

دور الثقة بالقائد في تفسير العلاقة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي

دراسة ميدانية في مصانع المياه بواحي حضرموت

د. عبد الله محمد الحامد

أستاذ إدارة الأعمال المشارك بكلية المجتمع سينون، الجمهورية اليمنية

abdellahhamed@gmail.com

تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٦/٥/١٦م

تاريخ تسلم البحث: ٢٠٢٦/٤/٥م

المخلص:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف أثر التمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين، مع دراسة دور الثقة بالقائد كعامل وسيط محتمل في هذا السياق. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة مكونة من (١١٨) من العاملين من (٥) من المصانع المبحوثة، وتم تحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام نموذج الانحدار والتحليل الإحصائي لقياس الأثر المباشر وغير المباشر للتمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي عبر الثقة بالقائد.

أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري لدى أفراد العينة جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، مع تفوق أبعاد تفويض الصلاحيات والعمل الجماعي على بقية الأبعاد. كما جاء مستوى الثقة بالقائد مرتفعاً، ومستوى الاستغراق الوظيفي مرتفعاً كذلك، مما يعكس اندماجاً نفسياً ومعرفياً وعاطفياً كبيراً للموظفين في أعمالهم. وأثبت البحث وجود أثر إيجابي مباشر للتمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي، وأثر إيجابي للتمكين الإداري على الثقة بالقائد، كما بينت النتائج أن الثقة بالقائد تؤثر مباشرة في الاستغراق الوظيفي.

على الرغم من هذه العلاقات الإيجابية، لم يدعم التحليل وجود وساطة كلية أو جزئية للثقة بالقائد بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي، وهو ما يشير إلى خصوصية بيئة العمل أو الثقافة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة، ويختلف عن نتائج بعض الدراسات السابقة التي أكدت الدور الوسيط للثقة التنظيمية. استناداً إلى هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز برامج التمكين الإداري، وتطوير مهارات القيادة، وتقوية الثقة بالقائد، وتطبيق سياسات مرنة تراعي خصوصية كل مؤسسة، بالإضافة إلى إجراء بحوث مستقبلية لدراسة وسائط أخرى محتملة تربط التمكين الإداري بالاستغراق الوظيفي مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي.

الكلمات الافتتاحية: التمكين الإداري، الثقة بالقائد، الاستغراق الوظيفي.

The Role of Trust in the Leader in Explaining the Relationship between Administrative Empowerment and Job Engagement: A Field Study in Water Factories in Wadi Hadhramout

Dr. Abdellah Muhammad Al-Hamed
Associate Professor of Business Administration, Seiyun Community
College, Yemen
abdellahalhamed@gmail.com

Date of Receiving the Research: 5/4/2026 Research Acceptance Date: 16/5/2026

Abstract:

This study aimed to examine the impact of administrative empowerment on employees' work engagement and to investigate the potential mediating role of trust in the leader in this context. A descriptive-analytical research design was adopted. Data were collected from a sample of 118 employees working in five bottled water manufacturing plants in Wadi Hadhramout, Yemen. Regression analysis and other statistical techniques were employed to assess both the direct and indirect effects of administrative empowerment on work engagement through trust in the leader.

The findings revealed that the level of administrative empowerment among employees was moderate to high, with delegation of authority and teamwork emerging as the most prominent dimensions. The results also indicated high levels of trust in the leader as well as of work engagement, reflecting strong psychological, cognitive, and emotional engagement of employees in their work. Furthermore, the study demonstrated a significant positive direct effect of administrative empowerment on work engagement, as well as a significant positive effect of administrative empowerment on trust in the leader. Trust in leadership was also found to have a significant positive effect on work engagement.

Despite these positive relationships, the results did not support either a full or partial mediating role of trust in leadership in the relationship between administrative empowerment and work engagement. This finding may reflect the unique characteristics of the organizational environment and culture of the surveyed organizations and differs from some previous studies that reported a mediating role for organizational trust.

Based on these findings, the study recommends strengthening administrative empowerment practices, enhancing leadership capabilities, fostering trust between leaders and employees, and adopting flexible managerial policies that consider organizational characteristics. Future research is also encouraged to examine other potential mediating variables, such as job satisfaction and organizational commitment, in explaining the relationship between administrative empowerment and work engagement.

Keywords: Administrative Empowerment; Trust in Leadership; Work Engagement.

المقدمة :

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة وما تشهده من تغيرات متسارعة وتحديات تنافسية متزايدة، أصبحت الموارد البشرية تمثل أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها. فنجاح المنظمات لم يعد مرتبطاً بالموارد المادية أو التقنية فحسب، بل أصبح يعتمد بصورة متزايدة على قدرة العاملين على توظيف مهاراتهم ومعارفهم بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأداء المطلوب. ومن هذا المنطلق، برز الاهتمام بالسلوكيات الإيجابية للعاملين بوصفها عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وقد حظي مفهوم الاستغراق الوظيفي باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة، لكونه يعبر عن الحالة النفسية الإيجابية التي يتسم بها العاملون من حيث الحيوية والتفاني والانغماس في أداء أعمالهم. حيث أثبتت الدراسات أن العاملين المستغرقين في وظائفهم يكونون أكثر إنتاجية وإبداعاً والتزاماً، كما تقل لديهم الرغبة في ترك العمل مقارنة بغيرهم ممن لا يحملون ذلك الانطباع.

ومع تزايد الاهتمام بالاستغراق الوظيفي، اتجهت جهود الباحثين إلى البحث عن العوامل التنظيمية التي يمكن أن تسهم في تعزيزه وتنميته داخل بيئة العمل. ومن بين هذه العوامل يبرز التمكين الإداري بوصفه أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى منح العاملين قدراً أكبر من الاستقلالية والصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. ويُفترض أن يسهم هذا الأسلوب الإداري في تعزيز شعور العاملين بأهميتهم وقيمتهم داخل المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستويات اندماجهم واستغراقهم في أداء مهامهم الوظيفية. (Meng & Sun, 2022)

ورغم أهمية الدور الذي يؤديه التمكين الإداري في تعزيز الاستغراق الوظيفي، فإن تأثيره قد لا يكون مباشراً بصورة كاملة، بل قد يتأثر بوجود متغيرات تنظيمية ونفسية تسهم في تفسير هذه العلاقة. وفي هذا السياق، تُعد الثقة بالقائد من المتغيرات المهمة التي يمكن أن تفسر الكيفية التي يتحول بها التمكين الإداري إلى مستويات أعلى من الاستغراق الوظيفي. فممارسات التمكين الإداري التي تمنح العاملين الحرية والمسؤولية غالباً ما تعزز إدراكهم لدعم القائد وثقتهم به، وهو ما يخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً يساعدهم على التفاعل بصورة أكبر مع أعمالهم ومنظماتهم. (Seibert et al., 2011)

كما لا تقتصر أهمية الثقة بالقائد على كونها حلقة وصل بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي، وإنما تشير الأدبيات إلى أنها تمثل عاملاً مؤثراً بصورة مباشرة في الاستغراق الوظيفي. فكلما ازداد إدراك العاملين لنزاهة قائدهم وكفاءته وعدالته في التعامل معهم، ارتفعت مستويات

الأمان النفسي والالتزام والانتفاء لديهم، الأمر الذي يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والطاقة في أداء أعمالهم ويعزز مستويات استغراقهم الوظيفي. (Saks, 2006)

وبناء على ما سبق، تبرز أهمية دراسة هذه العلاقات في القطاع الصناعي، ولا سيما في مصانع المياه بوادي حضرموت التي تعتمد بصورة كبيرة على كفاءة العنصر البشري والتزامه بمعايير الإنتاج والجودة. فطبيعة العمل في هذه المصانع تتطلب وجود بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون، إلى جانب ممارسات إدارية تمكن العاملين من أداء أدوارهم بكفاءة وفاعلية، بما يضمن تحقيق الأهداف التشغيلية والتنموية للمصنع.

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت العلاقات الثنائية بين التمكين الإداري والثقة بالقائد والاستغراق الوظيفي، إلا أن الدراسات التي سعت إلى اختبار الدور الوسيط للثقة بالقائد في العلاقة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي ما تزال محدودة، خاصة في البيئة اليمنية والقطاع الصناعي على وجه الخصوص. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة المعرفية من خلال اختبار الدور الوسيط للثقة بالقائد في العلاقة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مصانع المياه بوادي حضرموت، بما يساهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز الأداء المؤسسي

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

من الملاحظات الميدانية والبحثية في البيئة اليمنية وقطاع تغليب المياه بوادي حضرموت تبين قصوراً في الدراسات السلوكية والإدارية، ونظراً للدور الحيوي للتمكين الإداري للثقة بالقائد في تعزيز الاستغراق الوظيفي الذي يعد مطلباً أساسياً لتحسين الكفاءة التشغيلية لهذه المصانع ورفع الروح المعنوية فيها، ولأهمية التمكين في تعزيز الثقة بالقائد وتحقيق اندماج العاملين واستغراقهم.

ونظراً لطبيعة مصانع المياه بوادي حضرموت، ولتحسين الكفاءة الإنتاجية فيها والتي تعتمد على دقة وكفاءة العنصر البشري، يبرز التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر التمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مصانع المياه بوادي حضرموت، وما الدور الذي تلعبه الثقة بالقائد كمتغير وسيط يفسر العلاقة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي.

وتتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

١. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمصانع المياه بوادي حضرموت؟
٢. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والثقة بالقائد لدى العاملين بمصانع المياه بوادي حضرموت؟
٣. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالقائد والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمصانع المياه بوادي حضرموت؟
٤. هل تلعب الثقة بالقائد دوراً وسيطاً في العلاقة بين تمكين الإداري والاستغراق الوظيفي.

ثانياً: أهداف الدراسة:

- يتلخص الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على أثر التمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مصانع المياه بوادي حضرموت، وفهم الدور الذي يلعبه الثقة بالقائد كمتغير وسيط في هذه العلاقة. وينبثق عن الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:
- تحديد مستوى التمكين الإداري في مصانع المياه بوادي حضرموت.
 - قياس مستوى الثقة بالقائد لدى العاملين في مصانع المياه بوادي حضرموت.
 - بيان مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين في مصانع المياه بوادي حضرموت.
 - التعرف على العلاقة التأثيرية بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي للعاملين في مصانع المياه بوادي حضرموت.
 - تحديد أثر الثقة بالقائد على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مصانع المياه بوادي حضرموت.
 - اختبار الأثر الوسيط للثقة بالقائد في العلاقة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مصانع المياه بوادي حضرموت.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

١. الأهمية النظرية (العلمية):
 - أ. تساهم الدراسة في تطوير المعرفة العلمية في مجال السلوك التنظيمي وعلوم الإدارة من خلال دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي مع تسليط الضوء على الثقة بالقائد كمتغير وسيط.
 - ب. تمثل الدراسة إضافة إلى الأدبيات البحثية الحديثة خاصة في البيئة الصناعية المحلية حيث تندر الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في سياق مصانع المياه بوادي حضرموت.

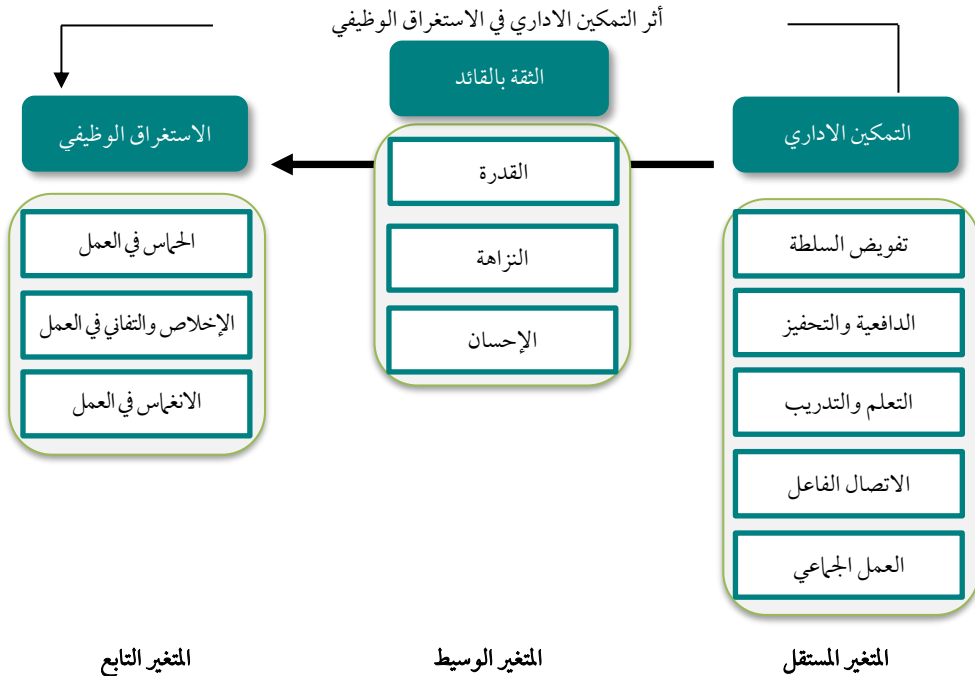
ج. تساعد الدراسة على توضيح اليات عمل القيادة الفعالة في تعزيز اندماج العاملين وتحفيزهم، وهذا يعزز لفهم النظري لتأثير الثقة بالقائد على الأداء الفردي والجماعي.

