



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

الميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بغـوان:

دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية دراسة مقارنة

من إعداد الطالبتين:

بوعامر مارية بتول

لحرش وفاء

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

د/ بن الزين حمزة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	رئيسا
أ.د/ لعمور رميلة	أستاذة التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د /مصباح إسماعيل	أستاذ متعاقد	جامعة غرداية	مشرف مساعد
د/ بن أوزينة بوحفص	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 1446/1445 هـ - 2024-2025م



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

الميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بغـوان:

دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية دراسة مقارنة

من إعداد الطالبتين:

لحرش وفاء

بوعامر مارية بتول

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

د/ بن الزين حمزة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	رئيسا
د/ لعمور رميلة	أستاذة التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د/ مصباح إسماعيل	أستاذ متعاقد	جامعة غرداية	مشرف مساعد
د/ بن أوزينة بوحفص	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 1446/1445 هـ - 2024-2025

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

إلى من أحمل اسمه بكل فخر و علمني معني المسؤولية، والعمل الجاد ، ودفعني
لأكون ما أنا عليه اليوم أبي الغالي حفظه الله ورعاه .

إلى من غرست في قلبي حب العلم والإصرار إلى من كانت دعوتها رفيقة
دربي ومثلي الأعلى في الصبر والتفاني والعطاء إلى أمي الغالية أطال الله في
عمرها

إلى إخوتي الأعزاء رفقاء الخطوة الأولى والخطوة الأخيرة سواء بدعم المعنوي أو
المادي " أحمد هشام ، عبد الله ، حنان ، وزهرة بيتنا ياسمين " شكراً
لمساندكم وتشجيعكم المستمر .

إلى صديقتي وزميلاتي في مشواري الدراسي اصدق الحب والشكر على
دعمكم و وجودكم في حياتي

أهدي إليهم جميعاً هذا العمل الذي كان ثمرة سنين

لحري وفاء

الإهداء

﴿وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ سورة يونس - 10 -

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوظاً بالتسميلات لكنني فعلتها، فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه

اهدي هذا النجاح لنفسى الطموحة أولاً ابتذلت بطموح وانتصت بنجاح ثم الى كل من سعى معي لإتمام مسيرتي الجامعية مرحلة ليسانس دمت لي سنداً لا عمر له

بكل كل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

لمن أوصلوني لما عليه الآن وسمروا الليالي من أجلي لمن قال فيهما الله عز وجل " وَانْخُضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلْ من الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّي ارْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا " لنور عيني والديا العزيزان

لمن من جعل الله الجنة تحت أقدامها، لمن كانت دعواتها تحيطني وتسعدني في كل وقت فترة عيني وسر نجاحي وسندي أُمي الغالية

لمن كلال العرق جبينه، لمن علمني أن النجاح لا يأتي الا بالصبر والإصرار

للنور الذي أنار دربي والدي العزيز

الضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شدت عضى هم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها إخوتي

لمن دعموني وكانوا شركائي في هذه الرحلة، لمن أسعدني ولو بكلمة طوال فترتي في القيام بهذه المذكرة.

قبل الختام وبكل ود ومحبة عريضة أقدم خالص شكري وإمتناني لعمي عمار فيها خير و بلخير الصلاح
بوعمار حارفة بتول

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله دائماً وأبداً فهو الموفق والمستعان والصلوة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى الأستاذة الدكتورة المشرفة "العمور رميلة" التي تفضلت بقبول الإشراف على مذكرتنا، نشكرها على مجهوداتها القيمة وصبرها في توجيهنا ومتابعتها الجيدة لنا في هذه الدراسة فكانت توجيهاتها سنداً و عوناً لنا بعد عون الله سبحانه وتعالى، فجزاك الله خيراً و جعل عملك في ميزان حسناتك وبارك الله في عمرك وفي عملك وعلمك و أدام الصحة و العافية عليك، كما نخش بالشكر الدكتور "مصباح إسماعيل" الذي لم يتوان عن تقديم يد العون والنصيحة، وكان دوماً سنداً لنا بخبرته الواسعة وتوجيهاته القيمة.

ولا يفوتنا أن نعبر عن خالص شكرنا وتقديرنا لأعضاء لجنة المناقشة الموقرين على قبولهم مناقشة هذه المذكرة وتفضلهم بإثرائها بملاحظاتهم البناءة، كما نشكر كل من المحكمين والطاقم الإداري لكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا وإلى كل من قدم لنا العون في إستشارة أو نصيحة أو تسهيل من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل وإتمامه.

ونوجه تحية شكر وعرفان وتقدير إلى كل من "الدكتور عباس أحمد العكاوي والدكتور عصام عليوي، الدكتور أكرم سامي فايز الصيمري"، من دولة العراق للمساعدة القيمة والتمينة التي قدموها لنا وهذا بإثرائنا بمصادر ومعلومات عن الدراسة.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية و كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة غرداية ومقارنة هذا الأثر ان وجد بين الكليتين محل الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف حاولنا الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بالمتغيرين ، ولدراسة أثر القيادة المتواضعة كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة في : " الوعي الذاتي، القابلية للتعلم، تقدير الآخرين، إنخفاظ التركيز الذاتي، القدوة "على تمكين الموارد البشرية كمتغير تابع، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب الدراسات المقارنة لمعالجة الموضوع، وتم تصميم الإستبيان الذي تضمن في محاوره متغير القيادة المتواضعة ومتغير تمكين الموارد البشرية. كما تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في كل من الكليتين ، و تم تحليل 60 إستبيان بالإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية.spss وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ وجود اختلاف لأثر ممارسة ابعاد القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية بين الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية.

✓ هناك اختلافا كبيرا في تأثير القدوة على تمكين الموارد البشرية بين الكليتين محل الدراسة .

✓ وجود فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة نحو القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس، والعمر ، سنوات الخدمة بينما توجد فروق نحو القيادة المتواضعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: قيادة متواضعة، تمكين موارد بشرية، وعي ذاتي ، قابلية للتعلم، تقدير الآخرين تركيز ذاتي ، قدوة، جامعة غرداية.

Abstract :

This study aimed to know the impact of humble leadership on human resources empowerment in the Faculty of Economics, Management and Business Sciences and the Faculty of Science and Technology at Ghardaia University and to compare this impact, if any, between the two colleges under study. To achieve this goal, we tried to cover all aspects related to the two variables, and to study the impact of humble leadership as an independent variable with its dimensions represented by: "self-awareness, ability to learn, appreciation of others, low self-focus, role model" on human resources empowerment as a dependent variable. The study used the descriptive approach and the comparative studies method to address the subject, and a questionnaire was designed that included in its axes the variable of humble leadership and the variable of human resources empowerment. The study community consisted of administrative employees in both colleges, and 60 questionnaires were analyzed with the help of the statistical package program spss.

The study reached several results, the most important of which are:

- ✓ There is a difference in the effect of practicing humble leadership dimensions on human resource empowerment between the two colleges under study at the University of Ghardaia.
- ✓ There is a significant difference in the impact of role models on human resource empowerment between the two colleges under study.
- ✓ There are statistically significant differences in the responses of sample members regarding humble leadership and human resource empowerment attributed to gender, age, and years of service, while there are differences regarding humble leadership attributed to academic qualifications.

Keywords: Humble leadership, empowering human resources, self-awareness, learnability, appreciating others, self-focus, role model, University of Ghardaia.

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
II_ا	الإهداء
III	الشكر والتقدير
IV	الملخص باللغة العربية
VI	Abstract
VIII	فهرس المحتويات
XI	فهرس الجداول
XII	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
	الفصل الأول : الأدبيات النظرية للقيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية والدراسات السابقة
22	تمهيد
03	المبحث الأول: عموميات حول القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية
03	المطلب الأول ماهية القيادة المتواضعة
08	المطلب الثاني : ماهية تمكين الموارد البشرية
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
14	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
18	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغات الأجنبية
20	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة
22	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية لدور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية
23	تمهيد
24	المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
24	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة
28	المطلب الثاني : صدق وثبات أداة الدراسة
31	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة
31	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
48	المطلب الثاني : تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات

65	ملخص الفصل
66	الخاتمة
72	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	الدراسات السابقة العربية	13
(02)	الدراسات السابقة الأجنبية	17
(03)	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة	20
(04)	عدد الموظفين حسب الكليات والمديرية	24
(05)	أعداد الاستبيانات الموزعة والمستردة من عينة البحث	25
(06)	مقياس ليكارت الخماسي	26
(07)	قائمة التتقيط حسب ليكارت الخماسي	26
(08)	نتائج اختبار ثبات الاستبيان من خلال اختبار ألفا كرونباخ لكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير	27
(09)	نتائج اختبار ثبات الاستبيان من خلال اختبار ألفا كرونباخ لكلية العلوم والتكنولوجيا	28
(10)	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	29
(11)	خصائص عينة الدراسة في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير	31
(12)	خصائص عينة الدراسة في كلية العلوم والتكنولوجيا	33
(13)	إتجاه إجابات الأفراد حول الوعي الذاتي في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير	34
(14)	إتجاه إجابات الأفراد حول الوعي الذاتي في كلية العلوم والتكنولوجيا	35
(15)	مقارنة إتجاه إجابات الأفراد حول الوعي الذاتي في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية التكنولوجيا	36
(16)	إتجاهات إجابات الأفراد حول القابلية للتعلم في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير	36
(17)	إتجاهات إجابات الأفراد حول القابلية للتعلم في كلية التكنولوجيا	37
(18)	مقارنة إتجاه إجابات الأفراد حول القابلية للتعلم في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية التكنولوجيا	38
(19)	إتجاه إجابات الأفراد حول تقدير الآخرين في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير	38
(20)	إتجاه إجابات الأفراد حول تقدير الآخرين في كلية التكنولوجيا	39

40	مقارنة إتجاه إجابات الأفراد حول تقدير الآخرين في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية التكنولوجيا	(21)
40	إتجاهات إجابات الأفراد حول انخفاض التركيز الذاتي في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير	(22)
41	إتجاه إجابات الأفراد حول انخفاض التركيز الذاتي في كلية التكنولوجيا	(23)
42	مقارنة إتجاه إجابات الأفراد حول انخفاض التركيز الذاتي في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية التكنولوجيا	(24)
42	إتجاهات إجابات الأفراد حول القدوة في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير	(25)
43	إتجاه إجابات الأفراد حول القدوة في كلية التكنولوجيا	(26)
44	مقارنة إتجاه إجابات الأفراد حول القدوة في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية التكنولوجيا	(27)
44	إتجاهات إجابات الأفراد حول محور تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير	(28)
46	إتجاه إجابات الأفراد حول محور تمكين الموارد البشرية في كلية التكنولوجيا	(29)
48	مقارنة إتجاه إجابات الأفراد حول محور تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية التكنولوجيا	(30)
49	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير	(31)
49	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بالنسبة لكلية التكنولوجيا	(32)
50	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير	(33)
50	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بالنسبة لكلية العلوم و التكنولوجيا	(34)
51	نتائج معاملات الانحدار لكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير	(35)
55	نتائج معاملات الانحدار لكلية العلوم و التكنولوجيا	(36)
60	مقارنة نتائج التأثير	(37)
61	قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية لكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير	(38)
62	قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية لكلية التكنولوجيا	(39)

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
76	استمارة الاستبيان قبل التحكيم	(01)
80	استمارة الاستبيان بعد التحكيم	(02)
85	قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة (الاستبيان)	(03)
86	قائمة مخرجات برنامج الـ SPSS	(04)
125	طلب تسهيل مهمة	(05)

مقدمة

أ - توطئة

يتلقى تمكين الموارد البشرية مؤخراً إهتماماً كبيراً في مجال تطور الفكر الإداري، بعد أن تحول الإهتمام تماماً من منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة و ما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهيكلي متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات. وفي هذا السياق يأتي مدخل تمكين الموظفين ذا صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة، وهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز القائد على التنظيمات المنافسة، وإنما على الموظفين لديه في المقام الأول، فقد يشكل الموظفون التهديد الأعظم على إمكانية نجاح المنظمة، و على هذا تعد العلاقة بين القائدين والمرؤوسين في المؤسسة هي حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير داخل المؤسسات .

ونظراً لأن الحياة تغيرت و ظهرت متغيرات كثيرة في جوانب مختلفة شكلت ضغوطاً على الموظفين و على المنظمات التي يعملون فيها فقد برزت الحاجة إلى قيادة متواضعة ،داعمة ،مساندة ومتفهمة، تعمل على تحفيز الموظفين على أداء وظائفهم بكل احترافية وبولاء عالي للمنظمة.

وتتغرز أهمية تمكين الموارد البشرية بوصفه محوراً استراتيجياً في بناء منظمات قادرة على التكيف مع التحديات الحديثة، وتحقيق الإستدامة والتطوير. ولم يعد التمكين مجرد منح صلاحيات، بل أصبح نهجاً متكاملًا يهدف إلى تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم، وتنمية قدراتهم، وتحفيزهم للمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمة. ومن هنا، يبرز دور القيادة المتواضعة كعامل حاسم في إنجاح هذا التوجه..

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية، باعتبار التمكين عنصراً أساسياً في تحقيق التطوير التنظيمي ورفع مستوى الأداء. وتركز الدراسة على فهم الكيفية التي تؤثر بها السلوكيات المتواضعة للقادة على تعزيز قدرات الموظفين، وزيادة مشاركتهم، وتفعيل أدوارهم داخل المنظمة، بما يعزز من فعالية المنظمة في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتنافس الشديد.

وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً من خلال تركيزها على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة غرداية، وهما من بين أهم الكليات الحيوية في الجامعة، حيث تضطلعان بأدوار تعليمية وبحثية محورية في تكوين الكفاءات، وتطوير المعارف، وتحقيق التنمية المحلية والوطنية. فهاتان الكليتان تضمان موارد بشرية متنوعة من أساتذة، إداريين، وطلبة، ويُعدّ تمكينهم عنصراً أساسياً لدعم جودة الأداء الأكاديمي والإداري، وتعزيز بيئة جامعية محفزة للإبداع والمبادرة،

ب- إشكالية الدراسة: في ضوء ماسبق و الحاجة إلى فهم العلاقة بين سلوك القيادة المتواضعة، ومدى قدرتها على تمكين الموارد البشرية داخل البيئة الجامعية، نطرح الإشكالية التالية : "ما مدى تأثير القيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية في كل من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة غرداية؟"

وبناء على الإشكالية أعلاه نطرح التساؤلات الآتية:

- 1- ما مفهوم القيادة المتواضعة وماهي أبعادها؟
- 2- ما مفهوم تمكين الموارد البشرية وفيما تتمثل أهميته؟
- 3- ما مستوى توافر أبعاد القيادة المتواضعة من وجهة نظر الموظفين في كل من كليتي محل الدراسة؟ وهل يختلف مستوى هذا التوافر بين الكليتين ان وجد؟
- 4- مامستوى ممارسة تمكين الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين في كل من كليتي محل الدراسة؟ وهل تختلف هاته الممارسة بين الكليتين محل الدراسة ان وجدت؟
- 5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية في كل من الكليتين محل الدراسة؟ وهل يختلف هذا الأثر بين الكليتين محل الدراسة؟ وفيما يتمثل هذا الاختلاف ان وجد؟
- 6- هل توجد فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ابعاد القيادة المتواضعة في دعم تمكين الموارد البشرية تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية ؟ وفيما تتمثل هاته الفروق ان وجدت؟

ت - فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه الأسئلة الفرعية ، قمنا بصياغة الفرضيات التالية: ارجوا اعتماد هاته الفرضيات في الجانب التطبيقي

1. الفرضية الرئيسة الأولى:

هناك اختلاف في تبني ممارسات تمكين الموارد البشرية في كل من الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية.

2. الفرضية الرئيسة الثانية:

هناك اختلاف في ممارسة ابعاد القيادة المتواضعة في كل من الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية.

3. الفرضية الرئيسة الثالثة:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية في كل من الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية.

4. الفرضية الرئيسة الرابعة:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسة ابعاد القيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية بين الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية

5. الفرضية الرئيسة الخامسة:

هناك فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ابعاد القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية

ث - أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في المساهمة في إثراء المكتبة العلمية بنتائجها من خلال دراسة التأثير بين المتغيريين ،وتقدم إطار نظري عن القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية لكي يستفيد منه الباحثين في هذا المجال .

الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية للدراسة في الإستفادة من نتائج الدراسة وتقديم عدد من المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في إستفادة القائمين في كلا من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم و التكنولوجيا لتعزيز التمكين، وكذا التعرف على أهم النقاط المتعلقة بأبعاد القيادة المتواضعة في المنظمة محل الدراسة ، وإبراز أهم الآثار المترتبة عليها في تمكين الموارد البشرية

ج - أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة بالإضافة الى تحقيق الهدف الرئيس للدراسة الا وهو حل الإشكالية المتمثلة في معرفة ما مدى تأثير القيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية في كل من كلية العلوم إقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية علوم و التكنولوجيا بجامعة غرداية ، تسعى الى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- إعطاء تصور واضح لكل مفهوم القيادة المتواضعة ومفهوم تمكين الموارد البشرية؛
- التعرف على مدى تبني ممارسات تمكين الموارد البشرية في كل من الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية؛
- التعرف على مدى ممارسة ابعاد القيادة المتواضعة في كل من الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية؛

- التعرف على طبيعة العلاقة والاثـر بين ممارسة ابعاد القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية في كل من الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية؛
- تحديد اختلاف اثر ممارسة ابعاد القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية بين الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية ان وجد؛
- تقديم عدد من المقترحات في ضوء نتائج الدراسة للقائمين في كل من الكليتين محل الدراسة التي تسهم في تحقيق و تعزيز تمكين الموارد البشرية من خلال ممارسة ابعاد القيادة المتواضعة.

ح- حدود الدراسة :

1. **الحد البشري :** تتمثل في الموظفين الإداريين العاملين في كل من كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا.
2. **الحد الزمني:** تم اجراء الدراسة ابتداء من 15-03-2025 إلى غاية 23-04-2025، وهي فترة توزيع الاستبيانات واسترجاعها.
3. **الحد المكاني:** تمت هذه الدراسة في كل من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة غرداية.
4. **الحد الموضوعي :** الدراسة الحالية تسعى الى معرفة مدى تأثير القيادة المتواضعة بابعادها (الوعي الذاتي، القابلية للتعلم، تقدير الآخرين، إنخفاظ التركيز الذاتي، القدوة.) على تمكين الموارد البشرية في كل من الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية

خ- منهجية وهيكـل الدراسة:

1_ بغرض القيام بتحليل علمي رزين ومنهجي للإجابة على إشكالية موضوع الدراسة، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين وفق طريقة **IMRAD** لإنجاز البحوث و الرسائل الجامعية، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي وأسلوب الدراسات المقارنة ففي الفصل الأول الذي يمثل الجانب النظري تمت العودة إلى المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة من ، مجلات متخصصة، رسائل وبحوث جامعية، مواقع أنترنت دراسات وأبحاث سابقة.

2_ أما في الفصل الثاني الذي يمثل الجانب التطبيقي ،تم استخدام أسلوب الدراسات المقارنة حيث تم بناء إستبيان تم تحكيمه وتوزيعه على الموظفين الإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية وكلية العلوم والتكنولوجيا للإجابة عليه ولأختبار صحة فرضيات الدراسة تم الاستعانة ببرنامـج الحزم الإحصائية SPSS واستخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية .

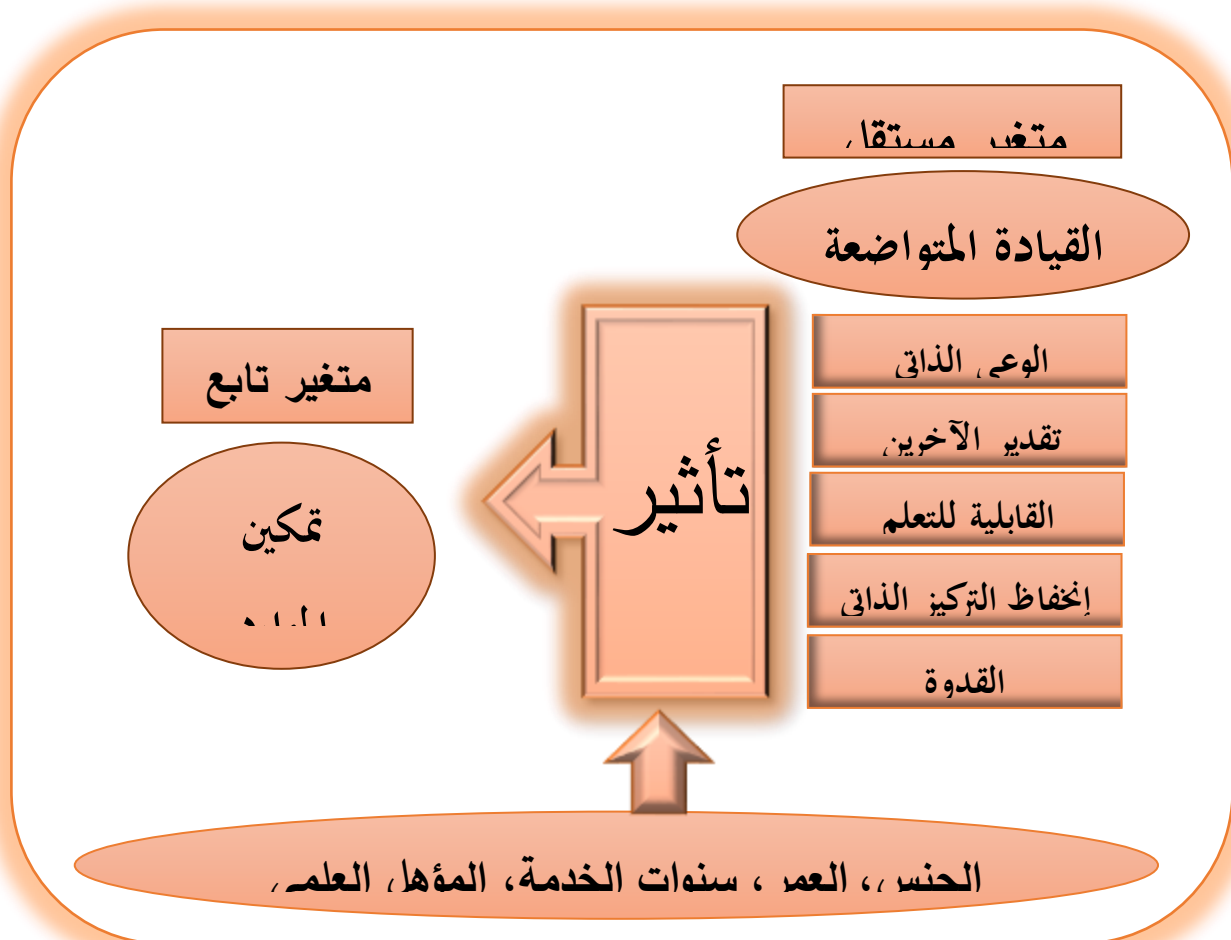
3_ وقد تم التوصل في الأخير في خاتمة الدراسة إلى مجموعة من النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات.

د - صعوبات الدراسة:

- ككل دراسة وبحث أكاديمي واجهت الطالبات مجموعة من العقبات والصعوبات تمثلت في:
- عدم كفاية مدة توزيع وجمع الإستبيان بسبب بداية دخول الموظفين في عطلة رمضان وبعدها اجراء الترقيات القصيرة المدى الخاصة بالموظفين،
- ضياع عدد من الإستبيانات مما اوجب عملية التوزيع من جديد؛
- عدم كفاية التكوين في برنامج SPSS مما توجب علينا التدريب و البحث في نفس الوقت على متمكنين من البرنامج لمساعدتنا وتوجيهنا؛

ذ - نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الفرضي



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول: الأدبيات النظرية
للقيادة المتواضعة وتمكين
الموارد البشرية و الدراسات
السابقة

تمهيد:

يتضمن الفصل الأول من البحث التركيز على الإطار النظري والدراسات السابقة وعليه قمنا بتقسيمه فصلين حيث تضمن المبحث الأول منه ماهية القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية فتطرقنا في المطلب الأول إلى مفهوم القيادة المتواضعة وأهميتها ، كما تناولنا سلبيات وإيجابيات القيادة المتواضعة وفي آخر المبحث تطرقنا إلى أبعاد القيادة المتواضعة ، أما المطلب الثاني فخصص إلى تعريف تمكين الموارد البشرية، بالإضافة إلى كل من الأهمية ، الدوافع ومتطلبات تمكين الموارد البشرية و وكذا تطرقنا للمعوقات التي تواجه تمكين الموارد البشرية في المنظمة، أما المبحث الثاني فقد تناولنا بعضا من الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية .

