

دور القيادة المتواضعة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين : اختبار الدور الوسيط تمكين الموارد

البشرية بالتطبيق على جامعة أسيوط

إعداد

د. ثابت حمدي ثابت محمد

د. عبدالحكيم رضوان سعيد حافظ

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة أسيوط

كلية التربية - جامعة أسيوط

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور القيادة المتواضعة في كل من: الأداء المتميز ، وتمكين الكوادر البشرية ، وكذلك اختبار درجة تأثير تمكين الموارد البشرية على الأداء المتميز ، وأخيراً اختبار مدى تأثير القيادة المتواضعة على الأداء المتميز في ظل المتغير الوسيط (تمكين الموارد البشرية) ، ولتحقيق ذلك ، أستعان الباحثان بالمنهج الوصفي والتحليلي ، من خلال تصميم (قائمة استقصاء) مكون من (٤٨) مفردة ، وتم تطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من العاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط ، بعينة قدرها (٢٥١) من العاملين.

ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج (SPSS V, 23) ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها : وجود علاقات معنوية بين متغيرات الدراسة الثلاث ، المتمثلة في القيادة المتواضعة ، والأداء المتميز ، والمتغير الوسيط (تمكين الموارد البشرية) ، وهذه العلاقة تعطي دلالة على أن الأداء المتميز للعاملين ، لا يعتمد فقط على مستوى القيادة المتواضعة ، بل على الدور الوسيط تمكين الموارد البشرية ، وهذا يعني كلما زاد دعم القيادة المتواضعة في تمكين العاملين ، كلما تحقق وداد الأداء المتميز ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن متغير تمكين الموارد البشرية كمتغير وسيط يعتبر أهم متغير يفسر التباين في الأداء المتميز للعاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط ، ويليه بعد تقدير الآخرين كمتغير مفسر للتباين في الأداء المتميز ، وهما اللذان مثلاً معادلة الإنحدار في الأداء المتميز .

كلمات مفتاحية: القيادة المتواضعة - الأداء المتميز - تمكين الموارد البشرية

The current study has aimed to identify the role of humble leadership in both: excellent performance and empowering human resources; as well as examining the degree of impact of empowering human resources on excellent performance, and lastly testing the extent of the impact of humble leadership on excellent performance in light of the mediating variable (empowering human resources). To achieve this goal, the two researchers have used the descriptive analytical approach, through designing a survey list consisting of (48) items. The study tool has been applied on the study population consisting of workers in the central departments of Assiut University, (n=251). For the purpose of analyzing and processing the data statistically, the two researchers have relied on a set of statistical methods available in the statistical package of the social sciences (SPSS) program (V. 23). The study has come down to a set of findings, the most important of which are: the existence of significant relationships between the three variables of the study, namely humble leadership, excellent performance, and the mediating variable (human resources empowerment), and this relationship implies that excellent performance of employees does not depend only on the level of humble leadership, but rather on the mediating role of human resources empowerment. The more the humble leadership empowers employees, the more excellent performance increases. One of the most important results reached by the current study is that the empowering human resources variable, as a mediating variable, is considered the most important variable that explains the variance in the excellent performance of employees in the central administrations in Assiut University, followed by the dimension 'estimating others' as explanatory for variance in excellent performance. Both empowering human resources variable and the dimension of estimating others represented the regression equation of excellent performance.

**Keyword:** Humble Leadership- Excellent Performance – Empowering Human Resources – Mediating Role

## مقدمة:

تهتم المؤسسات بالموارد البشرية التي تسهم في تنفيذ أهدافها وتحقيق نجاحها ، وتسعى المؤسسات جاهدة إلى تنمية وتطوير العنصر البشري من خلال ربط أهدافها وخططها بتنمية وتطوير العاملين فيها ، سعياً وراء إيجاد بيئة عمل جاذبة تتسم بمناخ تنظيمي يدعم الولاء ، والانتماء ، والشعور بالمسؤولية ، والرضا الوظيفي . ومن هنا تبرز أهمية إعطاء الأولوية في خطط القيادات العليا بتطوير أداء العاملين وتمكينهم لأنهم القائمون بالتنفيذ في كافة المجالات والمهام والأهداف التي تحقق للمؤسسة الأداء المتميز الذي يسهم في تحقيق القدرة التنافسية وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء .

ومن هنا تعتبر الموارد البشرية في الجامعات على إختلاف أنماطها الوظيفية سواء أكانت إدارية أو أكاديمية ثروة أساسية لتطوير وتحسين العملية التعليمية والبحثية والخدمية ، ومن ثم لا تخلو الخطط الاستراتيجية للجامعات من غايات وأهداف استراتيجية ذات أبعاد وأنشطة ومشروعات ومبادرات تتضمن رفع كفاءة أداء الجهاز الإداري للعاملين بالجامعات ، إيماناً بأهمية هذا الجهاز في توفير الدعم والخدمات والإمكانات اللازم لتحسين أداء العملية الأكاديمية بكافة عناصرها المختلفة. إضافة إلى ذلك أن الهيئة القومية للاعتماد وضمان الجودة (NAQAAE) قد وضعت لاعتماد المؤسسات الجامعية معياراً كاملاً لتطوير الجهاز الإداري وهو المعيار الخامس الذي تضمن رفع كفاءة الجهاز الإداري وتمكينه وإيجاد بيئة عمل جاذبة ومناخ تنظيمي اداري يسهم في تطوير الجامعة.

لذلك فإن الجامعات التي تسعى إلى تحقيق نجاح طويل الأمد تدرك أن تطوير مهارات ومعارف العاملين يلعب دوراً محورياً في استدامة النجاح. وأن وعي القيادات الجامعية بأهمية تمكين الموارد البشرية يؤدي إلى توسيع مهارات العاملين وتحقيق المزيد من الحرية ، ويقلل اعتماد العاملين على قياداتهم في ممارسة أدوارهم ويمنحهم السلطات الكافية في تحقيق الأداء المتميز لمجمل الأعمال والمهام الجامعية المسندة إليهم.

وأن القيادة التي تتيح التعاون والتمكين للعاملين تسهم في إيجاد بيئة عمل أكثر تعاوناً ، وأن أحد صفات هذه القيادة هي القيادة المتواضعة التي تمتلك رؤية متوازنة لاجابيات وسلبيات وتقديرات مساهمات العاملين ، وإتاحة الفرصة لهم في التمكين الإداري الذي يبني عاملاً إدارياً يقدر احتياجاته ويتجاوز توقعاته لتحقيق الأداء المتميز في مجمل مهامه الوظيفية.

**وبناءً عليه جاءت هذه الدراسة** التي تنتم بالندرة البحثية من حيث ،إهتمام الباحثين في العلوم الإدارية التعليمية بالجانب الأكاديمي ، وترك الجانب الإداري الذي لا يقل أهمية عن الجانب الأكاديمي ، حيث أن الجانب الإداري في الجامعات أُسس وقام على اللوائح والنظم الجامعية التي تدعم العملية التعليمية والتدريسية وأن أدؤه المتميز ينعكس على الجانب الأكاديمي من حيث الدور الذي يلعبه الجانب الإداري من توفير كافة الإمكانيات التي تضمن نجاح المخرجاتها التعليمية والبحثية ، فهل يا ترى السعي نحو التعرف على: دور القيادة المتواضعة في تحقيق الأداء المتميز : في ظل الدور الوسيط تمكين الموارد البشرية للعاملين في جامعة أسيوط. يحقق أهداف الدراسة ؟.

### **المبحث الأول: منهجية الدراسة:**

#### **أولاً: مشكلة وتساؤلات الدراسة:**

لقد شهدت الجامعات في الفترات الأخيرة تحولات عميقة مست جميع أعمالها ووظائفها ، تمثلت في النمط الجديد الذي تدار به الجامعات من خلال تعزيز الحرية الأكاديمية ، وحوكمة الجامعات ، والتوسع في إنشاء الجامعات الحكومية والأهلية ، والتوسع في تطوير العلوم والتخصصات وتنافس الجامعات على تصنيفات محلية وعالمية والأهتمام بالنشر العلمي في المجالات المصنفة دولياً ، كل هذا يترتب عليه عملاً إدارياً منظماً ، يستدعى أن تكون هناك إدارة يقودها قيادة على قدر كبير من الفكر القيادي الذي يتعامل مع العاملين والمرؤسين من منظور إدارياً سلطوياً من جانب ، وأخلاقي وتعاوني من جانب أخرى.

ولقد أدركت الجامعات في الوقت الحالي أهمية الدور الذي يقوم به الجهاز الإداري والذي لا يقل أهمية عن الجانب الأكاديمي ، فلكي تتحقق المخرجات التعليمية والبحثية بدرجة مرتضية للجامعات، فالإيد من جهاز إداري كفاء وفعالاً يدعم العملية الأكاديمية التعليمية والبحثية، يوفر لها الإمكانيات والدعم المادي المتمثل في التجهيزات المختلفة والأبنية والمعامل والقاعات التدريسية تشغيلها وصيانتها ، وغير ذلك من مجمل الأعمال التي تهيئ للأستاذ الجامعي أن يقوم بدوره على الوجه المتميز المطلوب. ومن هنا جاء الإهتمام بالعاملين في الجهاز الإداري من حيث اجتهاد القادة في الجامعات الحكومية نحو العمل على تأهيله وتدريبه ورفع مهاراته ، والاستماع إليه وتقدير احتياجاته ونمذجة التوافق في العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوس. لذلك أصبحت الموارد البشرية العاملة في كافة مجالات العمل الإداري بالجامعات في حاجة لمختلف المعارف والكفاءات أكثر من أي وقت مضى، لأن مخرجات العمل أصبحت تقاس بالأداء المتميز والتفوق في الجامعات مقارنة بالجامعات المنافسة. هذه الأهمية جعلت الجامعات في خططها الاستراتيجية تتبنى معايير كاملة لرفع كفاءة العاملين الإداريين ، ودعمهم بالاحتياجات اللازمة بكافة صورها ، ومن الوان الدعم توضيح العلاقة بين القادة والعاملين ، لأن ايجابيات هذه العلاقة يتحدد في ضوءها تحسين الأداء المتميز لمخرجات العمل الإداري الجامعي.

ومن هنا فإن أنماط القادة الذين يدركون هذه العلاقة والمعرفة بايجابياتها وسلبياتها (Maldonado et al., 2021) ، قد نجحوا في منظومة العمل الإداري لأنهم أدركوا تجنب المشاكل وأعطوا العاملين الثقة في النفس والرضا بالذات ، وإنغمسوا معهم يتعلمون منهم ويعلمونهم ، وأعتبروا أنفسهم أحد العاملين الميسرين للعمل. إن هذا النمط من القيادة يسمى القيادة المتواضعة ( Humble leadership ) وهو نمط من أنماط القيادة الحديثة الذي نتناوله بحوث الإدارة بصفة عامة ، وبحوث الإدارة التعليمية بصفة خاصة ، وذلك لمعرفة

على الإدارة التعليمية بأهمية الجهاز الإداري في الجامعة الذي يعتبر ولا يقل أهمية عن الجانب الأكاديمي والتعليمي والبحثي .

وجامعة أسيوط تواجه عدداً من التحديات ، والتي يكون من أهمها التغيير السريع في بيئة العمل الإداري والأكاديمي ، والمنافسة الشديدة على المستوى المجتمعي المحلي الذي يحيط بجامعة أسيوط من وجود عدد (٣) جامعات أخرى بنفس المدينة هما جامعة بدر ، وجامعة سفنكس ، والجامعة الأهلية ، إضافة إلى المنافسة الإقليمية والدولية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات ، إضافة إلى التزايد المستمر في العمل بمنهجية التحول الرقمي ، ورغبة المعنيين من طالبي الخدمات سواء من الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس أو من المجتمع بالحصول على خدمات تعليمية متميزة ، بالإضافة إلى تبني الجامعة الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي ٢٠٣٠ ، واستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ ، وتراجعها في ترتيب الجامعات المصرية من الرتبة الرابعة إلى الرتبة الخامسة، كذلك ضخامة الجهاز الإداري الذي وصل إلى (٣٣٠٠٠) ثلاثة وثلاثون ألف موظفاً يخدمون (٧٥٠٠٠) خمس وسبعون ألف طالباً في عدد (٢٠) عشرون كلية ، بعدد (٤٥٠٠) أربعة ألاف وخمسة مائة عضو هيئة تدريس، بالإضافة إلى عدد (١٨٠٠٠) ثمانية عشرة طالباً في الدراسات العليا.

ومن ثم يتبين أن هذه التحديات التي تتطلب المحافظة على تقديم خدمات تعليمية متميزة ، ومخرجات تعليمية تتوافق مع متطلبات السوق من التخصصات رفيعة التخصص وجدارة المهارة من الخريجين، والمنافسة في الإستدامة التعليمية ؛ وهذا لا يتحقق من الجانب الأكاديمي فقط ، إلا من خلال دعم ومساندة جهاز إداري كفاء وفعال يديره قيادة متواضعة تحلق إلى أعلى مستويات نكران الذات وضبط النفس وارتفاع الوعي الذاتي ، وتقدير كفاءة العاملين ، والقابلية للتعلم ، والعمل على تنمية الموارد البشرية ، والإستفادة من نظام المعلومات والاتصالات ، ومقاومة التلخص من التباهي والتفاخر ، أي أن النمط من هذه القيادات يعد قوة في الشخصية ، وليس ضعف أو تهاون في قيادة العاملين.

لهذا يمكن القول بأن الجانب الإداري المتمثل في العاملين الإداريين وقياداتهم يمثلان نصف القوة في الأداء الجامعي بمجمله الإداري والأكاديمي ، وأن الجامعات التي تهتم بتطوير أداء العاملين الإداريين قد حلت نصف ما تواجهه من تحديات ومشكلات .

ومن هنا جاءت متغيرات الدراسة الثلاث ( القيادة المتواضعة - الأداء المتميز - تمكين الموارد البشرية ) ، التي تحمل إنطلاقة فكرية رئيسية تعد امتداداً للأطر النظرية والفكرية في علم الإدارة التعليمية الحديثة ، والذي ظهر في عدد كثير من الدراسات الأجنبية الحديثة ، وندرة الدراسات العربية في أن القيادة المتواضعة تمتلك ثقافة عمل مبنية على أخلاقيات عمل متوارثة تساهم في تحقيق الأداء المتميز من خلال تمكين الموارد البشرية كمتغير وسيط يدعم نوع متميز من القادة المتواضعون متعددي الاتجاهات التي تجعل القائد منهم يدرك نقاط القوة التي تحسن الأداء المتميز ، ويدرك نقاط الضعف التي تستدعي عمليات التحسين والتطوير ، ونظراً لأن القادة المتواضعون لهم دور كبير في تشكيل الأداء المتميز للعاملين من خلال الأهتمام بهم ، والتركيز على مستواهم ، وتبادل المعلومات معهم ، وتمكينهم من السلطة التي تتيح لهم إنجاز أعمال تتجاوز مهامهم الوظيفية ، **فهل ممكن** أن يتحقق هدف الدراسة الذي يتسم بالندرة البحثية الساعية نحو التعرف على دور القيادة المتواضعة في تحقيق الأداء المتميز : في ظل الدور الوسيط تمكين الموارد البشرية للعاملين في جامعة أسيوط ، ومع ذلك وعلى حد علم الباحثان توجد ندرة في الدراسات التي أهتمت بدراسة العلاقة غير المباشرة بين متغيرات الدراسة الحالية ، وهو ما يمثل محاولة لسد الفجوة البحثية، وبناءً على ذلك يمكن القول بأنه يوجد قصور في فهم تمكين الموارد البشرية كمتغير وسيط في معرفة درجة تأثيره على القيادة المتواضعة على الأداء المتميز للعاملين في الإدارات المركزية لجامعة أسيوط محل الدراسة.

ويخلص الباحثان إلى مشكلة الدراسة الحالية في تحديد دور القيادة المتواضعة في دعم الأداء المتميز: اختبار الدور الوسيط تمكين الموارد البشرية بالتطبيق على جامعة أسيوط "

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: " ما دور القيادة المتواضعة بأبعدها: الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، التركيز المنخفض على الذات، القابلية للتعلم على الأداء المتميز بأبعاده: تنمية الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي المرن، التركيز على المعنيين، نظام المعلومات المتكامل من خلال تمكين الموارد البشرية بأبعاده: معنى العمل، كفاءة العاملين، استقلالية العمل، تطوير العمل للعاملين في الإدارات المركزية بجامعة أسيوط؟. ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة تأثير القيادة المتواضعة بأبعدها على الأداء المتميز للعاملين بجامعة أسيوط؟.
٢. ما درجة تأثير القيادة المتواضعة بأبعدها على تمكين الموارد البشرية؟.
٣. ما درجة تأثير تمكين الموارد البشرية بأبعاده على الأداء المتميز؟.
٤. ما درجة تأثير الدور الوسيط (تمكين الموارد البشرية) إجمالاً في القيادة المتواضعة بأبعاده على الأداء المتميز للعاملين في جامعة أسيوط؟.

#### ثانياً: فروض الدراسة:

١. يؤثر نمط القيادة المتواضعة بأبعاده الأربع (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، التركيز المنخفض على الذات، القابلية للتعلم) تأثيراً معنوياً إيجابياً ذو دلالة احصائية في الأداء المتميز للعاملين في الإدارات المركزية بجامعة أسيوط.
٢. يؤثر نمط القيادة المتواضعة بأبعاده الأربع (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، التركيز المنخفض على الذات، القابلية للتعلم) تأثيراً معنوياً إيجابياً ذو دلالة احصائية في تمكين الموارد البشرية للعاملين في الإدارات المركزية بجامعة أسيوط.
٣. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد تمكين الموارد البشرية (معنى العمل، كفاءة العاملين، استقلالية العمل، تطوير العمل) على الأداء المتميز للعاملين في الإدارات المركزية بجامعة أسيوط.

٤. يوجد تأثير إيجابي لأبعاد القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، التركيز المنخفض على الذات، القابلية للتعلم) على الأداء المتميز من خلال تمكين الموارد البشرية بصفة إجمالية كمتغير وسيط داخلي في مسار العلاقة المباشرة بينهما.

#### ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على دور القيادة المتواضعة في الأداء المتميز للعاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط.
٢. الكشف عن درجة تأثير القيادة المتواضعة على تمكين الموارد البشرية.
٣. تحديد درجة تأثير تمكين الموارد البشرية على الأداء المتميز.
٤. الكشف عن مدى طبيعة الدور الوسيط (تمكين الموارد البشرية) في العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء المتميز للعاملين بجامعة أسيوط.

#### رابعاً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تتعامل بها ، والتي تضيف معرفة في الإدارة التعليمية بصفة عامة والإداء المتميز ، وتمكين الموارد البشرية بصفة خاصة ، وقد تفيد الباحثين وهيئة التدريس والدراسين كمتغيرات جديدة غير كافٍ تناولها من قبل الباحثين في علم الإدارة التعليمية وإنعكاس تطبيقها والكشف عنها في مرحلة التعليم العالي وتحديدًا في جامعة أسيوط ، لذا يمكن تحديد أهمية الدراسة في الآتي:

١. وضع إطار نظري يتضمن المصطلحات الأكثر أهمية لمفهوم القيادة المتواضعة ، والأداء المتميز ، وتمكين الموارد البشرية.
٢. التعرف على مدى تبني القيادات في الإدارات المركزية لجامعة أسيوط للقيادة المتواضعة ميدانياً.

٣. تحديد مستوى الوعي الثقافي في تطبيق القيادة المتواضعة بأبعاده ، والأداء المتميز بأبعاده من قبل القيادة والعاملين الإداريين في جامعة أسيوط.
٤. اختبار علاقات ارتباطية بين متغيرات رئيسية ( القيادة المتواضعة ، الأداء المتميز ، وتمكين الموارد البشرية ) ، وبين متغيرات فرعية متمثلة في أبعاد المتغيرات الرئيسية لدي ممارسة القيادات الإدارية للقيادة المتواضعة ورؤية العاملين في هذه الممارسات في جامعة أسيوط.
٥. اختبار علاقات التأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية لدى مجموعة من العاملين في الإدارات المركزية بجامعة أسيوط.
٦. يتوقع الباحثان الوصول إلى نتائج تساعد القيادات العليا في جامعة أسيوط على نشر ثقافة القيادة المتواضعة ، مما يسهم في زيادة الأداء المتميز لعاملين جادين ومبتكرين ومتميزين، من خلال متغير تمكين الموارد البشرية كمتغير تفاعلي بين القيادة المتواضعة والأداء المتميز للعاملين في الإدارات المركزية بجامعة أسيوط محل الدراسة الحالية.