٢. الأهمية التطبيقية (العملية):

- أ. توفر الدراسة دليلا عمليا لإدارة مصانع المياه حول كيفية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين عبر بناء الثقة بالقيادة ومنح التمكين الإداري.
- ب. يمكن استخدام نتائج الدراسة لتطوير استراتيجيات تدريبية وإدارية تهدف الى رفع مستويات التمكين الإداري وتعزيز العلاقة الإيجابية بين القيادة والعاملين.
- ج. تساهم الدراسة في تحسين جودة الإنتاجية والكفاءة التشغيلية في مصانع المياه من خلال اندماج العاملين وتحفيزهم على الأداء الفعال.
- د. تقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق في قطاعات صناعية مشابهة مما يوسع نطاق الاستفادة ويعزز القدرة التنافسية للمنظمات المحلية.

خامسا: أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل (١) أنموذج الدراسة ويبين المتغير المستقل والتابع وإبعاد كل منهما



الشكل (١): أنموذج الدراسة

خامسا : فرضيات الدراسة :

يمكن صياغة فرضيات الدراسة من الفرضية الرئيسية الآتية والتي تنص على ما يلي: يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الاستغراق الوظيفي من خلال الثقة بالقائد لدى العاملين في مصانع المياه بوادي حضرموت.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مصانع المياه بوادي حضرموت.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الثقة بالقائد لدى العاملين في مصانع المياه بوادي حضرموت.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالقائد في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مصانع المياه بوادي حضرموت.
٤. يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الاستغراق الوظيفي من خلال الثقة بالقائد لدى العاملين في مصانع المياه بوادي حضرموت.

سادسا : حدود الدراسة

١. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (٢٠٢٤ - ٢٠٢٥)
٢. الحدود المكانية: وادي حضرموت والذي توجد به مصانع المياه المبحوثة.
٣. الحدود البشرية: الموظفين والعاملين في مصانع المياه بوادي حضرموت بمختلف رتبهم ودرجاتهم.
٤. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على الثقة بالقائد والتمكين الإداري والاستغراق الوظيفي.

المبحث الثالث: الإطار النظري:

أولاً: التمكين الإداري:

١. مفهوم التمكين الإداري Administrative Empowerment :

يرى الباحثون أن التمكين الإداري يشمل استراتيجيات وعمليات تهدف إلى تطوير العاملين وتمكينهم من اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية كاملة في مهامهم، وهو ما يتطلب بيئة تنظيمية داعمة تُعزز من استقلالية الموظف ودافعيته (منصور، ٢٠٢٥). كما عرّفته دراسات

تطبيقية بأنه أسلوب إداري يمنح الموظفين السلطة والصلاحيات وحرية التصرف لتحفيزهم على تقديم أفكارهم والطاقة الكامنة لديهم (العامري وآخرون، ٢٠٢٥)، يركز التمكين الإداري على نقل جزء من السلطة والمسؤولية من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات التنفيذية بما يعزز شعور العاملين بالمسؤولية والالتزام (الحري، ٢٠١٨)، كما يعرف التمكين الإداري بأنه استراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وتدريب الممارسين وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة وحفزهم والتأكيد على أهمية العمل الجماعي وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه (جعاز وعبد، ٢٠٢٤).

٢. أبعاد التمكين الإداري: (Administrative Empowerment Dimensions)

اختلفت الأدبيات الإدارية في تحديد أبعاد التمكين الإداري تبعاً لاختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة القطاعات محل الدراسة. ولأغراض هذه الدراسة، اعتمد الباحث خمسة أبعاد رئيسة لقياس مستوى ممارسة التمكين الإداري، يرى أنها تتلاءم مع طبيعة القطاع الصناعي اليمني، ولا سيما مصانع المياه بوادي حضرموت، نظراً لأثرها النفسي والسلوكي على العاملين، وارتباطها بمتغيري الثقة بالقائد والاستغراق الوظيفي. وتتمثل هذه الأبعاد فيما يأتي:

• تفويض السلطة: Delegation of Authority

يشير هذا البعد إلى مدى منح الإدارة العليا الصلاحيات اللازمة للعاملين لاتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم اليومية، وتحمل المسؤولية عن نتائجها، بما يساهم في تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية والاستقلالية، ويقلل من حدة المركزية الإدارية التي قد تعيق سرعة الأداء في البيئات الصناعية (الحري، ٢٠١٨).

• الدافعية والتحفيز: Motivation and Incentives

يعكس هذا البعد مستوى ما توفره المنظمة من حوافز مادية ومعنوية تشجع العاملين على بذل الجهد، والمبادرة، وتحمل المسؤولية، بما يساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي، ويعزز السلوكيات الإيجابية داخل بيئة العمل (العيسى، ٢٠٢٠).

• التعلم والتدريب: Learning and Training

تمثل هذا البعد في إتاحة الفرص المستمرة للعاملين لاكتساب المعارف والمهارات الفنية والإدارية من خلال برامج التدريب والتعلم التنظيمي، بما يمكنهم من أداء مهامهم

بكفاءة، ويدعم قدرتهم على اتخاذ قرارات رشيدة، ويعزز الثقة المتبادلة بينهم وبين القيادة (سعد، ٢٠٢١).

• الاتصال الفعال : Effective Communication

يشير هذا البعد إلى وجود قنوات اتصال واضحة ومفتوحة بين المستويات الإدارية المختلفة، تتيح تبادل المعلومات والآراء بشفافية، وتدعم مشاركة العاملين في القضايا المتعلقة بالعمل، مما يعزز الثقة بالقائد، ويسهم في رفع مستوى الانخراط والاستغراق الوظيفي (عبد الله، ٢٠٢٠).

• العمل الجماعي : Teamwork

يعكس هذا البعد مدى تشجيع المنظمة لروح الفريق والتعاون بين العاملين، وتكامل الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة، بما يعزز الشعور بالانتماء التنظيمي، ويقوي العلاقات الاجتماعية داخل العمل، ويرفع مستويات التفاني والانغماس الوظيفي (العباب، ٢٠٢٣).

ثانياً: الثقة بالقائد Trust in Leader :

١. ماهية الثقة بالقائد:

تمثل الثقة بالقائد أحد المرتكزات النفسية والسلوكية في العلاقة بين القائد والمرؤوسين، حيث تؤثر بشكل مباشر في اتجاه العاملين وسلوكياتهم التنظيمية كالرضا الوظيفي والتعاون وزيادة أداء العمل مما يشجع المرؤوسين على العلاقة والبقاء في المنظمة وبذل جهد إضافي لخلق قيمة للمنظمة (سعيد، ٢٠١٩)، وتشير الثقة بالقائد إلى اعتقاد الموظف بأن القائد يتسم بالنزاهة والكفاءة والعدالة، وأنه يتصرف بما يحقق مصلحة العاملين والمنظمة معاً (Dirks & Ferrin, 2002)، كما أن تعرف الثقة بالقائد بأنها مدى الفرد للانصياع لرغبات وتوجيهات القائد بناءً على الخلفية والمعرفة الجيدة التي يمتلكها عنه (ال وهاس وآخرون، ٢٠٢٥).

٢. أبعاد الثقة بالقائد:

تم تحديد أبعاد الثقة بالقائد بثلاثة أبعاد كما وردت في كثير من الدراسات التي تناولت موضوع الثقة ومنها دراسة كل من: (الكبيسي والكعبي، ٢٠٢٠)، (الكعبي، ٢٠١٣)، ثلاثة أبعاد رئيسية للثقة التنظيمية، وهي:

• القدرة (Ability):

تشير إلى قدرة الموظف على أداء المهام المتعلقة بالعمل بشكل فعال، كما تعكس متطلبات التميز والكفاءة المهنية التي يجب توفرها للوفاء بتوقعات ومطالب المنظمة.

- النزاهة (Integrity):

وتعني صدق الموظف وأخلاقياته في ممارسة العمل، كما أنها تعد عاملاً هاماً في بناء الثقة التنظيمية، حيث يتوقع الفرد أن يكون الموظف صادقاً وأميناً في تعامله مع المعلومات والموارد والعملاء وزملاء العمل (ال وهاس وآخرون، ٢٠٢٥).

- الإحسان (Benevolence):

ويشير إلى اهتمام الموظف برفاهية وسلامة المنظمة وموظفيها بشكل عام، وينعكس الإحسان في اهتمام الموظف بمصلحة الآخرين ورغبته في التعاون والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بطرق تنفيذ الجميع.

ثالثاً: الاستغراق الوظيفي

١. مفهوم الاستغراق الوظيفي:

يعرف الاستغراق الوظيفي بأنه "مدى حب وانغماس الموظف بحماس والشعور بأهمية عمله والتكيف مع البيئة المحيطة لتحقيق الأهداف المشتركة" (فرح وآخرون، ٢٠١٩)، كما أن مفهوم الاستغراق الوظيفي يشتمل مجموعة من العوامل التي تتعلق بعوامل نفسية وعاطفية وعقلية للفرد ترتبط وبقوة بوظيفته داخل المنظمة في سبيل تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين على حد سواء، لذلك تعددت التعاريف والمفاهيم المفسرة للاستغراق الوظيفي على اعتبار أنه أحد المفاهيم السلوكية الحديثة في علم الإدارة والأعمال (السبعواوي، ٢٠١٨).

ويرى حسنين (2013) أن ظروف بيئة العمل، وخصائص الوظيفة، وجماعة العمل، الأسلوب المتبع في الإشراف على العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات من الأمور التي تؤدي إلى تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، ويرى البعض أن تنمية استغراق العاملين تنطلق من المهارات التي يتمتع بها القادة القادة؛ لزيادة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين لديهم ومنها تسريع التدريب والدعم الوظيفي، والاعتراف بأعمال الموظفين الجيدة، وإنجازاتهم، وتحميلهم مسؤولية النتائج (المصري، ٢٠٢٣).

٢. أبعاد الاستغراق الوظيفي

قدّم (Schaufeli, et. al, 2002) نموذجاً ثلاثي الأبعاد للاستغراق الوظيفي، يتمثل في:

- الحماس (Engagement):

يعني المستويات العالية من الطاقة والنشاط والمرونة الفكرية أثناء العمل، كما يشير إلى حالة من الرغبة والشغف العالي في القيام بالعمل والاندماج فيه، حيث يعد الحماس عنصراً

مهماً لاستغراق الموظف في العمل وتحقيق النجاح، ومن مظاهر الحماس التزام الموظف وعلاقته بالعمل والشعور بالانتماء إلى المنظمة (صالح، ٢٠٢٠).

• الإخلاص (Dedication):

أي الاندماج العالي والتوجه الشعوري أثناء العمل، ويشير الإخلاص إلى الرغبة والمشاركة الفعالة في العمل، كما يعكس مدى اهتمام الموظف بالعمل الذي يقوم به، والارتباط العاطفي بالمنظمة والرغبة في تحقيق النجاح والتميز (ميتا ومزيق، ٢٠١٧).

• الانغماس (Absorption):

ويشير إلى تركيز الموظف بشكل كامل في العمل وتشغيله بشكل مفرط، كما يتعلق بقدرة الموظف على تحقيق ذروة التركيز والدخول في حالة التدفق أثناء القيام بالمهام الوظيفية (Khosrof & Nashmi, 2024).

