمي بالتطبيق على بنوك القطاع التجارية المصرية" ، معهد الإدارة العامة ، المجلد س61، العدد4، 941-942.
- 5- جبر ، ربابشار ، 2019 ، "دور التمكين في التحول نحو اللامركزية الإدارية / بحث ميداني في مجلس محافظة واسط وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في الإدارة المحلية" ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم الإدارة العامة.
- 6- العبيدي ، عصام صاحب عليوي (2019) "النزاهة السلوكية وأنعكاسها في القيادة المتواضعة – دراسة أستطلاعية لآراء عينة من أستاذة الامام الكاظم – أقسام بابل" ، المجلة العربية للأدارة ، مج39، ع3، 145-162.
- 7- علي ، عالية جواد محمد علي ، أحمد ، سيف الدين عماد ، 2013 ، "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي / دراسة أستطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في العراق" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، المجلد 4 ، العدد 36.
- 8- عليوي ، علي حسين(2020). "تأثير القيادة المتواضعة في تحقيق التماثل التنظيمي عن طريق عمليات إدارة الموهبة دراسه تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية / فرع كربلاء المقدسة" ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد17، العدد68.
- 9- فنجان ، علي زيدان ،فايز، أكرم سامي ،محمد،منتظر جاسم ،(2020). "دور القيادة المتواضعة في تعزيز التعلم التنظيمي- دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في كلية التربية الأساسية-جامعة الكوفة" ،مجلة الإدارة والاقتصاد،مج9، ع35(أيلول).
- 10- النجار ، أحمد كرم ، سيد أحمد ، محمد عبدالعزيز ، 2021 ، "دراسة العلاقة بين سلوك القيادة المتواضعة والاعتراب الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية" ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة ، المجلد 20 ، العدد 3 ، 311-329.
- ثالثاً: الرسائل والأطاريح**
- 11- أبو شمالة ، سهى محمد يحيى ، 2020 ، "دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية / دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة" ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والتمويل ، غزة ، فلسطين.
- 12- جبر ، مدين عبدالوهاب ، 2016 ، "تمكين الموارد البشرية في إطار العلاقة بين قيادة التفاوض وأدارة ضغوط العمل/ دراسة تطبيقية في فنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد" ، أطروحة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية ، كلية العلوم السياحية ، بغداد ، العراق.
- 13- الدراجي ، صباح هاشم محسن ، 2013 ، "أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي / دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي قطاع الطاقة الكهربائية / المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية – الفرات الأعلى" ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية ، العراق.
- 14- دفعوس ، عبدالكريم محمود ضوء ، 2020 ، "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي / دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية" ، رسالة ماجستير ، جامعة الزاوية ، كلية الاقتصاد ، قسم الإدارة ، ليبيا.
- 15- الرقب ، أحمد صادق محمد ، (2010) "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" ، رسالة ماجستير ، جامعة الازهر – غزة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

- 16-** سليمانى ، وائل عبدالرؤوف ، 2020، "دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي للبنك / دراسة حالة على البنك الوطنى الجزائرى BNA عين البيضاء" ، رسالة ماجستير ، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - كلية الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، الجزائر.
- 17-** العلي ، سيف ميثم عبد حسين ، 2020 ، "تمكين الموارد البشرية وتأثيره في تعزيز مخرجات العمل / بحث تحليلي لأراء عينة من موظفي قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في محافظة كربلاء المقدسة" ، رسالة ماجستير ، جامعة كربلاء ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة الاعمال ، العراق.
- 18-** عليوة ، سعاد ، وزيطاري ، سلمى ، 2019 ، "علاقة تمكين العمال بتحسين الأداء / دراسة ميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج - الطهاير - جيجل" ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، قسم علم الاجتماع ، الجزائر.
- 19-** الغانمي ، أفراح خضير عبدالرضا ، 2016 ، "تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز / دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء" ، رسالة ماجستير ، جامعة كربلاء ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة الاعمال ، العراق.
- 20-** فتح الله ، أمينة ، صيار ، شهرزاد ، سعداوي ، منال ، 2020 ، "دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين / دراسة مقارنة لعينة من البنوك الخاصة والبنوك العامة - بولاية الوادي" ، رسالة ماجستير ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، الجزائر.
- 21-** مدني ، حسين ، العربي ، حليلو محمد ، 2019 ، "تمكين العاملين وأثره في تنمية الابداع التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية من وجهة نظر العاملين / دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي - بن عمر الجبلاني" ، رسالة ماجستير ، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، الجزائر.
- 22-** ياسمينية ، بن رحمة ، 2020 ، "أثر التمكين في دعم متطلبات إدارة المعرفة / دراسة حالة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميله" ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية ، الجزائر.

### قائمة المصادر الأجنبية

#### **A- Book**

- 1- Branden, N. (2021). "The power of self-esteem". Health Communications, Inc..
- 2- Cable, D. (2018). "How humble leadership really works". *Harv Bus Rev*, 23, 2-5.
- 3- Christensen, A. P. (2020). "Openness to Experience".
- 4- Kozel, S. (2017). "Openness: Politics, Practices, Poetics". Malmö University, The Living Archives Project.
- 5- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). "Research methods for business students" 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England.
- 6- Sekaran, U. (2003) " Research Methods for Business: A Skill-Building Approach" 4th Edition, John Wiley & Sons, New York.
- 7- Smith, R. (2009). "Humble leadership and the Police Service".
- 8- Teo t. , Ting L. & Yong Y. (2013) , " Structural Equation Modeling , Contemporary Approaches to Research in Learning Innovations " Sense Publishers.

#### **B- Journals & Periodicals & Researches**

- 9- Abun, D. (2021). "Employee empowerment and organizational citizenship behavior". Available at SSRN,13-25.

- 10- Afshan, G., Kashif, M., Khanum, F., Khuhro, M. A., & Akram, U. (2021). **"High involvement work practices often lead to burnout, but thanks to humble leadership"**. *Journal of Management Development*.
- 11- Afthanorhan, W. A. (2013) **"A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis"** *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. (198-205)*.
- 12- Ahmad, I., & Manzoor, S. R. (2017). **"Effect of teamwork, employee empowerment and training on employee performance"**. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(11), 380-394.
- 13- Ahrari, S., Roslan, S., Zaremohzzabieh, Z., Mohd Rasdi, R., & Abu Samah, A. (2021). **"Relationship between teacher empowerment and job satisfaction"**: A Meta-Analytic path analysis. *Cogent Education*, 8(1), 1898737.
- 14- Ajala, E. M. (2015). **"Empowering workers for retirement"**: challenges for industrial a social workers ,372-388.
- 15- Ali, M., Li, Z., Khan, S., Shah, S. J., & Ullah, R. (2020). **"Linking humble leadership and project success: the moderating role of top management support with mediation of team-building"**. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- 16- Ali, M., Zhang, L., Shah, S. J., Khan, S., & Shah, A. M. (2020). **"Impact of humble leadership on project success: the mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior"**. *Leadership & organization development journal*.
- 17- Al-mabhee, D. A. C. (2021). **"Humble Leadership and its Impact on Achieving Civil Behavior"**. *Review of International Geographical Education Online*, 11(12), 134-143.
- 18- Andersen, S. C., & Hjortskov, M. (2016). **"Cognitive biases in performance evaluations"**. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(4), 647-662.
- 19- Andish, H., Yousefipour, M., Shahsavaripour, H., Ghorbanipour, A., & Noorfelri, M. (2013). **"Concepts and Strategies of Staff Empowerment"**. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, 51(1113), 1-5.
- 20- Argandona, A. (2015). **"Humility in management"**. *Journal of business ethics*, 132(1), 63-71.
- 21- Aulia, T. R., & Soetjipto, B. W. (2021, December). **"Effect of Openness to Change, Empowerment, Customer Orientation, and Marketing Innovation to Resilience and Survival of a Convenience Store Business in the Midst of Covid-19 Pandemic"**. In *3rd International Conference on Business and Management of Technology (ICONBMT 2021)* (pp. 100-106). Atlantis Press.
- 22- Avidov-Ungar, O., Friedman, I., & Olshtain, E. (2014). **"Empowerment amongst teachers holding leadership positions"**. *Teachers and Teaching*, 20(6), 704-720.
- 23- Baird, K., & Wang, H. (2010). **"Employee empowerment: Extent of adoption and influential factors"**. *Personnel Review* ,574-599.
- 24- Baird, K., Su, S., & Munir, R. (2018). **"The relationship between the enabling use of controls, employee empowerment, and performance"**. *Personnel Review*.

- 25- Baird, K., Tung, A., & Su, S. (2020). **"Employee empowerment, performance appraisal quality and performance"**. *Journal of Management Control*, 31(4), 451-474.
- 26- Berraies, S., Chaher, M., & Yahia, K. B. (2014). **"Employee empowerment and its importance for trust, innovation and organizational performance"**. *Business Management and Strategy*, 5(2), 82-103.
- 27- Bharanitharan, D. K., Lowe, K. B., Bahmannia, S., Chen, Z. X., & Cui, L. (2021). **"Seeing is not believing: Leader humility, hypocrisy, and their impact on followers' behaviors"**. *The Leadership Quarterly*, 32(2), 101440.
- 28- Bhatia, R., & Bhatia, A. (2020). **"The Psychological Effect of Humble Leadership on Employee Turnover and Resilience"**. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(9), 6827-6856.
- 29- Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015). **"Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level"**. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 775-789.
- 30- Bose, I., & Emirates, U. A. (2018). **"Employee empowerment and employee performance: An empirical study on selected banks in UAE"**. *Journal of Applied Management and Investments*, 7(2), 71-82.
- 31- Brummelman, E., Thomaes, S., & Sedikides, C. (2016). **"Separating narcissism from self-esteem"**. *Current Directions in Psychological Science*, 25(1), 8-13.
- 32- Caldwell, C., Ichiho, R., & Anderson, V. (2017). **"Understanding level 5 leaders: the ethical perspectives of leadership humility"**. *Journal of Management Development*.
- 33- Carducci, B. J., & Nave, C. S. (2020). **"The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences"**, Personality Processes and Individuals Differences (Vol. 3). John Wiley & Sons.
- 34- Cepiku, D., Hinna, A., Scarozza, D., & Savignon, A. B. (2017). **"Performance information use in public administration: an exploratory study of determinants and effects"**. *Journal of Management & Governance*, 21(4), 963-991.
- 35- Chancellor, J., & Lyubomirsky, S. (2013). **"Humble beginnings: Current trends, state perspectives, and hallmarks of humility"**. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(11), 819-833.
- 36- Chen, Y., Li, L., Ybarra, O., & Zhao, Y. (2020). **"Symbolic threat affects negative self-conscious emotions"**. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 14.
- 37- Chen, Y., Liu, B., Zhang, L., & Qian, S. (2018). **"Can leader "humility" spark employee "proactivity"? The mediating role of psychological empowerment"**. *Leadership & Organization Development Journal*.
- 38- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). **"Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening"**. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616.
- 39- Chiu, T. S., Huang, H. J., & Hung, Y. (2012). **"The influence of humility on leadership: a Chinese and Western review"**. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 29, 129-133.



