



Administrative empowerment and its relationship to functional absorption From the point of view of physical education teachers in Salah al-Din Governorate

Ahmed Najm Abdullah^{1*}

Hammoud Najm Hassan²

Khalid Mahmood Raouf³

- Saladin Education - Specialist Supervision

- Salah al-Din Education - Tikrit Education Department

- Education of Saladin

- Department of Education of Science

Article info.

Article history:

-Received: 25/7/2020

-Accepted:31/8/2020

-Available online: 30/06/2021

Keywords:

- Administrative empowerment
- Functional immersion
- School Principal
- Sports teacher
- Professional growth

©2021 This is an open access article under the CC by licenses

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



Abstract

The present study aimed to identify the level of administrative empowerment and occupational absorption among physical education teachers in Salah al-Din Governorate, as well as to identify the relationship of administrative empowerment and job absorption among physical education teachers. Salah al-Din Governorate, and they used the descriptive approach in the two survey methods and the correlational relations for their suitability and the nature of the research problem, and the research community may consist of (248) secondary schools for boys in Salah al-Din Governorate, and (193) schools were chosen from the schools in which there are teachers for the subject of physical education, with a ratio of (82, 77%), and for that, they used the Administrative Empowerment Scale, which included six domains (delegation of authority, self-motivation, communication and information auditing, teamwork, participation in decision-making, professional growth), and the functional absorption measure that contained one area to achieve goals And the research hypotheses and the researchers reached a number of conclusions, including

1- The principals of secondary schools in Salah al-Din province have a good level of administrative empowerment. .

3 - Teachers of physical education have a good level of functional immersion.

5- There is a positive statistically significant correlation between administrative empowerment and functional immersion.

The researchers recommended a number of recommendations, the most important of which

1- Spreading the culture of administrative empowerment in school administrations, which increases the level of job intake among teachers of sports education based on modern administrative trends.

2- Involve school principals in training and development courses in the field of administrative empowerment to improve their performance and professional development.

* Corresponding Author: ahnej531@yahoo.com, Saladin Education - Specialist Supervision.

التمكين الإداري وعلاقته بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في محافظة صلاح الدين

تاريخ البحث
- متوفر على الانترنت: 2021/06/30

الكلمات المفتاحية

- التمكين الإداري
- الاستغراق الوظيفي
- مدير المدرسة
- مدرس التربية الرياضية
- النمو المهني

م.م أحمد نجم عبدالله/ تربية صلاح الدين - الإشراف الاختصاصي
م.م حمود نجم حسين/ تربية صلاح الدين - قسم تربية تكريت
م.م خالد محمود روؤف / تربية صلاح الدين - قسم تربية العلم
الخلاصة:

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على مستوى التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة صلاح الدين ، وكذلك التعرف على علاقة التمكين الإداري بالاستغراق الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية ، وأفترض الباحثون وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة صلاح الدين ، واستخدموا المنهج الوصفي بأسلوب المسح والعلاقات الارتباطية لملائمتها وطبيعة مشكلة البحث ، وقد تكون مجتمع البحث من (248) مدرسة ثانوية للبنين في محافظة صلاح الدين وتم اختيار (193) مدرسة من المدارس التي يوجد فيها مدرسين لمادة التربية الرياضية ونسبة (77,82%) ، ومن أجل ذلك قاموا باستخدام مقياس التمكين الإداري الذي احتوى على ستة مجالات (تفويض السلطة ، التحفيز الذاتي ، الاتصال وتدقيق المعلومات ، العمل الجماعي ، المشاركة في اتخاذ القرار ، النمو المهني) ، ومقياس الاستغراق الوظيفي الذي احتوى على مجال واحد لتحقيق أهداف وفروض البحث وتوصل الباحثون الى عدد من الاستنتاجات ومنها :-

- 1- يتمتع مدراء المدارس الثانوية في محافظة صلاح الدين بمستوى جيد من التمكين الإداري.
- 2- يتمتع مدرسي التربية الرياضية بمستوى جيد من الاستغراق الوظيفي.
- 3- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي.

وأوصى الباحثون بعدد من التوصيات أهمها

1. نشر ثقافة التمكين الإداري لدى إدارات المدارس والتي تزيد من مستوى الاستغراق الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية بالاستناد على التوجهات الإدارية الحديثة.
2. زج مدراء المدارس في دورات تدريبية وتطويرية في مجال التمكين الإداري لتحسين أدائهم وتنميتهم مهنيًا.

1- التعريف بالبحث

1-1 مقدمة البحث وأهميته

يشهد العالم تقدماً وتطوراً كبيراً في مجال الإدارة الحديثة وأنظمتها المعاصرة ومنها الإدارات المدرسية ولمسايرة هذه التطورات السريعة في مجال الإدارة بدأ التوجه نحو إيجاد نظام لتحفيز الكوادر التدريسية ومنحهم

الصلاحيات وتفويضهم ودعم مشاركتهم في اتخاذ القرارات لتنمية روح الشعور بالمسؤولية وجعلهم يؤمنون بأنهم جزء من المنظومة والمؤسسة التعليمية ، وعلى إدارة المدرسة وضع برامجها وتخطيط وتنظيم أعمالها الإدارية من أجل وضع خططها التطويرية لغرض تحسين عملية التعليم والتعلم وتحسين مخرجاتها وتنمية قدرات مدرسيها وموظفيها ، وتحفيزهم لرفع مستوى أدائهم ودفعهم نحو تحقيق أغراض الإدارة وأهدافها بكفاءة وفعالية عالية لتتطابق رؤية ورسالة المدرسة .

ولابد للإدارة المدرسية الطامحة للتميز أن تبحث عن التغيير والتجديد، لاعتمادها في أساليب عملها الإداري لمواكبة ومسايرة النمو والتطور السريع من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة واللامركزية ومنح الصلاحيات للجان المدرسية وحسب الاختصاصات وبحيادية وموضوعية وشفافية لزيادة عطاء المدرسين وولائهم واستغراقهم في عملهم من خلال تمكينهم إدارياً.

