



القيادة المُمكنة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالأداء السياقي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس

الثانوية بمدينة شقيف السلام في النقب

**Empowering Leadership of School Principals and its Relationship to Contextual Performance from the Point of View of Secondary School Teachers in Shaqif al-Salam City in the Negev**

كمال مخامرة<sup>1\*</sup>، زهير النواجحة<sup>2</sup>

Kamal Makhamreh<sup>1\*</sup>, Zuhair El-Nawajha<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة الخليل، <sup>2</sup> عضو هيئة تدريسية غير متفرغ- جامعة القدس المفتوحة

<sup>1</sup>Hebron University, <sup>2</sup>Part-time- faculty member at Al-Quds Open University

تاريخ النشر: 2023/07/27

تاريخ القبول: 2022/10/27

تاريخ الاستلام: 2022/07/15

**المستخلص:** هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى القيادة المُمكنة، والأداء السياقي، والتحقق من العلاقة الارتباطية بينهما، والكشف عن الفروق في الأداء السياقي، وفقاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وتكونت عينة الدراسة من (105) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في مدينة شقيف السلام في النقب، وتحقيقاً لأهداف الدراسة أعد الباحثان مقياس القيادة المُمكنة، والأداء السياقي، وأظهرت نتائج الدراسة أن: مستوى القيادة المُمكنة، ومستوى الأداء السياقي جاءا بدرجة متوسطة، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة المُمكنة المدركة، والأداء السياقي، في حين لم تُشر النتائج إلى وجود فروق في الأداء السياقي تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة المُمكنة، الأداء السياقي، النقب.

**Abstract:** The study aimed to identify the level of empowering leadership, and contextual performance, and to verify the correlation between them, and to reveal the differences in empowering leadership and contextual performance, according to the variables of gender, years of experience, and educational qualification, the study sample consisted of (105) male and female from secondary school teachers in the city of Shaqif al-Salam in the Negev, and to achieve the objectives of the study, the researchers prepared a scale of empowering leadership and contextual performance. the study results showed that...

**Keywords:** Empowering Leadership, Contextual Performance, Negev

### المقدمة:

يُعد أسلوب القيادة المُمكنة أحد أهم أساليب القيادة الإيجابية، وهو من أكبر العوامل المساهمة في زيادة دافعية الموظف، وتحفيزه، واندماجه في مكان عمله، وشعوره بالرضا الوظيفي، ويتشابه هذا الأسلوب القيادي كثيراً مع أساليب قيادية أخرى من قبيل: القيادة الداعمة، والقيادة التشاركية، وتفويض السلوكيات الشمولية في نظرية القيادة الموقفية، "وتظهر معالم القيادة المُمكنة والموجهة، من خلال رؤية، ورسالة المؤسسة، فالموظف الذي يعي رؤية المؤسسة، ورسالتها، لا يحتاج إلى قائد صارم وأوتوقراطي، لأن الرؤية والرسالة، بمثابة دليل لأداء الواجبات والمسؤوليات. وأيضاً من خلال الاستقلالية الممنوحة للموظف، والتي تعني حرية الإرادة، ومعرفة الذات، والحرية في تقرير المصير، والقيام بالواجبات والمسؤوليات، والقدرة على اتخاذ القرار، دون تدخل من سلطة أعلى أو من المؤثرين الخارجيين. وكذلك من خلال التمكين الفردي الموجه

\*البريد الإلكتروني للباحث الرئيسي: [kamalm@hebron.edu](mailto:kamalm@hebron.edu)

نحو الهدف، والذي يساعد على توجيه السلوك نحو الإنجاز، والنجاح، وإتقان المهام وتنفيذها". (Abun, et al., 2021,402).

"وفي هذا السياق تتحدد أبعاد القيادة الممكنة في الآتي: القيادة بالقدوة، والتي تشير إلى السلوك الذي يُظهر التزام القائد بعمله وبأعضاء فريقه. والتدريب، الذي يدل على تعليم ومساعدة العاملين ليصبحوا معتمدين على أنفسهم. والمشاركة في صنع القرار، والتي تشير إلى تقديم الفرص لأعضاء الفريق للمساعدة في اتخاذ القرارات. والإعلام، والذي يستلزم القادة بنشر رؤية المؤسسة، ورسالتها، وأهدافها، وغيرها من المعلومات المهمة. وإظهار التفاعل مع الموظفين، ويكون ذلك من خلال إظهار السلوكيات التي تؤكد الاهتمام برفاهية أعضاء الفريق والتفاعل مع الفريق بأكمله". (Qatrunnada & Parahyanti, 2018, 956).

"ووفقاً لرؤية (Uhl-Bien et al, 2007) فإن القيادة المُمكّنة تهدف في المقام الأول، إلى تحقيق التكيف الداخلي، وخاصة في ظل البيئات سريعة التغير، ولهذا يجب أن يُدرك القادة التغيرات المتسارعة في البيئات التي يعملون فيها، وتهدف ثانياً، إلى تنمية وتطوير المواهب الابتكارية، والمحافظة عليها، وذلك لمواجهة التحديات الكبيرة، والتي تنسم بالتعقيد والتغير المتسارع، وأخيراً تهدف إلى التعلم للاحتفاظ بالقدرة التنافسية، والإنتاجية، والتطوير المستدام". (الدعيمي، 2019، 74)

"وحدد (Blase and Blasé, 1997) ثمانية سلوكيات ترتبط، بتمكين المعلمين في المدارس، وهي: إظهار الثقة في المعلمين، وتطوير هياكل حوكمة مشتركة، وتشجيع الاستماع إلى المدخلات الفردية، وتشجيع استقلالية المعلم الفردية، وتشجيع الابتكار والإبداع والمخاطرة، ومنح المكافآت، وتقديم الدعم، وإظهار الرعاية والحماس والتفاؤل والصدق والود". (Lee & Nie, 2017, 6)

وفي إطار استعراض نتائج الجهود البحثية، التي اهتمت بدراسة القيادة التمكينية في علاقتها بسلوكيات الأداء السياقي، فقد أشارت نتيجة دراسة (Hamidizadeh et al, 2012) إلى أن التمكين يلعب دوراً مهماً في معاملات الأداء السياقي، والشعور بالرضا الوظيفي. وتوصلت نتيجة دراسة (عباس، 2020) إلى وجود تأثير لُبُعد حرية الاختيار، وُبُعد تحفيز العاملين وهي من الأبعاد الفرعية لمتغير التمكين على الاداء السياقي.

