



## دور إعادة صياغة الوظيفة في العلاقة بين التمكين وسلوكيات الدور الإضافي لمدرسات رياض الأطفال

### إعداد

أ. رباب سعد السعيد الديب  
باحثة ماجستير في إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة دمياط  
rabab\_eldeeb@yahoo.com

د. أمير علي المرسي شوشة  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة دمياط  
dr.amir.shusha@gmail.com

### المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثالث - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٢

### التوثيق المقترح وفقا لنظام APA:

شوشة، أمير علي المرسي؛ الديب، رباب (٢٠٢٢). دور إعادة صياغة الوظيفة في العلاقة بين التمكين وسلوكيات الدور الإضافي لمدرسات رياض الأطفال. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(١) ج ٥٨١-٦٢٤.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## دور إعادة صياغة الوظيفة في العلاقة بين التمكين وسلوكيات الدور الإضافي لمدرسات رياض الأطفال

أ. رباب سعد السعيد الدبج

د. أمير علي الطرسى شوشة

### الملخص

**هدف الدراسة:** سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين مدرسات رياض الأطفال على قيامهن بسلوكيات الدور الإضافي وبيان دور إعادة صياغة الوظيفة في العلاقة بين التمكين وسلوكيات الدور الإضافي.

**منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة على أسلوب الإنحدار المتعدد لإختبار أثر تمكين العاملين على سلوكيات الدور الإضافي، وتصميم مجموعة من نماذج الإنحدار المتعدد لإختبار دور إعادة صياغة الوظيفة في العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات الدور الإضافي.

**البيانات وعينة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على إستمارة إستبيان لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة من عينة قوامها (٣٣٩) مفردة من مدرسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة في محافظة دمياط.

**نتائج الدراسة:** أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على سلوكيات الدور الإضافي، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإعادة صياغة الوظيفة على سلوكيات الدور الإضافي، كما أظهرت دور الوسيط الجزئي لإعادة صياغة الوظيفة في العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات الدور الإضافي.

**الخاتمة:** إنتهت الدراسة إلى أهمية التمكين لمدرسات رياض الأطفال الذي يعزز مشاعر الكفاءة والحرية في إتخاذ القرار بتغيير جوانب الوظيفة بما يتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم وقدراتهم الشخصية، مما سخلق بيئة تنظيمية تشجعهم على القيام بسلوكيات الدور الإضافي التطوعية تجاه الزملاء والروضة والأطفال وأولياء الأمور.

**مصطلحات علمية:** تمكين العاملين، إعادة صياغة الوظيفة، سلوكيات الدور الإضافي.

## المقدمة

تلعب رياض الأطفال دورا هاما في المجتمع نظرا لما تساهم به من أجل تنشئة الطفل التنشئة السليمة وتنميته وبالتالي المساهمة في تنمية الأسرة والمجتمع ككل. ويقع على عاتق مدرسات رياض الأطفال المهمة الكبرى في التعامل اليومي الطويل والمستمر مع الأطفال على مدار ساعات عمل تمتد إلى ٦ ساعات يوميا. حيث تلعب معلمات رياض الأطفال دورا هاما في تنمية التفاعل الإجتماعي لدى أطفال ما قبل المدرسة من خلال تنمية ثقة الطفل بنفسه وتنمية العلاقات الإجتماعية بين الأطفال وإتاحة الفرصة للطفل لإظهار مواهبه (المهناء وعبد العزيز، ٢٠١٩). ويهتم علم الإدارة بتطوير البيئة التنظيمية من أجل توفير بيئة صحية في العمل تساعد في تطوير الأداء وزيادة الفعالية. وتؤثر السياسات والإجراءات والسلوكيات التي تجدها مدرسات رياض الأطفال داخل الروضة على أدائهن وتفاعلهن مع الأطفال والزملاء وأولياء الأمور أيضا.

تطوير البيئة التنظيمية في رياض الأطفال قد يساهم في تحقيق الرؤية العامة لرياض الأطفال نحو وضع نظام تربوي يتميز بالجودة في مدخلاته وعملياته ومخرجاته بما يضمن إعداد الطفل المصري للحياة في المجتمع المعاصر والحفاظ على حقه في البقاء والمشاركة الإيجابية من أجل مستقبل آمن (موقع وزارة التربية والتعليم المصرية- الإدارة العامة لرياض الأطفال).

تبحث هذه الدراسة في أثر توفير البيئة التمكينية، من خلال توفير هياكل وممارسات تنظيمية تساعد الموظف على إحساسه بالقوة والإستقلال، على قيام الموظف بإعادة صياغة وظيفته حسب إحتياجاته وتفضيلاته والذي يمكن أن يؤدي إلى قيامه بأداء وظيفته على النحو الأفضل، وقد يؤدي كذلك لقيامه ببعض السلوكيات التطوعية اللازمة لنجاح بيئة العمل. ولذلك سيحاول البحث الإجابة على سؤال: كيف يمكن لإعادة صياغة الوظيفة أن يلعب دور الوسيط في العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات الدور الإضافي؟

## الإطار النظري

ترتكز فكرة تمكين العاملين حول إتاحة السلطة لهم في نطاق وظيفتهم ومدى إدراكهم لهذه السلطة. تتعلق هذه السلطة بإمتلاكهم الحرية لإتخاذ القرار في مكان العمل وزيادة النفوذ والسيطرة على العمل (Wook and Won, 2013). ويعبر التمكين عن القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقته، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعامل في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم (المغربى، ٢٠٠١).

وتناولت الدراسات مفهوم التمكين من منظورين مختلفين ومتكاملين في نفس الوقت، الأول يتعلق بالممارسات والإجراءات التنظيمية داخل المنظمة ويطلق عليه "التمكين التنظيمي"، والثاني يتعلق بمدى إدراك الموظف لهذه الممارسات والإجراءات التي تتيح له تلك السلطة ويطلق عليه "التمكين النفسي".

ويعرف التمكين التنظيمي بأنه "الهياكل والممارسات والسياسات التنظيمية التي توفر أفراد تنظيميين على درجة كبيرة من الحرية لإتخاذ القرارات وممارسة النفوذ ( Bish et al., 2014). وتناولت الدراسات التمكين التنظيمي من أربعة أبعاد إستنادا إلى نظرية Kanter وهي الوصول إلى المعلومة، والوصول إلى الموارد، والحصول على الفرصة للنمو والتعلم، والحصول على الدعم (Wang, 2014). ويحدث ذلك من خلال قنوات السلطة الرسمية (عن طريق السلاسل الرسمية للقيادة) أو من خلال قنوات السلطة الغير رسمية (مثل شبكة الزملاء) (Macphee et al., 2014). ويتمثل الحصول على المعلومة في مدى معرفة الموظف بالقرارات التنظيمية والسياسات والأهداف وكذلك البيانات والخبرة التكنولوجية المتعلقة بالعمل (Wang, 2014, Bish et al., 2014)، ويمثل الحصول على الموارد إمكانية توفير المنظمة للأدوات والإمدادات والمعدات اللازمة لأداء الوظيفة وتوفير الوقت لتحقيق أهداف العمل وتوفير الموارد البشرية ذات المعرفة والمهارة لأداء العمل (Wanjiku et al., 2016). ويعبر الحصول على الفرصة عن مدى إمكانية التعلم والنمو المهني داخل المنظمة وتوفير الفرص للمشاركة في المشاريع الجديدة وتوفير فرص التدريب والتطوير لإكتساب مهارات ومعارف جديدة تسمح بالنمو والترقي (Wanjiku et al., 2016). ويعبر الحصول على الدعم عن ردود الفعل الإيجابية من الرؤساء والزملاء والمنظمة الذي يتلقاها الفرد في بيئة العمل، والتقدير الذي يتلقاه في مقابل ما يقوم به من إنجازات ونجاح والملاحظات والنصائح التي يتلقاها من أجل المساعدة في حل المشكلات، وكذلك المكافآت التي يحصل عليها مقابل جهود العمل المتزايدة، والدعم العاطفي من المشرفين والزملاء (Wanjiku et al., 2016).

ويعبر التمكين النفسي عن حالة الظروف النفسية اللازمة للأفراد ليشعروا بإحساس السيطرة فيما يتعلق بعملهم حيث يتم التركيز فيه على إعتقادات الأفراد الشخصية فيما يتعلق بوظيفتهم (Sprietzer, 2007). ويعبر عن التمكين النفسي بأربعة أبعاد طبقا ل Spreitzer هي المعنى، والكفاءة، والإستقلال في نطاق الوظيفة، والتأثير. يعبر المعنى عن إدراك الفرد لقيمة وهدف العمل وكذلك مسؤوليته عن نجاح الوظيفة أو فشلها (John and Slocum, 1981). وتعتبر الكفاءة عن الإتيقان الشخصي الذي يستطيع الفرد من خلاله أداء المهمة بنجاح. ويعبر الإستقلال في نطاق الوظيفة عن إمتلاك الأفراد للحرية لإتخاذ القرار بشأن ما يجب القيام به في مكان العمل. ويعبر التأثير على شعور الأفراد بالمدى الذي يساهم فيه عمل الفرد بشكل إيجابي في إنجاز المهمة وصنع الفارق وبتأثيرهم على النتائج التنظيمية (Ahadi and Suandi, 2014).

وأظهرت نتائج الدراسات السابقة حول التمكين إرتباطه بالمخرجات التنظيمية الإيجابية في بيئة العمل. فمن خلال قيام المنظمة بتوفير إستراتيجيات التمكين فهي تقوم بتطوير ثقافة تعكس إلتزام الموظف من أجل البقاء والنمو والمنافسة، مما يمكنه من تطوير إرتباطه العاطفي تجاه منظمته والشعور بالسعادة لتقديم إسهامات هامة داخل العمل (Wanjiku et al., 2016). كذلك فإن إدراك الموظف لأهمية الوظيفة وإستقلاله أثناء تأدية مهامها (كأبعاد للتمكين النفسي) والمشاركة في إتخاذ القرار، وإتاحة الفرص للنمو (كأبعاد للتمكين التنظيمي) تساعد على ظهور السلوك الإبداعي للعاملين (شوشة، ٢٠١١). وأظهرت الدراسات أيضا أثر التمكين على تخفيض الآثار السلبية في العمل، حيث أن خلق شعور أكبر بالتمكين الذي توفره القيادة الرنانة يخفف من الشعور بالإرهاق والفضاظة في بيئة العمل (Laschinger et al., 2014).

وتعرف سلوكيات الدور الإضافي على أنها مجموعة من سلاسل الإجراءات التي يقوم بها الموظف ولم يتم وصفها أو تعريفها كجزء من العمل ولا تنعكس في نظام الرواتب الرسمي للمنظمة (Zhu, 2013). وعلى الرغم من أنها ليست من متطلبات الوظيفة الرسمية ولكنها تساعد على العمل بسلاسة (Salanova et al., 2011). هذه السلوكيات تؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية، كما أنها تؤثر على جودة الأداء من خلال أداء الدور الرسمي بطريقة أفضل (Vandaele and Gemmel, 2006). وسواء كان تأثير سلوكيات الدور الإضافي مباشر أو غير مباشر، وسواء كان موجه للعملاء أو للزملاء أو موجه للمنظمة فمن الواضح أنه يؤثر على نتائج الأداء من حيث الجودة أو الإنتاجية، كما أنه يقلل من دوران الموظفين (Mackenzie et al., 1998).

وإستنادا إلى نظرية التبادل الإجتماعي فإن العلاقة المتبادلة بين القائد والموظف تؤثر على أدائه لسلوكيات إضافية في بيئة العمل، حيث يحفز القائد التحويلي التابعين من خلال إظهار ثقته بهم وتوقعاته لهم بمستوى عال من الأداء وإيمانه بقدراتهم، مما يدفع الموظفين للرد بشكل إيجابي عن طريق القيام بسلوكيات إضافية في نطاق العمل (Shusha, 2013). في وجود التمكين في بيئة العمل فإنه يعدل العلاقة المتبادلة بين القائد والموظف على سلوكيات الدور الإضافي حيث تساعد مشاركة المعلومات والإستقلالية في العمل والشعور بالمسؤولية على تحفيز شعور الموظفين بأنهم قادرين على تحديد متى وكيف يردون بالمثل على ما يتلقونه من منافع العلاقة الجيدة بينهم وبين مشرفيهم من خلال القيام بسلوكيات تطوعية إيجابية (Zhong et al., 2011).

الدعم التنظيمي الذي يجده الموظف في بيئة العمل (Alnaimi and Rjoub, 2019; ) والعدالة وتوافر ثقافة التعلم التنظيمي (Wahda et al., 2020) يؤثر على قيام الموظف بسلوكيات الدور الإضافي، وكذلك التمكين الذي يتلقاه يؤثر على شعوره بالالتزام العاطفي والذي بدوره يزيد من حماس الموظف لتجاوز متطلبات الوظيفة لتقديم أداء عال الجودة وخاصة مع توفير التدريب اللازم على مهام العمل (Castro-Casal et al., 2019).

وتعتمد الدراسة الحالية على نظرية التبادل الإجتماعي في إفتراض وجود علاقة بين تمكين العاملين وسلوك الدور الإضافي. حيث أن تمكين مدرسات رياض الأطفال وتوفير الهياكل والإجراءات التمكينية في بيئة العمل وشعورهم بالإستقلال والتأثير في العمل قد يدفعهم في المقابل لأداء بعض المهام والسلوكيات والأدوار الإضافية تجاه الأطفال أو الزملاء أو الروضة ككل وربما أولياء الأمور أيضا. لذلك نفترض الفرض التالي:

**الفرض الأول: يؤثر تمكين العاملين تأثيرا ذو دلالة إحصائية على سلوكيات الدور الإضافي لمدرسات رياض الأطفال.**

ظهر مفهوم إعادة صياغة الوظيفة في دراسة Wrzesniewski and Dutton (2001) وعرفه على أنه التغييرات المادية والمعرفية التي يقوم بها الموظف في حدود مهام وعلاقات وظيفته. حيث تهدف هذه التغييرات إلى تحسين حالة التوافق بين الفرد ووظيفته (Bakker, 2018). ونظرت Tims et al. (2012) إلى إعادة صياغة الوظيفة من خلال نموذج متطلبات وموارد الوظيفة (JD-R Model) على أنها التغييرات الذاتية التي يبادر بها

الموظفين في متطلبات وموارد الوظيفة سواء بالزيادة أو النقصان لتحقيق أهدافهم الشخصية والخاصة بالعمل لموازنة متطلبات وموارد الوظيفة مع قدراتهم وإحتياجاتهم الشخصية.

