



## التمكين النفسي لدى المرشدين التربويين

م.د. رغدا طالب حسن

مديرة تربية الكرخ / ١

### Psychological empowerment of educational counselors

Dr. Raghad Taleb Hassan,

[Raghadtalb66@gmail.com](mailto:Raghadtalb66@gmail.com)

#### المستخلص

هدف البحث الحالي الى التعرف على مستوى التمكين النفسي لدى المرشدين التربويين ، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي من اجل جمع المعلومات والبيانات اللازمة لإثبات صحة الفرضيات او دحضها ، تحدد البحث الحالي بالمرشدين التربويين التابعين لمديريات بغداد الست (الكرخ ١،٢،٣، والرصافة ١،٢،٣) للعام الدراسي (٢٠٢٣-٢٠٢٤) ، وبلغ حجم عينة التطبيق (٢٠٠) مرشد ومرشدة ، وتبنت الباحثة مقياس (انتظار المالكي) للتمكين النفسي الذي استند على نظرية العالمة (سبريتزر) ، وتم التأكد من تمييز فقرات المقياس والصدق الداخلي والثبات للمقياس ثم تم عرضه على عدد من ذوي الاختصاص بعلم النفس والمقياس والتقويم والاحصاء حيث بينوا صلاحية تطبيق المقياس ، وبذلك تم التأكد من الصدق الظاهري للمقياس ، وتم استخدام عدد من الاساليب والوسائل الاحصائية للتواصل الى نتائج البحث ومنها (الاختبار التائي لعينة واحدة ، معامل ارتباط بيرسون، معادلة الفاكرونباخ للثبات) ، وقد أظهرت النتائج ان المرشدين التربويين لايملكون مستوى عالي من التمكين النفسي ، وتم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات في نهاية البحث .الكلمات المفتاحية / التمكين النفسي ، المرشدين التربويين

#### Abstract

The current research aimed to identify the level of psychological empowerment of educational counselors, and the descriptive survey approach was used in order to collect the information and data necessary to prove the validity of the hypotheses or refute them, the current research was determined by the educational counselors of the six directorates of Baghdad (Karkh 1,2,3, and Rusafa 1,2,3) for the academic year (2023-2024), and the sample size of the application reached (200) counselors and counselors, and the researcher adopted the scale (waiting for Al-Maliki) for psychological empowerment, which was based on the theory of the scientist (Spritzer), and it was ensured that paragraphs were distinguished The scale, internal honesty and stability of the scale and then was presented to a number of specialists in psychology, measurement, evaluation and statistics, where they showed the validity of the application of the scale, and thus the apparent honesty of the scale was ascertained, and a number of methods and statistical means were used to communicate to the results of the research, including (T-test for one sample, Pearson's correlation coefficient, Alfakronbach equation for stability), and the results showed that educational counselors do not have a high level of psychological empowerment, and a number of recommendations and proposals were made At the end of the research .

Keywords / Psychological Empowerment, Educational Counselors.

#### الفصل الأول التعريف بالبحث المقدمة

يعد الارشاد التربوي من اهم المهن التي تتسم بالإنسانية والتعاطف والمرونة وذلك لكونها تعمل على التعامل مع مختلف المشكلات التي تواجه الفرد ومساعدته للوصول الى الصحة النفسية ، حيث يقوم بتقديم هذه الخدمات الارشادية متخصص بالارشاد النفسي مؤهل علمياً ويمتلك العديد من المهارات

والفنيات الارشادية المختلفة التي تمكنه من تقديم الخدمة الارشادية بجودة عالية ان امتلاك المرشدين الفنيات الارشادية يساعدهم على اكتساب الثقة بالنفس واحترام الذات والابداع بالعمل وزيادة الدافعية وبالتالي التمكين النفسي لديهم ، حيث يتمكن المرشدين التربويين من الوصول الى قمة التمكين المهني والنفسي عندما يكون قادرا على اتقان المادة العلمية والمهارات الارشادية والفنيات الأساسية لتعديل السلوك ، والقدرة على إدارة الجلسات الارشادية واعداد البرامج الارشادية وغيرها (المهارة، ٢٠١٥:٣)

