

## التمكين النفسي لرؤساء الاقسام العلمية وعلاقته بالرضا الوظيفي للتدريسيين

أ.م.د. رسالة عبد الله خلف

جامعة سامراء/ كلية التربية / قسم علم النفس

[resala.abd@uosamarra.edu.iq](mailto:resala.abd@uosamarra.edu.iq)

الكلمات المفتاحية: التمكين النفسي، الاقسام العلمية، الرضا الوظيفي

**Keywords: psychological empowerment, academic departments, job satisfaction**

تأريخ استلام البحث : 2024/5/27

DOI:10.23813/FA/28/4

FA/2024012/28C/14/598

### ملخص البحث

التمكين النفسي لرؤساء الاقسام العلمية وعلاقته بالرضا الوظيفي للتدريسيين  
يستهدف البحث الحالي على مستوى كل من التمكين النفسي لرؤساء الاقسام العلمية  
ومستوى الرضا الوظيفي لتدريسيين الاقسام العلمية كما يهدف البحث على التمكين  
النفسي لرؤساء الاقسام العلمية ومستوى الرضا الوظيفي للتدريسيين والتعرف على  
العلاقة بينهما .

تكون مجتمع البحث الحالي من (1998) تدريسيين (1012) في الكليات الانسانية  
(986) تدريسيين من الكليات العلمية واعتمدت الباحثة عينة طبقية عشوائية وكالاتي  
عينة من كليات الجامعة بنسبة (50%) بلغت (10) كليات (5) علمية (5) انسانية  
وتم سحب عينة عشوائية من التدريسيين من عينة الكليات بلغت (140) واعدت  
الباحثة اداتين الاولى مقياس التمكين النفسي والثانية مقياس الرضا الوظيفي وتم  
استخراج الصدق والقوة التمييزية والثبات لهما .

## **Psychological empowerment of heads of scientific departments and its relationship with job satisfaction of teaching staff**

**Asst.Prof Dr.Risala Abdullah Khalaf**  
**Samarra University / College of Education / Department of Psychology**

### **Research summary**

The current research aims at the level of both the psychological empowerment of the heads of scientific departments and the level of job satisfaction of teachers in scientific departments. The research also aims at the psychological empowerment of the heads of scientific departments and the level of job satisfaction of teachers and identify the relationship between them.

The current research community consisted of (1998) teaching staff (1012) in humanitarian colleges (986) teaching staff from scientific colleges, The researcher adopted a stratified random sample of colleges of the university by 50% (10) colleges (5) scientific (5) humanitarian. Random sample of teachers was drawn from the sample of colleges amounted to (140). The researcher prepared two tools, the first psychological empowerment scale and the second job satisfaction scale and extracted honesty, discriminatory power and stability for them.

### **الفصل الاول.**

#### **مشكلة البحث .**

الجامعة مؤسسة علمية تربوية اوجدها المجتمع من اجل تحقيق اهداف وقوة تأثير شخصية الجامعة في المجتمع ناتجة من قوة تأثير شخصية كل من ينتسب اليها اضافة الى وجود مخرجاتها على مستوى الخريجين، وتسخير البحث العلمي في خدمة المجتمع .

ان نجاح العملية التربوية تعتمد على عدة اسس أبرزها وجود رؤساء تربويين يتصفون بالصحة النفسية والثبات الانفعالي والقدرة على التعامل مع الآخرين واتساع معلوماتهم والقدرة على اتخاذ القرار ، والتمكن من الدور الذي يمارسونه في مهامهم وان ضعف في الشعور بالتمكين النفسي يترتب عليه اثارا سلبية كالإحساس بالعجز والارهاق الجسمي والنفسي وعدم الاستقرار والامان الوظيفي ، الامر الذي يسلبهم القدرة على انجاز مهامهم الوظيفية وتوافقهم النفسي والاجتماعي والمهني.

تعد الجامعات من ابرز المؤسسات التي تؤدي دورا فعالا ومهما في عملية التنمية بعدها بناءً تنظيميا علميا واكاديميا يقوم بإحداث المزيد من عمليات التغيير الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع ، من خلال رفق قطاعاته المختلفة بالعناصر الكفوءة والمدربة والمزودة بأحدث المعارف . وهذا يعتمد على كفاءة وفاعلية اعضاء الهيئة التدريسية الذي يحققه الرضا الوظيفي .

### اهمية البحث .

ان ابرز ما يحتاجون اليه رؤساء الاقسام في عملهم ، وكي يكونون قادرين على المسؤولية ، يجب ان يمتلك قادرا كافيا من التمكين النفسي ، اذ يعد التمكين النفسي احد الاليات الناجحة التي تساعد في رفع الرضا الوظيفي للعاملين ، مما يساعد في زيادة كفاءتهم اثناء اداء عملهم (Cavus&Demir,2010:63) اذ يشعر الاشخاص المتمكنين نفسيا بان عمله اصبح له معنى ، وهذا الشعور يعد بمثابة محركا يحفزهم من اجل شيء ذو اهمية ، كذلك عندما يرى العامل ان عمله مؤثر ويسهم في تحقيق الاهداف الجماعية سوف يتم تحفيزه بشكل اكبر ، وعندما يدرك العامل ان متطلبات عمله ذات معنى يكون على استعداد لبذل جهد مضاعف لمعالجة المشكلة من زوايا متعددة والربط بين المعلومات المتنوعة الواردة من المصادر المختلفة لتقديم عدد اكبر من بدائل الحل وصولا الى تحديد الحل الامثل للمشكلة ( الجردى ، 2012 : 779).

ويعد التمكين النفسي المحرك الاساسي نحو الابتكار بمعنى ان التمكين يؤدي الى الاستعداد للابتكار وهذا ما يجعل منه عاملا تنظيميا يساعد في تحقيق الفاعلية التنظيمية .