"ويُعرف الأداء السياقي، أو أداء الدور الإضافي، على أنه سلوك تقديري من جانب الموظف، والذي يُعتقد أنه يعزز بشكل مباشر الأداء الفعال، للمنظمة دون التأثير بالضرورة بشكل مباشر على إنتاجية الموظف، ومن الأمثلة على سلوكيات الأداء السياقي: التطوع لعمل إضافي، ومساعدة الآخرين، والتعاون معهم، والمثابرة بحماس، واتباع القواعد والإجراءات، والدفاع عن المنظمة". (Kalia & Bhardwaj, 2019, 32)

"وبحسب (Brief & Motowidlo, 1986) فإن أصل الأداء السياقي، منبثق من مفهوم السلوك الاجتماعي الإيجابي في المنظمات، والذي يُشير إلى السلوك الذي يؤديه عضو في منظمة، وموجه نحو فرد، أو مجموعة المنظمة التي يتفاعل معها أثناء أداء دوره التنظيمي، بقصد تعزيز رفاهية الفرد أو المجموعة، أو المنظمة التي يتم توجيهها نحوها" (Pradhan et al, 2018, 4).

"وقد اعتبر (Borman & Motowidlo) الأداء السياقي على أنه مجموعة من السلوكيات الشخصية والإرادية التي تدعم السياق الاجتماعي، والتحفيزي الذي يتم فيه تم إنجاز العمل التنظيمي، ويُساهم في تعزيز السياقات النفسية، والاجتماعية التي تدعم أداء المهام، ويُنظر إلى سلوكيات العمل التقديرية على أنها جزء من الأداء السياقي، وهي جانب من جوانب حرية تصرف الفرد". (Hosie & Nankervis, 2016, 420).

"وفي نفس الإطار أقتراح كل من (Borman & Motowidlo) خمسة جوانب تشمل الأداء السياقي هي: أولاً يمكن للأعضاء الحفاظ على دافعية عالية وبذل جهد إضافي، لإكمال مهام العمل بنجاح. وثانياً يقوم الأعضاء طوعاً بعمل إضافي يتجاوز نطاق مهامهم. وثالثاً، يساعدون ويتعاونون مع بعضهم البعض، ورابعاً. يراعون أحكام وإجراءات المنظمة، وخامساً. يوافقون على أهداف المنظمة ويدعمونها ويحافظون عليها. ومن جانب آخر صنف (Coleman & Borman) الأداء السياقي

إلى ثلاثة جوانب هي: الأداء المدني للعلاقات الشخصية، وأداء المواطن التنظيمي، ومسؤولية العمل". (Hu et al, 2015, 1078)

"وأهم ما يتميز به الأداء السياقي: التباين من موظف لآخر، بحسب أنماط الشخصية، والدوافع، والمهارات النفسية، والاجتماعية. ويكون الأداء السياقي مشمولاً بنظام الحوافز، والمكافآت الرسمية، وغير الرسمية، كما يعد سلوكاً طوعاً وتقديراً غير ملزم للموظفين، ضمن الواجبات، والمسؤوليات المحددة من الإدارة العليا، ولا يُدرج في الغالب ضمن الوصف الوظيفي". (سعيد وحמיד، 2019، 57)

"ويتحدد الأداء السياقي في بُعدين هما: سلوك المواطنة التنظيمية. وهو السلوك الفردي التطوعي، والذي لا يكون ضمن الواجبات الوظيفية، ويشمل على سلوكيات التأييد، والمواولة الاجتماعية، وأفعالاً مقبولة اجتماعياً. والالتزام الوظيفي. وهو عبارة عن حالة نفسية اجتماعية، ودالة على التطابق بين أهداف العاملين، والمنظمة، والشعور بالواجب، والالتزام بقيم وأهداف المنظمة". (عباس، 2020، 679).

ويمكن تلخيص خصائص الأداء السياقي، على النحو التالي: التعامل مع ضغوط العمل، والعمل بمسؤولية، وتقديم اقتراحات لتحسين عمل المنظمة، وطرح أفكار بناءة، وإقناع الآخرين باتباع الاقتراحات والإرشادات.

ويشير (Delgado-Rodriguez et al. 2018) إلى أن العديد من السلوكيات السياقية غالباً ما تكون مطلوبة في الأوساط الأكاديمية مثل المساعدة والتعاون مع الزملاء، والترحيب بالمهام الإضافية والتصميم على إكمالها بنجاح، والمثابرة على بذل جهود إضافية على الرغم من الظروف الصعبة، بين والإيثار والالتزام بالسياسات الأكاديمية حتى لو بدا ذلك غير مريح، وقد يرفع الأداء السياقي، إنتاجية المعلمين، ويقلل الوقت، أو الطاقة التي يتم إنفاقها على الأنشطة الجماعية، كما يساعد المعلمين على التركيز على المهام التي لا تنطوي على مراقبة وثيقة، وانضباط المعلمين. (Deeba et al 2021, 872).

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي.

- 1- التعرف إلى مستوى القيادة المُمكنة المدركة لمديري المدارس والأداء السياقي للمعلمين.
- 2- الكشف عن الفروق في الأداء السياقي، وفقاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل.
- 3- التحقق من العلاقة الارتباطية بين القيادة المُمكنة المدركة والأداء السياقي.

### مشكلة الدراسة:

تأتي مشكلة الدراسة في ظل تركيز معظم القيادات التربوية، وبشكل أساسي، على بعض الأساليب التمكينية، والتي تقع ضمن نطاق توصيف الهيكل الوظيفي: من قبيل تفويض بعض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز، والمكافآت، وغيرها من الأساليب التي تركز على إنجاز المهام التدريسية، ولكن هناك أساليب أخرى لا تقل أهمية عن الأساليب التمكينية، يتم تجاهلها، وإغفالها مثل السلوكيات، التي تهدف في الأساس إلى تعزيز بعض الجوانب النفسية، والاجتماعية والتي تندرج ضمن مفهوم الأدوار الإضافية، أو السلوكيات غير الرسمية، وهي ما يُطلق عليه مصطلح "الأداء السياقي"، كالتعاون، والمساعدة، والمثابرة، وممارسة الأنشطة التطوعية، والإخلاص، وحيوية الضمير، كما تأتي مشكلة الدراسة في ضوء دلالات التمكين، حيث يُعد تمكين المعلمين من العناصر الحاسمة، في جهود تطوير، وتحسين الأداء الوظيفي، والتكيفي، والسياقي، وخاصة في ظل تسارع وتيرة التغيرات والمستجدات، التي طرأت على الأنظمة، والترتيبات، الإدارية، والتعليمية، الناتجة عن انتشار وباء كورونا. وتأسيساً على ما سبق ذكره من مبررات، كان الغرض من هذه الدراسة هو التحقق من كفاءة بنية القيادة المُمكنة، وعلاقتها على الأداء السياقي للمعلمين. وفي ضوء ذلك تتحدد مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية.