ويتمثل إعادة صياغة الوظيفة في أربعة أبعاد هي: زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة (مثل الإستقلال والتنوع وفرص التعلم) وزيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة (مثل الدعم الإجتماعي والتدريب الإشرافي والتغذية العكسية) وزيادة متطلبات التحدي للوظيفة (المبادرة بالمشاركة في المشروعات الجديدة أو زيادة مهام الوظيفة) وتخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة (مثل تخفيض عدد التفاعلات العاطفية) (Tims et al., 2012).

أظهرت الدراسات التي بحثت في إعادة صياغة الوظيفة أن العوامل الفردية والعوامل التنظيمية تدفع الموظفين إلى القيام بسلوكيات إعادة صياغة الوظيفة. ففي دراسة للتحقيق في مقدمات إعادة صياغة الوظيفة، أوضحت الدراسة أن الكفاءة الذاتية كأحد العوامل الفردية، والتغذية المرتدة وتنوع المهارة كخصائص للوظيفة كأحد العوامل التنظيمية يؤثران بشكل إيجابي على قيام الموظف بإعادة صياغة الوظيفة (Kanten, 2014).

إن المناخ الذي يدعم تحدى الموظف وفي نفس الوقت يستجيب لإحتياجاته، يجعل من المحتمل جدا أن يكون الموظفون على إستعداد لإستثمار الوقت والطاقة في العمل والشعور بالتفاني في العمل (engagement). على سبيل المثال، قد يؤدي تزويد الموظفين بفرص لتطوير مهاراتهم وقدراتهم إلى زيادة مشاركتهم في العمل ويمكنهم القيام بمهام صعبة جديدة (Bakker et al., 2012). والتمكين أحد عناصر عملية التعلم التي تؤثر على كل من الموظف والمنظمة بأكملها لأنه يحفز النشاط المعرفي للموظفين والتكيف مع تقلبات العملاء، حيث أن وجود مجموعة من الممارسات الإدارية التي تخصص سلطة تقديرية كافية للموظفين توفر شعور بالرضا عن الوظيفة ويكونون أكثر إستعدادا للتكيف مع المتطلبات الخاصة لكل عميل (Chebat and Kollias, 2002).

بالإضافة إلى ذلك فإن الموارد الوظيفية تخفف من التأثير السلبي لمتطلبات الوظيفة كذلك فهي تحفز النمو والتطوير الشخصي للفرد (Demerouti et al., 2001)، وكذلك فإن وجود الموارد يحفز الموظفين للمحافظة على هذه الموارد والسعى نحو إكتساب موارد جديدة وهي الفكرة التي طرحها Hobfoll (2002) في تقديمه لنظرية حماية الموارد التي تشرح كيف يسعى الأفراد للحفاظ على الموارد وجمعها من مختلف الأنواع. وهذا يمكن أن يفسر كيف يمكن للموظف أن يسعى نحو زيادة الموارد الوظيفية (بعد من أبعاد إعادة صياغة الوظيفة) حتى في حالة توافر تلك الموارد من خلال المنظمة (التمكين التنظيمي) أو توافر الموارد الشخصية (التمكين النفسي). بمعنى أنه يمكن أن يرتبط تمكين العاملين بإعادة صياغة الوظيفة.

وتسعى الدراسة إلى بحث التأثير الذي قد يحدثه توافر تمكين العاملين في بيئة رياض الأطفال على قيام المدرسات بسلوكيات إعادة صياغة الوظيفة ومن خلال ذلك يمكن إفتراض الفرض التالي:

## الفرض الثاني: يؤثر تمكين العاملين على قيام مدرسات رياض الأطفال بسلوكيات إعادة صياغة الوظيفة.

أوضحت الدراسات السابقة ارتباط قيام الموظف بسلوكيات إعادة صياغة الوظيفة بمجموعة من النتائج الإيجابية سواء للفرد كشعوره بالرفاهية أو المنظمة كتحسين الأداء والفعالية التنظيمية. حيث يرتبط قيام الموظف بإعادة صياغة الوظيفة بشعوره بمعنى وغرض وظيفته وبالتالي تغيير هويتهم المتعلقة بالعمل وربما أيضا الإنخراط في سلوكيات أخرى لإعادة صياغة الوظيفة (Wrzesniewski and Dutton, 2001). وأوضحت دراسة Tims et al. (2013) أن الموظفين الذين قاموا بإعادة صياغة وظائفهم زادوا من موارد وظيفتهم بمرور الوقت والذي يرتبط بشكل إيجابي مع رفاهيتهم (زيادة التفاني والرضا الوظيفي وإنخفاض الإرهاق) كذلك كشفت عن الآثار المباشرة لإعادة صياغة متطلبات التحدي على زيادة الرفاهية. وأوضح Tims et al. (2012) وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد زيادة الموارد الاجتماعية والهيكلية للوظيفة وزيادة متطلبات التحدي للوظيفة مع التفاني في العمل والتوظيف والأداء.

وفي دراسة أجراها Shusha (2014) على عينة من 396 من الممرضات ومشرفيهم من 9 مراكز طبية مصرية، أوضحت الدراسة أن الموظفين الذين يقومون بإعادة صياغة وظائفهم غالبا ما يقومون بسلوكيات مواطنة تنظيمية تجاه منظماتهم وزملائهم في العمل، لذلك فإن إعادة صياغة مهام الوظيفة والعلاقات عوامل تنبؤية لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما أثبت Slemp and Vella-Brodrick (2013) وجود ارتباطات إيجابية قوية بين أبعاد إعادة صياغة الوظيفة والتقييمات القائمة على السلوكيات الاستباقية مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك ارتباطات إيجابية مع الرضا الوظيفي والحماس في العمل والآثار الإيجابية المحددة بالعمل، وارتباط سلبي مع الآثار السلبية المحددة للعمل.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن افتراض أن قيام الموظف بزيادة موارد وظيفته الهيكلية والاجتماعية وزيادة متطلبات التحدي وتقليل المتطلبات المعيقة للوظيفة كأبعاد إعادة صياغة الوظيفة يساعد الموظف على القيام بأدوار تتجاوز حدود وظيفته وبذلك يمكن افتراض الفرض التالي:

## الفرض الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعادة صياغة الوظيفة على سلوكيات الدور الإضافي لمدرسات رياض الأطفال.

وإستنادا إلى نظرية التبادل الاجتماعي يمكن أن نتوقع أن يقوم الموظف بسلوكيات الدور الإضافي ردا على ما يتلقونه من دعم داخل المنظمة، وطبقا لما ذكره Zhong et al. (2011) أن الموظفين قد يرغبون في الرد بالمثل لمشرفيهم ومنظماتهم في إستجابة للمنافع التي يوفرها لهم المشرفين إلا أنه قد لا تتوفر لديهم القدرة والموارد لفعل ذلك. هنا من الممكن أن يبرز دور إعادة صياغة الوظيفة حيث يمكن افتراض قيام الموظفين بحشد الموارد التي تساعدهم على أداء سلوكيات الدور الإضافي كنوع من رد الجميل لمشرفيهم ولمنظمتهم.

لهذا يمكن أن يكون المناخ الذي توفره الإدارة داخل المنظمة له دور في تحفيز الموظفين على إتخاذ إجراءات من أجل المحافظة على الموارد وزيادتها، كذلك زيادة الموارد الشخصية

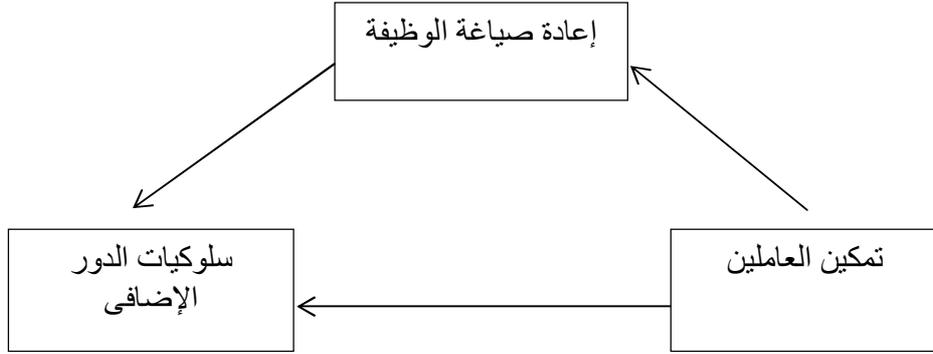
يمكن أن يحفز الموظفين على السعي نحو تحديات جديدة، ويمكن للموارد العالية أيضا أن تساهم في تخفيض المتطلبات، ولذلك يمكن إفتراض أن البيئة التمكينية داخل المنظمة لها علاقة بقيام الموظفين بسلوكيات إعادة صياغة الوظيفة التي يقوم بها الموظفين من أجل تحسين ظروف عملهم، ومن الممكن أن تساعد الموظفين على القيام بموجة أخرى من السلوكيات التطوعية الموجهة هذه المرة نحو المنظمة أو الزملاء وربما العملاء، كسلوكيات الدور الإضافي. ومن خلال هذا الطرح يمكن إفتراض الفرض التالي:

الفرض الرابع: إعادة صياغة الوظيفة تتوسط العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات الدور الإضافي لمدرسات رياض الأطفال.

ومن خلال الطرح النظرى السابق يمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات الثلاثة بالنموذج التالي:

شكل ١

نموذج الدراسة



البيانات وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة مدرسات رياض الأطفال على مستوى محافظة دمياط. وبلغ عدد مدرسات رياض الأطفال التابعة لمديرية التضامن الإجتماعى (١٣٩١) مدرسة، وبلغ عدد مدرسات رياض الأطفال التابعة لمديرية التربية والتعليم (١٤٠٤) مدرسة بإجمالى عدد (٢٧٩٥) مدرسة. تم إحتساب حجم العينة بإستخدام معادلة ستيفن ثامبسون ليكون (٣٣٨) مفردة.

$$n = \frac{Np(1-p)}{(N-1)(d^2/z^2) + p(1-p)}$$

$$\frac{2795(0.25)}{1.818+0.25} = 338n =$$

حيث n : حجم عينة الدراسة

N : حجم مجتمع الدراسة

Z : مستوى الثقة عند ٩٥%

d : نسبة الخطأ ٥%

p : القيمة الاحتمالية

ولتجميع البيانات تم توزيع (٤٦٨) إستمارة إستبيان، وتم إستعادة (٣٤٢) إستمارة بمعدل إستجابة بلغ ٧٣%. وعند مراجعة الإستمارات المستعادة قبل التعامل معها إحصائيا تبين أن هناك (٣) إستمارة غير صحيحة، فتم إستبعادها لتصبح الإستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٣٩)، وهو أكبر من العدد اللازم للعينة.

#### منهجية الدراسة:

يوضح الجدول رقم ١ خصائص العينة بالتكرارات والنسب المئوية من حيث ست متغيرات ديموجرافية تم إستخدامها لتكون متغيرات ضابطة في التحليل الإحصائي. مثلت رياض الأطفال الحكومية نسبة ٧٤% من حجم العينة ونسبة ٢٥% لرياض الأطفال الخاصة، ومثلت رياض الأطفال في الحضر نسبة ٩١% من حجم العينة والباقي لرياض الأطفال في الريف. كانت النسبة الأعلى لمدرسات رياض الأطفال في الفئة العمرية من ٣٠ عام إلى أقل من ٤٠ عام بما يقرب من ٤٨% تلتها الفئة العمرية من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ عام بواقع ٣٦% وكانت أقل فئة عمرية هي المدرسات في الفئة العمرية من ٥٠% فأكثر حيث قاربت النسبة ٣% من حجم العينة. فيما يتعلق بمستوى التعليم فكانت النسبة الأكبر للمدرسات الحاصلات على مؤهل عال بنسبة ٨٥%، وبلغت نسبة المدرسات الحاصلات على دراسات عليا نسبة ما يقرب من ١٠%. وفيما يتعلق بسنوات الخبرة في مجال رياض الأطفال كانت النسبة الأكبر للمدرسات اللاتي يعملن لمدة ١٥ عام فأكثر حيث بلغت ما يقرب من ٤٧% من حجم العينة، والنسبة الأقل كانت للمدرسات العاملات لمدة أقل من سنة حيث بلغت نسبتهم ما يقرب من ٣% فقط. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة في الروضة الحالية التي تم الإدلاء بالبيانات عنها كانت النسبة الأكبر للمدرسات أصحاب ١٥ عام فأكثر في الروضة الحالية بنسبة ٣٩%، والنسبة الأقل كانت للفئة العاملة لمدة أقل من عام في الروضة الحالية حيث بلغت نسبتهم ٥%.

جدول ١

خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
نوع الروضة		
خاص	٨٥	٢٥,١
حكومي	٢٥٤	٧٤,٩
مكان الروضة		
حضر	٣٠٩	٩١,٢
ريف	٣٠	٨,٨
عمر المدرسة		
أقل من ٣٠ عام	٤٥	١٣,٣
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ عام	١٦٤	٤٨,٤
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ عام	١٢١	٣٥,٧
من ٥٠ عام فأكثر	٩	٢,٧
مستوى التعليم		
مؤهل متوسط	١٧	٥,٠
مؤهل عال	٢٨٩	٨٥,٣
دبلوم دراسات عليا	٣٠	٨,٨
ماجستير	٢	٠,٦
دكتوراة	١	٠,٣
عدد سنوات الخبرة		
أقل من عام	١٠	٢,٩
من عام إلى أقل من ٥ أعوام	٤١	١٢,١
من ٥ أعوام إلى أقل من ١٠ أعوام	٦١	١٨,٠
من ١٠ أعوام إلى أقل من ١٥ عام	٦٩	٢٠,٤
من ١٥ عام فأكثر	١٥٨	٤٦,٦
عدد سنوات الخبرة في الروضة		
أقل من عام	١٧	٥,٠
من عام إلى أقل من ٥ أعوام	٧٢	٢١,٢
من ٥ أعوام إلى أقل من ١٠ أعوام	٦٤	١٨,٩
من ١٠ أعوام إلى أقل من ١٥ عام	٥٣	١٥,٦
من ١٥ عام فأكثر	١٣٣	٣٩,٢
	٣٣٩	%١٠٠

### أداة جمع البيانات

إعتمدت الدراسة على تصميم إستمارة إستبيان لجمع البيانات، وذلك عن المتغيرات الرئيسية للدراسة وهي تمكين العاملين، وسلوكيات الدور الإضافي، وإعادة صياغة الوظيفة. بالإضافة إلى المتغيرات الرئيسية في الدراسة إشملت الدراسة على ستة أسئلة تخص رياض الأطفال والمدارس وهي نوع الروضة، ومكان الروضة، وعمر المدرسة، ومستوى التعليم، وعدد سنوات الخبرة في رياض الأطفال، وعدد سنوات الخبرة في الروضة. تم إدراج المتغيرات الخاصة بالروضة والمدرسة كمتغيرات ضابطة في التحليل الإحصائي للإستبيان. وتم قياس جودة هذه الإستبيانات عن طريق إحتساب الثبات والصدق لهذه المقاييس.