ويعد التمكين الإداري من أساسيات منهج الإدارة الباحثة عن التجديد والتطوير الذي يُمكن المدرسين من ممارسة واجباتهم ومهامهم، وهو كمفهوم يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المبادرة ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم وتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرارات⁽¹⁾. فإن ذلك يؤدي إلى إيجاد مناخ تنظيمي تربوي وتعليمي مناسب يساهم في تنمية الولاء والاستغراق الوظيفي لدى كوادر المدرسة ككل.

ويعد الاستغراق الوظيفي في المؤسسات التربوية (المدارس) نقطة جوهرية ووسيلة لتحسين أداء المدرسين وكفاءتهم وزيادة دافعيتهم نحو طلبتهم ومدرستهم ، وزيادة ولائهم لمؤسستهم التربوية والتعليمية ، واستثمار جهودهم لصالح تحسين مخرجاتها، والحصول على رضا الإدارة والمجتمع المحلي الذي ينتمي اليه المدرسة ، وعلى مستوى جميع كوادرها التعليمية والخدمية ، وخاصةً مدرس التربية الرياضية الذي بحكم علاقته مع الإدارة ، واشترائه بالكثير من اللجان المدرسية ، وتواجده ميدانياً مع الطلبة في الدروس العملية ، فإن الإدارة التي تتميز برؤية وآفاق واسعة ومستقبلية مستندة على أسس علمية وفق خطة المدرسة التطويرية الساعية لتمكين كوادرها ، العمل جاهداً لتوفير الإمكانيات والمستلزمات الرياضية ، وتفعيل نشاطاتها الصفية واللاصفية والتي يُمكن مدرس المادة للوصول لدرجة

(1) عزة جلال نصر ، الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة – رؤية استراتيجية : (الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2008) ، ص 71 .

الاستغراق الوظيفي وبالتالي يؤدي الى الارتقاء بمستوى درس التربية الرياضية ونشاطاتها ، واكتشاف الموهوبين بمختلف الألعاب الفردية والجماعية .

وعليه تُكمن أهمية البحث بشكل أساسي في كونه تناول أحد المفاهيم المهمة في مجال الإدارة المدرسية (التمكين الإداري) كمتغير مستقل والذي يرتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية والأدائية وفي مقدمتها (الاستغراق الوظيفي) والذي تناوله البحث كمتغير تابع ، وكذلك تظهر أهمية البحث من خلال :

- 1- توفير تقييم علمي عن علاقة التمكين الإداري بالاستغراق الوظيفي الذي يؤثر على أداء وولاء مدرسي التربية الرياضية في المدارس الثانوية.
- 2- أهمية ميدان العمل كونه من الميادين التي حوت المجتمع المدرسي وكوادره من اختصاص التربية الرياضية.
- 3- يكون مرجعاً من خلال نتائجه وتوصياته لأصحاب الاختصاص في مجال الإدارة المدرسية يساهم في التمكين الإداري ولزيادة الاستغراق الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية.

1-2 مشكلة البحث:

من خلال عمل الباحثين بحكم وظائفهم الإشرافية والتدريسية باختصاص التربية الرياضية لاحظوا وجود تباين في مستوى منح وتفويض الصلاحيات وتمكين الكوادر التدريسية من المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل بعض الإدارات ولكون الإدارات مسؤولون بشكل مباشر عن تطبيق وتنظيم جميع الأمور الإدارية التي يجب أن تتسم بالوضوح والتنسيق بين اللجان المدرسية وتمكينها ومتابعتها وتعزيز أواصر التعاون بينها وبين الإدارة ، وخاصة مع مدرسي التربية الرياضية ، مما يؤدي الى زيادة كفاءة كوادرها وتحسين أدائهم وتعاونهم وبالتالي يؤثر بشكل إيجابي على عمليتي التعليم والتعلم وتحسين مخرجاتها ، فعليه تلخص مشكلة البحث بالأسئلة التالية :

- ما مستوى ممارسة مدراء المدارس الثانوية للتمكين الإداري في مدارسهم.
- ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية.
- ما هو علاقة التمكين الإداري بالاستغراق الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية في المدارس الثانوية.

1-3 أهداف البحث

- 1- التعرف على مفهوم التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي كأحد المفاهيم المهمة في الإدارة المدرسية.
- 2- التعرف على مستوى التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية في المدارس الثانوية بمحافظه صلاح الدين

3- التعرف على علاقة التمكين الإداري بالاستغراق الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية في المدارس الثانوية بمحافظة صلاح الدين

4-1 فرض البحث

1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة صلاح الدين.

5-1 مجالات البحث

1-5-1 المجال البشري : مدرسي التربية الرياضية في محافظة صلاح الدين .

2-5-1 المجال الزمني : 20 / 2 / 2019 ولغاية 15 / 6 / 2019 .

3-5-1 المجال المكاني : مدارس البنين الثانوية في محافظة صلاح الدين .

6-1 تحديد المصطلحات :

1- التمكين الإداري : يُعرف (الكبيسي) التمكين الإداري بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم ، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم⁽¹⁾ .

2- الاستغراق الوظيفي : يُعرف (MaacLeod & Clarke) الاستغراق الوظيفي بأنه خلق فرص للموظفين ، للتواصل مع زملائهم ، ومديريهم والمؤسسة ككل ، وهو أيضاً خلق بيئة يمكن أن يكون لدى الموظفين فيها ، الدافعية للتواصل مع عملهم ، لأداء عمل جيد من خلال مفهوم ، يضع المرونة ، والتغيير ، والتحسين المستمر في صميم من يريد أن يكون الموظف والرئيس ، وهو أيضاً مجموعة من المواقف والسلوكيات الإيجابية يتمكن الموظفون من خلالها من تقديم الأداء العالي ، الذي يتناغم مع رسالة المنظمة⁽²⁾ .

