

# الانهاك في العمل وعلاقته بالاعتقاد بفعالية الذات والتمكين لدى مديري مدارس منطقة الأغوار الشمالية في الأردن \*

أ. انعام نايف فلاح الخشان \*\*  
أ. د عارف توفيق محمد العطاري \*\*\*

---

\* تاريخ التسليم: 2017/4/25م، تاريخ القبول: 2017/7/9م  
\*\* طالبة دكتوراه/جامعة اليرموك/المملكة الأردنية الهاشمية.  
\*\*\* أستاذ دكتور/جامعة اليرموك/ المملكة الأردنية الهاشمية.

## Work Engagement and its Relationship with Self- Efficacy Beliefs and Empowerment as Perceived by School Principals in the North Aghwar Region- Irbid Governorate, Jordan

### ملخص:

### Abstract

This study aims at determining the level of work engagement and its relationship with self-efficacy beliefs and empowerment as perceived by school principals in North Agwar area in Jordan. To determine whether there are any statistically significant differences that could be attributed to the variables of academic qualification, work experience and gender. Towards this purpose, the researchers employed the descriptive methodology. A three- part questionnaire was administered to 77 school principals in North Agwar area. The findings show that the participants reported high levels on all components of the instrument. "The Outcomes Expectations" got an average of (4.24) followed by the Personal Administrative Efficacy (4.22) and finally the general administrative efficacy (3.19). All individual items of the "Self- Efficacy Beliefs" were rated "high" except for the "General Administrative Efficacy" which was rated as "average". Dimension of empowerment ranked in the following descending order "Status, independence, Impact, Decision making and professional growth" with the following averages (4.75, 4.55, 4.38, 4.29, and 4.12 respectively). All items of empowerment were rated 'high' except for one item that was rated mild. Regarding work engagement 'dedication' ranked the first with (4.61) average, followed by 'rigor' with (4.34) average. Finally, the findings also show that two statements "empowerment" and 'absorption ranked (4.12). All items were rated high except for one item that was given moderate average. The study concludes through the discussion of findings and recommendations inter alia: Raising awareness of self- efficacy beliefs particularly the 'general administrative efficacy', introducing interventional programs and training principals to view their schools within the grand scheme of things, changing the prevailing work culture, introducing school- based administration and interdisciplinary work teams. Finally, due to levels of divergence and convergence with related studies, the study recommends conducting further studies on the subject using different methodology, variables, samples and settings.

**Keywords:** Work Engagement- Self Efficacy Beliefs- Empowerment.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة الانهماك في العمل، وعلاقته بالاعتقاد بفعالية الذات والتمكين لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المشاركين التي تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والخبرة، والجنس. لتحقيق هذا الهدف طبقت الدراسة المنهج الوصفي وتم توزيع استبانة من (60) بنداً موزعة على المجالات الثلاث، على (77) مديراً في منطقة الأغوار الشمالية حيث كانت العينه مقصودة وذلك لصغر حجمها. أظهرت النتائج أن المشاركين أوردوا معدلات عالية من الاعتقاد بفعالية الذات حيث حصل محور الاعتقاد بفعالية احدث النتائج على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (4.24)، ثم الاعتقاد بالفعالية الإدارية الشخصية بالمرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (4.22)، بينما احتل محور الاعتقاد بالفعالية الإدارية العامة المرتبة الأخيرة، وبوزن نسبي قدره (3.19). وكانت متوسطات جميع فقرات محور الاعتقاد بالفعالية الإدارية الشخصية وفعالية احدث النتائج مرتفعة بينما جاءت جميع فقرات محور الاعتقاد بالفعالية الإدارية العامة متوسطة. أما التمكين فقد جاءت المحاور مرتبة على النحو التالي من الأعلى إلى الأدنى: المكانة، ثم الاستقلالية، ثم التأثير، ثم اتخاذ القرار، ثم النمو المهني؛ وبأوزان نسبية من الأعلى للأدنى على النحو الآتي: (4.57 و 4.55 و 4.38 و 4.29 و 4.12 على التوالي). كما جاءت الأوزان النسبية لفقرات التمكين مرتفعة باستثناء فقرة واحدة حصلت على متوسط معتدل. أما بالنسبة للانهماك فقد جاء محور "الإخلاص" في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (4.61) يليه النشاط بوزن نسبي قدره (4.34) وأخيراً "الانغماس" بوزن نسبي قدره (3.97). وقد جاءت جميع فقرات الانهماك مرتفعة باستثناء فقرة واحدة جاءت بمتوسط معتدل.

وأشارت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأوساط الحسابية لدى المشاركين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) باستثناء عن وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الوسطين الحسابيين لمجال التمكين من السلطة يعزى لمتغير (الخبرة)؛ لصالح مديري المدارس ذوي الخبرات الأقل (خمس عشرة سنة فأدنى) مقارنةً بنظرائهم ذوي الخبرات المتقدمة (أعلى من 15 سنة). وأوصت الدراسة بإثارة الوعي بالاعتقاد بفاعلية الذات وبخاصة الاعتقاد بالفعالية الإدارية العامة. وقد يحتاج الأمر إلى برامج تدخلية وتدريبية لتدريب المديرين على رؤية مدارسهم في سياقها العام، وتغيير ثقافة العمل السائدة. وقد ينصح بانتهاج استراتيجيات إدارية جديدة مثل الإدارة الذاتية، وفرق العمل خاصة متداخلة الاهتمامات.

الكلمات المفتاحية: الانهماك في العمل - الاعتقاد بفعالية

-التمكين

ومفاهيم أخرى مثل: الاعتقاد بفعالية الذات، والتمكين.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتمثل مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس:

ما علاقة الانهماك في العمل بالاعتقاد بفعالية الذات والتمكين لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظرهم؟

وينفرد من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

• ما درجة الانهماك في العمل والاعتقاد بفعالية الذات، والتمكين لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظرهم؟

• هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة الاعتقاد بفعالية الذات والتمكين والانهماك بالعمل لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والجنس؟

## أهداف الدراسة:

• التعرف إلى درجة الانهماك في العمل والاعتقاد بفعالية الذات والتمكين لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية

• الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المشاركين بشأن درجة الاعتقاد بفعالية الذات، والتمكين، والانهماك في العمل التي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والجنس.

## أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها فقد أصبح العمل على تعزيز الاعتقاد بفعالية الذات لدى مدير المدرسة لا يقل أهمية إن لم يكن أهم من مجرد بناء القاعدة المعرفية للمدير، وصل مهاراته وقدراته. أما التمكن فهو مفهوم ذو طابع إنساني يعطي من شأن الإنسان، ويثق بقدرته على الأداء الذاتي. والانهماك حالة إيجابية تتصف بالنشاط، والإخلاص، والانغماس في العمل. ومن ناحية أخرى تعدّ الدراسة الحالية من الدراسات الأولى في المجتمع الأردني التي تناولت متغيرات جديدة، ومتغيراتها حسب علم الباحثين. ومن المؤمل أن تضيف هذه الدراسة للمعرفة النظرية المتوفرة حالياً وتكون منطلقاً لغيرها من الباحثين للقيام بدراسات لاحقة. كما من المؤمل أن يكون لهذه الدراسة أثر إيجابي يتجسد بتدريب المديرين على رفع مستوى اعتقادهم بفعالية الذات والتمكين والانهماك في العمل.

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

◀ تعريف الاعتقاد بفعالية الذات اصطلاحياً: يشير الاعتقاد بفعالية الذات إلى درجة ثقة الفرد في قدرته استناداً إلى ما لديه من معارف ومهارات واتجاهات على التأثير في مسار الأمور.

## مقدمة

شهدت العقود القليلة الماضية تحولاً في اهتمامات البحوث الإدارية من التركيز على المشكلات، والصعوبات، والمعوقات، والضغوطات، والتوتر، والاحتراق النفسي إلى البحث عن الإمكانيات والموارد والقدرات والجوانب الإيجابية في المنظمات، ولدى العاملين، وإلى كل ما لدى الإنسان من أمل وحكمة وإبداع ونظرة مستقبلية وشجاعة وحس مسؤولي ومثابرة وقدرة على التنظيم الذاتي وتفاؤل يؤدي إلى السعادة. في هذا السياق ولدت مفاهيم جديدة من بينها "الانهماك في العمل Work Engagement" و"الاعتقاد بفعالية الذات Self Efficacy Beliefs" و"التمكين Em-powerment" بكل ما تحمله من معانٍ إيجابية وكثيضة لكل ما نذكر من السلبيات.

وقد أسفرت دراسة شانثوبولو وزملائه Xanthopoulou, Bakker, Dollard, Demerouti, and Schaufeli, Taris and Schreurs (2007, p.779) عن وجود علاقة ارتباطية بين فعالية الذات والانهماك في العمل. وعزى حنا وزملاؤه Hannah, Avo-lio, Luthans, and Harms (2008, p.12) ترتقي بالانهماك بالعمل إذ تولد دافعية داخلية لمواجهة التحديات واستثمار الفرص. ووجدت الدراسات التي أجريت على بعض الموظفين الذي صنّفوا كـ "منهمكين في العمل" أن لديهم مستوى عالٍ من "الاعتقاد بفعالية الذات" (Bakker, A., and Demerouti, E., 2008, p.214)، كما وجدت دراسات أخرى ارتباطاً بين "الانهماك في العمل" و"التمكين" الذي يساعد على السيطرة على الأحداث والتحكم بها (Schaufeli et al, 2003; p.8; Nutov and Hazzan, 2014, p.475). وربط باندورا (Bandura, 2009, p.183) بين المفاهيم الثلاثة فحسب رايه أنه إذا كان لدى العاملين مستوى عالٍ من فعالية الذات فإنهم يبذلون جهداً أكبر في التطوير الذاتي لأنفسهم، وينهمكون في العمل مما يساعد على التمكن. أما العاملون الذين لديهم درجة أقل من الاعتقاد بفعالية الذات، فيفضلون تلقي التعليمات واتباعها، وهم بالتالي أقل انهماكاً في العمل. والمنظمات التي تزود عاملها بخبرات التمكن تثري وتعزز الاعتقاد بفعالية الذات (Bandura, 2009, p.184).