رابعاً: علاقة بين التمكين الإداري والثقة بالقائد والاستغراق الوظيفي:

توضح الأدبيات أن هناك علاقات متبادلة بين المتغيرات الثلاثة في الدراسة. حيث يعزز التمكين الإداري الشعور بالكفاءة والمسؤولية لدى الموظف، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الثقة بالقائد (عسليه وديوب، ٢٠٢٤؛ شبل، ٢٠٢١، هوارى، ٢٠٢٠). كما أن بيئة العمل المتمكنة تدعم الحماس والإخلاص والانغماس في العمل، وبالتالي ترفع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين (شبعوات، ٢٠٢٢؛ Abbas et al., 2016). وفي المقابل، تلعب الثقة بالقائد دوراً مهماً في تحسين العلاقات والتعاون بين الأفراد، وتعزيز الالتزام والانغماس في أداء المهام (الشركسي والعجيلي، ٢٠٢٣). وتشير الدراسات أيضاً إلى أن الثقة بالقائد قد تعمل كآلية وسيطة لنقل أثر التمكين الإداري إلى الاستغراق الوظيفي، بحيث يؤدي تمكين الموظف إلى زيادة ثقته بالقائد، مما يحفز على الانغماس والحماس في العمل (الكبيسي والكعبي، ٢٠٢٠).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

تناول هذا المبحث الدراسات التي تناولت كل من الثقة التنظيمية والتمكين الإداري والاستغراق الوظيفي، بالإضافة إلى التعرف أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات وأوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات:

أولاً: الدراسات المحلية:

بحث (قفلة وآخرون، ٢٠٢٥) اثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، وقياس مستوى جودة الحياة وواقع الاستغراق في الشركة، باستهداف عينة عشوائية بلغت ٢٢٦ موظفا وموظفة في الشركة، وقد توصلوا الى مستوى متوسط من جودة الحياة، ومستوى عالي للاستغراق الوظيفي، كما أظهرت النتائج اثر لجودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي، وتناولت دراسة (ناصر وآخرون، ٢٠٢٥) دور التمكين الإداري في جودة الخدمات بمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران، وذلك بتوزيع استبانة على ١٠٢ مشاركا، وخلصت الى توافر التمكين الإداري بدرجة عالية، كما أظهرت وجود اثر معنوي للتمكين الإداري في جودة الخدمات، وهدفت دراسة (العريقي وأمين، ٢٠٢٥) الى التعرف على حقيقة التمكين الوظيفي ومستوى توافر الوظائف في المؤسسات اليمنية الاهلية والعلاقات المتنوعة، طبقت على ٣٣٥ فردا من الكادر الاكاديمي والإداري، وخلصت الى ان مستوى تطبيق التمكين الوظيفي كان بدرجة عالية، مع وجود درجة ارتباط ذات دلالة.

كما سعت دراسة (Khosrof & Nashmi, 2024) الى التعرف على اثر إدارة المواهب على الاستغراق الوظيفي في البنوك الإسلامية العاملة في امانة العاصمة صنعاء، وتم اختيار ٢٨٠ مفردة عشوائية مثلت مجتمع الدراسة، وخلصت الى مستوى ممارسة عالية لكل من إدارة المواهب والاستغراق الوظيفي في البنوك المبحوثة، كما اظهر النتائج اثر إيجابي لإدارة المواهب في الاستغراق الوظيفي، وسعت دراسة (الفقيه وآخرون، ٢٠٢٣) الى التعرف على واقع التمكين الإداري في كليات المجتمع اليمنية وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي، وتم سحب عينة عشوائية قوامها ١٣٨ موظفا، وتوصلت النتائج الى مستوى متدني من التمكين الإداري، وكذا وجود اثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي.

وأجرى (محمد، ٢٠٢٣) هدفت الى التعرف على مستوى التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة الحديدة، وطبقت على عينة بلغت ٤٠ عضو هيئة تدريس وموظفا، وتوصلت الى وجود علاقة طردية معنوية بين واقع التمكين الإداري المتبع في جامعة الحديدة والرضا الوظيفي. وهدفت دراسة (Musleh & saleh, 2020) الى قياس اثر القيادة التحويلية على التمكين الإداري وتحديد مستوى تطبيقها لدى شركات تصنيع الادوية في اليمن، ووزع استبيان على ٣٣٠ مشاركا، وخلصت الى مستوى ممارسة متوسط للقيادة التحويلية والتمكين الإداري في الشركات المبحوثة، وتناولت دراسة (بن كليب، ٢٠١٨) اثر الحوافز في التمكين الاداري في

المؤسسة العامة للصرف الصحي بمدينة المكلا حضرموت، والتي تم اجراؤها على ٢٥٥ موظف، وتوصلت الى وجود اثر ايجابي للحوافز في التمكين الإداري.

ثانيا: الدراسات العربية:

بحثا (الشركسي والعجيلي، ٢٠٢٣) اثر نمط القيادة التحويلية على ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية دور الثقة بالقائد كوسيط في العلاقة في ثمان مدارس داخلية في بلدية الخمس بليبيا، وتم اختيار ٢٢٠ معلم ومعلمة بشكل عشوائي، وتوصلت الى نتائج منها ان للثقة بالقائد دور وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وكل من الروح الرياضية والضمير، ولم يدعم التحليل الوساطة بين نمط القيادة والايثار والكياسة، وهدفت دراسة (Baquero, 2023) إلى تحليل أثر القيادة الأصيلة في تعزيز الانخراط الوظيفي لدى العاملين، مع اختبار الثقة في القائد كمتغير وسيط، والرفاهية في مكان العمل كمتغير معدل لهذه العلاقة، تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 476 موظفًا من العاملين في قطاع الفنادق بمدينة دبي، أظهرت النتائج أن الثقة في القائد تلعب دورًا وسيطًا جوهريًا في تفسير العلاقة بين القيادة الأصيلة والانخراط في العمل، حيث تعمل على تقوية هذا التأثير بشكل غير مباشر. وسعت دراسة (قرين واخرون، ٢٠٢٢) الى اختبار طبيعة اثر التمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، وتم اختيار ١٣٠ موظفا بالشركة بصفة عشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود اثر إيجابي للتمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي لدى عمال الشركة، وتناولت دراسة (شيوخات واخرون، ٢٠٢٢) اثر تمكين العاملين على الاستغراق الوظيفي في جامعة قاصدي مرباح بورقلة، حيث تم توزيع استبانة على ٥٠ موظفا بالجامعة، وتوصلت الدراسة الى وجود اثر دال احصائيا لأبعاد تمكين العاملين الخاصة بتفويض السلطة، وفرق العمل والمشاركة بالمعلومات على الاستغراق الوظيفي، وعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين الخاصة بتفويض السلطة والاستقلالية على الاستغراق الوظيفي.

وبحث (السلمي واخرون، ٢٠٢١) واقع ممارسة سلوكيات قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة ولعاقنا بالثقة بالقائد لدى المعلمين والمعلمات، وتم اخ عينة بلغت ٤٣٩ معلما ومعلمة، واطهرت النتائج مستوى عالي للممارسات سلوكيات القيادة الأخلاقية وكذا الثقة بالقائد، كما أظهرت النتائج أيضا وجود علاقة ارتباط موجبة بينهما، وركزت دراسة (شبل، ٢٠٢١) على العلاقة بين الثقة التنظيمية والتمكين الإداري، وزعت الاستبانة على ٤١ من العاملين في البنك الاهلي وبنك CIB في بني سويف، واسفرت النتائج عن درجة مرتفعة من

الثقة التنظيمية في بنك CIB، ودرجة متوسطة في البنك الأهلي، ودرجة متوسطة للتمكين الإداري في كلا البنكين، كما خلصت النتائج الى وجود علاقة ايجابية معنوية بين الثقة التنظيمية والتمكين الإداري، وهدفت دراسة (Abdeldayem.,et, 2021) الى التعرف على تأثير التمكين الإداري (العمل الجماعي - الاستقلالية - التدريب - المشاركة) على الانتهاء التنظيمي للموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والسياحة في مملكة البحرين، تم مسح ٢١٢ موظفاً، وكشفت النتائج عن وجود اثر للتمكين على الانتهاء التنظيمي.

وتناولت دراسة (الشهراني والقرني، ٢٠٢١) العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والثقة بالقائد في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين، وقد تم توزيع ٤٥٤ استبانة استرجعت جميعاً، وخلصت الى ان مستوى الثقة بالقائد في المدارس المبحوثة جاءت بدرجة توافر عالية، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة ومستوى الثقة بالقائد لدى المعلمين، وركز (خلف، ٢٠٢١) في دراسته على توضيح الدور الذي تؤديه السعادة في مكان العمل في تعزيز الثقة التنظيمية لدى موظفي جامعة الفلوجة، وزعت استبانة على عينة مكونة من ٤٠ فرداً، وتوصلت الدراسة الى ان هناك علاقة بين السعادة في مكان العمل والثقة التنظيمية. وبحثا (الكبيسي، والكعبي، ٢٠٢٠) تأثير استراتيجية التمكين غي اداء العاملين بتوسط الثقة التنظيمية، ومثلت عينة الدراسة بـ ١٥٩ مهندس في شركة الخطوط والانابيب النفطية، وتوصلت الى وجود علاقة ارتباط طردي ومعنوي وتأثير ايجابي بين استراتيجية التمكين والثقة التنظيمية وبين استراتيجية التمكين واداء العاملين، وان تأثير استراتيجية التمكين في اداء العاملين يتعاضد من خلال الثقة التنظيمية، وتناولت دراسة (Alfadli & Al-Mehaisen, 2019) واقع التمكين الاداري لدى الاداريين المعينين حديثا بالمدارس المتوسطة بمدينة رياض الخبراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، تم الدراسة على ٨٩ اداريا تم توظيفهم حديثا، وقد اسفرت الدراسة عن مستوى متوسط من التمكين الاداري بين الاداريين المعينين حديثا بالمدارس المتوسطة، وجاء تفويض السلطة في المرتبة الاولى يليه العمل الجماعي والتواصل الفعال والتحفيز الذاتي والتنمية الشخصية على التوالي، وركزت دراسة (ابو ربيع، ٢٠١٩) على دور التمكين الاداري في تعزيز الابداع التنظيمي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، تم توزيع ٤٥٠ استبانة على العاملين بجهاز الشرطة بالمحافظات الجنوبية، وتوصلت الدراسة الى مستوى ممارسة مرتفع للتمكين الاداري، وكان بعد فرق العمل الاكثر توافرا، وفي المرتبة الاخيرة بعد التحفيز.

كما أجرت (الصالح، ٢٠١٩) دراسة تهدف الى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين والتنبؤ بها عن طريق ممارسات القيادة الاخلاقية التشاركية لأعضاء الادارة المدرسة من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، ووزعت ١٣٥١ استبانة، وتوصلت الى ان مستوى الثقة التنظيمية كان مرتفعاً بجميع ابعاده في حين كان مستوى ممارسة القيادة الاخلاقية كانت مرتفعة الى متوسطة. وركزت دراسة (سعيد، ٢٠١٩) على اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية في شركة توزيع المنتجات النفطية ببغداد، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها ١٩٠ فرداً، وأبرز ما توصلت اليه الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين ابعاد القيادة الخادمة والثقة التنظيمية، واجرى كل من Al-Qatawneh & (Mobaideen, 2017) دراسة للتعرف على اثر استراتيجيات الموارد البشرية في التمكين الاداري في شركة قطرانة للإسمنت العربية، وطبقت الدراسة على عينة من موظفي الشركة عددهم ٩٥ موظف، اظهرت النتائج ان مستوى تطبيق التمكين الاداري كان مرتفعاً، وخلت الة وجود اثر معنوي لاستراتيجيات الموارد البشرية في التمكين الاداري.

ثالثاً: الدراسات الدولية:

أظهرت نتائج دراسة كل من (Rai & Koodamara, 2025)، والتي اهدفت الى دراسة العلاقة بين الثقة بالقائد والارتباط التنظيمي لدى موظفي القطاع المصرفي بجنوب الهند والتي شملت ٤٩٦ موظفاً، أظهرت ان للثقة بالقائد اثر معنوي على الالتزام المعيارى أي ان الموظفين الذين يثقون بالقائد يشعرون بالواجب الأخلاقي للبقاء في المنظمة، وسعى كل من (Çoban, Özdemir, & Bellibaş, 2020) الى استكشاف تأثير الثقة بالمديرين وتركيز القادة على التدريس على كل من تعاون المعلمين والكفاءة الذاتية لديهم، تم جمع البيانات من ٦١٤ معلماً من ٤٥ مدرسة اعدادية من ١٤ منطقة في تركيا، وتوصلوا الى ان دراستهم تؤكد ان الثقة بالقائد وتركيزهم على التدريس لهما تأثير مباشر وغير مباشر عبر التعاون على الكفاءة الذاتية للمعلمين، وان هذه الممارسات القيادية مهمة حتى خارج السياق الغربي التقليدي، وفحصت دراسة (Kura, et.al, 2016)، الثقة التنظيمية كوسيط للعلاقة بين الدعم التنظيمي المتصور والانحراف البناء، تم الحصول على البيانات من عينة من ٢١٢ موظفاً بدوام كامل في احدى مؤسسات القطاع العام في نيجيريا، كشفت النتائج ان الدعم التنظيمي المتصور كان مرتباً بشكل ايجابي بالانحراف البناء. وتناولت دراسة (Bulatova, 2015) العلاقة بين المكونات المعرفية والعاطفية للثقة والقيادة الاخلاقية، تم اختيار عينة من ٢١٥ موظفاً في ٤ منظمات اعمال في

لاتفيا، تشير النتائج الى ان القيادة الموجهة للعلاقات والتي تنطوي على دلالة اخلاقية لها علاقة ايجابية بالثقة. وتناولت دراسة (Lin & Tseng, 2013) تأثير السلوك القيادي والتمكين النفسي على الرضا الوظيفي للمديرين التنفيذيين لأمن الحرم الجامعي في جامعات تايوان الخاصة، وزعت ١٢٠ استبانة على عينة عشوائية من المديرين، وتوصلت الدراسة الى وجود ارتباط ايجابي بين المتغيرات الثلاثة السلوك القيادي والتمكين النفسي والرضا الوظيفي، كما اظهرت النتائج وجود اثر ايجابي كبير للسلوك القيادي والتمكين النفسي على الرضا الوظيفي.