#### خامساً: الفجوة البحثية ونموذج الدراسة :

وبمراجعة أدبيات الدراسات السابقة تبين وجود تعددالدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة المتواضعة بوجه عام ، في حين قلة من الدراسات العربية التي تناولتها ، إذا أوضحت دراسة (Lin et al., 2019) وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة المتواضعة وسلوك العاملين في ظل الدور الوسيط للإحساس الشخصي بالسلطة ، والدور المعدل لمسافة السلطة في تلك العلاقة ، في حين ركزت دراسة (Zhan and Song, 2020) على القادة المتواضعين أنفسهم، إذ توصلت إلى أن سلوك القائد المتواضع يؤثر ايجابياً في رفاهية العمل من خلال: ما يظهره القادة من وعي ذاتي واضح لإكتساب ما يعزز ثقة العاملين لديهم مما ينعكس ايجابياً على أدائهم المتميز. وأكدت دراسة (Ding et al., 2020) أن القادة المتواضعون يحققون ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تحسين قدرتها على معرفة التهديدات ،

واكتشاف الفرص ، والاستجابة لها. وأظهرت دراسة دراسة (Ren et al., 2020) أن التواضع كفضيلة لا يتمكن من تحسين أداء الموارد البشرية بشكل معنوي وإيجابي فقط ، وإنما يتمكن من تحسين التنمية المستدامة لتلك الموارد البشرية من خلال توفير العلاقات المناخية الجيدة بين العاملين والقيادات العليا في المنظمة، وتوصلت دراسة (Cho et al., 2021) إلى أن القادة المتواضعون يعملون على تحسين الأداء المتميز للعاملين من خلال تعزيز السلوك الإيجابي بنظرة ذاتية أكثر موضوعية تؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات العاملين في المنظمة. وعزز ذلك (عبد الأمير ، ٢٠٢٣) في دراسته أن القيادة المتواضعة تعزز الذكاء العاطفي من منظو أخلاقي يدعم الإيجابية لدى العاملين مما يؤدي إلى نتائج مثمرة وخلافة في المنظمة.

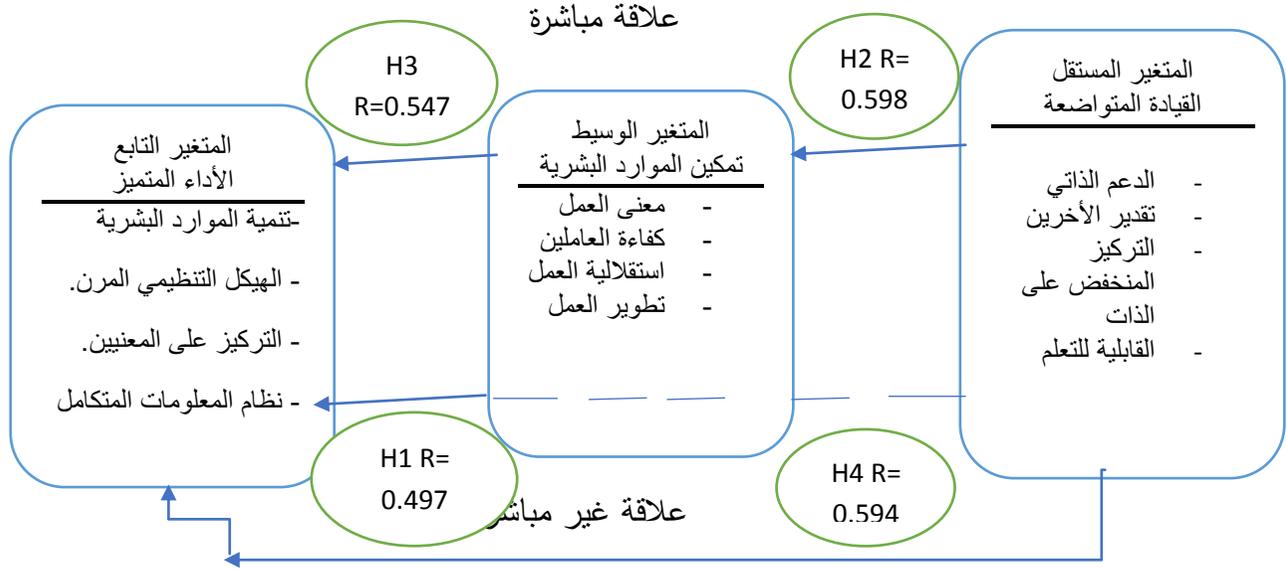
بينما كشفت دراسة (Ye et al., 2020) عن وجود علاقة معنوية إيجابية بين القيادة المتواضعة ، وبين الأداء الأبداعي للعاملين ، وأن تواضع القادة يؤثر على أبداع الموظفين في المنظمة، بينما أظهرت دراسة (مهدي، ٢٠٢٣) على وجود علاقة ايجابية معنوية بين القيادة المتواضعة وبين السلوك الابتكاري للعاملين ، وأن تعزيز رأس المال البشري يدعم القادة في تحقيق السلوك الابتكاري المتميز للعاملين، وتوصل كل من (عباس، يزن ، ٢٠٢٣) إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين متغير القيادة المتواضعة ، وتمكين الموارد البشرية ، وهذا يعني أنه في حالة زيادة الأهتمام من قبل القادة بالسلوكيات المتواضعة عزز بدوره تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المتميز للمنظمة.

وكشفت دراسة (إسماعيل، ٢٠٢١) عن وجود علاقة بين تمكين الموارد البشرية ، وبين العمل المتميز لدى العاملين بجامعة حلوان ، وتوصل (Miden,2020) من أن التمهيد لتفعيل التمكين الإداري للعاملين يسهم في تحقيق المزيد من الإصلاحات ، وأستمرار الممارسات الإدارية الفعالة، وأظهرت دراسة (عبد المنعم ، ٢٠٢١) إلى وجود علاقة بين أبعاد تمكين الموارد البشرية المتمثلة (تفويض السلطة ، والتحفيز ، والإتصال الفعال ) ، وتحقيق الإبداع لدى العاملين ، وتوافقت دراسته مع دراسة (محمد ، ٢٠٢٤) في أن التميز في الأداء المؤسسي لدى العاملين ينحقق من خلال توفير بيئة فاعلة ومتميزة ، ويدعم ثقافة التميز ، وتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

في جامعة أم القرى (الزهراني، ٢٠٢٠)، وقد توصلت دراسة (درانكه، ٢٠١٧) لنفس النتيجة في جامعة الطائف حيث تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت دراسة (Marta, 2021) إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية لتمكين الموارد البشرية في تحقيق الألتزام التنظيمي في ظل الدور الوسيط تحفيز العمل ، والرضا الوظيفي ، وكشفت دراسة (Hijjawi, 2021) وجود علاقة ارتباطية بين ريادة الأعمال والتميز التنظيمي في ظل الدور الوسيط القيادة الحكيمة.

ونظراً لما كشفت عنه الدراسات السابقة من وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة المتواضعة والتميز في الأداء ، ومنها : (Lin et al., 2019) ، دراسة ( Zhan and Song, ) (2020) ، (Ding et al., 2020) ، (Ren et al., 2020) ، (Cho et al., 2021) ، (Ye et al., 2020) ، (مهدي، ٢٠٢٣) ، وكذلك كشفت وجود علاقة معنوية ايجابية بين القيادة المتواضعة وتمكين الموارد البشرية والأداء المتميز ومنها: (إسماعيل، ٢٠٢١)، (Miden, 2020)، (عبدالمنعم ، ٢٠٢١) ، (محمد ، ٢٠٢٤)، (الزهراني، ٢٠٢٠)، (درانكه، ٢٠١٧) ، (Marta, 2021) ، (Hijjawi, 2021).

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة تبين عدم وجود دراسات على حد علم الباحثان تناولت العلاقات المباشرة وغير المباشرة مجتمعة بين متغيرات الدراسة الحالية (القيادة المتواضعة - الأداء المتميز - تمكين الموارد البشرية)، وهو يمثل محاولة لسد الفجوة البحثية، وبناءً على ذلك تم إعداد نموذج الدراسة كما هو موضح بالشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثان

شكل (١) نموذج الدراسة المقترح

يقوم نموذج الدراسة الحالية على ثلاثة متغيرات رئيسية تتمثل في:

- القيادة المتواضعة: وهي المتغير المستقل الذي يشير إلى اعتماد القيادة المتواضعة على بناء العلاقات الإنسانية بين العاملين من خلال احترامهم لهم والانفتاح عليهم والتعلم منهم والثقة فيهم، وقبول الانتقادات، واعتمد الباحثان في هذه الدراسة على أربعة أبعاد للقيادة المتواضعة هي: الوعي الذاتي، وتقدير الآخرين، والتركيز المنخفض على الذات، والقابلية للتعلم، وقد تم قياسها بعدد (١٦) عبارة بقائمة الاستقصاء المعد لذلك بواقع (٤) عبارات لكل بعد منها كمتغيرات مستقلة على الترتيب، والمرجعية في اختيار هذه الأبعاد كانت متوافقة مع عدد من الدراسات منها: ( دراسة البردان، ٢٠٢١، الياصري، ٢٠٢٣، Leeming et al، 2019; Mallen et al., 2019; Rogers & Ashforth., 2017, Trapp et al., 2019, Elnagar., 2021; Siskawati., 2020, Branden., 2021, Keltner&Piff., 2020,

- Wang et al., 2020 , Sznycer., 2019, Elnagar., 2021, Keltner&piff., 2020, Ding et al.,2020, Rego et al., 2018,
- الأداء المتميز: وهو المتغير التابع الذي يشير إلى قدرة القيادة على تنمية قدرات الموظفين لإيجاد بيئة عمل متميزة في الأداء قادرة على توظيف أنظمة المعلومات والإمكانات المتوفرة لتقديم أفضل الخدمات للمعنيين، واعتمد الباحثان في هذه الدراسة على أربعة أبعاد للأداء المتميز هي: تنمية الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي المرن، التركيز على المعنيين، نظام المعلومات المتكامل، وقد تم قياسها بعدد (١٦) عبارة بقائمة الاستقصاء المعد لذلك بواقع (٤) عبارات لكل بعد منها كتغيرات تابعة على الترتيب ، وكانت المرجعية في اختيار هذه الأبعاد متوافقة مع دراسة مع دراسة كل من: الخشاب،، ٢٠٢٠، رضوان،، ٢٠٢٣، عشاش،، ٢٠٢٠، العبيدي،، ٢٠١٨، أبوغورة ،، ٢٠٢٢ ، Mbithe., 2021, Qian et al., 2018 ،
- تمكين الموارد البشرية: وهو المتغير الوسيط : ويقصد به الممارسات الإدارية التي يمنحها القادة المتواضعون للعاملين والتي تتيح لهم الحرية والاستقلالية ، وتكسبهم مزيداً من التشجيع والإثابة التي ترفع من مستوى أدائهم في العمل واعتمد الباحثان في هذه الدراسة على أربعة أبعاد لتمكين الموارد البشرية هي: معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل، بعدد (١٦) عبارة بقائمة الاستقصاء المعد لذلك بواقع (٤) عبارات لكل بعد كمتغير وسيط تداخلي ، وكانت هذه الأبعاد متوافقة مع دراسة كل من والمرجعية في اختيار هذه الأبعاد كانت متوافقة مع دراسة كل من: Steger, 2016، Salem et al., 2020 ، Hadinata et al.,2020 ، Issalillah et al.,2020 ،

## المبحث الثاني: التأطير النظري للدراسة

### أولاً: القيادة المتواضعة

#### ١. مفهوم القيادة المتواضعة:

نشأ التواضع في الثقافة الغربية من الكلمة اللاتينية (Humus) أو (Humi) ويقصد به "على الأرض On the ground" أو "الأرض Earth" بينما في الثقافة الشرقية يعني ليس الغرور ، وعادة ما يأخذ القادة المتواضعون زمام مبادرة القيام بأعمال تقلل من مكانتهم ، وينظرون أيضا لأنفسهم والآخرين على أساس المساواة (أحمد ، ٢٠٢١).

لذا يعتبر التواضع أمراً مهماً للقيادة الذين يمتلكون القدرة على معرفة الآخرين ، من خلال تعلم الاستماع ، وعدم الحكم بقسوة، وتقديم التناءء والمكافآت على العمل الجيد ، فهو بهذا القدر يحقق نتائج إيجابية تضمن تخفيض معدل دوران الموارد البشرية وزيادة الرضا والارتباط بالعمل والأداء التنظيمي (Wang et al., 2018). ويمكن تناول تعريف القيادة المتواضعة بأنها "إظهار الاحترام السخي لجميع أعضاء الفريق من خلال طرق مختلفة مثل تقبل الانتقادات، وتشجيعهم من خلال تفويض السلطة، وطلب اقتراحاتهم" (Owens & Hekman, 2012).

و تشير القيادة المتواضعة الي خصائص القائد الشخصية التي تساعد على تفاعله مع مرؤوسيه، ويتميز برغبة كبيرة في رؤية الذات بدقة، وتقديره للآخرين والتعلم منهم وتحفيزهم مما يؤدي الي زيادة الارتباط للعاملين والرضا الوظيفي (Owens et al., 2013)، وأشار (Funck, 2015) الى القيادة المتواضعة بانها محفز هام لتطوير الموارد البشرية والمنظمة من خلال الاعتراف بالأخطاء وتعزيز مفهوم التعلم بينهم وتحديد نقاط القوة لدي الموارد البشرية لجعلهم قدوة للتقدم والتعلم والتغيير التنظيمي. بينما أشار (Rego & Simpson, 2018) بأنه نهج قيادي من اسفل لأعلي لتحديد نقاط القوة والضعف لدي الموارد البشرية ومتابعتهم والاستماع اليهم ويعزز المشاركة في العمل ويؤدي الي تحقيق الرضا الوظيفي.

ينما ذكر (Ren et al., 2020) أن القيادة المتواضعة صفة مستمرة لحد ما بمقارنتها مع الخصائص الأخرى مثل النرجسية والتقييم الذاتي، وهناك العديد من التعريفات للقيادة المتواضعة وذلك نظراً لتنوع وجهات نظر وإسهامات الباحثين في تحديد مفهوم القيادة المتواضعة بسبب تباين واختلاف الزاوية التي ينظر إليها كل منهم لهذا المفهوم، فهناك من عرفها بأنها نهج القيادة الذي يقدم انفتاحاً أكبر على الأفكار الجديدة والمعلومات المتناقضة والمشورة ويتبنى معالجة أكثر توازناً للمعلومات ويوفر انعكاساً مهماً للبيئة الخارجية فهو أكثر استعداداً لقبول المعرفة والأفكار الجديدة من سلوك الموظف والاستفادة من نقاط القوة لدى الآخرين وتعزيز الكفاية الذاتية للمرؤوسين ومن ثم من المحتمل أن ينظر إلى القادة المتواضعين على أنهم يتمتعون بتأثير أقوى في سلوك الموظف. (Liu. 2016:732).

وهناك من عرفها بأنها نمط قيادة من أسفل الهرم الإداري إلى أعلى وإثارة الدافع والنشاط لدى المرؤوسين حتى يتمكنوا من تقديم أفضل ما لديهم في العمل وتبني عقلية متواضعة للاستفادة من خبرة الآخرين الذين لديهم قوة أقل منهم ويسعون بنشاط للحصول على الأفكار والمساهمات الفريدة للموظفين عن طريق زيادة استقلالية ومسؤولية المرؤوسين لتشجيعهم على التفكير بأنفسهم وتجربة أفكارهم الخاصة (Cable, 2018:3)، وتُعرف القيادة المتواضعة بأنها أسلوب قيادة يقوم فيه القائد بتقييم نفسه ومرؤوسيه من خلال عدسة موضوعية ومتعددة الأوجه، وتقدير القيمة الإيجابية للمرؤوسين ونقاط قوتهم ومساهماتهم (Owens et al., 2013; Yuan et al., 2018).

كما تعرف القيادة المتواضعة بأنها نموذج لآلية وطريقة التطور بما يساعد الموظفين على الترحيب بمساراتهم التطويرية وينظر إليها على أنها عامل اجتماعي ووقفي مهم يؤثر في استجابات الموظفين في مكان العمل وتؤدي دوراً مهماً في عملية بناء مرونة الموظفين. Bhatia & Bhatia, 2020:6828، وتعرف أيضاً بأنها سمة شخصية يتميز بها القائد تجعل المرؤوسين يشعرون عن طريقها بالثقة والأمان عند التواصل مع رؤسائهم ومن ثم ينعكس بشكل

إيجابي على أدائهم للمهام ويعزز الرضا الوظيفي للموظفين ومشاركتهم في العمل كما يتميز القادة المتواضعين بانفتاح كبير على التجربة وتقبل آراء الآخرين والاعتراف بأخطائهم (العكابي، الجنابي، ٢٠٢٣، ١٩٧)

مما سبق يمكن القول أن هناك العديد من التعريفات ووجهات النظر للقيادة المتواضعة والتي اختلفت فيما بينها طبقاً للزاوية التي تناولت المفهوم من خلالها، فهناك من فسرها بأنها مفهوم يؤكد على التواضع من قبل القادة في تفويض السلطات و الاستماع لمقترحات المرؤوسين، وانها تعزز من مبدأ الشورى في العمل، و لها تأثيرات ايجابية على العمل وتحقيق الرضا الوظيفي ودوران العمل و تشجع على استقلالية العاملين وتجربة أفكارهم الخاصة.

والخلاصة في ذلك أن القيادة المتواضعة في الإدارات الجامعية لها تأثيراً قوياً في سلوك العاملين ، إذا تدعم العاملون في الإدارات الجامعية في تحسين وتجويد العمل للوصول إلى الأداء المتميز ، وأن هذا التميز لم يأتي من فراغ بل جاء من خلال الدعم المقدم من قادة الإدارات الجامعية إلى العاملون في الإدارات المختلفة بالجامعة، وقد تمثل هذا الدعم من القادة في تقدير العاملين، ودعوتهم للتعلم وتشجيعهم على تنمية مهاراتهم ، وتوفير القادة للعاملين فرص متساوية في التعليم والتدريب، والتوسع في تمكين العاملين في تعزيز مهاراتهم القيادية ، وأن نتائج هذا الدعم الذي يلاحقه الأداء المتميز ينعكس سلباً على الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والأنشطة المختلفة سواء أكانت أنشطة مصاحبة للبرامج التعليمية والمقررات الدراسية أو أنشطة ثقافية وتروحية.

## ٢. أهمية القيادة المتواضعة:

تتبلور أهمية القيادة المتواضعة في النقاط التالية والتي اكد عليها كل من: ( Ali et al, 2020; Peng. 2020; Sun,2020; Li, 2021

- تساعد في تسهيل الحرية النفسية للقيادة والعاملون في الإدارات الجامعية .
- تساعد على توفير بيئة اتصال فعالة بين والعاملون في الإدارات الجامعية .

- تسهم في إدراك الأعضاء الآخرين على أنهم متواضعون ومنفتحون ومن ثم تشجع الأفراد على مشاركة أفكارهم الفريدة بشكل استباقي.
  - تساعد القائد الجامعي على اظهار المزيد من أعمال التفويض وتشجع العاملين على المشاركة في التقدم واتخاذ القرار .
  - انفتاح القيادة المتواضعة عفي الإدارات الجامعية على المعرفة والأفكار والاقتراحات الجديدة وبذلك فهي شاملة ومنفتحة على التعلم وتقبل النصائح الجيدة.
- وتتضح أهمية القيادة المتواضعة في الإدارات الجامعية أن القادة المتواضعين يقبلون الأشياء الجديدة بعقل متفتح، ويعترفون بعيوبهم والقصور وهم مرنين إلى التعلم من الآخرين، والقيادة المتواضعة لديها تأثير كبير على العملية والنتائج المرتبطة بالتعلم التنظيمي، علاوة على ذلك، يمكن للقيادة المتواضعة أن تؤدي إلى عقل منفتح يتقبل النقد ويخلق جواً تنظيمياً شاملاً، وبدوره، القيادة المتواضعة تجعل من السهل إظهار السلوك الداعم نحو ابتكار وابداع المرؤوسين) (Zhou, & Wu,2018).

وتسهم القيادة المتواضعة في الإدارات الجامعية في دفع الجامعة على زيادة وتحسين المخرجات التعليمية تحريك الإنجازاتها إلى الإمام وتمكنها من مجابهة التحديات والتهديدات المحيطة بها والتي برزت نتيجة للتقدم العملى والتقنى والثورة الصناعية الرابعة ، بالإضافة إلى جعلها منسجمة ومتماسكة ومتفاهمة فيما بينها وبين الأفراد العاملين معها، والذي يؤدي إلى أن تكون ذات سمعة طيبة لدى زبائنها والمجتمع المحيط بها.