## أسئلة الدراسة:

- 1- ما مستوى القيادة المُمكنة المدركة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية في مدينة شقيف السلام في النقب؟
- 2- ما مستوى الأداء السياقي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في مدينة شقيف السلام في النقب؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات المعلمين في المدارس الثانوية في مدينة شقيف السلام في النقب على مقياس الأداء السياقي وفقاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة المُمكنة المدركة والأداء السياقي لدى أفراد عينة الدراسة؟

## أهمية الدراسة:

تتبدى أهمية الدراسة من المنطلقات الآتية:

1. تأتي أهمية الدراسة الحالية في إطار السياسات الإدارية المتبعة، في بعض المؤسسات التعليمية في الوسط العربي، والتي تعتمد في إدارتها على الهيكلية المركزية، ومما لا شك فيه أن تلك الهيكليات المركزية، تؤدي إلى الشعور بعدم الثقة، وعدم اليقين، وانعدام الأمن الوظيفي، وفقدان السيطرة على الأنشطة، بالإضافة إلى عدم القدرة على تنفيذ الممارسات التعليمية ضمن معايير الجودة المهنية.
2. تكمن أهمية الدراسة كونها تتناول، متغيرات حديثة نسبياً في مجال الإدارة التربوية، وتشكل عوامل مهمة تحتاجها المؤسسات، لتحقيق أهدافها، وفي الارتقاء بالمنظومة الإدارية للمؤسسات التعليمية، وغيرها من المؤسسات، والمساهمة في تعزيز الأداء السياقي، والبنية النفسية، والبيئة الاجتماعية.
3. تُعد الدراسة الحالية من الدراسات الأولى، التي جمعت متغير القيادة المُمكنة، والأداء السياقي في موضوع بحثي واحد، وخصت شريحة مهمة من معلمي المرحلة الثانوية، وذلك بحسب حدود اطلاع الباحثين.
4. تأتي الأهمية السيكمترية للدراسة الحالية، في توفيرها مقياس للقيادة المُمكنة، ومقياس للأداء السياقي مما يساهم في تحفيز الباحثين على إجراء دراسات مستقبلية تتناول تلك المتغيرات بصورة منفردة، أو بحث علاقتها بمتغيرات أخرى.
5. قد يستفيد من نتائج الدراسة الحالية، القيادات التربوية، ومدراء المدارس في عملية انتقاء، واختيار المعلمين للعمل بمهنة التدريس، فغالباً ما تركز عمليات التوظيف على سلوك المعلم الأداي، دون النظر إلى الأداء السياقي، كما قد تفيد نتائج هذه الدراسة، في زيادة فاعلية المخرجات التعليمية، وتُسهّم في عملية التطور، والنمو الوظيفي للمعلمين، وتُعزز مشاعر الانتماء الوظيفي، وتحفز على نحو فعال في تحقيق الأهداف التعليمية.
6. تأتي أهمية الدراسة ضمن المساعي البحثية الهادفة إلى، تقديم نظرة ثاقبة لتأثير القيادة التمكينية في تشكيل وتحسين سلوكيات الأداء السياقي، وغرس التغيير الإيجابي، والدينامي، في نمط القيادة التمكينية، وتشجيع المعلمين على الاندماج، والمشاركة بالعملية التدريسية، والعمل كفريق واحد، لتحقيق أهداف، وسياسات، وتطلعات المدرسة.

## حدود الدراسة:

تحدد محددات الدراسة بالآتي:  
الحد الموضوعي: القيادة المُمكنة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالأداء السياقي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية في مدينة شقيف السلام في النقب  
الحد البشري: معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مدينة شقيف السلام في النقب.  
الحد الزمني: الربع الثالث من عام 2022 وتحديداً في شهر يوليو.

## تعريف المصطلحات:

### القيادة المُمكنة: Empowering Leadership

"تُعرّف القيادة المُمكنة بعملية تطبيق الشروط الهادفة إلى مشاركة، ونقل السلطة مع الموظف، من خلال تحديد أهمية وظيفة الموظف، وتوفير قدر أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرار، والتعبير عن الثقة في قدرات الموظف، وإزالة العوائق التي تحول دون الأداء، وغالبًا ما تتبدى في مجموعة من الممارسات: مثل التفويض، واتخاذ القرار التشاركي، والتواصل المقنع والمشجع، وتطوير الأداء، والتوجيه" (Li et al. 2015,648). ويعرفها الباحثان إجرائيًا بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص في المقياس المُستخدم بالدراسة الحالية.

### الأداء السياقي: Contextual Performance

"يُعرفه (Delgado-Rodríguez, et al, 2018,64) بسلوكيات تقديرية، من قبيل التطوع للقيام بالمهام والمساعدة، والتعاون، برفقة الزملاء، ولا تعتبر هذه المهام بشكل عام جزءًا من الدور الرسمي، والمعترف به بشكل مباشر، أو صريح من الأنظمة، ومع ذلك، فإنها تساهم في الحفاظ على الأنظمة الاجتماعية، من خلال تسهيل تحقيق الأهداف التنظيمية". ويعرفه الباحثان إجرائيًا بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص/ة في المقياس المُستخدم بالدراسة الحالية.

## دراسات سابقة:

### أولاً: دراسات سابقة تناولت القيادة المُمكنة

وهدف (Ahmed, et al, 2022) إلى تقييم الدور الوسيط لوضوح الهدف، والكفاءة الذاتية في العلاقة بين تمكين القيادة، والأداء الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (400) موظفًا ينتمون إلى مؤسسات التعليم العالي في باكستان، وتم استخدام مقياس تمكين القيادة من إعداد (Ahearne et al, 2005) كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت نتائج الدراسة التأثير الإيجابي لتمكين سلوكيات القيادة، على وضوح الهدف، والكفاءة الذاتية، والأداء الوظيفي للموظفين. علاوة على ذلك بينت النتائج، أن وضوح الهدف، والكفاءة الذاتية يتوسطان العلاقة بين تمكين القيادة، والأداء الوظيفي.

وبحثت دراسة (العتيبي، 2021) إلى استكشاف العلاقة بين تمكين القيادة، وسلوك المواطنة التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من (281) معلمًا ومعلمة، وتم تطوير مقياس تمكين القيادة، واستخدام المنهج الارتباطي، بينت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى تمكين القيادة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تمكين القيادة، وسلوك المواطنة التنظيمية، لم تُشر النتائج إلى وجود فروق في تمكين القيادة لقادة المدارس يُعزى إلى متغيرات الجنس وسنوات الخبرة، كذلك لم يكن هناك فروق، في المواطنة التنظيمية، وأبعاد الضمير، والسلوك الحضاري، تبعًا إلى متغير الجنس.