### اولاً/ مشكلة البحث

ظهرت مشكلة البحث لدى الباحثة من خلال عملها كمرشدة تربوية وكمحاضرة في عدة دورات بمديرية الاعداد والتدريب لتطوير المعلمين في وزارة التربية الحضرية والالكترونية ، حيث اتضح للباحثة من خلال مقابلة العديد من المرشدين التربويين اثناء الدورات التدريبية ضعف واضح جدا ولملموس لدى العديد منهم بامتلاك المهارات والفنيات الارشادية وكيفية إدارة الجلسات الفردية مما أظهر لدى العديد منهم ضعف القدرة على إدارة المهام الموكلة اليهم بكفاءة عالية وهذا الشيء ينعكس سلباً على التمكين النفسي للمرشدين التربويين وعلى امكاناتهم في أداء المهام بدقة وكفاءة مهنية عالية.

من هنا دعت الحاجة الماسة الى تسليط الضوء وبشكل واسع على هذا الموضوع لكونه ركيزة اساسية لشريحة المرشدين التربويين الذين اصبحوا يمثلون جزءاً مهماً ومكملاً للعديد من الأسر في تربية ابناءهم وتوجيههم وانتشالهم من الانحدار والضياع ، لذلك فالمرشد بحاجة ضرورية الى تسليح نفسه بالمهارات والفنيات والاستراتيجيات الحديثة والاساسية بعمله حتى يتمكن من مواجهة ضغوطات العمل والأزمات الطارئة والمستجدات السلبية التي تظهر لدى ابناءنا الطلبة بشكل مستمر، ان ضعف التمكين النفسي لدى المرشدين التربويين يضعف من امكانياتهم وقدراتهم على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة وكذلك مواجهة التحديات مما يؤدي الى جعله شخص غير قادر على التحكم بانفعالاته وبالتالي يصبح شخص غير مؤثر بالآخرين

### أهمية البحث

ان التطورات الكبيرة بالمجتمع والتغيرات الانتقالية السريعة وتزايد اعداد الطلبة ومشاكلهم داخل المدرسة مما أدى الى الزيادة الحادة الى الارشاد والدعم النفسي لهم ، حيث لم يستطع أولياء الأمور مواجهة هذا الكم الهائل من المشكلات المستحدثة وضعف قدرة الاهل على مواجهتها بسبب الطرق التقليدية بالتربية التي تؤدي الى تمردهم وعدم الانصياع الى الارشادات الأسرية ، وتأتي هنا أهمية الارشاد التربوي لمساعدة الاهل على مواجهة هذا الكم الكبير من الأعباء والتغيرات (الفسفوس، ٢٠٠٧: ٤) حيث ان اهم مايجب ان يتسلح به المرشدين التربويين في عملهم هو امتلاكهم قدرأ كافيأ من التمكين النفسي الذي يسهم في رفع كفاءتهم المهنية اثناء عملهم وزيادة المهارات الارشادية لديهم ، لذلك تأتي أهمية البحث من أهمية هذا المتغير الذي يعد كلمة الحسم في تنظيم الافراد وإظهار مآلديهم من قدرات تساعدهم على العمل بفعالية عالية من أجل تحقيق التطور المهني ، ويؤكد (ملحم ٢٠٠٦) ان التمكين النفسي من المفاهيم التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة الى مستويات راقية من التعاون والابداع والقدرة على التفكير المستقل (القثماني ، ٢٠٠٩ : ١) ان التمكين النفسي يشعر المرشدين التربويين بأنهم قادرين على تقديم الأفضل والتميز بعملهم ويشعرهم بأنه ذات معنى وقيمة ومؤثر بالآخرين بكفاءة عالية على حل المشكلات والأزمات التي يتعرض لها الطلبة على مختلف المجالات والمواقف .

### ثالثاً/ هدف البحث

يهدف البحث الحالي الى التعرف على مستوى التمكين النفسي لدى المرشدين التربويين .

### رابعاً/ حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بالمرشدين التربويين لمديريات بغداد الست (الكرخ١،٢،٣،١٠،٢،٣، الرصافة١،٢،٣) ، للعام الدراسي (٢٠٢٣ - ٢٠٢٤).