### مقياس تمكين العاملين:

إعتمدت الدراسة على مقياس Laschinger (٢٠٠١) لقياس التمكين التنظيمي، كما إعتمدت الدراسة على المقياس الذي طوره Spretzer (١٩٩٥) لقياس التمكين النفسي، وقد تم إجراء التحليل العامل لبعبارات مقياس التمكين. وتم إختيار ١١ عبارة تعبر عن المفهوم النظري لبعده التمكين التنظيمي، و٨ عبارات لبعده التمكين النفسي. قيست فقرات المقياس على مقياس ليكرت الخماسي لقياس الديمومة حيث اتعنى إطلاقاً و٥ تعنى دائماً. ولحساب جودة المقياس تم إحتساب معاملات الصدق والثبات. ويوضح الجدول ٢ العبارات المعبرة عن تمكين العاملين ومعاملات التحميل الخاصة بها وعبرت النتائج عن صدق المقياس، حيث حصلت الفقرات على معاملات تحميل أكبر من ٠,٤٠ وهو الحد الأدنى لمعامل التحميل المطلوب. ولحساب ثبات المقياس تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ، وأوضحت النتيجة ثبات المقياس حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ ٠,٨٨ لبعده التمكين التنظيمي و٠,٧٧ لبعده التمكين النفسي، وهو أكبر من الحد الأدنى المقبول لثبات أى مقياس والبالغ ٠,٧٠.

جدول ٢ نتائج إختبار الصدق العاملى لمتغير تمكين العاملين

م	الفقرة	معامل ألفا كرونباخ	١	٢
	<b>التمكين التنظيمي</b>	٠,٨٨		
١	توفر الروضة تعليقات بناءة عن الأداء		٠,٦٨	
٢	تتيح الروضة معلومات كافية عن معايير الأداء		٠,٧٢	
٣	تتيح الروضة معلومات كافية عن سياساتها وإجراءات العمل بها		٠,٧١	
٤	تتيح الروضة معلومات كافية عن غاياتها وأهدافها		٠,٦١	
٥	تتيح الروضة معلومات كافية عن مهام وعمليات العمل المطلوب إنجازها		٠,٦٠	
٦	توفر الروضة الأدوات اللازمة لأداء مهام عملي		٠,٦٦	
٧	توفر الروضة الدعم المالى اللازم لأداء مهام عملي		٠,٦٢	
٨	توفر الروضة فرص الإرتقاء بالمسار الوظيفي		٠,٦٧	
٩	تشجع الروضة تدريب وتنمية العاملين بها		٠,٥٨	
١٠	يشجعي مديري على إكتساب مهارات جديدة		٠,٦٠	
١١	يثنى مديري على العمل الجيد		٠,٥٣	
	<b>التمكين النفسى</b>	٠,٧٧		
١	أبذل قصارى جهدى فى أداء مهام وظيفتى		٠,٤٨	
٢	عملى ذو قيمة بالنسبة لى		٠,٤٨	
٣	لدى المهارات الضرورية لأداء وظيفتى		٠,٥٩	
٤	أؤدي مهام وظيفتى بكفاءة		٠,٦٠	
٥	أثق فى قدرتى على أداء وظيفتى		٠,٦٤	
٦	أستطيع التأثير على مجريات الأمور فى إدارتى		٠,٥٧	
٧	أتحكم فى مهام وظيفتى		٠,٦٧	
٨	لدى حرية إختيار ما أؤديه		٠,٦٥	

#### مقياس سلوكيات الدور الإضافي:

تم الإعتماد فى هذه الدراسة على المقياس الذي إستخدمة c.a. Shusha and Abdalkader (٢٠١٦) والذي إعتمدا فيه على دراستى Chen et al., 2006; Sulea et al., 2012 حيث تم التطبيق فى النطاق الأكاديمي بما يتوافق مع مجتمع البحث، حيث يتكون من ٨ فقرات قيست على مقياس ليكرت الخماسي لقياس الديمومة حيث ايعنى إطلاقا وه تعنى دائما. وقد تم إختبار ثبات المقياس بإستخدام إختبار ألفا كرونباخ، وأوضحت نتيجة الإختبار ثبات المقياس حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ ٠,٨٦ وهو بذلك تجاوز المعيار المقبول لثبات المقياس. وفيما يخص صدق المقياس، أوضحت نتائج إختبار الصدق العاملى أن فقرات المقياس تجاوزت الحد الأدنى لمعدل التحميل وهو ٠,٤٠ وبذلك تم الإحتفاظ بجميع فقرات المقياس. ويوضح جدول ٣ نتائج إختبار الصدق العاملى لفقرات مقياس سلوكيات الدور الإضافي.

جدول ٣

نتائج اختبار الصدق العاملى لمتغير سلوكيات الدور الإضافي

م	الفقرات	معامل التحميل
١	أودي مهام إضافية حتى لو لم أتقاضى عنها أجر إضافي	٠,٥٤
٢	أقدم إقتراحات بناءة لتحسين الأداء التنظيمي	٠,٦٩
٣	أشجع الآخرين لتجربة طرق جديدة للقيام بوظائفهم	٠,٨٠
٤	أشجع الآخرين لتجربة طرق أكثر كفاءة للقيام بوظائفهم	٠,٧٧
٥	أقدم المشورة لزملائي عند شعوري بحاجتهم إليها	٠,٧٤
٦	أبحث عن طرق جديدة لتحسين فعالية أداء الروضة	٠,٧٧
٧	أساعد روضتي عندما تمر بظروف صعبة	٠,٧٦
٨	أساعد الزملاء الجدد	٠,٦٦

مقياس إعادة صياغة الوظيفة:

إعتمدت الدراسة على المقياس الذي تم تطويره في دراسة Tims et al. (٢٠١٢) ذو الأربعة أبعاد والذي يعبر عن زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة، وزيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة، وزيادة متطلبات التحدي للوظيفة، وتخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة، قيست فقرات المقياس على مقياس ليكرت الخماسي لقياس الديمومة حيث اتعنى إطلاقاً وه تعنى دائماً. ولحساب جودة المقياس تم حساب معاملات الصدق والثبات. وأوضح التحليل العاملى تمييز فقرات المقياس على أربعة أبعاد مستقلة عن بعضها، تم الإحتفاظ بالعوامل التي لها تحميل أكبر من ٠,٤٠ على العامل المتوقع لها وتم حذف العبارات التي لها معامل تحميل ٠,٤٠ أو أكبر على العامل غير المتوقع لها، وتم تسمية الأبعاد طبقاً للإطار النظرى الذى تبنته الدراسة إلى زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة، وزيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة، وزيادة متطلبات التحدي للوظيفة، وتخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة. وليبان صدق وثبات المقياس أوضحت نتائج الصدق العاملى صدق المقياس حيث كان معاملات التحميل على البعد لجميع العبارات أكبر من ٠,٤٠. ولحساب ثبات المقياس تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وأظهرت النتيجة ثبات المقياس حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد أكبر من ٠,٧٠. ويوضح جدول ٤ معاملات الثبات لأبعاد المقياس وكذلك معاملات تحميل الفقرات على الأبعاد.

جدول ٤

نتائج اختبار الصدق العاملي لمتغير إعادة صياغة الوظيفة

م	الفقرات/الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ	١	٢	٣	٤
	زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة	٠,٨٧				
١	أسعى إلى تطوير قدراتي		٠,٨٦			
٢	أسعى إلى تطوير نفسي مهنيًا		٠,٨٧			
٣	أسعى إلى تهلم أشياء جديدة في العمل		٠,٧٨			
	زيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة	٠,٧٩				
١	أطلب من مديري تدريبي			٠,٦٤		
٢	أتطلع لمعرفة مدى رضا مديري عن عملي			٠,٧٥		
٣	مشرقي مصدر الإهام بالنسبة لي			٠,٦٩		
٤	أسعى لمعرفة تقييم الآخرين لأدائي الوظيفي			٠,٧٠		
	زيادة متطلبات التحدي للوظيفة	٠,٨١				
١	أبادر بالمشاركة في المشروعات الجديدة المقامة بالروضة التي أعمل بها				٠,٥٧	
٢	أحرص على التعلم والإستفادة من التجارب الجديدة عند وجود أعمال تطوير جديدة				٠,٧٠	
٣	أستثمر وقتي في البدء لتنفيذ أفكار جديدة				٠,٧٩	
٤	أحاول الربط بين مهام وظيفتي لجعلها أكثر تحديا				٠,٨٠	
	تخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة	٠,٨٤				
١	أتأكد من أن عملي يحتاج لمجهود ذهني أقل					٠,٨٢
٢	أتأكد من أن عملي يحتاج لضغوط نفسية أقل					٠,٨٤
٣	أقلل التواصل مع الأشخاص الذين يؤثرون على نفسي في عملي					٠,٥٥
٤	أقلل التواصل مع الأشخاص أصحاب التوقعات غير الواقعية في عملي					٠,٦٣
٥	أتأكد من أنني لست مضطرا لإتخاذ قرارات صعبة في عملي					٠,٧١
٦	أنظم مهام عملي بحيث لا أكون مضطرا للتركيز لفترة طويلة					٠,٥٣

ومن أجل إدراج البيانات في ملف المدخلات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، المعروف باختصارا ب SPSS، وتصميم نماذج الإنحدار فقد تم ترميز متغيرات هذه الدراسة على النحو الموضح في جدول ٥.

جدول ٥ ترميز متغيرات الدراسة

رمز المتغير	إصطلاح المتغير بالإنجليزية	إصطلاح المتغير بالعربية
EE	Employee Empowerment	تمكين العاملين
OE	Organizational Empowerment	التمكين التنظيمي
PE	Phsyiological Empowerment	التمكين النفسي
ERB	Extra-Role Behavior	سلوكيات الدور الإضافي
JC	Job Crafting	إعادة صياغة الوظيفة
ISTJR	Increasing Structural Job Resources	زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة
ISJR	Increasing Social Job Resources	زيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة
ICJD	Increasing Challenging Job Demands	زيادة متطلبات التحدي للوظيفة
DHJD	Decreasing Hindering Job Demands	تخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة
ST	Sector Type	قطاع الروضة
PL	Place	مكان الروضة
AGE	Age	عمر المعلمة
EL	Educational Level	مستوى التعليم
YE	Years of Eperience	سنوات الخبرة
YEK	Years of Eperience in Kindergarten	سنوات الخبرة في الروضة

وفي ضوء هذه الرموز، ولإختبار فروض الدراسة صممت مجموعة من نماذج الإنحدار المتعدد. صمم نموذج إنحدار مبدئي لقياس أثر المتغيرات الضابطة على المتغير التابع؛ أي أثر قطاع الروضة ومكان الروضة وعمر المعلمة ومستوى التعليم وسنوات الخبرة عموماً وسنوات الخبرة في الروضة؛ على سلوكيات الدور الإضافي. وقد حدد Baron and Kenny (1986) ثلاثة نماذج إنحدار لإختبار الدور الوسيط. الأول يقيس إنحدار المتغير المستقل على المتغير الوسيط، والثاني يقيس إنحدار المتغير المستقل على المتغير التابع، والثالث يقيس إنحدار المتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. وإشترطت تلك المنهجية أن تكون نماذج الإنحدار الثلاثة معنوية، ولإختبار الدور الوسيط أوضحت هذه المنهجية أنه يجب مقارنة معامل بيتا للمتغير المستقل في النموذجين الثاني والثالث؛ فإذا أصبح معامل بيتا للمتغير المستقل في النموذج الثالث غير معنوي كان المتغير الوسيط وسيطاً كلياً، وإذا إنخفضت قيمة معامل بيتا ولكنها ظلت معنوية كان المتغير الوسيط وسيطاً جزئياً.

وفيما يلي نموذج إنحدار المتغيرات الديموجرافية على سلوكيات الدور الإضافي ونماذج الإنحدار المتعدد لإختبار أثر التمكين التنظيمي على سلوكيات الدور الإضافي وإختبار الدور الوسيط لزيادة الموارد الهيكلية للوظيفة في العلاقة بين التمكين التنظيمي وسلوكيات الدور الإضافي.

$$ERB = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \varepsilon \quad (A1)$$

$$ISTJR = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \beta_7 OE + \varepsilon \quad (A2)$$

$$ERB = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \beta_7 OE + \varepsilon \quad (A3)$$

$$ERB = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \beta_7 ISTJR + \varepsilon \quad (A4)$$

$$ERB = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \beta_7 OE + \beta_8 ISTJR + \varepsilon \quad (A5)$$

وفيما يلي نموذج إنحدار المتغيرات الديموجرافية على سلوكيات الدور الإضافي ونماذج الإنحدار المتعدد لإختبار أثر التمكين التنظيمي على سلوكيات الدور الإضافي وإختبار الدور الوسيط لزيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة فى العلاقة بين التمكين التنظيمي وسلوكيات الدور الإضافي.

$$ERB = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \varepsilon \quad (B1)$$

$$ISJR = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \beta_7 OE + \varepsilon \quad (B2)$$

$$ERB = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \beta_7 OE + \varepsilon \quad (B3)$$

$$ERB = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \beta_7 ISJR + \varepsilon \quad (B4)$$

$$ERB = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \beta_7 OE + \beta_8 ISJR + \varepsilon \quad (B5)$$

وفيما يلي نموذج إنحدار المتغيرات الديموجرافية على سلوكيات الدور الإضافي ونماذج الإنحدار المتعدد لإختبار أثر التمكين التنظيمي على سلوكيات الدور الإضافي وإختبار الدور الوسيط لزيادة متطلبات التحدي للوظيفة فى العلاقة بين التمكين التنظيمي وسلوكيات الدور الإضافي.

$$ERB = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \varepsilon \quad (C1)$$

$$ICJD = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \beta_7 OE + \varepsilon \quad (C2)$$

$$ERB = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \beta_7 OE + \varepsilon \quad (C3)$$

$$ERB = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \beta_7 ICJD + \varepsilon \quad (C4)$$

$$ERB = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \beta_7 OE + \beta_8 ICJD + \varepsilon \quad (C5)$$

