



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية جامعة الزقازيق

إعداد

د. أحمد سمير مجاهد أبو الحسن
مدرس علم النفس التربوي
كلية التربية - جامعة الزقازيق

د. إيناس محمد صفوت مصطفى خريبه
أستاذ علم النفس التربوي المساعد
كلية التربية - جامعة الزقازيق

تاريخ القبول : ١٥ يوليو ٢٠٢١ م

-

تاريخ الاستلام : ٢٥ يونيو ٢٠٢١ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.

الملخص:

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن تأثير كل من العمر والوظيفة وعدد سنوات الخبرة على درجات أبعاد التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وكذلك التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي والقيادة التحويلية بأبعادهما المختلفة، وأيضًا التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي بأبعادهما المختلفة، والتحقق من أثر وساطة التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي. وبلغ عدد العينة النهائية (٢٥٨) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية والتربية النوعية والتربية الرياضية بنين والتربية الرياضية بنات بجامعة الزقازيق، اختيروا بطريقة عشوائية؛ وتم تطبيق أدوات البحث عليهم وهي عبارة عن (مقياس التمكين النفسي، ومقياس القيادة التحويلية، ومقياس الاندماج الوظيفي) وجميعهم ترجمة وتعريب الباحثين، وكانت الأساليب الإحصائية المستخدمة هي أسلوب تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (One-Way Between-Subjects MANOVA)، ومربع إيتا (R Squared)، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)، ونموذج المعادلة البنائية (a structural equation model)، وأشارت أهم النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى العمر لصالح الفئة العمرية (أكثر من ٦٠ عامًا)، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى الوظيفة لصالح الوظيفة (أستاذ)، وأيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى سنوات الخبرة لصالح الفئة ذات سنوات الخبرة (أكثر من ٤٠) عامًا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي والقيادة التحويلية بأبعادهما المختلفة، وأيضًا وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي بأبعادهما المختلفة، وتشير النتائج أيضًا إلى أن التمكين النفسي والقيادة التحويلية يفسران حوالي ٤٦٪ من التباين في الاندماج الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التمكين النفسي - القيادة التحويلية - الاندماج الوظيفي

تم إجراء هذا البحث بالتساوي بين الباحثين منذ بداية فكرة البحث إلى نهايته.

The mediator role of psychological empowerment in the relationship between transformational leadership and work engagement among teaching staff and their assistants in Faculties of Education Zagazig University

Abstract:

The recent research aimed to explore the effects of age, job, and number of experience years on teaching staff and their assistants' psychological empowerment, also to check the relationship between psychological empowerment and transformational leadership and their dimensions, moreover to verify the relationship between transformational leadership and work engagement and their dimensions, in addition to identifying the effect of psychological empowerment mediation on the relationship between transformational leadership and work engagement. Number of final sample was (258) teaching staff members and their assistants in faculties of Education, Specific Education, Physical Education for Boys, and Physical Education for Girls, Zagazig University, were chosen randomly, and research tools were administered (psychological empowerment measure, transformational leadership measure, and work engagement measure); all are translated by the researchers. Statistical methods were One-Way Between-Subjects MANOVA, R Squared, Pearson Correlation, and a structural equation model. The most important results were: there are statistically significant differences according to age in favor of the age category (more than (60) years), there are statistically significant differences according to job in favor of (Professor) job, also there are statistically significant differences according to number of experience years in favor of (more than (40) years of experience), moreover there is a statistically significant relationship between psychological empowerment and transformational leadership and their dimensions, also there is a statistically significant relationship between transformational leadership and work engagement and their dimensions, in addition to that both psychological empowerment and transformational leadership can predict about 46% of variance in work engagement.

Key words: Psychological Empowerment - Transformational Leadership – Work Engagement

المقدمة :

يعتمد نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها على ما يتوافر لديها من كوادِر متميزة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مما يسلمتزم تهيئة بيئة عمل داعمة لأدوارهم، وذلك من خلال وجود قيادات جامعية تحويلية تُشركهم في صنع القرار، مما يؤثر إيجابياً في قدرتهم على التعامل مع تحديات العمل ومشكلاته والاندماج في المهام التي يؤديونها، ومن ثم يتييسر تحقيق الأهداف. فالاهتمام بتمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم يسهم في تحقيق استقلاليتهم وتحكمهم في بيئة العمل ويمنحهم صلاحية المشاركة في اتخاذ القرارات والتحرر من القيود التنظيمية ويعزز طاقاتهم الإبداعية لحل مختلف مشكلات العمل.

والتمكن Empowerment مفهوم يمكن تعميمه على المنظمات والجماعات، ويربط بين كل من: نواحي القوة والكفاءة لدى الأفراد، والأنظمة المساعدة، والسلوكيات النشطة الاستباقية، والأمور المتعلقة بالتغير الاجتماعي؛ فهو عملية يمارس من خلالها الأفراد التمكّن والتحكم في حياتهم ويشاركون بشكل ديمقراطي في مجتمعهم (Zimmerman & Rappaport, 1998, p.726).

ويعد التمكين النفسي Psychological Empowerment من الممارسات الحديثة التي تحسّن كلاً من الأداء الوظيفي والاندماج الوظيفي، وتؤثر إيجابياً في دوافع العاملين تجاه العمل حيث تمنحهم الثقة والسلطة؛ مما يولد لديهم شعوراً بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية، كما أنه ينمي السلوك الإبداعي لديهم ويطوّر مواردهم البشرية ومشاركاتهم واستقلاليتهم في العمل (أبو النور ومحمد، ٢٠١٨، ص ١٢٨).

ويتضمن مفهوم التمكين النفسي مزيجاً من تقبل الذات والثقة بالذات، وفهماً سياسياً واجتماعياً، ودوراً في ضبط القرارات في المجتمع؛ حيث يعد الاشتراك في القرارات المؤثرة في الحياة المجتمعية هو أحد طرق تطوير الإحساس بالتمكين النفسي (Zimmerman & Rappaport, 1998, p.726).

ويرتبط التمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم إيجابياً بعدد من المخرجات المهمة، مثل جودة التدريس، والابتكار، والالتزام التنظيمي، والاندماج الوظيفي، والتي قد تؤثر كثيراً في تحسين جو العمل وفاعليته؛ فالتمكين النفسي للأعضاء ومعاونيهم يسمح لهم بالمشاركة في تحديد أهداف الجامعة وسياساتها، وممارسة الأحكام المهنية حول ما يُدرّسونه

وكيف يُدرّسونه، وتطوير كفاءاتهم في تحمل مسؤولية نموهم المهني وحل مشاكل العمل، ومشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة بالعمل الجامعي، وتمتعهم بالسلطة والاستقلالية في آن واحد (Lee & Nie, 2014, p.67).

ويمكن للتمكين النفسي التنبؤ بالاندماج الوظيفي، والأداء الوظيفي، والرغبة في التغيير الوظيفي، وضغوط العمل، والإبداع، والسلوكيات القيادية (Singh & Kaur, 2019, p.341).

ويمكن تحفيز التمكين من خلال القيادة التحويلية Transformational Leadership؛ فالتمكين ينتج عن ثقة القائد في آراء المرؤوسين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية وحل المشكلات باستخدام التفكير الاستراتيجي والإبداعي، ويؤثر القادة التحويليون على مرؤوسيهـم من خلال: القدوة، والتحفيز الذكي، والتعبير عن الإعجاب بإنجازهم واحترامهم وإظهار الولاء لهم، ومحاولة فهم احتياجاتهم ورغباتهم المختلفة وتحسين العلاقات الشخصية معهم (Allameh, Heydari, & Davoodi, 2012, p. 225).

ويتخذ القادة التحويليون إجراءات لزيادة الوعي بما هو صحيح ومهم وكذلك لزيادة النضج التحفيزي والتحرك إلى ما هو أبعد من المصالح الذاتية للأشخاص من أجل مصلحة المؤسسة، فهم يحفزون المرؤوسين لتحقيق الأهداف في حد ذاتها وليس مجرد تلقي المكافآت مقابل الجهود المبذولة (Ngang, 2011, p. 2576).

وتم دراسة أثر وساطة التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بالوظيفة، ووُجد أن التمكين النفسي له دور وساطة كاملة في العلاقة بينهما، وعلى هذا فالتمكين النفسي يعمل على تيسير العلاقة بين القيادة التحويلية والتزام المرؤوسين (Lan & Chong, 2015, p. 186).

كما ترتبط القيادة التحويلية بالاندماج الوظيفي بشكل إيجابي؛ فقد أشارت النتائج الخاصة ببحث Gözükar & Şimşek (2015, p. 969) إلى وجود نموذج للوساطة الكاملة بينهما؛ حيث تم التوصل إلى وجود تأثير للقيادة التحويلية على الاندماج الوظيفي من خلال الاستقلال الذاتي للموظفين في العمل، كما وجد أن استقلالية الموظفين تعزز تأثير القادة التحويليين على اندماجهم.

وقد ظهر مفهوم الاندماج الوظيفي **Work Engagement** منذ سنوات كثيرة؛ ويعد (Kahn 1990) أول من قدم مفهوم الاندماج الوظيفي حيث يعبر الموظفون عن أنفسهم بشكل جسدي ومعرفي ووجداني أثناء أداء الأدوار؛ أي أنهم يعكسون شخصياتهم في العمل.

واندماج عضو هيئة التدريس قد يؤدي إلى تفاعلات إيجابية بينه وبين الطلبة، مما ينعكس على زيادة اندماج الطلبة وارتفاع تحصيلهم، والعكس صحيح؛ فالتأثير تبادلي حيث يؤثر الاندماج الوظيفي ويتأثر بالخبرات الإيجابية للتفاعل بين عضو هيئة التدريس والطلبة، ومن ثم يجب أن يركز قياس الاندماج الوظيفي لعضو هيئة التدريس على الاندماج داخل قاعة الدراسة وداخل المؤسسة التعليمية وأيضًا على الأنشطة اللاصفية التي يشترك فيها الوالدين والمجتمع؛ والتي تعد جانبًا مهمًا للاندماج الاجتماعي (Klassen, Yerdelen & Durksen, 2013, p.48).

وقد تؤثر أعباء مهنة التدريس على الاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم باختلاف عدد سنوات الخبرة؛ فقد وُجد أن من تزيد أعمارهم عن ٦٠ عامًا أكثر اندماجًا من الأصغر سنًا (Guglielmi, Bruni, Simbula, Fraccaroli & Depolo, 2016, p.324).

مشكلة البحث:

لاحظ الباحثان ما يعانيه أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من عدم توافر بيئة عمل داعمة لهم؛ فالجهاز الإداري الجامعي يسيطر عليه المركزية التي تحول دون مشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات، ولا تتاح لهم الفرص الكافية كي يحلوا بأنفسهم المشكلات التي يواجهونها في بيئة العمل؛ أي أنهم لا يمارسون الحرية والاستقلالية، وأيضًا معاناتهم من ضعف الرواتب وعدم مناسبتها للجهد الذي يبذلونه، وكذلك عدم توافر مصادر إضافية لتمويل بحوثهم العلمية، واتباع الروتين المعوق لسير العمل، وكذلك الأعباء الملغاة على عاتق الهيئة المعاونة من حضور المحاضرات لدراسة الدبلومات والتمهيدي، وتدريس الأجزاء العملية من المقررات، وإنهاء رسالة الماجستير/ الدكتوراه في فترة زمنية محددة مما يشعرهم بعدم

الاستقرار الوظيفي والذي يؤدي إلى انخفاض مستوى التمكين النفسي والاندماج الوظيفي لديهم.

ويتضمن التدريس قدرًا كبيرًا من الاندماج الاجتماعي والذي قلما يتوافر في الوظائف الأخرى، فعلى الرغم من أن العاملين في مختلف المجالات يندمجون اجتماعيًا مع الزملاء، إلا أن التدريس بوجه خاص يؤكد على الطاقة المبذولة لخلق علاقات ذات معنى طويلة الأجل مع الطلبة والزملاء؛ فالمعلمون الذين يهتمون بخلق علاقات طيبة مع الطلبة والزملاء يميلون إلى أن يكون لديهم مستويات مرتفعة من الهناء وضغوط وجدانية واحترق أقل، ونادراً ما يقضي العاملون في المجالات الأخرى عدد الساعات التي تقضيها الهيئة التدريسية مع الطلبة ومع الزملاء، لذا فقياس الاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بدون الوقوف على الاندماج الاجتماعي مع الطلبة والزملاء يهمل أحد أهم جوانب الاندماج الوظيفي لديهم (Klassen, et al., 2013, p.35).

والقيادة التحويلية قد تسهم في تحقيق التغييرات المرجوة في المؤسسات، وهو ما يحتاج إلى إجراء المزيد من البحوث من أجل التحقق مما إذا كانت القيادة التحويلية تشجع على التغيير (Ngang, 2011, p. 2576). ويذكر (Lan & Chong (2015, p. 184) أنه لا يوجد دليل على وجود علاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي واتجاه الموظفين نحو العمل.

وعلى الرغم من تعدد البحوث التي أكدت وجود رابطة نظرية بين متغيرات التمكين النفسي والقيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، إلا أن هذه البحوث لم تتفق على وجود علاقة بين هذه المتغيرات مجتمعة، كما أنها لم تتناول هذه المتغيرات في نموذج واحد يسهم في فهم العلاقات المباشرة وغير المباشرة بينها، فضلاً عن أنه لم تتم دراسة الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، كذلك لم يتم تناول تأثير متغيرات العمر والوظيفة وسنوات الخبرة كمتغيرات تصنيفية على التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية، وهو ما سوف يتناوله البحث الحالي. ويمكن صياغة أسئلة البحث كما يلي:

١- هل يوجد تأثير لمتغير العمر كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق؟

- ٢- هل يوجد تأثير لمتغير الوظيفة كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق؟
- ٣- هل يوجد تأثير لمتغير سنوات الخبرة كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق؟
- ٤- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي بأبعادهما المختلفة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق؟
- ٥- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي بأبعادهما المختلفة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق؟
- ٦- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين التمكين النفسي والاندماج الوظيفي بأبعادهما المختلفة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق؟
- ٧- هل يتوسط التمكين النفسي العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- ١- التعرف على تأثير متغير العمر كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق.
- ٢- تحديد تأثير متغير الوظيفة كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق.
- ٣- الكشف عن تأثير متغير سنوات الخبرة كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق.
- ٤- التعرف على العلاقات الثنائية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي بأبعادهما المختلفة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق.
- ٥- تحديد العلاقات الثنائية بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي بأبعادهما المختلفة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق.
- ٦- كشف العلاقات الثنائية بين التمكين النفسي والاندماج الوظيفي بأبعادهما المختلفة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق.

٧- تحديد دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق.

أهمية البحث:

يعد أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم عنصرًا أساسيًا في المؤسسات التعليمية الجامعية لما يؤدون من أدوار مهمة للارتقاء بمستوى العملية التعليمية، ولكي يتمكنوا من أداء أدوارهم لا بد من توافر بيئة عمل داعمة تمكنهم من تأدية رسالتهم في العملية التعليمية وفي البحث العلمي وفي خدمة المجتمع.

فالتمكين النفسي من الموضوعات الجديرة بالبحث في المؤسسات التعليمية لما له من دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي واندماج أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وإقامة علاقات فعالة بين الأعضاء ومعاونيهم من جهة والهيئة الإدارية من جهة أخرى، مما ينتج عنه تحملهم المسؤولية وإحساسهم بأهمية العمل الذي يؤدونه ونجاح الجامعة ككل.

وحظى مفهوم التمكين النفسي باهتمام كبير في المؤسسات التعليمية حيث يمنح أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الثقة والاستقلالية في عملهم ويولد لديهم شعورًا بالكفاءة وتحمل المسؤولية، مما ينعكس على رفع الاندماج الوظيفي، ويشعرهم بأهمية عملهم ووجود مساحة كافية من الحرية لتحديد أسلوب عملهم، وقدرتهم على التأثير في بيئة العمل، وتحسين دافعيتهم لتنفيذ مهام عملهم بمهارة، والتخلص من الروتين الإداري (الشريفة وعبد اللطيف، ٢٠١٨، ص ٣٠٣). ويسهم القادة التحويليون في تحقيق ذلك.

ويؤدي التمكين النفسي دورًا محوريًا في العملية التعليمية؛ حيث يساعد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على خلق اتجاه إيجابي نحو عملهم وتحسين المخرجات التعليمية والشعور بالولاء نحو بيئة العمل ومن ثم يرتفع اندماجهم الوظيفي، بينما يؤدي انخفاض مستوى التمكين النفسي إلى انخفاض فاعليتهم ودافعيتهم وارتفاع مستوى التلكؤ والاحترق الوظيفي لديهم وعدم رضاهم عن بيئة العمل، وبالتالي انخفاض مستوى الإبداع والاندماج الوظيفي لديهم (خشبة والبدوي، ٢٠١٨، ص ٢١٥).

واتباع الهيئة الإدارية لأسلوب القيادة التحويلية ومقوماته له دور مؤثر في تحقيق التمكين النفسي والاندماج الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

وقد يسهم تبني سلوك القيادة التحويلية كثيرًا في نجاح المنظمات؛ حيث يلعب دورًا مهمًا في التأثير على الاندماج الوظيفي للعاملين، مما يعكس أهمية تركيز الإدارة على أنماط قيادتها لضمان الالتزام الأمثل للعاملين (Munir, Abdul Rahman, Malik & Ma'amor, 2012, pp. 886).

ويمكن إيجاز أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:

- ١- يعد البحث الحالي -بما يحتويه من أدبيات وبحوث سابقة ومقاييس نفسية- إضافة علمية في ميدان الدراسات النفسية والتربوية يمكن أن يستفيد منه الباحثون في إجراء العديد من البحوث في مجالات التمكين النفسي، والقيادة التحويلية، والاندماج الوظيفي، كما قد يزيد من إمكانية الكشف عن المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وتؤثر سلبًا على اندماجهم الوظيفي.
- ٢- المتغيرات الإيجابية التي يتناولها البحث الحالي قد تؤثر إيجابيًا في تطوير المنظومة التعليمية الجامعية وتقدمها وتحسين مخرجاتها التعليمية؛ ومن ثم يجب أن تسعى المنظمات التعليمية بشكل عام والجامعية بشكل خاص إلى توفيرها لدى منسوبيها.
- ٣- قد يفيد البحث الحالي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية جامعة الزقازيق في لفت أنظارهم نحو أهمية تمتعهم بالتمكين النفسي في مجال العمل، وما يترتب عليه من رفع مستوى الاندماج الوظيفي لديهم، كما قد يفيد القيادات الإدارية الجامعية في الوقوف على آليات القيادة التحويلية وأهميتها في تحقيق التمكين النفسي والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- ٤- قد يسهم البحث الحالي في استنباط مجموعة من التوصيات يمكن من خلالها توجيه نظر المسؤولين في الجامعة إلى أهمية التمكين النفسي لعضو هيئة التدريس ومعاونيه، وأهمية القيادة التحويلية في تحقيق الاندماج الوظيفي لهم، مما قد يحسن بدوره من إنتاجية الجامعة ومخرجاتها.

مصطلحات البحث:**التمكين النفسي Psychological Empowerment:**

هو شعور القائم بالتدريس بقيمة مهنة التدريس، وثقته في مهاراته التدريسية، وقدرته على تحديد وتنظيم مهام عمله، وفاعليته في إنتاج أفكار قيّمة، وله أربعة أبعاد: المعنى **Meaning**، والكفاءة **Competence**، وتحديد الذات **Self-determination**، والتأثير **Impact** (Singh & Kaur, 2019, p.340). ويتحدد إجرائياً في البحث الحالي بمجموع الدرجات التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس ومعاونوه في مقياس التمكين النفسي (ترجمة وتعريب الباحثين).

القيادة التحويلية Transformational Leadership:

هي السلوك القيادي الرئيسي الذي يمارس ويضبط الاتجاه، ويطور الأفراد، ويعيد تصميم المؤسسة بطريقة ترفع من التزام الأفراد لصالح المؤسسة لتحقيق النجاح المؤسسي. وله خمسة أبعاد هي: التأثير المثالي (الكاريزما) **Idealized Influence**، والتأثير المثالي (السلوك) **(Charisma)**، والدافعية الإلهامية **Inspirational Influence**، والتحفيز الفكري **Intellectual Stimulation**، والاعتبارات الفردية الفردية **Individualized Consideration** (Avolio & Bass, 2004). وتتحدد إجرائياً في البحث الحالي بمجموع الدرجات التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس ومعاونوه في مقياس القيادة التحويلية (ترجمة وتعريب الباحثين).

الاندماج الوظيفي Work Engagement:

هو مفهوم يعكس استغراق وانهماك القائم بالتدريس داخل بيئة العمل في النواحي المعرفية والوجدانية المرتبطة بالتدريس والنواحي الاجتماعية من حيث الاندماج الاجتماعي مع الطلبة والزملاء، وله أربعة أبعاد: الاندماج المعرفي **Cognitive Engagement**، والاندماج الوجداني **Emotional Engagement**، والاندماج الاجتماعي مع الطلبة **Social Engagement: Students**، والاندماج الاجتماعي مع الزملاء **Social Engagement: Colleagues** (Klassen, et al., 2013, p.35). ويتحدد إجرائياً

في البحث الحالي بمجموع الدرجات التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس ومعاونوه في مقياس الاندماج الوظيفي (ترجمة وتعريب الباحثين).

حدود البحث:

الحدود المنهجية: يتحدد البحث الحالي بإجراءات المنهج الوصفي (الارتباطي) على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية -جامعة الزقازيق- الذين تم تطبيق مقاييس التمكين النفسي والقيادة التحويلية والاندماج الوظيفي عليهم.

الحدود البشرية: يتحدد البحث الحالي بعينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات (التربية، والتربية النوعية، والتربية الرياضية للبنين، والتربية الرياضية للبنات) بجامعة الزقازيق.

الحدود الزمنية والمكانية: تم إجراء البحث الحالي خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ م على عينة البحث.

الإطار النظري:

أولاً: التمكين النفسي Psychological Empowerment:

التمكين عملية مقصودة ومستمرة وجوهرية تشتمل على الاحترام المتبادل والتأمل الناقد والمشاركة الإرادية ويحصل من خلالها الأفراد المفتقرون إلى مشاركة مقومات بيئة العمل على تحكم أكبر في هذه المقومات من خلال التركيز على نواحي القوة، وتقديم فرص لأدوار يمكن الانفتاح عليها، ووجود قيادة ملهمة، وتلقي دعم من الأقران (Rappaport, 1995, p.799).

والتمكين يعني ضمناً أن الكفاءات موجودة بالفعل أو يمكن أن تتوفر إذا وجدت فرصاً للظهور، كما أنه يتطلب التفكير التباعدي وأن يجد الفرد طرقاً لتعميم ما تعلمه من المواقف والحلول المتنوعة للمساعدة في جعل الأفراد قادرين على التحكم في حياتهم (Rappaport, 2002, p.136).

وللتمكين تعريفات متعددة؛ التمكين سيطرة: فمن خلاله يسيطر الأفراد والمنظمات والمجتمعات على شئونهم، والتمكين مشاركة: ويتضمن المشاركة المتأملة للحصول على فرص متساوية وتحكم عادل في مقومات العمل، والتمكين يوجه الصالح الاجتماعي: حيث

يصبح الأفراد أو المنظمات أو الجماعات الضعيفة على وعي بالقوى الدينامية في العمل فيطورون المهارات ويتحكمون في حياتهم بدون التعدي على حقوق الآخرين ويدعمون تمكين الآخرين، والتمكن تحقيق الهدف: حيث يوازن الأفراد بين أهدافهم وكيفية تحقيقها ويدركون العلاقة بين جهودهم والمخرجات الحياتية (McWhirter, 1991, p.224).

وعلى الرغم من تعدد تعريفات التمكين إلا أنها تتفق على أنه يتضمن تحكم فردي ومشاركة مجتمعية؛ فهو عملية تطويرية تقوم على المشاركة التي تساعد الأفراد المهمشين على التحكم بصورة أكبر في حياتهم وبيئاتهم والوصول إلى أهداف حياتية مهمة، وهو مفهوم مركب قد يكون له معاني وأشكال مختلفة لمختلف الأشخاص أو لنفس الأشخاص باختلاف المواقف والأزمنة ومجالات الحياة (Miguel, Orleans & Maroco, 2015, p.901).
فالتمكن النفسي يتأثر ببيئة العمل، ومن ثم لا يمكن تعميمه عبر مختلف المواقف والأدوار (Chung, 2018, p.307).

ويتم تناول التمكين بطريقتين؛ التمكين كمفهوم ارتباطي: ويستخدم في أدبيات الإدارة، وهو عملية مشاركة القائد السلطة مع مرؤوسيه، ويفسر السيطرة كدالة لاستقلال أو تبعية الأفراد، والمسيطر أكثر تحقيقاً للمخرجات المرغوبة، بينما يعيق المسيطرون تحقيق منخفضو السيطرة للمخرجات المرغوبة أو يعيدون توجيهها، والتمكين كمفهوم دافعي: ويستخدم في أدبيات علم النفس، ويتناول السيطرة كمعتقد دافعي داخلي لدى الأفراد، ويفترض أن الأفراد لديهم حاجة للسيطرة؛ فالسيطرة دافع داخلي للتأثير في الناس والتحكم فيهم، ويتم إشباعه عندما يدرك الفرد أن لديه سلطة أو أنه يمكنه التعامل مع المواقف أو الناس بشكل ملائم، بينما يتم إحباط الحاجة للسلطة عندما يشعر الأفراد بعدم القدرة على مواجهة المتطلبات الفيزيائية والاجتماعية للبيئة (Conger & Kanungo, 1988, p.474).

وتصنف بحوث التمكين إلى ثلاث فئات: التمكين الموقفي، ويؤكد على إعادة توزيع السلطة وتفويضها وصنع القرار لكل الهرم التنظيمي بحيث يستطيع الفرد التأثير في المخرجات التنظيمية بحرية وابتكار ومرونة أكبر، والتمكين القيادي، ويركز على القائد الذي يحفز المرؤوسين لمشاركته في تقديم رؤى مستقبلية وتفسير المخرجات وصنع القرار ومشاركة المعلومات، والتمكين الدافعي (النفسي)، ويشير إلى العمليات الداخلية للشخص الذي يتم تمكينه (Stander & Rothmann, 2009, p.1).

والتمكين مفهوم متعدد المستويات لكنها مستقلة عن بعضها البعض؛ المستوى الفردي، والمستوى التنظيمي، والمستوى المجتمعي، ويتضمن المستوى الفردي التمكين النفسي وهو الجانب السيكولوجي للعمليات الدينامية المستمرة والمشاركة السيطرة والتحكم في حياتهم وشئونهم ويندمجون بشكل أكبر في المشاركة الديمقراطية في مجتمعاتهم (Rodrigues, Menezes & Ferreira, 2018, p. 60).