- 40- Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L., & Paterson, T. (2021). **"How and When Humble Leadership Facilitates Employee Job Performance: The Roles of Feeling Trusted and Job Autonomy"**. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 169-184.
- 41- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). **"Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment"**. *Human resources for health*, 14(1), 1-14.
- 42- Clayton, R. B., Raney, A. A., Oliver, M. B., Neumann, D., Janicke-Bowles, S. H., & Dale, K. R. (2021). **"Feeling transcendent? Measuring psychophysiological responses to self-transcendent media content"**. *Media Psychology*, 24(3), 359-384.
- 43- Clucas, C. (2020). **"Understanding self-respect and its relationship to self-esteem"**. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(6), 839-855.
- 44- Coccia, M., & Igor, B. (2018). **"Rewards in public administration: a proposed classification"**. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 5(2), 68-80.
- 45- Colnar, S., & Dimovski, V. (2021). **"Knowledge Management in Social Work: Management Support, Incentives, Knowledge Implementation, and Employee Empowerment"**. *Economic and Business Review*, 22(3), 4.
- 46- Conger, J. A. (2017). **"Motivate performance through empowerment"**. *The Blackwell handbook of principles of organizational behaviour*, 143-155.
- 47- Coppola, W. J. (2021). **"Students' social perceptions of humility and arrogance among band directors"**. *Journal of Research in Music Education*, 0022429420981675.
- 48- Coppola, W. J., Kumar, A. B., & Hook, J. N. (2021). **"Measuring humility in musical contexts: Initial development of the Musical Humility Scale"**. *Psychology of Music*, 49(4), 1047-1057.
- 49- Dale, K. R., Raney, A. A., Ji, Q., Janicke-Bowles, S. H., Baldwin, J., Rowlett, J. T., ... & Oliver, M. B. (2020). **"Self-transcendent emotions and social media: Exploring the content and consumers of inspirational Facebook posts"**. *New Media & Society*, 22(3), 507-527.
- 50- Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). **"A review on leadership and leadership development in educational settings"**. *Educational research review*, 27, 110-125.
- 51- Danish, R. Q., Khalid Khan, M., Shahid, A. U., Raza, I., & Humayon, A. A. (2015). **"Effect of intrinsic rewards on task performance of employees: Mediating role of motivation"**. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 33-46.
- 52- Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., & Amin, K. (2020). **"Humble leadership affects organizational citizenship behavior: The sequential mediating effect of strengths use and job crafting"**. *Frontiers in psychology*, 11, 65.
- 53- Elnagar, A. (2021). **"Investigating the Relationship between Humble Leadership Behavior and Job Alienation of Employees in Egyptian Hotels"**. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 311-329.
- 54- Emam, A. S., Jais, J. B., & Tabash, M. I. (2019). **"The role of tribalism as mediator between employee empowerment and organizational commitment in Yemeni Islamic banking sector"**. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 14(1), 130-149.

- 55- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2011, June). **"A causal model of the empowerment process: Exploring the links between empowerment practices, employee cognitions, and behavioral outcomes"**. In Prepared for the National Public Management Research Conference.
- 56- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). **"Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model"**. *Public Administration Review*, 73(3), 490-506.
- 57- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2015). **"Employee empowerment and job satisfaction in the US Federal Bureaucracy: A self-determination theory perspective"**. *The American review of public administration*, 45(4), 375-401.
- 58- Fock, H., Hui, M. K., Au, K., & Bond, M. H. (2013). **"Moderation effects of power distance on the relationship between types of empowerment and employee satisfaction"**. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(2), 281-298.
- 59- Galiè, A., & Farnworth, C. R. (2019). **"Power through: A new concept in the empowerment discourse"**. *Global Food Security*, 21, 13.
- 60- GanjiNia, H., Gilaninia, S., & Sharami, R. P. M. (2013). **"Overview of employees empowerment in organizations"**. *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)*, 3(2), 38.
- 61- Garcia-Romeu, A., Himelstein, S. P., & Kaminker, J. (2015). **"Self-transcendent experience: A grounded theory study"**. *Qualitative Research*, 15(5), 633-654.
- 62- Ghasempour Ganji, S. F., Johnson, L. W., Babazadeh Sorkhan, V., & Banejad, B. (2021). **"The effect of employee empowerment, organizational support, and ethical climate on turnover intention: The mediating role of job satisfaction"**. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 311-329.
- 63- Gilaninia, S., Rankouh, M. A. A., & DaneshFar, M. (2013). **"Overview on Employee Empowerment and Impact of Training"**. *Journal of Research and Development*, 187(943), 1-6.
- 64- Gilead, M., Katzir, M., Eyal, T., & Liberman, N. (2016). **"Neural correlates of processing "self-conscious" vs. "basic" emotions"**. *Neuropsychologia*, 81, 207-218.
- 65- Gómez-Velasco, D. V., Almeda-Valdes, P., Martagón, A. J., Galán-Ramírez, G. A., & Aguilar-Salinas, C. A. (2019). **"Empowerment of patients with type 2 diabetes: current perspectives"**. *Diabetes, metabolic syndrome and obesity: targets and therapy*, 12, 1311.
- 66- Gonçalves, L., & Brandão, F. (2017). **"The relation between leader's humility and team creativity: The mediating effect of psychological safety and psychological capital"**. *International Journal of Organizational Analysis*.
- 67- Gözükar, İ., Çolakoğlu, N., & Şimşek, Ö. F. (2019). **"Development culture and TOM in Turkish healthcare: importance of employee empowerment and top management leadership"**. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(11-12), 1302-1318.
- 68- Gross, C., Debus, M. E., Ingold, P. V., & Kleinmann, M. (2021). **"Too much self-promotion! How self-promotion climate relates to employees' supervisor-focused self-promotion effectiveness and their work group's performance"**. *Journal of Organizational Behavior*, 42(8), 1042-1059.
- 69- Hajian, A., Khabaz Shirvan, M., & Baniasadi, B. (2015). **"Employee empowerment: A comparative study among different theories"**. *Manage Adm Sci Rev*, 4, 87-100.

- 70- Halvorsen, K., Dihle, A., Hansen, C., Nordhaug, M., Jerpseth, H., Tveiten, S., ... & Knutsen, I. R. (2020). **"Empowerment in healthcare: A thematic synthesis and critical discussion of concept analyses of empowerment"**. *Patient education and counseling*, 103(7), 1263-1271.
- 71- Hanaysha, J. (2016). **"Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment"**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
- 72- Hanaysha, J. (2016). **"Testing the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on employee productivity in higher education sector"**. *International Journal of Learning and Development*, 6(1), 164-178.
- 73- Harrison, S. L., Robertson, N., Goldstein, R. S., & Brooks, D. (2017). **"Exploring self-conscious emotions in individuals with chronic obstructive pulmonary disease: a mixed-methods study"**. *Chronic respiratory disease*, 14(1), 22-32.
- 74- Hartley, A. G., Furr, R. M., Helzer, E. G., Jayawickreme, E., Velasquez, K. R., & Fleeson, W. (2016). **"Morality's centrality to liking, respecting, and understanding others"**. *Social Psychological and Personality Science*, 7(7), 648-657.
- 75- Hinkin , T., R., (2015) **" Best Practices for Developing and Validating of Measures "** *Journal of Management* , 18 , 881-905.
- 76- Hong, S. M. (2020). **"CEO Humble Leadership and Corporate Social Responsibility: The Moderating Effect of Firm Slack"**. *The Journal of Economics, Marketing and Management*, 8(2), 27-38.
- 77- Humborstad, S. I. W., & Perry, C. (2011). **"Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment: An in-depth empirical investigation"**. *Chinese Management Studies*, 325-344.
- 78- Huynh, H. P., & Dicke-Bohmann, A. (2020). **"Humble doctors, healthy patients? Exploring the relationships between clinician humility and patient satisfaction, trust, and health status"**. *Patient Education and Counseling*, 103(1), 173-179.
- 79- Han, S. H., Seo, G., Li, J., & Yoon, S. W. (2016). **"The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: How transformational leadership impacts employee knowledge sharing intention"**. *Human Resource Development International*, 19(2), 98-115.
- 80- Hendriks, E., Meesters, C., & Muris, P. (2019). **"Self-Conscious Emotions"**. *The Encyclopedia of Child and Adolescent Development*, 1-9.
- 81- Idris, A., See, D., & Coughlan, P. (2018). **"Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia: Connecting the dots with context and organizational change management"**. *Journal of Organizational Change Management*, 1-14.
- 82- In'nami, Y., & Koizumi, R. (2013). **"Structural equation modeling in educational research"**. In *Application of structural equation modeling in educational research and practice* (pp. 23-51). SensePublishers, Rotterdam.
- 83- Janicke-Bowles, S. H. (2020). **"Self-Centeredness As A Response To Narratives With Few Self-Transcendent Elicitors"**. *Communication Research Reports*, 37(4), 137-148.

