

## القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمات

ناصر عون الله عازم السلمي

ماجستير الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية  
nnhh0507@hotmail.com

أحمد بن سليمان الفايدي

أستاذ مساعد، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

### مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على واقع القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (148) معلمة من معلمات المدارس الأهلية للبنات بإدارة تعليم جدة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة والمتمثلة في محورين: القيادة المُمكنة، والاستغراق الوظيفي، تم اعدادها من قبل الباحثين بالاستناد إلى الأدبيات السابقة. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها؛ أن درجة ممارسة القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية من وجهة نظر المعلمات كانت بدرجة كبيرة جداً، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمات في المدارس الأهلية كان كبيراً جداً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات، وكانت الفروق لصالح المعلمات ممن أعمارهن أقل من 25 سنة، كما توجد فروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح المعلمات ممن سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

وفي ضوء النتائج يوصي الباحثان بعدة توصيات أهمها؛ رفع مستوى إدراك المعلمات بمدى تأثير عملهن على الفاعلية الكلية للمدرسة، والسماح للمعلمات باتخاذ القرارات المهمة بشكل سريع لتلبية احتياجات المستفيدين، والإيمان بقدراتهن على تطوير ذاتهن حتى ولو بدر منهن بعض الأخطاء، كما يوصي الباحثان بتخصيص جزء من الاهتمام لتحقيق الولاء للعمل، وتعزيز روح الانتماء له، وتوظيف الجهود الفكرية داخل العمل. وأخيرًا يوصي الباحثان بإجراء المزيد من الدراسات حول علاقة القيادة المُمكنة بمتغيرات أخرى في البيئة المدرسية وذلك مع تزايد الاهتمام بتمكين العاملين كأسلوب إداري حديث يحقق العديد من الميزات في المنظمات.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة المُمكنة، الاستغراق الوظيفي، جدة.

## **Principals' Empowering Leadership and its Relationship to Job Involvement from the Perspective of Female Teachers in Private Schools**

**Nasser Aoun Allah Azem Al-Salami**

Master of Educational Administration, Department of Educational Administration, College of Postgraduate Education, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia  
nnhh0507@hotmail.com

**Ahmed Al-Faidi**

Assistant Professor, Department of Educational Administration, College of Postgraduate Studies, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia

### **Abstract**

This study aimed to identify Principals' Empowering Leadership and its relationship to job involvement from the perspective of female teachers in private schools. The descriptive analytical method was used, and the sample consisted of 148 of female teachers working at the Department of Education in Jeddah using simple random sampling. The study implied the questionnaire as a main tool for the study.

The study concluded several results, the most important of which are; that the degree of Principals' Empowering Leadership was very high in addition, the level of

job involvement was very high too. The result showed also that there are statistically significant differences among study sample responses about the relationship between Empowering Leadership and job involvement due to age variable, and the differences were in favor of female teachers whose age is less than 25 years, and there are differences due to the variable of Years of experience, and the differences were in favor of female teachers whose years of experience are less than 10 years, and there were no statistically significant differences in the responses of the study sample about the relationship between Empowering Leadership and job involvement due to the educational qualification variable.

Based on results, the researcher recommends several interventions, the most important of which are; Raising the level of female teachers' awareness of the impact of their job on the overall effectiveness of the school, allowing female teachers to make important decisions quickly to meet the needs of beneficiaries, and believing in female teachers' abilities to develop themselves even if they made some mistakes. Finally, the researchers recommend further studies on the potential leadership relationship with other variables in the school environment, with increasing attention to empowering workers as a modern management method that achieves many advantages in organizations.

**Keywords:** Principals' Empowering Leadership, Job Involvement, Jeddah.

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

### 1. مقدمة

يشهد واقعنا المعاصر جملة من التطورات والتغيرات السريعة والمتلاحقة في مختلف مجالات الحياة والتي فرضت على المؤسسات ضرورة الاهتمام المورد البشري باعتباره أحد أهم الركائز الأساسية في منظمة إذ ترتبط فاعلية المنظمة بمستوى كفاءة العنصر البشري فيها، وقدرته على العمل ورغبته فيه، ولاسيما عندما يكون العمل جزءا مركزيا في حياته، وذلك من خلال الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية، وتطويرها وتحسينها وجعلها

مصدر قوة لهذه المؤسسة، بما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين وتجعلهم أكثر التزاما واستغراق في العمل (بن شميلان، 2019).

ويعبر الاستغراق الوظيفي عن اندماج الفرد مع وظيفته والذي يعد أحد متطلبات النجاح في الحياة الوظيفية، وبالتالي فإن الاستغراق الوظيفي يعتبر المفتاح الرئيسي للنجاح التنظيمي، فالأفراد العاملون الذين ليس لديهم مستوى عالي من الاستغراق الوظيفي في منظماتهم سيمكن المنظمة من الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء التنظيمي (ميا ومزيق، 2017).

ووفقاً لزوين والحسناوي (2018) فإن الاستغراق الوظيفي يوضح العلاقة الجدلية القائمة في الشخص الذي يقود الطاقة الشخصية المادية المعرفية العاطفية والعقلية بأداء دور العمل من وجهة، ودور العمل الذي يسمح لهذا الشخص في التعبير عن نفسه من جهة أخرى.

ويعبر الاستغراق الوظيفي عن الارتباط العاطفي للعاملين تجاه المنظمة ويمثل مؤشراً فعالاً في الحد من السلوكيات السلبية للعاملين فيها، مثل الغياب عن العمل ومعدل دوران العمل، وبالتالي على المنظمات الاهتمام به من خلال تبني مفاهيم استراتيجية حديثة في التسيير الإداري، والتي من بينها التمكين حيث يعد أسلوب حديث في الإدارة يعتمد على دعم المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ومنح الصلاحيات وتوزيع المهام والمسؤوليات مما يدعم قدرات ومهارات العاملين وتنمية روح التعاون مع المرؤوسين وبالتالي تكوين الثقة بين الإدارة والعاملين (شبوغات وعيشاوي ومناصرية، 2022).

والقيادة المُمكّنة تعمل على تحويل السلطة نحو اللامركزية كوحدة أساسية من وحدات التغيير التنظيمي لذا تلجأ الإدارة العليا في المنظمات إلى أسلوب التمكين بمشاركة رؤساء الأقسام في عملية صنع القرار بهدف رفع مستوى الدافعية والحالة المعنوية لديهم مما يدفعهم لمزيد من الإنجاز الذي يعود بالفائدة على عملية تطوير المؤسسة (الأغا، 2018).

والتمكين الإداري هو مصطلح يصف كيفية قيام الموظفين بصنع القرارات بأنفسهم وبشكل مستقل دون الرجوع إلى المدير، وهو ما يسرع من عملية اتخاذ القرارات وتحرير الطاقات الإبداعية لدى الأفراد المتمكنين (محمد، 2019).

وفي ضوء ذلك تؤكد العديد من الدراسات كدراسة القرني (2020) ودراسة (ATIK، S.، CELIK، & 2020) على أن القيادة المُمكّنة تعتبر عاملاً حاسماً يقود المنظمة إلى نتائج مرغوبة حيث تبين أن المرؤوسين يظهرون

مستويات عالية من الرضا وجوده الأداء عندما يعملون لدى قادة يشجعون الاستقلالية الإدارة الذاتية، والتعاون مع زملاء.

والبيئة المدرسية شأنها شأن المنظمات العامة حيث يلعب مدير المدرسة دورًا بارزًا في التأثير على العاملين في المدرسة من إداريين ومعلمين، وهو ما ينعكس على نتائج العملية التعليمية. وفي ضوء التوجهات الجديدة نحو اللامركزية في القيادة، وفي ضوء التحديات التي تواجه التعليم اليوم؛ أصبح من الضروري تهيئة البيئة المدرسية بحيث تلبى متطلبات المعلمين، وتدفعهم نحو تحقيق أفضل مستوى من الأداء، لمواجهة التحديات. ومن هذا المنطلق برزت فكرة الدراسة نحو التعرف على واقع القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمات.

## 2. مشكلة الدراسة

برز مفهوم القيادة المُمكنة كأحد المفاهيم التي شاع ذكرها في الأدب الإداري كمحصلة للاهتمام المتزايد بالقوى البشرية وتنمية القيادات والتحول من منطلقات مدرسة الإدارة العلمية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر الإنسان محور العملية الإدارية (Suleman، et. al، 2021)، ويلعب الأسلوب القيادي في المدرسة دورًا هامًا في سير العملية التربوية والتعليمية ضمن حدود المدرسة حيث ينعكس الأسلوب القيادي على أداء المعلمين، ويعتبر تمكين المعلمين حافزًا للمشاركة الكفؤة وحمل المسؤولية من أجل تحقيق الأهداف التربوية (أبو قلين، 2019). وفي ضوء ذلك أوصت دراسة القواسمة (2020) بضرورة تعزيز مستوى جودة بيئة العمل للعاملين واثاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، واهتمام الشركات بجودة بيئة العمل أكثر،

لم تعد إدارة المنظمات بالأسلوب التقليدي أمرًا ممكنًا في ضوء التحديات البيئية الداخلية منها والخارجية، الأمر الذي جعلها بحاجة ماسة إلى وحدات إدارية مرنة، وقادرة على التكيف مع تلك المتغيرات من خلال تهيئة بيئة العمل التي تلبى متطلبات وميول واتجاهات العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي (Imam، et. al، 2020)، وهو ما أكده أبو الهوى (2022) بضرورة التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين باعتباره أحد أهم الأبعاد اللازمة لفهم سلوكهم داخل المدرسة، لأنه يتضمن سلوكيات الأداء وتحقيق الرضا الشخصي داخل المدرسة، وأساس السلوك الموجه نحو الهدف، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة في التعرف على واقع القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمات من وجهة نظرهن.

### 3. تساؤلات الدراسة

بناءً على مشكلة البحث فإن التساؤل الرئيسي للبحث هو: هل يوجد علاقة بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية بمكتب وسط جدة، وبين الاستغراق الوظيفي لدى المعلمات من وجهة نظرهن؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية بمكتب تعليم وسط جدة؟
2. ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمات في المدارس الأهلية بمكتب تعليم وسط جدة؟
3. هل يوجد علاقة بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية بمكتب تعليم وسط جدة والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية بمكتب تعليم وسط جدة والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات؟

### 4. أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على واقع القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمات، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد درجة ممارسة القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية بمكتب تعليم وسط جدة.
2. التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمات في المدارس الأهلية بمكتب تعليم وسط جدة.
3. الكشف عن وجود علاقة بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية بمكتب تعليم وسط جدة والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات.
4. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية بمكتب تعليم وسط جدة والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة).

## 5. أهمية الدراسة

### • الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية القطاع التي تبحث فيه الدراسة الاستغراق الوظيفي فيه ألا وهو القطاع التعليمي والذي يعتبر حجر الأساس في تحقيق التنمية المجتمعية، كما تبرز أهمية الدراسة من أهمية القيادة المُمكنة في ظل التطورات والتغيرات التي تشهدها المنظمات التعليمية، والتي فرضت على المديرين تغيير الأساليب القيادية التقليدية والتوجه نحو أساليب القيادة التشاركية والمُمكنة، كما تكمن أهمية الدراسة من ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة المُمكنة والاستغراق الوظيفي تعتبر الدراسة الحالية الأولى من نوعها على المستوى المحلي وبالتالي ستعمل على إثراء المكتبة العربية بدراسات جديدة.

### • الأهمية التطبيقية:

تعد النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة في هذا المجال مهمة لمدرء المدارس والعاملين في قطاع التربية والتعليم من خلال اطلاعهم على مستوى تطبيق القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية، كما يمكن أن تفيد الدراسة في توجيه الإدارات العليا في المؤسسات التعليمية نحو تعزيز عمليات التمكين الإداري لدى مديري المدارس ولتحقيق الاستغراق الوظيفي.

## 6. فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات.
- الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات تعزى لمتغير العمر.
- الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

## 7. مصطلحات الدراسة

### • القيادة المُمكّنة:

هي "نمط قيادي يعمل على تقاسم السلطة مع المرؤوسين من خلال سلسلة من السلوكيات القيادية كالتأكيد على أهمية الوظيفة، وتوفير الاستقلالية الذاتية في صنع القرار، وإظهار الثقة في أداء الموظفين، وإزالة القيود العوائق الوظيفية، وتحسين الدوافع الذاتية المرتبطة بمهام الموظفين ومساعدتهم على التخلص من مشاعر الضعف والعجز" (القرني، 2020، ص.351).

وعرفها العتيبي (2020، ص.7) بأنها "نمط قيادي يتبناه قائد المدرسة كأسلوب تشاركي في القيادة بينه وبين المعلمين في صنع القرارات، من خلال الثقة بأدائهم وتعزيز أهمية العمل لديهم، بالإضافة إلى دعم استقلاليتهم وحرية تصرفهم في أداء مهامهم".

وتعرف القيادة المُمكّنة إجرائياً بأنها النمط القيادي الذي تمارسه مديرات المدارس الأهلية بمكتب تعليم وسط جدة والذي يعمل على تعزيز معنى العمل، ومشاركة المعلمات في صنع القرار، وتحقيق الثقة بأداءهن، ومنحهن استقلاليتهن في اتخاذ القرارات.

### • الاستغراق الوظيفي:

عرف أبو الهوى (2022، ص.13) الاستغراق الوظيفي للمعلمين بأنه "أحد أشكال الحماسة والمشاركة في التدريس بالشكل الذي يعكس أفضل مستويات الأداء لديهم، والكيفية التي يتم من خلالها بذل قصارى جهودهم لتحقيق المطلوب، وهو ما ينعكس على العديد من السلوكيات المتمثلة بالفخر بالعمل في البيئة المدرسية، والرضا الوظيفي الناتج عن اشباع الاحتياجات الأساسية، والشعور بالارتباط الوجداني بين الفرد وبين الآخرين".