وقد أجرى كل من (Yilmaz & Altunkurt, 2012) دراسة بعنوان العلاقة بين بين سلوك القادة والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، والتي طبقت على عينة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة كوتاهيا بتركيا بلغت ٢٧١ معلما. وظهرت النتائج ان لدى المعلم علاقة ارتباط ايجابية حول الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية وسلوك القادة في المدارس، كما اشارت النتائج وجود علاقة ايجابية بين قادة المدارس والمعلمين، وان تصور المعلمين حول الثقة بلغ ثلثي العينة، وثلث العينة حول الثقة بالزملاء، وخمس حول الثقة في اصحاب المصالح. وسعت دراسة (Nzuve & Bakari, 2012) الى تحديد مدى قيام مجلس مدينة نيروبي بوضع برامج تمكين للموظفين، وايضا لتحديد العلاقة بين ممارسة تمكين الموظفين واداء مجلس نيروبي، شكلت عينة الدراسة من ٦٠ موظفا، كشفت نتائج الدراسة ان الموظفين يتم تمكينهم الى حد كبير، ووجدت الدراسة ايضا ان هناك علاقة ايجابية قوية بين تمكين الموظف والاداء، وخلصت الى ان تمكين الموظف له تأثير ايجابي كبير على اداء مجلس مدينة نيروبي، وتناولت دراسة (Liu, et.al., 2010) اثر القيادة التحويلية في ورفاهية الموظف من خلال الدور الوسيط للثقة في القائد والكفاءة الذاتية، وتم جمع البيانات من ٧٤٥ موظفا في جمهورية الصين الشعبية، كشفت النتائج ان ثقة الموظفين في القائد والكفاءة الذاتية توسطت جزئيا في تأثير القيادة العملية على الرضا، والتوسط الكامل لتأثير القيادة العملية على ضغوط العمل واعراض الاجهاد.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

من العرض السابق للدراسات السابقة يمكن استخلاص الاتي:

١. قلة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة (التمكين الإداري والثقة بالقائد والاستغراق الوظيفي) حيث يظهر ان جميع الدراسات لم تتطرق للعلاقة المدروسة في الدراسة الحالية.

٢. افتقار البيئة المحلية للدراسات عن موضوعات الدراسة الحالية وبالأخص في تناول متغيرين أو ثلاثة متغيرات من متغيرات الدراسة الحالية.
٣. لم تتطرق أي من الدراسات السابقة الى تطبيق متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة وبنفس العلاقة في القطاع الصناعي.
٤. هدفت الدراسة الحالية الى بيان الدور الوسيط للثقة بالقائد في تفسير العلاقة بين التمكين الاداري والاستغراق الوظيفي في مصانع المياه المعدنية بوادي حضرموت وهذا ما لم تتطرق له أي من الدراسات السابقة.
٥. لم تتطرق أي من الدراسات السابقة الى تناول ابعاد متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة والتي تمثلت في ابعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، الدافعية والتحفيز، التعلم والتدريب، الاتصال الفاعل، العمل الجماعي)، وأبعاد الثقة بالقائد (القدرة، النزاهة، الإحسان) وأبعاد الاستغراق الوظيفي (الحماس، الإخلاص، الانغماس)، وعليه يمكن القول ان الدراسة الحالية: تفردت في عرضها عن بقية الدراسات بحسب علم الباحث.

المبحث الرابع: الدراسة الميدانية

أولاً : الطريقة والإجراءات

- ١- **منهج الدراسة:**
من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لإجراء هذه الدراسة.
- ٢- **مجتمع الدراسة:**
يتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والعاملين في مصانع المياه الصحية بوادي حضرموت، والبالغ عددهم ٢٤٠ عاملاً وموظفاً، موزعين على خمسة مصانع على النحو الآتي:
 - مصنع صفاء سيئون للمياه الصحية، وعددهم (٥٥) عاملاً وموظفاً.
 - مصنع شبام للمياه الصحية، وعددهم (٧٠) عاملاً وموظفاً.
 - مصنع يونا للمياه الصحية، وعددهم (٢٥) عاملاً وموظفاً.
 - مصنع الجزيرة للمياه الصحية، (٥٠) عاملاً وموظفاً.
 - مصنع مودة للمياه الصحية، (٤٠) عاملاً وموظفاً.

وقد تم تجميع هذه المعلومات بناءً على مقابلات مسبقة مع إدارة كل من هذه المصانع المبحوثة.

٣- عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة الطبقية المتناسبة، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقاً لمصانع المياه الصحية محل الدراسة، ثم تم اختيار أفراد العينة من كل مصنع بما يتناسب مع حجمه النسبي من إجمالي مجتمع الدراسة، وذلك لضمان تمثيل جميع المصانع المبحوثة. ونظراً لأن مجتمع الدراسة محدود الحجم ويبلغ (٢٤٠) موظفاً وعاملاً، فقد حرص الباحث على استهداف نسبة مرتفعة من أفراد المجتمع بما يضمن الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي، مع الأخذ في الاعتبار احتمالية عدم استرجاع بعض الاستبانات أو استبعاد بعضها لعدم اكتمال بياناتها. وبناءً على ذلك تم توزيع (١١٨) استبانة، تمثل ما نسبته (٤٩,٢٪) من إجمالي مجتمع الدراسة.

وقد استُرجع من الاستبانات الموزعة (٨٦) استبانة بنسبة استجابة بلغت (٧٢,٨٪)، وبعد مراجعتها واستبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي، بلغ عدد الاستبانات المقبولة (٧٧) استبانة، وهي التي اعتمدت في إجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة.

ويُعد حجم العينة المقبولة مناسباً للأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، كما أن تمثيل ما يقارب نصف مجتمع الدراسة عند التوزيع يعزز من قدرة النتائج على التعبير عن مجتمع الدراسة محل البحث، والجدول التالي يوضح حجم العينة المدروسة:

الجدول (١): حجم العينة المدروسة

البيانات	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات المفقودة	الاستبانات الفارغة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات المقبولة
العدد	١١٨	٨٦	٣٢	٥	٤	٧٧
النسبة	١٠٠٪	٧٢,٨٪	٢٧,١٪	٤,٢٪	٣,٣٪	٦٥,٢٪

٤- صدق أداة الدراسة:

تم إخضاع أداة الدراسة لاختبارات الصدق وذلك من خلال ما يلي:

أ. صدق المحكمين (الصدق الظاهري): قام الباحث بعرض نموذج الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سيئون. وقد قام الباحث بعد استرجاع الاستبانات من المحكمين بالأخذ بجميع الملاحظات المطروحة من قبل السادة المحكمين، وقام بإجراء التعديلات اللازمة على النموذج بما يتطابق مع توصيات المحكمين، بتعديل صياغة بعض الفقرات وبعض الأسئلة، وغيرها من التعديلات المطلوبة التي أدت إلى إخراج نموذج الاستبيان بشكله النهائي الموضح في قائمة الملاحق من هذه الدراسة.

ب. صدق الاتساق الداخلي: قام الباحث باحتساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور والدرجة الكلية لكل محور لنموذج الاستبانة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٢) صدق الاتساق الداخلي لمحاو الدراسة

المحور الثاني: الثقة بالقائد			المحور الاول: لتمكين الاداري		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الابعاد			
٠,٠٠٠	.925**	القدرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الابعاد
٠,٠٠٠	.926**	النزاهة			
٠,٠٠٠	.884**	الإحسان	٠,٠٠٠	.872**	تفويض السلطة
المحور الثالث: الاستغراق الوظيفي			٠,٠٠٠	.882**	الدافعية والتحفيز
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الابعاد	٠,٠٠٠	.666**	التعلم والتدريب
٠,٠٠٠	.888**	الحماس	٠,٠٠٠	.699**	الاتصال الفاعل
٠,٠٠٠	.947**	الإخلاص	٠,٠٠٠	.834**	العمل الجماعي
٠,٠٠٠	.916**	الانغماس	٠,٠٠٠		

تظهر نتائج معاملات ارتباط البعد الى المجموع المبينة في الجدول أعلاه رقم (٢) تماسكا داخليا قويا ومتفاوتا لجميع ابعاد أداة الدراسة، حيث سجلت جميع المعاملات قيما ذات دلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠) وهي أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥)؛ وقد تفاوتت قوة هذه المعاملات حيث تصدرت الابعاد ذات المعاملات الأعلى الإخلاص والنزاهة والقدرة والانغماس بمعاملات بلغت (٠,٩٤٧ - ٠,٩٢٦ - ٠,٩٢٥ - ٠,٩١٨) على التوالي، كما أن أغلب الأبعاد حققت معاملات ارتباط تفوق (٠,٨٣٤)، مما يعكس اتساقا داخليا فائقا ويسلط الضوء على هذه الأبعاد كركائز أساسية في البنية الكلية للمتغيرات. أما البعدان الاتصال الفاعل والتعلم والتدريب فقد سجلا معاملات أقل نسبيا بلغت (٠,٦٩٩ - ٠,٦٦٦) على التوالي، إلا أن دلالتها الإحصائية تؤكد صلاحيتها للقياس ومساهمتها الواضحة في المفهوم الكلي. وهذا التماسك الداخلي العام والدلالة الإحصائية الشاملة يؤكدان على موثوقية الأداة ومصادقية نتائجها، مما يسمح بالاعتماد عليها في التحليلات والتفسيرات اللاحقة بدرجة عالية من الثقة.

٥- ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، لقياس ثبات نموذج الاستبانة، وكانت النتائج حسب الجدول (٣).

جدول (٣): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	النتيجة
التمكين الاداري	١٥	.922	عال جداً
الثقة بالقائد	٩	.918	عال جداً
الاستغراق الوظيفي	٩	.935	عال جداً
إجمالي الفقرات	٣٣	.952	عال جداً

يوضح الجدول (٣) نتائج تحليل الثبات باستخدام معامل الفا كرونباخ موثوقية عالية لأداة الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٥) وهو ما يعد مؤشرا ممتازا على اتساقها الداخلي وصدقها، وقد تجاوزت جميع معاملاتها الثبات للمتغيرات الرئيسية الحد الأدنى المقبول في البحوث العلمية (٠,٧٠)، مما يعكس دقة القياس ويعزز من مصداقية النتائج.

ويمكن القول إن النتائج تشير إلى:

- أن أدوات القياس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية. مما يسمح بالاعتماد على البيانات المجمعة وتحليلها بثقة.

- تأكيد صلاحية الأداة للتطبيق في سياقات بحثية مشابهة،
 - توفير أساساً منهجياً متيناً لتفسير النتائج والاستناد إليها في وضع التوصيات.
- ٦- **المعالجة الإحصائية:**
- قام الباحث باستخدام مجموعة من المعالجات الإحصائية في عملية التحليل الإحصائي من خلال برنامج (Spss) وهي:
- التكرارات والنسب المئوية والرسومات.
 - الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، الأوزان النسبية.
 - اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
 - اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات ودرجتها وقوتها.
 - اختبار معامل الانحدار لمعرفة أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
 - معامل التحديد R squared لمعرفة حجم التغيرات في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغيرات المستقلة.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

١- التحليل الوصفي لمتغير التمكين الإداري:

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التمكين الإداري بأبعاده مجتمعة

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المتوسط الحسابي	الترتيب
١	تفويض السلطة	٢, ٤٨	١, ٠٧٤	منخفض	٤
٢	الدافعية والتحفيز	٢, ٥٣	١, ٠١٩	منخفض	٢
٣	التعلم والتدريب	٢, ٣٧	٠, ٨٩٤	منخفض	٥
٤	الاتصال الفاعل	٢, ٤٩	٠, ٨٨٠	منخفض	٣
٥	العمل الجماعي	٢, ٥٨	٠, ٩٩٩	منخفض	١
المتوسط العام لتمكين الإداري		٢, ٥٣	٠, ٨٨٩	منخفض	

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير التمكين الإداري وأبعاده الخمسة في مصانع المياه بوادي حضرموت المبينة في الجدول (٤) أن الوضع العام للتمكين الإداري منخفضاً، حيث بلغ

المتوسط العام (٢, ٥٣) فقط، وهو ما يشير الى ضعف واضح في ممارسات التمكين داخل هذه المصانع. وجاء ترتيب الابعاد تنازليا كالآتي: العمل الجماعي (٢, ٥٨)، الدافعية والتحفيز (٢, ٥٣)، الاتصال الفاعل (٢, ٤٩)، تفويض السلطة (٢, ٤٨)، وأخيرا التعليم والتدريب (٢, ٣٧). وتكشف هذه النتائج عن حصول جميع الابعاد على متوسطات منخفضة، مما يدل على بيئة تنظيمية غير محفزة وتفتقر الى مقومات التمكين الفعال. ويعدا بعدا التعليم والتدريب "و" "تفويض السلطة" الأكثر تدهورا مما ينعكس سلبا على قدرات العاملين واستعدادهم لتحمل المسؤوليات. كما تشير قيم الانحرافات المعيارية المرتفعة نسبيا الى وخاصة في بعدي تفويض السلطة (١, ٠٧٤) والدافعية والتحفيز (١, ٠١٩) الى وجود تباين كبير في آراء العاملين وتجاربهم مع ممارسات التمكين، مما يستدعي تدخلا لمعالجة هذه الفجوات وتحسين المناخ التنظيمي بشكل عام.