وسعت دراسة (Helland, et al, 2020) إلى استكشاف علاقة تمكين القيادة باندماج الأكاديميين في العمل، تألفت عينة الدراسة من (3059) من الأكاديميين، ثلاث جامعات نرويجية، وتم استخدام مقياس التمكين من إعداد (Innstrand et al., 2015). وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين تمكين القيادة واندماج الأكاديميين في العمل، كما بينت النتائج الدور الوسيط لخصائص العمل التالية: الاستقلالية الوظيفية، والمجتمع

الاجتماعي في العمل، والمهام غير المعقولة، في العلاقة بين تمكين القيادة واندماج الأكاديميين في العمل، وأيضاً أشارت النتائج إلى أن تمكين القيادة يرتبط بتقدير الأكاديميين، في حين لم يكن الاعتراف مرتبطاً بدوره بالاندماج في العمل.

وأجرى (Alotaibi, et al. 2020) دراسة هدفت التعرف إلى دور الذكاء العاطفي، وتمكين القيادة، في تعزيز التمكين النفسي، والانخراط في العمل في المستشفيات الخاصة، وتكونت عينة الدراسة من (500) ممرضاً، وتم استخدام مقياس التمكين من إعداد (Wong & Law, 2002) وتم استخدام المنهج الارتباطي وأظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي، وتمكين القيادة، والتمكين النفسي والانخراط في العمل. وبحثت دراسة (Zhang, et al, 2018) العلاقة الارتباطية بين تمكين القيادة، وإبداع الموظف، وتكونت عينة الدراسة من (217) موظفاً، وتم تطوير مقياس تمكين القيادة من إعداد الباحثين، وتم استخدام المنهج الارتباطي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين تمكين القيادة، وإبداع الموظف. كما بينت النتائج أن تقدير الذات المستند إلى المؤسسة، يتوسط العلاقة بين تمكين القيادة، وإبداع الموظف.

وهدف دراسة (Dogru, 2018) التعرف إلى الدور الوسيط للثقة في القائد في العلاقة بين تمكين القيادة، وإبداع الموظف، وتكونت عينة الدراسة من (172) مهندساً يعملون في مجال التصنيع، وطور الباحث مقياس تمكين القيادة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التمكينية لها علاقة مهمة وإيجابية مع إبداع الموظف والثقة في القائد. كما لوحظ أن الثقة في القائد لعبت دور وساطة جزئية في العلاقة بين تمكين القيادة وإبداع الموظف.

وسعت دراسة (Thun&Bakker, 2018) اختبار العلاقة بين تمكين القيادة، وصياغة الاستراتيجيات الوظيفية، وفحص الدور الوسيط للتفاؤل، وشارك في الدراسة (331) موظفاً نرويجياً يعملون في وظائف متنوعة، وتم استخدام مقياس تمكين القيادة من إعداد (Wannström, et al, 2009) وتم استخدام المنهج الارتباطي، وأظهرت نتائج الدراسة أن تمكين القيادة يرتبط بشكل إيجابي بصياغة الاستراتيجيات الوظيفية مثل، زيادة موارد العمل الهيكلية، وزيادة موارد العمل الاجتماعية، وزيادة متطلبات العمل الصعبة، علاوة على ذلك، بينت النتائج، أن التفاؤل يلعب دور وسيط في العلاقة بين تمكين القيادة وصياغة الاستراتيجيات الوظيفية.

فحصت دراسة (Ishfaq, et al, 2017) علاقة تمكين القيادة، بالتمكين النفسي، والقيادة الذاتية والمشاركة الإبداعية في العمل، وتكونت عينة الدراسة من (314) موظفاً، وطور الباحثون مقياس تمكين القيادة، وتم استخدام المنهج الارتباطي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير كبير لتمكين القيادة على التمكين النفسي، والقيادة الذاتية، والمشاركة الإبداعية في العمل.

## ثانياً: دراسات سابقة تناولت الأداء السياقي

فحصت دراسة (Uraon & Gupta, 2021) الدور الوسيط للالتزام العاطفي في العلاقة بين المناخ النفسي والأداء السياقي وأداء المهام، تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة مكونة من (514) موظفاً يعملون في (12) شركة من شركات القطاع العام في الهند، وقام الباحثان بتطوير مقياس الأداء السياقي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن للالتزام العاطفي دور وسيط في العلاقة بين المناخ النفسي والأداء السياقي وكذلك بين أداء المهام.

وسعت دراسة (الغريناوي والدليمي، 2020) التعرف إلى علاقة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية، في الأداء السياقي، اشتملت عينة الدراسة على (285) موظفاً، وتم تطوير مقياس الأداء السياقي من قبل الباحثين، واستخدام المنهج الارتباطي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء السياقي. وأجرى (Palenzuela, et al. 2019) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة الأداء السياقي، ومتلازمة الإرهاق، تكونت عينة الدراسة من (222) مشاركاً ممن يعملون في المستشفيات، وتم استخدام مقياس الأداء السياقي من إعداد Coleman

(2000, Borman's &) كما تم استخدام المنهج الارتباطي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية وثيقة، بين الأداء السياقي والإرهاق.

وهدف دراسة (سعيد وحميد، 2019) التعرف إلى علاقة القيادة الأصيلة، بالأداء السياقي، وتكونت عينة الدراسة من (99) من المدراء، ورؤساء الأقسام، والشعب، وتم الاعتماد على الاستبانة، والمقابلات، واستخدام المنهج الارتباطي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الاصيلية، والأداء السياقي.

وبحثت دراسة (Yu& Wang,2018) العلاقات بين الثقافة التنظيمية، والأداء السياقي، والالتزام، وتكونت عينة الدراسة من (55) مشاركاً من جامعة صينية، يعملون بوظيفة عميد، ونائب عميد، ومدير، ونائب مدير، وقام الباحثان بتطوير مقياس الأداء السياقي، وتم استخدام المنهج الارتباطي، وكشفت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية كان لها تأثير كبير على التزام الموظفين، كما أثر الالتزام بشكل إيجابي على الأداء السياقي.

