

**دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية<sup>1</sup>**

بحث ميداني لآراء عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية

**The role of humble leadership in empowering human resources**

أ.م. د يزن سالم الجنابي  
Dr. Yazan Salem Al-Janabi  
[yazin.s@uokerala.edu.iq](mailto:yazin.s@uokerala.edu.iq)

الباحث. عباس أحمد العكابي  
Abbas Ahmed Al-eqabi  
[abassahmid1993@gmail.com](mailto:abassahmid1993@gmail.com)

كلية الإدارة والإقتصاد \_ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

**المستخلص**

هدف هذا البحث الى بيان دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية ، وقد أنطلق البحث بمشكلة رئيسة تضمنت تساؤلات عدة عن 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 ، وجمعت البيانات عن طريق الاستبانة ، وقد أشتمل مجتمع الدراسة عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية التابعة للعتبة العباسية المقدسة وبلغت عينة الدراسة (196) من الموظفين ، ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً أعتمد البحث على مجموعة من الأساليب الاحصائية المتوفرة في البرامج الجاهزة (SPSS V. 23 ; Amos ; Microsoft Excel 2010) وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة المتواضعة بأبعادها الفرعية وتمكين الموارد البشرية ، وأخيراً اختتم البحث بمجموعة من التوصيات تمثل أهمها بضرورة استثمار التأثير الايجابي للقيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية عن طريق قيام المنظمة المبحوثة بتوظيف القيادة المتواضعة في أقسامها وأنشطتها كافة.

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

**Abstract**

This aims to demonstrate the role of modest leadership in empowering human resources, and the research 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?). Using the descriptive analytical approach, the data were collected through a questionnaire, and the study population included a sample of educational staff in the Dean's educational group affiliated with the al-Abbas's (p)

<sup>1</sup> بحث مستل من رسالة ماجستير " دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية - دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية/التابعة للعتبة العباسية المقدسة "

Holy Shrine. The study sample reached (196) employees, and for the purpose of data analysis and statistical processing, the research relied on a set of statistical methods available in Ready-made programs (SPSS V. 23; Amos V.23; Microsoft Excel 2010). The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of two significant correlation and effect between modest leadership in its sub-dimensions and empowerment of human resources, and finally the research concluded with a set of recommendations, the most important of which are the necessity of Investing the positive impact of humble leadership in empowering human resources through the organization in question employing humble leadership in all areas its divisions and activities.

## المقدمة

ينظر الى القيادة على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وأطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب ، لكننا بحاجة إلى رؤية جديدة لطبيعة القيادة ، 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 في المرؤوسين ، لذلك فقد حظي تواضع القائد باهتمام متزايد في البحث التنظيمي ، وعليه فأن 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 ، ومن أجل الإحاطة بموضوع البحث فقد تمت هيكليته الى أربعة مباحث ، إذ تناول الاول منهجية البحث ، اما الثاني فقد اخص بالتأطير النظري لمتغيرات البحث ، في حين ركز المبحث على الجانب التطبيقي للبحث ، واختتم البحث الرابع والذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول

### منهجية البحث

#### اولاً- مشكلة البحث

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 ، وعليه فأن متغيرات البحث الحالي (القيادة المتواضعة ، تمكين الموارد البشرية) من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الآونة الأخيرة ، وعلى الرغم من الجهود

البحثية المميزة للباحثين في موضوعات البحث الحالي ، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والاستقصاء خاصة فيما يتعلق بالكتابات العربية ، وما تقدم يمكن النظر الى مشكلة الدراسة عن طريق التساؤلات الآتية:

- 1- هل أن القيادات في مجموعة العميد التعليمية تتبنى قيادة متواضعة في قيادتها وأدائها في العمل بأبعدها الستة (الوعي الذاتي ، الانفتاح على التعليقات ، تقدير الآخرين ، احترام الذات ، التركيز المنخفض على الذات ، مفهوم الذات المتسامي) ؟.
- 2- ما مستوى ممارسة تمكين العاملين بأبعاده الأربعة (توفير معلومات عن 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 العاملين من وجهة نظر عينة البحث؟.
- 4- ما مستوى علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة المتواضعة ومفردة وتمكين العاملين من وجهة نظر عينة البحث ؟.
- 5- ما مستوى تأثير أبعاد القيادة المتواضعة مجتمعة وكل على انفراد في أبعاد تمكين العاملين من وجهة نظر عينة البحث؟.

#### ثانياً- اهداف البحث

يرمي البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- وضع إطار نظري يتضمن المصطلحات الأكثر أهمية لمفهوم القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية بأبعاده.
- 2- التعرف على مدى تبني المنظمة للقيادة المتواضعة ميدانياً.
- 3- تحديد مستوى الوعي في تطبيق القيادة المتواضعة وتمكين العاملين بأبعاده من قبل عينة البحث.
- 4- اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية على مستوى المنظمة التعليمية لعينة البحث.
- 5- اختبار علاقات التأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية على مستوى المنظمة التعليمية لعينة البحث.