كما تتضح أهمية القيادة المتواضعة في الإدارات الجامعية في قدرتها على التغلب على الأفكار والسلوكيات المنحرفة المتمثلة في الغطرسة والأنانية والتكبر، من أجل الوصول بهذه القيادة المتواضعة في العمل الجامعي إلى ما يسمى بالسمو الروحي للأفراد العاملين. ولهذا سميت القيادة المتواضعة بالفضائل التنظيمية (فضيلة الاعتدال) التي توفر الأساس الأخلاقي للبيئات التنظيمية. ويضيف قائلاً: إن هناك نظرة خاطئة نحو السلوك المتواضع أن هذه

السلوكيات تدل على الضعف والذُّل وعدم القدرة على القيادة واتخاذ قرارات جريئة لكن أساسيات هذه القيادة تثبت العكس في الواقع العملي إذ إنها تعد من القيادات القوية والمنسجمة والمنكيفة مع الظروف والمخاطر التي تواجهها؛ لكونها تستمد قوتها وانسجامها وجرأتها من خلال تفاعلها وقربها من الآخرين. (العبيدي، ٢٠١٩، ١٤٩)

ومن ثم ، يمكن القول مما سبق أن للقيادة المتواضعة في الإدارات الجامعية أهمية بالغة في كافة المهام والمسؤوليات التي تقوم بها ، وخاصة أنها تعد من القيادات التي يتوجب اتباعها كونها من القيادات الروحية التي يمكنها نقل الجامعة إلى أعلى درجات الرضا والالتزام والانتماء التنظيمي، وهذا هو الهدف الأساسي للقيادة المتواضعة في الوقت الراهن في المؤسسات الجامعية بصفة عامة التي تطلب التنافس والريادة وتسعى في المحافظة عليه، والتي تتميز بأن القادة المتواضعين في الإدارات الجامعية لديهم تقييم أكثر دقة وحيادية لمساهماتهم والقيود المفروضة عليهم كأعضاء في الجامعة (Owens & Hekman, 2012)، بالإضافة إلى ذلك، يستمتع القادة المتواضعين في الإدارات الجامعية إلى أفكار أتباعهم وقيمهم ومساهماتهم ويقدرونها ويدمجونها (Owens et al., 2013)، كما أنهم يميلون إلى الحفاظ على درجة عالية من الانفتاح في التفاعلات الشخصية مع الآخرين الذين يتميزون بدافع قوي للتعلم من خلالهم ومنهم (Owens et al., 2013).

### ٣. أبعاد القيادة المتواضعة في الإدارات الجامعية:

تتمثل أبعاد القيادة المتواضعة في الإدارات الجامعية في العديد من الأبعاد والتي تناولتها العديد من الأدبيات ، وتشمل تلك الأبعاد الأكثر شيوعا فيمايلي: الوعي الذاتي/رؤية الذات بدقة؛القابلية للتعلم؛ تقدير العاملين؛ والتركيز المنخفض على الذات، واحترام الذات.

#### 3.1 الوعي بالذاتي/ رؤية الذات بدقة:

يشير هذا البعد إلى أن هناك تصورا وتوقعا دقيقا لقدرة الموارد البشرية وإنجازاتها ومساهماتها ، فالقائد المتواضع هو الذي يدرك انه لا يمكن لاحد ان يتعرف على نقاط قوته وضعفه، ووجود رؤية للذات دقيقة تعتبر تقييم صحيح لها ولا تعني انخفاضا في قدرات الموارد

البشرية أو إنجازاتها (Owens et al., 2013) ، كما ينظر (Ding et al., 2020) إلى القادة المتواضعين بأن لديهم رؤية موضوعية ويقوموا بالتقييم لقدرات الموارد البشرية بدقة والاعتراف بأخطائهم وواجه القصور فيها ، كما يرى (Zheng & Song, 2020) أن القائد المتواضع أن يكون صارماً مع الذات من خلال تفوقه على نفسه وان يكون قدوة في العمل وله تأثير إيجابي داخل المنظمة ويساعد العاملين بمهارة في تحسين أنفسهم ثم تحسين مستوى الأداء في المنظمة.

وقد يتمثل هذا الوعي من القادة المتواضعون في الجامعات إلى العاملين في الإدارات الجامعية على نحو : حكم القادة المتواضعون على أعمال العاملين في الإدارات الجامعية بواقعية تامة ، وإعتراف القادة بأن لدى العاملين في الإدارات الجامعية معارف وقدرات تفوق معارفه وقدراته، وأنه يدرك أخطائه ويحدد قصوره .

### ٣.٢ القابلية للتعلم:

تتميز ممارسات القائد المتواضع بأنها نماذج للتعلم، فالقيادة المتواضعة تقدم دروساً في كيفية أداء المهام والأعمال بشكل فعال، ومن ثم يمكن وصف القائد المتواضع بأنه "نموذج للتعلم" من خلال تبادل الأدوار بحيث يسمح للمرؤوسين بالقيام بدور القائد والعكس ، وهو يُظهر انفتاحاً على الأفكار والمعلومات الجديدة، ودائماً يسمع أولاً ثم يتحدث إلى مرؤوسيه، و هو متقبل لتعليقات الآخرين وأفكارهم من منطلق أن التواضع يستلزم إدراك أن هناك الكثير من الطرق المختلفة لإنجاز شيء ما، كما يراعى احتياجات واهتمامات المرؤوسين كأولوية قصوى (Owens & Hekman, 2012). ويتمثل هذا البعد في المؤسسات الجامعية في إدراك القادة المتواضعون أهمية تقبل النصيحة من العاملين بالإدارات الجامعية، ويستمع القادة إلى العاملين قبل تحدّثه ، ويتقبل التعليقات وردود الفعل من العاملين ، إضافة إلى سعي القادة المتواضعون في المؤسسات الجامعية إلى تحسين أداء العمل في الإدارات الجامعية بكل تواضع.

### ٣.٣ تقدير العاملين/ تقدير الآخرين:

تستند القيادة المتواضعة على أساس التقدير لجميع أفراد المؤسسة، فالقائد المتواضع يسعى دائماً لدفع المرؤوسين إلى المسار الصحيح في العمل ، و يعترف بقيمة المرؤوسين، ويقيم ويثمن عملهم داخل المؤسسة، كما يوصف القائد المتواضع بأنه خبير في "رأس المال البشري" لمن حوله من العاملين، ودائماً ما يشير إلى أى جهد يبذلونها العاملين ، و يستخدم كلمة "نحن" بدلاً من كلمة "أنا" عند الحديث عن إنجازات المؤسسة، كما يتم وصف القائد المتواضع أيضاً بأنه ينسب الأفكار الجيدة للمرؤوسين عند تقديمها إلى الإدارة العليا، ويحفز المرؤوسين الذين قاموا بعمل جيد من أجل المنظمة مادياً (Owens et al., 2013)، وإعطاء الثناء الحقيقي بدلاً من الثناء الزائف مع مراعاة نقاط القوة الفريدة للمرؤوسين. وبشكل عام فإن القائد المتواضع يحول الاهتمام باستمرار إلى الأحداث الإيجابية للآخرين؛ ويحول التركيز للأحداث السلبية على نفسه (Owens & Hekman, 2012)، ويتمثل هذا البعد في الإدارات الجامعية في ممارسات القادة المتواضعون للإفتتاح على المعلومات والأفكار الجديدة ، وتقديره لاحتياجات العاملين قبل احتياجاته، وتبادله النصحة من وإلى العاملين دون خجل أو تعند.

### 13.4 لتركيز المنخفض على الذات:

يتميز القائد المتواضع بأنه دائماً ينسى نفسه أداء العمل أو المهمة ، مدركاً أنه مجرد جزء صغير من هذا الكون، وهو أقل تركيزاً على نفسه، ويوضح للمرؤوس المعرفة والمهارات اللازمة لأداء المهام والأعمال المكلفين بها ، والقيادة المتواضعة تسعى إلى التركيز على الآخرين أكثر من التركيز على الذات، إذ ينظر التواضع إلى الذات على أنها جزء صغير من الكون مع امتصاص ذاتي منخفض نسبياً بدلاً من موقف متكبر (النجار؛ أحمد، ٢٠٢١). ويتمثل هذا البعد في ممارسات القادة المتواضعون في العمل الجامعي على نحو تقدير القائد للعاملين والثناء عليهم أمام القائد الجامعي الأعلى ، وأن القادة المتواضعون يميلون إلى التفكير الدقيق قبل اتخاذ الإجراءات ، وأنهم يحرصون على سمعة الإدارة الجامعية قبل سمعتهم.

## ثانياً: الأداء المتميز:

### ١. مفهوم الأداء المتميز في الإدارات الجامعية:

يعتبر مفهوم الاداء المتميز مفهوما حديثا والتي لاقى اهتمام كبير بواسطة الباحثين في الفترة الأخيرة نظرا للتنافسية الشديدة بين المؤسسات والتي أحدثتها التغيرات في بيئات الأعمال وسوق العمل، الأمر الذي جعل تلك المؤسسات بكافة قطاعاتها أن تعيد النظر في طبيعة أدائها ليصبح اداءً متميزاً لتحقيق أهدافها ، وفي هذا الصدد يشير ( Abdel-Qader, 2021: 10669) إلى ان كافة المنظمات والمؤسسات تتوجه نحو الأداء المتميز لضمان استمرارها وتنافسيتها ، وفي سعيها نحو ذلك، تتبنى تلك المؤسسات والمنظمات عدة خطوات لتحقيق هذا التميز منها اتخاذ مجموعة من التدابير مع تطوير الاستراتيجيات التي تمكنهم من التكيف والرشاقة من الناحية التنظيمية لتحسين وتنويع خدماتهم بما يتناسب مع تطورات ورغبات زبائنهم وتحديد القيمة المتصورة من جانبهم على أمل الوصول إلى درجة من التميز.

ويشير مفهوم الاداء المتميز إلى مصطلحين أساسيين هما الاداء و التميز وقبل الخوض بمفهوم الاداء المتميز بشكل متكامل سوف نوضح بصورة مبسطة مفهوم كل من الاداء والتميز . فمفهوم الأداء مفهومًا واسعًا، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها، ومن منطلق كونه يعكس مستوى النجاح أو التفوق الذي حققته أو تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، فإن ضبط مفهومه وتحديد المجال الدلالي الذي يغطيه يبقى ضرورة ملحة. فالأداء "Performance"، يمكن تعريفه أنه نشاط يؤدي إلى النجاح، فهو سيرورة و ليس نتيجة تظهر في زمن معين. أي أن الأداء هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت معين(رحيل؛ حوشين، ٢٠١٨ )

فهناك فرق بين السلوك، والإنجاز، والأداء، حيث أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة الجامعية التي يعملون بها؛ أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه عبارة عن مخرج، ومن الأمثلة عليه تقديم خدمة محددة أو سلعة ما؛ أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معًا، وينبغي أن نشير هنا إلى أن هذه النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس. فالتفاعل بين

السلوك والإنجاز هو ما يسميه "Gilbert" بالأداء، وبعبارة أخرى فإن الأداء هو محصلة السلوك والنتائج التي تتمخض عن هذا السلوك (رحيل؛ حوشين، ٢٠١٨، ٢٠)، كما يعرف (Taouab & Issor, 2019: 95) الاداء على انه مفهوم لنجاح او فعالية المنظمة ومؤشر على مدى فعالية اداء المنظمة في تحقيق اهدافها للوصول الى النجاح.

ويشير التميز في الأداء الجامعي إلى سلوك يحدث استجابة لمهمة محددة، سواء تم فرضها من قبل الآخرين أو تم تنفيذها بشكل عفوي، وقد يكون الأداء استجابة يمكن تحديدها على أنها أفعال أو ردود أفعال تحمل مبادئ معينة، و التميز في الأداء الجامعي في نفس الوقت يمثل قدرة العامل على تحقيق التوقعات الوظيفية في العديد من الجوانب مثل كمية ونوعية المهام في الإدارات الجامعية ومنها: التخطيط، التعاون، الاعتمادية، الجهد، الاهتمام في العمل، الابتكار والإبداع ، كما أن تحقيق التميز في الأداء الجامعي يتطلب توافر عدة عناصر ربما من بينها اعتماد المرونة التنظيمية التي أصبحت أيضاً من المواضيع المهمة، خاصة في ظل التحول إلى اقتصاديات المعرفة والتطور التقني الذي يشهده العالم والذي يشمل كافة مجالات الحياة والتي تأثرت ببيئات الأعمال بشكل مباشر أو غير مباشر (Abdel-Qader, 2021) ، في الفترة الراهنة وفي ظل المتغيرات المتلاحقة والتطورات المتسارعة في التكنولوجيا والرقمنة، لم تعد الإدارات الجامعية مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، فكلمة التميز "Excellence" أصلها الكلمة اللاتينية "Excellentia" من "Excellere" ومعناها أن تكون المتفوق أو الأول، فالتميز هو الغاية الأساسية للإدارة في أي جامعة من جهة، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى من هذا المنطلق فإن التميز يشير إلى بعدين: فالبعد الأول: أن غاية الإدارات الجامعية أن تجتهد في تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم؛ والبعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارات الجامعية من أعمال وقرارات، وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً، ومن ثم ، يمكن تعريف الأداء المتميز

على أنه ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء أكان ذلك في الكمية أم الجودة أم تخفيض في فترة الوظيفة أم توفير في التكاليف أم التوفير في أي مورد آخر، أم في السلوك المتبع أثناء أداء المهام، وذلك من خلال الجهود أو والمهارة، ويسمح بتحقيق النتيجة الموجبة للنشاط؛ أو بأنه قدرة المؤسسة على إنجاز الأعمال المطلوبة بدرجة عالية من الإتقان، متفوقين على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً. (رحيل؛ حوشين، ٢٠١٨)

وعرف (فرج، ٢٠١٢) الأداء المتميز بأنه جملة من القدرات والسلوكيات وكذلك مجموعة من المهارات العقلية والمعرفية العالية التي يمتلكها الأفراد العاملون في المؤسسات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم، بما يجعلهم يتفوقون على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً، وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع.

والخلاصة أن الأداء المتميز في الإدارات الجامعية هو قدرة الإدارات على تحقيق الأهداف المخطط لها بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة ، من خلال جانبين: أولهما وهو الفعالية المقارنة بتحقيق الأهداف؛ وثانيهما: الكفاءة المقارنة بتدنى التكاليف ومطابقة المقاييس. إضافة إلى أن الإدارة المتميزة تعمل في إطار التقييم الذاتي بهدف قياس نقاط القوة ومجالات التحسين في جميع أنشطة الجامعة ، حيث تركز على ما تفعله، أو يمكن أن تفعله الجامعة لتقديم خدمات تعليمية وأنشطة مصاحبة متميز لكافة المعنيين والمنتسبين للجامعة داخلياً وخارجياً.

## ٢. أهمية الأداء المتميز في الإدارات الجامعية:

تتبنى أهمية الأداء المتميز من ارتباطه بشكل كبير بالاتصال والتعاون فيمكن للإدارات الجامعية أن تستفيد من مزايا العمل الجماعي الإضافية من خلال تزويد القوى العاملة لديها بأداء ممتاز، وأيضا اعتبر أصحاب الأداء المتميز التعاون استراتيجية مهمة في عملية إنجاز المهمة، وأفادوا بأنهم كانوا يشاركون في كثير من الأحيان في المشاورات داخل فرق الإدارات الجامعية وفي اجتماعات المراجعة الداخلية للإدارات الجامعية، علاوة على ذلك، تكتسب العديد

من المؤسسات الجامعية سمعتها المؤسسية من خلال التميز في الأداء (Alshura & Assuli, 2017: 47)، كما يسهم الأداء المتميز في ترسيخ ثقافة التحسين المستمر والابتكار و بناء كادر من العاملين الإداريين بالجامعات يتصف بالتميز والمهارة والتخصص وإتقان الأعمال المسندة إليه ، وسعيه نحو تطوير تميزه من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر، علاوة على ذلك أن ما يعزز التميز في الممارسات الإدارية الجامعية التعاون والإتصال الراسخ بين مطالب أعضاء هيئة التدريس والطلاب ، وتأدية هذه المطالب بوضع متميز في الأداء من خلال تفعيل التقنيات والوسائل وأجهزة الأنصال الفعال الذي يدعم قدرة الجامعة على مع التغيير، والمحافظة على الأداء المتميز في مجمل الأعمال التي تقدم ، وأن هذا يتحقق عندما يكون لدى القادة المتواضعون في الجامعة رؤية واضحة من شأنها أن تدفع الإدارات الجامعية إلى تحقيق أهدافها وغاياتها (Al-Dhaafri et al., 2013: 67).

كما أشار (المشهداني، ٢٠١٧، ٢٠١٦) إلى أهمية الأداء المتميز في النقاط التالية:

- أن الأداء المتميز يساعد الإدارات الجامعية على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها؛
- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام وإدارات الجامعة.
- تدريب العاملين في الإدارات الجامعية على أسلوب تطوير العمليات ومتابعة أدوات قياس أدائها.
- تحسين معنويات وإرضاء العاملين العاملين بالإدارات الجامعية.
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين بالإدارات الجامعية وزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر في الإدارات الجامعية.
- تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية في المؤسسات الجامعية.

### ٣. مقومات الأداء المتميز في الإدارات الجامعية:

أشار ( مسعى & بوعلاق، ٢٠٢٠، ٤٠٩) إلى أن تحقيق الأداء المتميز في الإدارات الجامعية يتطلب توفر المقومات التالية:

- بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجيات الرئيسية للمؤسسات الجامعية ونظرتها المستقبلية من خلال إعداد الرؤية المستقبلية للمنظمة والتصورات الإدارية الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها.
- جامعة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وتوجب القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس لاتخاذ القرارات.
- هياكل مرنة ومنتاسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويتخذ الأداء المتميز التنظيم على أساس العمليات كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل.
- نظام متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.
- تطوير القيادات الجامعية علي إتباع أسلوب التناوب الوظيفي.
- القيام بتزويد كل مستوى من مستويات الإدارات الجامعية بموهبة جديدة وتوظيف قيادات مناسبة لحل المشاكل في الإدارات الجامعية.

### ٤. أسباب وراء تحقيق الأداء المتميز للإدارات الجامعية:

مع التغير في المفاهيم الإدارية في القرن العشرين ، سعت معظم المنظمات إلى تبني فكر إداري يتسم بالتميز ومستجيباً للأسباب التالية:

- التغيير السريع الذي شهدته الجامعات منذ النصف الثاني من القرن العشرين، والذي أثر بشكل مباشر على فلسفتها وأدائها، وأمخجاتها التعليمية.
- تطور نظام التعليم الجامعي في مجالاته وتخصصاته وبرامجه التعليمية عما هو معروف من ذي قبل.
- التغيير السريع في موازين القوى لعامة التي يتطلبها السوق والتغيير الذي يخلق المطلوب وقدرة البرامج التعليمية الجامعة على ملاحقة التغيير.
- المنافسة المفتوحة بين الجامعات المحلية والعالمية من حيث تقديم خدمات تعليمية متميز بكافة التخصصات والبرامج والخدمات.
- وفي ضوء ذلك ينبغي على الإدارات الجامعية أن تحقق التميز من خلال تفعيل العمل الإداري بتكنولوجيا المعلومات في جميع جوانب العمل الإداري الجامعي والذي أصبح مرتبطاً ارتباطاً مباشراً بالتقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات، فتكنولوجيا المعلومات لها تأثيراً مباشراً على إحداث فرق العمل وحجمها، وأنماط التفاعل بين العاملين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس لتقديم خدمات تعليمية متميزة في كافة المجالات والمخرجات المرتبطة بها.
- ٥. متطلبات تحقيق الأداء المتميز في الإدارات الجامعية:
  - يتطلب تحقيق الأداء المتميز في الإدارات الجامعية من خلال توافر العناصر التالية:
  - التصميم والتوصيف السليم للوظيفة ، الأمر الذي يساهم في تحديد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ؛
  - إتاحة المواد التعليمية والمعامل والمعلومات موارد الأداء المادية والتقنية ، وغير ذلك من موارد يتطلبها العمل التعليمي حسب طبيعة ومهام العمل في الإدارات الجامعة.
  - توفير الموارد البشرية المؤهلة وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة.
  - سرعة وتدقيق وإتاحة المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه ومعايير تقييم جودة الخدمات والمخرجات التعليمية.

- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به العاملون الإداريون وتزويدهم بالمعلومات المتجددة، وتخطي ما قد يصادفهم من عقبات.
- رصد نتائج المخرجات التعليمية وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم. (رحيل؛ حوشين، ٢٠١٨)، و(لطيف&بدوى، ٢٠١٨)
- ويتمثل بلوغ الأداء المتميز في الإدارات الجامعية للتحقيق مستوى التميز في أدائها على توفر المتطلبات المتمثلة في أبعاد الأداء المتميز والتي تمثل البنية الأساسية لنظام عمل الإدارات الجامعية وهي: تنمية الموارد البشرية؛ التركيز على المعنيين؛ الهيكل التنظيمي المرن، ونظام المعلومات.
- ٦. أبعاد الأداء المتميز في الإدارات الجامعية:

لقد أثرت التحولات التي تشهدها المؤسسات الجامعية في تبنى طرق ومداخل لتطوير أدائها في مختلف المجالات بما يضمن تحقيق أداء متميز لها، وفي هذا الإطار يركز الأداء المتميز على مجموعة من الأبعاد والمداخل التي تنهض وتطوير نظام العمل في الإدارات الجامعية والتي تتمثل فيما يلي:

٦.١ تنمية الموارد البشرية:

- ويشير هذا البعد إلى الأساليب التي يمكن من خلالها تنمية الموارد البشرية والتي تشمل الآليات الخمس التالية (زدام & زنيته ٢٠١٧):
- تخطيط الموارد البشرية ويتم التخطيط للموارد البشرية من خلال اختيار الموارد البشرية وفق معايير شفافة واضحة وموضوعية؛ والعمل على وضع سجلات للعاملين تشمل بياناتهم مثل المؤهلات والخلفية التعليمية الثقافية الخبرات وغيرها.
  - التدريب والتعليم وتطوير العاملين في الإدارات الجامعية من خلال إعداد خطة لتدريب العاملين وفق الاحتياج التدريبي الفعلي واختيار أفضل الأساليب التدريبية.