ويعد (Conger & Kanungo (1988) أول من طرحا مفهوم التمكين النفسي واعتبراه مرادفاً للمكون الدافعي في مفهوم فعالية الذات لدى العاملين، وبعد ذلك طور (Thomas & Velthouse (1990) مفهوم التمكين النفسي؛ حيث تناولاها في بيئة العمل على اعتبار أنه بناء معرفي متعدد الأوجه يعكس أربعة أبعاد معرفية مختلفة -لا يمكن اختزالها في مكون واحد- تمثل توجه الفرد نحو أدواره في العمل، وهي: المعنى، والكفاءة، وتحديد الذات، والتأثير.

والتمكين النفسي هو حالة نفسية داخلية تتولد لدى الفرد نحو عمله فيشعر بالكفاءة الذاتية، ويثق في قدرته على أداء المهام المطلوبة منه، ويشعر بالقدرة على التأثير في العمل والاستقلالية في أداء المهام المكلف بها والشعور بأهميتها (عبد الله، ٢٠١٩، ص ١٠١).

والتمكين النفسي يعني السمات النفسية الضرورية للعاملين كي يشعروا بقدرتهم على السيطرة على أعمالهم وتعزيز كفاءاتهم الذاتية وإزالة الصعوبات التي تعترض عملهم، ويعبر عن المعتقدات الشخصية لدى العاملين حول عملهم (السعدي، ٢٠١٨، ص ٤٢٩).

ويتضمن التمكين النفسي الوعي الناقد؛ أي معتقدات الفرد حول كفاءته، وجهوده لفهم البيئة والتحكم فيها وتحليلها، والقدرة على تحديد العوامل المؤثرة في صنع قرارات المسيطرين، والقدرة على استثمار المصادر لتحقيق الأهداف من خلال المشاركة في منظمات المجتمع أو مجموعات العمل، ويؤثر ضمناً على التمكين عمليات مثل تطبيق مهارات معرفية، أو إدارة الموارد، أو العمل مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة (Zimmerman, 2000, p.47).

ويظهر التمكين النفسي في أربع معارف تعكس توجه الفرد نحو أدوار عمله؛ المعنى **Meaning**: وهو قيمة الهدف من العمل ويتضمن الموازنة بين متطلبات أدوار العمل والمعتقدات والقيم والسلوكيات، والكفاءة **Competence**: وهي معتقدات الفرد حول قدرته

على أداء الأنشطة بمهارة وتشبه معتقدات التمكّن الشخصي وتركز على فاعلية العمل أكثر من الفاعلية الشاملة، وتحديد الذات **Self-determination**: وهو الإحساس بحرية اختيار الأفعال المبادرة والمنظمة ويعكس الاستقلالية في استكمال المهام وصنع القرارات حول طرق العمل وسرعة سيره، والتأثير **Impact**: وهو سيطرة الفرد على مخرجات العمل ويتأثر بسياق العمل وهو عكس العجز المتعلم، والمعارف الأربعة تعكس التوجه النشط للفرد نحو أدوار العمل حيث يستطيع الفرد تشكيل أدواره في العمل، ويمكن دمج الأبعاد الأربعة ليقدّموا مفهومًا كليًا للتمكين النفسي، وانخفاض أي بعد سوف يُنقص الدرجة الكلية للشعور بالتمكين (Spreitzer, 1995, p.1443).

وتبنت عدة بحوث هذه المكونات؛ منها بحوث (Conger & Kanungo (1988)، و(Thomas & Velthouse (1990)، والسعدي (٢٠١٨)، والشريفة وعبد اللطيف (٢٠١٨)، و(Chung (2018)، وعبد الله (٢٠١٩)، و(Singh & Kaur (2019)، وديدوني ويرحو (٢٠٢٠). وسوف يتبنى الباحثان هذه المكونات (المعنى وتحديد الذات والكفاءة والتأثير) في البحث الحالي لملاءمتها لعينة البحث.

والتمكين النفسي يعكس طريقة تفكير رؤساء العمل والمرؤوسين؛ حيث ينظّم العمل الإداري بما يسمح للمرؤوسين بالإبداع، ويضم مجموعة من القيم الإيجابية مثل تقدير قيمة العمل والوقت والعمل الجماعي والإخلاص (أبو النور ومحمد، ٢٠١٨، ص ١٢٨).

ويعد التمكين النفسي أهم ضمانات استمرار أي مؤسسة تعليمية؛ فهو ينمي تفكير رؤساء العمل فيتربون متابعة الأمور اليومية الروتينية ويُرَكِّزون على وضع رؤى بعيدة المدى، ويصبحون أكثر حماسًا ونجاحًا وتعاونًا، ويحسنون توظيف الموارد والأفراد، كما أنه يزيد من التزام الأفراد وتحملهم لمسئوليات العمل وإمدادهم بما يطور مهاراتهم ويدفعهم للعمل بحيوية (عبد الرحمن، زيدان، ومسافر، ٢٠١٩، ص ١٨).

وفي المجال التربوي يكون مرتفعو التمكين النفسي أكثر ثقة في قدراتهم على أداء المهام الموكلة إليهم بفاعلية، وأكثر ثقة في مهاراتهم التدريسية، ويشعرون باستقلالية أكبر، ويكونون أكثر قدرة على إنتاج أفكار إبداعية قيّمة، ويعتقدون أن عملهم يؤثر بشدة على أدائهم، ويكون لديهم مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي والإدارة الخاصة بالمنظمة ويكونون أكثر دافعية (Singh & Kaur, 2019, p.340).

وقدم (Zimmerman, 1995, p.586) ثلاثة افتراضات حول التمكين النفسي؛
 ١- فهو يحدث بأشكال متنوعة لدى مختلف الناس مما قد يؤثر على معنى التمكين النفسي
 لدى الفرد، ٢- يأخذ أشكالاً مختلفة باختلاف المواقف وباختلاف مجالات الحياة، ٣- هو
 متغير دينامي قد يتذبذب مستواه على مر الحياة ويتغير بتغير الوقت لدى نفس الفرد كما قد
 يختلف مستواه من فرد لآخر.

كذلك افترض (Spreitzer (1995, p.1444 أن:

١- التمكين النفسي ليس سمة شخصية دائمة يمكن تعميمها عبر المواقف لكنه مجموعة
 من المعارف تشكلها بيئة العمل؛ ٢- التمكين متغير متصل؛ فيمكن النظر للناس على أنهم
 أكثر أو أقل تمكيناً أو غير متمكين، ٣- التمكين ليس مفهوماً شاملاً يمكن تعميمه على
 مختلف الأدوار ومواقف الحياة، لكنه خاص بمجال العمل.

وطرح (Zimmerman (1995, p.588-590, 2000, p.50 نموذجاً للتمكين

النفسي يتضمن ثلاثة مكونات: مكون داخلي (شخصي - وجداني) ويشير إلى المشاعر
 الخاصة بتأثير القدرات الشخصية على النتائج في المواقف الشخصية والاجتماعية، ومكون
 تفاعلي (معرفي) ويشير إلى الوعي الناقد بالبيئات السياسية الاجتماعية ووظائفها، ومكون
 سلوكي ويشير إلى سلوكيات المشاركة لدى الأفراد وتأثيرهم في ظروف مجتمعاتهم، وهذه
 المكونات تندمج لتشكّل صورة الشخص القادر على التأثير في سياق محدد (المكون
 الداخلي)، وفهم كيفية عمل النظام في هذا السياق (المكون الاجتماعي)، والاندماج في
 سلوكيات التحكم في الظروف (مكون سلوكي) وهذا يشير إلى المستوى الفردي للتمكين
 النفسي.

ولا تؤدي بالضرورة أي من مكونات التمكين النفسي إلى أحد المكونات الأخرى، وهي
 ليست مرتبة هرمياً، ويمكن أن تتواجد بدرجات متفاوتة لدى نفس الفرد؛ فمن الممكن
 المشاركة في أفعال جماعية ولكن مع وجود قدر بسيط من الوعي الناقد أو التحكم، كما يمكن
 أن يكون الفرد مخضراً في العوامل المؤثرة في الحياة لكنه لا يتحكم في هذه العوامل، ومن
 المتوقع أن يكون لدى مرتفعي التمكين درجة مرتفعة في كل مكون من المكونات الثلاثة، كما
 أن وجود قدر من أي مكون يدل على وجود قدر من التمكين النفسي (Miguel,Ornelas
 & Maroco, 2015, p.903).

ثانياً: القيادة التحويلية Transformational Leadership:

بدأت فكرة القيادة التحويلية من كتاب بعنوان "القيادة" قام بتأليفه عالم الاجتماع السياسي بيرنز عام (٢٠١٢) حيث وصف القائد بأنه فرد قادر على إلهام حماس مرؤوسيه لتحقيق الأهداف الفردية للقائد والمرؤوسين بشكل أفضل (Lan & Chong, 2015, p. 185).

والقيادة التحويلية هي عملية يُعزز فيها القادة أتباعهم إلى مستويات أعلى من السلوك والدوافع (Allameh, et al., 2012, p. 225).

وتعرف القيادة التحويلية بأنها عملية إلهام التغيير ومساعدة المرؤوسين على تحقيق مستويات أفضل وتحسين أنفسهم وتطوير عمليات التنظيم (Birasnav & Rangnekar, 2010, p. 1038).

ويعرف نمط القيادة التحويلية بأنه الأسلوب الذي يقوم فيه القائد بتغيير المرؤوسين وتقييم حوافزهم والعناية باحتياجاتهم والسلوك بشكل جيد معهم (Allameh & Davoodi, 2011, p. 3132).

والقيادة التحويلية هي عملية مؤثرة ومتعمدة لخلق تغيير في الأفراد وتحول غير مسبوق في الوضع القائم للمنظمة ككل وفي وظائفها، وتتألف من أربعة عناصر رئيسية هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية (Allameh, et al., 2012, p. 225).

فالقيادة التحويلية هي عملية لبناء الالتزام بالأهداف التنظيمية وتمكين المرؤوسين من تحقيق تلك الأهداف وتعزيز أدائهم، كما أن تطبيق القيادة التحويلية قد يمكّن المنظمات من تقليل ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي (Munir, et al., 2012, p. 886).

ويشير سلوك القيادة التحويلية إلى السلوك القيادي الرئيسي الذي يمارس ليضبط اتجاه المرؤوسين ويطورهم ويعيد تنظيم المؤسسة بطريقة ترفع من التزام الأفراد لتحقيق النجاح المؤسسي (Selamat, Nordin & Adnan, 2013, p. 567).

والقيادة التحويلية هي نمط قيادة موجّه نحو التغيير لتحسين الأداء الفردي والجماعي، ويتجلى في أربعة سلوكيات قيادية؛ هي: الاعتبار الفردي والتحفيز الفكري

والتحفيز الإلهامي والتأثير المثالي (Phaneuf, Boudrias, Rousseau & Brunelle, 2016, p. 30)

ويعتبر نموذج "القيادة التحويلية" أنسب أسلوب قيادة من قبل المنظرين والباحثين للمؤسسات التي تسعى لتشجيع موظفيها على القيام بما يتجاوز التوقعات وتحويل أنفسهم إلى قوة ملزمة حيث توفر رؤية مشتركة بين القادة والمرووسين (Kazmi & Naaranoja, 2015, p. 55).

ومصطلح "تحويل" يعني تغيير مظهر أو طابع شيء ما كلياً لتحسين ذلك الشيء أو الشخص، وتشكل القيادة التحويلية القيم الشخصية لمرووسيها لدعم رؤية وأهداف المنظمة من خلال تعزيز البيئة وإقامة العلاقات وإرساء مناخ من الثقة يمكن فيه تقاسم الرؤى (Cetin & Kinik, 2015, p. 520).

والقيادة التحويلية هي نمط من القيادة؛ من خلاله يحول القائد القيم الأساسية لدى المرووسين ومعتقداتهم ومواقفهم، ويلهمهم لإظهار أداء أفضل من توقعاتهم، ويركز هذا النمط من القيادة على زيادة مشاركة المرووسين في تحقيق أهدافهم التنظيمية، ويستند أسلوب القيادة هذا إلى القوة الإلهامية التي يتمتع بها القائد، ويتمتع القادة التحويليون بكاريزما وتأثير كبيرين لحث المرووسين على تجاوز التوقعات في العمل (Gözükara & Şimşek, 2015, p. 964).

ويرى (Luyten & Bazo (2019, p. 16) أن القيادة التحويلية تعد مفهوماً متعدد الأبعاد؛ حيث تتضمن ستة أبعاد أساسية؛ هي: الرؤية والأهداف: مدى عمل القائد على تحقيق توافق في الآراء بين المرووسين لتحديد أولويات المؤسسة مع مراعاة الأهداف العامة، والثقافة: مدى تشجيع القائد للاهتمام والثقة بين المرووسين، والتفاعل معهم باحترام، وإبداء استعداد لتغيير ممارساته عند الضرورة، والهيكل: مدى إنشاء القائد لهيكل مؤسسي يعزز عملية اتخاذ القرارات التشاركية، ويدعم قيادة التفويض والتوزيع ويشجع على استقلال المرووسين في اتخاذ القرارات، والتحفيز الفكري: تشجيع المرووسين على التفكير في مهام العمل وكيفية تنفيذها؛ مما يسهل فرص التعلم الجماعي وتوفير نماذج للتعلم المستمر، والدعم الفردي: مدى تقديم القائد للدعم المعنوي، وتقديره لعمل المرووسين بشكل فردي، وأخذ رأيهم

في الاعتبار عند اتخاذ القرارات، وتوقع الأداء: توقعات القائد الكبيرة للمرؤوسين أن يكونوا فعالين ومبتكرين.

والقادة التحويليون يوظفون المكونات السلوكية الأربعة لممارسات القيادة التحويلية، وهذه المكونات هي: الاعتبار الفردي: فهم مستمعون فعالون ويعترفون بالفروق الفردية بين المرؤوسين ويقبلونها، والتحفيز الفكري: فهم يشجعون الإبداع من خلال إعادة صياغة المشكلات والتعامل مع المواقف القديمة بطرق جديدة، والدافعية الإلهامية: فهم يظهرون سلوكيات ملهمة حيث يوفر المعنى لعمل مرؤوسيهم وإثارة روح الفريق والحماس والتفاؤل، والتأثير المثالي: فهم يعملون كنماذج يحتذى بها لمرؤوسيهم، حيث ينظر المرؤوسون إلى قادتهم باعتبارهم يتمتعون بقدرات استثنائية ومثابرة وتصميم (Arokiasamy, Abdullah, Shaari & Ismail, 2016, p. 152) و (Munir, et al., 2012, p. 886).

ويذكر (Selamat, et al. (2013, p. 567 أن السلوك التحويلي للقيادة يتألف من ثمانية مكونات وهي: تطوير رؤية مشتركة على نطاق واسع، وبناء توافق في الآراء حول أهداف المدارس وأولوياتها، والوصول إلى توقعات أداء عالية، وتوفير دعم فردي، وتوفير التحفيز الفكري، والسلوك النمذجي، وتعزيز ثقافة المنظمة، وبناء هيكل تعاوني.

وذكر (Lan & Chong (2015, p. 185 أن القيادة التحويلية تنقسم إلى ستة أبعاد، بيد أن بعض الباحثين لا يوافقون على هذا التقسيم، ويقسمون القيادة التحويلية إلى أربعة أبعاد للقيادة التحويلية؛ هي: تحفيز ذو رؤية، ونمذجة أخلاقية، وكاريزما، واعتبار فردي.

ويرى (Khoo & Burch (2008, p. 90 أن للقيادة التحويلية خمسة أبعاد هي: التأثير المثالي (الكاريزما): ويشير إلى الملامح الممنوحة للقائد من خلال إدراك المرؤوسين لسلوكه، وهو الجزء الوجداني من القيادة التحويلية حيث يتم توجيه المرؤوسين نحو أهداف أكثر، والتأثير المثالي (السلوك): ويعكس المعايير العالية للسلوك الأخلاقي والإحساس بالهدف والمهمة ويظهر في سلوك القائد ومرؤوسيه، والدافعية الإلهامية: حيث يوفر القائد رؤية واضحة ويشجع الثقة في المرؤوسين لتحقيق الأهداف التي يظنون أنها غير قابلة للتحقيق، والتحفيز الفكري: حيث يستحث القائد المرؤوسين لطرح الأفكار المبدعة والحلول

الجديدة، والاعتبارات الفردية: حيث يظهر القائد الدعم وبتيح الفرص للنمو الفردي للمرؤوسين من خلال التشاور والتوجيه.

وسوف يتبنى الباحثان أبعاد التأثير المثالي (الكاريزما)، والتأثير المثالي (السلوك)، والدافعية الإلهامية، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية في البحث الحالي نظرًا لملاءمتها لطبيعة العينة.

ويذكر (Cetin & Kinik (2015, pp. 520-521) المؤشرات الرئيسية لكل بُعد من هذه الأبعاد؛ فمؤشرات بعد التأثير المثالي (الكاريزما) تتمثل في: إظهار القائد لكفائه والاحتفال بإنجازات المرؤوسين ومعالجة الأزمات وإظهار النفوذ المثالي وتحسين أداء المنظمة والمشاركة في المخاطر مع المرؤوسين والحفاظ على الثبات في سلوكه وتحمله المسؤولية مما يشعر المرؤوسين بالثقة والإيجابية، أما مؤشرات بعد الدافعية الإلهامية فتتمثل في: تقديم نظرة متفائلة للمستقبل وتقليل الأمور المعقدة وترتيب الأولويات والأهداف، وتتمثل مؤشرات بعد التحفيز الفكري في: إعادة النظر في الافتراضات وتوليد أفكار غير مألوفة وتشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في المشكلات وخلق الاستعداد لإحداث تغيير في التفكير، ومساعدتهم على تطوير أفكار جديدة وتحفيزهم لاتخاذ طرق بديلة لحل المشكلات وتأمل كل الحلول الممكنة، أما مؤشرات بعد الاعتبارات الفردية فتتمثل في: التعرف على الاختلافات بين المرؤوسين في نقاط قوتهم وضعفهم وتخصيص مهام قائمة على القدرات والاحتياجات الفردية وتشجيع تبادل وجهات النظر وتعزيز التنمية الذاتية مع التأكيد على ضرورة الإيثار؛ فالقيادة ليست مجرد سيطرة استبدادية.

ويمكن للقادة التحويليين الحقيقيين أن يخلقوا الظروف التي تمكن المرؤوسين من تطوير أنفسهم وتحفيز التعلم التعاوني بينهم، وفي الأوساط التعليمية، ترتبط القيادة التحويلية ارتباطاً قوياً بتطوير المدارس والتعلم والرؤى المستقبلية (Luyten & Bazo, 2019, p. 16).

والقيادة التحويلية تركز على التغيير وتلهم المرؤوسين الالتزام بروية وأهداف مشتركة، وتطوير القدرة القيادية لديهم من خلال التدريب والتوجيه والدعم (Arokiasamy, et al., 2016, p. 151).

ويتميز القادة التحويليون بأنهم يغرسون الثقة بين الموظفين من خلال تمكينهم ودعمهم للانخراط في صنع القرار (Birasnav & Rangnekar, 2010, p. 1041).

والقادة التحويليون يشجعون المرؤوسين على الأداء والتطور بما يتجاوز ما هو متوقع منهم عادة (Khoo & Burch, 2008, p. 87).

والقادة التحويليون يخلقون دوافعاً إيجابية حيث ينقلون القيم التنظيمية إلى مرؤوسيهم ويعملون على تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن لهؤلاء القادة أن ينالوا احترام وثقة المرؤوسين وأن يمنعوا الصراعات داخل المنظمة من خلال اتخاذ القرارات الصحيحة (Esfahani & Soflu, 2011, p. 2391).

كما أن القادة التحويليين يحفزون المرؤوسين للقيام بأداء يتجاوز التوقعات من خلال العمل على تغيير أفكارهم ومعتقداتهم وقيمهم وسلوكهم إلى الأفضل (Kazmi & Naaranoja, 2015, p. 55).

والقائد التحويلي هو شخص استباقي، وينظر إليه على أنه مثال يحتذى به، وهو يلهم مرؤوسيه بالبحث عن حلول خلاقة للمشكلات وتحديد أهداف جديدة وسبل متنوعة لتحقيق الأهداف التي حددها، ويولي الاهتمام باحتياجات التنمية المهنية وتحقيق الأهداف لكل مرؤوس، ويشجع المرؤوسين على تطوير اختصاصاتهم بشكل كامل، والعمل أحياناً كمرشد، وهو شخص يحدد الواقع التنظيمي من خلال رؤية تعكس الطريقة التي يفسر بها المهمة والقيم التي ينبغي أن يستند إليها العمل التنظيمي (Castanheira & Costa, 2011, p. 2012).

وتشير أبحاث القيادة التحويلية إلى أن الفرق التي يكون القادة فيها داعمين وواثقين من قدرات مرؤوسيهم تكون أكثر عرضة للنجاح والاندماج (Wong & Berntzen, 2019, p. 383).

ثالثاً: الاندماج الوظيفي Work Engagement:

يعكس الاندماج الوظيفي الاستغراق والالتزام والحماس والجهد المركز والطاقة والتفاني والإخلاص والشغف والانهماك في العمل، ويشير إلى حالة نفسية تُشعر الموظفين باهتمام كبير بنجاح المؤسسة وأداء المهام بجودة عالية تفوق متطلبات العمل، ويعكس الرضا

الشخصي والإحساس بالإلهام والتأكيد الذي يمددهم به العمل، كما يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة (Schaufeli, 2014, p. 18).

والاندماج الوظيفي هو حالة عقلية سيكولوجية تشجع الموظفين وتدفعهم للإسهام في إنجاز الأهداف الفردية والتنظيمية، وله دور مهم في تحسين أداء الموظفين وتطوير النتائج على المستويين الفردي والتنظيمي (Bilal, Farooq & Hayat, 2019, p.120).

والاندماج الوظيفي هو مفهوم دافعي يشير إلى رغبة الموظفين في استثمار طاقاتهم الجسمية والوجدانية والمعرفية في وظائفهم بشكل كلي ومتزامن، وهو مصدر أساسي للمزايا التنافسية لأن القوة العاملة التي تتمتع بمستوى مرتفع من الاندماج الوظيفي تعد مصدراً نادراً لا يوازيه شيء ولا يمكن الاستعاضة عنه بأي شيء (Basit & Chauhan, 2017, p.2).

ويعد الاندماج الوظيفي أحد أشكال الاتجاه الإيجابي لدى الموظفين تجاه مكان العمل والمعايير المنظمة للعمل، ويُعد أساساً لرفع مستويات الإنتاجية للمؤسسة، وهو يدعم بعض الخصائص المميزة للموظفين والمنظمة التي يعملون بها (Ogunyemi & Babalola, 2019, p.2).

والاندماج الوظيفي هو حالة عقلية إيجابية ترتبط بالعمل وتتصف بالحيوية (أي، مستويات مرتفعة من الطاقة والمرونة والرغبة في الاستثمار في العمل)، والإخلاص (أي، اندماج الفرد في العمل وحماسه وأفكاره الملهمة)، والانهماك (أي سعادة الفرد عند استغراقه في العمل بحيث يصعب عليه الانفصال عن المهام التي يتم أدائها) (Guglielmi, et al., 2016, p.324).

ويعطي الاندماج الوظيفي شعوراً بالإنجاز وبأن العمل يحسن الصحة النفسية، ويظهر من خلال التفاني والمشاركة والحماسة والفخر بالعمل، وتؤثر نتائجه الإيجابية في صحة الموظفين وأدائهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم المرتبطة بالعمل (Merilainen, Koiv & Honkanen, 2019, p.1207).

وعرف (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2002, p.74) الاندماج الوظيفي بأنه حالة ذهنية إيجابية مثمرة مرتبطة بالعمل تتصف بالحيوية، والإخلاص، والانهماك؛ وتوصف بالحيوية بأنها مستويات مرتفعة من الطاقة والمرونة العقلية

أثناء العمل والرغبة في استثمار الجهد في العمل، ويتسم الإخلاص بأنه إحساس بالمعنى والحماسة والإلهام والفخر والتحدي، أما الانهماك فيتصف بأنه تركيز الموظف واستغراقه التام في العمل، حيث يمر الوقت بسرعة ويعاني الموظف من صعوبة انفصاله عن العمل.

والاندماج الوظيفي ثابت نسبياً -على الرغم من تغيره مع الوقت- ويعكس مكونات سمة وحالة؛ فهو يعكس الميول (الشعور بوجود طاقة) التي تؤدي إلى سلوكيات مندمجة (التصرف بشكل مليء بالطاقة)، كما أنه يعكس قوى دافعية (مثل، أسباب داخلية للسلوك)، لكنه مفهوم مميز؛ فعلى سبيل المثال المصطلح المرتبط بالاندماج الوظيفي -الالتزام الوظيفي- يشير إلى توجه للتعلم بمهنة أو وظيفة، لكنه منفصل مفاهيمياً عن مشاعر الطاقة أثناء وقت العمل والذي يحدد الاندماج، كما أن الالتزام الوظيفي يشير إلى اتجاه نحو العمل، بينما يشير الاندماج الوظيفي إلى درجة الانتباه والاستغراق في أنشطة العمل؛ فالاندماج الوظيفي يختلف عن الاتجاه نحو الوظيفة، والاستغراق الوظيفي، والرضا الوظيفي إلا أنه يرتبط بهم (Klassen, et al., 2013, p.34).

وقدم Maslach & Leiter مدخلاً ينظر للاندماج الوظيفي على أنه نقيض الاحتراق الوظيفي، وأنه لمنع الاحتراق يجب أن يكون لدى الموظفين المندمجين طاقة وينظرون لعملهم على أنه تحدي (Kuok & Taormina, 2017, p.263). فالاندماج الوظيفي هو القطب الإيجابي للاحتراق الوظيفي، وهو حالة إنهاك عقلي مرتبطة بالعمل، أما الملل الوظيفي فهو الاستثارة المنخفضة وعدم السعادة بالعمل؛ ومن ثم هناك ارتباط سلبي بين الاندماج الوظيفي وكل منهما، كما يختلف الاندماج الوظيفي عن الرضا الوظيفي حيث يتصف كلاهما بالسعادة والاستثارة ولكن المستويات تكون أعلى في الاندماج الوظيفي (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova & De Witte, 2019, p.578).

وبالتالي يعد كل من الاحتراق الوظيفي والملل الوظيفي مؤشرين سلبيين للاندماج الوظيفي، أما الالتزام الوظيفي والالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي فيعدوا مؤشرات إيجابية له.

والاندماج الوظيفي هو مزيج من ثلاثة مفاهيم؛ الرضا الوظيفي، والالتزام بالمنظمة، وأداء أدوار إضافية (أي بذل جهد طوعية أكثر مما تتطلبه الوظيفة)، ويؤدي إلى مخرجات

فردية؛ مثل تحسن الأداء الوظيفي، وغياب الإنهاك الوظيفي، وتحسن مستوى الإنتاجية المؤسسية (Schaufeli, 2014, p.18).