وسعت دراسة (Malik, 2018) التعرف إلى العلاقة بين القيادة الحقيقية، والأداء السياقي، والدور الوسيط لرأس المال النفسي، والاستقلالية، وقد ضمت عينة الدراسة (530) ممرضة، و(146) مشرفاً، وتم استخدام مقياس الأداء السياقي من إعداد (Hayes) وتم استخدام المنهج الارتباطي، وتشير النتائج إلى أن القيادة الحقيقية مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء السياقي، علاوة على ذلك، بينت النتائج أن لرأس المال النفسي دور وسيط في العلاقة بين القيادة الحقيقية، والأداء السياقي بينما تعمل الاستقلالية كوسيط بين رأس المال النفسي والأداء السياقي

وتحقت (Kappagoda,2018) من تأثير الكفاءة الذاتية على أداء المهام، والأداء السياقي، تكونت عينة الدراسة من عينة (176) مدير، و(357) موظفًا غير إداري يعملون في القطاع المصرفي في سيرلانكا، وقام الباحث بتطوير أداة الأداء السياقي، وتم استخدام المنهج الارتباطي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الكفاءة الذاتية لها تأثير معنوي وإيجابي يرتبط بأداء المهام والأداء السياقي.

وبحثت دراسة (Aykan,2014) إلى تحديد العلاقة بين الكفاءة العاطفية، وأداء المهام السياقية للموظفين، وبلغ قوام أفراد عينة الدراسة (342) موظفًا، ممن يعملون في البنوك الخاصة، وتم استخدام مقياس الأداء السياقي من إعداد (Goodman & Svyantek, 1999) كما تم استخدام المنهج الارتباطي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الكفاءة العاطفية، وأبعاد أداء المهام السياقية.

وتعقيباً على ما سبق عرضه من دراسات سابقة يتضح ما يلي:

- بالنظر للأهداف التي سعت الدراسات السابقة، لم يجد الباحثان دراسة واحدة، جمعت بين المتغيرين، القيادة الممكنة، والأداء السياقي، مما يدل على أصالة الدراسة.
- خصت الدراسات السابقة عينات مختلفة تعمل في مجالات وظيفية مختلفة من قبيل: التعليم، والصحة، والوظائف العامة.
- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تبنيها المنهج الوصفي التحليلي.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وتطوير أدوات الدراسة، وتفسير النتائج.

## إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة: اختار الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي؛ لكونه الأنسب، لتحقيق لأهداف الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في مدينة شقيب السلام في النقب، والبالغ عددهم (210)، بواقع (84) معلم، و (126) معلمة.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة قوامها (105) معلماً، ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في مدينة شقيب السلام في النقب بالطريقة العشوائية البسيطة، بنسبة 50% من مجتمع الدراسة لكي تكون أقرب لتمثيل المجتمع الإحصائي وللحصول على نتائج أكثر دقة وشمول.

## تقنين أدوات الدراسة:

## أولاً: مقياس القيادة المُمكنة: Empowering Leadership

وصف المقياس: قام الباحثان من أجل إعداد مقياس القيادة المُمكنة، بالاستعانة بالمقاييس التي تناولت متغير القيادة المُمكنة، ويتضمن المقياس في صورته النهائية (12) فقرة، وللتأكد من الصدق الظاهري للمقياس، عُرض على (5) من المختصين في المجال الإدارة التربوية، ويجيب المفحوص على فقرات المقياس وفق تدرج خماسي، يحدث بدرجة كبيرة جداً، وبدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة، وبدرجة قليلة، وبدرجة قليلة جداً.

## صدق المقياس:

## صدق البناء: حساب معامل ارتباط فقرات مقياس القيادة المُمكنة

جدول (1) حساب معاملات ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية لمقياس القيادة المُمكنة

الرقم	نص الفقرة	معاملات الارتباط
1.	يساعدني مديري في فهم وظيفتي في إطار العمل المدرسي الكلي.	0.55
2.	يساعدني مديري في فهم تأثير عملي على الفاعلية الكلية للمدرسة.	0.67
3.	يساعدني مديري على فهم كيفية ارتباط أهدافي مع أهداف مدرستي.	0.61
4.	يأخذ مديري برأيي في القرارات المتعلقة بي.	0.59
5.	يشاركني مديري في القرارات المدرسية.	0.58
6.	يستشيروني مديري في القرارات الاستراتيجية.	0.53
7.	يؤمن مديري بقدرتي على العمل في الظروف الصعبة.	0.68
8.	يثق مديري في قدرتي على الأداء العالي.	0.66
9.	يؤمن مديري بقدرتي على التطور المهني.	0.56
10.	يمحني مديري القدرة على أداء مهامه بطريقتي الخاصة.	0.62
11.	يسمح لي مدير باتخاذ القرارات المهمة والطارئة بسرعة.	0.63
12.	يبسط لي مديري اللوائح والقوانين لرفع كفاءتي في القيام بعمله.	0.68



يتضح من جدول (1). أن قيم معاملات الارتباط مقبولة. الثبات: من أجل التحقق من الاتساق الداخلي قام الباحثان بحساب معامل ثبات الأداة بطريقتين: معامل كرونباخ ألفا، والتجزئة النصفية.

جدول (2) معامل كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية لمقياس القيادة المُمكنة

التجزئة النصفية		معامل كرونباخ	القيادة المُمكنة
بعد التعديل	قبل التعديل		
0.91	0.83	0.81	

### ثانيًا: مقياس الأداء السياقي: Contextual Performance

وصف المقياس: قام الباحثان بالاستعانة بمقاييس مختلفة، لإعداد مقياس الأداء السياقي، ويتألف المقياس من (16) فقرة، ومُدرج أمام كل فقرة بدائل خمسة هي: بدرجة كبيرة جدا، وبدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة، وبدرجة قليلة، وبدرجة قليلة جدا، وللتحقق من الصدق الظاهري قام الباحثان بعرض فقرات المقياس، على (5) من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية، وقد تم الاستجابة للملاحظات السادة المختصين.

صدق المقياس:

صدق البناء: حساب معامل ارتباط فقرات مقياس الأداء السياقي

جدول (3) معاملات ارتباط فقرات مقياس الأداء السياقي

الرقم	نص الفقرة	معاملات الارتباط
1	أحرص على مساعدة زملائي في العمل	0.59
2	أقوم بعمل زملائي أثناء غيابهم	0.58
3	أفكر مع زملائي في حل المشكلات التي تواجهنا	0.55
4	أسعى لأداء عملي بدقة كبيرة حتى لو تطلب مني بذل المزيد من الجهد والوقت	0.63
5	أحرص على حضور جميع المناسبات التي تقيمها المدرسة	0.69
6	أدافع عن المدرسة عندما ينتقدها الآخرون	0.58
7	أساعد المعلمين الجدد في التكيف مع عملهم	0.58
8	أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي	0.59
9	أعتز بانتمائي للمدرسة	0.58
10	ليس لدي الرغبة في الانتقال من مدرستي إلى مدرسة أخرى	0.63
11	أفكر في كيفية تطوير عملي المدرسي حتى بعد انتهاء الدوام	0.61
12	تستحق مدرستي الإخلاص من قبل المعلمين فيها	0.68
13	أحافظ على الممتلكات الخاصة بالمدرسة	0.71
14	هناك توافق بين قيمي وقيم المدرسة التي أعمل فيها	0.67
15	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة أفضل	0.68
16	أستمر في العمل المدرسي بعد ساعات الدوام عند الحاجة	0.58

يتضح أن قيم معاملات الارتباط مقبولة.