- قياس الأداء والتقدير ومكافأة العاملين في الإدارات الجامعية ، حيث يتم تحديد إذ تعتمد الإدارة على معايير ومؤشرات للأداء وتحديدها وتعريفها مسبقا للعاملين ، وإثابة المرؤوسين بناء على ذلك، ووضع معايير الترقية للعاملين سواء في خدمة الجانب الأكاديمي في الجامعة أو الخدمات التي تقدم للمجتمع.

- رضا العاملين في الإدارات الجامعية والتي ينبغي أن يفعلها القادة المتواضعون من خلال وضع نظام الشكاوي والمنازعات والتحكيم الخارجي من قبل جهة مستقلة والعمل على تطبيقه والتقيده به.

- مشاركة القادة المتواضعون مع العاملين في تمكنهم من الصلاحيات الممنوحة ويتم تطبيق هذا العنصر من خلال تشجيع القيادات مشاركة العاملين في الأنشطة الخارجية التي تضمن مواكبتهم للتطورات في مجال عملهم وترصد مدى قيامهم بذلك وتشجيع القيادات الإدارية الجامعية في مشاركة العاملين داخليا ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتحسين جودة العمليات المرتبطة بأعمالهم.

مما سبق يمكن القول أن بعد تنمية الموارد البشرية من الأبعاد المهمة التي تدفع الإدارات الجامعية نحو الأداء المتميز ، حيث يرتبط هذا البعد بمستوى أداء العامل للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية، فجوانب إثابة العاملين الإداريين وتحقيق الرضا لديهم و العمل على تنميتهم من خلال التدريب و التخطيط الجيد لهم واختيارهم وفق معايير موضوعية وواضحة يسهم في رفع مستوى أدائهم إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة التي تدفعهم نحو تحقيق ولاؤهم للإدارات الجانعية التي يعملون فيها.

## ٦.٢ التركيز على المعنيين:

يركز هذا البعد إلى آلية قيام القادة المتواضعون بتحديد الاتجاهات الاستراتيجية ، وتطوير الاستراتيجيات وخطط العمل الهامة لدعم اتجاهات العملية في الإدارات التعليمية نحو تقديم خدمات ترضى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وطالبي الخدمة من المجتمع الذي يحيط بالجامعة ، والعمل على تقديم تقارير سنوية أو نصف سنوية لمجمل الأعمال التي يقومون بها ،

ودراسة هذه التقارير في مجالس الإدارات الجامعية المختلفة واتخاذ قرارات بعد ذلك نحو الإستمرار في عمليات التطوير أو تقديم خطط للتحسين نحو معالجة نقاط الضعف.

### ٦.٣ الهيكل التنظيمي المرن:

الهيكل التنظيمي يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة ، وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات بين الإدارات الجامعية السائدة في الإدارات المركزية لجامعة اسيوط ، لذا فإن الهيكل التنظيمي يكتسب أهمية في الإدارات الجامعية ، ويعتبر الوسيلة الوحيدة في تحقيق الإنسياب الوظيفي لتحديد المهام الوظيفية لكل إدارة من الإدارات المركزية في جامعة اسيوط.

ومن ثم فإن الهيكل التنظيمي عبارة عن الأطار الذي تتحدد فيه العلاقات والواجبات والمهام والمسؤوليات بين مختلف الإدارات والأفراد بشكل رسمي ، وكذلك تحديد الارتباطات بين الإدارات المختلفة ، كذلك تحديد الأوامر والتعليمات والمعلومات الهابطة والصاعدة من أجل هيكل المنظمة بشكل جيد يسها الوصول إلى الأهداف المرسومة ( Alsarayrah & Alsarayrah, 2021 )، ويتمثل تحقيق الهيكل التنظيمي في مرونة هذا الهيكل الذي يسمح لحدوث تغييرات جديدة، وقدرته على مساعدة الإدارات الجامعية على التطوير، وتحقيق خطط الجامعة بإدارتها المختلفة على المدى الطويل بهدف الوصول إلى الأداء المتميز الذي يرضى الاتجاهات التي تسعى الدولة إلى تحقيقها في ظل الأهداف التي وضعت للمؤسسات الجامعية.

### ٦.٤ نظام المعلومات المتكامل:

تعد نظام المعلومات طريقة رئيسية للأداء المتميز للعاملين في الإدارات الجامعية لأنها يمكن أن تقلل من ميل الموارد البشرية إلى العمل بشكل أقل وتشجعهم على أن يكونوا أكثر كفاءة، وبالتالي تقديم مساهمة أكبر للجامعة ، ومن ثم، يجب أن تتحول الإدارة تدريجياً من مبادئ الإدارة الهرمية التقليدية إلى نظام تبادل المعلومات، وتطبيق هذا البعد ينتج عنه السمات والمظاهر التالية: (١) تحديد وإزالة الظروف التي تعزز الضعف، (٢) الانتقال من مبادئ الإدارة التقليدية إلى مجموعات العمل الموجهة ذاتياً، (٣) فهم احتياجات العملاء، (٤)

تعزيز التطوير الذاتي للموارد البشرية، ٥) نقل السلطة من الإدارة إلى الموظفين، ٦) التقدير في طريقة أداء المهام، ٧) تحول مقدمى الخدمة إلى منتجين، ٨) فهم أدوار ومسؤوليات الموارد البشرية، ٩) خلق روح الفريق، ١٠) معلومات منتظمة حول الإنتاج، ١١) الالتزام التنظيمي (Yin et al., 2019; Motamarri et al., 2020)، ويمكن أن يتمثل هذا البعد في الإدارات الجامعية من خلال تحفيز القادة المتواضعون للعاملين الإداريين في الجامعة لتوظيف أنظمة تكنولوجيا المعلومات المتاحة في إصدار تقارير عن إنتاجية الإدارات الجامعية، وتوظيف قواعد البيانات المتاحة لحل مشكلات الإدارات الجامعية في زمن قياسي، وتوظيف برامج الإتصالات التي تمتلكها الإدارات الجامعية في انجاز مهام العمل الجامعي.

ثالثاً: تمكين الموارد البشرية:

#### ١. مفهوم تمكين الموارد البشرية:

في ظل التحولات الراهنة التي تشهدها بيئات الأعمال وسعى المؤسسات الانتاجية والتعليمية إلى الاستغلال الأمثل للمعارف والأفكار لدى جميع العاملين فيها وعلى كافة المستويات الإدارية؛ بغرض مواكبة مختلف التحديات والمتغيرات التي تواجهها، برزت الحاجة إلى اعتماد مفاهيم وأساليب حديثة للإدارات الجامعية تتعلق بإدارة الموارد البشرية، بما في ذلك تمكين الموارد البشرية الذي يعد جزءاً رئيساً من أيديولوجيات العمل الإداري بوجه عام والعمل في الإدارات الجامعية بوجه خاص، حيث بدأ الاهتمام بتمكين الموارد البشرية في البحث العلمي بشكل رئيسي في أوائل التسعينيات وبلغ ذروته خلال السنوات التالية، وفي التسعينيات، أظهرت الأوراق الأكاديمية وغير الأكاديمية اهتماماً مشتركاً بالتمكين، ولكن منذ عام ٢٠٠٠ فصاعداً، زادت المنشورات ذات التوجه المهني (الأوراق غير الأكاديمية) بشكل ملحوظ (Stavrinoudis, & Psimoulis, 2021).

ويعد مفهوم التمكين في المؤسسات الجامعية مفهوماً جوهرياً حيث له فائدة كبيرة للأفراد إذ يمنحهم فرصاً جديدة لإثبات أنفسهم ودعمهم وتشجيع طاقاتهم وإبراز مواهبهم وإبداعاتهم، وهو أيضاً جوهري من حيث يسهل العمل، ويجعل العاملين الإداريين أكثر نشاطاً وحماساً؛ مما يؤثر على النتائج والمخرجات التعليمية، كما يصبح المعنيين من الطلاب وأعضاء هيئة

التدريس والمجتمع أكثر ارتياحا ورضا؛ لأن العاملين الإداريون قادرين على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم دون العودة للإدارات المركزية في كل صغيرة وكبيرة (الشوابكة، ٢٠١٧، ٢٤١). وعلى مدى العقود القليلة الماضية، تم تقديم تعريفات مختلفة لتمكين الموارد البشرية، مما يثبت طبيعتها المتعددة الأبعاد، حيث تم تعريف التمكين على أنه مفهوم ذو معنى مزدوج: فهو سلوك المشرف الذي يمكن مرؤوسيه، ومن ناحية أخرى، فهو الحالة النفسية للمرؤوسين التي تنتج من تطبيق أساليب التمكين لدى المشرف، ففي الحالة الأولى يكون سلوك المشرف هو مصدر التمكين، بينما في الحالة الثانية يكون التصور اللاحق للمرؤوسين - Huertas (Valdivia et al., 2019)، يمكن للتمكين أن يقلل من حجم وشدة المشاكل التي تحدث في

مكان العمل ويعزز الكفاءة الذاتية وتحفيز الموظفين

وأشار (Hanaysha, 2016) أن تمكين الموارد البشرية هو ممارسة تحفيزية تهدف إلى تحسين الأداء من خلال إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار فهو يهتم بزيادة الثقة الممنوحة والتحفيز وإزالة الحدود والفوارق بين الموظف والإدارة العليا من خلال منحه سلطة اتخاذ القرار وتزويده بالصلاحيات المتعلقة بأنشطته اليومية في العمل ويؤدي التمكين إلى شعور الموظف باعتراف الإدارة بمجهوداته ويعزز الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ويقلل من معدل دوران العمل.

ويشير ما سبق أن تمكين الموارد البشرية يعني إشراك العاملين في الإدارات الجامعية في عملية اتخاذ القرارات ومنحهم الحرية في العمل وتطبيق الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة التقليدية وتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم للعمل لجعلهم قادرين على أداء أعمالهم بكفاءة وتسخير قدراتهم وطاقاتهم لصالح الجامعة، ومن ثم ينبغي على القادة المتواضعون تمكينهم للموارد البشرية التي تمنحهم الفرصة والمشاركة في اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام ومنحهم حرية التصرف في المشكلات التي تواجههم بدون إرشادات وتعليمات الإدارة وتهيئة وتوفير الظروف التي تشجع على ذلك والعمل على التحسين والتطوير المستمر للمنظمة من خلال إطلاق الطاقات الكامنة لدى الموظفين وإكسابهم العديد من المهارات والسلوكيات الجيدة بهدف تحقيق أعلى مستويات الإنتاج والجودة والتقليل من الهدر (فلمبان والشريف، ٢٠٢٠) وأعطاهم

الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم (Pradhan & Panda, 2021).

## ٢. أهمية تمكين الموارد البشرية بالمؤسسات:

تتبع أهمية تمكين الموارد البشرية من النتائج والانجازات والثمار التي يمكن تتعكس آثارها على العاملين في الإدارات الجامعية ، وعلى الجامعة نفسها والمستفيدين من الخدمات الجامعية ، وهذا ما أكدته دراسة (Putra, & Madhakomala, 2021) من التأثير الإيجابي لتمكين الموارد البشرية على جودة خدمات العاملين ، و الحوكمة و عمليات التقييم والمتابعة بالمؤسسات ، حيث هناك تأثير إيجابي مباشر لتمكين الموارد البشرية على جودة خدمة العاملين، وهذا يدل على أن تمكين الموارد البشرية العالية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة للموظفين، كما أن هناك تأثير إيجابي مباشر لتمكين الموارد البشرية على المتابعة والتقييم، وهذا يدل على أن تمكين الموارد البشرية العالية يؤدي إلى زيادة المراقبة والتقييم، علاوة على ذلك، يوجد تأثير إيجابي مباشر لتمكين الموارد البشرية على الحوكمة وهذا يدل على أن تمكين الموارد البشرية العالية يؤدي إلى زيادة الحوكمة الرشيدة.

## ٣. وظائف إدارة الموارد البشرية :

هناك العديد من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تمثل في التالي(المصاني، عبدالقادر&قاسم، ٢٠٢٣، ٤٦٣:٤٦٤):

-وظيفية اختيار الموظفين: تسعى المؤسسات إلى اختيار وانتقاء العاملين المؤهلين من أجل التميز في الأداء ، كما أنها تقوم بعملية الانتقاء وتوظيف ذي الكفاءة للعمل بالمؤسسة ، وتكون هذه المسؤولية من مهام مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين أيضاً بالمؤسسة، حيث يستخدمون الأساليب الحديثة التي طبقت في انتقاء الموارد البشرية، ويعملون على تدريب المديرين التنفيذيين في مرحلة الانتقاء الأخير عبر المقابلات الشخصية.

- تقييم أداء الموظفين: تعد عملية تقييم أداء الموظفين عملية مهمة لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة حتى تحقق الأداء المتميز، فالمرؤوسين يخضعوا لتقييم للتحقق من إمكانياتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم.

- إكساب المهارات والمعارف: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى رفع أداء المتدربين وإمكانياتهم الإنتاجية، وإكسابهم معارف واتجاهات لمواجهة المواقف الإدارية المتنوعة في ظل بيئات العمل المعقدة، والتعامل بأسلوب علمي سليم، وقيام المتدربين الذين يشاركون في التدريب بتبادل المعلومات والخبرات واستبدال المعارف والمهارات غير المناسبة لبيئة العمل بمعارف ومهارات مستحدثة تتواءم مع متطلبات العمل ومنغيرات سوق العمل .

- وظيفة الأجور والرواتب: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى توفير الأجور والرواتب مقابل الإنجاز والعمل الجيد، وكل موظف له حاجات خاصة به، وما يحرك هذه الحاجات حوافز تتمثل بالمدفوعات والمكافآت؛ فيندفع عبر سلوك ما من أجل الفوز بالحوافز. الأمر الذي ينعكس على الأداء المتميز بكافة وحدات وأقسام المؤسسة.

#### ٤. أبعاد تمكين الموارد البشرية:

تتمثل أبعاد تمكين الموارد البشرية في العديد من الجوانب من بينها: مشاركة العاملين بالمعلومات، وفرق العمل، واستقلالية العاملين و تطوير العمل عبر التفويض، والقوة التنظيمية، وفي ذات السياق، أشار ولخص كلا من ( Stavrinoudis, & Psimoulis, 2021 ) في بحثهما الذي تم إجراءه باستخدام منهجية مراجعة الأدبيات حول تطور نظرية تمكين الموارد البشرية وطرق تحقيقها من عام ١٩٧٠م إلى ٢٠٢٠م، إلى أن أبعاد تمكين الموارد البشرية في الإدارات الجانعية تتمثل فيمايلي:-

##### ٤.١ معنى العمل :

يظهر هذا البعد في مدى قدرة العاملين الإداريين على تقييم أدائهم في عملهم، واستيعابهم للأعمال التي يقومون بها، وتوافقهم مع طبيعة الأعمال المكلفون بها، وتزداد قيمة العمل مع درجة التوافق بين متطلبات العمل والمعتقدات والقيم والسلوكيات التي يمارسها العاملون في الإدارات الجامعية. ويظهر ذلك بوضوح عندما يعطي القادة المتواضعون مساحة للعامل لكي

يستطيع من خلالها تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة كنوع من مشاركة العاملين في تنظيم العمل.

ويظهر قيمة وأهمية العمل للإداريين عندما تكون هناك إتاحة لهم في تعزيز الاستقلالية حتى يستطيع إنجاز عمله بكفاءة وفاعلية ، ويتوقف ذلك على السياسة التي ينتهجها القادة المتواضعون في توجيه العاملين نحو تعزيز الاستقلالية ويأخذ في الاعتبار مدى إيمان قادة الأعمال بهذا الاتجاه ومدى قدرتهم نحو تقبله وتفعيله، وتعزيزه بالمشاركة ونقل الخبرات لتوضيح العمل خاصة في الفئات الغير قادرة على تحقيق الإنجاز المطلوب ، حيث أن الفائدة في معنى العمل تتحقق من خلال نشر ثقافة التعاون ، حيث تعد أحد الآليات تمكين الموارد البشرية التي تسهم في التطوير والتحسين المستمر في المنظمات (حسن&الذبحاوى، ٢٠٢٣). ويظهر بعد معنى العمل لدى العاملون في الإدارات الجامعية عندما يشعر القادة المتواضعون العاملين بأهميتهم كعنصر فاعل في العمل ، وكذلك تقديرهم لجهودهم التي بذلوها في تطوير عملهم.

#### ٤.٢ كفاءة العاملين:

تظهر كفاءة العاملين في الإدارات الجامعية في إنجاز الأعمال التي أسندت إليهم طبقا للوقت المحدد له من جانب ، وكفاءة مخرجات العمل من جانب آخر ، وتتوقف كفاءة العاملين على الخبرات التي اكتسبوها والمسؤوليات التي يمارسونها واستيعابهم لأهداف وسياسات المنظمة نحو أنشطة العمل والوصول به إلى مخرجات متميزة ومرموقة. ولذا فإن العاملين الذين يتميزون بالكفاءة هم الأجدار على تحمل أعباء العمل فهم على علم بطبيعة أهداف وسياسات المنظمة التي يعملون فيها وعلى قدر كبير من الإنجاز نحو السير في المشاركة لتحقيق غايات وأهداف وسياسات المنظمة ، على عكس العاملين الذين يشعرون بالعجز نحو تحقيق أعمالهم بكفاءة عالية ، فالغاية لديهم مفقودة فهم يفقدون الشعور بالقدرة والمهارة ، وهذا الشعور يؤدي بهم إلى عدم التمكين في الوصول بمخرجات عملها إلى الكفاءة المطلوبة.

لذا يعتبر بعد كفاءة العاملين من الأبعاد المرتبطة ارتباطاً قوياً بتمكين الموارد البشرية ، فالموظف الذي يُمكن هو صاحب الكفاءة في العمل وصاحب الأنجاز المتميز ، وأن القادة المتواضعون الذين يمكنون العاملون يتيحون لهم الجدارة وقدرتهم في تحمل المسؤولية ،

وأدأؤهم المتميز لطبيعة المهام والمسؤوليات التي أسندت إليه. بجانب تعزيز مبدأ تقدير العاملين ذوي الكفاءات والجدارات المطلوبة ذلك لأن تقدير العاملين يزيد من انتاجيتهم الايجابية ( Huertas-Valdivia et al., 2019; Guan et al., 2020 ). بجانب التقدير استدامه الكفاءة من خلال تعزيز عمليات التدريب لاكتساب المعرفة وتطوير المهارات ذات الصلة، ومن خلال هذه المهارات، يمكن للموظفين تحسين وتغيير الطريقة التي يؤديون بها مهامهم، مما يؤدي إلى تحقيق فوائد لهم وللمؤسسة، ( Fernandez and Moldogaziev, 2015; Motamarri et al., 2020 . ومن الممارسات التي ينبغي على القادة المتواضعون ممارستها في الإدارات الجامعية مراعاة قدرات العامل ووضعه في المكان المناسب، وتمكنهم في التعامل مع المشكلات ببسر وسهولة ، وإتاحة الفرصة والثقة على إنجاز أعمالهم،.

### ٤.٣ تطوير العمل:

يشير هذا البعد إلى نتائج تطوير العمل في الإدارات الجامعية يتم من خلال التفويض والمشاركة واللذان يتمثلان في الانجازات التالية: -

- سيتحقق تطوير العمل في الإدارات الجامعية من خلال التفويض أو التمكين الذي يتيح للعاملين الإداريين زيادة الإنتاج التعليمية وجعل الجامعة تنمو بشكل أسرع.
- سوف يشعر العاملون الإداريون بالحرية في التفكير بشكل مستقل، ومواجهة العقبات والصعوبات التي تواجههم في الإدارات الجامعية.
- سيعرف جميع العاملين ما يجب عليهم فعله في نطاق سلطتهم ولن يكونوا مرتبكين .
- يصبحوا أقل عرضة للوقوع في الصعوبات.
- يمكن تحديد الموظفين غير الأكفاء وفرزهم.
- عادة ما يقوم العاملون بالعمل الجماعي ويمكنهم تحسين معرفتهم واكتساب المزيد من الأفكار حول ما يفعلوا.
- إثراء مجال العمل وبشكل أكثر تحديداً، بحيث يكون العاملون واثقين من نقاط قوتهم ولكن أيضاً أكثر تركيزاً على واجباتهم

- ( Bose, 2018; Ruiz–Palomo et al., 2020 ).
- إعادة توزيع السلطة بين القادة المتواضعون والموارد البشرية، يتيح للعاملون الإداريون استخدام مهاراتهم بشكل أفضل وأيسر ( Ghosh, 2013 ).
- نجاح أبعاد التمكين في تطوير العمل يتوقف على أسلوب القيادة المتبع، فالقائد وتأثيره كنموذج يحتذى به، يسهل عمل الإدارة في تنفيذ التمكين، ( Huertas– Valdivia et al., 2019 ).
- وفي ضوء ما سبق يمكن للقادة المتواضعون أن يمارسون تطوير العمل في الإدارات الجامعية من خلال توفير فرص متساوية لجميع العاملين في التدريب والتعليم، وتشجيعهم على ممارسة المهارات القيادية الإدارية والإستفادة من معارفهم وقدراتهم في حل مشكلات العمل.