وفيما يلي نموذج إنحدار المتغيرات الديموجرافية على سلوكيات الدور الإضافي ونماذج الإنحدار المتعدد لإختبار أثر التمكين التنظيمي على سلوكيات الدور الإضافي وإختبار الدور الوسيط لتخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة فى العلاقة بين التمكين التنظيمي وسلوكيات الدور الإضافي.

$$ERB = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \varepsilon \quad (D1)$$

$$DHJD=\alpha+\beta_1ST+\beta_2PL+\beta_3AGE+\beta_4EL+\beta_5YE+\beta_6YEK+\beta_7OE+\varepsilon \quad (D2)$$

$$ERB=\alpha+\beta_1ST+\beta_2PL+\beta_3AGE+\beta_4EL+\beta_5YE+\beta_6YEK+\beta_7OE+\varepsilon \quad (D3)$$

$$ERB=\alpha+\beta_1ST+\beta_2PL+\beta_3AGE+\beta_4EL+\beta_5YE+\beta_6YEK+\beta_7DHJD+\varepsilon \quad (D4)$$

$$ERB=\alpha+\beta_1ST+\beta_2PL+\beta_3AGE+\beta_4EL+\beta_5YE+\beta_6YEK+\beta_7OE+\beta_8DHJD+\varepsilon \quad (D4)$$

وفيما يلي نموذج إنحدار المتغيرات الديموجرافية على سلوكيات الدور الإضافي ونماذج الإنحدار المتعدد لإختبار أثر التمكين النفسي على سلوكيات الدور الإضافي وإختبار الدور الوسيط لزيادة الموارد الهيكلية للوظيفة في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات الدور الإضافي.

$$ERB=\alpha+\beta_1ST+\beta_2PL+\beta_3AGE+\beta_4EL+\beta_5YE+\beta_6YEK+\varepsilon \quad (E1)$$

$$ISTJR=\alpha+\beta_1ST+\beta_2PL+\beta_3AGE+\beta_4EL+\beta_5YE+\beta_6YEK+\beta_7PE+\varepsilon \quad (E2)$$

$$ERB=\alpha+\beta_1ST+\beta_2PL+\beta_3AGE+\beta_4EL+\beta_5YE+\beta_6YEK+\beta_7PE+\varepsilon \quad (E3)$$

$$ERB=\alpha+\beta_1ST+\beta_2PL+\beta_3AGE+\beta_4EL+\beta_5YE+\beta_6YEK+\beta_7ISTJR+\varepsilon \quad (E4)$$

$$ERB=\alpha+\beta_1ST+\beta_2PL+\beta_3AGE+\beta_4EL+\beta_5YE+\beta_6YEK+\beta_7PE+\beta_8ISTJR+\varepsilon \quad (E5)$$

وفيما يلي نموذج إنحدار المتغيرات الديموجرافية على سلوكيات الدور الإضافي ونماذج الإنحدار المتعدد لإختبار أثر التمكين النفسي على سلوكيات الدور الإضافي وإختبار الدور الوسيط لزيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات الدور الإضافي.

$$ERB=\alpha+\beta_1ST+\beta_2PL+\beta_3AGE+\beta_4EL+\beta_5YE+\beta_6YEK+\varepsilon \quad (F1)$$

$$ISJR=\alpha+\beta_1ST+\beta_2PL+\beta_3AGE+\beta_4EL+\beta_5YE+\beta_6YEK+\beta_7PE+\varepsilon \quad (F2)$$

$$ERB=\alpha+\beta_1ST+\beta_2PL+\beta_3AGE+\beta_4EL+\beta_5YE+\beta_6YEK+\beta_7PE+\varepsilon \quad (F3)$$

$$ERB=\alpha+\beta_1ST+\beta_2PL+\beta_3AGE+\beta_4EL+\beta_5YE+\beta_6YEK+\beta_7ISJR+\varepsilon \quad (F4)$$

$$ERB=\alpha+\beta_1ST+\beta_2PL+\beta_3AGE+\beta_4EL+\beta_5YE+\beta_6YEK+\beta_7PE+\beta_8ISJR+\varepsilon \quad (F5)$$

وفيما يلي نموذج إنحدار المتغيرات الديموجرافية على سلوكيات الدور الإضافي ونماذج الإنحدار المتعدد لإختبار أثر التمكين النفسي على سلوكيات الدور الإضافي وإختبار الدور الوسيط لزيادة متطلبات التحدي للوظيفة في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات الدور الإضافي.

$$ERB=\alpha+\beta_1ST+\beta_2PL+\beta_3AGE+\beta_4EL+\beta_5YE+\beta_6YEK+\varepsilon \quad (G1)$$

$$ICJD=\alpha+\beta_1ST+\beta_2PL+\beta_3AGE+\beta_4EL+\beta_5YE+\beta_6YEK+\beta_7PE+\varepsilon \quad (G2)$$

$$ERB = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \beta_7 PE + \varepsilon \quad (G3)$$

$$ERB = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \beta_7 ICJD + \varepsilon \quad (G4)$$

$$ERB = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \beta_7 PE + \beta_8 ICJD + \varepsilon \quad (G5)$$

وفيما يلي نموذج إنحدار المتغيرات الديموجرافية على سلوكيات الدور الإضافي ونماذج الإنحدار المتعدد لإختبار أثر التمكين النفسي على سلوكيات الدور الإضافي وإختبار الدور الوسيط لتخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة فى العلاقة بين التمكين التنظيمى وسلوكيات الدور الإضافي.

$$ERB = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \varepsilon \quad (H1)$$

$$DHJD = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \beta_7 PE + \varepsilon \quad (H2)$$

$$ERB = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \beta_7 PE + \varepsilon \quad (H3)$$

$$ERB = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \beta_7 DHJD + \varepsilon \quad (H4)$$

$$ERB = \alpha + \beta_1 ST + \beta_2 PL + \beta_3 AGE + \beta_4 EL + \beta_5 YE + \beta_6 YEK + \beta_7 PE + \beta_8 DHJD + \varepsilon \quad (H5)$$

#### النتائج والمناقشة:

إعتمدت الدراسة على أساليب الإحصاء الوصفى من خلال إستخدام الوسط الحسابى والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون لوصف متغيرات الدراسة ومعاملات الارتباط بين المتغيرات. كذلك إستخدمت الدراسة معامل الإنحدار لإختبار تأثير تمكين العاملين على سلوكيات الدور الإضافي، وكذلك إختبار دور إعادة صياغة الوظيفة فى هذه العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات الدور الإضافي.

يصف جدول ٦ ملخص الإحصاء الوصفى لمتغيرات الدراسة، حيث يوضح الوسط الحسابى والانحراف المعياري للمتغيرات، ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة تمكين العاملين وسلوكيات الدور الإضافي وأبعاد إعادة صياغة الوظيفة بإستخدام معامل ارتباط بيرسون التى أوضحت معنوية جميع معاملات الارتباط عند مستوى معنوية ٠,٠١.

جدول ٦

مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التمكين التنظيمي	التمكين النفسي	سلوكيات الدور الإضافي	زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة	زيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة	تخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة
التمكين التنظيمي	٥	٠,٥٥	١					
التمكين النفسي	٤,٢٥	٠,٤٧	٠,٤٨**	١				
سلوكيات الدور الإضافي	٤,٥٠	٠,٥٧	٠,٤٢**	٠,٥١**	١			
زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة	٥	٠,٥٦	٠,٣٩**	٠,٤٨**	٠,٥٨**	١		
زيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة	٤,٥٠	٠,٨١	٠,٤٣**	٠,٤٧**	٠,٥٤**	٠,٤٤**	١	
زيادة متطلبات التحدي للوظيفة	٥	٠,٦١	٠,٣٨**	٠,٥٠**	٠,٦٨**	٠,٥٦**	٠,٤٧**	١
تخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة	٤	٠,٧٦	٠,٢٩**	٠,٣٦**	٠,٣٥**	٠,١٩**	٠,٢٨**	٠,٣٣**

\*\*معنوي عند ٠,٠١.

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة حيث جاءت جميع العلاقات طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١. وكان أقوى ارتباط بين المتغيرات هو العلاقة بين زيادة متطلبات التحدي للوظيفة وسلوكيات الدور الإضافي بمعامل ارتباط ٦٨% تليه العلاقة بين زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة وسلوكيات الدور الإضافي حيث بلغ معامل ارتباط ٥٨% وكانت أقل قيمة هو الارتباط بين زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة وتخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة بقيمة ١٩%.

ويعرض جدول رقم ٧ نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات الديموغرافية على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (A1))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين التنظيمي على زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة (نموذج (A2))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين التنظيمي على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (A3))، وأثر المتغيرات الديموغرافية وزيادة الموارد الهيكلية للوظيفة على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (A4))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين التنظيمي وزيادة الموارد الهيكلية للوظيفة على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (A5)).

جدول ٧

نتائج الإنحدار المتعدد للتمكين التنظيمي على زيادة الموارد الهيكلية وسلوكيات الدور الإضافي

المتغيرات	سلوكيات الدور الإضافي	زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة	سلوكيات الدور الإضافي	سلوكيات الدور الإضافي	سلوكيات الدور الإضافي
نماذج الإنحدار	نموذج (A1) $\beta^{sig}$	نموذج (A2) $\beta^{sig}$	نموذج (A3) $\beta^{sig}$	نموذج (A4) $\beta^{sig}$	نموذج (A5) $\beta^{sig}$
الثابت	٤,٠٢**	٢,٩٤**	١,٨٠**	١,١٥**	٠,٣٢
نوع الروضة	-٠,١٤	-٠,١٠	-٠,٠١	-٠,٠١	٠,٠٤
مكان الروضة	٠,٢٨*	٠,٠٨	٠,٢٨**	٠,٢٣*	٠,٢٤**
عمر المدرسة	٠,١٣*	-٠,٠٤	٠,٠٦	٠,١٢*	٠,٠٨
مستوى التعليم	-٠,٠٦	٠,٠٤	-٠,٠٤	-٠,٠٧	-٠,٠٦
سنوات الخبرة	-٠,٠٢	-٠,٠٢	٠,٠١	٠,٠١	٠,٠٢
سنوات الخبرة في الروضة	٠,٠١	٠,٠٥	٠,٠٤	-٠,٠٠	٠,٠٢
التمكين التنظيمي		٠,٣٩**	٠,٤٦**		٠,٢٦**
زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة				٠,٥٩**	٠,٥١**
معنوية النموذج $F^{sig}$	٢,٢٤*	٩,٥٤**	١٢,٣٠**	٢٦,٩١**	٢٨,٨٥**
القدرة التفسيرية $R^2$	٠,٠٤	٠,١٧	٠,٢١	٠,٣٦	٠,٤١

\*معنوى عند ٠,٠٥، و\*\*معنوى عند ٠,٠١

أظهرت نتائج نموذج الإنحدار (A1) أن النموذج معنوى عند مستوى معنوية ٥%، وتظهر النتائج أن المتغيرات الديموغرافية تفسر ٤% من التباين الحاصل في سلوكيات الدور الإضافي، وكذلك أظهرت النتائج أن بعض المتغيرات الديموغرافية كان لها تأثير إحصائي على قيام المدرسات بسلوكيات الدور الإضافي، وتلك المتغيرات هي مكان الروضة (حضر/ريف) وعمر المدرسة على الترتيب، ولم تؤثر باقي المتغيرات الديموغرافية على سلوكيات الدور الإضافي.

وتوضح نتائج نموذج الإنحدار (A2) أن هذا النموذج معنوى عند مستوى معنوية ١%، كما أن النموذج يفسر ١٧% من التباين الخاص بزيادة الموارد الهيكلية للوظيفة بين مفردات العينة. وقد تأثرت سلوكيات زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة لمفردات العينة بتوافر التمكين التنظيمي، ولم يكن لباقي المتغيرات أية تأثير ذو دلالة إحصائية على النموذج.

وتوضح نتائج النموذج (A3) أن هذا النموذج معنوى عند مستوى معنوية ١%، كما أن النموذج قادر على تفسير ٢١% من التباين في سلوكيات الدور الإضافي، وكان للتمكين

## د. أمير علي المرسي شوشة؛ أ. رباب سعد السعيد الديب

التنظيمي التأثير الأكبر على سلوكيات الدور الإضافي، كما كان لمكان الروضة (حضر/ريف) أثر على سلوكيات الدور الإضافي، في حين لم يكن لباقي المتغيرات تأثيراً على سلوكيات الدور الإضافي في هذا النموذج.

وتوضح نتائج النموذج (A4) أن هذا النموذج معنوي عند مستوى معنوية ١%، كما أن النموذج قادر على تفسير ٣٦% من التباين في سلوكيات الدور الإضافي، وكان لبعد زيادة الموارد الهيكلية التأثير الأكبر على سلوكيات الدور الإضافي، كما كان لمكان الروضة (حضر/ريف) وعمر المدرسة أثر معنوي على سلوكيات الدور الإضافي، في حين لم يكن لباقي المتغيرات تأثيراً على سلوكيات الدور الإضافي في هذا النموذج.

وتوضح نتائج نموذج (A5) أن هذا النموذج معنوي عن مستوى معنوية ١%، وأن زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة تتوسط جزئياً العلاقة بين التمكين التنظيمي وسلوكيات الدور الإضافي حيث إنخفضت قيمة بيتا للتمكين التنظيمي في النموذج رقم (A5) مقارنة بالنموذج (A3) إلا أنها ظلت معنوية. ويعني هذا إمكانية تفسير العلاقة بين التمكين التنظيمي وسلوكيات الدور الإضافي بمستوى زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة، وهذا النموذج قادر على تفسير نسبة ٤١% من التباين الحاصل في سلوكيات الدور الإضافي.

وبناء على النتائج السابقة يتضح أن زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة تتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي وسلوكيات الدور الإضافي.

ويستعرض جدول رقم ٨ نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات الديموغرافية على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (B1))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين التنظيمي على زيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة (نموذج (B2))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين التنظيمي على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (B3))، وأثر المتغيرات الديموغرافية وزيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (B4))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين التنظيمي وزيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (B5)).