لذا فان مهمة رئاسة الاقسام العلمية في الجامعة تعد من المهام الصعبة والمهمة في الوقت نفسه ومن خلال اهمية القسم تأتي اهمية المركز الذي يديره الشخص المناط اليه المسؤولية الادارية والتربوية والعلمية .

ومن جهة اخرى فان الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس له اثر فاعل يتناسب تناسباً طردياً بمجمل الانشطة والمهام التي يزاولها عضو هيئة التدريس في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح .

ولهذا فان الرضا الوظيفي يمنح الفرد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة مما يؤثر بشكل ايجابي على مجمل الانشطة والفعاليات المعتمدة داخل منظمة العمل .  
ومما سبق تتضح اهمية البحث الحالي من خلال :-

- 1- اهمية موقع الجامعة بعدها قائدا علميا تربويا في المجتمع .
- 2- اهمية مخرجات الجامعة في خدمة المجتمع والتنمية الشاملة .
- 3- ان دراسة هذه المتغيرات تشكل اضافة علمية متواضعة تسعى لتسليط الضوء على متغيرات غاية بالأهمية بالنسبة لرؤساء الاقسام.
- 4- اهمية الرضا الوظيفي للتدريسين وما يصاحبهم من مشاعر محفزة لممارسة مجمل الانشطة العلمية والتربوية .

### اهداف البحث .

- 1- بناء مقياس التمكين النفسي لرؤساء الاقسام العلمية لجامعة تكريت .
- 2- بناء مقياس الرضا الوظيفي لتدريسين الاقسام العلمية لجامعة تكريت .
- 3- التعرف على مستوى التمكين النفسي لرؤساء الاقسام العلمية لجامعة تكريت.
- 4- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لتدريسي الاقسام العلمية لجامعة تكريت .
- 5- التعرف على العلاقة بين التمكين النفسي لرؤساء الاقسام العلمية والرضا الوظيفي لتدريسي الاقسام العلمية لجامعة تكريت .
- 6- التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية لمستوى الرضا الوظيفي لتدريسين الاقسام العلمية تبعا لمتغير جنس الكلية (علمي / انساني) .
- 7- التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية في مستوى العلاقة بين التمكين النفسي لرؤساء الاقسام العلمية تبعا لمتغير جنس الكلية ( علمي / انساني) .

### حدود البحث .

يتحدد البحث الحالي بتدريسي الاقسام العلمية في كليات جامعة تكريت للعام الدراسي (2023-2024) .

### تحديد المصطلحات .

اولا :- التمكين النفسي .

1- عرفه كل (Azlinayob,2011) (هو اولا سلوك المشرف الذي يتمكن مرؤوسيه ,وثانيا الحالة النفسية للمرؤوس).  
(Azlinayob,2011: 110\)

2- (البناء والخفاجي ,2014)  
(هو ذلك الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدركات التي تعكس مواقف الموظفين تجاه المهام التي يقومون بها في وظائفهم)(البناء والخفاجي,2014:40)

### التعريف الادبي للباحثة

( بانه حالة داخلية تحتاج الى تبني وتمثل حالة الفرد كي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلكه من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته)

### التعريف الاجرائي

( هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال اجاباته عن فقرات مقياس التمكين النفسي الذي تم بناؤه لهذا الغرض .

### ثانيا:- الرضا الوظيفي

1- عرفه كل من علي وانور ,2021) هو عبارة عن مجموعة مشاعر لدى الموظفين تجاه العمل ومواقفهم وسلوكهم في العمل , سواء اعجبهم بالعمل او كراهنبيهم لهم نتيجة لتفاعلات الموظفين مع بيئة العمل او كادراك للموقف العقلي , وكذلك نتائج تقييمات الموظفين الخاصة بهم)(علي وانور , 2021: 22)

2- بازيم, 2021)بانه مستوى الرضا الذي يشعر به الموظفون بوظائفهم ويتجاوز واجباتهم اليومية لتغطية الرضا عن اعضاء المديرين والرضا عن السياسات التنظيمية وتأثير عملهم على الحياة الشخصية للموظفين (بازيم, 2021: 33)

### التعريف النظري للباحثة

انه مشاعر الارتياح والقبول التي يمكن الاستدلال عليها من خلال ردود الفعل الايجابية التي تنشأ لدى الفرد عند اشباع حاجات معينة سواء مادية او معنوية في مجال العمل .

### التعريف الاجرائي

(هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال اجاباته عن فقرات مقياس الرضا الوظيفي الذي تم بناؤه لهذا الغرض .

## الفصل الثاني

### ادبيات البحث ودراسات سابقة

#### التمكين النفسي .

يعد التمكين النفسي عملية تعزيز واحساس العاملين بالكفاية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الاحساس بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الكفاية الذاتية وضمن ادب التمكين يبدو ان هناك اتفاقا من قبل الباحثين حول حاجة الافراد العاملين الى المزيد من التمكين النفسي إذ اثبتت فائدته التنافسية خاصة عندما يفتقرن بقوة عمل ذات مهارة عالية تعمل في بيئة ديناميكية اذ ان العمل في العصر الحديث يتطلب من الافراد العاملين ان التفاعل من خلال التكنولوجيا والعمل في ترتيبات غير تقليدية .

#### مفهوم التمكين النفسي .

يشير مفهوم التمكين النفسي الى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة الى العمال في المستويات الادارية المباشرة بحيث تعادل او تكاد تعادل السلطة والمسؤولية الموكلة في الادارة العليا ، وهذا بغرض نجاح عمليات التفاوض والتفاهم بين المديرين والعمال على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها بأنفسهم ودون انتظار غيرهم ليتخذوا القرار ويقوموا فقط بتنفيذه ( عبيد ، 2003: 87 ) .

فإن التمكين النفسي هو اسلوب اداري ولكنه شعور نفسي بمعنى ان هذا الشعور وهذه الدوافع لا تعطي للعامل ، وانما هي أشياء ذاتية متصلة بداخلهم ، كلما تستطيع الادارة العليا عمله هو توفير المناخ المناسب والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه

( Caeless : 2011 : 35 )

#### ابعاد التمكين .

#### 1- اهمية العمل :

يشير هذا العنصر ان المهام التي يؤديها الفرد ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين ، فان اهمية العمل لدى الفرد تتأثر بالعوامل الاتية .