المبحث الأول: عموميات حول القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المبحث إلى عموميات ومفاهيم حول القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية، حيث سيتضمن هذا المبحث مطلبين نركز من خلالهما على توضيح كل ما يخص متغيرات الدراسة من خلال هذا المبحث سنتناول المفاهيم المرتبطة بالقيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية، بحيث:

- في المطلب الأول سنتطرق للمفهوم النظري للقيادة المتواضعة: التعريف، الأهمية، سلبيات وإيجابيات القيادة المتواضعة أبعاد القيادة المتواضعة؛
- في المطلب الثاني سنتطرق تمكين الموارد البشرية الموارد البشرية: التعريف، الأهمية، الدوافع، المتطلبات ومعوقات تمكين الموارد البشرية.

المطلب الأول : ماهية القيادة المتواضعة

يعتبر نمط القيادة المتواضعة من المواضيع الهامة في مجال الإدارة والقيادة، حيث تشير إلى أسلوب قيادي يعتمد على تواضع القائد وتعاون وإتقانه للتواصل الفعال باقي الفريق. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات، يبرز دور القائد المتواضع في تعزيز روح الفريق في هذا السياق، يأتي موضوع القيادة المتواضعة ليبرز أهمية الدور الذي يلعبه القادة في تشكيل بيئة عمل إيجابية وفعالة

أولاً: تعريف القيادة المتواضعة :

لقد تطورت القيادة من التركيز على المهام (حيث العمل قبل الأفراد) إلى القيادة القائمة على التركيز على الأفراد بعد أن أصبح الأفراد يتمتعون بالقدرات العلمية والفنية في الكثير من الشركات، ولكن هذا لم يكن كافياً لأن تحديات بيئة الأعمال التي تتسم بالمنافسة الشديدة والمنافسين الذين يأتون بالمبادئ والأساليب الجديدة من البيئات المختلفة، وإزاء هذا كله لا بد من القيادة الجديدة الأكثر قدرة على التغيير والتعامل بروح إيجابية مع الأفكار الجديدة وأن تكون نصيرة وراعية لكل إبداع، حيث إن القيادة المتواضعة كأسلوب قيادي اجتذبت اهتماماً متزايداً من العلماء في السنوات الأخيرة، وكيف تؤثر سلوكيات القيادة التي تتسم بالتواضع والانفتاح مع الرؤوسيين على تشجيع العلاقات الموثوقة فيما بينهم في ظل بيئة تنظيمية أكثر غموضاً ومن الصعب التنبؤ بها وبشكل متزايد مع القادة¹.

هناك من يعتبر القيادة المتواضعة بأنها نهج القيادة من الأسفل إلى الأعلى و تنطوي على الاستماع ومراقبة الآخرين والتعلم عن طريق العمل، مما يوحي بأن تواضع القائد يعزز السياقات التنظيمية الداعمة

¹ علي حسين عليوي " تأثير القيادة المتواضعة في تحقيق التماثل التنظيمي عن طريق عمليات إدارة الموهبة"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العراق المجلد (17) العدد(68) 2021 ص:258-259.

ويعزز توجيه تعلم الموظف والرضا الوظيفي والمشاركة في العمل والاحتفاظ بها ويخفف من الآثار النرجسية للقائد مما يؤدي إلى نتائج إيجابية¹.

تعرف أيضا بأنها سلوكيات إيجابية تحلق بالقائد إلى أعلى مستويات نكران الذات وضبط النفس وارتفاع الوعي الذاتي والنفسي والعاطفي مع مقاومته في التخلص من التباهي والتفاخر، أي أن هذا النمط من القيادات يعد قوة في شخصية القائد وليس ضعفا وتهونا في قيادة الأفراد العاملين².

وهناك من يعتقد انها تشتمل على خاصية شخصية للقادة وتشير إلى مجموعة من السلوكيات التي تؤدي إلى تواضع القادة في التفاعلات اليومية مع مرؤوسيههم ومن ثم فإن هذه السلوكيات لها تأثيرات شخصية على مواقف وسلوكيات المرؤوسين كما يمكنها أن تعزز الرضا الوظيفي للموظفين والمشاركة في العمل وأداء المهام³.

وهناك من يعتقد ان المميزات التي يمتاز بها القائد المتواضع هي⁴:

خدمة الآخرين، بغض النظر عن الموقف، الاستماع إلى ردود الفعل والانتقادات، و دراسة الظروف وتحليلها والتروي في اتخاذ القرارات، بالإضافة الى الاعتراف بالأخطاء المهنية، وايضا الإبتعاد عن التباهي والتفاخر السلبي، والعمل على تشجيع وإشاعة مفهوم العمل الجماعي، مع مقاومة التفرد في اتخاذ القرارات، مع حفظ كرامة الآخرين وعدم المساس بمشاعرهم ، وتشجيع التسامح، مع تقديم النصح للآخرين من أجل الإصلاح.

ومما سبق عرضه يمكننا القول أن القيادة المتواضعة هي نهج قيادي يقوم على التفاعل الإيجابي مع المرؤوسين من خلال الاستماع والمراقبة والتعلم المستمر، كما يعزز العلاقات داخل البيئة التنظيمية ويتميز هذا النمط بسلوكيات تتسم بالتواضع والانفتاح وبوعي ذاتي مرتفع، بحيث يدعم السياقات التنظيمية المشجعة على الإبداع ويساهم في رفع الرضا الوظيفي الذي بدوره يؤدي إلى نتائج إيجابية في بيئة العمل.

ثانيا: أهمية القيادة المتواضعة:

تبرز أهمية القيادة المتواضعة في ما يلي:

__ إعتادها مبدأ تقبل الخطأ وأخذ المشورة بين الأفراد القريبين، دون تردد أو شعور بالخجل مما يوصل الجميع إلى بر الأمان ؛

¹أكرم سامي فايز "دور القيادة المتواضعة في تعزيز التعلم التنظيمي" (دراسة تطبيقية لأراء عينة من الموظفين في كلية التربية الأساسية- جامعة الكوفة) مجلة الإدارة والاقتصاد،العراق المجلد (9) العدد(35) ، سبتمبر 2020 ،ص 182

²علي حسين عليوي مرجع سبق ذكره، ص260

³عباس أحمد العكابي"دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية" (بحث ميداني لأراء عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية،العراق، المجلد (19) العدد(75)، ماي 2023ص 197

⁴عصام عليوي صاحب العبيدي،"النزاهة السلوكية وإنعكاسها في القيادة المتواضعة"(دراسة إستطلاعية لشراء عينة من أساتذة كلية الإمام كاظم(أقسام بابل))، المجلة العربية للإدارة المجلد(39)،العدد(03) العراق سبتمبر 2019، ص 148-149

- _ تواضع القائد يساعد على تعزيز نقاط القوة التكيفية داخل الفريق في المنظمة¹؛
- _ العمل في بيئة قيادة متواضعة تساعد القائد على اظهار المزيد من أعمال التفويض وتشجع المرؤوسين على المشاركة في التقدم وإتخاذ القرار²؛
- _ تتضمن القيادة المتواضعة عمليات مثل تسهيل الحرية النفسية للقادة والمرؤوسين؛
- _ للقيادة المتواضعة تأثير إيجابي في أداء الموظف فهي تساعد في تعزيز أداء الموظفين وإلتزامهم بالعمل وتحفيزهم على الإبتكار وتحسين أداء الفريق؛
- _ تقلل مستويات التوتر والحد من الصراعات بين القادة والمرؤوسين³.

ثالثاً: إيجابيات وسلبيات القيادة المتواضعة:

تُعد القيادة المتواضعة من الاتجاهات الحديثة في نظريات القيادة، ورغم تعدد ميزات القادة المتواضعون في جعل بيئة العمل إيجابية ومحفزة، إلا أنها قد تحمل في طياتها بعض الجوانب السلبية، مما يتطلب فهماً متوازناً لتعظيم فوائدها والحد من سلبياتها. وفي هذا السياق قمنا بتسليط الضوء على أهم النقاط لإيجابيات وسلبيات القيادة المتواضعة والتي تمثل فيما يلي⁴:

أ/ الإيجابيات: وتتمثل في :

- 1_ يساهم القادة المتواضعون في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تحسين قدرتها على تحديد التهديدات والفرص الخارجية والاستجابة لها؛
- 2_ تعزيز التعلم التنظيمي يخلق بيئة تشجع على التعلم المستمر والابتكار، وهو أمر بالغ الأهمية لنمو المنظمة وقدرتها على التكيف ؛
- 3_ تحسين خدمة العملاء إذ غالباً ما تحقق المنظمات التي يقودها قادة متواضعون مستويات أعلى من خدمة العملاء بسبب تركيزهم على احتياجات العملاء وتمكين فرقهم؛
- 4_ القادة المواضعون دائماً يعززون الثقة والاطمئنان بين أتباعهم، مما يعزز تماسك الفريق؛

¹ علي حسين عليوي مرجع سبق ذكره، ص260

² أحمد علاوي حسين "تأثير القيادة المتواضعة في الحد من الشيوخة التنظيمية" (دراسة ميدانية لأراء العاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة) Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics المجلد 19، العدد01، العراق، 2023، ص 285

³ عباس أحمد العكابي "دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية" (بحث ميداني لأراء عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية)، 2022 ص 39_ 40

⁴ عباس أحمد العكابي، المرجع السابق ، ص 40_ 41(بتصرف)

5_ يعمل القادة المتواضعون على تعزيز الكفاءة الذاتية والدافعية داخل فرقهم، مما يؤدي إلى أداء أعلى وزيادة الرضا الوظيفي؛

6_ تساعد القيادة المتواضعة على منع الإحراج العام المحتمل مثل الاحتيال والامتيازات غير المستحقة، والحفاظ على سمعة المنظمة.

ب/ السلبيات: تتمثل في:

1_ قد يرى بعض الموظفين أن القادة المتواضعين يفتقرون إلى السيطرة اللازمة للقيادة الفعالة. حيث قد يؤدي هذا الشعور إلى شكوك حول قدرة القائد على اتخاذ قرارات صعبة أو فرض سلطته عند الحاجة،

2_ في البيئات شديدة التنافس، قد يُنظر إلى القادة المتواضعين على أنهم أقل فعالية، وبالتالي قد يشعر الموظفون أن القائد الذي لا يُظهر الثقة والحزم قد لا يكون قادرًا على قيادة المؤسسة بنجاح؛

3_ هناك خطرٌ من أن تقلّ ثقة الموظفين بالقائد المتواضع، خاصةً إذا ربطوا التواضع بإخفاقاتٍ سابقة أو نقاط ضعفٍ مُتصوّرة. وهذا قد يُضعف قدرة القائد على إلهام الفريق؛

4_ الإفتقار الملحوظ للهيمنة يؤدي هذا التصور إلى شكوك حول قدرة القائد على اتخاذ قرارات صعبة أو فرض سلطته عند الحاجة. وقد يتساءل الموظفون عن قدرة القائد المتواضع على التعامل مع المواقف الصعبة التي تتطلب قوة إرادة؛

5_ غالبًا ما يسعى القادة المتواضعون إلى الحصول على إجماع ومساهمة من فرقهم، مما قد يُبطئ عمليات اتخاذ القرار في البيئات سريعة الوتيرة، قد يُمثل هذا عيبًا كبيرًا، إذ غالبًا ما تكون القرارات السريعة ضرورية للحفاظ على القدرة التنافسية ؛

6_ قد يُهمل القادة المتواضعون في الترقّيات أو المشاريع الرئيسية لعدم سعيهم الجاد للتقدير أو الترويج لأنفسهم. مما قد يؤدي إلى التقليل من شأن مساهماتهم، ويفقدون فرص التقدم .

رابعاً: أبعاد القيادة المتواضعة:

لدراسة القيادة المتواضعة، من المهم تحديد أبعادها الرئيسية التي تسهم في تحقيق أهداف البحث العلمي. وبناءً على الدراسات السابقة، تمكنا من تحديد الأبعاد التالية:

1. **الوعي الذاتي:** ويعني أن القائد المتواضع يدرك جيدًا أنه لا يمكن معرفة كل شيء، ويحاول تحديد ما يمتلكه من نقاط القوة والضعف. كما يؤمن بأن محاولته لمعرفة ذاته لا تعني بالضرورة انخفاضًا في قدراته،

وإنما هو تقييم صحيح لذاته. كما يحرص هذا القائد على التطوير الوظيفي للعاملين، ويزودهم بمزيد من الفرص¹.

2. القابلية للتعلم: تسمح القيادة المتواضعة أن يكون سلوك القائد المتواضع نموذجاً للتعلم، حيث يُظهر القائد انفتاحاً على المعلومات والأفكار الجديدة، واستماعه قبل التحدث، وتقبله لردود أفعال المرؤوسين. كما يعتبر القائد نموذجاً تعليمياً للآخرين من خلال تبادل الأدوار مع العاملين في إنجاز الأعمال، كما أنه يضع احتياجات المرؤوسين قبل احتياجاته الشخصية وتمسكه بالقيم والأخلاق الشخصية².

3. تقدير الآخرين: يُنظر إلى احترام وتقدير الآخرين على أنه بناء جذري أو تأسيسي، ويُستدل عليه بوسائل مختلفة مثل إظهار الإنصاف والتعبير عن التعاطف والدعم. واقترح علماء آخرون أيضاً أن الاستماع إلى الآخرين جزء هام من التواضع، فهو يساعد في التعرف على نقاط قوة المرؤوسين وتقدير مساهماتهم والاعتراف بنقاط قوتهم³.

4. إنخفاظ التركيز الذاتي: هذا يعني أن القائد المتواضع يسعى إلى نسيان نفسه، مدركاً أنه مجرد جزء صغير من هذا الكون، والإصرار على التواضع يتطلب فهم مكاننا الصحيح والتركيز على الآخرين أكثر من التركيز على أنفسنا. إذ ينظر التواضع إلى الذات على أنها جزء صغير من الكون مع امتصاص ذاتي منخفض نسبياً بدلاً من موقف متكبر⁴.

5. القدوة: تعدُّ القدوة من الأمور المهمة في المنظمات، وقد عُرِفَت القدوة بأنها (إحداث تغيير في سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب فيه، عن طريق القدوة الصالحة، وذلك بأن يتخذ شخصاً أو أكثر يتحقق فيهم الإصلاح، ليتشبه به، ويصبح ما يطلب من السلوك المثالي أمراً واقعياً ممكن التطبيق). فالقدوة في العمل هي المحرك والدافع للإنسان للارتقاء بالذات، فمن جعل له قدوة عظيمة في صفاته، لا بد أن يتأسى به في كل صفاته، فالقدوة المؤثرة مثال حيٌّ للارتقاء في درجات الكمال، وهو بذلك مثال للإعجاب والتقليد من الناس، لأن التأثير بالأفعال والسلوك أبلغ وأكثر من التأثير بالكلام والأقوال⁵.

¹ أحمد كرم النجار، محمد عبد العزيز سيد أحمد "دراسة العلاقة بين سلوك القيادة المتواضعة والإغتراب الوظيفية للعاملين في الفنادق المصرية" مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة المجلد (20) العدد (3) 2021 ص 314

² محمد حسن أحمد مهدي "القيادة المتواضعة وتأثيرها على السلوك الابتكاري للعاملين: اختبار الدور الوسيط لرأس المال النفسي- دراسة ميدانية" مجلة البحوث المالية والتجارية، مصر، المجلد (24) العدد (04)، 2023 ص 101

³ عباس أحمد العكاوي، أمير توفيق عبد الأمير " القيادة المتواضعة ودورها في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي" (دراسة ميدانية لأراء عينة من الملاكات التربوية في مجموعة المعيد التعليمية)، المجلد التاسع- العدد الثاني كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، أبريل 2023 ص 131

⁴ أحمد علاوي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 286

⁵ علي حسين عليوي، مرجع سبق ذكره، ص 261

المطلب الثاني: ماهية تمكين الموارد البشرية

يشكل الاهتمام بمفهوم التمكين عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات والشركات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق هذه المفاهيم.

سننطلق في هذا المطلب إلى تعريف وأهمية تمكين الموارد البشرية ودوافع ومتطلبات تمكين الموارد البشرية.

أولاً: تعريف تمكين الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي تمتلكها منظمات الأعمال لكونه ركيزة أساسية فيها، فحتى إذا امتلكت المنظمة التكنولوجيا المتقدمة والموارد المالية الجيدة والأنظمة المتقدمة والإجراءات التنظيمية المناسبة، تبقى بلا فائدة بدون وجود موارد بشرية مُمكنة قادرة على توجيه واستخدام هذه الموارد بالشكل الأمثل، وهذا الأمر يتطلب منح الموظفين حرية أكبر في التصرف واتخاذ القرار في أعمالهم اليومية. ويعتبر اتمكين الموارد البشرية من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري التي ترتقي بالعنصر البشري في منظمات الأعمال وتثبت فيه روح المبادرة والإبداع والتعاون مع زملائه، وتشجعه على العمل وفق أسلوب الفريق الواحد، وتجعله على مستوى عالٍ من الثقة بالنفس. وبدأ مفهوم تمكين الموارد البشرية يتبلور في أدبيات الإدارة، ولطبيعة بعض المنظمات التي تحولت من منظمات آمرة ومتحكمة إلى منظمات متعلمة ومُمكنة لموظفيها، لأنها في العنصر البشري مورداً أساسياً تسعى إلى استثماره بجدية واعتباره شريكاً أساسياً وداعماً لها¹.

هناك من يرى ان تمكين الموارد البشرية للمرة الأولى عام 1788 بأنه "التفويض الممنوح لموظف أو تضمين دوره في المنظمة ومدى استعدادة لقبول وتحمل المسؤولية في عمله". وكذلك عُرف على أنه محاولة الاستفادة من الاستثمار الهائل المخزون داخل الطاقات الكامنة لدى الأفراد في مختلف الخبرات والمجالات².

وهناك من يعتقد ان اتمكين الموارد البشرية هو مفهوم دائم التطور ويمكن تفسيره وتطبيقه بعدة طرق مختلفة اعتماداً على الجهات الفاعلة المعنية وثقافة المنظمة القائمة والسياق العام للموقف الذي يُكتشف لذلك، يتفق معظم الباحثين على أنه لا يوجد تعريف شامل كلياً لتمكين الموارد البشرية، ولكنه بالأحرى مفهوم أساسي يجب تحليله بالاقتران مع العديد من العوامل المؤثرة الأخرى المطبقة في بيئة معينة. إن اتمكين

¹ بشار عبد الحسين حسن، "الدكاء التنافسي ودوره في تمكين الموارد البشرية" (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الحياة الأهلي في محافظة النجف الأشرف)، مجلة آداب الكوفة، العدد (55)، المجلد (3) العراق، جامعة الفرات الأوسط التقنية، 2023 ص 108

² حسن عليوي صاحب، "دور التمكين الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي للأفراد" (دراسة حالة في مؤسسة كل العراق الأهلية) المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد (19) الجزء (77)، 2023، ص 84

الموارد البشرية في حد ذاته هو تفويض السلطة أو المسؤولية من قبل رئيس للمُروسين¹. ارجوا إعادة ضبط هذا التعريف لانه مركب

وهناك من يرى ان تمكين يقصد به "منح الفرد القوة والحرية ليصبح عنصرا مشاركا بفعالية في شتى مجالات الحياة الاقتصادية، الاجتماعية والتنظيمية².

و علاوة على هذا، فإن من بين أهم التعريفات التي قدمت عن مصطلح اتمكين الموارد البشرية ما جاء به كل من باون ولاولر (Bowen and Lawler) اللذان يعتقدان "بأن اتمكين الموارد البشرية يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسباق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الفرد من الخارج بين عشية وضحاها، إلى جانب أنه حالة ذهنية داخلية، تحتاج إلى تيني وتمثل لكي تتوافر فيه الشقة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد الوصول إليها³.

ومما سبق نستخلص أن التمكين هو عملية تفويض السلطة والمسؤولية للمروسين، تهدف إلى منح الأفراد القوة والحرية ليكونوا عناصر فاعلة في مختلف مجالات الحياة، لاسيما في السياقات التنظيمية. وهو ليس مجرد إجراء إداري خارجي، بل حالة ذهنية داخلية تتطلب تنمية الإدراك والثقة بالقدرات الذاتية لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف. ويُعد مفهوماً مرناً يعتمد تفسيره وتطبيقه على السياق، وثقافة المنظمة، والجهات المعنية.

ثانيا: أهمية اتمكين الموارد البشرية : أهمية تمكين الموارد البشرية

يعد اتمكين الموارد البشرية من أهم الإستراتيجيات التي تضمن حيوية وإستمرار المنظمة وتظهر أهمية تمكين الموارد البشرية من الفوائد التي يحققها والمتمثلة في مايلي:

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها؛
- زيادة المرونة والقدرة على التعلم والتكيف السريع مع التكنولوجيا الجديدة والمنافسة العالية؛
- تخفيض الصراع وزيادة التعاون على حل المشكلات⁴؛
- تحسين رضا الزبون والإحتفاظ به؛
- تحقيق أفضل إستجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف؛

¹ صالح مهدي محمد الحسناوي، "دور تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز مخرجات العمل من خلال الدور الوسيط لتمكين العاملين" (بحث استطلاعي تحليلي لعينة من موظفي رئاسة جامعة كربلاء)مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العراق، العدد(65) الجزء(2) 2022، ص 356

² فنيش وسيم، بوا الروايح يزيد"تمكين الموارد البشرية في منظمات الأعمال"المجلة المغاربية للدراسات التاريخية والاجتماعية،جامعة سيدي بلعباس المجلد 14 العدد 01 2022، ص288.

³ فنيش وسيم، المرجع السابق ، ص288.

⁴ نمديلي أسماء "دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية" مجلة أبحاث نفسية و تربوية، المجلد 09 العدد 04قسنطينة 2018، ص216.

- توزيع القوة في المنظمة بلجوء الإدارة إلى نقل القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي¹.

ومما سبق يمكننا القول ان أهمية اتمكين الموارد البشرية تكمن فيما يلي:

يحقق اتمكين الموارد البشرية رضا العاملين والنزاهة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية؛

- يساهم اتمكين الموارد البشرية في إدراك الموظف لغاية العمل المطلوب منه؛
- يؤدي اتمكين الموارد البشرية إلى تنمية الثقة المتبادلة، ويقوي العلاقة بين الموظف والإدارة؛
- يشجع اتمكين الموارد البشرية على العمل بأقصى جهد ويعزز الشعور بالمسؤولية تجاه المصلحة العامة؛
- يعمل اتمكين الموارد البشرية على تعزيز قدرات الأفراد وفرق العمل بشكل فعال لتحقيق التوجيهات الاستراتيجية للمنظمة.

ثالثاً: دوافع اتمكين الموارد البشرية: تمكين الموارد البشرية

يعتبر تمكين الموارد البشرية استراتيجية حيوية في بيئة الأعمال الحديثة، حيث يساهم في تعزيز قدرات ومهارات الموظفين، وتحفيزهم على تقديم أفضل أداء، إذ أنه يهدف إلى خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة، تتيح للموظفين الاستفادة من إمكانياتهم الكاملة وتحقيق إنجازات متميزة. ومن أهم دوافع اتمكين الموارد البشرية نذكر:

- تمكين الموارد البشرية يساعد الموظفين على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وبملكيتهم نحو المنظمة؛
- تمكين الموارد البشرية يقود نحو زيادة ثقة الموظف بنفسه ورغبته في إتخاذ القرارات²؛
- إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي ؛
- يعد اتمكين الموارد البشرية إستجابة لثورة المعلومات وتقنياتها لتوفره على إمكانيات كبيرة من إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها ؛
- تنامي صناعة الخدمات والمعرفة وتسويقها وهذا يتطلب رأس مال فكري مبدع وممكن لإتخاذ قرارات سريعة ومرنة.³

¹ رميساء بوفنغول، لمياء بلمولاي "دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي"(دراسة حالة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصواف _ميلة) رسالة ماجستير ميلة 2022، ص 07.