جدول ٨ نتائج الإنحدار المتعدد للتمكين التنظيمي على زيادة الموارد الإجتماعية وسلوكيات الدور الإضافي

المتغيرات	سلوكيات الدور الإضافي	زيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة	سلوكيات الدور الإضافي	سلوكيات الدور الإضافي	سلوكيات الدور الإضافي
نماذج الإنحدار	نموذج (B1) $\beta^{sig}$	نموذج (B2) $\beta^{sig}$	نموذج (B3) $\beta^{sig}$	نموذج (B4) $\beta^{sig}$	نموذج (B5) $\beta^{sig}$
الثابت	٤.٠٢**	١.٤٥**	١.٨٠**	٢.٢٤**	١.٣٣**
نوع الروضة	-٠.١٤	٠.٠٧	-٠.٠١	-٠.٠٩	-٠.٠٣
مكان الروضة	٠.٢٨*	٠.٠٥	٠.٢٨**	٠.٢٦**	٠.٢٦**
عمر المدرسة	٠.١٣*	-٠.١٤	٠.٠٦	٠.١٥**	٠.١١
مستوى التعليم	-٠.٠٦	-٠.٠٧	-٠.٠٤	-٠.٠٣	-٠.٠٣
سنوات الخبرة	-٠.٠٢	٠.٠٢	٠.٠١	-٠.٠١	٠.٠٠
سنوات الخبرة في الروضة	٠.٠١	-٠.٠٢	٠.٠٤	-٠.٠٣	٠.٠٤
التمكين التنظيمي		٠.٦٤**	٠.٤٦**		٠.٢٥**
زيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة				٠.٣٩**	٠.٣٣**
معنوية النموذج $F^{sig}$	٢.٢٤*	١١.٨٣**	١٢.٣٠**	٢٣.٧٥**	٢٤.٧٦**
القدرة التفسيرية $R^2$	٠.٠٤	٠.٢٠	٠.٢١	٠.٣٣	٠.٣٨

\*معنوي عند ٠.٠٥، و\*\*معنوي عند ٠.٠١

وتشير نتائج إختبار النموذج (B2) أن هذا النموذج معنوي عند مستوى معنوية ١%، وتفسر المتغيرات المستقلة في هذا النموذج نسبة ٢٠% من التباين في زيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة. وأظهر النموذج التأثير الكبير لمتغير تمكين العاملين على متغير زيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة. ولم يكن لأي من المتغيرات الأخرى أية تأثير ذو دلالة إحصائية على زيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة في هذا النموذج.

وتوضح نتائج النموذج (B4) أن هذا النموذج معنوي عند مستوى معنوية ١%، كما أن النموذج قادر على تفسير ٣٣% من التباين في سلوكيات الدور الإضافي، وكان لبعدها زيادة الموارد الإجتماعية التأثير الأكبر على سلوكيات الدور الإضافي، كما كان لمكان الروضة (حضر/ريف) وعمر المدرسة أثر معنوي على سلوكيات الدور الإضافي، في حين لم يكن لباقي المتغيرات تأثيراً على سلوكيات الدور الإضافي في هذا النموذج.

وتوضح نتائج تحليل الإنحدار في النموذج (B5) أن النموذج معنوي عند مستوى معنوية ١%. وأن النموذج يفسر نسبة ٣٨% من التباين في سلوكيات الدور الإضافي. وأظهرت النتائج وجود أثراً ذو دلالة إحصائية لمكان الروضة في النموذج. ويظهر النموذج أيضاً أن زيادة

د. أمير علي المرسي شوشة؛ أ. رباب سعد السعيد الديب

الموارد الإجتماعية للوظيفة يتوسط جزئيا العلاقة بين التمكين التنظيمي وسلوكيات الدور الإضافي حيث إنخفضت قيمة معامل بينا لمتغير التمكين التنظيمي في النموذج (B5) بالمقارنة بقيمتها في النموذج (B3) إلا أنها ظلت معنوية. وهذا يعنى إمكانية تفسير العلاقة بين التمكين التنظيمي وسلوكيات الدور الإضافي بمستوى زيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة. وطبقا لنتائج هذا التحليل يمكن استنتاج أن زيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة تتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي وسلوكيات الدور الإضافي.

ويستعرض جدول رقم ٩ نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات الديموغرافية على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (C1))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين التنظيمي على زيادة متطلبات التحدي للوظيفة (نموذج (C2))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين التنظيمي على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (C3))، وأثر المتغيرات الديموغرافية وزيادة متطلبات التحدي للوظيفة على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (C4))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين التنظيمي وزيادة متطلبات التحدي للوظيفة على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (C5)).

جدول ٩

نتائج الإنحدار المتعدد للتمكين التنظيمي على زيادة متطلبات التحدي وسلوكيات الدور الإضافي

المتغيرات	سلوكيات الدور الإضافي	زيادة متطلبات التحدي للوظيفة	سلوكيات الدور الإضافي	سلوكيات الدور الإضافي	سلوكيات الدور الإضافي
نماذج الإنحدار	نموذج (C1)	نموذج (C2)	نموذج (C3)	نموذج (C4)	نموذج (C5)
الثابت	٤.٠٢**	٢.٤٨**	١.٨٠**	١.١٣**	٠.٣٨
نوع الروضة	-٠.١٤	-٠.٢٥**	-٠.٠١	٠.١٠	٠.١٤*
مكان الروضة	٠.٢٨*	٠.٠٥	٠.٢٨**	٠.٢٥**	٠.٢٥**
عمر المدرسة	٠.١٣*	٠.٠٤	٠.٠٦	٠.٠٧	٠.٠٤
مستوى التعليم	-٠.٠٦	٠.٠٤	-٠.٠٤	-٠.٠٧	-٠.٠٦
سنوات الخبرة	-٠.٠٢	٠.٠٦	٠.٠١	-٠.٠٤	-٠.٠٣
سنوات الخبرة في الروضة	٠.٠١	٠.٠٢	٠.٠٤	٠.٠٢	٠.٠٣
التمكين التنظيمي		٠.٤٢**	٠.٤٦**		٠.٢٢**
زيادة متطلبات التحدي للوظيفة				٠.٦٤**	٠.٥٧**
معنوية النموذج $F_{sig}$	٢.٢٤*	٩.٧٦**	١٢.٣٠**	٤٣.٨٥**	٤٣.٦٥**
القدرة التفسيرية $R^2$	٠.٠٤	٠.١٧	٠.٢١	٠.٤٨	٠.٥١

\*معنوى عند ٠.٠٥، و\*\*معنوى عند ٠.٠١

وتوضح نتائج نموذج الإنحدار (C2) أن هذا النموذج معنوي عند مستوى معنوية ١%، كما أن النموذج يفسر ١٧% من التباين الخاص بزيادة متطلبات التحدي للوظيفة بين مفردات العينة. وقد تأثرت سلوكيات زيادة متطلبات التحدي للوظيفة لمفردات العينة بتوافر التمكين التنظيمي، وكان لنوع الروضة تأثيراً سلبياً ذو دلالة إحصائية على زيادة متطلبات التحدي. ولم يكن لباقي المتغيرات أية تأثير ذو دلالة إحصائية على النموذج.

وتوضح نتائج النموذج (C4) أن هذا النموذج معنوي عند مستوى معنوية ١%، كما أن النموذج قادر على تفسير ٤٨% من التباين في سلوكيات الدور الإضافي، وكان لبعد زيادة متطلبات التحدي للوظيفة التأثير الأكبر على سلوكيات الدور الإضافي، كما كان لمكان الروضة (حضر/ريف) أثر معنوي على سلوكيات الدور الإضافي، في حين لم يكن لباقي المتغيرات تأثيراً على سلوكيات الدور الإضافي في هذا النموذج.

وتوضح نتائج نموذج (C5) أن النموذج معنوي عن مستوى معنوية ١%، وأن زيادة متطلبات التحدي للوظيفة تتوسط جزئياً العلاقة بين التمكين التنظيمي وسلوكيات الدور الإضافي حيث إنخفضت قيمة بيتا للتمكين التنظيمي في النموذج رقم (C5) مقارنة بالنموذج (C3) إلا أنها ظلت معنوية. ويعنى هذا إمكانية تفسير العلاقة بين التمكين التنظيمي وسلوكيات الدور الإضافي بمستوى زيادة متطلبات التحدي للوظيفة، وكان لنوع الروضة (خاص/حكومي) ومكان الروضة (حضر/ريف) أثراً ذو دلالة إحصائية على النموذج في حين لم يكن للمتغيرات الديموغرافية الأخرى أى تأثير على النموذج. وهذا النموذج قادر على تفسير نسبة ٥١% من التباين الحاصل في سلوكيات الدور الإضافي.

**وبناء على النتائج السابقة يتضح أن زيادة متطلبات التحدي للوظيفة تتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي وسلوكيات الدور الإضافي.**

ويستعرض جدول رقم ١٠ نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات الديموغرافية على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (D1))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين التنظيمي على تخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة (نموذج (D2))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين التنظيمي على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (D3))، وأثر المتغيرات الديموغرافية وتخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (D4))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين التنظيمي وتخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (D5)).

جدول ١٠ نتائج الإنحدار المتعدد للتمكين التنظيمي على تخفيض المتطلبات المعيقة وسلوكيات الدور الإضافي

المتغيرات	سلوكيات الدور الإضافي	تخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة	سلوكيات الدور الإضافي	سلوكيات الدور الإضافي	سلوكيات الدور الإضافي
نماذج الإنحدار	نموذج (D1) $\beta sig$	نموذج (D2) $\beta sig$	نموذج (D3) $\beta sig$	نموذج (D4) $\beta sig$	نموذج (D5) $\beta sig$
الثابت	٤.٠٢**	٢.٥٥**	١.٨٠**	٢.٨١**	١.٣٢**
نوع الروضة	-٠.٠١٤	٠.٠٠٤	-٠.٠٠١	-٠.٠١٢	-٠.٠٠١
مكان الروضة	٠.٢٨*	-٠.٠٠٥	٠.٢٨**	٠.٢٩**	٠.٢٩**
عمر المدرسة	٠.١٣*	-٠.٠٠٦	٠.٠٠٦	٠.١٣*	٠.٠٠٧
مستوى التعليم	-٠.٠٠٦	-٠.٠١٤	-٠.٠٠٤	-٠.٠٠٢	-٠.٠٠٢
سنوات الخبرة	-٠.٠٠٢	-٠.١٣*	٠.٠٠١	٠.٠٠٢	٠.٠٠٣
سنوات الخبرة في الروضة	٠.٠٠١	٠.١٤**	٠.٠٠٤	-٠.٠٠٢	٠.٠٠١
التمكين التنظيمي		٠.٤٢**	٠.٤٦**		٠.٣٨**
تخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة				٠.٢٦**	٠.١٩**
معنوية النموذج $Fsig$	٢.٢٤*	٦.٠٠**	١٢.٣٠**	٨.٨٧**	١٤.٦٨**
القدرة التفسيرية $R^2$	٠.٠٠٤	٠.١١	٠.٢١	٠.١٦	٠.٢٦

\*معنوي عند ٠.٠٥، و\*\*معنوي عند ٠.٠١

وتوضح نتائج نموذج الإنحدار (D2) أن هذا النموذج معنوي عند مستوى معنوية ١١%، كما أن النموذج يفسر ١١% من التباين الخاص بتخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة بين مفردات العينة. وقد تأثرت سلوكيات تخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة لمفردات العينة بتوافر التمكين التنظيمي، في حين أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من سنوات الخبرة في المجال وسنوات الخبرة في الروضة على قيام المدرسات بسلوكيات تخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة، ولم يكن لباقي المتغيرات أية تأثير ذو دلالة إحصائية على النموذج.

وتوضح نتائج النموذج (D4) أن هذا النموذج معنوي عند مستوى معنوية ١٦%، كما أن النموذج قادر على تفسير ١٦% من التباين في سلوكيات الدور الإضافي، وكان لبعده تخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة التأثير الأكبر على سلوكيات الدور الإضافي، كما كان لمكان الروضة (حضر/ريف) وعمر المدرسة أثر معنوي على سلوكيات الدور الإضافي، في حين لم يكن لباقي المتغيرات تأثيراً على سلوكيات الدور الإضافي في هذا النموذج.

وتوضح نتائج نموذج (D5) أن هذا النموذج معنوي عن مستوى معنوية ١٠%، وأن تخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة تتوسط جزئياً العلاقة بين التمكين التنظيمي وسلوكيات الدور

الإضافي حيث إنخفضت قيمة بيتا للتمكين التنظيمي في النموذج رقم (D5) مقارنة بالنموذج (D3) إلا أنها ظلت معنوية. ويعنى هذا إمكانية تفسير العلاقة بين التمكين التنظيمي وسلوكيات الدور الإضافي بمستوى تخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة، فيما كان هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لمكان الروضة على النموذج ولم يكن لباقي المتغيرات أى تأثير ذو دلالة إحصائية على النموذج. وهذا النموذج قادر على تفسير نسبة ٢٦% من التباين الحاصل في سلوكيات الدور الإضافي.

وبناء على النتائج السابقة يتضح أن تخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة تتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي وسلوكيات الدور الإضافي.

ويستعرض جدول رقم ١١ نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات الديموغرافية على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (E1))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين النفسي على زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة (نموذج (E2))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين النفسي على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (E3))، وأثر المتغيرات الديموغرافية وزيادة الموارد الهيكلية للوظيفة على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (E4))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين النفسي وزيادة الموارد الهيكلية للوظيفة على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (E5)).

#### جدول ١١

نتائج الانحدار المتعدد للتمكين النفسي على زيادة الموارد الهيكلية وسلوكيات الدور الإضافي

المتغيرات	سلوكيات الدور الإضافي	زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة	سلوكيات الدور الإضافي	سلوكيات الدور الإضافي	سلوكيات الدور الإضافي
نماذج الانحدار	نموذج (E1)	نموذج (E2)	نموذج (E3)	نموذج (E4)	نموذج (E5)
	$\beta^{sig}$	$\beta^{sig}$	$\beta^{sig}$	$\beta^{sig}$	$\beta^{sig}$
الثابت	٤.٠٢**	١.٩٩**	٠.٧٨*	١.١٥**	-٠.١١
نوع الروضة	-٠.١٤	-٠.٠٣	٠.٠٧	٠.٠١	٠.٠٨
مكان الروضة	٠.٢٨*	٠.٠٥	٠.٢٤*	-٠.٢٣*	٠.٢٢*
عمر المدرسة	٠.١٣*	-٠.٠٢	٠.٠٨	-٠.١٢*	٠.٠٩*
مستوى التعليم	-٠.٠٦	٠.٠٨	٠.٠٠	٠.٠٧	-٠.٠٣
سنوات الخبرة	-٠.٠٢	-٠.٠٧	٠.٠٥	٠.٠١	-٠.٠٢
سنوات الخبرة في الروضة	٠.٠١	٠.٠٧*	٠.٠٧	٠.٠٠	٠.٠٤
التمكين النفسي		٠.٥٨**	٠.٦٥**		٠.٤٠**
زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة				٠.٥٩**	٠.٤٥**
معنوية النموذج $p^{sig}$	٢.٢٤*	١٥.٢٩**	١٩.٦٦**	٢٦.٩١**	٣٢.٠١**
القدرة التفسيرية $R^2$	٠.٠٤	٠.٢٤	٠.٢٩	٠.٣٦	٠.٤٤

\*معنوى عند ٠.٠٥، و\*\*معنوى عند ٠.٠١

## د. أمير علي المرسي شوشة؛ أ. رباب سعد السعيد الديب

وتوضح نتائج نموذج الانحدار (E2) أن هذا النموذج معنوي عند مستوى معنوية ١%، كما أن النموذج يفسر ٢٤% من التباين الخاص بزيادة الموارد الهيكلية للوظيفة بين مفردات العينة. وقد تأثرت سلوكيات زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة لمفردات العينة بشعور المدرسة بالتمكين النفسي، كما كان لعدد سنوات الخبرة في الروضة تأثيراً ذو دلالة إحصائية على النموذج، ولم يكن لباقي المتغيرات أية تأثير ذو دلالة إحصائية على النموذج.