وعرفه طرابلسي (2021، ص.39) بأنه "تركيبية من المكونات السلوكية الشعورية الإدراكية وأيضا الدرجة التي يصل إليها الموظفون للمشاركة في وظائفهم ويلبون من خلالها احتياجاتهم من مكانة واستقلالية بالإضافة إلى مدى التدفق والشغف في العمل".

ويعرف الاستغراق الوظيفي إجرائياً بأنه الارتباط النفسي والاندماج المعرفي والعاطفي والاجتماعي لدى المعلمات في المدارس الأهلية في عملهم.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: القيادة المُمكّنة

#### تمهيد

تعتبر القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض ومفتاح الإدارة، وينبع دورها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها.

وفي ظل التغيرات والتطورات التي تشهدها المنظمات؛ برزت أساليب قيادية حديثة تستهدف تكوين فرق العمل المحفزة والمُمكّنة لدعم التنافسية، وذلك من خلال انتهاج أسلوب التمكين الوظيفي، بحيث تعمل المنظمات على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم، وربط أهدافهم الخاصة بأهداف المنظمة وتوفير المناخ التنظيمي الداعم لمشاركة العاملين، والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية، والانتماء، وبث روح التعاون والولاء في العمل، وبالتالي الكفاءة والفاعلية في الأداء. (تومي، 2019)، ويتناول هذا المبحث القيادة المُمكّنة من حيث التعريف بمفهوم القيادة، والقيادة المُمكّنة والأهمية والأبعاد والأسس والنظريات.

#### 1. مفهوم القيادة

يعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم المعقدة والخصبة في آن واحد لارتباطها بأبعاد ومتغيرات عديدة من جهة، ولتعدد واختلاف تخصصات دارسيها وتنوع اهتماماتهم، واختلاف الرؤى والزوايا التي يتناولون من خلالها تعاريفهم للقيادة، من جهة أخرى. وفيما يلي نستعرض أبرز هذه التعريفات:

- أشارت دراسة علي وعلي (2019، ص.227) للقيادة على أنها "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد على أو مع الجماعة، والتي تمثل محصلة التفاعل بين عدة عناصر أساسية، في موقف الممارسة القيادية، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنظمة بالجماعة بأكبر قدر ممكن من الفعالية، والتي تعني الكفاءة العالية في أداء الأفراد مع درجة كبيرة من الرضا، وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة".

- وعرفها جبريني (2016، ص.15) بأنها "تلك القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع، وهي محصلة للتفاعل بين سمات القائد والأتباع وخصائص المهمة".

- وعرفها ليكرت (1981) كما ورد في دراسة (عمار، وسرايقي، 2018. ص) على أنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".

- وعرفها (Zhang, et. al, 2018) بأنها "عملية تتضمن استخدام التأثير غير القسري لتوجيه وتنسيق أنشطة أعضاء الجماعة نحو انجاز أهداف المنظمة وهي سمات شخصية تتضمن مجموعة من الصفات والخصائص التي يمتلكها الأشخاص الذين يستخدمون هذا التأثير بنجاح".

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف القيادة بأنها العملية التي يستطيع القائد من خلالها أن يؤثر في مرؤوسيه ليحققوا أكبر قدر من الفاعلية والكفاءة في الأداء بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

## 2. مفهوم القيادة المُمكّنة

انبثق مفهوم القيادة المُمكّنة من مصطلح التمكين، والذي يرجع أصله اللغوي إلى "مكن، يمكن، تمكيننا، غيره من الشيء أي جعله في مقدوره، له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا وقدرة" (بن مادية، 1991، ص.491). ووفقا للقرني (2020، ص.351) فإن القيادة المُمكّنة تعرف من منظورين متداخلين وهما منظور تقاسم السلطة، ويقصد به "سلوكيات القيادة الرامية إلى تقاسم السلطة مع المرؤوسين أو تمنح المرؤوسين السلطة والمسؤولية، ومنظور الكفاءة الذاتية والقدرات النفسية، فينظر إليها كأسلوب قيادي يستهدف إزالة مشاعر العجز لدى الموظفين ورفع دوافعهم الداخلية لمتعلقة بأداء المهام".

بينما عرفها تومي (2019، ص.15) بأنها "استراتيجية تنظيمية تنتهجها القيادة بهدف إثراء العاملين وظيفيا عن طريق منحهم حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، واستقلالية في انجاز مهامهم من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب العاملين، وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة وحفز تميزهم لبناء كفاءتهم الفكرية تعزيز العمل الجماعي ع توفير الموارد المعلومات اللازمة ومناخ تنظيمي مناسب لتحقيق الأهداف التنظيمية".

ويرى مسعود (2018، ص.16) أن التمكين هو منح العاملين حرية أوسع لتعزيز الكفاءة الفكرية وتشجيع مهارات فريق عمل فعال داخل المؤسسة".

ومن خلال ما سبق يتضح أن القيادة المُمكّنة هي تبني القائد أسلوب قيادي يمنح تفويض السلطة للعاملين بحيث تتاح لهم الفرص في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وابداء الرأي فيما يتعلق بالوظيفة التي يشغلها.

### 3. أهمية القيادة المُمكنة

تبرز أهمية القيادة المُمكنة في تهيئة الفرص، وتوفير الموارد وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤوليتها، وتحفيزهم على الابداع في العمل، وتقديم المكافآت لأصحاب المبادرات الإبداعية ودعم ثقتهم بالمنظمة، وتعزيز العمل بروح الفريق عن طريق العمل الجماعي. كما تعمل القيادة المُمكنة على الاهتمام بتعزيز الثقة المتبادلة بين العامل والمنظمة عن طريق التعاملات الودية بين القائد المرؤوسين، وتقديم الدعم واستثارة الأفراد للمبادرات الإبداعية، ومكافأتهم عليها مما يحقق الرضا لديهم ويعزز ولاءهم التنظيمي بما يجسد الأهداف التنظيمية، إضافة إلى التحفيز المستمر للعمال عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية الاجتماعية بما يحقق ذواتهم (تومي، 2019).

وتتجلى أهمية التمكين الإداري أيضًا في تأثيره على تحسين دافعية الموظفين ورضاهم وأدائهم الوظيفي وبناء الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك فهو يساعد أيضًا في رفع معنويات الموظفين وثقتهم بأنفسهم ويساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية، وتقليل معدل دوران الوظائف. وللمتمكين الإداري دور في تنمية القدرات البشرية من خلال اشباع حاجات الفرد وشعوره بالرضا وتنمية الشعور بالمسؤولية وربط مصالحه مع مصالح المؤسسة، ومن أبرز فوائد التمكين الإداري، والتي تعود بالنفع على المؤسسة والفرد تغيير مفهوم الخطأ من فعل يجب المعاقبة عليه إلى فرصة للتقدم والتطور لأن الفشل ما هو إلا تجربة للتعلم.

### 4. أبعاد القيادة المُمكنة

يمكن التعرف على أسلوب القائد المُمكن من خلال الأبعاد الرئيسية للتمكين والتي تتمثل فيما يلي (Marzuki، 2019):

- **معنى العمل:** ويتمثل في شعور العاملين بأهمية العمل وقيّمته، ومن خلال تقدير أهداف العمل، ويتأثر هذا الشعور باعتبارات عديدة مثل متطلبات العمل، والأدوار التي يمارسها الفرد في المنظمة، والقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة كالثقافة التنظيمية.
- **استقلالية العمل:** ويتمثل هذا البعد في شعور العاملين بامتلاك حرية اتخاذ القرارات، واختيار الأساليب المناسبة لكيفية تنفيذ المهام.
- **كفاءة العمل:** وتتمثل الكفاءة في مهارات وقدرات العاملين اللازمة لإنجاز العمل، بالإضافة إلى الشعور بالثقة لدى العامل بقدرته على القيام بالمهام الموكلة له بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

- **تطوير العمل:** يعكس تطوير العمل شعور لدى المرؤوسين بدرجة تأثير عملهم في انجاز الآخرين لأعمالهم وفي تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى إدراك الفرد أن له تأثير في القرارات الجوهرية، الاستراتيجية، والنتائج الإدارية أو التشغيلية في العمل، حيث أنه بخلاف ذلك سيؤدي بالفرد إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي وبتضاؤل دوره في تحقيق أهداف المنظمة.

**5. أسس القيادة المُمكّنة**

لتحقيق الممارسة الفعالية للقيادة المُمكّنة، لا بد أن يأخذ القائد في الاعتبار توافر أسس القيادة المُمكّنة والتي يشير إليها عوض (2018: 143)، و(قرامطية وآخرون، 2020) كالتالي:

- **تفويض السلطة:** وتعني منح المرؤوسين جزء من الصلاحيات بهدف تسيير عملية التنفيذ والوصول إلى أهداف المنظمة، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل.
- **فريق العمل:** ويتكون من مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها.
- **التدريب:** ويهدف إلى زيادة تطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة، وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في الأداء.
- **الاتصال الفعال:** ويمثل أحد أهم العوامل الضرورية لبرنامج التمكين الإداري ويدل على عنصر حرية الوصول للمعلومات الحساسة، وعليه لا بد من صيانة نظام الاتصالات الفعالة والبعيدة عن الهرمية.
- **القوة:** وتعني القدرة على التأثير في الأفراد والإحداث، إذ أنه بإمكان الفرد العامل الشعور بالقوة والتمكين إذا استطاع أثناء تعامله مع الآخرين والظروف من حوله أن يحدد المشكلة واختيار البدائل، وتنفيذها والتأثير على نتائجها، فمن الضرورة امتلاك الأفراد العاملين القوة اللازمة لدعم القرارات، ويمكن للإدارة العليا أن تدعم العاملين لديها من خلال اعطائهم السيطرة الكاملة على وظائفهم.
- **توافر المعلومات وامتلاكها:** تعد مشاركة العاملين في المعلومات من أهم الأسس التي يقوم عليها مفهوم التمكين فهي المفتاح الأول للتمكين، فالعاملين من دون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية، ولكي تنجح برامج التمكين يجب أن نعطي العاملين معلومات ليس فقط عن أدائهم ولكن يجب إعطائهم معلومات عن أداء المنظمة ككل فينبغي أن تكون المعلومات في متناول جميع الأفراد العاملين في المنظمة من دون تمييز في المستويات التنظيمية.

- امتلاك المعرفة واستثمارها: إن المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كونها متجددة وعلى مدار الساعة، فالحفاظ على المعرفة الحالية، والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة العامل، ومهارته. ولتعزيز المعرفة التي يمتلكها العاملون هناك ثلاثة أبعاد مهمة تحقق هذا الهدف وهي؛ التدريب والتطوير وتعزيز الخبرة المتأتمية من التجارب، والتعلم من الأخطاء، فضلاً عن الحوار.

- المكافآت: تعد المكافآت أحد متطلبات التمكين، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات العاملين وتقديم حوافز لهم للمشاركة وعملية التمكين التي توفر الدعم المعنوي للعاملين والتي تخلق مناخاً جماعياً يتسم بالثقة والدعم تكون أكثر في تقوية الفاعلية الذاتية للعاملين ومن ثم زيادة تمكينهم.

## 6. النظريات المفسرة للقيادة المُمكّنة

- نظرية تفويض السلطة (فليب سليزينك): ينظر فليب إلى تفويض السلطة باعتبارها أداة رقابية لتحقيق أهداف عامة للمنظمة يترتب عليها نتائج مقصودة تتمثل في زيادة الخبرة وتحمل المسؤولية لدى المرؤوسين، ونتائج غير مقصودة كالصراع التنظيمي والمصالح الشخصية، ومن وجهة نظر فليب فإن التفويض يؤدي إلى نشأة التفويض وتحوله إلى مجموعة من الأنساق المنعزلة يهتم المسؤول فيها بإنجاز المهام التي فوضت إليه، وينتج عن هذا إهمال قضايا العمل التي لا تتصل مباشرة بمفهومه، وهنا تظهر التناقضات بين الأهداف الجزئية لقطاعات التنظيم المنعزلة عن بعضها البعض وبين الأهداف العامة للتنظيم ككل ويترتب عن تلك النتائج غير المتوقعة زيادة الهوة بين الإنجازات الفعلية وبين الأهداف المبرمجة في التنظيم (المسعود، 2018).

- نظرية X & Y لدوغلاس ماكر يغور: ركز ماكر يغور في نظريته على العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه حيث افترض أن X يمثل وجهة نظر المدير اتجاه مرؤوسيه المتمثلة في أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، وأن Y يمثل وجهة نظر المدير للعاملين بأنهم محبين للعمل ومبادرين ويتمتعون بحس الرقابي الداخلي، وبذلك فإنه يفترض أن سلوكيات المرؤوسين تتأثر بتوقعات القيادة اتجاههم، فالمديرين من أنصار X يتصرفون بطرق فيها الكثير من السيطرة والاشراف المباشر بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالاً من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل، وهذا ما يخلق موظفين سلبيين واعتماديين، أما المديرين من أصحاب Y فيمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يتيح مجالاً واسعاً أمام

مرؤوسيهم نحو الابداع، وتحقيق الذات، وروح المبادرة، والمشاركة، وحرية التصرف، والتمكين (مرهون، 2018).

### 7. معوقات القيادة المُمكنة

تواجه علمية القيادة المُمكنة العديد من المعوقات والتي تعود على المدير، أو على العامل نفسه خوفا من تحمل مسؤولية النتائج. وفيما يلي نبرز أهم تلك المعوقات حسب ما أشار إليه كل من دراعوا (2016)، وأبو شمالة (2021):

- زيادة العبء والمسؤولية على العاملين غير القادرين على تحمل المسؤولية.
- الهيكل التنظيمي والهرمي والمركزية الشديدة في صنع واتخاذ القرارات.
- خشية الإدارة العليا من فقدان السلطة، وقلق الإدارة الوسطى من فقدان الوظائف.
- ضعف نظام الحوافز وعدم كفاية المكافآت.
- إساءة استخدام السلطة الممنوحة للعاملين.
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح المنظمة.
- اقبال الافراد على المفاهيم النظرية أكثر من اقبالهم على الفاعلية والتطبيق.
- تخوف المديرين من فقد السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل المركزية وعدم المشاركة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام الحوافز.
- عدم الثقة الإدارية.