3- الدراسات النظرية والمشابهة:

1-2 الدراسات النظرية:

1-1-2 التمكين الإداري

جاء مفهوم التمكين عند (Markos) في الفكر الإداري ليطلب بالتخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه، الى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا يتطلب بدوره تغييراً جذرياً بأدوار العمل بحيث

⁽¹⁾ عامر خضير الكبيسي ؛ إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث: (الإسكندرية ، 2004 م)، ص 165
⁽²⁾ MacLeod , D&Clarke , Engaging for sussess : enhancing performance through employee engagement . Crown Copyright. UK N.(2009) .p232

يمكن الاستفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لدى العاملين والتي تظهر على شكل ابتكارات جديدة وإبداعات، مما يساعد في تأهيل الصف الثاني من العاملين ليحل مكان الصف الأول في المستقبل ⁽¹⁾.

2-1-1 فوائد التمكين الإداري:

تأتي فائدة التمكين الإداري من كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة من خلال مشاركة جميع العاملين، والتزامهم بالتطوير المستمر، وتحملهم المسؤولية والمشاركة باتخاذ القرار، وهو بذلك يستخرج أقصى طاقات العاملين وأفضل إبداعاتهم مما يسهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة وبلوغها أهدافها بأفضل ما يمكن. ويُلخص أهمية التمكين بما يلي ⁽²⁾:

1. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
2. الحاجة الى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
3. الحاجة الى الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية .
4. أهمية سرعة اتخاذ القرار .
5. إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية الخلاقة.
6. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء .
7. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر ، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بعملهم .

أما فوائد التمكين الإداري على مستوى العاملين فهي ⁽³⁾:

1. زيادة مستوى الرضا عن العمل .
2. زيادة السيطرة على المهام اليومية .
3. زيادة الشعور بالملكية في العمل .
4. زيادة الثقة بالنفس .
5. توفير فرص العمل .

⁽¹⁾ Markos , S&Sridevi , " mployee Engagement: The Key to l mproving, Performance ", International Journal of Business , and Management , M. (2010) 5(12),p91.

⁽²⁾ عطية حسين أفندي؛ تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير: (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)،

ص 65

⁽³⁾ رعد الطائي ، وعيسى قدارة ؛ إدارة الجودة الشاملة: (عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع) ، 2008)، ص 237.

6. الحصول على معارف ومهارات جديدة.

2-1-1-2 أبعاد تمكين الموظفين :

حدد (Maxwell)، أربعة أبعاد رئيسية للتمكين الإداري وهي ⁽¹⁾ :

1. حرية الاختيار : درجة الحرية الممنوحة للفرد للتصرف في أداء المهام .
 2. الكفاية الذاتية : قدرة الفرد على أداء المهام بنجاح وفقاً لقدراته وخبراته من خلال التعلم والتدريب .
 3. قيمة العمل : مستوى إدراك الموظفين لقيمة ومعنى المهام التي يؤديها وأهميتها في تحقيق الأهداف .
 4. الفاعلية: إدراك الفرد لأهميته في التأثير بالنسبة للقرارات التي اتخذها وللسياسات التي تضعها المؤسسة.
- ويضيف (حجازي) بعداً آخر هو الدافعية التي يرى إنها الطاقة التي تحرك السلوك وتحدد قوته ووجهته حتى يتحقق الإشباع المطلوب للحاجة وإزالة التوتر وعودة الاتزان ⁽²⁾ .

2-1-1-3 معوقات تطبيق التمكين:

من المؤكد أن أمام عملية التمكين الإداري في أي مؤسسة العديد من العقبات والمعوقات، والتي ينبغي مواجهتها ، والعمل على احتوائها للمضي قدماً بتطبيق استراتيجية التمكين ، ومن هذه المعوقات ما يلي ⁽³⁾ :

1. عدم الرغبة في التغيير .
2. المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات .
3. خوف الإدارة العليا من فقد السلطة .
4. البناء التنظيمي الهرمي .
5. خوف الإدارة من فقدان وظائفهم .
6. الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار .
7. السرية في تبادل المعلومات .
8. تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .
9. عدم الثقة الإدارية

2-1-2 الاستغراق الوظيفي :

⁽¹⁾ Maxwell, G, Empowerment in the UK Hospitalit ,Industry Infoley , Hospitalit Tourism and leisure Management. London. Casse, (1997),p87

⁽²⁾ محمد حافظ حجازي ؛ المنظمات العامة البناء ، العمليات ، النمط الإداري : ط 1 (ب د ، 2004) ، ص 204.

⁽³⁾ سعد بن مرزوق العتيبي ؛ جوهر تمكين العاملين ، إطار مفاهيمي : (الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، 17- 18 إبريل ، الخبر، 2005) ، ص 38.

تتظر (إيمان المنطاوي) الى الاستغراق الوظيفي على أنه العلاقة النفسية بين الفرد ووظيفته ، بحيث تعد هذه الوظيفة جزءاً مهماً في حياته وفي تقديره لذاته كما أنه يوضح مدى ارتباط الفرد بوظيفته ، واهتمامه بها ⁽¹⁾. ويمثل الاستغراق الوظيفي الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها ، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً ، إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات ، منها المستوى العاطفي ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد ، مثال ذلك مشاعر السعادة والرضا ، أو تقدير التأثير السلبي على مشاعر الفرد ، مثال ذلك القلق والضيق والكآبة والإحساس باليأس . والاستغراق الوظيفي يعبر عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته ⁽²⁾ .

1-2-1-2 أهمية الاستغراق الوظيفي:

يعد الاستغراق الوظيفي نقطة مضيئة للمدرسين الذين يهتمون بمستقبل المدرسة والذين يعربون عن استعدادهم لاستثمار جهودهم لصالحها ، وأن يدرك المدرسين سياق الأعمال وواجباتهم ، ويعملون عن كثر مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المدرسة ، ويجعل الاستغراق الوظيفي المدرسين مندمجين بفاعلية في وظائفهم ، متفانين في أداء واجباتهم برغبة وانغماس بالوظيفة . ولديهم التزام تنظيمي نحو مدرستهم وأكثر بقاءً وحرصاً على تميزها وتطوير عملياتها ، كما يمكن تحقيق صلة بين الاستغراق الوظيفي وربحية العاملين ، ويشكل الاستغراق الوظيفي الاتصال العاطفي والذي قد يؤثر على مواقفهم نحو أعضاءها وما ينعكس عن المجتمع ككل ⁽³⁾ .