وتوضح نتائج النموذج (E3) أن هذا النموذج معنوي عند مستوى معنوية ١%، كما أن النموذج قادر على تفسير ٢٩% من التباين في سلوكيات الدور الإضافي، وكان للتمكين النفسي التأثير الأكبر على سلوكيات الدور الإضافي، كما كان لمكان الروضة (حضر/ريف) أثر على سلوكيات الدور الإضافي، في حين لم يكن لباقي المتغيرات تأثيراً على سلوكيات الدور الإضافي في هذا النموذج.

وتوضح نتائج نموذج (E5) أن هذا النموذج معنوي عن مستوى معنوية ١%، وأن زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة تتوسط جزئياً العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات الدور الإضافي حيث إنخفضت قيمة بيتا للتمكين النفسي في النموذج رقم (E5) مقارنة بالنموذج (E3) إلا أنها ظلت معنوية. ويعنى هذا إمكانية تفسير العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات الدور الإضافي بمستوى زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة، وهذا النموذج قادر على تفسير نسبة ٤٤% من التباين الحاصل في سلوكيات الدور الإضافي. وأوضحت النتائج أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من مكان الروضة وعمر المدرسة على الترتيب على سلوكيات الدور الإضافي في هذا النموذج.

وبناء على النتائج السابقة يتضح أن زيادة الموارد الهيكلية للوظيفة تتوسط العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات الدور الإضافي.

ويستعرض جدول رقم ١٢ نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات الديموغرافية على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (F1))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين النفسي على زيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة (نموذج (F2))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين النفسي على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (F3))، وأثر المتغيرات الديموغرافية وزيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (F4))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين النفسي وزيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (F5)).

جدول ١٢

نتائج الإنحدار المتعدد للتمكين النفسي على زيادة الموارد الإجتماعية وسلوكيات الدور الإضافي

المتغيرات	سلوكيات الدور الإضافي	زيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة	سلوكيات الدور الإضافي	سلوكيات الدور الإضافي	سلوكيات الدور الإضافي
نماذج الإنحدار	نموذج (F1) $\beta^{sig}$	نموذج (F2) $\beta^{sig}$	نموذج (F3) $\beta^{sig}$	نموذج (F4) $\beta^{sig}$	نموذج (F5) $\beta^{sig}$
الثابت	٤,٠٢**	٠,٤٨	٠,٧٨*	٢,٢٤**	٠,٦٤
نوع الروضة	-٠,١٤	٠,١٥	٠,٠٧	-٠,٠٩	٠,٠٣
مكان الروضة	٠,٢٨*	٠,٠٠	٠,٢٤*	٠,٢٦**	٠,٢٤**
عمر المدرسة	٠,١٣*	-٠,١٠	٠,٠٨	٠,١٥**	٠,١١*
مستوى التعليم	-٠,٠٦	٠,٠٠	٠,٠٠	-٠,٠٣	٠,٠٠
سنوات الخبرة	-٠,٠٢	-٠,٠٦	٠,٠٥	-٠,٠١	-٠,٠٣
سنوات الخبرة في الروضة	٠,٠١	٠,٠٢	٠,٠٧	-٠,٠٣	٠,٠٦
التمكين النفسي		٠,٨٣**	٠,٦٥**		٠,٤٢**
زيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة				٠,٣٩**	٠,٢٨**
معنوية النموذج $F^{sig}$	٢,٢٤*	١٤,٦٥**	١٩,٦٦**	٢٣,٧٥**	٢٩,٥٢**
القدرة التفسيرية $R^2$	٠,٠٤	٠,٢٤	٠,٢٩	٠,٣٣	٠,٤٢

\*معنوى عند ٠,٠٥، و\*\*معنوى عند ٠,٠١

وتوضح نتائج نموذج الإنحدار (F2) أن هذا النموذج معنوى عند مستوى معنوية ١%، كما أن النموذج يفسر ٢٤% من التباين الخاص بزيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة بين مفردات العينة. وقد تأثرت سلوكيات زيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة لمفردات العينة بتوافر التمكين النفسي، ولم يكن لباقي المتغيرات أية تأثير ذو دلالة إحصائية على النموذج.

وتوضح نتائج نموذج (F5) أن هذا النموذج معنوى عن مستوى معنوية ١%، وأن زيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة تتوسط جزئياً العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات الدور الإضافي حيث إنخفضت قيمة بيتا للتمكين النفسي في النموذج رقم (54) مقارنة بالنموذج (F3) إلا أنها ظلت معنوية. ويعنى هذا إمكانية تفسير العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات الدور الإضافي بمستوى زيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة، كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من مكان الروضة (حضر/ ريف) وعمر المدرسة على النموذج ولم يكن لأي من المتغيرات الأخرى أى تأثير ذو دلالة إحصائية على النموذج. وهذا النموذج قادر على تفسير نسبة ٤٢%

د. أمير علي المرسي شوشة؛ أ. رباب سعد السعيد الديب

من التباين الحاصل في سلوكيات الدور الإضافي. وبناء على النتائج السابقة يتضح أن زيادة الموارد الإجتماعية للوظيفة تتوسط العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات الدور الإضافي.

ويستعرض جدول رقم ١٣ نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات الديموغرافية على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (G1))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين النفسي على زيادة متطلبات التحدي للوظيفة (نموذج (G2))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين النفسي على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (G3))، وأثر المتغيرات الديموغرافية وزيادة متطلبات التحدي على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (G4))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين النفسي وزيادة متطلبات التحدي للوظيفة على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (G5)).

جدول ١٣ نتائج الإنحدار المتعدد للتمكين النفسي على زيادة متطلبات التحدي وسلوكيات الدور الإضافي

المتغيرات	سلوكيات الدور الإضافي	زيادة متطلبات التحدي للوظيفة	سلوكيات الدور الإضافي	سلوكيات الدور الإضافي	سلوكيات الدور الإضافي
نماذج الإنحدار	نموذج (G1) $\beta$ sig	نموذج (G2) $\beta$ sig	نموذج (G3) $\beta$ sig	نموذج (G4) $\beta$ sig	نموذج (G5) $\beta$ sig
الثابت	٤.٠٢**	١.٢٧**	٠.٧٨*	١.١٣**	٠.١١
نوع الروضة	-٠.١٤	-٠.١٦	٠.٠٧	٠.١٠	٠.١٦*
مكان الروضة	٠.٢٨*	٠.٠٠	٠.٢٤*	٠.٢٥**	٠.٢٤**
عمر المدرسة	٠.١٣*	٠.٠٥	٠.٠٨	٠.٠٧	٠.٠٥
مستوى التعليم	-٠.٠٦	٠.٠٨	٠.٠٠	-٠.٠٧	-٠.٠٤
سنوات الخبرة	-٠.٠٢	٠.٠٠	٠.٠٥	-٠.٠٤	-٠.٠٥
سنوات الخبرة في الروضة	٠.٠١	٠.٠٥	٠.٠٧	٠.٠٢	٠.٠٤
التمكين النفسي		٠.٦٥**	٠.٦٥**		٠.٣١**
زيادة متطلبات التحدي للوظيفة				٠.٦٤**	٠.٥٣**
معنوية النموذج $F$ sig	٢.٢٤*	١٧.٦٤**	١٩.٦٦**	٤٣.٨٥**	٤٥.٤٨**
القدرة التفسيرية $R^2$	٠.٠٤	٠.٢٧	٠.٢٩	٠.٤٨	٠.٥٢

\*معنوى عند ٠.٠٥، و\*\*معنوى عند ٠.٠١

وتوضح نتائج نموذج الإنحدار (G2) أن هذا النموذج معنوي عند مستوى معنوية ١%، كما أن النموذج يفسر ٢٧% من التباين الخاص بزيادة متطلبات التحدي للوظيفة بين مفردات العينة. وقد تأثرت سلوكيات زيادة متطلبات التحدي للوظيفة لمفردات العينة بتوافر التمكين النفسي، ولم يكن لباقي المتغيرات أية تأثير ذو دلالة إحصائية على النموذج.

وتوضح نتائج نموذج (G5) أن هذا النموذج معنوي عن مستوى معنوية ١%، وأن زيادة متطلبات التحدي للوظيفة تتوسط جزئياً العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات الدور الإضافي حيث إنخفضت قيمة بيتا للتمكين النفسي في النموذج رقم (G5) مقارنة بالنموذج (G3) إلا أنها ظلت معنوية. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من نوع الروضة ومكان الروضة على النموذج ولم يكن لباقي المتغيرات أى أثر ذو دلالة إحصائية على النموذج ويعنى هذا إمكانية تفسير العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات الدور الإضافي بمستوى زيادة متطلبات التحدي للوظيفة، وهذا النموذج قادر على تفسير نسبة ٥٢% من التباين الحاصل في سلوكيات الدور الإضافي.

**وبناء على النتائج السابقة يتضح أن زيادة متطلبات التحدي للوظيفة تتوسط العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات الدور الإضافي.**

ويستعرض جدول رقم ١٤ نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات الديموغرافية على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (H1))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين النفسي على تخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة (نموذج (H2))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين النفسي على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (H3))، وأثر المتغيرات الديموغرافية و تخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (H4))، وأثر المتغيرات الديموغرافية والتمكين النفسي تخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة على سلوكيات الدور الإضافي (نموذج (H5)).

جدول ١٤ نتائج الإنحدار المتعدد للتمكين النفسي على تخفيض المتطلبات

المعيقة وسلوكيات الدور الإضافي

المتغيرات	سلوكيات الدور الإضافي	تخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة	سلوكيات الدور الإضافي	سلوكيات الدور الإضافي	سلوكيات الدور الإضافي
نماذج الإنحدار	نموذج (H1) $\beta^{sig}$	نموذج (H2) $\beta^{sig}$	نموذج (H3) $\beta^{sig}$	نموذج (H4) $\beta^{sig}$	نموذج (H5) $\beta^{sig}$
الثابت	٤,٠٢**	١,٥١**	٠,٧٨*	٢,٨١**	٠,٥٧
نوع الروضة	-٠,١٤	٠,١٢	٠,٠٧	-٠,١٢	٠,٠٦
مكان الروضة	٠,٢٨*	-٠,٠٩	٠,٢٤*	٠,٢٩**	٠,٢٥**
عمر المدرسة	٠,١٣*	-٠,٠٤	٠,٠٨	٠,١٣*	٠,٠٩
مستوى التعليم	-٠,٠٦	-٠,١٠	٠,٠٠	-٠,٠٢	٠,٠١
سنوات الخبرة	-٠,٠٢	-٠,١٩**	٠,٠٥	٠,٠٢	-٠,٠٢
سنوات الخبرة في الروضة	٠,٠١	٠,١٧**	٠,٠٧	-٠,٠٢	٠,٠٤
التمكين النفسي		٠,٦٢**	٠,٦٥**		٠,٥٧**
تخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة				٠,٢٦**	٠,١٤**
معنوية النموذج $F^{sig}$	٢,٢٤*	٩,٢٤**	١٩,٦٦**	٨,٨٧	١٩,٦٦**
القدرة التفسيرية $R^2$	٠,٠٤	٠,١٦	٠,٢٩	٠,١٦	٠,٣٢

\*معنوى عند ٠,٠٥، و\*\*معنوى عند ٠,٠١

وتوضح نتائج نموذج الإنحدار (H2) أن هذا النموذج معنوى عند مستوى معنوية ١٠%، كما أن النموذج يفسر ١٦% من التباين الخاص بتخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة بين مفردات العينة. وقد تأثرت سلوكيات تخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة لمفردات العينة بشعورهن بالتمكين النفسي، كما كان لسنوات الخبرة وسنوات الخبرة في الروضة أثرا ذو دلالة إحصائية على تخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة، ولم يكن لباقي المتغيرات أية تأثير ذو دلالة إحصائية على النموذج.

وتوضح نتائج نموذج (H5) أن هذا النموذج معنوى عن مستوى معنوية ١٠%، تخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة تتوسط جزئيا العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات الدور الإضافي حيث إنخفضت قيمة بيتا للتمكين النفسي في النموذج رقم (H5) مقارنة بالنموذج (H3) إلا أنها ظلت معنوية. وأظهرت النتائج أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكان الروضة على سلوكيات الدور الإضافي في هذا النموذج. ويعنى هذا إمكانية تفسير العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات

الدور الإضافي بمستوى تخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة، وهذا النموذج قادر على تفسير نسبة ٣٢% من التباين الحاصل في سلوكيات الدور الإضافي.

وبناء على النتائج السابقة يتضح أن تخفيض المتطلبات المعيقة للوظيفة تتوسط العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات الدور الإضافي.