² رميساء بوفنغول، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³ تمديلي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 217.

رابعاً: متطلبات تمكين الموارد البشرية:

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

1.الثقة الإدارية: وتعتبر أساس اتمكين الموارد البشرية، فعندما يثق المديرون في موظفيهم ويعاملونهم معاملة تفضيلية مع إمدادهم بمزيد من المعلومات والاختيار، فإن ذلك مؤداه تمكينهم من حرية التصرف حيال الأعمال التي يؤدونها بمرونة وسهولة.

2. الدعم الاجتماعي : لكي يشعر العاملون باتمكين الموارد البشرية الفعلي فلا بد وان يشعروا بالدعم والتأييد من قبل رؤسائهم وزملائهم الأمر الذي يزيد من مدى التزامهم تجاه المنظمة، وبمرور الوقت يؤدي هذا إلى زيادة في مستويات الانتماء والولاء وبالتالي تحقق نتائج اتمكين الموارد البشرية.

3. الأهداف والرؤية المستقبلية: يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من اتمكين الموارد البشرية الوظيفي إذا أدرك العاملون فيها أهداف الإدارة العليا، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ورؤيتها في كيفية التعامل مع الأزمات. ويتربط عن ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظارهم الأوامر والتوجيهات، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها.

4. فريق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد أهمية عمل الفريق لتنفيذ المهام، من خلال مشاركتها الفعالة في صنع واتخاذ القرارات التي يجب أن تأخذ بمحمل الجدية من قبل الإدارة العليا. كما أن فرق العمل تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لأنها تتمتع بموارد أكثر، وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرار.

5. التدريب المستمر : حقيقة لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب المناسب والمستمر لإكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف. حيث يعد عنصرا أساسيا لبناء المنظمة واستمرارها لأنه يزيد من حماسة العاملين، ويشجعهم على زيادة الخبرات وتوظيفها بشكل فعال¹.

6. الاتصال الفعال: يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الادارية هو المفتاح الاساسي تمكين الموارد البشرية العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها ، لان المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الاشخاص المنغمسين بالمشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الافراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الافراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق اتمكين الموارد البشرية.

¹ فوزية برسولي، " أثر التمكين في الأداء البشري"، جامعة باتنة، 2018، ص39

7. مكافأة الموظفين: تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال¹.

خامسا: معوقات اتمكين الموارد البشرية:

لتمكين الموارد البشرية عدة مزايا يعبر عنها بمؤشرات انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل وزيادة التعاون مما يؤدي إلى حل المشاكل، الا انه برغم من المزايا التي يحققها اتمكين الموارد البشرية إلا أنه يقف أمام أي مؤسسة معوقات في تطبيقه، ومن أهم هذه المعوقات مايلي:

- تخوف المديرين من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل المركزية، وتخوفهم أيضا من ظهور العاملين بمظهر الكفاءة والاقترار في أداء أعمالهم بقدر أكبر من كفاءتهم، مما قد يزعزع ثقة الإدارة بهم؛
- مقاومة التغيير من قبل الرؤساء والعاملين في المنظمة والفهم الخاطئ من قبل العاملين بأن اتمكين الموارد البشرية محاولة لاستغلالهم في العمل، وبالإضافة إلى ملازمة تقليص حجم العمالة مع اتمكين الموارد البشرية، وهذا بدوره يزيد من حذر العاملين ومعارضتهم لتمكين الموارد البشرية²؛
- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية؛
- المناخ التنظيمي غير الصحي مما ينعكس سلبا على معنويات العاملين ومستوى أدائهم³؛
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب الأفراد؛
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة؛
- زيادة وتفاقم الصراع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي⁴.

¹ عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، مرجع سبق ذكره ص 64

² حملة عز الدين، بودهم كنزة، "تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي" مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، الجزائر المجلد 05 العدد 2، 2020، ص 88

³ أميرة سابق "دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي"، (دراسة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2024، ص 67.

⁴ عبد الكريم محمود ضوء دغفوس "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي" (دراسة ماجستير) جامعة الزاوية، ليبيا، 2020، ص 65-66.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة (القيادة المتواضعة و تمكين الموارد البشرية) التي تم دراستها من قبل ، حيث سنركز على عرض الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية من أجل التعرف على أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها ، وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى :

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

سنتناول في هذا المطلب بعض من الدراسات السابقة باللغة العربية التي قد شملت دراسة أحد المتغيرات (القيادة المتواضعة ، تمكين الموارد البشرية) لوحدها، والتي شملت أيضا كل متغيرات الدراسة معا، حيث تختلف الدراسات باللغة العربية باختلاف نتائجها وتوصياتها من دراسة إلى أخرى .

الجدول رقم (01): يوضح دراسات السابقة العربية

1_ دراسة (أسامة محمود النقرشي 2024)	
عنوان الدراسة	العلاقة بين القيادة المتواضعة وإزدهار الموظف في العمل (بالتطبيق على موظفي مصلحة الضرائب المصرية بمحافظة الدقهلية)
نوع الدراسة	مقال لمجلة راية الدولية للعلوم التجارية بدمياط جامعة مصر الجديدة
هدف الدراسة	تسعى الدراسة الى تحديد تأثير القيادة المتواضعة على مستوى الإزدهار لموظفي مصلحة الضرائب المصرية بمحافظة الدقهلية وإستكشاف دور الدعم المدرك على مستوى الإزدهار الموظفي لموظفي مصلحة الضرائب المصرية بمحافظة الدقهلية.
أدوات الدراسة	الاستبيان
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بمأموريات محافظة الدقهلية والبالغ عددهم (1981)، وقد تم الاعتماد على عينة عشوائية من موظفي الضرائب العاملين بتلك المأموريات وقدر حجم العينة ب 313.
أبرز نتائج الدراسة	_توصلت نتائج الدراسة الى وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد القيادة المتواضعة على ازدهار الموظف في العمل، وهو ما يساعد على استنتاج أنه يمكن

	للقادة المساهمة في ازدهار الموظفين من خلال الانخراط في سلوكيات متواضعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على ازدهار الموظف في العمل، ويفسر ذلك بأنه كلما شعر الموظفون بأنهم مدعومون من قبل المنظمة فإنهم يكتسبون مشاعر عاطفية ومعرفية إيجابية ويكونون على استعداد لمواصلة التعلم والنمو في العمل،
2_ دراسة (محمد حسن أحمد مهدي 2023)	
عنوان الدراسة	القيادة المتواضعة وتأثيرها على السلوك الابتكاري للعاملين: اختبار الدور الوسيط لرأس المال النفسي _ دراسة ميدانية _
نوع الدراسة	مقال لمجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة بجامعة بور سعيد بمصر
هدف الدراسة	تقوم الدراسة على اختبار درجة تأثير القيادة المتواضعة علي السلوك الابتكاري للعاملين.و اختبار مدي تغير درجة تأثير القيادة المتواضعة علي السلوك الابتكاري للعاملين من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط تداخلي بينهما .
أدوات الدراسة	الاستبيان و المقابلة
منهج الدراسة	المنهج الإستنباطي
مجتمع وعينة الدراسة	يتكون مجتمع الدراسة وعينته من : شركات الهاتف المحمول التي تعمل بمحافظة سوهاج بمصر، وهي شركة فودافون، وشركة اورانج، وشركة اتصالات، وشركة المصرية للاتصالات (WE)، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية تم تحديد حجم عينة الدراسة (260) مفردة من العاملين
أبرز نتائج الدراسة	_توصلت الدراسة الي وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة المتواضعة بأبعادها والمتمثلة في الوعي الذاتي، والقابلية للتعلم، وتقدير العاملين، وانخفاض التركيز الذاتي على كل من: السلوك الابتكاري للعاملين، ورأس المال النفسي بأبعاده والمتمثلة في الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة بصفة اجمالية، ووجود تأثير ذات دلالة إحصائية لرأس المال النفسي بأبعاده والمتمثلة في الكفاءة الذاتية، والتفاؤل والأمل، والمرونة على السلوك الابتكاري للعاملين، وأخيراً اثبتت الدراسة وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة المتواضعة على السلوك الابتكاري للعاملين من خلال رأس المال النفسي بأبعاده كمتغير وسيط تداخلي بينهما.
3_ دراسة (عباس أحمد العكابي 2022)	
عنوان الدراسة	عنوان الدراسة دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية(دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية)

نوع الدراسة	دراسة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تبني القيادات في مجموعة العميد التعليمية لسلوكيات القيادة المتواضعة، و تحديد مساهمة القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
أدوات الدراسة	الاستبيان
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	تضمن مجتمع الدراسة مجموعة العميد التعليمية التابعة للعتبة العباسية المقدسة في العراق و التي تضم حوالي 400 مدرس ومعلم، أما عينة الدراسة فتمثلت في العينة القصدية وتم توزيع الاستبيان في شكل إلكتروني، وكان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 196.
أبرز نتائج الدراسة	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. _ أظهرت 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.
4_ دراسة(ثروة جميل سعيد ونادر البير فانوس ومحمود أحمد أمين2022)	
عنوان الدراسة	دور القيادة الأخلاقية في بيئة العمل على تمكين العاملين (بالتطبيق على المعاهد الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي)
نوع الدراسة	مقالة لمجلة العلوم البيئية بجامعة عين شمس،
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء علي أهمية دور القيادة الأخلاقية في بيئة العمل وتمكين العاملين في ظل المتطلبات البيئية وزيادة قدرتها على البقاء والنمو والمنافسة، ولأن التعليم بالمعاهد الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي يحتل أحد أهم القطاعات في عملية التنمية مما دفع الإدارة العليا بقطاع التعليم الخاص إلى الاهتمام بالقيادة الأخلاقية والتي تعد من ضمن أهم عناصر الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب معرفة العلاقة بين القيادة الاخلاقية وأداء العاملين في قطاع التعليم الخاص

أدوات الدراسة	الإستبيان
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي، المنهج التطبيقي
مجتمع وعينة الدراسة	تم اختيار وتحديد مجتمع الدراسة من المعاهد الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي وتم التطبيق على (10) من المعاهد الخاصة، أما عينة الدراسة فتم توزيع استمارة استبيان على عينة (402) مفردة.
أبرز نتائج الدراسة	أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية في بيئة العمل وتمكين العاملين في المعاهد الخاصة.
2_دراسة(زرزور نورة ودغمه حنان، ملحوس مروة، 2021)	
عنوان الدراسة	أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة دقيق سوف بالوادي
نوع الدراسة	دراسة ماجستير إدارة أعمال بجامعة الشهيد حمه لخضر بالواد
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تصور واضح لمفهوم القيادة التحويلية وتمكين العاملين، بالإضافة إلى تقييم مستوى القيادة التحويلية وتمكين العاملين في مؤسسة "دقيق سوف بالوادي". كما تسعى إلى تحديد أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على تمكين العاملين في المؤسسة، وإبراز أهمية القيادة التحويلية ودورها في تعزيز تمكين العاملين.
أدوات الدراسة	الاستبيان
منهج الدراسة	المنهج الاستكشافي والاختباري
مجتمع وعينة الدراسة	يتكون مجتمع الدراسة من 47 عامل منهم 07 إداريين و 40 عاملين على مستوى التشغيلي، ومنه تم تحديد عينة الدراسة انطلاقاً من العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 35 استمارة استبيان على عينة عشوائية.
أبرز نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وجميع أبعاد تمكين العاملين بإستثناء بعد الحرية والاستقلالية.
3_دراسة(إياد حماد2016)	
عنوان الدراسة	تأثير القيادة الموقفية على تمكين العاملين (دراسة ميدانية على العاملين في مستشفى دمشق
نوع الدراسة	مقال لمجلة جامعة دمشق
هدف الدراسة	تهدف الى التعرف على العلاقة بين القيادة الموقفية و تمكين العاملين في الهيئة العامة لمشفى دمشق، حيث يعتبر الدمج بين القيادة بشكل عام والقيادة الموقفية للمدراء بشكل خاص وتمكين العاملين من اهم القضايا التي تساعد على التميز في العمل.

أدوات الدراسة	الاستبيان
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	يشمل مجتمع الدراسة المديرين والأطباء والعاملين في مستشفى دمشق وبلغ حجم مجتمع الدراسة 150 عامل، بلغت نسبة الإستبيانات الصالحة للتحليل 96%
أبرز نتائج الدراسة	وقد توصل الباحث إلى أن تمكين العاملين يتأثر بالقيادة الموقفية للمدير ولكن هناك عوامل أخرى يمكن لها التأثير على تمكين العاملين وتختلف حسب المستويات الديمغرافية للعاملين و أن علاقة الارتباط بين القيادة الموقفية وتمكين العاملين كانت ايجابية رغم انها ضعيفة نوعا.

المصدر من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغات الأجنبية

من خلال هذا المطلب سنتطرق الى بعض من الدراسات السابقة باللغة الأجنبية التي ركزت في دراستها على أحد متغيرات الدراسة حيث اختلفت كل دراسة لمتغير عن الآخر باختلاف هدفها ونتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة .

الجدول رقم (02): يوضح الدراسات السابقة الأجنبية

1_دراسة (Eric Hermawan, Antoni Ludfi Arifin2021)	
عنوان الدراسة	What Expert Say about Empowering Human Resources in Supporting Leadership Function in Higher Education in the 21st Century ما يقوله الخبراء حول تمكين الموارد البشرية في دعم وظيفة القيادة في التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين
نوع الدراسة	مقال لمجلة Jurnal Iqra
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى فهم ما تشير إليه الأدلة البحثية حول دور القيادة في التعليم العالي، والتأكد من مدى مشاركة هذه المؤسسات التعليمية في إنتاج قيادة مجتمعية متفوقة في إندونيسيا.
أدوات الدراسة	إعتمدت بيانات إلكترونية عبر الإنترنت تطبيق Google Scholar ومنشورات Microsoft Academic ERIC المنشورة من عام 2010 إلى عام 2021. ثم يتم استخراج البيانات وتحليلها بنظام ترميز وتقييم وتفسير متعمق من أجل الحصول على بيانات صالحة وموثوقة.

منهج الدراسة	منهج وصفي
أبرز نتائج الدراسة	دور التعليم العالي في التخطيط الأكثر استراتيجية وديناميكية، يجب على قادة التعليم العالي العمل على رعاية الجمهور من خلال تشجيع المحاضرين وأعضاء هيئة التدريس
2-دراسة(Sameh Abd-ElMaksoud Aboul-Dahab 2021)	
عنوان الدراسة	Examining the link between Humble Leadership and Innovative Behaviour through Psychological Capital . دراسة العلاقة بين القيادة المتواضعة والسلوك الابتكاري من خلال رأس المال النفسي.
نوع الدراسة	مقالة للمجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية بمصر
هدف الدراسة	كان الهدف الرئيسي من الدراسة هو دراسة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة المتواضعة والسلوك الابتكاري، لقطاع الضيافة في مصر .
أدوات الدراسة	الاستبيان
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	تم توزيع 400 استبيان لموظفي قطاع الضيافة في مصر . ومن بين 400 استبيان جمعت 391 تم التخلص من 9 لعدم صلاحيتها
أبرز نتائج الدراسة	أشارت النتائج إلى وجود تأثير مباشر للقيادة المتواضعة على السلوك الابتكاري للموظفين . يسهم كل من رأس المال النفسي والمشاركة في العمل، وامتكين الموارد البشرية النفسي في الربط بين القيادة المتواضعة والسلوك الابتكاري . وكشفت الدراسة أيضاً أن دعم الإدارة العليا ينظم هذه العلاقة
3_دراسة(Yanfei Wang, Jieqiong Liu' and Yu Zhu 2018)	
عنوان الدراسة	Humble Leadership, Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Follower Creativity القيادة المتواضعة، والسلامة النفسية، ومشاركة المعرفة، وإبداع المتابع
نوع الدراسة	مقال لمجلة Frontiers in Psychology سويسرا
هدف الدراسة	تهدف إلى تطوير نموذج وساطة معتدل عبر المستويات يشرح كيف ومتى تؤثر القيادة المتواضعة على إبداع المتابعين .
أدوات الدراسة	الإستبيان
منهج الدراسة	منهج تحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	تم توزيع الإستبيانات على الموظفين وقياداتهم في 50 شركة برمجيات، وتتكون العينة النهائية من 106 قادة و328 عضو

أبرز نتائج الدراسة	_توضح النتائج أنّ تواضع القائد هو مفتاح لتعزيز إبداع التابعين.
4-دراسة) Ardia, Sundring Pantja Djabat, Innocentius Bernartos, Niko (2020 Sudibjod, Aneu Yulianeus, Hezkiel A.Nanda, Kezia A.Nanda	
عنوان الدراسة	THE Relationship Between Digital Transformational Leadership Styles and Knowledge–Based Empowering Interaction for Increasing Organisational Innovativeness "العلاقة بين الأساليب القيادية التحويلية الرقمية وامتكين الموارد البشرية القائم على المعرفة من أجل زيادة الابتكار التنظيمي"
نوع الدراسة	مقال لمجلة International Journal of Innovation, Creativity and Change بإندونيسيا
هدف الدراسة	الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو رصد أثر التفاعل اتمكين الموارد البشرية القائم على المعرفة بين أنماط القيادة على الابتكار التنظيمي في المؤسسات الرقمية بشكل منهجي. تعتمد هذه الدراسة نموذجاً ثلاثي الأبعاد للابتكار في قطاع الخدمات، وهو ابتكار المنتجات وابتكار العمليات، وابتكار السوق.
أدوات الدراسة	الإستبيان الإلكتروني
مجتمع وعينة الدراسة	وزعت استبيانات عبر الإنترنت على الإدارة العليا في الشركات الرقمية بإندونيسيا، بالإضافة إلى المالكين المطلعين على أنشطة الشركة وممارساتها. وبلغت الإجابات الصحيحة 32 رداً.
أبرز نتائج الدراسة	أظهرت النتائج أن أنماط القيادة تؤثر على الابتكار التنظيمي، وأظهر النموذج التجريبي أن القيادة التحويلية الرقمية كان لها آثار إيجابية على التفاعل اتمكين الموارد البشرية القائم على المعرفة، لذلك، اقترحت هذه الدراسة التفاعل اتمكين الموارد البشرية القائم على المعرفة كعنصر أساسي تمكين الموارد البشرية ابتكار الموظفين.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة

سنقوم من خلال هذا المطلب بإجراء مقارنة لإبراز ما جاء في الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية من خلال مقارنة أوجه التشابه والاختلاف فيما بينهم من ناحية متغيرات الدراسة، والهدف من الدراسة، والأداة المستخدمة، وفي الأخير تحديد القيمة المضافة التي تم الاستفادة منها. والجدول التالي يوضح ما يلي :

الجدول رقم (03): يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة

الدراسة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
دراسة عباس أحمد العكابي "دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية"	_متغيرات الدراسة _أبعاد الدراسة: الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، إنخفاظ التركيز الذاتي _أداة الدراسة _البرنامج المستخدم spss	_منهج الدراسة _هدفت هذه الدراسة على توضيح دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية على مستوى عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية، بينما ركزت الدراسة الحالية على معرفة أثر القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية وكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة غرداية ومقارنة الأثر بين الكليتين محل الدراسة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسة السابقة

بعد عرضنا للمقارنة بين الدراسة السابقة مع دراستنا الحالية، يمكننا أن نوضح بعد ذلك القيمة المضافة التي تم الاستفادة منها من خلال هذه الدراسة والتي تتمثل فيما يلي :

الإستفادة من الدراسات السابقة:

_المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح.

_إثراء وبناء الإطار النظري.

_الإستفادة في تصميم منهجية الدراسة.

_المساعدة في تحليل وتفسير النتائج.

_التعرف على أهم الإستنتاجات والتوصيات للإنطلاق منها في الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمختلف المفاهيم النظرية للموضوع حيث تطرقنا في المطلب الأول لمفاهيم القيادة المتواضعة، في حين تطرقنا في المطلب الثاني إلى مفاهيم تمكين الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى الدراسات التي اعتمدنا عليها في دراستنا حيث كانت باللغة العربية والأجنبية.

واستخلصنا مما سبق أن القيادة المتواضعة من الأنماط القيادية الحديثة، التي لديها رؤية جديدة و واضحة لمستقبل و أهداف المؤسسة، فهي تختلف عن القيادات الأخرى بأنها تتسم بالتواضع وإنفتاح القادة في التفاعلات اليومية مع مرؤوسيهم ، بحيث تعزز الرضا الوظيفي لدى الموظفين وذلك عن طريق تشجيعهم، تحفيزهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

كما يعتبر تمكين الموارد البشرية محل إهتمام القيادة المتواضعة ذلك لأن تمكين الموارد البشرية كأساس للتحسين المستمر، حيث يجب أن تتوفر للعاملين بيئة تساعد على فهم معنى العمل الذي يقومون به، و الإحساس بالثقة ، الجدارة والكفاءة ، حتى يتمكنوا من التأثير على عملهم وبالتالي على مؤسستهم.

كما سنحاول في الفصل التالي إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على الواقع ومحاولة الوصول إلى أهمية علاقة التأثير التي تربط أبعاد القيادة المتواضعة مع تمكين الموارد البشرية في كلا من كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة غرداية .

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية لدور القيادة

المتواضعة في تمكين الموارد

البشرية

تمهيد

بعدما تعرفنا على مفهوم و أهمية كل من القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية نظريا ، سنحاول في هذا الفصل معرفة دور أسلوب هذه القيادة في تمكين الموارد البشرية من وجهة نظر عينة من الموظفين الاداريين في كليتي العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة غرداية، بإعتبار هذه الأخيرة إحدى الركائز الأساسية التي تسعى إلى تكوين الكوادر المستقبلية للدولة الجزائرية.

سيتم هذا الفصل تناول كل ما يتعلق بالدراسة الحالية من خلال تقديم نبذة عن جامعة غرداية وكذلك توضيح مجتمع وعينة الدراسة وألاداة المتبعة في الدراسة والصدق وثبات أداة هذه الدراسة وأخيرا الوصف الإحصائي لإجابات افراد عينة الدراسة، وتحليل نتائج إختبار الفرضيات وتفسيرها.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة

المبحث الثاني: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة

يتمثل في الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة، والمنهجية المتبعة، وأداة جمع البيانات وقياس صدقها وثباتها لضمان موثوقية النتائج لاحقاً.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وطرق و أدوات الدراسة

قبل التطرق لطرق وأدوات الدراسة يجب التعرف على المؤسسة المدروسة

أولاً / التعريف بجامعة غرداية والكليتين محل الدراسة:

جامعة غرداية مؤسسة تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، وهدفها تقديم طلبية وباحثين في مجموعة من التخصصات التي تعود بالفائدة على الوطن.

1.1. نبذة تاريخية عن جامعة غرداية:

- ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 افتتحت ملحقة غرداية تابعة لجامعة الجزائر، بموجب القرار المؤرخ في 20 سبتمبر 2004.
- أنشئ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 11 رجب عام 1426
- الموافق لـ 16 أوت 2005 بمعهدين.
- ثم حدث تعديل لمرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-18 المؤرخ في 26 محرم 1431
- الموافق لـ 12-01-2010 بإضافة معهدين ، حيث أصبح المركز يتكون من أربعة معاهد.
- ثم تمت ترقيته إلى جامعة غرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433
- الموافق لـ 4 جوان سنة 2012 ، يتضمن إنشاء جامعة غرداية ، وذلك بست كليات إلى الآن.

تتوزع جامعة غرداية على 3 أقطاب جامعية:

- القطب 1: يضم مديرية الجامعة وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- القطب 2: يضم مديرية الدراسات وكلية العلوم والتكنولوجيا.
- القطب 3: يضم:
- كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية الآداب واللغات.