- 84- Jankowski, P. J., Captari, L. E., & Sandage, S. J. (2021). **"Exploring virtue ethics in psychodynamic psychotherapy: Latent changes in humility, affect regulation, symptoms and well-being"**. *Counselling and Psychotherapy Research*, 21(4), 983-991.
- 85- Jeung, C. W., & Yoon, H. J. (2016). **"Leader humility and psychological empowerment: investigating contingencies"**. *Journal of Managerial Psychology*.
- 86- Jiang, H., Liu, W., & Jia, L. (2019). **"How humble leadership influences the innovation of technology standards: A moderated mediation model"**. *Sustainability*, 11(19), 5448.
- 87- Kanake, M. K., & Kemboi, A. (2020). **"Employee Empowerment and Innovative Work Behavior: The Moderating Role of Leader-Member Exchange"**. *SEISENSE Journal of Management*, 3(5), 13-23.
- 88- Keltner, D., & Piff, P. K. (2020). **"Self-transcendent awe as a moral grounding of wisdom"**. *Psychological Inquiry*, 31(2), 160-163.
- 89- Khobreh, M., Ansari, F., Fathi, M., Vas, R., Mol, S. T., Berkers, H. A., & Varga, K. (2015). **"An ontology-based approach for the semantic representation of job knowledge"**. *IEEE Transactions on Emerging Topics in Computing*, 4(3), 462-473.
- 90- Kim, J. K. (2022). **"The Effect of Humble Leadership on Voice Behavior and Innovative Behavior: Focused on the Mediating Effect of Emotional Regulation"**. *Journal of Industrial Convergence*, 20(3), 1-10.
- 91- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). **"Organization-based self-esteem and meaningful work mediate effects of empowering leadership on employee behaviors and well-being"**. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 385-398.
- 92- Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). **"Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy"**. *The American review of public administration*, 47(1), 4-22.
- 93- Kroll, A. (2015). **"Drivers of performance information use: Systematic literature review and directions for future research"**. *Public Performance & Management Review*, 38(3), 459-486.
- 94- Krog, C. L., & Govender, K. (2015). **"The relationship between servant leadership and employee empowerment, commitment, trust and innovative behaviour: A project management perspective"**. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-12.
- 95- Lanciano, T., & Curci, A. (2021). **"Psychopathic traits and self-conscious emotions: What is the role of perspective taking ability?"**. *Current Psychology*, 40(5), 2309-2317.
- 96- Laschinger, H. K., Read, E., & Zhu, J. (2016). **"Employee empowerment and organizational commitment. In Handbook of employee commitment"**. Edward Elgar Publishing ,319-332.
- 97- Lee, J. (2008). **"Preparing performance information in the public sector: An Australian perspective"**. *Financial Accountability & Management*, 24(2), 117-149.
- 98- Leeming, D., Marshall, J., & Hinsliff, S. (2021). **"Self-conscious emotions and breastfeeding support: A focused synthesis of UK qualitative research"**. *Maternal & Child Nutrition*, e13270.
- 99- Lei, S., Peng, L., & Guo, Y. (2021). **"Investigating the effect of leader humility on subordinates' service creativity: a moderated dual path model"**. *Current Psychology*.
- 100- Lewis, M. (2019). **"The self-conscious emotions and the role of shame in psychopathology"**. In *Handbook of Emotional Development* (pp. 311-350). Springer, Cham.



- 101-** Leyer, M., Richter, A., & Steinhüser, M. (2019). **"Power to the workers": Empowering shop floor workers with worker-centric digital designs"**. *International Journal of Operations & Production Management*.
- 102-** Li, D. (2021, April). **"Linking Humble Leadership and Proactive Behaviors of Frontline Service Employees in the Hospitality Industry: The Influences of Role-Breath Self-Efficacy"**. In *2021 6th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSSED 2021)* (pp. 715-721). Atlantis Press.
- 103-** Li, J., Liang, Q., Zhang, Z., & Wang, X. (2018). **"Leader humility and constructive voice behavior in China: a dual process model"**. *International Journal of Manpower*.
- 104-** Liang, C. T., Rocchino, G. H., Gutekunst, M. H., Paulvin, C., Melo Li, K., & Elam-Snowden, T. (2020). **"Perspectives of respect, teacher–student relationships, and school climate among boys of color: A multifocus group study"**. *Psychology of Men & Masculinities*, 21(3), 345.
- 105-** Lim, T. Y. T., & Lau, J. L. (2017). **"THE ROLE OF EMPLOYEE EMPOWERMENT IN HIGH POWER-DISTANCE ORGANISATIONS"**. *International Journal of Accounting*, 2(6), 01-17.
- 106-** Livingston, S. A., Carlson, J., Bridgeman, B., Golub-Smith, M., & Stone, E. (2018). **"Test reliability-basic concepts"**. Research Memorandum No. RM-18-01). Princeton, NJ: Educational Testing Service.
- 107-** Liu, C. (2016). **"Does humble leadership behavior promote employees' voice behavior?—A dual mediating model"**. *Open Journal of Business and Management*, 4(4), 731-740.
- 108-** Liu, S., Lucy Liu, X., Wang, H., & Wang, Y. (2021). **"Humble Leader Behavior and Its Effects on Performance at the Team and Individual Level: A Multi-Perspective Study"**. *Group & Organization Management*, 10596011211024429.
- 109-** Maldonado, T., Vera, D., & Spangler, W. D. (2021). **"Unpacking humility: An examination of leader humility and leader personality and why it matters"**. *Business Horizons*, 65(2), 125-137.
- 110-** Mandal, K. C. (2013, May). **"Concept and Types of Women Empowerment"**. In *International Forum of Teaching & Studies* (Vol. 9, No. 2).
- 111-** Mao, J., Chiu, C. Y., Owens, B. P., Brown, J. A., & Liao, J. (2019). **"Growing followers: Exploring the effects of leader humility on follower self-expansion, self-efficacy, and performance"**. *Journal of Management Studies*, 56(2), 343-371.
- 112-** Marijn Poortvliet, P., Janssen, O., Van Yperen, N. W., & Van de Vliert, E. (2007). **"Achievement goals and interpersonal behavior: How mastery and performance goals shape information exchange"**. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(10), 1435-1447.
- 113-** Matsuo, M. (2019). **"Empowerment through self-improvement skills: The role of learning goals and personal growth initiative"**. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103311.
- 114-** McLeod, A. (2006). **"Respect or empowerment?: Alternative understandings of 'Listening' in childcare social work"**. *Adoption & Fostering*, 30(4), 43-52.

- 115-** Mohapatra, I., & Sundaray, B. K. (2018). **"Impact of employee empowerment on employee performance"**. *International Journal of Advanced Technology & Engineering Research (IJATER)*, 1, 98-102.
- 116-** Mohapatra, M., & Mishra, S. (2018). **"The Employee Empowerment as a Key Factor Defining Organizational Performance in Emerging Market"**. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 12(1).
- 117-** Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). **"Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective"**. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327-350.
- 118-** Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). **"Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility"**. *Human relations*, 58(10), 1323-1350.
- 119-** Motaarefi, H. (2022). **"Evaluation of the effect of implementing self-awareness and empowerment development model on exposure to sharp objects and patients' discharge"**. *Scientific Journal of Iranshahr University of Medical Sciences*, 1(1), 35-40.
- 120-** Motamarri, S., Akter, S., & Yanamandram, V. (2020). **"Frontline employee empowerment: Scale development and validation using Confirmatory Composite Analysis"**. *International Journal of Information Management*, 54, 102177.
- 121-** Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2010). **"The big question for performance management: Why do managers use performance information?"**. *Journal of public administration research and theory*, 20(4), 849-866.
- 122-** Nadelhoffer, T. H. O. M. A. S., & Wright, J. (2017). **"Humility, free will beliefs and existential angst"**. *Neuroexistentialism: Meaning, Morals, and Purpose in the Age of Neuroscience*, 269-297.
- 123-** Nadelhoffer, T., & Wright, J. C. (2017). **"The twin dimensions of the virtue of humility: Low self-focus and high other-focus"**. *Moral Psychology*, 5, 309-342.
- 124-** Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) **"Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world"** 569-578.
- 125-** Naseer, S., Syed, F., Nauman, S., Fatima, T., Jameel, I., & Riaz, N. (2020). **"Understanding how leaders' humility promotes followers' emotions and ethical behaviors: Workplace spirituality as a mediator"**. *The Journal of Positive Psychology*, 15(3), 407-419.
- 126-** Nelson, J. L., Hegtvedt, K. A., Haardörfer, R., & Hayward, J. L. (2019). **"Trust and respect at work: Justice antecedents and the role of coworker dynamics"**. *Work and occupations*, 46(3), 307-338.
- 127-** Nguyen, L. N., & Bynum IV, W. E. (2021). **"When I Say... self-conscious emotions"**. *Medical Education*, 55(3), 291-292.
- 128-** Nielsen, R., & Marrone, J. A. (2018). **"Humility: Our current understanding of the construct and its role in organizations"**. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 805-824.

- 129-** Nnaji-Ihedinmah, N. C., & Egbunike, F. C. (2015). "Effect of rewards on employee performance in organizations: a study of selected commercial banks in Awka metropolis". *European Journal of Business and management*, 7(4), 80-88.
- 130-** Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). "Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses". *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34-72.
- 131-** Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). "Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes". *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
- 132-** Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). "Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership". *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- 133-** Paaais, M., & PATTIRUHU, J. R. (2020). "Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance". *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 577-588.
- 134-** Peng, A. C., Wang, B., Schaubroeck, J. M., & Gao, R. (2020). "Can humble leaders get results? The indirect and contextual influences of skip-level leaders". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(4), 329-339.
- 135-** Pi, Z., Hong, J., & Hu, W. (2019). "Interaction of the originality of peers' ideas and students' openness to experience in predicting creativity in online collaborative groups". *British Journal of Educational Technology*, 50(4), 1801-1814.
- 136-** Piechurska-Kuciel, E. (2018). "Openness to experience as a predictor of L2 WTC". *System*, 72, 190-200.
- 137-** Pitoyo, D., Yuniarsih, T., Ahman, E., & Suparno, S. (2019, May). "Model of Employee Empowerment and Organizational Performance at National Strategic Manufacturing Companies in West Java". In *1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018)*. Atlantis Press (Vol. 65, pp. 201-5).
- 137-** Priyadharshini Sinnappan, L., & Amulraj, M. (2014). "Impact of rewards and recognition and empowerment on organizational citizenship behaviors among technical engineers". *Management studies and economic systems*, 1(2), 89-95.
- 139-** Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2018). "Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture". *European Journal of Training and Development*, 39-60.
- 140-** Qin, X., Chen, C., Yam, K. C., Huang, M., & Ju, D. (2020). "The double-edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance". *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 693.
- 141-** Qiuyun, G., Liu, W., Zhou, K., & Mao, J. (2020). "Leader humility and employee organizational deviance: the role of sense of power and organizational identification". *Leadership & Organization Development Journal*.
- 142-** Raney, A. A., Janicke, S. H., Oliver, M. B., Dale, K. R., Jones, R. P., & Cox, D. (2018). "Profiling the audience for self-transcendent media: A national survey". *Mass Communication and Society*, 21(3), 296-319.