وتشير نتائج التحليل الإحصائي إلى:

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمتغير تمكين العاملين (المتغير المستقل) ببعديه التمكين التنظيمي والتمكين النفسي على سلوكيات الدور الإضافي (المتغير التابع) وذلك في النماذج الإحصائية A3، B3، C3، D3، E3، F3، G3، H3.
- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمتغير تمكين العاملين (المتغير المستقل) ببعديه التمكين التنظيمي والتمكين النفسي على الأبعاد الأربعة لمتغير إعادة صياغة الوظيفة (المتغير الوسيط) وذلك في النماذج الإحصائية A2، B2، C2، D2، E2، F2، G2، H2.
- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للأبعاد الأربعة لمتغير إعادة صياغة الوظيفة (المتغير الوسيط) على متغير سلوكيات الدور الإضافي (المتغير التابع) وذلك في النماذج A4، B4، C4، D4، E4، F4، G4، H4.
- في النماذج التي جمعت المتغيرات المستقل والتابع والوسيط وهي A5، B5، C5، D5، E5، F5، G5، H5 تلاحظ وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد متغير تمكين العاملين (المتغير المستقل) وأبعاد متغير إعادة صياغة الوظيفة (المتغير الوسيط) على متغير سلوكيات الدور الإضافي (المتغير التابع)، في حين إنخفض معامل بينا لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع عن قيمته في النماذج التي جمعت المتغيرين المستقل والتابع فقط، مما يظهر الدور الوسيط لأبعاد إعادة صياغة الوظيفة في العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات الدور الإضافي.

#### مناقشة النتائج:

تشير نتائج الدراسة إلى أن التمكين التنظيمي له أثر ذو دلالة إحصائية على جميع أبعاد إعادة صياغة الوظيفة (زيادة الموارد الهيكلية، وزيادة الموارد الإجتماعية، وزيادة متطلبات التحدي، وتخفيض المتطلبات المعيقة). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه في حالة توافر المعلومات الوظيفية وأساليب تقييم الأداء وتوفير المواد والأدوات اللازمة للعملية التعليمية وتوفير الفرص للنمو المهني والترقية وتوفير الدعم المادي والمعنوي فإن ذلك يوفر بيئة تنظيمية تساهم في تشجيع المدرسات على القيام بسلوكيات تتجاوز أدوار وظيفتهم الرسمية من أجل خلق بيئة عمل أكثر تلاؤماً مع تفضيلاتهم الشخصية وقدراتهم ومهاراتهم.

النتائج السابقة تتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة Slomp et al. (٢٠١٥) التي تشير إلى أن دعم الاستقلال المدرك الذي يوفره القادة والمديرين للموظفين عن طريق توفير فرص التعبير عما يقومون به وكيفية القيام به وتشجيع مبادرات الموظفين والانضمام إلى التجارب الجديدة يساهم في قيام الموظف بسلوكيات إعادة صياغة الوظيفة لأنه يوفر الظروف التي تسمح للموظفين بالإنخراط في هذه الأنشطة.

النتائج الحالية تتفق بشكل جزئي مع نتائج دراسة Berdicchia and Masino (٢٠١٧) والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة العلاقة بين القائد والتابع Leader- Member Exchange وثلاثة أبعاد من إعادة صياغة الوظيفة (زيادة الموارد الهيكلية وزيادة الموارد الإجتماعية وزيادة متطلبات التحدي)، وكذلك وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تجربة التطوير ونفس الأبعاد.

تتماشى نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة Kanten (٢٠١٤) بأن التغذية العكسية باعتبارها مقدم تنظيمي تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على سلوكيات إعادة الوظيفة، إلا أنها تختلف مع نتيجة أخرى لنفس الدراسة في أن الدعم التنظيمي المدرك كأحد المقدمات التنظيمية ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على سلوكيات إعادة صياغة الوظيفة. هذا الإتفاق والإختلاف يلفت الإنتباه إلى إحتمالية وجود عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على العلاقة بين ممارسات التمكين التنظيمي وسلوكيات إعادة صياغة الوظيفة يُقترح أن تكون العوامل الثقافية أو الخصائص الشخصية على سبيل المثال.

توضح نتائج الدراسة كذلك إلى أن توفير الموارد الذي يتيح التمكين في بيئة العمل يساعد على قيام المدرسات بزيادة مواردهم الهيكلية والإجتماعية والسعي نحو تخفيض التعاملات أو الأعمال المرهقة في العمل والتي تستنزف الموارد. وهذا يتماشى مع نظرية حماية الموارد (Hobfoll, 2002) التي تشير إلى أن توافر الموارد في بيئة العمل يساعد على سعي الموظف إلى محاولة الحفاظ على وجود هذه الموارد وتنميتها وحمايتها. وتتفق هذه النتائج بشكل جزئي مع نتائج دراسة Gorden et al. (٢٠١٥) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين موارد الوظيفة وبعدين من أبعاد إعادة صياغة الوظيفة هما السعي نحو الموارد والسعي نحو التحديات، فيما اختلفت مع نتيجة تلك الدراسة بوجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين موارد الوظيفة وبعدها تخفيض المتطلبات.

النتيجتان الأخيرتان تبدوان متناقضتان إلا أنهما منطقيتان. ففي حالة توافر التمكين في بيئة العمل الذي توفر الموارد والمعلومات وفرص النمو، يتوافر أيضاً لدى الموظف القدرة على إتخاذ القرار والتعامل بحرية مع المتطلبات المعيقة وربما هذا ما شجع مدرسات رياض الأطفال في الدراسة الحالية على تخفيض المتطلبات المعيقة للحفاظ على مواردهم والإستفادة منها في العملية التعليمية. على خلاف ذلك وفيما يتعلق بنتيجة دراسة Gorden et al. (٢٠١٥) قد يدعم توافر الموارد الوظيفية في بيئة العمل الموظفين على التعامل مع متطلبات العمل المعيقة على أنها تحديات ولا يسعون إلى تخفيض هذه المتطلبات. حيث يوفر إمتلاك الموارد المناسبة قدرة أكبر للتعامل مع المشكلات الموجودة في ظروف العمل المجهدة ومن ثم تحقيق أهداف العمل المرجوة (Hobfoll, 2002).

وهنا يبدر التساؤل حول إختلاف نتائج العلاقة بين توافر الموارد وتخفيض المتطلبات المعيقة في العمل، وإلى أي مدى يمكن أن تساعد موارد الوظيفة في التصدي للمتطلبات المعيقة والتعامل معها؟ وما هو الحد الذي يتغير عنده التعامل مع المتطلبات المعيقة من مرحلة تلبية هذه المتطلبات إلى مرحلة تخفيضها؟ وهل يرتبط نوع معين من الموارد بنوع معين من المتطلبات المعيقة؟ وهذا ما يستدعي إقتراح القيام بدراسة مستقبلية لبحث العلاقة غير المنتظمة بين موارد الوظيفة والمتطلبات المعيقة للوظيفة.

تشير نتائج الدراسة أيضا إلى أن التمكين النفسي له أثر ذو دلالة إحصائية على جميع أبعاد إعادة صياغة الوظيفة. وهذا يعني أن شعور المدرسات بأهمية عملهن وإيمانهن بقدرتهن على أداء مهام الوظيفة بكفاءة، وكذلك إدراكهن بإمكانية التأثير في بيئة عملهن، كل ذلك يمكن أن يؤدي إلى المبادرة نحو القيام بسلوكيات تطوعية من شأنها تشكيل الوظيفة بالشكل الذي يتوافق مع خصائصهم وقدراتهم وإحتياجاتهم الشخصية (إعادة صياغة الوظيفة).

تتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة Kilic et al. (٢٠٢٠) التي إعتبرت التمكين النفسي مقدم لسلوك إعادة صياغة الوظيفة، حيث يساعد التمكين النفسي على تغيير الموظف لجوانب الوظيفة المختلفة، والذي يساهم بشكل كبير في خفض نية الموظفين لمغادرة الوظيفة. وتتماشى هذه النتيجة مع ماتوصلت إليه دراسة Tims et al. (٢٠١٤) بأن الكفاءة الذاتية العالية التي يشعر بها الموظفون إرتبطت بقيامهم بإعادة صياغة موارد الوظيفة لأن الموظفين أصحاب الكفاءة الذاتية العالية يشعرون بثقة أكبر في قدرتهم على تغيير جوانب وظائفهم.

وإتفقت النتائج بشكل جزئي مع نتائج دراسة Berdicchia and Masino (٢٠١٧) التي توصلت إلى وجود إرتباط إيجابي بين الكفاءة الذاتية وبعدين فقط من أبعاد إعادة صياغة الوظيفة هما زيادة الموارد الهيكلية وزيادة التحديات، وفسرت الدراسة هذه النتيجة بأن الأشخاص ذوي الكفاءة الذاتية العالية من الصعب عليهم طلب المساعدة أو النصح أو التغذية العكسية (أشكال زيادة الموارد الإجتماعية) حيث يمكن أن يفسر ذلك من الآخرين على أنهم عديمي الكفاءة أو إعتمايين ويفضلون بدلا من ذلك إعتمادهم على قدراتهم الخاصة.

نتائج الدراسة الحالية التي تشير إلى الأثر الإحصائي للتمكين النفسي على أبعاد صياغة الوظيفة تختلف مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة Kanten (٢٠١٤) في أن متغيري الإستقلال وأهمية المهمة ليس لهما أثر ذو دلالة إحصائية على إعادة صياغة الوظيفة. وهو ما يلفت الإنتباه حول مدى تأثير هذه المتغيرات على إعادة صياغة الوظيفة وماهى الحالات التي تؤيد أو تنفي الأثر بين هذه المتغيرات. مما يوحي بوجود متغيرات أخرى تؤثر على هذه العلاقة، قد يرجع هذا التغير إلى متغيرات تنظيمية وربما شخصية.

تدعم نتائج الدراسة الحالية نتائج الدراسات السابقة حول العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات الدور الإضافي مما يساعد في تحسين الأداء العام (على سبيل المثال، Chebat and Kollias, 2000; Salanova et al., 2011; Raub and Robert, 2010; Kariuki and Kiambati, 2017). حيث تظهر الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين ببعديه التمكين التنظيمي والتمكين النفسي وسلوكيات الدور الإضافي. ويمكن تفسير هذه العلاقة من خلال نظرية التبادل الإجتماعي التي تشير إلى قيام الموظف بسلوكيات تطوعية كنوع من الرد بالمثل على ما يتلقاه في بيئة العمل من ممارسات وإجراءات إيجابية. وفي الدراسة الحالية تشير النتائج إلى أن مدرسات رياض الأطفال من الممكن أن يقمن ببعض السلوكيات التطوعية في بيئة العمل التي لا يتقاضون أجرا عليها نظير لما يتلقونه من سياسات وممارسات، كتوفير معلومات كافية وفرص للتطور وكذلك الموارد مما يعزز شعورهن بكفاءتهن وإستقلالهن وتأثيرهن في العمل الذي يرونه ذو معنى وقيمة في حياتهن.

وفي المجال الأكاديمي يؤثر تمكين المدرسين على الجودة التربوية والأداء الأكاديمي للطلاب (Marks and Louis, 1997)، كذلك يساعد تمكين مدرسات رياض الأطفال من

خلال مشاركتهم في صناعة القرار وشعورهم بالتأثير والاستقلالية في بيئة العمل وتوفر فرص لنموهم المهني على زيادة شعورهم بالرضا الوظيفي تجاه مهنتهم وأوضاع العمل والوظيفة بشكل عام، مما يؤدي إلى تعزيز المناخ التنظيمي وتوفير بيئة تمكينية داعمة (Jiang et al., 2019). كذلك يعتبر التمكين مقدم لسلوكيات العمل حيث إرتبطت القيادة التمكينية بأداء الدور الرسمي والدور الإضافي بشكل مباشر وبشكل غير مباشر من خلال التمكين النفسي (Roub and Robert, 2010).

تظهر نتائج الدراسة الحالية أيضا الدور الوسيط لأبعاد صياغة الوظيفة الأربعة (زيادة الموارد الهيكلية، وزيادة الموارد الاجتماعية، وزيادة متطلبات التحدي، وتخفيض المتطلبات المعيقة) في العلاقة بين تمكين العاملين وسلوكيات الدور الإضافي. وهذه النتيجة تؤكد على أن المقدمات التنظيمية والمقدمات الشخصية تحفز الموظفين على القيام بتغييرات في الوظيفة من شأنها خلق وظيفة ملائمة لرغباتهم وقدراتهم وإحتياجاتهم الشخصية والذي بدوره يخلق شعور بالتوافق بين الشخص وعمله مما يوفر بيئة جيدة للقيام بسلوكيات مفيدة لبيئة العمل حتى إذا لم يتقاضى عليها أجرا لكنها تساهم في تحسين الأداء بشكل عام وزيادة الإنتاجية.

تتماشى نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة Shusha (2014) التي أظهرت وجود تأثير إيجابي لقيام الموظفين بسلوكيات إعادة صياغة الوظيفة على تقييمات مشرفيهم حول قيامهم بسلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه مؤسساتهم وزملائهم في العمل. وهو ما يتوافق جزئيا مع نتائج دراسة Tims et al. (2015) بأن ثلاثة أبعاد من أبعاد إعادة صياغة الوظيفة (زيادة الموارد الهيكلية وزيادة الموارد الاجتماعية وزيادة متطلبات التحدي وليس تخفيض المتطلبات المعيقة) لها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع قيام الموظف بسلوكيات الدور الإضافي.

وفي الدراسة الحالية أبدت مدرسات رياض الأطفال أنهن يقمن بسلوكيات لزيادة مواردهن في العمل والمبادرة في المشاركة نحو أداء مهام وظيفية أكثر وكذلك تخفيض التعامل مع المتطلبات التي تعوق أدائهن، يساعدهم في ذلك توافر السياسات والممارسات التمكينية وشعورهم بالتمكين في المدرسة، هذه السلوكيات تخلق توافقا بين قدراتهم ورغباتهن وإحتياجاتهن الشخصية وبين ما يؤديه من أدوار في العمل، يحفز هذا التوافق على القيام بسلوكيات إضافية من شأنها تقديم خدمة تعليمية وتربوية أفضل للأطفال وتقديم المساعدة للزملاء والتواصل الجيد مع الإدارة وأولياء الأمور، مما يساهم في تحسين جودة العملية التعليمية في رياض الأطفال والذي من الممكن أن يحسن من جودة التعليم في السنوات التعليمية القادمة.

وفيما يتعلق بالمتغيرات الديموجرافية، أظهرت النتائج أن نوع الروضة (حكومي/خاص) كان له أثر ذو دلالة إحصائية في العلاقة التي كان فيها بعد زيادة متطلبات التحدي يتوسط العلاقة بين تمكين العاملين (التمكين التنظيمي والتمكين النفسي) وسلوكيات الدور الإضافي. الاختلافات بين رياض الأطفال الحكومية والخاصة في زيادة متطلبات التحدي وسلوكيات الدور الإضافي قد يرجع إلى وضوح الجهود الفردية في المدارس الخاصة أعلى من المدارس الحكومية مما قد يجعل معلمي المدارس الحكومية أقل ميلا للمبادرة نحو المهام الجديدة أوبذل جهد إضافي (Demir, 2015).