### خامساً / مصطلحات البحث

### التمكين النفسي

(Berry,2009)عرفه بييري (بانه) (الإحساس الشخصي بالقدرة والكفاءة لاتخاذ القرارات بشأن الخيارات المتاحة والتصرف بمقتضاها فيما يتعلق بحياة الفرد الشخصية ، أي ادراك الفرد انه يمتلك المهارة والقدرة والكفاءة ليكون عضواً فعالاً في حياته وفي المجتمع). (Spritzer, 1995;10)(Berry,2009)عرفته سبرايترز (( قدرة الفرد على ادراك قيمة عمله ومعناه وامتلاكه للكفاءة المطلوبة والقدرة على انجاز المهام ، وامتلاكه درجة عالية من الايمان بالذات ، والاحساس بأهمية وتأثير عمله على الافراد وأداء المنظمة ) (Spritzer,2005;8)

### التعريف النظري للتمكين النفسي

(Spritzer,1995)اعتمدت الباحثة على تعريف (انتظار المالكي) واعتمدت على نموذج )

**التعريف الاجرائي للتمكين النفسي** (الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب في ضوء اجاباته على فقرا مقياس التمكين النفسي).

**تعريف المرشد التربوي** تعريف وزارة التربية العراقية (١٩٨٨) (هو احد أعضاء الهيئة التدريسية المؤهل لدراسة المشاكل السلوكية والدراسية والاسرية والصحية ، عن طريق جمع البيانات المتصلة بتلك المشكلات سواء كانت ذات صلة بالطالب ام بالبيئة المحيطة به لتبصيره بمشكلاته واعانته على التفكير الصحيح في حل تلك المشاكل .(وزارة التربية العراقية، ١٩٨٨:ص١٠)

#### الفصل الثاني الاطار النظري والدراسات السابقة

**التمكين النفسي:** يعيد التمكين من المفاهيم الحديثة في علم النفس الإيجابي أكدت عليه واهتمت به المنظمات المعاصرة ، حيث يؤكد على أهمية اتاحة الصلاحية القانونية للفرد ، واعتباره من اهم الموارد الموجودة والتي تحتاج الى رعايتها من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.(Copp etal,2003;3)

وهذا ما أكد عليه العديد من علماء النفس في تعريفاتهم لمفهوم التمكين النفسي ، حيث عرف

**التمكين النفسي** بأنه (Stander&Rothman,2009;2) عرف كل من ستاندر وروثمان ((بأنه عملية تهدف الى تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين الافراد العاملين عبر تحديد الظروف المؤدية لافتقار القوة والعمل على استبعادها تبعاً لإجراءات وأليات تنظيمية رسمية وتقديم معلومات ذات فاعلية ).

**التمكين النفسي** (Menh& Sun,2019:983) عرف العالمان ( كذلك

بأنه (فرصة تمتع الفرد بالاستقلالية والاختيار والمسؤولية والمشاركة في صنع القرار في المنظمات) في نظريتها على مفهوم التمكين النفسي(Spreitzer,1995)ايضا اكدت العالمة (وذكرت ان الاهتمام بالتمكين النفسي أستحدث نتيجة التطورات الكبيرة الحاصلة بالمجتمع وازدياد الحاجة الى خدمات المرشدين التربويين في المؤسسات التربوية ، وأكدت في نظريتها على اربع ابعاد مهمة في عمل الافراد وهي (الاستقلالية ، المعنى ، التأثير ، الكفاءة) ، واعتبرتها ابعاد متداخلة وضرورة اتقانها جميعها وان أي خلل او ضعف بأحد الابعاد يؤدي الى حصول عجز بالتمكين لذلك لا بد ان يتقن المرشدين التربويين جميع الابعاد للوصول الى تحقيق مستوى عالي من التمكين النفسي (Ghani,2009;162)

#### أهمية التمكين النفسي

١- زيادة مستوى التمكين النفسي لدى الافراد يجعلهم يشعرون بالاستقلالية واعطاء مساحة اكبر للتصرف بحرية تامة بعيداً عن القوانين والقواعد مما يجعلهم فعالون ومؤثرون بالأخرين (Ertuek,2012:15)