الثبات: من أجل التحقق من الاتساق الداخلي قام الباحثان بحساب معامل ثبات الأداة بطريقتين: معامل كرونباخ ألفا، والتجزئة النصفية.

جدول (4) معاملات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية لمقياس الأداء السياقي

التجزئة النصفية		كرونباخ ألفا	الأداء السياقي
بعد التعديل	قبل التعديل		
0.92	0.83	0.85	

تم حساب طريقة التجزئة النصفية، من خلال تقسيم المقياس إلى نصفين فقرات فردية وفقرات زوجية، وتم التصحيح من خلال معادلة سييرمان براون. وتُعد قيم معامل الثبات سواء بطريقة كرونباخ ألفا، والتجزئة النصفية مرتفعة.

الأساليب الإحصائية: للتأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة استخدم الباحثان المعالجات الإحصائية التالية: الاتساق الداخلي، والتجزئة النصفية، ومعامل كرونباخ ألفا، وللإجابة على أسئلة الدراسة استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، واختبار (t)، واختبار تحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون.

### عرض النتائج ومناقشتها:

نتائج سؤال الدراسة الأول: ما مستوى القيادة المُمكنة المدركة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (5).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة المُمكنة المدركة

المستوى	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات القيادة الممكنة
مرتفع	77.6	0.22	3.88	يشركني مديري في القرارات المدرسية
متوسط	69.2	0.29	3.46	يلمس مديري رأيي في القرارات المتعلقة بي
متوسط	69	0.29	3.45	يبسط لي مديري اللوائح والقوانين لرفع كفاءتي في القيام بعملية
متوسط	63	0.31	3.15	يساعدني مديري في فهم تأثير عملي على الفاعلية الكلية للمدرسة
متوسط	62.4	0.32	3.12	يساعدني مديري في فهم وظيفتي في إطار العمل المدرسي الكلي
متوسط	61	0.28	3.05	يسمح لي مدير باتخاذ القرارات المهمة والطارئة بسرعة
متوسط	60.8	0.23	3.04	يؤمن مديري بقدرتي على التطور المهني
متوسط	60.2	0.28	3.01	غالبًا ما يستشيروني مديري في القرارات الاستراتيجية
متوسط	60.2	0.29	3.01	يمحني مديري القدرة على أداء مهام بطريقتي الخاصة
متوسط	59.8	0.22	2.99	ساعدني مديري على فهم كيفية ارتباط أهدافي مع أهداف مدرستي
متوسط	59.8	0.21	2.99	يثق مديري في قدرتي على الأداء العالي
متوسط	59.6	0.19	2.98	يؤمن مديري بقدرتي على العمل في الظروف الصعبة
متوسط	66.6	0.29	3.33	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5) أن مستوى القيادة المُمكنة المدركة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (33.3) مع انحراف معياري (0.29)، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء النزعة الاستحواذية في عدم تمكين المعلمين من جميع الصلاحيات، وتفويض الأمور لهم، كما أن نمط الإدارة في المؤسسات التعليمية، يتصف بنمط القيادة الأوتوقراطي، ومن جانب آخر تعزى هذه النتيجة إلى أن هناك إدراك نسبي عند المديرين لماهية القيادة المُمكنة ودورها وفعاليتها، لذا يعملون على ترسيخ مضامينها وأبعادها في اساليهم القيادية باعتبار آثارها الحسنة في أداء المعلمين وخاصة اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، وهذا ادراك نسبي لم يصل إلى المستوى المطلوب، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العتيبي، 2021) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى تمكين القيادة.

نتائج سؤال الدراسة الثاني: ما مستوى الأداء السياقي لدى أفراد عينة الدراسة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة الكلية لفقرات الأداء السياقي، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الأداء السياقي

المستوى	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الأداء السياقي
مرتفع	84.2	0.19	4.21	أسعى دائما لأداء عملي بدقة كبيرة حتى لو تطلب مني بذل جهد ووقت اضافي.
مرتفع	80	0.39	4.00	ادافع عن المدرسة عندما ينتقدها الآخرون.
مرتفع	77.8	0.30	3.89	أعز بانتمائي للمدرسة.
متوسط	70.2	0.38	3.51	أحرص على مساعدة زملائي في العمل.
متوسط	68.2	0.34	3.41	احرص على حضور جميع المناسبات التي تقيمها المدرسة بالرغم أن الحضور لا مانع عندي من الاستمرار في العمل المدرسي بعد ساعات الدوام عند
متوسط	65	0.21	3.25	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة أفضل
متوسط	64.4	0.29	3.23	أقوم بعمل زملائي أثناء غيابهم
متوسط	64.2	0.33	3.21	أفكر مع زملائي في حل المشكلات التي تواجهنا
متوسط	60.4	0.31	3.02	تستحق مدرستي الإخلاص والولاء من قبل المعلمين فيها
متوسط	57.8	0.19	2.89	أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي
متوسط	57.8	0.28	2.89	ليس لدي الرغبة في الانتقال من مدرستي إلى مدرسة أخرى
متوسط	57.8	0.28	2.89	هناك توافقا بين قيمي وقيم المدرسة التي أعمل فيها
متوسط	57.6	0.29	2.88	أفكر في كيفية تطوير عملي المدرسي حتى بعد انتهاء الدوام
متوسط	57	0.38	2.85	احافظ على الممتلكات الخاصة بالمدرسة
متوسط	51.2	0.18	2.56	اساعد المعلمين الجدد في التكيف مع عملهم
متوسط	67	0.20	3.35	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6) أن مستوى الأداء السياقي لدى أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لجميع (3.35) مع انحراف معياري (0.20)، وجاءت الفقرات التالية: أسعى دائما لأداء عملي بدقة كبيرة حتى لو تطلب مني بذل جهد ووقت إضافي، وادافع عن المدرسة عندما ينتقدها الآخرون، وأعز بانتمائي للمدرسة، وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام أفراد عينة الدراسة بالمدارس التي يعملون بها وهذا يرجع إلى زيادة شعور المعلمين بالمسؤولية، واحساسهم بالاعتماد على المدرسة كمصدر رزق، وهذه الحالة العاطفية اتجاه المدرسة تدفع المعلمين الاهتمام بها من خلال الأداء والانجاز الفعال والشعور بالانتماء للمدرسة، والدفاع عنها، ومساعدة زملائه المعلمين، بالرغم من ذلك جاءت الدرجة الكلية لمستوى الأداء السياقي الذي يعبر عن حالة التزام المعلمين بعملهم بدرجة متوسطة ربما يرجع

ذلك التزام المعلمين بمهامهم الوظيفية كما نص عليها الوصف الوظيفي، وذلك لعدم درايتهم بأبعاد الأداء السياقي وخاصة سلوك المواطنة التنظيمي الذي يعتبر من الأبعاد الأساسية في الأداء السياقي.