٢- التحليل الوصفي لمتغير الثقة بالقائد:

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الثقة بالقائد بأبعاده مجمعة

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المتوسط الحسابي	الترتيب
١	القدرة	2.28	0.986	منخفض	3
٢	النزاهة	2.45	0.970	منخفض	1
٣	الإحسان	2.39	0.897	منخفض	2
المتوسط العام للثقة بالقائد		2.37	0.868	منخفض	

يظهر التحليل الوصفي لمتغير الثقة بالقائد وابعادها في مصانع المياه بواحي حضرموت والمبين في الجدول (٤) وجود مستوى منخفض بشكل عام في الثقة بالقائد، حيث بلغ المتوسط العام (٢, ٣٧) بانحراف معياري (٠, ٨٦٨)، مما يشير الى ضعف ثقة العاملين بقادتهم. وعلى مستوى الابعاد فقد جاء بُعد (النزاهة) في الترتيب الأول بمتوسط بلغ (٢, ٤٥)، وبانحراف معياري (٠, ٩٧٠)، يليه بُعد (الإحسان) بمتوسط حسابي بلغ (٢, ٣٩) وانحراف معياري (٠, ٨٩٧)، يليه بُعد (القدرة) بمتوسط حسابي بلغ (٢, ٢٨) وانحراف معياري (٠, ٩٨٦)، كأدنى مستوى. وتكشف هذه النتائج عن ان القيادات تواجه تحديات في تعزيز الثقة خاصة في مجال القدرة الذي يعكس الكفاءة والمهارة النفسية والإدارية، وكذا ضعف الاحسان الذي يمثل

الاهتمام الحقيقي برفاهية المرؤوسين، بينما حقق بعد النزاهة مستوى مقاربا ولو انه لا يزال منخفضا، كما تشير قيم الانحراف المعياري المرتفعة نسبيا وخاصة بعدي القدرة والنزاهة الى وجود تبيان ملحوظ في تقييمات العاملين لمستوى الثقة بقادتهم، مما يعكس اختلافا في تجاربهم او في أداء القيادات انفسهم، وهو ما يستدعي دراسة متعمقة لأسباب هذا التباين واعتماد برامج تطوير قيادية تركز على تعزيز الكفاءة والنزاهة والاهتمام بالعاملين بشكل متوازن.

٣- التحليل الوصفي لمتغير الاستغراق الوظيفي؛

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاستغراق الوظيفي

ت	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المتوسط الحسابي	الترتيب
١	الحماس	2.09	0.839	منخفض	3
٢	الإخلاص	2.24	1.009	منخفض	2
٣	الانغماس	2.44	1.093	منخفض	1
المتوسط العام للاستغراق الوظيفي		٢,٢٦	٠,٩٠٠	منخفض	

يبين الجدول (٥) نتائج التحليل الوصفي لمتغير الاستغراق الوظيفي في مصانع المياه بوادي حضرموت، وتظهر النتائج ان مستوى الاستغراق الوظيفي بشكل عام جاء منخفضا، حيث بلغ المتوسط العام (٢,٤٤) بانحراف معياري (٠,٩٠٠) مما يعكس ضعفا في ارتباط العاملين بوظائفهم وانغماسهم فيها. وقد جاء ترتيب الابعاد تنازليا كالآتي: الانغماس (٢,٤٤) كأعلى بعد، يليه الإخلاص والتفاني (٢,٢٤) ثم الحماس (٢,٠٩) كأدنى مستوى. وتكشف هذه النتائج عن حالة الفتور الوظيفي بين العاملين، حيث يشير الى الانخفاض في بعد الحماس الى افتقار العاملين للطاقة النفسية والايجابية في أداء مهامهم، بينما يعكس تدني مستوى الإخلاص ضعفا في الشعور بالشعور بالتحدي والفخر بالعمل. كما ان ارتفاع قيمة الانحراف المعياري في بعد الانغماس (١,٠٩٣)، يشير الى وجود تباين في آراء العاملين حول مستوى تركيزهم واندماجهم في العمل، مما قد يعكس اختلافا في طبيعة المهام البيئية العملية بين الأقسام المختلفة. هذه النتائج تنذر بوجود فجوة في الروح المعنوية للعاملين، وتستدعي تدخلا لتعزيز الحماس الوظيفي من خلال برامج تحفيزية وتصميم بيئة عمل داعمة للإبداع والانتماء التنظيمي.



ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسة (H_{01}) والتي تنص " يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الاستغراق الوظيفي من خلال الثقة بالقائد لدى العاملين في مصانع المياه بوادي حضرموت " من خلال استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وفق منهجية (Baron & kenny) لاختبار الوساطة، واستخدام أسلوب الخطي البسيط لاختبار علاقات التأثير. ولاختبار الفرضية الرئيسة، يجب أولاً اختبار الفرضيات الفرعية كلاً على حدة على النحو الآتي:

١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01-1})

نص الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مصانع المياه بوادي حضرموت ". وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٦): نتائج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التمكين الإداري في الاستغراق الوظيفي

المتغير	قيمة b	R	R2	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	نتيجة اختبار الفرضية
التمكين الإداري	٠,٣٤	٠,٣٣	٠,١١٢	٣,٠٧٤	٩,٤٤٧	٠,٠٠٣	قبول الفرضية

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط المبينة في الجدول رقم (٦) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الاستغراق الوظيفي، حيث بلغ معامل الانحدار (٠,٣٤)، مما يشير الى ان كل زيادة بمقدار وحدة في التمكين الإداري يؤدي الى زيادة بمقدار ٠,٣٤ في الاستغراق الوظيفي، وهذا يؤكد وجود علاقة طردية إيجابية بين المتغيرين، حيث يسهم تحسين التمكين الإداري في تعزيز مستوى الاستغراق الوظيفي بين العاملين في مصانع المياه بوادي حضرموت.

اما بالنسبة لقوة التفسير فقد بلغ معامل التحديد (٠,١١٢)، ويعني ذلك ان التمكين الإداري يفسر ما نسبته ١١,٢٪ فقط من التباين في الاستغراق الوظيفي، وهذه النسبة منخفضة نسبياً، مما يشير الى وجود عوامل أخرى غير مشمولة في النموذج تسهم في تفسير ما نسبته ٨٨,٨٪ من التباين في الاستغراق الوظيفي.

تجدر الإشارة الى ان دلالة النموذج الإحصائية مؤكدة من خلال قيم F والبالغة (٩, ٤٤٧) ذات الدلالة الإحصائية والتي بلغت قيمتها (٠, ٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المعيارية (٠, ٠٥)، مما يدل على النموذج كله ذو دلالة إحصائية. كما ان قيمة (T=3.074) ذات الدلالة الإحصائية تؤكد ان العلاقة بين المتغيرين حقيقية وليست نتيجة الصدفة. ويشير معامل الارتباط والبالغ (٠, ٣٣) الى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين.

تؤكد هذه النتائج بشكل عام صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على انه "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مصانع المياه بواحي حضرموت". لكنها تلفت الانتباه الى محدودية هذا التأثير، حيث يبدو ان التمكين الإداري رغم أهميته ليس العامل الوحيد في تحقيق الاستغراق الوظيفي، مما يدفع الى التوصية بدراسة متغيرات وسيطة أخرى قد تفسر بشكل أفضل آلية تأثير التمكين الإداري في الاستغراق الوظيفي مثل الثقة التنظيمية او الرضا الوظيفي او المناخ التنظيمي.

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H01-2)

نص الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الثقة بالقائد لدى العاملين في مصانع المياه بواحي حضرموت". وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٧): نتائج الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة التأثيرية للتمكين الاداري على الثقة بالقائد

البُعد	قيمة b	R	R2	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	نتيجة اختبار الفرضية
النزاهة	٠,٦٠	٠,٦١	٠,٣٨	٦,٧٣٣	٤٥,٣٣٧	٠,٠٠٠	قبول الفرضية

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط المبينة في الجدول رقم (٧) وجود تأثير قوي وذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الثقة بالقائد، حيث بلغ معامل التحديد (٠, ٣٨)، ويعني ذلك ان التمكين الإداري يفسر ما نسبته ٣٨٪ من التباين في الثقة بالقائد، وهي نسبة تعتبر مرتفعة نسبيا في الدراسات السلوكية والتنظيمية.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع التأثير السابق للتمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي والذي كان ١١٢,٠ نلاحظ ان قوة التأثير تكون أكبر بشكل ملحوظ في علاقة التمكين بالثقة، حيث تتجاوز ثلاثة اضعاف نسبة التفسير في العلاقة السابقة، مما يدل على ان التمكين الإداري

يسهم بشكل اكبر في بناء الثقة بالقائد مقارنة بتأثيره المباشر في الاستغراق الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك بان منح الصلاحيات وتفويض السلطة وتمكين العاملين يعكس إيجابيا وبشكل مباشر على مستوى ثقتهم بقيادتهم، حيث حيث يدرك العاملون ان القيادة تثق بهم وتوكل لهم الصلاحيات.

تجدر الإشارة الى ان دلالة النموذج الإحصائية مؤكدة من خلال قيم F والبالغة (٤٥,٣٣٧) ذات الدلالة الإحصائية والتي بلغت قيمتها (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المعيارية (٠,٠٥)، مما يدل على النموذج كله ذو دلالة إحصائية. كما ان قيمة (T=6.733) ذات الدلالة الإحصائية تؤكد ان العلاقة بين المتغيرين حقيقية وليست نتيجة الصدفة. ويشير معامل الارتباط والبالغ (٠,٦١) الى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، وتؤكد هذه النتائج بشكل عام صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على انه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الثقة بالقائد لدى العاملين في مصانع المياه بوادي حضرموت".

تؤكد هذه النتيجة الأهمية الاستراتيجية للتمكين الإداري كمدخل لبناء الثقة التنظيمية، والتي بدورها قد تكون عاملا وسيطا مهما في الاستغراق الوظيفي، وهذا يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة التي تشير الى ان البيئة التنظيمية الداعمة والتمكين يعدان من الركائز الأساسية لبناء الثقة بين القيادات والمؤوسين. ومن الناحية التطبيقية تبرز هذه النتيجة الحاجة الى تركيز مصانع المياه بوادي حضرموت على سياسات التمكين الإداري ليس فقط لتعزيز الاستغراق الوظيفي ولكن أيضا -وبشكل أكبر- لبناء علاقات قائمة على الثقة بين العاملين وقادتهم، مما سنعكس إيجابا على استغراقهم واندماجهم في أعمالهم، والمناخ التنظيمي بشكل عام.

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3)

نص الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالقائد في الاستغراق الوظيفي في مصانع المياه بوادي حضرموت". وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٨): نتائج الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة التأثيرية للثقة بالقائد في الاستغراق الوظيفي

البعد	قيمة b	R	R2	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	نتيجة اختبار الفرضية
الثقة بالقائد	٠,٦٢	٠,٥٩	٠,٣٥	٦,٣٦٧	٤٠,٥٤١	٠,٠٠٠	نرفض الفرضية

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط المبينة في الجدول رقم (٨) وجود تأثير قوي وذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الاستغراق الوظيفي، حيث بلغ معامل الانحدار (٠,٦٢)، مما يشير الى ان كل زيادة بمقدار وحدة في الثقة بالقائد يؤدي الى زيادة بمقدار ٠,٦٢ في الاستغراق الوظيفي، وهذا يعكس قوة التأثير الإيجابي للثقة بالقائد على انغماس العاملين وانخراطهم في أعمالهم.