في سياق هذا الاهتمام يتوجه الباحثان لإجراء هذه الدراسة على الاعتقاد بفعالية الذات والتمكين والانهماك في العمل لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية في محافظة إربد. وقد لاحظ الباحثان أنه رغم وجود قدر معقول من الاهتمام بالتمكين، وقدر خجول من الاهتمام بالاعتقاد بفعالية الذات في أدبيات الإدارة التربوية باللغة العربية، وفي الدراسات، البحثية العربية إلا أن هناك غياباً للاهتمام بمفهوم الانهماك في العمل، في تلك الأدبيات والدراسات وغياباً مطبقاً للربط بين الانهماك في العمل

التي تجعل الانهماك في العمل يؤدي إلى أداء أفضل من بينها أن المنهمكين في العمل يحسون بمشاعر إيجابية، ويطورون مصادرههم الذاتية والتنظيمية، وينقلون انهماكهم للآخرين. ويتصف المنهمكون في العمل بحس عال من التقدير والتثمين والتفاؤل والنجاح، وينعكس هذا حتى على حياتهم خارج العمل. بل إنهم ينظرون إلى تعبهم وإرهاقهم كتجربة سارة لأنها ترتبط بإنجازات إيجابية. وهم يستمتعون بكثير من الأشياء خارج العمل، وهم يشعرون بطاقة وحماساً، وروحهم المعنوية مرتفعة حتى في الحالات التي تبعث على الإحباط، إنهم يعملون ما يجب عمله ويعدون زملاءهم مصدر إلهام، إنهم يشعرون بالسعادة وهم قليلو التبرم، ويتجاوزون ما هو مطلوب منهم (Bakker and Leither, 2010)

أما "الاعتقاد بفعالية الذات" حسب باندورا (Bandura, 1977) فهو أكثر أهمية من المعرفة والمهارات فـ "عندما يواجه القائد مشكلات ونكسات وإخفاقات تضعف الهمة فمن يشك بإمكانياته يستسلم أو يقنع بالحلل المتوسطة. أما الذين يثقون بإمكانياتهم فيضاعفون جهودهم لمواجهة التحدي" (Bandura, 2009). وقد استخدم باندورا مفهومين فرعيين لـ "الاعتقاد بفعالية الذات" وهما توقعات النتائج (Outcome expectations) أي العواقب المترتبة لى سلوك معين في وضع معين، وتوقعات الفعالية (-Efficacy expectations) أي اعتقاد الفرد أن في قدرته تحقيق نتائج معينة في ذلك الوضع (Bandura, 2009). وميز الباحثون لاحقاً بين فعالية الذات العامة التي تشير إلى إدراك الفرد لقدرته على تلبية المتطلبات في كثير من المجالات، وبين فعالية الذات في مجال معين (مثل فعالية الذات التعليمية أو الإدارية) مع الإقرار بوجود ترابط بينهما. مما ميز الباحثون بين فعالية الذات الجمعية - Collective Self Efficacy التي تشير لاعتقاد الفرد في قدرة فريق العمل ككل على تحقيق الأهداف، وبين فعالية الذات الفردية التي تعني اعتقاد الفرد بقدرته هو على تحقيق الأهداف (Angelle and Teague, 2014).

أما التمكين فقد ينظر إليه على أنه عملية مصممة تصميمياً رسمياً لنقل السلطة من الإدارة العليا للعاملين وزيادة مقدار القوة للفئات الأقل تمتعاً بها لتقترب من الفئة الأكثر تمتعاً بها. وهو يختلف عن التفويض في أن التفويض يمكن أن يسحب بعكس التمكين. ويستند التمكين في التعليم إلى مجموعة افتراضات نظرية وعملية منها أن الذين يعملون عن قرب مع التلاميذ يعرفون عملهم بشكل أفضل ويجب أن يتخذوا القرارات حول كيفية أداء العمل. ومن ناحية ثانية فالتعليم كعملية معقدة تحتاج تفكيراً وجهداً عقلياً رفيع المستوى لا تكفي معه الإجراءات والقواعد التنظيمية بل يحتاج إلى مدرسين مؤهلين ملتزمين لديهم قدرة في الحكم على الأشياء والتحليل الناقد لظروفهم وبيئتهم وتحسينها. والتمكين يعني التعامل مع الطالب والمؤسسة التربوية ككل، وليس من خلال المادة الدراسية فقط، وبذلك تصبح المدرسة منظمة متعلمة فعالة (Petridou, Nicolaidou and Williams, 2014).

(Moriarty, 2014). ولأغراض هذه الدراسة يُعرف الاعتقاد بفعالية الذات إجرائياً بأنه درجة إدراك مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية أن لديهم القدرة على إحداث تغييرات في عملهم ومدارسهم. ويقاس ذلك من خلال الأداة التي ستعد لهذا الغرض.

تعريف التمكين اصطلاحياً هو إحساس العامل بأن لديه من الصلاحيات والسلطات والمعارف والمهارات ما يؤهله للتأثير في بيئة العمل، ويتضمن ذلك نقل جزء من السلطة من الفئات الأكثر تمتعاً بها للفئات الأقل تمتعاً بها (Muijs, and Harris, 2003)، ولأغراض هذه الدراسة يعرف التمكين إجرائياً درجة إدراك مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية لتمكينهم على الإبعاد التي تتكون منها أداة الدراسة.

تعريف الانهماك في العمل اصطلاحياً: هو حالة إيجابية تتصف بالنشاط والإخلاص والانغماس في العمل (Vigor, dedication and absorption). النشاط هو اليقظة الذهنية خلال العمل والاستعداد لاستثمار الجهد في العمل، والإصرار على النجاح رغم الصعوبات، أما الإخلاص فيتضمن معاني الإلهام والاهتمام والتحمي والفخر بينما الانغماس يتضمن معاني التركيز والارتياح بل والسعادة لأداء العمل إلى درجة شعور العامل بسرعة مرور الوقت، وصعوبة الانفكاك من العمل. وبهذا المعنى فالانهماك في العمل هو النقيض التام للاحتراق النفسي (باكير وديميروتى Bakker, and Demerouti, 2008)، ولأغراض هذه الدراسة يعرف الانهماك في العمل إجرائياً بأنه درجة اتصاف مديري المدارس في الأغوار الشمالية بالانهماك في العمل من حيث النشاط والإخلاص والانغماس في العمل. ويقاس في هذه الدراسة من خلال الأداة التي ستعد لهذا الغرض.

## المحددات والحدود

■ الحد الزمني: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2015/2016م.

■ الحد المكاني والبشري: تقتصر الدراسة على مديري المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الشمالية في الأردن

## الدراسات السابقة والخلفية النظرية

الانهماك في العمل هو المفهوم النقيض للاحتراق النفسي Burnout وهو يشير إلى عدد من المعاني الإيجابية ومن بينها: المبادرة، وتحمل المسؤولية، وتكريس الجهود المادية والذهنية والعاطفية للعمل، والتنمية الذاتية. وللعاملين المنهمكين خصائص تميزهم عن الأقل انهماكاً ومن ذلك: اليقظة، وعدم إلقاء اللوم على الخارج، والاستقرار الذهني، وامتلاك ما يعرف برأس المال النفسي. وتشير الدراسات إلى أن الانهماك يؤدي إلى أداء أفضل. وقد أشار (Bakker and Bal, 2010) إلى عدد من الأسباب

## دراسات سابقة

وأجرى إيرولا وبيير (Airola, Davis and Peer, 2014)

دراسة عنوانها "اعتقاد مديري المدارس بفعالية الذات: تأثير أكاديمية القيادة في أركنساس"، وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين شعور مديري المدارس بفعالية الذات، ومشاركتهم في برنامج الدعم المدرسي الذي تقدمه أكاديمية القيادة أركنساس (الأكاديمية). شارك في الدراسة 27 مديراً. تشير النتائج إلى أن مديري المدارس ذات الأداء المنخفض التي شاركت في برنامج الدعم المدرسي في أكاديمية القيادة أركنساس لأكثر من سنة لديهم شعور أقوى من فعالية القيادة من مديري المدارس ذات الأداء المنخفض الذين شاركوا للتوتمة عملية مناقشة مع مجموعة تركيز Focus Group لتقديم رؤية بشأن الممارسات الفعلية التي أدت إلى زيادة الاعتقاد بفعالية الذات نتيجة المشاركة في برنامج الدعم المدرسي. أوصت الدراسة بزيادة المشاركة في برامج الدعم للمدارس بعام، وبخاصة ذات الأداء المنخفض حيث بينت النتائج أن هذه البرامج تزيد من الاعتقاد بفعالية الذات، وبالتالي تحسين الأداء المدرسي.