2. نبذة عن كلية الاقتصاد:

تأسست الكلية في إطار تطوير التعليم العالي بولاية غرداية. بدأ قسم علوم التسيير نشاطه خلال الموسم الجامعي 2008/2009، وذلك قبل تحويل المركز الجامعي إلى جامعة مستقلة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 4 يونيو 2012

تضم الكلية عدة تخصصات منها: العلوم المالية والمحاسبية العلوم التجارية علوم التسيير العلوم الاقتصادية

3. نبذة عن كلية التكنولوجيا:

شهدت كلية العلوم وتكنولوجيا تطوراً ملحوظاً منذ إنشائها، ففي عام 2012 كانت تضم مجالين للتكوين، وأربعة تخصصات في الليسانس، دون أي تخصصات في الماستر أو الدكتوراه، وكانت تحتوي على قسمين فقط. أما بحلول عام 2022، فقد توسعت الكلية بشكل كبير، حيث أصبحت تضم ثلاثة ميادين للتكوين، وأربعة عشر تخصصاً في الليسانس، وعشرة تخصصات في الماستر، بالإضافة إلى ثلاثة تخصصات في الدكتوراه، كما ارتفع عدد الأقسام إلى أربعة.

الجدول رقم (03): عدد الموظفين حسب الكليات والمديرية

الكليات	عدد الإداريين
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير	30
كلية العلوم والتكنولوجيا	46
كلية علوم الطبيعة والحياة	40
كلية العلوم الإنسانية	35
كلية الآداب واللغات	28
كلية الحقوق والعلوم السياسية	25
المديرية العامة	130
المجموع	334

المصدر من مصلحة المستخدمين

ثانيا / أدوات الدراسة:

1.1.الإستبيان:

تم تصميم الإستبيان إعتقادا على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، وقد صمم هذا الإستبيان وفقا لذلك و بطريق مبسطة حيث إحتوى على عبارات سهلة وواضحة، والملحق رقم (02) يوضح نموذج الإستبيان كما مر إعداد الإستبيان بمجموعة من المراحل المتمثلة في إعداد نموذج أولي للإستبيان و عرضه على المشرفة الرئيسة أولا لإختبار مدى ملائمته لجمع البيانات، ثم تعديله حسب ما تراه المشرفة، وبعدها تم عرضه على عدد من الاساتذة، وعلى العموم فلقد تم الإعتماد في توزيع الإستبيانات على طرق أهمها :

- الإتصال المباشر بأفراد العينة.

- الإستعانة ببعض الموظفين في الكليتين

و تم توزيع 70 إستبيانا على الإداريين في كل من كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا وعلى عينة قوامها 60 فرد منها 30 فرد في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير و30 فرد في كلية العلوم والتكنولوجيا وتم استرجاع 60 استبيان من أصل 70 إستبيان أي 10 غير مسترجعة ويوضح الجدول التالي عدد ونسبة الاستبيانات الصالحة:

الجدول رقم (04) : أعداد الاستبيانات الموزعة والمستردة من عينة البحث

الإستبيانات	الموزعة	المسترجعة	غير مسترجعة
المجموع	70	60	10
النسبة	100%	0,85%	15%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق توزيع الإستبيانات

1_1.تصميمه:

عند تصميم الاستبيان حاولنا الإطلاع على أكبر عدد من البحوث والدراسات السابقة والتي لها صلة بالموضوع (عباس أحمد العكابي 2023)،(عصام عليوي 2019) (أكرم سامي فايز 2020)، مع الاعتماد أيضا على الخلفية النظرية لدراسة لبناتها ، كما حاولنا الاستفادة من خبرات المتخصصين في المجال، و أخيرا تم بناء محاور هذا الاستبيان الموضحة ، و التي تكونت من ثلاث محاور .

المحور الأول : ويتكون من البيانات العامة لعينة الدراسة وتشمل معلومات شخصية متمثلة في فيما يخص الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة

المحور الثاني : ويضمن عبارات مصممة لتناسب مع متغير الدراسة المستقل مع أبعاده المختلفة والتي تنقسم إلى أبعاد 5 أبعاد: الوعي الذاتي، القابلية للتعلم، إحترام الآخرين، إنخفاظ التركيز الذاتي، القدوة.

- الوعي الذاتي: يتكون من 3 عبارات.
- القابلية للتعلم يتكون من 3 عبارات.
- تقدير الآخرين يتكون من 3 عبارات.
- إنخفاظ التركيز الذاتي يتكون من 3 عبارات.
- القدوة يتكون من 3 عبارات.

المحور الثالث: وهو جزء يتعلق بالمتغير التابع تمكين الموارد البشرية، الذي يقيس تمكين الموارد البشرية في كليتي العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية وكلية العلوم والتكنولوجيا.

1_2 مقياس الاستبيان:

فيما يتعلق بالمقياس المستخدم تم استخدام مقياس ليكرت LIKART هو من أكثر المقاييس استخداما ويتميز بالسهولة في الإعداد والاستخدام ويقوم على إعطاء مجموعة من العبارات ويطلب من أفراد العينة التعبير على درجة موافقتهم عليها من عدمها. وقد اعتمدنا على سلم ليكرت الخماسي حيث يشمل 5 درجات مع إعطاء قيمة لكل عبارة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يوضح مقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (06): قائمة التנקيط حسب ليكرت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي المرجح	التصنيف	الأهمية
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة	منخفض جدا
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	منخفض
من 2.60 إلى 3.39	محايد	متوسط
من 3.40 إلى 4.19	موافق	مرتفع
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: أحمد لمرامحي، -<https://statistic-think.blogspot.com/2019/02/blog-post.html>, 2025/05/19

تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منه في تحليل النتائج. سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية، وذلك على النحو التالي :

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social

Science (SPSS) (نسخة 25) لتفريغ بيانات الاستبيان ومعالجتها، وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية التالية:

- معامل Cronbach's Alpha ألفا كرونباخ" للتأكد من ثبات فقرات الاستبيان.
- المتوسط الحسابي ومقياس التشتت والانحراف المعياري لتحديد أهمية الدراسة النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه محاور الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
- اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة اثر المتغير المستقل على التابع
- الاختبار الإحصائي One way ANOVA لمعرفة تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.
- إختبار (Independent Samples T-test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق بين متغيرات الدراسة.
- الانحدار الخطي البسيط من أجل معرفة حجم تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

3. متغيرات الدراسة:

- أ. المتغير المستقل : يشتمل على مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالقيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، القابلية للتعلم، تقدير الآخرين، إنخفاظ التركيز الذاتي، القدوة)
- ب. المتغير التابع : ويتمثل في تمكين الموارد البشرية.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

لقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة عن طريق عرضه على مجموعة من المحكمين حيث قامو بتقييم مدى ملائمة الأداة للدراسة. وكما تم إعتداد معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلي. هذه الخطوات تعزز من موثوقية النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسة .

1. صدق المحكمين:

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الإستبيان) وضمان الأهداف التي وضعت من أجلها، تم عرضه على أربعة محكمين، والذين قدمو إرشاداتهم الأكاديمية ونصائحهم العلمية فيما يخص تعديل فقرات ومحاوور الإستبيان، ووفقاً لتوجيهات المحكمين تم التعديل حتى إستقر الإستبيان على وضعه النهائي، وتم توزيعه بشكله النهائي على أفراد عينة الدراسة من أجل جمع البيانات للأزمة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرفة.

2. معامل ثبات الاستبيان: يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، نعتمد على معامل **Cronbach's Alpha Coefficient** و هو معامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح. وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد يكون الثبات مرتفعاً ولما تقترب من الصفر يكون الثبات منخفضاً، و من خلال التحليل حصلنا على الجدول التالي باستعمال برنامج **SPSS**

الجدول رقم (08): يمثل نتائج اختبار ثبات الاستبيان من خلال اختبار ألفا كرونباخ لكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير

معامل الثبات		
عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	
15	0.85	المحور الأول
10	0.77	المحور الثاني
25	0.89	جميع الفقرات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام **SPSS**

نلاحظ من الجدول أن معامل ألفا كرونباخ يقدر ب (0.85) بالنسبة للقيادة المتواضعة، في حين كانت قيمته (0.77) بالنسبة لعبارات تمكين الموارد البشرية، ولجميع فقرات الإستبيان (0.89)، وهي أكبر من 70% مما يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث يمكن الإعتماد عليه في الدراسة الميدانية.

الجدول رقم (09): يمثل نتائج اختبار ثبات الاستبيان من خلال اختبار ألفا كرونباخ لكلية العلوم والتكنولوجيا

معامل الثبات		
عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	
15	0.94	المحور الأول
10	0.88	المحور الثاني
25	0.94	جميع الفقرات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

نلاحظ من الجدول أن معامل ألفا كرونباخ يقدر ب (0.94) بالنسبة للقيادة المتواضعة، في حين كانت قيمته (0.88) بالنسبة لعبارة تمكين الموارد البشرية، ولجميع فقرات الاستبيان (0.94)، وهي أكبر من 70% مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث يمكن الإعتماد عليه في الدراسة الميدانية.

3. اختبار التوزيع الطبيعي:

يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي أحد أهم الاختبارات الإحصائية، حيث يمكن من خلاله معرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، ولاختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة، وبما أن حجم العينة المدروسة هو 30، قمنا باستخدام اختبار shapiro-wilk لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يمثل نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لكلا الكليتين

Sig	Statistiques		
0.126	0.945	المحور الاول	كلية العلوم الإقتصادية
0.187	0.952	المحور الثاني	التجارية وعلوم التسيير
0.119	0.944	المحور الاول	كلية العلوم والتكنولوجيا
0.717	0.976	المحور الثاني	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية لمحاور الدراسة (القيادة المتواضعة، تمكين الموارد البشرية) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية تطبيق خطة النموذج حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج إختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سنتطرق للخصائص عينة الدراسة وإتجاه إجابات الأفراد حول محاور الدراسة ثم عرض وتحليل إختبار النتائج

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة

قصد معرفة خصائص عينة الدراسة، تم تحليل البيانات الواردة في القسم الأول من الاستبيان الموجه للإداريين في كلاً من الكليتين ، وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية وفق ما تبينه الجداول التالية

أولاً: خصائص عينة كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير:

تمثلت خصائص عينة الدراسة في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير فيما يلي:

الجدول رقم (11): يمثل خصائص عينة الدراسة في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير

النسبة المئوية	التكرار	المعلومات الشخصية	
80%	24	نكر	الجنس
20%	6	أنثى	
100%	30	المجموع	
3.3%	1	أقل من 30 سنة	العمر
53.3%	16	من 31 الى 39	
40%	12	من 40 الى 49	
3.3%	1	أكبر من 50	
100%	30	المجموع	
23.3%	7	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
16.7%	5	من 5 الى 10 سنوات	
43.3%	13	من 11 الى 15	
16.7%	5	من 15 فما فوق	
100%	30	المجموع	
6.7%	2	تكوين مهني	المؤهل العلمي
16.7%	5	ليسانس	
26.7%	8	ماستر	
50%	15	دكتوراه	
100%	30	المجموع	

المصدر من إعداد الطالبتين بلاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق أن نتائج خصائص أفراد عينة الدراسة كالآتي:

1. **الجنس:** أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور ، إذ بلغت نسبتهم (63.3%) أي ما يعادل (19) فرداً ، في حين بلغت نسبة الإناث (36.7%) أي ما يعادل (11) فرداً ، مما يعني أن نسبة الذكور في المجتمع قيد الدراسة أكثر من الإناث.
وهذا ما يفسر أن غالبية عينة الدراسة من الذكور.
2. **العمر:** من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (40_49) سنة إذ بلغت نسبتهم (46.7%)، وتليها الفئة العمرية (31_39) بنسبة (36.7%)، ثم (الأكثر من 50) بنسبة (13.3%) ومن ثم (الأقل من 30) بنسبة (3.3%) ،
مما يفسر أن غالبية أفراد العينة في مرحلة عمرية محورية، حيث يمكنهم تقديم أداء متميز في عملهم بفضل ما لديهم من طاقة وحيوية.
3. **سنوات الخدمة :** يتضح من نتائج الجدول السابق أن النسب الأعلى لسنوات الخدمة المتمثلة بالفترة من (11_15) سنة قد حصلت على أعلى نسبة (43.3%) أي ما يعادل 13 فرد من أفراد عينة الدراسة ، ويليهما (أقل من 5 سنوات) بنسبة (23.3%) ما يعادل 7 أفراد، ثم تتساوى (من 5 إلى 10 سنوات) و (15 فما فوق) بنسبة (16.7%) بما يعادل 5 أفراد.
وهذا ما يفسر أن أغلبية عينة الدراسة تمتلك الخبرة الكافية نظراً لبقائها لمدة طويلة في المؤسسة من أجل فهم إشكالية الدراسة والإجابة بكل شفافية ومصادقية،
4. **المؤهل العلمي :** من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معظم أفراد العينة من حملة شهادة الدكتوراه إذ بلغت نسبتهم (50%) ، يليها حاملو شهادة الماجستير بنسبة (26.7%)، ثم ليسانس بنسبة (16.7%)، ثم من يحملون شهادات التكوين المهني بنسبة (6.7%)،
وهذا يفسر ثقافة ووعي المستجيبين للإستبيان ومؤهلاتهم العلمية التي قد تنعكس بالإيجاب على المنظمة .

ثانياً: خصائص عينة كلية العلوم والتكنولوجيا:

تمثلت خصائص عينة الدراسة في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير فيما يلي:

الجدول رقم (12): يمثل خصائص عينة الدراسة في كلية العلوم والتكنولوجيا

المعلومات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	19
	أنثى	11
	المجموع	30
العمر	أقل من 30 سنة	1
	من 31 الى 39	11
	من 40 الى 49	14
	أكبر من 50	4
	المجموع	30
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	5
	من 5 الى 10 سنوات	8
	من 11 الى 15	13
	من 15 فما فوق	4
	المجموع	30
المؤهل العلمي	تكوين مهني	3
	ليسانس	5
	ماستر	10
	دكتوراه	12
	المجموع	30

المصدر من إعداد الطالبتين بلاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق أن نتائج خصائص أفراد عينة الدراسة كالاتي:

1. الجنس: أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور ، إذ بلغت نسبتهم (80%) أي ما يعادل (24) فرداً ، في حين بلغت نسبة الإناث (20%) أي ما يعادل (6) أفراد ، مما يعني أن نسبة الذكور في المجتمع قيد الدراسة أكثر من الضعف قياساً بالإناث.

مما يعني أن مجتمع الدراسة يهيمن عليه الذكور.

2. **العمر:** من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (31_39) سنة إذ بلغت نسبتهم (53.5%)، وتليها الفئة العمرية (40_49) بنسبة (40%)، ثم تتساوى (الأقل من 30) سنة و(الأكثر من 50) بنسبة (3.3%)

وهذا ما يفسر حرص الكلية على المحافظة على كفاءاتها من صنف الكهول على عكس الشباب الذي كان نسبته ضئيلة، ربما يدل ذلك على إكتفاء الكلية بمواردها البشرية الحالية وعدم حاجتها للتوظيف بأعداد كبيرة.

3. **سنوات الخدمة :** يتضح من نتائج الجدول السابق أن النسب الأعلى لسنوات الخدمة المتمثلة بالفترة من (11_15) سنة قد حصلت على أعلى نسبة (43.3%) أي ما يعادل 13 فرد من أفراد عينة الدراسة، وتليها (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (26.7%) ما يعادل 8 أفراد، ثم (أقل من 5 سنوات) بنسبة (16.7%) بما يعادل 5 أفراد، ثم تليها (15 فما فوق) بنسبة (13.3%) بما يعادل 4 افراد. هذا يعني أن غالبية أفراد في كلية العلوم والتكنولوجيا لديهم خبرة عملية، مما يشير إلى أنهم يمتلكون خبرة كافية في مجال عملهم

4. **المؤهل العلمي :** من خلال الجدول السابق نلاحظ ان معظم أفراد العينة من حملة شهادة الدكتوراه إذ بلغت نسبتهم (40%) ، يليها حاملو شهادة الماجستير بنسبة (33,3%)، ثم ليسانس بنسبة (16.7%)، ثم من يحملون شهادات التكوين المهني بنسبة (10%). هذا يعني أن المستجيبين ذو مستوى ثقافي و وعي العالي، أي يمكن أن يقدموا استجابات أكثر دقة وموثوقية، مما يعزز من صلاحية النتائج وقابليتها للتعميم.

الفرع الثاني: اتجاهات إجابات الأفراد حول محاور الدراسة:

أولاً: اتجاهات الإجابات حول محور القيادة المتواضعة:

1. دراسة اتجاه إجابات المستجوبين حول بعد الوعي الذاتي:

1_1 بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير

الجدول رقم (13): يمثل اتجاه إجابات المستجوبين حول الوعي الذاتي في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه العام	الترتيب
1	رئيسي المباشر (في القسم أو الكلية، أو الجامعة) لديه القدرة على المشاركة مع الموظفين	4.16	0.64	موافق	1
2	ييدي رئيسي تقديرات لمساهمات الآخرين	4.1	0.75	موافق	2
3	رئيسي المباشر لديه رغبة قوية في مساعدة الآخرين	4.03	0.92	موافق	3

المصدر من إعداد الطالبتين بلاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات بعد الوعي الذاتي في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير محصور بين (4.16 و 4.03) وهي تتجه الى درجة موافق وتراوح قيم الانحراف المعياري بين (0.92 و 0.64)، وكانت العبارة رقم 01 والتي تنص على " رئيسي المباشر (في القسم أو الكلية، أو الجامعة) لديه القدرة على المشاركة مع الموظفين." في المرتبة الاولى بمتوسط 4,16 والذي يتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف معياري 0,64 ونجد العبارة رقم 02 التي تنص على " ييدي رئيسي تقديرات لمساهمات الآخرين." في المرتبة الثانية بمتوسط 4,1 والتي تتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف معياري 0,75، وحلت العبارة رقم 03 والتي تنص على " رئيسي المباشر لديه رغبة قوية في مساعدة الآخرين." في المرتبة الاخيرة بمتوسط 4,03 وانحراف معياري 0,92 وهي تتجه الى موافق.

1_2 بالنسبة لكلية العلوم والتكنولوجيا:

الجدول رقم (14): يمثل اتجاه إجابات المستجوبين حول الوعي الذاتي في كلية العلوم والتكنولوجيا

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه العام	الترتيب
1	رئيسي المباشر (في القسم أو الكلية، أو الجامعة) لديه القدرة على المشاركة مع الموظفين	3.93	1.01	موافق	3
2	يبدى رئيسي تقديرات لمساهمات الآخرين	3.96	0.88	موافق	2
3	رئيسي المباشر لديه رغبة قوية في مساعدة الآخرين	4.20	0.92	موافق بشدة	1

المصدر من إعداد الطالبتين بلاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات بعد الوعي الذاتي في كلية العلوم والتكنولوجيا محصور بين (3.96 و 4.20) وهي تتجه الى درجة موافق وتراوح قيم الانحراف المعياري بين (1.01 و 0.88)، وكانت العبارة رقم 03 والتي تنص على "رئيسي المباشر لديه رغبة قوية في مساعدة الآخرين" في المرتبة الاولى بمتوسط 4.20 والذي يتجه الى درجة موافق بشدة وبلغت قيمة الانحراف معياري 0.92 ونجد العبارة رقم 02 التي تنص على "يبدى رئيسي تقديرات لمساهمات الآخرين." في المرتبة الثانية بمتوسط 3.96 والتي تتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف معياري 0.88، وحلت العبارة رقم 01 والتي تنص على "رئيسي المباشر (في القسم أو الكلية، أو الجامعة) لديه القدرة على المشاركة مع الموظفين." في المرتبة الاخيرة بمتوسط 3.93 وانحراف معياري 1.01 وهي تتجه الى موافق

1_3 مقارنة اتجاه اجابات المستجوبين حول بعد الوعي الذاتي بين كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا:

الجدول رقم (15): يمثل مقارنة اتجاه اجابات المستجوبين حول بعد الوعي الذاتي بين كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا

الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير	4.10	0.65	مرتفع
كلية العلوم والتكنولوجيا	4.03	0.18	مرتفع

المصدر من إعداد الطالبتين بلاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق تشابه في مستوى الوعي الذاتي في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا، حيث أظهرت آراء عينة الدراسة في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير متوسط حسابي بلغ (4.10)، مما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من الوعي الذاتي. و سجلت آراء عينة الدراسة في كلية العلوم والتكنولوجيا متوسطاً حسابياً قدره (4.03)، مما يدل أيضاً على وجود مستوى مرتفع من الوعي الذاتي.

2.دراسة اتجاه اجابات المستجوبين حول بعد القابلية للتعلم:

2_1 .بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير:

الجدول رقم (16): يمثل اتجاه اجابات المستجوبين حول القابلية للتعلم في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه العام	الترتيب
4	رئيسي دائماً على استعداد للتعلم من بقية الطاقم الإداري	3.6	0.72	موافق	3
5	رئيسي المباشر منفتح على أفكار الآخرين	3.9	0.69	موافق	1
6	رئيسي المباشر منفتح على نصيحة باقي الطاقم الإداري	3.8	0.83	موافق	2

المصدر من إعداد الطالبتين بلاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات بعد القابلية للتعلم في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير محصور بين (3,6 و3,9) وهي تتجه الى درجة موافق وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0,83 و0,69)، وكانت العبارة رقم 05 والتي تنص على "رئيسي المباشر منفتح على أفكار الآخرين" في المرتبة الاولى بمتوسط 3,9 والذي يتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0,69 ونجد العبارة رقم 06 التي تنص على "رئيسي المباشر منفتح على نصيحة باقي الطاقم الإداري" في المرتبة الثانية بمتوسط 3,8 والتي تتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0,83، وحلت العبارة رقم 04 والتي تنص على "رئيسي دائما على استعداد للتعلم من بقية الطاقم الإداري" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3,8 وانحراف معياري 0,83 وهي تتجه الى موافق.

2.2. بالنسبة لكلية العلوم تكنولوجيا:

الجدول رقم (17): يمثل اتجاه إجابات المستجوبين حول القابلية للتعلم في كلية العلوم والتكنولوجيا

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه العام	الترتيب
4	رئيسي دائما على استعداد للتعلم من بقية الطاقم الإداري	3.80	0.96	موافق	2
5	رئيسي المباشر منفتح على أفكار الآخرين	3.66	0.95	موافق	3
6	رئيسي المباشر منفتح على نصيحة باقي الطاقم الإداري	3.83	0.79	موافق	1

المصدر من إعداد الطالبتين بلاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات بعد القابلية للتعلم في كلية العلوم والتكنولوجيا محصور بين (3,66 و3,83) وهي تتجه الى درجة موافق وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0,96 و0,79)، وكانت العبارة رقم 06 والتي تنص على "رئيسي المباشر منفتح على نصيحة باقي الطاقم الإداري" في المرتبة الاولى بمتوسط 3,83 والذي يتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0,79 ونجد العبارة رقم 04 التي تنص على "رئيسي دائما على استعداد للتعلم من بقية الطاقم الإداري" في المرتبة الثانية بمتوسط 3,80 والتي تتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0,96، وحلت العبارة رقم 05 والتي تنص على "رئيسي المباشر منفتح على أفكار الآخرين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3,66 وانحراف معياري 0,95 وهي تتجه الى موافق.

3.2. مقارنة اتجاه اجابات المستجوبين حول بعد القابلية للتعلم بين كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا:

الجدول رقم (18): يمثل مقارنة اتجاه اجابات المستجوبين حول بعد القابلية للتعلم بين كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الكلية
مرتفع	0.59	3.78	كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير
مرتفع	0.84	3.76	كلية العلوم والتكنولوجيا

المصدر من إعداد الطالبتين بلاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق تشابه في مستوى القابلية للتعلم في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا، حيث أظهرت آراء عينة الدراسة في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير متوسط حسابي بلغ (3.78)، مما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من القابلية للتعلم. وسجلت آراء عينة الدراسة في كلية العلوم والتكنولوجيا متوسطاً حسابياً قدره (3.76)، مما يدل أيضاً على وجود مستوى مرتفع من القابلية للتعلم.