ا- تنوع المهارات التي تحتاجه الوظيفية .

ب- اكمال العمل .

ج- اهمية الوظيفة .

2- الاستقلالية :-

تعد الاستقلالية ادراك الفرد بحريته في تقرير انجاز عمله ، واختيار البديل المناسب إذ يبادر الى تصحيحه وانجازه بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص .

3- التأثير :-

يشير هذا العنصر الى الدرجة التي عندما ينظر الى السلوك على انه مميز في صورة تحقيق هذا الغرض من المهمة أو الوظيفة ويحدث تأثيرات مرغوبة في بيئة عمل الوظيفية الخاصة بالفرد (عبيد ، 2003 : 103 ) .

**متطلبات التمكين النفسي.**

1- الثقافة التنظيمية :- تأتي اهمية الثقافة التنظيمية مطلبا من متطلبات التمكين لكونها تساعد على غرس وادامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المؤسسة وتساعد الافراد في اداء واجباتهم .

2- حرية التصرف :- وتعني ادراك الفرد بان وجوده بالمؤسسة يؤثر في القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسة .

3- الدعم الاجتماعي :- لم يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي فلا بد وان يشعر بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم وهذا من شأنه ان يزيد من ثقة الموظف بالمؤسسة .

4- مكافأة الموظفين :- تعد المكافاة من ابرز متطلبات تمكين العمال لأنها تعطي رسالة للموظف بان سلوكه وتصرفاته وادائه مقبول إذ انها تشجع على بذل مزيد من الجهد وتحسين المستمر للأعمال ( جرادات ، 2008 : 48) .

**معوقات التمكين النفسي .**

ان عملية التمكين النفسي ليست عملية سهلة وان هناك عددا من المحددات الرئيسة التي تقف عائقا امام تحقيق فاعلية هذا العملية .

1- اتخاذ القرارات بناءً على اسس شخصية وليست مبررات منطقية وموضوعية .

2- عدم تمكين بعض العمال من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة .

3- اساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعمال .

4- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الافراد .

5- زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العمال عند اداء العمل الجماعي (رياض ، 2010 : 76) .

**ثانيا :- الرضى الوظيفي .**

ان المشكلة الحقيقية هي ليست مشكلة الحصول على العمل بل مدى توافق الفرد مع ذلك العمل الرضا المهني يتحقق من خلال حصول الفرد على عمل يناسب قدراته وامكاناته ويرضي ميوله وطموحه الامر الذي يؤدي الى الاستمرار والاستقرار .

ان من ابرز المشكلات التي يمكن ان تسبب تحديا للعملية الادارية والقيادية هي مشكلة العلاقات الانسانية وما يصاحبها من انخفاض الروح المعنوية ويلعب الرضا

المهني دورا بارزا في دعم العلاقات الانسانية بالاتجاه الذي يعزز الروح المعنوية للأفراد .

### مظاهر الرضا الوظيفي :

- 1- قلة الفاقد من مستلزمات الانتاج وهي تكون عادة من عمال راضين من عملهم.
- 2- انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي وندرة الصراعات ومنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على الرضا واستقرار العمل .
- 3- ان الابداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دورات العمل كلها منشورات تدل على رضا العاملين الى حد كبير من عملهم .
- 4- الصورة الذهنية الايجابية المحببة او المنظمة نوعها نوع العمل بها طريقة افراد العاملين تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل .  
( سفاري، 2007: 19 ) .

### طرق تحقيق الرضا الوظيفي :-

- 1- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
  - 2- تقية علاقة الموظف بمنظّمته من خلال دراسة مشكلاته والعمل على حلها .
  - 3- خلق انسجام بين الموظف وعمله من خلال توفير بيئة مناسبة للعمل وتقوية العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وزملائه ( القاسم ، 2001: 42 ).
- اما الغني (2001) فقد اشار الى النتائج التي تترتب عند الشعور بالرضا الوظيفي من عدمه .

### اولا:- النتائج المترتبة عند الشعور بالرضا الوظيفي منها .

- 1- تحسين الاداء وجودته .
- 2- الابداع.
- 3- تطوير العمل وتقديم المقترحات .
- 4- الاتجاه الايجابي لمنظمة العمل.
- 5- المشاركة الفاعلة في مجمل الانشطة والبرامج ( الغني ، 2001: 335).

### ثانيا :- النتائج المترتبة على عدم الشعور بالرضا الوظيفي منها .

- 1- الغياب وما يترتب عليه من نتائج سلبية على الانتاج.
  - 2- العزلة الاجتماعية والانطواء .
  - 3- قلة الابداع وعدم المشاركة الفاعلة في مجمل الانشطة .
  - 4- العمل من خلال الاستقلالات او النقل الامر الذي يؤدي الى فقدان بعض الاشخاص ذوي الخبرة ( حسن ، 2001 : 175).
- وبهذا فان الشعور المرتفع بالرضا الوظيفي يعزز الانجاز الشخصي ويولد الدافعية ويزيد الثقة بالنفس ويقلل حالات الفشل .

### الاسباب الداعية الى الاهتمام بالرضا الوظيفي :-

- 1- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي انخفاض نسبة الغياب .
- 2- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للأفراد يؤدي الى قلة حوادث العمل.
- 3- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع مستوى الطموح لدى الافراد .

## العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .

### العوامل التنظيمية ( عوامل البيئة الداخلية ) .

أ- نظام العوائد ويشمل كل من الاجر ، الحوافز ، المكافأة ، الترقية .  
ب- الاجور يعد الاجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد والعاملين .

ت- الحوافز هي مجموعة من المثيرات الخارجية ، والعوامل التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الاعمال عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية .

ث- الترقية ان المنظمة التي تتيح للعاملين فرصة الترقية وفقا لكفائهم في الاداء تحقق لديهم درجة عالية من الرضا ( سفاري ، 2007 : 335 ) .

### دراسات سابقة .

#### اولا: دراسات ذات العلاقة بالتمكين النفسي

دراسة العنزي (2021) التمكين النفسي وعلاقته بجودة الحياة الاكاديمية والكشف عن العلاقة بينهما ، وتكونت عينة البحث من (258) طالبا وطالبة من جامعة الامام ، ولتحقيق هدف البحث تم بناء مقياس التمكين النفسي من اعداد الباحث ، كما تم استخدام مقياس جودة الحياة الاكاديمية اعداد مصطفى بسيوني (2017) واطهرت نتائج البحث ان مستوى التمكين النفسي بلغ (76،68) ودرجة انحراف معياري (2،05) وبوزن نسبي (76،68) وبلغ مستوى جودة الحياة الاكاديمية (10،10) درجة وبانحراف معياري (3،09) وبوزن نسبي (76،59) وبينت نتائج البحث وجود علاقة داله احصائيا بين التمكين النفسي وجودة الحياة الاكاديمية ( العنزي ، 2021 : 91-92) .

#### ثانيا : دراسات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي .

دراسة خليل وشوبر (2019) ( الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى الموظفين ، هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى الموظفين (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المرحلة الدراسية) وقد تكونت عينة الدراسة من (360) معلما ومعلمة ، وقد تم اختيارهم بطريقه عشوائية من (18) مدرسة (بنون وبنات ) وقد اعد الباحثان استبانة لقياس الرضا الوظيفي خاصة بالدراسة، وقد اسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق داله احصائيا في الرضا الوظيفي ككل لصالح الاناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الاساسية الدنيا بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة ، وبالنسبة لتحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الاناث ، وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الاساسية الدنيا ، وبالنسبة لطبيعة العمل وظروفه والعلاقة بالمسؤولين كانت الفروق لصالح حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الاساسية الدنيا ، اما سنوات الخبرة فلا يوجد لها اي اثر على الرضا الوظيفي ( خليل ، 2019 : 69 ) .



### الفصل الثالث

#### اجراءات البحث

يتضمن هذا الفصل عرضا للإجراءات التي اعتمدها الباحثة بعينة التحقق من اهداف البحث الحالي وعلى النحو الآتي .

اولا :- مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من تدريسي الاقسام العلمية وكليات جامعة تكريت البالغ عددهم ( 1998 ) تدريسي موزعون على (19) كلية منهم (1012) تدريسي في (9) كليات انسانية ( 986 ) تدريسي في (10) كليات علمية ، تم استبعاد كليتي التربية / طوز وكلية التربية الاساسية الشرقاط لبعده موقعه الجغرافي . وذلك لان عدد كليات جامعة تكريت (19) كلية

#### جدول (1) مجتمع البحث

ت	اسم الكلية	عدد التدريسين
<b>الكليات الانسانية</b>		
1-	كلية التربية للبنات	165
2-	كلية التربية للعلوم الانسانية	300
3-	كلية التربية للعلوم الصرفة	123
4-	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	45
5-	كلية الاداب	122
6-	كلية العلوم الاسلامية	60
7-	كلية الحقوق	63
8-	كلية الادارة والاقتصاد	90
9-	كلية العلوم السياسية	44
<b>المجموع</b>		<b>1012</b>
<b>الكليات العلمية</b>		
1-	كلية الطب	175
2-	كلية طب الاسنان	60
3-	كلية الطب البيطري	70
4-	كلية التمريض	25
5-	كلية الهندسة	180
6-	كلية هندسة النفط والمعادن	35
7-	كلية العلوم	146
8-	كلية الصيدلة	45
9-	كلية الزراعة	170
10-	كلية الحاسوب والرياضيات	80
<b>المجموع</b>		<b>986</b>
<b>المجموع الكلي</b>		<b>1998</b>

## عينة البحث

### ثانيا : عينة الكليات

أ- اعتمدت الباحثة عينة عشوائية من كليات الجامعة العلمية والانسانية وبنسبة (50%) وبهذا اصبح عدد عينات الكليات (10) كليات (5) انسانية (5) علمية .  
ب- اعتمدت الباحثة عينة عشوائية من تدريسين الجامعة وبنسبة (10%) وبهذا فقد بلغت عينة التدريسيين (140) تدريسي منهم (82) تدريسي في الكليات الانسانية و (58) تدريسي في الكليات العلمية .

### جدول (2) عينة البحث

العدد	اسم الكلية	ت
الكليات الانسانية		
27	كلية التربية للعلوم الانسانية	-1
12	كلية العلوم الاسلامية	-2
14	كلية الاداب	-3
15	كلية الحقوق	-4
14	كلية الادارة والاقتصاد	-5
82	المجموع	
الكليات العلمية		
8	كلية طب الاسنان	-1
10	كلية الطب البيطري	-2
18	كلية هندسة النفط والمعادن	-3
15	كلية العلوم	-4
7	كلية الحاسوب والرياضيات	-5
58	المجموع	
140	المجموع الكلي	

### ثالثا : ادوات البحث .

لغرض تحقيق اهداف البحث الحالي قامت الباحثة ببناء مقياس التمكين النفسي ، وذلك بعد الاطلاع على الادبيات وعلى بعض المقاييس والدراسات السابقة التي تبين من خلالها انها لا تتلاءم مع اجراءات البحث الحالي وفيما يلي عرض خطوات بناء المقياس .

#### 1- اعداد مجالات المقياس .

لغرض اعداد مجالات المقياس وفقراته لقياس التمكين النفسي لرؤساء الاقسام العلمية وفقا ما يعكسه الاطار النظري والتعريف النظري الذي اعتمد في هذا وبعد ان تمت مراجعة المقاييس والبحوث ودراسات العلمية السابقة ذات العلاقة بالبحث توصلت الباحثة الى تحديد ثلاث مجالات للمقياس وهي التي اعتمدها في اعداد المقياس وهي كالآتي .