## المبحث الثاني: الاستغراق الوظيفي

### تمهيد

في جملة التغيرات والتطورات التي شهدتها بيئة المنظمات برز مفهوم الاستغراق الوظيفي الذي يعتبر عن الاندماج الداخلي للأفراد في العمل، وتجاوبهم في ذلك من خلال الالتزام بعملهم وتأديته بكفاءة وفاعلية، فالاستغراق الوظيفي مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً، وعليه بات الاستغراق الوظيفي من أهم أسرار نجاح المنظمات، وعمودها الفقري وهو يستطيع أن يوصل المنظمة نحو تحقيق أهدافها المرجوة مع بقية العناصر الإدارية، حيث يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الاستغراق الوظيفي بالأداء التنظيمي الجيد. (أبو الهوى، 2022)، ويتناول هذا المبحث الاستغراق الوظيفي من حيث المفهوم والأهمية، والأبعاد والمداخل، والعوامل المؤثرة، والمستويات، الاستراتيجيات المعززة للاستغراق الوظيفي.

### 1. مفهوم الاستغراق الوظيفي

يعود أصل مصطلح الاستغراق الوظيفي إلى الدراسات التي أجريت على معنويات الموظفين أو استعداداتهم لتحقيق أهداف المنظمة وذلك عام (1920)، حيث كانت هناك حاجة إلى إيجاد مصطلح لوصف استغراق الموظف ويكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل الشركة مستعدين لاستثمار جهودهم مائة بالمائة لصالح المنظمة، وتمت صياغة المصطلح من قبل ويليام (William) أنه "تسخير الفرد لكامل طاقته الجسدية والمعرفية والعاطفية من أجل تنفيذ المهام الوظيفية (ضو ومشري، 2021)، وقد حظي مفهوم الاستغراق الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين في المجال الإداري، وعليه فقد تعددت تعريفاتهم وفقاً لتوجهاتهم البحثية، وفيما يلي نستعرض أبرز تلك التعريفات:

- عرفه ضيف وصدوق (2022، ص129) بأنه "ارتباط الفرد بعمله من خلال التفاني والانهماك فيه من أجل المساهمة في نجاح المنظمة".
- عرفه طرابلسي (2021، ص39) بأنه "تركيبية من المكونات السلوكية والشعورية والإدراكية وأيضا الدرجة التي يصل إليها الموظفون للمشاركة في وظائفهم يلبون من خلالها احتياجاتهم من مكانة واستقلالية بالإضافة إلى مدى التدفق والشغف في العمل".
- ويرى (Yudhaputri، et. al، 2021) أن الاستغراق الوظيفي يعبر عن درجة ارتباط العاملين بوظيفتهم، حيث تمثل هذه الوظيفة بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته.

ومن خلال ما سبق يتضح أن الاستغراق الوظيفية هو حالة يشعر فيها الموظف بانتمائه الشديد للمنظمة وللعمل ويشعر أن هناك ارتباط بين أدائه للعمل وبين تقديره لذاته وثقته بنفسه.

## 2. أهمية الاستغراق الوظيفي

يعتبر الاستغراق الوظيفي مهمًا على مستوى المنظمة وكذلك على مستوى الفرد ذاته وقد حدد شبعوات (2022)، و (Yudhaputri، et. al، 2021) تلك الأهمية كالتالي:

### • أهمية الاستغراق الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

- يساهم الاستغراق الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي فإنه يؤثر على مستوى الإنتاجية وإنجاز العاملين، ويحد من التسرب الوظيفي ودوران العمل.
- يؤدي الاستغراق الوظيفي إلى تطور الأفراد من خلال مبادرات التعلم واكتساب معارف ومستوى مرتفع من الرضا والالتزام تجاه المؤسسة.
- يساهم الاستغراق الوظيفي في الحفاظ للعاملين والحد من التسرب الوظيفي للأفراد المنشغلين في وظائفهم يكونون أكثر استقرارًا في وظائفهم.
- يعمل الاستغراق الوظيفي على دفع الأفراد للدفاع عن المنظمة، وعن منتجاتها وخدماتها وهو يعتبر ذلك تسويقًا مجانيًا يمارسه العاملون وتحسين الوعي تجاه المؤسسة.
- التغيير التنظيمي الناجح حيث يلعب الاستغراق الوظيفي دورًا في التغيير التنظيمي للأفراد الذين لديهم مستوى عالي من الاستغراق الوظيفي يكونوا مهتمين بجعل المؤسسة قادرة على تطبيق التغيير والتكيف مع التغيرات البيئية.

### • أهمية الاستغراق الوظيفي بالنسبة للفرد:

يعتبر الاستغراق الوظيفي مهمًا بالنسبة للفرد على الجانب النفسي حيث تأخذ العلاقة بين العاملين وأرباب العمل طابع مادي وتشكل نوع من عدم الثقة وبالتالي فالاستغراق الوظيفي له دور في تجاوز هذا الوضع وتحسين الحالة النفسية، كما يساهم في تحقيق الرفاهية والصحة الإيجابية لدى العاملين كالإعجاب والثقة والاحترام مما ينعكس على الرغبة والاهتمام في العمل، فبيئة العمل الإيجابية التي توفرها المؤسسة والممارسات العادلة تجاه الأفراد تساهم في بناء الثقة، وبالتالي دعم الاستغراق الوظيفي.

### 3. مداخل الاستغراق الوظيفي

يشير أبو الهوى (2022) إلى وجود اتجاهين مختلفين في دراسة مفهوم الاستغراق الوظيفي وهما كالتالي:

#### - مدخل Kahn (1990):

يعتبر هذا المدخل أول من تناول مفهوم الاستغراق الوظيفي وعرفه على أنه "وجود الموظف نفسيًا عند تنفيذ المهام التنظيمية المكلف بها" وحاو Kahn اكتشاف الظروف النفسية المؤثرة على الفرد أثناء العمل، وكذلك تصورات الفرد مع سياقات العمل الفردية الخاصة به وذلك لتعزيز الظروف النفسية التي تؤثر بشكل مباشر على الاستعداد شخصيًا للاستغراق في أدوار العمل. وعرف العديد من الباحثين الاستغراق الوظيفي اعتمادًا على هذا المدخل بأنه توظيف وتعبير الأفراد عن أنفسهم جسديًا وذهنيًا وعاطفيًا من خلال الأداء الوظيفي وأن يكون الفرد على مستوى عالٍ من الاستغراق في بيئة العمل.

#### - مدخل Maslach & Leiter:

يرى مسلاش وليتر، (2001) أن الاستغراق الوظيفي يعبر عن مشاركة الفرد، ورضا الموظف من أجل تحقيق الأهداف التي يمتلكها، وقيم المنظمة، فضلاً عن الحماس في العمل، ويتمثل بمستوى المشاركة.

### 4. أبعاد الاستغراق الوظيفي

يمثل الاستغراق الوظيفي تجربة عمل إيجابية مؤثرة على الحياة التنظيمية التي تنتج مختلف الفوائد للمنظمة، ويتكون الاستغراق الوظيفي من عدة أبعاد رئيسية أوردها كل من زوين والحسناوي (2018)، وميا ومزيق (2017) كالتالي:

#### - الاستغراق الفكري (الإدراكي):

ويتمثل في تعبير العامل عن أفكاره ومشاعره التي تكمن في الإبداع الشخصي للتعبير عن هوية الفرد، كما يتمثل في يقظة الفرد الذهنية في تواصله مع الآخرين في بيئة العمل، بهدف خدمة العمل الذي يقومون به، وعرض الأفكار القيمة والابداع في الأداء الوظيفي، ويعتبر التفكير والتعامل مع المعلومات الجديدة لتنمية وتطوير الإدراك المعرفي ضروري لنجاح وحل القضايا المعقدة أثناء العمل، وعليه فإن الاستغراق الفكري يوضح الحالة الإيجابية التي تركز على الجانب المعرفي والمشاركة الذهنية نحو أداء مهام العمل، ومن أهم خصائص الاستغراق الفكري (الحالة النفسية، احترام الذات، المشاركة الفعالة).

### - الاستغراق العاطفي (الشعوري):

ويتمثل في مزيج من التوظيف والتعبير الذاتي للفرد للقيام بمهام العمل، ويتطلب ذلك ممارسة الفرد لمجموعة من السلوكيات والانفعالات الإيجابية ليتمكن من تأدية مهامه الوظيفية بمشاركة العاملين في المنظمة، حيث يلعب تعزيز الجانب العاطفي للفرد دورًا إيجابيًا في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يرتبط ذلك برضا العاملين، واقترح (Kahn) أن الاستغراق العاطفي يعبر عن المستوى العميق الذي يعبر عن المشاعر الداخلية للفرد مع استغراقه في تأدية مهامه، وأن الاستغراق العاطفي يتجسد لدى الأفراد الذي يشعرون بالارتياح في بيئة العمل، ويتعاطفون مع الآخرين ويستثمرون كل طاقاتهم بدافع الرغبة بالأداء الوظيفي بشكل جيد مع زملائهم في مكان العمل.

### - الاستغراق الاجتماعي:

يعتبر مفهوم المشاركة الاجتماعية من المفاهيم التي حظيت بأهمية خاصة لدى علماء النفس الاجتماعي ضمن مجال التفاعل الاجتماعي، حيث تعبر المشاركة الاجتماعية عن إدراك الفرد بأهميته ودوره في المنظمة، وبالإمكان تنمية وتطوير المشاركة الاجتماعية للموظفين والاندماج في العمل، حيث أن تبادل المعلومات، والمعرفة والمشاركة بين الأفراد العاملين يكون لها تأثير كبير في التواصل الاجتماعي الذي يؤدي إلى زيادة الحافز وقدرات التعلم، وبالتالي فإن الاستغراق الاجتماعي يتمثل في مشاركة الفرد العاملين في المنظمة في مختلف الجوانب المهنية والاجتماعية بشكل يضمن العدالة الاجتماعية واستثمار الفرص في المنظمة، ولتحقيق ذلك لا بد من خلق بيئة اجتماعية ملاءمة لتمكين العاملين من بناء القدرات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز الممارسات التي تزيد من فرص الأفراد للمشاركة في الأداء التنظيمي والشعور بأنهم قادرين على الإبداع في العمليات الإنتاجية في المنظمة.

### - الاستغراق السلوكي:

ويشير إلى اتخاذ العامل أدوار إضافية في العمل كالعمل الإضافي من خلال إضافة ودية مسائية للعمل بهدف تعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته، أو التفكير في العمل بعد مغادرته، ويتميز هذا النوع بمجموعة من الخصائص تتمثل في النية السلوكية، والسلوك خارج الدوام، والتعلم والتطوير النوعي.

## 5. مؤشرات الاستغراق الوظيفي

يتميز الأفراد الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي بعدة خصائص، وصفات تتمثل فيما يلي: (ضو ومشري، 2021)، و(إمام، 2019):

- الدقة والجودة العالية في العمل.
- معظم أهداف الشخصية مرتبطة بشكل مباشر نحو الوظيفة.
- يشعرون بالفخر والتباهي بالعمل أمام الآخرين.
- لديهم اعتقاد راسخ بأن مواهبهم وقدراتهم مستغلة جيداً.
- لديهم مستويات منخفضة من الاحتراق الوظيفي.
- أكثر التزاماً لوظائفهم ومنظماتهم.
- أكثر رغبة وقدرة في التفاعل مع الآخرين.
- أكثر انجذاباً نحو فرص النمو في وظائفهم.
- ليس لديهم رغبة في ترك العمل.
- لديهم مستوى عال من الانتماء والولاء التنظيمي.
- لديهم مستوى عال من الرضا الوظيفي.

## 6. العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي

يتوقف الاستغراق الوظيفي على مجموعة من العوامل أشار إليها طرابلسي (2021) وهي كالتالي:

- **عوامل فردية:** وتتمثل في العوامل الديمغرافية الخاصة بالفرد مثل السن، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، حيث تؤثر جميعها على الاستغراق الوظيفي للفرد.
- **عوامل موقفية:** وهي تلك العوامل المؤثرة على الاستغراق الوظيفي مثل؛ الرضا عن الوظيفة ودرجة مشاركة الموظف في الموقف التنظيمي.
- **ظروف العمل:** وتتمثل في بيئة العمل المادية المكونة من التجهيزات والاضاءة وتوافر الموارد والوسائل اللازمة لتسهيل أداء المهام، وبيئة العمل الاجتماعية وتشمل العلاقات بين العاملين والعلاقات بين العاملين والقيادة، والتنظيمية وتشمل النمط القيادي، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

- التفاعل بين العوامل الشخصية البيئية: ويعنى ذلك التداخل والتفاعل بين الأفراد وظروف العمل.

### 7. مستويات الاستغراق الوظيفي

يتكون الاستغراق الوظيفي من ثلاثة مستويات حددها أغريب (2017) كالتالي:

#### - الاستغراق في الاقتراح:

وهو أدنى مستويات الاستغراق حيث يمثل تغييرًا طفيفًا مقارنة مع التوجه نحو الرقابة، إذ يشجع الأفراد على تقديم الأفكار الهادفة لتطوير الطريقة التي يؤدي بموجبها العمل، كما يكافئون على ذلك، فإن الرقابة تبقى بيد الإدارة في قبول، أو عدم قبول تلك الأفكار.