ويعد Kahn أول من عرض مصطلح الاندماج الوظيفي وعدم الاندماج الوظيفي؛ وهما يشيران إلى السلوكيات الموظفة أو غير الموظفة أثناء أداء أدوار العمل، فالاندماج الوظيفي هو تسخير الموظفين لأنفسهم جسدياً ومعرفياً ووجدانياً أثناء أداء أدوار العمل، أما عدم الاندماج الوظيفي فهو فك الارتباط بين الذات وأدوار العمل حيث ينسحب الموظفون جسدياً ومعرفياً ووجدانياً أثناء أداء أدوار العمل، وقد ارتكز نموذج (Kahn 1990) على الحاجات والدوافع، والتفاعلات مع بيئة العمل، والسياق الاجتماعي التنظيمي؛ فأبعاد الاندماج الجسمية، والمعرفية، والوجدانية تعمل معاً بنشاط لخلق حالة من الاندماج الوظيفي، والموظفون المندمجون يبذلون جهداً كبيراً في عملهم لدرجة أنهم يتوحدون معه، وبالتالي تنشأ علاقة دينامية بين من يوظف طاقاته الجسدية والمعرفية والوجدانية في أدوار عمله من ناحية وأدوار العمل التي يؤديها وتسمح له بالتعبير عن نفسه من ناحية أخرى (Kahn, 1990, p. 694).

فالاندماج الوظيفي هو الاشتراك المقصود في المهام أو الأهداف أو الأنشطة التنظيمية معرفياً ووجدانياً وجسدياً؛ أي وجود أفكار إيجابية لتحسين فاعلية الفرد، ووجود مشاعر إيجابية حول تنفيذ المهام والاستخدام الإرادي لطاقة الفرد وجهده لإنجاز هذه المهام؛ والاندماج الوظيفي المعرفي يقوم على فكرة الفاعلية في العمل؛ أي الوعي المقصود والنشاط والمركز على مهام العمل ووجود أفكار إيجابية حول عمله بهدف تحسين فاعليته في هذه المهام، أما الاندماج الوظيفي الوجداني فيقوم على فكرة الجهد الوجداني في العمل؛ أي عملية تنظيم مشاعر الفرد في العمل، وهو الرغبة في التعلق بالمهام التي تولد مشاعر إيجابية مثل الفخر والحماس والإثارة حول تنفيذها وإتمامها، أما الاندماج الوظيفي الجسدي فيقوم على فكرة المشاركة الجسدية لإتمام مهام العمل، ويعرف بأنه الانهماك الجسدي في المهام من خلال توظيف الفرد الإرادي لطاقته وجهده لتنفيذ وإتمام تلك المهام، ويتضمن ليس فقط كم الطاقة المبذولة ولكن أيضاً شدة أو تكرار بذل الطاقة والجهد في العمل، ويتباين كم الجهد الجسدي المبذول في أداء الأعمال باختلاف الوظائف (Kuok & Taormina, 2017, p.266).

وقد تأثر (Rothbard 2001) برأي (Kahn 1990) إلا أنه نهج نهجًا مختلفًا إلى حد ما وعرف الاندماج بأنه مفهوم دافعي ثنائي الأبعاد؛ وهما: الانتباه؛ أي التوافر المعرفي وكم الوقت الذي يقضيه الفرد في التفكير حول أدواره في العمل، والاستغراق أو الانهماك؛ أي شدة تركيز الفرد على أدواره في العمل (Rothbard, 2001, p. 656).

وهدف بحث (Kuok & Taormina 2017) إلى تفصي ظهور مصطلح الاندماج الوظيفي، وتحديد أبعاده، وأسفر التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي عن وجود ثلاثة عوامل مطابقة لعوامل (Kahn 1990) وهي: الاندماج الوظيفي المعرفي والوجداني والجسدي.

وطرح (Klassen, et al. 2013, p.34) أن للاندماج الوظيفي ثلاثة أبعاد هي: الاندماج الجسدي والوجداني والمعرفي، ويتم قياسها بشكل فردي أو بشكل كلي، إلا أنهم دمجوا بعدي الاندماج الجسدي والاندماج المعرفي معًا في بعد أسماه "الاندماج المعرفي"، وبما أن المعلم قد يظهر في بداية الوظيفة مستويات مرتفعة من الاندماج الاجتماعي مع الطلبة والزملاء ولكن مستويات منخفضة من الاندماج المعرفي، كما أن بيئة العمل الخاصة بمجال التدريس قد تتطلب وجود أبعاد للاندماج الوظيفي تعكس خصائص فريدة للقائمين بالتدريس والظروف الخاصة المرتبطة بعملهم، لذا فقد قاموا بإعداد مقياس الاندماج الوظيفي للمعلم بحيث يعكس السياق المحدد للمدرسة ومتطلبات المعلمين الذين يعملون داخل قاعات الدراسة، بحيث يعكس بعدي الاندماج الاجتماعي مع الزملاء والطلبة -وهو بعد ربما يحدد عملية التدريس بشكل فريد، ومن ثم فقد تم تضمينه في أبعاد الاندماج الوظيفي. وهو المقياس الذي سوف يستند إليه البحث الحالي حيث تم إعداده ليتناسب مع طبيعة القائمين بالعملية التدريسية.

أي أن الاندماج الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم يتضمن أربعة أبعاد: الاندماج المعرفي، والاندماج الوجداني، والاندماج الاجتماعي مع الطلبة، والاندماج الاجتماعي مع الزملاء. وسوف يستند الباحثان لهذه الأبعاد لملاءمتها لعينة البحث الحالي. البحوث السابقة المرتبطة:

تتضمن البحوث السابقة مجموعة من البحوث المرتبطة بمتغيرات البحث الحالي مقسمة على ثلاثة محاور يتناول كل محور العلاقة بين كل متغيرين على حدة، ومحور آخر

للعلاقة بين متغيرات البحث الحالي مجتمعة، وتم الاستعانة ببعض البحوث التي تناولت متغيرات تعد مؤشرات لمتغيرات البحث الحالي - كما تم عرضه في الإطار النظري - ويتم عرضها كما يلي:

١ - بحوث تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي:

فحص بحث (Allameh, et al. (2012) العلاقات بين القيادة التحويلية وأبعادها والتمكين النفسي وأبعاده على عينة من المعلمين والمعلمات بمدارس آباد الابتدائية والإعدادية والثانوية. وأظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية وأبعادها والتمكين النفسي وأبعاده.

بينما هدف بحث أحمد (٢٠١٣) إلى تحديد الفروق بين منخفضي ومرتفعي القيادة التحويلية والتمكين النفسي في الابتكار، ودراسة الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار لدى عينة من الموظفين امتدت أعمارهم من ٢٨-٥١ عاماً. وبينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات الموظفين منخفضي ومرتفعي القيادة التحويلية والتمكين النفسي على مقياس الابتكار لصالح مرتفعي القيادة التحويلية والتمكين النفسي، كما تبين أهمية الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار.

وتناول بحث (Lan & Chong, 2015) التحقق من العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي واتجاهات الموظفين بالصين نحو العمل. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً بالتمكين النفسي، وأن التمكين النفسي بدوره يرتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً باتجاهات الموظفين نحو العمل، وأنه يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية واتجاهات الموظفين نحو العمل.

وهدف بحث الحارثية (٢٠١٦) إلى التعرف على التمكين النفسي لدى معلمي التعليم الأساسي وعلاقته بالثقة في المشرف التربوي (رئيسهم في العمل) بسلطنة عمان. واتضح وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين التمكين النفسي للمعلمين وثقتهم في المشرف، ووجود درجة مرتفعة من التمكين النفسي ومعظم أبعاده، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة من (٥-١٠) سنوات في جميع الأبعاد والمقياس ككل ماعدا بعد التأثير (مقارنة بأقل من ٥ سنوات)، ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح

ذوي مؤهل بكالوريوس ومؤهل ماجستير (مقارنة بمؤهل دبلوم) في بعدي المعنى والكفاية والمقياس ككل.

٢ - بحوث تناولت العلاقة بين التمكين النفسي والاندماج الوظيفي:

درس بحث (Laagr 2003) العلاقة بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين. وتم التوصل إلى وجود ارتباط دال إحصائياً بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وإمكانية استخدام التمكين النفسي للتنبؤ بالرضا الوظيفي. وحاول بحث أميدي (٢٠١٣) الكشف عن دور التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة. تبين أن رؤساء الأقسام لديهم مستويات متوسطة من التمكين النفسي والاعتراب الوظيفي، ووجدت علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً بين التمكين النفسي والاعتراب الوظيفي.

وسعى بحث (Fan, Zheng, Liu & Li 2016) لفحص العلاقات بين بيئة العمل المدركة والتمكين النفسي والاندماج الوظيفي. وأظهرت النتائج أن بيئة العمل المدركة منبىء إيجابي مباشر بكل من التمكين النفسي والاندماج الوظيفي، وأن التمكين النفسي له إسهام إيجابي مباشر دال إحصائياً في الاندماج الوظيفي وله تأثير وسيط على العلاقة بين بيئة العمل المدركة والاندماج الوظيفي.

وتطرق بحث السميري (٢٠١٧) إلى بناء نموذج نظري مقترح للعلاقات السببية بين الثقة بالنفس والتمكين النفسي والاحترق الوظيفي لدى معلمي ذوي الاحتياجات الخاصة. وتبين وجود علاقة سالبة بين التمكين النفسي والاحترق الوظيفي، وأن التمكين النفسي يسهم في التنبؤ بالاحترق الوظيفي، وأن الثقة بالنفس تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التمكين النفسي والاحترق الوظيفي.

وهدف بحث حليم (٢٠١٧) إلى التعرف على أبعاد التمكين النفسي وعلاقتها بالرضا الوظيفي، والتعرف على مستوى التمكين النفسي والفروق فيه والتي ترجع إلى النوع والدرجة الأكاديمية والعمر وعدد سنوات الخبرة، والتعرف على تأثير أبعاد التمكين النفسي (المعنى والكفاءة والتقرير الذاتي والتأثير) على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة. وتبين وجود مستوى مرتفع من التمكين النفسي وفروق دالة إحصائياً في بعض أبعاد التمكين النفسي تعزى إلى النوع في بعد الكفاءة فقط لصالح الذكور، والدرجة الأكاديمية

في بعد التأثير فقط لصالح الرتبة الأعلى، والعمر في أبعاد الكفاءة والتقرير الذاتي والتأثير لصالح العمر الأكبر، وعدد سنوات الخبرة لصالح عدد السنوات الأكثر في حين لم توجد فروق في الأبعاد الأخرى، ووجود تأثير موجب دال إحصائياً لأبعاد التمكين النفسي على الرضا الوظيفي.

وهدف بحث (Ghaniyoun, Shakeri & Heidari (2017) إلى تفصي العلاقة بين التمكين النفسي والاحترق الوظيفي. وأظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من التمكين النفسي والاحترق الوظيفي، ووجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين التمكين النفسي وأبعاده والاحترق الوظيفي.

وسعى بحث محمود والفقي (٢٠١٨) إلى الكشف عن الإسهام النسبي للتمكين النفسي في الرضا الوظيفي لدى عينة من معلمي الأزهر. وتبين وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والتمكين النفسي، وأن التمكين النفسي أكثر المتغيرات إسهاماً في التنبؤ بالدرجة الكلية للرضا الوظيفي.

وهدف بحث (Meng & Sun (2019) إلى تفصي مستوى التمكين النفسي والاندماج الوظيفي، ودور التمكين النفسي في الاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالصين. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من التمكين النفسي والاندماج الوظيفي، ووجود فروق تعزى للنوع لصالح الذكور والعمر لصالح أكبر من ٥٠ سنة -في التمكين النفسي فقط- مقارنة بالمجموعات العمرية (٢٠-٣٠، و٣١-٤٠، و٤١-٥٠ عاماً)، والدرجة العلمية لصالح حملة الدكتوراه مقارنة بجملة الليسانس والماجستير، والدرجة الوظيفية لصالح الأساتذة مقارنة بالأساتذة المساعدين والمدرسين في كل من التمكين النفسي والاندماج الوظيفي، ووجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين التمكين النفسي وجميع أبعاد الاندماج الوظيفي، كما أمكن التنبؤ بالاندماج الوظيفي من خلال بعدي المعنى والكفاءة كبعدين للتمكين النفسي.

وسعى بحث ديدوني وبرحو (٢٠٢٠) إلى معرفة أثر التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي. وأثر التمكين النفسي على الأداء الوظيفي، وأثرت أبعاد (الكفاءة، والاستقلالية، ومعنى العمل) على الأداء الوظيفي، بينما لم يؤثر بعد التأثير الحسي على الأداء الوظيفي.

ودرس بحث Janighorban, Dadkhahtehrani, Najimi & Hafezi

(2020) العلاقة بين التمكين النفسي والاحتراق الوظيفي. وتبين أنه لا يوجد ارتباط دال إحصائيًا بين أي من متغيرات (مستوى التعليم، والوظيفة، والعمر، وعدد سنوات الخبرة) وكل من التمكين النفسي والاحتراق الوظيفي، وأنه لا يوجد ارتباط دال إحصائيًا بين درجات التمكين النفسي وأبعاد الاحتراق الوظيفي، وكانت أبعاد التمكين النفسي منبئات دالة إحصائيًا بالتباين في بعد الإنجاز الشخصي لمتغير الاحتراق الوظيفي.

٣ - بحوث تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي:

تناول بحث Griffith (2004) التأثير المباشر للقيادة التحويلية للمديرين على ترك المعلمين للوظيفة، وكذلك تأثيرها غير المباشر على الرضا الوظيفي للمعلمين بالمرحلة الابتدائية والتقدم الأكاديمي للطلبة. وأسفرت النتائج عن أن القيادة التحويلية للمديرين لم ترتبط مباشرة بترك المعلمين للوظيفة أو التقدم الأكاديمي للطلبة، وكان للقيادة التحويلية تأثير غير مباشر على ترك المعلمين للوظيفة (سلبي) وعلى التقدم الأكاديمي للطلبة (إيجابي) من خلال الرضا الوظيفي.

ودرس بحث Padmanathan (2010) العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية والتبادلية على الاندماج الوظيفي، والقدرة التنبؤية لأساليب القيادة على التنبؤ بالاندماج الوظيفي، وقارن بين القوة التنبؤية لأسلوبي القيادة. وتبين وجود ارتباط إيجابي بين أسلوبي القيادة والاندماج الوظيفي.

وهدف بحث Stander & Rothmann (2010) إلى دراسة العلاقات بين التمكين النفسي والاندماج الوظيفي والشعور بعدم الأمن الوظيفي. وأظهرت النتائج وجود علاقات دالة إحصائيًا بين التمكين النفسي والاندماج الوظيفي والشعور بعدم الأمن الوظيفي، وأن الشعور بعدم الأمن الوظيفي الوجداني توسط تأثير التمكين النفسي على الاندماج الوظيفي.

بينما هدف بحث Tims, Bakker & Xanthopoulou (2011) إلى فحص تأثير أساليب القيادة على الاندماج الوظيفي لدى بعض الموظفين. وتبين أن القيادة التحويلية ارتبطت إيجابيًا بالاندماج الوظيفي وأن التفاؤل توسط هذه العلاقة.

وسعى بحث (Munir, et al. (2012) إلى فحص العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي. وبينت النتائج وجود علاقة موجبة دالة إحصائيًا بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

ودرس (Yang (2012) تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأوضحت النتائج أنه لا يوجد تأثير دال إحصائيًا لأبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، وأنه يوجد دور وسيط للرضا الوظيفي في تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي.

وهدف بحث (Abbas & Amer (2014) إلى فحص العلاقات بين أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي. وأظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي دال إحصائيًا بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، وأنه كلما قضى المدير وقتًا في تدريب الموظفين ودعمهم ومساعدتهم زاد اندماج المرؤوسين الوظيفي، وأن المجموعة العمرية أكثر من ٤٥ عامًا لديهم اندماج وظيفي أكبر، كما تبين أن المجموعة العمرية أقل من ٣٥ عامًا تمتلك خصائص القيادة التحويلية أكثر من غيرها.

وهدف بحث (Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen & Espevik (2014) إلى فحص التأثير اليومي للقيادة التحويلية على الاندماج الوظيفي. وأوضحت النتائج أن عينة البحث كانت أكثر اندماجًا عندما أظهر قائدهم سلوكيات قيادة تحويلية أكثر.

وفحص بحث (El Badawy & Bassiouny (2014) التأثيرات الإيجابية للقيادة التحويلية على كل من الاندماج الوظيفي ورغبة الموظفين في الاستقالة من العمل. وتبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، وعلاقة سالبة دالة إحصائيًا بين القيادة التحويلية والرغبة في الاستقالة، وعلاقة سالبة دالة إحصائيًا بين الاندماج الوظيفي والرغبة في الاستقالة.

ووصف بحث (Bayram (2015) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة. وتبين وجود علاقات إيجابية دالة إحصائيًا بين أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

وسعى بحث (Gözükara & Simsek (2015) إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية على الاندماج الوظيفي للأكاديميين العاملين بالجامعة من خلال الاستقلال الوظيفي. وأظهرت النتائج أن الاستقلال الوظيفي كان بمثابة الوساطة الكاملة لتأثير القيادة التحويلية على الاندماج الوظيفي.

ودرس بحث (Saleem (2015) تأثير أساليب القيادة على الرضا الوظيفي وفحص الدور الوسيط للسياسات التنظيمية المدركة في هذه العلاقة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في باكستان. وتبين أن القيادة التحويلية أثرت إيجابياً على الرضا الوظيفي بينما القيادة التبادلية أثرت سلبياً عليه، وأن السياسات التنظيمية المدركة توسطت جزئياً العلاقة بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي.

وكشف بحث (Schmitt, Hartog & Belsch (2016) دور الاندماج الوظيفي كآلية دافعية وجدانية قد ترتبط من خلالها القيادة التحويلية بالسلوك الاستباقي. وأظهرت النتائج وجود ارتباط موجب بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، وأن الاندماج الوظيفي قد يتحقق بوجود ضغوط العمل المنخفضة، مما يترجم في صورة سلوكيات استباقية أكثر.

وهدف بحث (Bui, Zeng & Higgs (2017) إلى تقصي العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي من خلال دراسة معتقدات الموظفين حول سلوكيات القيادة التحويلية. وتوصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير دال إحصائياً على الاندماج الوظيفي.

وسعى بحث (Park, Kim, Yoon & Joo (2017) إلى تقصي تأثير القيادة الداعمة للتمكين على الاندماج الوظيفي والرفاهية النفسية والدور الوسيط لرأس المال النفسي في هذه العلاقات. وتبين تأثير القيادة الداعمة للتمكين على الاندماج الوظيفي بشكل مباشر وبشكل غير مباشر من خلال رأس المال النفسي، وتوسط رأس المال النفسي جزئياً العلاقة بين القيادة الداعمة للتمكين والاندماج الوظيفي.

وحاول بحث (Ahmad (2018) تحديد تأثير القيادة التحويلية للمدراء على الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بباكستان. وأسفرت النتائج عن وجود مستوى مرتفع من القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس، وعلاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أسلوب القيادة التحويلية للمدراء والرضا الوظيفي.

وفحص بحث (Boamah, Laschinger, Wong & Clarke (2018) تأثير سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرات على الرضا الوظيفي. وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي قوي للقيادة التحويلية على التمكين في مكان العمل والذي بدوره رفع من مستوى الرضا الوظيفي.

وهدف بحث النصاروين وحسونة ودحابة (٢٠١٩) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان بالأردن للقيادة الراعية وعلاقتها باندماج المعلمين الوظيفي. وأظهرت النتائج ارتفاع درجة الاندماج الوظيفي للمعلمين، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الراعية واندماج المعلمين في العمل. وكشف بحث (Maqsood, Tufail, Sardar & Gill (2019) العلاقات بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي من خلال الدور الوسيط لتمكين الموظفين بباكستان. وتبين وجود علاقة مباشرة دالة إحصائيًا بين التأثير المثالي (أحد أبعاد القيادة التحويلية) والاندماج الوظيفي، وأن العلاقات بين الدافعية الإلهامية والتنشيط العقلي (أبعاد القيادة التحويلية) مع الاندماج الوظيفي توسطها تمكين الموظفين.

وفحص بحث (Nikolova, Schaufeli & Notelaers (2019) العلاقات بين القيادة الداعمة للاندماج ومصادر الوظيفة والاندماج الوظيفي. تم اختبار نموذج الدور الوسيط وهو أن القيادة المندمجة يمكن أن تزيد إدراك الموظفين لمصادر الوظيفة (الاستقلالية والدعم من الزملاء وفرص التعلم والنمو) والتي تقابل نظريًا أبعاد القيادة الداعمة للاندماج (الإلهام، والارتباط والتقوية). أسفرت النتائج عن وجود علاقة بين القيادة الداعمة للاندماج وبعدي الاستقلالية والدعم من الزملاء كمصادر للوظيفة، لكنها لم تتنبأ بفرص التعلم والنمو أو بالاندماج الوظيفي، ولم يوجد تأثير مباشر للقيادة الداعمة للاندماج على الاندماج الوظيفي، وارتبطت مدركات الموظفين حول القيادة الداعمة للاندماج بخبرات الاندماج لديهم.

ودرس بحث (Rahmadani, Schaufeli, Ivanova & Osin (2019) الدور الوسيط للحاجات النفسية الأساسية للرضا عن العمل (الاستقلالية، والاستعداد، والكفاءة) في العلاقة بين القيادة الداعمة للاندماج -كمؤشر للقيادة التحويلية- والاندماج الوظيفي. وأسفرت النتائج عن أن الحاجات النفسية للرضا عن العمل توسطت العلاقة بين القيادة الداعمة للاندماج والاندماج الوظيفي.

ودرس بحث (Gemeda & Lee (2020) العلاقات بين أساليب القيادة والاندماج الوظيفي ومخرجات العمل وسلوك العمل الإبداعي. وتبين أن أسلوب القيادة التحويلية يرتبط إيجابياً بالاندماج الوظيفي وسلوك العمل الإبداعي، ووجدت علاقات إيجابية دالة إحصائياً بين الاندماج الوظيفي ومؤشرات مخرجات العمل، وتوسط الاندماج الوظيفي جزئياً العلاقة بين أساليب القيادة ومخرجات العمل.

وتناول بحث (Martinez, Salanova & Cruz-Oritz (2020) ارتباط كل من المتطلبات الوجدانية والقيادة التحويلية باندماج الموظفين. واتضح وجود تأثير مباشر للقيادة التحويلية على الاندماج الوظيفي، ووجود تأثير وسيط للقيادة التحويلية على العلاقة بين المتطلبات الوجدانية والاندماج الوظيفي.

وفحص بحث (Rahmadani, Schaufeli & Stouten (2020) الدور الوسيط لمصادر الوظيفة والحاجات النفسية الأساسية للرضا عن العمل في العلاقة بين القيادة الداعمة للاندماج والاندماج الوظيفي. واتضح أن القيادة الداعمة للاندماج يمكنها التنبؤ بزيادة الاندماج الوظيفي بشكل مباشر، وبشكل غير مباشر من خلال مصادر الوظيفة وإشباع الحاجات النفسية الأساسية في العمل.

بينما هدف بحث (Robijn, Euwema, Schaufeli & Deprez (2020) إلى فحص العلاقة بين القيادة الداعمة للاندماج والاندماج الوظيفي، والدور الوسيط لإشباع الحاجات الأساسية للعلاقات بينهما. وأسفرت النتائج عن أن القيادة الداعمة للاندماج لها تأثير غير مباشر على الاندماج الوظيفي من خلال إشباع الحاجات الأساسية.

وفحص بحث (Li, Sun, Taris, Xing & Peeters (2021) العلاقة بين أنماط القيادة واندماج الموظفين. وتبين وجود ارتباط سالب بين القيادة المتعسفة والاندماج الوظيفي، ووجود ارتباطات موجبة دالة إحصائياً بين عدة أساليب قيادة (مثل التمكينية والأخلاقية والمؤثرة) والاندماج الوظيفي.

٤ - بحوث تناولت العلاقة بين التمكين النفسي والقيادة التحويلية والاندماج الوظيفي:

هدف بحث (Fuller, Morrison, Jones, Bridger & Brown (1999) إلى دراسة تأثير التمكين النفسي على كل من القيادة التحويلية والرضا الوظيفي. وتبين إسهام

التمكين النفسي في الرضا الوظيفي، وأن التمكين النفسي توسط العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

ودرس بحث (Lee & Nie (2014) العلاقات التنبؤية بين مدركات المعلمين حول السلوكيات التمكينية لدى المديرين (تفويض السلطة، وتقديم تحفيز عقلي، وتقديم الشكر والعرفان، وبلورة الرؤية، وتعزيز السلوكيات التعاونية، وتقديم اهتمام ودعم شخصي، وتقديم نماذج للأدوار) وكل من التمكين النفسي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والالتزام المهني لديهم أنفسهم. أوضحت النتائج أن أبعاد التمكين النفسي (المعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير) توسطت العلاقات بين مدركات المعلمين حول السلوكيات التمكينية لدى المديرين والمخرجات المرتبطة بعمل المعلم؛ أي وجدت علاقات ارتباطية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي للمعلمين والاندماج الوظيفي لديهم.

وحاول بحث (Lan & Chong (2015) تقصي العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي واتجاهات الموظفين نحو العمل والمتمثلة في رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي. وتبين أن القيادة التحويلية ارتبطت بالتمكين النفسي وأن التمكين النفسي ارتبط بالاتجاهات نحو العمل، وأن التمكين النفسي أمكنه التوسط جزئياً بين القيادة التحويلية والاتجاهات نحو العمل.

وتناول بحث (Choi, Goh, Adam & Tan (2016) العلاقات السببية بين القيادة التحويلية والتمكين والرضا الوظيفي والتأثير الوسيط للتمكين في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي. واتضح أن التمكين توسط تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، وأن تمكين الموظفين يزيد الرضا الوظيفي لديهم، وأنه يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

تعليق عام على البحوث السابقة:

تنوعت العينات المستخدمة في البحوث لتشمل فئات متعددة مثل (المعلمين والمعلمات والمديرين بالمدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية والأزهر، والموظفين من الجنسين، ورؤساء الأقسام العلمية بالجامعات، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات، ومعلمي ذوي الاحتياجات الخاصة). وسوف يتم تطبيق البحث الحالي على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية بجامعة الزقازيق.

كما تنوعت أهداف البحوث ليشمل معظمها إيجاد علاقات وصفية أو تنبؤية أو سببية، مثل بحث كل من الحارثية (٢٠١٦)، و Fan, et al. (2016)، وحليم (٢٠١٧)، و (2018) Ahmad، ومحمود والفقي (٢٠١٨)، و Meng & Sun (2019)، وديدوني وپرحو (٢٠٢٠)، و Janighorban, et al. (2020)، و Li, et al. (2021)، وبالنسبة لبحوث تحليل الدور الوسيط "Mediation Analysis" فهدفت بعض البحوث لبيان أثر الدور الوسيط للتمكين النفسي على بعض العلاقات بين المتغيرات، في حين لم توجد بحوث هدفت إلى بيان أثر الدور الوسيط للتمكين النفسي على العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي؛ لذا يهدف البحث الحالي للتحقق من الدور الوسيط كأحد أهدافه.

وفيما يتعلق بالبحوث التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي، كانت أهم نتائجها؛ وجود علاقة بين القيادة التحويلية وأبعادها والتمكين النفسي وأبعاده كما في بحث (2012) Allameh, et al.، وأهمية التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار وإمكانية التنبؤ بالابتكار من خلال القيادة التحويلية والتمكين النفسي كما في بحث أحمد (٢٠١٣)، وأن التمكين النفسي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والاتجاهات نحو العمل كما في بحث (2015) Lan & Chong، ووجود علاقة إيجابية بين التمكين النفسي والثقة في المشرف، ووجود فروق تعزى لسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأكثر في بعض أبعاد التمكين النفسي، ووجود فروق تعزى للمؤهل العلمي لصالح ذوي المؤهلات الأعلى في التمكين النفسي وبعض أبعاده كما في بحث الحارثية (٢٠١٦).