- 143-** Rathore, R. (2015). "Role of employee empowerment in organisational performance". *International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field*, 2(4), 17-24.
- 144-** Rego, A., & Simpson, A. V. (2018). "The perceived impact of leaders' humility on team effectiveness: an empirical study". *Journal of Business Ethics*, 148(1), 205-218.
- 145-** Reininger, K. M., Schaefer, C. D., Zitzmann, S., & Simon, B. (2020). "Dynamics of respect: Evidence from two different national and political contexts". *Journal of Social and Political Psychology*, 8(2), 542-559.
- 146-** Ren, Q., Xu, Y., Zhou, R., & Liu, J. (2020). "Can CEO's humble leadership behavior really improve enterprise performance and sustainability? A case study of Chinese start-up companies". *Sustainability*, 12(8), 3168.
- 147-** Rewakowski, C. (2018). "Respect: An integrative review". *Nursing science quarterly*, 31(2), 190-199.
- 148-** Rezaie, D. H., Saleh, P. A., Iman, A. M., & Jaafar, A. (2012). "An analysis of the empowerment level of employees and it's relation to organizational factors". *International Journal of Business and Social Science*, 3(15).
- 149-** Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2019). "Workplace ostracism and knowledge hiding: the mediating role of job tension". *Sustainability*, 11(20), 5547.
- 150-** Rogers, K. M., & Ashforth, B. E. (2017). "Respect in organizations: Feeling valued as "we" and "me"". *Journal of Management*, 43(5), 1578-1608.
- 151-** Roozitalab, A., & Majidi, M. (2017). "Factors affecting on improvement employee empowerment: Case study: Saipa Corporation". *International Review*, (1-2), 9-17.
- 152-** Rudolph, C. W., Katz, I. M., Ruppel, R., & Zacher, H. (2021). "A systematic and critical review of research on respect in leadership". *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101492.
- 153-** Sahoo, C. K., Behera, N., & Tripathy, S. K. (2010). "Employee empowerment and individual commitment: An analysis from integrative review of research". *Employment Relations Record*, 10(1), 40-56.
- 154-** Saiphoo, A. N., Halevi, L. D., & Vahedi, Z. (2020). "Social networking site use and self-esteem: A meta-analytic review". *Personality and Individual Differences*, 153, 109639.
- 155-** Salah, M. R. A. (2016). "The influence of rewards on employees performance". *British Journal of Economics, Management & Trade*, 13(4), 1-25.
- 156-** Sanders, K., Jorgensen, F., Shipton, H., Van Rossenberg, Y., Cunha, R., Li, X., ... & Dysvik, A. (2018). "Performance-based rewards and innovative behaviors". *Human Resource Management*, 57(6), 1455-1468.
- 157-** Sapmaz, F., Yıldırım, M., Topçuoğlu, P., Nalbant, D., & Sızır, U. (2016). "Gratitude, forgiveness and humility as predictors of subjective well-being among university students". *International Online Journal of Educational Sciences*, 8(1), 38-47.
- 158-** Schaumberg, R. L., & Tracey, J. L. (2020). "From self-consciousness to success: When and why self-conscious emotions promote positive employee outcomes". *The Cambridge Handbook of Workplace Affect*; Yang, L., Cropanzano, R., Daus, C., Martinez-Tur, V., Eds.

- 159- Shannonhouse, L. R., Mize, M. C. B., Hall, M. E. L., Aten, J. D., Wang, D. C., Davis, E. B., & Van Tongeren, D. R. (2019). **"The behaviors, benefits, and barriers of humanitarian aid leader humility"**. *Journal of Psychology and Theology*, 47(3), 143-159.
- 160- Silva, A. (2016). **"What is leadership?"**. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1.
- 161- Siskawati, Z. (2020). **"THE PURSUIT OF SELF-ESTEEM IN PHYLLIS WHITNEY'S NOVEL "HUNTER'S GREEN"**". *Lingue: Jurnal Bahasa, Budaya, dan Sastra*, 2(2), 96-104.
- 162- Soundy, A., Rosenbaum, S., Elder, T., Kyte, D., Stubbs, B., Hemmings, L., ... & Dawes, H. (2016). **The hope and adaptation scale (HAS): Establishing face and content validity**. *Open Journal of Therapy and Rehabilitation*, 4(2), 76-86.
- 163- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). **"Leadership styles and skills developed through game-based learning"**. *Journal of Business Research*, 94, 360-366.
- 164- Spruit, A., Schalkwijk, F., Van Vugt, E., & Stams, G. J. (2016). **"The relation between self-conscious emotions and delinquency: A meta-analysis"**. *Aggression and violent behavior*, 28, 12-20.
- 165- Stellar, J. E., Gordon, A. M., Piff, P. K., Cordaro, D., Anderson, C. L., Bai, Y., ... & Keltner, D. (2017). **"Self-transcendent emotions and their social functions: Compassion, gratitude, and awe bind us to others through prosociality"**. *Emotion Review*, 9(3), 200-207.
- 166- Stellar, J. E., Gordon, A., Anderson, C. L., Piff, P. K., McNeil, G. D., & Keltner, D. (2018). **"Awe and humility"**. *Journal of personality and social psychology*, 114(2), 258.
- 167- Stuppy, A., Mead, N. L., & Van Osselaer, S. M. (2020). **"I am, therefore I buy: Low self-esteem and the pursuit of self-verifying consumption"**. *Journal of Consumer Research*, 46(5), 956-973.
- 168- Sun, Y. (2020, August). **"The Gift of Pride: How Humble Leadership Affects Subordinate's Feelings of Pride and Tacit Knowledge Sharing"**. In *Proceedings of the 2020 3rd International Conference on Information Management and Management Science* (pp. 54-58).
- 169- Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). **"The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory"**. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96.
- 170- Sznycer, D. (2019). **"Forms and functions of the self-conscious emotions"**. *Trends in cognitive sciences*, 23(2), 143-157.
- 171- Tariq, S., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. (2016). **"Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management"**. *Quality & Quantity*, 50(1), 237-269.
- 172- Tingaz, E. O., & Güvendi, B. (2019). **"Humility in Turkish University Student Athletes and Non-Athletes"**. *Asian Journal of Education and Training*, 5(3), 459-466.
- 173- Tingo, J., & Mseti, S. (2022). **"Effect of Employee Independence on Employee Performance"**, *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 1-11.
- 174- Trapp, S., Blömeke, S., & Ziegler, M. (2019). **"The openness-fluid-crystallized-intelligence (OFCI) model and the environmental enrichment hypothesis"**. *Intelligence*, 73, 30-40.
- 175- Triola, M. (2012), **"Elementary Statistics"** , 11th Edition, Pearson Education, United State

- 176- Trivellas, P., Akrivouli, Z., Tsifora, E., & Tsoutsas, P. (2015). **"The impact of knowledge sharing culture on job satisfaction in accounting firms"**. The mediating effect of general competencies. *Procedia Economics and Finance*, 19, 238-247.
- 177- Tsang, K. K., Wang, G., & Bai, H. (2022). **"Enabling School Bureaucracy, Psychological Empowerment, and Teacher Burnout: A Mediation Analysis"**. *Sustainability*, 14(4), 2047.
- 178- Tang, N., & Baker, A. (2016). **"Self-esteem, financial knowledge and financial behavior"**. *Journal of Economic Psychology*, 54, 164-176.
- 179- Úcar Martínez, X., Jiménez-Morales, M., Soler Masó, P., & Trilla Bernet, J. (2017). **"Exploring the conceptualization and research of empowerment in the field of youth"**. *International Journal of Adolescence and Youth*, 22(4), 405-418.
- 180- Ukil, M. I. (2016). **"The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality: Empirical evidence from financial enterprises in Bangladesh"**. *Verslas: teorija ir praktika*, 17(2), 178-189.
- 181- Van Tongeren, D. R., Davis, D. E., Hook, J. N., & Witvliet, C. V. (2019). **"Humility"**. *Current Directions in Psychological Science*, 28(5), 463-468.
- 182- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). **"Strategic virtues:: humility as a source of competitive advantage"**. *Organizational dynamics*, 33(4), 393-408.
- 183- Vuyk, M. A., Krieschok, T. S., & Kerr, B. A. (2016). **"Openness to experience rather than overexcitabilities: Call it like it is"**. *Gifted Child Quarterly*, 60(3), 192-211.
- 184- Walters, K. N., & Diab, D. L. (2016). **"Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement"**. *Journal of leadership studies*, 10(2), 7-18.
- 185- Wang, J. L., Zhang, D. J., & Jackson, L. A. (2013). **"Influence of self-esteem, locus of control, and organizational climate on psychological empowerment in a sample of Chinese teachers"**. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(7), 1428-1435.
- 186- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). **"Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: a cross-level investigation"**. *Frontiers in psychology*, 9, 1727.
- 187- Wernsing, T. (2018). **"Leader Self-Awareness and Follower Psychological Empowerment Across Cultures"**. In *Authentic Leadership and Followership* (pp. 3-32). Palgrave Macmillan, Cham, 3-32.
- 188- Woolley, K., & Fishbach, A. (2016). **"For the fun of it: Harnessing immediate rewards to increase persistence in long-term goals"**. *Journal of Consumer Research*, 42(6), 952-966.
- 189- Yaden, D. B., Haidt, J., Hood Jr, R. W., Vago, D. R., & Newberg, A. B. (2017). **"The varieties of self-transcendent experience"**. *Review of general psychology*, 21(2), 143-160.
- 190- Yang, K., Zhou, L., Wang, Z., Lin, C., & Luo, Z. (2019). **"Humble leadership and innovative behaviour among Chinese nurses: The mediating role of work engagement"**. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1801-1808.
- 191- Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J., & Zhu, H. (2020). **"Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of task dependence and competitive climate"**. *Tourism Management*, 81, 104170.