#### ثالثاً- أهمية البحث

يعد مفهوم القيادة المتواضعة وتمكين العاملين منعطفاً فكرياً وفلسفياً وواقعياً علمياً حديثاً في البيئة الديناميكية العراقية ، يستمد أهميته عن طريق 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 يكمن أهمية الدراسة الحالية في النقاط الآتية:

- 1- تتجلى أهمية الدراسة الحالية في الأهمية الفكرية لمتغيراتها والتي تعد من المفاهيم الحديثة والمهمة وذات التأثير في كثير من مجريات عمل المنظمات وفي مختلف المجالات.

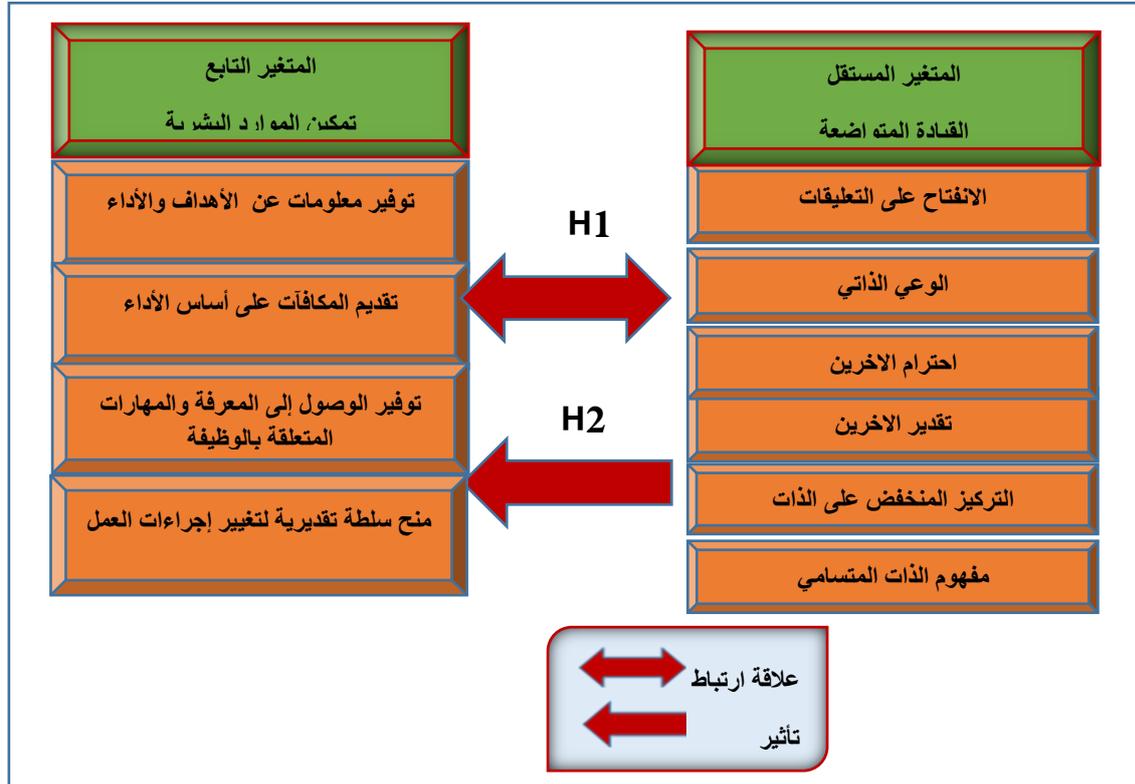
2- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعات القيادة وقدرتها على تحقيق أقصى قدر من التعاون بين الأفراد العاملين.

3- تبرز أهمية الدراسة عن طريق سعيها لسد الفجوة المعرفية فيما يتعلق بالعلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة المتواضعة ، تمكين الموارد البشرية).

4- تعد هذه الدراسة مساهمة متواضعة في مساعدة الباحثين المستقبليين عند دراسة أحد متغيراتها في البحوث المستقبلية.

#### رابعاً - مخطط البحث الفرضي

استناداً إلى الإطار الفكري لأدبيات القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها ، تتطلب المعالجة المنهجية تصميم المخطط الفرضي للدراسة وتتحدد فيه أهم 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 للبحث

المصدر: إعداد الباحث

**خامساً- فرضيات البحث**

تمثل الفرضيات توضيحاً للموضوع قيد 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 تنفرع منهما مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو الاتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.