وقام نيوتوف وهازان (Nutov and Hazzan, 2014) بدراسة

بعنوان "نموذج للانهماك التنظيمي كأداة إدارية لمديري المدارس العليا" وهدفت الدراسة إلى جعل التمكين أحد مكونات نموذج الانهماك التنظيمي الذي طوره كأداة إدارية لمديري المدارس العليا. تم بناء النموذج في ضوء نظرية "ماسلو للحاجات الإنسانية" و"سشان" للثقافة التنظيمية وكذلك استناداً لأدوار مدير المدرسة. تم استخدام المقابلات، والملاحظة المباشرة، وتحليل الوثائق. أسفرت الدراسة عن بلورة نموذج للانهماك التنظيمي لمدير المدرسة مكوناً من: توسيع الدور، والتكيف السلوكي، وسلوك المواطنة التنظيمية والتمكين. وأوصى الباحثان بتطبيق النموذج في علاقات المديرين والعاملين في المدارس بهدف زيادة الانهماك التنظيمي، وتلبية حاجات العاملين، وتعزيز ثقافة المدرسة.

قامت أنجيلا وتيج (Angelle and Teague, 2014) بدراسة

عنوانها "قيادة المعلمين والفعالية الجماعية: تصورات المعلمين في ثلاث مناطق مدرسية أمريكية" وهدفت الدراسة الربط بين قيادة المدرسين والاعتقاد بفعالية الذات الجماعية Collective Efficacy. طرحت الدراسة الأسئلة التالية: هل المدرسون الذين لديهم اعتقاد أكبر بفعالية الذات الجماعية يمارسون قدراً أكبر من القيادة في مدارسهم؟ هل هناك فروق دالة بين إدراك فعالية الذات الجماعية وممارسة المدرسين أدواراً قيادية؟ تم توظيف أداتين كميتين لجمع البيانات من المشاركين في ثلاث مناطق تعليمية من إحدى ولايات الجنوب الشرقي في الولايات المتحدة، وهما: قائمة قيادة المعلمين، ومقياس الاعتقاد بفعالية الذات الجماعية لدى المعلمين. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية وواضحة بين الاعتقاد بالذات الجماعية لدى المعلمين وممارستهم أدواراً قيادية مع تفاوت بين المناطق التعليمية الثلاث. كما عدّ المشاركون أن ممارسة الأدوار القيادية غير الرسمية هي مؤشر على فعالية الذات الجماعية.

قامت المري (2015) بدراسة بعنوان "مدى إدراك القيادات

التربوية لمفهوم الإدارة بالتمكين وممارستهم لها بمدارس مدينة العين الحكومية في الإمارات" وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك القيادات التربوية لمفهوم الإدارة بالتمكين، وممارستهم لها بمدارس العين في الإمارات. استخدمت الباحثة استبانة لقياس تصور المشاركين لثقافة الإدارة بالتمكين، ومستوى ممارستهم لها في الجانبين الإداري والفني. تكون مجتمع الدراسة من (338) فرداً وتم اختيار عينة من بينهم بلغ عددها (110). كشفت الدراسة عن متوسطات عالية على جميع الأبعاد. كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المشاركين يعزى للمؤهل العلمي فقط على محور "مدى ممارسة المشاركين للإدارة بالتمكين". وأوصت الدراسة بتأصيل مفهوم الإدارة بالتمكين وتوجيه مجلس تعليم أبو ظبي إلى عقد دورات تدريبية للقيادات التربوية لتعزيز ممارسة ثقافة الإدارة بالتمكين. كما أوصت الدراسة بإجراء دراسات أخرى باستخدام طرق ومناهج بحثية أخرى

وقام بيتريدو ونيكولايدو وويليامز (Petridou, Nicolaidou, Williams and Williams, 2014) بدراسة بعنوان "تطوير وتقنين مقياس

لفعالية الذات لدى قادة المدارس" وهدفت الدراسة إلى تطوير وتقنين مقياس فعالية الذات لدى قادة المدارس وتطبيقه على (233) مدير مدرسة في قبرص. استخدم التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) ثم التوكيدي (CFA) لتعديل المقياس ثم تطبيقه على عينة أخرى من (289) من قادة المدارس. أسفرت المعالجات بالتحليل العاملي عن كشف ثماني مكونات رئيسة لفعالية الذات لدى المديرين وهي: إيجاد بنية تنظيمية مناسبة، قيادة وإدارة منظمة متعلمة، التقييم الذاتي للمدرسة لتحسينها، إيجاد مناخ إيجابي وإدارة الصراعات، تقييم الممارسات الصفية، الالتزام بالسياسة التعليمية ومتطلبات المجتمع المحلي، مراقبة التعلم والقيادة من أجل التطور المهني المستمر. وأوصت الدراسة بمراعاة هذه العوامل لتحسين الأداء المدرسي.

وقامت فيشر (Fisher, 2014) بدراسة عنوانها "تطور فعالية

الذات خلال الحياة المهنية لقادة المدارس" وهدفت الدراسة تقصي تطور مفهوم فاعلية الذات لدى مديري المدارس والتغيرات التي تطرأ على حياتهم المهنية، وارتباط فعالية الذات بالخبرة العملية إلى جانب تقنين مقياس لفعالية الذات لدى المديرين. شارك في الدراسة 123 مديراً. وجدت الدراسة أن أعلى مستوى من فعالية الذات يكون لدى المديرين في سنتهم الأولى ثم تتراجع بشكل دال بين السنة الثانية حتى الخامسة ثم تعود للارتفاع إلى أن تستقر في السنة العاشرة. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات أخرى وبمناهج أخرى كما أوصت بوضع نتائج الدراسة في الاعتبار لدى تخطيط برامج تدريب المديرين.

النفسي والانهماك في العمل وربط ذلك أيضا ببعض عناصر بيئة العمل. استخدمت الدراسة الاستبيان والتقارير الذاتية وشارك فيها (953) من المعلمين والمديرين والمسؤولين الآخرين في مدارس كوينزلاند في أستراليا. وجدت الدراسة أن الاحتراق النفسي والانهماك في العمل يمكن أن يوجد جنبا إلى جنب لدى الموظفين، ولكن بدرجات متفاوتة من الاعتدال للضعف.

وقامت الخلايلة (2011) بدراسة عنوانها "الفاعلية الذاتية لمعلمي مدارس محافظة الزرقاء ومعلماتها في ضوء متغيرات الجنوسة والمرحلة الدراسية والخبرة التدريسية للمعلم"، وهدفت الدراسة الى التعرف على الفاعلية الذاتية لمعلمي مدارس محافظة الزرقاء ومعلماتها في ضوء المتغيرات وتكونت عينة الدراسة من (401) معلم ومعلمة قاموا بالإجابة عن أسئلة مقياس الفاعلية الذاتية للمعلمين لتشانن موران ولفولك، وقد توصلت الدراسة أن مستوى الفاعلية الذاتية للمعلمين كان مرتفعا وأن المعلمين أكثر فاعلية في بعد الادارة الصفية وأقلها في بعد مشاركة الطلبة في العملية التعليمية التعليمية كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق في تقديرات المعلمين لفاعليتهم الذاتية تعزى إلى متغير المرحلة الدراسية والتفاعل الثنائي بين متغيري المرحلة الدراسية والجنوسة وقام بوسالم (2010) بدراسة عنوانها "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية)" وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية وبلغت أفراد العينة (383) وتوصلت النتائج الى أن هناك أثراً لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك تعزى لمتغيري الجنس، العمر، المؤهل، المستوى الوظيفي وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك تعزى لمتغير الخبرة.

وقام الفاضل (2009) بدراسة عنوانها "علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين" وهدفت الدراسة إلى معرفة علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين، وقد تم اختيار (380) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية التطبيقية كعينة، وتوصلت النتائج بأن مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم شمال الأردن عال مما يشير إلى أن التمكين الإداري ذو أهمية للأفراد عينة الدراسة، وأن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم شمال الأردن عال مما يشير إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ذو أهمية للأفراد عينة الدراسة. وأظهرت النتائج بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) على مستوى ممارسة التمكين الإداري،

وقام الزعيم (2014) بدراسة عنوانها "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم" وهدفت الدراسة الى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم. وظف الباحث المنهج الوصفي واستخدم استبانة من جزأين وزعها على عينة من (335) فرداً. كشفت النتائج عن درجة ممارسة مرتفعة للإدارة بالتمكين، وكذلك درجة مرتفعة لأداء معلمي المدارس. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة بالتمكين، ومستوى أداء المعلمين. وأوصت الدراسة بإعطاء المعلمين مساحة أكبر من المشاركة في صنع القرار، وعمل دورات تدريبية لكل من المديرين والمعلمين في طرق وأساليب التمكين ونشر ثقافة التمكين، في المدارس.

وقامت تيمز وبراو (Timms and Brough, 2013) بدراسة عنوانها "أحب أن أكون معلماً" وهدفت الدراسة إلى اختبار القوة التفسيرية لإطارين نظريين مرتبطين بالانهماك في العمل الأول؛ هو المصادر المرتبطة بمطالب العمل الذي يرى أن الانهماك في العمل مرتبط بوفرة المصادر في بيئة العمل، والثاني؛ هو إطار "القدرة الذاتية" الذي يرى أن الانهماك بالعمل مرتبط بقدرة العاملين على إشباع احتياجاتهم النفسية ضمن بيئة العمل. شارك في الدراسة (312) معلماً من المدارس غير الحكومية في كوينزلاند في أستراليا. واستخدم الانحدار الإحصائي لفحص الفرض عرضياً وطولياً. بينت النتائج أن إطار القدرة الذاتية أكثر ارتباطاً بالانهماك في العمل مع عدم استبعاد دور المصادر أي أن الإطارين يفسران الانهماك، ولكن بدرجات متفاوتة من القوة.

