

الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام^١

إعداد

د/ تامر شوقي إبراهيم^٢ & د/ أماني فرحات عبدالمجيد^٣
أستاذ علم النفس التربوي المساعد أستاذ علم النفس التربوي المساعد
كلية التربية جامعة عين شمس كلية التربية جامعة دمنهور

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى استكشاف العلاقات بين الاندماج الوظيفي والقيادة الذاتية والتمكين النفسي، وكذلك التنبؤ بالاندماج الوظيفي في ضوء كل من القيادة الذاتية والتمكين النفسي، فضلاً عن التوصل إلى نموذج يفسر العلاقات بين الاندماج الوظيفي والقيادة الذاتية والتمكين النفسي، وللتحقق من ذلك تم تطبيق أدوات البحث المتمثلة في مقياس الاندماج الوظيفي، إعداد (Schaufeli et al. (2002 وترجمة وتقيين الباحثين، ومقياس القيادة الذاتية (إعداد الباحثين)، ومقياس التمكين النفسي (إعداد الباحثين) على عينة من معلمي التعليم العام، بلغ عددهم (٢٧١) معلماً ومعلمة.

وأُسفرت نتائج البحث عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين الاندماج الوظيفي والقيادة الذاتية، وبين الاندماج الوظيفي والتمكين النفسي، وبين القيادة الذاتية والتمكين النفسي، كذلك أسفرت نتائج البحث عن التنبؤ بالاندماج الوظيفي من خلال القيادة الذاتية والتمكين النفسي، فضلاً عن التوصل إلى نموذج سببي للعلاقات بين متغيرات البحث الثلاثة، والذي تضمن وجود تأثيرات إيجابية مباشرة ودالة إحصائياً للقيادة الذاتية على كل من التمكين النفسي والاندماج الوظيفي، فضلاً عن وجود تأثير إيجابي مباشر ودال إحصائياً للتمكين النفسي على الاندماج الوظيفي، وكان للتمكين النفسي دور وسيط في العلاقة بين الاندماج الوظيفي والقيادة الذاتية. وفي ضوء نتائج البحث تم تقديم مجموعة من التوصيات والبحوث المقترحة.

الكلمات المفتاحية: الاندماج الوظيفي - القيادة الذاتية - التمكين النفسي - معلمو التعليم العام.

^١ تم استلام البحث في ٢٠٢٣/١٢/٢١ وتقرر صلاحيته للنشر في ٢٠٢٤/١/٢٧

Email: tamersaad@edu.asu.edu.eg

^٢ ت: ٠١٠٠٩٢١٣٦٢٩

Email: ah_yossry@edu.dmu.edu.eg

^٣ ت: ٠١٠٠١٠٨٦٣٦٤

الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام .

مقدمة البحث:

يعد المعلم هو عصب العملية التعليمية، والمحور الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح كافة عناصر المنظومة التعليمية الأخرى المتمثلة في المناهج، وطرق التدريس، والتقييم وغيرها. وحظيت الخصائص النفسية للمعلمين باهتمام الباحثين خلال العقود الماضية، وتزداد أهمية دراسة تلك الخصائص في ضوء ما يواجهه المعلم في الوقت الحالي من ضغوط متضمنة زيادة أعباء العمل، وارتفاع كثافة الفصول، وتدني مستوى الراتب، والمشكلات المستمرة مع الطلاب، وأولياء الأمور، والزملاء، والمدراء. ويُعد الاندماج الوظيفي من أهم خصائص المعلم التي من الممكن أن تتأثر بما يواجهه من ضغوط.

وينظر المعلمون المندمجون وظيفياً إلى العمل باعتباره مكاناً جديراً بتكريس وقتهم، وجهودهم من أجله، ومكاناً مهماً يجب متابعته، ومكاناً جذاباً يمكنهم التركيز فيه بشكل كامل (Malaeb et al., 2022) ، وبالتالي يكون لديهم تعلق وجداني به، وينغمسون فيه بدرجة عالية (Wimberly, 2023) ، كما يكون لديهم قدر كبير من الطاقة في عملهم، ويفخرون به، ويعتبرونه ذا معنى، ويشعرون بالحماس والإلهام أثناء العمل (Soininen et al., 2023) .

وقد شاع مصطلح الاندماج الوظيفي في البداية في مجال الأعمال، والصناعة، والادارة، وخلال السنوات الأخيرة بدأ في الانتشار في المجالات الأكاديمية (Schaufeli & Bakker, 2010)، وعلى الرغم من أن الاندماج الوظيفي يعد موضوعاً بحثياً منتظماً، فإن الأبحاث في الاندماج الوظيفي لدى المعلمين تعد مجالاً أقل شيوعاً، وخاصة أن التدريس الفعال يعتمد على اندماج المعلمين بشكل كامل (Wimberly, 2023)، ويعد الاندماج الوظيفي أحد الاتجاهات الإيجابية المرغوبة، ولا يزال يجذب اهتمام كل من الممارسين والباحثين (Jnaneswar & Ranjit, 2023)، باعتباره يلعب دوراً أساسياً لضمان نجاح منظمة العمل (Harunavamwe et al., 2020).

وأشار (Jnaneswar and Ranjit (2023 إلى وجود حاجة لدراسة العوامل التي ترتبط بالاندماج الوظيفي وتعمل على تحسينه، حيث حظيت الظروف التي تحسن الاندماج الوظيفي باهتمام بحثي أقل (Konradt et al., 2019) ، ويرى الباحثان أن القيادة الذاتية،

٤ ت: تم التوثيق وفقاً للإصدار السابع للجمعية الأمريكية لعلم النفس APA7

والتمكين النفسي من العوامل المهمة التي ترتبط بالاندماج الوظيفي، والتي ينبغي دراستها لدى المعلمين.

من ناحية، تعتبر القيادة الذاتية - وهي عملية التأثير على الذات، والتي من خلالها يحقق الأفراد الفعالية والأداء المطلوب سواء على المستوى الشخصي، أو على مستوى المنظمة - أحد موضوعات علم النفس الإيجابي (Goldsby et al., 2021; Konradt et al., 2019)، كما تعد أحد المجالات الحديثة لأبحاث القيادة، فلكي يتمكن القادة من التأثير على الآخرين؛ يجب أولاً أن تكون لديهم الدافعية والقدرة على التأثير في الذات (Goldsby et al., 2021; Jnaneswar & Ranjit, 2023)، وتعتبر القيادة الذاتية موضوعاً للعديد من الدراسات الإمبريقية في الفترة الأخيرة، وبرزت باعتبارها مفهوماً محورياً في أدبيات التأثير الذاتي (Harari et al., 2021)، كما تعتبر القيادة الذاتية أمراً حيوياً لتحسين الأداء في سياق العمل (Nel & Van Zyl, 2015)،

ويجب أن يظهر المسؤولون التربويون القيادة الذاتية لأداء مسؤولياتهم بشكل أكثر فعالية، بما يساعد في تطوير ثقافتهم بأنفسهم، والمشاركة بنشاط في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (Na-Nan & Saribut, 2020)، وتؤدي القيادة الذاتية مجموعة من الوظائف مثل زيادة القدرة على مواجهة الضغوط، وتعزيز الانفعالات الإيجابية، والهناء الذاتي، ومدركات فعالية الذات (Lee & Jung, 2022)، وتعمل على تحسين السلوك المرغوب فيه، خاصة عندما يواجه الموظفون ضغوطاً متنوعة من البيئات المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية (Jnaneswar & Ranjit, 2023)، وتفترض نظريات التأثير الذاتي أن القيادة الذاتية تزيد من النواتج الانفعالية الإيجابية لدى الأفراد (Konradt et al., 2019)، ويرى (Bailey et al., 2018) أن القيادة الذاتية باعتبارها استراتيجيات سلوكية ومعرفية تحث النواتج النفسية، والتنظيمية الإيجابية لدى الموظفين.

وتمكن القيادة الذاتية الموظفين من تحفيز أنفسهم، وتحقيق المعايير المطلوبة، وتحسين بيئة عملهم، وبالتالي زيادة اندماجهم الوظيفي (Kotzé, 2018)، ويمكن للمعلمين تطوير مستويات اندماجهم عندما تكون لديهم القدرة على التحكم في كيفية تنفيذ عملهم، حيث تعتبر القيادة الذاتية لب عمليات التحكم التنظيمي (Malaeb et al., 2022)، كما أن الأفراد الذين يستخدمون استراتيجيات القيادة الذاتية يكونوا أكثر اندماجاً في عملهم (Knotts & Houghton, 2021)، فضلاً عن أن القيادة الذاتية تساعد الأفراد على استخدام الموارد لتلبية احتياجاتهم، وعلى الأداء المعرفي المرتفع مما يؤدي إلى تحسين الاندماج الوظيفي (Inam et al., 2021).

■ الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام ■

من ناحية أخرى، أشار (Knotts and Houghton, 2021) إلى ضرورة أن تهتم الأبحاث المستقبلية بالميكانيزمات التي تؤثر من خلالها القيادة الذاتية في مستويات الاندماج الوظيفي، حيث أظهر فحص الأدبيات النفسية ندرة الأبحاث التي تناولت دور القيادة الذاتية في الاندماج الوظيفي (Knotts & Houghton, 2021). ويرى الباحثان أن التمكين النفسي هو أحد المتغيرات التي يُتوقع أن تتوسط تأثير القيادة الذاتية على الاندماج الوظيفي لدى المعلمين.

ويُعد مفهوم التمكين النفسي من المفاهيم التنموية الحديثة التي ظهرت أهميتها في العلوم الإنسانية، كأحد المفاهيم الإدارية المؤثرة على تطوير المؤسسات المختلفة وتحسينها، على أساس أن التركيز على العنصر البشري وتنمية قدراته هو المدخل الفعال في التطوير المستمر وتحقيق كفاءة الأداء، كما يركز التمكين النفسي على الحالة النفسية للأفراد، وعلى شعور الفرد بالسيطرة على عمله؛ فالتمكين هو عملية دعم شعور القدرة الذاتية لدى الأفراد من خلال تحديد وإزالة الظروف التي تسبب الشعور بالعجز (Flaherty et al., 2017).

وذكر (Aba Zeid, 2010) أن التمكين النفسي لا يعتبر وسيلة لحل المشكلات فقط، بل يعتبر أيضاً فلسفة وطريقة للتفكير تدفع الأفراد إلى صنع القرارات، والابتكار، كما أنه حجر الزاوية في ثقافة المنظمة، ومن خلاله يمكن تعزيز قدرات الأفراد وإطلاق طاقاتهم الكامنة وتحريرها من القيود.

وحظي موضوع التمكين النفسي على اهتمام الباحثين والمعنيين بالإصلاح التعليمي؛ حيث يُعد بمثابة حجر الزاوية في الكثير من الجهود المبذولة للنمو والتطوير في مجال التعليم، وينظر إليه على أنه مدخلاً للنمو والتطوير المهني ولتقديم العملية التعليمية إجمالاً (Abdel Rahman & Musafar, 2019).

ويُستخدم مفهوم التمكين النفسي على نطاق واسع في علم النفس بسبب تأثيراته المفيدة على النتائج الشخصية، والتنظيمية، والمجتمعية (Pacheco & Coello-Montecel, 2023)، حيث يحسن التمكين النفسي في سياقات العمل من النواتج الفردية والمؤسسية (You, 2016)، والتمكين النفسي هو ناتج شائع للقيادة الذاتية، ويتم تصوير القيادة الذاتية على أنها عملية رئيسية لتسهيل التمكين النفسي (Houghton et al., 2014)، والتمكين النفسي يزيد الاندماج في العمل، وخاصة في الأنشطة غير المثيرة للاهتمام (Alagarsamy et al., 2023).

وتأسيساً على ما تقدم، وفي ضوء عدم وجود دراسات في حدود علم الباحثين تربط بين الاندماج الوظيفي والتمكين النفسي والقيادة الذاتية لدى المعلمين، ولوجود حاجة ملحة لمساعدة

المعلمين على تطوير أدائهم ومواجهة ما يقابلهم من تحديات في حياتهم العملية للإرتقاء بمهنتهم، تأتي أهمية دراسة طبيعة واتجاهات العلاقات بين متغيرات القيادة الذاتية والتمكين النفسي والاندماج الوظيفي، وهذا ما يسعى البحث الحالي لتحقيقه.

مشكلة البحث:

نبعت مشكلة البحث الحالي من عدة مؤشرات، يمكن تلخيصها في المحاور التالية :

أولاً : مبررات أهمية دراسة الاندماج الوظيفي لدى المعلمين:

من خلال خبرة الباحثين في التعامل مع المعلمين في كافة مراحل التعليم لاحظنا أن الاندماج الوظيفي لدى المعلمين من أهم الخصائص النفسية التي قد تزيد الأداء الايجابي لديهم، وتحسن من كفاءتهم التدريسية، وفي ضوء تأثير الاندماج الوظيفي بالعديد من المتغيرات الأخرى سواء الشخصية أو الثقافية، والتي من الأهمية بمكان فحصها بشكل امبريقي. من ناحية أخرى توجد بعض الاشارات في الأدبيات النفسية تظهر أهمية دراسة الاندماج الوظيفي لدى المعلمين، على سبيل المثال، ذكر (Joo et al. 2016) أن الاندماج الوظيفي أصبح مصدر اهتمام رئيس لباحثي علم النفس باعتباره واحداً من أكثر العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي، والابداع في العمل، وتحسين الأداء، وأشار (Harunavamwe et al. 2020) إلى أن أكثر من ثلث الموظفين في (17) من أهم الاقتصادات في العالم قرروا مستويات منخفضة من الاندماج الوظيفي مما يؤثر بشكل سلبي على الأداء المثالي للمنظمة، وأشار (Jnaneswar and Ranjit 2023) إلى أن المنظمات تعاني من أزمة نقص الاندماج في العمل لدى الموظفين، وذكر (Wimberly 2023) أن النواتج المفيدة للاندماج في العمل لدى الموظفين تجعل دراسة الاندماج لدى المعلمين أمراً ضرورياً. وأشار أحمد عباس منشاوي (2023) إلى أن الاندماج الوظيفي للمعلمين له أهمية كبيرة في شعورهم بالأمن النفسي والرضا الوظيفي، كما أشارت نادية ابراهيم وآخرون (2023) إلى أن اندماج المعلمين وظيفياً مهم للطلاب وأولياء الأمور والنظام التعليمي بشكل عام بقدر أهميته للمعلم ذاته؛ فالمعلمون المندمجون وظيفياً لديهم القدرة على تحقيق نتائج تعليمية ايجابية لطلابهم والارتقاء بجودة التعليم بشكل عام.

ثانياً: مبررات أهمية دراسة القيادة الذاتية:

ذكر (Na-Nan and Saribut 2020) أن مفهوم القيادة الذاتية لم يجذب سوى القليل من الاهتمام من الأكاديميين، والباحثين، وعلماء السلوك التنظيمي في بعض الثقافات، وأوصي (Malaeb et al. 2022) بإجراء أبحاث مستقبلية لاستكشاف القيادة الذاتية في عينات

== الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام . ==
غير غربية، لتحديد مدى امكانية تعميم استراتيجياتها في الثقافات المخنفة، وفهماها بشكل أفضل،
وأشار (Na-Nan and Saribut, 2020) إلى وجود نقص في الفهم والتفسير الدقيق للقيادة
الذاتية. وذكر (Mahembe et al., 2013) أن القيادة الذاتية تعتبر ضرورية للأداء الفردي الفعال
في السياقات المهنية والأكاديمية، كما تعتبر زيادة حجم المعارف المتعلقة بالقيادة الذاتية ضرورة
لبناء مقاييس دقيقة وثابتة للمفهوم (Na-Nan & Saribut, 2020).

ثالثاً : مبررات دراسة العلاقة بين القيادة الذاتية والاندماج الوظيفي

أشار (Van Dorssen-Boog et al. (2021 إلى أن العديد من الدراسات أكدت على أن
القيادة الذاتية ترتبط بشكل إيجابي بالنواتج الإيجابية لدى الموظفين، وأوصى Harari et al.
(2021) بضرورة دراسة مفهوم القيادة الذاتية امبريقياً وتصورياً، بالإضافة إلى دراسة تأثيراتها
على النواتج الشخصية المرتبطة بالعمل، وأشار (Kotzé (2018 إلى أنه تم تحديد العديد من
الموارد الشخصية، كمسببات للاندماج في العمل مثل القيادة الذاتية، كما أشار Knotts and
(2021) Houghton إلى أن العلاقة بين القيادة الذاتية والاندماج الوظيفي لم يتم استكشافها
بالكامل بعد، وتم اعطاء اهتمام بحثي قليل لتلك العلاقة، وذكر (Malaeb et al. (2022 أن
الموظفين يكونوا أكثر اندماجاً في العمل عندما يمارسون المزيد من القيادة الذاتية، وأظهرت
الأبحاث السابقة أن القيادة الذاتية هي مسبب antecedent للاندماج الوظيفي (Jnaneswar &
(2023) Ranjit، وذكر (Malaeb et al. (2022 أنه على الرغم من أن الدراسات بحثت العلاقة
بين القيادة الذاتية واندماج الموظفين، إلا أن هذه العلاقة لم تحظى باهتمام بحثي كبير في السياقات
غير الغربية، ومن المهم فحص تلك العلاقة، لما لها من تأثير محتمل على المستويين الفردي
والتنظيمي. وكشفت دراسة (Harunavamwe et al. (2020 وجود علاقة موجبة دالة
احصائياً بين القيادة الذاتية والاندماج الوظيفي على عينة مكونة من (303) موظفاً، وهي نفس
النتيجة التي توصلت إليها دراسات كل من (Knotts and Houghton (2021 على عينة
من (258) من الموظفين، و (Jnaneswar and Ranjit (2023) على عينة من (324) موظفاً.

رابعاً: مبررات دراسة الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الذاتية والاندماج
الوظيفي:

يعد كل من الاندماج الوظيفي والتمكين النفسي ضروريين لزيادة الفعالية التنظيمية؛
فعندما يشعر الموظفون بالتمكين في العمل، ويجدون المعنى في عملهم، فإنهم يظهرون المزيد من
الاندماج الوظيفي، كما أن التمكين النفسي للموظفين يساعدهم على تغيير اتجاههم نحو وظائفهم،

وتحقيق الاندماج الوظيفي (Alagarsamy et al., 2023).

وذكر (Joo et al., 2016) أنه على الرغم من أن الدراسات فحصت التأثير الإيجابي للمتكمين النفسي على العديد من المتغيرات التنظيمية مثل صحة الموظفين، والرضا الوظيفي، والولاء، فقد فحص عدد قليل فقط من الدراسات العلاقة بين التمكن النفسي والاندماج الوظيفي، وذكر (Knotts and Houghton, 2021) أنه على الرغم من أن الدراسات ركزت على فحص العلاقة المباشرة بين القيادة الذاتية والاندماج الوظيفي، إلا أنها لم تفحص الميكانيزمات التي تجعل القيادة الذاتية تؤثر على الاندماج الوظيفي، وأوصي (Harunavamwe et al., 2020) بضرورة أن تفحص الدراسات المستقبلية التأثير المعدل لبعض الموارد النفسية في العلاقة بين القيادة الذاتية والاندماج الوظيفي، والتي يمكن أن تساعد في تحسين الاندماج الوظيفي، وأشار Van (2021) Dorsen-Boog et al. إلى أن الدراسات فحصت الارتباطات بين القيادة الذاتية والاندماج الوظيفي إما من خلال موارد العمل، أو من خلال الموارد النفسية مثل التمكن النفسي، وأظهرت دراسة عادل بلخيري وفاطمة بلقرع (٢٠٢٣) وجود تأثير دال إحصائياً للمتكمين النفسي على الاندماج الوظيفي لدى (٦٠) موظفاً، وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Alagarsamy et al., 2023) على عينة قدرها (٢٤٣) موظفاً.

وفي ضوء ما تقدم من تحليل نظري يحاول البحث الحالي دراسة مسار العلاقات بين تلك المتغيرات لدى المعلمين من خلال نموذج سببي، حيث يفترض الباحثان في هذا النموذج وفقاً لنتائج الدراسات السابقة وجود علاقة بين الإندماج الوظيفي وكل من القيادة الذاتية والتمكن النفسي،

ومن ثم يمكن بلورة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

١. ما طبيعة العلاقة بين الاندماج الوظيفي والقيادة الذاتية لدى معلمي التعليم العام؟
٢. ما طبيعة العلاقة بين الاندماج الوظيفي والتمكن النفسي لدى معلمي التعليم العام؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الذاتية والتمكن النفسي لدى معلمي التعليم العام؟
٤. ما نسبة إسهام القيادة الذاتية والتمكن النفسي في التنبؤ بالاندماج الوظيفي لدى معلمي التعليم العام؟
٥. ما مدى مطابقة النموذج المقترح للعلاقات بين الاندماج الوظيفي (كمتغير تابع) والقيادة الذاتية(كمتغير مستقل) والتمكن النفسي(كمتغير وسيط) لدى معلمي التعليم العام مع بيانات عينة البحث؟

== الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام . ==

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على طبيعة العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث المتمثلة في الاندماج الوظيفي، والقيادة الذاتية، والتمكين النفسي لدى معلمي التعليم العام، كما يهدف إلى الكشف عن امكانية التنبؤ بالاندماج الوظيفي في ضوء القيادة الذاتية والتمكين النفسي، فضلاً عن التوصل إلى نموذج سببي يفسر العلاقة بين الاندماج الوظيفي، والقيادة الذاتية، والدور الوسيط للتمكين النفسي في تلك العلاقة لدى معلمي التعليم العام.

أهمية البحث:

تتحدد أهمية البحث فيما يلي:

- **الأهمية النظرية:** تتضح أهمية البحث الحالي من أهمية المتغيرات التي يتناولها، وهي الاندماج الوظيفي، والتمكين النفسي، والقيادة الذاتية والتي تعتبر متغيرات تربوية ايجابية تساهم في تحقيق الأداء الفعال للمعلم داخل المدرسة، كما يحتل متغير القيادة الذاتية أهمية خاصة بإعتباره أحد المتغيرات التي تتسم بالجدة النسبية في الأدبيات النفسية العربية، فضلاً عن ما سيقدمه البحث الحالي من اطار نظري يثري الأدب السيكولوجي بإلقاء مزيد من الضوء عن متغيرات البحث، كما تكمن أهمية البحث أيضاً في أهمية الفئة التي يتناولها وهي معلمو التعليم العام.
- **الأهمية التطبيقية:** تكمن الأهمية التطبيقية للبحث الحالي فيما يسفر عنه من نتائج يمكن في ضوءها إعداد برامج لتنمية الاندماج الوظيفي، والتمكين النفسي، والقيادة الذاتية لدى المعلمين، الأمر الذي من شأنه أن يحول معاناة المعلمين خلال اليوم الدراسي إلى البهجة والاستمتاع بمواقف التعلم والاندماج فيها، كما يمكن للقيادات التربوية توظيف نتائج البحث الحالي والاستفادة منها في مساعدة المعلمين على معرفة مواطن القوة لديهم واستثمارها، وتحسين أساليب تعاملهم مع طلابهم، وتحسين دافعيتهم للعمل، وتطوير طرق تعاملهم مع العقبات التي قد يواجهونها في عملهم اليومي، كما تظهر الأهمية التطبيقية للبحث أيضاً في اثناء المكتبة العربية بثلاثة مقاييس مقننة لقياس الإندماج الوظيفي، والقيادة الذاتية، والتمكين النفسي يمكن للباحثين الاستعانة بهم في قياس هذه المتغيرات.

مصطلحات البحث:

1. الاندماج الوظيفي **Work Engagement**: تبني الباحثان تعريف Schaufeli et al.

(2006, 2002) للاندماج الوظيفي باعتباره حالة ذهنية إيجابية، ومرضية، متعلقة بالعمل تتميز بالنشاط، والتفاني، والاستغراق. ويُعرف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المعلم على مقياس الاندماج الوظيفي المستخدم في البحث الحالي.

وذكر (Schaufeli et al. (2002, 2006 أن الاندماج الوظيفي يتضمن ثلاثة أبعاد هي:

أ. **النشاط أو الحيوية (Vigor or Vitalit):** وهو تمتع الفرد (المعلم) بمستويات مرتفعة من الطاقة، والصمود العقلي، والمثابرة في مواجهة الصعوبات أثناء العمل، والرغبة في بذل المزيد من الجهد في العمل.

ب. **التفاني (Dedication):** وهو اندماج الفرد (المعلم) القوي في العمل، وشعوره بالأهمية والحماس والإلهام والفخر والتحدي أثناء العمل.

ج. **الاستغراق (Absorption):** وهو تركيز الفرد (المعلم) الكامل في العمل، وشعوره بالسعادة، وصعوبة فصل نفسه عن المهام المختلفة.