وفيما يتعلق بالبحوث التي تناولت العلاقة بين التمكين النفسي والاندماج الوظيفي، كانت أهم نتائجها: توصل (2003) Laagr إلى ارتباط التمكين النفسي بالرضا الوظيفي، وتوصل أميدي (٢٠١٣) إلى وجود ارتباط سالب بين التمكين النفسي والاعتراب الوظيفي، ووجد (2016) Fan, et al. أن التمكين النفسي يسهم إيجابياً مباشرة في الاندماج الوظيفي وله تأثير وسيط على العلاقة بين بيئة العمل المدركة والاندماج الوظيفي، وتوصل السمييري (٢٠١٧) إلى وجود علاقة سالبة بين التمكين النفسي والاحتراق الوظيفي وأن الثقة بالنفس تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التمكين النفسي والاحتراق الوظيفي، وتوصل حليم (٢٠١٧) إلى وجود فروق في التمكين النفسي تعزى إلى الدرجة الأكاديمية لصالح الدرجة الأعلى، والعمر لصالح العمر الأكبر، وعدد سنوات الخبرة لصالح عدد السنوات الأكثر،

Ghaniyoun, et al. (2017) وجود تأثير موجب للتمكين النفسي على الرضا الوظيفي، وتوصل إلى وجود علاقة سلبية بين التمكين النفسي والاحترق الوظيفي، وتوصل محمود والفقي (٢٠١٨) إلى وجود ارتباط بين الرضا الوظيفي والتمكين النفسي والتنبؤ بالرضا الوظيفي من التمكين النفسي، وتوصل Meng & Sun (2019) إلى وجود فروق ترجع للعمر لصالح الأكبر عمراً، والدرجة العلمية لصالح المؤهل الأعلى، والدرجة الوظيفية لصالح الأساتذة في كل من التمكين النفسي والاندماج الوظيفي، ووجود ارتباط موجب بين التمكين النفسي والاندماج الوظيفي، وإمكانية التنبؤ بالاندماج الوظيفي من خلال التمكين النفسي، وتوصل ديدوني وبرحو (٢٠٢٠) إلى وجود تأثير للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي.

وفيما يتعلق بالبحوث التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، كانت أهم نتائجها؛ لم ترتبط القيادة التحويلية مباشرة بترك المعلمين للوظيفة، ولها تأثير سلبي غير مباشر من خلال الرضا الوظيفي على ترك المعلمين للوظيفة، ووجد Padmanathan (2010) ارتباطاً إيجابياً بين أساليب القيادة والاندماج الوظيفي، ووجد Stander & Rothmann (2010) علاقة إيجابية بين التمكين النفسي والاندماج الوظيفي، وتوسط عدم الأمن الوظيفي تأثير التمكين النفسي على الاندماج الوظيفي، وتوصل Tims, et al. (2011) إلى أن القيادة التحويلية ارتبطت إيجابياً بالاندماج الوظيفي وتوسط التفاؤل هذه العلاقة، أما Munir, et al. (2012) فوجد علاقة موجبة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، بينما لم يجد Yang (2012) تأثيراً للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، ووجد دوراً وسيطاً للرضا الوظيفي في تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، أما Abbas & Amer (2014) فوجدوا أن المجموعة العمرية الأكبر سناً لديهم اندماج وظيفي أكبر، ووجد Breevaart, et al. (2014) أن عينة البحث كانت أكثر اندماجاً عندما أظهر قائدهم سلوكيات قيادة تحويلية أكثر، وتوصل El Badawy & Bassiouny (2014) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، ووجد Bayram (2015) ارتباطاً إيجابياً بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، كما وجد Gözükarar & Simsek (2015) أن الاستقلال الوظيفي توسط كاملاً تأثير القيادة التحويلية على المشاركة في العمل، ووجد Saleem (2015) أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي وأن السياسات التنظيمية توسطت جزئياً العلاقة بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي، كما وجد

(Schmitt, et al. (2016) ارتباطاً موجباً بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، ووجد (Bui, et al. (2017) أن القيادة التحويلية تؤثر على الاندماج الوظيفي، ووجد (Park, et al. (2017) أن القيادة الداعمة للتمكين أثرت على الاندماج الوظيفي بشكل مباشر، وبشكل غير مباشر من خلال رأس المال النفسي حيث توسط جزئياً العلاقة بينهما، ووجد (Ahmad (2018) ارتباطاً إيجابياً بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، ووجد (Boamah, et al. (2018) تأثيراً إيجابياً للقيادة التحويلية على التمكين ومن ثم الرضا الوظيفي، ووجد (النصراويون وآخرون (٢٠١٩) ارتباطاً بين درجة القيادة الراعية والاندماج الوظيفي، أما (Maqsood, et al. (2019) فوجد علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، وتوسط تمكين الموظفين العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، وتوصل (Nikolova, et al. (2019) إلى أن القيادة الداعمة للاندماج لم تتنبأ بالاندماج الوظيفي، ولم تؤثر مباشرة على الاندماج الوظيفي، وارتبطت المدركات حول القيادة الداعمة للاندماج بخبرات الاندماج لديهم، أما (Rahmadani, et al. (2019) فوجدوا أن الحاجات النفسية الأساسية للرضا عن العمل توسطت العلاقة بين القيادة الداعمة للاندماج والاندماج الوظيفي، وتوصل (Gemeda & Lee (2020) إلى ارتباط القيادة التحويلية إيجابياً بالاندماج الوظيفي وتوسط الاندماج الوظيفي جزئياً العلاقة بين أساليب القيادة ومخرجات العمل، ووجد (Martinez, et al. (2020) تأثيراً مباشراً للقيادة التحويلية على الاندماج الوظيفي، وتأثيراً وسيطاً للقيادة التحويلية على العلاقة بين المتطلبات الوجدانية والاندماج الوظيفي، ووجد (Rahmadani, et al. (2020) أن القيادة الداعمة للاندماج تنبأت بالاندماج الوظيفي بشكل مباشر، وبشكل غير مباشر من خلال مصادر الوظيفة، ووجد (Robijn, et al. (2020) أن القيادة الداعمة للاندماج لها تأثير غير مباشر على الاندماج الوظيفي من خلال إشباع الحاجات الأساسية، ووجد (Li, et al. (2021) ارتباطاً سالباً بين القيادة المتعسفة والاندماج الوظيفي وارتباطاً موجباً بين أساليب القيادة والاندماج الوظيفي.

وفيما يتعلق بالبحوث التي تناولت العلاقة بين التمكين النفسي والقيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، كانت أهم نتائجها؛ إسهام التمكين النفسي في الرضا الوظيفي، وتوسطه للعلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي كما وجد (Fuller, et al. (1999)، ووجد (Lee & Nie (2014) أن أبعاد التمكين النفسي توسطت العلاقات بين مدركات

المعلمين حول سلوكيات المديرين التمكينية والمخرجات المرتبطة بعملهم؛ ووجدت علاقات ارتباطية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي للمعلمين واندماجهم الوظيفي، ووجد Lan & Chong (2015) أن القيادة التحويلية ارتبطت بالتمكين النفسي وأن التمكين النفسي ارتبط باتجاهات الموظفين نحو العمل، وأنه توسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية واتجاهات الموظفين نحو العمل، كما وجد Choi, et al. (2016) أن تمكين الموظفين يرفع الرضا الوظيفي ويتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

وفي ضوء نتائج هذه البحوث يمكن للباحثان دراسة الدور الوسيط الذي يلعبه التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي. ويمكن صياغة فروض البحث كما يلي:

فروض البحث:

- ١- يوجد تأثير لمتغير العمر كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق.
- ٢- يوجد تأثير لمتغير الوظيفة كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق.
- ٣- يوجد تأثير لمتغير سنوات الخبرة كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق.
- ٤- توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي بأبعادهما المختلفة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق.
- ٥- توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي بأبعادهما المختلفة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق.
- ٦- توجد علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي والاندماج الوظيفي بأبعادهما المختلفة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق.
- ٧- يتوسط التمكين النفسي العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

كانت أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة هي:-

١. أسلوب تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (One-Way Between-Subjects MANOVA).
٢. مربع إيتا (R Squared).
٣. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation).
٤. نموذج المعادلة البنائية (a structural equation model).

منهجية البحث وإجراءاته:**أولاً: عينة البحث:**

(أ) عينة حساب الخصائص السيكومترية:

تكونت عينة حساب الخصائص السيكومترية من (١٠٩) أفراد من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية (كلية التربية، وكلية التربية النوعية، وكلية التربية الرياضية بنين، وكلية التربية الرياضية بنات) بجامعة الزقازيق، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، بمتوسط عمر زمني (٤٢.٧١) عاماً وانحراف معياري (١٢.٠٧) عاماً، كما هو موضح بجدول رقم (١)

جدول (١)**عينة حساب الخصائص السيكومترية**

المجموع	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	معيد	الوظيفة	الكلية
٦٠	١٦	١٥	١٤	٧	٨		التربية
٣٥	٤	١٥	٧	٧	٢		التربية الرياضية (بنين- بنات)
١٤	٣	٥	٣	٢	١		التربية النوعية
١٠٩	٢٣	٣٥	٢٤	١٦	١١		المجموع

(ب) العينة النهائية:

تكونت عينة البحث الأساسية من (٢٥٨) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية (كلية التربية، وكلية التربية النوعية، وكلية التربية الرياضية بنين، وكلية

التربية الرياضية بنات) بجامعة الزقازيق، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، بمتوسط عمر زمني (٤١.٢٨) عامًا وانحراف معياري (١١.٨٤) عامًا، كما هو موضح بجدول رقم (٢)

جدول (٢)
العينة النهائية

المجموع	أستاذ مساعد	أستاذ	مدرس	مدرس مساعد	معيد	الوظيفة الكلية
١٥٧	٣١	٣٧	٤٤	١٧	٢٨	التربية
٧٠	١٠	٢٦	١٨	١٠	٦	التربية الرياضية (بنين- بنات)
٣١	٥	١٥	٦	٣	٢	التربية النوعية
٢٥٨	٤٦	٧٨	٦٨	٣٠	٣٦	المجموع

ثانياً: أدوات البحث:

١ - مقياس التمكين النفسي (PES) Psychological Empowerment Scale:

إعداد: (Singh & Kaur (2019) (تعريب وتقنين الباحثين):

ويتكون المقياس من (٢٥) مفردة، مقسمة إلى أربعة أبعاد فرعية هي (المعنى (١٣ مفردة)، والكفاءة (٥ مفردات)، وتحديد الذات (٣ مفردات)، والتأثير (٤ مفردات)، وجميع المفردات من نوع التقرير الذاتي حيث يجيب عنها الأفراد من خلال مقياس ليكرت خماسي التدرج (غير موافق تمامًا - غير موافق - محايد - موافق - موافق تمامًا)، وجميع المفردات تقاس في الاتجاه الموجب للبعد الفرعي الخاص بها، والجدول رقم (٣) يوضح توزيع المفردات على الأبعاد الفرعية للمقياس.

جدول (٣)

توزيع المفردات على أبعاد مقياس التمكين النفسي

م	الأبعاد الفرعية	أرقام المفردات
١	المعنى	من ١ إلى ١٣
٢	الكفاءة	من ١٤ إلى ١٨
٣	تحديد الذات	من ١٩ إلى ٢١
٤	التأثير	من ٢٢ إلى ٢٥

وقام الباحثان بالتواصل مع معدي المقياس وأخذ موافقتهم على تعريب المقياس وتقنيته على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية جامعة الزقازيق بجمهورية مصر العربية.

وهدف بحث Singh & Kaur (2019) إلى بناء وتقنين مقياس التمكين النفسي لدى معلمي المدرسة الثانوية بالهند. وشارك في البحث (٦٠٠) من المعلمين بنسبة (٣٤.٤٧%) والمعلمات بنسبة (٦٥.٥٢%) بالمرحلة الثانوية بولاية بونجاب بالهند، وقد اختيروا عشوائياً من (٢٤) مدرسة ثانوية. وتم بناء (٥٠) مفردة وتحكيمها من قبل الخبراء المختصين. ثم تم التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى للمقياس. كما تم التطبيق على عينتين مستقلتين للتحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس. وأظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي أن مقياس التمكين النفسي متعدد الأبعاد وهي: المعنى (١٣ مفردة)، والكفاءة (٥ مفردات)، وتحديد الذات (٣ مفردات)، والتأثير (٤ مفردات)، وجميع المفردات تصحح في الاتجاه الإيجابي، ويستجاب لها وفقاً لمقياس خماسي. وأسفرت النتائج التي تم الحصول عليها من التحليل العاملي التوكيدي عن (٢٥) مفردة، والمقياس له مؤشرات اتساق داخلي مناسبة.

وتم اختيار المقياس لأنه ملائم للتطبيق على الهيئة التدريسية على اختلاف مراحل التعليم، كما أنه من أحدث المقاييس المصممة لقياس التمكين النفسي لدى الهيئة التدريسية، فضلاً عن أنه يقيس التمكين النفسي من خلال أكثر مكونات التمكين النفسي شيوعاً، وهي (المعنى، والكفاءة، وتحديد الذات، والتأثير)؛ ومن ثم فالمقياس مناسب للتطبيق على عينة البحث الحالي من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية جامعة الزقازيق.

وقام الباحثان بترجمة مفردات المقياس إلى اللغة العربية، وتم عرضه على عضوين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق بكلية التربية بقسم المناهج وطرق التدريس تخصص اللغة الإنجليزية، وكلية الآداب قسم اللغة الإنجليزية لتقييم جودة الترجمة، وُعدلت بعض المفردات من حيث الصياغة لتتفق مع البيئة العربية وتناسب عينة التقنين التي بلغت (ن= ١٠٩) أفراد من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية والتربية النوعية والتربية الرياضية بنين والتربية الرياضية بنات، تم اختيارهم عشوائياً، وتم استخدام بيانات هذه العينة في حساب الثبات والصدق لمقياس التمكين النفسي.

وقام الباحثان بالإجراءات الآتية:

أولاً: حساب الثبات:

تم حساب ثبات المقياس باستخدام طريقة ألفا لـ "كرونباخ"، حيث حُسبت معاملات ثبات المقياس بمفرداته عن طريق حساب ثبات المقياس ككل في حالة حذف درجة المفردة (If-item deleted)، والنتائج موضحة بالجدول التالي رقم (٤):

جدول (٤)

معاملات ألفا كرونباخ لثبات أبعاد مقياس التمكين النفسي (ن=١٠٩)

المعنى		الكفاءة		تقرير المصير		التأثير	
رقم المفردة	معامل ألفا بعد حذف المفردة	رقم المفردة	معامل ألفا بعد حذف المفردة	رقم المفردة	معامل ألفا بعد حذف المفردة	رقم المفردة	معامل ألفا بعد حذف المفردة
١	٠.٩٠٥	١٤	٠.٨٩٤	١٩	٠.٦٠١	٢٢	٠.٨١١
٢	٠.٩٠٣	١٥	٠.٨٩١	٢٠	٠.٧٤٧	٢٣	٠.٧٨٥
٣	٠.٩٠٢	١٦	٠.٨٨٦	٢١	٠.٦٤٤	٢٤	٠.٧٨٥
٤	٠.٩٠٠	١٧	٠.٨٨٩	-	-	٢٥	٠.٨٥٢
٥	٠.٩٠٨	١٨	٠.٩٠١	-	-	-	-
٦	٠.٩٠٤	-	-	-	-	-	-
٧	٠.٩١٢	-	-	-	-	-	-
٨	٠.٩١٠	-	-	-	-	-	-
٩	٠.٩٠٦	-	-	-	-	-	-
١٠	٠.٩٠٩	-	-	-	-	-	-
١١	٠.٩٠٧	-	-	-	-	-	-
١٢	٠.٩١٣	-	-	-	-	-	-
١٣	٠.٩٠٤	-	-	-	-	-	-
معامل ألفا العام للبعد = ٠.٩١٣		معامل ألفا العام للبعد = ٠.٩١٢		معامل ألفا العام للبعد = ٠.٧٥١		معامل ألفا العام للبعد = ٠.٨٥٢	
معامل ألفا العام = ٠.٩٤٧							

ويتضح من الجدول السابق رقم (٤) أن قيمة معامل ألفا للبعد الفرعي في حالة حذف كل مفردة أقل من أو يساوي تقريباً معامل ألفا العام للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه.

وتم حساب الثبات للأبعاد الفرعية بطريقة ألفا كرونباخ وبلغ (٠.٩١٣ - ٠.٩١٢ -
٠.٧٥١ - ٠.٨٥٢) لكل من (المعنى، والكفاءة، وتقرير المصير، والتأثير) على التوالي،
وبلغ الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للمقياس ككل (٠.٩٤٧).

ثانياً: الاتساق الداخلي لمقياس التمكين النفسي:

تم حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط لبيرسون بين المفردة
والبعد الذي تنتمي إليه، وكانت جميعها دالة عند (٠.٠١)، كما هو موضح بالجدول التالي
رقم (٥).

جدول (٥):

معامل الارتباط لبيرسون بين المفردة والبعد الذي تنتمي إليه لمقياس التمكين النفسي (ن = ١٠٩)

التأثير		تقرير المصير		الكفاءة		المعنى	
معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة
٠.٨٢٨	٢٢	٠.٨٤٤	١٩	٠.٨٤٨	١٤	٠.٧٥٢	١
٠.٨٧٠	٢٣	٠.٧٦٧	٢٠	٠.٨٦١	١٥	٠.٧٨١	٢
٠.٨٦٨	٢٤	٠.٨٤٠	٢١	٠.٨٨٢	١٦	٠.٧٨٩	٣
٠.٧٨٦	٢٥	-	-	٠.٨٧١	١٧	٠.٨٢٠	٤
-	-	-	-	٠.٨٧٤	١٨	٠.٧٠٠	٥
-	-	-	-	-	-	٠.٧٦٣	٦
-	-	-	-	-	-	٠.٥٥١	٧
-	-	-	-	-	-	٠.٦٣٦	٨
-	-	-	-	-	-	٠.٧١٤	٩
-	-	-	-	-	-	٠.٦٣٥	١٠
-	-	-	-	-	-	٠.٦٩٢	١١
-	-	-	-	-	-	٠.٥١٨	١٢
-	-	-	-	-	-	٠.٧٥٥	١٣

جميع معاملات الارتباط بالجدول السابق رقم (٥) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

ثالثاً: صدق مقياس التمكين النفسي:

تم حساب صدق مفردات مقياس التمكين النفسي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه المفردة في حالة حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، باعتبار أن بقية مفردات البعد محكاً للمفردة، ويسمى هذا بالصدق الداخلي أو التجانس الداخلي (السيد، ١٩٧٩، ص ٤٥٧)، وكانت قيم معاملات الارتباط المحسوبة بعد حذف المفردة لمفردات المقاييس الفرعية للتمكين النفسي تتراوح من (٠.٤٦٤ إلى ٠.٨٠٥) كما هو موضح بالجدول رقم (٦)، وكانت جميع معاملات الارتباط للأبعاد الفرعية لمقياس التمكين النفسي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) في حالة حذف المفردة. وبالتالي يتميز المقياس بالصدق الداخلي.

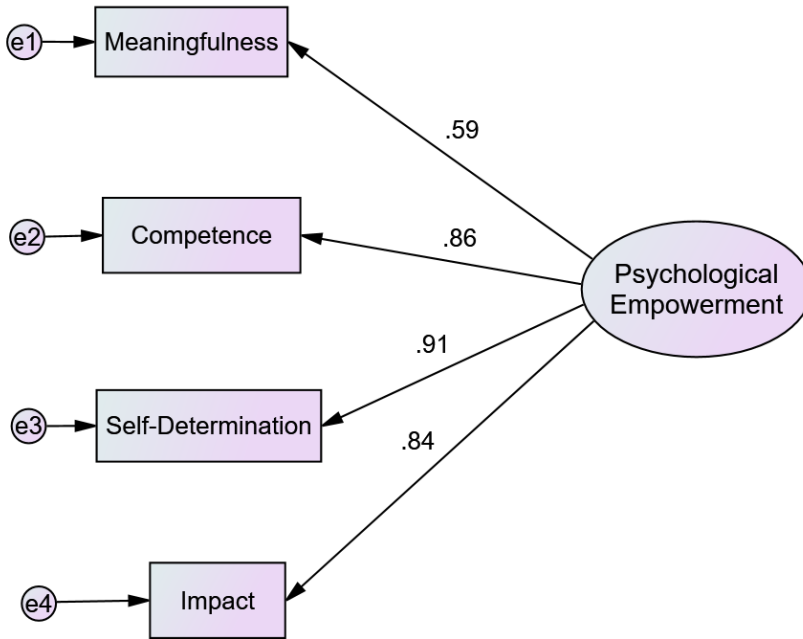
جدول (٦):

معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية في حالة حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه المفردة (ن = ١٠٩)

التأثير		تقرير المصير		الكفاءة		المعنى	
معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة
٠.٧٠١	٢٢	٠.٦٣٧	١٩	٠.٧٦٩	١٤	٠.٧١٠	١
٠.٧٥٧	٢٣	٠.٥٠٦	٢٠	٠.٧٨٢	١٥	٠.٧٢٤	٢
٠.٧٦٦	٢٤	٠.٦٠١	٢١	٠.٨٠٥	١٦	٠.٧٣١	٣
٠.٥٨٣	٢٥	-	-	٠.٧٩٣	١٧	٠.٧٧١	٤
-	-	-	-	٠.٧٤٤	١٨	٠.٦٢٥	٥
-	-	-	-	-	-	٠.٧٠٠	٦
-	-	-	-	-	-	٠.٤٨٦	٧
-	-	-	-	-	-	٠.٥٥٤	٨
-	-	-	-	-	-	٠.٦٥٩	٩
-	-	-	-	-	-	٠.٥٧٨	١٠
-	-	-	-	-	-	٠.٦٤٤	١١
-	-	-	-	-	-	٠.٤٦٤	١٢
-	-	-	-	-	-	٠.٦٩٥	١٣

جميع معاملات الارتباط بالجدول السابق رقم (٦) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

وتم التحقق من صدق المقياس عن طريق استخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) باستخدام برنامج (IBM SPSS Amos (26 مع افتراض أن التمكين النفسي يتشعب على أربعة عوامل مشاهدة هي (المعنى، والكفاءة، وتحديد الذات، والتأثير)، وذلك عن طريق اختبار نموذج العامل الكامن الواحد، وقد حظى هذا النموذج على مؤشرات حسن مطابقة جيدة كما يتضح من الجدول رقم (٧)، حيث إن قيمة معظم المؤشرات وقعت في المدى المثالي لكل مؤشر؛ مما يدل على مطابقة النموذج الجيدة للبيانات (حسن، ٢٠٠٨، ص ٣٧٠).



شكل (١): التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) لمقياس التمكين النفسي باستخدام برنامج (IBM SPSS Amos (V.26

جدول (٧):

مؤشرات حسن المطابقة لنموذج العامل الكامن الواحد لمقياس التمكين النفسي

م	اسم المؤشر	قيمة المؤشر	المدى المثالي للمؤشر
١	الاختبار الإحصائي مربع كاي درجات الحرية df مستوى دلالة مربع كاي	٢.٣٧٦ ٢ ٠.٠٠٠	أن تكون قيمة مربع كاي غير دالة إحصائياً
٢	نسبة (مربع كاي على درجات الحرية)	١.١٨٨	من (صفر) إلى (٥)
٣	مؤشر حسن المطابقة GFI	٠.٩٨٩	من (صفر) إلى (١)
٤	مؤشر حسن المطابقة المصحح AGFI	٠.٩٤٤	من (صفر) إلى (١)
٥	جذر متوسط مربع الاقتراب RMSEA	٠.٠٤٢	من (صفر) إلى (٠.١)
٦	مؤشر الصدق الزائف المتوقع للنموذج الحالي ECVI مؤشر الصدق الزائف المتوقع للنموذج المشيع	٠.١٧٠ ٠.١٨٥	أن تكون قيمته للنموذج الحالي أقل من نظيرتها للنموذج المشيع
٧	مؤشر المطابقة المعياري NFI	٠.٩٩١	من (صفر) إلى (١)
٨	مؤشر المطابقة المقارن CFI	٠.٩٩٨	من (صفر) إلى (١)
٩	مؤشر المطابقة النسبي RFI	٠.٩٧٢	من (صفر) إلى (١)

وفي ضوء ما تم حسابه من الثبات والصدق فإن المقياس أصبح مكوناً من (٢٥) مفردة ويتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، مما يسمح بتطبيقه على العينة النهائية لاختبار فروض البحث الحالي.

٢- مقياس القيادة التحويلية (Transformational Leadership Scale (TLS

إعداد: (Avolio & Bass (2004) (تعريب وتقنين الباحثين):

ويتكون المقياس من (٢٠) مفردة، مقسمة إلى خمسة أبعاد فرعية هي: التأثير المثالي (الكاريزما)، والتأثير المثالي (السلوك)، والدافعية الإلهامية، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية، وكل بعد من الأبعاد الخمسة الفرعية يتكون من أربع مفردات، وجميع المفردات من نوع التقرير الذاتي يجب عنها أفراد العينة في ضوء مقياس ليكرت خماسي التدرج (إطلاقاً - نادراً - أحياناً - كثيراً - دائماً)، وجميع المفردات تقاس في الاتجاه الموجب للبعد الفرعي الخاص بها، والجدول رقم (٨) يوضح توزيع المفردات على الأبعاد الفرعية للمقياس.

جدول (٨):

توزيع المفردات على أبعاد مقياس القيادة التحويلية

م	الأبعاد الفرعية	أرقام المفردات
١	التأثير المثالي (الكاريزما)	١٣، ١١، ٩، ٥
٢	التأثير المثالي (السلوك)	١٩، ١٢، ٧، ٢
٣	الدافعية الإلهامية	٢٠، ١٤، ٦، ٤
٤	التحفيز الفكري	١٨، ١٦، ٣، ١
٥	الاعتبارات الفردية	١٧، ١٥، ١٠، ٨

وقام الباحثان بترجمة مفردات المقياس إلى اللغة العربية، وتم عرضه على عضوين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق بكلية التربية قسم المناهج وطرق التدريس تخصص اللغة الإنجليزية، وكلية الآداب قسم اللغة الإنجليزية لتقييم جودة الترجمة، وعدلت بعض المفردات من حيث الصياغة لتتفق مع البيئة العربية وعينة التقنين التي بلغت (ن= ١٠٩) أفراد من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بكليات التربية والتربية النوعية والتربية الرياضية بنين والتربية الرياضية بنات، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم استخدام بيانات هذه العينة في حساب الثبات والصدق لمقياس القيادة التحويلية.