وقام (Nordin, 2012) بدراسة عنوانها "الاعتقاد بفعالية الذات لدى مديري المدارس الثانوية في ماليزيا" وهدفت إلى تحديد بنية الاعتقاد بفعالية الذات لدى مدرسي المرحلة الثانوية في ماليزيا، والمقارنة بينها وبين بنية الاعتقاد بفعالية الذات لدى مدرسي البلدان الغربية الناطقة بالإنجليزية. وكان للدراسة هدف آخر وهو استطلاع العلاقة بين الاعتقاد بفعالية الذات لدى المدرسين الماليزيين، وفعالية تدريبهم في أثناء الخدمة. طبقت الدراسة على (300) مدرس تم اختيارهم عشوائياً من (15) مدرسة، وتم توزيع مقياس لفعالية الذات مكون من (10) بنود. استخدم التحليل العاملي التوكيدي وإحصائي مأنوفا للتوصل للاستنتاجات. أظهرت النتائج أن هناك وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين كل من فعالية الذات الشخصية والعامية لدى المشاركين، وبين فعالية الذات والتدريب في أثناء الخدمة.

وقامت تيمز وبراو وجراهام (Timms, Brough and Gra-ham, 2012) بدراسة عنوانها "محترقون نفسياً ولكن منهمكون: تعايش الاحتراق النفسي والانهماك" وهدفت الدراسة تصنيف موظفي المدارس إلى فئات حسب استجاباتهم لمقاييس الاحتراق

محاور الدراسة تبعا لخصائصهم الشخصية. وأوصت الدراسة بإدخال مفاهيم جديدة مثل المدرس القائد، وانتهاج استراتيجيات جديدة مثل: الإدارة الذاتية، والمشاركة في تحمل المسؤولية لدفع المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار.

وقامت تاي مي كين (Tai ME Kin, 2001) بدراسة عنوانها "العلاقة بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار واعتقادهم بفعالية الذات". وهدفت الدراسة تقصي العلاقة بين رغبة المعلمين في المشاركة في اتخاذ القرار ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرار من جهة وبين ذلك وبين الاعتقاد بفعالية الذات الشخصية والعامّة لديهم وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع، والعمر، والعرق، والمؤهل الأكاديمي، وسنوات الخبرة. شارك في الدراسة (192) مدرساً، اختيروا عشوائياً من (12) مدرسة ثانوية في ولاية بيراك الماليزية. تكونت أداة الدراسة من شقين: أحدهما لاتخاذ القرار، والثاني: للاعتقاد بفعالية الذات. أظهرت النتائج أن المعلمين أوردوا معدلات معتدلة للمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار بينما أوردوا معدلات أعلى للرغبة في المشاركة. كما أورد المشاركون معدلات عالية من الاعتقاد بفعالية الذات التعليمية والعامّة. وبينت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والاعتقاد بفعالية الذات. ولم تبين النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية بين المشاركين تعزى للمتغيرات سوى متغير العرق حيث وجدت فروق دالة إحصائية بين المشاركين من أصل ملاوي وصيني لصالح المدرسين من الأصل الملاوي.

### التقيب على الدراسات السابقة

استعرض الباحثان عدداً من الدراسات ذات الصلة الوثيقة بالدراسة الحالية. وقد أجريت الدراسات في مؤسسات تعليمية في أكثر من بلد في العالم (الولايات المتحدة، وقبرص، وأستراليا، والأردن، وسلطنة عمان، وفلسطين، والإمارات). كما استخدم الباحثون مناهج بحث متعددة من بينها: الاستبانة، والمقابلة، وتطوير النماذج. وربط بعض الباحثين بين المكونات الثلاثة. كما هدفت بعض الدراسات لتقنين مقاييس لهذه المفاهيم. ويظهر من عرض الدراسات السابقة اهتمام محدود في الأدبيات العربية بمفهوم فعالية الذات وقدر أكبر من الاهتمام بالتمكين ولكن هناك شبه غياب لمفهوم الانهماك في العمل. وقد جاءت الدراسة الحالية لتسد هذه الفجوة وتتقصى العلاقة بين المفاهيم الثلاثة.

### منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي للكشف عن درجة الاعتقاد بفعالية الذات وللمتمكين والانهماك في العمل لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية، والكشف عن أثر المتغيرات الديموغرافية على إجاباتهم.

### مجتمع الدراسة/عينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس لواء

وتطبيق الجودة الشاملة لدى مديري المدارس بمجالاته تعزى لمؤهل العلمي والخبرة والجنس.

وقام فيرسلاند (Versland, T., 2009) بدراسة عنوانها "تطور فعالية الذات لدى المديرين المتطلعين للإدارة المشاركين في برامج إعداد القيادة التربوية" وهدفت لتقصي إدراك مديري المدارس لاعتقادهم بفعالية الذات واقتراح طرق للارتقاء بها. استخدمت الدراسة الاستبيان الذي أجاب عليه (538) مديراً من ولاية موناتا الأمريكية. وتم اختيار عدد منهم للمقابلة. من بين النتائج التي أسفرت عنها الدراسة (1) أسهمت أربعة عوامل وهي: الخبرات القيادية، والدافعية، والخبرات التعليمية الحقيقية، والتنظيم الذاتي في الارتقاء باعتقادهم بفعالية الذات (2) تطورت فعالية الذات من خلال خبرات تضمنت التعلم من الآخرين والعمل معهم مع المثابرة والإصرار (3) يمكن لبرامج الإعداد الهادفة أن ترتقي بفعالية الذات من خلال تصميم خبرات تمكن المشاركين من إتقان فن العمل مع الآخرين، وتوفير خبرات واسعة ومتعمقة في أثناء التدريب، وتشجيع المديرين القادمين على اكتساب الخبرات القيادية إضافة إلى توجيه النمو والتطوير الذاتي.

وقام عطاري وجبران (2007) بدراسة عنوانها "الاعتقاد بفعالية الذات والتمكين من السلطة للمعلمين في محافظة إربد، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة اعتقاد المعلمين في محافظة إربد شمال الأردن بفعالية الذات لديهم وتمكنهم من السلطة. شارك في الدراسة (155) معلم من أفراد عينة مقصودة. أما الأداة فهي استبانة من ثلاثة محاور لفعالية الذات، وخمسة محاور للتمكين من السلطة. وقد أظهرت النتائج تقديراً مرتفعاً نسبياً لدرجة اعتقاد المعلمين لفعالية الذات لديهم مع متوسط معتدل للاعتقاد بالفعالية التعليمية العامة. وبالنسبة للتمكين فقد أورد المشاركون متوسطاً مرتفعاً لمحور المكانة مقارنة بالمحاور الأخرى التي جاءت بمتوسطات معتدلة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين على بعض المحاور تبعا لخصائصهم الشخصية. وأوصت الدراسة بوضع استراتيجيات لتمكين المعلمين وتدريبهم خاصة على الأبعاد التي نالت متوسطات أقل، وبالذات المشاركة في اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بإجراء بحوث أخرى. واستخدام مناهج بحث ومتغيرات أخرى.

وأجرى عطاري والشنفري (2007) دراسة عنوانها "تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكينهم من السلطة". وهدفت إلى الكشف عن درجة تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكينهم من السلطة وشارك في الدراسة (341) من أفراد عينة مقصودة وأظهرت النتائج تقديراً معتدلاً للمشاركين لدرجة تمكينهم من السلطة إجمالاً مع تفاوت بين تقديرهم لأبعاده: الأداة الستة. وجاء بعد المكانة في المقدمة ثم النمو المهني والاستقلالية ثم التأثير. وأخيراً أظهرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين على

### ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومحاورها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا على بيانات التطبيق الأول لعينة استطلاعية من (25) مديراً، كما أعيد التطبيق على العينة الاستطلاعية سألقة الذكر بطريقة الاختبار وإعادةه بفواصل زمني مقداره أسبوعان، وذلك كما هو مبين في الجدول من (2).

جدول (2):

قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وإعادة لمجال أداة الدراسة الأول والمحاور التي تتبع له.			
المجال الأول ومحاوره	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات إعادة	عدد الفقرات
الاعتقاد بالفعالية الإدارية الشخصية	0.88	0.79	8
الاعتقاد بالفعالية الإدارية العامة	0.73	0.85	4
الاعتقاد بفعالية أحداث النتائج	0.77	0.82	7
الكلية للمجال الأول	0.87	0.83	19
المجال الثاني ومحاوره	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات إعادة	عدد الفقرات
النشاط	0.77	0.80	5
الإخلاص	0.82	0.81	5
الانغماس	0.81	0.83	5
الكلية للمجال الثاني	0.86	0.84	15
المجال الثالث ومحاوره	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات إعادة	عدد الفقرات
اتخاذ القرار	0.67	0.83	5
النمو المهني	0.83	0.85	7
المكانة	0.67	0.84	6
الاستقلالية	0.70	0.87	4
التأثير	0.80	0.86	4
الكلية للمجال الثالث	0.90	0.86	26

يلاحظ من الجدول (2) أن قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمجال أداة الدراسة الأول قد بلغت 0.87، كما تراوحت للمحاور بين 0.73 وحتى 0.88. وبلغت قيمة ثبات إعادة 0.83، وتراوحت بالنسبة للمحاور بين 0.79 وحتى 0.85. أما بالنسبة للمجال الثاني فقد بلغت قيمة الاتساق الداخلي 0.86، وتراوحت للمحاور بين 0.77 وحتى 0.82. وبالنسبة لثبات إعادة فقد بلغت 0.84، كما تراوحت للمحاور بين 0.80 وحتى 0.83. وبالنسبة لمجال أداة الدراسة الثالث فقد بلغت قيمة الاتساق الداخلي 0.90، كما تراوحت للمحاور بين 0.67 وحتى 0.83. أما قيمة ثبات إعادة للمجال قد بلغت 0.86، وتراوحت للمحاور بين 0.83 وحتى 0.87.

