

The Role of Psychological Empowerment in Job Engagement: An Exploratory Study of Employee Opinions at Al-Furqan University

Hadi Khalil Ismael *

Professor, Department of Business Administration, College of Administrative and Financial Sciences, Al-Furqan University, Mosul/Iraq

Hadi.khalil@dpu.edu.krd

 **<https://orcid.org/0000-0002-2413-8341>**

<https://doi.org/10.63939/JSS.2026-Vol10.N40.146-168>

Received: 25/03/2026, Accepted: 08/06/2026, Published: 30/06/2026

Abstract: This study evaluates the role of psychological empowerment, represented by its dimensions (meaning, competence, self-determination, and impact) in enhancing job engagement, represented by its dimensions (vigor, dedication, and absorption) among employees at Al-Furqan University in Mosul, Iraq. The study relied on the descriptive-analytical approach, and a questionnaire was used to collect data from all members of the target population. (48) respondents completed the questionnaire. The reliability and normality of the data were tested. Hypotheses were tested using regression analysis. The overall scores for the psychological empowerment scale and the job engagement scale were high. The regression analysis results showed that psychological empowerment and all its dimensions had a statistically significant positive impact on job engagement. The study offers a set of recommendations to enhance the levels of psychological empowerment and job engagement among employees at the university under study.

Keywords: Psychological empowerment, meaning, competence, self-determination, impact, job engagement, Al-Furqan university.

©2026, Hadi Khalil Ismael, licensee DemocraticArab Center. This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution -NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC4.0), which permits non-commercial use of the material, appropriate credit, and indication if changes in the material were made. You can copy and redistribute the material in any medium or format as well as remix, transform, and build upon the material, provided the original work is properly cited.// <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

*Corresponding author

دور التمكين النفسي في الاستغراق الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء العاملين في جامعة الفرقان

هادي خليل إسماعيل*

جامعة الموصل - العراق

Hadi.khalil@dpu.edu.krd

 <https://orcid.org/0000-0002-2413-8341>

<https://doi.org/10.63939/JSS.2026-Vol10.N40.146-168>

تاريخ الإرسال: 2026/03/25 تاريخ القبول: 2026/06/08 تاريخ النشر: 2026/06/30

ملخص: تقم هذه الدراسة دور التمكين النفسي، ممثلاً بأبعاده (المعنى، الكفاءة، تقرير الذات، والتأثير)، في تعزيز الاستغراق الوظيفي، ممثلاً بأبعاده (الحيوية، والتفاني، والانهماك) لدى العاملين في جامعة الفرقان الأهلية بالموصل. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من جميع افراد المجتمع المعني بالدراسة، وتمت الاستجابة من قبل (48) منهم. اجري اختبار الموثوقية والتوزيع الطبيعي للبيانات. اختبرت الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار. كانت الدرجات الإجمالية لمقياس التمكين النفسي ومقياس الاستغراق الوظيفي مرتفعة، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار أن للتمكين النفسي، بجميع أبعاده، تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على الاستغراق الوظيفي. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز مستويات التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في الجامعة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: التمكين النفسي، المعنى، الكفاءة، تقرير الذات، التأثير، الاستغراق الوظيفي، جامعة الفرقان.

©2026, Hadi Khalil Ismael, licensee DemocraticArab Center. This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution -NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC4.0), which permits non-commercial use of the material, appropriate credit, and indication if changes in the material were made. You can copy and red istribute the material inanymedium or format as well as remix, transform, and build upon the material, provided the original work is properly cited.// <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

*Corresponding author

أولاً. المقدمة

ظهرت في ظل تنامي الاهتمام بالموارد البشرية ممارسات حديثة في الفكر الإداري تركز على تبني وتطبيق العديد من الممارسات الإدارية الحديثة بهدف تعزيز المشاعر الايجابية لهذه الموارد تجاه وظائفها والمنظمات التي تعمل فيها، ويعمد التمكين النفسي احد اهم هذه الممارسات، حيث اكتسب حديثاً رواجاً في الدراسات النظرية والميدانية في ادبيات علم الادارة بعامة، ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي على وجه الخصوص

(Al-Anzi, 2021:108). ويعرف التمكين النفسي بأنه القدرة الكامنة للفرد التي يستطيع من خلالها التوافق بين احتياجات ومهام العمل الذي يؤديه وبين معتقداته وقيمه، وقناعته بأن له من المهارات والخبرات ما يمكنه من أداء الأعمال المختلفة، وباستقلاليته، وان يدرك بأنه ذو تأثير على نتائج العمل الاستراتيجية، ولديه القدرة على تحسين الأداء وتعزيزه (Al-2025:17). Jadaani & Jafri.. كما وصف بانه الاعتقاد والإدراك بأن الأفراد لديهم سيطرة على عملهم وأن جهودهم تحدث تأثيراً ذا مغزى على نتائج المنظمة (Chompukum & Vanichbuncha, 2025:1).

ويعزز التمكين النفسي شعور الموظفين بالمسؤولية، مما يشجعهم على تحمل مسؤولياتهم، كما يُسهم في تحسين الكفاءة، من خلال زيادة شعور الفرد بالسعادة والرضا عن مختلف جوانب الحياة، وتعزيز قدراته وتطويرها، ورفع الروح المعنوية نحو تحسين جودة الحياة (et al. 2022). Samawi. وفي الجامعات، يُعدّ التمكين النفسي بالغ الأهمية لأنه يُحفز حماس الموظفين للعمل ويُحسن أداءهم الوظيفي، كما يُعزز رضا أعضاء هيئة التدريس، مما يدفعهم إلى استكشاف أساليب فعّالة ومبتكرة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع (Tariq, 2022).