نتيجة سؤال الدراسة الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء السياقي وفقاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

أولاً: النتيجة المتعلقة بالفروق في الأداء السياقي وفقاً لمتغير الجنس. وللتحقق من ذلك، تم استخدام اختبار (t - test) والجدول (7) يوضح النتيجة:

جدول (7) المتوسطات الحسابية، واختبار (t - test) للأداء السياقي وفقاً لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
نثى	63	2.99	0.21	3.24	0.26
ذكر	42	3.02	0.20		

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء السياقي وفقاً لمتغير الجنس. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات ينتسبون لنفس الجهة المشرفة على التعليم وهي وزارة المعارف، ويخضعون لنفس المعايير والترتيبات الإدارية، والوظيفية، ويعيشون في نفس الظروف الحياتية. كما يمكن عزو ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات يحرضون على الظهور بالمظهر اللائق، وذلك من خلال إظهار السلوكيات النفسية الاجتماعية الإيجابية.

ثانياً: النتيجة المتعلقة بالفروق في الأداء السياقي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وللتحقق من ذلك، تم استخدام اختبار t - (test) والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية، واختبار (t - test) للأداء السياقي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس	98	3.33	0.31	2.59	0.06
أعلى من بكالوريوس	7	3.29	0.33		

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء السياقي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين، على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، يدركون نسبياً أهمية الأداء السياقي في عملهم لذا فهم يمارسونه بدرجة متساوية بغض النظر عن مؤهلاتهم. كما تُعزى هذه النتيجة إلى أن المقررات التدريسية، على اختلاف المؤهلات العلمية تركز وبشكل أساسي على تنمية الجوانب المعرفية، وعدم إيلاء أهمية للجوانب النفسية والاجتماعية.

ثالثًا: نتيجة الفروق في الأداء السياقي وفقًا لمتغير سنوات الخبرة، ولتحقق من ذلك، تم استخدام اختبار One Way (Anova)، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9) نتيجة اختبار One Way Anova للفروق في الأداء السياقي وفقًا لمتغير سنوات الخبرة

الأداء السياقي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	بين المجموعات	.129	2	.065	.230	.795
داخل المجموعات	داخل المجموعات	28.626	102	.281		
المجموع	المجموع	28.755	104			

يتبين من الجدول (9) أن قيمة ف للدرجة الكلية للأداء السياقي (.230) ومستوى الدلالة (.795) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة احصائية في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء السياقي وفقًا لمتغير سنوات الخبرة. وهذا يُشير إلى أن الأداء السياقي لا يتأثر بسنوات الخبرة، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة لم يتلقوا دورات تدريبية تركز على ممارسة الأداء السياقي في المدرسة. كما يُمكن تفسير ذلك في أن التراكم المعرفي والخبراتي للمعلمين يكون نتاج العملية التدريسية.

نتيجة سؤال الدراسة الرابع: هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة المُمكنة المدركة والأداء السياقي لدى أفراد عينة الدراسة؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول (10).

جدول (10) نتيجة معامل الارتباط بيرسون بين القيادة المُمكنة المدركة والأداء السياقي

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة المُمكنة المدركة والأداء السياقي	0.83	0.03

يتضح من المعطيات الواردة في جدول (10) وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين القيادة الرنانة القيادة المُمكنة المدركة والأداء السياقي، وكان مقدار العلاقة ايجابي وقوي 0.83. أي أنه كلما زاد إدراك مستوى القيادة المُمكنة زاد مستوى الأداء السياقي عند المعلمين. وهذا يشير إلى حالة من الترابط بين المتغيرين، وتمتع القيادة بالوعي الذاتي، في تمكين المعلمين، مما أسهم في الارتقاء، بأبعاد الأداء السياقي، وتنسق هذه النتيجة من ظاهرة مفادها أن القائد المُمكن يمثل نموذج، قد يقتدي به عند المعلمين، ويتصرفون بشكل إيجابي ويظهرون درجة من الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وهي أبعاد أساسية في الأداء السياقي. كما يمكن تفسير ذلك في ضوء أن المعلمين يمتلكون مساحة محدودة من العمل، في داخل الغرف الصفية، وتحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات اللازمة، وقد ينعكس ذلك بشكل إيجابي على مستوى الأداء السياقي، الأمر الذي يمكن المعلمين من توظيف السياقات النفسية، والاجتماعية في خدمة العملية التدريسية. وخاصة أن بعض الموضوعات التدريسية تحتاج إلى أنشطة إثرائية لا تكون ضمن المهام الوظيفية. وأيضًا يمكن عزو ذلك في ظل حرص المعلمين على استخدام الأداء السياقي، وبذل المزيد من الجهود غير المتصلة بالمهام الرسمية، لتعزيز قدراتهم، وعلاقتهم مع الزملاء والرؤساء في العمل.

## التوصيات:

1. دعوة للمؤسسات التعليمية، بتوظيف مهارات القيادة المُمكنة، من أجل تعزيز وتنمية ممارسة الأداء السياقي لدى المعلمين.
2. ضرورة تبني نمط القيادة المُمكنة، وخاصة في ظل التحديات، والأزمات التي يتعرض لها المعلمون، وضرورة الاهتمام بالأنشطة والسلوكيات، الطوعية، والاختيارية غير المدرجة ضمن الترتيبات الوظيفية الرسمية، بهدف تطوير السياقات النفسية والاجتماعية.
3. الاهتمام بشكل أكبر في الأداء السياقي والذي يحقق الالتزام التنظيمي والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.
4. تقديم مجموعة من الدورات التدريبية للمدرّاء لتطوير مستوى ممارسة القيادة المُمكنة لديهم، وأيضاً تنفيذ مجموعة من الدورات التدريبية للمعلمين لتنمية مستوى ممارسة الأداء السياقي لديهم.