٢. **القيادة الذاتية (Self-leadership):** يعرفها الباحثان بأنها العملية التي يتحكم من خلالها المعلم بشكل فعال في سلوكه، وتؤثر بشكل ذاتي في نفسه وتقوده إلى أداء المهام المحفزة بشكل طبيعي بالإضافة إلى أداء المهام التي لا تعتبر محفزة بشكل طبيعي ولكن يتعين عليه القيام بها بما يمكنه من تحقيق الأهداف الشخصية، أو أهداف العمل وذلك من خلال استخدام مجموعات نوعية من الاستراتيجيات. وتُعرف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المعلم على مقياس القيادة الذاتية المستخدم في البحث الحالي.

وتشمل القيادة الذاتية ثلاثة أنماط من الاستراتيجيات هي:

أ. **استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على التفكير البناء (Constructive thought strategies)** وتتصل بقدرة الفرد (المعلم) على تغيير أنماط تفكيره بطرق مرغوبة، بحيث تصبح بناءة، وأكثر إيجابية وتفاؤلاً من خلال الحديث الإيجابي مع الذات، والتخيل الذهني للأداء الناجح، وتقييم الفرد لما لديه من معتقدات وافتراسات.

ب. **استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على السلوك (Behavior-focused strategies)** وتتصل بقدرة الفرد (المعلم) الذاتية على إدارة السلوكيات، وخاصة تلك المرتبطة بالمهام الضرورية الصعبة، أو غير السارة، أو المثيرة للتحدي، أو غير المرغوب فيها، بما يشجع الفرد (المعلم) على ممارسة السلوكيات الإيجابية اللازمة لتحقيق الأهداف، ويزيد من دافعيته

الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام .

الداخلية ومدرکاته الإيجابية للعمل من خلال ملاحظته لسلوكه ، وتحديد الأهداف، والمكافأة والعقاب الذاتي، والتلميح أو التذكير الذاتي.

ج. استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على المكافأة الطبيعية **Natural reward strategies**: وتتضمن تركيز الفرد (المعلم) على الجوانب من المهام أو العمل، التي تكون محفزة، أو سارة، وممتعة بطبيعتها بدلاً من التركيز على الجوانب السلبية مما يؤدي إلى زيادة مشاعر الكفاءة.

٣. التمكين النفسي **Psychological Empowerment** يعرفه الباحثان بأنه مجموعة من الحالات النفسية الإيجابية الضرورية للمعلم لكي يشعر بالتحكم والفعالية فيما يتعلق بمهام عمله. ويُعرف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المعلم على مقياس التمكين النفسي المستخدم في البحث الحالي.

ويتضمن التمكين النفسي أربعة أبعاد هي:

أ. الاحساس بالمعنى والقيمة **Sense of Meaning and Value**: هو الأهمية والقيمة التي يعطيها المعلم لعمله، وهو يعكس إحساس المعلم بهدف مهنته أو الارتباط الشخصي بها، ويكون العمل ذا مغزى عندما تكون المهام المختلفة المتضمنة فيه متوافقة مع ما يملكه المعلم من معتقدات واتجاهات وقيم.

ب. الكفاءة **Competence**: هي اعتقاد المعلم في أنه يمتلك القدرات والمهارات اللازمة لأداء مهام وظيفته بشكل فعال.

ج. تحديد الذات **Self-Determination**: هو مدرکات المعلم لامتلاكه قدر من الإستقلالية **autonomy** والحرية في بدء أداء مهام عمله، وتنظيمها، واستمراره فيها .

د. التأثير **Impact**: هو مدرکات المعلم لسلوكه في عمله باعتباره يحدث farkاً في أهداف المؤسسة التعليمية، وخطتها وقراراتها وأدائها.

٤. معلمو التعليم العام: يمكن تعريفهم إجرائياً بأنهم معلمو مرحلة رياض الأطفال والمراحل الابتدائية والإعدادية والثانوية بمحافظة القاهرة والبحيرة.

الإطار النظري والبحوث ذات الصلة:

أولاً: الاندماج الوظيفي :

١. تعريف الاندماج الوظيفي :

صاغ (Kahn 1990) في البداية مفهوم الاندماج الوظيفي في الأبحاث الأكاديمية، حيث

اقترح أن الاندماج يظهر من خلال الانغماس الجسدي، والمعرفي، والانفعالي للفرد في أدوار ومهام العمل، ومنذ ذلك التاريخ قدم الباحثون العديد من التعريفات للاندماج الوظيفي منها، أنه مفهوم دافعي ثنائي البعد يشمل الانتباه - أي مقدار الوقت الذي يقضيه المرء في التفكير في الدور- والاستغراق - أي شدة تركيز الفرد على الدور- (Rothbard, 2001) ، كما أنه حالة ذهنية إيجابية، ومرضية، ومتعلقة بالعمل تتميز بالنشاط، والتفاني، والاستغراق (Schaufeli et al., 2002, 2006)، وأيضاً يُعرف بأنه حالة وجدانية وعقلية يشعر فيها الأفراد بحيوية، ورغبة قوية في الاستمرار في العمل، كما يرى فيها الأفراد أنفسهم قادرين على العطاء والتعامل بكفاءة مع متطلبات ووظائفهم (عرفات صلاح شعبان، ٢٠١٤)، كما أنه درجة إلتصاق الفرد نفسياً بعمله، أو أهمية العمل بالنسبة لتصوره الذاتي عن نفسه ككل، وهو درجة تأثير أداء الفرد لعمله في تقديره لذاته (معين نصرأوين وآخرون ، ٢٠١٩)، وهو أيضاً حالة ذهنية إيجابية مرتبطة بالعمل تتميز بالطاقة المرتبطة بالنشاط، والصمود العقلي، والقدرة على استثمار الجهد في العمل، وتستمر حتى في الأوقات الصعبة (Harunavamwe et al., 2020) ، كما أنه الإلتزامات الجسدية، والعقلية، والانفعالية الموظف تجاه المنظمة، والجهد الذي يبذله لتحقيق أهدافه (Inam et al., 2021) ، وهو مفهوم دافعي يعبر عن حالة وجدانية معرفية تسيطر على الفرد الذي يحب مهنته، فتدفعه إلى أن يبذل قصارى جهده لإتمام عمله على الوجه الأكمل، وتذليل الصعاب التي تواجهه لتحقيق أهدافه التربوية، وتخلق لديه الشعور بالاهتمام والحماس فيرى في عمله مصدراً للالهام والتدي والفخر، وتجعله يوجه تركيزه كاملاً نحو عمله، فلا يشعر بمرور الوقت أثناء عمله (أحمد عباس منشأوي، ٢٠٢٣). كما أنه أيضاً حالة ذهنية مرضية متعلقة بالعمل والتي تتجسد في النشاط (مستويات عالية من الطاقة والكثافة)، والتفاني (المشاركة القوية)، والاستغراق بشكل كامل في العمل (Wimberly, 2023).

من خلال العرض السابق لتعريفات الاندماج الوظيفي، تبنى الباحثان تعريف Schaufeli et al. (2002, 2006) للاندماج الوظيفي، والذي عرفه بأنه حالة ذهنية إيجابية، ومرضية، ومتعلقة بالعمل تتميز بالنشاط، والتفاني، والاستغراق. ويرى الباحثان أن هذا التعريف هو الأكثر انتشاراً، وتمت دراسته بشكل واسع حتى الآن.

٢. المفاهيم ذات الصلة بالاندماج الوظيفي:

على الرغم من أن مصطلحات الاندماج الوظيفي Work engagement واندماج الموظف employee engagement تُستخدمان عادةً بشكل متبادل، فإن الاندماج الوظيفي يعتبر أكثر تحديداً، حيث يشير إلى علاقة الموظف بعمله (ارتباط الموظف بالعمل ذاته)، في حين أن اندماج

== الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام . ==

الموظف يشمل علاقته مع المنظمة (ارتباط الموظف بالمنظمة) (Schaufeli & Bakker, 2010; Wimberly, 2023).

من جهة أخرى توجد مفاهيم ذات الصلة بالاندماج الوظيفي منها:

أ. السلوك الإضافي المرتبط بالدور في العمل **extra-role behavior**: الموظفون المندمجون يؤدون مهام عملهم نتيجة لعوامل دافعية داخلية، وقد يؤدي بهم ذلك إلى الإبداع في حل المشكلات، بينما قد يكون قضاء الموظف لساعات أطول في أداء مهام العمل ناتجاً عن عوامل خارجية، ولا يكون ناتجاً عن الاندماج دائماً؛ وبالتالي لا ينبغي اعتبار السلوك الإضافي المرتبط بالدور عنصراً أساسياً في الاندماج الوظيفي (Schaufeli & Bakker, 2010).

ب. المبادرة الشخصية **personal initiative** : وهي تشتمل على سلوك البدء بدافع ذاتي، والاستباقية، والمثابرة، وتتجاوز ما هو طبيعي أو عادي في الوظيفة، و تتعلق بجودة أداء الموظف للمهام، وبالتالي ترتبط المبادرة الشخصية بالمكون السلوكي للاندماج المتمثل في (النشاط) (Frese & Fay, 2001).

ج. الرضا الوظيفي: هو حالة انفعالية ممتعة، وإيجابية ناتجة عن تقييم الفرد للوظيفة. وبينما يعكس الاندماج الحالة المزاجية للموظف في العمل، فإن الرضا الوظيفي يعكس الحالة الوجدانية - ذات الأسس المعرفية - المرتبطة بالعمل. ويشير الاندماج إلى التنشيط (activation) (الحماس، واليقظة، والإثارة، والابتهاج)، في حين أن الرضا يشير ضمناً إلى الهدوء (القناعة، والصفاء، والاسترخاء) (Schaufeli & Bakker, 2010).

د. التدفق **Flow** : التدفق هو حالة من الخبرة المثالية التي تتميز بالتركيز المرتفع على المهام دون جهد، ودمج (توحد) الوعي والسلوك، والتحكم الذاتي الكامل في المهام، وفقدان الوعي بالذات أثناء أداء المهام، وتحريف الاحساس بالوقت، والاستمتاع الداخلي (Csikszentmihalyi, 1990) .

ويرى الباحثان أن الاستغراق كأحد أبعاد الاندماج الوظيفي يقترب من تعريف التدفق، وأن التمييز الأساسي بين التدفق والاندماج يتمثل في تباينهما في الإطار الزمني، حيث أن التدفق في العمل باعتباره خبرة ذروة مثالية يعتبر أقل استقراراً واستمراراً عبر الوقت من الإندماج الوظيفي.

هـ. إدمان العمل **Workaholism** : يوجد بعض التشابه الظاهري بين إدمان العمل والإندماج الوظيفي، مع ذلك فإن الموظفين المندمجين يفتقرون إلى الدافع القهري الذي يوجد لدى مدمني العمل؛ حيث يعمل الموظفون المندمجون بجدية لأنهم يجدون العمل ممتعاً وليس بسبب أن لديهم

دافع قهرى داخلى قوي لا يمكنهم مقاومته (Schaufeli et al., 2006b).

٣. نظريات الاندماج الوظيفي:

أ. نظرية الاندماج (Kahn, 1990) :

يعتبر (Kahn 1990) أول من صاغ مفهوم الاندماج الوظيفي لدى الموظفين، ووضع نظرية تفترض أن الأشخاص يندمجون في عملهم جسدياً، وانفعالياً، ومعرفياً، وأن الاندماج يتكون من ثلاثة أبعاد نفسية هي المعنى meaningfulness، والأمان safety، والاتاحة availability، وأن الموظفين يقدمون ذواتهم الحقيقية أثناء تمثيل الأدوار في العمل، وتعتبر أدوار العمل شبيهة بالمنزل، والموظفون هم شاغلو تلك المنازل. وكلما زاد اعتماد الشخص على ذاته الحقيقية لأداء واجبات دوره، زاد احتمال أدائه الجيد لمتطلباتها.

ب. نظرية الاندماج الوظيفي (Schaufeli et al. 2006a,b):

أسس (Schaufeli et al. 2006a,b) نظريتهم في الاندماج الوظيفي اعتماداً على نظرية (Kahn 1990)، وعرفوا الاندماج الوظيفي بأنه حالة ذهنية إيجابية ومرضية مرتبطة بالعمل، وتتميز بالنشاط، والتفاني، والاستغراق.

حيث يتميز النشاط بمستويات عالية من الطاقة والصمود العقلي أثناء العمل، والرغبة في استثمار الجهد في العمل، والمثابرة في مواجهة الصعوبات، ويشير التفاني إلى اندماج الفرد القوي في العمل، وشعوره بالحماس والإلهام والفخر والتحدي، في حين يتميز الاستغراق بالتركيز الكامل والانغماس في العمل بسعادة، حيث يمر الوقت بسرعة، ويواجه الفرد صعوبات في فصل نفسه عن العمل (Schaufeli & Bakker, 2010).

تعليق: في ضوء ما سبق، يعتبر كلا من النشاط والتفاني هما المكونات الأساسية للاندماج الوظيفي، بينما يعتبر الاستغراق هو الناتج، وهذا ما أكدته (Schaufeli & Bakker, 2004).

ج. نظرية الاندماج الوظيفي (Klassen et al. 2013):

قام (Klassen et al. 2013) بتوسيع نظرية (Kahn 1990) في الاندماج الوظيفي من خلال تصنيف الاندماج الوظيفي لدى المعلم إلى أربعة مجالات هي: الاندماج الانفعالي (الجوانب الوجدانية للتدريس)، والاندماج المعرفي (الاستغراق والأداء)، والاندماج الاجتماعي مع الطلاب، والاندماج الاجتماعي مع الزملاء (العلاقات والتعاطف مع الطلاب والأقران).

تعليق: يتمثل الاسهام الرئيس ل (Klassen et al. 2013) في الاندماج الوظيفي في المكون

== الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام . ==

الاجتماعي الانفعالي الذي يعتبر غائبا عن معظم الأطر النظرية السابقة.

في ضوء تلك النظرية، أعد Klassen et al.(2013) مقياس المعلمين المندمجين the ETS Scale Engaged Teachers ويتكون من العوامل الأربعة للاندماج التي اقترضوها في نظريتهم.

تعليق على نظريات الاندماج الوظيفي:

- ركزت نظريات الاندماج الوظيفي على الأبعاد الإيجابية فقط دون السلبية(مثل ضغوط العمل والاحتراق) للاندماج الوظيفي.
- على الرغم من الاتفاق على تعدد أبعاد الاندماج الوظيفي، فمن المسلم به أيضاً أن هذه الأبعاد ترتبط ببعضها البعض بدرجة عالية(Holmström et al., 2023).
- على الرغم من اختلاف مسميات الأبعاد عبر النظريات المختلفة، فإنها في الواقع تتشابه في جوهرها على سبيل المثال، " الاندماج المعرفي " يشير إلى التفاني ، بينما يشير " الاندماج الانفعالي " إلى الاستغراق ، و يشير " الاندماج السلوكي " إلى النشاط .

وفي ضوء ذلك تبنى الباحثان نظرية الاندماج الوظيفي التي أعدها **Schaufeli et al. (2006a,b)** والتي عرفت الاندماج الوظيفي بأنه حالة ذهنية إيجابية ومرضية مرتبطة بالعمل، وتتميز بالنشاط، والتفاني، والاستغراق، وهو التعريف الذي تبناه الباحثان في البحث الحالي، فضلاً عن أن مقياس الاندماج الوظيفي المستخدم في البحث الحالي تم إعداده في ضوء هذه النظرية.

٤. خصائص الاندماج الوظيفي:

أ. تتنوع المصطلحات التي يستخدمها الباحثون للتعبير عن الاندماج الوظيفي لتتضمن الانغماس involvement، والالتزام commitment، والشغف passion، والحماسة enthusiasm ، والاستغراق، والجهد المركز focused effort، والطاقة energ، والالتزام الانفعالي، والاصرار (Schaufeli & Bakker, 2010).

ب. توجد وجهتي نظر حول العلاقة بين الاندماج الوظيفي والاحتراق النفسي، وجهة النظر الأولى: تفترض أن الاندماج يعتبر النقيض للاحتراق النفسي، وهما على طرفي نقيض لمتصل واحد، وتعتبر مكونات الاندماج هي أضداد مباشرة لأبعاد الاحتراق، وفي الاحتراق يتحول النشاط إلى الاستنفاد، والتفاني إلى اللامبالاة ، والفعالية إلى عدم فعالية، وبالتالي يمكن قياسهما بنفس الأداة، وهي قائمة الاحتراق لماسلاش the Maslach Burnout Inventory،

ويتم قياس الاندماج من خلال حصول الفرد على درجات معاكسة على الأبعاد الثلاثة للقائمة، وهي الدرجات المنخفضة في كل من الاستنفاد، واللامبالاة، والدرجات المرتفعة في الفعالية المهنية (Maslach & Leiter, 1997)، ووجهة النظر الثانية: تفترض أن الاندماج الوظيفي والاحتراق النفسي يعتبران مفهومين متميزين ومختلفين، حيث يرى Schaufeli et al. (2002, 2004) أنه على الرغم من أن الاندماج هو النقيض الإيجابي للاحتراق، فإنه يعتبر أيضاً مفهوماً منفصلاً وممايزاً عنه. ويشير Wimberly (2023) إلى أن هناك تعريفات ومقاييس للاندماج الوظيفي مختلفة عن الاحتراق. كما أنه في الاندماج، يوجد الإشباع على النقيض من فراغات الحياة التي توجد في الاحتراق (Schaufeli & Bakker, 2010). ووجدت الدراسات السابقة أن المعلمين يظهرون مستويات عالية من الاندماج الوظيفي، وأعراض متزايدة للاحتراق في نفس الوقت (Holmström et al., 2023).

ج. الاندماج الوظيفي هو المفهوم المركزي لتحسين الفعالية التنظيمية (Alagarsamy et al., 2023)، ويتصور بعض الباحثين الاندماج الوظيفي باعتباره أحد مكوني الهناء المهني أما المكون الآخر فهو الرضا الوظيفي (Soininen et al., 2023)، أو الاحتراق مثل (Holmström et al., 2023).

د. على الرغم من وجود مناحي مختلفة في تصور الاندماج، فإن الملامح المشتركة بينها أنها تتضمن الاستثمار الذاتي للموارد الشخصية في العمل (Malaeb et al., 2022).

هـ. الاندماج الوظيفي قد يكون سمة معرفية وجدانية مستقرة إلى حد ما، وغير متغيرة، وترتبط بنتائج تحفيزية مختلفة، أو قد يكون حالة غير مستقرة تتباين عبر مهام العمل وأيام العمل (Holmström et al., 2023; Knotts & Houghton, 2021)، وهو مفهوم مشابه إلى حد ما للدافعية الداخلية (Malaeb et al., 2022)، ويؤثر الاندماج الوظيفي على النواتج المختلفة مثل الأداء، والصحة النفسية للموظف (Inam et al., 2021).

و. تؤثر مدركات الموظف لسياقات العمل المحيطة به على مستوى اندماج الشخص لديه؛ الموظفون الذين يعملون في ظروف عمل أكثر دعماً سيكونون أكثر اندماجاً والتزاماً لأدوارهم في العمل (Kahn, 1990).

ويتسم الموظفون المندمجون وظيفياً ببعض الخصائص منها: أنهم يقدمون أداءً أفضل ويعتبرون أكثر تجديدًا، وأعلى إنتاجية (Wimberly, 2023)، ويميلون إلى تحقيق نتائج تنظيمية

== الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام . ==
إيجابية، متضمنة زيادة الإنتاجية، وانخفاض رغبة الموظفين للاستقالة والتغيب عن العمل، والالتزام التنظيمي المرتفع (Joo et al., 2016) ، ويكون لديهم صمود أكبر مع الضغوط، ويمتلكون إحساساً قوياً بالهدف والأهمية في عملهم، ويجدون صعوبة في فصل أنفسهم عنه (Johnson, 2022)، ويعتبرون عملهم ذا معنى، ويشعرون بالحماس والإلهام فيه، ويركزون أثناء العمل ويشعرون بأن "الوقت يمر بسرعة" أثناء العمل (Soininen et al., 2023) .

ثانياً : القيادة الذاتية:

١. تعريف القيادة الذاتية:

القيادة بوجه عام هي تأثير الفرد (القائد) على الآخرين (الأتباع followers)، ويُنظر إلى القائد باعتباره يتفوق على (الأتباع) من خلال امتلاكه النفوذ، والسلطة، وإلى الأتباع باعتبارهم يمتلكون التأثير، أو القوة الأقل (Na-Nan & Saribut, 2020). وتعود بدايات القيادة الذاتية باعتبارها مجالاً دراسياً أكاديمياً إلى عام ١٩٨٦، مع نشر Manz كتابه "القيادة الذاتية: نحو نظرية موسعة لعمليات التأثير الذاتي في المنظمات"، وتصور (Manz, 1986) القيادة الذاتية - كامتداد لأدبيات إدارة الذات - باعتبارها منظوراً عاماً للتأثير الذاتي يتعلق بقيادة الفرد نفسه نحو أداء المهام المحفزة بشكل طبيعي، بالإضافة إلى ادارته لنفسه لأداء المهام التي يجب عليه القيام بها، ولكنها تعتبر غير ممتعة أو غير محفزة بشكل طبيعي .

من ناحية أخرى، تتعدد التعريفات التي قدمها الباحثون للقيادة الذاتية، ومنها أنها هي العملية التي يؤثر بها الأفراد على أنفسهم من خلال وضع الأهداف الذاتية، والتنظيم الذاتي، والتوجيه الذاتي، والتحفيز الذاتي، والحديث الذاتي الإيجابي، والسلوك المرغوب وتحقيق الذات (Houghton & Neck, 2002) ، كما أنها العملية التي من خلالها ينظم الأفراد سلوكهم من خلال استخدام مجموعات نوعية من الاستراتيجيات السلوكية والمعرفية (Neck & Houghton, 2006) ، وهي عملية تحكم الأشخاص في سلوكهم، وتوليدهم التأثير الذاتي (Na-Nan & Saribut, 2020)، وهي أيضاً عملية التأثير الذاتي للفرد في نفسه بحيث يحقق التوجيه، والتحفيز الذاتي اللازم لتشكيل سلوكياته بطرق إيجابية بما يحقق تحسين أدائه العام (Houghton et al., 2012) ، وهي مجموعة من الاستراتيجيات التي تتضمن استخدام الدافعية الداخلية لتحديد الأهداف، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة، واستخدامها لتحقيق تلك الأهداف (Bailey et al., 2018)، كما أنها عملية تأثير داخلي تمكن الأشخاص من بناء الشعور بالكفاءة وتحديد الذات والهدف (Knotts & Houghton, 2021)، وهي أيضاً تحكم

الفرد في ذاته، واستخدامه الاستراتيجيات السلوكية، والمعرفية، والدافعية الداخلية المناسبة لقيادة نفسه بفعالية (Inam et al., 2021)، وهي عملية التأثير على الذات التي تعمل على تحسين فعالية الأفراد وأدائهم (Lee & Jung, 2022)، كما أنها العملية التي يستطيع الفرد من خلالها أن يؤثر على نفسه، ويقودها، وينظمها ذاتياً بشكل مقصود من خلال استخدام الاستراتيجيات للتحكم في سلوكه وأفكاره (Matahela & Van Rensburg, 2022)، وهي مجموعة من المهارات والاستراتيجيات التي من خلالها يحفز الأفراد أنفسهم نحو مستويات أعلى من الأداء، والفعالية (Malaeb et al., 2022)، والقيادة الذاتية هي عملية التأثير الذاتي التي تتضمن تنمية استراتيجيات التنظيم الذاتي السلوكية، مثل السلوك الموجه ذاتياً واستراتيجيات التحفيز الذاتي، لإكمال المهام اليومية، وتحقيق الأهداف الشخصية أو الأكاديمية أو أهداف العمل (Junça-Silva et al., 2022)، وهي عملية تأثير ذاتي عام تتضمن استراتيجيات سلوكية ومعرفية تهدف إلى التأثير بشكل إيجابي على نواتج السلوك والأداء (Maykrantz et al., 2021)، كما أنها ممارسة التأكيدات والحديث الذاتي الإيجابي والتخيل الذهني لتحسين الأداء الشخصي (Krampitz et al., 2023).

وبعد عرض التعريفات السابقة للقيادة الذاتية، يعرف الباحثان القيادة الذاتية -Self leadership بأنها: العملية التي يتحكم من خلالها المعلم بشكل فعال في سلوكه، ويؤثر بشكل ذاتي في نفسه ويقوده نحو أداء المهام المحفزة بشكل طبيعي بالإضافة إلى أداء المهام التي لا تعتبر محفزة بشكل طبيعي ولكن يتعين عليه القيام بها بما يمكنه من تحقيق الأهداف الشخصية، أو أهداف العمل وذلك من خلال استخدام مجموعات نوعية من الاستراتيجيات تتمثل في استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على التفكير البناء، أو على السلوك، أو على المكافأة الطبيعية.