اما بالنسبة لقوة العلاقة بين معامل الارتباط ($R=0.59$) وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين، مما يدل على ان ارتفاع مستوى الثقة بالقائد يرتبط ارتباطا وثيقا بزيادة مستوى الاستغراق الوظيفي. اما معامل التحديد والبالغ (٠,٣٥)، ويعني ذلك ان الثقة بالقائد تفسر ما نسبته ٣٥٪ فقط من التباين في الاستغراق الوظيفي، وهي نسبة تعتبر مرتفعة ومهمة في البحوث السلوكية والتنظيمية.

تجدر الإشارة الى ان دلالة النموذج الإحصائية مؤكدة من خلال قيم F والبالغة (٤٠,٥٤١) ذات الدلالة الإحصائية والتي بلغت قيمتها (٠,٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعيارية (٠,٠٥)، مما يدل على النموذج كله ذو دلالة إحصائية. كما ان قيمة ($T=6.367$) ذات الدلالة الإحصائية تؤكد ان العلاقة بين المتغيرين حقيقية وليست نتيجة الصدفة. كما ان قوة التأثير (٠,٦٢) وقوة التفسير (٠,٣٥) تعدان اعلى من نظيراتها في علاقة التمكين بالاستغراق، مما يسلط الضوء على الأهمية النسبية الأكبر للثقة بالقائد في تفسير الاستغراق الوظيفي مقارنة بالتمكين الإداري.

تؤكد هذه النتائج تدعم بقوة صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على انه "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ثقة بالقائد في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مصانع المياه بواحي حضرموت". كما انها تعزز فرضية الوساطة الرئيسية، حيث ان قوة العلاقة بين الثقة بالقائد والاستغراق الوظيفي تشير الى ان الثقة بالقائد تمثل آلية فعالة يمكن خلالها للمتغيرات التنظيمية الأخرى -مثل التمكين الإداري- ان تؤثر في الاستغراق الوظيفي.

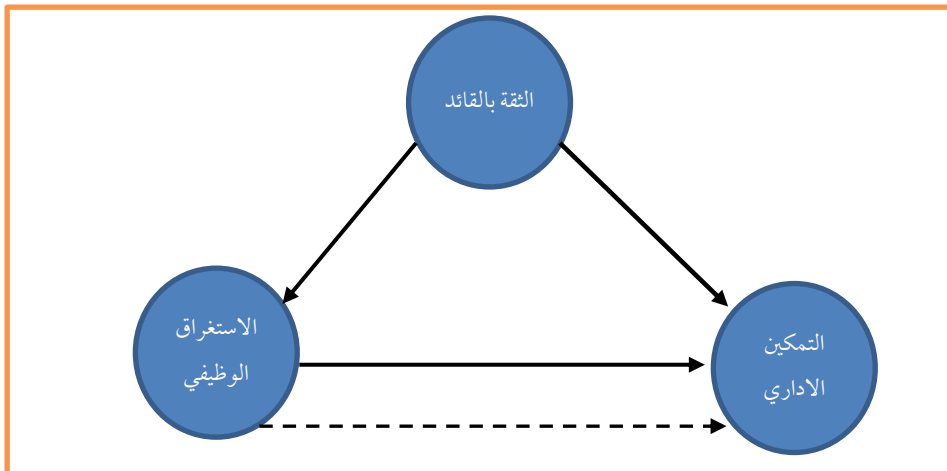
٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H01-4)

نص الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الاستغراق الوظيفي من خلال الثقة بالقائد لدى العاملين في مصانع المياه بواحي حضرموت".

لاختبار الفرضية تم استخدام الانحدار المتعدد عبر PROCESS Macro (Model 4) وفق (Hayes, 2013) مع عينة Bootstrap ٥٠٠٠ و ٩٥٪ فترة ثقة لضمان دقة النتائج.

جدول (٨): العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين التمكين والاستغراق الوظيفي من خلال الثقة بالقائد

المسار	المعامل	الخطأ المعياري	R2	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.	نتيجة اختبار الفرضية
التأثير المباشر (قبل الوسيط)	0.34	0.110	0.112	3.074	0.003	نرفض الفرضية
التأثير المباشر (بعد الوسيط)	-0.47	0.119	0.252	-0.394	0.695	
المسار a (تمكين ← ثقة)	0.60	0.089	-	6.733	0.000	
المسار b (ثقة ← استغراق)	0.64	0.123	-	5.340	0.000	
التأثير غير المباشر	-0.287	0.059	-	-	0.371	



شكل ٢: نموذج الوساطة

أظهرت النتائج في الجدول رقم (٨) أن التأثير المباشر للتمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي كان دالاً قبل إدراج الثقة بالقائد، مما يشير إلى أن التمكين يعزز استغراق الموظفين في العمل مباشرة.

ومع إدخال الثقة كمتغير وسيط، أصبح التأثير المباشر غير دال، بينما المسارات الجزئية أظهرت أن التمكين الإداري يعزز الثقة، والثقة تعزز الاستغراق الوظيفي بشكل دال إحصائياً، رغم ذلك، لم يظهر التأثير غير المباشر للتمكين عبر الثقة كوسيط دالاً، مما يعني أن فرضية

الوساطة لم تتحقق في هذه الدراسة. وعليه، يمكن الاستنتاج أن الثقة بالقائد تؤثر على الاستغراق الوظيفي كمتغير مستقل، بينما أثر التمكين المباشر يظل قبل إدراج الثقة.

المبحث الخامس: النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

أسفرت نتائج الدراسة عن مجموعة من النتائج الجوهرية التي تسهم في تعميق الفهم النظري والتطبيقي للعلاقات بين التمكين الإداري، الثقة بالقائد، والاستغراق الوظيفي، ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

١. أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، حيث تباينت أبعاد التمكين، وتقدم بعد تفويض الصلاحيات والعمل الجماعي على بقية الأبعاد، في حين جاءت بعض الأبعاد مثل الاستقلالية والاتصال الفعال بدرجات أقل نسبياً.

وتتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات المحلية والعربية مثل دراسات (Musleh & Saleh, 2020؛ شبعات وآخرون، ٢٠٢٢)، التي أشارت إلى تفاوت تطبيق أبعاد التمكين داخل المنظمات.

٢. بينت النتائج أن مستوى الثقة بالقائد جاء مرتفعاً، مما يعكس إدراك العاملين لكفاءة القادة ونزاهتهم وحرصهم على مصالح المرؤوسين. وتنسجم هذه النتيجة مع دراسات (السلمي وآخرون، ٢٠٢١؛ الشهراني والقرني، ٢٠٢١)، التي أكدت أن الممارسات القيادية الإيجابية تسهم في تعزيز الثقة التنظيمية.

٣. أظهرت النتائج أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين جاء مرتفعاً، وهو ما يشير إلى ارتفاع درجة الاندماج النفسي والوجداني والمعرفي في العمل. وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسات محلية ودولية مثل (قفلة وآخرون، ٢٠٢٥؛ Rai et al., 2025).

٤. أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي، بما يعني أن زيادة مستويات التمكين تؤدي إلى تعزيز اندماج العاملين في أعمالهم. وتنسجم هذه النتيجة مع دراسات (قرين وآخرون، ٢٠٢٢؛ ربيع وآخرون، ٢٠٢٢؛ Nzuve & Bakari, 2012).

٥. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ومعنوي للتمكين الإداري في تعزيز الثقة بالقائد، وهو ما يشير إلى أن السياسات الإدارية التي تمنح العاملين صلاحيات أوسع وتدعم مشاركتهم في

اتخاذ القرار تعزز من ثقتهم بقياداتهم. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسات (شبل، ٢٠٢١؛ الكبيسي والكبيسي، ٢٠٢٠).

٦. كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي مباشر للثقة بالقائد على الاستغراق الوظيفي، مما يؤكد الدور المحوري للثقة كعامل نفسي وتنظيمي محفز للاندماج في العمل، وهو ما تدعمه نتائج دراسات (عبد الله، ٢٠١٨؛ عبد العزيز، ٢٠١٦).

٧. على الرغم من أن التمكين الإداري يعزز الثقة بالقائد، والثقة تعزز الاستغراق الوظيفي، إلا أن النموذج لم يظهر أثراً غير مباشر دالاً إحصائياً للتمكين عبر الثقة. وعليه، فإن فرضية الوساطة غير مدعومة في هذا السياق، مما يعني أن الثقة بالقائد تؤثر على الاستغراق الوظيفي كمتغير مستقل، بينما أثر التمكين الإداري المباشر يظهر فقط قبل إدراج الثقة. هذه النتيجة قد تعكس خصوصية بيئة العمل أو الثقافة التنظيمية في المصانع المبحوثة. وتختلف هذه النتيجة مع عدد من الدراسات العربية والدولية التي أكدت الدور الوسيط للثقة في العلاقات التنظيمية (الشركسي والعجيلي، ٢٠٢٣؛ Liu et al., 2010).

ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية والعلمية، على النحو الآتي:

١. نظراً لأن التمكين الإداري أثبت أثراً إيجابياً مباشراً على الاستغراق الوظيفي، يُوصى المنظمات بتوسيع صلاحيات الموظفين، وتعزيز العمل الجماعي، وتفويض السلطة بشكل فعال، مع التركيز على رفع مستوى الاستقلالية والاتصال الفعال في بيئة العمل.

٢. نظراً لدور الثقة بالقائد في زيادة الاستغراق الوظيفي، يُنصح القادة بالتحلي بالنزاهة، والشفافية، والالتزام بحقوق الموظفين، مع الاهتمام بالتواصل المستمر معهم لتقوية العلاقات التنظيمية.

٣. يمكن تنظيم برامج تدريبية للقادة لتطوير مهارات القيادة التحويلية والأخلاقية، بما يساهم في زيادة الثقة بالقيادة وتعزيز اندماج الموظفين في العمل.

٤. يُنصح المؤسسات بمراقبة مستويات الاستغراق الوظيفي للموظفين بشكل دوري، وتوفير بيئة عمل محفزة تشجع على الانخراط الكامل والالتزام بالمهام.

٥. نظراً لعدم تحقق الوساطة الكلية للثقة بالقائد بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي، يُنصح الباحثين والقادة بعدم الاعتماد على الثقة كوسيط وحيد، بل دراسة

عوامل أخرى محتملة قد تعزز العلاقة بين التمكين والاستغراق، مثل الثقافة التنظيمية أو الدعم التنظيمي.

٦. بما أن نتائج الوساطة قد تعكس خصوصية بيئة العمل والثقافة التنظيمية في المصانع المبحوثة، يُوصى بتطبيق سياسات مرنة تراعي السياق المحلي والخصائص التنظيمية لكل مؤسسة لتحقيق أفضل النتائج.

٧. توصي الدراسة الباحثين بدراسة تأثير التمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي عبر وسائط أخرى، مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي، وإجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات المختلفة لفهم تأثير البيئة والثقافة التنظيمية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس ولعاقته باثقة بالقائد في محافظة جدة من وجه نظر المعلمين، ال وهاس، محمد احمد والسهمي، احمد حامد والفضيل، محمد اقرون (٢٠٢٥) مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد ١٢٤، ٦٣- ٨٧.
٢. دور التمكين الإداري في تعزيز الابداع التنظيمي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، أبو ربيع، عرفات سعيد (٢٠١٩) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى.
٣. أثار أنماط الإدارة على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة القطب الثاني بجامعة قاصد مرباح ورقلة، باديس، بو خلوة وسهيلة قمو (٢٠١٧)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصد مرباح، العدد (١١)، الجزائر، ص ١١٣ - ١٢٨.
٤. إثر الحوافز في التمكين الاداري: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بمدينة المكلا- حضرموت، بن كليب، محسن محمد (٢٠١٨) مجلة الريان للعلوم الانسانية والتطبيقية، المجلد ١، العدد ١، ص ١٩٧-٢٢٨.
٥. أهمية التمكين الإداري في تسويق الخدمات السياحية (دراسة تحليلية وصفية)، جعاز، سهى عزيز وعبد، ناموس حميد (٢٠٢٤)، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٤٩(١٤٣)، ١٩٦-٢٠٥.
٦. التمكين الإداري في بيئة العمل السعودية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية، الحربي، عبد الله بن محمد (٢٠١٨) مجلة الإدارة والتنمية، ١٠(٢)، ٤٥-٧٨.
٧. الإحباط الإداري الأسباب والعلاج، حسنين أحمد (٢٠١٣) دار الكتب المصرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
٨. السعادة في مكان العمل ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية، خلف، ياسر لطيف (٢٠٢١) مجلة اقتصاديات الاعمال، العدد ١، ٢٤٥- ٢٦٨.
٩. أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الاستغراق الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت كركوك، السبعوي، عامر رجب ذياب (٢٠١٨)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٣)، العدد (٤٣).
١٠. أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الاستغراق الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت كركوك، السبعوي، عامر رجب ذياب (٢٠١٨)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٣)، العدد (٤٣)، ١٦١- ١٧٩.
١١. أثر التدريب والتعلم التنظيمي في تعزيز التمكين الوظيفي: دراسة ميدانية، سعد، محمد أحمد (٢٠٢١)، المجلة العربية للإدارة، ٤١(٣)، ٨٩-١١٨.