3. دراسة اتجاه اجابات المستجوبين حول بعد تقدير الاخرين:

1.3. بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير:

الجدول رقم (19): يمثل اتجاه إجابات المستجوبين حول تقدير الاخرين في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه العام	الترتيب
7	كثيراً ما يظهر رئيسي المباشر للآخرين نقاط قوتهم	3.6	0.89	موافق	3
8	يثني رئيسي المباشر على الطاقم الاداري لقدراتهم ومجهوداتهم المبذولة	4.06	0.78	موافق	1
9	يقدر رئيسنا الأفكار والمقترحات التي يقدمها الطاقم الإداري حتى ولو كان يختلف معها .	3.9	0.84	موافق	2

المصدر بلاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات بعد تقدير الآخرين في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير محصور بين (3,64 و 4,06) وهي تتجه الى درجة موافق وتراوح قيم الانحراف المعياري بين (0,78 و 0,89)، وكانت العبارة رقم 08 والتي تنص على " يثني رئيسي المباشر على الطاقم الإداري لقدراتهم ومجهوداتهم المبذولة " في المرتبة الاولى بمتوسط 4,06 والذي يتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف معياري 0,78 ونجد العبارة رقم 09 التي تنص على " يقدر رئيسنا الأفكار والمقترحات التي يقدمها الطاقم الإداري حتى ولو كان يختلف معها ". في المرتبة الثانية بمتوسط 3,9 والتي تتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف معياري 0,84، وحلت العبارة رقم 07 والتي تنص على " كثيراً ما يظهر رئيسي المباشر للآخرين نقاط قوتهم " في المرتبة الاخيرة بمتوسط 3,6 وانحراف معياري 0,89 وهي تتجه الى موافق.

2.3. بالنسبة كلية العلوم والتكنولوجيا:

الجدول رقم (20): يمثل اتجاه إجابات المستجوبين حول تقدير الآخرين في كلية العلوم والتكنولوجيا

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه العام	الترتيب
7	كثيراً ما يظهر رئيسي المباشر للآخرين نقاط قوتهم	3.56	1.10	موافق	3
8	يثني رئيسي المباشر على الطاقم الإداري لقدراتهم ومجهوداتهم المبذولة	3.90	1.09	موافق	2
9	يقدر رئيسنا الأفكار والمقترحات التي يقدمها الطاقم الإداري حتى ولو كان يختلف معها .	3.90	1.02	موافق	1

المصدر من إعداد الطالبتين بلاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات بعد تقدير الآخرين في كلية العلوم والتكنولوجيا محصور بين (3,56 و 3,90) وهي تتجه الى درجة موافق وتراوح قيم الانحراف المعياري بين (1,02 و 1,10)، وكانت العبارة رقم 09 والتي تنص على " يقدر رئيسنا الأفكار والمقترحات التي يقدمها الطاقم الإداري حتى ولو كان يختلف معها " في المرتبة الاولى بمتوسط 3,90 والذي يتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف معياري 1,02 ونجد العبارة رقم 08 التي تنص على " يثني رئيسي المباشر على الطاقم الإداري لقدراتهم ومجهوداتهم المبذولة ". في المرتبة الثانية بمتوسط 3,90 والتي تتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف

معياري 1,09، وحلت العبارة رقم 07 والتي تنص على "كثيراً ما يظهر رئيسي المباشر للآخرين نقاط قوتهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3,56 وانحراف معياري 1,10 وهي تتجه الى موافق.

3.3. مقارنة اتجاه اجابات المستجوبين حول بعد تقدير الآخرين بين كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا:

الجدول رقم (21): يمثل مقارنة اتجاه اجابات المستجوبين حول بعد تقدير الآخرين بين كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الكلية
مرتفع	0.64	3.85	كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير
مرتفع	0.96	3.78	كلية العلوم والتكنولوجيا

المصدر من إعداد الطالبتين بلاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق تشابه في مستوى تقدير الآخرين في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا، حيث أظهرت آراء عينة الدراسة في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير متوسط حسابي بلغ (3.85)، مما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من تقدير الآخرين. وسجلت آراء عينة الدراسة في كلية العلوم والتكنولوجيا متوسطاً حسابياً قدره (3.78)، مما يدل أيضاً على وجود مستوى مرتفع من تقدير الآخرين.

4. دراسة اتجاه اجابات المستجوبين حول بعد إنخفاظ التركيز الذاتي:

1.4. بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير:

الجدول رقم (22): يمثل اتجاه إجابات المستجوبين حول انخفاظ التركيز الذاتي في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير

الترتيب	الإتجاه العام	الانحراف	المتوسط	العبارة	الرقم
2	محايد	0.90	3.26	دائماً ما يبتعد رئيسي المباشر عن الأنظار عند قيامه بعمله	10
1	محايد	0.96	3.36	رئيسي المباشر لا يحب التركيز على إنجازاته الفردية	11
3	محايد	1.03	3.20	يتحفظ رئيسي المباشر على سيرته الذاتية	12

المصدر من إعداد الطالبين بلاء اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات بعد إنخفاض التركيز الذاتي في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير محصور بين (3,36 و 3,20) وهي تتجه الى درجة محايد وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0,90 و 1,03)، وكانت العبارة رقم 11 والتي تنص على " رئيسي المباشر لا يحب التركيز على إنجازاته الفردية " في المرتبة الاولى بمتوسط 3,36 والذي يتجه الى درجة محايد وبلغت قيمة الانحراف معياري 0,96 ونجد العبارة رقم 10 التي تنص على " دائما ما يبتعد رئيسي المباشر عن الأنظار عند قيامه بعمله " في المرتبة الثانية بمتوسط 3,26 والتي تتجه الى درجة محايد وبلغت قيمة الانحراف معياري 0,90، وحلت العبارة رقم 12 والتي تنص على " يتحفظ رئيسي المباشر على سيرته الذاتية " في المرتبة الاخيرة بمتوسط 3,20 وانحراف معياري 1,03 وهي تتجه الى محايد.

2.4. بالنسبة لكلية العلوم والتكنولوجيا:

الجدول رقم (23): يمثل اتجاه إجابات المستجوبين حول انخفاض التركيز الذاتي في كلية العلوم والتكنولوجيا

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه العام	الترتيب
10	دائما ما يبتعد رئيسي المباشر عن الأنظار عند قيامه بعمله	3.36	1.09	محايد	3
11	رئيسي المباشر لا يحب التركيز على إنجازاته الفردية	3.43	1.00	موافق	1
12	يتحفظ رئيسي المباشر على سيرته الذاتية	3.36	0.85	محايد	2

المصدر من إعداد الطالبين بلاء اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات بعد إنخفاض التركيز الذاتي في كلية العلوم والتكنولوجيا محصور بين (3,43 و 3,36) وهي تتجه الى درجة محايد وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0,85 و 1,09)، وكانت العبارة رقم 11 والتي تنص على " رئيسي المباشر لا يحب التركيز على إنجازاته الفردية " في المرتبة الاولى بمتوسط 3,43 والذي يتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف معياري 1,00 ونجد العبارة رقم 12 التي تنص على " يتحفظ رئيسي المباشر على سيرته الذاتية " في المرتبة الثانية بمتوسط 3,36 والتي تتجه الى درجة محايد وبلغت قيمة الانحراف معياري 0,85، وحلت العبارة رقم 10 والتي تنص على " دائما ما يبتعد رئيسي المباشر عن الأنظار عند قيامه بعمله " في المرتبة الاخيرة بمتوسط 3,36 وانحراف معياري 1,09 وهي تتجه الى محايد.

3.4. مقارنة اتجاه اجابات المستجوبين حول بعد إنخفاظ التركيز الذاتي بين كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا:

الجدول رقم (24): يمثل مقارنة اتجاه اجابات المستجوبين حول بعد إنخفاظ التركيز الذاتي بين كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الكلية
متوسط	0.74	3.27	كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير
متوسط	0.76	3.38	كلية العلوم والتكنولوجيا

المصدر من إعداد الطالبتين بلاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق تشابه في مستوى إنخفاظ التركيز الذاتي في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا، حيث أظهرت آراء عينة الدراسة في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير متوسط حسابي بلغ (3.27)، مما يشير إلى وجود مستوى متوسط من إنخفاظ التركيز الذاتي. و سجلت آراء عينة الدراسة في كلية العلوم والتكنولوجيا متوسطاً حسابياً قدره (3.38)، مما يدل أيضاً على وجود مستوى متوسط من إنخفاظ التركيز الذاتي.

5. دراسة اتجاه اجابات المستجوبين حول بعد القدوة:

1.5. بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير:

الجدول رقم (25): يمثل اتجاه اجابات المستجوبين حول القدوة في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير

الترتيب	الإتجاه العام	الانحراف	المتوسط	العبارة	الرقم
3	موافق	0.9	3.5	رئيسي المباشر يثير في نفوسنا الإعجاب والمحبة التي تنتهيج معها دوافع التنافس المحمود فيتولد لدينا حوافز قوية من أجل بذل مجهودات أكثر	13
2	موافق	1.07	3.76	رئيسي المباشر يعالج المواقف العصبية والمتوترة بهدوء وتروي	14
1	موافق	0.76	4.03	يسعى رئيسي المباشر إلى التغيير وعدم الإحتفاظ بإجراءات العمل الروتينية	15

المصدر من إعداد الطالبتين بلاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات بعد القدوة في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير محصور بين (3.5و4.03) وهي تتجه الى درجة موافق وتراوح قيم الانحراف المعياري بين (1.07و0.76)، وكانت العبارة رقم 15 والتي تنص على " يسعى رئيسي المباشر إلى التغيير وعدم الإحتفاظ بإجراءات العمل الروتينية " في المرتبة الاولى بمتوسط 4,03والذي يتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف معياري 0,76ونجد العبارة رقم 14 التي تنص على " رئيسي المباشر يعالج المواقف العصبية والمتوترة بهدوء وتروي " في المرتبة الثانية بمتوسط 3.76والتي تتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف معياري 1.07، وحلت العبارة رقم 13 والتي تنص على " رئيسي المباشر يثير في نفوسنا الإعجاب والمحبة التي تتهيج معها دوافع التنافس المحمود فيتولد لدينا حوافز قوية من أجل بذل مجهودات أكثر " في المرتبة الاخيرة بمتوسط 3.5وانحراف معياري 0.9وهي تتجه الى موافق.

2.5. بالنسبة لكلية العلوم والتكنولوجيا:

الجدول رقم (26): يمثل اتجاه إجابات المستجوبين حول القدوة في كلية العلوم والتكنولوجيا

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه العام	الترتيب
13	رئيسي المباشر يثير في نفوسنا الإعجاب والمحبة التي تتهيج معها دوافع التنافس المحمود فيتولد لدينا حوافز قوية من أجل بذل مجهودات أكثر	3.50	1.04	موافق	2
14	رئيسي المباشر يعالج المواقف العصبية والمتوترة بهدوء وتروي	3.83	1.08	موافق	1
15	يسعى رئيسي المباشر إلى التغيير وعدم الإحتفاظ بإجراءات العمل الروتينية	3.43	1.13	موافق	3

المصدر من إعداد الطالبتين بلاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات بعد القدوة في كلية العلوم والتكنولوجيا محصور بين (3.43و3.83) وهي تتجه الى درجة موافق وتراوح قيم الانحراف المعياري بين (1.13و1.04)، وكانت العبارة رقم 14 والتي تنص على " رئيسي المباشر يعالج المواقف العصبية والمتوترة بهدوء وتروي " في المرتبة الاولى بمتوسط 3,83والذي يتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف معياري 1.08ونجد العبارة رقم 13 التي تنص على " رئيسي المباشر يثير في نفوسنا الإعجاب والمحبة التي تتهيج معها دوافع التنافس المحمود

فيتولد لدينا حوافز قوية من أجل بذل مجهودات أكثر " في المرتبة الثانية بمتوسط 3.50 والتي تتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.04، وحلت العبارة رقم 15 والتي تنص على " يسعى رئيسي المباشر إلى التغيير وعدم الإحتفاظ بإجراءات العمل الروتينية " في المرتبة الاخيرة بمتوسط 3.43 وانحراف معياري 1.13 وهي تتجه الى موافق.

3.5. مقارنة اتجاه اجابات المستجوبين حول بعد القدوة بين كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا:

الجدول رقم (27): يمثل مقارنة اتجاه اجابات المستجوبين حول بعد القدوة بين كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الكلية
مرتفع	0.73	3.76	كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير
مرتفع	0.88	3.58	كلية العلوم والتكنولوجيا

المصدر من إعداد الطالبتين بلاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق تشابه في مستوى القدوة في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا، حيث أظهرت آراء عينة الدراسة في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير متوسط حسابي بلغ (3.76)، مما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من القدوة. و سجلت آراء عينة الدراسة في كلية العلوم والتكنولوجيا متوسطاً حسابياً قدره (3.58)، مما يدل أيضاً على وجود مستوى مرتفع من القدوة.

ثانيا: اتجاهات إجابات الأفراد حول محور تمكين الموارد البشرية:

1. بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير:

الجدول رقم (28): يمثل اتجاهات إجابات الأفراد حول محور تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه العام	الترتيب
16	أشعر بأن لدي الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات في نطاق عملي.	3.8	0.80	موافق	3
17	أشعر بالثقة عندما أقوم بعرض أمور عملي في الاجتماعات مع الإدارة	4.00	0.58	موافق	2
18	تسعى الإدارة إلى تبني برامج تدريبية تعمل على تطوير أدائنا باستمرار	3.23	1.10	محايد	10
19	تشجعنا الإدارة على العمل بأسلوب الفريق الواحد	3.66	0.80	موافق	6
20	تثق الإدارة بقدرتي على اتخاذ قرارات مستقلة.	3.66	0.84	موافق	7
21	يمكنني الإتصال مباشر مع الأشخاص الذين أحتاج منهم معلومات ومهما كانت رتبهم الوظيفية	3.66	1.15	موافق	8
22	أرى أن رئيسي المباشر يراجع ويقيم مستوى تحقيق الأهداف	3.73	0.90	موافق	5
23	تسود لدينا الثقة المتبادلة بين زملاء العمل في طرح الأفكار، المهارات والخبرات بما يعزز من دعم الجامعة.	3.80	0.92	موافق	4
24	أفوض بمهام ومسؤوليات تتناسب مع قدراتي.	3.60	0.85	موافق	9
25	أحاول دائما الحصول على أفكار جديدة من زملائي في العمل	4.03	0.71	موافق	1

المصدر من إعداد الطالبتين بلاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير محصور بين (3.23 و 4.03) وهي تتجه الى درجة موافق وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.58 و 1.15)، وكانت العبارة رقم 25 والتي تنص على "أحاول دائما الحصول على أفكار جديدة من زملائي في العمل" في المرتبة الاولى بمتوسط 4.03 والذي يتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.71 ونجد العبارة رقم 17 التي تنص على "أشعر بالثقة عندما أقوم بعرض أمور عملي في الاجتماعات مع الإدارة" في المرتبة الثانية بمتوسط 4.00 والتي تتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.58، وحلت العبارة رقم 16 والتي تنص على "أشعر بأن لدي الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات في نطاق عملي" في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.8 وانحراف معياري 0.80 وهي تتجه الى موافق وكانت العبارة رقم 23 والتي تنص على "تسود لدينا الثقة المتبادلة بين زملاء العمل في طرح الأفكار، المهارات والخبرات بما يعزز من دعم الجامعة." في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.80 والذي يتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.92 ونجد العبارة رقم 22 التي تنص على "أرى أن رئيسي المباشر يراجع ويقيم مستوى تحقيق الأهداف" في المرتبة الخامسة بمتوسط 3.73 والتي تتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.90، وحلت العبارة رقم 19 والتي تنص على "تشجعنا الإدارة على العمل بأسلوب الفريق الواحد" في المرتبة السادسة بمتوسط 3.66 وانحراف معياري 0.80 وهي تتجه الى درجة موافق وكانت العبارة رقم 20 والتي تنص على "تثق الإدارة بقدرتي على اتخاذ قرارات مستقلة." في المرتبة السابعة بمتوسط 3.66 والذي يتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.84 ونجد العبارة رقم 21 التي تنص على "يمكنني الإتصال مباشر مع الأشخاص الذين أحتاج منهم معلومات ومهما كانت" في المرتبة الثامنة بمتوسط 3.66 والتي تتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.15، وحلت العبارة رقم 24 والتي تنص على "أفوض بمهام ومسؤوليات تتناسب مع قدراتي." في المرتبة التاسعة بمتوسط 3.60 وانحراف معياري 0.85 وهي تتجه الى موافق ونجد العبارة رقم 18 التي تنص على "تسعى الإدارة إلى تبني برامج تدريبية تعمل على تطوير أدائنا باستمرار" في المرتبة العاشرة بمتوسط 3.23 والتي تتجه الى درجة محايد وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.10.

2. بالنسبة لكلية العلوم والتكنولوجيا:

الجدول رقم (29): يمثل اتجاهات إجابات الأفراد حول محور تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم والتكنولوجيا

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه العام	الترتيب
16	أشعر بأن لدي الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات في نطاق عملي.	3.60	1.13	موافق	7
17	أشعر بالثقة عندما أقوم بعرض أمور عملي في الاجتماعات مع الإدارة	3.90	0.95	موافق	3
18	تسعى الإدارة إلى تبني برامج تدريبية تعمل على تطوير أدائنا باستمرار	3.03	1.21	محايد	10
19	تشجعنا الإدارة على العمل بأسلوب الفريق الواحد	3.36	1.09	محايد	9
20	تثق الإدارة بقدرتي على اتخاذ قرارات مستقلة.	3.56	0.81	موافق	8
21	يمكنني الإتصال مباشر مع الأشخاص الذين أحتاج منهم معلومات ومهما كانت رتبهم الوظيفية	4.00	1.05	موافق	2
22	أرى أن رئيسي المباشر يراجع ويقيم مستوى تحقيق الأهداف	3.76	0.97	موافق	4
23	تسود لدينا الثقة المتبادلة بين زملاء العمل في طرح الأفكار، المهارات والخبرات بما يعزز من دعم الجامعة.	3.70	1.08	موافق	6
24	أفوض بمهام ومسؤوليات تتناسب مع قدراتي.	3.70	1.05	موافق	5
25	أحاول دائما الحصول على أفكار جديدة من زملائي في العمل	4.03	0.88	موافق	1

المصدر من إعداد الطالبتين بلاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير محصور بين (3.03 و 4.03) وهي تتجه الى درجة موافق وتراوح قيم الانحراف المعياري بين

(1.21 و 0.81)، وكانت العبارة رقم 25 والتي تنص على "أحاول دائما الحصول على أفكار جديدة من زملائي في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط 4.03 والذي يتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.88 ونجد العبارة رقم 21 التي تنص على "يمكنني الإتصال مباشر مع الأشخاص الذين أحتاج منهم معلومات ومهما كانت رتبتهم الوظيفية" في المرتبة الثانية بمتوسط 4.00 والتي تتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.05، وحلت العبارة رقم 17 والتي تنص على "أشعر بالثقة عندما أقوم بعرض أمور عملي في الاجتماعات مع الإدارة" في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.90 وانحراف معياري 0.95 وهي تتجه الى موافق وكانت العبارة رقم 22 والتي تنص على "أرى أن رئيسي المباشر يراجع ويقيم مستوى تحقيق الأهداف" في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.76 والذي يتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.97 ونجد العبارة رقم 24 التي تنص على "أفوض بمهام ومسؤوليات تتناسب مع قدراتي." في المرتبة الخامسة بمتوسط 3.70 والتي تتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.05، وحلت العبارة رقم 23 والتي تنص على "تسود لدينا الثقة المتبادلة بين زملاء العمل في طرح الأفكار، المهارات والخبرات بما يعزز من دعم الجامعة." في المرتبة السادسة بمتوسط 3.70 وانحراف معياري 1.08 وهي تتجه الى درجة موافق وكانت العبارة رقم 16 والتي تنص على "أشعر بأن لدي الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات في نطاق عملي." في المرتبة السابعة بمتوسط 3.60 والذي يتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.13 ونجد العبارة رقم 20 التي تنص على "تثق الإدارة بقدرتي على اتخاذ قرارات مستقلة" في المرتبة الثامنة بمتوسط 3.56 والتي تتجه الى درجة موافق وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.81، وحلت العبارة رقم 19 والتي تنص على "تشجعنا الإدارة على العمل بأسلوب الفريق الواحد" في المرتبة التاسعة بمتوسط 3.36 وانحراف معياري 1.09 وهي تتجه الى محايد ونجد العبارة رقم 18 التي تنص على "تسعى الإدارة إلى تبني برامج تدريبية تعمل على تطوير أدائنا باستمرار" في المرتبة العاشرة بمتوسط 3.03 والتي تتجه الى درجة محايد وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.21.

3. مقارنة اتجاه اجابات المستجوبين حول محور تمكين الموارد البشرية بين كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا:

الجدول رقم (30): يمثل مقارنة اتجاه اجابات المستجوبين حول محور تمكين الموارد البشرية بين كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الكلية
مرتفع	0.50	3.72	كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير
مرتفع	0.72	3.66	كلية العلوم والتكنولوجيا

المصدر من إعداد الطالبتين بلعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق تشابه في مستوى تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا، حيث أظهرت آراء عينة الدراسة في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير متوسط حسابي بلغ (3.72)، مما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من تمكين الموارد البشرية. و سجلت آراء عينة الدراسة في كلية العلوم والتكنولوجيا متوسطاً حسابياً قدره (3.66)، مما يدل أيضاً على وجود مستوى مرتفع من تمكين الموارد البشرية.

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات

بعد عرضنا لنتائج وإجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض أبعاد القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيري الدراسة المستقل والتابع.

الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك اختلاف في تبني ممارسات تمكين الموارد البشرية في كل من الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية.

1. اختبار مدى تبني ممارسات تمكين الموارد البشرية في الكليتين محل الدراسة

H_0 : لا يوجد اختلاف في تبني ممارسات تمكين الموارد البشرية في كل من الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية.

H_1 : يوجد اختلاف في تبني ممارسات تمكين الموارد البشرية في كل من الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية.

1.1. بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير:

الجدول رقم (31): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير

الفرضية	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق	القيمة الاحتمالية
H ₁	3	3.720	0.507	0.720	0.000

المصدر بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان مستوى الدلالة للمحور الأول القيادة المتواضعة يساوي 0,000 وهو اقل من مستوى دلالة 5%، كماً أن المتوسط الحسابي الاجمالي 3.720 بلغ وهو ضمن المجال [3.40_4.19] والذي يتجه الى مستوى عالي من الرضا وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي يساوي 3.67، وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة " يوجد اختلاف في تبني ممارسات تمكين الموارد البشرية في كل من الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية. " .

2.1. بالنسبة لكلية العلوم والتكنولوجيا:

الجدول رقم (32): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى بالنسبة لكلية العلوم والتكنولوجيا

الفرضية	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق	القيمة الاحتمالية
H ₁	3	3.66	0.729	0.666	0.000

المصدر بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان مستوى الدلالة للمحور الأول القيادة المتواضعة يساوي 0,000 وهو اقل من مستوى دلالة 5%، كماً أن المتوسط الحسابي الاجمالي 3.66 بلغ وهو ضمن المجال [3.40_4.19] والذي يتجه الى مستوى متوسط من الرضا وهو أقل من المتوسط الفرضي الذي يساوي 3.67، وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة " يوجد اختلاف في تبني ممارسات تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم والتكنولوجيا. " .

الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك اختلاف في ممارسة ابعاد القيادة المتواضعة في كل من الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية.

1. اختبار مدى تبني ممارسات ابعاد القيادة المتواضعة في كل من الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية.

H_0 : لا يوجد اختلاف في ممارسة ابعاد القيادة المتواضعة في كل من الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية.

H_1 : يوجد اختلاف في ممارسة ابعاد القيادة المتواضعة في كل من الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية.