- 192-** Ye, X. (2019). "Humble leadership and employee performance: Examining a moderated-mediation model". In *4th International Symposium on Management, Economics, E-business and Marketing*, 566-572.
- 193-** Yin, Y., Wang, Y., & Lu, Y. (2019). "Antecedents and outcomes of employee empowerment practices: A theoretical extension with empirical evidence". *Human Resource Management Journal*, 29(4), 564-584.
- 194-** Yuan, L., Zhang, L., & Tu, Y. (2018). "When a leader is seen as too humble: A curvilinear mediation model linking leader humility to employee creative process engagement". *Leadership & Organization Development Journal*.
- 195-** Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). "Leadership in start-ups". *International Small Business Journal*, 35(2), 157-177.
- 196-** Zamenopoulos, T., Lam, B., Alexiou, K., Kelemen, M., De Sousa, S., Moffat, S., & Phillips, M. (2019). "Types, obstacles and sources of empowerment in co-design: the role of shared material objects and processes". *CoDesign*.
- 197-** Zeglat, D., Aljaber, M., & Alrawabdeh, W. (2014). "Understating the impact of employee empowerment on customer-oriented behavior". *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(1), 55.
- 198-** Zhang, Z., & Song, P. (2020). "Multi-Level Effects of Humble Leadership on Employees' Work Well-Being: The Roles of Psychological Safety and Error Management Climate". *Frontiers in Psychology*, 11, 3150.
- 199-** Zhou, F., & Wu, Y. J. (2018). "How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction". *Leadership & Organization Development Journal*.
- 200-** Zhu, Y. Q., Chiu, H., & Holguin-Veras, E. J. I. (2018). "It is more blessed to give than to receive: Examining the impact of knowledge sharing on sharers and recipients". *Journal of Knowledge Management*, 76-91.
- 201-** Zhu, Y., Zhang, S., & Shen, Y. (2019). "Humble leadership and employee resilience: exploring the mediating mechanism of work-related promotion focus and perceived insider identity". *Frontiers in Psychology*, 10, 673.
- C- Thesis and Dissertation**
- 202-** Fox Craig, J. (2017). "Employee Empowerment, Self-Determination Theory, And Employee Engagement: A Mediation Model".
- 203-** Funck, M. (2015). "Effectiveness of Humble Leadership for Creativity and Innovation in Context of Online-based Startups: A Qualitative Examination" (Master's thesis, University of Twente).
- 204-** Htun, H. W. (2019). "EMPLOYEE EMPOWERMENT AND CUSTOMER-ORIENTED BEHAVIOR IN PEGUIN MYANMAR ENGINEERING CO., LTD" (Doctoral dissertation, Yangon University of Economics).
- 205-** Islam, M. J. (2019). "Validation of a service questionnaire tool measuring respect, culture, empowerment and outcome" (Master's thesis).

- 206- Kanake, M. K. (2020). **"Employee empowerment, engagement, leader member exchange and innovative work behaviour among employees in manufacturing firms in Nairobi, Kenya"** (Doctoral dissertation, Moi University).
- 207- Kitson, A. (2020). **"Designing for self-transcendent experiences in virtual reality"** (Doctoral dissertation, Communication, Art & Technology: School of Interactive Arts and Technology).
- 208- Lamoonkit, K. (2018). **"A study of emotional intelligence, co-worker support, employee affecting job satisfaction of private company empowerment, job autonomy, and performance employees in Bangkok"**.
- 209- Lemmens, T. (2015). **"Contingencies of humble leadership: Is humility the true charisma?"** (Doctoral dissertation).
- 210- Matthews, S. (2018). **"Remember the Followers: A Look at How Follower Traits Influence the Outcomes of Humble Leadership Behaviors"**.
- 211- Strüfing, S. (2014). **"Humble Leadership: Relevance to Employees' Creativity and Innovation Under the Consideration of Time Pressure"** (Master's thesis, University of Twente).
- 212- van der Meer, M., & Kjellson, I. (2012). **"The impact of narcissistic and humble leadership styles: examining employee satisfaction and the role of the family business"**.



# الملاحى

الملحق (1)

أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة

| مكان العمل                          | التخصص العام والدقيق                           | الاسم واللقب العلمي           | ت  |
|-------------------------------------|--|-------------------------------|----|
| كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء | إدارة أعمال/إدارة تسويق وسلوك تنظيمي           | أ.د علاء فرحان الدعيمي        | 1  |
| كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء | إدارة أعمال/إدارة استراتيجية                   | أ.د أكرم محسن الياسري         | 2  |
| كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد  | إدارة أعمال/ إدارة الموارد البشرية             | أ.د علي حسون الطائي           | 3  |
| كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل   | إدارة أعمال/سلوك تنظيمي وموارد بشرية           | أ.د نايف علي عاصي             | 4  |
| كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء | معلومات وتقنيات معرفة/أدرة معرفة               | أ.د فيصل علوان الطائي         | 5  |
| كلية التربية جامعة كربلاء           | علم النفس/شخصية وصحة نفسية                     | أ.د أحمد عبدالحسين الازيرجاوي | 6  |
| كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء | إدارة أعمال/إدارة إنتاج وعمليات                | أ.د محمود فهد عبدعلي          | 7  |
| كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء | إدارة أعمال/إدارة موارد البشرية                | أ.د حسين حريجة الحسنوي        | 8  |
| كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل   | إدارة أعمال/إدارة موارد بشرية                  | أ. كامل شكير الوطيفي          | 9  |
| كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل | إدارة أعمال/إدارة موارد بشرية                  | أ.م. د ميسون عبدالله أحمد     | 10 |
| كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء | إدارة أعمال/إدارة استراتيجية وإدارة جودة شاملة | أ.م. د سحر عباس حسين          | 11 |
| كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء | إدارة أعمال/إدارة استراتيجية وسلوك تنظيمي      | أ.م. د عادل عباس عبد الجنابي  | 12 |
| كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء | إدارة أعمال/إدارة موارد البشرية                | أ.م. د صالح مهدي الحسنوي      | 13 |
| كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء | إدارة أعمال/إدارة موارد بشرية                  | أ.م. د رشا عباس عبود          | 14 |
| المعهد التقني كربلاء                | إدارة أعمال/سلوك تنظيمي وإدارة استراتيجية      | أ.م. د محمد جبار هادي         | 15 |

تم ترتيب الأسماء بحسب أقدمية الحصول على اللقب العلمي.



الملحق (2)

م / الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

السيد المجيب المحترم .....  
تحية حب و احترام .....

نضع بين أيديكم الاستبانة التي اعدت كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال عن الرسالة الموسومة:

دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية

**دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العمد التعليمية**

على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة ومن واقع تجربتكم وخبرتكم العملية ، علما ان اجاباتكم سوف تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي حصراً ، ولكي تكتمل الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية:-

1. إن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية فلا توجد هنالك حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع.
2. يرجى بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع اشارة (✓) في الحقل الذي يعطي وصفك الدقيق لمدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.
3. يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الاجابة عليها، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل الاحصائي.
4. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً كي تسهم اجابتك في نجاح الدراسة.
5. الباحث مستعد للإجابة عن أي تساؤل قد يتبادر إلى اذهانكم.

نشكر تعاونكم خدمة للمسيرة العلمية ، مع تقديرنا وتمنياتنا لكم بالنجاح والتألق الدائم.

الباحث  
طالب الماجستير  
عباس أحمد محمدصالح  
2022 م

المشرف  
الأستاذ المساعد الدكتور  
يوزن سالم محمد  
1443 هـ

المعلومات التعريفية بعينة الدراسة  
يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

أ- النوع الاجتماعي:

ذكر  أنثى

ب- الفئة العمرية:

30-25 سنة  35-31 سنة  40-30 سنة   
45-41 سنة  50-46 سنة  55-51 سنة   
60-56 سنة  61 فأكثر

ج- المؤهل العلمي:

دبلوم  بكالوريوس  دبلوم عالي   
ماجستير  دكتوراه

د- مدة الخدمة الفعلية:

5-1 سنة  10-6 سنة  15-11 سنة   
16-20 سنة  21-25 سنة  26 سنة فأكثر

هـ- مكان العمل:

مجموعة العميد التعليمية

### الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

**أولاً:- القيادة المتواضعة:** سمة شخصية يتميز بها القائد تجعل التابعين يشعرون من خلالها بالثقة والأمان عند التواصل مع مدراءهم وبالتالي ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم للمهام ويعزز الرضا الوظيفي للعاملين ومشاركتهم في العمل كما يتميز القادة المتواضعين بانفتاح كبير على التجربة وتقبل آراء الآخرين والاعتراف بأخطائهم، وتتضمن الأبعاد الآتية:-

**أ- الوعي الذاتي:** عمليات معرفية متقنة تحتوي في جوهرها على فكرة الذات تتطلب فئات من الأحداث التي لا يمكن تحديدها إلا من قبل العاملين فيما يتعلق بأفكارهم عن أنفسهم. ويتضمن الفقرات الآتية:

| ت | الفقرات  | لا اتفق تماماً | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
|---|--|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 1 | يسعى بنشاط للحصول على التعليقات حتى لو كانت حاسمة.     |                |         |       |      |             |
| 2 | يقر عندما يكون لدى الآخرين معرفة ومهارات أكثر من نفسه. |                |         |       |      |             |
| 3 | يعترف عندما لا يعرف كيف يفعل شيئاً.                    |                |         |       |      |             |

**ب- تقدير الآخرين:** هو بناء جذري أو تأسيسي ، يقوم على أساس المساعدة في إعلام بعض التركيبات في أدبيات الدراسات التنظيمية ، ولا سيما العدالة التنظيمية ، والكرامة ، والرحمة ، باعتبارها القيمة التي يمنحها شخص أو أكثر ، ويستند عليه بوسائل مختلفة مثل إظهار الإنصاف والتعبير عن التعاطف والدعم. ويتضمن الفقرات الآتية:

| ت | الفقرات                                | لا اتفق تماماً | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
|---|--|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 4 | يظهر التقدير لمساهمات الأفراد الآخرين. |                |         |       |      |             |
| 5 | ينتبه إلى نقاط القوة لدى الآخرين       |                |         |       |      |             |
| 6 | كثيراً ما يظهر للآخرين نقاط قوتهم.     |                |         |       |      |             |