2-2-1-2 المتغيرات الدالة على الاستغراق الوظيفي :

يشير المغربي الى أنه من أهم المتغيرات الدالة على الاستغراق الوظيفي ⁽⁴⁾ :

- 1- امتلاك روابط قوية بالوظيفة يصعب كسرها .
- 2- معظم اهتمامات العامل مركزة حول وظيفته .

⁽¹⁾ إيمان المنطاوي ؛ أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي : (دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام المصرية ، كلية التجارة جامعة طنطا، 2007) ، ص 70.

إيمان نصار ؛ جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي دراسة مقارنة بين دائرة للتربية والتعليم في وكالة (2) الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي في قطاع غزة : (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين ، 2013) ، ص 34.

⁽³⁾ مؤيد الساعدي و زينب عكار ؛ دور الاستغراق الوظيفي في الاداء العالي بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد : (رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة كربلاء ، 2016) ، ص 69.

⁽⁴⁾ عبد الحميد المغربي ؛ جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي : (مجلة الدراسات والبحوث ، جامعة الزقازيق / كلية التجارة العدد الثاني ، 2004) ، ص 67.

3- أن يحب العامل أن تستوعب وظيفته معظم وقته .

4- شدة التمسك بالدقة في أداء العمل إلى درجة كبيرة .

5- أن ينشغل تفكير العامل في وظيفته ، حتى بعد انتهاء وقت العمل .

4- أن تكون معظم الأهداف الشخصية في حياة العامل مرتبطة وموجهة نحو وظيفته .

2-1-2-3 العوامل التي تؤدي الى تنمية الاستغراق الوظيفي

يشير (Abbas) الى أنه من الأمور التي تؤدي الى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين⁽¹⁾ :

1- خصائص الوظيفة .

4- جودة مكان العمل .

2 - الدعم الإداري .

5-الإتصالات .

3- العائدات والاعتراف .

2-1-2-4 معوقات الاستغراق الوظيفي :

توجد أربعة متطلبات للاستغراق الفعال من قبل إدارة وقيادة المنظمة وهذه المتطلبات تمت ملاحظتها في

القطاعات الخاصة والعامة وهي⁽²⁾ :

1. بعض القادة لا يدركون ما هو الاستغراق الوظيفي ، وآخرون يعتقدون أن الموضوع لا يستحق النظر .

2. المهتمون بهذا الموضوع لا يعرفون كيف يمكنهم طرح الموضوع وعرضه .

3. ثقافة المنظمة غير قادره على توفير الاستغراق بسبب عدم مشاركة المدراء للقادة في الاعتقاد بالفكرة .

4. وجود تباين كبير في وجهات نظر القادة المهتمين باستغراق الموظفين ، وقدرتهم على الالتزام بها.

2-1-2-5 استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي:

أكد (Sweem) على أن الاستغراق الوظيفي له ثلاثة أبعاد رئيسة موضحة أهم خصائص كل بعد ، وهي

على النحو الآتي⁽³⁾ :

⁽¹⁾ Abbas , Z&Ehasn , S& Ali ,M& Nisa& Saeed , S& Abbass, m S.(2015) p139.

⁽²⁾ إيمان نصار؛ مصدر سبق ذكره ، ص 36

⁽³⁾ Sweem , Susan Engaging a Talent Mangemnt Strategy for the 21 st Century: A Case Study of How Talent Management is Defined and Initiated Midwest Academy of management Doctoral student paper., (2008) ,p134

1- الاستغراق العاطفي (الشعوري) : وهو يعني وجود علاقة قوية بين عواطف وأفكار ، ومشاعر الفرد وبين وظيفته ، أو هو مدى قوة استمتاع الفرد العمل في وظيفته أو مدى حبه لعمله ، ومن أهم خصائصه (التعلق ، الاستمتاع ، الارتباط) .

2- الاستغراق المعرفي (الإدراكي) : ويشير الى استغراق الأفراد العاملين بشكل كامل في ممارسة عملهم ، أو هو درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته ، أو درجة أهمية الوظيفة في حياته ، وأهم خصائصه (الحالة النفسية ، احترام الذات ، المشاركة الفعالة) .

4- الاستغراق السلوكي : ويشير الى منح الفرد العامل دوراً إضافياً بأن يأخذ الفترة المسائية لتعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته ، أو التفكير في العمل بعد مغادرته ، ويتميز هذا النوع بمجموعة من الخصائص أهمها : (النوايا السلوكية ، السلوك خارج الدوائر ، التعلم والتطوير النوعي) .

2-2 الدراسات المشابهة

2-2-1 دراسة أجراها (الزعيم ، 2014)⁽¹⁾ بعنوان : "درجة ممارسة مديري الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم .

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين من وجهة نظر المعلمين ، ومستوى أداء معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة من جهة نظر مديريهم في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس ، التخصص ، عدد سنوات الخدمة ، المنطقة التعليمية) والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين ومستوى أداء معلمهم . واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (335) معلم ومعلمة . وتكونت أداة الدراسة من استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين للمجالات الستة التالية : (النمو الشخصي ، الاستقلالية ، المشاركة في صنع القرارات ، النمو المهني ، الاتصال ، الحوافز) أما الاستبانة الثانية فقد كانت لقياس مستوى أداء المعلمين موزعة على مجالين (محددات الأداء ، تقييم الأداء) .