#### - الاستغراق في الوظيفية:

في هذا المستوى يستطيع الأفراد تطوير مهاراتهم واستغلال طاقاتهم وامكاناتهم، كما يمتلك الأفراد في هذا المستوى جزء من الاستقلالية في عملهم، ويحصلون على التغذية العكسية المناسبة عن العمل الذي يقومون به، وهنا يقتصر دور المشرفين على التركيز على الدعم بدلا من التوجيه.

#### - الاستغراق المرتفع:

ويصل الفرد إلى هذا المستوى من الاستغراق عندما تمنحه المنظمة الصلاحيات، والمشاركة اتخاذ القرارات حيث يشعر الفرد بمسؤولية كبيرة تجاه المنظمة ويسعى جاهداً لتحقيق أفضل النتائج.

### 8. عوامل تعزيز الاستغراق الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل التي يعمل التركيز عليها واتخاذ الاستراتيجيات والأساليب بشأنها على تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين وهي كالتالي (شبوعات، 2022):

- **طبيعة العمل:** فالاستغراق غالبًا ما يعتمد على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف، وبالتالي يجب الأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل مع مراعاة ميول واتجاهات العاملين.

- **بيئة العمل:** لا بد أن يتم تصميم بيئة العمل بشكل يراعي تشجيع المواقف الإيجابية، وتعزيز الاهتمام بالأفراد وتلبية متطلباتهم، وتوفير مناخ تنظيمي مريح في الجوانب المادية كالإضاءة والتدفئة، وفي الجانب المعنوي كتقديم الحوافز والمكافآت المعنوية.

- القيادة: يعمل القائد على تدريب وتوجيه العاملين بمختلف الأساليب المتاحة وكذا تشجيع واكتساب المهارات من أجل القيام بالمهام على أحسن وجه.
- فرص النمو الشخصي: وذلك من خلال توفير الفرصة للعاملين لتنمية مهاراتهم، وخبراتهم ومساهمهم الوظيفي بشكل يلبي احتياجات التطور لديهم.
- فرص المساهمة: وتتعلق بإنشاء بيئة العمل التي تمنح الأفراد صوتاً من خلال تشجيعهم على التعبير عن رأيهم، وتكون الإدارة في هذه البيئة جاهزة للاستماع لتلك الآراء والاستجابة لها، ولأية مساهمة يقدمها العاملون.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسة المتعلقة بالقيادة المُمكنة

1. دراسة مخامرة (2022)، بعنوان "القيادة المُمكنة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالأداء السياقي من وجهة نظر المعلمين المدارس الثانوية بمدينة شقيف السلام في النقب":

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة المُمكنة، والأداء السياقي، والتحقق من العلاقة الارتباطية بينهما، والكشف عن الفروق في الأداء السياقي، وفقاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (105) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في مدينة قيف السلام في النقب، وأظهرت نتائج الدراسة أن: مستوى القيادة المُمكنة، ومستوى الأداء السياقي جاءا بدرجة متوسطة، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة المُمكنة المدركة، والأداء السياقي، في حين لم تُشر النتائج إلى وجود فروق في الأداء السياقي تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة.

2. الشهري والحري (2022)، بعنوان "القيادة المُمكنة لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين":

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة لنمط القيادة المُمكنة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، واستخدمت مقياس القيادة المُمكنة لأهيرني ورفاقه. Ahearne et al. (2005)، وتكونت عينة الدراسة من (417) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية، وأظهرت النتائج أن قادة المدارس يميلون إلى ممارسة القيادة المُمكنة بدرجة عالية، وجاءت الأبعاد

(تعزيز أهمية العمل، المشاركة في صنع القرارات، إظهار الثقة في الأداء العالي، الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) جميعها بدرجة ممارسة عالية لدى قادة المدارس. كما تبين من النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادتهم لنمط القيادة المُمكنة تبعاً لاختلاف متغير (الجنس وتبين من النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادتهم لنمط القيادة المُمكنة تبعاً لاختلاف متغير (سنوات الخبرة)، وأوصت الدراسة بالعمل على تصميم برامج نوعية تستهدف تنمية ممارسات وأساليب القيادة المُمكنة وتطبيقاتها المختلفة في البيئة التعليمية لدى قادة المدارس.

**3. دراسة (Suleman، et. al، 2021 ) ، بعنوان: "سلوك القيادة المُمكنة كمؤشر على الرفاه النفسي للموظفين: دليل من دراسة مقطعية بين معلمي المدارس الثانوية في قسم كوهات، باكستان":**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سلوك القيادة المُمكنة كمؤشر على الرفاه النفسي للموظفين. ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من قبل المبحوثين، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في قسم كوهات في باكستان. وقد بلغت عينة الدراسة (564) معلم ومعلمة. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوك قيادة التمكين والرفاهية النفسية للموظفين، وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت الدراسة بأن يتم تبني سلوك قيادة التمكين من قبل مدرّاء المدارس لتحسين الرفاهية النفسية للموظفين من أجل تحقيق إنتاجية تعليمية أفضل.

**4. دراسة (ATIK & CELIK، 2020 )، بعنوان: "العلاقة بين أسلوب القيادة المُمكنة لمديري المدارس ورضا المعلمين الوظيفي: دور الثقة والتمكين النفسي":**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة المُمكنة لمديري المدارس ورضا المعلمين الوظيفي، والتعرف على دور الثقة والتمكين النفسي لدى المعلمين. لتحقيق أهداف الدراسة طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من قبل المبحوثين، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس في مدينة دنيزلي في تركيا. وقد بلغت عينة الدراسة (401) معلم ومعلمة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن سلوكيات القيادة المُمكنة لمديري المدارس كانت بشكل إيجابي، ووجود رضا وظيفي من قبل المعلمين والمعلمات بدرجة كبيرة، ووجود ثقة في المدير بدرجة كبيرة، وأنه يوجد أثر للثقة والتمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين قيادة التمكين والرضا

الوظيفي. وأوصت الدراسة بأنه على مديري المدارس الاهتمام بشكل كبير بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات، واجراء مزيد من الدراسات حول قيادة التمكين.

**5. دراسة القرني (2020)، بعنوان: "توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة المُمكنة وبعض متغيرات الأداء الفردي للعمل":**

هدفت الدراسة إلى تحديد الآثار المباشرة لسلوك القيادة المُمكنة على أداء المهام والأداء السياقي لدى المشرفين التربويين والمشرفات، وتحديد آثارها غير المباشرة على هذين المتغيرين في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط. ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من قبل المبحوثين، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين والمشرفات في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في السعودية، كما بلغت عينة الدراسة (722) مشرف ومشرفة. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود تأثيرات مباشرة لسلوك القيادة المُمكنة على كل من أداء المهام والأداء السياقي، ووجود تأثيرات مباشرة للتمكين النفسي على كل من أداء المهام والأداء السياقي، ووجود تأثيرات غير مباشرة للقيادة المُمكنة على كل من أداء المهام والأداء السياقي في وجود التمكين كمتغير وسيط، ووجد أن التمكين النفسي يتوسط كلياً في نقل تأثير القيادة المُمكنة على كل من أداء المهام والأداء السياقي. وأوصت الدراسة بضرورة فحص إمكانات التمكين النفسي للمشرفين والمشرفات، ورصدها قبل تنفيذ مبادرات التمكين الهيكلي، والتدخلات الإدارية المختلفة الرامية لتحقيق نتائج تنظيمية إيجابية على صعيد أداء المهام والأداء السياقي تحديداً، وسلوكيات العمل المرغوبة في بيئة العمل بشكل عام.

### التعليق على دراسات القيادة المُمكنة

بعد مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت القيادة المُمكنة يتضح أن هناك تشابه بينها وبين الدراسة الحالية في بعض المواضيع، كما يتضح وجود بعض الاختلافات. وفيما يلي نستعرض أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث الموضوع والهدف، تتفق الدراسة الحالية في تناولها القيادة المُمكنة كمتغير مستقل مع دراسة مخامرة (2022)، ودراسة الشهري والحربي (2020)، ودراسة (CELİK،ATİK، and 2020)، ودراسة القرني (2020) وتختلف مع دراسة (Suleman، et. al. 2021) التي تناولت أثر سلوك القيادة المُمكنة كمؤشر على الرفاه النفسي للموظفين.

- من حيث المنهج، اتفقت الدراسة الحالية في منهجها المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة مخامرة (2022)، ودراسة (ATIK، CELIK، and 2020)، ودراسة القرني (2020)، ودراسة (Suleman، et. al. 2021)، وتختلف مع دراسة الشهري والحربي (2020) التي اتبعت المنهج المسحي الارتباطي.
- من حيث أداة الدراسة، اتبعت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة رئيسية واتفقت في ذلك مع دراسة مخامرة (2022)، ودراسة (Suleman، et. al. 2021)، ودراسة (ATIK، CELIK، and 2020)، ودراسة القرني (2020)، في حين اختلفت مع دراسة الشهري والحربي (2020) التي استخدمت مقياس القيادة المُمكنة.
- من حيث بيئة الدراسة وعينتها؛ تمثلت عينة الدراسة في معلمات المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية، واتفقت الدراسة في اختيارها للعينة مع دراسة مخامرة (2022) التي طبقت على معلمي المدارس الثانوية في مدينة قيف السلام في النقب، ومع دراسة الشهري والحربي (2022) التي تكونت عينتها من معلمات المرحلة الثانوية في مدينة جدة، ومع دراسة (ATIK، CELIK، and 2020) التي تكونت عينتها من معلمي ومعلمات المدارس في مدينة دنيزلي في تركيا، ومع دراسة (Suleman، et. al. 2021) التي تكونت عينتها من معلمي ومعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في قسم كوهات في باكستان، واختلفت مع دراسة القرني (2020) التي تمثلت عينتها في المشرفين التربويين والمشرفات في مكاتب التعليم بمحافظة جدة في السعودية.

### ثانيا: الدراسات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي

أجرى أبو الهوى (2022)، دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الاستغراق الوظيفي في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من قبل المبحوثين، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في شرقي مدينة القدس في فلسطين، كما بلغت عينة الدراسة (217) معلم ومعلمة. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ أن الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات أنفسهم جاءت مرتفعة في جميع مجالاته، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في شرقي مدينة القدس لاستغراقهم الوظيفي تبعا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين والمعلمات الذين سنوات خبرتهم 10 سنوات فأكثر، ووجود فروق تبعا لمتغير الجهة المشرفة لصالح المدارس. وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات حول ظاهرة

الاستغراق الوظيفي وربطها مع متغيرات أخرى، وإجراء دراسات حول العوامل النفسية والمادية والاجتماعية والإدارية المؤدية إلى الشعور بدرجة مرتفعة من الاستغراق الوظيفي.

وبهدف التعرف على أثر التمكين على الاستغراق الوظيفي أجرى شبعوات وآخرون (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، الحرية، والاستقلالية، بناء فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (50) موظف، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين الخاصة ببناء فرق العمل والمشاركة بالمعلومات على الاستغراق الوظيفي، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الخاصة بتفويض السلطة والحرية والاستقلالية على الاستغراق الوظيفي، وأوصت الدراسة بمنح الصلاحيات وتوزيع المهام والمسؤوليات.

وفي ذات الإطار أجرى طولول وآخرون (2021) دراسة بهدف التعرف على واقع الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين ونواب المديرين. ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من قبل المبحوثين، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الخليل في فلسطين. وقد بلغت عينة الدراسة (1،397) معلم ومعلمة. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ أن واقع الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة لجميع المجالات، وجاءت جميع المجالات بدرجة مرتفعة أيضاً (الإخلاص، الحماسة، الانغماس) بالترتيب حسب المتوسط، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، المديرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغيري (الجنس، التخصص). وأوصت الدراسة بضرورة خلق بيئة تعليمية مناسبة بصورة أكبر للمعلمين، والاهتمام برصد الرواتب والمكافآت المناسبة لهم.

وهدف دراسة ضيف وصدوق (2020) إلى تسليط الضوء على دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة

رئيسية للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (50) عامل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وأظهرت النتائج أن الاستغراق الوظيفي يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق بين البنوك العامة البنوك الخاصة فيما يتعلق بالاستغراق الوظيفي الأداء التنظيمي.

وهدفت دراسة زوين والحسناوي (2018) لتحديد علاقة جودة حياة العمل في تعزيز الاستغراق الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (213) موظف من الإداريين في العتبة العلوية المقدسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة تأثير مباشرة لجودة حياة العمل في الاستغراق الوظيفي للعاملين في المنظمة قيد البحث.

### التعليق على دراسات الاستغراق الوظيفي

بعد مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت الاستغراق الوظيفي يتضح أن هناك تشابه بينها وبين الدراسة الحالية في بعض المواضيع، كما يتضح وجود بعض الاختلافات وفيما يلي نستعرض أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث الموضوع والهدف، تتفق الدراسة الحالية في تناولها الاستغراق الوظيفي كمتغير تابع مع دراسة أبو الهوى (2022)، ودراسة شبعوات وآخرون (2022)، ودراسة ضيف وصدوق (2020)، ودراسة طول وآخرون (2021)، ودراسة زوين والحسناوي (2018).

- من حيث المنهج، اتفقت الدراسة الحالية في منهجها المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة أبو الهوى (2022)، ودراسة شبعوات وآخرون (2022)، ودراسة طول وآخرون (2021)، ودراسة زوين والحسناوي (2018) ودراسة ضيف وصدوق (2020).

- من حيث أداة الدراسة، اتبعت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة رئيسية واتفقت في ذلك مع دراسة أبو الهوى (2022)، ودراسة شبعوات وآخرون (2022)، ودراسة طول وآخرون (2021)، ودراسة زوين والحسناوي (2018)، ودراسة ضيف وصدوق.