#### ٤.٤ استقلالية العاملين:

تعني الاستقلالية في تمكين الموارد البشرية في منح الموظفين حرية التصرف في الأعمال الموكولة إليهم، وفيما يتعلق بالمهام التي يمارسونها بشكل عام ، و يتمثل هذا البعد أيضا في اعتماد العاملين على أنفسهم الأداء أعمالهم، ومنحهم الحرية الكاملة لتقديم الافكار، والمقترحات المتعلقة بأعمالهم الموكولة إليهم، ودعم الإدارة العليا للعاملين فيما يتعلق بالتعلم الذاتي ، ومنح العاملين المشاركة في اتخاذ القرار ( الشوابكة، ٢٠١٧ : ٢٤٣ ).

ويتمثل هذا البعد في ارتباطه بشكل مباشر بتمكينها وتحديد أهدافها ومسؤولياتها، حيث يشارك الموظفون، عمليا، في تشغيل المؤسسة، ويتمتعون بحرية اتخاذ المبادرات، ومن إنجازات هذا البعد ما يلي: ١. تحمل المسؤوليات. ٢. القدرة على العمل،. ٣. اتخاذ القرارات الرئيسية، ٤. تحديد الأهداف، ٥. الدور النشط للموارد البشرية في تشغيل المؤسسة، ٦. حل المشكلات، ٧. اتخاذ المبادرات، ٨. التعبير عن الآراء، ٩. حرية أداء المهام، ١٠. تلبية طلبات العملاء، ١١. تحسين التواصل مع العملاء، ١٢. ظروف عمل ممتعة، ١٣. سهولة تخطيط العمل، ١٤. الحد من الاستبعاد الاجتماعي في العمل، ١٥. التعامل مع ظروف

Jia et al., 2014; Stavrinoudis and Simos, 2016, Huertas-) العمل المعاكسة (Valdivia et al., 2019;).

ويمكن أن يمارس القادة المتواضعون استقلالية العمل مع العاملين في الإدارات الجامعية من خلال منح العاملين الاستقلالية في تنفيذ الأعمال المسندة إليهم ، وأعطاهم الفرصة في اتخاذ الإجراءات نحو تجويد وتحسين العمل من خلال ابتكاراتهم واتجاهاتهم التي يتميزون بها.

### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

#### أولاً: منهجية الدراسة

اعتمد الباحثان في منهجية الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، اللذان يستخدمان نوعين من البيانات الثانوية والأولية على النحو التالي: -

البيانات الثانوية: التي تم جمعها عن متغيرات الدراسة الثلاث: (القيادة المتواضعة - الأداء المتميز - تمكين الموارد البشرية) معتمدين على عدد من المراجع والمصادر والدوريات العلمية المتعددة التي تثري التأصيل الأدبي للمفاهيم، وإعداد الإطار النظري للدراسة، إضافة إلى الاطلاع على تقارير الأداء والمراجعات الدورية الداخلية والخارجية التي تصدرها إدارة التطوير والتميز في جامعة أسيوط.

البيانات الأولية: فقد تم جمعها عن طريق أسلوب الاستقصاء الذي يعد من أكثر الأساليب شيوعاً في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، الذي احتوى على قائمة من المفردات مُعدة لهذا الغرض موجهة إلى المستقضي منهم، والمستهدفين من الدراسة الميدانية طبق عليهم بأسلوب المسح في مكان عملهم.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة:

مثل مجتمع البحث في الجهاز الإداري لجامعة أسيوط، ومحلّه المبني الإداري للجامعة، حيث تعتبر جامعة أسيوط من الجامعات العريقة في صعيد مصر ، والتي تأسست في أكتوبر عام ١٩٥٧ كأول جامعة تؤسس في صعيد مصر لإعداد الخريجين وتأهيلهم تأهيلاً عالياً

وتزويدهم بالمعرفة الأكاديمية المتخصصة الأساسية والخبرة التدريبية على المهارات اللازمة المختلفة، وإلى جانب ذلك، تقدم الجامعة وفرة من البرامج التي تواكب التحديات العالمية المعاصرة، وتقع جامعة أسيوط في عاصمة محافظة أسيوط بصعيد مصر. تتكون الجامعة من (٢٠) كلية و(٣) معاهد، يديرها جهاز إداري بعدد (٣٣٠٠٠) عامل وقائد إداري يتكون من هيكلية إدارية عدد (١٧) إدارة مركزية وفرعية، وثلاثة قطاعات ممثلة في قطاع شؤون الطلاب، وقطاع الدراسات العليا والبحوث، وقطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، بعدد كثافة طلابية (٧٥٠٠٠) طالب. ومع ضخامة هذا الجهاز الإداري قامت جامعة أسيوط بتطوير الجهاز الإداري من خلال عدد من الفاعليات ومنها :

١. وضع معايير في اختيار قادة الإدارات المركزية والفرعية ومنها ، دراسة السيرة الذاتية والأنشطة والإنجازات ، ثم عمل لقاء مع المرشحين في لجنة ثلاثية يترأسها رئيس الجامعة.
٢. عمل جائزة سنوية للعاملين تحت مسمى " جائزة جامعة أسيوط للجودة والتميز " يتقدم إليها الموظفون والقادة على اختلاف درجاتهم الوظيفية من موظف ، ومدير إدارة ، ومدير عام ، ووكيل وزارة ، بنيت على معايير تتوافق مع الأداء الإداري للعاملين والقادة ، يكرم فيها الفائزون معنوياً ومادياً.
٣. حصول عدد (١٧) إدارة مركزية وفرعية على نظام إدارة الجودة ISO 9001 : 2015.
٤. وضعت الجامعة في خطتها الإستراتيجية ( ٢٠٢٤ - ٢٠٢٩ ) الغاية الرابعة تحت مسمى ( جهاز إداري كفاء ) حملت هذه الغاية خمسة أهداف إستراتيجية منها: (١) رفع كفاءة الجهاز الإداري. (٢) المحافظة على الكفاءات الإدارية. (٣) تطوير النبية التحتية. (٤) تسريع عمليات التحول الرقمي. (٥) تقديم الخدمات الإدارية وفق معايير الجودة.
٥. إنشاء إدارة للجودة التميز تقوم على المراجعة الداخلية للإدارة المركزية والفرعية المشاركة في الحصول على شهادة الأيزو ISO 9001 : 2015 .

### ثالثاً عينة الدراسة:

ونظراً لطبيعة العمل في إدارات الجامعة ، والتأكد من الوصول لكافة مفردات عينة الدراسة ، فقد اعتمد الباحثان على أسلوب العينة العشوائية الطبقية حيث تم توزيع العدد الإجمالي للعينة على جميع الإدارات المركزية للجامعة وعددها (ثمانية) إدارات ، وعدد (٣) قطاعات بالاعتماد على كشف العاملين بالإدارات المركزيو لجامعة أسيوط موضوع عينة الدراسة الحالية ، وتم حساب عينة الدراسة من خلال القانون التالي (مشعل، ٢٠١٨)

$$\frac{X^2 PN (1 - P)}{d^2 (N - 1) + X^2 P (1 - P)} = \text{حجم (N)}$$

حيث إن:

N : حجم العينة

$X^2$ : الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة % وهي = ١.٩٦

P: نسبة حدوث الظاهرة في المجتمع = ٥٠%

$d^2$ : هامش الخطأ المسموح به في تقدير نسب المتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية في

المجتمع وهي (0.05)

وحيث أن إجمالي العينة (٧٢٢) ، فعند تطبيق المعادلة السابقة على النحو التالي:-

$$\frac{(١.٩٦)^2 \times ٧٢٢ \times ٠.٥٠ \times (١ - ٠.٥٠)}{(٠.٥٠ - ١)^2 + (١.٩٦)^2 \times ٠.٥٠ \times (١ - ٠.٥٠)} = \text{حجم العينة}$$
$$= \text{حجم العينة} = \text{مفردة } 251$$

بلغ حجم العينة ٢٤٩ مفردة تم مراعاة انخفاض معدل الردود فتم زيادة حجم العينة إلى 300 مفردة.

#### رابعاً: أداة الدراسة وجمع البيانات:

تم الحصول على البيانات الأولية للدراسة من خلال قائمة استقصاء تم إعدادها وتطويرها بناءً على المقاييس التي رجع إليها الباحثان من خلال الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مشابهة لهذا موضوع الدراسة الحالية والمتمثل في ثلاثة متغيرات رئيسية هي: القيادة المتواضعة ، والأداء الماتميز ، والتمكين الإداري ، وقد تم تصميم الاستقصاء بعبارات مغلقة محددة الإجابة حتى تسجل أفراد عينة الدراسة استجاباتهم بطريقة صحيحة محددة تساعد في معالجة البيانات بطريقة احصائية سليمة ، وقد انحصرت استجابات المستبانيين في خمس درجات طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي: موافق بشده = خمس درجات، موافق = أربع درجات ، محايد = ثلاث درجات، غير موافق = درجتان، غير موافق بشدة = درجة واحدة ، والجدول التالي يوضح مجتمع وعينة الدراسة موزعة على الإدارات المركزية لجامعة اسيوط.

#### جدول (١)

توزيع مجتمع وعينة الدراسة على الإدارات المركزية لجامعة اسيوط

القوائم الصحيحة	القوائم المستلمة	النسبة المئوية %	حجم العينة	مجتمع الدراسة	الإدارات المركزية
٢٨	٣٥	٤٦	٣٨	٨٢	قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
٢٤	٣١	٣١	٣١	٩٩	قطاع الدراسات العليا والبحوث.

<sup>١</sup> المصدر: الإدارة المركزية للموارد البشرية، جامعة اسيوط، في ٢٢/٠٨/٢٠٢٤.

23	٢٤	٤٥	٢٤	٥٣	الإدارة المركزية لأمين الجامعة.
١٧	١٧	٤٣	١٧	٣٩	قطاع شؤون الطلاب.
19	٢٠	٣٢	٢٢	٦٧	الوحدات والمراكز.
١٠	١٠	٧١	١٠	١٤	لإدارة العامة للتطوير المؤسسي.
٦٩	٧٧	٤٠	٨٩	٢١٨	الإدارة العامة للشؤون العامة.
٣٣	٣٥	٣٩	٣٩	١٠٠	الإدارة المركزية للموارد البشرية.
١٤	١٦	٤٥	١٦	٣٥	الإدارة العامة للشؤون القانونية.
١٤	١٤	٥٦	١٤	٢٥	إدارة العلاقات العامة والإعلام.
251	٢٧٩	٤١	٣٠٠	٧٣٢	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة بلغ (251) قائمة صحيحة بمعدل (٨٤%) من إجمال (٣٠٠) استقصاء تم توزيعه على جميع أفراد العينة. **خامساً : خصائص العينة :**

اتضح من تحليل البيانات الخاصة بخصائص عينة الدراسة أن العينة أشتملت على (١٩٥) ذكراً ، (٥٦) أنثى بنسبة (٧٧.٦٩) للذكور ، وبنسبة (٢٢.٣١%) للإناث ، وبالنسبة للمؤهل العلمي ، بلغ عدد الحاصلين على مؤهل متوسط (٤٦) بنسبة (18.33) ، ومؤهل فوق متوسط (٧٣) بنسبة (29.08%) ، ومؤهل عال (١٢٣) بنسبة (49.00%) ، والعاملين الحاصلين على الماجستير (٦) بنسبة (2.39%) ، والحاصلين على الدكتوراه (٣) بنسبة (1.20%) ، وبالنسبة للخبرة العملية، بلغ عدد العاملين الحاصلين على خبرة أقل من خمس سنوات (33) بنسبة (13.15%) ، ومن خمس سنوات إلى عشرة سنوات (89) بنسبة (35.46) ، ومن عشرة سنوات فأكثر (129) بنسبة (51.39%).

وتشير هذه الخصائص أن الذكور أكثر رغبة من الإناث للعمل في الإدارات المركزية للجامعة ، لأنها تتطلب عدد ساعات عمل زيادة عن ساعات الدوام الرسمي ، وأنها مرتبطة بأعمال وحسابات دقيقة ترتبط بعدد (٢١) كلية ، و(٣) معاهد، وعدد (٤٤٥٠٠)

عضو هيئة تدريس ، وعدد (٧٥) الف طالب في الدرجة الجامعية الأولى ، ( ١٨ ) الف طالب في الدراسات العليا ، وما ينعكس على النوع ينعكس أيضا على المؤهل حيث زيادة العاملين الحاصلين على المؤهلات العليا والبالغ عددهم (١٢٣) من إجمالي (٢٥١) بنسبة (٤٩.٠٠%) دليلا على أن طبيعة العمل في إدارات الجامعة تتطلب عاملين حاصلين على هذه الدرجة الجامعية الأولى حتى يستطيعوا أن يقوموا بالمهام والأعمال التي تتطلبها الإدارات المركزية بالجامعة. كما شملت العينة الحاصلين على الدرجات الجامعية العليا من الماجستير والدكتوراه ، فهذا يدل أن العينة أشتملت على مجمل المؤهلات العلمية. وفي المقابل نجد انخفاض نسبة العاملين في الخبرات أقل من خمس سنوات بنسبة (13.15) مع زيادة نسبة العاملين في الخبرات من خمس سنوات إلى عشر سنوات بنسبة (35.46) ، وزيادة عالية للخبرات الأعلى من عشر سنوات فأكثر بنسبة (51.39) ، مما يشير إلى أن معظم العينة يتوافر لديهم إدارك بأبعاد القيادة المتواضعة ، والتي تؤدي إلى الأداء المتميز لديهم في ظل وجود التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بينهما ، ومن ثم فإن خصائص العينة يتبع التوزيع الطبيعي والمنطقي الممثلة لجميع فئات عينة الدراسة الحالية.

#### سادساً: اساليب التحليل الاحصائي:

- تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الروزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية statistical package for social sciences (SPSS ) version 24. وذلك لتحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى تطبيق القيادة المتواضعة ، ومستوى التمكين الإداري ، ومدى ممارسة الموظفين للأداء المتميز لتحسين وتطوير المهام البتي يقومون بها.

- اتبع في حساب متوسط نسبة شدة الاستجابة على عبارات الاستقصاء الخطوات الاحصائية التالية:-

تحديد المدى = أعلى إستجابة متوقعة - أقل استجابة متوقعة =  $5 - 1 = 4$

تحديد طول الفئة = بقسمة المدى على عدد الفئات =  $4 / 5 = 0.8$  %

وبالتالي تكون الفئات كالتالي: من ١ إلى أقل من 1.8 = ضعيف جداً، من 1.8 إلى أقل من 2.6 = ضعيف، من 2.6 إلى أقل من 3.4 = متوسط ، من 3.4 إلى أقل من 4.2 = مرتفع، من 4.2 إلى أقل من 5 = مرتفع جداً.

- ولحساب معاملات الثبات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha للتحقق من درجة الثبات في المقاييس متعددة المحتوى ، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة لتحديد نوع العلاقة بين تلك المتغيرات..

- بناء نموذج الانحدار لتحديد مقدار التباين للقيادة المتواضعة كمتغير مستقل الذي يحدثه في كل من الأداء المتميز ، والتمكين الإداري كمتغيرات مستقلة ، وكذلك بناء نموذج الانحدار لتحديد مقدار التباين للتمكين الإداري كمتغير مستقل الذي يحدثه في الأداء المتميز كمتغير تابع، كما تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار تأثير القيادة المتواضعة على الأداء المتميز من خلال التمكين الإداري كمتغير وسيط بينهما.

سابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار الثبات والصدق لمقياس الدراسة

جدول ( 2 )

نتائج اختبار الثبات والصدق لمقياس الدراسة

المتغير	البعد	معامل Cronbach's Alpha	معامل المصدقية
---------	-------	---------------------------	-------------------

.884	.784	.915	الدعم الذاتي	القيادة المتواضعة
.924	.854		تقدير الآخرين	
.952	.865		التركيز المنخفض على الذات	
.926	.858		القابلية للتعلم	
.867	.752	.929	تنمية الموارد البشرية	الأداء المتميز
.907	.823		الهيكل التنظيمي المرن	
.929	.846		التركيز على المعنيين	
.928	.862		نظام المعلومات المتكامل	
.952	.907	.954	معنى العمل	تمكين الموارد البشرية
.959	.921		كفاءة العاملين	
.886	.785		استقلالية العمل	
.957	.917		تطوير العمل	
.983	.967	معاملات الثبات والصدق للمقياس		

يتضح من الجدول أن مقياس أبعاد القيادة المتواضعة والأداء المتميز والتمكين الإداري في الإدارات المركزية لجامعة أسيوط قد اتصف بدرجات عالية في الثبات تراوحت ما بين 752. و 917. وكذلك تراوحت قيم معامل المصادقية ما بين 884. و 957. ، وهذا يدل على أن معاملات ثبات الاستقرار والتجانس الخاصة بمقياس الدراسة الحالية مناسبة لأغراض اعتماد تطبيقها ، حيث وصل معامل الثبات الكلي للأداة (ألفا Cronbach's Alpha) هو 0.967 الذي تجاوز الحد الأدنى للثبات 0.60 وبذلك تعتبر معاملات الثبات ومعاملات المصادقية لهذه الدراسة الحالية جيدة لكونها أعلى من هذه النسبة ، وأن المقياس صالح لدراسة مشكلة الدراسة.

المبحث الرابع: نتائج الدراسة الميدانية:

يستعرض الباحثان تحليل لنتائج الدراسة بصورة مبدئية أولية من خلال عرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ، ومصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة ، وذلك على النحوالتالي:-

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لمتغيرات الدراسة:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لمتغيرات الدراسة على النحو التالي:-

جدول (3). Error! Reference source not found.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	متغيرات الدراسة
A1	4.14	0.76	0.184	C1	4.17	0.81	0.194	B1	3.97	0.67	0.186	4
A2	4.20	0.81	0.193	C2	4.10	0.87	0.212	B2	3.99		0.182	2
A3	4.16	0.73	0.175	C3	4.08	0.79	0.193	B3	4.05	0.77	0.171	1
A4	4.17	0.77	0.185	C4	4.08	0.77	0.188	B4	3.99	0.76	0.190	2
A	4.17	0.67	0.160	C	4.10	0.89	0.217	B	4.00	0.91	0.193	

ويتضح من جدول (٤) ، الآتي:

- يشير الجدول إلى ارتفاع المتوسطات الحسابية لابعاد المتغير المستقل ( القيادة المتواضعة ) ، والتي تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين ( 4.14 : 4.17 ) ، بواقع (4.14) للوعي الذاتي ، وتقدير الآخرين (4.20) ، والتركيز المنخفض على الذات (4.16) ، وأخيراً القابلية للتعلم (4.17)، وكان المتوسط الحسابي لإجمالي متغير القيادة

<sup>٢</sup> A1=الوعي الذاتي، A2= تقدير الآخرين، A3= التركيز المنخفض على الذات، A4=القابلية للتعلم، A= القيادة المتواضعة، B1= تنمية الموارد البشرية، B2= الهيكل التنظيمي المرن، B3= التركيز على المعنيين ، B4= نظام المعلومات المتكامل ، B= الأداء المتميز ، C1= معنى العمل ، C2= كفاءة العاملين ، C3= استقلالية العمل، C4= تطوير العمل ، C= التمكين الإداري

- المتواضعة (4.17) مرتفعاً ، مما يشير إلى توافر القيادة المتواضعة بدرجة مرتفعة بأبعادها الاربع ، مما ينعكس على مستوى الاداء المتميز لدى العاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط محل الدراسة.
- كما يوضح الجدول أن هناك إدارك مرتفع لمتغير التمكين الإداري للعاملين بجامعة أسيوط الذي ارتفع متوسطه الحسابي إلى (4.10) ، مما أنعكس على أبعاده الأربع والتي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين ( 4.17 : 4.08) ، بواقع (4.17) لمعنى العمل ، وكفاءة العاملين (4.10) ، واستقلالية العمل (4.08) ، واخيراً تطوير العمل (4.08) ، وهذا يدل أنه كلما أتاحت القيادة المتواضعة قدراً كبيراً من التمكين الإداري كلما زاد الأداء المتميز للعاملين بدرجة مرتفعة ، وهذا ما توصل إليه الباحثان في تحليل النتائج والذي تبين من الجدول السابق أن إجمالي المتوسط الحسابي لمتغير الأداء المتميز (4.00) بدرجة مرتفعة ، وقد انعكس هذا الارتفاع على الأبعاد الأربعة للأداء المتميز ممثلة في: تنمية الموارد البشرية ، والهيكل التنظيمي المرن ، والتركيز على المعنيين ، ونظام المعلومات المتكامل ، وكانت المتوسطات الحسابية لهم (3.97 ، 3.99 ، 4.05 ، 3.99) على الترتيب ، وهذا يؤكد ارتفاع مداركات مفردات عينة الدراسة لأبعاد القيادة المتواضعة للعاملين في الإدارات المركزية لجامعة أسيوط محل الدراسة.
- إنخفاض قيم الانحرافات المعيارية عن الواحد الصحيح في مجمل متغيرات الاستقصاء أو الأداء محل الدراسة (القيادة المتواضعة ، والأداء المتميز ، والتمكين الإداري ) ، وهذا يدل على وجود توافق عالٍ High Harmonics بين آراء مفردات عينة الدراسة.
- عدم وجود تشتت بين آراء مفردات العينة ، من خلال تحليل النتائج باستخدام معامل الاختلاف ( CV ) Coefficient of variation الذي بين وجود تجانس بين آراء مفردات عينة الدراسة للأداء المستخدمة محل الدراسة (قائمة الاستقصاء).