وأشارت النتائج الى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين بدرجة مرتفعة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والتخصص وسنوات الخدمة ولمتغير المنطقة التعليمية وبأن مستوى أداء معلمي المدارس الثانوية بمحافظتي غزة وشمال غزة للإدارة بالتمكين كانت درجته مرتفعة . وعدم وجود فروق

(1) محمد الزعيم ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم : رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة / كلية التربية ، 2014)

دالة إحصائية لمستوى أداء المعلمين تُعزى لمتغير الجنس والتخصص ، وسنوات الخدمة ، والمنطقة التعليمية .
وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة التمكن الإداري ومستوى أداء المعلمين .

3 - إجراءات البحث

3-1 منهج البحث:

انطلاقاً من طبيعة ومشكلة البحث وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها ، تطلب ذلك إتباع منهج للوصول إلى هذا الغرض إذ إن "المنهج هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة"⁽¹⁾.

لذا فقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي بأسلوب المسح والعلاقات الارتباطية لملائمتها وطبيعة مشكلة البحث الحالية.

3-2 مجتمع البحث وعينته:

يُعرف مجتمع البحث بأنه "جميع أفراد الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها"⁽²⁾ ، إذ إن الباحث الذي يعد بحثه في دراسة ظاهرة ما أو مشكلة ما فإنه يحدد جمهور بحثه أو مجتمع بحثه حسب الموضوع أو الظاهرة أو المشكلة التي يختارها⁽³⁾. وقد تكون مجتمع البحث من (248) مدرسة ثانوية للبنين في محافظة صلاح الدين وتم اختيار (193) مدرسة من المدارس التي يوجد فيها مدرسين لمادة التربية الرياضية وبنسبة (77,82%) كما مبين في الجدول (1) وتم اختيار عينة البحث بطريقة عمدية وهي تمثل نسبة (100%) من مجتمع البحث الكلي .

ت	اسم القضاء	العدد الكلي للمدراس	عدد مدارس البنين	عدد مدرسي التربية الرياضية	النسبة المئوية
1	الطوز	42	24	20	10,36
2	بلد	22	8	8	4,14
3	امرلي	10	5	4	2,07
4	الضلعية	27	7	6	3,10
5	الإسحافي	32	5	5	2,59

(1) محمد عبد الجبار خندقجي ونواف عبد الجبار خندقجي؛ مناهج البحث العلمي منظور تربوي معاصر : (أربد، عالم الكتب الحديث ، 2012) ، ص181.

(2) سيد محمود الطواب؛ البحث العلمي (أسسه وأساليبه) : (الإسكندرية ، مركز الاسكندرية للكتاب ، 2017) ، ص136.

(3) محمد فتحي الكرداني؛ البحث العلمي نظريات وتطبيقات ، ط1: (الإسكندرية ، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لدنيا الطباعة ، 2015) ، ص202.

6	سامراء	77	39	32	16,58
7	بيجي	42	21	15	7,77
8	الدور	25	10	7	3,62
9	تكريت	69	39	27	13,98
10	العلم	28	12	9	4,66
11	الشرقاط	86	58	45	23,31
12	الدجيل	48	10	8	4,14
13	يثرب	36	10	7	3,62
المجموع		544	248	193	
النسبة المئوية		%100	58,45	82,77	%100

الجدول (1) أعداد المدارس الثانوية ومدرسي التربية الرياضية وحسب الأقضية في محافظة صلاح الدين

3-3 وسائل جمع البيانات :

وهي الوسيلة التي يجمع الباحث بواسطتها البيانات والتي يستخدمها في بحثه الحالي هي :

- مقياس التمكين الإداري .
- مقياس الاستغراق الوظيفي .
- المراجع والمصادر العربية والأجنبية.
- الوسائل الإحصائية من خلال برنامج (SPSS).
- حاسبة الكترونية نوع (TOSHIBA) عدد (1).

4-3 إجراءات البحث الميدانية :

إن التوصل إلى تحقيق أهداف هذه الدراسة يتطلب توافر مقياسي التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي

لمدراء المدارس الثانوية للبنين في محافظة صلاح الدين .

ومن أجل ذلك قام الباحثون باستخدام مقياسي التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي .

3-4-1 مقياسي التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي:

مقياس (التمكين الإداري) للباحث (يوسف إسماعيل الزامل⁽¹⁾) ويتكون من ستة مجالات موزعة

على (30) فقرة وبواقع (5) فقرات لكل مجال ، بعد أن تم إجراء تعديل بسيط على فقرات مجالاته

*الستة لتكون ملائمة لعينة البحث المستهدفة واستحصال موافقة الخبراء في مجال الإدارة والتنظيم وعلم

(¹) يوسف إسماعيل الزامل؛ التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة : (رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية / كلية التربية ، غزة ، 2013) .

النفس الرياضي الذين تم عرض المقياس عليهم^(*)، وتكون الإجابة عن الفقرات تدرج خماسي (أتفق تماماً ، أتفق ، محايد ، لا أتفق ، لا أتفق تماماً) وتعطى الدرجات للفقرات الإيجابية كالاتي (5-4-3-2-1) وللقرات السلبية (1-2-3-4-5) وأن أعلى درجة يحصل عليها الشخص هي (150) وأدنى درجة هي (30) ، والوسط الفرضي أو درجة الحياد هي (90) .

ومقياس (الاستغراق الوظيفي) للباحث (أحمد ديب محمد)⁽²⁾، ويتكون من مجال واحد ، موزع على (13) فقرة ، وكذلك تم إجراء تعديل بسيط على فقراته لتلائم عينة البحث المستهدفة واستحصال موافقة الخبراء في مجال الإدارة والتنظيم وعلم النفس الرياضي الذين تم عرض المقياس عليهم^(*)، وتكون الإجابة على الفقرات بتدرج خماسي (أتفق تماماً ، أتفق ، محايد ، لا أتفق ، لا أتفق تماماً) وتعطى الدرجات للفقرات الإيجابية كالاتي (5-4-3-2-1) وللقرات السلبية (1-2-3-4-5) وأن أعلى درجة يحصل عليها الشخص هي (65) وأدنى درجة هي (13) ، والوسط الفرضي أو درجة الحياد هي (39) .