٢. المصطلحات ذات الصلة بالقيادة الذاتية:

على الرغم من أن الأبحاث قد أظهرت نتائج إيجابية مرتبطة بالقيادة الذاتية، إلا أن منتقدي القيادة الذاتية يتساءلون عما إذا كانت القيادة الذاتية تعتبر مفهوماً زائداً عن الحاجة مقارنة بالمفاهيم الأخرى المشابهة (Bailey et al., 2018)، مع ذلك يميز الباحثان القيادة الذاتية عن المصطلحات الأخرى كما يلي:

أ. الأشكال التقليدية للقيادة: تختلف القيادة الذاتية للمعلم عن الأشكال التقليدية للقيادة الأشكال التقليدية للقيادة تتطلب منه دعم الطلاب، وقيادتهم لتولي أدواراً قيادية وتشجيعهم على العمل معاً لضمان نجاحهم في أنشطة التعليم، بينما تتضمن القيادة الذاتية دعم المعلم وقيادته لنفسه وليس

== الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام . ==

الآخرين (Durnali, 2022; Harari et al., 2021).

ب. إدارة الذات: تركز إدارة الذات على كيفية تأثير الفرد على نفسه لتحقيق الأهداف المقررة كما تحدها المصادر الخارجية (المنظمة)، وبالتالي تميل إلى الاعتماد على الدافعية الخارجية، في حين أن القيادة الذاتية تتضمن السعي نحو تحقيق المعايير، والأهداف التي يتم توليدها بشكل داخلي، وبالتالي تتضمن الدافعية الداخلية، وتركز على المكافآت الطبيعية بدلاً من المكافآت الخارجية (Goldsby et al., 2021; Harari et al., 2021; Maykrantz et al., 2023; Nel & Van Zyl, 2015). وافترض (Inam et al., 2021) أنه يمكن تمثيل القيادة الذاتية وإدارة الذات على طول متصل يمتد من المستوى المرتفع من التحكم الذاتي (القيادة الذاتية) إلى المستوى المنخفض (إدارة الذات).

ج. التنظيم الذاتي: تعد القيادة الذاتية جزءاً من عملية التنظيم الذاتي، ومن خلال القيادة الذاتية، يقوم الأفراد بتنظيم سلوكهم والتحكم فيه، والتأثير على أنفسهم وقيادتها باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات السلوكية والمعرفية (Harunavamwe et al., 2020)، وكشفت نتائج دراسة (Bailey et al., 2018) عن أن القيادة الذاتية تعتبر مرتبطة بالتنظيم الذاتي ولكنها تعتبر متميزة عنه، وأن القيادة الذاتية تعتبر منبئاً بالأداء الوظيفي المقرر ذاتياً بما يتجاوز السمات الشخصية، والتنظيم الذاتي الذاتي.

٣. خصائص القيادة الذاتية: تتمثل فيما يلي:

أ. تتبثق القيادة الذاتية من النظريات المعرفية الاجتماعية، والتحكم، والدافعية الداخلية، والتنظيم الذاتي، وترتكز على مبدأ أنه مثلما توفر بيانات العمل المعايير للأداء، وآليات للمكافأة والعقاب، فإن كل موظف قادر على ممارسة التحكم الذاتي، ويمتلك معايير شخصية يتم إنشاؤها ذاتياً (Matahela & Van Rensburg, 2022).

ب. هي نمط من التأثير الذاتي - أي كيف يمكن للأفراد التأثير على دوافعهم، ومعرفتهم، وسلوكهم- للحفاظ على الفعالية الفردية وزيادتها من خلال التوجيه الذاتي والتحفيز الذاتي اللازم للداء، وتساعد على تحسين التنظيم الذاتي الفردي (Konradt et al., 2019; Kotzé, 2018).

ج. هي قيادة مبنية على المبادرة حيث يقوم الأفراد بتحديد الأهداف لأنفسهم، وتحفيز أنفسهم لعيش حياة ناجحة (Lee & Jung, 2022).

د. تتكون من الاستراتيجيات المعرفية، والسلوكية النوعية، والتي يمكن تعلمها، ويمكن أن تؤدي إلى تعزيز الفعالية، والأداء الشخصي (Abdelallem & Elzohairy, 2023; Durnali, 2022; Mahembe et al., 2013).

ه. تستحث المعارف، والاتجاهات، والسلوكيات الإنتاجية للموظفين (Harari et al., 2021)، كما تستحث السلوك المقبول والمرغوب فيه عند مواجهة ضغوط العمل المتزايدة (Na-Nan & Saribut, 2020).

و. تسمح للفرد بالأداء الجيد، والتحكم في السلوكيات في المواقف المختلفة (Manz, 1986; Stewart et al., 2011).

ز. توجه الأداء الشخصي وتنظمه، بحيث تتضمن تحديد الفرد الأهداف لنفسه، ثم الملاحظة الذاتية للأداء، وتنظيم السلوك، وتوفير المكافأة الذاتية (Na-Nan & Saribut, 2020).

ح. تفترض أن الأفراد ليسوا مجرد نتيجة لسياقهم الاجتماعي وسماتهم الشخصية، بل هم عناصر نشطة لدافعيتهم ورفاهيتهم وأدائهم (Neck & Houghton, 2006; Manz, 1986, Manz et al., 2016).

ط. ترتبط القيادة الذاتية ببعض المتغيرات الإيجابية مثل التعاطف واليقظة الذهنية، وكشفت دراسة (Lee & Jung, 2022) على عينة من (١٢٧) من طلاب الجامعة في كوريا الجنوبية عن وجود علاقة موجبة دالة بين القيادة الذاتية وكل من التعاطف واليقظة الذهنية، وتوسط التعاطف العلاقة بين اليقظة الذهنية والقيادة الذاتية.

ويتسم الأفراد ذوي القيادة الذاتية بخصائص عديدة منها: يميلون إلى أخذ زمام القيادة، واستخدام استراتيجيات التأثير المعرفي والسلوكي، والتصرف على أساس تحديد الذات (Van Dorssen-Boog et al., 2021)، والاعتقاد بأنهم يستطيعون تحقيق أهدافهم، ولديهم مستوى مرتفع من فعالية الذات، والدافعية الداخلية لتحقيق الأهداف المرغوبة، والشعور بالتحكم في الذات وإدارة الذات (Inam et al., 2021)، ويمكنهم استخدام الموارد النفسية لتحقيق أهدافهم، ويكونوا أكثر نشاطاً، ولديهم ارتباط أكبر بأنشطة عملهم، ويعتقدون أنهم قادرون على تلبية متطلبات وظيفتهم، ولديهم المزيد من الالتزام (Krampitz et al., 2023)، ولديهم القدرة على التحكم في الموارد، والتعامل معها بنجاح لتناسب احتياجاتهم الخاصة (Harunavamwe et al., 2020)، ويتمتعون بمستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي، وفعالية الذات، والوجدان الإيجابي، ويكونوا أكثر رضا عن وظائفهم وأكثر إبداعاً (Konradt et al., 2019)، ويكونوا مدفوعين

== الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام . ==
بشكل داخلي أكثر في وظائفهم، كما أنهم أقل اعتماداً على التوجيهات أو التحكم من مصادر خارجية لتحقيق الأداء الأمثل (Van Dorssen-Boog et al., 2021).

٤. نظريات القيادة الذاتية:

القيادة الذاتية هي نموذج معياري للتأثير الذاتي، وتتبنى نظرية القيادة الذاتية من عدة نظريات ومفاهيم نفسية تشمل النظرية المعرفية الاجتماعية، ونظرية التنظيم الذاتي، ونظريات تحديد الذات، والتحكم في الذات، وسوف يتم عرضهم تفصيلاً فيما يلي:
أ. النظرية المعرفية الاجتماعية:

اقترح Bandura (1986, 1991) النظرية المعرفية الاجتماعية كمفهوم يجمع بين السلوكية والتيار المعرفي، ويتم استخدام هذه النظرية لتفسير سبب وكيفية تأثير القيادة الذاتية على النتائج المختلفة، وتفترض النظرية: أن السلوكيات البشرية تتشكل جزئياً من خلال خبرات التعلم السابقة وجزئياً من خلال التفاعل أو ملاحظة سلوكيات الآخرين. وينتج عن ذلك التعلم الفردي، وأن التعلم الفردي ينتج عن علاقة السبب والنتيجة، وأن الأفراد يتأثرون بنظام ثلاثي المكونات يتضمن العمليات الداخلية للفرد (العامل الشخصي)، وسلوك الفرد الخارجي (العامل السلوكي)، والبيئة الخارجية للفرد (العامل البيئي)، وهو ما يُعرف بنموذج السببية التبادلية الثلاثية.

ويمكن تفسير القيادة الذاتية من خلال النموذج المعرفي الاجتماعي حيث تساعد العمليات المعرفية الداخلية للأفراد في تشكيل سلوكياتهم الخارجية ومدركاتهم للبيئة الخارجية، ويكون لدى الأفراد تحكم في أهداف الأداء الخاصة بهم، ومن ثم يسعون إلى التغلب على أي تحديات قد تمنعهم من الوصول إلى أهدافهم، وهو ما ينطبق على القيادة الذاتية (Maykrantz et al., 2021)

ب. نظرية التنظيم الذاتي (Baumeister et al. (2018) :

اقترح Baumeister et al. (2018) مفهوم التنظيم الذاتي، والذي يعتمد على النظرية المعرفية الاجتماعية، ويفترض أن السلوكيات البشرية لا تعتبر نتيجة للثواب والعقاب من البيئة الخارجية فقط، ولكن الأفراد يسلكون أو يتحكمون في مشاعرهم، وأفكارهم، وأفعالهم من خلال القيام بالتنظيم الذاتي. وتتشابه القيادة الذاتية والتنظيم الذاتي في العديد من الأوجه تتضمن: افتراض قدرة الأفراد على وضع أهداف شخصية، واستخدامهم استراتيجياتهم الخاصة لتحقيق هذه الأهداف باعتبارهم لديهم تحكم في سلوكهم، وافتراض استخدام الأفراد استراتيجيات معرفية

وسلوكية لزيادة فعاليتهم الشخصية.

ج. نظرية تحديد الذات (SDT) self-determination theory :

اقترح (Ryan and Deci 2000) نظرية تحديد الذات وتفترض أن الدافعية الانسانية تعتبر مفهوماً يتضمن أبعاداً متعددة، هي: الدافعية المستقلة أو الداخلية: وهي الدافع لأداء الفرد لمهمة ما لأسباب متأصلة فيها مثل الاستمتاع، أو الاهتمام بها، أو الرضا عنها وتتعتمد على حاجة الفرد الفطرية للكفاءة، ولا تعتمد على الضغوط الخارجية، وهي الأكثر استقراراً بمرور الوقت، ويشمل البعدين الآخرين، الدافعية المضبوطة أو الخارجية، واللاذافية، وفي ضوء ذلك تعد القيادة الذاتية مشتقة من دافعية الفرد الداخلية لأداء المهام، حيث يُستخدم مفهوم الدافعية الداخلية لتفسير استعدادات الفرد للسلوك دون حصوله على أي مكافأة أو تعزيز خارجي.

د. نظرية التحكم في الذات (Bandura 2001) :

ينبثق مفهوم القيادة الذاتية من مفهوم التحكم في الذات، ويتشابه معه، والتحكم في الذات هو قدرة الفرد على التعبير عن التحكم في أفكاره، وانفعالاته، ومشاعره وأفعاله حتى لا يواجه مشكلات، أو عقبات، أو مواقف ذات صراع عقلي داخلي (Bandura, 1997). كما أنه القدرة على منع فعل أو سلوك معين من خلال التعقل والصبر لتحقيق نتائج مرغوبة، وتجنب العواقب السلبية (Rosenbaum, 1980).

يتضح من العرض السابق لنظريات القيادة الذاتية:

• لم تنشأ أي نظرية مستقلة خاصة بمفهوم القيادة الذاتية حيث تعتبر جذوره متشعبة في نظريات علم النفس المختلفة مثل النظرية المعرفية الاجتماعية، ونظرية التنظيم الذاتي، ونظرية تحديد الذات، ونظرية التحكم في الذات.

• أكدت النظريات المختلفة على وجود أوجه تشابه بين مفهوم القيادة الذاتية والمفاهيم الأخرى التي تتناولها تلك النظريات مثل التنظيم الذاتي، وتحديد الذات، والتحكم في الذات؛ مما يشير إلى أن مفهوم القيادة الذاتية يتشابه مع هذه المفاهيم، ويتميز عنها في نفس الوقت من حيث طبيعته واستراتيجياته.

٥. استراتيجيات القيادة الذاتية:

تؤدي استراتيجيات القيادة الذاتية عدة وظائف مثل: تحسن الأداء الفردي للأشخاص، وتحفيزهم نحو تحقيق النتائج المستهدفة (Knotts & Houghton, 2021)، ويمكن للفرد اكتسابها وتنفيذها في العمل (Malaeb et al., 2022)، وتساعد الأشخاص على تحمل المسؤولية عن

== الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام . ==
دوافعهم وسلوكهم (Van Dorssen-Boog et al., 2021) ، وعلى تنظيم سلوكهم ذاتياً، وتحقيق
أهدافهم (Junça-Silva et al., 2022) ، وتحسن الفعالية الشخصية للأفراد (Jnaneswar &
Ranjit, 2023) .

وتوجد ثلاث أنماط من استراتيجيات القيادة الذاتية هي: الاستراتيجيات التي تركز على
التفكير البناء، والاستراتيجيات التي تركز على السلوك، والاستراتيجيات التي تركز المكافآت
الطبيعية (Kalra et al., 2021)، وسوف يتم عرضهم تفصيلاً فيما يلي:

أ. الاستراتيجيات التي تركز على التفكير البناء:

تهدف إلى تعديل العمليات العقلية بحيث تصبح أنماط التفكير أكثر إيجابية كبديل لأنماط
التفكير السلبية، ويكون لها تأثير بناء على الأداء، والنواتج الإيجابية (Goldsby et al.,
2021; Harari et al., 2021; Houghton et al., 2014; Jnaneswar & Ranjit,
2019) وهي تفيد الفرد في تبنى منحنى تفاؤلي مركز على حل
المشكلات، وتجنب اجترار الأشياء السلبية، وغير القابلة للتغيير (Van Dorssen-Boog et
al., 2021)، كما تساعد على التفكير العقلاني، وزيادة التحفيز، وفعالية الذات لديهم، وتحويل
المشكلات إلى تحديات، وعلى الشعور بالتحكم في مسئولياتهم الوظيفية، مما يحسن الرضا
الوظيفي لديهم (Bailey et al., 2018).

وتتضمن الاستراتيجيات التي تركز على التفكير البناء استراتيجيات فرعية مثل: التخيل أو
التصور الذهني للأداء الناجح قبل الأداء الفعلي، والحديث الايجابي مع الذات، وتقييم المعتقدات
والافتراضات، وسوف يتم عرضها فيما يلي:

• التخيل أو التصور الذهني للأداء الناجح قبل الأداء الفعلي: وهو عملية التفكير في الموقف
قبل حدوثه، وتصور الأداء الناجح قبل تنفيذه فعلياً، مما يؤدي إلى توليد معتقدات إيجابية عن
الذات، وزيادة احتمالية السلوكيات التكيفية (Junça-Silva et al., 2022)، والأفراد الذين
يستخدمون تلك الاستراتيجية عادة ما يخبرون الأداء الناجح للمهمة الفعلية مقارنة بأولئك الذين
يتصورون الفشل (Houghton et al., 2012).

• الحديث الايجابي مع الذات: ويشير إلى الحوارات الداخلية (ما يقوله الأفراد لأنفسهم سراً) ،
وقد يؤدي الحديث السلبي مع الذات إلى حالات انفعالية سلبية، وعمليات معرفية غير فعالة ،
ومن خلال وعي الفرد بمحتوى مثل هذه الحوارات الداخلية؛ فإنه يكون قادراً على تقليل
الحوارات الذاتية غير العقلانية والمتشائمة، وزيادة الحوارات الذاتية الأكثر تفاؤلاً (Junça-

- **تقييم المعتقدات والافتراضات:** وهو تحديد وإزالة المعتقدات والافتراضات غير العقلانية وغير الدقيقة - مثل تفكير كل شيء أو لا شيء (إذا لم يكن الأداء مثاليًا، يُنظر إليه على أنه فشل كامل)، والتصفية الذهنية (mental filter) (أى الخوض في التفاصيل السلبية، مع تجاهل المعلومات الإيجابية في الموقف)، واستبعاد الإيجابية (أى استبعاد النتائج الإيجابية باعتبارها غير ذات صلة أو غير نمطية ، مما قد يؤدي إلى عمليات تفكير مختلة، وإلى الاكتئاب، والتعاسة، وعدم الفعالية الشخصية-؛ وبالتالي استبدالها بالمعتقدات والافتراضات العقلانية، مما يمكن الأفراد من تحسين فعاليتهم المعرفية (Houghton et al., 2012, 2014; Nel & Van Zyl, 2015).

ب. الاستراتيجيات التي تركز على السلوك:

وتتميز هذه الاستراتيجيات ببعض الخصائص منها: تزيد من وعي الفرد الذاتي بكيفية إدارة سلوكياته المتعلقة بالمهام الضرورية ولكنها غير سارة والتي تعتبر مفيدة لتحقيق الأهداف طويلة المدى، مثل الاستذكار من أجل النجاح، والحصول على شهادة (Goldsby et al., 2021; Houghton et al., 2014; Malaeb et al., 2022; Na-Nan & Saribut, 2020) ، كما تدعم السلوكيات الإيجابية والتكيفية اللازمة لإنجاز المهام (Knotts & Houghton, 2021) ، وتوفر للفرد أساليب نوعية لتحديد السلوكيات غير الفعالة، واستبدالها بسلوكيات أكثر فعالية (Houghton et al., 2012; Junça-Silva et al., 2022; Konradt et al., 2019) ، وتساعد في تحديد الأهداف الذاتية لإنجاز المهام الصعبة أو غير السارة أو المثيرة للتحدي (Inam et al., 2021) ، وتزيد من الدافعية الداخلية والمدرجات الإيجابية للعمل من خلال زيادة الالتزام بالأهداف (Bailey et al., 2018).

وتتضمن الاستراتيجيات التي تركز على السلوك الاستراتيجيات الفرعية التالية :

- **الملاحظة الذاتية self-observation :** وتشير إلى وعي الأفراد بكيفية ومتى ولماذا يظهرون سلوكيات تكيفية معينة ، وبالتالي تجنب اظهار السلوكيات غير الملائمة لتحقيق الأهداف الشخصية (Junça-Silva & Camaz, 2023; Junça-Silva et al., 2022) ، وهي تسمح للفرد بفحص سلوكياته بغرض تحديد السلوكيات التي يجب تغييرها، أو تعزيزها، أو التخلص منها (Houghton et al., 2012).

■ الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام ■

● **تحديد الأهداف goal setting** : استناداً إلى الملاحظة الذاتية، يمكن للأفراد أن يضعوا لأنفسهم أهدافاً واضحة ومثيرة للتحدي لتغيير السلوك بشكل أكثر نجاحاً (Junça-Silva et al., 2022; Nel & Van Zyl, 2015; Van Dorssen-Boog et al., 2021) يؤدي تحديد الأهداف ومراقبتها إلى استراتيجيات المكافأة الذاتية، والتلميح الذاتي (Houghton et al., 2014)، كما يؤدي إلى تحسين الأداء الشخصي من خلال توفير التحفيز الذاتي اللازم لتقليل الفجوة بين الهدف والأداء (Houghton et al., 2012, 2014; Konradt et al., 2019).

● **مكافأة الذات Self-reward**: هي إعطاء الفرد مكافآت لنفسه عند بذل الجهد، أو العمل بنجاح للوصول إلى الأهداف، أو النتائج المرغوبة (Na-Nan & Saribut, 2020). والمكافآت قد تكون تكون بسيطة غير ملموسة (مثل ثناء الفرد على نفسه على عمل جيد)، أو ملموسة أكثر (مثل شراء ملابس جديدة، أو التنزه) ، وتفيد المكافآت الذاتية في تنشيط الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف (Houghton et al., 2012; Junça-Silva & Camaz, 2023; Nel & Van Zyl, 2015) ، وتعمل المكافآت الملموسة كمحفزات قوية أثناء عملية تحقيق الأهداف، خاصة عندما لا يكون لدى الشخص دافع داخلي لتحقيقها (Van Dorssen-Boog et al., 2021)، كما تفيد في توجيه السلوك نحو الهدف (Konradt et al., 2019).

● **عقاب الذات self-punishment** : وهو عملية نقد الفرد لنفسه، أو لومه لذاته عند عدم بذل الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة. ويؤدي عقاب الذات إلى تعديل وتصحيح الفرد السلوكيات التي لا تحقق الأهداف المحددة (Junça-Silva & Camaz, 2023) ، ويجب ألا يكون عقاب الذات مفراطاً، أو قاسياً، أو غير واقعي، حتى لا يؤدي إلى الشعور بالذنب، وعدم الكفاءة (Houghton et al., 2012).

● **التلميح الذاتي self-cueing** : هو إنشاء الفرد لسجلات صغيرة (مثل ، قوائم المهام، أو الأجنات، أو الملاحظات اللاصقة sticky notes) لتذكيره بالأشياء المهمة التي يجب عليه أدائها، مما يساعد في الحفاظ على تركيز الاهتمام على القضايا المهمة (Van Dorssen-Boog et al., 2021)، والحفاظ على الطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة ، وتمكين السلوكيات البناءة، وتجنب السلوكيات غير المفيدة (Junça-Silva et al., 2022)، كما قد يفيد التلميح الذاتي في التحفيز الذاتي الذي توفره الملاحظات أو العبارات الصغيرة (مثل

الحياة أكبر من مجرد انتظار (Junça-Silva & Camaz, 2023).

ج. استراتيجيات المكافأة الطبيعية:

وتشمل تركيز الفرد على الجوانب الممتعة بطبيعتها في المهام المختلفة، مما يفيد في الشعور بالكفاءة، والاهتمام، والتحكم في الذات بالإضافة إلى تقليل التوتر (Harari et al., 2019; Konrad et al., 2021) ، وتتضمن هذه الاستراتيجيات: الاستراتيجيات السلوكية (مثل، جعل مهمة العمل أكثر متعة مثل تزيين مكان العمل بالزينة، والديكور) والاستراتيجيات المعرفية (مثل التركيز عقلياً على الجوانب الممتعة للمهمة، بدلاً من الجوانب السلبية)، بهدف زيادة المتعة الضمنية للمهام (Junça-Silva & Camaz, 2023; Malaeb et al., 2022; Van Dorssen-Boog et al., 2021) ، وتعمل هذه الاستراتيجيات على تحفيز السلوكيات التكيفية، وتنشيطها ، وزيادة مشاعر الكفاءة، والشعور بالهدف، وتحديد الذات (Goldsby et al., 2021) ، وتعزيز الاندماج في العمل، والدافعية الداخلية للمهمة (Bailey et al., 2018) ، وتحسين الأداء في مهام العمل (Houghton et al., 2014) .

تعليق : تبنى الباحثان في البحث الحالي الأنماط الثلاثة السابق عرضها من استراتيجيات القيادة الذاتية باعتبارها تشمل جميع الجوانب السلوكية والمعرفية التي يمكن أن يستخدمها الفرد في القيادة الذاتية.

من ناحية أخرى، تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين القيادة الذاتية والاندماج الوظيفي، ومن هذه الدراسات: دراسة (Kotzé (2018) التي استهدفت فحص العلاقات بين القيادة الذاتية، واليقظة الذهنية كمتغيرات مستقلة، والاندماج الوظيفي (بعدى النشاط، والتفاني) كمتغير تابع، والدور الوسيط لرأس المال النفسي في تلك العلاقات، وتم تطبيق أدوات الدراسة على (٤٠٧) من الموظفين في مؤسسات مختلفة، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لكل من القيادة الذاتية واليقظة الذهنية على مكوني النشاط، والتفاني من الاندماج الوظيفي وأن رأس المال النفسي توسط بشكل كامل تأثير القيادة الذاتية واليقظة الذهنية على مكون التفاني، وتوسط جزئياً علاقة كل من القيادة الذاتية واليقظة الذهنية بالنشاط. وأن رأس المال النفسي له تأثير إيجابي على الاندماج الوظيفي، وأن القيادة الذاتية أثرت على رأس المال النفسي بدرجة أكبر من اليقظة الذهنية.