1.1. بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

الجدول رقم (33): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الفرضية	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق	القيمة الاحتمالية
H_1	3	3.75	0.494	0.757	0.000

المصدر بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان مستوى الدلالة للمحور الأول القيادة المتواضعة يساوي 0,000 وهو اقل من مستوى دلالة 5%، كمان المتوسط الحسابي الاجمالي بلغ 3.75 وهو ضمن المجال $[-3,40; 4.19]$ والذي يتجه الى درجة موافق أي مستوى مرتفع وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي يساوي 3.67، وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة " يوجد اختلاف في ممارسة ابعاد القيادة المتواضعة في كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. "

2.1. بالنسبة لكلية العلوم والتكنولوجيا:

الجدول رقم (34): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بالنسبة لكلية العلوم والتكنولوجيا

الفرضية	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق	القيمة الاحتمالية
H_1	3	3.71	0.747	0.713	0.000

المصدر بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان مستوى الدلالة للمحور الأول القيادة المتواضعة يساوي 0,000 وهو اقل من مستوى دلالة 5%، كما أن المتوسط الحسابي الاجمالي بلغ 3.71 وهو ضمن المجال [3,40 - 4.19] والذي يتجه الى مستوى مرتفع من الرضا وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي يساوي 3.67، وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة " يوجد اختلاف في ممارسة ابعاد القيادة المتواضعة في كلية العلوم والتكنولوجيا".

الفرضية الرئيسة الثالثة:

- هنالك اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا
- H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا.
- H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا
1. بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير:
- الجدول رقم(35) نتائج معاملات الانحدار لكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير

معاملات نموذج الانحدار						
اختبار T	F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	تمكين الموارد البشرية	الفرضية الرئيسية
4.469	19.976	0.663	0.416	0.645		
مستوى الدلالة						
0.000						
معاملات نموذج الانحدار						
اختبار T	F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	الوعي الذاتي	الفرضية الفرعية الاولى
3.897	15.188	0.463	0.352	0.593		
مستوى الدلالة						
0.001						
معاملات نموذج الانحدار						
اختبار T	F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	القابلية للتعلم	الفرضية الفرعية الثانية
2.758	7.609	0.393	0.214	0.462		
مستوى الدلالة						

0.010						
معاملات نموذج الانحدار						
اختبار T	F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	تقدير الآخرين	الفرضية الفرعية الثالثة
3.133	9.815	0.399	0.260	0.509		
مستوى الدلالة						
0.004						
معاملات نموذج الانحدار						
اختبار T	F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	إنخفاض التركيز الذاتي	الفرضية الفرعية الرابعة
1.731	2.995	0.212	0.097	0.311		
مستوى الدلالة						
0.095						
معاملات نموذج الانحدار						
اختبار T	F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	القوة	الفرضية الفرعية الخامسة
3.085	9.519	0.346	0.254	0.504		
مستوى الدلالة						
0.005						

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفرضية الرئيسية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية في كل من الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

تبين من خلال الجدول السابق ان قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.645 تشير الى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين الوعي الذاتي وتمكين الموارد البشرية ، كما أن 41,6% من التغير الحاصل في تمكين الموارد البشرية يعود الى القيادة المتواضعة ، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.663 وهو ذو تأثير معنوي لان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى معنوية 0.05 والتي تساوي 0.000، وبلغت قيمة الاختبار

T المحسوبة 4.469 وهي اكبر من القيمة الجدولية 1.96 ويتضح من خلال قيمة F التي كانت اكبر من القيمة الجدولية والتي بلغت 19.976 ان النموذج يتميز بجودة معنوية وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي " : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير."

الفرضية الفرعية الأولى:

H₀: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للوعي الذاتي على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير

H₁: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للوعي الذاتي على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

تبين من خلال الجدول السابق الذي يعرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى أن قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.593 تشير الى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين الوعي الذاتي و تمكين الموارد البشرية ، و أن 35.2 % من التغير الحاصل في تمكين الموارد البشرية يعود إلى الوعي الذاتي ، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.463 وهو ذو تأثير معنوي لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى معنوية 0.05 والتي تساوي 0.001، وبلغت قيمة الاختبار T المحسوبة 3.897 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.96 ويتضح من خلال قيمة F التي كانت اكبر من القيمة الجدولة والتي بلغت 15.188 أن النموذج يتميز بجودة معنوية وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفر أي " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي وتمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير والعلوم التجارية."

وهو ما يفسر أن القيادات في الكلية يمتلكون وعياً ذاتياً يمكّنهم من مشاركة الموظفين دون أن يُنظر إلى ذلك كضعف أو نقص في القدرات، بل كتقدير وإع للذات وتقييم موضوعي لها.

الفرضيات الفرعية الثانية:

H₀: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقابلية لتعلم على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

H₁: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقابلية لتعلم على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

تبين من خلال الجدول السابق الذي يعرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية أن قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.462 تشير الى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين القابلية للتعلم و تمكين الموارد البشرية ، و أن 21.4 % من التغير الحاصل في تمكين الموارد البشرية يعود إلى القابلية للتعلم ، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.393 وهو ذو تأثير معنوي لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى معنوية 0.05 والتي تساوي 0.010، وبلغت قيمة الاختبار T المحسوبة 2.758 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.96 ويتضح من خلال قيمة F التي كانت اكبر من القيمة الجدولة والتي بلغت 7.609 أن النموذج يتميز بجودة معنوية وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقابلية للتعلم على تمكين الموارد البشرية في كلية علوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير."

هذا يفسر أن القادة منفتحين على نصيحة الطاقم الإداري، بل ويظهرون استعدادًا واضحًا لتطوير ذواتهم. هذا يربط بين سلوكهم المنفتح ورغبتهم في التطوير المستمر، مما يعزز من قدرتهم على القيادة الفعالة والتعامل مع التحديات بشكل أفضل.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتقدير الآخرين على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتقدير الآخرين على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

تبين من خلال الجدول السابق الذي يعرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة أن قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.509 تشير الى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين تقدير الآخرين و تمكين الموارد البشرية ، و أن 26% من التغير الحاصل في تمكين الموارد البشرية يعود إلى تقدير الآخرين، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.399 وهو ذو تأثير معنوي لأن القيمة الإحصائية أقل من مستوى معنوية 0.05 والتي تساوي 0.004، وبلغت قيمة الاختبار T المحسوبة 3.133 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.96 ويتضح من خلال قيمة F التي كانت اكبر من القيمة الجدولية والتي بلغت 9.815 أن النموذج يتميز بجودة معنوية وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتقدير الآخرين على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

وهو ما يفسر حرص القائد على الثناء لمجهودات الطاقم الإداري، مما يعكس تقديره الحقيقي لجهودهم ويعزز بيئة عمل إيجابية لتحفيز الفريق وضمان إستدامة النجاح .

الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لانخفاض التركيز الذاتي على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير .

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لانخفاض التركيز الذاتي على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير .

تبين من خلال الجدول السابق الذي يعرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة أن قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.311 تشير الى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين إنخفاض التركيز الذاتي و تمكين الموارد البشرية ، و أن 35.2 % من التغير الحاصل في تمكين الموارد البشرية يعود إلى انخفاض التركيز الذاتي ، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.212 وهو ذو تأثير معنوي لأن القيمة الإحصائية أقل من مستوى معنوية 0.05 والتي تساوي 0.095 ، وبلغت قيمة الاختبار T المحسوبة 1.731 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.96 ويتضح من خلال قيمة F التي كانت اكبر من القيمة الجدولية والتي بلغت 2.995 يعني أن النموذج يتميز بجودة معنوية وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي " يوجد

اثر ذو دلالة إحصائية لانخفاض التركيز الذاتي على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

وهو ما يفسر حرص القادة على توجيه دائرة التقدير والإشادة نحو أعضاء الفريق بدلاً من تركيزها على إنجازاتهم الفردية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقوة على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

H_1 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقوة على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

تبين من خلال الجدول السابق الذي يعرض نتائج الفرضية الفرعية الخامسة أن قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.504 تشير الى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين القوة و تمكين الموارد البشرية ، و أن 25.4 % من التغير الحاصل في تمكين الموارد البشرية يعود إلى القوة ، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.346 وهو ذو تأثير معنوي لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى معنوية 0.05 والتي تساوي 0.005، وبلغت قيمة الاختبار T المحسوب 3.085 أكبر من القيمة الجدولية 1.96 ويتضح من خلال قيمة F التي كانت اكبر من القيمة الجدولية والتي بلغت 9.519 أن النموذج يتميز بجودة معنوية وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقوة على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير."

وهو ما يفسر توجه القادة الدائم نحو التطوير ورفض إجراءات العمل الروتينية

_ بالنسبة لكلية العلوم والتكنولوجيا:

الجدول رقم(36) نتائج معاملات الانحدار بالنسبة لكلية العلوم والتكنولوجيا

معاملات نموذج الانحدار						
اختبار T	F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	تمكين الموارد البشرية	الفرضية الرئيسية
4.587	21.037	0.639	0.429	0.655		
مستوى الدلالة						
0.00						
معاملات نموذج الانحدار						
اختبار T	F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	الوعي الذاتي	الفرضية الفرعية

3.999	15.992	0.537	0.364	0.603		الأولى
مستوى الدلالة						
0.00						
معاملات نموذج الانحدار						
اختبار T	F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	القابلية للتعلم	الفرضية الفرعية الثانية
3.444	11.861	0.468	0.298	0.545		
مستوى الدلالة						
0.002						
معاملات نموذج الانحدار						
اختبار T	F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	تقدير الآخرين	الفرضية الفرعية الثالثة
3.089	9.543	0.381	0.254	0.504		
مستوى الدلالة						
0.004						
معاملات نموذج الانحدار						
اختبار T	F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	إنخفاض التركيز الذاتي	الفرضية الفرعية الرابعة
2.447	5.986	0.398	0.176	0.420		
مستوى الدلالة						
0.021						
معاملات نموذج الانحدار						
اختبار T	F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	القوة	الفرضية الفرعية الخامسة
6.359	40.441	0.632	0.591	0.769		
مستوى الدلالة						
0.000						

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم والتكنولوجيا.

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم والتكنولوجيا.

تبين من خلال الجدول السابق ان قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.655 تشير الى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية ، كما أن 42,9% من التغير الحاصل في تمكين الموارد البشرية يعود الى القيادة المتواضعة ، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.639 وهو ذو تأثير معنوي لان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى معنوية 0.05 والتي تساوي 0.000، وبلغت قيمة الاختبار T المحسوبة 21.037 وهي اكبر من القيمة الجدولية 1.96 ويتضح من خلال قيمة F التي كانت اكبر من القيمة الجدولية والتي بلغت 4.587 يعني ان النموذج يتميز بجودة معنوية وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم والتكنولوجيا. "

ومن خلال هذه النتائج نرى أن تبني نمط القيادة المتواضعة في كلية العلوم تكنولوجيا ، يمكن أن يكون أداة فعالة في رفع كفاءة وفعالية الموارد البشرية من خلال تمكينهم ، وهذا ما يدعم أهمية القيادة المتواضعة كمؤثر إيجابي في بيئة العمل للكلية.

الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للوعي الذاتي على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم والتكنولوجيا.

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للوعي الذاتي على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم والتكنولوجيا.

تبين من خلال الجدول السابق الذي يعرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى أن قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.603 تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين الوعي الذاتي و تمكين الموارد البشرية، و أن 36.4% من التغير الحاصل في تمكين الموارد البشرية يعود إلى الوعي الذاتي ، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.537 وهو ذو تأثير معنوي لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى معنوية 0.05 والتي تساوي 0.000، وبلغت قيمة الاختبار T المحسوبة 3.999 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.96 ويتضح من خلال قيمة F التي كانت اكبر من القيمة الجدولة والتي بلغت 15.992 يعني أن النموذج يتميز بجودة معنوية وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الذاتي على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم والتكنولوجيا "

تُظهر النتائج أن الوعي الذاتي يسهم بنسبة معتبرة (36.4%) في تمكين الموارد البشرية لكلية العلوم والتكنولوجيا ، وهذه النتيجة تدل على أن كلية العلوم والتكنولوجيا تسعى لمشاركة الموظفين الإداريين في صياغة الخطط المستقبلية والإستفادة من مقترحاتهم التطويرية، والحصول على التعليقات اللازمة لتعويض مالا يمتلكه القادة من مهارات ومعارف بالإضافة إلى ذلك سعيهم للإعتراف بقدرات ومهارات غيرهم ممن يفوق قدرتهم ومن شأنه أن يحفز الموظفين ويعظم مستوى تمكينهم .

الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقابلية للتعلم على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم والتكنولوجيا.

H_1 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقابلية للتعلم على تمكين الموارد البشرية في كلية علوم تكنولوجيا.

تبين من خلال الجدول السابق الذي يعرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية أن قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.545 تشير الى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين القابلية للتعلم و تمكين الموارد البشرية، و أن 29.8% من التغير الحاصل في تمكين الموارد البشرية يعود إلى القابلية للتعلم ، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.468 وهو ذو تأثير معنوي لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى معنوية 0.05 والتي تساوي 0.002، وبلغت قيمة الاختبار T المحسوبة 3.444 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.96 ويتضح من خلال قيمة F التي كانت اكبر من القيمة الجدولة والتي بلغت 11.861 أن النموذج يتميز بجودة معنوية وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقابلية للتعلم على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم و التكنولوجيا".

النتائج تؤكد وجود علاقة وتأثير حقيقي للقابلية للتعلم في تمكين الموارد البشرية، تعني أن القيادي في كلية العلوم و التكنولوجيا منفتح على أفكار الآخرين وعلى إستعداد للتعلم من بقية الطاقم الإداري مما يمنح الإدارة أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي من خلال الاستثمار في تطوير الموظفين وتنمية قدراتهم التعليمية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتقدير الآخرين على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم والتكنولوجيا.

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتقدير الآخرين على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم والتكنولوجيا.

تبين من خلال الجدول السابق الذي يعرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة أن قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.504 تشير الى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين تقدير الآخرين و تمكين الموارد البشرية، و أن 25.4% من التغير الحاصل في تمكين الموارد البشرية يعود إلى تقدير الآخرين، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.381 وهو ذو تأثير معنوي لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى معنوية 0.05 والتي تساوي 0.004، وبلغت قيمة الاختبار T المحسوبة 3.089 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.96 ويتضح من خلال قيمة F التي كانت اكبر من القيمة الجدولية والتي بلغت 9.543 يعني أن النموذج يتميز بجودة معنوية وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتقدير الآخرين على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم والتكنولوجيا".

تدل هذه النتائج على أن القيادات في إدارة كلية العلوم و تكنولوجيا تسعى لتبني سلوكيات المساعدة للآخرين وإحترام شؤونهم الخاصة وتقدير مجهودات الموظفين المبذولة وهذا يعظم مستوى مساهماتهم الفردية ويعزز نقاط القوة التي يتمتعون بها وهذا بدوره يعزز مستوى تمكينهم .

الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإنخفاظ التركيز الذاتي على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم تكنولوجيا.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إنخفاظ التركيز الذاتي على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم تكنولوجيا.

تبين من خلال الجدول السابق الذي يعرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة أن قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.420 تشير الى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين إنخفاظ التركيز الذاتي و تمكين الموارد البشرية ، و أن 17.6% من التغير الحاصل في تمكين الموارد البشرية يعود إلى إنخفاظ التركيز الذاتي ، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.398 وهو ذو تأثير معنوي لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى معنوية 0.05 والتي تساوي 0.021، وبلغت قيمة الاختبار T المحسوبة 2.447 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.96 ويتضح من خلال قيمة F التي كانت اكبر من القيمة الجدولة والتي بلغت 5.986 أن النموذج يتميز بجودة معنوية وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إنخفاظ التركيز الذاتي وتمكين الموارد البشرية في كلية العلوم و التكنولوجيا".

تدل هذه النتائج على أن كلما سعى قادة كلية العلوم وتكنولوجيا إلى الابتعاد عن تغليب مصالحهم الذاتية على العامة وعدم سعيهم للفت الإنتباه لأنفسهم عن طريق توجيه إهتماماتهم إلى تعظيم وتحقيق الأهداف المرسومة للكلية دون أي مصالح شخصية وهذا مايسهم في تمكين الموارد البشرية للكلية ويدعم أدائهم .

الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم والتكنولوجيا.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم والتكنولوجيا.

تبين من خلال الجدول السابق الذي يعرض نتائج الفرضية الفرعية الخامسة أن قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.769 تشير الى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين القوة و تمكين الموارد البشرية ، و أن 59,1 % من التغير الحاصل في تمكين الموارد البشرية يعود إلى القوة ، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.632 وهو ذو تأثير معنوي لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى معنوية 0.05 والتي تساوي 0.000، وبلغت قيمة الاختبار T المحسوب 6.359 أكبر من القيمة الجدولية 1.96 ويتضح من خلال قيمة F التي كانت اكبر من القيمة الجدولة والتي بلغت 40.441 يعني أن النموذج يتميز بجودة معنوية وبالتالي يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم والتكنولوجيا".

البيانات تشير إلى أن الموظفين في كلية العلوم والتكنولوجيا ينظرون إلى رؤسائهم كقوة إيجابية في الجوانب المرتبطة بالهدوء في المواقف، الإلهام والتحفيز، أو حتى السعي للتغيير.

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسة أبعاد القيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية بين الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية

H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسة أبعاد القيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية بين الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية

H_1 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسة أبعاد القيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية بين الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية

مقارنة النتائج بين الكليتين في التأثير:

الجدول رقم(37):مقارنة نتائج التأثير بين الكليتين

كلية العلوم والتقولوجيا	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	
42.9%	41.6%	القيادة المتواضعة
36.4%	35.2%	الوعي الذاتي
26.8%	21.4%	القابلية للتعلم
25.4%	26%	تقدير الآخرين
17.6%	35.2%	إنخفاظ التركيز الذاتي
59.1%	25.4%	القدوة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال نتائج الجدول السابق أن:

من الجدول السابق نلاحظ أن تفسير القيادة المتواضعة لتمكين الموارد البشرية كان أعلى قليلاً في كلية العلوم والتقولوجيا (42.9%) مقارنة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (41.6%) .

يظهر من خلال الجدول السابق أن الوعي الذاتي يساهم في تمكين الموارد البشرية بنسبة (36.4%) في كلية العلوم والتقولوجيا، مقابل 35.2% في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

نسبة مساهمة القابلية للتعلم في تمكين الموارد البشرية أعلى في كلية العلوم والتكنولوجيا (26.8%) مقارنة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (21.4%).

من خلال الجدول السابق نلاحظ تأثيرا متقاربا جدا لتقدير الآخرين في تمكين الموارد البشرية بين الكليتين حيث بلغ في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (26%) وفي كلية العلوم والتكنولوجيا (25.4%).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن إنخفاض التركيز الذاتي يساهم في تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بنسبة (35.2%) وبلغ في كلية العلوم والتكنولوجيا (17.6%)

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك فرقا شاسعا في تأثير القدوة على تمكين الموارد البشرية اطين الكليتين فبلغ في كلية التكنولوجيا (59.1%) وفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (25.4%)،

بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية الصفرية " يوجد اختلاف لأثر ممارسة ابعاد القيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية بين الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية "

الفرضية الرئيسية الخامسة:

هناك فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ابعاد القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية

سنتطرق الى اختبار وجود الفروق في الاجابات بين مجموعات المتغيرات الشخصية والوظيفية، وقبل اختبار الفرضيات وجب التأكد من اعتدالية التوزيع من عدمه ومن خلال اختبار شبيرو ويلك الذي يوضح ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي كما أشرنا سابقا، وبالتالي سنعتمد على اختبار T test في اختبار الفروق بالنسبة للجنس اما بالنسبة للمتغيرات الاخرى فسنعتمد على اختبار anova one wey حيث سنقوم برفض الفرضية الصفرية إذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من مستوى الدلالة 5%.

1. بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير:

هناك فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ابعاد القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير

H_0 : لا توجد هناك فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ابعاد القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير

H_1 : هناك فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ابعاد القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير

الجدول (38) : قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية

لكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير

المتغير	مستوى الدلالة	
	القيادة المتواضعة	تمكين الموارد البشرية
الجنس	0.213	0.062
العمر	0.352	0.062
سنوات الخدمة	0.137	0.147
المؤهل العلمي	0.725	0.326

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لاختبار الفروق بالنسبة لإجابات الافراد نحو القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية كانت محصورة بين 0.062 و 0.725 وهي أكبر من مستوى الدلالة 5 % وبلغت ومنه يمكن القول انه " لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة نحو القيادة وتمكين الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس، والعمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي ".

2. بالنسبة كلية العلوم والتكنولوجيا:

- هناك فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ابعاد القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية في كلية العلوم والتكنولوجيا.
- H_0 : لا توجد هناك فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ابعاد القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية في كلية العلوم والتكنولوجيا
- H_1 هناك فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ابعاد القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية في كلية العلوم والتكنولوجيا.

الجدول (39) : قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية لكلية العلوم والتكنولوجيا

المتغير	مستوى الدلالة	
	القيادة المتواضعة	تمكين الموارد البشرية
الجنس	0.832	0.394
العمر	0.764	0.256
سنوات الخدمة	0.340	0.094
المؤهل العلمي	0.024	0.178

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لاختبار الفروق بالنسبة لاجابات الافراد نحو القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية كانت محصورة بين 0.042 و 0.832 وهي أكبر من مستوى الدلالة 5% بإستثناء القيمة الاحتمالية لمتغير المؤهل العلمي في محور القيادة المتواضعة التي كانت أقل من 5% ومنه يمكن القول انه " لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة نحو القيادة وتمكين الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس، والعمر ، سنوات الخدمة بينما توجد فروق نحو القيادة المتواضعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

نتائج الدراسة:

- ✓ أوضحت الدراسة أن معظم أفراد عينة الدراسة في الكليتين هم من الرجال، ذو الفئة البالغة من العمر في كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير من 30 إلى 39 وفي كلية العلوم والتكنولوجيا ما بين 40 إلى 49، ومؤهل علمي عالي دكتوراه وبمدة أقدمية من 11 إلى 15 سنة.
- ✓ بينت الدراسة أن هناك مستوى مرتفع لتوفير عناصر وأبعاد القيادة المتواضعة في الكليتين محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير (3.75) ، وبلغ المتوسط الحسابي في كلية العلوم والتكنولوجيا (3.71).
- ✓ بلغ تبني ممارسات تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مستوى عالي حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي 3.720 و الانحراف المعياري 0.507 مما يشير الى مستوى عالي من الرضا بينما في كلية العلوم والتكنولوجيا بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي 3.66 درجة وبلغ الانحراف المعياري 0.729 مما يشير إلى مستوى متوسط، فبالتالي نرى ان مستوى ممارسات تمكين الموارد البشرية في كلية الإقتصاد أعلى من كلية العلوم والتكنولوجيا
- ✓ بلغ الاختلاف في ممارسة ابعاد القيادة المتواضعة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي 3.75 و الانحراف المعياري 0.49 مما يشير الى مستوى عالي من الرضا بينما في كلية العلوم والتكنولوجيا بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي 3.71 درجة وبلغ الانحراف المعياري 0.74 مما يشير إلى مستوى مرتفع ومنه كلا الكليتين تتبنى نمط القيادة المتواضعة .
- ✓ من خلال النتائج السابقة تم التوصل بأن القيادة المتواضعة لتمكين الموارد البشرية كان أعلى قليلاً في كلية العلوم والتكنولوجيا (42.9%) مقارنةً بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (41.6%)
- ✓ تظهر النتائج أن الوعي الذاتي يساهم في تمكين الموارد البشرية بنسبة (36.4%) في كلية العلوم والتكنولوجيا، مقابل (35.2%) في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- ✓ كانت مساهمة القابلية للتعلم في تمكين الموارد البشرية مرتفعة في كلية العلوم والتكنولوجيا (26.8%) بينما في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير نسبة المساهمة منخفضة قليلاً عن كلية التكنولوجيا بنسبة (21.4%).
- ✓ يوجد تطبيق للقيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية بنسبة مرتفعة قليلاً في كلية العلوم والتكنولوجيا (42.9%) مقارنة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التي كانت بنسبة (41.6%).
- ✓ يوجد مستوى مرتفع لتطبيق الوعي الذاتي في تمكين الموارد البشرية بنسبة (36.4%) في كلية العلوم والتكنولوجيا، مقابل 35.2% في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ✓ تساهم القابلية للتعلم في تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم والتكنولوجيا بنسبة (26.8%) مرتفعة مقارنة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (21.4%).
- ✓ توصلنا من خلال الدراسة أن هناك فرقاً شاسعاً في تأثير القدوة على تمكين الموارد البشرية في الكليتين فبلغ في كلية التكنولوجيا (59.1%) وفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (25.4%).
- ✓ حقق بعد الوعي الذاتي المرتبة الأولى من حيث الأهمية بدرجة مرتفعة، في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بمتوسط حسابي 4.10، وحقق بعد تقدير الآخرين المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ 3.85، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد القابلية للتعلم بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي 3.78، يليه بعد القدوة بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي 3.76، وحقق بعد إنخفاض التركيز الذاتي المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.27.
- ✓ حقق بعد الوعي الذاتي المرتبة الأولى من حيث الأهمية بدرجة مرتفعة، في كلية العلوم والتكنولوجيا، بمتوسط حسابي 4.03، وحقق بعد تقدير الآخرين المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ 3.78، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد القابلية للتعلم بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي 3.76، يليه بعد القدوة بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي 3.58، وحقق بعد إنخفاض التركيز الذاتي المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.38.
- ✓ إتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (عباس أحمد العكابي 2021) في وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية.
- ✓ إتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (عباس أحمد العكابي 2021) في وجود تأثير ذو دلالة معنوية للوعي الذاتي على تمكين الموارد البشرية.
- ✓ إتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (عباس أحمد العكابي 2021) في وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإنخفاض التركيز الذاتي على تمكين الموارد البشرية.