3-4-2 تطبيق المقياس :

بعد الإجراءات الآنف الذكر قام الباحثون بإجراء تطبيق المقياس:

1- مقياس التمكين الإداري ومقياس الاستغراق الوظيفي على عينة البحث من مدرسي التربية الرياضية في المدارس الثانوية للبنين في محافظة صلاح الدين للسنة الدراسية (2018/ 2019) .

2- تم توزيع استبانات المقياسين في المدارس الثانوية للبنين خلال مدة البحث وذلك من المدة 1 / 3 / 2019 ولغاية 2019/4/20 .

3-5 الوسائل الإحصائية :

استخدم الباحثون الحقيبة الإحصائية (spss) واستخرج نتائج الدراسة بواسطة الوسائل الإحصائية:

- 1- الوسط الحسابي .
- 2- الانحراف المعياري .
- 3- النسبة المئوية .
- 4- معامل الارتباط البسيط .

(*) ملحق رقم(1)

(2) أحمد ديب محمد ماضي ؛ أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأمم المتحدة : (رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة / كلية التجارة ، 2014) .

4- عرض ومناقشة نتائج البحث :

4-1 الوصف الإحصائي للمتغيرات قيد الدراسة .

جدول (2) الوصف الإحصائي للمتغيرات قيد الدراسة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
المحور الأول	52,15	16,2	-13,0
المحور الثاني	19,16	81,2	-17,0
المحور الثالث	47,16	55,3	-04,0
المحور الرابع	82,15	13,3	10,0
المحور الخامس	74,15	23,3	45,0
المحور السادس	03,14	10,3	68,0
مجموع مقياس التمكين الإداري	76,93	19,7	21,0
مجموع مقياس الاستغراق الوظيفي	35,42	84,7	-31,0

الجدول (2) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الالتواء لمتغيرات الدراسة . إذ بلغ الوسط الحسابي لمجموع محاور مقياس التمكين الإداري (93،76) وبانحراف معياري (7،19) ومعامل التواء (0،21) . أما مقياس الاستغراق الوظيفي فقد بلغ وسطه الحسابي (42،35) وبانحراف معياري (84،7) ومعامل التواء (-0،13) .

4-2 : مقارنة نتائج مقياس التمكين الإداري لعينة البحث مع المتوسط الفرضي .

جدول (3) مقارنة نتائج مقياس التمكين الإداري لعينة البحث مع المتوسط الفرضي

المتغير	الوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الدالة
المحور الأول (تفويض السلطة)	52,15	15	تجاوز المتوسط الفرضي
المحور الثاني (التحفيز الذاتي)	19,16		تجاوز المتوسط الفرضي
المحور الثالث (الاتصال وتدقيق المعلومات)	47,16		تجاوز المتوسط الفرضي
المحور الرابع (العمل الجماعي)	82,15		تجاوز المتوسط الفرضي
المحور الخامس (المشاركة في اتخاذ القرار)	74,15		تجاوز المتوسط الفرضي
المحور السادس (النمو المهني)	03,14		لم يتجاوز المتوسط الفرضي
مجموع مقياس التمكين الإداري	76,93	90	تجاوز المتوسط الفرضي

جدول (4) مستوى العينة في مقياس التمكين الإداري

المستوى	الحد الأدنى	الحد الأعلى	مستوى عينة البحث
ممتاز	133	فما فوق	جيد بدلالة الوسط الحسابي البالغ 76,93
جيد جداً	108	132	
جيد	82	107	
متوسط	56	81	
مقبول	31	55	
ضعيف	فما دون	30	

يتبين من نتائج الجدول (3) و (4) ومن خلال مقارنة نتائج الأوساط الحسابية للتمكين الإداري لعينة الدراسة ومحاورة مع المتوسط الفرضي لها بأنها أكبر من المتوسطات الفرضية لها ما عدا المحور السادس (النمو المهني) والذي كانت قيمة متوسطة الفرضي أكبر من الوسط الحسابي له، وهذا يشير الى أن عينة الدراسة لديها مستوى جيد من التمكين الإداري .

ويعزو الباحثون هذه النتائج الى أن أغلب مدراء المدارس كانوا ممن لديهم سنوات خبرة ويتميزون بمواكبتهم لكل التشريعات الإدارية الحديثة، ولذلك يعد التمكين الإداري ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة من خلال مشاركة جميع المدرسين ، وتطوير مستواهم من خلال زجهم بالدورات التطويرية لحفزهم وتمكينهم على تحمل المسؤولية والسماح بتدفق المعلومات بين كوادر المدرسة ، ويذكر (أسامة خيرى) إن نقص تدفق المعلومات وعدم امتلاكها ، لا تمكن الفرد من اتخاذ القرار السليم وتحمل المسؤولية وتمكينه من القيام بعمله بشكل واضح وسليم لكون المعلومة تمنح الموظف نوعاً من الثقة والمعنويات العالية ودافعاً وحفزاً قوياً للعمل والعطاء ⁽¹⁾ .

وهو بذلك يستخرج أقصى طاقات المدرسين وينمي لديهم القدرة على التفكير الإبداعي مما يسهم في تحسين وتطوير أداء المدرسة بشكل عام ودرس التربية الرياضية بالخصوص وبلوغها أهدافها بأفضل ما يمكن خلال تفويض الصلاحيات وتمكين كوادر المدرسة من المشاركة في اتخاذ القرارات . رغم هذا كله لكن ما يزال مدراء المدارس بحاجة الى تطوير وتحسين النمو المهني لديهم لكي تتحقق الأهداف التي يصبون الى تحقيقها لتكون أكثر جودة وفاعلية ، ويذكر (علاء محمد) إن تمكين العاملين في مواقع اتخاذ القرار وتشجيعهم ومشاركتهم في زيادة الاستجابة لأي تغيرات في البيئة يساهم في نموهم المهني وتنمية قدراتهم الإبداعية ⁽²⁾ .

3-4: مقارنة نتائج مقياس الإستغراق الوظيفي لعينة البحث مع المتوسط الفرضي .