واستهدفت دراسة (Harunavamwe et al. (2020) فحص العلاقات بين استراتيجيات القيادة الذاتية الاندماج الوظيفي، والدور الوسيط لكل من الموارد النفسية والدمج الوظيفي job embeddedness في تلك العلاقات. وتكونت العينة من (٣٠٣) موظفاً في القطاع المصرفي،

== الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام . ==

وأظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية بين استراتيجيات القيادة الذاتية والاندماج الوظيفي، وتوسّطت كل من الموارد النفسية والدمج الوظيفي تلك العلاقات، وأثرت الموارد النفسية بشكل مباشر وقوي على الاندماج الوظيفي، وأثرت القيادة الذاتية على الموارد النفسية بدرجة أكبر من تأثيرها على الدمج الوظيفي .

واستهدفت دراسة (Van Dorssen-Boog et al. (2021 استكشاف تأثير برنامج لتحسن القيادة الذاتية على كل من الاندماج الوظيفي، والأداء، والصحة، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٥) من العاملين في مجال الرعاية الصحية، وأظهرت النتائج أن التدريب على القيادة الذاتية يؤثر بشكل إيجابي على كل من الاندماج الوظيفي، والأداء لدى العاملين في مجال الرعاية الصحية. وتوسّط الاندماج الوظيفي أيضاً تأثيرات التدريب على الصحة والأداء بعد شهرين. ولم يوجد أي تأثير مباشر للتدريب على الصحة العامة.

واستهدفت دراسة (Knotts and Houghton (2021 استكشاف العلاقة بين القيادة الذاتية والاندماج الوظيفي والأدوار الوسيطة لكل من الالتزام التنظيمي الوجداني والمعياري والمستمر في تلك العلاقة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٨) من عمال النقل. وأسفرت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة الذاتية والاندماج الوظيفي توسطها جزئياً الالتزام الوجداني، والالتزام المعياري، ولم يتوسطها الالتزام المستمر .

واستهدفت دراسة (Inam et al. (2021 فحص العلاقات بين القيادة الذاتية وكل من الالتزام المعياري، وأداء العمل والدور الوسيط للاندماج الوظيفي في تلك العلاقات، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٨) موظفاً يعملون في قطاع الاتصالات، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الذاتية وكل من الالتزام المعياري وأداء العمل والاندماج الوظيفي. وتوسّط الاندماج الوظيفي كل من العلاقة بين القيادة الذاتية والالتزام المعياري، والعلاقة بين القيادة الذاتية وأداء العمل .

واستهدفت دراسة (Malaeb et al. (2022 فحص العلاقات بين القيادة الذاتية، واندماج الموظفين والدور المعدل للدعم المنظمي المدرك في تلك العلاقة، و تكونت عينة الدراسة من (٢٢٥) موظفاً من لبنان و(٢٥١) موظفاً من الإمارات العربية المتحدة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الذاتية واندماج الموظفين في كلتا الدولتين، وساهم الدعم المنظمي المدرك في تحسين العلاقة بين القيادة الذاتية واندماج الموظفين في دولة الإمارات العربية المتحدة، ولكنه لم يحسنها في لبنان.

واستهدفت دراسة (Jnaneswar and Ranjit, 2023) فحص العلاقات بين القيادة الذاتية والإبداع لدى الموظفين، والدور الوسيط للاندماج الوظيفي، والالتزام التنظيمي في تلك العلاقات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٤) موظفًا يعملون في صناعة السيارات، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الذاتية والإبداع لدى الموظفين، وتوسط كلاً من الاندماج الوظيفي، والالتزام التنظيمي بشكل جزئي تلك العلاقة .

تعليق على الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الذاتية والاندماج الوظيفي:

- تباين الدراسات في معالجتها متغير الاندماج الوظيفي ما بين دراسات تضمنت مكونات الاندماج الثلاث مثل دراسات كل من (Harunavamwe et al., 2020; Van Dorssen- Boog et al., 2021) ، ودراسات تناولت بعداً واحداً أو بعدين فقط من أبعاد الاندماج الوظيفي الثلاثة مثل دراسة (Kotzé, 2018).
- ركزت العديد من الدراسات على الدور الوسيط لبعض المتغيرات في العلاقة بين القيادة الذاتية والاندماج الوظيفي، وتنوعت تلك المتغيرات بحيث شملت رأس المال النفسي مثل دراسة (Kotzé, 2018)، والموارد النفسية والدمج الوظيفي مثل دراسة (Harunavamwe et al., 2020) ، والالتزام التنظيمي الوجداني والمعياري والمستمر مثل دراسة (Knotts & Houghton, 2021).
- بينما ركزت بعض الدراسات على العلاقة بين القيادة الذاتية (كمتغير مستقل) والاندماج الوظيفي (كمتغير تابع) مثل دراسة (Kotzé, 2018)، تناولت دراسات أخرى الاندماج في العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الذاتية (كمتغير مستقل) ومتغيرات أخرى تابعة مثل الإبداع مثل دراسة (Jnaneswar & Ranjit, 2023)، والالتزام المعياري مثل دراسة (Inam et al., 2021)، وأداء العمل مثل دراسة (Inam et al., 2021).
- قلة الدراسات السابقة في البيئة العربية التي تناولت العلاقة بين القيادة الذاتية والاندماج الوظيفي.

ثالثاً: التمكين النفسي:

١. تعريف التمكين النفسي:

قدم الباحثون عدة تعريفات للتمكين النفسي منها: أنه عملية تحسين مشاعر فعالية الذات بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تعزز العجز powerlessness وإزالتها

== الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام . ==

لتحقيق الفعالية (Conger & Kanungo, 1988)، كما أنه دافعية داخلية للمهمة والتي تتضمن خبرات ذات قيمة إيجابية تتجلى في مجموعة من أربعة معارف تتضمن المعنى، والكفاءة، وتحديد الذات، والأثر والتي يشتملها الأفراد بشكل مباشر من مهمة ما (Thomas & Velthouse 1990) ، وهو اعتقاد الفرد بأن لديه المعارف والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة بشكل جيد ويمكن أن يحدث فارقاً في المنظمة (Spreitzer, 1995a)، وهو أيضاً مجموعة من الحالات النفسية الضرورية للفرد لكي يشعر بإحساس التحكم فيما يتعلق بعمله (Spreitzer, 1995b) ، كما أنه الحالة المعرفية للفرد التي تتميز من خلال الاحساس بالتحكم المدرك، والكفاءة، والهدف الداخلي (George & Zakkariya, 2018)، والتمكين النفسي هو أيضاً إمكانية اكتساب القوة، وتحقيق الأهداف وحث مهارات الفرد لإحداث تغييرات إيجابية في بيئة العمل (Terkamo-Moisio et al., 2022)، كما أنه معتقدات الموظفين حول معنى عملهم، وقدرتهم على أداء وظائفهم بنجاح لوظيفتهم، وشعورهم بالاستقلالية، وقدرتهم على التأثير على نتائج الوظيفة (Alagarsamy et al., 2023)، ويُعرف على أنه الشعور الإيجابي المبني على سلوكيات صحية تقود لأداء وإدارة مهام العمل بواقعية (ليث أبو طبيخ وأمير نعمة وعدي عباس، ٢٠١٨)، كما يُعرف على أنه توجيه عواطف ومشاعر الأفراد نحو عملهم توجهاً إيجابياً نحو عملهم حيث يعتبر وسيلة وأسلوب وليس غاية وهدف نهائي بل الهدف منه الاستفادة القصوى من الموارد البشرية وإطلاق طاقاتهم المكونة من أجل الوصول إلى الأهداف النهائية للمنظمة (عادل بلخيري وفاطمة بلقرع، ٢٠٢٣).

وبعد العرض السابق لتعريفات التمكين النفسي، يُعرف الباحثان التمكين النفسي Psychological Empowerment بأنه: مجموعة من الحالات النفسية الإيجابية الضرورية للمعلم لكي يشعر بالتحكم والفعالية فيما يتعلق بمهام عمله، ويتضمن التمكين النفسي أربعة أبعاد هي:

أ. الاحساس بالمعنى والقيمة: هو الأهمية والقيمة التي يعطيها المعلم لعمله، وهو يعكس إحساس المعلم بهدف مهنته أو الارتباط الشخصي بمهنته، ويكون العمل ذا مغزى عندما تكون المهام المختلفة المتضمنة فيه متوافقة مع ما يملكه المعلم من معتقدات واتجاهات وقيم.

ب. الكفاءة: هو اعتقاد المعلم في أنه يمتلك القدرات والمهارات اللازمة لأداء مهام وظيفته بشكل فعال.

ج. تحديد الذات: هو مدركات المعلم لامتلاكه قدر من الإستقلالية autonomy والحرية في بدء أداء مهام عمله، وتنظيمها، واستمراره فيها.

د. التأثير: هو مدركات المعلم لسلوكه في عمله باعتباره يحدث فارقا في أهداف المؤسسة التعليمية، وخطتها وقراراتها وأدائها.

٢. النماذج النظرية للتمكين النفسي: توجد عدة نماذج للتمكين النفسي منها:

أ. نموذج التمكين النفسي (Conger and Kanungo (1988):

يعتبر هذا النموذج هو نقطة البداية لنماذج التمكين النفسي، ينطلق هذا النموذج من نظرية فعالية الذات لباندورا (1997)، والتي تفترض أن الأشخاص الذين يعتقدون في أنفسهم أنهم يمتلكون القدرة والكفاءة، يمكنهم وضع أهدافا أكثر تحدياً. ووصف Conger and Kanungo (1988) التمكين النفسي بأنه عملية تحسين مشاعر فعالية الذات بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تعزز العجز، وإزالتها من خلال كل من الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية لتحقيق الفعالية. وميزا بين تدخلات التمكين والشعور بالتمكين.

وحدد Conger and Kanungo (1988) عدة مراحل للتمكين النفسي هي:

- مرحلة تحديد الظروف المؤدية إلى حالة العجز النفسي، والتي تشمل: العوامل التنظيمية، ونظام المكافآت، والإشراف، وطبيعة العمل، ومشكلات العمل، والتغيرات التكنولوجية.
- مرحلة استخدام الاستراتيجيات والتقنيات الإدارية: مثل الإدارة التشاركية، ونظام التغذية الراجعة، وتحديد الأهداف، والمكافأة على أساس الكفاءة، والنمذجة.
- مرحلة إتاحة الفرص للمرؤوسين للشعور بأنهم متمكنين.
- مرحلة تنفيذ التحسينات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف بطريقة فعالة.

ب. النموذج المعرفي في التمكين النفسي (Thomas and Velthouse (1990):

افترض (Thomas and Velthouse (1990) أن مفهوم التمكين النفسي أكثر تعقيداً ولا يمكن تفسيره من خلال مفهوم أحادي البعد مثل فعالية الذات، وقد عرفا التمكين النفسي على أنه مجموعة من المعارف التي تساعد على خلق توجه نشط للفرد نحو وظيفته. وتوجد أربعة معارف نفسية تساهم في الدافعية الداخلية للشخص تجاه مهمة ما هي التأثير والذي يتمثل في الدرجة التي يُنظر فيها إلى السلوك على أنه يحدث فرقاً فيما يتعلق بإنجاز الغرض من المهمة، والكفاءة والتي تتمثل في اعتقاد الشخص في قدرته على أداء الوظيفة بمهارة، - يعتبر هذا البعد

== الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام . ==

مشابها لفعالية الذات التي وصفها (Conger and Kanungo (1988) -، والمعنى والذي يتمثل في إدراك الفرد قيمة الهدف أو غرض العمل، ويشمل اهتمامه الداخلي بمهام العمل، والاختيار ويتمثل في مسئولية الشخص السببية عن أفعاله.

وتوجد ستة متغيرات رئيسية تؤثر على هذه المعارف؛ وهي الأحداث البيئية، وتقييمات المهام، والتقييمات العامة، والأساليب التفسيرية، والسلوكيات، والتدخلات، وأن العوامل البيئية مثل القيادة، والتفويض، وتصميم الوظائف، وأنظمة المكافآت تؤثر على الشعور بالتمكين النفسي.

تعليق :

يختلف النموذج المعرفي الذي أعده (Thomas and Velthouse (1990 عن نموذج (Conger and Kanungo (1988) في أن النموذج المعرفي عرف التمكن على أنه دافعية داخلية للمهمة ، وأكد على فعالية الذات باعتبارها واحدة فقط من أربع معارف، وأعطى منظورا تفسيرياً للتمكن.

ج. نموذج التمكن النفسي (Spreitze (1995a:

من خلال استخدام نموذج (Thomas and Velthouse(1990 كأساس، حدد (Spreitzer (1995a التمكن باعتباره يتكون من أربعة مكونات هي: المعنى وهو قيمة الهدف والغرض من العمل كما يدركها الفرد، والكفاءة وهي اعتقاد الفرد في قدرته على أداء مهمة ما بنجاح، وتحديد الذات(أعاد (Spreitzer (1995a تسمية الاختيار باعتباره تحديد الذات) وهي استقلالية الفرد في أداء وظيفته، وقدرته على اختيار كيفية السلوك في المواقف المختلفة، والتأثير وهو تأثير الفرد على الأحداث في المنظمة، وفي نتائج العمل، وفي المخرجات الاستراتيجية، والإدارة والأداء في مكان العمل، وأن هذه الأبعاد تتمزج لخلق المفهوم العام للتمكن النفسي.

د. نموذج التمكن النفسي(Irvine et al. (1999 :

تصور هذا النموذج التمكن النفسي باعتباره يتكون من ثلاثة أبعاد هي: التمكن من الناتج والذي يشير إلى ثقة الفرد في قدرته على تحسين مهام العمل، وإحداث فارق في الفعالية التنظيمية، والتمكين اللفظي ويشير إلى الثقة في الخطاب اللفظي في مكان العمل، والتمكين السلوكي ويشير ثقة الفرد في تعلم مهارات جديدة، و في الاداء المرتبط بالعمل (Irvine et al., 1999).

هـ. نموذج التمكين النفسي (2001) Menon:

افترض (2001) Menon أن التمكين النفسي هو حالة نفسية يمكن قياسها؛ فالتمكين النفسي يعمل كوسيط بين ممارسات التمكين والنتائج السلوكية مثل الرضا الوظيفي، كما افترض Menon (1999) ثلاثة أبعاد جديدة للتمكين، هي: التحكم المدرك والذي يتمثل في إعتقاد الموظف في امتلاك السلطة، وتوافر الموارد، والاستقلالية في اتخاذ القرار، وفي أداء العمل، وإدراك الكفاءة أي اعتقاد الفرد في قدراته على تلبية المتطلبات الموقفية، وهو يعكس إتقان الدور، والذي لا يشمل فقط إنجاز مهمة معينة ولكن أيضاً التعامل مع الأدوار غير الروتينية في المواقف المختلفة، واستدخال الهدف Goal internalization وهو مشاعر الفرد بأهمية أهداف المنظمة، وملكيته لها، وتمتعه بها.

تعليق: على الرغم من تباين الأبعاد التي تضمنتها النماذج المختلفة للتمكين النفسي، فإنها تتشابه فيما تدل عليه، فمثلاً يعتبر استدخال الهدف بعداً مميزاً للتمكين النفسي في نموذج Menon (1999)، غير إنه يعتبر مشابهاً لبعد المعنى الذي قدمه Spreitzer (1995a)، والتمكين اللفظي عند (Irvine et al. 1999)، ويعتبر إدراك الكفاءة في نموذج (Menon 1999) مشابهاً لبعد الكفاءة الذي قدمه Spreitzer (1995a)، والتمكين السلوكي عند (Irvine et al. 1999)، كما يعتبر الإحساس بالتحكم المدرك في نموذج (Menon 1999) مشابهاً لكل من بعد الاختيار في نموذج (Thomas and Velthouse 1990)، وبعد تحديد الذات الذي قدمه Spreitzer (1995a)، والتمكين من الناتج عند (Irvine et al. 1999).

في ضوء ماسبق تبنى الباحثان نموذج التمكين النفسي الذي أعده Spreitzer (1995a) لشموله الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي المتمثلة في المعنى، والكفاءة، وتحديد الذات، والتأثير باعتبارها تغطي جميع الأبعاد الممكنة للتمكين النفسي، فضلاً عن تضمينها في نماذج التمكين المختلفة وإن اختلفت مسميات بعضها. من ناحية أخرى، يحتاج الفرد إلى أن يمتلك جميع المكونات الأربعة للتمكين من أجل تحقيق الفوائد الشخصية والتنظيمية (Spreitzer et al., 1997)، وتساهم هذه الأبعاد في التمكين النفسي، وعدم وجود أي بعد سيقلل من التمكين العام (Spreitzer, 1995a)، بالمثل فإن التناقص في أي بعد سيقلل أيضاً من التمكين العام؛ لذلك هناك حاجة إلى تقديرات أعلى في جميع الأبعاد الأربعة لضمان مستوى عالٍ من التمكين (George & Zakkariya, 2018)، كما أن مقياس التمكين النفسي المستخدم في البحث الحالي تم بناؤه في ضوء الأبعاد الأربعة المتضمنة في نموذج (Spreitzer 1995a).

الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام .

٣. أبعاد التمكين النفسي: يتضمن التمكين النفسي أربعة أبعاد تتمثل في المعنى والكفاءة

وتحديد الذات والتأثير وسوف يتم تناولها بالتفصيل فيما يلي:

أ. المعنى: هو الإحساس بالهدف أو الارتباط الشخصي بالعمل، يُنظر إلى العمل على أنه ذو معنى عندما تكون المهام متوافقة مع المعتقدات، والاتجاهات، والقيم التي يمتلكها الموظفون (Houser & Frymier, 2009; Mishra & Spreitzer, 1998)، كما أنه ادراك الشخص لأهمية المهمة التي يتعين القيام بها (George & Zakkariya, 2018)، وهو فهم الموظفين لقيمة المهمة بناءً على معاييرهم أو أفكارهم (Alagarsamy et al., 2023)، وهو أيضاً ادراك الشخص للغرض من عمله، ويتحقق عندما يتماشى دور العمل مع معتقدات الفرد وقيمه (Harbridge et al., 2023)، كما أنه القيمة والأهمية المعينة لوظيفة ما (Pacheco & Coello-Montecel, 2023)

ب. الكفاءة: هي فعالية الذات المحددة بعمل الفرد، أو اعتقاد الفرد في قدرته على أداء أنشطة العمل (Houser & Frymier, 2009)، كما أنها معارف الفرد أنه يمتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفته بنجاح في سياق معين (George & Zakkariya, 2018)، وهي اعتقاد الفرد في قدرته على أداء واجباته في العمل (Pacheco & Coello-Montecel, 2023)، كما أنها معتقدات فعالية الذات أو الثقة في تنفيذ أنشطة العمل، ويُعرف أيضاً باسم إتقان السلوك mastery of behavior (Harbridge et al., 2023).

ج. تحديد الذات: وهي الاستقلالية autonomy في تحديد واستمرار السلوك (George & Zakkariya, 2018)، كما أنها قدرة الفرد على صنع القرارات بعد الوضع في الاعتبار الاحتمالات المختلفة واستخدام قراراتهم لتحديد أفعالهم (Maggio et al., 2019)، وهي تعكس سلوك العمل للفرد الذي لديه شعور بالاستقلالية لتنظيم العمل (Alagarsamy et al., 2023)، وهي أيضاً إدراك الاستقلالية عند أداء مهام العمل (Harbridge et al., 2023; Pacheco & Coello-Montecel, 2023).

د. التأثير: هو الاعتقاد بأن الأفراد يمكنهم التأثير على النظام الذي ينتمون إليه (George & Spreitzer 1995a; Zakkariya, 2018)، كما أنه الدرجة التي يمكن أن يؤثر بها فعل الفرد على الاداء في العمل (Houser & Frymier, 2000)، وهو شعور الموظفين بأنهم ينجزون شيئاً ما وأن الآخرين يستمعون إليهم (George & Zakkariya, 2018)، وهو

أيضاً الاعتقاد بأن عمل الفرد يعتبر مهماً ويؤثر على الآخرين داخل المنظمة (Pacheco & Coello-Montecel, 2023) ، وهو المدى الذي يمكن للفرد أن يؤثر فيه على النتائج المنظمة والذي يتناقض مع العجز المكتسب (Harbridge et al., 2023) ، كما أنه مستوى التأثير الفردي على النواتج الإستراتيجية، أو الإدارية، أو الوظيفية في العمل (Alagarsamy et al., 2023).

تعليق: بينما تعكس الكفاءة إتقان السلوك، فإن تحديد الذات تتعكس على اختيار السلوك، ويتشابه التأثير مع موضع الضبط، لكنه يختلف لأن موضع الضبط هو خاصية شخصية عامة، بينما يعتبر التأثير متأثراً بسياق العمل، ويعكس تحديد الذات التحكم في السلوك، بينما يعكس التأثير التحكم في الناتج.

٤. خصائص التمكين النفسي:

أ. يتم استخدام مفهوم التمكين على نطاق واسع في ادارة الأعمال، والسياسة والتعليم، بطرق ومعاني متعددة (Frymier et al., 1996) ، ويرجع وجود تصورات عامة لمفهوم التمكين إلى أنه يتم استخدامه في مجالات مختلفة (You, 2016).

ب. توجد أشكال أخرى من التمكين، مثل التمكين من العمل وهو أحد خصائص الوظيفة، ويتكون من خمسة عوامل هي (التنوع، والهوية، والأهمية، والاستقلالية، والتغذية الراجعة)، والتمكين من التعلم، وهو شعور الطالب بالكفاءة لأداء المهام، والتي تعتبر ذات مغزى، وينتج من منظور التمكين النفسي، حيث يحتاج الطلاب مثلهم مثل الموظفين إلى الشعور بالمسؤولية، والمعنى، والدافعية الداخلية للتعلم (والذي يشبه العمل)، والتمكين من التعلم (You, 2016)، والتمكين البنائي structural empowerment ويشير إلي عملية زيادة القوى الشخصية، أو البينشخصية بحيث يمكن للأفراد اتخاذ إجراءات لتحسين ظروف حياتهم، وتحقيق نتائج وظيفية ناجحة من خلال اتاحة الفرصة للموظفين للوصول إلى أربعة عوامل بيئية، وهي الفرص والمعلومات، والدعم، والموارد في مكان العمل (Pacheco & Coello-Montecel, 2023, Terkamo-Moisio et al., 2022, You, 2016) ، والتمكين البنائي يظهر نفسه في السلطة الرسمية، والتي تتضمن مكافآت للابتكار، والوضوح، والمرونة، والسلطة غير الرسمية، والتي تشمل التعاون مع الآخرين، وطلب النصيحة منهم (Terkamo-Moisio et al., 2022).

ج. يمكن النظر إلى التمكين بإعتباره حالة أو سمة، وهو يعتبر ظاهرة متعددة الأبعاد والأوجه

الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام . (Terkamo-Moisio et al., 2022).

د. التمكن النفسي هو دافعية داخلية intrinsic motivation يستمدتها الفرد من الاستقلالية في العمل، والموظفون الذين يعتقدون أنهم قادرون على التأثير على المنظمة، ويميلون إلى أن يكونوا مدفوعين بشكل أكثر إيجابية (Alagarsamy et al., 2023).

هـ. الدرجة التي يشعر بها الفرد بالتمكين النفسي تؤثر في مدى الشعور بالدافعية، والاندماج في العمل (Harbridge et al., 2023).

و. يحتاج الفرد إلى أن يمتلك الأبعاد الأربعة للتمكين من أجل تحقيق الفوائد الشخصية، والتنظيمية (Spreitzer, 1995a,b).

ز. يمكن تحسين التمكين النفسي من خلال أحداث تغييرات في كل من الجوانب العقلية الداخلية للموظف، وبيئة العمل الخارجية (George & Zakkariya, 2018).

ح. الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي المتمثلة في المعنى، والكفاءة، و تحديد الذات، والتأثير تمتزج لتوليد المفهوم العام للتمكين النفسي، مما يؤدي إلى الفعالية في العمل، وغياب أي بعد سيقفل من تأثير التمكين ولكنه لن يستبعد تماماً تأثيره العام (Spreitzer, 1995a).

من ناحية أخرى، تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين التمكين النفسي والاندماج

الوظيفي: ومن هذه الدراسات، دراسة (You 2016) التي هدفت إلى اختبار العلاقة بين رأس المال النفسي، والتمكين النفسي، والاندماج، وتكونت العينة من (٤٩٠) طالباً من طلاب الجامعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة بين رأس المال النفسي والتمكين النفسي، وأن التمكين النفسي توسط بشكل كامل العلاقة بين رأس المال النفسي والاندماج.