وحدد الكتاب والباحثين اربعة ابعاد رئيسية للتمكين النفسي، وهي المعنى، الكفاءة، تقرير الذات، والتأثير (Dennerlein & Kirkman, 2023 ; Chompukum & Vanichbancha, 2026: Xu et al., 2026: 1-16). ويشير المعنى إلى التوافق بين دور الفرد في العمل ومعتقداته وقيمه وسلوكياته الشخصية، بينما تعبر الكفاءة

(الجدارة) عن إيمان الفرد بقدرته على أداء مهام العمل بفعالية، أما تقرير الذات فهو شعور الفرد بأن لديه خيارًا في تشكيل عمله ويمكنه ممارسة قدر من التحكم في أفعاله وقراراته، بينما يصف التأثير مدى قدرة الموظف على التأثير في النتائج الاستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية في العمل (Liu & Ren, 2022; Van der, et al., 2021).

ومن جانب آخر، فانه في بيئة الأعمال سريعة التطور اليوم، تواجه المنظمات بعامة مستويات غير مسبقة من التعقيد والتغيرات السريعة، وتتسم بالاضطرابات التقنية، وديناميكيات السوق المتغيرة. تتطلب هذه البيئة المضطربة ابتكارًا مستمرًا واستجابة تنظيمية عالية للحفاظ على الميزة التنافسية. وفي هذا السياق، برزت الموارد البشرية للمنظمة كعامل حاسم في نجاح المنظمات، حيث تمتلك هذه الموارد المهارة المعرفة والقدرات والمرونة اللازمة للتغلب على هذه الظروف الصعبة (Afram et al., 2022). ونتيجة لذلك، فإن الاتجاهات الحديثة ترى إن على المنظمات أن تركز على تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى مواردها البشرية، وتجعلهم متحمسين لاداء وظائفهم، وأصبح الاستغراق الوظيفي موضوعًا بحثيًا وتطبيقيًا شائعًا على مدى العقود الأخيرة لدى الباحثين والمنظمات على حد سواء، ويرجع ذلك لارتباطه بالعديد من الأنشطة الإيجابية التي تحقق للمنظمات البقاء والنجاح (Qweisi, 2026:628).

يعرف الاستغراق الوظيفي بأنه " ظاهرة يتعامل فيها الموظف مع دوره في العمل بطاقة بدنية ومعرفية وعاطفية اثناء ادائه للمهام " (Algarni & Alemeri 2023: 29). كما وصف بأنه "حالة ذهنية لها تأثير إيجابي وجداني تحفز الموظفين للقيام بسلوكيات تدعم للعمل، وبذل كل الجهود التي تحقق الأهداف التنظيمية، مما يجعلهم أكثر سعادة ورضا عن العمل بوظائفهم" (Al-Otaibi & Al-Khudair, 2024: 197). وبالمثل، عرف بأنه " الحالة التي يندمج فيها الموظفون بشكل إيجابي على المستوى الجسدي والعاطفي والادراكي أثناء تأديتهم لمهامهم، مما يعكس مستوى عال من الحماس والرغبة في تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في نجاحها) (Abdulqader, 2025:85).

ويحدد الكتاب والباحثين ثلاثة أبعاد رئيسية للاستغراق الوظيفي، وهي الحيوية والتقاني والانهماك (Xu et al., 2026:1-13، Qweisi, 2026: 672-625؛ 1-11 : Szilvassy & Sirok, 2022). وتتميز الحيوية بمستويات عالية من الطاقة والمرونة الذهنية أثناء العمل، والاستعداد لبذل الجهد في العمل، والمثابرة في مواجهة الصعوبات. أما التقاني، فهو يتميز بالشعور بالأهمية والحماس والإلهام والفخر والتحدي. أما الانهماك، فيعبر عن التركيز التام والانغماس في العمل بسعادة، حيث يمر الوقت بسرعة ويواجه المرء صعوبة في الانفصال عنه (Qweisi, 2026:632).

وتشير الأبحاث إلى أن العوامل النفسية تلعب دوراً محورياً متزايداً في الاحتفاظ بالموظفين وتحقيق الاستقرار الوظيفي وتحسين ادائهم، لا سيما في ظل تطور توقعات الجيل الحديث من الموظفين، الذي يتميز بتطلعات مهنية مختلفة والارتباط العاطفي بالمنظمة، ويولي اهتماماً كبيراً للإشباع النفسي وتجارب العمل الهادفة. وفي ظل هذا التحول في توقعات الموظفين يستلزم فهمًا أكثر دقة للجوانب للجوانب النفسية في المنظمات (Deghmane & , 2025:259-297 ; Rabah Allah , 2025:508-526 Abu Mustafa). وتؤكد مراجعات الدراسات الميدانية الحديثة على أهمية التمكين النفسي لمواجهة تحديات الاحتفاظ بالموارد البشرية، وتُبرز دوره كآلية نفسية ونهجاً واعدًا لتعزيز الاستغراق الوظيفي لديهم، فهو يتجاوز الأشكال التقليدية للتمكين، مثل منح الموظفين سلطة اتخاذ القرار، ويركّز على تزويدهم بشعورٍ في السيطرة والكفاءة والمعنى في عملهم (Llorente-Alonso et al., 2024:1-26 ; Miser, 2026:2).

بناءً على ما سبق، ومن خلال استكشاف كيف يُساهم التمكين النفسي في تعزيز الاستغراق الوظيفي، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إضافة قيّمة إلى الأدبيات في مجال التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي، وذلك من خلال التأكيد على الدور المحوري للتمكين النفسي في خلق بيئة عمل إيجابية يشعر فيها الموظفون بوجود معنى لعملهم، و بالكفاءة والثقة في قدراتهم، وبالاستقلالية والتحكم في عملهم، ويدركون أن لعملهم تأثيراً ملموساً على نتائج المنظمة. ووقع الاختيار على جامعة الفرقان الاهلية لتكون مجالاً ميدانياً للبحث، وذلك لكونها من الجامعات

الحديثة، والتي تحتاج إلى التركيز على التمكين النفسي وتحقيق الاستغراق الوظيفي لدى العاملين فيها بهدف تحقيق البقاء والنجاح في ظل الزيادة في اعداد الجامعات الحكومية والاهلية التي شهدها قطاع التعليم العالي في العراق مما فرض منافسة شديدة بين الجامعات.