وتم اتباع الخطوات الآتية:

أولاً: حساب الثبات:

تم حساب ثبات المقياس باستخدام طريقة ألفا لـ"كرونباخ"، حيث حُسبت معاملات ثبات المقياس بمفرداته عن طريق حساب ثبات المقياس ككل في حالة حذف درجة المفردة (If-item deleted)، والنتائج موضحة بالجدول التالي رقم (٩):

جدول (٩):

معاملات ألفا كرونباخ لثبات أبعاد مقياس القيادة التحويلية (ن= ١٠٩)

الاعتبارات الفردية		التحفيز الفكري		الدافعية الإلهامية		التأثير المثالي (السلوك)		التأثير المثالي (الكاريزما)	
معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم
ألفا بعد حذف المفردة	المفردة	ألفا بعد حذف المفردة	المفردة	ألفا بعد حذف المفردة	المفردة	ألفا بعد حذف المفردة	المفردة	ألفا بعد حذف المفردة	المفردة
٠.٨١٤	٨	٠.٨٩٠	١	٠.٨٨٥	٤	٠.٨٧٥	٢	٠.٨١٣	٥
٠.٨٢٢	١٠	٠.٨٣٧	٣	٠.٨٦٦	٦	٠.٨٣٤	٧	٠.٨٠٤	٩
٠.٧٦٥	١٥	٠.٨٥٥	١٦	٠.٨٧٨	١٤	٠.٨٢٦	١٢	٠.٨١٢	١١
٠.٧٤٩	١٧	٠.٨٤٧	١٨	٠.٨٧٩	٢٠	٠.٨١٠	١٩	٠.٨٦٥	١٣

التأثير المثالي (الكاريزما)		التأثير المثالي (السلوك)		الدافعية الإلهامية		التحفيز الفكري		الاعتبارات الفردية	
معامل	رقم المفردة	معامل	رقم المفردة	معامل	رقم المفردة	معامل	رقم المفردة	معامل	رقم المفردة
معامل ألفا بعد حذف المفردة	٠.٨٦٥	معامل ألفا بعد حذف المفردة	٠.٨٧٥	معامل ألفا بعد حذف المفردة	٠.٩٠٥	معامل ألفا بعد حذف المفردة	٠.٨٩٠	معامل ألفا بعد حذف المفردة	٠.٨٣٢
معامل ألفا العام = ٠.٩٧٣									

ويتضح من الجدول السابق رقم (٩) أن قيمة معامل ألفا للبعد الفرعي في حالة حذف كل مفردة أقل من أو يساوي تقريباً معامل ألفا العام للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه. وتم حساب الثبات للأبعاد الفرعية بطريقة ألفا كرونباخ وبلغ (٠.٨٦٥ - ٠.٨٧٥ - ٠.٩٠٥ - ٠.٨٩٠ - ٠.٨٣٢) لكل من (التأثير المثالي (الكاريزما)، والتأثير المثالي (السلوك)، والدافعية الإلهامية، التحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية) على التوالي، وبلغ الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للمقياس ككل (٠.٩٧٣).

ثانياً: حساب الاتساق الداخلي لمقياس القيادة التحويلية:

تم حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط لبيرسون بين المفردة والبعد الذي تنتمي إليه، وكانت جميعها دالة عند (٠.٠١)، كما هو موضح بالجدول التالي رقم (١٠).

جدول (١٠):

معامل الارتباط لبيرسون بين المفردة والبعد الذي تنتمي إليه لمقياس القيادة التحويلية (ن = ١٠٩)

التأثير المثالي (الكاريزما)		التأثير المثالي (السلوك)		الدافعية الإلهامية		التحفيز الفكري		الاعتبارات الفردية	
معامل	رقم المفردة	معامل	رقم المفردة	معامل	رقم المفردة	معامل	رقم المفردة	معامل	رقم المفردة
٠.٨٦٣	٥	٠.٧٧٦	٢	٠.٨٦٦	٤	٠.٨٠٢	١	٠.٧٨٤	٨
٠.٨٨٨	٩	٠.٨٥٨	٧	٠.٨٩٨	٦	٠.٨٩٩	٣	٠.٧٧٨	١٠
٠.٨٦٦	١١	٠.٨٧٦	١٢	٠.٨٩٢	١٤	٠.٨٧٧	١٦	٠.٨٤٢	١٥
٠.٧٥١	١٣	٠.٩٠١	١٩	٠.٨٨٠	٢٠	٠.٨٨٩	١٨	٠.٨٦٧	١٧

جميع معاملات الارتباط بالجدول السابق رقم (١٠) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

ثالثاً: حساب صدق مقياس القيادة التحويلية:

تم حساب صدق مفردات مقياس القيادة التحويلية عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه المفردة في حالة حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، باعتبار أن بقية مفردات البعد محكاً للمفردة ويسمى هذا بالصدق الداخلي أو التجانس الداخلي (السيد، ١٩٧٩، ص ٤٥٧)، وكانت قيم معاملات الارتباط المحسوبة بعد حذف المفردة لمفردات المقاييس الفرعية للقيادة التحويلية تتراوح من (٠.٦٠١ إلى ٠.٨٢١)، وكانت جميع معاملات الارتباط للأبعاد الفرعية لمقياس القيادة التحويلية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) في حالة حذف المفردة؛ وبالتالي يتميز المقياس بالصدق الداخلي.

جدول (١١):

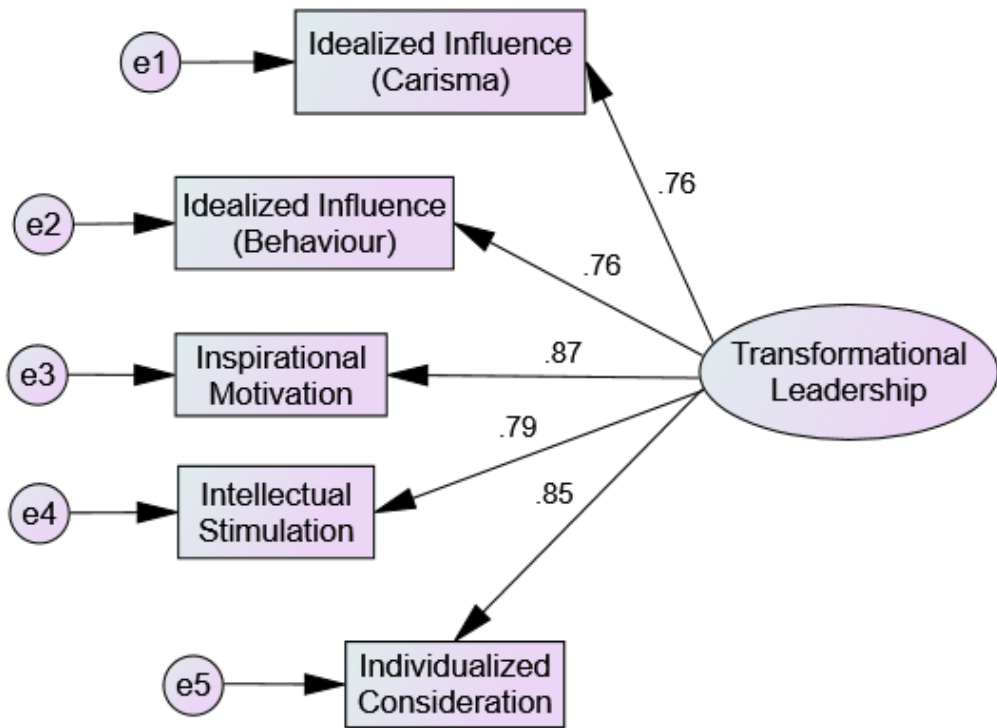
معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية في حالة حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه المفردة (ن = ١٠٩)

الاعتبارات الفردية		التحفيز الفكري		الدافعية الإلهامية		التأثير المثالي (السلوك)		التأثير المثالي (الكاريزما)	
معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة
٠.٦٠٤	٨	٠.٦٦٥	١	٠.٧٦٥	٤	٠.٦١٣	٢	٠.٧٤٧	٥
٠.٥٨٨	١٠	٠.٨١٧	٣	٠.٨٢١	٦	٠.٧٤٩	٧	٠.٧٧١	٩
٠.٧٢٠	١٥	٠.٧٦٨	١٦	٠.٧٨٩	١٤	٠.٧٦٨	١٢	٠.٧٤٩	١١
٠.٧٤٧	١٧	٠.٧٨٩	١٨	٠.٧٨١	٢٠	٠.٨٠٦	١٩	٠.٦٠١	١٣

جميع معاملات الارتباط بالجدول السابق رقم (١١) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

وتم التحقق من صدق المقياس عن طريق استخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) باستخدام برنامج IBM SPSS Amos (26) مع افتراض أن القيادة التحويلية تنتشعب على خمسة عوامل مشاهدة هي: التأثير المثالي (الكاريزما)، والتأثير المثالي (السلوك)، والدافعية الإلهامية، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية، وذلك عن طريق اختبار نموذج العامل الكامن الواحد، وقد حظى هذا النموذج بمؤشرات حسن مطابقة جيدة كما يتضح من الجدول رقم (١٢)، حيث أن قيمة معظم المؤشرات وقعت في المدى المثالي لكل مؤشر؛ مما يدل على مطابقة النموذج الجيدة للبيانات (حسن، ٢٠٠٨، ص ٣٧٠).

شكل (٢) التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) لمقياس القيادة التحويلية باستخدام برنامج IBM SPSS Amos (V.26)



جدول (١٢):

مؤشرات حسن المطابقة لنموذج العامل الكامن الواحد لمقياس القيادة التحويلية

م	اسم المؤشر	قيمة المؤشر	المدى المثالي للمؤشر
١	الاختبار الإحصائي مربع كاي درجات الحرية df مستوى دلالة مربع كاي	٤٩.٩٣٨ ٥ ٠.٠٠٠	أن تكون قيمة مربع كاي غير دالة إحصائياً
٢	نسبة (مربع كاي على درجات الحرية)	٩.٩٨٨	من (صفر) إلى (٥)
٣	مؤشر حسن المطابقة GFI	٠.٨٥٠	من (صفر) إلى (١)
٤	مؤشر حسن المطابقة المصحح AGFI	٠.٥٤٩	من (صفر) إلى (١)
٥	جذر متوسط مربع الاقتراب RMSEA	٠.٢٨٨	من (صفر) إلى (٠.١)
٦	مؤشر الصدق الزائف المتوقع لنموذج الحالي ECVI مؤشر الصدق الزائف المتوقع لنموذج المشيع	٠.٦٤٨ ٠.٢٧٨	أن تكون قيمته للنموذج الحالي أقل من نظيرتها لنموذج المشيع
٧	مؤشر المطابقة المعياري NFI	٠.٨٦٦	من (صفر) إلى (١)
٨	مؤشر المطابقة المقارن CFI	٠.٨٧٦	من (صفر) إلى (١)
٩	مؤشر المطابقة النسبي RFI	٠.٧٣٢	من (صفر) إلى (١)

مما سبق يتضح أن مقياس القيادة التحويلية على درجة عالية من الثبات والصدق، وقد أصبح مكوناً من (٢٠) مفردة؛ مما يسمح بتطبيقه على العينة النهائية لاختبار فروض البحث الحالي.

٣- مقياس الاندماج الوظيفي (Engaged Teachers' Scale (ETS):

إعداد (Klassen, et al. (2013) (تعريب وتقنين الباحثين):

ويتكون المقياس من (١٦) مفردة، مقسمة إلى أربعة أبعاد فرعية هي (الاندماج المعرفي، والاندماج الوجداني، والاندماج الاجتماعي مع الطلبة، والاندماج الاجتماعي مع الزملاء)، وجميع المفردات من نوع التقرير الذاتي يجب عنها الأفراد في ضوء مقياس ليكرت خماسي التدرج (أبداً- نادراً - أحياناً- كثيراً - دائماً)، وجميع المفردات تقاس في الاتجاه الموجب للبعد الفرعي الخاص بها، والجدول رقم (١٣) يوضح توزيع المفردات على الأبعاد الفرعية للمقياس.

جدول (١٣):

توزيع المفردات على أبعاد مقياس الاندماج الوظيفي

م	الأبعاد الفرعية	أرقام المفردات
١	الاندماج المعرفي	من ١ إلى ٤
٢	الاندماج الوجداني	من ٥ إلى ٨
٣	الاندماج الاجتماعي مع الطلبة	من ٩ إلى ١٢
٤	الاندماج الاجتماعي مع زملاء	من ١٣ إلى ١٦

وقام الباحثان بالتواصل مع معدّي المقياس وأخذ موافقتهم على تعريف المقياس وتقنيته على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلّيات التربية جامعة الزقازيق بجمهورية مصر العربية.

وهدف بحث Klassen, et al. (2013) إلى بناء وتقنين مقياس قصير متعد الأبعاد لاندماج المعلم، ويعكس خصائص معينة لعمل المعلمين داخل حجرة الصف والمدرسة. تم تجميع البيانات من ثلاث عينات منفصلة من المعلمين بمختلف المراحل الابتدائية والإعدادية والثانوية (ن = ٨١٠، منهم ٧٤.٦٪ من الإناث)، وامتدت أعمارهم من (٢٣ إلى ٦٥) عامًا، وبلغ متوسط أعمارهم (٤٠.٧٣ عامًا)؛ منهم (٧٣.٤٪) حاصلين على مؤهل جامعي، و(٢٢.٥٪) حاصلين على درجة الماجستير، و(٠.٩٪) حاصلين على درجة الدكتوراه، و(٣.٢٪) لم يحددوا آخر مؤهل دراسي حصلوا عليه، وقد امتدت خبراتهم التدريسية من أقل من عام إلى (٣٨) عامًا، بمتوسط قدره (١٣.٤٢) عامًا، وانحراف معياري قدره (٩.٧٩) عامًا. ثم تم اتباع خمس خطوات؛ في الخطوة الأولى تم بناء محتوى المفردات وتلقي تغذية راجعة من مجموعة من الخبراء، ومن الخطوة الثانية إلى الخطوة الخامسة تم تجميع بيانات من العينات الثلاث المستقلة وإجراء تحليلات إحصائية لتقليل عدد المفردات وفحص البناء العاملي والصدق البنائي للمقياس. أسفر ذلك عن بناء مقياس ذي (١٦) مفردة موزعة بالتساوي على (٤) عوامل تقيس اندماج المعلم، وتصحح جميعها في الاتجاه الإيجابي وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي. ويتمتع المقياس بخصائص سيكومترية جيدة من حيث الصدق والثبات وإمكانية استخدامه في بحوث أخرى. وأظهرت النتائج الارتباط الإيجابي للمقياس مع مقياس UWES من إعداد Schaufeli وزملائه عام ٢٠٠٦، والمكون من ١٧ فقرة، وهو مقياس مستخدم على نطاق واسع، كما تبين ارتباطه الإيجابي وتمايزه عن مقياس الفاعلية الذاتية للمعلمين. ويتميز هذا المقياس عن غيره بوجود بعد "الاندماج الاجتماعي مع الطلبة" كمكون أساسي للاندماج الوظيفي للمعلمين.

وقام الباحثان بترجمة مفردات المقياس إلى اللغة العربية، وتم عرضه على عضوين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق بكلية التربية قسم المناهج وطرق التدريس تخصص اللغة الإنجليزية، وكلية الآداب قسم اللغة الإنجليزية لتقييم جودة الترجمة، وعدلت بعض المفردات من حيث الصياغة لتتفق مع البيئة العربية وطبيعة عينة التقنين التي بلغت (ن=١٠٩) أفراد من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية والتربية النوعية والتربية الرياضية بنين والتربية الرياضية بنات، تم اختيارهم عشوائياً، وتم استخدام بيانات هذه العينة في حساب الثبات والصدق لمقياس الاندماج الوظيفي.

وتم اختيار المقياس لأنه ملائم للتطبيق على المعلمين على اختلاف مراحل التعليم، كما أنه من أحدث المقاييس المصممة لقياس الاندماج الوظيفي لدى الهيئة التدريسية، فضلاً عن أنه يقيس الاندماج الوظيفي من خلال مكونات معرفية ووجدانية واجتماعية تتصل بشكل مباشر بعمل القائمين بالتدريس (حيث تناولت علاقة المعلم بالطالب)؛ ومن ثم فهو مناسب للتطبيق على عينة البحث الحالي من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية جامعة الزقازيق.

وللتحقق من الثبات والصدق لمقياس الاندماج الوظيفي، تم اتباع الخطوات الآتية:

أولاً: حساب الثبات:

تم حساب ثبات المقياس باستخدام طريقة ألفا لـ "كرونباخ"، حيث حُسبت معاملات ثبات المقياس بمفرداته عن طريق حساب ثبات المقياس ككل في حالة حذف درجة المفردة (If-item deleted) وكانت النتائج موضحة من الجدول التالي رقم (١٤):

جدول (١٤):

معاملات ألفا كرونباخ لثبات أبعاد مقياس الاندماج الوظيفي (ن = ١٠٩)

الاندماج الاجتماعي مع الزملاء		الاندماج الاجتماعي مع الطلبة		الاندماج الوجداني		الاندماج المعرفي	
معامل ألفا بعد حذف المفردة	رقم المفردة	معامل ألفا بعد حذف المفردة	رقم المفردة	معامل ألفا بعد حذف المفردة	رقم المفردة	معامل ألفا بعد حذف المفردة	رقم المفردة
٠.٧٧٥	١٣	٠.٨٦٠	٩	٠.٩٤٧	٥	٠.٦٥٥	١
٠.٧٩٧	١٤	٠.٨٢٣	١٠	٠.٩٣٨	٦	٠.٧٤٨	٢
٠.٧٣٩	١٥	٠.٨٦٧	١١	٠.٩٣٤	٧	٠.٦٨٧	٣
٠.٨٥٥	١٦	٠.٨١٠	١٢	٠.٩٤٠	٨	٠.٦٦١	٤
معامل ألفا العام للبعد = ٠.٨٣٣		معامل ألفا العام للبعد = ٠.٨٧٥		معامل ألفا العام للبعد = ٠.٩٥٤		معامل ألفا العام للبعد = ٠.٧٤٨	
معامل ألفا العام = ٠.٩٣٠							

ويتضح من الجدول السابق رقم (١٤) أن قيمة معامل ألفا للبعد الفرعي في حالة

حذف كل مفردة أقل من أو يساوي تقريباً معامل ألفا العام للبعد الفرعي الذي تنتمي إليه.

وقد تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للأبعاد الفرعية بطريقة ألفا كرونباخ

وبلغ (٠.٧٤٨ - ٠.٩٥٤ - ٠.٨٧٥ - ٠.٨٣٣) لكل من (الاندماج المعرفي، والاندماج

الوجداني، والاندماج الاجتماعي مع الطلبة، والاندماج الاجتماعي مع الزملاء) على

التوالي، وبلغ الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للمقياس ككل (٠.٩٣٠).

ثانياً: الاتساق الداخلي لمقياس الاندماج الوظيفي:

تم حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط لبيرسون بين المفردة

والبعد الذي تنتمي إليه، وكانت جميعها دالة عند (٠.٠١)، كما هو موضح بالجدول التالي

رقم (١٥).

جدول (١٥):

معامل الارتباط لبيرسون بين المفردة والبعد الذي تنتمي إليه لمقياس الاندماج الوظيفي (ن = ١٠٩)

الاندماج الاجتماعي مع الزملاء		الاندماج الاجتماعي مع الطلبة		الاندماج الوجداني		الاندماج المعرفي	
معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة
٠.٨٢٨	١٣	٠.٨٠٧	٩	٠.٩٣٠	٥	٠.٧٨٢	١
٠.٧٨٩	١٤	٠.٨٧٦	١٠	٠.٩٤٠	٦	٠.٧٤١	٢
٠.٨٨٣	١٥	٠.٨٥٥	١١	٠.٩٤٨	٧	٠.٧٦٦	٣
٠.٨٣٤	١٦	٠.٨٩٦	١٢	٠.٩٤٠	٨	٠.٧٧٣	٤

جميع معاملات الارتباط بالجدول السابق رقم (١٥) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)
 ثالثًا: صدق مقياس الاندماج الوظيفي:

تم حساب صدق مفردات مقياس الاندماج الوظيفي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه المفردة في حالة حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، باعتبار أن بقية مفردات البعد محكًا للمفردة، ويسمى هذا بالصدق الداخلي أو التجانس الداخلي (السيد، ١٩٧٩، ص ٤٥٧)، وكانت قيم معاملات الارتباط المحسوبة بعد حذف المفردة لمفردات المقاييس الفرعية للاندماج الوظيفي تتراوح بين (٠.٤٥٠ إلى ٠.٩١١) وكانت جميع معاملات الارتباط للأبعاد الفرعية لمقياس الاندماج الوظيفي دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠١) في حالة حذف المفردة. وبالتالي يتميز المقياس بالصدق الداخلي.

جدول (١٦):

معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية في حالة حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه المفردة (ن=١٠٩)

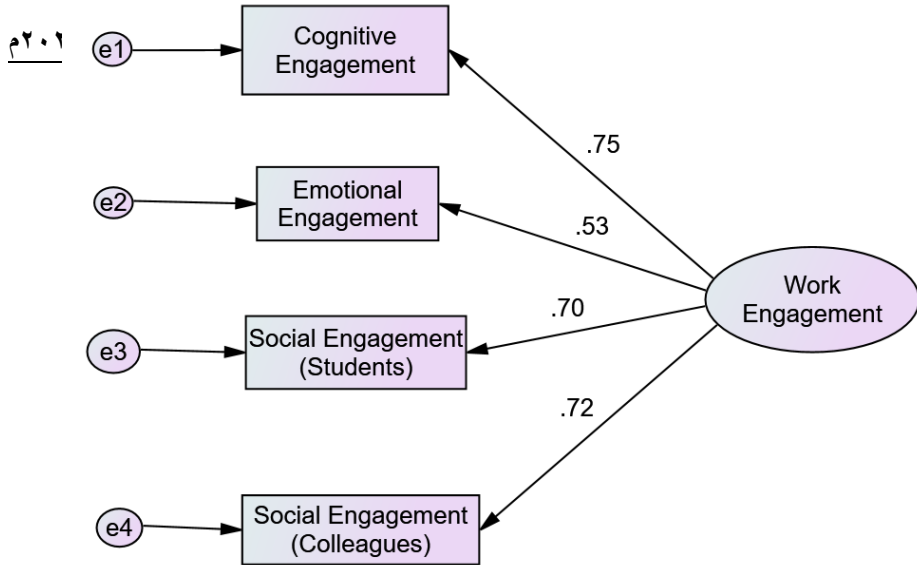
الاندماج الاجتماعي مع الزملاء		الاندماج الاجتماعي مع الطلبة		الاندماج الوجداني		الاندماج المعرفي	
معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة
٠.٧٠١	١٣	٠.٦٩٠	٩	٠.٨٦٩	٥	٠.٦٢٣	١
٠.٦٦٠	١٤	٠.٧٧٧	١٠	٠.٨٩٦	٦	٠.٤٥٠	٢
٠.٧٩٦	١٥	٠.٦٩٧	١١	٠.٩١١	٧	٠.٥٤٨	٣
٠.٦١١	١٦	٠.٨٠٩	١٢	٠.٨٨٨	٨	٠.٦١٩	٤

جميع معاملات الارتباط بالجدول السابق رقم (١٦) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)

وتم التحقق من صدق المقياس عن طريق استخدام التحليل العاملي التوكيدي

(Confirmatory Factor Analysis) باستخدام برنامج (IBM SPSS Amos (26)

مع افتراض أن الاندماج الوظيفي يتشعب على أربعة عوامل مشاهدة هي (الاندماج المعرفي، والاندماج الوجداني، والاندماج الاجتماعي مع الطلبة، والاندماج الاجتماعي مع الزملاء)، وذلك عن طريق اختبار نموذج العامل الكامن الواحد، وقد حظى هذا النموذج على مؤشرات حسن مطابقة جيدة كما يتضح من الجدول رقم (١٧)، حيث أن قيمة معظم المؤشرات وقعت في المدى المثالي لكل مؤشر؛ مما يدل على مطابقة النموذج الجيدة للبيانات (حسن، ٢٠٠٨، ص ٣٧٠).



شكل (٣): التحليل العامل التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) لمقياس الاندماج الوظيفي باستخدام برنامج IBM SPSS Amos (V.26) جدول (١٧):

مؤشرات حسن المطابقة لنموذج العامل الكامن الواحد لمقياس الاندماج الوظيفي

م	اسم المؤشر	قيمة المؤشر	المدى المثالي للمؤشر
١	الاختبار الإحصائي مربع كاي درجات الحرية df مستوى دلالة مربع كاي	٢.٤٦٠	أن تكون قيمة مربع كاي غير دالة إحصائياً
٢	نسبة (مربع كاي على درجات الحرية)	١.٢٣٠	من (صفر) إلى (٥)
٣	مؤشر حسن المطابقة GFI	٠.٩٨٩	من (صفر) إلى (١)
٤	مؤشر حسن المطابقة المصحح AGFI	٠.٩٤٥	من (صفر) إلى (١)
٥	جذر متوسط مربع الاقتراب RMSEA	٠.٠٤٦	من (صفر) إلى (٠.١)
٦	مؤشر الصدق الزائف المتوقع للنموذج الحالي ECVI مؤشر الصدق الزائف المتوقع للنموذج المشبع	٠.١٧١ ٠.١٨٥	أن تكون قيمته أقل من نظيرتها للنموذج المشبع
٧	مؤشر المطابقة المعياري NFI	٠.٩٧٨	من (صفر) إلى (١)
٨	مؤشر المطابقة المقارن CFI	٠.٩٩٦	من (صفر) إلى (١)
٩	مؤشر المطابقة النسبي RFI	٠.٩٣٤	من (صفر) إلى (١)

وفي ضوء ما تم حسابه من الثبات والصدق فإن المقياس أصبح يتكون من (١٦) مفردة ويتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، مما يسمح بتطبيقه على العينة النهائية لاختبار فروض البحث الحالي.

نتائج البحث ومناقشتها:

نتائج الفرض الأول ومناقشتها:

الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على أنه "يوجد تأثير لمتغير العمر كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق"؛ واختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (One-Way Between-Subjects MANOVA) لدراسة تأثير متغير العمر كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد التمكين النفسي، وتم حساب مربع إيتا (R Squared) لمعرفة حجم التأثير أو نسبة التباين المفسر بواسطة المتغير المستقل (العمر) كمتغير تصنيفي وذلك باستخدام برنامج (SPSS V.26). وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (١٨):

نتائج الاختبارات المتعددة لتأثير المتغير المستقل (العمر) كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد التمكين النفسي (N=258)

التأثير Effect	الاختبارات المتعددة Multivariate Tests	القيمة Value	ف F	درجات الحرية المفترضة Hypothesis df	درجات حرية الخطأ Error df	الدلالة .Sig
العمر كمتغير تصنيفي	Pillai's Trace	٠.٢٤	٤.٠٩٦	١٦.٠٠٠	١٠١٢.٠٠٠	٠.٠٠٠
	Wilks' Lambda	٣	٤.٢٦٢	١٦.٠٠٠	٧٦٤.٤٠٠	٠.٠٠٠
	Hotelling's Trace	٠.٧٧	٤.٣٦٤	١٦.٠٠٠	٩٩٤.٠٠٠	٠.٠٠٠
	Roy's Largest Root	٠	١٢.٧٣	٤.٠٠٠	٢٥٣.٠٠٠	٠.٠٠٠
		٠.٢٨	٤			

من الجدول السابق (١٨) يتضح نتائج الدلالة الإحصائية للاختبارات الأربعة الخاصة بتحليل التباين المتعدد، والمحكان الأكثر استخدامًا هما الاختباران الأول والثاني (Wilk's Lambda & Pillai's Trace)، ولكن يتضح أن تأثير (العمر) دال إحصائيًا اعتمادًا على المحكات الأربعة.