**سادساً: مجتمع البحث وعينته**

**1- مجتمع البحث:** لتلبية متطلبات الجانب الميداني للبحث ولتحقيق أهدافه ، كان من الضروري اختيار مجتمع بحث 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 البحث:** تمثلت عينة البحث 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- خصائص عينة البحث:**

جدول (1) وصف عينة البحث

| 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      | المؤهل العلمي |
| 15%  | 29  | دبلوم        |               |
| 75%  | 147 | بكالوريوس    |               |
| 10%  | 20  | دراسات عليا  |               |
| 100% | 196 | المجموع      |               |
| 68%  | 133 | 5 - 1        |               |
| 31%  | 61  | 10 - 6       |               |
| 1%   | 2   | 15 - 11      |               |
| 0    | 0   | 16 - 20      |               |
| 0    | 0   | 21 - 25      |               |
| 0    | 0   | 26 سنة فأكثر |               |
| 100% | 196 | المجموع      |               |

سابعاً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

من أجل تحليل البيانات ومعالجتها واختبار مدى صلاحية فرضيات البحث أعتمد الباحث على استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرامج الإحصائية (SPSS V. 23; Microsoft Excel Amos V. 23; 2010) وبما يتناسب وطبيعة البيانات المجمع وملائمتها لها ، وعلى هذا الأساس فأن البحث الحالي يستلزم الأدوات الآتية:

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 عن 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.

## المبحث الثاني

### التأثير الفكري والمفاهيمي لمتغيرات البحث

أولاً: القيادة المتواضعة:

#### 1- مفهوم القيادة المتواضعة:

يمكن للقيادة المتواضعة مراقبة أنفسهم بشكل صحيح والحفاظ على العلاقة بينهم وبين مرؤوسهم عن طريق الاعتراف بنواقصهم وإهمالها والإعجاب بمزايا ومساهمات المرؤوسين (Jiang & Jia,2019:3). كما يمكنهم تحديد الموارد القيمة للآخرين بشكل أفضل ونشر موظفيهم بشكل أكثر فائدة في الأنشطة التنظيمية (Funck,2015:4). لذا فقد تباينت وجهات نظر الباحثين وإسهاماتهم في تحديد مفهوم القيادة المتواضعة بسبب تباين واختلاف الزاوية التي ينظر إليها كل منهم لهذا المفهوم ، ويبين الجدول (2) بعض إسهامات الباحثين لهذا المفهوم وبحسب تسلسلها الزمني:

جدول (2) مفهوم القيادة المتواضعة

| ت | المصدر       | المفهوم   |
|---|--------------|---|
| 1 | 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 الكفاية الذاتية للمرؤوسين ومن ثمّ من المحتمل أن يُنظر إلى القادة المتواضعين على أنهم يتمتعون بتأثير أقوى في سلوك الموظف. |
| 2 | 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 عن طريق زيادة ملكية واستقلالية ومسؤولية الأتباع لتشجيعهم على التفكير بأنفسهم وتجربة أفكارهم الخاصة.  |                                |   |
| تشتمل على خاصية شخصية للقادة وتشير إلى مجموعة من السلوكيات التي تؤدي إلى تواضع القادة في التفاعلات اليومية مع مرؤوسيه ومن ثمَّ 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              | 3 |
| انموذج لكيفية النمو يساعد الموظفين على الترحيب برحلاتهم التنموية وينظر إليها على أنها عامل اجتماعي ووقفي مهم يؤثر في استجابات الموظفين في مكان العمل وتؤدي دوراً مهماً في عملية بناء مرونة الموظفين.  | Bhatia & Bhatia ,<br>2020:6828 | 4 |
| 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 يمتاز بنظرة ذاتية أكثر موضوعية للقائد وتؤثر بشكل إيجابي في مواقف وسلوكيات المرؤوسين المتعلقة بالعمل. | Cho et al ,2021:3              | 5 |

وبعد الاستعراض المقدم آنفاً لمفاهيم القيادة المتواضعة يمكن للبحث الحالي أن يقدم تعريفاً للقيادة المتواضعة على أنها (سمة شخصية يتميز بها القائد تجعل المرؤوسين يشعرون عن طريقها بالثقة والأمان عند التواصل مع رؤسائهم ومن ثمَّ 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).

## 2- أهمية القيادة المتواضعة:

### تبرز أهمية القيادة المتواضعة بالنقاط الآتية:

- 1- تتضمن القيادة المتواضعة عمليات مثل تسهيل الحرية النفسية للقائد - المرؤوس (Ali et al.,2020:3).
- 2- تساعد القيادة المتواضعة على بناء جو اتصال جيد بين القادة والمرؤوسين ( Ye,2019:566-567).
- 3- تسهم القيادة المتواضعة في إدراك الأعضاء الآخرين على أنهم متواضعون ومنفتحون ومن ثمَّ تشجع الأفراد على مشاركة أفكارهم الفريدة بشكل استباقي (Peng et al.,2020:1).
- 4- العمل في بيئة قيادة متواضعة تساعد القائد على اظهار المزيد من أعمال التفويض وتشجع المرؤوسين على المشاركة في التقدم واتخاذ القرار (Sun,2020:55).
- 5- انفتاح القيادة المتواضعة على المعرفة والأفكار والاقتراحات الجديدة وبذلك فهي شاملة ومنفتحة على التعلم وتقبل النصائح الجيدة (Li, 2021:716).