- 1- مهارة الجدارة .
- 2- مهارة الادارة الذاتية .
- 3- مهارة صنع القرار.
- 2- اعداد فقرات المقياس .

بعد ان تم تحديد مجالات مقياس التمكين النفسي ، قامت الباحثة بصياغة فقرات كل مجال من خلال الاستعانة بالمقاييس السابقة ذات العلاقة ، فضلا عن التوجه بسؤال الى عينة البحث ، بإعداد استبانة استطلاعية وزعت على عينة استطلاعية بلغت (15) تدريسي ، وبعد تحليل الاجابات ، بالاستفادة من عدد من فقرات المقاييس السابقة ، تمت صياغة (42) فقرة موزعة (3) مجالات ولكل فقرة (3) بدائل وهي ( دائما ، احيانا ، نادراً) .

#### أ- اعداد تعليمات المقياس.

لإكمال الصيغة الاولى للمقياس اعدت الباحثة تعليمات توضح كيفية الاجابة على فقرات المقياس ، اذ يشير ( كرومباخ ) الى ان ذكر الهدف من المقياس قد يؤدي الى تزييف الاجابة (Crobach,1970,p:40).

#### ب- الصدق الظاهري للمقياس .

تم عرض المقياس على مجموعة من المحكمين والمختصين في مجال التربية و علم النفس وبعد جمع اراء الخبراء والمحكمين وتحليلها باستخدام ( مربع كاي) للتعرف على مستوى التمكين النفسي لرؤساء الاقسام العلمية مع اجراء بعض التعديلات او الاضافة او الحذف ان استوجب الامر وفي ضوء آرائهم لكل فقرة تم حذف (2) فقرة لعدم حصولها على نسبة اتفاق عالية وبهذا فقد اصبحت الاداة تحتوي على (40) فقرة

### جدول (3)

#### اراء الخبراء والمحكمين في صلاحية مقياس التمكين النفسي

مستوى الدلالة	قيمة كاي	غير الموافقين		الموافقون		تسلسلها	مجموع الفقرات
		النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
داله	19	-	-	%100	19	-8-7-6-4-2-1 -15-12-11-10 -27-25-21-16 38-31	16
داله	11.48	%10	2	%90	17	-17-14-13-5 -26-23-20-18 -37-36-35-34 40	13
داله	10.69	%9	2	%89	17	-28-24-22-19 -33-32-30-29	8
داله	8.89	%6	3	%85	16	-40-39-38	3
غيرداله	2.60	%32	6	%67	13	9-3	2

### تصحيح المقياس .

بما ان كل فقرة من فقرات المقياس تضم ثلاث بدائل هي ( دائما، احيانا، نادرا) فقد تم اعطاء الدرجات من ( 1،3) درجة للاستجابة على كل فقرة ، وتكون الاوزان تبعا لمضمون الفقرة ايجابيا فان الاوزان الدرجات لبدايل الاجابة تكون ( 1،2،3) درجة ، وتعكس الاوزان في حالة كون مضمون الفقرة سلبية ، وذلك حسب الدرجة الكلية على اساس اوزان الاجابات على الفقرات .

### التحليل الاحصائي للفقرات .

لقد اشار المختصون في القياس على اهمية اجراء التحليل الاحصائي للفقرات اذ اشار ايبيل (Ebel) الى ان الهدف من اجراء تحليل الفقرات هو الابقاء على الفقرات الجيدة في المقياس (Ebel,1979:392).

استخدمت الباحثة في حساب القوة التمييزية للفقرات مكونة للاختبار اسلوب المجموعتين المتطرفتين واسلوب علاقة الفقرة بالدرجة الكلية ، فيما يلي توضيح للإجراءات المتبعة في كل اسلوب .

### • الاسلوب الاول : المجموعتين المتطرفتين .

لغرض التحقق من القوة التمييزية للفقرات قامت الباحثة بتطبيق مقياس التمكين النفسي على عينة من التدريسيين بلغت (200) تدريسيا ، وبعد تصحيح الاستبانات وتحديد الدرجة الكلية لكل استبانة ، تم ترتيب الاستبانات على حسب مجموع الدرجات تنازليا من اعلى درجة الى ادنى درجة واختيار (27%) من الاستبانات الخاصة على اعلى الدرجات لتمثل المجموعة العليا (27%) من الاستبانات الحاصلة على ادنى الدرجات لتمثل المجموعة الدنيا استناداً الى اسلوب المجموعتين المتطرفتين في حساب القوة التمييزية للاختبار ، واستخراج القوة التمييزية لكل فقرة من فقرات المقياس استخدم الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ( T.Test) بهدف اختبار الفروق بين المجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس ، وعدت القيمة التائية مؤشراً لتمييز كل فقرة من فقرات المقياس من خلال مقارنتها بالقيمة الجدولية ، واطهرت النتائج ان جميع الفقرات صالحه اذ تبين ان قيمتها التائية المحسوبة اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1،980) عند مستوى دلالة (0،05).

### جدول ( 4 )

#### القوة التمييزية لفقرات مقياس التمكين النفسي

رقم الفقرة	القيمة التائية المحسوبة	رقم الفقرة	القيمة التائية المحسوبة	رقم الفقرة	القيمة التائية المحسوبة	رقم الفقرة	القيمة التائية المحسوبة
-1	6،304	-11	7،14	-21	7،16	-31	11،88
-2	9،960	-12	6،33	-22	6،52	-32	18،64
-3	5،568	-13	6،75	-23	5،56	-33	12،10
-4	3،089	-14	7،65	-24	6،70	-34	14،54

6,25	-35	6,32	-25	8,97	-15	4,52	-5
4,54	-36	7,03	-26	4,52	-16	7,70	-6
5,83	-37	6,38	-27	5,27	-17	6,98	-7
6,78	-38	5,40	-28	8,42	-18	12,41	-8
4,38	-39	4,85	-29	9,93	-19	3,81	-9
4,88	-40	2,71	-30	8,87	-20	12,12	-10

• الاسلوب الثاني : علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس ( صدق الفقرة ) صدق البناء :

لتحقيق ذلك قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية (100) استمارة وهي نفس الاستمارات التي خضعت للتحليل في ضوء المجموعتين المتطرفتين ، واطهرت النتائج الاحصائية ان جميع معاملات الارتباط داله احصائيا عند اختبارها بالاختبار التائي لمعامل الارتباط وعند مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1,980) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (118).