٢- التمكين النفسي يجعل الافراد المهنيين اكثر تقاؤلاً والتزاماً وتنظيماً وسيطرة على الأمور من خلال اتقان المهارات المهنية كلاً حسب تخصصه. (Henkin&Marchiori,2003)

٣- يساعد التمكين النفسي على زيادة الكفاءة الذاتية لدى الافراد (القادة المسؤولين، المرشدين) في أداء وظائفهم بشكل افضل وبشكل ابداعي من خلال توليد الأفكار الجديدة وإيجاد بدائل متعددة للمشكلات التي تواجههم .(Cinhoz&Kaplan,2015:4)من هنا توجب امتلاك المرشدين التربويين العديد من المهارات والفتيات والامكانيات التي تساعد على القيام بمهامه الارشادية على اتم وجه ، فالإرشاد (علم وفن) معاً ، فهو علم /لأنه يعتمد ويقام على أسس واصول ونظريات علمية ، فن / لكونه يستعمل فنيات ومهارات واستراتيجيات متعددة للوصول الى الهدف والغاية (أبو يوسف ، ٢٠١١:٣٥)

#### المهارات الارشادية

(Bernard&Arthur,2012:32) صنف آرثر وبيرنارد (المهارات الارشادية في ثلاث مجالات رئيسية وهي :

١. المهارات التدخلية

٢. المهارات المفاهيمية

٣. المهارات الشخصية

- **المهارات التدخلية /** أكد العالم نيلسون وزملاءه ان هذه المهارات تعتمد على استراتيجيات الارشاد النفسي وأكدوا ان من الضروري الاعتماد على التطبيق الفعلي لهذه المهارات اكثر من الاعتماد والتركيز على التخطيط لها ، والمهارات التدخلية تبدأ عادة من البسيط الى المعقد مثل (الاستماع والانصات) التواصل لفهم المسترشد وتنتهي بالمعقدة التي تمثل (مهارة بناء الحدود مع المسترشد وتحدي المسترشدين من خلال مواجهة المسترشد عندما تتناقص أقواله مع مشاعره ) . (الجنابي ، ٢٠١٩: ٣٦٤)

٢- **المهارات الشخصية /** تعكس صفات المرشد الشخصية من (دفع وتعاطف، والقدرة على التعامل مع المسترشدين واحتواءهم والتعامل مع ردود الفعل غير المتوقعة مع المسترشد، ان امتلاك المرشد لمهارات شخصية مميزة تجعله قادر على المزج بين نمط شخصيته والدور الارشادي الذي يقوم به مع مراعاة عدم تلوث العملية الارشادية بقضاياهم الشخصية.

٣. **المهارات المفاهيمية /** تؤكد على ضرورة امتلاك المرشد التربوي لهذه المهارات القائمة على النظرية والبحث العلمي اثناء ممارسة المرشد عمله وتؤكد على سلامة الأداء وكفاءته من خلال إمكانية المرشد وقدرته على تحليل سلوكيات المسترشد (اللفظية وغير اللفظية) ، كذلك تحديد النقاط الأساسية والمهمة في حديثه ، وبالتالي إمكانية اختيار الأساليب والفتيات المناسبة للوصول الى الأهداف .(Bernard&Coodyear,2004:65)

**مهارات التمكين النفسي للمرشد التربوي** يتميز المرشد التربوي الناجح المتمكن من أداء عمله بفعالية عالية بإتقانه المهارات الأساسية الضرورية في العمل الإرشادي ، حيث عرفت المهارة على انها الأداء السهل والراقي القائم على الفهم لما يتعلمه الانسان حركياً وعقلياً ، مع توفير الوقت والجهد والتكاليف ، وكذلك تعرف بأنها مجموعة الفنيات العملية التي يقوم بها المرشد بهدف تحقيق الأهداف الإرشادية المناسبة وبالطرق السليمة (أبو اسعد ،٢٠٠٩: ٧٦) ، أهمها :

١. **مهارة الانتباه /** التركيز على السلوكيات اللفظية وغير اللفظية مثل (انفعالات المسترشد ، تعبيرات الوجه ، حركة اليدين ، طرق الكلام ، طريقة الجلوس).