ثانياً: مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة (القيادة المتواضعة ، والأداء المتميز ، والتمكين الإداري).

جدول (٤) ٢

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

C	C4	C3	C2	C1	B	B4	B3	B2	B1	A	A4	A3	A2	A1	متغيرات الدراسة
														1	A1
													1	.531**	A2
												1	.588**	.327**	A3
											1	.533**	.618**	.330**	A4
									1	.784	.813**	.865**	.672**		A
								1	.480**	.426**	.332**	.466**	.295**		B1
								1	.357**	.311**	.302**	.192**	.306**	.191**	B2
							1	.213**	.250**	.241**	.177**	.124**	.299**	.248**	B3
						1	.381**	.381**	.491**	.421**	.333**	.337**	.445**	.201**	B4
				1	.732**	.726**	.730**	.644**	.479**	.407**	.307**	.473**	.324**		B
			1	.422**	.500**	.242**	.231**	.353**	.445**	.421**	.332**	.443**	.203**		C1
		1	.536**	.501**	.619**	.319**	.259**	.359**	.585**	.550**	.407**	.602**	.290**		C2
	1	.754**	.477**	.529**	.648**	.305**	.256**	.456**	.482**	.416**	.302**	.506**	.308**		C3
	1	.172**	.457**	.345**	.403**	.530**	.172**	.230**	.375**	.345**	.246**	.281**	.352**	.201**	C4
1	.780	.819**	.813**	.751**	.566**	.708**	.312**	.303**	.472**	.560**	.487**	.404**	.574**	.300**	C
2.781	2.987	1.151	1.642	1.209						2.561	1.866	1.649	2.556	1.385	VIF
.546	.376	.564	.464	.365						.534	.536	.407	.391	.322	Tolerance

معنوية عند

المصدر: برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

مستوى 0.01

ويتضح من الجدول (٤) الآتي:-

٣ = A1 = الوعي الذات ، A2 = تقدير الآخرين ، A3 = التركيز المنخفض على الذات ، A4 = القابلية للتعلم ، A = القيادة المتواضعة ، B1 = تنمية الموارد البشرية = B2 ، الهيكل التنظيمي المرن = B3 ، التركيز على المعنيين ، B4 = نظام المعلومات المتكامل ، B = الأداء المتميز ، C1 = معنى العمل ، C2 = كفاءة العاملين ، C3 = استقلالية العمل ، C4 = تطوير العمل ، C = التمكين الإداري

- ارتفاع معاملات الارتباط الخطي بين كل بعد من أبعاد القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، التركيز المنخفض على الذات، القابلية للتعلم) وبين الأداء المتميز للعاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط محل الدراسة الحالية ، مما يؤكد على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.01).

- تمثل معاملات الارتباط الخطي بين كل بعد من أبعاد القيادة المتواضعة ، وبين كل بعد من أبعاد تمكين الموارد البشرية (معنى العمل، كفاءة العاملين، استقلالية العمل، تطوير العمل) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية مرتفعة نسبياً عند مستوى دلالة (0.01).

- كما كانت معاملات الارتباط بين أبعاد تمكين الموارد البشرية (معنى العمل، كفاءة العاملين، استقلالية العمل، تطوير العمل) ، وبين كل بعد من أبعاد الأداء المتميز (تنمية الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي المرن، التركيز على المعنيين، نظام المعلومات المتكامل) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية مرتفعة نسبياً عند مستوى دلالة (0.01).

- الكشف عن وجود ازدواج خطي Multicollinearity تام بين متغيرات الدراسة فهذا يدل على وجود خطية مصاحبه تؤدي إلى الاضرار بالنموذج وتعني وجود ارتباط تام بين متغيرات الدراسة ، وللتأكد من ذلك تم حساب معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor ، وكذلك قيمة التباين المسموح به والمسمى Tolerance بحيت : إذا كانت قيم ( VIF ) أكبر من ٣ أو ٥ أو ١٠ دل على وجود ارتباط تام أو إزدواج خطي بين المتغيرات، وإذا كانت قيمة التباين المسموح به (Tolerance) تساوي 0.1 دل على وجود علاقة خطية مصاحبة تؤثر على دقة النتائج بالنموذج ، وعند قراءة النتائج الموجودة في جدول (٥) يتضح الآتي:-

(a) عدم وجود ازدواج خطي بين متغيرات الدراسة وأن قيمة (VIF) أقل من ٣ أو ٥ أو ١٠ ، وكذلك قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من 0.1 ، وهي تدل على عدم وجود الإزدواج الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين أبعاد القيادة المتواضعة (المتغيرات المستقلة) ، وأبعاد تمكين الموارد البشرية ( المتغير الوسيط )، حيث انخفاض قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة بعضها البعض ، وكذلك المتغيرات

الوسيطية ( التمكين الإداري) بعضها البعض ، ويؤكد ذلك عدم وجود مشكلة في الانحدار والارتباط الخطي والتي يمكن أن تؤثر في دقة النتائج.

(b) وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، التركيز المنخفض على الذات، القابلية للتعلم) بعضها البعض ، وبين أبعاد تمكين الموارد البشرية (معنى العمل، كفاءة العاملين، استقلالية العمل، تطوير العمل) بعضها البعض ، لذلك سوف نستخدم نماذج الانحدار المتعدد التدريجي -step wise multiple regression ، وذلك لتحديد أبعاد القيادة المتواضعة المفسرة للتباينات في الأداء المتميز واستبعاد الأبعاد الأخرى ، والوقوف على حقيقة دور أبعاد تمكين الموارد البشرية كتغير وسيط تداخلي بين أبعاد القيادة المتواضعة والأداء المتميز للعاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط.

### ثالثاً: نتائج اختبارات مدى صحة فروض الدراسة:

#### ١. نتائج اختبار مدى صحة الفرض الأول:

إن الهدف الأساسي من الفرض الأول للدراسة هو اختبار تأثير أبعاد القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، التركيز المنخفض على الذات، القابلية للتعلم) كمتغيرات مستقلة على المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين في الإدارات المركزية في جامعة أسيوط، وينص هذا الفرض على : يؤثر نمط القيادة المتواضعة بأبعاد الأربعة (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، التركيز المنخفض على الذات، القابلية للتعلم) تأثيراً معنوياً إيجابياً ذو دلالة احصائية في الأداء المتميز للعاملين في الإدارات المركزية بجامعة أسيوط.

جدول (٥)

#### نتائج اختبار الفرض الأول

Constant	VIF	Sig	t	Beta	Beta	F	F	R	R	المتغير المستقل	المتغير
المعامل	معامل	مستوى	اختبار	غير	المعيارية	Sig	ANOVA	Square	Person	أبعاد القيادة	التابع
الثابت	التضخم	الدلالة	ت	المعيارية						المتواضعة	
23.178	1.571	0.000	5.155	1.626	0.357	0.000	40.48	0.247	0.497	تقدير الآخرين	الأداء المتميز
	1.571	0.000	2.778	0.980	0.192					القابلية للتعلم	

يوضح الجدول مايلي:-

- تبين من التحليل الأحصائي أن أبعاد القيادة المتواضعة والمتمثلة في : ( التركيز المنخفض على الذات ، الوعي الذات ) ليس لهم تأثير على الأداء المتميز للعاملين في الإدارات المركزية بجامعة أسيوط ، أما أبعاد القيادة المتواضعة المتمثلان في : ( تقدير الآخرين ، القابلية للتعلم ) لهما تأثير مباشر على الأداء المتميز للعاملين.

- ولمعرفة العلاقة بين الأداء المتميز والمتغيرات المفسرة للتنبؤ والمتمثلة في بعدي القيادة المتواضعة ( تقدير الآخرين ، القابلية للتعلم) ، تم استخدام نموذج معامل الانحدار المزدوج ، والذي أعتبر فيه متغيرات أبعاد القيادة المتواضعة كمغيرات مستقلة تفسيرية ، ومتغير الأداء المتميز كمغير تابع ، أظهرت نتائج نموذج الانحدار ، أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (40.48) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.01) .  
وبذلك نرفض الفرض الصفري (H0) ، ونقبل الفرض البديل (H1).

- وتفسر النتائج أن المتغيرات (تقدير الآخرين ، القابلية للتعلم ) تقسرات أن 24.7% من التباين الحاصل في الأداء المتميز ، وذلك بالنظر إلى معامل تحديد الارتباط ( $R^2$ ) ، كما جاءت قيمة (Beta) التي توضح العلاقة بين الأداء المتميز ، وتقدير الآخرين (0.357) ذات دلالة احصائية ، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيم (t) والدلالة المرتبطة بها .  
- ويعني ذلك أنه كلما تحسن تقدير الآخرين بمقدار وحدة تحسن مستوى الأداء المتميز بمقدار (0.357) وحدة .

- وكذلك جاءت قيمة (Beta) لمتغير القابلية للتعلم بقيمة (0.192) دال احصائياً ، وهذا يدل أيضاً أنه كلما تحسن القابلية للتعلم بمقدار وحدة ، تحسن الأداء المتميز بمقدار (0.192) وحدة .  
إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج .

- وبذلك يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:-

الأداء المتميز المتوقع = المعامل الثابت + قيمة بيتا x لتقدير الآخرين + قيمة بيتا x لقابلية التعلم + خطأ

التنبؤ



الذاتي، تقدير الآخرين، التركيز المنخفض على الذات، القابلية للتعلم) تأثيراً معنوياً إيجابياً ذو دلالة احصائية في تمكين الموارد البشرية للعاملين في الإدارات المركزية بجامعة أسيوط. ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي لاختبار صحة الفرض، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل:

### جدول (٦)

#### اختبار صحة الفرض الثاني

Constant	VIF	Sig	T	B	Beta	F	F	R	R	المتغير المستقل	المتغير
المعامل	معامل	مستوى	اختبار	غير	المعيارية	Sig	ANOVA	Square	Person	أبعاد القيادة	التابع
الثابت	التضخم	الدلالة	ت	المعيارية						المتواضعة	البشرية
18.005	1.618	0.000	6.807	1.941	0.442	0.000	68.831	0.358	0.598	تقدير الآخرين	تمكين الموارد البشرية
		0.000	3.305	0.961	0.214					القابلية للتعلم	

عند مستوى دلالة 0.05

المصدر التحليل الاحصائي باستخدام برنامج Spss

ويتضح من جدول (٦) الآتي:-

- تبين من التحليل الأحصائي أن أبعاد القيادة المتواضعة والمتمثلة في : ( الوعي الذاتي ، والتركيز المنخفض على الذات ) ليس لهم تأثير على المتغير التابع (تمكين الموارد البشرية ) وأن البعدان المؤثران هما بعدي ( تقدير الآخرين ، والقابلية للتعلم ).
- ويشير الجدول أن معاملات الارتباط لبرسون (R) تبين أن المتغيرات المستقلة ( تقدير الآخرين ، والقابلية للتعلم ) أكبر من المتوسط عند قيمة (0.598)، وقيمة (0.358) لتحديد معامل الارتباط ببرسون ، وقيمة معامل التحديد المعدل (F) البالغة (68.831) عند مستوى دلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية ( 0.01) مما يؤكد أن معامل الإنحدار له تأثيراً معنوياً ، وبالتالي نرفض الفرض الصفري (H<sub>0</sub>) ، ونقبل الفرض البديل (H<sub>1</sub>) وهو الانحدار

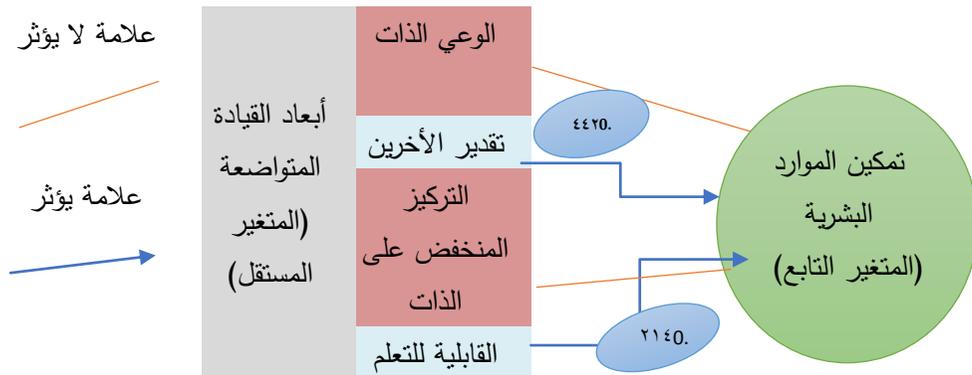
المعنوي للمتغيرات المستقلة تقدير الآخرين ، والقابلية للتعلم اللذان يؤثران تأثيراً إيجابياً على المتغير التابع تمكين الموارد البشرية إجمالاً.

- كما يتضح من الجدول السابق أن معاملات الانحدار المعيارية (Beta) ، وغير المعيارية (B) ، وقيمة اختبار (t) ، ومستوى الدلالة (Sig) ذات دلالة احصائية ، وأن معامل التضخم Variance Inflation Factor (VIF) والذي تبين منهما عدم وجود مشكلة تعددية بين المتغيرات ، حيث كانت معاملات التضخم  $VIF(1.618)$  أقل من (٣)، وبذلك نرفض الفرض الصفري ( $H_0$ ) ، ونقبل الفرض البديل ( $H_1$ )

- وتفسر النتائج أن كلما تحسنت العلاقة بين المتغير المستقل تقدير الآخرين بمقدار وحدة ، زاد المتغير التابع تمكين الموارد البشرية بمقدار (0.442)، وأنه كلما تحسنت العلاقة بين المتغير المستقل القابلية للتعلم بمقدار وحدة زاد المتغير التابع تمكين الموارد البشرية بمقدار (0.214)، وبالتالي لا توجد مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج ، ومن ثم نستطيع حساب معادلة الإنحدار للمتغير التابع تمكين الموارد البشرية على النحو التالي:-

تمكين الموارد البشرية المتوقع = قيمة بيتا المعيارية تقدير الآخرين + قيمة بيتا المعيارية القابلية للتعلم

Empowering human resources = 0.442 x تقدير الآخرين + 0.214 x القابلية للتعلم



الشكل (٣) يوضح تأثير أبعاد القيادة المتواضعة على المتغير التابع تمكين الموارد البشرية

## ٢. نتائج اختبار مدى صحة الفرض الثالث:

يستهدف هذا الفرض الثالث اختبار تأثير أبعاد أبعاد تمكين الموارد البشرية (معنى العمل، كفاءة العاملين، استقلالية العمل، تطوير العمل) كمتغيرات مستقلة على الأداء المتميز كمتغير تابع . وينص هذا الفرض على : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد تمكين الموارد البشرية (معنى العمل، كفاءة العاملين، استقلالية العمل، تطوير العمل) على الأداء المتميز للعاملين في الإدارات المركزية بجامعة أسيوط.

ولتحقيق ذلك تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار صحة الفرض، لمقارنة الأهمية النسبية لأبعاد تمكين الموارد البشرية ، في تحديد الأداء المتميز للعاملين في الإدارات المركزية لجامعة أسيوط محل الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل:

جدول (٧)

اختبار صحة الفرض الثالث

Constant	VIF	Sig	T	B	Beta	F	F	R	R	المتغير المستقل	المتغير التابع
المعامل الثابت	معامل التضخم	مستوى الدلالة	اختبار ت	غير المعيارية	المعيارية	Sig	ANOVA	Square	Person	أبعاد تمكين الموارد البشرية	
25.772	٢.٥٤١	0.01	3.373	0.566	0.202	0.000	40.382	0.330	0.574	معنى العمل	الأداء المتميز
	٢.٥٤١	0.000	5.324	0.478	0.356					استقلالية العمل	
	٢.٥٤١	0.026	2.241	0.344	0.140					تطوير العمل	

0.05 عند مستوى دلالة

المصدر التحليل الاحصائي باستخدام برنامج Spss

ويتضح من جدول (٧) الآتي:-

- على الرغم من وجود ارتباط بين أبعاد المتغير الوسيط (تمكين الموارد البشرية)، وبين المتغير التابع (الأداء المتميز) إلا أن الأكثر تأثيراً لأبعاد المتغير الوسيط (معنى العمل، واستقلالية العمل، وتطوير العمل)، وأن البعد الرابع للمتغير الوسيط (كفاءة العاملين) ليس له تأثير.

- ويشير الجدول أن معاملات الارتباط لبرسون (R) تبين أن المتغيرات المستقلة (معنى العمل، واستقلالية العمل، وتطوير العمل) أكبر من المتوسط عند قيمة (0.574)، وقيمة (0.330) لتحديد معامل الارتباط بيرسون، وقيمة معامل التحديد المعدل (F)

البالغة (40.382) عند مستوى دلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) ، مما يؤكد أن معامل الانحدار له تأثيراً معنوياً ، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ( $H_0$ ) ، ونقبل الفرض البديل ( $H_1$ ) وهو الانحدار المعنوي للمتغيرات المستقلة تقدير الآخرين ، والقابلية للتعلم للذات يؤثران تأثيراً إيجابياً على المتغير التابع تمكين الموارد البشرية إجمالاً.

- كما يتضح من الجدول السابق أن معاملات الانحدار المعيارية (Beta) ، وغير المعيارية (B) ، وقيمة اختبار (t) ، ومستوى الدلالة (Sig) ذات دلالة احصائية ، وأن معامل التضخم (VIF) Variance Inflation Factor والذي تبين منهما عدم وجود مشكلة تعددية بين المتغيرات ، حيث كانت معاملات التضخم VIF (٢.٥٤١) أقل من (٣) .

- وتفسر النتائج أن كلما تحسنت العلاقة بين المتغير المستقل معنى العمل بمقدار وحدة ، زاد المتغير التابع الأداء المتميز بمقدار (0.202)، وأنه كلما تحسنت العلاقة بين المتغير المستقل استقلالية العمل بمقدار وحدة زاد المتغير التابع الأداء المتميز بمقدار (0.356)، وأنه كلما تحسنت العلاقة بين المتغير المستقل تطوير العمل بمقدار وحدة زاد المتغير التابع الأداء المتميز بمقدار (0.140)، وبالتالي لا توجد مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج ، ومن ثم نستطيع حساب معادلة الانحدار للمتغير التابع الأداء المتميز على النحو التالي:-

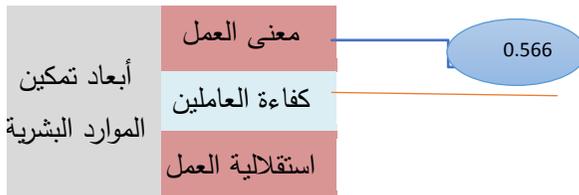
الأداء المتميز المتوقع = المعامل الثابت + قيمة بيتا x معنى العمل + قيمة بيتا x لاستقلالية العمل + قيمة بيتا x لتطوير العمل

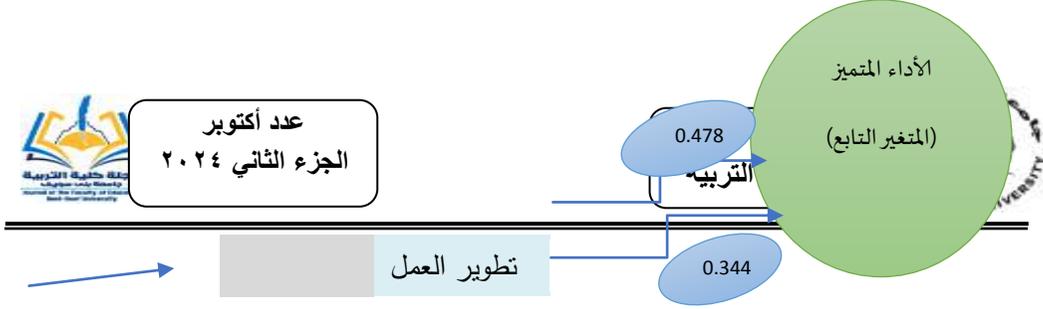
Expected outstanding performance= 25.772+ 0.202 x معنى العمل +0.356 x استقلالية العمل +0.444 x تطوير العمل

العمل

علامة لا يؤثر

علامة يؤثر





الشكل (٤) يوضح تأثير أبعاد تمكين الموارد البشرية على المتغير التابع الأداء المتميز

### ٣. نتائج اختبار مدى صحة الفرض الرابع:

هدف الفرض الرابع لدراسة اختبار تأثير أبعاد القيادة المتواضعة على الداء المتميز للعاملين في الإدارات المركزية لجامعة أسيوط من خلال أبعاد تمكين الموارد البشرية بصفة إجمالية كمتغير وسيط تداخلي في العلاقة المباشرة بينهما ، وينص هذا على: يوجد تأثير إيجابي لأبعاد القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، تقدير الآخرين، التركيز المنخفض على الذات، القابلية للتعلم) على الداء المتميز من خلال أبعاد تمكين الموارد البشرية بصفة إجمالية كمتغير وسيط داخلي في مسار العلاقة المباشرة بينهما. ولمعرفة تأثير هذه العلاقة لأبد أن تتحقق ثلاثة شروط :

الشرط الأول: معرفة العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة المتواضعة ( كمتغير مستقل ) ، وبين الأداء المتميز ( كمتغير تابع ) ، وهذه العلاقة تم إثباتها في الفرض الأول وتأكدت صحتها وقبول الفرض البديل (H1) ورفض الفرض الصفري (H0).