جدول (5)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمقياس التمكين النفسي

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
-1	0,30	-11	0,54	-21	0,46	-31	0,14
-2	0,41	-12	0,36	-22	0,71	-32	0,48
-3	0,38	-13	0,50	-23	0,65	-33	0,46
-4	0,62	-14	0,60	-24	0,77	-34	0,70
-5	0,51	-15	0,46	-25	0,67	-35	0,71
-6	0,31	-16	0,38	-26	0,60	-36	0,25
-7	0,55	-17	0,47	-27	0,59	-37	0,46
-8	0,58	-18	0,57	-28	0,52	-38	0,62
-9	0,44	-19	0,56	-29	0,60	-39	0,56
-10	0,48	-20	0,22	-30	0,61	-40	0,68

• درجة المقياس :-

بعد ان اصبحت جميع فقرات المقياس مميزة وبالغة (40) فقرة فان اعلى درجة للقياس (200) درجة لتمثل اعلى مستوى للتمكين النفسي لرؤساء الاقسام العلمية ، واول درجة للمقياس (40) درجة لتمثل ادنى مستوى للتمكين النفسي وبهذا فان درجة المتوسط الفرضي (120) درجة ذلك لان درجات بدائل المقياس متدرج (1,2,3).

### • الاداة الثانية : مقياس الرضا الوظيفي :-

من اجل تحقيق اهداف البحث قامت الباحثة بإعداد مقياس الرضا الوظيفي من خلال الاطلاع على دراسات وادبيات سابقة المتعلقة بمتغير الرضا الوظيفي اذ تم صياغة (24) فقرة . اذ تم وضع ثلاثة بدائل للاجابة هي (دائما ، احيانا ، نادرا ) وتكون درجات تصحيحها (3، 2 ، 1) .

### • صدق المقياس :-

يؤكد المختصون على ضرورة التحقق من صدق المقياس مهما كان الغرض من استخدامه ( علام ، 1986: 209 ) ومن اجل التحقق من صدق المقياس الحالي ، فقد استخدمت انواع الصدق الاتية..

أ- صدق المحتوى :- وقد تحققت الباحثة من صدق المحتوى بنوعية .

ب- الصدق المنطقي :- وقد تحقق ذلك من خلال تحديد مفهوم التمكين النفسي وتحديد مجالاته.

ت- الصدق الظاهري :- وقد تحقق ذلك من خلال عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال التربية والارشاد وعلم النفس لتقدير مدى قياس كل فقرة للهدف الذي وضعت من اجله لقياس مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس . مع اجراء بعض التعديلات او اضافة او حذف ان استوجب الامر كذلك مدى مناسبة الاجابة ، وقد اعتمدت الباحثة نسبة اتفاق (85%) لإقرار الفقرات ، كما تحذف الفقرة التي لا يوافق عليها اكثر من (20%) من المحكمين وفي ضوء اداء تم حساب القوة التمييزية للفقرات ، من اجل التحقق من حساب القوة التمييزية للفقرات واستبعاد الفقرات التي لا تميز بين الافراد والابقاء على الفقرات التي تميز بينها قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة بلغت (200) تدريسيا وتم ترتيب الاستبانات على مجموعة الدرجات تنازليا من اعلى درجة واختيار (27%) من الاستبانات الحاصلة على اعلى الدرجات لتمثل المجموعة العليا (27%) من الاستبانات وبهذا فقد بلغ عدد استبانات المجموع الدنيا (54) استبانة وكذلك استبانة المجموعة العليا وبهذا فقد اصبح مجموع الاستبانات (108) استبانة ، وباستخدام الاختبار التائي (T.Test) لعينتين مستقلتين افرزت النتائج ان جميع فقرات الاداء صالحة وتمتلك القدرة التمييزية من خلال درجة القيمة التائية المحسوبة اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة ( 1,980 ) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (10،6).

### جدول (6) درجات تمييز فقرات مقياس الرضا الوظيفي

رقم الفقرة	القيمة الثانية المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القيمة الثانية الجدولية
-1	9,90			
-2	2,6			
-3	7,19			
-4	9,24			
-5	8,62			
-6	7,49			
-7	6,61			
-8	5,89			
-9	5,30			
-10	3,09			
-11	4,35			
-12	9,71	10,6	0,05	1,98
-13	5,31			
-14	7,10			
-15	6,88			
-16	6,05			
-17	5,35			
-18	6,79			
-19	9,16			
-20	5,24			
-21	4,34			
-22	5,31			
-23	7,06			
-24	6,02			

#### ثبات المقياس:-

قامت الباحثة باستخراج الثبات بطريقة اعادة الاختبار التي تؤشر التجانس الخارجي ، ولاستخراج الثبات بهذه الطريقة قامت الباحثة بتطبيق مقياس الرضا الوظيفي على عينة عشوائية مكونه من (30) تدريسيا ثم اعيد تطبيق المقياس على العينة نفسها بعد مرور اسبوعين ، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الاول ودرجات التطبيق الثاني ن بلغ معامل الثبات (0,83) درجة وتعد هذه النتيجة مقبولة.

#### • الوسائل الاحصائية :-

لمعالجة بيانات هذا البحث فقد استخدمت الوسائل الاحصائية الاتية .  
 1. اختبار مربع (كاي) لعينة واحده : لاستخراج الصدق الظاهري لمقياس التمكين النفسي والرضا الوظيفي .