أظهرت النتائج أيضا أن مكان الروضة له أثرا ذو دلالة إحصائية في جميع العلاقات التي تؤثر على سلوكيات الدور الإضافي. كما كان لعمر المدرسة أثرا ذو دلالة إحصائية في

حالة الدور الوسيط لبعدي زيادة موارد الوظيفة (زيادة الموارد الهيكلية وزيادة الموارد الإجتماعية) للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات الدور الإضافي.

توضح النتائج أن متغير سنوات الخبرة له أثر سلبي ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين تمكين العاملين (التمكين التنظيمي والتمكين النفسي) وتخفيض المتطلبات المعيقة. ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما زادت خبرة المدرسات في العمل في مجال رياض الأطفال يتكون لديهم الخبرة والكفاءة للتعامل مع المتطلبات المعيقة التي يلاقونها أثناء تأدية أدوار عملهن ولا يضطرن لتخفيض هذه المتطلبات بل قد يرون التعامل مع هذه المتطلبات على أنه جزء من واجبات العمل فهم يتعاملون مع الأشخاص والمواقف والظروف ويجدن طرقا فعالة لتلبية تلك المتطلبات والتفاعل الإيجابي معها دون اللجوء إلى تجنبها وتخفيض التعامل معها.

ومع ذلك، أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة في الروضة على العلاقة بين تمكين العاملين (التمكين التنظيمي والتمكين النفسي) وتخفيض المتطلبات المعيقة وهو ما يوحي بأن التواجد داخل الروضة لفترة زمنية أكبر ربما يمنح المدرسة قدرا من الإستقلالية الوظيفية لتخفيض المتطلبات المعيقة. وهو ما يلفت الإنتباه إلى التأثير المتباين لسنوات الخبرة على تخفيض المتطلبات المعيقة. وهنا يمكن الإشارة إلى إحصائية وجود تأثير للتقليل بين رياض الأطفال على كيفية التعامل مع المتطلبات المعيقة في العمل، والتي من الممكن أن تُكسب المدرسة خبرة عملية في التعامل مع المتطلبات التي تستنزف الطاقات أثناء العمل.

نتائج الدراسة تشير إلى أهمية توفير البيئة التمكينية لمدرسات رياض الأطفال التي توفر لهن المعلومات اللازمة لأداء مهام وظيفتهن وكذلك توفير الدعم المادي والمعنوي من الإدارة والمشرفين وتشجيعهن على تطوير أنفسهن مهنيا وإكتساب مهارات جديدة من خلال توفير الدورات التدريبية اللازمة مما يساهم في تعزيز شعورهن بكفاءتهن، كذلك تشجيعهن على المشاركة في إتخاذ القرارات مما يعزز شعورهن بالحرية والإستقلالية والتأثير في نطاق عملهم وفي المجتمع بشكل عام.

يجب أيضا على المسؤولين عن رياض الأطفال توفير الفرص للمدرسات لتغيير بعض جوانب الوظيفة بحرية بما يتوافق مع قدراتهن الشخصية وتشجيعهن على إتخاذ القرارات بشأن مهام الوظيفة، الأمر الذي يعطى للمدرسة الشعور بالحرية والتأثير في بيئة العمل وتقديم أفضل الأداء بما في ذلك أداء المهام الموكلة إليها وكذلك الأدوار الإضافية التي تساعد على تحسين العمل، مما يخلق سلسلة من السلوكيات الإيجابية المتزايدة التي تخدم البيئة التعليمية بشكل عام.

### التوصيات والمقترحات:

- 1- توصى الدراسة الباحثين بدراسة أثر الخصائص الشخصية على قيام الموظف بسلوكيات إعادة صياغة الوظيفة.
- 2- توصى الدراسة الباحثين بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على قيام الموظف بسلوكيات إعادة صياغة الوظيفة.

- ٣- توصى الدراسة بدراسة العلاقة بين توافر الموارد وتخفيض المتطلبات المعيقة، وتقترح أن تكون دراسة طويلة لبيان التغير الحادث في كلا المتغيرين.
- ٤- توصى الدراسة بدراسة العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات إعادة صياغة الوظيفة في ظروف أخرى لبحث العلاقة المتطردة بين المتغيرين.
- ٥- توصى الدراسة إلى المزيد من تطوير موقعى وزارتى التربية والتعليم، والتضامن الإجتماعى من أجل إتاحة المعلومات حول أسس تقييم الأداء لسهولة وصول مدرسات رياض الأطفال إليها والسعى نحو تطوير أدائهن على أن يشمل تقييم الأداء مساعدة الزميلات وتقديم أنشطة إبتكارية والمساهمة فى تطوير أنشطة الروضة بشكل عام.
- ٦- تقترح الدراسة عقد ورش عمل تدريبية لتنمية المهارات التدريسية والتربوية وإطلاعهم على الدراسات الحديثة فى مجال رياض الأطفال مما يكسبهن الشعور بالكفاءة نحو القيام بأدوارهن بأعلى جودة وكفاءة ممكنة.
- ٧- تقترح الدراسة عقد ورش تدريبية لتنمية مهارات المدرسات الحياتية لإكسابهن مهارات إدارة الوقت وإدارة الأزمات ومهارات التواصل.....إلخ.
- ٨- إتاحة الفرصة نحو ترقية مدرسات رياض الأطفال للمناصب القيادية بناء على الأداء والتنمية الذاتية وليس الأقدمية مما يسهم فى حث المدرسات نحو تطوير أنفسهن.
- ٩- تدريب مشرفات رياض الأطفال على تقديم الدعم الفنى والمعنوى للمدرسات تحت إشرافهن ووضع ذلك من ضمن أسس تقييم أداء المشرفات وترقيتهن.
- ١٠- تقترح الدراسة زيادة ميزانية رياض الأطفال لتوفير الموارد والأدوات التعليمية وكذلك توفير المكافآت المالية والتكريم المعنوى للمدرسات اللاتى تقدمن أدوارا إضافية مما يساعد المدرسات على توفير البيئة الملائمة لتطوير طرق التدريس.
- ١١- توصى الدراسة المسئولين فى رياض الأطفال بإتاحة الفرص للمدرسات فى إتخاذ المبادرة نحو تغيير بعض جوانب الوظيفة والتعامل بقدر من الحرية فى نطاق عملهن مما يعزز شعورهن بالإستقلال والكفاءة الذى يحفزهن للقيام بسلوكيات تطوعية من أجل تحسين بيئة العمل وزيادة جودة الأداء.

## المراجع

- المغربى، عبد الحميد، (٢٠٠١)، تمكين العاملين فى المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل- كلية التجارة- جامعة طنطا، الملحق الثانى، العدد الأول.
- بدور إبراهيم المهنا وتوحيدة عبد العزيز، (٢٠١٩)، دور مؤسسات رياض الأطفال فى تنمية التفاعل الإجتماعى لدى أطفال ما قبل المدرسة فى منطقة الرياض، المجلة العربية للإعلام وثقافة الطفل، المجلد الثانى، العدد الثامن: ٢٣-٧٠.
- شوشة، أمير على المرسى، (٢٠١١)، أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعى: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية- جامعة المنصورة، ٣٤(١)، ٢٨-١.
- Ahadi, S. and Suandi, T. (2014). Structural empowerment and organizational commitment: The mediating role of psychological empowerment in Malaysian research universities, *Journal of Development Studies*, 3(1): 44-65.
- Alnaimi, A. M. M. and Rjoub, H. (2019). Perceived organizational support, psychological entitlement, and extra-role behavior: The mediating role of knowledge hiding behavior, *Journal of Management & Organization*, 1-16.
- Bakker, A. B. (2018). Job crafting among health care professionals: The role of work engagement, *Journal of Nursing Management*, 26: 321-331.
- Bakker, A. B., Tims, M. and Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement, *Human Relations*, 65(10): 1359- 1378.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Berdicchia, D. and Masino, G. (2017). Exploring the Antecedents of Job Crafting: A Conditional Process Analysis, *International Journal of Business and Management*, 12(12): 1833-3850

- Bish, M., Kenny, A. and Nay, R. (2014). Perceptions of structural empowerment: nurse leaders in rural health services, *Journal of Nursing Management*, 22: 29–37.
- Castro-Casal, C., Vila-Vázquez, G. and Pardo-Gayoso, A. (2019). Sustaining Affective Commitment and Extra-Role Service among Hospitality Employees: Interactive Effect of Empowerment and Service Training, *Sustainability*, 11, 4092.
- Chebat, J. C., and Kollias, P. (2000). The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations, *Journal of Service Research*, 3(1): 66-81.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L. and Aselage, J. (2009). Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which?, *The Journal of Social Psychology*, 148(2): 119-124.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout, *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 499-512.
- Demir, K. (2015). Teachers' organizational citizenship behaviors and organizational identification in public and private preschools, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174: 1176 – 1182
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation, *Review of General Psychology*, 6(4): 307–324.
- Jiang, Y., Peiwei, L., Wang, J. and Hui, L. (2019). Relationships Between Kindergarten Teachers' Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Climate: A Chinese Model, *Journal of Research in Childhood Education*, ISSN: 0256-8543 (Print) 2150-2641 (Online).
- John, W. and Slocum, JR. (1981). Job Redesign: Improving the Quality of Work Life, *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3: 17-36.
- Kanten, P. (2014). The antecedents of job crafting: Perceived organizational support, job characteristics and self-efficacy, *European Journal of Business and Social sciences*, 3(5): 113-128.

- Kariuki, A. and Kiambati, K. (2017). Empowerment, organizational commitment, organization citizenship behavior and firm performance. *Management Studies*, 5(4), 290-300.
- Kilic, E., Tatar, B. and Erdil, O. (2020). A Research on the Relationship Between Job Crafting, Psychological Empowerment and Turnover Intention, *Journal of Yasar University*, 15 (Special Issue): 192-200.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J. and Wilk, P. (2014). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings, Expanding Kanter's Model, *The Journal of Nursing Administration*, 31(5): 260-272.
- Laschinger, H. K. S., Gummings, G. G., Wong, C. A. and Grau, A. L. (2014). Resonant leadership and workplace empowerment: The value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility, *Nursing Economic*, 32(1): 5-15.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, Ph. M. and Ahearne, M. (1998). Some Possible Antecedents Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance, *Journal of Marketing*, 62: 87-98.
- Macphee, M., Dahinten, V. S., Hejazi, S., Laschinger, H., Kazanjian, A., Mccutcheon, A., Skelton-Green, J. and O'brien-Pallas, L. (2014). Testing the effects of an empowerment-based leadership development programme: part 1 – leader outcomes, *Journal of Nursing Management*, 22, 4-15.
- Marks, H. M., and Louis, K. S. (1997). Does Teacher Empowerment Affect the Classroom ? The Implications of Teacher Empowerment for Instructional Practice and Student Academic Performance, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 19(3): 245-275.
- Raub, S. and Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values, *Human Relations*, 63(11): 1743-1770.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J. and Martinez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role

- performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement, *Journal of Advanced Nursing*, 67(10): 2256–2266.
- Shusha, A. (2013). The Mediating Role of Leader-Member Exchange in the Relationship between Transformational Leadership and Job performance, *European Journal of Business and Management*, 5(8): 2222-1905 (Paper) 2222-2839 (Online).
- Shusha, A. (2014). The effects of job crafting on organizational citizenship behavior: Evidence from Egyptian medical centers, *International Business Research*, 7(6): 140-149.
- Shusha, A. A. and Abdelkader, A. (2016). Work engagement in higher education in Egypt: The influence on academic work performance, *International Journal Business Performance Management*, 17(2): 132- 146.
- Slemp, G. R. and Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting, *International Journal of Wellbeing*, 3(2): 126-146.
- Slemp, G. R., Kern, M. L. and Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support, *Psychology Well-Being*, 5(7): 1-17.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442- 1465.
- Thompson, S. K. (2012). Sampling, Third Edition, 59-60.
- Tims, M., Bakker, A. B. and Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale, *Journal of Vocational Behavior*, 80: 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B. and Derks, D. (2013). The impact of job crafting on Job demands, job resources, and well-being, *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2): 230-240.
- Tims, M., Bakker, A. B. and Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship, *Journal of Managerial Psychology*, 29(5): 490-507.

- Tims, M., Bakker, A. B. and Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6): 914-928.
- Vandaele, D. and Gemmel, P. (2006). Performance Implications of In-role and Extra-role Behavior of Frontline Service Employees. Ghent University, Faculteit Economie en Bedrijfskunde: Working Paper.
- Wahda, Mursalim, Fauziah and Asty. (2020). Extra-role behavior improvement model: Organizational learning culture, organizational trust, and organizational justice approach, *International Journal of Engineering Business Management*, 12: 1-12.
- Wang, X. (2014). Empowering the frontline police officers to cope with police social service role strain in China, *International Journal of Criminology and Sociology*, 3: 20-45.
- Wanjiku, M. M., Gachunga, H. and Kabare, K. (2016). Influence of employee structural empowerment on organizational commitment in Kenya civil service, *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 3(5): 117-132.
- Wook, J. L. and Won, K. D. (2013). Mediating effect of psychological empowerment on the relationship between Nurse's self leadership and organizational commitment, *Health and Social Welfare Review*, 33(2): 366-400.
- Wrzesniewski, A. and Dutton, J. E. (2001). Crafting a job revisioning employees as active crafters of their work *Academy of Management Review*. 26(2): 179-201.
- Zhong, J. A., Lam, W. and Chen, Z. (2011). Relationship between leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Examining the moderating role of empowerment, *Asia Pacific Journal of Management*. 28: 609-626.
- Zhu, Y. (2013). Individual behavior: In-role and extra-role, *International Journal of Business Administration*, 4(1): 23-27.

## The Role of Job Crafting in Relationship between Empowerment and the Extra Role of Kindergarten Teachers

Prof. Amir A. Shusha

Rabab Saad Eldeeb

### Abstract

**Aim of the paper:** This study aimed to investigate the impact of kindergartens teacher empowerment on their extra-role behavior by testing the mediated role of job crafting behavior.

**Study design:** The study relied on the multiple regression method to test the mediated role of job crafting in the relationship between employee empowerment and extra-role behavior.

**Sample and data:** The study used a questionnaire to collect data from a sample of 339 kindergartens teachers.

**Results:** the results showed a significant positive effect of employee empowerment on extra-role behavior. Also, the results showed that job crafting partially mediates the relationship between employee empowerment and extra-role behavior.

**Conclusion:** The study confirmed that employee empowerment may enhance teachers' abilities to changing some aspects of their job to match with their needs, skills, and preferences, which lead to do extra-role behavior.

**Keyword:** Employee empowerment, Extra-role behavior, Job crafting