### معيير تصحيح أداة الدراسة:

أعطيت فقرات الأداة قيماً رقمية وذلك على النحو الآتي: (إلى

الأغوار الشمالية البالغ عددهم (77) مديراً ومديرة للعام الدراسي 2015/2016؛ ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد عدّ جميع أفراد عينة. والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة/ عينتها وفقاً لمتغيرات المديرين الشخصية.

جدول (1):

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات.

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
	ذكر	29	37.7
الجنس	أنثى	48	62.3
	الكلية	77	100.0
	دبلوم عالٍ فإدنى	53	68.8
المؤهل العلمي	ماجستير فأعلى	24	31.2
	الكلية	77	100.0
	خمس عشرة سنة فأدنى	20	26.0
الخبرة	أعلى من 15 سنة	57	74.0
	الكلية	77	100.0

### أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء (أ) الاعتقاد بفعالية الذات، (تعريب العطارى وجبران، 2007) ويتكون من المحاور الآتية: الاعتقاد بالفعالية الإدارية الشخصية، والاعتقاد بالفعالية الإدارية العامة، ثم الاعتقاد بفعالية أحداث النتائج؛ و (ب) التمكين من السلطة، (تعريب العطارى والشنفرى، 2007)، ويتكون من المحاور الآتية: اتخاذ القرار، والنمو المهني، و المكانة، والاستقلالية، والتأثير؛ أما (ج) الانهماك في العمل وهو من إعداد (Schaufeli, Bakker; 2003) فيتكون من المحاور الآتية: النشاط، والإخلاص، والانغماس في العمل.

### صدق المحتوى:

رغم أن مطوري الأجزاء الثلاثة من الأداة أوردوا معدلات صدق وثبات مناسبة إلا أن الباحثين عرضوا الأداة على سبعة عشر مُحكمًا من أعضاء هيئة التدريس في كل من: جامعة آل البيت، والجامعة الأردنية، وجامعة الشرق الأوسط، وجامعة عجلون الوطنية، ثم جامعة اليرموك في الأردن، بهدف إبداء ملاحظاتهم حول مدى مناسبة الفقرات وملاءمتها من الناحية اللغوية ومن الناحية المنطقية، وحذف وإضافة أي من الفقرات، ومدى مناسبة الفقرات للمجالات التي أدرجت ضمنها، والمحاور التي تتبع لها، وأي ملاحظات، أو تعديلات يرونها مناسبة. وفي ضوء ملاحظات أصبحت الأداة في صورتها النهائية مؤلفة من (60) فقرة موزعة على المحاور الثلاثة.

الرتبة	رقم المحور	مجال الاعتقاد بفعالية الذات ومحاوره	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
مجال الانهماك في العمل ومحاوره					
الرتبة	رقم المحور	مجال الانهماك في العمل ومحاوره	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	الإخلاص	4.61	0.48	مرتفع
2	1	النشاط	4.34	0.55	مرتفع
3	3	الانغماس	3.97	0.77	مرتفع
		الكلّي للمقياس	4.31	0.48	مرتفع

يلاحظ من الجدول (3) أن مجالات الأداة الثلاث ومحاور كل منها قد جاءت بمتوسط مرتفع، باستثناء محور الاعتقاد بالفعالية الإدارية العامة فقد جاءت ضمن مستوى متوسط. ويعرض الجدول (4) المتوسطات لكل فقرة من فقرات المجالات الثلاث.

الجدول (4):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محاور الأداة

الرتبة	الرقم	محور الاعتقاد بالفعالية الإدارية الشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	عندما أحاول فعلاً أستطيع التعامل حتى مع أكثر المعلمين صعوبة	4.40	0.77	مرتفع
2	2	إنّذا لم يتمكن المعلم من أداء مهمة ما فأستطيع تحليل الموقف لمعرفة السبب	4.38	0.84	مرتفع
3	5	أستطيع الاحتفاظ بعلاقة إيجابية مع المعلمين حتى لو حدث توتر بيني وبينهم	4.38	0.83	مرتفع
4	3	إنّذا واجهت معلماً مثيراً للمشاكل فلدي من الأساليب ما يمكنني من التفاهم معه	4.18	0.77	مرتفع
5	6	عندما أتعرض لاستفزاز أثناء قيامي بالعمل أحتفظ بتماسكي وأستمر في أداء عملي وكأن شيئاً لم يكن	4.16	0.84	مرتفع
6	4	عندما يواجه المعلم صعوبة في تنفيذ واجب ما فأستطيع تكييفه ليحظى بقبوله	4.12	0.78	مرتفع
7	8	أستطيع تطوير طرق خلاقية للتعامل مع قيود النظام والمشكلات التنظيمية والاستمرار في أداء عملي بشكل جيد	4.09	0.83	مرتفع
8	7	لدي الاعتقاد بأنني قادر على الاهتمام بحاجات المعلمين حتى لو كان مزاجي متعكراً	4.08	0.89	مرتفع

حدّ كبير جداً وتأخذ 5 درجات، إلى حدّ كبير وتأخذ 4 درجات، إلى حدّ ما وتأخذ 3 درجات، قليلاً وتأخذ درجتين، إطلاقاً وتأخذ درجة واحدة). وتم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج المطلق بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية الخاصة وذلك على النحو الآتي: مرتفع (أكثر من 3.49) ومتوسط بين (2.5 إلى 3.49) ومنخفض أقل من (2.5).

### المعالجات الإحصائية:

- للإجابة عن سؤال الدراسة الأول فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال ومحاوره والفقرات التي تتبع لمحاوره
- للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً للمتغيرات ثم تم إجراء تحليل التباين وفقاً للمتغيرات.

### عرض النتائج

أولاً: للإجابة عن سؤال الدراسة الأول: "ما مستوى الاعتقاد بفعالية الذات والتمكين والانهماك في العمل لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظرهم؟" فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاعتقاد بفعالية الذات والتمكين والانهماك في العمل كما هو مبين في الجدول (3).

الجدول (3):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاعتقاد بفعالية الذات ومحاوره

الرتبة	رقم المحور	مجال الاعتقاد بفعالية الذات ومحاوره	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	الاعتقاد بفعالية أحداث النتائج	4.24	0.52	مرتفع
2	1	الاعتقاد بالفعالية الإدارية الشخصية	4.22	0.60	مرتفع
3	2	الاعتقاد بالفعالية الإدارية العامة	3.19	0.43	متوسط
		الكلّي للمقياس	4.01	0.40	مرتفع
مجال التمكين من السلطة ومحاوره					
الرتبة	رقم المحور	مجال التمكين من السلطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	المكانة	4.57	0.41	مرتفع
2	4	الاستقلالية	4.55	0.45	مرتفع
3	5	التأثير	4.38	0.61	مرتفع
4	1	اتخاذ القرار	4.29	0.56	مرتفع
5	2	النمو المهني	4.12	0.57	مرتفع
		الكلّي للمجال الثالث	4.36	0.40	مرتفع

الرتبة	الرقم	محور (اتخاذ القرار)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
5	2	تفوضني إدارة مديرية التربية والتعليم اتخاذ قرارات تتعلق بالبرامج الجديدة في الميدان	3.35	1.19	متوسط
الرتبة	الرقم	محور (النمو المهني)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	11	أشعر أن لدي فرصة للنمو من خلال عملي اليومي	4.26	0.77	مرتفع
2	10	أشعر بأنني أساعد الزملاء على الانهماك في عملهم	4.23	0.71	مرتفع
3	12	أشارك في برامج النهوض بالنمو المهني للعاملين بالمدرسة	4.23	0.74	مرتفع
4	6	أشعر أنني أعمل في مؤسسة تراعي المعايير المهنية	4.08	0.82	مرتفع
5	7	أشعر أن الإدارة تحترم قدراتي وإمكانياتي المهنية	4.08	0.82	مرتفع
6	9	تيسر الإدارة لي فرصا للتعاون مع الزملاء الآخرين في البيئة المحيطة	4.03	0.83	مرتفع
7	8	توفر الإدارة لي فرص النمو المهني	3.91	0.98	مرتفع
الرتبة	الرقم	محور (المكانة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	15	أشعر أنني عنصر فعال في هذه المدرسة	4.78	0.48	مرتفع
2	17	أشعر بأنني أقوم بعمل مهم لمصلحة المدرسة	4.69	0.49	مرتفع
3	14	أشعر بأنني كشخص أحظى بالاحترام في هذه المدرسة	4.61	0.59	مرتفع
4	16	أعتقد بأنني أحظى بدعم زملائي في هذه المدرسة	4.53	0.58	مرتفع
5	18	أثق بمقدرتي على إنجاز ما أنا مكلف به	4.53	0.90	مرتفع
6	13	يطلب المدير والعاملون في المدرسة نصيحتي	4.29	0.89	مرتفع
الرتبة	الرقم	محور (الاستقلالية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	19	أعمل في هذه المدرسة وفق شعار "مصلحة العمل أولاً"	4.82	0.42	مرتفع
2	20	لدي المهارات اللازمة للقيام بالمهام التي أكلف بها	4.58	0.59	مرتفع
3	21	أستطيع التحكم بجدولي اليومي في هذه المدرسة	4.49	0.68	مرتفع
4	22	أستطيع العمل بالطريقة التي أريدها في هذه المدرسة	4.30	0.74	مرتفع
الرتبة	الرقم	محور (التأثير)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	25	أشعر أن لعملي تأثيراً على المدرسة	4.53	0.70	مرتفع
2	26	أشعر بمقدرتي على التأثير في الآخرين في هذه المدرسة	4.48	0.72	مرتفع