واستهدفت دراسة (Joo et al. 2016) فحص تأثيرات رأس المال النفسي (PsyCap) على الاندماج الوظيفي، والدور الوسيط للتمكين النفسي في العمل، والدور المعدل للقيادة الحقيقية في تلك التأثيرات، وتكونت عينة الدراسة من (٥٩٩) موظفاً في إحدى الشركات الكورية، وكشفت النتائج عن وجود تأثيرات إيجابية لرأس المال النفسي على الاندماج الوظيفي، وتوسط التمكين النفسي في العمل جزئياً العلاقة بين رأس المال النفسي والاندماج الوظيفي. وعدلت القيادة الحقيقية العلاقة بين رأس المال النفسي والتمكين النفسي في العمل، كما كان تأثير الاعتدال للقيادة الحقيقية على العلاقة بين رأس المال النفسي والاندماج الوظيفي غير دال.

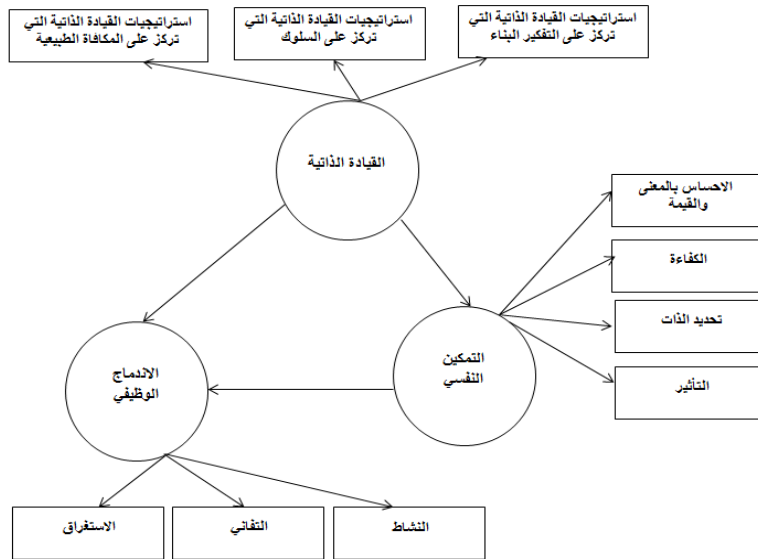
واستهدفت دراسة (Alagarsamy et al. 2023) فحص الدور الوسيط للاندماج لدى

د / تامر شوقي إبراهيم & د / أماني فرحات عبد المجيد.
الموظفين في العلاقة بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٣) موظفاً من منتجعات مختلفة في جزر المالديف، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التمكين النفسي وكل من الاندماج لدى الموظفين والرضا الوظيفي، وأن الاندماج لدى الموظفين توسط التأثير الإيجابي الدال التمكين النفسي على الرضا الوظيفي.

واستهدفت دراسة عادل بلخيري و فاطمة بلقرع (٢٠٢٣) التعرف على مدى تأثير التمكين النفسي على الاندماج الوظيفي، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم مقياس للتمكين النفسي وآخر للاندماج الوظيفي، تم تطبيقهما على (٦٠) موظفاً، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير دال إحصائياً للتمكين النفسي على الاندماج الوظيفي.

وفي ضوء ما سبق من الأسس النظرية ونتائج الدراسات والبحوث السابقة يمكننا طرح تصوراً للنموذج المفسر للعلاقة بين متغيرات البحث المتمثلة في الاندماج الوظيفي والتمكين النفسي والقيادة الذاتية، والموضح بالشكل (١) التالي:

شكل (١): النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث



منهج البحث واجراءاته:

تضمن البحث الحالي العديد من الإجراءات التي تستهدف التحقق من صحة ما افترضته يمكن عرضها على النحو التالي:

== المجلة المصرية للدراسات النفسية العدد ١٢٣ ج ١ المجلد (٣٤) - أبريل ٢٠٢٤ (١١١) ==

== الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام . ==

أولاً: منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لأنه أكثر ملاءمة لأهداف البحث الحالي، ويوضح مدى ارتباط متغيرين أو أكثر ببعضهما البعض، أو اكتشاف احتمالية وجود علاقات سببية بين المتغيرات المختلفة.

ثانياً: تحديد مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث الحالي من المعلمين والمعلمات بمحافظتي القاهرة والبحيرة ، وتم اختيار عينة التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات البحث وكذلك العينة الأساسية للبحث من معلمي التعليم العام بمحافظتي القاهرة والبحيرة، ويمكن وصفهما كما يلي:

١. عينة التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات البحث: وتكونت من (١٢٠) معلماً ومعلمة من معلمي التعليم العام (بواقع ٩١ معلماً ومعلمة من مدارس محافظة البحيرة، و٢٩ معلماً ومعلمة من مدارس محافظة القاهرة) بمتوسط عمري (٣٤،٥٦) وانحراف معياري قدره (٠،٦٧).

٢. العينة الأساسية للبحث: وتكونت من (٢٧١) معلماً ومعلمة من معلمي التعليم العام (بواقع ٢٢٨ معلماً ومعلمة من مدارس محافظة البحيرة، و٤٣ معلماً ومعلمة من مدارس محافظة القاهرة) بمتوسط عمري قدره (٣٤،٨٣) وانحراف معياري قدره (٠،٧١).

ثالثاً : أدوات البحث: وتتضمن:

١. مقياس الاندماج الوظيفي: إعداد (Schaufeli et al. (2002)، ترجمة وتعريب الباحثين:

الهدف من المقياس: يهدف المقياس إلى قياس الاندماج الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات، باعتباره حالة ذهنية إيجابية، ومرضية، متعلقة بالعمل تتميز بالنشاط، والتفاني، والاستغراق، ويتضمن ثلاثة أبعاد تتمثل في النشاط، والتفاني، والاستغراق.

مبررات تبني الباحثين المقياس الحالي :

أ. ندرة وجود مقاييس عربية في الاندماج الوظيفي على الرغم من وجود عديد من المقاييس للاندماج الأكاديمي لدى الطلاب .

ب. يعتبر مقياس أوترخت للاندماج الوظيفي Utrecht Work Engagement Scale

(UWES) من أكثر مقاييس الاندماج الوظيفي انتشارا في العالم، ويذكر Schaufeli and Bakker (2010) أن المقياس تمت ترجمته بـ(١٩) لغة حول العالم، وتوجد منه نسخة مختصرة مؤلفة من (٩) مفردات (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006a)، كما توجد منه نسخة للطلاب (Jnaneswar & Ranjit, 2023).
ج. يشير (Joo et al., 2016) إلى أن مقياس أوترخت للاندماج الوظيفي تم التحقق من خصائصه السيكمترية في سياقات ثقافية وعرقية مختلفة (مثل أوروبا وأمريكا الشمالية وآسيا وأستراليا وأفريقيا).

تحكيم المقياس: قاما الباحثان بترجمة المقياس وعرضه على ثلاثة من الأساتذة المتخصصين في قسم اللغة الانجليزية بكلية التربية جامعة دمنهور للتحقق من دقة وصدق الترجمة، كما تم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين في علم النفس والصحة النفسية، وحظيت جميع مفردات المقياس على نسبة اتفاق تتراوح بين ٩٠% إلى ١٠٠%.
وصف المقياس: تكون المقياس من (١٧) مفردة، موزعة على ثلاثة أبعاد هي: بعد النشاط بواقع (٦) مفردات، وبعد التفاني بواقع (٥) مفردات، وبعد الاستغراق بواقع (٦) مفردات .

الخصائص السيكمترية للمقياس:

أ. **صدق المقياس:**

تحقق معدو المقياس من صدقه بطريقتين، أحدهما من خلال التحليل العاملي التوكيدي، حيث أكدت النتائج تشبع مفردات المقياس على الأبعاد الثلاثة للاندماج الوظيفي، وهذا يدل على صدق المقياس، والطريقة الثانية من خلال الصدق التلازمي مع مقياس الاحتراق النفسي، وكانت معاملات الارتباط بين جميع أبعاد الاندماج الوظيفي وجميع أبعاد الاحتراق النفسي سالبة ودالة احصائياً مما يدل على صدق المقياس (Schaufeli et al., 2002, 2006a).

التحقق من صدق المقياس في البحث الحالي:

تم التحقق من صدق المقياس في البحث الحالي باستخدام الصدق العاملي :
للتحقق من صدق البنية العاملية للمقياس، تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي **Exploratory factor analysis** لاستجابات المعلمين على مفردات هذا المقياس باستخدام طريقة المكونات الأساسية **Principal Components**. وقد تم التوصل باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي إلي وجود ثلاثة عوامل تشبع عليها مفردات المقياس. ويعرض جدول (١)

== الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام . ==

قيمة الجذر الكامن والتباين المفسر من العوامل الثلاثة الناتجة التي تم تسميتها وفقاً للإطار النظري للأبعاد التي يقيسها المقياس، كما يتضمن جدول (٢) تشبعات المفردات على العوامل الثلاثة، وكانت كافة التشبعات أكبر من ٠,٣ .

جدول(١): قيمة الجذر الكامن والتباين المفسر للعوامل الناتجة من التحليل العاملي الاستكشافي

لبيانات مقياس الاندماج الوظيفي.

العامل	قيمة الجذر الكامن	نسبة التباين المفسر	التباين التراكمي
١	٥,٩٢٧	٢٣,٨٦٧	٢٣,٨٦٧
٢	٣,٠٣٩	١٩,٦٦٩	٤٣,٥٣٦
٣	٢,٦٣٠	١٦,٣٩٧	٥٩,٩٣٣

جدول رقم (٢): تشبعات مفردات مقياس الاندماج الوظيفي الناتجة من التحليل العاملي

الاستكشافي

المفردة	العامل الأول (النشاط) التشبعات	المفردة	العامل الثاني (التفاني) التشبعات	المفردة	العامل الثالث (الاستغراق) التشبعات
١	٠,٥٣	٢	٠,٤٧	٣	٠,٤٩
٤	٠,٤٩	٥	٠,٤٥	٦	٠,٥٧
٨	٠,٤٣	٧	٠,٥٥	٩	٠,٥١
١٢	٠,٥٤	١٠	٠,٣٩	١١	٠,٤٤
١٥	٠,٤١	١٣	٠,٥٢	١٤	٠,٤٧
١٧	٠,٤٨			١٦	٠,٤٣

يتضح من جدول(١) أن التحليل العاملي أسفر عن استخراج ثلاث عوامل، وبمراجعة تشبعات المفردات على العوامل وجد أن العامل الأول(النشاط) يفسر ٢٣,٨٦٧ % من التباين الكلي وتبلغ قيمة الجذر الكامن له (٥,٩٢٧)، ويتكون من (٦) مفردات تراوحت تشبعاتها من (٠,٤١) إلى (٠,٥٤)، وتعتبر الدرجة المرتفعة علي هذا العامل عن "قدرة المعلم على الاستمرار في العمل كل يوم لفترات طويلة دون ملل، وشعوره بالنشاط والطاقة أثناء عمله، وشعوره بالديناميكية والحيوية أثناء عمله، ومثابرتة عندما لا تكون الأمور على ما يرام في العمل"، بينما العامل الثاني(التفاني) يفسر ١٩,٦٦٩ % من التباين الكلي وتبلغ قيمة الجذر الكامن له (٣,٠٣٩)، ويتكون من (٥) مفردات تراوحت تشبعاتها من (٠,٣٩) إلى (٠,٥٥)، وتعتبر الدرجة المرتفعة علي هذا العامل عن "شعور المعلم بأن مهنته شيقة ومثيرة لاهتمامه، وتغلبه على التحديات التي تواجهه، وتحمسه لما يقوم به من مهام في عمله"، بينما العامل الثالث(الاستغراق) يفسر ١٦,٣٩٧ % من التباين الكلي وتبلغ قيمة الجذر الكامن له (٢,٦٣٠)، ويتكون من (٦) مفردات تراوحت تشبعاتها من (٠,٤٣) إلى (٠,٥٧)، وتعتبر الدرجة المرتفعة علي هذا العامل عن "نسيان المعلم

د / تامر شوقي إبراهيم & د / أماني فرحات عبد المجيد.

الأشياء من حوله أثناء عمله، وشعوره بالسعادة عندما يعمل بشكل مكثف، وعدم رغبته في ترك عمله. كما يتضح من جدول (٢) أن قيم تشبعات المفردات على العوامل الثلاثة كانت أكبر من ٠,٣.

ب. الاتساق الداخلي للمقياس:

تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس، وهو عبارة عن معامل الارتباط بين درجة كل مفردة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه المفردة، ثم حساب معامل الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للمقياس، حيث تدل معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس على الاتساق الداخلي له ككل. ويتضح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (٣): معاملات الارتباط بين درجات المفردات ودرجات الأبعاد وبين درجات الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس الاندماج الوظيفي.

المفردة	النشاط		المفردة	التفاني	
	معامل الارتباط	المفردة		معامل الارتباط	المفردة
١	**٠,٥٣	٢	**٠,٤٧	٣	**٠,٥٩
٤	**٠,٤٤	٥	**٠,٥٥	٦	**٠,٥١
٨	**٠,٤٩	٧	**٠,٦٢	٩	**٠,٤٨
١٢	**٠,٥٤	١٠	**٠,٥٦	١١	**٠,٥٦
١٥	**٠,٤٩	١٣	**٠,٥٢	١٤	**٠,٤٧
١٧	**٠,٦١			١٦	**٠,٤٥
معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية					
	٠,٧٨		٠,٨٠		٠,٧٦

** دالة عند مستوي ٠,٠١

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجات المفردات ودرجة البعد الذي تنتمي إليه امتدت بين (٠,٤٤، ٠,٦١) للمفردات التي تنتمي لبعد النشاط، وبين (٠,٤٧، ٠,٦٢) للمفردات التي تنتمي لبعد التفاني، وبين (٠,٤٥، ٠,٥٩) للمفردات التي تنتمي لبعد الاستغراق، وجميعها قيم مقبولة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

كما كانت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الثلاثة، والدرجة الكلية هي على التوالي (٠,٧٨، ٠,٨٠، ٠,٧٦)، وجميعها قيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يدل على وجود ارتباط قوي بين درجة كل بعد والدرجة الكلية، وهذا دليل على وجود اتساق داخلي للمقياس ككل.

== الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام .==

ج. ثبات المقياس :

تم تطبيق المقياس في صورته الأصلية على عينات مختلفة، وتحقق معدو المقياس من الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تراوحت قيم معامل ألفا لبعده النشاط ما بين (٠,٧٨ : ٠,٨٠)، في حين تراوحت قيمته لبعده التفاني ما بين (٠,٨٤ : ٠,٨٩)، وتراوحت قيمته لبعده الاستغراق ما بين (٠,٧٢ : ٠,٧٥)، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل (Schaufeli et al., 2002, 2006) ٠,٨٧.

ثبات المقياس في البحث الحالي:

وفي البحث الحالي قاما الباحثان بالتحقق من ثبات المقياس بطريقتين هما: طريقة إعادة التطبيق بفواصل فاصل زمني قدره (١٥) يوماً من التطبيق الأول، ومعامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما يوضحها جدول (٤) التالي:

جدول (٤) معاملات ثبات مقياس الاندماج الوظيفي

معاملات الثبات		الأبعاد
ألفا كرونباخ	إعادة التطبيق	
٠,٨٤٥	٠,٨١٣	النشاط
٠,٨٦٠	٠,٨٤٦	التفاني
٠,٨٧٧	٠,٨٦٢	الاستغراق
٠,٨٨٤	٠,٨٧١	المقياس ككل

وتشير نتائج جدول (٤) إلى ارتفاع معاملات ثبات مقياس الاندماج الوظيفي كأبعاد ودرجة كلية، ومن ثم يمكن الوثوق فيه واستخدامه في البحث الحالي.

بعد التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس، يمكن وصف المقياس في صورته النهائية وكيفية تصحيحه فيما يلي:

وصف المقياس في صورته النهائية: تكون المقياس في صورته النهائية من (١٧) مفردة، موزعة على ثلاثة أبعاد هي: بعد النشاط بواقع (٦) مفردات أرقامهم (١، ٤، ٨، ١٢، ١٥، ١٧)، وبعد التفاني بواقع (٥) مفردات أرقامها (٢، ٥، ٧، ١٠، ١٣)، وبعد الاستغراق بواقع (٦) مفردات أرقامها (٣، ٦، ٩، ١١، ١٤، ١٦)، وجميع مفردات المقياس موجبة.

تصحيح المقياس: يتم تقدير استجابة الطالب على مفردات المقياس باستخدام أسلوب ليكرت الخماسي المدرج من (تتطبق دائماً إلى لا تنطبق تماماً)، وتتراوح درجة المعلم على كل مفردة ما

بين (٥ : ١) على البدائل الخمسة بالترتيب، وكانت جميع مفردات المقياس موجبة، وبذلك تتراوح درجة المعلم على بعد النشاط من (٥ : ٣٠)، وعلى بعد التفاني من (٥ : ٢٥)، وعلى بعد الاستغراق من (٥ : ٣٠)، في حين تتراوح درجة المعلم على المقياس ككل ما بين (١٧ : ٨٥). وتشير الدرجة المرتفعة على المقياس ككل إلي ارتفاع مستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلم.

٢. مقياس القيادة الذاتية: (إعداد الباحثين)

الهدف من المقياس: يهدف المقياس إلى قياس استراتيجيات القيادة الذاتية لدى المعلمين والمعلمات باعتبارها العملية التي يتحكم من خلالها المعلم بشكل فعال في سلوكه، وتؤثر بشكل ذاتي في نفسه وتقوده إلى أداء المهام المحفزة بشكل طبيعي بالإضافة إلى أداء المهام التي لا تعتبر محفزة بشكل طبيعي ولكن يتعين عليه القيام بها بما يمكنه من تحقيق الأهداف الشخصية، أو أهداف العمل وذلك من خلال استخدام ثلاث استراتيجيات تتمثل في استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على التفكير البناء ، واستراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على السلوك، واستراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على المكافأة الطبيعية.

خطوات إعداد المقياس:

قاما الباحثان بمراجعة الأطر النظرية، والأدبيات البحثية التي تناولت متغير القيادة الذاتية، والاطلاع على عديد من المقاييس التي تقيس القيادة الذاتية، مثل استبيان القيادة الذاتية (SLQ) اعداد Anderson and Prussia (1997) ويتكون من ٥٠ مفردة موزعة على خمسة عوامل هي: (تحديد الأهداف الذاتية للموظفين، تصور الأداء الناجح، المكافأة الذاتية، تقييم المعتقدات والافتراضات، الحديث الذاتي)، واستبيان القيادة الذاتية المعدل Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ) اعداد Houghton and Neck (2002) ويتكون من (٣٥) مفردة موزعة على ثلاثة ابعاد هي: الاستراتيجيات التي تركز على السلوك (١٨) مفردة، استراتيجيات نمط التفكير البناء (١٢) مفردة، استراتيجيات المكافأة الطبيعية (٥) مفردات، واستبيان القيادة الذاتية المختصر Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ) اعداد Houghton et al. (2012) ويتكون من (٩) مفردات موزعة على ثلاثة مقاييس فرعية هي: السلوك، والوعي، والإرادة بواقع (٣) مفردات، والدافعية للمهمة بواقع (٣) مفردات، والمعرفة البناءة بواقع (٣) مفردات، واستبيان القيادة الذاتية (SLQ) اعداد Nel and Van Zyl (2015) ويتكون من (٣٤) مفردة موزعة على ثمانية عوامل هي: مبادرة حل المشكلات الذاتية، وفعالية الذات، والعمل كفريق، والمكافأة الذاتية، وتحديد الأهداف الذاتية، والمكافآت الطبيعية، والتفكير في

== الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام . ==

الفرصة، والملاحظة الذاتية أو التقييم، ومقياس القيادة الذاتية إعداد Na-Nan and Saribut(2020) ويتكون من (٢١) مفردة موزعة على أربعة أبعاد هي: التصور الذاتي وتحديد الأهداف(٧) مفردات، مكافأة الذات والتفكير الإيجابي (٥ مفردات)، الملاحظة الذاتية والتلميح (٥) مفردات، الحديث الإيجابي مع الذات وتقييم المعتقدات (٤) مفردات، ومقياس القيادة الذاتية التي تركز على السلوك إعداد (Junça-Silva and Camaz (2023) ويتكون من (١٠) مفردات موزعة على ثلاثة أبعاد هي: تحديد الأهداف الذاتية بواقع (٤) مفردات، ومكافأة الذات بواقع (٣) مفردات، وملاحظة الذات بواقع (٣) مفردات. وفي ضوء ذلك قاما الباحثان بصياغة مقياس القيادة الذاتية والذي يتضمن ثلاثة أبعاد هي: استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على التفكير البناء ، واستراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على السلوك، واستراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على المكافأة الطبيعية.

وقاما الباحثان بعرض المقياس في صورته الأولية المكون من (٣٣) مفردة موزعة على ثلاثة أبعاد على (١٠) من الأساتذة المتخصصين في علم النفس والصحة النفسية؛ لاستطلاع آرائهم حول صلاحية أبعاد المقياس ومفرداته لقياس المتغير الذي وضعت لقياسه وهو القيادة الذاتية، وحظيت جميع مفردات المقياس على نسبة اتفاق تتراوح بين ٩٠% إلى ١٠٠%، ماعدا مفردة واحدة تنتمي لبعد استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على السلوك حصلت على نسبة اتفاق أقل من ٨٠%؛ لذلك تم حذفها. وأصبح عدد مفردات المقياس في صورته النهائية(٣٢) مفردة موزعة على ثلاثة أبعاد.

وصف المقياس: تكون المقياس من(٣٢) مفردة موزعة على ثلاثة أبعاد، حيث يقاس بعد استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على التفكير البناء من خلال (١١) مفردات مرقمة من(١:١١)، ويقاس بعد استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على السلوك من خلال (١٠) مفردات مرقمة من (١٢: ٢١) ، ويقاس بعد استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على المكافأة الطبيعية من خلال (١١) مفردة مرقمة من(٢٢: ٣٢)، وجميع مفردات المقياس موجبة.

التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس:

أ. صدق المقياس:

تم التحقق من صدق المقياس باستخدام الصدق العاملي:

للتحقق من صدق البنية العاملية للمقياس، تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي **Exploratory factor analysis** لاستجابات الطلاب على مفردات هذا المقياس باستخدام

د / تامر شوقي إبراهيم & د / أماني فرحات عبد المجيد.

طريقة المكونات الأساسية **Principal Components**. وقد تم التوصل باستخدام التحليل العامل الاستكشافي إلى ثلاثة عوامل تنسب عليها مفردات المقياس. ويعرض جدول (٥) قيمة الجذر الكامن والتباين المفسر من العوامل الثلاثة، والتي تم تسميتها وفقاً للإطار النظري للأبعاد التي يقيسها المقياس، كما يتضمن جدول (٦) تشبعات المفردات على العوامل الثلاثة وكانت كافة التشبعات أكبر من ٠,٣.

جدول(٥): قيمة الجذر الكامن والتباين المفسر للعوامل الناتجة من التحليل العامل الاستكشافي لبيانات مقياس القيادة الذاتية.