١٢. القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية بغداد، سعيد، هديل كاظم (٢٠١٩) مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد ٢٥، العدد ١١، ص ٥٥ - ٧٧.
١٣. واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة، السلمي، عبد الرحمن حامد حباب وآخرون (٢٠٢١) مجلة التربية جامعة الأزهر، العدد ١٩٠، ص ٢٩٦ - ٣٣٦.
١٤. الثقة التنظيمية والتمكين الإداري بالبنوك دراسة مقارنة، شبل، بيكار محمد (٢٠٢١) حولية كلية الآداب، جامعة بني سويف، المجلد ١٠، العدد ١، ص ٢٣٣ - ٢٨٩.
١٥. اثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، شبعوات، نعيمة (٢٠٢٢) رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر.
١٦. أثر تمكين العاملين على الاستغراق الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، شبعوات، نعيمة وبن عيشاوي، احمد ومناصرية، رشيد (٢٠٢٢) مجلة الدراسات الاقتصادية والكمية، المجلد ٨، العدد ١ ص ٣٥٩ - ٣٦٨.
١٧. أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية "الثقة في القائد كوسيط في العلاقة" الشركسي، أبو بكر حسن والعجيلي، سليم محمد (٢٠٢٣) مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، ١٠(٢)، ٦٥-٨٤.
١٨. نمط القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة بالقائد من وجهة نظر المعلمين، الشهراني، احمد بن هريش والقرني، صالح بن علي (٢٠٢١) مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، العدد ١١٥، ص ١١٩ - ١٦٠.
١٩. مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين والتنبؤ بها عن طريق ممارسات القيادة الأخلاقية التشاركية لأعضاء الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين، الصالح، امل عبد الوهاب (٢٠١٩) مجلة كلية التربية جامعة الاسكندرية، المجلد ٢٩، العدد ٢، ص ٢٥٥ - ٢٨١.
٢٠. أثر التكيف في الاستغراق الوظيفي للمعلمين في بعض المدارس الحكومية في قضاء الزبير، صالح، رشا مهدي (٢٠٢٠) مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٦(١١٧)، ١٠٩-١٢٧.
٢١. التمكين الإداري وأثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بمراقبة الخدمات المالية غريان). العامري، راضية عبدالسلام وبركات، نوال سعيد، وصميده، سميرة منصور (٢٠٢٥) مجلة الدراسات الاقتصادية، ٥(٣)، ٢٠٠-٢٢٥.
٢٢. التمكين الإداري وأثره على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على إدارات التربية والتعليم بمحافظة مأرب - الجمهورية اليمنية، العباب، علي عبد الله (٢٠٢٣). المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ، ٥(٢) ٥٥-٨٤.

٢٣. الاتصال التنظيمي ودوره في بناء الثقة بين القيادة والعاملين، عبدالله، خالد بن حسين (٢٠٢٠)، مجلة البحوث الإدارية، ١٤(٢)، ٦٧-٩٤.
٢٤. واقع التمكين الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الاهلية، العريقي، نصيره عبد الجليل حميد وامين، عبد الجبار الطيب (٢٠٢٥) مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، ٤(٧)، ١٠٤-١٤١.
٢٥. اثر الهيكل التنظيمي على تمكين العاملين في الفنادق السياحية بمحافظة دمشق، عسليه، فراس انس وديوب، ايمن حسن (٢٠٢٤) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد ٤٠، العدد ٣، ص ٦٠-٨٢.
٢٦. الثقة التنظيمية بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث، العزي، سعد علي ونعمة، مؤيد يوسف (٢٠٠٤)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الاقتصاد، جامعة كربلاء، بغداد، العدد (٥).
٢٧. التمكين النفسي وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات العربية، العيسى، فهد بن عبد الرحمن (٢٠٢٠)، مجلة العلوم الإدارية العربية، ١٢(١)، ٢٣-٥٦.
٢٨. اثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضايف بالسودان، فرح، فرح يس، بدوي، مأمون يس، وبابكر، صفا ياسر (٢٠١٩) مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٣، العدد ١، ص ٧٣-٩١.
٢٩. درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقتها بالرضا الوظيفي بكليات المجتمع الحكومية، الفقيه، صباح يحيى والشرجي، عبدالرحمن محمد والنور، عبد الجبار الطيب (٢٠٢٣) مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية، المجلد ٧، العدد ٢، ص ١٢-٤٣.
٣٠. العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية ومستوى القيادة للمنظمة، الفهداوي، فهمي خليل (٢٠٠٥)، دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة النهضة، جامعة القاهرة، مصر.
٣١. اثر التمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز جيغل، قرين، ربيع وبودماغ، محمد وبوعلي، رؤوف (٢٠٢٢) مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد ٢، العدد ٧، ص ٣٦١-٣٧٥.
٣٢. اثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال اليمن، قفلة، سامي احمد وفاضل، رسال يحيى والخطابي، العزي سعد (٢٠٢٥) مجلة سبا للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١(٤)، DOL: <https://doi.org/10.48185/sjhss.v1i4.1859>
٣٣. تاثير استراتيجية التمكين في اداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية، الكبسي، صلاح الدين عواد، والكعبي، رعد فرحان عذيب (٢٠٢٠) Journal of Economics and Administrative Sciences، المجلد ٢٦، العدد ١٢٠، ص ١-٢٩.

٣٤. دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة، بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة وزارة الاعمار والإسكان، الكعبي، حميد سالم (٢٠١٣)، مجلة كلية الرافدين الجامعة، العدد (٣٢).
٣٥. دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بجامعة الحديدة، محمد، فؤاد حسن هبة (٢٠٢٣) مجلة تهامة، العدد ١٧، ١١٧-١٥١.
٣٦. درجة ممارسة القيادة الروحية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة خان يونس وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلماتها، المصري، مروان بن وليد (٢٠٢٣) مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، العدد ١٦، الجزء الأول، ص ٦٠-١١٤.
٣٧. أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، منصور، غالية محمد (٢٠٢٥) مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ١٠(٤)، ٤٥٣-٣٧٣.
٣٨. مدى توافر ابعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي، ميتا، علي يونس، ومزيق، رامي اكرم (٢٠١٧) مجلة جامعة البعث، ٣٩(٦٧)، ٤٣-٦٧.
٣٩. أثر التمكين الإداري في جودة الخدمات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران، ناصر، احمد محمد عبدالله والعواضي، علي عبدالله والماخذي، شرف علي (٢٠٢٥) مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، ٤(٨)، ١٣٣-١٥٤.
٤٠. التمكين الإداري ودوره في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس. هوارى، عفاف راضي (٢٠٢٠) مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤(٣٣)، ١٧٦-١٩٠.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

41. Abbas , Z., Ehsan ,S., Ali ,M., Saeed ,S., & Abbass ,1. S. (2016) " Evaluating the Impact of Employee Engagement Drivers on Organizational Citizenship Behavior: A Moderating Role of Human Resource
42. Abdeldayem, Marwan M. et al., (2021) Impact of administrative empowerment on organizational belongingness: Evidence from Bahrain, International Journal of Information, Business and Management, Vol. 13, No.3, pp 89- 166.
43. Alfadli, Mona A. & Al-Mehaisen, Sarah M. (2019) The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools, International Education Studies; Vol. 12, No. 6, pp 120- 133.
44. Al-Qatawneh, Aymn Sulieman Zamel & Mobaideen, Walaa (2017) The Impact of Human Resources Strategies in the Administrative Empowerment: A Case Study in Arabian Qatrana Cement, International Review of Management and Marketing, 7(2), 347-359.
45. Bakker, Arnold B., & Demerouti, Evangelia (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. **JOURNAL OF OCCUPATIONAL HEALTH PSYCHOLOGY**, 22(3), 273–285.

46. Baquero, A. (2023). Authentic leadership, employee work engagement, trust in the leader, and workplace well-being: A moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1403–1424.
47. Bulatova, Julija(2015) The result of leadership in creation organizational trust, *Journal of Business Management*, , No.9, pp 28- 33.
48. Çoban, Özdemir, & Bellibaş (2020) Trust in principals, leaders' focus on instruction, teacher collaboration, and teacher self-efficacy: testing a multilevel mediation model,
49. Dirks, Kurt T., & Ferrin, Donald L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
50. Khosrof. A.M & Nashmi, M. M (2024) Talent management and its effect on employee engagement: A field study on Islamic banks operating in the capital municipality of Sana'a Yemen, *University of Science and Technology Journal for Management and Human Sciences*, 2(1), pp 117- 140.
51. Kura. Kabiru Maitama.et,al (2016) Organizational trust as a mediator between perceived organizational support and constructive deviance, *International Journal of Business and Society*, Vol. 17 No. 1, pp 1 - 18
52. Lin, Li-Fen & Tseng, Chun-Chieh (2013) The leadership behavior and psychological empowerment on job satisfaction, *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol 5, No 4, pp 21- 29.
53. Liu, J., Siu, O.-L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), pp 454-479.
54. Meng, Q., & Sun, F. (2022). The impact of psychological empowerment on work engagement among university faculty members in China. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 983–990. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31695531/>
55. Musleh. A & saleh. A (2020) The impact transformational leadership on administrative empowerment: A field study in pharmaceutical manufacturing companies in the republic of Yemen, *Journal of social studies*, V 26, N2 pp 27-52.
56. Nzuve, Stephen N. M,& Bakari, Tsala Halima(2012) The relationship between empowerment and the performance in the City Council of Nairobi, *Problems of maagement in the 21 century*, vol 5, pp 84- 98.
57. Rai, S. S., & Koodamara, N. K. (2025). How does trust in leader influence organizational commitment? A test of a moderated mediation model. *Acta Psychologica*, 257,Article105092 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691825004056?via%3Dihub>
58. Saks, Alan M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.

59. Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.



Romanization of references

1. *Al-Dhakā' al-āḥḡī ladā mudīrī almdrās wl āqth bāthqh bālqā'd fī Muḥāfazat Jiddah min wajh naẓar al-Mu'allimīn, al whās, Muḥammad Aḥmad wālshymy, Aḥmad Ḥāmid wālfḡyl, Muḥammad aqrwn* (2025). *Journal of Arts, Literature, Humanities, and Social Sciences*, Issue 124, pp. 63-87.
2. *Dawr al-tamkīn al-idārī fī ta'zīz al-Ibdā' al-tanzīmī ladā al-āmilīn fī Jihāz al-Shurṭah al-Filasṭīnyah, Abū Rabī', 'Arafāt Sa'īd* (2019). Unpublished Master's thesis, Al-Aqsa University.
3. *Āthār Anmāṭ al-Idārīyah 'alā al-iltizām al-tanzīmī ladā asātidhat al-Quṭb al-Thānī bi-Jāmi'at Qāṣid mrbāḥ Warqalah, Bādīs, Bū Khalwat wshlyh qmw* (2017), *Journal of the Performance of Algerian Institutions*, Kasd Merbah University, Issue (11), Algeria, pp. 113-128.
4. *Ithr al-ḥawāfīz fī al-tamkīn al-idārī : dirāsah maydānīyah fī al-Mu'assasah al-Āmmah lil-Miyāh wa-al-ṣarf al-ṣiḥḡī bi-madīnat almkāl-Ḥaḡramawt, ibn Kulayb, Muḥsin Muḥammad* (2018), *Al-Rayyan Journal of Humanities and Applied Sciences*, Volume 1, Issue 1, pp. 197-228.
5. *Ahammīyat al-tamkīn al-idārī fī Taswīq al-Khidmāt al-siyāḡīyah (dirāsah taḡlīlīyah waṣṡīyah)., jāz, Suhā 'Azīz wa-'Abd, nāmūs Ḥamīd* (2024), *Journal of Management and Economics*, 49(143), pp. 196-205.
6. *Al-Tamkīn al-idārī fī bī'at al-āmal al-Sa'ūdīyah : dirāsah taḡbīqīyah 'alā al-mu'assasāt al-Ṣīnāyah, al-Ḥarbī, 'Abd Allāh ibn Muḥammad* (2018), *Journal of Management and Development*, 10(2), 45–78.
7. *Al-Iḡbāṭ al-idārī al-asbāb wa-al-īlāj, Ḥasanayn Aḥmad* (2013), *Egyptian National Library, Arab Group for Training and Publishing, Egypt*.
8. *Al-Sa'ūdah fī makān al-āmal wa-dawruhā fī ta'zīz al-thiqah al-tanzīmīyah, Khalaf, Yāsir Laḡfī* (2021), *Journal of Business Economics*, Issue 1, 245–268.
9. *Athar Mabādi' Idārat al-jawdah al-shāmilah 'alā alāstghrāq al-waṡīfī, dirāsah istiḡlāṡyah li-ārā' 'ayyīnah min al-āmilīn fī m'īl smnt Karkūk, al-Sab'āwī, 'Āmir Rajab Dhiyāb* (2018), *College of Administration and Economics, Kirkuk University, Tikrit University, College of Administration and Economics, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, Volume (3), Issue (43).
10. *Athar Mabādi' Idārat al-jawdah al-shāmilah 'alā alāstghrāq al-waṡīfī, dirāsah istiḡlāṡyah li-ārā' 'ayyīnah min al-āmilīn fī m'īl smnt Karkūk, al-Sab'āwī, 'Āmir Rajab Dhiyāb* (2018), *College of Administration and Economics, Kirkuk University, Tikrit University, College of Administration and Economics, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, Volume (3), Issue (43), pp. 161-179.
11. *Athar al-Tadrīb wa-al-ta'allum al-tanzīmī fī ta'zīz al-tamkīn al-waṡīfī : dirāsah maydānīyah, Sa'īd, Muḥammad Aḥmad* (2021), *Arab Journal of Management*, 41(3), pp. 89-118.
12. *Al-Qiyādah al-Khādīmah wa-ta'ḡīr al-thīrūhā fī al-thiqah al-tanzīmīyah dirāsah taḡlīlīyah fī Sharikat Tawzī' al-muntajāt al-naḡṡyah Baghdād, Sa'īd, Hadīl*