جدول (١٩):

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (Tests of Between-Subjects Effects) لتأثير المتغير المستقل (العمر) كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد التمكين النفسي (ن=٢٥٨)

مربع إبتنا R2	F	متوسط المربعات Mean Square	درجات الحرية df	مجموع المربعات Type III Sum of Squares	المتغير التابع Dependent Variable	المصدر Source
٠.٠٩٤	**٦.٥٣٨	٣٨٣.٩٦١	٤	١٥٣٥.٨٤٢	المعنى	العمر
٠.١١٧	**٨.٣٥٥	٨٢.٣٣١	٤	٣٢٩.٣٢٣	الكفاءة	كمتغير
٠.١٥٩	*١١.٩١٧	٦١.٠٥٣	٤	٢٤٤.٢١٢	تحديد الذات	تصنيفي
٠.٠٧٢	*	٥٢.٠٧١	٤	٢٠٨.٢٨٣	التأثير	
	**٤.٨٩٤					
-	-	٥٨.٧٣٢	٢٥٣	١٤٨٥٩.١١٩	المعنى	الخطأ
-	-	٩.٨٥٤	٢٥٣	٢٤٩٣.٠٩٥	الكفاءة	Error
-	-	٥.١٢٣	٢٥٣	١٢٩٦.٢٠٦	تحديد الذات	
-	-	١٠.٦٣٩	٢٥٣	٢٦٩١.٧٠١	التأثير	
-	-	-	٢٥٧	١٦٣٩٤.٩٦١	المعنى	الإجمالي
-	-	-	٢٥٧	٢٨٢٢.٤١٩	الكفاءة	المصحح
-	-	-	٢٥٧	١٥٤٠.٤١٩	تحديد الذات	Corrected
-	-	-	٢٥٧	٢٨٩٩.٩٨٤	التأثير	Total

** تعنى دالة عند مستوى (٠.٠١)

جدول (٢٠):

نتائج الإحصاءات الوصفية لتحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (Tests of Between-Subjects Effects) لتأثير المتغير المستقل (العمر) كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد التمكين النفسي (ن=٢٥٨)

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	العمر كمتغير تصنيفي	أبعاد التمكين النفسي
٤٦	٦.٢٣٧٨٤	٥٣.٩٧٨٣	أقل من (٣٠) عامًا	المعنى
٨٤	٧.٩٤٤٨٣	٥٤.٥١١٩	أكثر من (٣٠) عامًا إلى (٤٠) عامًا	
٧٢	٧.١٧٣٢٣	٥٣.٨٤٧٢	أكثر من (٤٠) عامًا إلى (٥٠) عامًا	
٣٢	١١.١٩.٣	٥٥.٥٦٢٥	أكثر من (٥٠) عامًا إلى (٦٠) عامًا	
٢٤	٣.٨١٠٥	٦٢.٥٤١٧	أكثر من (٦٠) عامًا	
٢٥٨	٧.٩٨٧٠٩	٥٥.١٠٨٥	الكل	
٤٦	٣.٣٥٩٦٨	١٩.٨٤٧٨	أقل من (٣٠) عامًا	الكفاءة

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	العمر كمتغير تصنيفي	أبعاد التمكين النفسي
٨٤	٣.٤٦٥٧٦	٢١.١٩٠٥	أكثر من (٣٠) عام إلى (٤٠) عامًا	
٧٢	٣.٢٧٧٩١	٢٠.٩٥٨٣	أكثر من (٤٠) عام إلى (٥٠) عامًا	
٣٢	٢.٤٠٦٣١	٢٢.٣٧٥	أكثر من (٥٠) عام إلى (٦٠) عامًا	
٢٤	١.٤١١٦٥	٢٤.٠٨٣٣	أكثر من (٦٠) عامًا	
٢٥٨	٣.٣١٣٩٤	٢١.٣٠٢٣	الكل	
٤٦	٢.٦١٦٦٥	١٠.٦٧٣٩	أقل من (٣٠) عامًا	تحديد الذات
٨٤	٢.٤٥٨٢٣	١٢.٢٠٢٤	أكثر من (٣٠) عام إلى (٤٠) عامًا	
٧٢	٢.١٨٨٢٧	١٢.٤٨٦١	أكثر من (٤٠) عام إلى (٥٠) عامًا	
٣٢	١.٩٤٠٣٩	١٢.٩٠٦٣	أكثر من (٥٠) عام إلى (٦٠) عامًا	
٢٤	١.١٣٨٩	١٤.٤١٦٧	أكثر من (٦٠) عامًا	
٢٥٨	٢.٤٤٨٢٣	١٢.٣٠٢٣	الكل	التأثير
٤٦	٣.٥٨٣١١	١٤.٣٠٤٣	أقل من (٣٠) عامًا	
٨٤	٣.٣٨٦٣٨	١٤.٩٥٢٤	أكثر من (٣٠) عام إلى (٤٠) عامًا	
٧٢	٣.١١١٣٦	١٥.٤٠٢٨	أكثر من (٤٠) عام إلى (٥٠) عامًا	
٣٢	٣.٣٤٩٨٩	١٥.٩٣٧٥	أكثر من (٥٠) عام إلى (٦٠) عامًا	
٢٤	٢.٣٤٩٤٥	١٧.٧٠٨٣	أكثر من (٦٠) عامًا	
٢٥٨	٣.٣٥٩١٦	١٥.٣٤١١	الكل	

ويتضح من الجدول رقم (٢٠) تحقق الفرض الأول، حيث وُجدت فروق دالة إحصائية ترجع إلى متغير (العمر) كمتغير تصنيفي ((أقل من ٣٠ عامًا) - (أكثر من ٣٠ عامًا إلى ٤٠ عامًا) - (أكثر من ٤٠ عامًا إلى ٥٠ عامًا) - (أكثر من ٥٠ عامًا إلى ٦٠ عامًا) - (أكثر من ٦٠ عامًا))، في كل من (المعنى، الكفاءة، تحديد الذات، التأثير) لصالح الفئة العمرية (أكثر

من ٦٠ عامًا) كما يظهر بالجدول رقم (١٨)، ويدل مربع إيتا على أن متغير (العمر) كمتغير تصنيفي قد فسّر ٩.٤٪، ١١.٧٪، ١٥.٩٪، ٧.٢٪ من التباين الكلي في كل من أبعاد (المعنى، الكفاءة، تحديد الذات، التأثير) على التوالي، كما هو موضح بجدول (١٩).

وهذا يتفق مع ما توصل إليه حلّيم (٢٠١٧)، و (Meng & Sun 2019) من

وجود فروق في التمكين النفسي وبعض أبعاده تعزى إلى العمر لصالح العمر الأكبر.

ويمكن تفسير ذلك بأن التمكين النفسي مفهوم دافعي يتناول السيطرة كمتنقّد دافعي داخلي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ويفترض أن لديهم حاجة للسيطرة، ويتم إشباعه عندما يمكنهم التعامل مع المواقف أو الناس بشكل ملائم، وهذا يتوافر لدى الفئة العمرية الأكبر (أكبر من ٦٠ عامًا) من أعضاء هيئة التدريس. فالتمكين النفسي هو الجانب السيكلوجي للعمليات الدينامية المستمرة والمشاركة السيطرة والتحكم في الحياة حيث تندمج الفئة العمرية (أكبر من ٦٠ عامًا) بشكل أكبر في المشاركة النشطة بالكليات ويشعرون بالكفاءة الذاتية، ويثقون في قدراتهم على أداء المهام المطلوبة منهم، ويشعرون بالقدرة على التأثير في العمل والاستقلالية في أداء المهام المكلفين بها والشعور بأهميتها.

والمكون الداخلي الشخصي والوجداني للتمكين النفسي يشير إلى المشاعر الخاصة بتأثير القدرات الشخصية على النتائج في المواقف الشخصية والاجتماعية، ويشير المكون التفاعلي المعرفي إلى الوعي الناقد بالبيانات السياسية والاجتماعية ووظائفها، بينما يشير المكون السلوكي إلى سلوكيات المشاركة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وتأثيرهم في ظروف مجتمعاتهم، وهذه المكونات تندمج لتشكّل صورة عضو هيئة التدريس القادر على التأثير في سياق محدد، وفهم كيفية عمل النظام في هذا السياق، والاندماج في سلوكيات التحكم في الظروف، وهذا يتوافر بقوة لدى الفئة العمرية (أكبر من ٦٠ عامًا).

الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على أنه "يوجد تأثير لمتغير الوظيفة كمتنقّد تصنيفي على درجات أبعاد التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق؛ ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (One-Way Between-Subjects MANOVA) لدراسة تأثير متغير الوظيفة كمتنقّد تصنيفي على درجات أبعاد التمكين النفسي، وتم حساب مربع إيتا (R Squared)

لمعرفة حجم التأثير أو نسبة التباين المفسر بواسطة المتغير المستقل (الوظيفة)، وذلك باستخدام برنامج (SPSS V.26)، وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول (٢١):

نتائج الاختبارات المتعددة لتأثير المتغير المستقل (الوظيفة) على درجات أبعاد التمكين النفسي (ن = ٢٥٨)

الدلالة .Sig	درجات حرية الخطأ Error df	درجات الحرية المفترضة Hypothesis df	ف F	القيمة Value	الاختبارات المتعددة Multivariate Tests	التأثير Effect
.٠٠٠٠	١٠١٢.٠٠٠	١٦.٠٠٠	٤.٧٢٢	٠.٢٧٨	Pillai's Trace Wilks' Lambda Hotelling's Trace Roy's Largest Root	الوظيفة
.٠٠٠٠	٧٦٤.٤٠٠	١٦.٠٠٠	٥.٠٢٤	٠.٧٣٧		
.٠٠٠٠	٩٩٤.٠٠٠	١٦.٠٠٠	٥.٢٤٤	٠.٣٣٨		
.٠٠٠٠	٢٥٣.٠٠٠	٤.٠٠٠	١٧.٠٨	٠.٢٧٠		

من الجدول السابق (٢١) يتضح نتائج الدلالة الإحصائية للاختبارات الأربعة الخاصة بتحليل التباين المتعدد، والمحكان الأكثر استخدامًا هما الاختباران الأول والثاني (Wilk's Lambda & Pillai's Trace)، ولكن يتضح أن تأثير (الوظيفة) دال إحصائيًا اعتمادًا على المحكات الأربعة.

جدول (٢٢):

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (Tests of Between-Subjects Effects) لتأثير المتغير المستقل (الوظيفة) على درجات أبعاد التمكين النفسي (ن = ٢٥٨)

مربع إيتا R2	ف F	متوسط المربعات Mean Square	درجات الحرية df	مجموع المربعات Type III Sum of Squares	المتغير التابع Dependent Variable	المصدر Source
.٠٠٧٤	**٥.٠٦١	٣٠٣.٦٤١	٤	١٢١٤.٥٦٤	المعنى	الوظيفة
.٠١٤٢	**١٠.٤٨٠	١٠٠.٢٩٦	٤	٤٠١.١٨٣	الكفاءة	
.٠١٩٣	**١٥.١٢٠	٧٤.٢٩٩	٤	٢٩٧.١٩٦	تحديد الذات	
.٠٠٩٩	**٦.٩٤٠	٧١.٦٨١	٤	٢٨٦.٧٢٢	التأثير	
-	-	٦.٠٠٢	٢٥٣	١٥١٨٠.٣٩٧	المعنى	الخطأ Error
-	-	٩.٥٧٠	٢٥٣	٢٤٢١.٢٣٦	الكفاءة	
-	-	٤.٩١٤	٢٥٣	١٢٤٣.٢٢٣	تحديد الذات	
-	-	١٠.٣٢٩	٢٥٣	٢٦١٣.٢٦٢	التأثير	
-	-	-	٢٥٧	١٦٣٩٤.٩٦١	المعنى	الإجمالي المصحح Corrected Total
-	-	-	٢٥٧	٢٨٢٢.٤١٩	الكفاءة	
-	-	-	٢٥٧	١٥٤٠.٤١٩	تحديد الذات	
-	-	-	٢٥٧	٢٨٩٩.٩٨٤	التأثير	

** تعنى دالة عند مستوى (٠.٠١)

جدول (٢٣):

نتائج الإحصاءات الوصفية لتحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (Tests of Between-Subjects Effects) لتأثير المتغير المستقل (الوظيفة) على درجات أبعاد التمكين النفسي (ن = ٢٥٨)

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	الوظيفة	أبعاد التمكين النفسي
٣٦	٦.٥٥٥٠٢	٥٣.٩٤٤٤	معيد	المعنى

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	الوظيفة	أبعاد التمكين النفسي
٣٠	٧.١٨٢٧٥	٥٢.١٦٦٧	مدرس مساعد	
٦٨	٩.١٨٥٨٧	٥٤.٠٨٨٢	مدرس	
٧٨	٧.٤٩٠٣٩	٥٥.١٥٣٨	أستاذ مساعد	
٤٦	٧.٠٠٢٧٣	٥٩.٣٦٩٦	أستاذ	
٢٥٨	٧.٩٨٧٠٩	٥٥.١٠٨٥	الكلية	
٣٦	٣.٤٣٠.٤٩	١٩.٩٤٤٤	معيد	الكفاءة
٣٠	٤.٠٦٦١٢	١٨.٨٦٦٧	مدرس مساعد	
٦٨	٢.٧٥٢٧٢	٢١.٧٢٠٦	مدرس	
٧٨	٣.٠٣٥٢٦	٢١.٤٦١٥	أستاذ مساعد	
٤٦	٢.٦٣٦٥١	٢٣.٠٦٥٢	أستاذ	
٢٥٨	٣.٣١٣٩٤	٢١.٣٠٢٣	الكلية	
٣٦	٢.٦٩٧٨٨	١٠.٥٨٣٣	معيد	تحديد الذات
٣٠	٢.٣٤٤٢٣	١٠.٧٦٦٧	مدرس مساعد	
٦٨	٢.٠٣٨	١٢.٣٩٧١	مدرس	
٧٨	٢.٣٦٣٧٤	١٢.٧٠٥١	أستاذ مساعد	
٤٦	١.٦٣٧١٣	١٣.٨٢٦١	أستاذ	
٢٥٨	٢.٤٤٨٢٣	١٢.٣٠٢٣	الكلية	
٣٦	٣.٧٣٣٥٩	١٤.٠٥٥٦	معيد	التأثير
٣٠	٣.٣١١٤٢	١٤	مدرس مساعد	
٦٨	٣.٣١٦٣٣	١٥.٠٤٤١	مدرس	
٧٨	٢.٩٩٩٣١	١٥.٦٠٢٦	أستاذ مساعد	
٤٦	٢.٨٩٧٦١	١٧.٢١٧٤	أستاذ	

أبعاد التمكين النفسي	الوظيفة	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد
	الكلية	١٥.٣٤١١	٣.٣٥٩١٦	٢٥٨

ويتضح من الجدول السابق رقم (٢٣) تحقق الفرض الأول، فهناك فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى الوظيفة (معيد- مدرس مساعد- مدرس- أستاذ مساعد- أستاذ)، في كل من (المعنى، الكفاءة، تحديد الذات، التأثير) لصالح الوظيفة (أستاذ) كما يظهر بالجدول رقم (٢٣)، ويدل مربع إيتا على أن متغير الوظيفة قد فسر ٧.٤٪، ١٤.٢٪، ١٩.٣٪، ٩.٩٪ من التباين الكلي في كل من (المعنى، الكفاءة، تحديد الذات، التأثير) على التوالي، كما هو موضح بجدول رقم (٢٢).

وهذا يتفق مع ما توصل إليه الحارثية (٢٠١٦)، وحليم (٢٠١٧) من وجود فروق في التمكين النفسي وبعض أبعاده تعزى إلى الدرجة الأكاديمية وذوي المؤهلات الأعلى لصالح الرتبة الأعلى والدرجة الوظيفية لصالح الأساتذة.

ويمكن تفسير ذلك بأن التمكين النفسي يعني السمات النفسية الضرورية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم كي يشعروا بقدرتهم على السيطرة على أعمالهم وتعزيز كفاءاتهم الذاتية وإزالة الصعوبات التي تعترض عملهم، فهو يعبر عن المعتقدات الشخصية لديهم حول عملهم، كما أن التمكين النفسي يتضمن معتقداتهم حول كفاءتهم، وجهودهم لفهم البيئة وتحليلها والتحكم فيها، وقدرتهم على تحديد العوامل المؤثرة في صنع القرارات واستثمار المصادر لتحقيق الأهداف من خلال المشاركة في منظمات المجتمع أو مجموعات العمل. وهذا يتوافر لدى فئة الأساتذة بكلية التربية جامعة الزقازيق.

ويعد التمكين النفسي أهم ضمانات استمرار أي مؤسسة تعليمية؛ فهو ينمي تفكير رؤساء العمل ويصبحون أكثر حماساً ونجاحاً وتعاوناً ويحسنون توظيف الموارد وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، كما أنه يزيد من التزامهم وتحملهم لمسئوليات العمل وإمدادهم بما يطور مهاراتهم ويدفعهم للعمل بحيوية. وفي المجال التربوي يكون أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم مرتفعو التمكين النفسي أكثر ثقة في قدراتهم على أداء المهام الموكلة إليهم بفاعلية، وأكثر ثقة في مهاراتهم التدريسية، ويشعرون باستقلالية أكبر، ويكونون أكثر قدرة على إنتاج أفكار إبداعية قيمة، ويعتقدون أن عملهم يؤثر بشدة على أداؤهم، ويكون لديهم مستوى مرتفع من

الأداء التنظيمي والإدارة المدرسية ويكونون أكثر دافعية؛ وهو ما تتمتع به فئة الأساتذة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الزقازيق.

الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على أنه "يوجد تأثير لمتغير سنوات الخبرة كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق"؛ واختبار صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (One-Way Between-Subjects MANOVA) لدراسة تأثير متغير سنوات الخبرة كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد التمكين النفسي، وتم حساب مربع إيتا (R Squared) لمعرفة حجم التأثير أو نسبة التباين المفسر بواسطة المتغير المستقل: سنوات الخبرة كمتغير تصنيفي وذلك باستخدام برنامج (SPSS V.26)، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (٢٤):

نتائج الاختبارات المتعددة لتأثير المتغير المستقل (سنوات الخبرة) كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد التمكين النفسي (N=٢٥٨)

الدالة Sig.	درجات حرية الخطأ Error df	درجات الحرية المفترضة Hypothesis df	ف F	القيمة Value	الاختبارات المتعددة Multivariate Tests	التأثير Effect
٠.٠٠٠	١٠١٢.٠٠٠	١٦.٠٠٠	٤.٢٤٢	٠.٢٥١	Pillai's Trace	سنوات
٠.٠٠٠	٧٦٤.٤٠٠	١٦.٠٠٠	٤.٥٦٠	٠.٧٥٧	Wilks' Lambda	الخبرة
٠.٠٠٠	٩٩٤.٠٠٠	١٦.٠٠٠	٤.٨١٨	٠.٣١٠	Hotelling's Trace	كمتغير
٠.٠٠٠	٢٥٣.٠٠٠	٤.٠٠٠	١٧.١٥٩	٠.٢٧١	Roy's Largest Root	تصنيفي

من الجدول السابق (٢٤) يتضح نتائج الدلالة الإحصائية للاختبارات الأربعة الخاصة بتحليل التباين المتعدد، والمحكان الأكثر استخدامًا هي الاختبارين الأول والثاني (Wilks' & Lambda & Pillai's Trace)، ولكن يتضح أن تأثير (سنوات الخبرة) دال إحصائيًا اعتمادًا على المحكات الأربعة.

جدول (٢٥):

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (Tests of Between-Subjects Effects) لتأثير المتغير المستقل (سنوات الخبرة) كمتغير تصنيفي على درجات أبعاد التمكين النفسي (ن=٢٥٨)

مربع إيتا R2	F	متوسط المربعات Mean Square	درجات الحرية df	مجموع المربعات Type III Sum of Squares	المتغير التابع Dependent Variable	المصدر Source
.٠٠٧١	**٤.٧٩٨	٢٨٩.٠٢٣	٤	١١٥٦.٠٩٢	المعنى	سنوات
.٠١٣٢	**٩.٦٠٧	٩٣.٠٤٣	٤	٣٧٢.١٧٣	الكفاءة	الخبرة
.٠١٩٦	*١٥.٤٢٦	٧٥.٥٠٩	٤	٣٠٢.٠٣٥	تحديد الذات	كمتغير
.٠٠٩٩	*	٧١.٨٣٦	٤	٢٨٧.٣٤٢	التأثير	تصنيفي
-	-	٦٠.٢٣٣	٢٥٣	١٥٢٣٨.٨٦٩	المعنى	الخطأ
-	-	٩.٦٨٥	٢٥٣	٢٤٥٠.٢٤٦	الكفاءة	Error
-	-	٤.٨٩٥	٢٥٣	١٢٣٨.٣٨٣	تحديد الذات	
-	-	١٠.٣٢٧	٢٥٣	٢٦١٢.٦٤٢	التأثير	
-	-	-	٢٥٧	١٦٣٩٤.٩٦١	المعنى	الإجمالي
-	-	-	٢٥٧	٢٨٢٢.٤١٩	الكفاءة	المصحح
-	-	-	٢٥٧	١٥٤٠.٤١٩	تحديد الذات	Corrected
-	-	-	٢٥٧	٢٨٩٩.٩٨٤	التأثير	Total

** تعنى دالة عند مستوى (٠.٠١)

جدول (٢٦):

نتائج الإحصاءات الوصفية لتحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (Tests of Between-Subjects Effects) لتأثير المتغير المستقل سنوات الخبرة على درجات أبعاد التمكين النفسي (ن=٢٥٨)

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	سنوات الخبرة كمتغير تصنيفي	أبعاد التمكين النفسي
٨٥	٧.٦٩٢٥٧	٥٣.٢٢٣٥	عام إلى (١٠) أعوام	المعنى
٩٢	٦.٩٩٢٠٧	٥٥.٠٣٢٦	أكثر من (١٠) أعوام إلى (٢٠) عامًا	
٤٣	٧.٣١٣٧٣	٥٥.٥٥٨١	أكثر من (٢٠) عامًا إلى (٣٠) عامًا	
٢٥	١١.٨٥٦٥	٥٧.٠٨	أكثر من (٣٠) عامًا إلى (٤٠) عامًا	
١٣	٤.٠٦٩٩	٦٢.٦٩٢٣	أكثر من (٤٠) عامًا	
٢٥٨	٧.٩٨٧٠٩	٥٥.١٠٨٥	الكل	
٨٥	٣.٣٩٢٤	١٩.٩٤١٢	عام إلى (١٠) أعوام	الكفاءة
٩٢	٣.٢٥٨٣٣	٢١.٤٠٢٢	أكثر من (١٠) أعوام إلى (٢٠) عامًا	
٤٣	٢.٩٧٠٦٩	٢١.٧٢٠٩	أكثر من (٢٠) عامًا إلى (٣٠) عامًا	
٢٥	١.٨٠٢٧٨	٢٣.٦	أكثر من (٣٠) عامًا إلى (٤٠) عامًا	

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	سنوات الخبرة كمتغير تصنيفي	أبعاد التمكين النفسي
١٣	٢.٣٩٣٩	٢٣.٦٩٢٣	أكثر من (٤٠) عامًا	
٢٥٨	٣.٣١٣٩٤	٢١.٣٠٢٣	الكل	
٨٥	٢.٣٩٠٤٦	١١	عام إلى (١٠) أعوام	تحديد الذات
٩٢	٢.٣٥٧٣٢	١٢.٣٨٠٤	أكثر من (١٠) أعوام إلى (٢٠) عام	
٤٣	٢.١٦٩٢	١٣.٠٩٣	أكثر من (٢٠) عامًا إلى (٣٠) عامًا	
٢٥	١.٣٨٢.٣	١٣.٩٢	أكثر من (٣٠) عامًا إلى (٤٠) عامًا	
١٣	٠.٨٧٧.٦	١٤.٥٣٨٥	أكثر من (٤٠) عامًا	
٢٥٨	٢.٤٤٨٢٣	١٢.٣٠٢٣	الكل	
٨٥	٣.٥٢٩٣١	١٤.١٤١٢	عام إلى (١٠) أعوام	التأثير
٩٢	٣.١٥٣١	١٥.٤٤٥٧	أكثر من (١٠) أعوام إلى (٢٠) عامًا	
٤٣	٢.٩٤٣٣٦	١٥.٨٣٧٢	أكثر من (٢٠) عامًا إلى (٣٠) عامًا	
٢٥	٣.٢٢٣٨٧	١٦.٦٨	أكثر من (٣٠) عامًا إلى (٤٠) عامًا	
١٣	٢.٠٠٦٤	١٨.٢٣٠٨	أكثر من (٤٠) عامًا	
٢٥٨	٣.٣٥٩١٦	١٥.٣٤١١	الكل	

ويتضح من الجدول السابق رقم (٢٦) تحقق الفرض الأول، فهناك فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى سنوات الخبرة كمتغير تصنيفي ((عام إلى ١٠ أعوام) - (أكثر من ١٠ أعوام إلى ٢٠ عامًا) - (أكثر من ٢٠ عامًا إلى ٣٠ عامًا) - (أكثر من ٣٠ عامًا إلى ٤٠ عامًا) - (أكثر من ٤٠ عامًا))، في كل من (المعنى، الكفاءة، تحديد الذات، التأثير) لصالح الفئة ذات سنوات الخبرة (أكثر من ٤٠ عامًا) كما يظهر بالجدول رقم (٢٤)، ويدل مربع إيتا على أن متغير سنوات الخبرة كمتغير تصنيفي قد فسّر ٧.١٪، ١٣.٢٪، ١٩.٦٪، ٩.٩٪ من التباين الكلي في كل من (المعنى، والكفاءة، وتحديد الذات، والتأثير) على التوالي، كما هو موضح بجدول (٢٥).

وهذا يتفق مع ما توصل إليه الحارثية (٢٠١٦)، وحليم (٢٠١٧) من وجود فروق في التمكين النفسي وبعض أبعاده تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأكثر. ويمكن تفسير ذلك بأن التمكين النفسي هو حالة نفسية داخلية تتولد لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم نحو عملهم، ويظهر في قيمة الهدف من العمل، ويتضمن المواءمة بين متطلبات أدوار العمل والمعتقدات والقيم والسلوكيات، ومعتقداتهم حول قدرتهم على أداء الأنشطة بمهارة، والتركيز على فاعلية العمل أكثر من الفاعلية الشاملة، والإحساس بحرية اختيار الأفعال المبادرة والمنظمة والاستقلالية في استكمال المهام وصنع القرارات حول طرق العمل وسرعة سيره، وسيطرتهم على مخرجات العمل والتأثر بسياق العمل، مما يعكس التوجه النشط لهم نحو أدوار العمل حيث يستطيعون تشكيل أدوارهم في العمل. كما أن التمكين النفسي يضم مجموعة من القيم الإيجابية مثل تقدير قيمة العمل والوقت والعمل الجماعي والإخلاص. وكل ذلك يتوافر لدى فئة سنوات الخبرة (أكثر من ٤٠ عامًا).

الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع على "توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي بأبعادهما المختلفة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق"؛ ولاختبار هذا الفرض قام الباحثان باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي بأبعادهما، والجدول التالي رقم (٢٧) يوضح ذلك:

جدول رقم (٢٧):

معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي بأبعادهما المختلفة (ن=٢٥٨)

التمكين النفسي					الأبعاد أو الدرجة الكلية	الأبعاد والدرجة الكلية
الدرجة الكلية	التأثير	تحديد الذات	الكفاءة	المعنى		
**٠.٤٠٠	**٠.٢٨٠	**٠.٢٣١	**٠.٢٣٠	**٠.٤٤٨	القيادة التحويلية	التأثير المثالي (الكاريزما)
**٠.٣٥١	**٠.٢٤٨	**٠.١٧٨	**٠.٢٢٠	**٠.٣٩٢		التأثير المثالي (السلوك)
**٠.٣٧٩	**٠.٢٦٩	**٠.٢٢٤	**٠.٢٣٥	**٠.٤١٣		الدافعية الإلهامية
**٠.٣٤٩	**٠.٢٢٠	**٠.٢٠٨	**٠.٢١٣	**٠.٣٩٤		التحفيز الفكري
**٠.٤٠٠	**٠.٣٠٥	**٠.٢٧٧	**٠.٢٢٥	**٠.٤٢٥		الاعتبارات الفردية
**٠.٣٩٥	**٠.٢٧٨	**٠.٢٣٦	**٠.٢٣٦	**٠.٤٣٦		الدرجة الكلية

** تعنى أن معامل الارتباط دال عند ٠.٠١

وينضح من الجدول السابق رقم (٢٧) ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد التأثير المثالي (الكاريزما) وبين جميع أبعاد التمكين النفسي (المعنى، الكفاءة، تحديد الذات، التأثير) والدرجة الكلية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد التأثير المثالي (السلوك) وبين جميع أبعاد التمكين النفسي (المعنى - الكفاءة - تحديد الذات - التأثير) والدرجة الكلية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد الدافعية الإلهامية وبين جميع أبعاد التمكين النفسي (المعنى - الكفاءة - تحديد الذات - التأثير) والدرجة الكلية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد التحفيز الفكري وبين جميع أبعاد التمكين النفسي (المعنى - الكفاءة - تحديد الذات - التأثير) والدرجة الكلية.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد الاعتبارات الفردية وبين جميع أبعاد التمكين النفسي (المعنى- الكفاءة- تحديد الذات- التأثير) والدرجة الكلية.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين الدرجة الكلية للقيادة التحويلية وبين جميع أبعاد التمكين النفسي (المعنى- الكفاءة- تحديد الذات- التأثير) والدرجة الكلية.

وهذا يتفق مع ما توصل إليه بحث (Allameh, et al. (2012) وبحث الحارثية (٢٠١٦) حيث وجدوا علاقة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية وأبعادها والتمكين النفسي وأبعادها، وعلاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة التمكين النفسي للمعلمين وثقتهم في المشرف التربوي.

ويمكن تفسير ذلك بأن القيادة التحويلية هي عملية تبني الالتزام بالأهداف التنظيمية مما يسهم في تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وتشجيعهم على تحقيق تلك الأهداف وتعزيز أدانهم، وعلاوة على ذلك، فكليات التربية بجامعة الزقازيق ستكون قادرة على الحد من ضغوط العمل والاحتراق من جهة وزيادة الاندماج الوظيفي لدى الأعضاء من جهة أخرى من خلال تطبيق القيادة التحويلية؛ مما يسمح للأعضاء ومعاونيهم بالإبداع والابتكار والتصرف بطريقة هادفة، وتبني وممارسة القيم الإيجابية مثل تقدير قيمة العمل وإدراك قيمة الوقت والإخلاص وتقدير العمل الجماعي وقيم الحوار، وتحسين معتقداتهم حول قدراتهم على أداء الأنشطة بمهارة، وزيادة إحساسهم بحريتهم في اختيار الأفعال المبادرة والمنظمة، وتحقيق الاستقلالية في استكمال مهام العمل؛ مثل صنع القرارات حول طرق العمل وسرعة سير العمل والجهد، كذلك زيادة درجة سيطرتهم على مخرجات العمل، مما يُشعرهم بقدراتهم على تشكيل أدوارهم في العمل؛ ومن ثم ترتبط القيادة التحويلية بالتمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية جامعة الزقازيق.

الفرض الخامس:

ينص الفرض الخامس على "توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والاندمج الوظيفي بأبعادهما المختلفة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة

الزقازيق"؛ ولاختبار هذا الفرض قام الباحثان باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي بأبعادهما المختلفة، والجدول التالي رقم (٢٨) يوضح ذلك:

جدول رقم (٢٨):
معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي بأبعادهما المختلفة (ن=٢٥٨)

الاندماج الوظيفي					الأبعاد أو الدرجة الكلية	
الدرجة الكلية	الاندماج الاجتماعي مع الزملاء	الاندماج الاجتماعي مع الطلبة	الاندماج الوجداني	الاندماج المعرفي	الأبعاد أو الدرجة الكلية	
**٠.٢٢٧	**٠.٢٣٣	*٠.١٤٦	**٠.١٩١	**٠.١٦١	التأثير المثالي (الكاريزما)	القيادة التحويلية
**٠.٢٥٣	**٠.٢٥٢	*٠.١٥٦	**٠.٢٢٦	**٠.١٨٠	التأثير المثالي (السلوك)	
**٠.٢٧٥	**٠.٢٦٣	**٠.١٦١	**٠.٢٦٩	**٠.١٩٠	الدافعية الإلهامية	
**٠.٢٢٦	**٠.٢٣٠	*٠.١٥٣	**٠.١٩٩	*٠.١٤٢	التحفيز الفكري	
**٠.٢٥٧	**٠.٢٤٣	**٠.١٧١	**٠.٢٢٨	**٠.١٨٣	الاعتبارات الفردية	
**٠.٢٦١	**٠.٢٥٧	**٠.١٦٦	**٠.٢٣٤	**٠.١٨٠	الدرجة الكلية	

** تعنى أن معامل الارتباط دال عند ٠.٠١ & * تعنى أن معامل الارتباط دال عند ٠.٠٥

ويتضح من الجدول السابق رقم (٢٨) ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١ و ٠.٠٥) بين بعد التأثير المثالي (الكاريزما) وبين جميع أبعاد الاندماج الوظيفي (الاندماج المعرفي- الاندماج الوجداني- الاندماج الاجتماعي مع الطلبة- الاندماج الاجتماعي مع الزملاء) والدرجة الكلية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١ و ٠.٠٥) بين بعد التأثير المثالي (السلوك) وبين جميع أبعاد الاندماج الوظيفي (الاندماج المعرفي- الاندماج الوجداني- الاندماج الاجتماعي مع الطلبة- الاندماج الاجتماعي مع الزملاء) والدرجة الكلية.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد الدافعية الإلهامية وبين جميع أبعاد الاندماج الوظيفي (الاندماج المعرفي- الاندماج الوجداني- الاندماج الاجتماعي مع الطلبة- الاندماج الاجتماعي مع الزملاء) والدرجة الكلية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١ و ٠.٠٥) بين بعد التحفيز الفكري وبين جميع أبعاد الاندماج الوظيفي (الاندماج المعرفي- الاندماج الوجداني- الاندماج الاجتماعي مع الطلبة- الاندماج الاجتماعي مع الزملاء) والدرجة الكلية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد الاعتبارات الفردية وبين جميع أبعاد الاندماج الوظيفي (الاندماج المعرفي- الاندماج الوجداني- الاندماج الاجتماعي مع الطلبة- الاندماج الاجتماعي مع الزملاء) والدرجة الكلية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين الدرجة الكلية للقيادة التحويلية وبين جميع أبعاد الاندماج الوظيفي (الاندماج المعرفي، الاندماج الوجداني، الاندماج الاجتماعي مع الطلبة، الاندماج الاجتماعي مع الزملاء) والدرجة الكلية.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه بحوث كل من: (Padmanathan 2010)، و(2011) Tims, et al.، و(2012) Munir, et al.، و(2012) Yang، و(2014) Breevaart, et al.، و(2014) El Badawy & Bassiouny، و(2015) Bayram، و(2016) Schmitt, et al.، و(2017) Bui, et al.، و(2017) Park, et al.، و(2018) Ahmad، و(2018) Boamah, et al.، والنصراويين وآخرين (٢٠١٩)، و(2019) Maqsood, et al.، و(2019) Nikolova, et al.، و(2019) Rahmadani, et al.، و(2020) Gemeda & Lee، و(2020) Martinez, et al.، و(2020) Rahmadani, et al.، و(2020) Robijn, et al. حيث توصلوا إلى أن أسلوب القيادة التحويلية يرتبط إيجابياً بطريقة دالة إحصائياً بالاندماج الوظيفي.

ويمكن تفسير ذلك بأن القيادة التحويلية هي عملية يقوم فيها القادة باتخاذ إجراءات لزيادة الوعي بما هو صحيح ومهم وكذلك لزيادة النضج التحفيزي والتحرك إلى ما

هو أبعد من المصالح الذاتية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من أجل مصلحة الكليات والجامعة ككل، كما أنها الأسلوب الذي يقوم من خلاله رئيس القسم وإدارة الكليات بالاعتناء باحتياجات الأعضاء ومعاونيهم واتباع السلوك الجيد معهم، مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم للإسهام في النجاح التنظيمي للكلية والجامعة، ورغبتهم في تطبيق جهود إضافية لإنجاز المهام الضرورية التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وزيادة عملهم وجودته كي يكونوا أكثر فاعلية في العمل؛ وكذلك زيادة رغبتهم في أداء المهام التي تولد لديهم مشاعر إيجابية مثل الفخر والحماس والإثارة حول التنفيذ النشط لتلك المهام، كذلك تحسين مشاركتهم في العمل، وبذل مجهود أكبر في إعداد المحاضرات وفي الأداء التدريسي ليساعدوا الطلبة على فهم محتوى المحاضرة بشكل أفضل، وكذلك زيادة كم الطاقة التي يبذلونها في العمل. ومن ثم ترتبط القيادة التحويلية إيجابياً بالاندماج الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية جامعة الزقازيق.

الفرض السادس:

ينص الفرض السادس على "توجد علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي والاندماج الوظيفي بأبعادهما المختلفة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق"؛ وللتحقق من صحة ذلك الفرض قام الباحثان باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين التمكين النفسي والاندماج الوظيفي بأبعادهما المختلفة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٢٩):

معاملات الارتباط بين التمكين النفسي والاندماج الوظيفي بأبعادهما المختلفة (ن=٢٥٨)

الاندماج الوظيفي					الأبعاد أو الدرجة الكلية	الأبعاد أو الدرجة الكلية	التمكين النفسي
الدرجة الكلية	الاندماج الاجتماعي مع الزملاء	الاندماج الاجتماعي مع الطلبة	الاندماج الوجداني	الاندماج المعرفي			
**٠.٤٦٣	**٠.٣٦٨	**٠.٣٦٠	**٠.٣٩٧	**٠.٣٦٣	المعنى		
**٠.٥٢٢	**٠.٣٨٥	**٠.٤٥٤	**٠.٤١٧	**٠.٤٢٢	الكفاءة		
**٠.٥٠٧	**٠.٣٧٢	**٠.٤٠٣	**٠.٤٢٨	**٠.٤٣٣	تحديد الذات		
**٠.٤٤٩	**٠.٣٦٢	**٠.٣٧٧	**٠.٣٣١	**٠.٣٧٨	التأثير		
**٠.٥٦٠	**٠.٤٣٤	**٠.٤٥٤	**٠.٤٥٩	**٠.٤٥٣	الدرجة الكلية		

** تعنى أن معامل الارتباط دال عند ٠.٠١

ويتضح من الجدول السابق رقم (٢٩) ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد المعنى وبين جميع أبعاد الاندماج الوظيفي (الاندماج المعرفي- الاندماج الوجداني- الاندماج الاجتماعي مع الطلبة- الاندماج الاجتماعي مع الزملاء) والدرجة الكلية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد الكفاءة وبين جميع أبعاد الاندماج الوظيفي (الاندماج المعرفي- الاندماج الوجداني- الاندماج الاجتماعي مع الطلبة- الاندماج الاجتماعي مع الزملاء) والدرجة الكلية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد تحديد الذات وبين جميع أبعاد الاندماج الوظيفي (الاندماج المعرفي- الاندماج الوجداني- الاندماج الاجتماعي مع الطلبة- الاندماج الاجتماعي مع الزملاء) والدرجة الكلية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين بعد التأثير وبين جميع أبعاد الاندماج الوظيفي (الاندماج المعرفي- الاندماج الوجداني- الاندماج الاجتماعي مع الطلبة- الاندماج الاجتماعي مع الزملاء) والدرجة الكلية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين الدرجة الكلية للتمكين النفسي وبين جميع أبعاد الاندماج الوظيفي (الاندماج المعرفي- الاندماج الوجداني- الاندماج الاجتماعي مع الطلبة- الاندماج الاجتماعي مع الزملاء) والدرجة الكلية.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه بحوث كل من: (Laagr (2003)، وأميدي (٢٠١٣)، والسميري (٢٠١٧)، وحليم (٢٠١٧)، و (Ghaniyoun, et al. (2017)، ومحمود والفقي (٢٠١٨)، و (Meng & Sun (2019)، وديدوني وبرحو (٢٠٢٠) من وجود ارتباط دال إحصائيًا بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي، وإمكانية استخدام التمكين النفسي للتنبؤ بالرضا الوظيفي، ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين التمكين النفسي وكل من الاغتراب الوظيفي والاحترق الوظيفي، وأن التمكين النفسي يسهم في التنبؤ بالاحترق الوظيفي، وأن الثقة بالنفس تلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين التمكين النفسي والاحترق الوظيفي، ووجود تأثير موجب دال إحصائيًا لأبعاد التمكين النفسي على الرضا الوظيفي، ووجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والتمكين النفسي، وإمكانية التنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال التمكين النفسي، وأن التمكين النفسي أكثر المتغيرات إسهامًا في التنبؤ بالدرجة بالرضا الوظيفي، ووجود ارتباط موجب بين التمكين النفسي وأبعاد الاندماج الوظيفي، وإمكانية التنبؤ بالاندماج الوظيفي من خلال بعض أبعاد التمكين النفسي، ووجود تأثير للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي.

ويمكن تفسير ذلك بأن التمكين النفسي يسمح لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالإبداع والابتكار، ويشعرهم بالثقة بالنفس والمسئولية والكفاءة والاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرار، فهو يولد لديهم مجموعة من القيم الإيجابية مثل تقدير قيمة العمل والوقت والإخلاص والتفاني وتقدير العمل الجماعي وقيم الحوار والمناقشة، ومن ثم يصبحون أكثر ثقة في قدراتهم على أداء المهام الموكلة إليهم بشكل أكثر فعالية، وأكثر ثقة في مهاراتهم التدريسية، ويشعرون باستقلالية أكبر، وقدرة أكبر على التفكير الإبداعي وإنتاج أفكار جديدة قيمة، ويعتقدون أن عملهم له تأثير كبير على نجاح الجامعة، ويكون لديهم مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي ويكونون أكثر دافعية؛ مما يؤثر بصورة واضحة على تحسين أدائهم بكليات التربية بجامعة الزقازيق ويدفعهم للإسهام في إنجاز الأهداف الفردية والتنظيمية لكليات التربية والجامعة ككل، وارتباطهم بالعمل والمرونة فيه، والرغبة في الاستثمار في العمل والإخلاص فيه، والانهماك وسعادتهم عند استغراقهم في العمل بحيث يواجهون صعوبة في الانفصال عن المهام التي يؤديونها؛ فالتمكين النفسي يزيد الاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية.

الفرض السابع:

ينص الفرض السابع على "يتوسط التمكين النفسي العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية - جامعة الزقازيق"؛ وللتحقق من صحة ذلك الفرض قام الباحثان باستخدام نموذج المعادلة البنائية (a structural equation model) باستخدام برنامج (IBM AMOS V. 27). وتم التحقق أولاً من النموذج القياسي (measurement model) قبل التحقق ثانياً من النموذج البنائي (a structural model).

أولاً: التحقق من النموذج القياسي:

يتكون النموذج من ثلاثة متغيرات كامنة (القيادة التحويلية- التمكين النفسي- الاندماج الوظيفي)، ويتكون كل متغير كامن من عدة مقاييس فرعية هي متغيرات مشاهدة؛ تتكون القيادة التحويلية من خمسة متغيرات مشاهدة هي: التأثير المثالي (الكاريزما)، والتأثير المثالي (السلوك)، والدافعية الإلهامية، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية، ويتكون التمكين النفسي من أربعة متغيرات مشاهدة هي: (المعنى- الكفاءة- تحديد الذات- التأثير)، ويتكون الاندماج الوظيفي من أربعة متغيرات مشاهدة هي: (الاندماج المعرفي- الاندماج الوجداني- الاندماج الاجتماعي مع الطلبة- الاندماج الاجتماعي مع الزملاء). والجدول رقم (٣٠) يوضح الارتباطات بين المتغيرات المشاهدة وكذلك المتوسطات والانحرافات المعيارية وأقل وأعلى قيمة لها باستخدام برنامج (IBM SPSS V. 27).

جدول (٣٠):

الارتباطات بين المتغيرات المشاهدة وكذلك المتوسطات والانحرافات المعيارية وأقل وأعلى قيمة لها (ن=٢٥٨)

م	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣
١	التأثير المتألي (الكاريزم)	١	٠.٨٩ **٣	٠.٨٧ **٠	٠.٨٧ **٤	٠.٤٤ **٨	٠.٢٣ **٠	٠.٢٣ **١	٠.٢٨ **٠	٠.١٦ **١	٠.١٩ **١	٠.١٤ **٦	٠.٢٣ **٣
٢	التأثير المتألي (السلوك)	١	٠.٩٠ **٠	٠.٩٠ **٢	٠.٨٥ **٩	٠.٣٩ **٢	٠.٢٢ **٠	٠.١٧ **٨	٠.٢٤ **٨	٠.١٨ **٠	٠.٢٢ **٦	٠.١٥ **٦	٠.٢٥ **٢
٣	الدافعية الإلهامية	١	٠.٨٥ **٩	٠.٨٣ **١	٠.٤١ **٣	٠.٢٣ **٥	٠.٢٢ **٤	٠.٢٦ **٩	٠.١٩ **٠	٠.٢٦ **٩	٠.٢٦ **٩	٠.١٦ **١	٠.٢٦ **٣
٤	التحفيز الفكري	١	٠.٨٩ **٢	٠.٣٩ **٤	٠.٢١ **٣	٠.٢٠ **٨	٠.٢٢ **٠	٠.١٤ **٢	٠.١٩ **٩	٠.١٤ **٢	٠.١٩ **٩	٠.١٥ **٣	٠.٢٣ **٠
٥	الاعتبارا ت الفردية	١	٠.٤٢ **٥	٠.٢٢ **٥	٠.٢٧ **٧	٠.٣٠ **٥	٠.١٨ **٣	٠.٢٢ **٨	٠.١٧ **١	٠.٢٢ **٨	٠.١٧ **١	٠.١٧ **١	٠.٢٤ **٣
٦	المعنى	١	٠.٦٤ **٦	٠.٥٤ **٣	٠.٦٢ **٧	٠.٣٦ **٣	٠.٣٦ **٣	٠.٣٦ **٣	٠.٣٦ **٣	٠.٣٦ **٣	٠.٣٦ **٣	٠.٣٦ **٣	٠.٣٦ **٣
٧	الكفاءة	١	٠.٦٤ **٧	٠.٥٦ **٩	٠.٤٤ **٥	٠.٤٢ **٢	٠.٤١ **٧	٠.٤١ **٧	٠.٤١ **٧	٠.٤١ **٧	٠.٤١ **٧	٠.٤١ **٧	٠.٣٨ **٥
٨	تحديد الذات	١	٠.٤٣ **٣	٠.٤٣ **٣	٠.٤٣ **٣	٠.٤٣ **٣	٠.٤٣ **٣	٠.٤٣ **٣	٠.٤٣ **٣	٠.٤٣ **٣	٠.٤٣ **٣	٠.٤٣ **٣	٠.٣٧ **٢
٩	التأثير	١	٠.٣٧ **٨	٠.٣٧ **٨	٠.٣٧ **٨	٠.٣٧ **٨	٠.٣٧ **٨	٠.٣٧ **٨	٠.٣٧ **٨	٠.٣٧ **٨	٠.٣٧ **٨	٠.٣٧ **٨	٠.٣٦ **٢
١٠	الاندماج المعرفي	١	٠.٥٤ **٣	٠.٥٦ **٣	٠.٥٦ **٣	٠.٥٦ **٣	٠.٥٦ **٣	٠.٥٦ **٣	٠.٥٦ **٣	٠.٥٦ **٣	٠.٥٦ **٣	٠.٥٦ **٣	٠.٤٤ **٢
١١	الاندماج الوجداني	١	٠.٥٥ **٦	٠.٥٥ **٦	٠.٥٥ **٦	٠.٥٥ **٦	٠.٥٥ **٦	٠.٥٥ **٦	٠.٥٥ **٦	٠.٥٥ **٦	٠.٥٥ **٦	٠.٥٥ **٦	٠.٤٠ **٨
١٢	الاندماج الاجتماعي	١	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧
١٣	الاندماج الاجتماعي مع الطلبة	١	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧
١٤	الاندماج الاجتماعي مع الزملاء	١	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧	٠.٦٤ **٧
	المتوسط	١٥.٠ ٣٦٨	١٥.٠ ٦٢	١٥.٣ ٤٩	١٤.٤ ٥٣	١٤.٦ ٩٤	٥٥.١ ٠.٩	٢١.٣ ٠.٢	١٢.٣ ٠.٢	١٥.٣ ٤١	١٨.٣ ٢٢	١٧.٦ ٥١	١٧.٧ ٠.٩
	الانحراف المعياري	٣.٨ ٥٤	٣.٧٩ ٥	٣.٩١ ٤	٣.٨٩ ٢	٣.٧٧ ٧	٧.٩٨ ٧	٣.٣١ ٤	٢.٤٤ ٨	٣.٣٥ ٩	٢.٣٩ ٥	٢.٥٠ ٢	٢.٢٩ ٦
	أقل درجة	٤	٤	٤	٤	٤	٢٠	٨	٤	٣	٤	٨	٨
	أكبر درجة	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٦٥	٢٥	١٥	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠

** تعني أن القيمة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) & * تعني أن القيمة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

تم التحقق من النموذج القياسي كدليل على الصدق الداخلي (Internal Validity)

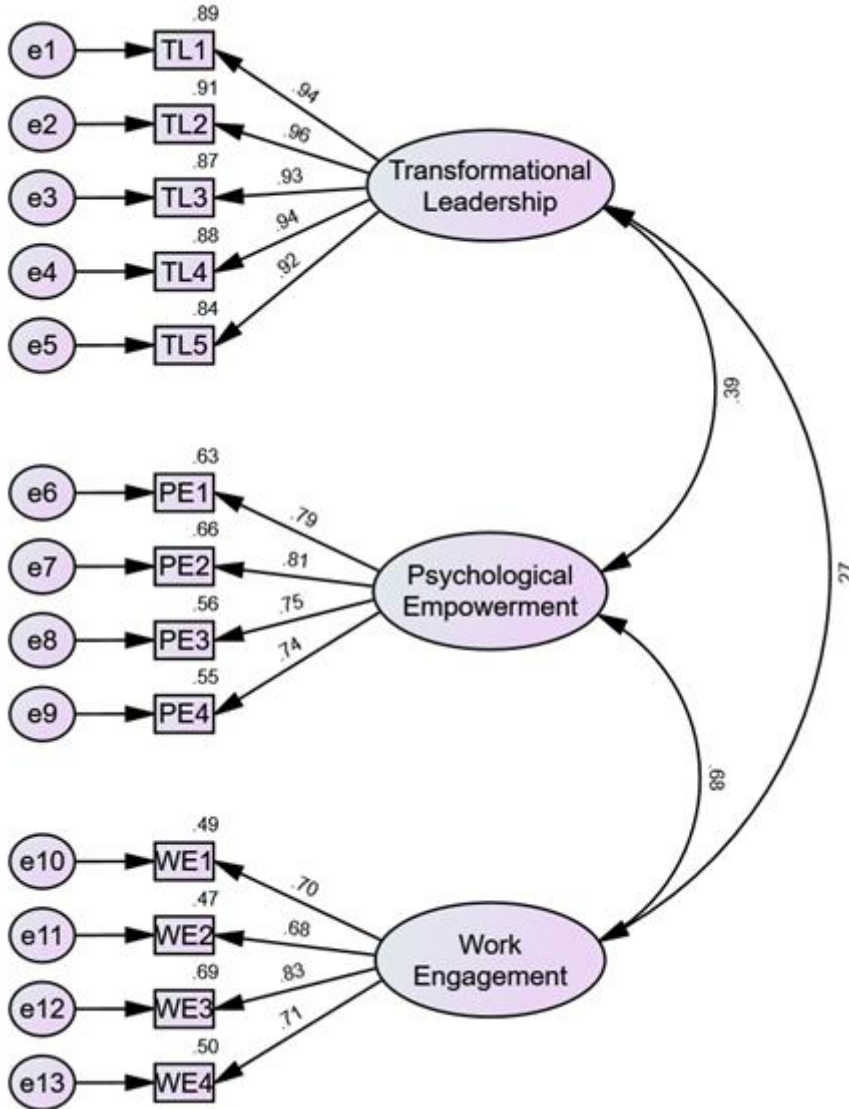
المرتبط بالنموذج القياسي كتدعيم وأساس للنموذج البنائي؛ وأشارت النتائج إلى أن النموذج القياسي حقق معظم إحصاءات جودة المطابقة (goodness of fit statistics)؛ كما

بالجدول (٣١)، ويتضح من الشكل (٤) أن جميع التشبعات المعيارية (معاملات المسار المعيارية) بالنموذج القياسي مرتفعة وجميعها دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ مما يدل على ثبات المتغيرات المقاسة.