العامل	قيمة الجذر الكامن	نسبة التباين المفسر	التباين المفسر التراكمي
١	٥,٠٩	١٨,٠٤	١٨,٠٤
٢	٤,٩٨	١٦,١١	٣٤,١٥
٣	٢,٥٧	١٤,٢٣	٤٨,٣٨

جدول رقم (٦): تشبعات مفردات مقياس القيادة الذاتية الناتجة من التحليل العامل الاستكشافي

العامل الأول (استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على التفكير البناء) المفردة	العامل الثاني (استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على السلوك) المفردة	العامل الثالث (استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على المكافأة الطبيعية) المفردة	التشبعات	التشبعات	التشبعات
١	١٢	٠,٤٦	٢٢	٠,٥٥	٠,٤٣
٢	١٣	٠,٥٣	٢٣	٠,٥١	٠,٥٢
٣	١٤	٠,٥٩	٢٤	٠,٥٤	٠,٤٤
٤	١٥	٠,٥٤	٢٥	٠,٤٩	٠,٤٨
٥	١٦	٠,٤٤	٢٦	٠,٤٣	٠,٥٩
٦	١٧	٠,٥٥	٢٧	٠,٥٩	٠,٥١
٧	١٨	٠,٤٧	٢٨	٠,٤٥	٠,٤٩
٨	١٩	٠,٤٣	٢٩	٠,٤٨	٠,٤١
٩	٢٠	٠,٤٨	٣٠	٠,٤١	٠,٥٠
١٠	٢١	٠,٥٢	٣١	٠,٥٦	٠,٤٧
١١			٣٢	٠,٤٤	٠,٥٥

يتضح من جدول(٥) أن التحليل العامل أسفر عن استخراج ثلاثة عوامل، وبمراجعة تشبعات المفردات على العوامل الثلاثة وجد أن العامل الأول (استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على التفكير البناء) يفسر ١٨,٠٤ % من التباين الكلي وتبلغ قيمة الجذر الكامن له

== الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام . ==

(٥,٠٩)، ويتكون من (١١) مفردة تراوحت تشبعاتها من (٠,٤١) إلى (٠,٥٩)، وتعتبر الدرجة المرتفعة علي هذا العامل عن " قدرة المعلم على تحديد أهداف واضحة لإنجازها عند تكليفه بمهام في عمله، وتخطيطه لأداء كل مهمة قبل أدائها بشكل فعلي، وتفكيره في النتائج الايجابية المترتبة على أدائه للمهام قبل أدائها بشكل فعلي"، بينما العامل الثاني (استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على السلوك) يفسر ١٦,١١ % من التباين الكلي وتبلغ قيمة الجذر الكامن له (٤,٩٨)، ويتكون من (١٠) مفردات تراوحت تشبعاتها من (٠,٤٣) إلى (٠,٥٩)، وتعتبر الدرجة المرتفعة علي هذا العامل عن "اتباع المعلم أساليب أداء جيدة لتحقيق نتائج فعالة في عمله، انتقاده لذاته عندما يؤدي عمله بشكل غير مناسب، تدوينه ملاحظات تذكره بما يجب أن يفعله"، بينما العامل الثالث (استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على المكافأة الطبيعية) يفسر ١٤,٢٣ % من التباين الكلي وتبلغ قيمة الجذر الكامن له (٢,٥٧)، ويتكون من (١١) مفردة تراوحت تشبعاتها من (٠,٤١) إلى (٠,٥٩)، وتعتبر الدرجة المرتفعة علي هذا العامل عن "تفكير المعلم في الجوانب السارة بدلاً من الجوانب غير السارة في وظيفته، يؤدي المهام المطلوبة منه بالطرق التي يستمتع بها، ينظر إلى وظيفته باعتبارها وسيلة لارتقائه اجتماعياً، ويعتبر وظيفته أكثر جاذبية مقارنةً بالوظائف الأخرى. كما يتضح من جدول (٦) أن قيم تشبعات المفردات على العوامل الثلاثة كانت أكبر من ٠,٣.

ب. الاتساق الداخلي للمقياس:

تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس، وهو عبارة عن معامل الارتباط بين درجة كل مفردة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه المفردة، ثم حساب معامل الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للمقياس، حيث تدل معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس على الاتساق الداخلي له ككل. ويتضح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (٧): معاملات الارتباط بين درجات المفردات ودرجات الأبعاد وبين درجات الأبعاد

والدرجة الكلية لمقياس القيادة الذاتية

المفردة	استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على التفكير البناء	المفردة	استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على المكافأة الطبيعية	المفردة	معامل الارتباط
١	**٠,٤٩	١٢	**٠,٥٢	٢٢	**٠,٤٠
٢	**٠,٤٤	١٣	**٠,٤٥	٢٣	**٠,٤٨
٣	**٠,٥٦	١٤	**٠,٤٨	٢٤	**٠,٤٥
٤	**٠,٥٤	١٥	**٠,٥٥	٢٥	**٠,٥٤
٥	**٠,٤٣	١٦	**٠,٥٢	٢٦	**٠,٦٢

المفردة	استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على التفكير البناء	المفردة	استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز السلوك	المفردة	استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على المكافأة الطبيعية
	معامل الارتباط		معامل الارتباط		معامل الارتباط
٦	**٠,٤٩	١٧	**٠,٥٩	٢٧	**٠,٥٢
٧	**٠,٦٠	١٨	**٠,٥٣	٢٨	**٠,٥٠
٨	**٠,٥٧	١٩	**٠,٤١	٢٩	**٠,٤٤
٩	**٠,٥٥	٢٠	**٠,٤٥	٣٠	**٠,٥٦
١٠	**٠,٦١	٢١	**٠,٤٦	٣١	**٠,٤٥
١١	**٠,٥٢			٣٢	**٠,٥٨
معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية					
	٠,٧٤		٠,٧٨		٠,٧٦

** دالة عند مستوي ٠,٠١

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجات المفردات ودرجة البعد الذي تنتمي إليه امتدت بين (٠,٤٣، ٠,٦١) للمفردات التي تنتمي لبعد استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على التفكير البناء، وبين (٠,٤١، ٠,٥٩) للمفردات التي تنتمي لبعد استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على السلوك، وبين (٠,٤٠، ٠,٦٢) للمفردات التي تنتمي استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على المكافأة الطبيعية، وجميعها قيم مقبولة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

كما كانت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الثلاثة، والدرجة الكلية هي على التوالي (٠,٧٤، ٠,٧٨، ٠,٧٦)، وجميعها قيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يدل على وجود ارتباط قوي بين درجة كل بعد والدرجة الكلية، وهذا دليل على وجود اتساق داخلي للمقياس ككل.

ج. ثبات المقياس :

قاما الباحثان بالتحقق من ثبات المقياس بطريقتين هما: طريقة إعادة التطبيق بفواصل زمني قدره (١٥) يوماً من التطبيق الأول، ومعامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما يوضحها جدول (٨) التالي:

الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام .

جدول (٨): معاملات ثبات القيادة الذاتية

معاملات الثبات		الأبعاد
ألفا كرونباخ	إعادة التطبيق	
٠,٨٨٢	٠,٨٦٩	استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على التفكير البناء
٠,٨٤٩	٠,٨٣٧	استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على السلوك
٠,٨٢٣	٠,٨١٦	استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على المكافأة الطبيعية
٠,٨٨٧	٠,٨٧٥	المقياس ككل

وتشير نتائج جدول (٨) إلى ارتفاع معاملات ثبات مقياس القيادة الذاتية كأبعاد ودرجة كلية، ومن ثم يمكن الوثوق فيه واستخدامه في البحث الحالي.

بعد التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس، يمكن وصف المقياس في صورته النهائية وطريقة تصحيحه فيما يلي:

وصف المقياس في صورته النهائية: تكون المقياس في صورته النهائية من (٣٢) مفردة موزعة على ثلاثة أبعاد، حيث يقاس بعد استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على التفكير البناء من خلال (١١) مفردات مرقمة من (١: ١١)، ويقاس بعد استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على السلوك من خلال (١٠) مفردات مرقمة من (١٢: ٢١)، ويقاس بعد استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على المكافأة الطبيعية من خلال (١١) مفردة مرقمة من (٢٢: ٣٢)، وجميع مفردات المقياس موجبة.

تصحيح المقياس: يتم تقدير استجابة الطالب على مفردات المقياس باستخدام أسلوب ليكرت الخماسي، حيث يعقب كل مفردة خمسة بدائل هي (تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق تماماً)، بحيث يحصل المعلم على درجة موزعة من (٥: ١) على البدائل الخمسة بالترتيب؛ وبذلك تتراوح درجة المعلم على بعد استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على التفكير البناء بين (٥: ٥٥) درجة، في حين تتراوح درجاته على بعد استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على السلوك بين (٥: ٥٠) درجة، وتتراوح درجاته على بعد استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على المكافأة الطبيعية بين (٥: ٥٥) درجة، وتتراوح درجة المعلم على المقياس ككل بين (٣٢: ١٦٠) درجة. وتشير الدرجة المرتفعة على المقياس ككل إلى ارتفاع استراتيجيات القيادة الذاتية لدى المعلم.

٣. مقياس التمكين النفسي: (إعداد الباحثين)

الهدف من المقياس: يهدف المقياس إلى قياس التمكين النفسي لدى المعلمين والمعلمات،

= (١٢٢) = المجلة المصرية لدراسات النفسية العدد ١٢٣ ج ١ المجلد (٣٤) - ابريل ٢٠٢٤ =

باعتباره مجموعة من الحالات النفسية الإيجابية الضرورية للمعلم لكي يشعر بالتحكم والفعالية فيما يتعلق بمهام عمله. ويتضمن التمكين النفسي أربعة أبعاد هي: الاحساس بالمعنى والقيمة ، والكفاءة، وتحديد الذات، والتأثير .

خطوات إعداد المقياس: قاما الباحثان بمراجعة الأطر النظرية، التي تناولت متغير التمكين النفسي، والاطلاع على عديد من المقاييس التي تقيس التمكين النفسي بأبعاده المختلفة، كمقياس مقياس التمكين النفسي من إعداد (Spreitzer (1995a ، والذي يتضمن (١٢) مفردة موزعة على أربعة أبعاد هي: التأثير، والمعنى، والكفاءة، وتحديد الذات، وقائمة المعرفة بالعمل The work cognition inventory WCI إعداد (Nimon et al. (2011 وتتكون من (١٢) مفردة موزعة على أربعة أبعاد للخبرة الإيجابية لوظائف الموظفين وهي: الاستقلالية (autonomy)، والتغذية المرتدة، والمعنى، والنمو (growth)، واستبيان التمكين في مجال العمل The Work Empowerment Questionnaire اعداد (Irvine et al. (1999 ويتكون من (٢٢) مفردة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: التمكين اللفظي بواقع (٦) مفردات، والتمكين السلوكي بواقع (٩) مفردات، والتمكين من الناتج بواقع (٧) مفردات، ومقياس التمكين إعداد (Frymier et al. (1996) ويتكون من (٣٥) مفردة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: التأثير بواقع (١٦) مفردة، والمعنى بواقع (١٠) مفردات، والكفاءة بواقع (٩) مفردات، ومقياس التمكين النفسي إعداد (Menon(1999) ، ويتكون من (١٥) مفردة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: استدخال الأهداف بواقع (٥) مفردات، والاحساس بالتحكم المدرك بواقع (٥) مفردات، وإدراك الكفاءة بواقع (٥) مفردات، ومقياس التمكين النفسي اعداد مرفت عاطف النجار (٢٠٢٣)، ويتكون من (٢٣) مفردة موزعة على أربعة أبعاد وهي: الاستقلالية بواقع (٥) مفردات، والافتقار بواقع (٦) مفردات، والتأثير بواقع (٦) مفردات، والمعنى بواقع (٦) مفردات. ومقياس التمكين النفسي إعداد عوض عمر أبو مالح (٢٠١٩)، ويتكون من (١٣) مفردة موزعة على أربعة أبعاد وهي: المعنى بواقع (٤) مفردات، والكفاءة بواقع (٣) مفردات، وتقرير المصير بواقع (٣) مفردات، والتأثير بواقع (٣) مفردات، ومقياس التمكين النفسي إعداد عادل بلخيري، فاطمة بلقرع (٢٠٢٣) والذي يتكون من (١٦) مفردة موزعة على أربعة أبعاد هي: المعنى والكفاءة والاختيار والتأثير بواقع (٤) مفردات لكل بعد. وفي ضوء ذلك قاما الباحثان بصياغة مقياس التمكين النفسي والذي يتضمن أربعة أبعاد هي: الاحساس بالمعنى والقيمة ، والكفاءة، وتحديد الذات، والتأثير .

وقاما الباحثان بعرض المقياس في صورته الأولية المكونة من (٤٢) مفردة موزعة على أربعة أبعاد على (١٠) من الأساتذة المتخصصين في علم النفس والصحة النفسية؛ لاستطلاع

== الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام . ==

آرائهم حول صلاحية أبعاد المقياس ومفرداته لقياس المتغير الذي وضعت لقياسه وهو التمكين النفسي، وحظيت جميع مفردات المقياس على نسبة اتفاق تتراوح بين ٩٠% إلى ١٠٠%، ماعدا مفردتين أحدهما تنتمي لبعد تحديد الذات والأخرى تنتمي لبعد التأثير واللتين حصلنا على نسبة اتفاق أقل من ٨٠%؛ لذلك تم حذفهما. وأصبح عدد مفردات المقياس في صورته النهائية (٤٠) مفردة موزعة على أربعة أبعاد.

وصف المقياس: تكون المقياس من (٤٠) مفردة موزعة على أربعة أبعاد، حيث يقاس بعد الاحساس بالمعنى والقيمة من خلال (١٠) مفردات، ويقاس بعد الكفاءة من خلال (١١) مفردة، ويقاس بعد تحديد الذات من خلال (٩) مفردات، ويقاس بعد التأثير من خلال (١٠) مفردات، وجميع مفردات المقياس موجبة ماعدا المفردة رقم (٢٨) التي تنتمي لبعد تحديد الذات فهي مفردة سالبة.

التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس:

أ. صدق المقياس:

تم التحقق من صدق المقياس بطريقتين كما يلي:

١- الصدق التلازمي: حيث تم تطبيق مقياس التمكين النفسي المُعد من قبل الباحثين والمستخدم في الدراسة الحالية على عينة التحقق من الخصائص السيكومترية، وفي نفس الوقت تم تطبيق محك خارجي وهو مقياس التمكين النفسي إعداد مرفت عاطف النجار (٢٠٢٣) ، وقد تم حساب معامل الارتباط بين المقياس والمحك، وبلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٢) ، وهذه القيمة دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للاستخدام.

٢- الصدق العاملي:

للتحقق من صدق البنية العاملية للمقياس، تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي **Exploratory factor analysis** لاستجابات الطلاب على مفردات هذا المقياس باستخدام طريقة المكونات الأساسية **Principal Components**. وقد تم التوصل باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي إلي أربعة عوامل تشعب عليها مفردات المقياس. ويعرض جدول (٩) قيمة الجذر الكامن والتباين المفسر من العوامل الأربعة، والتي تم تسميتها وفقاً للإطار النظري للأبعاد التي يقبها المقياس، كما يتضمن جدول (١٠) تشعبات المفردات على العوامل الأربعة وكانت كافة التشعبات أكبر من ٠,٣.

جدول (٩): قيمة الجذر الكامن والتباين المفسر للعوامل الناتجة من التحليل العاملي الاستكشافي لبيانات مقياس التمكين النفسي.

العامل	قيمة الجذر الكامن	نسبة التباين المفسر	التباين المفسر التراكمي
١	٦,٩٣١	١٩,٦٥٧	١٩,٦٥٧
٢	٤,٢٢٤	١٦,١١٩	٣٥,٧٧٦
٣	٣,٤٥٤	١٢,٢٦٨	٤٨,٠٤٤
٤	٢,٦٣٥	٨,١٧٣	٥٦,٢١٧

جدول رقم (١٠): تشبعات مفردات مقياس التمكين النفسي الناتجة من التحليل العاملي الاستكشافي

المفردة	العامل الأول (الاحساس بالمعنى)	المفردة	العامل الثاني (الكفاءة)	المفردة	العامل الثالث (تحديد الذات)	المفردة	العامل الرابع (التأثير)
							التشبعات
١	٠,٥٤	١١	٠,٤٩	٢٢	٠,٤٥	٣١	٠,٥٧
٢	٠,٤٧	١٢	٠,٤٧	٢٣	٠,٤٢	٣٢	٠,٤٢
٣	٠,٥١	١٣	٠,٥١	٢٤	٠,٥٥	٣٣	٠,٤٤
٤	٠,٤٢	١٤	٠,٦٠	٢٥	٠,٥٩	٣٤	٠,٥٥
٥	٠,٤٩	١٥	٠,٥٤	٢٦	٠,٤٦	٣٥	٠,٤١
٦	٠,٥٥	١٦	٠,٤٧	٢٧	٠,٣٩	٣٦	٠,٥٣
٧	٠,٤١	١٧	٠,٤٣	٢٨	٠,٤٥	٣٧	٠,٤٥
٨	٠,٤٦	١٨	٠,٥٦	٢٩	٠,٥٤	٣٨	٠,٥٣
٩	٠,٥٧	١٩	٠,٥٨	٣٠	٠,٤٩	٣٩	٠,٤٨
١٠	٠,٤٩	٢٠	٠,٤٥			٤٠	٠,٦١
		٢١	٠,٦٢				

يتضح من جدول (٩) أن التحليل العاملي أسفر عن استخراج أربعة عوامل، وبمراجعة تشبعات المفردات على العوامل الأربعة وجد أن العامل الأول (الاحساس بالمعنى) يفسر ١٩,٦٥٧ % من التباين الكلي وتبلغ قيمة الجذر الكامن له (٦,٩٣١)، ويتكون من (١٠) مفردات تراوحت تشبعاتها من (٠,٤١) إلى (٠,٥٧)، وتعبر الدرجة المرتفعة علي هذا العامل عن "اعتبار المعلم أن عمله بالتدريس مثيرا للاهتمام والنشاط، وأن عمله بالتدريس يساعده علي تحقيق أهدافه المستقبلية، وأن عمله بالتدريس موضع تقدير من المجتمع"، بينما العامل الثاني (الكفاءة) يفسر ١٦,١١٩ % من التباين الكلي وتبلغ قيمة الجذر الكامن له (٤,٢٢٤)، ويتكون من (١١)

الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام .

مفردة تراوحت تشبعاتها من (٠,٤٣) إلى (٠,٦٢)، وتعتبر الدرجة المرتفعة علي هذا العامل عن ثقة المعلم في قدرته على القيام بمهام عمله بفعالية، وامتلاكه المهارات الضرورية للأداء بنجاح في عمله، وقدرته علي تحقيق أهداف ومهام وظيفته"، بينما العامل الثالث (تحديد الذات) يفسر ١٢,٢٦٨ % من التباين الكلي وتبلغ قيمة الجذر الكامن له (٣,٤٥٤)، ويتكون من (٩) مفردات تراوحت تشبعاتها من (٠,٣٩) إلى (٠,٥٩)، وتعتبر الدرجة المرتفعة علي هذا العامل عن "امتلاك المعلم قدر من الاستقلالية في تحديد أهدافه في العمل، وامتلاكه قدر من الحرية في تحديد طريقة أدائه لمهام عمله، فضلاً عن امتلاكه قدر من الحرية في اتخاذ بعض القرارات في عمله"، بينما العامل الرابع (التأثير) يفسر ٨,١٧٣ % من التباين الكلي وتبلغ قيمة الجذر الكامن له (٢,٦٣٥)، ويتكون من (١٠) مفردات تراوحت تشبعاتها من (٠,٤١) إلى (٠,٦١)، وتعتبر الدرجة المرتفعة علي هذا العامل عن "مساهمة المعلم في حل مشكلات العمل، ومساهمته في وضع الخطط التي تطور من أداء المدرسة". كما يتضح من جدول (١٠) أن قيم تشبعات المفردات على العوامل الأربعة كانت أكبر من ٠,٣ .

ب. الاتساق الداخلي للمقياس:

تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس، وهو عبارة عن معامل الارتباط بين درجة كل مفردة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه المفردة، ثم حساب معامل الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للمقياس، حيث تدل معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس على الاتساق الداخلي له ككل. ويتضح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (١١): معاملات الارتباط بين درجات المفردات ودرجات الأبعاد وبين درجات الأبعاد

والدرجة الكلية لمقياس التمكين النفسي

المفردة	الاحساس بالمعنى والقيمة	المفردة	الكفاءة	المفردة	تحديد الذات	المفردة	التأثير
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
١	**٠,٥٨	١١	**٠,٤٦	٢٢	**٠,٤٣	٣١	**٠,٥٧
٢	**٠,٥٥	١٢	**٠,٤٩	٢٣	**٠,٥١	٣٢	**٠,٤١
٣	**٠,٥٤	١٣	**٠,٥٩	٢٤	**٠,٤٩	٣٣	**٠,٥٧
٤	**٠,٥٧	١٤	**٠,٤٧	٢٥	**٠,٥٥	٣٤	**٠,٥٥
٥	**٠,٤٨	١٥	**٠,٥٥	٢٦	**٠,٦١	٣٥	**٠,٥٨
٦	**٠,٤٤	١٦	**٠,٤٩	٢٧	**٠,٥٠	٣٦	**٠,٦٠
٧	**٠,٦٢	١٧	**٠,٥١	٢٨	**٠,٤٨	٣٧	**٠,٥٤
٨	**٠,٥٤	١٨	**٠,٥٣	٢٩	**٠,٦٠	٣٨	**٠,٤٧
٩	**٠,٤٤	١٩	**٠,٤٦	٣٠	**٠,٤٣	٣٩	**٠,٦٣
١٠	**٠,٥٩	٢٠	**٠,٥٨			٤٠	**٠,٥٨

المفردة	الاحساس بالمعنى والقيمة		المفردة	الكفاءة		المفردة	التأثير
	معامل الارتباط	معامل الارتباط		معامل الارتباط	معامل الارتباط		
					٠,٥٤**	٢١	
معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية							
	٠,٧٦	٠,٧٣		٠,٧٥			٠,٧٨

** دالة عند مستوي ٠,٠١

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجات المفردات ودرجة البعد الذي تنتمي إليه امتدت بين (٠,٤٤، ٠,٦٢) للمفردات التي تنتمي لبعد الاحساس بالمعنى والقيمة، وبين (٠,٤٦، ٠,٥٩) للمفردات التي تنتمي لبعد الكفاءة، وبين (٠,٤٣، ٠,٦١) للمفردات التي تنتمي لبعد تحديد الذات، وبين (٠,٤١، ٠,٦٣) للمفردات التي تنتمي لبعد التأثير، وجميعها قيم مقبولة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

كما كانت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الأربعة، والدرجة الكلية هي على التوالي (٠,٧٨، ٠,٧٥، ٠,٧٣، ٠,٧٦)، وجميعها قيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يدل على وجود ارتباط قوي بين درجة كل بعد والدرجة الكلية، وهذا دليل على وجود اتساق داخلي للمقياس ككل.

ج. ثبات المقياس :

قاما الباحثان بالتحقق من ثبات المقياس بطريقتين هما: طريقة إعادة التطبيق بفاصل زمني قدره (١٥) يوماً من التطبيق الأول، ومعامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما يوضحها جدول (١٢) التالي:

جدول (١٢): معاملات ثبات التمكين النفسي

معاملات الثبات		الأبعاد
إعادة التطبيق	ألفا كرونباخ	
٠,٨٥٣	٠,٨٦٩	الاحساس بالمعنى والقيمة
٠,٨٢٠	٠,٨٣٧	الكفاءة
٠,٨٥٣	٠,٨٧٠	تحديد الذات
٠,٨٣٨	٠,٨٥٥	التأثير
٠,٨٧٢	٠,٨٨٣	المقياس ككل

وتشير نتائج جدول (١٢) إلى ارتفاع معاملات ثبات مقياس التمكين النفسي كأبعاد ودرجة كلية، ومن ثم يمكن الوثوق فيه واستخدامه في البحث الحالي.

بعد التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس، يمكن وصف المقياس في صورته النهائية

== الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام . ==

وطريقة تصحيحه فيما يلي:

وصف المقياس في صورته النهائية: تكون المقياس في صورته النهائية من (٤٠) مفردة موزعة على أربعة أبعاد، حيث يقاس بعد الاحساس بالمعنى والقيمة من خلال (١٠) مفردات مرقمة من (١ : ١٠)، ويقاس بعد الكفاءة من خلال (١١) مفردة مرقمة من (١ : ٢١) ، ويقاس بعد تحديد الذات من خلال (٩) مفردات مرقمة من (٢٢ : ٣٠)، ويقاس بعد التأثير من خلال (١٠) مفردات مرقمة من (٣١ : ٤٠)، وجميع مفردات المقياس موجبة ماعدا المفردة رقم (٢٨) التي تنتمي لبعد تحديد الذات فهي مفردة سالبة.

تصحيح المقياس: يتم تقدير استجابة الطالب على مفردات المقياس باستخدام أسلوب ليكرت الخماسي، حيث يعقب كل مفردة خمسة بدائل هي (تتطبق دائماً، تتطبق غالباً، تتطبق أحياناً، تتطبق نادراً، لا تتطبق تماماً)، بحيث يحصل المعلم على درجة موزعة من (٥ : ١) على البدائل الخمسة بالترتيب في حالة المفردات الموجبة، والعكس بالنسبة للمفردات السالبة؛ وبذلك تتراوح درجة المعلم على بعد الاحساس بالمعنى والقيمة بين (٥ : ٥٠) درجة، في حين تتراوح درجاته على بعد الكفاءة بين (٥ : ٥٥) درجة، وتتراوح درجاته على بعد تحديد الذات بين (٥ : ٤٥) درجة، وتتراوح درجاته على بعد التأثير بين (٥ : ٥٠) درجة، وتتراوح درجة المعلم على المقياس ككل بين (٤٠ : ٢٠٠) درجة. وتشير الدرجة المرتفعة على المقياس ككل إلي ارتفاع مستوى التمكين النفسي لدى المعلم.

رابعاً: خطوات البحث : تم اتباع الخطوات التالية في إجراء البحث الحالي:

١. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث، وكتابة الإطار النظري مشتملاً بالبحوث السابقة.
٢. تحديد الأدوات المستخدمة في البحث الحالي، حيث قاما الباحثان بترجمة وتعريب مقياس الاندماج الوظيفي، وبناء مقياسين أحدهما لقياس التمكين النفسي والآخر لقياس القيادة الذاتية.
٣. إعداد نسخ الكترونية من أدوات البحث باستخدام تطبيق Google Form؛ حتى يسهل على عينة البحث تطبيقه في أي وقت وأي مكان.
٤. اختيار عينة التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات البحث، وتطبيق أدوات البحث عليهم، والتحقق من الخصائص السيكومترية للأدوات وصلاحياتها للإستخدام.
٥. تحديد عينة البحث الأساسية، وهم معلمي مدارس لتعليم العام.