- Kāzīm (2019). *Journal of Economic and Administrative Sciences*, University of Baghdad, Vol. 25, No. 11, pp. 55-77.
13. *Wāqī' mumārasat slwkyāt al-Qiyādah al-akhlāqīyah ladā qiyādāt al-Madāris al-thānawīyah wa-ālāqatuhā bi-al-thiqah fī al-qā' id min wijhat naẓar al-Mu'allimīn wa-al-mu'allimāt bi-Muḥāfaẓat Jiddah, al-Sulamī, 'Abd al-Raḥmān Ḥāmid Ḥabāb wākhṛwn (2021). Journal of Education, Al-Azhar University, No. 190, pp. 296-336.*
 14. *Al-Thiqah al-tanzīmīyah wa-al-tamkīn al-idārī bi-al-bunūk dirāsah muqāranah, Shibl, Bīkār Muḥammad (2021). Annals of the Faculty of Arts, Beni Suef University, Vol. 10, No. 1, pp. 233-289.*
 15. *Athar slwkyāt al-Qiyādah al-taḥwīlīyah 'alā alāstghrāq al-waẓīfī ladā al-āmilīn, shbwāt, Na'imah (2022). Unpublished PhD Dissertation, Kasdi Merbah University. Ouargla, Algeria.*
 16. *Athar Tamkīn al- āmilīn 'alā alāstghrāq al-waẓīfī dirāsah taḥlīlīyah li-ārā' āyyinah min al- āmilīn bi-Jāmi'at qāṣdy mrbāḥ Warqalah, shbwāt, Na'imah wa-Bin Ṭshāwī, Aḥmad wmnāṣryh, Rashīd (2022). Journal of Economic and Quantitative Studies, Vol. 8, No. 1, pp. 359-368.*
 17. *Athar al-Qiyādah al-taḥwīlīyah 'alā sulūk al-muwāṭanah al-tanzīmīyah "al-thiqah fī al-qā' id kwsyt fī al-ālāqah" al-Sharkasī, Abū Bakr Ḥasan wāl jly, Salīm Muḥammad (2023). Journal of Economic and Business Studies, 10(2), pp. 65-84.*
 18. *Namaṭ al-Qiyādah al-Khādīmah ladā qādat al-Madāris al-ibtidā'īyah bi-Muḥāfaẓat Jiddah wa-ālāqatuhā bi-al-thiqah bālqā'd min wijhat naẓar al-Mu'allimīn, al-Shahrānī, Aḥmad ibn Harīsh wālqrny, Ṣāliḥ ibn 'Alī (2021). Journal of the Faculty of Education, Mansoura University, Issue 115, pp. 119-160.*
 19. *Mustawā al-thiqah al-tanzīmīyah lil-Mu'allimīn wālnb' bi-hā 'an ṭarīq mumārasāt al-Qiyādah al-akhlāqīyah altshārkyh li-a'ḍā' al-Idārah al-madrasīyah min wijhat naẓar al-Mu'allimīn, al-Ṣāliḥ, Amal 'Abd al-Wahhāb (2019). Journal of the Faculty of Education, Alexandria University, Volume 29, Issue 2, pp. 255-281.*
 20. *Athar al-tkm fī alāstghrāq al-waẓīfī lil-Mu'allimīn fī ba'd al-Madāris al-ḥukūmīyah fī Qaḍā' al-Zubayr, Ṣāliḥ, Rashā Mahdī (2020). Journal of Economic and Administrative Sciences, 26(117), pp. 109-127.*
 21. *Al-Tamkīn al-idārī wa-atharuhu fī taḥqīq sulūk al-muwāṭanah al-tanzīmīyah (dirāsah taḥtīqīyah 'alā al- āmilīn bi-murāqabat al-Khidmāt al-mālīyah ghryān). al- Āmirī, Rāḍīyah 'Abdussalām wa-barakāt, Nawāl Sa'īd, wṣmydh, Samīrah Maṣṣūr (2025). Journal of Economic Studies, 5(3), 200-225.*
 22. *Al-Tamkīn al-idārī wa-atharuhu 'alā al-taṭwīr al-tanzīmī : dirāsah taḥtīqīyah 'alā idārāt al-Tarbiyah wa-al-ta'īm bi-Muḥāfaẓat Ma'rib – al-Jumhūrīyah al-Yamanīyah, al- Ūbāb, 'Alī 'Alī Allāh. (2023). Scientific Journal of Saba Region University, 5(2), 55-84.*

23. Al-Ittiṣāl al-tanzīmī wa-dawruhu fī binā' al-thiqah bayna al-Qiyādah wa-al-āmilīn, Allāh, Khālīd ibn Ḥusayn (2020). *Journal of Administrative Research*, 14(2), 67-94.
24. Wāqī' al-tamkīn al-wazīfī wa-'alāqatuhu biwdh al-ḥayāh al-wazīfīyah fī al-jāmi'āt al-Yamanīyah al-Ahliyah, al-'Urayqī, n.ṣyrh 'Abd al-Jalīl Ḥamīd wa-amīn, 'Abd al-Jabbār al-Ṭayyib (2025). *Sana'a University Journal of Humanities*, 4(7), 104-141.
25. Athar al-haykal al-tanzīmī 'alá Tamkīn al-āmilīn fī al-fanādiq al-siyāḥīyah bi-Muḥāfaẓat Dimashq, 'slyh, Firās Anas wdywb, Ayman Ḥasan (2024) *Damascus University Journal of Economic and Political Sciences*, Volume 40, Issue 3, pp. 60-82.
26. Al-Thiqah al-tanzīmīyah bayna al-iṭār al-shakhṣī la-hā wa-al-mafhūm al-tanzīmī al-ḥadīth, al-'Anzī, Sa'd 'Alī wn'mh, Mu'ayyad Yūsuf (2004), *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, College of Economics, University of Karbala, Baghdad, Issue (5).
27. Al-Tamkīn alnfsy wa-atharuhu fī al-adā' al-wazīfī lil-āmilīn fī al-munazzamāt al-'Arabīyah, al-'Īsā, Fahd ibn 'Abd al-Raḥmān (2020), *Arab Journal of Administrative Sciences*, 12(1), 23-56.
28. Athar alrshāq al-tanzīmīyah 'alá alāstghrāq al-wazīfī fī al-sharikāt al-zirā'iyah bi-Wilāyat al-Qaḍārif bi-al-Sūdān, Farah, Farah Yāsīn, Badawī, Ma'mūn Yāsīn, wbābkr, Ṣafā Yāsīr (2019). *Journal of Economic, Administrative, and Legal Sciences*, Vol. 3, No. 1, pp. 73-91.
29. Darajat mumārasat al-tamkīn al-idārī wa-'alāqatuhā bālrdā al-wazīfī bi-Kulliyāt al-mujtama' al-ḥukūmīyah, al-Faqīh, Ṣabāḥ Yaḥyá wālshrbjby, 'Abd-al-Raḥmān Muḥammad wa-al-nūr, 'bdāljbar al-Ṭayyib (2023). *Integration Journal for Social and Mathematical Sciences Research*, Vol. 7, No. 2, pp. 12-43.
30. Al-'Alāqah bayna Anmāṭ al-Thaqāfah al-tanzīmīyah wa-mustawá al-Qiyādah lil-Munazzamah, al-Fahdāwī, Fahmī Khalīl (2005). *An Applied Analytical Study*. Al-Nahda Journal, Cairo University, Egypt.
31. Athar al-tamkīn al-idārī 'alá alāstghrāq al-wazīfī ladá al-āmilīn bmdyryh Tawzī' al-kahrabā' wa-al-ghāz Jījil, Qurayn, Rabī'wbwdmāgh, Muḥammad wbw'ly, Ra'ūf (2022). *Al-Afaq Journal for Economic Studies*, Vol. 2, No. 7, pp. 361-375.
32. Athar Jawdah al-ḥayāh al-wazīfīyah fī alāstghrāq al-wazīfī fī Sharikat Yumn Mūbāyl lil-Hātīf alnqāl al-Yaman, qflh, Sāmī Aḥmad wfāḍl, Rasāil Yaḥyá wālkhtāby, al-'Izzī Sa'd (2025). *Saba Journal for Humanities and Social Sciences*, 1(4), DOL: <https://doi.org/10.48185/sjhss.v1i4.1859>
33. Tāthyr istirātījīyah al-tamkīn fī adā' al-āmilīn btwsyṭ al-thiqah al-tanzīmīyah, al-Kubaysī, Ṣalāḥ al-Dīn 'Awwād, wālk'by, Ra'd Farḥān 'dhyb (2020). *Journal of Economics and Administrative Sciences*, Vol. 26, No. 120, p. 1- 29.
34. Dawr al-thiqah al-tanzīmīyah fī ta'zīz sulūk al-muwāṭṭanah, baḥth taḥlīlī li-ārā' 'ayyīnah min muwazzafī Sharikat al-Fāw al-Handasīyah al-'Āmmah

- Wizārat al-I'mār wa-al-Iskān, al-Ka bī, Ḥamīd Sālīm (2013), Al-Rafidain University College Journal, Issue (32).
35. Dawr al-tamkīn al-idārī fī taḥqīq al-Riḍā al-waẓīfī dirāsah maydānīyah bi-Jāmi'at al-Ḥudaydah, Muḥammad, Fu'ād Ḥasan Hibat (2023), Tihama Journal, Issue 17, pp. 117-151.
 36. Darajat mmāryh al-Qiyādah al-rūḥīyah ladā mdyrāt al-Madāris al-ḥukūmīyah fī Muḥāfazat Khān Yūnus wa- 'alāqatuhā bālāstghrāq al-waẓīfī ladā m'lmāthā, al-Miṣrī, Marwān ibn Walīd (2023), Islamic University Journal of Educational and Social Sciences, Issue 16, Part 1, pp. 60-114.
 37. Athar al-tamkīn al-idārī 'alā al-Riḍā al-waẓīfī, Maṣṣūr, Ghāliyah Muḥammad (2025), Bani Walid University Journal of Humanities and Applied Sciences, 10(4), pp. 373-453.
 38. Madā twāfr Ab 'ād alāstghrāq al-waẓīfī ladā al- 'āmilīn fī al-qīṭā 'al-maṣrīfī, Mītā, 'Alī Yūnus, wmyyq, Rāmī Akram (2017)). Al-Baath University Journal, 39(67), 43-67.
 39. Athar al-tamkīn al-idārī fī Jawdah al-Khidmāt al-Idārīyah bi-Maktab al-Tarbiyah wa-al-ta'līm bi-Muḥāfazat 'Umrān, Nāṣir, Aḥmad Muḥammad Allāh wāl'wāḍy, 'Alī Allāh wālmākhdy, Sharaf 'Alī (2025). Sana'a University Journal of Humanities, 4(8), 133-154.
 40. Al-Tamkīn al-idārī wa-dawruhu fī ta'zīz al-thīqah ladā mudīrī al-Madāris. Hawwārī, 'Afāf Rāḍī (2020). Journal of Educational and Psychological Sciences, 4(33), 176-190.