جدول (٣١):

مؤشرات حسن المطابقة للنموذج القياسي

م	اسم المؤشر	قيمة المؤشر	المدى المثالي للمؤشر
١	الاختبار الإحصائي مربع كاي درجات الحرية df مستوى دلالة مربع كاي	١٦٥.٤٠٩ ٦٢ ٠.٠٠٠	أن تكون قيمة مربع كاي غير دالة إحصائياً
٢	نسبة (مربع كاي على درجات الحرية)	٢.٦٦٨	من (صفر) إلى (٥)
٣	مؤشر حسن المطابقة GFI	٠.٩١٤	من (صفر) إلى (١)
٤	مؤشر حسن المطابقة المصحح AGFI	٠.٨٧٤	من (صفر) إلى (١)
٥	جذر متوسط مربع الاقتراب RMSEA	٠.٠٨١	من (صفر) إلى (٠.١)
٦	مؤشر الصدق الزائف المتوقع للنموذج الحالي ECVI مؤشر الصدق الزائف المتوقع للنموذج المشبع	٠.٨٦٩ ٠.٧٠٨	أن تكون قيمته للنموذج الحالي أقل من نظيرتها للنموذج المشبع
٧	مؤشر المطابقة المعياري NFI	٠.٩٤٣	من (صفر) إلى (١)
٨	مؤشر المطابقة المقارن CFI	٠.٩٦٣	من (صفر) إلى (١)
٩	مؤشر المطابقة النسبي RFI	٠.٩٢٨	من (صفر) إلى (١)



شكل (٤): التشبعات المعيارية (معاملات المسار المعيارية) للنموذج القياسي ملحوظة: جميع التشبعات المعيارية (معاملات المسار المعيارية) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)

ثانياً: التحقق من النموذج البنائي:

تم التحقق من النموذج البنائي باستخدام طريقة تقدير الأرجحية العظمى (Maximum Likelihood Estimation Method)؛ وأشارت النتائج إلى أن النموذج البنائي حقق معظم إحصاءات جودة المطابقة (goodness of fit statistics)؛ كما بالجدول (٣٢)، ويتضح من الشكل (٦) أن جميع التشبعات المعيارية (معاملات المسار

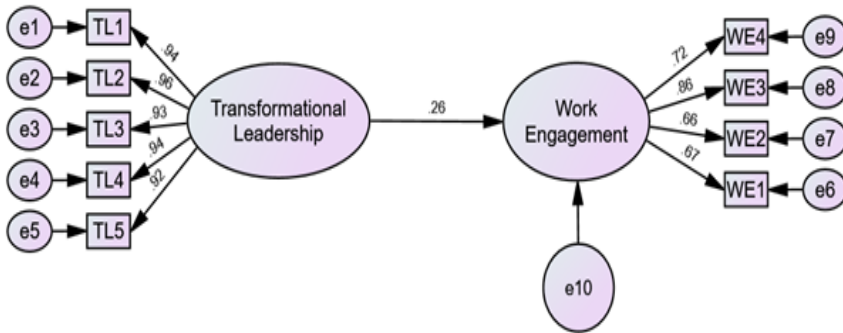
المعيارية) بالنموذج البنائي مرتفعة وجميعها دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) فيما عدا المسار من القيادة التحويلية إلى الاندماج الوظيفي فإنه منخفض جدًا (٠.٠١) وغير دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وبالرغم من ذلك فإن هذا المسار (من القيادة التحويلية إلى الاندماج الوظيفي) دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) ومرتفع بالنسبة للنموذج القياسي كما سبق عرضه وكما هو موضح بالشكلين (٤ & ٥)؛ الشكل الخاص بالنموذج القياسي والشكل الخاص بالتأثير الكلي على التوالي، وبالجداول (٣٣)؛ مما يدل على أن النموذج يتضمن وساطة كلية (a full-mediation model)، والذي يتضمن أن هناك تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على الاندماج الوظيفي من خلال التمكين النفسي، وتشير النتائج أيضاً إلى أن القيادة التحويلية والتمكين النفسي يفسران حوالي ٤٦٪ من التباين في الاندماج الوظيفي.

جدول (٣٢):

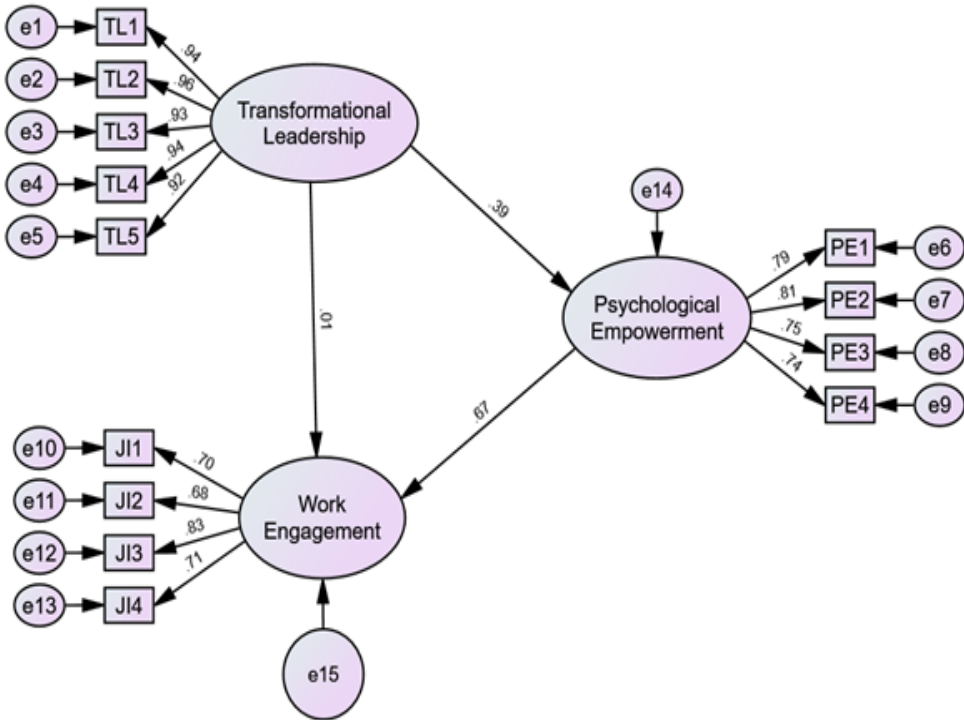
مؤشرات حسن المطابقة للنموذج البنائي

م	اسم المؤشر	قيمة المؤشر	المدى المثالي للمؤشر
١	الاختبار الإحصائي مربع كاي درجات الحرية df مستوى دلالة مربع كاي	١٦٥.٤٠٩ ٦٢	أن تكون قيمة مربع كاي غير دالة إحصائياً
٢	نسبة (مربع كاي على درجات الحرية)	٢.٦٦٨	من (صفر) إلى (٥)
٣	جذر متوسط مربع الاقتراب RMSEA	٠.٠٨١	من (صفر) إلى (٠.١)
٤	مؤشر الصدق الزائف المتوقع للنموذج الحالي ECVI مؤشر الصدق الزائف المتوقع للنموذج المشبع	٠.٩٧٠ ٠.٨٠٩	أن تكون قيمته للنموذج الحالي أقل من نظيرتها للنموذج المشبع
٥	مؤشر المطابقة المعياري NFI	٠.٩٤٣	من (صفر) إلى (١)
٦	مؤشر المطابقة المقارن CFI	٠.٩٦٣	من (صفر) إلى (١)
٧	مؤشر المطابقة النسبي RFI	٠.٩٢٨	من (صفر) إلى (١)

شكل (٥) التأثير الكلي للقيادة التحويلية على الاندماج الوظيفي



شكل (٦) التشبعات المعيارية (معاملات المسار المعيارية) للنموذج البنائي (التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على الاندماج الوظيفي) في وجود التمكين النفسي كوسيط



(2015) Simsek، (2017) Park، et al. و (2019) Maqsood، et al. و (2019) Rahmadani، et al. و (2020) Martinez، et al. و (2019) Rahmadani، و (2020) Robijn، et al. حيث توصلت إلى أن التمكين النفسي توسط العلاقة بين القيادة التحويلية ومتغيرات مثل اتجاهات الموظفين نحو العمل، وبيئة العمل المدركة، والاندماج الوظيفي، والرضا الوظيفي، كذلك فالتمكين النفسي أسهم إيجابياً بشكل مباشر في الاندماج الوظيفي، وله تأثير وسيط على العلاقة بين بيئة العمل المدركة والاندماج الوظيفي، كما أن التمكين النفسي كان أكثر المتغيرات إسهاماً في التنبؤ بالدرجة الكلية للرضا الوظيفي، وارتبطت القيادة التحويلية إيجابياً بالاندماج الوظيفي وتوسط التفاؤل هذه العلاقة، أيضاً كان الاستقلال الوظيفي بمثابة الوساطة الكاملة للتأثير الذي تخلفه القيادة التحويلية على المشاركة في العمل، كما أن القيادة الداعمة للتمكين أثرت على الاندماج الوظيفي بشكل مباشر، وبشكل غير مباشر من خلال رأس المال النفسي، وتوسط رأس المال النفسي جزئياً العلاقة بين القيادة الداعمة للتمكين والاندماج الوظيفي، أيضاً العلاقات بين أبعاد القيادة التحويلية مع الاندماج الوظيفي توسطها تمكين الموظفين، كما أن أبعاد التمكين النفسي توسطت العلاقات بين مدركات المعلمين حول السلوكيات التمكينية لدى المديرين والمخرجات المرتبطة بعملهم؛ أي وجدت ارتباطات بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي للمعلمين والاندماج الوظيفي لديهم.

ويختلف مع ما توصل إليه بحث (2020) Martinez، et al. من وجود تأثير مباشر للقيادة التحويلية على الاندماج الوظيفي، ووجود تأثير وسيط للقيادة التحويلية على العلاقة بين المتطلبات الوجدانية والاندماج الوظيفي، وبحث Rahmadani، et al. (2020) الذي توصل إلى أن القيادة الداعمة للاندماج أمكنها التنبؤ بزيادة الاندماج الوظيفي بشكل مباشر، وبشكل غير مباشر من خلال مصادر الوظيفة ارتفع إشباع الحاجات النفسية الأساسية في العمل.

ويمكن تفسير ذلك بأن من خلال القيادة التحويلية يتم تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من تحقيق الأهداف وتعزيز أدائهم بما يعكس طريقة تفكير رؤساء الأقسام وإدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على حد سواء؛ حيث ينظم العمل الإداري بما يسمح لأعضاء ومعاونيهم بالإبداع والتصرف بطريقة هادفة، فالتمكين النفسي يتضمن مجموعة من

المهارات مثل الثقة بالنفس والشعور بالمسئولية والكفاءة والاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات، ويضم مجموعة من القيم الإيجابية مثل تقدير قيمة العمل وإدراك قيمة الوقت والإخلاص وتقدير العمل الجماعي وقيم الحوار، ويكون مرتفعو التمكين النفسي من الأعضاء ومعاونيهم أكثر ثقة في قدراتهم على أداء مهام العمل بشكل أكثر فعالية، ويكونون أكثر ثقة في مهاراتهم التدريسية، ويشعرون باستقلالية أكبر وقدرة أكثر تميزاً على التفكير الإبداعي وإنتاج أفكار جديدة قيمة، ويكون مستوى أدائهم التنظيمي مرتفع، ويكونون أكثر دافعية؛ مما يتيح لهم التصرف بطريقة هادفة ويحسن معتقداتهم حول قدراتهم على أداء الأنشطة بمهارة ويزيد إحساسهم بحريتهم في اختيار الأفعال المبادرة والمنظمة، وتحقيق استقلاليتهم في استكمال مهام العمل مثل صنع القرارات حول طرق العمل وسرعة سير العمل والجهد المبذول في العمل، كذلك يزيد درجة سيطرتهم على مخرجات العمل؛ مما يُشعرهم بقدراتهم على تشكيل أدوارهم في العمل. ومنثم لعب التمكين النفسي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية .

توصيات البحث:

- في ضوء ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج يقدم الباحثان التوصيات التالية:
- ضرورة إدراج برامج تدريبية تتعلق بالتمكين النفسي وأنماط القيادة الفاعلة والاندماج الأكاديمي ضمن البرامج التدريبية التي تقدمها مراكز إعداد القادة ومراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.
- الاهتمام بالتمكين النفسي في العمل باعتباره جزءاً مهماً في الاندماج الوظيفي لدى المعلمين.
- عقد دورات تدريبية وورش عمل موجهة للقيادات الجامعية حول أنماط القيادة الفاعلة وأهميتها في تحقيق التمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس.
- تبني أسلوب القيادة التحويلية داخل المؤسسات الجامعية لدعم عملية النمو الأكاديمي والمهني والتمكين النفسي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ومن ثم رفع مستوى الاندماج الوظيفي لديهم.
- تبصرة القائمين على العملية التعليمية أنه توجد علاقة تبادلية بين التمكين النفسي وكل من أنماط القيادة الفاعلة والاندماج الوظيفي.

- اختبار نماذج بنائية أخرى بديلة تتناول المتغيرات الثلاثة (التمكين النفسي، والقيادة التحويلية، والاندماج الوظيفي).

البحوث المقترحة:

ويمكن في ضوء ماتوصل إليه البحث من نتائج اقتراح بعض الموضوعات البحثية
مثل:

- أساليب القيادة وعلاقتها بالتمكين النفسي لدى معلمي مدارس التربية الخاصة.
- أثر التمكين النفسي في الاندماج الوظيفي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- فعالية برنامج تدريبي قائم على التمكين النفسي في تحسين الاندماج الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال.
- أثر تفاعل القيادة التحويلية والتمكين النفسي على الاندماج الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية.
- نمذجة العلاقات السببية بين أساليب القيادة والتمكين النفسي وبيئة العمل والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق.
- الدور الوسيط للاندماج الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو النور، محمد عبد التواب، ومحمد، هناء مصطفى عواد (٢٠١٨). التمكين النفسي للمعلمين والمعلمات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بقطاعيه الحكومي والخاص. *مجلة دراسات الطفولة*، ٢١ (٧٨)، ١٢٧-١٣٨.
- أحمد، عرفات صلاح شعبان (٢٠١٣). القيادة التحولية والابتكار لدى الموظفين: دور التمكين الهيكلي والتمكين النفسي كمتغيرات وسيطة. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، ٢٣ (٧٩)، ١٠١-١٦٣.
- أميدي، كرين مصطفى خالد (٢٠١٣). أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي. دراسة استطلاعية لأراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك. *تنمية الراقدين*، ١١٣ (٣٥)، ٣٣١-٣٥١.
- الحارثية، إيمان سليمان عامر (٢٠١٦). التمكين النفسي لدى معلمي التعليم الأساسي وعلاقته في الثقة بالمشرف التربوي في سلطنة عمان. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- حسن، عزت عبد الحميد (٢٠٠٨). *الإحصاء المتقدم للعلوم التربوية والنفسية والاجتماعية، تطبيقات باستخدام برنامج ليزر LISREL 8.8*، بنها، دار المصطفى للطباعة والنشر.
- حليم، شيري مسعد (٢٠١٧). التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لهم بجامعة الزقازيق وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم. *دراسات تربوية ونفسية*، ٩٥، ٥٧-١١٨.
- خشبة، فاطمة السيد حسن، والبيدي، عفاف سعيد فرج (٢٠١٨). مستوى التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وعلاقته بالذكاء الروحي والتفكير الابتكاري لديهم. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، ٢٩ (١١٦)، ٢٠٨-٢٣٤.
- ديدوني، يوسف، وبرحو، زبيدة ملياني (٢٠٢٠). التمكين النفسي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة المركز الجامعي بأقلو. *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*، ٦ (٢)، ٤٦-٥٩.
- السعدي، رحاب عارف (٢٠١٨). التمكين النفسي وعلاقته بالوعي الذاتي لدى عينة من الأخصائيين الاجتماعيين في وزارة التنمية الاجتماعية في فلسطين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ١٩ (٤)، ٤٢٥-٤٥٦.
- السميري، نجاح عواد (٢٠١٧). الثقة بالنفس كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي والاحترق الوظيفي المهني لدى معلمي التربية الخاصة في محافظات غزة. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، ٥ (١)، ١٧٨-٢٠٤.
- السيد، فؤاد البهي (١٩٧٩). *علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري*، ط٣، القاهرة، دار الفكر العربي.
- الشريفة، ماجد علي، وعبد اللطيف، محمد سيد محمد (٢٠١٨). التمكين النفسي وعلاقته بمهارات التدريس الإبداعي لدى معلمي محافظة وادي الدواسر. *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسبوط*، ٢٤ (٤)، ٢٩٥-٣٣٣.
- عبد الرحمن، رانيا محمود مسعد، وزيدان، أحمد سعيد، ومسافر، علي عبد الله علي (٢٠١٩). علاقة التمكين النفسي بالذكاء الروحي لدى معلمي التربية الخاصة في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. *مستقبل التربية العربية*، ٢٦ (١٢٢)، ١١-٦٠.
- عبد الله، حنان موسى السيد (٢٠١٩). التمكين النفسي والالتزام التنظيمي الوجداني كمنبئين بالتدفق النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ١١٦ (٢)، ٩٣-١٥٤.

محمود، عبد النعيم عرفة، والفقهي، عبد العزيز عبد الفتاح تاج (٢٠١٨). الإسهام النسبي للتمكين النفسي والتوجه نحو الحياة والذكاء الانفعالي في الرضا الوظيفي لدى عينة من معلمي الأزهر في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية. *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ٧٠ (٢)، ١٩٦-٢٨١*.
النصراوي، معين، وحسونة، عادل، ودحابة، رانيا (٢٠١٩). القيادة الراعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها باندماج المعلمين في العمل. *مجلة المنارة للبحوث والدراسات، ٢٥ (٢)، ٣٩١-٤٢٨*.
ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abbas, J. E. & Amer, T. M. (2014). Measuring the relationship between transformational leadership and employees' job engagement in hotels. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, 11(2)*, 201-209.
- Ahmad, M. (2018). Impact of transformational leadership styles of principals on job satisfaction of secondary school teachers. *PUTAJ – Humanities and Social Sciences, 25(2)*, 41-50.
- Allameh, S. M. & Davoodi, S. M. R. (2011). Considering transformational leadership model in branches of Tehran social security organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 15*, 3131-3137.
- Allameh, S. M., Heydari, M. & Davoodi, S. M. R. (2012). Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 31*, 224-230.
- Arokiasamy, A. R. A., Abdullah, A. G. K., Shaari, M. Z. A. & Ismail, A. (2016). Transformational leadership of school principals and organizational health of primary school teachers in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 229*, 151-157.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set. (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.
- Basit, A. A. & Chauhan, M. A. H. (2017). Psychometric properties of the job engagement scale: A cross-country analysis. *Journal of Management & Research, 4(1)*, 1-19.
- Bayram, H. (2015). Role of transformational leadership on employee's job satisfaction: The case of private universities in Bosnia and Herzegovina. *European Researcher, 93(4)*, 270-281.
- Bilal, H., Farooq, N. & Hayat, K. (2019). Empirically investigating the impact of employee engagement on counterproductive work behavior of academic staff. *Global Regional Review, 4(1)*, 14, 120-127.
- Birasnav, M. & Rangnekar S, D. A. (2010). Transformational leadership, interim leadership, and employee human capital benefits: an empirical study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 5*, 1037-1042.

- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C. & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180-189.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K. & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 138-157.
- Bui, H. T. M., Zeng, Y. & Higgs, M. (2017). The role of person-job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 373-386.
- Castanheira, P. & Costa, J. A. (2011). In search of transformational leadership: A (Meta) analysis focused on the Portuguese reality. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 2012-2015.
- Cetin, M. O. & Kinik, F. S. F. (2015). An analysis of academic leadership behavior from the perspective of transformational leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 519-527.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H. & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 1-14.
- Chung, Y. W. (2018). Workplace ostracism and workplace behaviors: A moderated mediation model of perceived stress and psychological empowerment. *Anxiety, Stress & Coping*, 31(3), 304-317.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- El Badawy, T. A. & Bassiouny, M. (2014). Employee engagement as a mediator between transformational leadership and intention to quit. *International Journal of Contemporary Management*, 13(2), 37-50.
- Esfahani, N. & Soflu, H. G. (2011). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership in physical education managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 2384-2393.
- Fan, Y., Zheng, Q., Liu, S. & Li, Q. (2016). Construction of a new model of job engagement, psychological empowerment and perceived work environment among Chinese registered nurses at four large university hospitals: Implications for nurse managers seeking to enhance nursing retention and quality of care. *Journal of Nursing Management*, 24, 646-655.
- Fuller, J. B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D. & Brown, V. (1999). The effects of psychological empowerment on transformational leadership

- and job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 139(3), 389-391.
- Gemeda, H. K. & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6, e03699, 1-10.
- Ghaniyoun, A., Shakeri, K. & Heidari, M. (2017). The association of psychological empowerment and job burnout in operational staff of Tehran Emergency Center. *Indian Journal of Critical Care Medicine*, 21, 563-567.
- Gözükara, I. & Simsek, O. F. (2015). Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 963-971.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-336.
- Guglielmi, D., & Bruni, I., & Simbula, S., & Fraccaroli, F. & Depolo, M. (2016). What drives teacher engagement: a study of different age cohorts. *European Journal of Psychology Education*, 31, 323-340.
- Janighorban, M., Dadkhahtehrani, T., Najimi, A. & Hafezi, S. (2020). The Correlation between psychological empowerment and job burnout in midwives working in the labor ward hospitals. *Iranian Journal of Nursing Midwifery Research*, 25, 128-133.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kazmi, S. A. Z. & Naaranoja, M. (2015). Innovative drives get fuel from transformational leadership's pied pipers' effect for effective organizational transformation! *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 53-61.
- Khoo, H. S. & Burch, G. S. J. (2008). The 'dark side' of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study. *Personality and Individual Differences*, 44(1), 86-97.
- Klassen, R. M., Yerdelen, S. & Durksen, T. L. (2013). Measuring teacher engagement: Development of the Engaged Teachers Scale (ETS). *Frontline Learning Research*, 2, 33-52.
- Kuok, A. C. H. & Taormina, R. J. (2017). Work Engagement: Evolution of the Concept and a New Inventory. *Psychological Thought*, 10(2), 262-287.

- Laagr, L. (2003). Psychological empowerment, job satisfaction, and organizational commitment in a chemical industry. *M. A. Thesis, Potchefstroom University for Christian Higher Education.*
- Lan, X. M. & Chong, W. Y. (2015). The mediating role of psychological empowerment between transformational leadership and employee work attitudes. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 172*, 184-191.
- Lee, A. N. & Nie, Y. (2014). Understanding teacher empowerment: Teachers' perceptions of principal's and immediate supervisor's empowering behaviours, psychological empowerment and work-related outcomes. *Teaching and Education, 41*, 67-79.
- Li, P., Sun, J.-M., Taris, T. W., Xing, L. & Peeters, M. C. W. (2021). Country differences in the relationship between leadership and employee engagement: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly, 32*(1), 101458.
- Luyten, H. & Bazo, M. (2019). Transformational leadership, professional learning communities, teacher learning and learner centred teaching practices; Evidence on their interrelations in Mozambican primary education. *Studies in Educational Evaluation, 60*, 14-31.
- Maqsood, R., Tufail, M. S., Sardar, A. & Gill, S. (2019). Transformational leadership, job embeddedness and employee empowerment: an empirical analysis of manufacturing sector in Pakistan. *The Dialogue, 14*(3), 49-58.
- Martinez, I. M., Salanova, M. & Cruz-Ortiz, V. (2020). Our boss is a good boss! Cross-level effects of transformational leadership on work engagement in service jobs. *Journal of Work and Organizational Psychology, 36*(2), 87-94.
- McWhirter, E. H. (1991). Empowerment in counseling. *Journal of Counseling & Development, 69*, 222-227.
- Meng, Q. & Sun, F. (2019). The impact of psychological empowerment on work engagement among university faculty members in China. *Psychology Research and Behavior Management, 12*, 983-990.
- Merilainen, M., Koiv, K. & Honkanen, A. (2019). Bullying effects on performance and engagement among academics. *Employee Relations: The International Journal, 41*(6), 1205-1223.
- Miguel, M. C., Ornelas, J. H. & Maroco, J. P. (2015). Defining psychological empowerment construct: Analysis of three empowerment scales. *Journal of Community Psychology, 43*(7), 900-919.
- Munir, R. I. S., Abdul Rahman, R. A., Malik, A. M. A. & Ma'amor, H. (2012). relationship between transformational leadership and employees' job satisfaction among the academic staff. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 65*, 885-890.

- Ngang, T. K. (2011). The effect of transformational leadership on school culture in male' primary schools Maldives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 2575-2580.
- Nikolova, I., Schaufeli, W. & Notelaers, G. (2019). Engaging leader – engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement. *European Management Journal*, 37, 772- 783.
- Ogunyemi, A. O. & Babalola, S. O. (2019). Personal-organisational value congruence in relation to organizational citizenship behavior and work engagement among the academic staff in South-West Nigerian Universities. *Technical University of Varna, Annual Journal*, 3(2), 1-9.
- Padmanathan, S. R. (2010). Leadership styles and employee engagement. MA. *Thesis, University of Utara Malaysia*.
- Park, J. G., Kim, J. S., Yoon, S. W. & Joo, B.-K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization*, 38(3), 350-367.
- Phaneuf, J.-É., Boudrias, J.-S., Rousseau, V. & Brunelle, É. (2016). Personality and transformational leadership: The moderating effect of organizational context. *Personality and Individual Differences*, 102, 30-35.
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B. & Stouten, J. (2020). How engaging leaders foster employees' work engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(8), 1155-1169.
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Ivanova, T. Y. & Osin, E. N. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study. *Human Resource Development Quarterly*, 30, 453-471.
- Rappaport, J. (1995). Empowerment meets narrative: Listening to stories and creating settings. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 795-807.
- Rappaport, J. (2002). In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. In T. A. Revenson, A. R. D' Augelli, S. E. French, D. L. Hughes, D. Livert, E. Seidman, M. Shinn, & H. Yoshikawa (Eds.), *A Quarter Century of Community Psychology: Readings from the American Journal of Community Psychology*. Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York, 121-146.
- Robijn, W., Euwema, M. C., Schaufeli, W. B. & Deprez, J. (2020). Leaders, teams and work engagement: a basic needs perspective. *Career Development International*, 25(4), 373-388.
- Rodrigues, M., Menezes, I. & Ferreira, P. D. (2018). Validating the formative nature of psychological empowerment construct: Testing cognitive,

- amotional, behavioral and relational empowerment components. *Journal of Community Psychology*, 46, 58-78.
- Rothbard, N.P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-684.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.
- Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement? In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*, 15-35. London: Routledge.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591.
- Schmitt, A., Hartog, D. N. D. & Belsch, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behavior: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 588-610.
- Selamat, N., Nordin, N. & Adnan, A. A. (2013). Rekindle teacher's organizational commitment: The effect of transformational leadership Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 90, 566-574.
- Singh, K. & Kaur, S. (2019). Psychological empowerment of teachers: Development and validation of multi-dimensional scale. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, ISSN: 2277-3878, 7(6S5), 340-347.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stander, M. W. & Rothmann, S. (2009). Psychological empowerment of employees in selected organizations in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 35(1), 1-8.
- Stander, M. W. & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-8.

- Stander, M. W. & Rothmann, S. (2009). Psychological empowerment of employees in selected organisations in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 35(1), 1-8.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22, 121-131.
- Wong, S. I. & Berntzen, M. N. (2019). Transformational leadership and leader-member exchange in distributed teams: The roles of electronic dependence and team task interdependence. *Computers in Human Behavior*, 92, 381-392.
- Yang, M.-L. (2012). Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality*, 40(1), 31-46.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), pp. 581-599.
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational, and community levels of analysis. In J. Rappaport, & E. Seidman (Eds.), *Handbook of Community Psychology*, 43-63. Kluwer Academic / Plenum Publishers, New York.
- Zimmerman, M. A. & Rappaport, J. (1998). Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16(5), 725-750.