الرتبة	الرقم	محور الاعتقاد بالفعالية الإدارية الشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
محور الاعتقاد بالفعالية الإدارية العامة					
1	10	ما يمكن أن يفيد منه المعلم من برامج التدريس يعتمد على موقفه الشخصي بغض النظر عن مقدرتي	3.40	1.12	متوسط
2	12	لا أدري كيف أدفع بعض المعلمين لتحقيق مزيد من التقدم	3.32	1.36	متوسط
3	11	الوقت الذي أقضيه مع المعلم محدود قياساً مع مصادر التأثير الأخرى	3.19	1.08	متوسط
4	9	مقدرتي على التأثير في أداء المعلم محدودة لأن الظروف المحيطة لها تأثير كبير في أداء المعلم	2.83	1.20	متوسط
محور الاعتقاد بفعالية أحداث النتائج					
1	16	أؤمن أن كل معلم يمكن أن يتحسن	4.47	0.88	مرتفع
2	14	عندما أبذل جهداً كبيراً أستطيع غرس الدافعية حتى لدى أقل المعلمين دافعية	4.31	0.77	مرتفع
3	15	إذا لم يتحسن أداء المعلم في البداية فأستطيع أن أتعاون معه ليتحسن فيما بعد	4.30	0.74	مرتفع
4	17	أشعر بأنني قادر على التأثير الإيجابي في النمو الشخصي والعلمي للمعلمين	4.25	0.73	مرتفع
5	18	أستطيع تحفيز المعلمين للمشاركة في مشاريع خلاقة	4.21	0.78	مرتفع
6	13	إذا تحسن أداء المعلم عن المعتاد فيعود ذلك إلى أنني وجدت طرقاً مناسبة أفضل لتوجيه ذلك المعلم	4.09	0.78	مرتفع
7	19	أستطيع القيام بمشاريع عمل خلاقة رغم تشكك الآخرين	4.06	0.86	مرتفع
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التمكين					
الرتبة	الرقم	محور (اتخاذ القرار)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	أشارك في متابعة تنفيذ برامج المدرسة	4.62	0.56	مرتفع
2	5	أشعر بأنني صاحب قرار في هذه المدرسة	4.60	0.69	مرتفع
3	4	لدي الصلاحية لاتخاذ قرارات تتعلق بما أقوم بعمله في هذه المدرسة	4.47	0.74	مرتفع
4	3	أشارك في قرارات تتعلق بميزانية المدرسة	4.42	0.94	مرتفع

العلمي، الخبرة)؟ فقد تم حساب تحليل التباين الثلاثي (عديم التفاعل) لمجال الاعتقاد بفعالية الذات وفقاً للمتغيرات، وذلك كما هو مبين في الجدول (5).

الجدول (5):

تحليل التباين في إجابات المشاركين بخصوص الاعتقاد بفعالية الذات وفقاً للمتغيرات

المتغير	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجّة الحرية	مجموع المربعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	احتمالية الخطأ
الجنس	ذكر	4.35	0.43	1	0.02	0.11	0.75	0.03
	أنثى	4.37	0.39	1	0.00	0.00	0.87	
المؤهل	دبلوم عالي فأدنى	4.36	0.39	1	0.80	0.03	0.87	0.03
	ماجستير فأعلى	4.37	0.43	73	11.48	0.16	0.80	
الخبرة	خمس عشرة سنة فأدنى	4.53	0.28	76	12.30	5.09	0.03	0.03
	أعلى من 15 سنة	4.30	0.42					

تحليل التباين في إجابات المشاركين بخصوص التمكن من السلطة لدى المشاركين وفقاً للمتغيرات.

المتغير	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجّة الحرية	مجموع المربعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	احتمالية الخطأ
الجنس	ذكر	4.35	0.43	1	0.02	0.11	0.75	0.03
	أنثى	4.37	0.39	1	0.00	0.00	0.87	
المؤهل	دبلوم عالٍ فأدنى	4.36	0.39	1	0.80	0.03	0.87	0.03
	ماجستير فأعلى	4.37	0.43	73	11.48	0.16	0.80	
الخبرة	خمس عشرة سنة فأدنى	4.53	0.28	76	12.30	5.09	0.03	0.03
	أعلى من 15 سنة	4.30	0.42					

الرتبة	الرقم	محور (اتخاذ القرار)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	24	يؤخذ رأيي بالاعتبار فيما يتعلق بتصميم جدول عملي	4.29	0.82	مرتفع
4	23	أشارك بتدريب الزملاء الآخرين	4.22	0.80	مرتفع

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الانهماك في العمل

الرتبة	الرقم	محور (النشاط)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	أحس بأنني مفعم بالحيوية وأنا أؤدي عملي	4.52	0.75	مرتفع
2	2	أحس وأنا أثناء العمل بأنني قوي الإرادة ومتيقظ	4.45	0.62	مرتفع
3	5	أعمل بمثابة حتى لو لم تسير الأمور حسبما أريد	4.32	0.75	مرتفع
4	3	عندما أستيقظ صباحاً أحس كأنني ذاهب للعمل	4.23	0.86	مرتفع
5	4	بإمكاني أن أستمر في عملي لفترات زمنية طويلة	4.18	0.82	مرتفع

الرتبة	الرقم	محور (الإخلاص)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	أجد عملي ذا معنى وهدف	4.74	0.50	مرتفع
2	7	أحس بحماس تجاه عملي	4.70	0.59	مرتفع
3	9	عملي سبب لإحساسي بالفخر	4.64	0.58	مرتفع
4	8	أحس بأن عملي يلهمني	4.53	0.66	مرتفع
5	10	أشعر بأن عملي يتصف بالتحدي	4.42	0.77	مرتفع

الرتبة	الرقم	محور (الانغماس)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	11	أشعر كأن الوقت يطير وأنا أعمل	4.23	0.83	مرتفع
2	12	أنسى كل شيء حولي وأنا أعمل	4.12	1.03	مرتفع
3	14	أشعر بالانتشاء وأنا أؤدي عملي	4.00	1.01	مرتفع
4	15	من الصعب الانفصال عن عملي	3.97	1.00	مرتفع
5	13	أشعر بالسعادة وأنا أعمل تحت الضغط	3.52	1.21	متوسط

يتبين من الجدول (4) أن جميع فقرات المجالات الثلاث جاءت بتقدير مرتفع عدا فقرة من محور "المشاركة باتخاذ القرار" وهي "تفوضني إدارة مديرية التربية والتعليم اتخاذ قرارات تتعلق بالبرامج الجديدة في الميدان" التي جاءت بتقدير "متوسط".

ثانياً. للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين المتوسطات الحسابية لإجابات المشاركين تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل

تحليل التباين في اجابات المشاركين بخصوص الانهماك في العمل لدى المشاركين

وفقاً للمتغيرات

المتغير	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجة الحرية	وسط مجموع المربعات	احتمالية الخطأ
الجنس	ذكر	4.21	0.44	0.26	1	0.26	0.29
	أنثى	4.36	0.50	0.09	1	0.09	0.53
المؤهل	دبلوم عالٍ فأدنى	4.30	0.51	0.51	1	0.51	0.14
	ماجستير فأعلى	4.32	0.42	16.67	73	0.23	2.22
الخبرة	خمس عشرة سنة فأدنى	4.47	0.42	17.71	76	0.23	0.14
	أعلى من 15 سنة	4.25	0.49	0.49	1	0.49	0.14

يتضح من الجدول (5) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الأوساط الحسابية لدى المشاركين تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) باستثناء وجود فرق دال إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الوسطين الحسابيين لمجال التمكين من السلطة يُعزى لمتغير (الخبرة)؛ لصالح مديري المدارس ذوي الخبرات الأقل (خمس عشرة سنة فأدنى) مقارنةً بنظرائهم ذوي الخبرات المتقدمة (أعلى من 15 سنة).

## مناقشة النتائج

◀ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الاعتقاد بفعالية الذات والتمكين والانهماك في العمل لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظرهم؟

كشفت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمجال الاعتقاد بفعالية الذات ككل كانت مرتفعة. وجاء محور الاعتقاد بفعالية إحداث النتائج بالمرتبة الأولى ثم الاعتقاد بالفعالية الإدارية الشخصية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع، بينما جاء محور الاعتقاد بالفعالية الإدارية العامة بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي متوسط. وكانت متوسطات جميع فقرات محور الاعتقاد بالفعالية الإدارية الشخصية، وفعالية إحداث النتائج مرتفعة بينما جاءت جميع فقرات محور الاعتقاد بالفعالية الإدارية العامة متوسطة.