الشرط الثاني : معرفة العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة المتواضعة ( كمتغير مستقل ) ، وبين تمكين الموارد البشرية ( كمتغير تابع ) ، وهذه العلاقة تم إثباتها في الفرض الثاني ، وتأكدت صحتها ، وقبول الفرض البديل (H1) ورفض الفرض الصفري (H0).

الشرط الثالث: معرفة العلاقة المباشرة بين أبعاد تمكين الموارد البشرية ( كمتغير مستقل ) ، وبين الأداء المتميز ( كمتغير تابع ) ، وهذه العلاقة تم إثباتها في الفرض الثالث ، وتأكدت صحتها ، وقبول الفرض البديل (H1) ورفض الفرض الصفري (H0).

أما بالنسبة للفرض الرابع فتم التحقق من نتائجه من خلال استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج لمقارنة النسبية للمتغيرات الوسيطة ( تمكين الموارد البشرية ) في تحديد المتغير

التابع ( الأداء المتميز ) ، ويوضح جدول (١٠) قيم معاملات الارتباط ، أما جدول (١١) فيشير إلى نتائج الفرض الرابع ويتضح من الجداول ما يلي:

### جدول (٨)

#### معاملات ارتباط الفرض الرابع

تمكين الموارد البشرية ( المتغير الوسيط )	التركيز المنخفض على الذات	القابلية للتعلم	تقدير الآخرين	الوعي الذاتي	الأداء المتميز ( المتغير التابع )	متغيرات الدراسة
					١	الأداء المتميز ( المتغير التابع )
				١	0.324	الوعي الذاتي
			١	0.516	0.473	تقدير الآخرين
		١	0.576	0.311	0.307	القابلية للتعلم
	١	0.520	0.603	0.309	0.408	التركيز المنخفض على الذات
١	0.483	0.398	0.572	0.292	0.566	تمكين الموارد البشرية ( المتغير الوسيط )

### جدول (٩)

#### اختبار صحة الفرض الرابع

Constant	VIF	Sig	T	Beta	F	F	R	R	المتغير المستقل	المتغير التابع
المعامل الثابت	معامل التضخم	مستوى الدلالة	اختبارات	المعيارية	Sig	ANOVA	Square	Person	أبعاد القيادة المتواضعة مع أبعاد تمكين الموارد البشرية بصفة إجمالية	
18.626	1.487	0.000	7.032	0.440	0.000	67.217	0.353	0.594	تمكين الموارد البشرية	
	1.487	0.000	3.538	0.221					تقدير الآخرين	أبعاد القيادة المتواضعة
	1.362	0.063	1.863	0.111	معاملات ارتباط مرتفعة بين تمكين الموارد البشرية كمتغير وسيط ، وبين الأداء المتميز كمتغير تابع ، لكن ليس لهما تأثير معنوي في معادلة الإنحدار نظراً لارتفاع مستوى الدلالة عن (0.05) في اختبار (ت).			الوعي الذاتي	الأداء المتميز	
	1.511	0.899	0.127	0.008	القابلية للتعلم					
	1.643	0.121	1.556	0.102	التركيز المنخفض على الذات					

يتضح من الجدولان السابقان (٨،٩) مايلي :-

- توجد علاقة مباشرة بين أبعاد تمكين الموارد البشرية بصفة إجمالية دور الوسيط التداخلي ، وبين أبعاد القيادة المتواضعة الداخلة في معادلة الإنحدار ، والتميز في الأداء .  
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية وإيجابية بين أبعاد القيادة المتواضعة ( كمتغير مستقل ) ذات تأثير معنوي ، وأبعاد تمكين الموارد البشرية بصفة اجمالية ( كمتغير وسيط ) من جانب ، وبين الأداء المتميز ( كمتغير تابع ) من جانب آخر ، انظر جدول (٨).

- على الرغم من ارتفاع معاملات الارتباط لأبعاد القيادة المتواضعة ، إلا أن بعد ( تقدير الآخرين ) أكثر تأثيراً معنوياً بمستوى دلالة ايجابي أقل من (0.05).  
- ويشير جدول (٩) أن تمكين الموارد البشرية كمتغير وسيط بصفة اجمالية يعتبر أهم متغير مفسر للتباين بنسبة (56.6%) من التباين ، ثم يأتي بعده بعد تقدير الآخرين بنسبة (47.3%) كأحد أبعاد القيادة المتواضعة الأكثر تأثيراً وعليهما تفسر معادلة الإنحدار ، أما بقية أبعاد القيادة المتواضعة يتضح من جدول (٩) ليس لهما تأثيراً معنوياً إيجابياً نظراً لإرتفاع مستوى دلالة اختبار (t) عن (0.05) .

- ومن ثم فقد أظهرت النتائج في جدول (٩) أن نموذج الإنحدار معنوياً من خلال قيمة F البالغة (67.217) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) ، وبذلك نرفض الفرض الصفري ( $H_0$ ) ، ونقبل الفرض البديل ( $H_1$ )، ونستدل أن المتغيرات المفسرة ( أبعاد القيادة المتواضعة المتمثلة في تقدير الآخرين ، والمتغير الوسيط تمكين الموارد البشرية ) تفسر ما نسبته (35.3%) من التباين الحاصل في الأداء المتميز ، وذلك بالنظر إلى معامل التحدي ( $R^2$ ) ، كما جاءت قيمة (Beta) التي توضح العلاقة بين الأداء المتميز ، وبين المتغير الوسيط تمكين الموارد البشرية ما نسبته (0.440) دلالة احصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيم مستوى الدلالة لاختبار (t)، ويعني ذلك



#### رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

١. تعد القيادة المتواضعة من الموضوعات الهامة التي لها مكانة في أدبيات المنظمات والسلوك التنظيمي المتبع في إدارة هذه المنظمات لما لها من سلوك أخلاقي متواضع من قبل القادة الذين يدعمون تفويض السلطات و الاستماع لمقترحات المرؤوسين، تعزيز مبدأ الشورى في العمل، وتهتم بتطوير قيادات داعمة تمكن الآخرين من النجاح وتحقيق الرضا الوظيفي ودوران العمل و تشجع على استقلالية العاملين التي تؤدي إلى نتائج مثمرة تظهر في سلوك الأداء المتميز للعاملين.

٢. أظهرت النتائج وجود دلالة احصائية ذات تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة المتواضعة في متغير الأداء المتميز للعاملين في الإدارات المركزية بجامعة أسيوط، وأن أهم الأبعاد المفسرة في التباين في الأداء المتميز هما بعدي (تقدير الآخرين ، والقابلية للتعلم). أما بعدي (الدعم الذاتي ، والتركيز المنخفض على الذات) ، ليس لهما تأثير على الرغم من وجود ارتباط بينهما وبين الأداء المتميز، إذ أن سلوك القادة المتواضعون في تقدير الآخرين كان له تأثير معنوي إيجابي ظهر في تقبل رئيس العمل النصيحة من الآخرين ، وتقديره لاحتياجاتهم ، وبنفتح على الأفكار الجديدة ، وتقبله لردود أفعال المرؤوسين ، بموضوعية، إضافة إلى أن سلوك القادة كان معنوياً إيجابياً في البعد الفرعي القابلية للتعلم من حيث إدراك القادة النصيحة من المرؤوسين، وتقبل التعليقات وردود الأفعال ، والسعي نحو تحسين العمل ، وأنفقت هذه النتائج مع دراسة كل من: ( Zhan and Song 2020)، (Cho et al., 2021)، (مهدي، ٢٠٢٣) ، (محمد، ٢٠٢٤)، من حيث تأكيدها على أن القيادة المتواضعة تدعم الأداء المتميز وتحقق الرفاهية في العمل ، وتعزز ثقة العاملين لديهم.

٣. كشفت نتائج الدراسة عن أهم أبعاد القيادة الموضوعية المفسرة للتباين في تمكين الموارد البشرية للعاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط هما: تقدير الآخرين ، والقابلية

للتعلم من حيث، أن البعدين أسهما بنسبة ٥٩.٨٠% من التباين الحاصل في تمكين الموارد البشرية. ويفسر الباحثان ذلك أن معاملات الارتباط بينهما ، وبين متغير تمكين الموارد البشرية المحددة بنسبة (٥٩.٨٠%) أكبر من المتوسط ، وأن قيمة معامل التحديد (F) البالغة (68.831) عند مستوى دلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.01) ، مما يؤكد أن معامل الانحدار له تأثير معنوي لهذين البعدين ويظهر ذلك في سلوكيات القادة بالإدارات المركزية للعاملين في جامعة أسيوط المتسمة بالتفاعل مع العاملين وتقديرهم والتعاون معهم بهدف تجويد العمل وتميز الأداء في الخدمات التي يقوم بها العاملين في الإدارات المركزية لجامعة أسيوط ، وأتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من: (عبدالمنعم ، ٢٠٢١) ، (Ren et al., 2020) ، (Ding et al., 2020) ، (Marta, 2021) ، (Higgawi,2021) ، (إسماعيل ، ٢٠٢١) ، من حيث تأكيد هذه الدراسات على أن القيادة المتواضعة تدعم تمكين الموارد البشرية بما يسهم في تحقيق المزيد الإصلاحات ، وأستمرار الممارسات الإدارية الفعالة.

٤. توصلت الدراسة الحالية إلى أن أبعاد متغير تمكين الموارد البشرية يدعم متغير الأداء المتميز للعاملين في الإدارات المركزية لجامعة أسيوط ، وكانت أبعاد متغير تمكين الموارد البشرية الأكثر تفسيراً للتباين هي: استقلالية العمل ، ومعنى العمل، وتطوير العمل ، بمعامل ارتباط (57.4%) ، وكان أهم الأبعاد الذي أسهم في تفسير التباين هو بعد تطوير العمل والذي أسهم في تفسير (73.2%) ، وجاء بعد استقلالية العمل بنسبة (72.6%) في تفسير التباين ، وجاء في المرتبة الثالثة بعد معنى العمل بنسبة تفسير للتباين (64.4%) في الأداء المتميز للعاملين في الإدارات المركزية بجامعة أسيوط، ويمكن للباحثان تفسير ذلك بأن بعد استقلالية العمل كان من أهم المتغيرات التي تفسر في معادلة الانحدار للأداء المتميز للعاملين على أبعاد متغير تمكين الموارد البشرية، وأن له تأثير في منح العاملين الفرص في تنفيذ ابتكاراتهم واتجاهاتهم ووضع الاجراءات

المناسبة التي تسهم في تجويد وتحسين العمل ومن ثم رفع الأداء المتميز للعاملين بالإدارات المركزية لجامعة أسيوط ، وقد أنفقت هذه النتيحة مع مجمل الدراسات التالية : (Miden, 2020) ، (Marata,2021) ، (درانكه، ٢٠١٧) ، (الزهراني ، ٢٠٢٠)، من حيث أن نتائج هذه الدراسات تشير إلى أن إعطاء الفرصة لتمكين الموارد البشرية يسهم في تحقيق الأداء المتميز المتمثل في أشارك العاملين في صناعة القرار الجامعي، تقديد الجامعات خدمات ترضى العاملين بها فيس الإدارات المركزية، وتوفير الجامعة فرص متساوية لجميع العاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط.

٥. اشرت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لمتغير تمكن الموارد البشرية على العلاقة بين بين القيادة المتواضعة والأداء المتميز للعاملين في الإدارات المركزية بجامعة أسيوط ، وهذا يعني أنه عندما يُدرك أفراد العينة سلوكيات القيادة المتواضعة لدى قادتهم ، فإن ذلك يزيد من مستوى تمكين الموارد البشرية للعاملين، والذي يؤدي بدوره لزيادة مستوى انخراط العاملين في الأداء المتميز. وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه بعض الدراسات من أن العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء المتميز للعاملين قد تكون غير مباشرة من خلال بعض المتغيرات التي يمكن أن تقوى وتدعم هذه العلاقة ، وما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية من أن بعد ( تقدير الآخرين ) كان أكثر الأبعاد له تأثير معنوي إيجابي مع متغير تمكين الموارد البشرية بنسبة (57.2%) وهو أحد أبعاد القيادة الموضوعية الذي يدعم الأداء المتميز بنسبة ارتباط معنوي (47.3%) وهذا يتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة ومنها: (الياسري، ٢٠٢٣) ، ( Siskawati., 2020) ، (Branden., 2021) ، (Ren et al .,2020). وهذا يدل على أن متغير تمكين الموارد البشرية يتوسط العلاقة بين القيادة المتواضعة وبين الأداء المتميز للعاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط. وتعزي هذا النتيجة إلى أن القائد المتواضع يستطيع تقدير نقاط القوة المتمثلة في تقبل النصيحة من الآخرين ، ويقدر احتياجات المرؤسين

قبل احتياجاته، وينفتح في العمل على المعلومات والأفكار التي تبني منهجاً في الأداء المتميز. ومن المرجح أن يدرك العاملون ذوو التمكين مع السلوكيات التي يفتعلوها القادة في تمكين الموارد البشرية. وبالتالي يستجيبون بطريقة ايجابية داخل العمل.

٦. أظهرت النتائج أن تمكين المراد البشرية يعد أحد المفاهيم المهمة التي تعيد تشكيل سلوكيات الموارد البشرية في العمل الجامعي التنظيمي ، لذا فإن القادة الذين يدركون هذا المفهوم فإنهم يعطون العاملين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات ، وسلطة التصرف في اتخاذ القرار ، والمساهمة في حل المشكلات ، والمحافظة على وقت العمل ، وأعطاء الثقة للعاملين لتوظيف قدراتهم في إنجاز الأعمال ، وكانت هذه البصيرة على اهتمام واسع من كثير من الباحثين الساعين في دراسة تمكين الموارد البشرية ؛ إذا يقود هذا التمكين المرتفع والإيجابي للعاملين إلى أن يكونوا متميزين في الممارسات الإدارية الجامعية الذين يسعون لتحقيق أهداف الجامعة بكل الوسائل والإمكانات المتاحة.

#### خامساً: النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. وجود تأثير معنوي ايجابي للقيادة المتواضعة على الأداء المتميز للعاملين في الإدارات الجامعية بجامعة أسيوط محل الدراسة ، وأن هذا التأثير جاء من ممارسة القيادة المتواضعة لبعدي: ( تقدير الآخرين ، والقابلية للتعلم )، وهذا التأثير الإيجابي المعنوي من القادة الذي ينعكس على العاملين ، لا يعزز فقط الأداء المتميز في الجانب الإداري بل ينعكس أيضا على الأداء المتميز في الجانب الأكاديمي والجانب التعليمي والتدريس ، بوصف أن الأعمال الإدارية في الجامعة جاءت لتعزيز والأرتقاء بالجانب الأكاديمي والتعليمي ، وتوفير كل من يلزم من إمكانات مادية وبشرية لدعم الجانب الأكاديمي والتعليمي.

٢. أن زيادة ممارسة القيادة المتواضعة في الإدارات المركزية في جامعة أسيوط ، من حيث تقدير العاملين ، ومشاركتهم في التعلم والتطلع إلى المعرفة ، وتبادل الأفكار والمعلومات

- ، وتقبل النصحية دون خجل أو تعند يزيد من مستوى الأداء المتميز للعاملين، بما ينعكس على الأداء المتميز في العمل الإداري والأكاديمي.
٣. لم تعزيز القيادة المتواضعة دور الوعي الذاتي ، وإنخفاض التركيز على الذات في تحسين الأداء المتميز للعاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط ، حيث أن القادة لم يعترفوا بقصورهم في بعض العمليات ، وعدم ثنائهم على نجاحات العاملين ، وعلى النقيض يقدرون ذاتهم ويسعون في رفع سمعتهم قبل سمعة الإدارة ، ومن هنا يظل العاملون في الإدارات الجامعية في حاجة إلى معالجة معالجة الوعي الذاتي للقيادة والتركيز المنخفض على الذات ، حتى ينعكس ذلك على تحسين أدائهم المتميز في الإدارات المركزية بجامعة أسيوط.
٤. وجود تأثير معنوي ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة المتواضعة في دعم وتعزيز متغير تمكين الموارد البشرية ، وهذا الدعم يمارس من قبل القادة في تفويض الصلاحيات للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار ، والتدوير الوظيفي الذي يتناسب مع قدرات العاملين ، وهذا يدفع العاملين بالإدارات التعليمية بجامعة أسيوط في تقديم خدمات ترضي الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
٥. وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة المتواضعة ( تقدير الآخرين ، والقابلية للتعلم ) ، وبين متغير تمكين الموارد البشرية ، ويعني ذلك أن القادة في الإدارات المركزية في جامعة أسيوط إذا شجع العاملون على توظيف قدراتهم ومهاراتهم وتنميتها من خلال التدريب ، وإثراء المعارف الإدارية ، وأعطوهم الثقة في قدراتهم كلما ساهم في تحسين الأداء المتميز للعاملين في الإدارات المركزية بجامعة أسيوط.
٦. وجود ارتباط ايجابي ذو دلالة احصائية بين أبعاد المتغير الوسيط ( تمكين الموارد البشرية ) ، وبين المتغير التابع ( الأداء المتميز ) ، وأن أكثر الأبعاد التي تؤثر في الأداء المتميز أبعاد ( معنى العمل ، واستقلالية العمل ، وتطوير العمل ) ، وأن البعد

الرابع للمتغير الوسيط ( كفاءة العاملين ) ليس له تأثير على الأداء المتميز للعاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط.

٧. وجود علاقات معنوية بين متغيرات الدراسة الثلاث ، المتمثلة في ( القيادة المتواضعة ) ، و (أداء المتميز ) ، والمتغير الوسيط: ( تمكين الموارد البشرية ) ، وهذه العلاقة تعطي دلالة على أن الأداء المتميز للعاملين ، لا يعتمد فقط على مستوى القيادة المتواضعة ، بل أيضا على الدور الوسيط (تمكين الموارد البشرية) ، بمعنى إذا توفر نمط القيادة المتواضعة ، ووظفت تمكين الموارد البشرية يزداد انخراط العاملين في الأداء المتميز، الذي ينعكس على تحسين العمليات الإدارية بالجامعة ، ومن ثم إنعكاسها على الجانب الأكاديمي والتعليمي.

٨. أن تمكين الموارد البشرية كمتغير وسيط يعتبر أهم متغير يفسر التباين في الأداء المتميز للعاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط ، ويليه بعد تقدير الآخرين كمتغير مفسر للتباين في الأداء المتميز ، وهما اللذان مثلاً معادلة الإنحدار في الأداء المتميز.

٩. أن تمكين الموارد البشرية كمتغير وسيط ، أدى إلى زيادة درجة تأثير القيادة المتواضعة على الأداء المتميز للعاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط ، وهذا يؤدي إلى أهمية تمكين الموارد البشرية من حيث تطوير العمل ، وتشجيع التمكين الذي يساهم في تعزيز المهارات القيادية الإدارية ، واستقلالية العمل، والسماح بأعطاء الفرصة للعاملين في تنفيذ ابتكاراتهم واتجاهاتهم نحو تجويد العمل وتميزه في الجانب الإداري بما ينعكس على تميز الجانب الأكاديمي والتعليمي والتدريسي ، والأنشطة المصاحبة لهما.

#### سادساً: توصيات الدراسة واستشرافها المستقبلي:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة من وجود تأثير مباشراً وغير مباشر من القيادة المتواضعة على الأداء المتميز للعاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط من خلال تعزيز دور تمكين الموارد البشرية كمتغير وسيط يدعم قدرات العاملين في تحقيق الأداء المتميز

من خلال ممارسة القيادات المتواضعة لتمكين الموارد البشرية ، ولهذا يقدم الباحثان مجموعة من التوصيات وآليات تنفيذها على النحو التالي:

#### (أ) توصيات الدراسة:

وفقاً لما أوضحتها نتائج الدراسة من وجود تأثير معنوي للقيادة المتواضعة على الأداء المتميز في الجانب الإداري للعاملين بالإدارات المركزية لجامعة أسيوط ، وأن هذا الجانب الإداري لا يقل أهمية عن الجانب الأكاديمي والتعليمي فالأول يدعم الثاني ، ويوفر له الإمكانيات التي تحسن وتطور أدائه تحسن أيضاً فإن ذلك يقتضي من إدارة جامعة أسيوط محل الدراسة العمل على:

١. تصميم برامج تدريبية للقادة بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط على كيفية تبني سلوك القيادة المتواضعة من حيث الإهتمام بالعاملين وتحديد نقاط القوة ونقاط التحسين التي يمكن أن يتخذوها القادة في رفع كفاءة العاملين في الإدارات المركزية بجامعة أسيوط بما يضمن تحسين الأداء المتميز في العمليات الإدارية التي تنعكس على تحسين الجانب الأكاديمي المرتبط بالعمليات التعليمية والتدريسية والأنشطة المصاحبة له من أنشطة تعليمية ، وأنشطة تربوية.
٢. وضع معايير لكيفية اختيار القادة المتواضعون ، بحيث تشمل هذه المعايير : الوعي الذاتي، وتقدير الآخرين، والتركيز المنخفض على الذات، والقابلية للتعلم.
٣. تشجيع ثقافة التحفيز من القادة إلى العاملين ، لدعهم في مواجهة صعاب ومشاكل العمل اليومية ، وأن يكون القادة نماذج للتعليم والتعلم من وإلى العاملين.
٤. دعم الإدارة العليا في جامعة أسيوط القادة المتواضعون مادياً ومعنوياً نظراً لمساهمتهم في نشر ثقافة التواضع الإداري في منظومة العمل وتشجيعهم في تحفيز مرؤوسيهـم.