ثانيا. مشكلة الدراسة

تتجسد مشكلة الدراسة في جانبين، احدهما فكري، والآخر ميداني. وتتمثل المشكلة الفكرية في تأكيد الكتاب والباحثين على أن الجامعات حالياً تواجه العديد من التحديات تشمل التطورات التكنولوجية الحالية والمستقبلية، وضرورة تحقيق الجودة الشاملة في التعليم، والعولمة، والمنافسة، وظهور تخصصات جديدة، إذ فرضت هذه التغيرات ضغوطاً إضافية على العاملين في الجامعة سواء اكانوا من الموظفين الاداريين أو الفنيين أو أعضاء هيئة التدريس الذين يعانون أصلاً من أعباء عمل ثقيلة، مما تسبب لهم إجهاد بدني ونفسي ومالي، وخلق توترًا نفسيًا أثر سلبًا على اهتماماتهم وأدائهم، وبالتالي على مستوى تمكينهم النفسي والاستغراق الوظيفي لديهم (Shoaib et al., 2022; Nagoji & Mackasare, 2022). وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات الميدانية التي أجريت للكشف عن العلاقة بين التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي، إلا أن معظمها وحسب اطلاع الباحث نُفذ في قطاعات أخرى غير التعليم العالي، وهناك ندرة في الدراسات الميدانية اختبرت العلاقة بين التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي وبالتالي، توجد فجوة معرفية تتمثل في نقص في الأدلة حول كيفية تأثير التمكين النفسي على الاستغراق الوظيفي، وهناك ضرورة لتقليص هذه الفجوة من خلال الدراسات الميدانية لاستكشاف طبيعة هذه العلاقة في سياق التعليم العالي.

وتبرز مشكلة الدراسة ميدانياً بوضوح في قطاع التعليم العالي في العراق، حيث اتضح للباحث من خلال عمله في هذا القطاع وجود تحديات جمة تواجه الجامعات التي تعمل ضمن هذا القطاع، ومنها اشتداد المنافسة بين الجامعات الحكومية والاهلية نتيجةً لزيادة عدد الجامعات، وتحول أنظمة التعليم من التقليدية إلى الإلكترونية، والحاجة إلى التركيز على تحسين جودة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وتبرز هذه المشكلة بوضوح في جامعة الفرقان الاهلية

كونها من الجامعات الحديثة التأسيس، إذ تأسست عام 2024، وتواجه منافسة شديدة من الجامعات الأخرى الحكومية والاهلية. وفي ضوء هذه التحديات، تحتاج جامعة فرقان الاهلية إلى التركيز على التمكين النفسي كاستراتيجية مناسبة لتعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين فيها، وتحفيزهم على تحقيق أداء أفضل، ومواجهة التحديات، وتحقيق النجاح، ورفع تصنيف الجامعة بين الجامعات المحلية والدولية.

وبناءً على ما تقدم يمكن تجسيد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

1. ما مستوى التمكين النفسي في جامعة الفرقان الأهلية من وجهة نظر العاملين ؟
2. ما مستوى الاستغراق في جامعة الفرقان الأهلية من وجهة نظر العاملين ؟
3. هل يؤثر التمكين النفسي في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في جامعة الفرقان ؟

ثالثاً. مراجعة الأدبيات وتطوير الفرضيات

تناولت العديد من الدراسات الميدانية تأثير التمكين النفسي في الاستغراق الوظيفي، وشملت هذه الدراسات قطاعات مختلفة. استهدفت دراسة (Azlan & Wahab (2020 اختبار العلاقة بين التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي. استخدمت استبانة لجمع البيانات من عينة قوامها (100) مفردة من العاملين في قطاع تصنيع الإلكترونيات والكهرباء في ماليزيا.

و أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين التمكين النفسي والمشاركة في العمل. وفحصت دراسة (Wifa, et al (2020 دور التمكين النفسي في تعزيز الاستغراق الوظيفي؛ وشملت عينة الدراسة (208) من الموظفين في مجال مبيعات تكنولوجيا المعلومات في جاكرتا عاصمة اندونيسيا. وأظهر تحليل الانحدار المتعدد أن إعادة التمكين النفسي يرتبط ارتباطاً وثيقاً ذو دلالة احصائية بالاستغراق الوظيفي.

وهدف دراسة (Djeddi et al. (2021 إلى تحديد أثر التمكين النفسي بأبعاده (المعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير) على الاستقرار الوظيفي لموظفي جامعة تبسة للعلوم والتكنولوجيا. وُرِع استبيان على عينة مكونة من 75 موظفاً. أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين النفسي في مستوى الاستغراق الوظيفي. كما وجد الباحثون أثراً ذا دلالة

إحصائية لبُعدين من أبعاد التمكين النفسي: الاستقلالية والتأثير، على الاستغراق الوظيفي، بينما لم يُلاحظ أثر ذو دلالة إحصائية لبُعدي المعنى والكفاءة.