جدول (5)

مقارنة نتائج مقياس الإستغراق الوظيفي لعينة البحث مع المتوسط الفرضي

المتغير	الوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الدلالة
مجموع مقياس الإستغراق الوظيفي	35,42	39	تجاوز المتوسط الفرضي

(1) أسامة خيرى ؛ القيادة الإدارية : (الأردن ، عمان ، دار الراية للنشر والتوزيع ، 2013) ، ص 88 .
 (2) علاء محمد سيد قنديل ؛ القيادة الإدارية وإدارة الابتكار : (عمان ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، 2009) ، ص 151 .

جدول (6) مستوى العينة في مقياس الاستغراق الوظيفي

المستوى	الحد الأدنى	الحد الأعلى	مستوى عينة البحث
ممتاز	62	فما فوق	جيد بدلالة الوسط الحسابي البالغ 35,43
جيد جداً	50	61	
جيد	38	49	
متوسط	26	37	
مقبول	14	25	
ضعيف	فما دون	13	

يتبين من نتائج الجدول (5) و (6) ومن خلال مقارنة الوسط الحسابي لمقياس الاستغراق الوظيفي لعينة الدراسة مع المتوسط الفرضي لها بأنه أكبر من المتوسط الفرضي له ، وهذا يشير الى أن عينة الدراسة لديها مستوى جيد من التمكين الإداري .

ويعزو الباحثون هذه النتائج الى إن أغلب مدرسي التربية الرياضية عينة البحث يدركون بأن الاستغراق الوظيفي نقطة مضيئة للمدرسين الذين يهتمون بمستقبل المدرسة والذين يعربون عن استعدادهم لاستثمار جهودهم لصالحها ، ويعملون عن كثب مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المدرسة ودرس التربية الرياضية ، ويجعل الاستغراق الوظيفي المدرسين مندمجين بفاعلية في وظائفهم ، متفانين في أداء واجباتهم برغبة وانغماس بالوظيفة . ولديهم التزام تنظيمي نحو درس التربية الرياضية والمدرسة وأكثر عطاءً وحرصاً على تتميتها وتطوير عملياتها ، ويشكل الاستغراق الوظيفي درجة الولاء الوظيفي لمدرسي التربية الرياضية بالمدرسة وشعورهم بدرجة من الأمان الوظيفي ، وذكرت (رضية بنت سليمان) إن الأمان الوظيفي يساهم في إيجاد انتماء متبادل بين المدير والموظفين مما يعزز انخراط الموظفين بالعمل والاستعداد لتقديم جهد إضافي وترسيخ مستوى الولاء لديهم ⁽¹⁾ .

(1) رضية بنت سليمان الحبيسية ؛ التمكين الإداري للقيادات الإدارية : (عمان ، دار الوضاح للنشر ، 2017) ، ص 82 .

4-4 : العلاقة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي :

جدول (7) يبين مصفوفة العلاقة بين التمكين الإداري ومحاورة مع الاستغراق الوظيفي

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	المحور السادس
المحور الأول						
المحور الثاني	069,0 358,(1)0					
المحور الثالث	283,0 251,0	058,0 420,0				
المحور الرابع	052,0 479,0	049,0 488,0	045,0 333,0			
المحور الخامس	096,0 183,0	047,0- 218,0	051,0- 480,0	094,0 194,0		
المحور السادس	019,0 358,0	020,0 354,0	052,0 479,0	552,0 008,0	033,0 449,0	
مجموع مقياس التمكين الإداري	874,0 000,0	978,0 000,0	461,0 008,0	870,0 000,0	377,0 015,0	552,0 008,0

يتبين من الجدول (7) إن للتمكين الإداري دور فاعل وكبير في تحسن الاستغراق الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية ، أي كلما كان مدير المدرسة لديه مستوى عالي من التمكين الإداري فإنه يؤدي بالتالي الى رفع قيمة الاستغراق الوظيفي لدى المدرسين في المدرسة ويزيد من تفاعلهم وتعاونهم من أجل تحقيق أفضل النتائج المرجوة منهم . وهذا ما بينته المصفوفة في جدول (7) من خلال العلاقة بين كل من مكونات التمكين الإداري للمدير (تفويض السلطة والتحفيز الذاتي والاتصال وتدقيق المعلومات وكذلك العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والنمو المهني) ، والاستغراق الوظيفي لمدرس التربية الرياضية . أي ان هناك علاقة طردية بين كلا المفهومين وإن أحدهما يسهم في تحسن الآخر . وبالتالي الارتقاء بالعملية التدريسية والتربوية السائدة داخل المدرسة لتحقيق أفضل الإنجازات على جميع الأصعدة العلمية والتربوية والاجتماعية من خلال تشكيل فرق ولجان عاملة حسب تخصصاتها يزيد من فاعليتها وتماسكها ويذكر (فرج المبروك) إن تشكيل فرق العمل يؤدي الى تقوية شعور الأفراد بالانتماء الى المؤسسة وتعتبر إحدى آلياتها الأساسية للتحسين والتطوير الإداري⁽²⁾ .

(1) يشير الرقم الأعلى الى قيمة معامل الارتباط أما الرقم الأسفل فيشير الى نسبة الخطأ والتي تشير الى وجود ارتباط معنوي اذا كانت أقل من (0.05)

(2) فرج المبروك عمر عامر ؛ مدير المدرسة والإدارة المدرسية ، ط 1: (مصر ، دار حميثرا للنشر ، 2017) ، ص 81.

5- الاستنتاجات والتوصيات:

5-1 الاستنتاجات:

- 1- هناك خلط بين مفهوم التمكين الإداري والمفاهيم القريبة منه كتفويض السلطة والمشاركة والاندماج .
- 2- يتمتع مدراء المدارس الثانوية في محافظة صلاح الدين بمستوى جيد من التمكين الإداري .
- 3- يُدرك مدرسي التربية الرياضية بأن الاستغراق الوظيفي يمثل نقطة مضيئة للمدرسين لزيادة عطائهم وكفاءتهم وولائهم وقدراتهم الإبداعية .
- 4- مدرسو التربية الرياضية ملتزمون تنظيمياً وإدارياً نحو درس التربية الرياضية ومدرستهم .
- 5- يتمتع مدرسي التربية الرياضية بمستوى جيد من الاستغراق الوظيفي.
- 6- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي .

5-2 التوصيات

- 1- نشر ثقافة التمكين الإداري في الوسط التربوي والتعليمي والتي تزيد من مستوى الاستغراق الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية بالاستناد على التوجهات الإدارية الحديثة .
- 2- زج مدراء المدارس في دورات تدريبية وتطويرية في مجال التمكين الإداري لتحسين أدائهم وتنميتهم مهنيًا .
- 3- تفويض مزيد من الصلاحيات الإدارية والفنية لمدرسي التربية الرياضية لإبراز قدراتهم الإبداعية وزيادة استغراقهم الوظيفي .
- 4- تحقيق التكامل والتوازن والشفافية في توزيع المهام بين كافة الكوادر التدريسية باختلاف اختصاصاتهم .
- 5- عدم تكليف مدرس التربية الرياضة بأعمال ومهام ليست لها علاقة باختصاصاتهم مما يؤثر سلباً على استغراقهم الوظيفي .

المصادر العربية :

- أحمد ديب محمد ماضي ؛ أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا : (رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية غزة / كلية التجارة ، 2014) .
- احمد سيد مصطفى ؛ إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري: (القاهرة ، 2004) .
- أسامة خيرى ؛ القيادة الإدارية : (الأردن ، عمان ، دار الراية للنشر والتوزيع ، 2013) .

- إيمان المنطاوي ؛ أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي : (دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام المصرية ، كلية التجارة جامعة طنطا ، 2007) .
- إيمان نصار ؛ جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي دراسة مقارنة بين دائرة للتربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي في قطاع غزة : (رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية - غزة فلسطين ، 2013) .
- رضية بنت سليمان الحبسية ؛ التمكين الإداري للقيادات الإدارية : (عمان ، دار الوضاح للنشر ، 2017) .
- رعد الطائي ، وعيسى قعادة ؛ إدارة الجودة الشاملة : (عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2008) .
- سعد بن مرزوق العتيبي ؛ جوهر تمكين العاملين ، إطار مفاهيمي : (الملتقى السنوي العاشر للإدارة الجودة الشاملة ، 17-18 إبريل ، الخبر ، 2005) .
- سيد محمود الطواب ؛ البحث العلمي : (الاسكندرية ، مركز الاسكندرية للكتاب ، 2017) .
- عامر خضير الكبيسي؛ إدارة المعرفة وتطوير المنظمات،المكتب الجامعي الحديث: (الإسكندرية ، 2004م) .
- عبد الحميد المغربي ؛ جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي : (بحث منشور ، مجلة الدراسات والبحوث ، جامعة الزقازيق / كلية التجارة العدد الثاني ، 2004) .
- عزة جلال نصر ؛ الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة - رؤية استراتيجية : (الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2008) .
- عطية حسين أفندي؛ تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير : (القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003) .
- علاء محمد سيد قنديل ؛ القيادة الإدارية وإدارة الابتكار : (عمان ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، 2009) .
- فرج المبروك عمر عامر ؛ مدير المدرسة والإدارة المدرسية ، ط 1: (مصر ، دار حميثرا للنشر ، 2017) .
- محمد الزعيم ؛ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلميه: (رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة / كلية التربية ، 2014) .
- محمد حافظ حجازي ؛ المنظمات العامة البناء ، العمليات ، النمط الإداري، ط 1: (ب د ، 2004) .

- محمد عبد الجبار خندقجي ؛ مناهج البحث العلمي منظر تربوي معاصر : (أريد ، عالم الكتب الحديث ، 2012) .
- محمد فتحي الكرداني ؛ البحث العلمي نظريات - تطبيقات ، ط1 : (الاسكندرية ، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء بدنيا الطباعة ، 2015) .
- مؤيد الساعدي و زينب عكار ؛ دور الاستغراق الوظيفي في الاداء العالي -بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد : (رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة كربلاء ، العراق ، 2016) .
- يوسف إسماعيل الزامل ؛ التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة : (رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية / كلية التربية ، غزة ، 2013) .

- 1- Abbas , Z&Ehasn , S& Ali ,M& Nisa& Saeed , S& Abbass m S.(2015).
- 2- Markos , S&Sridevi , " mployee Engagement: The Key to l mproving , Performance", International Journal of Business , and Management , M. (2010) 5(12).
- 3- MacLeod , D&Clarke , Engaging for sussess : enhancing performance through employee engagement . Crown Copyright. UK N.(2009) .
- 4- Sweem , Susan Engaging a Talent Mangemnt Strategy for the 21 st ، Century: A Case Study of How Talent Management is Defined and Initiated Midwest Academy of management Doctoral student paper., (2008)
- 5- Maxwell, G, Empowerment in the UK Hospitalit ,Industry , Infoley , Hospitalit , ،Tourism and leisure Management. London. Casse, (1997)

ملحق (1)

الاسم	اللقب العلمي	التخصص	العنوان
عبد الودود احمد خطاب الزبيدي	استاذ	علم النفس الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة تكريت
عظيمة عباس السلطاني	أستاذ	علم نفس الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة صلاح الدين
نصير فاسم خلف	أستاذ	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ديالى
جاسم عباس علي	أستاذ	علم النفس الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة تكريت
خالد محمود عزيز	أستاذ مساعد	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل
سرريب عمر عولا	أستاذ مساعد	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة صلاح الدين
سعد عباس عبد الجناحي	أستاذ مساعد	علم النفس الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة تكريت
يسار صباح جاسم	أستاذ مساعد	علم النفس الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ديالى
سندس موسى جواد	أستاذ مساعد	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة بغداد