**ج- الانفتاح على التعليقات:** هو سمة شخصية مرتبطة بالتكيف والسلوك الاستكشافي والمصالح الفكرية ويحفز العاملين على البحث بنشاط عن معلومات جديدة ومواقف جديدة بالإضافة إلى تفضيل التعامل مع المعلومات الجديدة. ويتضمن الفقرات الآتية:

| ت | الفقرات                        | لا اتفق تماماً | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
|---|--------------------------------|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 7 | على استعداد للتعلم من الآخرين. |                |         |       |      |             |
| 8 | منفتح على أفكار الآخرين.       |                |         |       |      |             |
| 9 | منفتح على نصيحة الآخرين.       |                |         |       |      |             |

**د- التركيز المنخفض على الذات:** ينطوي على نسيان الذات والاعتراف بأن الفرد جزء صغيرة من الكون الأكبر وعلى هذا الأساس وجد أن التواضع فضيلة تشجع السلوكيات التعاونية والإيجابية في المنظمات إذ ينظر إلى القادة المتواضعين على أنهم أقل تركيزاً على أنفسهم. ويتضمن الفقرات الآتية:

| ت  | الفقرات                           | لا اتفق تماماً | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
|----|-----------------------------------|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 10 | لا يجب أن يلفت الانتباه إلى نفسه. |                |         |       |      |             |

|    |                                      |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------|--|--|--|--|
| 11 | يبتعد عن الأناظر عند قيامة بالأعمال. |  |  |  |  |
| 12 | لا يهتم بالحصول على الشهرة لنفسه.    |  |  |  |  |

هـ- **احترام الذات:** هو جزء من مفهوم الذات ، ويشير إلى التقييم الذاتي للفرد بالنسبة لمعظم العاملين ، أذ يعتبر سمة ثابتة بشكل عام ، ولكنه قد يتقلب بالنسبة للآخرين ، ويرتبط بالسعادة ، والثقة ، وامتلاك موقف إيجابي ومتفائل تجاه الحياة. ويتضمن الفقرات الآتية:

| ت  | الفقرات                               | لا اتفق تماماً | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
|----|---------------------------------------|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 13 | لديه إحساس برسالته الشخصية في الحياة. |                |         |       |      |             |
| 14 | يكرس وقته لتحسين بيئة العمل.          |                |         |       |      |             |
| 15 | عمله يجعل مكان العمل أفضل.            |                |         |       |      |             |

و- **مفهوم الذات المتسامي:** تجاوز الحدود المعتادة للفرد حتى يتمكن من تكوين اتصال بمنظور أكبر ، وأن أفضل طريقة للتفكير في التسامي هي قبول شيء أعظم من الذات ومن هذا القبول يأتي فهم الدور الصغير الذي يؤديه المرء في عالم واسع ، وتقدير للآخرين ، والاعتراف بأن للآخرين قيمة إيجابية إذ يجلب التسامي وجود منظور مناسب للحياة. ويتضمن الفقرات الآتية:

| ت  | الفقرات                                | لا اتفق تماماً | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
|----|--|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 16 | يعتقد أنه جزء صغير من الكون.           |                |         |       |      |             |
| 17 | يعتقد أنه ليس أفضل أو أسوأ من الآخرين. |                |         |       |      |             |
| 18 | يعتقد أن شيئاً ما في العالم أكبر منه.  |                |         |       |      |             |
| 19 | يعتقد أن ليس كل شيء تحت سيطرته.        |                |         |       |      |             |

ثانياً:- **تمكين الموارد البشرية:** استراتيجية إدارية ، أو حالة ذهنية تشجع العاملين على المشاركة في صنع القرارات من خلال منح السلطة اللازمة لهم لإنجاز أعمال المنظمة من دون الرقابة المباشرة من الإدارة العليا، والتشجيع على العمل الجماعي ، وتعزيز الثقة بقدراتهم وجعلهم جزءاً من المنظمة ، وتتضمن الأبعاد الآتية :-  
أ- **توفير معلومات حول الأهداف والأداء:** ويشير الى أي مدى توفر المنظمة المعلومات اللازمة للموظفين في جميع مستويات الإدارة من أجل توليد الثقة والرغبة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات. وتتضمن الفقرات الآتية:

| ت  | الفقرات   | لا اتفق تماماً | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
|----|---|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 20 | يقوم المديرون بمراجعة وتقييم تقدم المدرسة نحو تحقيق أهدافها وغاياتها. |                |         |       |      |             |
| 21 | يزود المديرون الموظفين باقتراحات بناءة لتحسين أدائهم الوظيفي.         |                |         |       |      |             |

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | يشعر الموظفون بالرضا عن المعلومات التي يتلقونها من الإدارة حول ما يحدث في مدرستهم. | 22 |
|--|--|--|--|--|--|----|

ب- تقديم المكافآت على أساس الأداء: مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقدم من قبل الإدارة وتدفع العاملين أياً كان موقعهم على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كماً ونوعاً. ويتضمن الفقرات الآتية:

| ت  | الفقرات   | لا اتفق تماماً | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
|----|---|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 23 | تستند الترقيات في مدرستي إلى المهارة.                             |                |         |       |      |             |
| 24 | تكافأ إدارة المدرسة الموظفين على تقديم خدمات عالية الجودة للطلبة. |                |         |       |      |             |
| 25 | تعتمد زيادة الأجور على مدى جودة أداء الموظفين لوظائفهم.           |                |         |       |      |             |
| 26 | تعتمد المكافآت في مدرستي على مدى جودة أداء الموظفين لوظائفهم.     |                |         |       |      |             |

ج- توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة: تفسير المعلومات استناداً إلى الخبرات والقدرات والقيم بما يتيح الفهم الواضح للحقائق والطرق والأساليب والبدائل وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة. ويتضمن الفقرات الآتية:

| ت  | الفقرات   | لا اتفق تماماً | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
|----|---|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 27 | تمنح إدارة المدرسة الموظفين فرصة حقيقية لتحسين المهارات في المدرسة. |                |         |       |      |             |
| 28 | يمتلك الموظفون المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.  |                |         |       |      |             |
| 29 | يدعم مدير المدرسة تطوير الموظفين.                                   |                |         |       |      |             |

د- منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل: ويشير إلى منح العاملين حرية التصرف في الأعمال الموكولة إليهم وضمن نطاق عملهم دون الرجوع إلى الإدارة في كل أمر. ويتضمن الفقرات الآتية:

| ت  | الفقرات   | لا اتفق تماماً | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
|----|---|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 30 | أنا واثق من قدرتي على القيام بعمل.                                |                |         |       |      |             |
| 31 | يمكنني أن أقرر بنفسني كيفية القيام بعمل.                          |                |         |       |      |             |
| 32 | لدى الموظفين شعور بالتمكين الشخصي فيما يتعلق بإجراءات العمل.      |                |         |       |      |             |
| 33 | يشعر الموظفون بالرضا عن المشاركة في القرارات التي تؤثر على العمل. |                |         |       |      |             |

## الملاحق (3)

## م/ تحكيم الاستبانة

السيد الخبير المحترم .....  
تحية حب و احترام .....

نظرا لما تتمتعون به من خبرة وجدارة علمية فذة نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة برسالة الماجستير الموسومة

## دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية

## دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية

راجين تفضلكم التمعن في الاستبانة وابداء ملاحظاتكم العلمية السديدة والتي سوف تقوم سياق ومسار الرسالة علميا .

وقد تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الدرجة لتحديد اجابات افراد عينة الدراسة.

|                |         |       |      |             |
|----------------|---------|-------|------|-------------|
| لا أتفق تماماً | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق تماماً |
| 1              | 2       | 3     | 4    | 5           |

يرجى التفضل بأبداء رأيكم حول الاستبانة ومكوناتها وفقراتها ، مع بيان الملاحظات الضرورية في ضوء الاجابة على الاسئلة الاتية:

1. هل ان فقرات الاستبانة تعبر عن كل متغير تنتمي اليه؟
2. هل فقرات الاستبانة واضحة وتخدم غرض الدراسة؟
3. هل هناك فقرات اخرى يمكن اضافتها الى كل متغير من متغيرات الدراسة لتكييف المقاييس؟

علما ان الاستبانة أعدت استنادا الى مجموعة من المقاييس العالمية المعتمدة في قياس متغيرات الدراسة والتي يمكن ايضاحها وكما في الجدول الآتي:

المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة البحث

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

ت- النوع الاجتماعي:

ذكر  أنثى

ث- الفئة العمرية:

45-41  40-36  35-31  30-25 سنة  
 61 فأكثر  60-56  55-51  50-46

ج- المؤهل العلمي:

دبلوم  بكالوريوس  دبلوم عالي  
 ماجستير  دكتوراه

د- مدة الخدمة الفعلية:

5-1 سنة  10-6 سنة  15-11 سنة  
 20-16 سنة  25-21 سنة  26 سنة فأكثر



## المحور الثاني / الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث

**أولاً:- القيادة المتواضعة:** سمة شخصية يتميز بها القائد تجعل التابعين يشعرون من خلالها بالثقة والأمان عند التواصل مع رؤسائهم وبالتالي ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم للمهام ويعزز الرضا الوظيفي للموظفين ومشاركتهم في العمل كما يتميز القادة المتواضعين بانفتاح كبير على التجربة وتقبل آراء الآخرين والاعتراف بأخطائهم، وتتضمن الأبعاد الآتية:-

**1- الوعي الذاتي:** عمليات معرفية متقنة تحتوي في جوهرها على فكرة الذات تتطلب فئات من الأحداث التي لا يمكن تحديدها إلا من قبل الأفراد فيما يتعلق بأفكارهم عن أنفسهم. ويتضمن الفقرات الآتية:

| ت | مديري في العمل ...                                 | الفقرات | لا اتفق تماماً | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
|---|--|---------|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 1 | يسعى بنشاط للحصول على التعليقات حتى لو كانت حاسمة. |         |                |         |       |      |             |
| 2 | يقر عندما يكون لدى الآخرين معرفة ومهارات أكثر منه. |         |                |         |       |      |             |
| 3 | يعترف عندما لا يعرف كيف يفعل شيئاً.                |         |                |         |       |      |             |