تتفق هذه النتيجة مع النتائج التي أوردتها دراسة الخلايلة

(2011) حيث جاءت الفعالية الذاتية الكلية مرتفعة. كما أنها تتفق مع دراسة نتائج دراسة فيرسلاند (Versland, T., 2009) حيث أورد المشاركون درجات مرتفعة لاعتقادهم بفعالية الذات. من ناحية أخرى تنسجم النتيجة الخاصة بـ "الاعتقاد بالفعالية الإدارية العامة" مع النتائج التي أسفرت عنها معظم الدراسات السابقة مع الوضع بالاعتبار الاختلاف بين مجتمع الدراسة الحالية وغيرها والزمن والسياق التي تمت فيه الدراسات السابقة. لقد كشفت دراسة عطاري وجبران (2007) مثلاً أن الفعالية التعليمية الشخصية وفعالية إحداث النتائج جاءت بمتوسطات مرتفعة بينما الفعالية التعليمية العامة جاءت بمتوسط معتدل. وهو الاتجاه ذاته الذي كشفت عنه دراسة Nordin, 2012 و Tai Me Kin (2001) وقد تعزى هذه النتيجة إما إلى أن المشاركين يعتقدون بفعاليتهم الذاتية، ولكنهم يرون وجود قيود أو عوائق خارجية أو إلى أن المشاركين يميلون إلى الاعلاء من فاعلية الذات لديهم، ويلقون اللوم على غيرهم إذا لم تتحقق النتائج. على أية حال توفر هذه النتيجة دعماً للاتجاه القائل بالتمايز بين الاعتقاد بالفعالية الشخصية والعامة (Woolfolk and Hoy, 1990) وبضرورة دراسة فعالية الذات الجمعية (Angelle and Teague, 2014). وكان "باندورا (1977) قد أشار منذ بلور المفهوم في سبعينيات القرن الماضي إلى أن "من يعتقد أن سلوكاً معيناً قد يؤدي إلى نتائج معينة لا يعني بالضرورة أنه يثق بالقدرة على القيام بالسلوك المؤدي إلى تلك النتائج".

أما مجال التمكين من السلطة ومحاوره فقد كان بمتوسطات مرتفعة، وجاءت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور وجميع الفقرات مرتفعة ما عدا الفقرة الأخيرة من محور اتخاذ القرار. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عطاري والشنفرى (2007) التي أوردت متوسطات معتدلة لجميع محاور مجال التمكين وبشكل خاص محور المشاركة في اتخاذ القرار. وتعزو الباحثة السبب في النتائج المرتفعة لدى مديري المدارس على محاور مجال التمكين إلى ما أشار إليه (الدوري وصالح، 2009) من أن التمكين أصبح مفهوماً راسخاً ومتجذراً وعبيراً للميادين، فهناك تمكين المرأة، والتمكين الإداري والنفسي والاقتصادي، وتمكين الأقليات والمهمشين وما إلى ذلك. أما الفقرة الأخيرة من "المشاركة في اتخاذ القرار" التي جاءت بمتوسط معتدل وهي "تفوضني إدارة مديرية التربية والتعليم اتخاذ قرارات تتعلق بالبرامج الجديدة في الميدان" فيمكن عزوها إلى حرص مديريات التربية على البرامج الجديدة وعادة ما تدخل هذه البرامج بشكل تجريبي مع حذر من الوقوع في الخطأ.

أما مجال الانهماك في العمل ومحاوره فقد جاءت بمستوى مرتفع، وكذلك جاءت فقرات المجال بمتوسطات مرتفعة عدا الفقرة الأخيرة من محور الانغماس "أشعر بالسعادة وأنا أعمل تحت

بالفعالية الإدارية العامة، وتدريب المديرين على ذلك فقد أظهرت نتائج الدراسة أن الاعتقاد بالفعالية الإدارية العامة جاءت بمتوسط معتدل. وقد يحتاج الأمر إلى برامج تدخلية وتدريبية لتدريب المديرين على رؤية مدارسهم في سياقها العام، وتغيير ثقافة العمل السائدة. وقد ينصح بانتهاج استراتيجيات إدارية جديدة مثل الإدارة الذاتية، وخلق العمل خاصة متداخلة الاهتمامات.

2. تعزيز مفهوم التمكين وبخاصة المشاركة في صنع القرار واتخاذ.

3. يوصي الباحثان بإجراء مزيد من الدراسات حول الموضوع باستخدام مناهج بحث ومتغيرات وعينات أخرى، وفي مناطق أخرى. وذلك لأن نتائج الدراسة أظهرت قدراً من الاختلاف والاتفاق مع نتائج الدراسات السابقة أي أن نتائج الدراسات في هذا المجال لا تزال غير قاطعة فكما أشار (Ross 1994) منذ وقت طويل "إن مفاهيم مثل الاعتقاد بفعالية الذات يرتبط بالسياق، وليس شيئاً ثابتاً لذلك يجب دراسته في عدة أطر".

## المصادر والمراجع

### أولاً- المراجع باللغة العربية

1. بوسالم، بوبكر. (2010). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ال البيت، عمان، الأردن.
2. الخلايلة، هدى. (2011). الفاعلية الذاتية لمعلمي مدارس محافظة الزرقاء ومعلماتها في ضوء بعض المتغيرات. مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية)، 25 (1)
3. عطاري، عارف وجبران، علي. (2007). الاعتقاد بفعالية الذات والتمكين من السلطة للمعلمين في محافظة إربد: دراسة مجلة العلوم التربوية، جامعة اليرموك، 3 (3).
4. عطاري، عارف والشنفرى، عبدالله (2007) تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكينهم من السلطة: دراسة مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 8 (2)
5. الفاضل، محمد. (2009). علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس اقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين. (أطروحة دكتوراه)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
6. الدوري، زكريا وصالح، احمد. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الالفية الثالثة: عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الضغط" فقد جاءت بمرتبة متوسطة ويبدو أن المشاركين في هذه الدراسة لم يتدربوا على العمل تحت الضغط أو أنهم ربما يخشون الوقوع في اتخاذ القرار الخطأ في حال العمل تحت الضغط. تتفق هذه النتائج مع دراسة باسيكين (Basikin, 2007) حيث أشارت الدراسة إلى أن درجة الانهماك عموماً عالية للأبعاد الثلاثة من المقياس.

◀ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية للاعتقاد بفعالية الذات والتمكين والانهماك في العمل تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

أظهرت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي) على محاور مجال الاعتقاد بفعالية الذات والتمكين والانهماك في العمل. وبينما لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لمجال الاعتقاد بفعالية الذات تعزى لمتغير الخبرة لدى المشاركين؛ فقد أظهرت عن وجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير (الخبرة) على مجال التمكين لصالح مديري المدارس ذوي سنوات الخبرة الأقل (خمس عشرة سنة فأدنى) مقارنةً بنظرائهم ذوي سنوات الخبرة الأعلى (أعلى من 15 سنة). وهذه النتيجة لافتة للنظر وقد تعزى إلى كون ذوي سنوات الخبرة الأعلى يصبحون أكثر واقعية، وربما تحفظاً من ذوي سنوات الخبرة الأقل أو ربما أن ذوي سنوات الخبرة الأقل أكثر وعياً بهذا المفهوم بعد أن أصبح عابراً للمجالات كما سبقت الإشارة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة كما تختلف مع بعضها الآخر. إنها تتفق مع دراسة بوسالم (2010) حيث توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك المشاركين تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل، المستوى الوظيفي، وإلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة. وتختلف مع دراسة الفاضل (2009) حيث أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ممارسة التمكين الإداري، وتطبيق الجودة الشاملة لدى مديري المدارس تعزى للمؤهل العلمي، والخبرة، والجنس.

وبينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الأوساط الحسابية لمجال الانهماك في العمل لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

## التوصيات

في ضوء نتائج هذه الدراسة ومناقشتها يتقدم الباحثان بالتوصيات الآتية:

1. إثارة الوعي بالاعتقاد بفاعلية الذات وبخاصة الاعتقاد

- teachers in Malaysia, *Asia Pacific Journal of Education*, 21 (1)
14. Nutov, L., and Hazzan, O., (2014) ,"An organizational engagement model as a management tool for high school principals", *Journal of Educational Administration*, 52 (4) .
  15. Petridou, A., Nicolaidou, M., and Williams, J., (2014) ,"Development and validation of the School Leaders' Self-Efficacy Scale", *Journal of Educational Administration*, 52 (2) .
  16. Ross, J.(1994) *The impact of an in- service to promote cooperative learning on the stability of teacher self efficacy*, *Teacher and Teacher Education*, 10 (4)
  17. Schaufeli,W, Bakker,A.(2003) .*UWES UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE Preliminary Manual Utrecht University*
  18. Tai Mei Kin.(2001) .*The relationship between teachers' participation in decision making and their efficacy beliefs*, MA thesis, IJUM.
  19. Timms, C., Brough, P., and Graham, D., (2012) ,"Burnt- out but engaged: the co- existence of psychological burnout and engagement", *Journal of Educational Administration*, 50 (3)
  20. Timms, C., Brough, P., (2013) ," "I like being a teacher" ", *Journal of Educational Administration*, 51 (6)
  21. Versland, T., (2009) *Self Efficacy Development of Aspiring Principals in Educational Leadership Preparation Programs*, Doctoral Dissertation, Montana University
  22. Woolfolk, A., and Hoy, W (1990) *Prospective Teacher's Sense of Efficacy and Beliefs about control*, *Journal of Educational Psychology*, 82 (1)
  23. Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., and Schaufeli, W., (2007) *The Role of Personal Resources in the Job Demands- Resources Model*, *International Journal of Stress Management*, 14 (2)
  24. Xanthopoulou, D., Bakker, A., Dollard, M., Demerouti, E., and Schaufeli, W., Taris, T., and Schreurs, P., (2007) *When do jobs demands particularly predict burnout? The Moderating role of job resources*, *Journal of Managerial Psychology*, 22 (8)
  7. الزعيم، محمد.(2014). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلميه*م، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين
  8. المري، أمينة.(2015). *مدى إدراك القيادات التربوية لمفهوم الإدارة بالتمكين وممارستهم لها بمدارس مدينة العين الحكومية في الإمارات* رسالة ماجستير، جامعة الإمارات، العين، الإمارات العربية المتحدة.