- ✓ إتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (عباس أحمد العكابي 2021) في وجود تأثير ذو دلالة معنوية تقدير الآخرين على تمكين الموارد البشرية.
- ✓ حقق بعد الوعي الذاتي في دراسة (عباس أحمد العكابي 2021) المرتبة الخامسة وبدرجة مرتفعة من حيث الأهمية.
- ✓ حقق بعد إنخفاض التركيز الذاتي المرتبة المرتبة السادسة وبمرتبة معتدلة إلى حد ما في دراسة (عباس أحمد العكابي 2021).
- ✓ حقق بعد تقدير الآخرين المرتبة الثانية من حيث الأهمية وبدرجة مرتفعة في دراسة (عباس أحمد العكابي 2021).

ملخص الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات المطروحة، من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية (دراسة مقارنة)، فقد تناولنا في هذا الفصل مبحثين تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم عام لجامعة غرداية من حيث النشأة والتعريف ، وطرق وأدوات الدراسة التي تم فيها إظهار مجتمع وعينة الدراسة وكذلك إثبات صدق وثبات أداة الدراسة الممثلة في الإستبيان والذي ضم متغيرين وهما القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية وذلك من أجل تحقيق أغراض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائجها، باستعمال مجموعة من إختبارات وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS لمعرفة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة ممثلة في المتوسط الحسابي، مقياس التشتت الانحراف المعياري، والانحدار البسيط لدراسة اثر ابعاد القيادة المتواضعة كما تم ابراز الاختلاف بين الكليتين محل الدراسة من حيث اثر ممارسة أبعاد القيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية ودراسة الفروق وفق إختبار One way ANOVA لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على كلا المتغيرين، وإختبار (Independant Samples test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق بين متغير الجنس وكلا متغيري الدراسة وخلصت الدراسة بالوصول إلى عدد من النتائج المثيرة للاهتمام .

ومن خلال هاته النتائج سنحاول تقديم عدد من المقترحات التي تسهم في حل إشكالية الدراسة في خاتمة الدراسة.

خاتمة

الخاتمة :

يعتبر تمكين الموارد البشرية من الركائز الأساسية الذي تقوم عليها المنظمة ، فالمورد البشري في المؤسسة كالعقل في الإنسان، فالمنظمة لا تستطيع الإستمرار دون وجود عقل يديرها، ومن هنا فإن أهمية المورد البشري في المنظمة تماما كأهمية العقل عند الإنسان.

وكما أن المؤسسات تحتاج إلى قادة يتحملون مسؤولية تطوير وتنمية المنظمة وتحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة ، فوجود قيادة إدارية واعية و متفهمة ومتواضعة و لديها القدرة على الاستغلال الأمثل لمواردها ضروري للرفع من مستوى أدائها، و يتم ذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالإنفتاح والتواضع و الشفافية، تعمل على توفير الأجواء المناسبة لظروف العمل و على توجيه سلوك الموظفين وتشجيعهم، مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف المنظمة الداخلية التي تمارس فيها القيادة ومراعاة إختلاف الموظفين و إختلاف خصائصهم وقدراتهم ، وتجد أن نمط القيادة المتواضعة هو أحد الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم الحديث لأساليب وإستراتيجيات تسيير المنظمة.

و بعد أن تم استعراض أهم الأدبيات النظرية والتطبيقات المتعلقة بكل من متغيري الدراسة القيادة المتواضعة و تمكين الموارد البشرية وفق تساؤلات الدراسة الموضوعية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات هي في الاتي .

أولا /نتائج الدراسة:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن:

- ✓ أصبح تمكين الموارد البشرية داخل الجامعات ضرورة أساسية لضمان استمرارية فاعليتها، إذ يشعر العاملون بأنهم العنصر المحوري في تحقيق الأهداف التعليمية والبحثية، ويعزز من دافعيتهم نحو الإبداع والابتكار .
- كما يتيح لهم فرصا لتطوير مهاراتهم الأكاديمية والإدارية، ويساعد الجامعة على الاحتفاظ بكوادرها وضمان استقرارهم الوظيفي.
- ✓ أوجدت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية للمتغير المستقل القيادة المتواضعة في تعزيز المتغير التابع تمكين الموارد البشرية وهذا يشير إلى أن الكليتين يُوليان إهتماما كبيرا في تطبيق هذا النوع من القيادة في قيادة الموظفين لكونه يجذب أفضل الكفاءات والمؤهلات من الموظفين ويحقق الرضا الوظيفي وينعكس ذلك في تمكين الموارد البشرية لديهم.

- ✓ أوجدت نتائج وجود علاقة ارتباط بين متغير القيادة المتواضعة و تمكين الموارد البشرية وهذا يدل أنه في حالة زيادة الاهتمام من قبل الكليتين بالقيادة المتواضعة والتأكيد على إتباع السلوكيات المتواضعة من قبل القادة في تعاملهم مع التابعين هذا بدوره يعزز من تمكين الموارد البشرية في الكليتين.
- ✓ تم إثبات صحة الفرضية التي تنص على هناك إختلاف في ممارسة أبعاد القيادة المتواضعة في كل من الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية.
- ✓ أوضحت الدراسة أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسة تمكين الموارد البشرية بين الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية، وذلك بقبول الفرضية التي تنص على " هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسة تمكين الموارد البشرية بين الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية"
- ✓ أكدت الدراسة على وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين كل من إنخفاض التركيز الذاتي وتمكين الموارد البشرية في كلية العلوم والتكنولوجيا وذلك من خلال نتائج التحليل الإحصائي وبالتالي قبول هذه الفرضية.
- ✓ بينت الدراسة تأثير فعال للقدوة على تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم والتكنولوجيا.
- ✓ بينت الدراسة درجة تأثير ملحوظ لإنخفاض التركيز الذاتي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- ✓ أثبتت النتائج عدم تأثير المتغيرات الديمغرافية على إجابات أفراد الدراسة حول دور أبعاد القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وذلك بقبول الفرضية التي تنص على لا توجد هناك فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ✓ أثبتت الدراسة وجود إختلاف لأثر ممارسة ابعاد القيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية بين الكليتين محل الدراسة بجامعة غرداية.
- ✓ أوضحت الدراسة وجود تأثير متقارب للقيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية.
- ✓ تبين وجود تأثير ملحوظ للوعي الذاتي على تمكين الموارد البشرية بين الكليتين.
- ✓ بينت الدراسة وجود فرق للقابلية للتعلم على تمكين الموارد البشرية.
- ✓ أثبتت الدراسة تأثيرا متقاربا جدا لتقدير الآخرين على تمكين الموارد البشرية في الكليتين محل الدراسة.
- ✓ أثبتت الدراسة إختلافا جوهريا في إنخفاض التركيز الذاتي على تمكين الموارد البشرية بين الكليتين محل الدراسة.

- ✓ أثبتت الدراسة وجود إختلاف جذري في تأثير القدوة على تمكين الموارد البشرية بين الكليتين محل الدراسة.
- ✓ أكدت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة نحو القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس، والعمر ، سنوات الخدمة بينما توجد فروق نحو القيادة المتواضعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ✓ حقق بعد الوعي الذاتي درجة مرتفعة من الأهمية وفق إجابات أفراد عينة الدراسة في الكليتين.
- ✓ حقق بعد القابلية للتعلم درجة مرتفعة من الأهمية وفق إجابات أفراد عينة الدراسة في الكليتين.
- ✓ حقق بعد تقدير الآخرين درجة مرتفعة من الأهمية وفق إجابات أفراد عينة الدراسة في الكليتين.
- ✓ حقق بعد إنخفاظ التركيز الذاتي درجة متوسطة من الأهمية وفق إجابات أفراد عينة الدراسة في الكليتين.
- ✓ حقق بعد القدوة درجة مرتفعة من الأهمية وفق إجابات أفراد عينة الدراسة في الكليتين.
- ✓ حقق بعد الوعي الذاتي المرتبة الأولى في كل من الكليتين بدرجة مرتفعة، مما يؤكد أهميته على مستوى افراد العينة، مما يدل على أن القيادات في الكليتين تولي إهتماما في تحسين علاقات العمل مما يساهم في تعزيز أداء الموظفين وتحقيق النتائج المرجوة.
- ✓ حقق بعد تقدير الآخرين المرتبة الثانية في كل من الكليتين بدرجة مرتفعة، مما يؤكد أهميته على مستوى افراد العينة مما يدل على أن القيادات في الكليتين تولي أهمية كبيرة لتقدير جهود الموظفين وتعزيز معنوياتهم
- ✓ حقق بعد القابلية للتعلم المرتبة الثالثة في كل من الكليتين بدرجة مرتفعة، مما يؤكد أهميته على مستوى افراد العينة، مما يدل على أن القيادات في الكليتين، تسعى إلى تعزيز القدرة على التعلم والتطوير لدى الموظفين، مما يعكس التزامها بتحسين الأداء والابتكار.
- ✓ حقق بعد القدوة المرتبة الرابعة في كل من الكليتين بدرجة مرتفعة، مما يؤكد أهميته على مستوى افراد العينة، مما يدل على أن القيادات في الكليتين تتمتع بمستوى عالٍ من التأثير الإيجابي، مما يعزز الثقة والاحترام بين القادة والموظفين.
- ✓ حقق بعد إنخفاظ التركيز الذاتي المرتبة الخامسة في كل من الكليتين بدرجة مرتفعة، مما يؤكد أهميته على مستوى افراد العينة، مما يدل على أن القيادات في الكليتين تتمتع بتواضع واهتمام بالآخرين، مما يعزز بيئة عمل تعاونية وإيجابية.

ثانياً/ الإقتراحات والتوصيات:

- ✓ نظراً لأهمية متغيرات الدراسة توصي الدراسة الحالية المنظمات التعليمية بتشجيع الباحثين على تركيز جهودهم الدراسية وهذا النوع من القيادة المتواضعة لاسيما في تمكين الموارد البشرية.
- ✓ يجب الإهتمام بدعم العلاقات الإيجابية بين القادة والموظفين من أجل تنمية شعورهم بالثقة والإطمئنان في بيئة العمل وهذا بدور يؤدي إلى تحسين مستويات أدائهم .
- ✓ دعوة كلية العلوم إقتصادية وتجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم و التكنولوجيا في جامعة غرداية إلى إيجاد وسائل لتطوير السلوكيات المتواضعة عن طريق برامج تدريبية خاصة موجهة نحو تعزيز تمكين الموارد البشرية من أجل نشر الوعي الوظيفي لدى الموظفين بأهمية أبعاد القيادة المتواضعة لكونها الدافع الأساسي للكثير من السلوكيات الإيجابية وتقليل السلوكيات السلبية ويتحقق ذلك من خلال قيام الكليتين بتطبيق الآتي:
- ✓ ضرورة منح الموظفين السلطة وتشجيعهم على حل المشكلات والمعوقات التي تواجههم أثناء العمل دون الرجوع إلى الإدارات العليا وهذا عن طريق بناء الثقة الذاتية.
- ✓ على قيادات الكليتين محل الدراسة في جامعة غرداية 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 .
- ✓ إقامة ندوات ودورات تدريبية الخاصة بمتغيرات الدراسة وضرورة مشاركة الموظفين فيها من أجل إكتساب المزيد من المهارات والخبرات لتحقيق تمكين الموارد البشرية

ثالثاً /آفاق الدراسة :

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

- _إجراء دراسة حول أثر النكاء العاطفي للقادة على تمكين الموارد البشرية
- _إجراء دراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تمكين الموارد البشرية.
- _إجراء دراسة دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية في المؤسسات العمومية مثل المؤسسات الإستشفائية ، المؤسسات التربوية وغيرها.

إجراء دراسة دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية في المؤسسات وإجراء مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص

إجراء دراسة حول مدى تأثير تقدير الآخرين على تمكين الموارد البشرية وإنعكاساته على بيئة العمل .

المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

1. المراجع باللغة العربية

أولا /المجلات:

1. علي حسين عليوي " تأثير القيادة المتواضعة في تحقيق التماثل التنظيمي عن طريق عمليات إدارة الموهبة"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العراق المجلد (17) العدد(68)،2021
2. أكرم سامي فايز "دور القيادة المتواضعة في تعزيز التعلم التنظيمي" (دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في كلية التربية الأساسية- جامعة الكوفة) مجلة الإدارة والاقتصاد،العراق المجلد (9) العدد(35) ، سبتمبر 2020
3. عصام عليوي صاحب العبيدي،"النزاهة السلوكية وإنعكاسها في القيادة المتواضعة"(دراسة إستطلاعية لشراء عينة من أساتذة كلية الإمام كاظم(أقسام بابل)، المجلة العربية للإدارة،العراق المجلد(39)،العدد(03) ، سبتمبر 2019.
4. أحمد علاوي حسين "تأثير القيادة المتواضعة في الحد من الشيوخة التنظيمية"(دراسة ميدانية لآراء العاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة) Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics of العراق، المجلد 19، العدد01، 2023.
5. أحمد كرم النجار، محمد عبد العزيز سيد أحمد "دراسة العلاقة بين سلوك القيادة المتواضعة والإغتراب الوظيفية للعاملين في الفنادق المصرية"مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة،المجلد(20)العدد(3) مصر 2021.
6. محمد حسن أحمد مهدي "القيادة المتواضعة وتأثيرها على السلوك الابتكاري للعاملين: إختبار الدور الوسيط لرأس المال النفسي- دراسة ميدانية" مجلة البحوث المالية والتجارية، مصر، المجلد(24) العدد(04)، 2023.
7. عباس أحمد العكابي، أمير توفيق عبد الأمير " القيادة المتواضعة ودورها في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي"(دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العمد التعليمية)، المجلد (09) - العدد (02)-كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، أبريل 2023.
8. بشار عبد الحسين حسن، "الذكاء التنافسي ودوره في تمكين الموارد البشرية"(دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الحياة الأهلي في محافظة النجف الأشرف)،مجلة آداب الكوفة ، العراق العدد(55)،المجلد(3) جامعة الفرات الأوسط التقنية ، 2023.

9. حسن عليوي صاحب ،"دور تمكين الموارد البشرية الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي للأفراد" (دراسة حالة في مؤسسة كل العراق الأهلية) المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد (19) الجزء (77)، 2023.
 10. صالح مهدي محمد الحسناوي، "دور تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز مخرجات العمل من خلال الدور الوسيط لتمكين العاملين" (بحث استطلاعي تحليلي لعينة من موظفي رئاسة جامعة كربلاء)مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العراق، العدد(65) الجزء (2) 2022.
 11. نمديلي أسماء "دور تمكين الموارد البشرية في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية" مجلة أبحاث نفسية و تربوية، قسنطينة ، الجزائر، المجلد 09 العدد 04، 2018.
 12. حملة عز الدين، بودرهم كنزة، "تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي" مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، الجزائر، المجلد 05 العدد2، 2020.
 13. عبد الكريم محمود ضوء دفعوس "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي" (دراسة ماجستير) جامعة الزاوية، ليبيا، 2020.
 14. ثروة جميل سعيد نادر البير فانوس، محمود أحمد أمين"دور القيادة الأخلاقية في بيئة العمل على تمكين العاملين (بال تطبيق على المعاهد الخاصة التابعة لوزارة اتعليم العالي)" مجلة العلوم البيئية، مصر جامعة عين شمس، 2022.
 15. فنيش وسيم، بوا الروايح يزيد"تمكين الموارد البشرية في منظمات الأعمال" المجلة المغربية للدراسات التاريخية والاجتماعية، الجزائر جامعة سيدي بلعباس المجلد (14) العدد (01)، 2022.
- ثانيا/ الرسائل الجامعية:**
1. رميساء بوفنغول، لمياء بلمولاي "دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي"(دراسة حالة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصواف _ميلة_)رسالة ماجستير، ميلة 2022.
 2. فوزية برسولي، " أثر تمكين الموارد البشرية في الأداء البشري"(أطروحة دكتوراه) جامعة باتنة، 2018.
 3. أميرة سابق "دور تمكين الموارد البشرية الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي"، جامعة محمد خيضر، (رسالة ماجستير)، بسكرة، 2024.
 4. زرزور نورة ودغمة حنان و ملحوس مروة "أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة دقيق سوف بالوادي" رسالة ماجستير جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2021
 5. جقاوة أميرة" أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في المنظمة" (دراسة حالة مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية)، رسالة ماجستير جامعة غرداية، 2020

ثالثاً/ المواقع:

1. أحمد لمرامحي، <https://statistic-think.blogspot.com/2019/02/blog-post.htm>،

[2025/05/19](https://statistic-think.blogspot.com/2019/02/blog-post.htm)

2. [/https://www.univ-ghardaia.edu.dz](https://www.univ-ghardaia.edu.dz) 2025/05/21

2. المراجع باللغة الأجنبية:

1-Chacha Magasi," The Role of Transformational Leadership on Employee Performance: A Perspective of Employee Empowerment".European Journal of Business Managemant and Research,November,2021

2_ Sameh Abd-ElMaksoud Aboul-Dahab , "Examining the link between Humble Leadership and Innovative Behaviour through Psychological Capital, Psychological Empowement, and Work Engagement: The moderting role of Top Management Support,(2021)

3_Ardi kho," THE Relationship Between Digital Transformational Leadership Styles and Knowledge-Based Empowering Interaction for Increasing Organisational Innovativeness" ,International Jornal of Innovation, Creativity and change, Volume 11 Issue 3, 2020 ,Indonesia

4_Eric Hermawan, Antoni Ludfi Arifin," What Expert Say about Empowering Human Resources in Supporting Leadership Function in Higher Education in the 21st Century". Universities Negeri Jakarta, Indonesia,volume06, Number 2, 2021

الملاحق

الملحق رقم (01) إستمارة الإستبيان قبل التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية



إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة اما بعد

نضع بين ايديكم استبيان بعنوان " دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية "

من أجل إعداد مشروع التخرج ليسانس تخصص إدارة أعمال جامعة غرداية راجين التفضل بالاطلاع وبيان الرأي باختيار الإجابة المناسبة 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 منكم فضلا وليس امرا: ولأغراض البحث العلمي حصرا، ويرجى

• عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل الإحصائي.

• أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً كي تسهم اجابتك في نجاح الدراسة .

• بوعامر مارية بتول

Maria.bouamer13@gmail.com الطالبات:

• لحرش وفاء

lahrechewafa02@gmail.com

• أ. د لعمور رميلة

المشرفة:

يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والذي يشمل المتغيرين

القيادة المتواضعة: القيادة المتواضعة : هي سمة شخصية يتميز بها القائد تجعل الموظفين يشعرون من خلالها بالثقة والأمان عند تواصلهم مع مدراءهم، بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم للمهام.

تمكين الموارد البشرية : هو عملية منح بعض الصلاحيات من الإدارة العليا إلى الموظفين بغية توسيع حريتهم في نطاق عملهم

ملاحظة : رئيسي المباشر بمعنى (الجامعة ،الكلية ، القسم)

شكرا على مساهمتكم في البحث العلمي

المحور الأول : البيانات الشخصية

1 الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2العمر:

أقل من 30 سنة ☐ من 31 الى 39 ☐ من 40 الى 49 ☐ أكبر من 50 ☐

3 سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ من 11 الى 15 ☐ من 15 فما فوق ☐

4 المؤهل العلمي:

ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐ تكوين مهني ☐ أخرى حددها رجاء.....

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالقيادة المتواضعة

الوعي الذاتي: يعني ان القائد المتواضع يؤمن بأن معرفته لذاته لا تعني بالضرورة انخفاضا في قدراته وإنما هو تقييم صحيح لذاته.

الفئة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 رئيسي المباشر (القسم، الكلية، الجامعة) لديه القدرة على الفهم والادراك والمشاركة مع الموظفين					
2 يبدي رئيسي المباشر تقديرات لمساهمات الآخرين					
3 رئيسي المباشر لديه رغبة قوية في مساعدة الآخرين					

القابلية للتعلم: هي سمة تعكس استعداد القائد لتطوير نفسه واكتساب مهارات جديدة. مما يمكنه من التكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة العمل.

الفئة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

4	رئيسي المباشر دائما على استعداد للتعلم من بقية الطاقم الاداري				
5	رئيسي المباشر منفتح على أفكار الآخرين				
6	رئيسي المباشر منفتح على نصيحة باقي الطاقم الاداري				

احترام الآخرين: يساهم احترام الآخرين في استحداث بيئة عمل إيجابية تعزز من الثقة والولاء.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					كثيراً ما يظهر رئيسي المباشر للآخرين نقاط قوتهم	7
					يثنى رئيسي المباشر على الطاقم الإداري لقدراتهم ومجهوداتهم المبذولة	8
					يظهر رئيسي المباشر تقديره لمساهمات الآخرين	9

انخفاض التركيز الذاتي: هذا يعني أن القائد يضع احتياجات الفريق أو المنظمة فوق احتياجاته الشخصية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					دائما ما يبتعد رئيسي المباشر عن الأنظار عند قيامه بعمله	10
					رئيسي المباشر لا يحب التركيز على إنجازاته الفردية	11
					يتحفظ رئيسي المباشر على سيرته الذاتية	12

القدوة: هي مثال يقتدى به من قبل الآخرين، سواء في السلوك أو القيم أو الإنجازات.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					رئيسي المباشر يثير في نفوسنا الإعجاب والمحبة التي تنهيج معها دوافع التنافس المحمود فيتولد لدينا حوافز قوية من أجل بذل مجهودات أكثر	13
					رئيسي المباشر يعالج المواقف العصبية والمتوترة بهدوء وتروي	14
					يسعى رئيسي المباشر إلى التغيير وعدم الإحتفاظ بإجراءات العمل الروتينية	15

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بتمكين الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					أشعر بالرضى عند المشاركة في إتخاذ القرارات التي تؤثر في العمل	16
					أشعر بالثقة عندما أقوم بعرض مجالات عملي في الإجتماعات مع الإدارة	17
					يسعى رئيسي المباشر على تبني برامج تدريبية تعمل على تحسين الأداء	18
					تشجعنا الإدارة على العمل بأسلوب الفريق الواحد	19
					تقدم الإدارة مكافآت للموظفين المتميزين في العمل	20
					يمكنني الإتصال مباشر مع الأشخاص الذين أحتاج منهم معلومات ومهما كانت رتبهم الوظيفية	21
					أرى أن رئيسي المباشر يراجع ويقيم تقدم (القسم ،الكلية، الجامعة) نحو تحقيق أهدافها	22

					23	تسود لدينا الثقة المتبادلة بين زملاء العمل في طرح الأفكار ،المهارات والخبرات بما يعزز من دعم الجامعة.
					24	يحث فينا رئيسي المباشر روح تحمل المسؤولية
					25	أحاول دائما الحصول على أفكار جديدة من زملائي في العمل



الملحق رقم (02) إستمارة الإستبيان بعد التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

استبيان



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة اما بعد

نضع بين ايديكم استبيان بعنوان " دور القيادة المتواضعة في تمكين الموارد البشرية"

من أجل إعداد مشروع التخرج ليسانس تخصص إدارة أعمال جامعة غرداية راجين التفضل بالاطلاع وبيان الرأي باختيار الإجابة المناسبة 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 حصرا، ويرجى منكم فضلا وليس امرا:

- عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل الإحصائي.
- أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسبا كي تسهم اجابتك في نجاح الدراسة .