**3- أبعاد القيادة المتواضعة:**

نظراً لاختلاف الباحثين في تحديد أبعاد القيادة المتواضعة فإن هذا البحث سوف يتبنى دراسة (Ou et al,2014) إذ حدوا ستة أبعاد للقيادة المتواضعة هي (الوعي الذاتي والانفتاح على التعليقات ومفهوم الذات المتسامي وتقدير الآخرين والتركيز المنخفض على الذات واحترام الذات)، وسيتم توضيح كل بعد وكما يأتي:

**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 (Sznycer,2019:143). وذلك يعني أن المشاعر الواعية بالذات تعد عواطف أخلاقية (Lanciano & Curci,2019:2). تظهر أهميتها على نطاق واسع في تحفيز الشعور بالذنب ، والفخر ، والإذلال ، والإحراج (أو تجنبهم) على الإنجاز ، وتشكيل السلوك الأخلاقي ، وتعزيز العمل لإصلاح العلاقات والصورة الاجتماعية (Leeming et al.,2021:2).

**2- تقدير الآخرين:** وينظر إلى احترام وتقدير الآخرين على أنه بناء جذري أو تأسيسي ، يُستدل 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).

**3- الانفتاح على التعليقات:** يُنظر إلى الانفتاح على أنه سمة شخصية مرتبطة بالتكيف والسلوك الاستكشافي والمصالح الفكرية (Trapp et al.,2019:5). ويرتبط بمجموعة من المفاهيم الشعبية ذات النكهة الإيجابية بشكل قاطع تقريباً مثل المشاركة و التمكين و الشفافية والابتكار ، وعليه فإن ممارسة الانفتاح أمر مرغوب فيه (Kozel,2017:45). 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).

**4- التركيز المنخفض على الذات:** هذا يعني أن القائد المتواضع يسعى إلى نسيان نفسه ، مدركاً أنه مجرد جزء صغير من هذا الكون ، (Elmagar,2021:314). والإصرار على التواضع يتطلب فهم مكاننا الصحيح والتركيز على الآخرين أكثر من التركيز على أنفسنا (Nadelhoffer&Wright,2017:311-312). إذ ينظر التواضع إلى الذات على أنها جزء صغير من الكون مع امتصاص ذاتي منخفض نسبياً بدلاً من موقف متكبر (Sapmaz et al.,2016:3).

**5- احترام الذات:** يمكن 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 (Siskawati,2020:97-98). 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). كما قدمت الأدبيات السابقة دليلاً على أن الأفراد الذين يتمتعون بتقدير كبير للذات يستمرون أكثر في مواجهة المهام الصعبة أو الإخفاقات (Tang & Baker2016:6-7).

6- مفهوم الذات المتسامي: تم استخدام مصطلح التسامي الذاتي على نطاق واسع في الأدبيات الفلسفية والنفسية للإشارة إلى مجموعة من المفاهيم والظواهر ذات الصلة (Garcia-Romeu et al.,2015:2). وعادة ما تنشأ المشاعر المتسامية على الذات من التقييمات المركزة على الآخرين ، ما يؤدي إلى تحويل الانتباه بعيداً عن الذات نحو حاجات ومخاوف الآخرين (Keltner&Piff,2020:160- 161).

ثانياً: تمكين الموارد البشرية:

### 1- تمكين الموارد البشرية:

كان تمكين الموارد البشرية موضوع نقاش لسنوات عدة إذ حذر العديد من العلماء من أن التمكين قد يغير هيكل توزيع السلطة في المنظمة (Choi et al.,2016:3). ويتم بناءه عن طريق تصميم بيئة عمل تسمح باتخاذ قرارات خاصة بناءً على ظروف معينة متعلقة بالعمل (Hanaysha,2016:167). وعلى هذا الأساس يجب على المنظمة تمكين مواردها البشرية من أجل جعلهم مصممين ومخلصين وسعداء (Ahmad & Manzoor,2017:383). لذلك فقد تباينت وجهات نظر الباحثين وإسهاماتهم في تحديد مفهوم تمكين الموارد البشرية بسبب تباين واختلاف الزاوية التي ينظر إليها كل منهم لهذا المفهوم ، ويبين الجدول (3) بعض إسهامات الباحثين لهذا المفهوم وبحسب تسلسلها الزمني:

جدول (3) مفهوم تمكين الموارد البشرية

| ت | المصدر                            | المفهوم  |
|---|-----------------------------------|--|
| 1 | Sahoo et al., 2010 :41            | عملية توجيه العاملين وتمكينهم من التفكير والتصرف واتخاذ القرارات بطريقة مستقلة.  |
| 2 | Fernandez & Moldogaziev, 2013:492 | نهج يتكون من الممارسات التي تهدف إلى مشاركة المعلومات والمكافآت والمعرفة المتعلقة بالوظيفة والسلطة مع العاملين ارتباطاً إيجابياً بالأداء . |
| 3 | Hajian et al., 2015 :88           | مجموعة من الأساليب والمبادرات التي يتم عن طريقها تغيير سلوك العاملين ويمكنهم اتخاذ وتنفيذ أفضل القرارات المتعلقة بالظروف التنظيمية.        |
| 4 | Bose & Emirates, 2018:73          | تعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية والقضاء على العوامل التي تثير مشاعر ضعف الموظفين.  |
| 5 | Yin et al.,2019:566               | ممارسات الموارد البشرية التي تمنح العاملين قدراً أكبر من الاستقلالية لتنفيذ عملهم الأساسي.   |
| 6 | Kanake & Kemboi, 2020:15          | نوع من الاستراتيجية والفلسفة التي توفر للعاملين الفرصة لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن نتائجها.   |
| 7 | Abun, 2021:15                     | تفويض السلطة لشخص ما للقيام بشيء نيابة عن الشخص الذي   |

|   |                     |   |
|---|---------------------|---|
| يعطي السلطة.  |                     |   |
| عملية يحددها الهيكل التنظيمي الذي يمكّن العاملين من الوصول إلى أهداف عملهم عن طريق الوصول إلى الفرص والمعلومات والدعم والموارد. | Tsang et al.,2022:2 | 8 |

واتساقاً مع ما تقدم ، يعرّف البحث الحالي تمكين الموارد البشرية بأنه ممارسة إداريه يعطي عن طريقها المديرون مزيداً الحرية والاستقلالية والصلاحية للمرؤوسين وعدم تقييدهم بالإجراءات الروتينية وأشعارهم بأهميتهم داخل المنظمة التي يعملون فيها وتشجيعهم على الابداع والابتكار ومن ثمّ رفع مستويات أدائهم ورضاهم الوظيفي.

## 2- أهمية تمكين الموارد البشرية:

ويمكن توضيح أهمية تمكين الموارد البشرية بشكل دقيق عن طريق النقاط الآتية:

- 1- أصبح تمكين الموارد البشرية قوياً ومهماً جداً للحفاظ على الإنتاجية ، واكتساب مزايا تنافسية أكثر استدامة للمنظمة (Lamoonkit,2018:8).
- 2- يتم استخدام تمكين الموارد البشرية اليوم في العديد من الشركات الخاصة لتحسين جودة الخدمة وتعزيز الابتكار وزيادة رضا الزبائن (Fernandez & Moldogaziev, 2015:375)
- 3- يؤدي تمكين الموارد البشرية الى شعور العاملين بتحفيز أكبر للمهمة الجوهرية ويصبح العامل مفوضاً (Fernandez & Moldogaziev, 2013:491).
- 4- يمتلك الموظفون المتمكنون القدرة على التعامل مع القضايا أو الأشخاص عن طريق معرفتهم ومهاراتهم ، ويظهرون أداءً فائقاً والتزاماً أكبر (Gözükara et al .,2019:4).
- 5- 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).

## 3- أبعاد تمكين الموارد البشرية:

نظراً لاختلاف الباحثين في تحديد أبعاد تمكين الموارد البشرية فإن البحث الحالي سوف يتبنى دراسة (Fernandez & Moldogaziev,2015:382-394) إذ حددوا أربعة أبعاد لتمكين الموارد البشرية هي (تقديم معلومات حول الأهداف والأداء وتقديم المكافآت على أساس الأداء وتوفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة ومنح حرية التصرف لتغيير إجراءات العمل)، وسيتم توضيح كل بعد وكما يأتي:

1- تقديم معلومات حول الأهداف والأداء: أن المعلومات التي تتعلق بالبيانات ذات الصلة المطلوبة لمتابعة استراتيجية المنظمة وأهدافها يجب أن تكون سهلة الوصول إليها (Kanake,2020:18). وتكمن أهمية معلومات الأداء في قدرتها على تسهيل تحقيق أهداف المنظمة ونقل المعلومات ذات الصلة إلى أصحاب المصلحة إذ يتم إعداد خطط استراتيجية وخطط أداء سنوية تستخدم مقاييس النتائج ذات الصلة ويتم مراقبة الأداء عن طريق استخدام مؤشرات الأداء والمعلومات (Lee, 2008:117-119-123).

2- تقديم المكافآت على أساس الأداء: أن المكافآت هي مزايا من الناحية النقدية أو غير النقدية يتلقاها العاملين كشكل من أشكال الاعتراف بالعمل الجيد المنجز (Kanake,2020:18). لذلك أصبح وجود المكافآت وإدارتها قضية ذات أهمية متزايدة ليس فقط للممارسين والعلماء ولكن أيضاً للأطراف المعنية المرتبطة بالمنظمة (Salah, 2016:4).

3- توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة: 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).

4- منح حرية التصرف لتغيير إجراءات العمل: يتعلق 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 العاملون قادرين على تحمل مسؤوليات وأدوار جديدة ، وكذلك اكتساب معرفة جديدة (Kanake, 2020:18).

### المبحث الثالث

#### الجانب العملي

##### أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي:

أن 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 البحث الحالي اعتمد الباحث على اختبار ( Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من ذلك ، وكما يأتي:

#### 1- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة الحالية اعتمد الباحث على اختبار ( Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من ذلك ، اذ تبين من نتائج الاختبار الظاهرة في الجدول (4) بان قيمة إحصائية اختبار كولموغوروف سميرونوف قد بلغت (0.057-0.066) 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) ومن ثمَّ فهو غير دال معنوياً ، وهذا يعني بأن جميع بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي ومن ثمَّ يمكن استخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

جدول (4) اختبار كولموغوروف- سميرونوف 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).

#### ثانياً: اختبار التحليل العاملي التوكيدي:

استخدم الباحث أسلوب التحليل العاملي التوكيدي 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.,2013:2) وقد اعتمد الباحث في اجراء التحليل العاملي التوكيدي على البرنامج الاحصائي Amos (Version 21) وكما يأتي:

## 1- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة المتواضعة:

يتضح من الجدول (5) ان جميع التقديرات المعيارية فقرات القياس قد تجاوزت نسبة (40.) وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند النظر الى قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (5) أتضح إنها أكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (01.) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها . اما بالنسبة الى مؤشرات المطابقة وبعد اجراء (4) مؤشرات تعديل بين الازخطاء 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 ، وبعد ذلك يتضح أن متغير القيادة المتواضعة يقاس ب(19) فقرة موزعة على ستة ابعاد فرعية بشكل مترابط.

جدول (5) : معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير القيادة المتواضعة

| المسارات  | التقديرات المعيارية       | التقديرات اللامعيارية | الخطأ المعياري | النسبة الحرجة | مستوى المعنوية |     |
|-----------|---------------------------|-----------------------|----------------|---------------|----------------|-----|
| SA1 <---  | الوعي الذاتي              | .711                  | .790           | .104          | 7.574          | *** |
| SA2 <---  | الوعي الذاتي              | .507                  | .589           | .110          | 5.365          | *** |
| SA3 <---  | الوعي الذاتي              | .863                  | 1.000          |               |                |     |
| OA1 <---  | تقدير الاخرين             | .731                  | 1.192          | .191          | 6.232          | *** |
| OA2 <---  | تقدير الاخرين             | .724                  | 1.124          | .181          | 6.192          | *** |
| OA3 <---  | تقدير الاخرين             | .608                  | 1.000          |               |                |     |
| STP1 <--- | الانفتاح على التعليقات    | .669                  | .756           | .099          | 7.645          | *** |
| STP2 <--- | الانفتاح على التعليقات    | .641                  | .736           | .102          | 7.195          | *** |
| STP3 <--- | الانفتاح على التعليقات    | .829                  | 1.000          |               |                |     |
| LSF1 <--- | التركيز المنخفض على الذات | .684                  | .984           | .149          | 6.604          | *** |
| LSF2 <--- | التركيز المنخفض على الذات | .813                  | 1.235          | .166          | 7.445          | *** |
| LSF3 <--- | التركيز المنخفض 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 المتسامي | .707 | 1.264 | .236 | 5.365 | *** |
| TSC2 | <--- | مفهوم الذات المتسامي | .953 | 1.729 | .296 | 5.838 | *** |
| TSC3 | <--- | مفهوم الذات المتسامي | .504 | 1.000 |      |       |     |
| TSC4 | <--- | مفهوم الذات المتسامي | .598 | 1.142 | .231 | 4.933 | *** |

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

يتضح من الجدول (6) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (40.) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R. الظاهرة في الجدول (6) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (01.) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج وبعد اجراء (3) مؤشرات تعديل فقد أظهرت النتائج 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.

جدول (6) : معاملات 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 أساس الأداء    | .782           | 1.229         | .180           | 6.845 | *** |
| OP3      | <---                | تقديم المكافآت على أساس الأداء    | .727           | 1.128         | .163           | 6.919 | *** |

|      |      |  |      |       |      |       |     |
|------|------|--|------|-------|------|-------|-----|
| OP2  | <--- | تقديم المكافآت على أساس الأداء                       | .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 | *** |

ثالثاً: الثبات البنائي والصدق الهيكلي لأداة القياس:

بغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات أستمرارة الاستبانة اعتمد الباحث على اختبار كرونباخ الفا ، إذ يتضح أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.896 - 7100.) 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 (7) معاملات الثبات والصدق الهيكلي لأداة قياس البحث الحالية.