**2- تقدير الآخرين:** هو بناء جذري أو تأسيسي ، يقوم على أساس المساعدة في إعلام بعض التركيبات في أدبيات الدراسات التنظيمية ، ولا سيما العدالة التنظيمية ، والكياسة ، والتمكين ، والرحمة ، باعتباره القيمة التي يمنحها شخص أو أكثر ، ويُستدل عليه بوسائل مختلفة مثل إظهار الإنصاف والتعبير عن التعاطف والدعم. ويتضمن الفقرات الآتية:

| ت | مديري في العمل ...                     | الفقرات | لا اتفق تماماً | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
|---|--|---------|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 4 | يظهر التقدير لمساهمات الأفراد الآخرين. |         |                |         |       |      |             |
| 5 | ينتبه إلى نقاط القوة لدى الآخرين       |         |                |         |       |      |             |
| 6 | كثيراً ما يظهر للآخرين نقاط قوتهم.     |         |                |         |       |      |             |

**3- الانفتاح على التعليقات:** هو سمة شخصية مرتبطة بالتكيف والسلوك الاستكشافي والمصالح الفكرية ويحفز الناس على البحث بنشاط عن معلومات جديدة ومواقف جديدة بالإضافة إلى تفضيل التعامل مع المعلومات الجديدة. ويتضمن الفقرات الآتية:

| ت | مديري في العمل ...             | الفقرات | لا اتفق تماماً | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
|---|--------------------------------|---------|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 7 | على استعداد للتعلم من الآخرين. |         |                |         |       |      |             |
| 8 | منفتح على أفكار الآخرين.       |         |                |         |       |      |             |
| 9 | منفتح على نصيحة الآخرين.       |         |                |         |       |      |             |

**4- التركيز المنخفض على الذات:** ينطوي على نسيان الذات والاعتراف بأن الفرد قطعة صغيرة من الكون الأكبر وعلى هذا الأساس وجد أن التواضع فضيلة تشجع السلوكيات التعاونية والإيجابية في المنظمات إذ ينظر الى القادة المتواضعين على أنهم أقل تركيزاً على أنفسهم. ويتضمن الفقرات الآتية:

| ت  | مديري في العمل ...                   | الفقرات | لا اتفق تماماً | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
|----|--------------------------------------|---------|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 10 | لا يحب أن يلفت الانتباه إلى نفسه.    |         |                |         |       |      |             |
| 11 | يبتعد عن الأنظار عند قيامه بالأعمال. |         |                |         |       |      |             |

|  |  |  |  |  |                                      |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 12 لا يهتم بالحصول على الشهرة لنفسه. |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------|

**5- احترام الذات:** هو جزء من مفهوم الذات ، ويشير إلى التقييم الذاتي للفرد بالنسبة لمعظم الأفراد ، أذ يعتبر سمة ثابتة بشكل عام ، ولكنه قد يتقلب بالنسبة للآخرين ، ويرتبط بالسعادة ، والثقة ، وامتلاك موقف إيجابي ومتفائل تجاه الحياة. ويتضمن الفقرات الآتية:

| ت  | الفقرات                               | لا اتفق تماماً | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
|----|---------------------------------------|----------------|---------|-------|------|-------------|
|    | مديري في العمل ...                    |                |         |       |      |             |
| 13 | لديه إحساس برسائله الشخصية في الحياة. |                |         |       |      |             |
| 14 | يكرس وقته لتحسين بيئة العمل.          |                |         |       |      |             |
| 15 | عمله يجعل مكان العمل أفضل.            |                |         |       |      |             |

**6- مفهوم الذات المتسامي:** تجاوز الحدود المعتادة للفرد حتى يتمكن من تكوين اتصال بمنظور أكبر ، وأن أفضل طريقة للتفكير في التسامي هي قبول شيء أعظم من الذات ومن هذا القبول يأتي فهم الدور الصغير الذي يلعبه المرء في عالم واسع ، وتقدير للآخرين ، والاعتراف بأن للآخرين قيمة إيجابية إذ يجلب التسامي وجود منظور مناسب للحياة. ويتضمن الفقرات الآتية:

| ت  | الفقرات                                | لا اتفق تماماً | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
|----|--|----------------|---------|-------|------|-------------|
|    | مديري في العمل ...                     |                |         |       |      |             |
| 16 | يعتقد أنه جزء صغير من الكون.           |                |         |       |      |             |
| 17 | يعتقد أنه ليس أفضل أو أسوأ من الآخرين. |                |         |       |      |             |
| 18 | يعتقد أن شيئاً ما في العالم أكبر منه.  |                |         |       |      |             |
| 19 | يعتقد أن ليس كل شيء تحت سيطرته.        |                |         |       |      |             |

**ثانياً:- تمكين الموارد البشرية:** استراتيجية إدارية ، أو حالة ذهنية تشجع العاملين على المشاركة في صنع القرارات من خلال منح السلطة اللازمة لهم لإنجاز أعمال المنظمة من دون الرقابة المباشرة من الإدارة العليا، والتشجيع على العمل الجماعي ، وتعزيز الثقة بقدراتهم وجعلهم جزءاً من المنظمة ، وتتضمن الأبعاد الآتية:-

**1- توفير معلومات حول الأهداف والأداء:** ويشير إلى أي مدى توفر المنظمة المعلومات اللازمة للموظفين في جميع مستويات الإدارة من أجل توليد الثقة والرغبة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات. وتتضمن الفقرات الآتية:

| ت  | الفقرات   | لا اتفق تماماً | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
|----|---|----------------|---------|-------|------|-------------|
|    | يقوم المديرون بمراجعة وتقييم تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها وغاياتها.         |                |         |       |      |             |
| 20 | المشرفون / قادة الفريق يزودون الموظفين باقتراحات بناءة لتحسين أدائهم الوظيفي. |                |         |       |      |             |
| 21 | ما مدى رضاك عن المعلومات التي تتلقاها من الإدارة حول ما يحدث في مؤسستك؟       |                |         |       |      |             |
| 22 |   |                |         |       |      |             |

**2- تقديم المكافآت على أساس الأداء:** مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقدم من قبل الإدارة وتدفع العاملين أياً كان موقعهم على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كماً ونوعاً. ويتضمن الفقرات الآتية:

| ت  | الفقرات  | لا اتفق تماماً | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
|----|--|----------------|---------|-------|------|-------------|
|    | تستند الترقيات في وحدة العمل الخاصة بي إلى الجدارة.          |                |         |       |      |             |
| 23 | يكافأ الموظفون على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة للعملاء. |                |         |       |      |             |
| 24 |  |                |         |       |      |             |

|    |   |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|
| 25 | تعتمد زيادة الأجور على مدى جودة أداء الموظفين لوظائفهم.         |  |  |  |  |
| 26 | تعتمد الجوائز في وحدة عملي على مدى جودة أداء الموظفين لوظائفهم. |  |  |  |  |

**3- توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة:** تفسير المعلومات استناداً إلى الخبرات والقدرات والقيم بما يتيح الفهم الواضح للحقائق والطرق والأساليب والبادئ وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الاعمال والأنشطة ذات العلاقة. ويتضمن الفقرات الآتية:

| ت  | الفقرات  | لا اتفق تماماً | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
|----|--|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 27 | أعطيت فرصة حقيقية لتحسين مهاراتي في مؤسستي   |                |         |       |      |             |
| 28 | القوى العاملة لديها المعرفة والمهارات ذات الصلة بالوظيفة اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية. |                |         |       |      |             |
| 29 | المشرفون / قادة الفريق في وحدة العمل الخاصة بي يدعمون تطوير الموظفين.                      |                |         |       |      |             |

**4- منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل:** ويشير إلى منح العاملين حرية التصرف في الاعمال الموكولة إليهم وضمن نطاق عملهم دون الرجوع الى الإدارة في كل أمر. ويتضمن الفقرات الآتية:

| ت  | الفقرات  | لا اتفق تماماً | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً |
|----|--|----------------|---------|-------|------|-------------|
| 30 | أنا واثق من قدرتي على القيام بعملتي.                         |                |         |       |      |             |
| 31 | يمكنني أن أقرر بنفسني كيفية القيام بعملتي.                   |                |         |       |      |             |
| 32 | لدى الموظفين شعور بالتمكين الشخصي فيما يتعلق بإجراءات العمل. |                |         |       |      |             |
| 33 | ما مدى رضاك عن مشاركتك في القرارات التي تؤثر على عملك؟       |                |         |       |      |             |

لطفاً ، هل يوجد أي ملاحظات أخرى تدعم بها دراستنا ؟

تاريخ الحصول على اللقب العلمي:

الاسم واللقب العلمي:

المنصب ومكان العمل:

الاختصاص العام والدقيق:

## الملحق (4)

## م/ نبذة تعريفية عن مجتمع الدراسة

إيماناً منها بأهمية التربية والتعليم وأثرها على تنمية المجتمع وتقدمه ، استحدثت العتبة العباسية المقدسة مجموعة العميد التعليمية سنة 2013 ، ونجحت العتبة المقدسة وذراعها التربوي (قسم التربية والتعليم العالي) من خلال هذه المجموعة في تقديم أنموذج تربوي تعليمي (كفوء وفاعل) إذ صاغت العتبة المقدسة ومن خلال أكاديميها المختصين ضمن قسم التربية والتعليم العالي رسالتها التربوية والتعليمية المقدمة من خلال مجموعة العميد التعليمية في مزيج تربوي تعليمي يركز على تنمية شاملة متكاملة للمتعلم في مجموعة أبعاد ، وقدمت رسالتها هذه من خلال برامج ومناهج إثرائية وفاعليات وأنشطة صافية ولا صافية تميزت بها ، أحييت من جديد ثقافة مدرسية غابت منذ عقود أو من خلال الطرق والأساليب والممارسات الفاعلة التي طورتها فرق التطوير والمتابعة في هذه المجموعة التعليمية ، أو تلك التي استلهمتها من تجارب الدول المتقدمة في المجالين التربوي والتعليمي والتي أثبتت نجاحها في هذه المجموعة ، ولتنفيذ سياستها التربوية والتعليمية هذه هيأت العتبة المقدسة بيئات تعليمية تربوية ملائمة من أبنية ومرافق خدمية تربوية وتعليمية ولوجستية عالية الجودة ، وجهازها بأحدث الوسائل والأدوات التعليمية والتكنولوجية من مستلزمات ومختبرات وقاعات وأجهزة عرض وسبورات ذكية وشاشات وأجهزة متابعة وبرامج إلكترونية للتواصل ، وأجهزة صوت وغيرها ، فضلاً عن إدارات تنفيذية فاعلة وكفوءة ، وملاكات مؤهلة وقدرات عالية ومهارات شاملة لكل ما تحتاجه عملية التربية والتعليم ، مدعومة بفرق تدريب ودعم وتوجيه وإرشاد تضمن نجاعة الممارسات التربوية والتعليمية المقدمة من هذه الملاكات وبالتالي حصول المتعلم على أفضل النتائج ، وكانت نتائج خريجو هذه المدارس من روضة أطفال ، ومدارس ابتدائية ، ومدارس متوسطة وإعدادية تنقسم بين مدارس للبنين وأخرى للبنات والتي تتوزع بين محافظات كربلاء التي تضم العدد الأكبر منها وبابل والديوانية ، وخير مصداق لهذا النجاح تسابق المؤسسات التربوية الأخرى لاستقبال مخرجاتها ، وأعداد المتقدمين كل سنة والذين لا تكفي المقاعد التي توفرها المجموعة لاستيعابهم.

الملحق (5)

م/ تحديد حجم العينة

|    |    |     |     |     |     |      |     |        |     |
|----|----|-----|-----|-----|-----|------|-----|--------|-----|
| 10 | 10 | 100 | 80  | 280 | 162 | 800  | 260 | 2800   | 338 |
| 15 | 14 | 110 | 86  | 290 | 165 | 850  | 265 | 3000   | 341 |
| 20 | 19 | 120 | 92  | 300 | 169 | 900  | 269 | 3500   | 246 |
| 25 | 24 | 130 | 97  | 320 | 175 | 950  | 274 | 4000   | 351 |
| 30 | 28 | 140 | 103 | 340 | 181 | 1000 | 278 | 4500   | 351 |
| 35 | 32 | 150 | 108 | 360 | 186 | 1100 | 285 | 5000   | 357 |
| 40 | 36 | 160 | 113 | 380 | 181 | 1200 | 291 | 6000   | 361 |
| 45 | 40 | 180 | 118 | 400 | 196 | 1300 | 297 | 7000   | 364 |
| 50 | 44 | 190 | 123 | 420 | 201 | 1400 | 302 | 8000   | 367 |
| 55 | 48 | 200 | 127 | 440 | 205 | 1500 | 306 | 9000   | 368 |
| 60 | 52 | 210 | 132 | 460 | 210 | 1600 | 310 | 10000  | 370 |
| 65 | 56 | 220 | 136 | 480 | 214 | 1700 | 313 | 15000  | 375 |
| 70 | 59 | 230 | 140 | 500 | 217 | 1800 | 317 | 20000  | 377 |
| 75 | 63 | 240 | 144 | 550 | 225 | 1900 | 320 | 30000  | 379 |
| 80 | 66 | 250 | 148 | 600 | 234 | 2000 | 322 | 40000  | 380 |
| 85 | 70 | 260 | 152 | 650 | 242 | 2200 | 327 | 50000  | 381 |
| 90 | 73 | 270 | 155 | 700 | 248 | 2400 | 331 | 75000  | 382 |
| 95 | 76 | 270 | 159 | 750 | 256 | 2600 | 335 | 100000 | 384 |

جدول دي موركان لتحديد حجم العينة



ملحق (5)

جدول تحديد حجم العينة

تحديد حجم العينة

| العينة | حجم المجتمع | العينة | حجم المجتمع | العينة | حجم المجتمع |
|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|
| ٢٩١    | ١٢٠٠        | ١٤٠    | ٢٢٠         | ١٠     | ١٠          |
| ٢٩٧    | ١٣٠٠        | ١٤٤    | ٢٣٠         | ١٤     | ١٥          |
| ٣٠٢    | ١٤٠٠        | ١٤٨    | ٢٤٠         | ١٩     | ٢٠          |
| ٣٠٦    | ١٥٠٠        | ١٥٢    | ٢٥٠         | ٢٤     | ٢٥          |
| ٣١٠    | ١٦٠٠        | ١٥٥    | ٢٦٠         | ٢٨     | ٣٠          |
| ٣١٣    | ١٧٠٠        | ١٥٩    | ٢٧٠         | ٣٢     | ٣٥          |
| ٣١٧    | ١٨٠٠        | ١٦٢    | ٢٨٠         | ٣٦     | ٤٠          |
| ٣٢٠    | ١٩٠٠        | ١٦٥    | ٢٩٠         | ٤٠     | ٤٥          |
| ٣٢٢    | ٢٠٠٠        | ١٦٩    | ٣٠٠         | ٤٤     | ٥٠          |
| ٣٢٧    | ٢٢٠٠        | ١٧٥    | ٣٢٠         | ٤٨     | ٥٥          |
| ٣٣١    | ٢٤٠٠        | ١٨١    | ٣٤٠         | ٥٢     | ٦٠          |
| ٣٣٥    | ٢٦٠٠        | ١٨٦    | ٣٦٠         | ٥٦     | ٦٥          |
| ٣٣٨    | ٢٨٠٠        | ١٩١    | ٣٨٠         | ٥٦     | ٧٠          |
| ٣٤١    | ٣٠٠٠        | ١٩٦    | ٤٠٠         | ٦٣     | ٧٥          |
| ٣٤٦    | ٣٥٠٠        | ٢٠١    | ٤٢٠         | ٦٦     | ٨٠          |
| ٣٥١    | ٤٠٠٠        | ٢٠٥    | ٤٤٠         | ٧٠     | ٨٥          |
| ٣٥٤    | ٤٥٠٠        | ٢١٠    | ٤٦٠         | ٧٣     | ٩٠          |
| ٣٥٧    | ٥٠٠٠        | ٢١٤    | ٤٨٠         | ٧٦     | ٩٥          |
| ٣٦١    | ٦٠٠٠        | ٢١٧    | ٥٠٠         | ٨٠     | ١٠٠         |
| ٣٦٤    | ٧٠٠٠        | ٢٢٦    | ٥٥٠         | ٨٦     | ١١٠         |
| ٣٦٧    | ٨٠٠٠        | ٢٣٤    | ٦٠٠         | ٩٢     | ١٢٠         |
| ٣٦٨    | ٩٠٠٠        | ٢٤٢    | ٦٥٠         | ٩٧     | ١٣٠         |
| ٣٧٠    | ١٠٠٠٠       | ٢٤٨    | ٧٠٠         | ١٠٣    | ١٤٠         |
| ٣٧٥    | ١٥٠٠٠       | ٢٥٤    | ٧٥٠         | ١٠٨    | ١٥٠         |
| ٣٧٧    | ٢٠٠٠٠       | ٢٦٠    | ٨٠٠         | ١١٣    | ١٦٠         |
| ٣٧٩    | ٣٠٠٠٠       | ٢٦٥    | ٨٥٠         | ١١٨    | ١٧٠         |
| ٣٨٠    | ٤٠٠٠٠       | ٢٦٩    | ٩٠٠         | ١٢٣    | ١٨٠         |
| ٣٨١    | ٥٠٠٠٠       | ٢٧٤    | ٩٥٠         | ١٢٧    | ١٩٠         |
| ٣٨٢    | ٧٥٠٠٠       | ٢٧٨    | ١٠٠٠        | ١٣٢    | ٢٠٠         |
| ٣٨٤    | ١٠٠٠٠٠      | ٢٨٥    | ١١٠٠        | ١٣٦    | ٢١٠         |

مرجع:

Krejcie . R & Morgan, D.(1970). Determining sample size for research activities . *Educational and Psychological Measurement* ,30 , 607-610.

## **Abstract**

The current study aims to demonstrate the role of modest leadership in empowering human resources at the level of a sample of educational staff in the Al-Ameed Educational Group. and transcendental self-concept. Human resource empowerment was measured in four sub-dimensions: providing information about goals and performance, providing rewards based on performance, providing access to job-related knowledge and skills, and giving discretion to change work procedures. The study started with a main problem that included several questions revolving around the nature of the relationship between its variables in the field, the most important of which was (Does modest leadership influence the empowerment of human resources in the organization in question?) In order to reach the results, the descriptive analytical approach was used, and data were collected through a questionnaire, The study population included a sample of educational staff in the Al-Ameed Educational Group of the al-Abbas's (p) Holy Shrine. The study sample reached (196) employees. The study relied on a set of statistical methods represented by the test of the normal distribution, the confirmatory factor analysis, Cronbach's alpha and some appropriate descriptive statistics, and the Pearson correlation coefficient. ) and structural equation modeling (SEM) to measure the level of influence relationships between variables, based on ready-made programs (SPSS V. 23; Amos V.23; Microsoft Excel 2010). The study reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of two significant correlation and effect between Modest leadership with its sub-dimensions and empowerment of human resources, and finally the study concluded with a set of recommendations, the most important of which is the need to invest in positive influence. B for Humble Leadership in Empowering Human Resources Through the Al-Ameed Educational Group employing humble leadership in all its departments and activities in order to enhance its competitive position and realize more opportunities as well as enhance human resource empowerment.

**Keywords:** Humble Leadership, Empowering Human Resources, Al-Ameed Education Group.



Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
Karbala University  
College of Administration and Economics  
Department of Business Administration



## **The Role of Humble leadership in Empowering of Human Resources**

**A field study of the opinions of a sample of educational staff in the  
Al-Ameed Educational Group**

**A study submitted to the Board of the College of Administration and  
Economics at the University of Kerbala, which is part of the  
requirements for obtaining a master's degree in business  
administration sciences**

**The student submitted it**

**Abbas Ahmed Mohammed Saleh Al-eqabi**

**supervised by Assistant Professor Dr.**

**Yazan Salem Muhammad Al-Janabi**

**2022 M.A**

**1443 M.H**