## مقترحات بحثية:

- القيادة الخادمة المدركة وعلاقتها بالأداء السياقي لدى معلمي المرحلة الثانوية.
- الذكاء الوجداني وعلاقته بالأداء السياقي لدى معلمي المرحلة الأساسية.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

- سعيد، هديل وحميد، حميد (2019). القيادة الاصيلية وتأثيرها في الاداء السياقي بحث تحليلي في اقسام وشعب دوائر مركز وزارة الخارجية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(112)، 49-71.
- عباس، مقدس (2020). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء السياقي بحث ميداني على عينة من العاملين في معمل الالبسة الرجالية في النجف الاشرف. مجلة آداب الكوفة، 2(42)، 667-686.
- العتيبي، محسن (2021). القيادة المُمكنة لدى قادة مدارس التربية الخاصة في محافظة الطائف وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، مجلة البحوث التربوية والنوعية، (7)، 139-298.
- الغريناوي، نعيم والدليبي، محمود (2020). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء السياقي بحث تحليلي لأراء عينة من موظفي جامعة واسط. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12(38)، 40-69.

### ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Abbas, M. (2020). The Effect of Empowering Workers in Improving Contextual Performance, Field Research on A sample of Workers in the Men's Clothing Factory in Najaf. Kufa Literature Journal, 2(42), 667-686.
- Al-Daami, W. (2019). The Role of Empowering Leadership in Enhancing the Strategic Cohesion of Health Institutions, Study of its Analysis of A sample of Medical Staff in Al-Kafeel Hospital in the Holy Karbala Governorate, Journal of Administration and Economics, 8 (30), 64-97
- Al-Ghernawi, N., & Al-Dulaimi, M. (2020). The Role of Human Resource Management Practices in Enhancing Contextual Performance an Analytical Study of the Opinions of A sample of Wasit University Employees. Al-Kut Journal of Economic and Administrative Sciences, 12 (38), 40-69.
- Al-Otaibi, M. (2021). The Empowering Leadership of the Leaders of Special Education Schools in the Taif Governorate and its Relationship to the Organizational Citizenship Behavior among Teachers. Journal of Educational and Quality Research. (7), 139-298.
- Saeed, H., & Hamid, H. (2019). Authentic Leadership and its Impact on Contextual Performance: Analytical Research in the Departments and Divisions of the Iraqi Ministry of Foreign Affairs. Journal of Economic and Administrative Sciences, 25 (112), 49-71.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Abun, D.Lucas, M.Magallanes, T.Encarnation, M.&Flores, N. (2021).Empowering Leadership of the Heads as Perceived by the Employees and Employees' Job satisfaction.Technium Social Sciences Journal, 17,398-423.
- Ahmed, T., Chaojun, Y., Hongjuan, Y., &Mahmood, S. (2022). The Impact of Empowering Leadership on Job Performance of Higher Education Institutions Employees: Mediating Role of Goal Clarity and Self-Efficacy. Psychology Research and Behavior Management, 15, 677–694.
- Alotaibi, S., Amin, M. &Winterton, J. (2020). Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement? Leadership & Organization Development Journal, 41(8),971-991

- Aykan, E. (2014). Relationships Between the Emotional Competence and Task-Contextual Performance of Employees. *Problems of Management in the 21st century*, 9(1), 8-17.
- Deeba, F, Khan, H. & Abiodullah, M. (2021). University Teachers' Contextual Performance: A Quantitative Analysis of Demographic Variables. *Pakistan Social Sciences Review*, 5(1), 870-886.
- Delgado-Rodríguez, N., Hernández-Fernaud, E. Díaz-Vilela, Ch., a Isla-Díaz, R., & Díaz-Cabrera, D. (2018). Contextual Performance in Academic Settings: The Role of Personality, Self-efficacy, and Impression Management. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2) 63-68.
- Dogru, C. (2018). The Mediating Effect of Trust in Leader on the Relationship between Empowering Leadership and Employee Creativity. *International Journal of Society Researches*, 8(15), 1539- 1561.
- Hamidzadeh, M. Baramond, S. & Latifi, M. (2012). Empowerment and Contextual Performance Components with Job Utility's Model. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 1199-1218.
- Helland, E., Christensen, M. & Innstrand, S., (2020). The Relationship between Empowering Leadership, Work Characteristics, and Work Engagement among Academics: A SEM Mediation Analysis. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 1-13.
- Hosie, P. & Nankervis, A. (2016) A multidimensional measure of managers contextual and task performance. *Personnel Review*. 45 (2), 419-447.
- Khan, M. & Bhatti, Gh. (2017). Linking Empowering Leadership, Psychological Empowerment, Self-Leadership, Creative Involvement and Creativity: A Sequential Mediation Model. *The Lahore Journal of Business*, 5(2), 67–80.
- Hu, Z., Jiang, Y., & Li, Q. (2015). The Confirmatory Factor Analysis of Secondary School Teachers' Contextual Performance Structure in Mainland China. *Psychology*, 6, 1077-1085.
- Kalia, N. & Bhardwaj, B. (2019). Contextual and Task Performance: Do Demographic and Organizational variables matter? *Rajagiri Management Journal*, 13(2), 30-42.
- Kappagoda, U. (2018). Self-Efficacy, Task Performance and Contextual Performance: A Sri Lankan Experience. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 6, 161-170.
- Lee, A., & Nie, Y. (2017). Teachers perceptions of school leaders' empowering behaviours and psychological empowerment: Evidence from a Singapore sample. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(2), 260-283.
- Li, Sh, He, W., & Yam, K. (2015). When and why empowering leadership increases followers' taking charge: A multilevel examination in China. *Asia Pac J Manag*, 32, :645–670.
- Malik, N. (2018). Authentic leadership an antecedent for contextual performance of Indian nurses, *Personnel Review*, 47 (6), 1244-1260.
- Palenzuela, P., Delgado, N. & Rodríguez, J. (2019). Exploring the Relationship between Contextual Performance and Burnout in Healthcare Professionals. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2) 115-121.



- Pradhan, S. Jena, L.& Bhattacharyya, P. (2018). Transformational leadership and contextual performance: role of integrity among Indian IT professionals, *International Journal of Productivity and Performance Management*, doi.org/10.1108/IJPPM-08-2016-0186
- Qatrunnada, R., & Parahyanti, E. (2018). Empowering Leadership and Work Engagement: The Role of Psychological Empowerment as a Mediator. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 229, 954-964.
- Thun, S. & Bakker, A. (2018). Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism. *wileyonlinelibrary.com/journal/smi*, 34:573–581.
- Uraon, R. & Gupta, M. (2021). Does psychological climate affect task and contextual performance through affective commitment? Evidence from public sector companies, *Evidence-based HRM*, 9 (3). 258-275.
- Yu, S. & Wang, Y. (2018). The influence of organization culture on middle-level managers' contextual performance with commitment as a mediating variable. *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, 18(2), 58-70.
- Zhang, Sh., Ke, X., Wang, X. & Liu, J. (2018). Empowering leadership and employee creativity: A dual-mechanism perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91, 896–917.