2. الاختبار التائي لعينتين مستقلتين : استخدم لاختبار الفروق بين متوسطات درجات المجموعة في استخراج القوة التمييزية لفقرات المقياس .
3. معامل ارتباط بيرسون : استخدم في استخراج صدق المقياس المتمثل في ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس وحساب معامل الثبات مقياس التمكين النفسي والرضا الوظيفي بطريقة اعادة الاختبار .
4. معادلة الفاكرونباخ : استخدمت لحساب معامل ثبات الاتساق الداخلي لمقياس التمكين النفسي والرضا الوظيفي.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها.

سيتم في هذا الفصل عرض النتائج ومناقشتها على وفق اهداف البحث وكالاتي :-  
**الهدف الاول :- التعرف على مستوى التمكين النفسي لرؤساء الاقسام العلمية :**  
اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان متوسط درجات افراد عينة البحث على مقياس التمكين النفسي بلغ ( 142,36 ) درجة وبانحراف معياري قدره (9,97) درجة وعند مقارنة المتوسط الحسابي مع المتوسط الفرضي لمقياس التمكين النفسي البالغ (120) درجة وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة تبين ان القيمة التائية المحسوبة تساوي (11,271) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (119).

### جدول (7)

الاختبار التائي لعينة واحدة للتعرف على مستوى التمكين النفسي لدى رؤساء الاقسام العلمية.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة التائية		الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العينة
		الجدولية	المحسوبة				
0,05	119	96,10	11,127	120	9,97	142,36	140

وتشير النتيجة اعلاه الى وجود فرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لصالح المتوسط الحسابي فان ذلك يدل على ان مستوى التمكين النفسي لدى رؤساء الاقسام العلمية بمستوى جيد وذلك يعود الى الدقة في الاساليب والاجراءات المعتمدة من قبل ادارة الجامعة في اختبار وتكليف التدريسيين بمهام رئاسة القسم العلمي .



• الهدف الثاني .

التعرف على مستوى التمكين النفسي لرؤساء الاقسام العلمية وفقا لمتغير تخصص الكلية ( علمي – انساني ).

اظهرت النتائج ان متوسط عينة رؤساء الاقسام في الكليات العلمية (136,30) وانحراف معياري (10,449) بينما كان المتوسط الحسابي لعينة رؤساء الاقسام العلمية في الكليات الانسانية (144,12) وانحراف معياري (9,640) وباستخدام الاختبار التائي لعينتين مترابطتين ظهرت ان القيمة التائية المحسوبة ( 1,872 ) اكبر من القيم الجدولية (0,980) عند مستوى (0,05) وبدرجة حرية (118) وبهذا فان الوسط الحسابي لعينة الكليات الانسانية اعلى بقليل عن المتوسط الحسابي لعينة الكليات العلمية مما يدل على وجود فرق قليل في التمكين النفسي للأقسام الانسانية والعلمية تبعا للتخصص الكلية (علمي / انساني).

جدول (8)

الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على مستوى التمكين النفسي لرؤساء الاقسام العلمية وفقا لمتغير تخصص الكلية ( علمي / انساني )

مستوى الدلالة	القيمة التائية		الوسط الفرضي	انحراف معياري	الوسط الحسابي	العينة	الفئة
	الجدولية	المحسوبة					
0,05	0,980	1,872	120	10,449	136,30	60	علمي
			120	9,640	144,12	80	انساني

وتفسر الباحثة ذلك من خلال ما ورد من تفسير الهدف الاول من حيث الاختبار والاعداد ويشمل التخصصين ( علمي / انساني )

• الهدف الثالث :- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لا أعضاء الهيئة التدريسية .

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان متوسط درجات عينة البحث على مقياس الرضا الوظيفي (35,102) درجة بانحراف معياري (6,439) درجة وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة لمقارنة المتوسط الحسابي مع المتوسط الفرضي لمقياس الرضا الوظيفي البالغ (90) درجة يتبين ان القيمة التائية المحسوبة ( 659,150 ) درجة وهي دالة عند مستوى دلالة ( 0,05 ) وبدرجة حرية (118) درجة مما يدل على ان أعضاء هيئة التدريس يتمتعون برضا وظيفي ومستوى جيد .

### جدول رقم (9) الاختبار التائي لعينة واحدة للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية		درجة الحرية	مستوى الدلالة
				الجدولية	المحسوبة		
140	35,102	6,439	90	659,150	96,10	118	0,05

#### التوصيات :

1. توجيه الباحثين الى الاهتمام بدراسة التمكين النفسي لما له من اثار ايجابية على الفرد والمجتمع.
2. ضرورة تفعيل برامج التدريب للعاملين من اجل تنمية مهارات التمكين النفسي لديهم .
3. ضرورة تعديل معايير تقييم المرشحين لشغل وظيفة رؤساء الاقسام بحيث تشمل على معايير يعكس درجة توافر مهارات التمكين النفسي لديهم .
4. العمل على تعزيز كل من محتوى العمل لما له من اهمية لهذين البعدين في تعزيز اداء الموظفين .
5. تطوير بيئة العمل من خلال وضع نظام كامل من وسائل لتسهيل عملهم وتوفير الامكانيات كافة.

#### المقترحات :

1. الاستفادة من مقياس التمكين النفسي وتطبيقه في مختلف المؤسسات التربوية .
2. اجراء دراسة لمعرفة العلاقة بين التمكين النفسي وانماط الشخصية .
3. اجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول علاقة جودة الحياة الوظيفية بالتمكين النفسي لدى عينات اخرى .
4. اجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية اخرى مثل ( الاعدادية , المتوسطة )

#### المصادر :

1. ابا زيد ,رياض (2010) : اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن , مجلة التاج للأبحاث للعلوم الانسانية , 24
2. ابو علام , صلاح الدين محمود ( 1986 ) : تطورات معاصرة في القياس النفسي والتربوي , مطابع القبس الوطنية , الكويت .
3. بازيم ( 2021 ) : الرضا الوظيفي لدى القيادات الاردنية في الجامعات الحكومية والعوامل المؤثرة فيها , اطروحة دكتوراه غير منشورة عمان , الاردن .