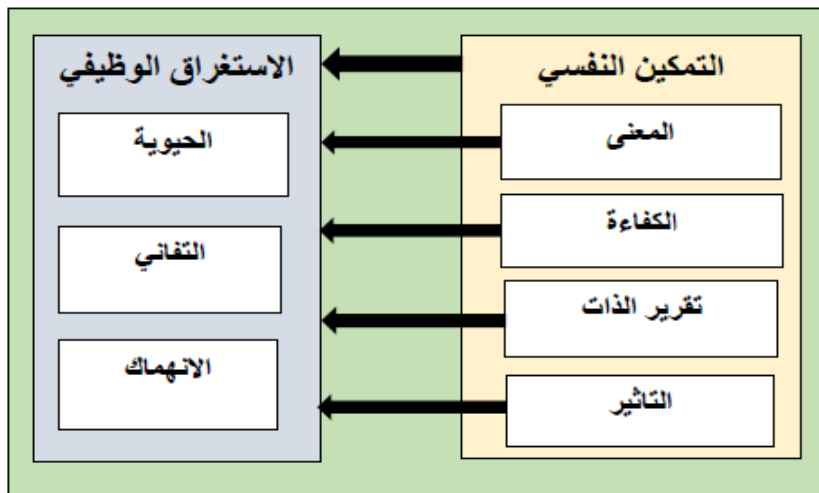
وسعت دراسة (Juyumaya (2022 إلى فحص الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين التمكين النفسي وأداء المهام. تألفت العينة النهائية من (200) موظف يعملون في صناعة النسيج في تشيلي؛ وأكدت النتائج أن الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين التمكين النفسي وأداء المهام.

وتناولت دراسة (Chompukum & Vanichbancha (2025 العلاقة بين التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي لدى عينة ضمت (5003) فرداً من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في تايلاند. وكشفت النتائج أن التمكين النفسي يرتبط إيجابياً بالاستغراق الوظيفي. واقتُرحت الدراسة اعتماد حوافز معنوية لتنمية الشعور لدى الموظفين بالمعنى والجدارة والاستقلالية والتأثير، وتطبيق استراتيجيات التمكين على نطاق أوسع في سياقات تنظيمية متنوعة.

وسعت دراسة (Aggabao & Jose (2026 إلى اختبار تأثير التمكين النفسي في الاستغراق الوظيفي لدى عينة شملت (400) مستجيباً من معلمي المدارس الحكومية في المجتمعات الريفية في الفلبين، وذلك باستخدام تصميم بحثي تنبؤي. واعتمدت الدراسة على أسلوب المعاينة الهادفة غير الاحتمالية. وباستخدام تحليل الانحدار التدريجي، كشفت النتائج أن طبيعة العمل كاحد أبعاد التمكين النفسي يؤثر إيجابياً في الاستغراق الوظيفي. واقتُرحت الدراسة ضرورة تطوير برامج تنمية الموارد البشرية التي من شأنها مساعدة معلمي المدارس الحكومية على تعزيز استغراقهم الوظيفي بشكل عام.

واستناداً إلى الدراسات المذكورة أعلاه، تم وضع المخطط الفرضي للدراسة الحالية لتوضيح طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي. حيث يتضمن المخطط متغيرين، أحدهما التمكين النفسي، وهو المتغير المستقل ويتضمن أربعة أبعاد، وهي: المعنى، الكفاءة، تقرير

الذات، والتأثير. أما المتغير الثاني، فهو الاستغراق الوظيفي، ويمثل المتغير التابع، ويتضمن ثلاثة أبعاد، وهي الحيوية، التقاني، والانهماك. ويظهر ذلك الشكل (1).



الشكل (1) : المخطط الفرضي للدراسة

واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة والمخطط الفرضي للدراسة، تم وضع الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية للتمكين النفسي بابعاده مجتمعة في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في جامعة الفرقان.

وانطلاقاً من الفرضية الرئيسية، تم وضع الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لبُعد المعنى في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في جامعة الفرقان.

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لبُعد الكفاءة في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في جامعة الفرقان.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لبُعد تقرير الذات في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في جامعة الفرقان.

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية البُعد التأثير في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في جامعة الفرقان.
رابعا. منهجية الدراسة

1. تصميم البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لإظهار طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي، الذي يعد منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوثة، لذلك اقتضى استخدامه لمثل هذه الدراسة لمبررات تتعلق بطبيعة الدراسة وطريقة التعامل مع متغيراتها على النحو الذي تتيح الفرصة الأمثل لتجسيد هذا المنهج وتوظيفه في خدمة الدراسة من خلال استطلاع آراء وتوجهات العاملين في الجامعة المبحوثة للوصول إلى العلاقات بين المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة.

2. وصف مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين (الموظفين الإداريين والفنيين واعضاء هيئة التدريس) في جامعة الفرقان، وهي جامعة أهلية تقع في مركز مدينة الموصل / محافظة نينوى - العراق اسست عام 2024، وتضم حالياً (5) كليات تحتوي على (11) قسماً علمياً من تخصصات متنوعة تشمل التخصصات الطبية والهندسية والانسانية والعلوم الصرفة. تم توزيع الاستبانة على جميع افراد المجتمع بعد استبعاد شاغلي المناصب الادارية لضمان الحصول على اجابات موضوعية عن فقرات الاستبانة، وبلغ عددهم (52) فرداً خلال فترة توزيع الاستبانة التي امتدت من 2026 /3/1 لغاية 2026/3/28. اعيدت منها (48) استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة استجابة (92%).

شكل الذكور غالبية المستجيبين وبلغت نسبتهم (65%)، بينما بلغت نسبة الإناث (35%). وتراوحت أعمار غالبية المستجيبين بين (20-30) سنة، وشكلت نسبتهم (56%). أما بالنسبة للتعليم الدراسي، فإن غالبية المستجيبين حاصلين على شهادة عليا، وبلغت نسبتهم (75%). وبخصوص العناوين الوظيفية، فإن غالبية المستجيبين هم من اعضاء هيئة التدريس، وبلغت

نسبتهم (71%)، اما النسبة المتبقية فهم من الموظفين الاداريين والفنيين. وبخصوص طبيعة عملهم في الجامعة، فان الغالبية متعينين على ملاك الجامعة، وشكلت نسبتهم (79%)، اما النسبة المتبقية منهم فيعملون بصفة عقد وقتي أو محاضر خارجي.