الطالبين:

• بوعامر مارية بتول Maria.bouamer13@gmail.com

• لحرش وفاء lahrechewafa02@gmail.com

• أ. د لعمور رميلة

المشرفة:

يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والذي يشمل المتغيرين :

القيادة المتواضعة: القيادة المتواضعة : هي سمة شخصية يتميز بها القائد تجعل الموظفين يشعرون من خلالها بالثقة والأمان عند تواصلهم مع مدراءهم، بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم للمهام.

تمكين الموارد البشرية : هو عملية منح بعض الصلاحيات من الإدارة العليا إلى الموظفين بغية توسيع حريتهم في نطاق عملهم

ملاحظة : رئيسي المباشر بمعنى (مدير الجامعة ، عميد الكلية ، رئيس القسم)

المحور الأول : البيانات الشخصية

1 الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2العمر:

أقل من 30 سنة ☐ من 31 الى 39 ☐ من 40 الى 49 ☐ أكبر من 50 ☐

3 سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ من 11 الى 15 ☐ من 15 فما فوق ☐

4 المؤهل العلمي:

ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐ تكوين مهني ☐ أخرى حددها ☐ رجاء.....

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالقيادة المتواضعة

الوعي الذاتي: يعني ان القائد المتواضع يؤمن بأن معرفته لذاته لا تعني بالضرورة انخفاضاً في قدراته وإنما هو تقييم صحيح لذاته.

الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 رئيسي المباشر (في القسم أو الكلية، أو الجامعة) لديه القدرة على المشاركة مع الموظفين					

2	يبدي رئيسي تقديرات لمساهمات الآخرين				
3	رئيسي المباشر لديه رغبة قوية في مساعدة الآخرين				

القابلية للتعلم: هي سمة تعكس استعداد القائد لتطوير نفسه واكتساب مهارات جديدة. مما يمكنه من التكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة العمل.

الفئة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4	رئيسي دائماً على استعداد للتعلم من بقية الطاقم الإداري				
5	رئيسي المباشر منفتح على أفكار الآخرين				
6	رئيسي المباشر منفتح على نصيحة باقي الطاقم الإداري				

تقدير الآخرين: يعتبر احترام الآخرين وتقديرهم عنصراً أساسياً في التواضع، ويظهر ذلك من خلال العدل، والتعاطف، وتقديم الدعم.

الفئة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	كثيراً ما يظهر رئيسي المباشر للآخرين نقاط قوتهم				
8	يثني رئيسي المباشر على الطاقم الإداري لقدراتهم ومجهوداتهم المبذولة				
9	يقدر رئيسنا الأفكار والمقترحات التي يقدمها الطاقم الإداري حتى ولو كان يختلف معها .				

انخفاض التركيز الذاتي: هذا يعني أن القائد يضع احتياجات الفريق أو المنظمة فوق احتياجاته الشخصية.

الفئة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	------------	-------	-------	-----------	----------------

بشدة						
10	دائما ما يبتعد رئيسي المباشر عن الأنظار عند قيامه بعمله					
11	رئيسي المباشر لا يحب التركيز على إنجازاته الفردية					
12	يتحفظ رئيسي المباشر على سيرته الذاتية					

القدوة: هي مثال يقتدى به من قبل الآخرين، سواء في السلوك أو القيم أو الإنجازات.

الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	رئيسي المباشر يثير في نفوسنا الإعجاب والمحبة التي تنهيج معها دوافع التنافس المحمود فيتولد لدينا حوافز قوية من أجل بذل مجهودات أكثر				
14	رئيسي المباشر يعالج المواقف العصبية والمتوترة بهدوء وتروي				
15	يسعى رئيسي المباشر إلى التغيير وعدم الإحتفاظ بإجراءات العمل الروتينية				

المحور الثالث: البيانات المتعلقة بتمكين الموارد البشرية

الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	أشعر بأن لدي الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات في نطاق عملي.				
17	أشعر بالثقة عندما أقوم بعرض أمور عملي في الاجتماعات مع الإدارة				
18	تسعى الإدارة إلى تبني برامج تدريبية تعمل على تطوير أدائنا باستمرار				
19	تشجعنا الإدارة على العمل بأسلوب الفريق الواحد				

					20	تثق الإدارة بقدرتي على اتخاذ قرارات مستقلة.
					21	يمكنني الإتصال مباشر مع الأشخاص الذين أحتاج منهم معلومات ومهما كانت رتبهم الوظيفية
					22	أرى أن رئيسي المباشر يراجع ويقيم مستوى تحقيق الأهداف
					23	تسود لدينا الثقة المتبادلة بين زملاء العمل في طرح الأفكار، المهارات والخبرات بما يعزز من دعم الجامعة.
					24	أفوض بمهام ومسؤوليات تتناسب مع قدراتي.
					25	أحاول دائما الحصول على أفكار جديدة من زملائي في العمل

هل لديك ملاحظات أو إقتراحات بخصوص موضوع الدراسة؟

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم (03) قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرتبة العلمية	الأستاذ المحكم
أستاذ التعليم العالي	بلعور سليمان
محاضر _ أ _	بوقليمينة عائشة
محاضر _ ب _	قرساس حياة
أستاذة مؤقتة	جقاوة أميرة

إختبار معامل ألفا كرونباخ

بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إختبار معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.856	15

إختبار معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.773	10

بالنسبة لكلية العلوم والتكنولوجيا

إختبار معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.943	15

إختبار معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.888	10

مخرجات التوزيع الطبيعي

بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
القيادة المتواضعة	.155	30	.063	.944	30	.119
تمكين الآخرين	.096	30	.200 [*]	.976	30	.717

بالنسبة لكلية العلوم والتكنولوجيا

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
القيادة المتواضعة	.145	30	.106	.945	30	.126
التمكين	.137	30	.155	.952	30	.187

الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية

بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الجنس					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	ذكر	24	80.0	80.0	80.0
	أنثى	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

العمر					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	أقل_من_30_سنة	1	3.3	3.3	3.3
	من_31_إلى_39	16	53.3	53.3	56.7
	من_40_إلى_49	12	40.0	40.0	96.7
	أكبر_من_50	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

سنوات_الخدمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	أقل من 5 سنوات	7	23.3	23.3	23.3
	من 5 إلى 10 سنوات	5	16.7	16.7	40.0
	من 11 إلى 15	13	43.3	43.3	83.3
	من 15 فما فوق	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المؤهل العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	تكوين مهني	2	6.7	6.7	6.7
	ليسانس	5	16.7	16.7	23.3
	ماستر	8	26.7	26.7	50.0
	دكتوراه	15	50.0	50.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

بالنسبة لكلية العلوم والتكنولوجيا

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	ذكر	19	63.3	63.3	63.3
	أنثى	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	أقل من 30 سنة	1	3.3	3.3	3.3
	من 31 إلى 39	11	36.7	36.7	40.0
	من 40 إلى 49	14	46.7	46.7	86.7
	أكبر من 50	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

سنوات الخدمة				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valid e	أقل_من_5_سنوات	5	16.7	16.7	16.7
	من_5_إلى_10_سنوات	8	26.7	26.7	43.3
	من_11_إلى_15	13	43.3	43.3	86.7
	من_15_فما_فوق	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المؤهل_العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	تكوين مهني	3	10.0	10.0	10.0
	ليسانس	5	16.7	16.7	26.7
	ماستر	10	33.3	33.3	60.0
	دكتوراه	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

بالنسبة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بعد الوعي الذاتي					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
رئيسي المباشر (في القسم أو الكلية، وألجامعة) لديه القدرة على المشاركة مع الموظفين	30	2.00	5.00	4.1667	.64772
ييدي رئيسي تقديرات لمساهمات الآخرين	30	2.00	5.00	4.1000	.75886
رئيسي المباشر لديه رغبة قوية في مساعدة الآخرين	30	2.00	5.00	4.0333	.92786
N valide (liste)	30				

بعد تقابلية للتعلم					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
رئيسي دائما على استعداد للتعلم من بقية الطاقم الاداري	30	1.00	5.00	3.6000	.72397
رئيسي المباشر منفتح على أفكار الآخرين	30	2.00	5.00	3.9333	.69149
رئيسي المباشر منفتح على نصيحة باقي الطاقم الاداري	30	2.00	5.00	3.8333	.83391
N valide (liste)	30				

بعد تقدير الآخرين					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type

كثيراً ما يظهر رئيسي المباشر للآخرين نقاط قوتهم	30	2.00	5.00	3.6000	.89443
يثني رئيسي المباشر على الطاقم الإداري لقدراتهم ومجهوداتهم المبذولة	30	2.00	5.00	4.0667	.78492
يقدر رئيسنا الأفكار والمقترحات التي يقدمها . الطاقم الإداري حتى ولو كان يختلف معها	30	2.00	5.00	3.9000	.84486
N valide (liste)	30				

بعد انخفاض التركيز الذاتي					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
دائماً ما يبتعد رئيسي المباشر عن الأنظار عند قيامه بعمله	30	2.00	5.00	3.2667	.90719
رئيسي المباشر لا يحب التركيز على إنجازاته الفردية	30	2.00	5.00	3.3667	.96431
يتحفظ رئيسي المباشر على سيرته الذاتية	30	1.00	5.00	3.2000	1.03057
N valide (liste)	30				

بعد القدوة					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type

رئيسي المباشر يثير في نفوسنا الإعجاب والمحبة التي تتهيج معها دوافع التنافس المحمود فيتولد لدينا حوافز قوية من أجل بذل مجهودات أكثر	30	1.00	5.00	3.5000	.90019
رئيسي المباشر يعالج المواقف العصبية والمتوترة بهدوء وتروي	30	1.00	5.00	3.7667	1.07265
يسعى رئيسي المباشر إلى التغيير وعدم الإحتفاظ بإجراءات العمل الروتينية	30	2.00	5.00	4.0333	.76489
N valide (liste)	30				

محور تمكين الموارد البشرية

	N	Minimu m	Maximu m	Moyen ne	Ecart type
أشعر بأن لدي الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات في نطاق عملي.	30	2.00	5.00	3.8000	.80516
أشعر بالثقة عندما أقوم بعرض أمور عملي في الإجتماعات مع الإدارة	30	3.00	5.00	4.0000	.58722
تسعى الإدارة إلى تبني برامج تدريبية تعمل على تطوير أدائنا باستمرار	30	1.00	5.00	3.2333	1.10433
تشجعنا الإدارة على العمل بأسلوب الفريق الواحد	30	2.00	5.00	3.6667	.80230
تثق الإدارة بقدرتي على اتخاذ قرارات مستقلة	30	2.00	5.00	3.6667	.84418

يمكنني الإتصال مباشر مع الأشخاص الذين أحتاج منهم معلومات ومهما كانت رتبتهن الوظيفية	30	1.00	5.00	3.6667	1.15470
أرى أن رئيسي المباشر يراجع ويقيم مستوى تحقيق الأهداف	30	1.00	5.00	3.7333	.90719
تسود لدينا الثقة المتبادلة بين زملاء العمل في طرح الأفكار ،المهارات والخبرات بما يعزز من دعم الجامعة	30	2.00	5.00	3.8000	.92476
أفوض بمهام ومسؤوليات تتناسب مع قدراتي	30	2.00	5.00	3.6000	.85501
أحاول دائما الحصول على أفكار جديدة من زملائي في العمل	30	2.00	5.00	4.0333	.71840
N valide (liste)	30				

بالنسبة لكلية العلوم والتكنولوجيا

بعد الوعي الذاتي					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س1	30	1.00	5.00	3.9333	1.01483
س2	30	1.00	5.00	3.9667	.88992
س3	30	1.00	5.00	4.2000	.92476
N valide (liste)	30				

بعد القابلية للتعلم

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س4	30	1.00	5.00	3.8000	.96132
س5	30	1.00	5.00	3.6667	.95893
س6	30	2.00	5.00	3.8333	.79148
N valide (liste)	30				

بعد تقدير الآخرين					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س7	30	1.00	5.00	3.5667	1.10433
س8	30	1.00	5.00	3.9000	1.09387
س9	30	1.00	5.00	3.9000	1.02889
N valide (liste)	30				

بعد إنخفاظ التركيز الذاتي					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س10	30	1.00	5.00	3.3667	1.09807
س11	30	1.00	5.00	3.4333	1.00630

س12	30	1.00	5.00	3.3667	.85029
N valide (liste)	30				

بعد القدوة					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س13	30	1.00	5.00	3.5000	1.04221
س14	30	1.00	5.00	3.8333	1.08543
س15	30	1.00	5.00	3.4333	1.13512
N valide (liste)	30				

محور تمكين الموارد البشرية					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س16	30	1.00	5.00	3.6000	1.13259
س17	30	1.00	5.00	3.9000	.95953
س18	30	1.00	5.00	3.0333	1.21721
س19	30	1.00	5.00	3.3667	1.09807
س20	30	2.00	5.00	3.5667	.81720
س21	30	1.00	5.00	4.0000	1.05045
س22	30	1.00	5.00	3.7667	.97143

س23	30	1.00	5.00	3.7000	1.08755
س24	30	1.00	5.00	3.7000	1.05536
س25	30	1.00	5.00	4.0333	.88992
N valide (liste)	30				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة

بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المحور الأول: القيادة المتواضعة

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
القيادة المتواضعة	30	3.7578	.49410	.09021

الوعي الذاتي					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الوعي_الذاتي	30	2.00	5.00	4.1000	.65008
N valide (liste)	30				

البعد الأول:

الوعي الذاتي

القابلية للتعلم					
	N	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart type
القابلية للتعلم	30	1.67	4.67	3.7889	.59682
N valide (liste)	30				

البعد الثاني:

القابلية للتعلم

تقدير الآخرين					
تقدير الآخرين	30	2.67	5.00	3.8556	.64732
N valide (liste)	30				

البعد الثالث:

تقدير الآخرين

إنخفاض التركيز الذاتي					
	N	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart type
انخفاض التركيز الذاتي	30	2.00	5.00	3.2778	.74321
N valide (liste)	30				
القدوة					
	N	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart type
القدوة	30	2.33	5.00	3.7667	.73838

البعد الرابع:

إنخفاض التركيز

الذاتي

N valide (liste)	30				
---------------------	----	--	--	--	--

البعد الرابع:

القوة

المحور الثاني: تمكين الموارد البشرية

تمكين الموارد البشرية					
	N	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart type
التمكين	30	2.80	5.00	3.7200	.50746
N valide (liste)	30				

بالنسبة لكلية العلوم والتكنولوجيا

المحور الاول: القيادة المتواضعة

الوعي الذاتي					
	N	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart type
الوعي_الذاتي	30	1.00	5.00	4.0333	.81814
القابلية للتعلم					
(liste)					

البعد الأول:

الوعي الذاتي

	N	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart type
القابلية_للتعلم	30	1.33	5.00	3.7667	.84939
N valide (liste)	30				
تقدير الآخرين					
	N	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart type
تقدير_الآخرين	30	1.00	5.00	3.7889	.96484
N valide (liste)	30				

البعد الثاني:

القابلية للتعلم

البعد الثالث:

تقدير الآخرين

إنخفاض التركيز الذاتي					
	N	Minimu m	Maximum	Moyenn e	Ecart type
انخفاض_التركيز_	30	1.00	4.67	3.3889	.76856
القدوة					
	N	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart type
القدوة	30	1.00	5.00	3.5889	.88704

البعد الرابع:

إنخفاض التركيز

الذاتي

N valide (liste)	30				
---------------------	----	--	--	--	--

البعد الخامس :

القُدوة

المحور الثاني: تمكين الموارد البشرية

تمكين الموارد البشرية					
	N	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart type
تمكين_الموارد_البشرية	30	1.70	5.00	3.6667	.72935
N valide (liste)	30				

معامل الإنحدار

بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المحور الأول: القيادة المتواضعة

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.655 ^a	.429	.409	.56089

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
				Inférieur
8.400	29	.000	.75778	.5733

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.230	.562		2.189	.037
	القيادة المتواضعة	.663	.148	.645	4.469	.000

البعد الأول: الوعي الذاتي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.593 ^a	.352	.329	.41583

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.626	1	2.626	15.188	.001 ^b
	de Student	4.842	28	.173		
	Total	7.468	29			

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.822	.493		3.697	.001
	الوعي_الذاتي	.463	.119	.593	3.897	.001

البعد الثاني : القابلية للتعلم

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.462 ^a	.214	.186	.45796

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.596	1	1.596	7.609	.010 ^b
	de Student	5.872	28	.210		
	Total	7.468	29			

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.231	.546		4.083	.000
	القابلية للتعلم	.393	.142	.462	2.758	.010

البعد الثالث: تقدير الآخرين

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.509 ^a	.260	.233	.44439

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.938	1	1.938	9.815	.004 ^b
	de Student	5.530	28	.197		
	Total	7.468	29			

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.180	.498		4.376	.000
	تقدير_الآخرين	.399	.127	.509	3.133	.004

البعد الرابع: إنخفاض التركيز الذاتي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.311 ^a	.097	.064	.49086

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.722	1	.722	2.995	.095 ^b
	de Student	6.746	28	.241		
	Total	7.468	29			

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.024	.412		7.343	.000
	انخفاض التركيز الذاتي	.212	.123	.311	1.731	.095

البعد الخامس: القدوة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.504 ^a	.254	.227	.44615

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.895	1	1.895	9.519	.005 ^b
	de Student	5.573	28	.199		
	Total	7.468	29			

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.895	1	1.895	9.519	.005 ^b
	de Student	5.573	28	.199		

	Total	7.468	29			
--	-------	-------	----	--	--	--

بالنسبة لكلية العلوم والتكنولوجيا

المحور الأول: القيادة المتواضعة

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.655 ^a	.429	.409	.56089

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6.618	1	6.618	21.037	.000 ^b
	de Student	8.809	28	.315		
	Total	15.427	29			

Coefficients ^a				
Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constant e)	1.293	.528		2.451	.021
	القيادة_المتوا ضعة	.639	.139	.655	4.587	.000

البعد الأول: الوعي الذاتي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.603 ^a	.364	.341	.59218

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5.608	1	5.608	15.992	.000 ^b
	de Student	9.819	28	.351		

	Total	15.427	29			
--	-------	--------	----	--	--	--

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.499	.553		2.711	.011
	الوعي_الذاتي	.537	.134	.603	3.999	.000

البعد الثاني: القابلية للتعلم

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.545 ^a	.298	.272	.62210

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.

1	Régression	4.590	1	4.590	11.861	.002 ^b
	de Student	10.836	28	.387		
	Total	15.427	29			

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.902	.525		3.625	.001
	القابلية_للتعلم	.468	.136	.545	3.444	.002

البعد الثالث: تقدير الآخرين

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.504 ^a	.254	.228	.64102

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.

1	Régression	3.921	1	3.921	9.543	.004 ^b
	de Student	11.505	28	.411		
	Total	15.427	29			

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.223	.482		4.612	.000
	تقدير الآخرين	.381	.123	.504	3.089	.004

البعد الرابع: إنخفاض التركيز الذاتي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.420 ^a	.176	.147	.67373

ANOVA ^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.717	1	2.717	5.986	.021 ^b
	de Student	12.710	28	.454		
	Total	15.427	29			

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.317	.565		4.099	.000
	انخفاض التركيز الذاتي	.398	.163	.420	2.447	.021

البعد الخامس: القدوة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.769 ^a	.591	.576	.47476

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9.115	1	9.115	40.441	.000 ^b
	de Student	6.311	28	.225		
	Total	15.427	29			

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.398	.367		3.809	.001
	القدوة	.632	.099	.769	6.359	.000

Coefficients ^a	
---------------------------	--

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.398	.367		3.809	.001
	القُدوة	.632	.099	.769	6.359	.000

إختبار T_test للقيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية لمتغير الجنس

بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Test des échantillons indépendants					
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	Ddl
القيادة المتواضعة	Hypothèse de variances égales	.814	.375	1.593	28
	Hypothèse de variances inégales			1.378	6.650
التمكين	Hypothèse de variances égales	1.191	.284	1.487	28
	Hypothèse de variances inégales			2.035	13.499

Test des échantillons indépendants				
		Test t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
القيادة المتواضعة	Hypothèse de variances égales	.122	.35000	.21978
	Hypothèse de variances inégales	.213	.35000	.25407
التمكين	Hypothèse de variances égales	.148	.33750	.22693
	Hypothèse de variances inégales	.062	.33750	.16587

بالنسبة لكلية العلوم والتكنولوجيا

Test des échantillons indépendants					
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
تمكين_الموارد_ال بشرية	Hypothèse de variances égales	.911	.348	-.809	28

	Hypothèse de variances inégales			-.867-	25.445
القيادة_المتواضعة	Hypothèse de variances égales	1.544	.224	.189	28
	Hypothèse de variances inégales			.214	27.801

Test des échantillons indépendants				
		Test t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
تمكين_الموارد_البشرية	Hypothèse de variances égales	.425	-.22488-	.27799
	Hypothèse de variances inégales	.394	-.22488-	.25946
القيادة_المتواضعة	Hypothèse de variances égales	.851	.05455	.28797
	Hypothèse de variances inégales	.832	.05455	.25451

إختبار anova للقيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية والمتغيرات الديمغرافية

بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

متغير العمر

ANOVA						
		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
القيادة المتواضعة	Intergroup es	.822	3	.274	1.139	.352
	Intragroup es	6.258	26	.241		
	Total	7.080	29			
التمكين	Intergroup es	1.808	3	.603	2.768	.062
	Intragroup es	5.660	26	.218		
	Total	7.468	29			

متغير سنوات الخدمة

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
القيادة المتواضعة	Intergroup es	1.333	3	.444	2.010	.137
	Intragroup es	5.747	26	.221		
	Total	7.080	29			

التمكين	Intergroup es	1.369	3	.456	1.946	.147
	Intragroup es	6.099	26	.235		
	Total	7.468	29			

متغير المؤهل العلمي

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
القيادة المتواضعة	Intergroup es	.343	3	.114	.441	.725
	Intragroup es	6.737	26	.259		
	Total	7.080	29			
التمكين	Intergroup es	.914	3	.305	1.208	.326
	Intragroup es	6.554	26	.252		
	Total	7.468	29			

بالنسبة لكلية العلوم والتكنولوجيا

متغير العمر

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
تمكين_الموارد_الب شرية	Intergroup es	2.188	3	.729	1.433	.256
	Intragroup es	13.238	26	.509		
	Total	15.427	29			
القيادة_المتواضع ة	Intergroup es	.691	3	.230	.386	.764
	Intragroup es	15.506	26	.596		
	Total	16.197	29			

متغير سنوات الخدمة

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
تمكين_الموارد_الب شرية	Intergroup es	3.307	3	1.102	2.365	.094

	Intragroupes	12.120	26	.466		
	Total	15.427	29			
القيادة_المتواضع ة	Intergroupes	1.929	3	.643	1.172	.340
	Intragroupes	14.268	26	.549		
	Total	16.197	29			

متغير المؤهل العلمي

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
تمكين_الموارد_الب شرية	Intergroupes	2.614	3	.871	1.768	.178
	Intragroupes	12.812	26	.493		
	Total	15.427	29			
القيادة_المتواضع ة	Intergroupes	4.846	3	1.615	3.700	.024
	Intragroupes	11.351	26	.437		
	Total	16.197	29			

جامعة غرب ليبيا
مركز البحوث والدراسات
المستشارين
والمتخصصين
مريم