- من حيث بيئة الدراسة وعينتها: تمثلت عينة الدراسة في معلمات المدارس الأهلية في مكتب تعليم وسط جدة بالمملكة العربية السعودية، واتفقت الدراسة في اختيارها للعينة مع دراسة أبو الهوى (2022) التي تكونت عينتها من معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في شرقي مدينة القدس في فلسطين، ومع دراسة طول وآخرون (2021) التي تكونت عينتها من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الخليل في فلسطين، واختلفت في عينتها مع دراسة شبعوات وآخرون (2021) التي تكونت عينتها من العاملين

بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، ومع دراسة زوين والحسناوي (2018) التي تكونت عينتها من الإداريين في العتبة العلوية المقدسة، ومع دراسة ضيف وصدوق (2020) التي تكونت عينتها من العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### تمهيد

يقوم البحث العلمي على نظرة معمقة للظاهرة -قيد الدراسة- من خلال دراستها والتعمق في جوانبها وأبعادها، وتحديد العلاقة بينها وبين مختلف الظواهر الأخرى. والأدوات والأساليب التي تم تطبيقها منذ بداية تحديد مشكلة البحث من خلال وصف منهج الدراسة المتبع، وتعريف مجتمع الدراسة، وكذلك استعراض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمها الباحثان للتحقق من الصلاحية والاستقرار، وتوضيح كيفية تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة لتحقيق الهدف النهائي الذي صممت من أجله هذه الدراسة. وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

#### 1. نوع الدراسة ومنهجها

انطلاقاً من طبيعة البحث، وأهدافه التي يسعى إليها، اعتمد الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث يعد من المناهج شائعة الاستخدام في البحوث والدراسات الإنسانية، فمن خلاله يتم وصف الظاهرة موضوع الدراسة، من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، كما يحاول الوصول إلى المعرفة الدقيقة لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة بهدف الوصول إلى أدق النتائج أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها (المحمودي، 2019).

تحقيقاً للهدف الأساسي من البحث، والمتمثل في التعرف على "القيادة المُمكّنة لدى مديرات المدارس الأهلية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمات"، استخدم الباحثان مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهي:

- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأ الباحثان إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

- المصادر الثانوية: اتجه الباحثان لمعالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات، والتقارير، والدراسات والمجلات العلمية، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة التي تناولت موضوع الدراسة

## 2. مجتمع الدراسة وعينتها

### • مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يتناولها البحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من جميع معلمات المدارس الأهلية للبنات بمكتب تعليم وسط جدة، وعددهن 240.

### • عينة الدراسة

- العينة التجريبية:

قام الباحثان بتطبيق أداة الدراسة على عينة تجريبية حجمها (30) مفردة من معلمات المدارس الأهلية للبنات بإدارة تعليم وسط جدة، وقد تم اختيارهن باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة وذلك بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، والتي تعد الخطوة الرئيسية قبل بدء توزيع الاستبانة على عينة الدراسة الفعلية.

### - العينة الفعلية (الميدانية):

بعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار، استخدم الباحثان طريقة العينة العشوائية البسيطة لتطبيق الدراسة الميدانية. ووفقاً لجدول مورجان (Krejcie & Morgan (1970) وبالاستناد إلى حجم المجتمع فإن حجم العينة الفعلية هو (148) مفردة.

## 3. حدود الدراسة

تقتصر حدود الدراسة على الحدود الموضوعية والمكانية والزمنية والبشرية الآتية:

- الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع الدراسة على "القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمات".

- الحدود المكانية: تغطي الدراسة المدارس الأهلية للبنات بمكتب تعليم وسط جدة.

- الحدود الزمنية: يطبق البحث خلال الفصل الدراسي الثالث للعام 1443هـ/2023م.

- الحدود البشرية: تطبق الدراسة على عينة من معلمات المدارس الأهلية للبنات بمكتب تعليم وسط جدة.

#### 4. أداة الدراسة

للإجابة على أسئلة البحث ولتحقيق أهدافه تعين على الباحثان الاستعانة بأدوات مناسبة وفاعلة، واعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. تم اعداد استبانة حول "القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمات" كونها تعطي فرصة للمبحوثين للتحكم وتوفير الوقت والجهد وتعطي نسبة استجابة عالية ومرضية لتوضيح أي غموض حيث تتكون من أربعة أقسام رئيسة:

**القسم الأول:** عبارة عن البيانات الأولية عن المستجيبين (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

**القسم الثاني:** عبارة عن محاور الدراسة، ويتكون من محورين:

**المحور الأول: القيادة المُمكنة،** ويتكون من أربعة أبعاد هي:

- **البعد الأول:** معنى العمل، ويتكون من (3) فقرات.

- **البعد الثاني:** استقلالية العمل، ويتكون من (3) فقرات.

- **البعد الثالث:** كفاءة العمل، ويتكون من (3) فقرات.

- **البعد الرابع:** تطوير العمل، ويتكون من (3) فقرات.

**المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي،** ويتكون من أربعة أبعاد

- **البعد الأول:** الاستغراق الفكري (الإدراكي)، ويتكون من (3) فقرات.

- **البعد الثاني:** الاستغراق العاطفي (الشعوري)، ويتكون من (3) فقرات.

- **البعد الثالث:** الاستغراق الاجتماعي، ويتكون من (3) فقرات.

- **البعد الرابع:** الاستغراق السلوكي، ويتكون من (3) فقرات.

وقد استخدم الباحثان تدرج خماسي وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) لتصحيح أداة الدراسة، بحيث يعرض فقرات الاستبانة على مجتمع الدراسة، ومقابل كل فقرة خمسة إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها

وتعطي الإجابات أوزاناً رقمية، تمثل درجة الإجابة عن الفقرة، ويستفاد منها في التعبير عن مستوى انخفاض أو ارتفاع الموافقة على فقرات الاستبانة وبنودها وفق جدول رقم (1-3):

جدول رقم (1-3): تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

يتضح من الجدول السابق أنه كلما انخفضت الدرجة الممنوحة للإجابة، كلما زادت درجة الرفض أو عدم الموافقة عليها، حيث أن الفقرة التي يتم الموافقة عليها بدرجة (كبيرة جداً) تأخذ الدرجة (5)، والفقرة التي يتم الموافقة عليها بدرجة (كبيرة) تأخذ الدرجة (4)، أما الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها متوسطة تأخذ الدرجة (3)، في حين أن الفقرة التي تكون الإجابة عليها بدرجة (منخفضة) تأخذ الدرجة (2)، وأخيراً الفقرة التي تتم الإجابة عليها بدرجة (منخفضة جداً) تأخذ الدرجة (1).

#### • خطوات بناء الاستبانة

قام الباحثان بإعداد أداة الدراسة للتعرف على "القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمات"، واتبعا الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. تحديد عنوان الدراسة، وصياغة مشكلتها، وأسئلتها.
2. الاطلاع على الأدبيات السابقة، والدراسات والبحوث المتعلقة بالبحث قيد الدراسة.
3. مشورة ذوي الاختصاص في محاور الأداة (الاستبانة)، خاصة مشرف الدراسة.
4. صياغة فقرات المحاور في صورتها الأولية؛ حيث تم استخدام مقاييس عالمية لقياس محاور الاستبانة.
5. تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (30) مفردة؛ بهدف التأكد من سلامة الاستبانة، وصدق فقراتها، وثباتها.
6. اختيار عينة الدراسة الفعلية، وتطبيق الاستبانة في صورتها النهائية.
7. جمع البيانات، ومعالجتها ومناقشتها وتفسيرها.

• دلالات صدق وثبات الاستبانة

يعد الصدق والثبات الخطوة الأولى قبل تحليل نتائج الدراسة، وتعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، وقد قام الباحثان بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة، وذلك للتأكد من صدق وثبات الاستبانة.

• صدق الاستبانة

- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

قام الباحثان بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين، للتأكد من سلامة صياغة فقراتها مع مدى ملاءمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين وملاحظاتهم وقام بإجراء بعض التعديلات وإعادة صياغة الاستبانة استناداً إلى آرائهم، للوصول إلى تمثيل علمي حقيقي للمحتوى المراد قياسه، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق الاستبانة)

- صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد به مدى ارتباط متوسط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المتوسط العام للبعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وذلك وفق الآتي:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة المُمكّنة

جدول رقم (2-3): نتائج معاملات الارتباط بين متوسط كل فقرة من فقرات البعد الأول "معنى العمل" مع المتوسط الكلي للبعد

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	تساعدني مديرة المدرسة في فهم تأثير عملي على الفاعلية الكلية للمدرسة.	0.948*	0.000
2.	تساعدني مديرة المدرسة في فهم وظيفتي في إطار الصورة الكبرى للمدرسة.	0.930*	0.000
3.	تساعدني مديرة المدرسة في فهم كيفية ارتباط أهدافي برسالة المدرسة وأهدافها.	0.948*	0.000

\*الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

يبين جدول (2-3) أن جميع معاملات الارتباط المبيّنة دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 وبذلك يتضح أن فقرات البعد الأول "معنى العمل" تتسم بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، ولذلك تُعد فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (3-3): نتائج معاملات الارتباط بين متوسط كل فقرة من فقرات البعد الثاني "استقلالية العمل" مع المتوسط الكلي للبعد

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	تسمح لي مديرة المدرسة أن أؤدي وظيفتي بطريقتي الخاصة.	0.918*	0.000
2.	تسمح لي مديرة المدرسة باتخاذ القرارات المهمة بشكل سريع لتلبية احتياجات المستفيدين.	0.902*	0.000
3.	تبسط مديرة المدرسة القواعد واللوائح لرفع كفاءتي في القيام بعمل.	0.884*	0.000

\*الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

يبين جدول (3-3) أن جميع معاملات الارتباط المبينة دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 وبذلك يتضح أن فقرات البعد الثاني "استقلالية العمل" تتسم بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، ولذلك تعد فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4-3): نتائج معاملات الارتباط بين متوسط كل فقرة من فقرات البعد الثالث "كفاءة العمل" مع المتوسط الكلي للبعد

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	تعرب مديرة المدرسة عن ثقتها في قدرتي على الأداء العالي.	0.862*	0.000
2.	تؤمن مديرة المدرسة بقدرتي على التعامل مع المهام الصعبة.	0.892*	0.000
3.	تؤمن مديرة المدرسة بقدرتي على تطوير ذاتي ولو بدر مني بعض الأخطاء.	0.941*	0.000

\*الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

يبين جدول (4-3) أن جميع معاملات الارتباط المبينة دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 وبذلك يتضح أن فقرات البعد الثالث "كفاءة العمل" تتسم بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، ولذلك تعد فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (5-3): نتائج معاملات الارتباط بين متوسط كل فقرة من فقرات البعد الرابع "تطوير العمل" مع المتوسط الكلي للبعد

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	تلتزم مديرة المدرسة رأيي في القرارات التي تتعلق بخطط الإدارة.	0.887*	0.000
2.	تقدر مديرة المدرسة مساهمتي في إنجاز أعمال الزميلات بسهولة ويسر.	0.865*	0.000
3.	تعتبر مديرة المدرسة أن إنجازاتي ساهمت في تحقيق أهداف المدرسة.	0.892*	0.000

\*الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

يبين جدول (3-5) أن جميع معاملات الارتباط المبينة دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 وبذلك يتضح أن فقرات البعد الرابع "تطوير العمل" تتسم بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، ولذلك تعد فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لمحور الاستغراق الوظيفي

جدول رقم (3-6): نتائج معاملات الارتباط بين متوسط كل فقرة من فقرات البعد الأول "الاستغراق الفكري (الإداري)" مع المتوسط الكلي للبعد

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	أركز بدقة على عملي في المدرسة.	0.920*	0.000
2.	أعمل بشكل مركز لإنجاز مهام العمل.	0.955*	0.000
3.	أولي لعملي في المدرسة قدراً كبيراً من الاهتمام	0.930*	0.000

\*الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

يبين جدول (3-6) أن جميع معاملات الارتباط المبينة دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 وبذلك يتضح أن فقرات البعد الأول "الاستغراق الفكري (الإداري)" تتسم بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، ولذلك تُعد فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (3-7): نتائج معاملات الارتباط بين متوسط كل فقرة من فقرات البعد الثاني "الاستغراق العاطفي (الشعوري)" مع المتوسط الكلي للبعد

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	أشعر بالإيجابية تجاه عملي.	0.946*	0.000
2.	أشعر بالحيوية أثناء قيامي بمهام عملي.	0.953*	0.000
3.	أشعر بالحماس أثناء العمل.	0.855*	0.000

\*الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

يبين جدول (3-7) أن جميع معاملات الارتباط المبينة دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 وبذلك يتضح أن فقرات البعد الثاني "الاستغراق العاطفي (الشعوري)" تتسم بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، ولذلك تعد فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (8-3): نتائج معاملات الارتباط بين متوسط كل فقرة من فقرات البعد الثالث "الاستغراق الاجتماعي" مع المتوسط الكلي للبعد

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	أنتشارك مع زميلاتي في قيم العمل.	0.874*	0.000
2.	أنتشارك مع زميلاتي في أهداف العمل.	0.881*	0.000
3.	أنتشارك مع زميلاتي في المواقف والاتجاهات أثناء العمل.	0.934*	0.000

\*الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

يبين جدول (8-3) أن جميع معاملات الارتباط المبينة دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 وبذلك يتضح أن فقرات البعد الثالث "الاستغراق الاجتماعي" تتسم بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، ولذلك تعد فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (9-3): نتائج معاملات الارتباط بين متوسط كل فقرة من فقرات البعد الرابع "الاستغراق السلوكي" مع المتوسط الكلي للبعد

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	أسعى إلى اكتساب المهارات والمعارف التي تعزز أهداف المدرسة.	0.867*	0.000
2.	أوظف مجهودي الفكري في العمل.	0.847*	0.000
3.	أقوم بتطوير تقنيات جديدة وترك الأساليب التقليدية في العمل.	0.893*	0.000

\*الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

يبين جدول (9-3) أن جميع معاملات الارتباط المبينة دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 وبذلك يتضح أن فقرات البعد الرابع "الاستغراق السلوكي" تتسم بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، ولذلك تعد فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

#### • ثبات الاستبانة:

يعني الثبات استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه، أي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة عدة مرات (البحراوي، 2018)، وقد تحقق الباحثان من ثبات استبانة الدراسة بطريقة معامل الفا كرونباخ.

#### - طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

حيث تعكس قيمة معامل ألفا الأقل من 0.60 ثباتاً ضعيفاً، والقيمة بين (0.60-0.70) ثباتاً مقبولاً، أما القيمة التي تساوي 0.70 فأكثر فتعكس ثبات جيد للمقياس (Boone & Boone, 2012).

## 1. ثبات محور القيادة المُمكنة

جدول رقم (3-10): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور القيادة المُمكنة

المعامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.930	3	معنى العمل
0.882	3	استقلالية العمل
0.877	3	كفاءة العمل
0.834	3	تطوير العمل
0.949	12	الدرجة الكلية للقيادة المُمكنة

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (3-10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل بعد، حيث بلغت لجميع فقرات المحور (0.949)، وبذلك تكون المحور في صورته النهائية، ويكون الباحثان قد تأكدا من صدق وثبات محور الدراسة مما يجعلهما على ثقة تامة بالاعتماد على أداة الدراسة المستخدمة وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها.

## 2. ثبات محور الاستغراق الوظيفي

جدول رقم (3-11): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور الاستغراق الوظيفي

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.928	3	الاستغراق الفكري (الإدراكي)
0.908	3	الاستغراق العاطفي (الشعوري)
0.871	3	الاستغراق الاجتماعي
0.827	3	الاستغراق السلوكي
0.924	12	الدرجة الكلية للاستغراق الوظيفي

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (3-11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل بعد، حيث بلغت لجميع فقرات المحور (0.924)، وبذلك تكون المحور في صورته النهائية، ويكون الباحثان قد تأكدا من صدق وثبات محور الدراسة مما يجعلهما على ثقة تامة بالاعتماد على أداة الدراسة المستخدمة وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها.

## 5. الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

جدول رقم (3-12): الاختبارات الاحصائية المستخدمة في الدراسة

م.م	الاختبار المستخدم	مكونات الاختبار
1	اختبارات قياس صدق متغيرات الدراسة	- صدق الاتساق الداخلي من خلال (معامل ارتباط بيرسون)
2	اختبارات لقياس ثبات متغيرات الدراسة	- طريقة ألفا كرونباخ
3	اختبارات لقياس التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	- التكرارات والنسب المئوية - الوسط الحسابي - الانحراف المعياري
4	اختبارات لقياس التحليل الاستدلالي واختبار فرضيات الدراسة لمتغيرات الدراسة	- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) - اختبار "ت" لعينة واحدة (One Sample T-test) لاختبار متوسطات الاجابات لأبعاد ومحاور الاستبانة حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة المتوسطة (متوسطة). - اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) - اختبار شيفيه Scheffe' Test

## الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

### تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات ومناقشتها، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المعلومات العامة للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

### 1. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

يعرض الباحثان من خلال الجداول التالية خصائص عينة الدراسة وفق الخصائص والبيانات الشخصية من حيث (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة.

### أ- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (4-1): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 25 سنة	24	16.2
	من 25 إلى أقل من 40 سنة	87	58.8
	40 سنة فأكثر	37	25.0
المجموع		148	100%

يبين جدول رقم (4-1) أن ما نسبته (16.2%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، ونسبة (58.8%) أعمارهم من 25 إلى أقل من 40 سنة، بينما (25.0%) أعمارهم 40 سنة فأكثر.

### ب- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (4-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	95	64.2
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	36	24.3
	20 سنة فأكثر	17	11.5
المجموع		148	100%

يبين جدول رقم (4-2) أن ما نسبته (64.2%) من أفراد العينة سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات، ونسبة (24.3%) سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة، بينما (11.5%) سنوات خبرتهم 20 سنة فأكثر.

### ت- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (4-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم	7	4.7
	بكالوريوس	121	81.8
	ماجستير فأعلى	20	13.5
المجموع		148	100%

يبين جدول رقم (4-3) أن ما نسبته (4.7%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، ونسبة (81.8%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما (13.5%) مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى.

## 2. تحليل محاور الدراسة

### المحور الأول: القيادة المُمكنة

#### أ. البعد الأول: معنى العمل

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري للدرجة الكلية، واختبار (One Sample T test)، لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة، ويتكون البعد من (3) فقرات. النتائج موضحة في جدول (4-4).

جدول رقم (4-4): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات بعد "معنى العمل"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1.	تساعدني مديرة المدرسة في فهم تأثير عملي على الفاعلية الكلية للمدرسة.	4.195	0.966	كبيرة
2.	تساعدني مديرة المدرسة في فهم وظيفتي في إطار الصورة الكبرى للمدرسة.	4.209	0.970	كبيرة جداً
3.	تساعدني مديرة المدرسة في فهم كيفية ارتباط أهدافي برسالة المدرسة وأهدافها.	4.304	0.870	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	4.236	0.881	كبيرة جداً

\* المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من جدول (4-4) أن الفقرة الثالثة "تساعدني مديرة المدرسة في فهم كيفية ارتباط أهدافي برسالة المدرسة وأهدافها" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط (4.304) من الدرجة الكلية وهي (5) وانحراف معياري قدره (0.870)، وبدرجة كبيرة جداً، بينما حصلت الفقرة الأولى "تساعدني مديرة المدرسة في فهم تأثير عملي على الفاعلية الكلية للمدرسة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.195) من الدرجة الكلية وهي (5) وانحراف معياري قدره (0.966)، وبدرجة كبيرة، وبالمجمل فقد كان متوسط الدرجة الكلية للبعد (4.236)، وانحراف معياري (0.881) وبدرجة "كبيرة جداً" ما يعني أن هناك توفر لمعنى العمل لدى مديرات المدارس الأهلية من وجهة نظر المعلمات بمكتب تعليم وسط جدة.

ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى إدراك المديرات بأهمية معنى العمل وأهمية تعزيز لتعزيز شعور المعلمات بالرضا والرغبة في العمل بجهد وتفانٍ، يؤدي هذا إلى تحسين المناخ العام للمدرسة وتعزيز روح الفريق

والتعاون، كما يساهم ذلك في تشجيع المعلمات على تحقيق أهدافهم وتطوير مهاراتهم، يتحفزون لتقديم أفضل أداء لهم، فعندما تشعر لمعلمات بأنهم جزء من مجتمع تعليمي يقدرهم ويدعمهم، ينمي ذلك الشعور الانتماء الوظيفي لديهم، وبالتالي تحسين الأداء وتحقيق الأهداف العامة.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة الشهري والحربي (2022) التي توصلت إلى أن قادة المدارس يميلون إلى ممارسة القيادة المُمكّنة بدرجة عالية وجاء بعد أهمية العمل في المرتبة الأولى ضمن أبعاد القيادة المُمكّنة، ومع نتائج دراسة ATIK، CELIK، and (2020) التي أكدت نتائجها على وجود ممارسات بدرجة كبيرة لمستوى بعد معنى العمل في القيادة المُمكّنة.

#### ب. البعد الثاني: استقلالية العمل

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري للدرجة الكلية، واختبار (One Sample T test)، لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة، ويتكون البعد من (3) فقرات. النتائج موضحة في جدول (4-5).

جدول رقم (4-5): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات بعد "استقلالية العمل"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1.	تسمح لي مديرة المدرسة أن أؤدي وظيفتي بطريقتي الخاصة.	4.162	0.955	كبيرة
2.	تسمح لي مديرة المدرسة باتخاذ القرارات المهمة بشكل سريع لتلبية احتياجات المستفيدين.	4.020	1.033	كبيرة
3.	تبسط مديرة المدرسة القواعد واللوائح لرفع كفاءتي في القيام بعملتي.	4.067	1.079	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.083	0.953	كبيرة

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من جدول (4-5) أن الفقرة الأولى "تسمح لي مديرة المدرسة أن أؤدي وظيفتي بطريقتي الخاصة" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط (4.162) من الدرجة الكلية وهي (5) وانحراف معياري قدره (0.955)، وبدرجة كبيرة، بينما حصلت الفقرة الثانية "تسمح لي مديرة المدرسة باتخاذ القرارات المهمة بشكل سريع لتلبية احتياجات المستفيدين" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.020) من الدرجة الكلية وهي (5) وانحراف معياري قدره (1.033)، وبدرجة كبيرة، وبالمجمل فقد كان متوسط الدرجة الكلية للبعد (4.083)،

وانحراف معياري (0.953) وبدرجة "كبيرة" ما يعني أن هناك توفر لاستقلالية العمل لدى مديرات المدارس الأهلية من وجهة نظر المعلمات بمكتب تعليم وسط جدة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى إدراك المديرات لأهمية الاستقلالية في العمل واقتناعهن بأن منح المعلمات الاستقلالية في العمل يساهم في تطوير الإبداع والابتكار، فعندما تحظى المعلمات بالحرية والاستقلالية في تصميم وتنفيذ الأنشطة والدروس، يمكنهن ذلك من تطبيق أفكارهن الإبداعية والابتكارية، وهذا يسمح لهن بتجربة أساليب تعليمية جديدة وتطوير استراتيجيات تدريس فعالة تتناسب مع احتياجات الطلاب وأساليب التعلم المتنوعة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة الشهري والحربي (2022) حيث توصلت إلى وجود مستوى عالي لممارسة القيادة المُمكنة ولاسيما بعد الاستقلالية، لدى قادة المدارس، وتختلف مع نتائج دراسة المخامرة (2022) التي توصلت إلى أن ممارسة أبعاد القيادة المُمكنة جاء بدرجة متوسطة.

### ج. البعد الثالث: كفاءة العمل

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري للدرجة الكلية، واختبار (One Sample T test)، لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة، ويتكون البعد من (3) فقرات. النتائج موضحة في جدول (6-4).

جدول رقم (6-4): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات بعد "كفاءة العمل"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1.	تعرب مديرة المدرسة عن ثقتها في قدرتي على الأداء العالي.	4.398	0.771	كبيرة جداً
2.	تؤمن مديرة المدرسة بقدرتي على التعامل مع المهام الصعبة.	4.331	0.875	كبيرة جداً
3.	تؤمن مديرة المدرسة بقدرتي على تطوير ذاتي ولو بدر مني بعض الأخطاء.	4.263	0.950	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	4.331	0.800	كبيرة جداً

\* المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من جدول (6-4) أن الفقرة الأولى "تعرب مديرة المدرسة عن ثقتها في قدرتي على الأداء العالي" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط (4.398) من الدرجة الكلية وهي (5) وانحراف معياري قدره (0.771)، وبدرجة كبيرة جداً، بينما حصلت الفقرة الثالثة "تؤمن مديرة المدرسة بقدرتي على تطوير ذاتي ولو بدر مني بعض"

الأخطاء" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.263) من الدرجة الكلية وهي (5) وانحراف معياري قدره (0.950)، وبدرجة كبيرة جداً، وبالمجمل فقد كان متوسط الدرجة الكلية للبعد (4.331)، وانحراف معياري (0.800) وبدرجة "كبيرة جداً" ما يعني أن هناك توفر لكفاءة العمل لدى مديرات المدارس الأهلية من وجهة نظر المعلمات بمكتب تعليم وسط جدة.

ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى اهتمام المديرات بمنح الثقة للمعلمات بقدراتهن وكفاءتهن على القيام بالمهام الموكلة إليهن، بهدف رفع معنويات المعلمات لتمكينهن من تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف المحددة وكذلك لتحفيز المعلمات نحو التطوير المهني.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة CELIK، ATIK and (2020) التي أكدت نتائجها على وجود مستوى عالي لممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة المُمكّنة (كفاءة العمل). ومع دراسة الشهري والحري (2022) التي توصلت إلى أن قادة المدارس يميلون إلى ممارسة القيادة المُمكّنة بدرجة عالية، حيث جاءت ممارسة بعد إظهار الثقة في الأداء بدرجة كبيرة.

#### د. البعد الرابع: تطوير العمل

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري للدرجة الكلية، واختبار (One Sample T test)، لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة، ويتكون البعد من (3) فقرات. النتائج موضحة في جدول (4-7).

جدول رقم (4-7): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات بعد "تطوير العمل"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1.	تلتزم مديرة المدرسة رأي في القرارات التي تتعلق بخطة الإدارة.	4.000	1.183	كبيرة
2.	تقدر مديرة المدرسة مساهمتي في إنجاز أعمال الزميلات بسهولة ويسر.	4.135	0.973	كبيرة
3.	تعتبر مديرة المدرسة أن إنجازاتي ساهمت في تحقيق أهداف المدرسة.	4.263	0.827	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	4.132	0.909	كبيرة

\* المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من جدول (4-7) أن الفقرة الثالثة "تعتبر مديرة المدرسة أن إنجازاتي ساهمت في تحقيق أهداف المدرسة" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط (4.263) من الدرجة الكلية وهي (5) وانحراف معياري قدره

(0.827)، وبدرجة كبيرة جداً، بينما حصلت الفقرة الأولى "تلتمس مديرة المدرسة رأيي في القرارات التي تتعلق بخطط الإدارة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.000) من الدرجة الكلية وهي (5) وانحراف معياري قدره (1.183)، وبدرجة كبيرة، وبالمجمل فقد كان متوسط الدرجة الكلية للبعد (4.132)، وانحراف معياري (0.909) وبدرجة "كبيرة" ما يعني أن هناك توفر لتطوير العمل لدى مديرات المدارس الأهلية من وجهة نظر المعلمات بمكتب تعليم وسط جدة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن تطوير العمل من خلال ممارسة الاستشارة والتوجيه، يُمكن للمديرة من تطوير مهارات المعلمات وتزويدهن بالأدوات والموارد اللازمة لتحسين تدريسهن وتحقيق أهداف التعلم، كما يساهم ذلك في تعزيز الابتكار والإبداع وتبني أفكار جديدة وابتكارات في الفصول الدراسية من خلال تعزيز بيئة داعمة للتجربة والاكتشاف، كما يساهم ذلك في بناء ثقافة التعليم المستمر داخل المدرسة، فعندما تكون المديرية نموذجاً للتعلم والتطوير الشخصي، سيكون لهذا تأثير إيجابي على المعلمات وسيحفزهن على الاستمرار في تحسين أدائهن وتعلم أفضل الممارسات التعليمية الجديدة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهري والحري (2022) التي أكدت نتائجها على وجود مستوى عالي من ممارسة قادة المدارس لبعد تطوير العمل.

### المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

#### أ. البعد الأول: الاستغراق الفكري (الإدراكي)

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري للدرجة الكلية، واختبار (One Sample T test)، لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة، ويتكون البعد من (3) فقرات. النتائج موضحة في جدول (4-8).

جدول رقم (4-8): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات بعد "الاستغراق الفكري (الإدراكي)"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1.	أركز بدقة على عملي في المدرسة.	4.641	0.659	كبيرة جداً
2.	أعمل بشكل مركز لإنجاز مهام العمل.	4.662	0.623	كبيرة جداً
3.	أولى لعملي في المدرسة قدراً كبيراً من الاهتمام.	4.587	0.659	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	4.630	0.592	كبيرة جداً

\* المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من جدول (4-8) أن الفقرة الثانية "أعمل بشكل مركز لإنجاز مهام العمل" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط (4.662) من الدرجة الكلية وهي (5) وانحراف معياري قدره (0.623)، وبدرجة كبيرة جداً، بينما حصلت الفقرة الثالثة "أولي لعملي في المدرسة قدرا كبيرا من الاهتمام" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.587) من الدرجة الكلية وهي (5) وانحراف معياري قدره (0.659)، وبدرجة كبيرة جداً، وبالمجمل فقد كان متوسط الدرجة الكلية للبعد (4.630)، وانحراف معياري (0.592) وبدرجة "كبيرة جداً" ما يعني أن هناك توفر للاستغراق الفكري (الإدراكي) لدى المعلمات في المدارس الأهلية بمكتب تعليم وسط جدة من وجهة نظر المعلمات.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى لدعم المعنوي والتقدير من قبل الإدارة للجهود التي تقدمها المعلمات، وكذلك التحفيز والتشجيع من قبل مديرة المدرسة وتهيئة البيئة المدرسية الصحية التي يسودها مناخ العمل التعاوني المفعم بالحيوية.

#### ب. البعد الثاني: الاستغراق العاطفي (الشعوري)

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري للدرجة الكلية، واختبار (One Sample T test)، لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة، ويتكون البعد من (3) فقرات. النتائج موضحة في جدول (4-9).

جدول رقم (4-9): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات بعد "الاستغراق العاطفي (الشعوري)"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1.	أشعر بالإيجابية تجاه عملي.	4.506	0.778	كبيرة جداً
2.	أشعر بالحيوية أثناء قيامي بمهام عملي.	4.479	0.769	كبيرة جداً
3.	أشعر بالحماس أثناء العمل.	4.385	0.944	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	4.457	0.760	كبيرة جداً

\* المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من جدول (4-9) أن الفقرة الأولى "أشعر بالإيجابية تجاه عملي" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط (4.506) من الدرجة الكلية وهي (5) وانحراف معياري قدره (0.778)، وبدرجة كبيرة جداً، بينما حصلت الفقرة الثالثة "أشعر بالحماس أثناء العمل" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.385) من الدرجة الكلية وهي (5) وانحراف معياري قدره (0.944)، وبدرجة كبيرة جداً، وبالمجمل فقد كان متوسط الدرجة الكلية

للبعد (4.457)، وانحراف معياري (0.760) وبدرجة "كبيرة جداً" ما يعني أن هناك توفر للاستغراق العاطفي (الشعوري) لدى المعلمات في المدارس الأهلية بمكتب تعليم وسط جدة من وجهة نظر المعلمات.

ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى أن المدرسة توفر للمعلمين بيئة عمل تشجع وتحفز المعلمات على إطلاق طاقاتهم وتحقيق مستوى عالي من الدافعية العمل، كما يرجع ذلك إلى إنجازات المعلمات في تحسين مستويات الطلاب، فحين ترى المعلمة أن جهودها كانت مثمرة في تعليم الطلاب فإنها تتحمس لتقديم جهود أكبر لتحقيق مزيد من النتائج الإيجابية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو الهوى (2022) التي توصلت إلى أن الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات أنفسهم جاءت مرتفعة في جميع مجالاته.

### ج. البعد الثالث: الاستغراق الاجتماعي

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري للدرجة الكلية، واختبار (One Sample T test)، لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة، ويتكون البعد من (3) فقرات. النتائج موضحة في جدول (4-10).

جدول رقم (4-10): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات بعد "الاستغراق الاجتماعي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1.	أنتشارك مع زميلاتي في قيم العمل.	4.493	0.769	كبيرة جداً
2.	أنتشارك مع زميلاتي في أهداف العمل.	4.527	0.704	كبيرة جداً
3.	أنتشارك مع زميلاتي في المواقف والاتجاهات أثناء العمل.	4.473	0.786	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	4.497	0.713	كبيرة جداً

\* المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من جدول (4-10) أن الفقرة الثانية "أنتشارك مع زميلاتي في أهداف العمل" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط (4.527) من الدرجة الكلية وهي (5) وانحراف معياري قدره (0.704)، وبدرجة كبيرة جداً، بينما حصلت الفقرة الثالثة "أنتشارك مع زميلاتي في المواقف والاتجاهات أثناء العمل" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.473) من الدرجة الكلية وهي (5) وانحراف معياري قدره (0.786)، وبدرجة كبيرة جداً، وبالمجمل فقد كان متوسط الدرجة الكلية للبعد (4.497)، وانحراف معياري (0.713) وبدرجة "كبيرة جداً" ما يعني

أن هناك توفر للاستغراق الاجتماعي لدى المعلمات في المدارس الأهلية بمكتب تعليم وسط جدة من وجهة نظر المعلمات.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى توافر البيئة الاجتماعية الملائمة التي تمكن المعلمات من بناء القدرات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز الممارسات التي تزيد من فرص الأفراد للمشاركة في الأداء التنظيمي والشعور بأنهم قادرين على الإبداع في العمليات الإنتاجية في المنظمة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة طول وآخرون (2021) التي توصلت إلى أن واقع الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة لجميع المجالات.

#### د. البعد الرابع: الاستغراق السلوكي

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري للدرجة الكلية، واختبار (One Sample T test)، لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة، ويتكون البعد من (3) فقرات. النتائج موضحة في جدول (4-11).

جدول رقم (4-11): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات بعد "الاستغراق السلوكي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1.	أسعى إلى اكتساب المهارات والمعارف التي تعزز أهداف المدرسة.	4.520	0.769	كبيرة جداً
2.	أوظف مجهودي الفكري في العمل.	4.486	0.694	كبيرة جداً
3.	أقوم بتطوير تقنيات جديدة وترك الأساليب التقليدية في العمل.	4.506	0.704	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	4.504	0.664	كبيرة جداً

\* المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من جدول (4-11) أن الفقرة الأولى "أسعى إلى اكتساب المهارات والمعارف التي تعزز أهداف المدرسة" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط (4.520) من الدرجة الكلية وهي (5) وانحراف معياري قدره (0.769)، وبدرجة كبيرة جداً، بينما حصلت الفقرة الثانية "أوظف مجهودي الفكري في العمل" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.486) من الدرجة الكلية وهي (5) وانحراف معياري قدره (0.694)، وبدرجة كبيرة جداً، وبالمجمل فقد كان متوسط الدرجة الكلية للبعد (4.504)، وانحراف معياري (0.664) وبدرجة "كبيرة جداً".

ما يعني أن هناك توفر للاستغراق السلوكي لدى المعلمات في المدارس الأهلية بمكتب تعليم وسط جدة من وجهة نظر المعلمات.

ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى وجود قيادة مدرسية تشجع المعلمات على تطوير وتعزيز مهارتهن المهنية، وذلك من خلال تفويض السلطة للمعلمات، ومشاركتهن في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، واثمين جهودهن.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة أبو الهوى (2022) التي توصلت إلى وجود مستوى عالي من الاستغراق السلوكي لدى المعلمين.

### 3. اختبار الفرضيات:

• الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم حساب معاملات الارتباط بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمات، والجدول التالي يوضح ذلك:  
جدول رقم (4-12): معاملات الارتباط بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمات

محور الاستغراق الوظيفي		متغيرات الدراسة	
Sig	الدرجة الكلية للاستغراق الوظيفي		
0.000	0.620**	البعد الأول: معنى العمل	محور القيادة المُمكنة
0.000	0.622**	البعد الثاني: استقلالية العمل	
0.000	0.733**	البعد الثالث: كفاءة العمل	
0.000	0.688**	البعد الرابع: تطوير العمل	
0.000	0.731**	الدرجة الكلية للقيادة المُمكنة	

\*\*دالة عند 0.01

\*دالة عند 0.05

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات، بالتالي نقبل بفرضية الدراسة.

وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن القادة الممكّنون يتبنون نهجًا تشاركيًا وتوجيهيًا وداعمًا، يساعد في بناء علاقات إيجابية مع المعلمات وتعزز الشعور بالتقدير والاهتمام بما يقدمونه. وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والانتماء العضوي للمعلمات للمدرسة والمجتمع المدرسي بشكل عام، فعندما يشعر المعلمون بالدعم والتوجيه من قبل القادة الممكّنين، فإنهم يصبحون أكثر استعدادًا للمشاركة في الأنشطة المدرسية المختلفة وتحقيق الأهداف التعليمية، كما يشعرون بأن دورهم ذو أهمية ويتم تقديره، وهذا يزيد من شعورهم بالالتزام والمسؤولية في تلبية احتياجات الطلاب والمدرسة بشكل عام، بالإضافة إلى ذلك، يعزز القادة الممكّنون الابتكار والتطوير المهني للمعلمين من خلال توفير فرص التعلم المستمر والتدريب والتطوير وهذا يشجع المعلمات تطوير مهارتهن وزيادة خبراتهن التعليمية وبالتالي يزيد ارتباطهن بالعمل واستغراقهن في المهام الوظيفية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة شبعات وآخرون (2022) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين الخاصة ببناء فرق العمل والمشاركة بالمعلومات على الاستغراق الوظيفي.

• الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة المُمكّنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات وفقا لمتغير العمر.

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA؛ للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة المُمكّنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات وفقا لمتغير العمر، والجدول التالي يوضح ذلك: جدول رقم (4-13): اختبار "F" للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة المُمكّنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات وفقا لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة Sig	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دالة عند 0.05	0.045	3.163	1.354	2	2.707	بين المجموعات	العلاقة بين القيادة المُمكّنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات
			0.428	145	62.054	داخل المجموعات	
				147	64.762	الإجمالي	

\* قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 145) ومستوى دلالة 0.05 = (3.00)، ومستوى دلالة 0.01 = (4.61).

يتضح من الجدول السابق أن قيم "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية، وأن قيم "Sig" المقابلة لقيم "F" أقل من (0.05) وهذا يدل أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات وفقاً لمتغير العمر، وبالتالي تحققت فرضية الدراسة، وللكشف عن اتجاه هذه الفروق لجأ الباحثان إلى استخدام اختبار شيفيه Scheffe، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4-14): اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق وفقاً لمتغير العمر

المتوسط الحسابي	من 25 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 25 سنة	العمر	
4.666		-	أقل من 25 سنة	العلاقة بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات
4.299	-	0.367*	من 25 إلى أقل من 40 سنة	
4.300	0.001	0.365*	40 سنة فأكثر	

\* دالة عند 0.05

يتضح من الجدول السابق ما يلي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المعلمات ممن أعمارهم أقل من 25 سنة وبين المعلمات ممن أعمارهم من 25 إلى أقل من 40 سنة والمعلمات 40 سنة فأكثر، وكانت الفروق لصالح المعلمات ممن أعمارهم أقل من 25 سنة.

• الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA؛ للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4-15): اختبار "F" للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة Sig	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دالة عند 0.05	0.028	3.666	1.559	2	3.117	بين المجموعات	العلاقة بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي
			0.425	145	61.645	داخل المجموعات	
				147	64.762	الإجمالي	

\* قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 145) ومستوى دلالة = 0.05 (3.00)، ومستوى دلالة = 0.01 (4.61).

يتضح من الجدول السابق أن قيم "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية، وأن قيم "Sig" المقابلة لقيم "F" أقل من (0.05) وهذا يدل أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وبالتالي تحققت فرضية الدراسة، وللكشف عن اتجاه هذه الفروق لجأ الباحثان إلى استخدام اختبار شيفيه Scheffe، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4-16): اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المتوسط الحسابي	من 10 إلى أقل من 20 سنة	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة	
4.454		-	أقل من 10 سنوات	العلاقة بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات
4.268	-	0.185	من 10 إلى أقل من 20 سنة	
4.019	0.248	0.434*	20 سنة فأكثر	

\* دالة عند 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المعلمات ممن سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات وبين المعلمات ممن سنوات خبرتهم 20 سنة فأكثر، وكانت الفروق لصالح المعلمات ممن سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات.

• الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA؛ للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4-17): اختبار "F" للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة Sig	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دالة احصائياً	0.134	2.039	0.886	2	1.772	بين المجموعات	العلاقة بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي
			0.434	145	62.990	داخل المجموعات	
				147	64.762	الاجمالي	

\* قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 145) ومستوى دلالة = 0.05 (3.00)، ومستوى دلالة = 0.01 (4.61).

يتضح من الجدول السابق أن قيم "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية، وأن قيم "Sig" المقابلة لقيم "F" أكبر من (0.05) وهذا يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وبالتالي لم تتحقق فرضية الدراسة.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 1. النتائج

من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية فإن الباحثان قد خلاصا لعدة نتائج أهمها؛ أن درجة ممارسة القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية بمكتب تعليم وسط جدة من وجهة نظر المعلمات كانت كبيرة جداً، حيث ساعدت مديرة المدرسة الأهلية المعلمات في فهم كيفية ارتباط أهدافهن برسالة المدرسة وأهدافها، وسمحت لهن بأداء وظيفتهن بطريقتهن الخاصة، وأعربت عن ثقتها في قدراتهن على الأداء العالي، كما اعتبرت مديرة المدرسة الأهلية أن إنجازات المعلمات ساهمت في تحقيق أهداف المدرسة.

ومن ناحية أخرى فقد بينت النتائج أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمات في المدارس الأهلية بمكتب تعليم وسط جدة كان بدرجة كبيرة جداً. حيث عملت المعلمات في المدارس الأهلية بشكل مركز لإنجاز مهام العمل، مع الشعور بالإيجابية تجاه عملهن. وأيضاً تتشارك المعلمات في المدارس الأهلية مع زميلاتهن في أهداف العمل، بالإضافة إلى سعيهن المستمر إلى اكتساب المهارات والمعارف التي تعزز أهداف المدرسة.

أما فيما يتعلق في العلاقة بين متغيرات الدراسة؛ فقد أشارت النتائج لوجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المُمكنة لدى مديرات المدارس الأهلية بمكتب تعليم وسط جدة والاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمات.

وأخيراً؛ تشير النتائج لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة المُمكنة والاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمات في المدارس الأهلية بمكتب تعليم وسط جدة وفقاً لمتغير العمر، وكانت الفروق لصالح المعلمات ممن أعمارهم أقل من 25 سنة. بالإضافة لفروق أيضاً وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمات ممن سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات. بينما لم تكشف النتائج عن أية فروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

### 2. توصيات الدراسة

بناءً على ما سبق من نتائج يوصي الباحثان مديرات المدارس الأهلية برفع مستوى إدراك المعلمات بتأثير عملهن على الفاعلية الكلية للمدرسة، والسماح للمعلمات باتخاذ القرارات المهمة بشكل سريع لتلبية

احتياجات الطلاب، والإيمان بقدراتهن على تطوير ذاتهن حتى ولو بدر منهن بعض الأخطاء، والتماس آراءهن في القرارات التي تتعلّق بخطط الإدارة.

كما يوصي الباحثان بتخصيص جزء من الاهتمام لتحقيق الولاء للعمل، وتعزيز روح الانتماء له، وتوظيف الجهود الفكرية داخل العمل.

وأخيرًا يوصي الباحثان بإجراء المزيد من الدراسات حول علاقة القيادة المُمكّنة بمتغيرات أخرى في البيئة المدرسية وذلك مع تزايد الاهتمام بتمكين العاملين كأسلوب إداري حديث يحقق العديد من الميزات في المنظمات.

### المراجع والمصادر

#### أولاً: المراجع العربية

1. أبو الهوى، غادة. (2022). واقع الاستغراق الوظيفي في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير]. برنامج الإدارة التعليمية. جامعة الخليل. فلسطين.
2. أبو شمالة، عبد الله. (2021م). أثر الريادة الاستراتيجية في التمكين الإداري لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية [رسالة ماجستير] في الإدارة والقيادة. كلية الإدارة والتمويل. جامعة الأقصى. غزة.
3. أبو قلبين، سمية. (2019). دور أساليب الإدارة المدرسية في تمكين المعلمين الجدد وممارسة أدوارهم المهنية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(16)، 19-37.
4. الأغا، صالح. (2018). متطلبات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 3(9)، 120-133.
5. أغريب، فاتن. (2017). الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل [رسالة ماجستير] في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة.
6. إمام، مسعود. (2019). الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بشركات السياحة المصرية. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 8(8)، 317-338.

7. البحرأوي، سيد (2018). دليل الباحث كيفية قراءة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وكيفية التعليق على النتائج، الطبعة الأولى، مصر.
8. بن شمبلان، عبد الوهاب. (2019). كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع لحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين. المجلة العربية للإدارة، 39(2)، 215-235.
9. بن مادية، علي. (1991). القاموس المدرسي. ط.7، الجزائر. المؤسسة الوطنية للكتاب.
10. تومي، حسينة. (2019). المنظمة المُمكنة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل [رسالة ماجستير] في علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف بالمسلية.
11. جبريني، سماح. (2016). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين علاقتها بفاعلية اتخاذ القرار نت وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لأكاديميين في الجامعات الفلسطينية [رسالة ماجستير] في التربية، جامعة النجاح الوطنية.
12. حسين سمير. (2006). دراسات في مناهج البحث العلمي-بحوث الإعلام. ط1. السعودية. الرياض: دار عالم الكتب.
13. الحمداني، موفق. (2006). مناهج البحث العلمي. الأردن. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
14. دراعوا، فاطمة. (2016م). علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء [رسالة ماجستير] في علم النفس والأرطو فونيا. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة وهران2.
15. زوين، عمار والحسناوي، رسل. (2018). جودة حياة العمل وتأثيرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(4)، 198-225.
16. شبعات، نعيمة وعيشاوي، أحمد ومناصرية، رشيد. (2022). أثر تمكين العاملين على الاستغراق الوظيفي. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 8(1)، 368-359.
17. الشهري، محمد والحري، زيدان. (2022). القيادة المُمكنة لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 118(3)، 1101-1138.
18. صالح، يزن. (2019). أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية [رسالة ماجستير] في إدارة الأعمال التخصصي. الجامعة الافتراضية السورية.
19. ضو، فوزية، مشري، سلاف. (2021). الاستغراق الوظيفي وتطبيقاته الإرشادية للوقاية من الضغوط المهنية. مجلة التمكين الاجتماعي، 1(1)، 40-52.

20. ضيف، أحمد وصدوق، فتحية. (2020). دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، 4(2)، 127-150.
21. طرابلسي، خديجة. (2021). علاقة القيادة الخادمة بالاستغراق الوظيفي، [رسالة ماجستير] في علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
22. طرابلسي، خديجة. (2021). علاقة القيادة الخادمة بالاستغراق الوظيفي، [رسالة ماجستير] في علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
23. طول، دعاء وعلاونة، مروان وأبو سمرة، محمود. (2021م). الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الخليل. مجلة ألفا للدراسات الإنسانية والعلمية، (3)، 65-89.
24. العتيبي، محسن. (2020). القيادة المُمكنة لدى قادة مدارس التربية الخاصة في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، [رسالة ماجستير] في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز.
25. علي شريف، حورية، وعلي شريف يوسف. (2019م). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(1)، 525-539.
26. العلي، إبراهيم. (2020). أسس التحليل الاحصائي متعدد المتغيرات. سوريا. اللاذقية.
27. عمار، قصي وسرايقي، غالية. (2018م). دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع الإداري دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية في محافظة حماة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، (5)، 425-443.
28. عوض، عبد الستار. (2018م). العلاقة والأثرين تمكين العاملين والرضا الوظيفي، مجلة الإدارة والاقتصاد. (117)، 139-153.
29. قرامطية، زهية وبوخاري، سمية ومسراتي، خولة. (2020م). أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 13(1)، 268-281.
30. القرني، صالح. (2020). توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين لقيادة المُمكنة وبعض متغيرات الأداء الفردي للعمل. مجلة العلوم التربوية، (27)، 339-404.
31. القواسمة، مسلم. (2020). جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل [رسالة ماجستير غير منشورة]. قسم ادارة الأعمال. جامعة الخليل. فلسطين.

32. محمد، محمود. (2019). دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، (111)25، 137-122.
33. المحمودي، محمد سرح على (2019). مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب، الجمهورية اليمنية.
34. مخامرة، كمال. (2022). القيادة المُمكنة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالأداء السياقي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية بمدينة شقيف السلام في النقب. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث.
35. مرهون، أمحمد. (2018). جور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري [رسالة ماجستير] في علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف بالمسلية.
36. المسعود، شادي. (2018). تمكين العاملين وعلاقته بالالتزام التنظيمي [رسالة ماجستير] في علم الاجتماع. جامعة محمد بوضياف بالمسلية.
37. المنان، هويدا. (20189). جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي [رسالة ماجستير] في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
38. ميا، على ومزيق، رامي. (2017). مدى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع لمصري. مجلة جامعة البعث، 39(67)، 67-43.

### المراجع الأجنبية

1. Al Hosni، M.، & Ismail ، N. (2018). "The Relationship between Dimensions of Administrative Empowerment and Job Satisfaction of Teachers in Post Basic.
2. ATIK، S.، & CELIK، O. T. (2020). An Investigation of the Relationship between School Principals' Empowering Leadership Style and Teachers' Job Satisfaction: The Role of Trust and Psychological Empowerment. International Online Journal of Educational Sciences، 12(3)، 177-193.
3. Education Schools in North Batinah Governorate the Sultanate of Oman "Journal of Islamic Social Sciences and Humanities، (14). pp. 59-78.
4. Imam، H.، Naqvi، M. B.، Naqvi، S. A.، & Chambel، M. J. (2020). Authentic leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. Leadership & Organization Development Journal.

- 
5. Marzuki, A. G. (2019). The Roles of school principal leadership in developing English teachers' creativities in Palu. *Al-Ta lim Journal*, 26(3), 267-279.
  6. Suleman, Q., Syed, M. A., Shehzad, S., Hussain, I., Khattak, A. Z., Khan, I. U., ... & Khan, I. (2021). Leadership empowering behaviour as a predictor of employees' psychological well-being: Evidence from a cross-sectional study among secondary school teachers in Kohat Division, Pakistan. *Plos one*, 16(7), 1-23.
  7. Yudhaputri, E. A., Emilisa, N., & Lunarindiah, G. (2021). Differences between Generation X and Generation Y in Job Involvement and Commitment: A Study in Event Organizer Companies. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 10, 146-159.
  8. Zhang, Y., Zheng, J., & Darko, A. (2018). How does transformational leadership promote innovation in construction? The mediating role of innovation climate and the multilevel moderation role of project requirements. *Sustainability*, 10(5), 1506.

## الملاحق

### ملحق رقم (1): الاستبانة النهائية

#### القسم الأول: البيانات الأولية

العمر	( ) أقل من 25 سنة	( ) من 25 إلى أقل من 40 سنة	( ) 40 سنة فأكثر
سنوات الخبرة	( ) أقل من 10 سنوات	( ) من 10 إلى أقل من 20 سنة	( ) 20 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	( ) دبلوم	( ) بكالوريوس	( ) ماجستير فأعلى

#### القسم الثاني: محاور الدراسة

#### المحور الأول: الإدارة المُمكّنة

م	العبارات
البعد الأول: معنى العمل	
1	تساعدني مديرة المدرسة في فهم تأثير عملي على الفاعلية الكلية للمدرسة.
2	تساعدني مديرة المدرسة في فهم وظيفتي في إطار الصورة الكبرى للمدرسة.
3	تساعدني مديرة المدرسة في فهم كيفية ارتباط أهدافي برسالة المدرسة وأهدافها.
البعد الثاني: استقلالية العمل	
1	تسمح لي مديرة المدرسة أن أؤدي وظيفتي بطريقتي الخاصة.
2	تسمح لي مديرة المدرسة باتخاذ القرارات المهمة بشكل سريع لتلبية احتياجات المستفيدين.
3	تبسط مديرة المدرسة القواعد واللوائح لرفع كفاءتي في القيام بعملتي.
البعد الثالث: كفاءة العمل	
1	تعرب مديرة المدرسة عن ثقتها في قدرتي على الأداء العالي.
2	تؤمن مديرة المدرسة بقدرتي على التعامل مع المهام الصعبة.
3	تؤمن مديرة المدرسة بقدرتي على تطوير ذاتي ولو بدر مني بعض الأخطاء.
البعد الرابع: تطوير العمل	
1	تلتزم مديرة المدرسة رأيي في القرارات التي تتعلق بخطط الإدارة.
2	تقدر مديرة المدرسة مساهمتي في إنجاز أعمال الزميلات بسهولة ويسر.
3	تعتبر مديرة المدرسة أن إنجازاتي ساهمت في تحقيق أهداف المدرسة.

المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

م	العبارات
	البعد الأول: الاستغراق الفكري (الإداري)
1	أركز بدقة على عملي في المدرسة.
2	أعمل بشكل مركز لإنجاز مهام العمل.
3	أولي لعملي في المدرسة قدرا كبيرا من الاهتمام
	البعد الثاني: الاستغراق العاطفي (الشعوري)
1	أشعر بالإيجابية تجاه عملي.
2	أشعر بالحيوية أثناء قيامي بمهام عملي.
3	أشعر بالحماس أثناء العمل.
	البعد الثالث: الاستغراق الاجتماعي
1	أشارك مع زميلاتي في قيم العمل.
2	أشارك مع زميلاتي في أهداف العمل.
3	أشارك مع زميلاتي في المواقف والاتجاهات أثناء العمل.
	البعد الرابع: الاستغراق السلوكي
1	أسعى إلى اكتساب المهارات والمعارف التي تعزز أهداف المدرسة.
2	أوظف مجهودي الفكري في العمل.
3	أقوم بتطوير تقنيات جديدة وترك الأساليب التقليدية في العمل.