= (١٢٨) = المجلة المصرية للدراسات النفسية العدد ١٢٣ ج ١ المجلد (٣٤) - ابريل ٢٠٢٤ ==

٦. تطبيق أدوات البحث على العينة الأساسية.

٧. رصد درجات المعلمين والمعلمات (عينة البحث الأساسية) على أدوات البحث، ثم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تمثلت في: معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الإنحدار المتعدد وذلك بواسطة حزمة البرامج الإحصائية والاجتماعية SPSS، أسلوب نمذجة المعادلات البنائية SEM بواسطة الحزمة الإحصائية lavaan في برنامج R.

٨. مناقشة النتائج، والخروج بالتوصيات والبحوث المقترحة في ضوء ما أسفر عنه التحليل الإحصائي للبيانات.

خامساً: نتائج البحث ومناقشتها:

١. نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

ينص السؤال الأول على "ما طبيعة العلاقة بين الاندماج الوظيفي والقيادة الذاتية لدى معلمي التعليم العام؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين درجات الاندماج الوظيفي ودرجات القيادة الذاتية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (١٣): معامل ارتباط بيرسون بين الاندماج الوظيفي والقيادة الذاتية

الارتباط	النشاط	التفاني	الاستغراق	الاندماج الوظيفي الكلي
استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على التفكير البناء	**٠,٤٩	**٠,٣٨	**٠,٦٠	**٠,٥٩
استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على السلوك	**٠,٤٦	**٠,٣٩	**٠,٥٧	**٠,٥٨
استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على المكافأة الطبيعية	**٠,٤٨	**٠,٤٥	**٠,٦١	**٠,٦٢
القيادة الذاتية الكلية	**٠,٥١	**٠,٤٧	**٠,٦٤	**٠,٦٣

** دالة عند ٠,٠١

يتضح من جدول (١٣) أن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بين الاندماج الوظيفي والقيادة الذاتية، ومن حيث الأبعاد والدرجة الكلية، بمعنى أنه كلما زادت القيادة الذاتية زاد الاندماج الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (Kotzé(2018); Harunavamwe et al. (2020);

■ الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام . ■

Jnaneswar and ;Knotts and Houghton (2021) ;Inam et al. (2021) و Ranjit(2023) والتي أكدت وجود علاقة موجبة دالة احصائياً بين القيادة الذاتية والاندماج في الوظيفي. وذكر Van Dorssen-Boog et al. (2021) أن العديد من الدراسات أكدت أن القيادة الذاتية ترتبط بشكل إيجابي بالنواتج الإيجابية لدى الموظفين، ويرى Malaeb et al. (2022) أن الموظفين يكونوا أكثر اندماجاً في العمل عندما يمارسون المزيد من القيادة الذاتية، وأظهرت دراسة Jnaneswar and Ranjit (2023) أن القيادة الذاتية هي أحد مسببات الاندماج الوظيفي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن الأفراد ذوي القيادة الذاتية المرتفعة يركزون على الجوانب الممتعة بطبيعتها في المهام المختلفة، مما يفيد في الشعور بالكفاءة، والاهتمام، والتحكم في الذات بالإضافة إلى تقليل التوتر، الأمر الذي يعكس إيجابياً على اندماجهم الوظيفي (Harari et al., 2021, Konradt et al., 2019). كما أن القيادة الذاتية تحسن الأداء الفردي للأشخاص، وتحفزهم نحو تحقيق النتائج المستهدفة (Knotts & Houghton, 2021) ، ويمكن للفرد اكتسابها وتنفيذها في العمل (Malaeb et al., 2022) ، وتساعد الأشخاص على تحمل مسؤولية دوافعهم وسلوكهم، وكذلك على التنظيم الذاتي لسلوكهم، وتحقيق أهدافهم (Junça-Silva et al., 2022) ، وتحسن من الفعالية الشخصية للأفراد (Jnaneswar & Ranjit, 2023) .

كما أن استراتيجيات القيادة التي تركز على التفكير البناء تعمل على تعديل العمليات العقلية بحيث تصبح أنماط التفكير أكثر إيجابية ، ويكون لها تأثير بناء على الأداء ، والنواتج الإيجابية (Jnaneswar & Ranjit, 2023)، فضلاً عن أنها تفيد الفرد في تبني منحي تفاولي مركز على حل المشكلات، وتجنب اجترار الأشياء السلبية، وغير القابلة للتغيير (Van Dorssen-Boog et al., 2021) ، كما تساعد على التفكير العقلاني، وزيادة التحفيز، وتحويل المشكلات إلى تحديات، وعلى الشعور بالتحكم في مسؤولياتهم الوظيفية، مما يحسن الرضا الوظيفي لديهم (Bailey et al., 2018).

كما أن استراتيجيات القيادة التي تركز على السلوك تزيد من وعي الفرد الذاتي بكيفية ادارة سلوكياته المتعلقة بالمهام الضرورية والتي تساعده في تحقيق أهدافه طويلة المدى، مثل الاستذكار من أجل النجاح، والحصول على شهادة (Goldsby et al., 2021, Malaeb et al., 2022) ، كما تدعم السلوكيات الإيجابية والتكيفية اللازمة لإنجاز المهام (Knotts & Houghton, 2021) ، وتوفر للفرد أساليب نوعية لتحديد السلوكيات غير الفعالة، واستبدالها

د / تامر شوقي إبراهيم & د / أماني فرحات عبد المجيد.

بسلوكيات أكثر فعالية (Junça-Silva et al., 2022)، وتساعد في تحديد الأهداف الذاتية لإنجاز المهام الصعبة أو المثيرة للتحدي (Inam et al., 2021)، وتزيد من الدافعية الداخلية والمدرجات الإيجابية للعمل من خلال زيادة الالتزام بالأهداف (Bailey et al., 2018)، الأمر الذي يزيد من الاندماج الوظيفي للأفراد.

٢. نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال الثاني على " ما طبيعة العلاقة بين الاندماج الوظيفي والتمكين النفسي لدى معلمي التعليم العام؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين درجات الاندماج الوظيفي ودرجات التمكين النفسي، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (١٤): معامل ارتباط بيرسون بين الاندماج الوظيفي والتمكين النفسي

الارتباط	النشاط	التفاني	الاستفراق	الاندماج الوظيفي الكلي
الاحساس بالمعنى والقيمة	**٠,٦٧	**٠,٦٥	**٠,٦٧	**٠,٧١
الكفاءة	**٠,٥٧	**٠,٥٢	**٠,٥١	**٠,٥٧
تحديد الذات	**٠,٥٩	**٠,٥٤	**٠,٥٣	**٠,٥٩
التأثير	**٠,٦٠	**٠,٥٠	**٠,٥٤	**٠,٥٩
التمكين النفسي الكلي	**٠,٧٣	**٠,٦٧	**٠,٦٨	**٠,٧٤

يتضح من جدول (١٤) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بين الاندماج الوظيفي والتمكين النفسي، من حيث الأبعاد والدرجة الكلية، وهذا يعني أنه كلما زاد التمكين النفسي لدى المعلمين عينة الدراسة زاد الاندماج الوظيفي لديهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Joo et al. (2016) ; You (2016) (2023) Alagarsamy et al.، ودراسة عادل بلخيري وفاطمة بلقرع (٢٠٢٣) والتي أكدت وجود علاقة إيجابية بين التمكين النفسي والاندماج الوظيفي، وتشير هذه العلاقة إلى أنه عندما يمتلك الفرد التمكين النفسي؛ يكون أكثر قدرة على التغلب على التحديات التي تواجهه في عمله ويكون أكثر اندماجاً في عمله.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن الأشخاص الذين يمتلكون القدرة والكفاءة يمكنهم وضع أهدافاً أكثر تحدياً؛ كما أن الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي المتمثلة في المعنى، والكفاءة، و

الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام .

تحديد الذات والتأثير تمتزج لتوليد المفهوم العام للتمكين النفسي، مما يؤدي إلى الفعالية والاندماج في العمل، فالتمكين النفسي يُعد بمثابة عملية تحسين فعالية الذات بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تعزز العجز، وإزالتها من خلال كل من الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية لتحقيق الفعالية (Terkamo-Moisio et al., 2022). كما يمكن النظر إلى التمكين النفسي بإعتباره حالة أو سمة، فضلاً عن أن التمكين النفسي هو دافعية داخلية يستمدها الأفراد من الاستقلالية في العمل، ومن قدرتهم على التأثير في عملهم ، وميلهم إلى أن يكونوا مدفوعون بشكل أكثر إيجابية، فالدرجة التي يشعر بها الفرد بالتمكين النفسي تؤثر في مدى شعوره بالدافعية، والاندماج الوظيفي(Harbridge et al., 2023).

٣. نتائج السؤال الثالث ومناقشتها:

ينص السؤال الثالث على " ما طبيعة العلاقة بين القيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى معلمي التعليم العام؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين درجات القيادة الذاتية ودرجات التمكين النفسي ، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (١٥): معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الذاتية والتمكين النفسي

الارتباط	استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على التفكير البناء	استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على السلوك	استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على المكافأة الطبيعية	القيادة الذاتية الكمية
الاحساس بالمعنى والقيمة	**٠,٤٢	**٠,٤٠	**٠,٦٣	**٠,٥٨
الكفاءة	**٠,٥١	**٠,٤٣	**٠,٥٥	**٠,٦٠
تحديد الذات	**٠,٤٩	**٠,٤٧	**٠,٥٥	**٠,٦١
التأثير	**٠,٤٧	**٠,٤٨	**٠,٤٧	**٠,٥٧
التمكين النفسي الكلي	**٠,٥٧	**٠,٥٤	**٠,٦٦	**٠,٧١

** دالة عند ٠,٠١

يتضح من جدول (١٥) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بين القيادة الذاتية والتمكين النفسي، من حيث الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية. وهذا يعني أنه كلما زادت القيادة الذاتية زاد التمكين النفسي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة(Houghton et al., 2014) التي أكدت وجود

علاقة قوية بين القيادة الذاتية والتمكين النفسي، وأن التمكين النفسي هو ناتج شائع للقيادة الذاتية. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن التمكين النفسي حالة داخلية تشير إلى الشعور بالمهارة والكفاءة والتأثير في الآخرين، وأن كل ما يبذله الفرد من عمل له قيمة، مما يمنحه حرية الاختيار والتصرف في حياته والسيطرة عليها دون قيود (Flaherty et al., 2017). كما أن التمكين النفسي له تأثيرات مفيدة على النتائج الشخصية، والتنظيمية، والمجتمعية (Pacheco & Coello-Montecel, 2023)، حيث يحسن التمكين النفسي في سياقات العمل من النواتج الفردية والمؤسسية (You, 2016)، كما أن التمكين النفسي هو ناتج شائع للقيادة الذاتية، ويتم تصوير القيادة الذاتية على أنها عملية رئيسة لتسهيل التمكين النفسي (Houghton et al., 2014).

٤. نتائج السؤال الرابع ومناقشتها:

ينص السؤال الرابع على 'ما نسبة إسهام القيادة الذاتية والتمكين النفسي في التنبؤ بالاندماج الوظيفي لدى معلمي التعليم العام؟'

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Linear regression Analysis. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير [ف (٢، ٢٦٨) = ١٧٩,٤٧٨] دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ لكل من القيادة الذاتية والتمكين النفسي على الاندماج الوظيفي. وقد فسرا هذان المتغيران حوالي ٥٧% من التباين في درجات الاندماج الوظيفي، ويتضح ذلك في الجدول التالي:

جدول (١٦): نتائج تحليل التباين لانحدار الاندماج الوظيفي على القيادة الذاتية والتمكين النفسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف
الانحدار	١٨٧٦٨,٣٤٣	٢	٩٣٨٤,١٧٢	
البواقي	١٤٠١٢,٦٥٣	٢٦٨	٥٢,٢٨٦	**١٧٩,٤٧٨
الكلي	٣٢٧٨٠,٩٩٦	٢٧٠		

يتضح من الجدول السابق وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة الذاتية والتمكين النفسي على الاندماج الوظيفي عند مستوى ٠,٠١. وقد كانت نسبة إسهام هذين المتغيرين في التنبؤ بالاندماج الوظيفي R^2 تساوي ٥٧%.

ويظهر جدول (١٧) قيم معاملات الانحدار للانحدار للاندماج الوظيفي على القيادة الذاتية والتمكين النفسي والدلالة الإحصائية لكل منها.

الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام .

جدول (١٧): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للاندماج الوظيفي على القيادة الذاتية والتمكين

النفسي

مصدر الانحدار	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	ت	الدلالة
الثابت	-٤,٨٨	٤,٢٧	-	-١,١٤	غير دالة
القيادة الذاتية	٠,١٧	٠,٠٤	٠,٢٢٢	٣,٩٢	٠,٠١
التمكين النفسي	٠,٣٢	٠,٠٣	٠,٥٨٣	١٠,٣١	٠,٠١

يتضح من جدول (١٧) أن معادلة انحدار الاندماج الوظيفي على القيادة الذاتية والتمكين

النفسي هي:

$$\text{الاندماج الوظيفي} = -٤,٨٨ + ٠,١٧ \times \text{القيادة الذاتية} + ٠,٣٢ \times \text{التمكين النفسي}$$

ويمكن تفسير إسهام القيادة الذاتية في التنبؤ بالاندماج الوظيفي من منطلق أن القيادة الذاتية تمكن الموظفين من تحفيز أنفسهم، وتحقيق المعايير المطلوبة، وتحسين بيئة عملهم، وبالتالي زيادة اندماجهم الوظيفي، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه كل من (Kotzé (2018) و (Inam et al. (2021); Knotts and Houghton (2021)، حيث أكدوا أن القيادة الذاتية تعتبر بمثابة لب عمليات التحكم التنظيمي، وأن الأفراد الذين يستخدمون استراتيجيات القيادة الذاتية يكونوا أكثر اندماجاً في عملهم، فضلاً عن أن القيادة الذاتية تساعد الأفراد على استخدام الموارد المتاحة لتلبية احتياجاتهم، وعلى الأداء المعرفي الأعلى مما يؤدي إلى تحسين اندماجهم الوظيفي.

كما أن القيادة الذاتية تساعد المعلمين على تقديم أفضل أداء ممكن، وتجعلهم أكثر تجديدًا، وأعلى إنتاجية، وأكثر صموداً في مواجهة ضغوط العمل، وتزيد من ارتباطهم بعملهم وشعورهم بأهميته، فضلاً عن أنها تزيد من تركيزهم واستغراقهم أثناء العمل، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه كل من (Soininen et al. (2023); Wimberly (2023)، حيث أكدوا أن القيادة الذاتية تزيد من حماس المعلمين لعملهم والهامهم فيه، وتولد لديهم شعور بأن عملهم ذو معنى، الأمر الذي يؤدي إلى اندماجهم الوظيفي.

ويمكن تفسير إسهام التمكين النفسي في التنبؤ بالاندماج الوظيفي من منطلق دور التمكين النفسي في إعطاء المعلم أهمية وقيمة لعمله، فالتمكين النفسي شعور داخلي يجعل الفرد يدرك معنى العمل الذي يقوم به، وأن لديه من الكفاءة ما يؤهله لإنجازه والاستقلالية والقدرة على التحكم والتأثير فيه، فضلاً عن أن التمكين النفسي يساعد الأفراد والجماعات على إحداث تغيير في حياتهم

يمكنهم من الحصول على السلطة والنفوذ والقوة التي تعزز قدرتهم على ممارسة الاختيار والحرية مما يساهم إيجابياً في رفاهيتهم واندماجهم الوظيفي.

كما أن التمكين النفسي يعكس إحساس المعلم بهدف مهنته أو الارتباط الشخصي بمهنته، ويكون العمل ذا مغزى عندما تكون المهام المختلفة المتضمنة فيه متوافقة مع ما يملكه المعلم من معتقدات واتجاهات وقيم، كما أن التمكين النفسي يساعد المعلم على رؤية ما يمتلكه من قدرات مهارات تمكنه من أداء مهام وظيفته بشكل فعال، فضلاً عن أنه يولد لدى المعلم قدر من الإستقلالية والحرية في بدء أداء مهام عمله، وتنظيمها، واستمراره فيها، الأمر الذي يزيد من اندماج المعلم في مهام عمله. ويتفق ذلك مع ما أشار إليه كل من (Gardenhour (2008) و (Harbridge et al. (2023)، حيث أكدوا أن التمكين النفسي بمثابة دافعية داخلية يستمدها الفرد من الاستقلالية في العمل، ومن قدرته على التأثير في عمله، وميله إلى أن يكون مدفوع بشكل أكثر إيجابية، فالدرجة التي يشعر بها الفرد بالتمكين النفسي تؤثر في مدى شعوره بالدافعية، والاندماج الوظيفي.

٥. نتائج السؤال الخامس ومناقشتها:

ينص السؤال الخامس على " ما مدى مطابقة النموذج المقترح للعلاقات بين الاندماج الوظيفي (كمتغير تابع) والقيادة الذاتية(كمتغير مستقل) والتمكين النفسي(كمتغير وسيط) لدى معلمي التعليم العام مع بيانات عينة البحث؟ "

للتحقق من ملاءمة النموذج المقترح لبيانات الدراسة، تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات البنائية SEM بواسطة الحزمة الإحصائية lavaan في برنامج R. وقد تم استخدام طريقة الاحتمالية القصوى Maximum likelihood method لتقدير بارامترات النموذج. كما تم الاعتماد على مؤشرات الملاءمة التالية كمحكات لتقييم النموذج: مربع كاي χ^2 ، ومربع كاي/درجات الحرية χ^2/df ، ومؤشر المطابقة المقارن CFI، وجذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR، وجذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA. وتم الاسترشاد بالقيم التي اقترحها (Hu & Bentler, 1999; Marsh, Hau, & Wen, 2004; Vandenberg & Lance, 2000) والموضحة بجدول (١٨) للحكم على حسن ملاءمة لنموذج.

ويتضح من النتائج أن النموذج المقترح أظهر مؤشرات ملاءمة تتماشى مع المؤشرات المقبولة، باستثناء القيم الدالة لمربع كاي. وتعتبر القيمة الدالة لمربع كاي متوقعة خصوصاً في

== الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام . ==

حالة العينات كبيرة الحجم كما في حالة العينة المستخدمة في الدراسة الحالية. ويظهر شكل (٢) قيم بارامترات النموذج. ويتضح من هذا الشكل أن تشبعت أبعاد متغيرات الدراسة كانت جميعها دالة إحصائياً. وقد كان هناك تأثير دال إحصائياً للتمكين النفسي على الاندماج الوظيفي، وكذلك تأثير دال إحصائياً للقيادة الذاتية على الاندماج الوظيفي. كما تبين وجود تأثير دال للقيادة الذاتية على التمكين النفسي.

جدول (١٨): قيم مؤشرات الملاءمة للنموذج المقترح لبيانات الدراسة

مؤشر الملاءمة	قيمة المؤشر	القيمة الدالة على حسن الملاءمة
مربع كاي ² (درجات الحرية، الدلالة)	١٢٢,٥٨ (٠,٠١)	غير دالة
مربع كاي/درجات الحرية ² /df	٣,٨٣	أقل من ٥ (القيم الأقل تعكس أكثر ملاءمة)
مؤشر المطابقة المقارن CFI	٠,٩٥	أكبر من أو يساوي ٠,٩٠
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA	٠,٠٧	أقل من ٠,٠٨
جذر متوسط مربعات اليواقي المعيارية SRMR	٠,٠٥	أقل من ٠,١٠

وللتحقق من التأثيرات التبادلية بين متغيرات البحث الثلاثة وفقاً لنموذج تحليل المسار، تم حساب مصفوفة الارتباط للمتغيرات لكل من القيادة الذاتية، والتمكين النفسي، والاندماج الوظيفي كما يتضح في جدول (١٩) .

جدول(١٩): التأثيرات التبادلية بين متغيرات البحث وفقاً لنموذج تحليل المسار

المتغيرات	التأثير(القيمة المعيارية)	الخطأ المعياري	قيمة Z	الدلالة
التمكين النفسي- الاندماج الوظيفي	***,٧١	٠,١٥٠	٤,٧١١	٠,٠١
القيادة الذاتية- الاندماج الوظيفي	***,٥٥	٠,١٥٤	٣,٩٨٣	٠,٠١
القيادة الذاتية- التمكين النفسي	***,٨٨	٠,٠٩٢	١٠,٠٥٣	٠,٠١

** دالة عند ٠,٠١

ويتضح من الجدول السابق وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) للتمكين النفسي على الاندماج الوظيفي، حيث بلغت قيمة التأثير (٠,٧١)، كما يتبين وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) للقيادة الذاتية على الاندماج الوظيفي، وبلغت قيمة التأثير (٠,٥٥)، وكذلك وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) للقيادة الذاتية على التمكين النفسي، وبلغت قيمة التأثير (٠,٨٨). كما تم حساب تشبعت المتغيرات على العوامل الكامنة لها كما يتضح في جدول (٢٠).

جدول (٢٠): تشبعات المتغيرات على العوامل الكامنة المكونة لها

المتغيرات	التأثير (القيمة المعيارية)	الخطا المعياري	قيمة Z	الدلالة
الاندماج الوظيفي- النشاط	**٠,٩٢	-	-	-
الاندماج الوظيفي- التقافي	**٠,٨٨	٠,٠٢٩	٢٢,٨٤٧	٠,٠٠١
الاندماج الوظيفي- الاستغراق	**٠,٨٩	٠,٠٤٠	٢٣,٦٦٨	٠,٠٠١
التمكين النفسي- الاحساس بالمعنى والقيمة	**٠,٧٥	-	-	-
التمكين النفسي- الكفاءة	**٠,٧٥	٠,٠٧٨	١٢,٢٨٩	٠,٠٠١
التمكين النفسي- تحديد الذات	**٠,٨١	٠,٠٨٤	١٣,٢٦٥	٠,٠٠١
التمكين النفسي- التأثير	**٠,٧٥	٠,١١٦	١٢,٢٣٦	٠,٠٠١
القيادة الذاتية- استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على التفكير البناء	**٠,٧٢	-	-	-
القيادة الذاتية- استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على السلوك	**٠,٦٦	٠,٠٩٦	٩,٨٦٤	٠,٠٠١
القيادة الذاتية- استراتيجيات القيادة الذاتية التي تركز على المكافأة الطبيعية	**٠,٨١	٠,١٠١	١١,٨٨٤	٠,٠٠١

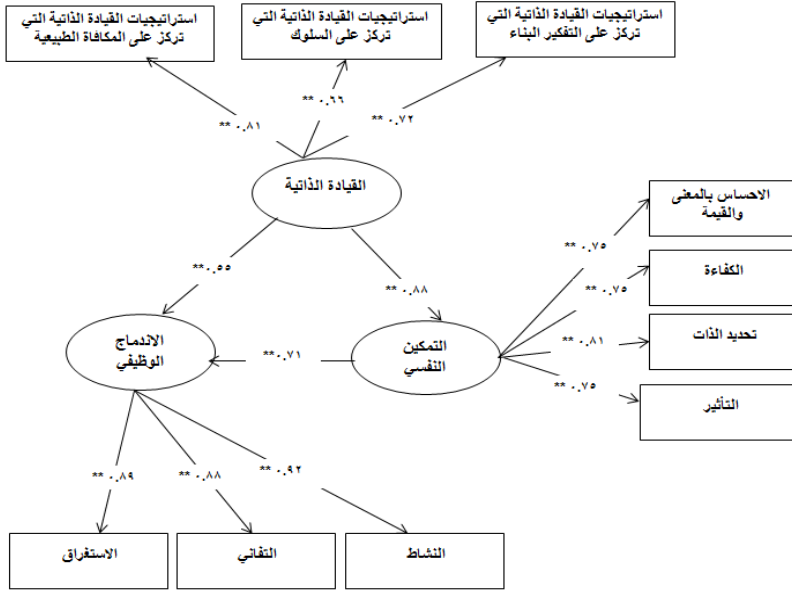
* * دالة عند ٠,٠١

وتبين من جدول (١٩)، (٢٠) أن قيم تشبعات أبعاد الاندماج الوظيفي، والتمكين النفسي، والقيادة الذاتية مرتفعة وجميعها أكبر من ٠,٣، كما جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وقد كان هناك تأثيراً مباشراً ودال إحصائياً للتمكين النفسي القيادة الذاتية على الاندماج الوظيفي. كما وُجد تأثيراً مباشراً ودال إحصائياً للقيادة الذاتية على التمكين النفسي، وهو ما يتضح أيضاً في شكل (٢) الذي يوضح قيم بارامترات النموذج النهائي المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث.