4. جرادات , ناصر , احمد (2008) : اثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الاردنية العاملة , مجلة جامعة الجليل للبحوث (1)8. 63-89.
5. الجردى , ( 2012) : التمكين النفسي ثروة لتعزيز السلوك الريادي , مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية , 171-188.
6. حسن و راوية ( 2001) : السلوك في المنظمات , الدار الجامعية , القاهرة .
7. سفاري ميلود (2007) : محددات الرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم الثانوي في الجزائر , رسالة ماجستير في علم الاجتماع , جامعة سطيف , الجزائر .
8. السواعي , احمد محمود ( 2004) : الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في وزارة الاوقاف والشؤون والمقدسات الاسلامية من وجهة نظرهم , رسالة ماجستير , الاردن , جامعة اليرموك .
9. الشيخ خليل , جواد محمد و شوهر , عزيزة عبدالله ( 2019) : الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى الموظفين , مجلة الجامعة , المجلد السادس عشر , الدراسات الانسانية العدد الاول .
10. عبيد ( 2003) : التمكين النفسي وعلاقته بمهارات التدريس الابداعي لدى المعلمين محافظة وادي الدواس , مجلة كلية التربية , اسبوط , 34(3) 295-333.
11. علي وانور ( 2021) : العلاقة بين الرضا الوظيفي وسمات الشخصية عند المرشدين التربويين, رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الاردنية , عمان , الاردن .
12. العنزي , فرحان ( 2021) : التمكين النفسي وعلاقته بجودة الحياة الاكاديمي لدى عينة من طلاب جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية , مجلة العلوم التربوية (28) .
13. الغني , اشرف ( 2001) : علم النفس الصناعي , اسس تطبيقاته , المكتب الجامعي , الاسكندرية .
14. القاسم , بديع (2001) : علم النفس المهني بين النظرية والتطبيقية , مؤسسة الوراق للنشر , عمان , الاردن .
15. منال محمود , منال عبد المنعم ( 2015) : مناصرة الذات وتصورات الطالبات للفصول الدراسية العادلة كمتغيرات تنبؤية بالتمكين النفسي لطالبات الجامعة , مجلة كلية التربية , جامعة الازهر , (162) ( 2) .

## Sources

1. Abazid, Riad (2010). The Effect of Psychological Empowerment on Citizenship Behavior of Employees in the Social Security Corporation in Jordan, Al-Taj Journal for Human Sciences Research, 24.

2. Abu Allam, Salah Al-Din Mahmoud (1986). Contemporary Developments in Psychological and Educational Measurement, Al-Qabas National Printing Press, Kuwait.
3. Bazem (2021). Job Satisfaction Among Jordanian Leaders in Public Universities and the Factors Influencing It, Unpublished Doctoral Dissertation, Amman, Jordan.
4. Jaradat, Naser Ahmed (2008). The Effect of Structural Empowerment on Achieving Psychological Empowerment for Employees in Jordanian Organizations, Al-Jalil University Journal for Research, (1), 8963.
5. Al-Jardi (2012). Psychological Empowerment as a Resource to Enhance Entrepreneurial Behavior, Al-Muthanna Journal for Administrative and Economic Sciences, 171-188.
6. Hassan, R. & Rawiya (2001). Behavior in Organizations, University Press, Cairo.
7. Safari, Miloud (2007). Determinants of Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Algeria, Master's Thesis in Sociology, Setif University, Algeria.
8. Al-Suwai'i, Ahmed Mahmoud (2004). Job Satisfaction Among Employees in Educational Institutions at the Ministry of Awqaf and Islamic Affairs from Their Perspective, Master's Thesis, Yarmouk University, Jordan.
9. Sheikh Khalil, Jawad Mohammed & Shobair, Aziza Abdullah (2019). Job Satisfaction and Its Relationship to Some Demographic Variables Among Employees, Journal of the University, Volume 16, Human Studies, Issue 1.
10. Ubaid (2003). Psychological Empowerment and Its Relationship with Creative Teaching Skills Among Teachers in Wadi Al-Dawasir, Journal of the Faculty of Education, Assiut, 34(3), 295-333.
11. Ali & Anwar (2021). The Relationship Between Job Satisfaction and Personality Traits Among Educational Counselors, Unpublished Master's Thesis, University of Jordan, Amman, Jordan.
12. Al-Anzi, Farhan (2021). Psychological Empowerment and Its Relationship with Academic Quality of Life Among a

Sample of Students from Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University, Journal of Educational Sciences, (28).

13. Al-Ghani, Ashraf (2001). Industrial Psychology: Foundations and Applications, University Office, Alexandria.

14. Al-Qasim, Badi (2001). Professional Psychology: Between Theory and Application, Al-Warraq Publishing, Amman, Jordan.

15. Manal Mahmoud, Manal Abdel Moneim (2015). Self-Advocacy and Students' Perceptions of Just Classrooms as Predictive Variables of Psychological Empowerment for University Students, Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University, (162) (2).

16. Azlinayob,2011:Structural equation model of the consumer-directed theory empowerment in a vocational rehabilitation context rehabilitation counseling Bulletin,19(1),40-49.

17. Caless(2011): psychological empowerment: Definition, measurement, and validation. Canadian Journal of Behavioural Science \ Revue canadienne des Sciences du comportement,31(3),161.

18. Carlco(1999): Improving faculty Morale Improves The value of A college.Academic Search prime,9(20)72.

19. Ebel R.L.(1978):Essentiass of Educational Measurement, New Jersey.

20. Dessler,G(2011)Human resource managemetgement, (13,HnEd).India: publishingasprentice Hall.