3. أداة الدراسة

شكلت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات عن الجانب الميداني، وتم اعدادها بالاستناد على مقاييس سابقة جاهزة بعد اجراء التعديلات المناسبة لها لكي تناسب الدراسة الحالية. تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، خصص الجزء الأول للمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وضمت (5 فقرات شملت النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الدراسي، المسمى الوظيفي، وصفة العمل في الجامعة. أما الجزء الثاني فخصص لمتغير التمكين النفسي، وبعدد من الفقرات بلغ مجموعها (16) فقرة تم صياغتها بالاعتماد على مقياس (Spreitzer 1995)، وموزعة على اربعة ابعاد (المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، والتأثير)، وخصصت (4 فقرات لكل بعد ؛ أما الجزء الثالث فخصص للاستغراق الوظيفي، وتضمن (15) فقرة اقتبست من مقاييس (Schaufeli et al. 2006)، وموزعة على ثلاثة ابعاد (الحيوية، التفاني، والانهماك)، وخصصت (5 فقرات لقياس كل بُعد.

واستخدم مقياس (Likert) الخماسي (أنفق تماماً، أنفق، غير متأكد، لا أنفق، لا أنفق تماماً) لقياس الاستجابات، وأعطيت لها الأوزان (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي لأغراض التحليل. وجرى تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS V.26).

خامسا. عرض النتائج

1. اختبار الموثوقية والتوزيع الطبيعي

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بند من بنود مقاييس الدراسة على حدة. ووفقاً للنتائج الواردة في الجدول (1) تراوحت قيم معامل ألفا لكرونباخ بين (0.84) و(0.09)، مما يدل على موثوقية المقاييس. أُجري اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات المجمعة باستخدام معاملَي الالتواء ومعامل

التقلطح، وبناءً على نتائج الجدول (1)، تراوحت قيم الالتواء بين (-1.347) و (-0.830)، بينما تراوحت قيم معامل التقلطح بين (-0.338) و (0.559). واستناداً إلى هذه النتائج، فإن البيانات المستخدمة في هذه الدراسة تستوفي شروط التوزيع الطبيعي، إذ تتراوح القيم المقبولة لمعامل الالتواء بين (-3 و 3)، بينما تكون القيم المقبولة لمعامل التقلطح (7) فأقل (Kline 1848-1795: 2016).

الجدول (1) : اختبار الموثوقية والتوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	معامل (الفا كرونباخ)	معامل الالتواء	معامل التقلطح
التمكين النفسي	المعنى	4	0.96	-1.284	.409
	الكفاءة	4	0.99	-1.095	-.032
	تقرير الذات	4	0.95	-1.104	.139
	التأثير	4	0.92	-1.211	.187
	المؤشر الكلي	16	0.98	-1.347	.536
الاستغراق الوظيفي	الحيوية	5	0.93	-1.240	.559
	التقاني	5	0.93	-.830	-.338
	الانهماك	5	0.84	-.717	-.250
	المؤشر الكلي	15	0.96	-1.102	.346

المصدر : من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

2. نتائج الاحصاء الوصفي

تم حساب المتوسطات الحسابية (M) والانحرافات المعيارية (SD) لإجابات المستجيبين عن متغيرات الدراسة، وقيم معامل الارتباط بيرسون (R) بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية. وتم تصنيف قيم المتوسطات الحسابية إلى ثلاثة فئات متساوية بالاستناد إلى مساحة المقياس الذي يتراوح بين (1-5)، وعلى وفق التوزيع الفرضي التالي: درجة منخفضة (متوسط القيم بين 1 من 2.33)، درجة متوسطة (متوسط القيم بين 2.34 و 3.67)، درجة مرتفعة (متوسط القيم أكبر من 3.67)، ويظهر الجدول (2) النتائج. ويتبين من معطيات الجدول إن إجمالي المتوسط العام

لجابات المبحوثين عن متغير التمكين النفسي (المؤشر الكلي) بلغ (3.90) بانحراف معياري (1.11). اما على مستوى الابعاد فحل بُعد تقرير الذات أولاً في ترتيب الأهمية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري (1.02)، بينما جاء في المرتبة الثانية بُعد الكفاءة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري (1.140). بينما حل بُعد المعنى في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري (1.13)، وجاء بُعد التأثير في المرتبة الأخيرة و بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (1.31). ويشير هذا المستوى العالي من التمكين النفسي إلى إيمان العاملين بأهمية المهام التي يؤدونها للجامعة، وشعورهم بالقدرة على أدائها بكفاءة، وتمتعهم بدرجة عالية من الاستقلالية والحرية في أداء المهام الموكلة إليهم. وتقدم هذه النتائج الاجابة على التساؤل (1) لمشكلة الدراسة "ما مستوى التمكين النفسي في جامعة الفرقان الأهلية من وجهة نظر العاملين ؟".

الجدول (2) : نتائج الاحصاء الوصفي

المتغيرات	M	SD	الدرجة	الترتيب ب	قيم معامل الارتباط R							
					1	2	3	4	5	6	7	8
1. المعنى	3.94	1.13	مرتفع ة	3	1 **95. **39.							
2. الكفاءة	93.9	1.140	مرتفع ة	2		1						
3. تقرير الذات	4.03	1.02	مرتفع ة	1		*96. *	1					

**** معنوية عند مستوى $P \geq 0.01$ ، N=48**

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

ويتضح من بيانات الجدول (2) أيضا إن إجمالي المتوسط العام لاجابات المبحوثين عن متغير التمكين الاستغراق الوظيفي (المؤشر الكلي) بلغ (3.79) بانحراف معياري (0.98) . اما على مستوى الابعاد فحل بُعد التقاني أولاً في ترتيب الأهمية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.97)، بينما جاء في المرتبة الثانية بُعد الحيوية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري (1.08). بينما بُعد الانهماك في المرتبة الأخيرة و بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري (1.03). وتشير هذه النتائج

إلى أن العاملين يتمتعون بمستويات عالية من الطاقة أثناء العمل، وشعور بالمعنى، والحماس، والإلهام، والفخر، والتحدى. وتقدم هذه النتائج الاجابة على التساؤل (2) لمشكلة الدراسة "ما مستوى الاستغراق الوظيفي في جامعة الفرقان الأهلية من وجهة نظر العاملين ؟".