جدول (7) : معاملات الثبات والصدق الهيكلي على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية

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

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

رابعاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث:

#### 1- وصف وتشخيص متغير القيادة المتواضعة أجمالاً:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الاحصائي لمتغير القيادة المتواضعة وأبعاده أجمالياً ، إذ يوضح الجدول (8) الاحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد متغير القيادة المتواضعة ميدانياً والذي يعكس مدى اهتمام افراد العينة المبحوثة بهذه الابعاد ، اذ جاء ترتيبها كما يأتي (احترام الذات SI ، تقدير الاخرين OA ، الانفتاح على التعليقات STP ، مفهوم الذات المتسامي TSC ، الوعي الذاتي SA ، والتركيز المنخفض على الذات LSF) على التوالي . فقد حقق متوسط حسابي موزون عام لهذا المتغير قدره (3.493) وقيمة الانحراف المعياري له (0.568) الذي يشير الى تشتت اجابات العينة عن وسطها الحسابي ، ومعامل 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.

| الابعاد                                      | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | شدة الاجابة % | مستوى الاجابة | ترتيب الفقرات |
|--|---------------|-------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|
| الوعي الذاتي SA                              | 3.242         | 0.724             | 22.341           | 64.83<br>8    | معتدل         | 5             |
| تقدير الاخرين OA                             | 3.796         | 0.736             | 19.386           | 75.91<br>4    | مرتفع         | 2             |
| الانفتاح على التعليقات STP                   | 3.565         | 0.720             | 20.208           | 71.29<br>0    | مرتفع         | 3             |
| التركيز المنخفض على الذات LSF                | 3.161         | 0.866             | 27.406           | 63.22<br>6    | معتدل         | 6             |
| احترام الذات SI                              | 3.852         | 0.718             | 18.637           | 77.04<br>4    | مرتفع         | 1             |
| مفهوم الذات المتسامي TSC                     | 3.341         | 0.723             | 21.642           | 66.81<br>4    | معتدل         | 4             |
| المعدل العام لمتغير القيادة المتواضعة HumLea | 3.493         | 0.568             | 16.270           | 69.85<br>4    | مرتفع         | -             |

الجدول (8) : الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة المتواضعة

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

## 2- وصف وتشخيص متغير تمكين الموارد البشرية أجمالاً:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الاحصائي لمتغير تمكين الموارد البشرية وأبعاده أجمالياً ، إذ يوضح الجدول (9) الاحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد متغير تمكين الموارد البشرية ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام افراد العينة المبحوثة بهذه الابعاد ، ان 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 الترتيب. فقد حقق متوسط حسابي موزون عام لهذا المتغير 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 (9) الاحصاءات الوصفية لمتغير تمكين الموارد البشرية

| ترتيب الفقرات | مستوى الاجابة | شدة الاجابة % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الابعاد  |
|---------------|---------------|---------------|------------------|-------------------|---------------|--|
| 3             | مرتفع         | 73.71<br>0    | 17.502           | 0.645             | 3.686         | توفير معلومات حول الأهداف والأداء PP                     |
| 4             | معتدل         | 67.42<br>0    | 22.804           | 0.769             | 3.371         | تقديم المكافآت على أساس الأداء OP                        |
| 2             | مرتفع         | 74.62<br>4    | 16.017           | 0.598             | 3.731         | توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة PKS |
| 1             | مرتفع         | 75.92<br>8    | 15.829           | 0.601             | 3.796         | منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل GP                 |
| -             | مرتفع         | 72.92<br>0    | 14.744           | 0.538             | 3.646         | المعدل العام لمتغير تمكين الموارد البشرية OrgAgi         |

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

#### خامساً: اختبار فرضيات البحث:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية).

استخدم الباحث معاملات الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة المتواضعة) بأبعاده الفرعية (الوعي الذاتي ، تقدير الاخرين ، الانفتاح على التعليقات ، احترام الذات ، التركيز المنخفض على الذات ، مفهوم الذات المتسامي) ، والمتغير التابع (تمكين الموارد البشرية) بأبعاده الفرعية ( توفير معلومات حول الأهداف والأداء PP ، تقديم المكافآت على أساس الأداء OP ، توفير الوصول إلى المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة PKS ، منح سلطة تقديرية لتغيير إجراءات العمل GP).

اذ يتضح عن طريق الجدول (10) 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 (10) معاملات الارتباط بين القيادة المتواضعة بأبعادها وتمكين الموارد البشرية

| المتغير | القيادة | ابعاد القيادة المتواضعة |
|---------|---------|-------------------------|
|---------|---------|-------------------------|

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

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 بشفاافية عالية من شأنه ان يحسن مستوى تمكين الملاكات التربوية ويعظم من مستوى الخدمة الذي يقدموه.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية).

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية ، اذ 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 (11) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).

اما بالنسبة الى نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج فقد كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، اذ بلغت قيمة (RMR) (0.038) وهي اقل من قيمة القبول الخاصة بها البالغة (0.08).