## ثانياً المراجع باللغة الاجنبية

1. Airola,D, Bengston, E., Davis,D, Peer,D.(2014) .*Principals' sense of efficacy the influence of the Arkansas Leadership Academy*, *Journal of Educational Administration Vol.52 No.6*,
2. Angelle,P, Teague,G.(2014) .*Teacher leadership and collective efficacy: teacher perceptions in three US school districts*, *Journal of Educational Administration Vol.52 No.6*
3. Bakker, A., and Bal, M., (2010) *Weekly Work Engagement and Performance: A study among Starting Teachers*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (1)
4. Bakker, A., and Demerouti, E., (2008) *Towards a model of Work Engagement*, *Career Development International*, 13 (3)
5. Bakker and Leither, (2010) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, Sussex, England
6. Bandura, A.(2009) *Cultivate self- efficacy for personal and organizational effectiveness*.In E.A.Lock (Ed) .*Handbook of principles of organization behavior (2nd ed)* NY: Wiley
7. Bandura, A., (1977) *Self- efficacy: Towards a unifying theory of behavioral change*, *Psychological Review*, 84 (2)
8. Basikin (2007) *Vigor, Dedication and Absorption: Work Engagement among Secondary School English Teachers in Indonesia*, A paper presented at the AARE Annual Conference, Fremantle, Australia, 2007
9. Fisher, Y., (2014) ,"The timeline of self- efficacy: changes during the professional life cycle of school principals", *Journal of Educational Administration*,.52 (1) .
10. Hannah, S., Avolio, B., Luthans, F., and Harms, P.,D., (2008) *Leadership Efficacy: Review and Future Directions*, Management Department Faculty Publications, Paper 5, University of Nebraska.
11. Moriarty, B., (2014) *Research Design and the Predictive power of measures of self- efficacy*, *Issues in Educational Research*, 24 (1)
12. Muijs, D.and Harris, A., (2003) *Teacher Leadership-Improvement through Empowerment? Educational Management & Administration*, 31 (4)
13. Nordin, M., (2012) *Sense of Efficacy among secondary school*

## ملحق

### استبانة

الانهماك في العمل وعلاقته بالاعتقاد بفعالية الذات والتمكين لدى مديري مدارس منطقة الأغوار الشمالية في الأردن

الرقم	الفقرات	ينطبق علي إلى حد كبير جدا	ينطبق علي إلى حد كبير	إطلاقا قليلا
المجال الأول: مقياس معايير الاعتقاد بفعالية الذات				
المحور الأول: الاعتقاد بالفعالية الادارية الشخصية				
1	عندما أحاول فعلا أستطيع التعامل حتى مع أكثر المعلمين صعوبة			
2	إذا لم يتمكن المعلم من أداء مهمة ما فأستطيع تحليل الموقف لمعرفة السبب			
3	إذا واجهت معلما مثيرا للمشاكل فلدي من الأساليب ما يمكنني من التفاهم معه			
4	عندما يواجه المعلم صعوبة في تنفيذ واجب ما فأستطيع تكبيفه ليحظى بقبوله			
5	أستطيع الاحتفاظ بعلاقة إيجابية مع المعلمين حتى لو حدث توتر بيني وبينهم			
6	عندما أتعرض لاستفزاز أثناء قيامي بالعمل أحتفظ بتماسكي وأستمر في أداء عملي وكأن شيئا لم يكن			
7	لدي الاعتقاد بأنني قادر على الاهتمام بحاجات المعلمين حتى لو كان مزاجي متعكرا			
8	أستطيع تطوير طرق خلاقة للتعامل مع قيود النظام والمشكلات التنظيمية والاستمرار في أداء عملي بشكل جيد			
المحور الثاني: الاعتقاد بالفعالية الادارية العامة				
9	مقدرتي على التأثير في أداء المعلم محدودة لأن الظروف المحيطة لها تأثير كبير في أداء المعلم			
10	ما يمكن أن يفيد منه المعلم من برامج التدريس يعتمد على موقفه الشخصي بغض النظر عن مقدرتي			
11	الوقت الذي أقضيه مع المعلم محدود قياسا مع مصادر التأثير الأخرى			
12	لا أدري كيف أدفع بعض المعلمين لتحقيق مزيد من التقدم			
المحور الثالث: الاعتقاد بفعالية احداث النتائج				
13	إذا تحسن أداء المعلم عن المعتاد فيعود ذلك إلى أنني وجدت طرقا مناسبة أفضل لتوجيه ذلك المعلم			
14	عندما أبذل جهدا كبيرا أستطيع غرس الدافعية حتى لدى أقل المعلمين دافعية			
15	إذا لم يتحسن أداء المعلم في البداية فأستطيع أن أتعاون معه ليتحسن فيما بعد			
16	أومن أن كل معلم يمكن أن يتحسن			
17	أشعر بأنني قادر على التأثير الإيجابي في النمو الشخصي والعلمي للمعلمين			
18	أستطيع تحفيز المعلمين للمشاركة في مشاريع خلاقة			
19	أستطيع القيام بمشاريع عمل خلاقة رغم تشكك الآخرين			

الرقم	الفقرات	ينطبق علي إلى حد كبير جدا	ينطبق علي إلى حد كبير	إطلاقا
المجال الثاني: مقياس معايير الانهماك في العمل				
المحور الأول: النشاط				
20	أحس بأنني مفعم بالحوية وأنا أؤدي عملي			
21	أحس وأنا أثناء العمل بأنني قوي الارادة ومتيقظ			
22	عندما أستيقظ صباحا أحس كأنني ذاهب للعمل			
23	بإمكاني أن أستمر في عملي لفترات زمنية طويلة			
24	أعمل بمتابعة حتى لو لم تسير الأمور حسبما أريد			
المحور الثاني: الاخلاص				
25	أجد عملي ذا معنى وهدف			
26	أحس بحماس تجاه عملي			
27	أحس بأن عملي يلهمني			
28	عملي سبب لإحساسي بالفخر			
29	أشعر بأن عملي يتصف بالتحدي			
المحور الثالث: الانغماس				
30	أشعر كأن الوقت يطير وأنا أعمل			
31	أنسى كل شيء حولي وأنا أعمل			
32	اشعر بالسعادة وأنا أعمل تحت الضغط			
33	أشعر بالانتشاء وأنا أؤدي عملي			
34	من الصعب الانفصال عن عملي			

الرقم	الفقرات	ينطبق علي إلى حد كبير جدا	ينطبق علي إلى حد كبير	إطلاقا
المجال الثالث : مقياس معايير التمكين من السلطة				
المحور الأول: اتخاذ القرار				
35	أشارك في متابعة تنفيذ برامج المدرسة			
36	تفوضني إدارة مديرية التربية والتعليم اتخاذ قرارات تتعلق بالبرامج الجديدة في الميدان			
37	أشارك في قرارات تتعلق بميزانية المدرسة			
38	لدي الصلاحيه لاتخاذ قرارات تتعلق بما أقوم بعمله في هذه المدرسة			
39	أشعر بأنني صاحب قرار في هذه المدرسة			

المحور الثاني: النمو المهني

- 40 أشعر أنني أعمل في مؤسسة تراعي المعايير المهنية
- 41 أشعر أن الإدارة تحترم قدراتي وإمكاناتي المهنية
- 42 توفر الإدارة لي فرص النمو المهني
- 43 تيسر الإدارة لي فرصا للتعاون مع الزملاء الآخرين في البيئة المحيطة
- 44 أشعر بأنني أساعد الزملاء على الانهماك في عملهم
- 45 أشعر أن لدي فرصة للنمو من خلال عملي اليومي
- 46 أشارك في برامج النهوض بالنمو المهني للعاملين بالمدرسة

المحور الثالث: المكانه

- 47 يطلب المدير والعاملون في المدرسة نصيحتي
- 48 أشعر بأنني كشخص أحظى بالاحترام في هذه المدرسة
- 49 أشعر أنني عنصر فعال في هذه المدرسة
- 50 أعتقد بأنني أحظى بدعم زملائي في هذه المدرسة
- 51 أشعر بأنني أقوم بعمل مهم لمصلحة المدرسة
- 52 أفتق بمقدرتي على إنجاز ما أنا مكلف به

المحور الرابع: الاستقلالية

- 53 أعمل في هذه المدرسة وفق شعار "مصلحة العمل أولاً"
- 54 لدي المهارات اللازمة للقيام بالمهام التي أكلف بها
- 55 أستطيع التحكم بجدولي اليومي في هذه المدرسة
- 56 أستطيع العمل بالطريقة التي أريدها في هذه المدرسة

المحور الخامس: التأثير

- 57 أشارك بتدريب الزملاء الآخرين
- 58 يؤخذ رأيي بالاعتبار فيما يتعلق بتصميم جدول عملي
- 59 أشعر أن لعملي تأثيراً على المدرسة
- 60 أشعر بمقدرتي على التأثير في الآخرين في هذه المدرسة