وتشير قيم معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة إلى النتائج الآتية :

أ- على المستوى الكلي: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي (المؤشر الكلي) وبين الاستغراق الوظيفي (المؤشر الكلي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.78)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01).

ب- على المستوى الجزئي: بينت النتائج وجود علاقات طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التمكين النفسي (المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، والتأثير) وبين المؤشر الكلي للاستغراق الوظيفي. وقد سجلت معاملات الارتباط القيم (0.75، 0.73، 0.76، 0.77) على التوالي، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

3. نتائج اختبار الفرضيات

أُجري تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية، والنتائج موضحة في الجدول (3).

ويُشير معامل الانحدار (β) للتمكين النفسي إلى أن زيادة التمكين النفسي بمقدار واحد يؤدي إلى زيادة الاستغراق الوظيفي بمقدار (0.689) وحدة ($\beta = 0.689$ ، وقد تأكدت معنوية هذه القيمة من خلال اختبار (t)، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.37)، وهي قيمة معنوية عند مستوى ($P \leq 0.01$).

الجدول (3): تحليل الانحدار بين التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي

F	R ²	T	المعاملات	المعاملات غير القياسية		المتغيرات المستقلة
			Beta	SE.	B	
		3.29*		.334	1.098	الثابت
69.97**	.61	8.37**	.777	.082	.689	التمكين النفسي

المتغير المعتمد : الاستغراق الوظيفي
*معنوية عند مستوى (P≤0.05)، **معنوية عند مستوى (P≤0.01)، N=48

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

وأظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.61)، مما يشير إلى أن التمكين النفسي (كمُتغير مستقل) قادرة على تفسير ما نسبته (61%) من التباين الحاصل في الاستغراق الوظيفي (كمُتغير تابع)، في حين تُعزى النسبة المتبقية (39%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة الحالية. وقد ثبتت صلاحية النموذج ومعنويته الإحصائية من خلال قيمة اختبار (F) التي بلغت (69.97)، وهي قيمة معنوية عند مستوى ($P \leq 0.01$).

وبناءً على النتائج اعلاه، فإن العاملون الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من التمكين النفسي لديهم مستويات من الاستغراق الوظيفي أكثر من غيرهم. وتتفق هذه النتائج مع نتائج عدد من الدراسات السابقة، ومنها دراسة (Wifa, et al (2020 و دراسة (Juyumaya (2022 و دراسة (Chompukum & Vanichbancha (2025). وتُجيب النتائج اعلاه على التساؤل (3) من مشكلة الدراسة " هل يؤثر التمكين النفسي في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في جامعة الفرقان الأهلية؟ ". كما تدعم هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة للدراسة : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للتمكين النفسي بابعاده مجتمعة في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في جامعة الفرقان.

واستكمالاً للتحليل وبهدف اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية للدراسة، تم اعتماد تم استخدام مجموعة من الانحدارات الخطية البسيطة، ويعرض الجدول (4) النتائج، وكما يلي :

أ. اشترت النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي ذو دلالة احصائية لُبعد المعنى في الاستغراق الوظيفي ($t=7.583$, $\beta=0.650$). وهي معنوية عند مستوى (0.000) الذي يقل عن مستوى المعنوية الفرضي للدراسة الحالية(0.05). وتدعم هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لُبعد المعنى في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في جامعة الفرقان.

ب. تبين من النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي ذو دلالة احصائية لُبعد الكفاءة في الاستغراق الوظيفي ($t=7.140$, $\beta=0.628$)، وهي معنوية عند مستوى (0.000) الذي يقل عن مستوى المعنوية الفرضي للدراسة الحالية(0.05). وتدعم هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لُبعد الكفاءة في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في جامعة الفرقان.

الجدول (4): تحليل الانحدار بين ابعاد التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي

Sig.	T	المعاملات	المعاملات غير القياسية		المتغيرات المستقلة	الفرضيات
		المعاملات القياسية	SE.	B		
.001	3.481		.351	1.224	الثابت	الفرضية الفرعية الأولى
.000	7.583	.745	.086	.650	المعنى	
.001	3.513		.365	1.281	الثابت	الفرضية الفرعية الثانية
.000	7.140	.725	.088	.628	الكفاءة	
.036	2.161		.389	.841	الثابت	الفرضية الفرعية الثالثة
.000	7.811	.755	.094	.731	تقرير الذات	
.000	6.174		.272	1.677	الثابت	الفرضية الفرعية الرابعة
.000	8.250	.772	.070	.580	التأثير	

المصدر : من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

ت. انضح من النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي ذو دلالة احصائية لبُعد تقرير الذات في الاستغراق الوظيفي ($B = 0.731$, $t = 7.811$), وهي معنوية عند مستوى (0.000) الذي يقل عن مستوى المعنوية الفرضي للدراسة الحالية (0.05) وتدعم هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبُعد تقرير الذات في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في جامعة الفرقان

ث. تبين من النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي ذو دلالة احصائية لبُعد التأثير في الاستغراق الوظيفي ($\beta = 0.580$, $t = 8.250$), وهي معنوية عند مستوى (0.000) الذي يقل عن مستوى المعنوية الفرضي للدراسة الحالية (0.05). وتدعم هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة : يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبُعد التأثير في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في جامعة الفرقان.