٥. نظراً لما توصلت إليه الدراسة من تأثير المتغير الوسيط (تمكين الموارد البشرية) في العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء المتميز للعاملين ، فإن ذلك يقتضي من الإدارة العليا لجامعة أسيوط العمل على :-

- بناء هياكل تنظيمية إدارية مرنة بحيث تسمح بحدوث تغيرات جديدة أو تسمح للجامعة في تطوير الأداء، وتحقيق خطط على المدى الطويل.
- تشجيع الجامعة على نهج تفعيل تقارير المراجعة الدورية ودراساتها في المجالس المختلفة للجامعة وأخذ قرارات تحسين بشأنها، سواء أكان هذا التحسين بشأن الموارد البشرية أو الإدارات المركزية.
- الإستفادة الشاملة في الجامعة من أنظمة المعلومات وقواعد البيانات المتاحة في إصدار تقارير عن إنتاجية العمل، وحل مشكلات العمل في زمن قياسي.
- الإهتمام بالعاملين وتقدير المتميزين منهم ، وأفتخار الإدارات العليا بالجهود التي يبذلونها ، دعماً من الإدارات العليا في تعزيز ثقافة القيادة المتواضعة.
- تشجيع التمكين الوظيفي والأستفادة من البرامج المقدمة في التدريب والتعليم من دراسة الأثر الذي تحدثه ، والأستفادة منه في تعزيز تمكين الموارد البشرية.
- الإستفادة من سلوك الأداء المتميز المختلفة في تنمية الموارد البشرية ، والتركيز على العاملين ووضع نظام متكامل لجعل الأداء المتميز أحد أشكال ترقيات وتقدير العاملين.

## ب ( توصيات الإستشراق المستقبلية لنتائج الدراسة:

تناول الباحثان العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء المتميز للعاملين في الإدارات المركزية لجامعة أسيوط ، والتعرف على الدور الوسيط ( تمكين الموارد البشرية ) في تلك العلاقة إلا أن هناك عدة مجالات أخرى تستحق الدراسة والتحليل من جانب الباحثين مستقبلاً في ضوء متغيرات البحث الحالي، ومن أهم هذه القضايا كما يراها الباحثان مايلي:-

١. تم تطبيق الدراسة الحالية على العاملين بالإدارات المركزية بجامعة أسيوط ، ويتوقع الباحثان أن هناك اختلاف في النتائج في مجالات التطبيق ، لذا يقترح الباحثان التطبيق على قطاعات أخرى مثل: أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ، قطاع الجامعات الخاصة والأهلية، قطاع التعليم العام ، قطاع التعليم الفني.

٢. تم تجميع البيانات الأولية المستخدمة في الدراسة من خلال قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة الحالية اعتماداً على البحوث المقطعية (Cross-Sectional) التي وظفها الباحثان في الدراسة الحالية وتعني جمع البيانات في وقت معين عبر عينة من العاملين في الإدارات المركزية بجامعة أسيوط والتي يتم تحليلها ودراسة إنتشارها ، لذلك يقترح الباحثان تأجراء بحوث ممتدة (Longitudinal) تطبيقية على نفس متغيرات الدراسة الحالية على نفس القطاع مع تغير العينة من الإداريين إلى الأكاديميين.

٣. يمكن للبحوث المستقبلية إضافة أبعاد جديدة في المتغير الوسيط ( تمكين الموارد البشرية ) أو إضافة متغير وسيط جديد مثل: السلوك الأستباقي للعاملين ، اتجاهات وعواطف العاملين ، رأس المال البشري، السلوك الابتكاري للعاملين.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

١. إسماعيل ، محمد محمد (٢٠٢١). التمكين الإداري كمدخل لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية ، العدد ٥٦، المجلد ١.
٢. الإمارة، أحمد عبد الحسين.(٢٠٢٢). دور القيادة ثلاثية الأبعاد في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في الجامعات الأهلية، مجلة الدراسات المستدامة، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة. (٤)، ٣، ١٠٦٤-١٠٩٦.
٣. الجنابي، يزن سالم، وعبد الأمير، أمير توفيق، والعقابي، عباس أحمد(٢٠٢٣). القيادة المتواضعة ودورها في تعزيز رس المال النفسي الأيجابي ( بحث ميداني لآراء عينة من الملاكات التربوية في مجموعة العميد التعليمية ) ، مجلة السبوط، ٩(٢): ١٢٣-١٤٦.
٤. حسن، بشار عبد الحسين & الذبحاوى، عامر عبد كريم.(٢٠٢٣). الذكاء التنافسي ودوره في تمكين الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الحياة الأهلي في محافظة النجف الأشرف. مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة ١٥(٥٥)، ٩٥-١٣١.
٥. درادكه، أمجد (٢٠١٧). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة النجاح لأبحاث العلوم الإنسانية المجلد ٨، العدد ٣١.
٦. رحيل، آسية؛ حوشين، كمال.(٢٠١٨). دور التوجه المقاولاتي لدى إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الأداء المتميز. مجلة أبعاد اقتصادية. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (٨)، ٥٤٠-٥٤٣.
٧. زدام، يوسف & زنيته، أسماء.(٢٠١٧). متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية (١٠)، ٢٥٣-٢٦٨.
٨. الزهراني ، نسرين على (٢٠٢٠). التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، مجلد ٥ ، العدد ٢٨.

٩. الشوابكة، خالد محمود سليمان.(٢٠١٧). أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية. مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية:جامعة العلوم الإسلامية العالمية - عمادة البحث العلمي، ٣(٢)، ٢٣٣-٢٧١.
١٠. عبدالمنعم، إيمان محمود محمد (٢٠٢١). التمكين الإداري للمعلمين وتحقيق الإبداع ودوره في تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم دراسة ميدانية في محافظة اسوان، مجلة الإدارة التربوية ، العدد الثالثون.
١١. العبيدي، عصام عليوى صاحب.(٢٠١٩). النزاهة السلوكية وانعكاسها فى القيادة المتواضعة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة كلية الإمام الكاظم"أقسام بابل"، المجلة العربية للإدارة، ٣٩(٣)، ١٤٣-١٦٠.
١٢. فرج، وليد علاء.(٢٠١٢). عالقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال وأثرهما في الأداء المتميز، دراسة حالة في شركات بغداد للمشروبات الغازية / المساهمة المختلطة، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية / بغداد - هيئة التعليم التقني.
١٣. القحطاني، مصلح سعيد.(٢٠١٢). الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية: كلية التربية، جامعة عين شمس، ٤٤،
١٤. لطيف، خلف ناصر & بدوى، نسرين عبد الله . (٢٠١٨). دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك . مجلة جامعة كركوك للعلوم الاقتصادية والادارية، ٨(٢) .
١٥. محمد، هبه أبو بكر محمود (٢٠٢٤). دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين ، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية ، مجلد ١٨ ، عدد ٣.
١٦. مسعى، وهيبه ويوعلاق، نوال.(٢٠٢٠). التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز: دراسة وصفية تحليلية لشركة جوجل، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، ٥(٢)، ٤٠٨-٤١٠.
١٧. مشعل، أحمد عبداللطيف. (٢٠١٨). دراسة تحليلية لحساب حجم العينة الأمثل في البحوث الزراعية، المجلة المصرية للأقتصاد الزراعي ، الجلد الثامن والعشرون، العددالثاني.

١٨. المصاني، علي سهيل عيسى؛ عبدالقادر، فخر الأدبي & قاسم، سيد بوهار. (٢٠٢٣). دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، مجلة مجمع، جامعة المدينة العالمية. ٤٦، ٤٤٧-٤٧٧.

١٩. مهدي، محمد حسن مهدي (٢٠٢٣). القيادة المتواضعة وتأثيرها على السلوك الابتكاري للعاملين: اختبار الدور الوسيط لرأس المال البشري دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد ٢٤، العدد ٤.

٢٠. النجار، أحمد كرم؛ أحمد، محمد عبدالعزيز سيد. (٢٠٢١). دراسة العلاقة بين سلوك القيادة المتواضعة والاعتراب الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والفنادق. ٢٠(٣)، ٣١١-٣٢٩.

ثانياً المراجع الأجنبية:

21. Abdel-Qader, M. A. (2021). The Effectiveness of Organizational Agility on the Organizational Performance Excellence of Jordanian National Industrial Companies. *NVEO-NATURAL VOLATILES & ESSENTIAL OILS Journal/ NVEO*, 10669-10675.
22. Aboul-Dahab, S. A. (2021). Examining the Link between Humble Leadership and Innovative Behavior through Psychological Capital, Psychological Empowerment, and Work Engagement: The Moderating Role of Top Management Support, *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies of Commerce, Suez Canal University*, 12(4):706-744.
23. Al-Dhaafri, H. S., Yusoff, R. Z., & Al-Swidi, A. K. (2013). The effect of total quality management, enterprise resource planning and the entrepreneurial orientation on the organizational performance: The mediating role of the organizational excellence---A proposed research framework. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 66-85.

24. Ali, M.; Zhang, L.; Shah, S. J.; Khan; S. & Shah, A. M. (2020). Impact of Humble Leadership on Project Success : The Mediating Role of Psychological Empowerment and Innovative Work Behavior, *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3): 349–367.
25. Alsaray, A. Z., & Alsarayrah, A. M. (2021). The Impact of Performance Management on Organizational Excellence in Educational Institutions and How to Strengthen it in Private Schools. *Journal of Education and Social Research*, // (2), 154.
26. Alshura, M. S. K., & Al Assuli, A. H. (2017). Impact of internal environment on performance excellence in Jordanian public universities from faculty points of view. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 45–57.
27. Bhatia, R., & Bhatia, A. (2020). The Psychological Effect of Humble Leadership on Employee Turnover and Resilience. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(9), 6827–6856.
28. Bose, I. (2018). Employee empowerment and employee performance: An empirical study on selected banks in UAE. *Journal of Applied Management and Investments*, 7(2), 71–82.
29. Branden, N. (2021). The Power of self-esteem. *Health Communications, Inc*
30. Cable, D. (2018). How humble leadership really works. *Harv Bus Rev*, 23, 2–5.
31. Chiang, C.F. and Chen, J.A. (2020). How empowering leadership and a cooperative climate influence employees' voice behavior and knowledge sharing in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1802391>.

32. Cho, j., Schilpzand, P., Huang, L., & Paterson, T. (2021). The influence of humility on leadership: a Chinese and Western review. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 29, 129.
33. Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., & Amin, K. (2020). Humble leadership affects organizational citizenship behavior: The sequential mediating effect of strengths use and job crafting. *Frontiers in psychology*, 11, 65.
34. Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., and Amin, K. (2020). Humble leadership affects organizational citizenship Behavior: the sequential mediating effect of strengths use and job crafting, *Frontiers in Psychology*, 11 (65), 1-11.
35. Elnagar, A. (2021). Investigating the relationship between humble leadership behavior and job alienation of employees in Egyptian hotels. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 20(3), 311-329.
36. Fernandez, S. and Moldogaziev, T. (2015). Employee empowerment and job satisfaction in the U.S. Federal Bureaucracy: A self-determination theory perspective. *American Review of Public Administration*, 45(4), 375-401. <http://dx.doi.org/10.1177/0275074013507478>.
37. Funk, M. (2015). Effectiveness of Humble Leadership for Creativity and Innovation in Context of Online-Based Startups: A Qualitative Examination, *Master Thesis*, University of Twenty.
38. Ghosh, A.K. (2013). Employee empowerment: A strategic tool to obtain sustainable competitive advantage. *International Journal of Management*, 30(3), 95-107.
39. Guan, X, Yeh, S.S., Chiang, T.Y. and Huan, T.C. (2020). Does organizational inducement foster work engagement in hospitality industry? Perspectives from a moderated mediation model. *Journal of Hospitality and*

Tourism Management, 43, 259-268.

<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.04.010>.

40. Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
41. Hijawi, G. (2021). The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. *Management Science Letters*, 11(1), 57-66.
42. Huertas-Valdivia, I., Braojos, J. and Llorens-Montes, F.J. (2019). Counteracting workplace ostracism in hospitality with psychological empowerment. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 240-251. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.013>.
43. Jia, L., Shaw, J.D., Tsui, A.S. and Park, T.Y. (2014). A social-structural perspective on employee-organization relationships and team creativity. *Academy of Management Journal*, 57(3), 869-891. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0147>.
44. Kang, H.J.A., Kim, W.G., Choi, H.M. and Li, Y. (2020). How to fuel employees' prosocial behavior in the hotel service encounter. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 1-10. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102333>.
45. Keltner, D., & Piff, k. (2020). Self-transcendent awe as a moral grounding of wisdom. *Psychological Inquiry*, 31(2), 160-163.
46. Lanciano, T., & Curci, A. (2021). Psychopathic traits and self-conscious emotions: eht is the role of perspective taking ability?. *Current Psychology*, 40(5), 2309-2317.

47. Leeming, D., Marshall, J., & Hinsliff, S. (2021). Self-conscious emotions and breastfeeding support A focused synthesis of UK qualitative research. *Maternal & Child Nutrition*, e13270.
48. Li, D. (2021, April). Linking Humble Leadership and Proactive Behaviors of Frontline Service Employees in the Hospitality Industry: The Influences of Role-Breath Self-Efficacy. In 2021 6th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSSED 2021) (pp. 715-721). Atlantis Press.
49. Li, J., Liang, Q., Zhang, Z., and Wang, X. (2018) Leader humility and constructive voice behavior in China: a dual Process model. *International Journal of Manpower*, 39(6), 840-854.
50. Lin, M., Zhang, X., Ng, B.C.S. and Zhong, L. (2020). To empower or not to empower? Multilevel effects of empowering leadership on knowledge hiding. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102540, 1-11. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102540>.
51. Lin, X., Chen, Z. X., Tse, H. H. M., Wei, W., W., Ma, C. (2019) Why and When Employees Like To Speak up More Roles of Personal Sense of Power and Power Distance. *J Bus Ethics*, 158.
52. Liu, C. (2016). Does humble leadership Fbehavior promote employees' voice behavior?—A dual mediating model. *Open Journal of Business and Management*, 4(4), 731-740.
53. Mallen, F., Dominguez- Escrig, E., Lapiedra, R. & Chiva, R. (2019). Does leader Humility Matter? Effects Distance on Altruism and Innovation, *Management Decision*, 58(1):967-981.
54. Marta, I. A., & Wibawa, I. (2021). Job Enrichment, Empowerment, and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Motivation and

- Job Satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(1), 1031–1040
55. Mbithe, M. M. (2021). Effect of organizational capabilities on the perceived performance of microfinance institutions in Kenya (Doctoral dissertation, Strathmore University).
56. Mladen, Adamovic (2020). Brining the Leader Backing: Why, How, and When Leadership Empowerment Behaviors Shapes Worker Conflict Group Organization Management Sage Application, London, vol (45), N (5).
57. Motamarri, S., Akter, S. and Yanamandram, V. (2020). Frontline employee empowerment: Scale development and validation using Confirmatory Composite Analysis. *International Journal of Information Management*, 54, 1–21.
58. Owens, B. P., Johnson, M. D., and Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: implications for performance, teams, and leadership. *Organ. Sci.* 24, 1517–1538. doi: 10.1287/orsc.1120.0795
59. Owens, B.P. and Hekman, D.R. (2012), “Modeling how to grow: an inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes”, *Academy of Management Journal*, Vol. 55 No. 4,
60. Peng, A. C., Wang, B., Schaubroeck, J. M., & Gao, R. (2020). Can humble leaders get results? The indirect and contextual influences of skip-level leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(4), 329–339.pp. 787–818..
61. Pradhan, R. K., & Panda, M. (2021). Human resource empowerment: Development and validation of a measurement tool. *Global Business Review*, 22(4), 1019–1037.

62. Putra, R. E., & Madhakomala, R. (2021, February). The Influence of Empowerment of Human Resources, Good Governance, Monitoring and Evaluation of the Quality of Employee Services in Public Hospital of Fatimah Embung Area in Batam City. In *International Conference on Strategic Issues of Economics, Business and, Education (ICoSIEBE 2020)* (pp. 204–210). Atlantis Press.
63. Qian, J., Song, B., Jin, Z., Wang, B., and Chen, H. (2018). Linking empowering leadership to task performance, taking charge, and voice: the mediating role of feedback-seeking, *Frontiers in Psychology*, 9.
64. Rego, A., and Simpson, A.V. (2018). The perceived impact of leaders' humility on team effectiveness: an empirical study, *Journal of Business Ethics*, 148 (1), 205–218.
65. Ren, Q.; Xu, Y.; Zhou, R. & Liu, J. (2020). Can S'CEO Humble Leadership Behavior Really Improve Enterprise Performance and Sustainability? A Case Study of Chinese Start-Up Companies, *Sustainability*, 12(8):1–25.
66. Rogers, K. M., & Ashforth, B. E. (2017). Respect in organization: Feeling valued as “we” and “me” . *Journal of Management*, 43(5), 1578–1608.
67. Ruiz-Palomo, D., León-Gómez, A. and García-Lopera, F. (2020). Disentangling organizational commitment in hospitality industry: The roles of empowerment, enrichment, satisfaction and gender. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102637, 1–9. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102637>.
68. Šikyř, M. (2013). Best practices in human resource management: The source of excellent performance and sustained competitiveness. *Central European Business Review*, 2(1), 43–48.

69. Siskawati, Z., (2020). The Pursuit of Self-Esteem in Phyllis whitney's novel "Henter's Green". *Lingue: Jurnal Bahasa, dan Sastra*, 2(2), 96-104.
70. Stavrinoudis, T., & Psimoulis, M. (2021). The evolution of human resources empowerment theory: A literature review (1970-2020). *University of South Florida (USF) M3 Publishing*, 5(2021), 71.
71. Stavrinoudis, T.A. and Simos, D. (2016). Factors affecting hotel employees' perception and attitude toward empowerment. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 15(4), 416-439.
1. Sznycer, D. (2019). Forms and functions Of the self-conscious emotions. *Trends in cognitive sciences*, 23(2), 143-157.
72. Tohid Ardahaey, F., & Nabiloo, H. (2012). Human resources empowerment and its role in the sustainable tourism. *Asian Social Science*, 8(1).
73. Trapp, S., Blomeke, S., & Ziegler, M. (2019) The openness-fluid-crystallized-intelligence (OFCT) model and the environmental enrichment hypothesis, *Intelligence*, 73, 30-40.
74. Wang, X., Li, H., Yin, H. (2020). Antecedents and Consequences of Creativity in Teams; When and How Leader Humility Promotes Performance via Team Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 1-14.
75. Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 507-521.
76. Wang. D. C., Hall, M. L., Shannonhouse, L, R., Mize, M. C. B., Aten, J. D., Davis, E. B., & Annan, K. (2020). Why leader Humility is Vital to Effective Humanitarian Aid Leadership: A Review of the Literature. *Disasters*. <https://doi.org/10.1111/Ldisa.12446>

77. Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J. & Zhu, H. (2020). Leader Humility Team Humility and Employee Creative Performance: The Moderating Roles of Task Dependence and Competitive Climate, *Tourism Management*, 81, 104170.
78. Yin, Y., Wang, Y. and Lu, Y. (2019). Why firms adopt empowerment practices and how such practices affect firm performance? A transaction cost–exchange perspective. *Human Resource Management Review*, 29(1), 111– 124. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.01.002>
79. Yuan, L., Zhang, L., and Tu, Y. (2018). When a leader is seen as too humble: a curvilinear mediation model linking leader humility to employee creative process engagement. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 39, 468–481. doi: 10.1108/LODJ-03-2017-0056
80. Zheng, Z., and Song, P. (2020). Multi–level effect of humble leadership on employees, work well–being: the roles of psychological safety and error management climate *Frontiers in Psychology*, 11(2), 1–13.
81. Zhou, F., & Wu, Y. J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two–way perspective on the leader–employee interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 375–387.
82. Zhou, F., & Wu, Y. J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two–way perspective on the leader–employee interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 375–387.
83. Zhu, Y., Zhang, S. and Shen, Y. (2019). Humble Leadership and Employee Resilience: Exploring the Mediating Mechanism of Work–Related Promotion Focus and Perceived Insider Identity. *Front. Psychol.* 10:673.