ويوضح الشكل التالي قيم بارامترات النموذج النهائي المقترح بالبحث الحالي.

الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام .

شكل (٢): قيم بارامترات النموذج النهائي المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث



وتؤكد النتائج التي تم التوصل إليها في جدول (١٨)، و جدول (١٩)، و جدول (٢٠)، وشكل (٢) التوصل إلى نموذج سببي يوضح العلاقة بين الاندماج الوظيفي والقيادة الذاتية والتمكين النفسي. وتدعم هذه النتائج ما تم التوصل إليه في الجداول أرقام (١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧)، والتي أكدت وجود علاقات بين متغيرات البحث الثلاثة. ويتبين من شكل (٢)، و جدول (١٨)، (١٩) مايلي:

- أن القيادة الذاتية ذات تأثير مباشر ودال احصائياً على الاندماج الوظيفي.
- أن التمكين النفسي ذات تأثير مباشر ودال احصائياً على الاندماج الوظيفي.
- أن القيادة الذاتية ذات تأثير مباشر ودال احصائياً على التمكين النفسي.
- أن القيادة الذاتية ذات تأثير غير مباشر على الاندماج الوظيفي من خلال التمكين النفسي كمتغير وسيط.
- وساطة التمكين النفسي بين القيادة الذاتية والاندماج الوظيفي.

وبناء على نتائج البحث الحالي، يمكن اعتبار التمكين النفسي منظماً للعلاقة بين القيادة الذاتية والاندماج الوظيفي، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء المردود الإيجابي للتمكين النفسي على الفرد والمجتمع؛ حيث يطلق العنان لزيادة الوعي بالذات والإمكانات والقدرات ومنح

الأفراد الفرصة لاستغلال طاقاتهم التي ينعكس على الفرد والمجتمع، كما أنه يجعل الأفراد أكثر كفاءة لأداء وظائفهم بشكل أفضل؛ لأنهم يرون بينتهم الخاصة أكثر وضوحاً، ويزيد من دافعيتهم وكفاءتهم في الإنجاز وبالتالي شعورهم بالثقة بالنفس والاستقلالية في التفكير، فهو يعبر عن امتلاك الفرد الاستقلالية، والتأثير، والكفاءة، وحرية المشاركة وإبداء الرأي، وهذا من شأنه أن يشكل دافعاً تحفيزياً لتحسين قدرات وإمكانات الأفراد، الأمر الذي من شأنه تحفيز اندماجهم الوظيفي.

كما تشير العديد من البحوث والدراسات إلى أن التمكين النفسي له العديد من الآثار الإيجابية على الفرد، حيث أكدت دراسة (Aba Zeid (2010 أن التمكين النفسي هو مفتاح للابتكار والإبداع، فضلاً عن كونه هدفاً مؤسسياً إستراتيجياً يسعى لتعزيز قدرات الأفراد وإطلاق طاقاتهم الكامنة .

وأشار (Menon (2001 أن التمكين النفسي يعمل كوسيط بين ممارسات التمكين والنتائج السلوكية مثل الرضا الوظيفي، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات مثل دراسة You (2016) التي أظهرت نتائجها أن التمكين النفسي توسط بشكل كامل العلاقة بين رأس المال النفسي والاندماج الوظيفي، في حين أظهرت نتائج دراسة (Joo et al. (2016 توسط التمكين النفسي جزئياً العلاقة بين رأس المال النفسي والاندماج الوظيفي.

ويمكن تفسير نتيجة هذا السؤال في ضوء تأثير التمكين النفسي على الاندماج الوظيفي، وكذلك في ضوء تأثير القيادة الذاتية على كل من التمكين النفسي، والاندماج الوظيفي كما يلي:

- تأثير التمكين النفسي على الإندماج الوظيفي: يزيد التمكين النفسي من الإندماج الوظيفي للأفراد؛ لأنه يقوم على منح الثقة للعاملين وتفويض الصلاحيات والاستقلالية في العمل وإثارة شعورهم بصورة إيجابية بغرض تحفيزهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم وتفجير طاقاتهم الكامنة والتي ينتج عنها كل من الإبداع، والدافعية نحو العمل والإنتاجية والإنجاز والفاعلية والتميز، كما أنه يوجه مشاعر وعواطف الأفراد نحو عملهم توجهاً إيجابياً؛ فهو دافع داخلي لدى الفرد يحثه على إنجاز مهمته الشخصية، ويشمل معتقدات الأفراد حول معنى عملهم، وقدراتهم على أداء مهامهم بنجاح، وإدراكهم للحكم الذاتي وقدراتهم على التأثير في نتائج العمل، وكل ما سبق بمثابة مؤشرات على المستوى المرتفع للاندماج الوظيفي.

- تأثير القيادة الذاتية على الإندماج الوظيفي: تساعد القيادة الذاتية المعلمون في أداء

الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام .

مسئولياتهم بشكل أكثر فعالية، المر الذي يؤدي إلى تطوير تقّتهم بأنفسهم، والمشاركة بنشاط في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وهذا ما أكده (Na-Nan and Saribut, 2020)، وينفق مع ذلك ما توصلت إليه دراسات كل من (Jnaneswar and Ranjit, 2023)؛ Lee and Jung (2022)؛ Konradt et al. (2019)، حيث أكدوا أن القيادة الذاتية تؤدي مجموعة من الوظائف مثل زيادة القدرة على مواجهة الضغوط، وتعزيز الانفعالات الإيجابية، والهناء الذاتي، ومدرجات فعالية الذات، كما تعمل على تحسين السلوك المرغوب فيه، خاصة عندما يواجه الموظفون ضغوطاً متنوعة من البيئات المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية، فضلاً عن أنها تزيد من النواتج الانفعالية الإيجابية لدى الأفراد، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على إندماجهم الوظيفي.

تأثير القيادة الذاتية على التمكين النفسي: تُعد القيادة الذاتية عملية رئيسة لتسهيل التمكين النفسي، كما أنها تساعد الفرد على الشعور بالتحكم والفعالية فيما يتعلق بمهام عمله، وتمكنهم من تحقيق أهدافهم، وتزيد من فعالية ذواتهم ودافعيتهم الداخلية لتحقيق الأهداف المرغوبة، والشعور بالتحكم في الذات وإدارة الذات، الأمر الذي يعزز لديهم الاستقلالية وتحديد الذات ويزيد من كفاءتهم، ويجعلهم مؤثرون في مجال عملهم، وهذا ما أكده كل من (Houghton et al., 2014) (Inam et al., 2021).

وأخيراً يمكن القول بأن امتلاك المعلم لاستراتيجيات القيادة الذاتية، وكذلك الأهمية والقيمة التي يعطيها المعلم لعمله، وارتباطه الشخصي بمهنته، واعتقاده بأنه يمتلك القدرات والمهارات اللازمة لأداء مهام وظيفته بشكل فعال، وامتلاكه قدر من الإستقلالية والحرية في بدء أداء مهام عمله، وتنظيمها، واستمراره فيها ينعكس إيجابياً على إندماجه في مهام عمله.

توصيات البحث:

1. تصميم برامج تدريبية وإرشادية تهدف إلى تنمية التمكين النفسي والقيادة الذاتية؛ لكونهما متغيرات إيجابية لها انعكاسات على شخصية المعلمين.
2. اهتمام مراكز الإرشاد النفسي بإعداد دورات متخصصة لصفّل مهارات التمكين النفسي والقيادة الذاتية لطلبة الجامعة عامةً، والمعلمين خاصةً ؛ لكونهما منبئين بإندماجهم الوظيفي.
3. تضمين المقررات الدراسية لطلاب الجامعة أنشطة تعزز لديهم القيادة الذاتية.
4. تهيئة بيئة عمل مناسبة تساعد المعلمين على الاندماج فيها.

البحوث المقترحة:

١. فعالية برنامج تدريبي قائم على فنيات التمكين النفسي في تنمية الكفاءة الذاتية الأكاديمية لدى طلاب الجامعة المتعثرين دراسياً.
٢. فعالية برنامج ارشادي قائم على فنيات التمكين النفسي في زيادة الاندماج الأكاديمي لدى طلاب الجامعة.
٣. فعالية برنامج ارشادي قائم على استراتيجيات القيادة الذاتية في تحسين الاندماج الأكاديمي لدى طلاب الجامعة.
٤. الإسهام النسبي للتمكين النفسي والامتنان في التنبؤ بجودة الحياة الأكاديمية لدى طلبة الجامعة الموهوبين.
٥. نمذجة العلاقات السببية بين اليقظة الذهنية والتمكين النفسي والصمود الأكاديمي لدى عينة من الطلبة الموهوبين والعاديين.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أحمد عباس منشاوي(٢٠٢٣). بنية اندماج العمل لدى المعلمين. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، ٣٣(١٢١)، ١-٥٠.
- عادل بلخيري وفاطمة بلقرع(٢٠٢٣). التمكين النفسي وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بالجلفة- الجزائر. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، ٩(١)، ٣٥٣-٣٦٨.
- عرفات صلاح شعبان(٢٠١٤). القلق الوظيفي وعلاقته بالاندماج في العمل لدى عينة من عمال المصانع. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، ٢٤(٨٢)، ١٤٩-٢٣٥.
- عوض عمر أبو مالح(٢٠١٩). التمكين النفسي للموظفين وأثره على رضاهم الوظيفي: دراسة على موظفي وزارة الصحة السعودية بالمستشفيات التابعة لها بمدينة الطائف. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، ٣٣(٤)، ٢٤٧-٢٨٤.
- ليث أبو طيبخ وأمير نعمة وعدي عباس(٢٠١٨). تأثير التمكين النفسي في إنعدام الأمن الوظيفي: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة. *مجلة مركز دراسات الكوفة*، ٤٨، ١٨٥-٢١٠.
- مرفت عاطف النجار(٢٠٢٣). التمكين النفسي للطلبة المتفوقين وعلاقته بالكفاءة الأكاديمية: دراسة وصفية في الجامعات الفلسطينية. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث- العلوم الانسانية*،
- == *المجلة المصرية للدراسات النفسية العدد ١٢٣ ج ١ المجلد (٣٤) - أبريل ٢٠٢٤ (١٤١)* ==

== الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام . ==

٣٧(٩)، ١٦٢١-١٦٥٨.

معين النصرابين وعادل حسونة ورائيا دحابرة(٢٠١٩). القيادة الراعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها باندماج المعلمين في العمل. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، ٢٥(٢)، ٣٩١-٤٢٨.
نادية ابراهيم وفاتن فاروق وأحمد أبو الحسن(٢٠٢٣). الاندماج في العمل لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية. مجلة كلية التربية- جامعة الزقازيق، ٣٨(١٢٦)، ٤٦-١.

ثانياً: ترجمة المراجع العربية

- Abu Maleh, A. (2019). Psychological empowerment of employees and its impact on their job satisfaction: A study on employees of the Ministry of Saudi Health in its affiliated hospitals in the city of Taif. *Journal of Contemporary Business Research*, 33(4), 247-284.
- Abu Tabikh,L., Nimah,A. & Abbas, U. (2018). The effect of psychological empowerment on job insecurity: an applied study at the College of Administration and Economics at the University of Kufa. *Journal of the Kufa Studies Center*, 48, 185-210.
- Al-Najjar, M. (2023). Psychological empowerment of gifted students and its relationship to academic competence: a descriptive study in Palestinian universities. *An-Najah University Journal of Research - Human Sciences*, 37(9), 1621-1658.
- Al-Nasraween, M., Hassouna,A.& Dahabreh, R. (2019). Sponsored leadership among private school administrators in the Amman Capital Governorate and its relationship to teachers' engagement in work. *Al-Manara Journal for Research and Studies*, 25(2), 391- 428.
- Belkhiri, A.& and Belqara, F. (2023). Psychological empowerment and its impact on work engagement : a field study in the State Property Directorate in Djelfa - Algeria. *Journal of Business Administration and Economic Studies*, 9(1), 353-368.
- Ibrahim,N., Farouk,F.& Abu Al-Hassan, A. (2023). Work engagement among primary school teachers. *Journal of the Faculty of Education-Zagazig University*, 38(126), 1-46.
- Minshawy,A. (2023).The structure of work engagement among teachers. *Egyptian Journal of Psychological Studies*,23(121), 1-50.
- Shaaban, A. (2014). Job anxiety and its relationship to work engagement among a sample of factory workers. *Egyptian Journal of Psychological Studies*, 24(82), 149-235.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

Aba Zeid, R. (2010). The impact of psychological empowerment on the citizenship behavior of workers in the Social Security Institution in

== (١٤٢) =! الدجلة المصرية للدراسات النفسية العدد ١٢٣ ج ١ المجلد (٣٤) - ابريل ٢٠٢٤ ==

Jordan. *An-Najah University Journal of Research (Humanities)*, 24(2), 494-519 .

- Abdelaliem, S. M. F., & Elzohairy, M. H. S. (2023). The relationship between nursing students' readiness and attitudes for E-learning: The mediating role of self leadership: An online survey (comparative study). *Journal of Professional Nursing*, 46, 77-82.
- Abdel Rahman., R. M., Zaidan, A. S., & Musafar, A. A., (2019). The relationship of psychological empowerment with spiritual intelligence among special education teachers in the light of some demographic variables. *The Future of Arab Education, The Arab Center for Education and Development*, 26 (122), 11-60 .
- Alagarsamy, S., Mehroliya, S., & Aranha, R. H. (2023). The mediating effect of employee engagement: how employee psychological empowerment impacts the employee satisfaction? A study of Maldivian tourism sector. *Global business review*, 24(4), 768-786.
- Anderson, J. S., & Prussia, G. E. (1997). The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 4(2), 119–143. <https://doi.org/10.1177/107179199700400212>
- Bailey, S. F., Barber, L. K., & Justice, L. M. (2018). Is self-leadership just self-regulation? Exploring construct validity with HEXACO and self-regulatory traits. *Current Psychology*, 37, 149-161.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, New York, NY.
- Bandura, A. (1991). “Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 , 2, 248-287.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual review of psychology*, 52(1), 1-26.
- Baumeister, R. F., Tice, D. M., & Vohs, K. D. (2018). The strength model of self-regulation: Conclusions from the second decade of willpower research. *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 141–145. <https://doi.org/10.1177/1745691617716946>
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). “The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 , 3, 471-482.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience* . New York: Harper & Row.
- Durnali, M. (2022). ‘Destroying barriers to critical thinking’to surge the

الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام

- effect of self-leadership skills on electronic learning styles. *Thinking Skills and Creativity*, 46, 101130.
- Flaherty, A., O'Dwyer, A., Mannix-McNamara, P., & Leahy, J. J. (2017). The influence of psychological empowerment on the enhancement of chemistry laboratory demonstrators' perceived teaching self-image and behaviours as graduate teaching assistants. *Chemistry Education Research and Practice*, 18(4), 710-736.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw & R. M. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 23, pp. 133–187). Amsterdam: Elsevier
- Frymier, A. B., Shulman, G. M., & Houser, M. (1996). The development of a learner empowerment measure. *Communication Education*, 45(3), 181–199. <https://doi.org/10.1080/03634529609379048>
- Gardenhour, C. (2008). *Teachers' perceptions of empowerment in their work environments as measured by the Psychological Empowerment Instrument*. (Doctoral dissertation, East Tennessee State University).
- George, E., & Zakkariya, K.A. (2018). Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94259-9_1.
- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., & Mathews, R. (2021). Self-leadership: A four decade review of the literature and trainings. *Administrative sciences*, 11(1), 25.
- Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(4), 890-923.
- Harbridge, R., Ivanitskaya, L., Spreitzer, G., & Boscard, V. (2023). Psychological empowerment and job crafting among registered nurses working in public health: A quantitative study. *Applied Nursing Research*, 69, 151649.
- Harunavamwe, M., Nel, P., & Van Zyl, E. (2020). The influence of self-leadership strategies, psychological resources, and job embeddedness on work engagement in the banking industry. *South African Journal of Psychology*, 50(4), 507-519.
- Holmström, A., Tuominen, H., Laasanen, M., & Veermans, M. (2023). Teachers' work engagement and burnout profiles: Associations with sense of efficacy and interprofessional collaboration in school. *Teaching and Teacher Education*, 132, 104251.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.

- Houghton, J. D., Carnes, A., & Ellison, C. N. (2014). A cross-cultural examination of self-leadership: Testing for measurement invariance across four cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 414-430.
- Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 216-232.
- Houser, M. L., & Frymier, A. B. (2009). The role of student characteristics, and teacher behaviors in students' learner empowerment. *Communication Education*, 58(1), 35-53.
- Inam, A., Ho, J. A., Sheikh, A. A., Shafqat, M., & Najam, U. (2021). How self leadership enhances normative commitment and work performance by engaging people at work?. *Current Psychology*, 1-14.
- Irvine, D., Leatt, P., Evans, M. G., & Baker, R. G. (1999). Measurement of staff empowerment within health service organizations. *Journal of Nursing Measurement*, 7(1), 79-96.
- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2023). Unravelling the role of organizational commitment and work engagement in the relationship between self-leadership and employee creativity. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 11(2), 158-176.
- Johnson, J. L. (2022). Teacher self-efficacy and teacher work engagement for expats at international K12 schools in China: A correlation analysis. *International Journal of Educational Research Open*, 3, 100176.
- Joo, B. K., Lim, D. H., & Kim, S. (2016). Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1117-1134.
- Junça-Silva, A., & Camaz, A. (2023). A longitudinal approach to disentangle how conscientiousness creates happy people: The mediating role of self-leadership and the moderating role of perceived leadership effectiveness. *Heliyon*, 9(6). e16893
- Junça-Silva, A., Silva, D., & Caetano, A. (2022). How daily positive affect increases students' mental health, in mandatory quarantine, through daily engagement: the moderating role of self-leadership. *Heliyon*, 8 (12), e12477 .
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 33(4), 692-724.

الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام

- Kalra, A., Agnihotri, R., Singh, R., Puri, S., & Kumar, N. (2021). Assessing the drivers and outcomes of behavioral self-leadership. *European journal of marketing*, 55(4), 1227-1257.
- Klassen, R. M., Yerdelen, S., & Durksen, T. L. (2013). Measuring teacher engagement: Development of the engaged teachers scale (ETS). *Frontline Learning Research*, 1(2), 33-52. <https://doi.org/10.14786/flr.v1i2.44>
- Knotts, K. G., & Houghton, J. D. (2021). You can't make me! The role of self-leadership in enhancing organizational commitment and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 748-762.
- Konradt, U., Brombacher, S., Garbers, Y., & Otte, K. P. (2019). Enhancing student's self-leadership through a positive psychology intervention? a randomized controlled trial using an idiographic perspective. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 4, 149-167.
- Kotzé, M. (2018). The influence of psychological capital, self-leadership, and mindfulness on work engagement. *South African Journal of Psychology*, 48(2), 279-292.
- Krampitz, J., Tenschert, J., Furtner, M., Simon, J., & Glaser, J. (2023). Effectiveness of online self-leadership training on leaders' self-leadership skills and recovery experiences. *Journal of Workplace Learning*, 35(9), 66-85.
- Lee, M., & Jung, M. (2022). The Mediating Effect of Empathy between Mindfulness and Self-Leadership in Female University Students: A Cross-Sectional Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 15623.
- Maggio, I. D., Santilli, S., Nota, L., & Ginevra, M. C. (2019). The predictive role of self-determination and psychological empowerment on job satisfaction in persons with intellectual disability. *Advances in Neurodevelopmental Disorders*, 3, 197-203 <https://doi.org/10.1007/s41252-019-00110->
- Mahembe, B., Engelbrecht, A. S., & De Kock, F. S. (2013). A confirmatory factor analytic study of a self-leadership measure in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-10.
- Malaeb, M., Dagher, G. K., & Canaan Messarra, L. (2022). *The relationship between self-leadership and employee engagement in Lebanon and the UAE: the moderating role of perceived organizational support*. Personnel Review.
- Manz, C.C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.

- Manz, C.C., Houghton, J. D., Neck, C. P., Fugate, M., & Pearce, C. (2016). Whistle while you work: Toward a model of emotional self-leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23, 374–386. <https://doi.org/10.1177/1548051816655993>.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Matahela, V. E., & van Rensburg, G. H. (2022). Motivation as a facilitator of self-leadership in nurse academics. *Heliyon*, 8(6). e09580. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09580>
- Maykrantz, S. A., Langlains, L. A., Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2021). Self-leadership and psychological capital as key cognitive resources for shaping health-protective behaviors during the COVID-19 pandemic. *Administrative sciences*, 11(2), 41.
- Menon, S. T. (1999). Psychological empowerment: Definition, measurement and validation. *Canadian Journal of Behavioral Sciences*, 31(3), 161–164.
- Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153–180.
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23(2), 567–588.
- Na-Nan, K., & Saribut, S. (2020). Validation of employees' self-leadership using exploratory and confirmatory factor analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(4), 552-574.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21(4), 270-295.
- Nel, P., & Van Zyl, E. (2015). Assessing the psychometric properties of the revised and abbreviated self-leadership questionnaires. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-8.
- Nimon, K., Zigarmi, D., Houson, D., Witt, D. and Diehl, J. (2011), “The work cognition inventory: initial evidence of construct validity”, *Human Resource Development Quarterly*, 22 (1), 7-35.
- Pacheco, P. O., & Coello-Montecel, D.(2023). Does psychological empowerment mediate the relationship between digital competencies and job performance? . *Computers in Human Behavior*, 140, 107575.
- Rosenbaum, M. (1980). Individual differences in self-control behaviors and tolerance of painful stimulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 89(4), 581–590. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.89.4.581>

الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام

- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655–684.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In W. B. Schaufeli, & A. B. Bakker (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10e24). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006a). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006b). Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism. In R. J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 193–217). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781847202833.00018>
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. and Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Soininen, V., Pakarinen, E., & Lerkkanen, M. K. (2023). Reciprocal associations among teacher–child interactions, teachers' work engagement, and children's social competence. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 85, 101508.
- Spreitzer, G. M. (1995a). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Spreitzer, G. M. (1995b). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 601–629.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679–704.

- Stewart, G., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>.
- Terkamo-Moisio, A., Palonen, M., Vaartio-Rajalin, H., Peltonen, L., Partanen, P., Leino-Kilpi, H., Kaunonen, M., Kaakinen, P., & Haaggman-Laitila, A. (2022). Structural and psychological empowerment of students obtaining continuing leadership education in Finland—a national survey. *Nurse Education Today*. 116, 105456
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment, an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666–681.
- Van Dorssen- Boog, P., van Vuuren, T., de Jong, J. P., & Veld, M. (2021). Facilitating health care workers' self- determination: The impact of a self leadership intervention on work engagement, health, and performance. *Journal of occupational and organizational psychology*, 94(2), 259-281.
- Wimberly, R. (2023). *The Influence of Group Dynamics on Teacher Work Engagement* (Doctoral dissertation, St. Thomas University). Miami Gardens, Florida.
- You, J. W. (2016). The relationship among college students' psychological capital, learning empowerment, and engagement. *Learning and Individual Differences*, 49, 17-24.

الاندماج الوظيفي وعلاقته بالقيادة الذاتية والتمكين النفسي لدى عينة من معلمي التعليم العام .

Work Engagement and Its Relationship with Self-Leadership and Psychological Empowerment among a Sample of Public Education Teachers.

Dr.Tamer Shawky Ibrahim

Assistant Professor of Educational psychology

Faculty of Education

Ain Shams University

Dr. Amany Farahat Abdalmageid

Assistant Professor of Educational psychology

Faculty of Education

Damanhour University

Abstract:

The research aimed to explore the relationships between Work Engagement, Self-Leadership and Psychological Empowerment , as well as predicting Work Engagement in light of both Self –Leadership and Psychological Empowerment, and examining the causal relationships among these variables. Towards these goals, three instruments were administered to (271) teachers.

The results showed a statistically significant relationship at the level (0.01) between Work Engagement and Self-Leadership, between Work Engagement and Psychological Empowerment and between Psychological Empowerment and Self-Leadership. Also, The results showed The ability of Self-Leadership and Psychological Empowerment in predicting Work Engagement, as well as a causal model of the relationships between the three research variables was reached, and the model confirmed the existence of a direct positive effect of self-leadership on both psychological Empowerment and Work Engagement, as well as a direct positive effect of psychological Empowerment on Work Engagement, Psychological empowerment played a mediating role in the relationship between Work Engagement and self-leadership. In light of the research results. Some recommendations and suggestions of the current results are provided.

Keywords: Work Engagement- Self- Leadership - Psychological Empowerment- - Public Education Teachers .