سادسا. الاستنتاجات

1. اظهرت النتائج مستويات مرتفعة من التمكين النفسي لدى العاملين في جامعة الفرقان، وتحديداً في مجالات المعنى والكفاءة وتقرير الذات، بينما اظهرت مستويات متوسطة من التمكين النفسي في مجال التأثير.
2. حاز بُعد تقرير الذات أولاً في ترتيب الأهمية لابعاد التمكين النفسي، وتلاه بُعد الكفاءة، ثم بُعد المعنى، وجاء بُعد التأثير في المرتبة الأخيرة.
3. اشرت النتائج مستويات مرتفعة من الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في جامعة الفرقان، ويتجلى ذلك عبر بُعدي التفاني والحيوية، بينما اشرت النتائج مستويات متوسطة من بُعد الانهماك.
4. حل بُعد التفاني أولاً في ترتيب الأهمية من بين ابعاد الاستغراق، وجاء في المرتبة الثانية بُعد الحيوية، بينما بُعد الانهماك في المرتبة الأخيرة.
5. كشفت النتائج تأثير معنوي للتمكين النفسي في الاستغراق الوظيفي، مما يقود إلى الاستنتاج بان زيادة مستوى التمكين النفسي لدى العاملين يقود إلى زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم.

6. أظهرت النتائج إن جميع أبعاد التمكين النفسي (المعنى، الكفاءة، تقرير الذات، والتأثير) تؤثر إيجابياً بالاستغراق الوظيفي، وبذلك فانه يمكن تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين من خلال تعزيز شعورهم بأهمية الوظائف التي يؤدونها، و بقدرتهم على أداء وظائفهم بكفاءة، وتمتعهم بدرجة عالية من الاستقلالية والحرية في أداء الوظائف، فضلاً عن قدرتهم على التأثير في إدارة أنشطة الجامعة والمشاركة الفعّالة في عملية صنع القرار.

سابعاً. الخلاصة

أُجريت هذه الدراسة لتشخيص واقع التمكين النفسي للعاملين في جامعة الفرقان الأهلية وتأثيره على الاستغراق الوظيفي. يتكوّن التمكين النفسي من أربعة أبعاد (المعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير)، بينما يتكوّن الاستغراق من ثلاثة أبعاد (الحيوية، والتفاني، والانهماك). افترضت الدراسة أن التمكين النفسي يُؤثر إيجابياً ومعنوياً في الاستغراق الوظيفي. أثبتت الاختبارات الإحصائية تمتع أداة الدراسة (الاستبانة) بمستويات ثبات عالية، كما أن البيانات خضعت لشروط التوزيع الطبيعي، مما أكد صلاحية النموذج الفرضي وقبول جميع فرضيات الدراسة.

تتمثل الآثار النظرية لهذه الدراسة في كونها امتداداً لمراجعة الأدبيات التي تناولت التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي. أما فيما يتعلق بالآثار العملية، فتبين الدراسة الدور المهم الذي يمكن أن يلعبه التمكين النفسي في خلق الاستغراق الوظيفي والحفاظ عليه. ويمكن لقادة الجامعات الاستفادة من نتائج هذه الدراسة عند تقييم التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي لدى. وهذا بدوره يُعزز قدرة الجامعة على مواجهة ويرفع مستويات أدائها وكفاءتها وفعاليتها، مما ينعكس إيجاباً على نجاح الجامعة. كما يمكن أن تُشكل نتائج هذه الدراسة مصدراً هاماً للباحثين والأكاديميين في تحقيق فهم أفضل لطبيعة العلاقة بين التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي. وتقرّح الدراسة انه من الضروري أن تولي القيادة الإدارية في جامعة الفرقان مزيداً من الاهتمام لتطوير التمكين النفسي للعاملين من اجل تعزيز الاستغراق الوظيفي لديهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال منحهم مزيداً من الاستقلالية فيما يتعلق بكيفية أو وقت تنفيذ مهامهم الوظيفية، ووضع

اهداف واضحة لهم، وتشجيع العمل الجماعي، وخلق بيئة داعمة لتعزيز التطوير المهني للعاملين، مما سيقود إلى تحقيق مستويات عالية من التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي.

تتضمن الدراسة الحالية عدد من المحدات، ومنها اعتماد الدراسة على المنهج الكمي فقط، ولذلك نقترح في الابحاث المستقبلية استخدام مزيج من المنهجين الكمي والنوعي، كما اقتصرت الدراسة على جامعة واحدة وهي جامعة الفرقان، وهي جامعة اهلية، ونقترح ان تشمل الدراسات المستقبلية جامعات اخرى حكومية واهلية لتحقيق تعميم اوسع للنتائج والمقارنة بينها.

المصادر

Abdulqader, Rojeen Waleed (2025). Inclusive leadership and its Contribution to Enhancing Job Engagement through the Mediating Role of Perceived Organizational Support , un published Master's thesis , College of Administration and Economics -University of Zakho, Iraq.

Abu Mustafa , Abdullah Mustafa S.(2025). *Psychosocial Factors in the Work Environment: An Exploratory Study of Occupational Safety and Achievement Motivation among Workers in Humanitarian Services in the Gaza Strip* , Research Gate Journal for Research , 1(3), 259-297.

Afram, J., Manresa, A., & Mas-Machuca, M. (2022). The impact of employee empowerment on organisational performance: The mediating role of employee engagement and organisational citizenship behaviour. *Intangible Capital*, 18(1), 96-119. <https://doi.org/10.3926/ic.1781>.

Aggabao , Dave Elly Adam F. & Jose, Elmer G. (2026). *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)* , 8(1), 1-15.