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية .

جدول (11) مسارات اختبار تأثير القيادة المتواضعة ومعلماتها في تمكين الموارد البشرية

| النسبة المعنوية | النسبة الحرجة | الخطأ المعياري | التقدير اللامعاري | الاوزان الانحدارية المعيارية | المسارات               |
|-----------------|---------------|----------------|-------------------|------------------------------|------------------------|
| ***             | 9.254         | .065           | .606              | .641                         | القيادة المتواضعة <--- |
| تمكين الموارد   |               |                |                   |                              |                        |

| البشرية |      |                       |      |       |      |        |     |
|---------|------|-----------------------|------|-------|------|--------|-----|
| 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 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)

## المبحث الرابع

### أولاً: الاستنتاجات:

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

2- 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 تشمل على الاستعداد لرؤية الذات بدقة وتقدير نقاط القوة لدى الآخرين والانفتاح على الأفكار والتعليقات الجديدة.

3- حصل متغير تمكين الموارد البشرية على درجة مرتفعة من الأهمية وفق إجابات افراد 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.

4- 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.

5- 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.

### ثانياً: التوصيات:

1- نظراً لأهمية وحدثة متغيرات الدراسة توصي الدراسة الحالية المنظمات التعليمية المختصة تشجيع 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 كافة أقسامها وأنشطتها من اجل تعزيز موقعها التنافسي وإدراك المزيد من الفرص فضلاً عن تعزيز تمكين الموارد البشرية.

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.

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.



- 16- 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).
- 17- Garcia-Romeu, A., Himelstein, S. P., & Kaminker, J. (2015). Self-transcendent experience: A grounded theory study. *Qualitative Research*, 15(5), 633-654.
- 18- Gözükar, İ., Çolakoğlu, N., & Şimşek, Ö. F. (2019). Development culture and TQM in Turkish healthcare: importance of employee empowerment and top management leadership. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(11-12), 1302-1318.
- 19- Hajian, A., Khabaz Shirvan, M., & Baniasadi, B. (2015). Employee empowerment: A comparative study among different theories. *Manage Adm Sci Rev*, 4, 87-100.
- 20- 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.
- 21- Jiang, H., Liu, W., & Jia, L. (2019). How humble leadership influences the innovation of technology standards: A moderated mediation model. *Sustainability*, 11(19), 5448.
- 22- 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).
- 23- 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.
- 24- Keltner, D., & Piff, P. K. (2020). Self-transcendent awe as a moral grounding of wisdom. *Psychological Inquiry*, 31(2), 160-163.
- 25- Kozel, S. (2017). *Openness: Politics, Practices, Poetics*. Malmö
- 26- Lamoontkit, K. (2018). A study of emotional intelligence, co-worker support, employee empowerment, affecting job satisfaction of private company employees in Bangkok.job autonomy, and performance
- 27- 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.
- 28- Lee, J. (2008). Preparing performance information in the public sector: An Australian perspective. *Financial Accountability & Management*, 24(2), 117-149.
- 29- Leeming, D., Marshall, J., & Hinsliff, S. (2021). Self-conscious emotions and breastfeeding support: A focused synthesis of UK qualitative research. *Maternal & Child Nutrition*, e13270.
- 30- 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.
- 31- 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.
- 32- 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.

- 33- 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.
- 34- 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.
- 35- 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).
- 36- Rogers, K. M., & Ashforth, B. E. (2017). Respect in organizations: Feeling valued as "we" and "me". *Journal of Management*, 43(5), 1578-1608.
- 37- 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.
- 38- Salah, M. R. A. (2016). The influence of rewards on employees performance. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 13(4), 1-25.
- 39- 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.
- 40- 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.
- 41- 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).
- 42- 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.
- 43- Sznycer, D. (2019). Forms and functions of the self-conscious emotions. *Trends in cognitive sciences*, 23(2), 143-157.
- 44- Tang, N., & Baker, A. (2016). Self-esteem, financial knowledge and financial behavior. *Journal of Economic Psychology*, 54, 164-176.
- 45- Teo t. , Ting L. & Yong Y. (2013) , " Structural Equation Modeling , Contemporary Approaches to Research in Learning Innovations " Sense Publishers.
- 46- Trapp, S., Blömeke, S., & Ziegler, M. (2019). The openness-fluid-crystallized-intelligence (OFCI) model and the environmental enrichment hypothesis. *Intelligence*, 73, 30-40.
- 47- Tsang, K. K., Wang, G., & Bai, H. (2022). Enabling School Bureaucracy, Psychological Empowerment, and Teacher Burnout: A Mediation Analysis. *Sustainability*, 14(4), 2047.
- 48- Walters, K. N., & Diab, D. L. (2016). Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement. *Journal of leadership studies*, 10(2), 7-18.

49- 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.

50- 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.

51- 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.

52- 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.