Al-Anzi, Farhan bin Salem (2021). Psychological Empowerment and its Relationship to the Quality of Academic Life among a Sample of Students at Imam Muhammad bin Saud Islamic University, *Journal of Educational Sciences*, 2(28), 91-192.

Algarni, M. A., & Alemeri, M. (2023). The role of employee engagement, job satisfaction and organizational commitment on happiness at work at a Saudi organization. *International Journal of Business and Management*, 18(2), 27.

References

Al-Jadaani , Ibrahim Faisal M. & Jafri , Ali bin O.(2025).The Impact of Psychological Empowerment on Institutional Excellence, Arab Journal for Scientific Publishing , 8(76), 16-42.

Al-Otaibi, Mashael Yousef & Al-Khudair, Ibrahim Muhammad (2024), The reality of job engagement among female principals of government primary schools in Riyadh, Journal of Research, 4(2), 191-219.

Azlan, S.N., & Wahab, S.R.A. (2020). Does psychological empowerment contribute to employee's engagement in companies? International Journal of Humanities and Social Science Invention, 9(5), 6-14.

Chompukum, P., & Vanichbuncha, T. (2025). Building a Positive Work Environment: The Role of Psychological Empowerment in Engagement and Intention to Leave. Behavioral Sciences, 15(2), 131.

Deghmane , Bouaker S. & Rabah Allah , A.(2025). Investment in Workforce Psychological Well-being: Strategic Returns and Theoretical Foundations , Al-Jamie Journal in Psychological Studies and Educational Sciences , 10 (1), 508-526.

Dennerlein, T., & Kirkman, B. L. (2023). The forgotten side of empowering others: How lower social structural empowerment attenuates the effects of empowering leadership on employee psychological empowerment and performance. Journal of Applied Psychology, 108(11), 1856–1872. [[CrossRef](#)].

Djeddi , C. ; Louati , K. & Kaoudja B.(2006). Impact of Psychological Empowerment (PE) on Job Engagement (JE) among the Employees of ETUST-Tebessa , *Dirassat Journal Economic Issue* , 12(2), 179-198.

Juyumaya J. (2022) How psychological empowerment impacts task performance: The mediation role of work engagement and moderating role of age. Front. Psychol. 13:889936. doi: 10.3389/fpsyg.2022.889936.

Kline, R. B., (2016). Principles and practice of structural equation modelling: Methodology in the Social Sciences (4th. Ed.). New York: Guilford Press.

Liu, X.; Ren, X. Analysis of the Mediating Role of Psychological Empowerment between Perceived Leader Trust and Employee Work Performance. Int. J. Environ. Res. Public Health 2022, 19, 6712. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116712>.

Llorente-Alonso, M., Garcia-Ael, C., and Topa, G. (2023). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Curr. Psychol.* 43(2) , 1–26. doi: 10.1007/s12144-023.

Miser E. (2026) The mediating role of psychological empowerment in the relationship between job crafting and employee performance perception. *Front. Psychol.* 17:1792640. doi: 10.3389/fpsyg.2026.1792640.

Nagoji, A., Mackasare, S. (2022). Faculty Engagement at Higher Education Institutes: A Conceptual Framework. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 13(3), 13A3U, 1-11. <http://TUENGR.COM/V13/13A3U.pdf> DOI: 10.14456/ITJEMAST.2022.63.

Qweisi , Raafat Abdel-Maged El-Sayed (2026). The Impact of Employee Voice on Work Engagement: The Mediating Role of Job Satisfaction among Employees. a Field Study, *Journal of commerce Studies and Research* , (1), 625-672.

Samawi, F. S., Al-Rimawi, S. A. K., & Arabiyat, A. A. H. (2022). The effectiveness of a training program based on psychological empowerment to reduce future professional anxiety among students. *International Journal of Instruction*, 15(1), 219-236. <https://doi.org/10.29333/iji.2022.15113a>.

Schaufeli, Wilmar B. ; Bakker, Arnold B. & Salanova, Marisa (2026). "The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study". *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.

Shoaib, Muhammad, Ayesha Nawal, Renata Korsakiene, ´ Roman Zámečník, Asad Ur Rehman, and Agota Giedre Raišien ´ e. 2022. ´ Performance of Academic Staff during COVID-19 Pandemic-Induced Work Transformations: An IPO Model for Stress Management. *Economies* 10 (51). <https://doi.org/10.3390/economies10020051>

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. [[CrossRef](#)].

Szilvassy, P.& Sirok K. (2022), Importance of work engagement in primary healthcare. *BMC Health Services Research* (2022) 22:1044, P: 1-11. doi:10.1186/s12913-022-08402-7. PMID: 35974348; PMCID: PMC9381147.

Tariq, Ahmad. (2022). Psychological Empowerment, Job Satisfaction, And Academic Staff Turnover in an Under-Developed Country. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 28(3), 977-1007. Doi: 10.47750/Cibg.2022.28.03.078.

Van der Ross MR, Olckers C and Schaap P (2022) Engagement of Academic Staff Amidst COVID-19: The Role of Perceived Organisational Support, Burnout Risk, and Lack of Reciprocity as Psychological Conditions. *Front. Psychol.* 13:874599. doi: 10.3389/fpsyg.2022.874599.

Wifa Djayant; P. Tommy Y. S. Suyasa; Raja, Oloan Tumanggor & Tiffany, Yobella Handoyo, (2020), The Role of Job Crafting and Psychological Empowerment On Work Engagement, *Proceedings of International Conference*, Jakarta, Indonesia, 27th -28th February, 2020.

Xu , Ershan ; Huayong , Huang ;Yanhui , Zhou & WenTang.(2026). Association Between Psychological and Empowermentand Work Among Rural Nurses: A Latent Profile and Moderation Analysis , *Journal of Nursing Management*, V(2026), 1-13.