٢- **الإصغاء /** وهي القدرة على الانتباه لما يقوله المسترشد دون مقاطعته او اصدار احكام عليه .

٣. إعادة صياغة الكلام / تعني ان يقوم المرشد بإعادة ما قاله المسترشد بكلمات أخرى على ان لايفقد الموضوع جوهره .

٤- **طرح الأسئلة /** القدرة على طرح أسئلة مفتوحة ذات صلة تساعد المسترشد على التعبير عن أفكاره ومشاعره ، وهي من المهارات الضرورية واللازمة للحصول على المعلومات الضرورية من المسترشد وتشجيعهم في التعبير عن انفسهم بحرية تامة .

٥- **الاستجابة لمشاعر المسترشد** / يقصد بها مشاركة الطلبة مشاعرهم وانفعالاتهم لفهم وتكوين علاقة جيدة معهم تساعدهم على تقبل النصح والإرشاد

٦- **مهارة عكس المشاعر /** يقصد بها مرآة صادقة يعكس بها المرشد مشاعر المسترشد او الطالب واحاسيسه وتعبيراته الانفعالية سواءً عبر عنها صراحة او تلميح بصورة لفظية او غير لفظية

١ **الاعتقادات المفترضة لرينشون ،**

**النظريات المفسرة لمهارات التمكين النفسي (Renshon,1979)**

تؤكد هذه النظرية ان مهارات التمكين النفسي هي الحاجة الى السيطرة الشخصية التي تحفز مجموعة من الاعتقادات المفترضة التي تاتي من التوازن النسبي (بين تحفيز الحاجة وتجارب اشباع الحاجة) ، وأكد رينشون في ظل نظريته ان التمكين النفسي هو حاجة يؤكد ويسعى اليها الافراد من اجل السيطرة على الاحداث من خلال تنشيط وتهيئة سلسلة من الاعتقادات الافتراضية الأساسية عن طبيعة العالم وعملياته واهمها الاعتقاد بالسيطرة الذاتية (رينشون) ان هذه المعتقدات تعد مضامين للمشاعر والأفكار في اكثر المجالات العملية والاجتماعية (Fourie,2009;88) (Thomas & Velthoues,1990) ٢- **نظرية التمكين المعرفي والنفسي لثوماس وفلثوس،** يؤكد أصحاب هذه النظرية ان مهارات التمكين النفسي يجب ان يبدأ من مفهوم الذات الذي يؤكد السلوكيات الناجحة واهمية ربطها مع اهداف التمكين النفسي التي يتم تطبيقها على الافراد ، وأكدوا على أربعة ابعاد للتمكين النفسي

١- **التأثير الإدراكي /** يؤكد هنا على مدى تأثير الافراد بعمل وقرارات الآخرين في كافة المجالات .

٢- **المعنى /** شعور الافراد ان ما يقومون به وما يقدموه يستحق الجهد والوقت وان ما يقدموه يعتبر ذات رسالة قيمة.

٣- **الكفاءة /** الإحساس والشعور بأداء العمل بشكل جيد ومهارة عالية.

٤- **الاختيار /** يشعر الافراد بالحرية في اختياراتهم وكذلك بأن لديهم القدرة على استخدام احكامهم الشخصية في القيام بالمهام الموكلة لهم .

٣. **نظرية التمكين النفسي** ان أهمية مفهوم التمكين ظهر نتيجة المنافسات العالمية والتغيرات Spreitzer أكدت العالمية السريعة التي ظهرت في مجالات العمل والحاجة الماسة الى مواكبة التطور واللاحق بالركب المتميز من العاملين والمهنيين والاكاديميين في دول العالم ، حيث اعتمدت في تصميم مقياسها على أربعة أبعاد رئيسية ، تركز من خلالها على أهمية تعزيز الكفايات المهنية وتعزيز الدوافع الذاتية لديهم الى ان التمكين النفسي عبارة عن مجموعة من المدركات (Spreitzer) وقد توصلت العالمية التي تظهر معالمها البيئية خاصة بيئة العمل من خلال المواقف والأزمات التي يتعرض لها الافراد ولا يعتبر التمكين النفسي سمة شخصية قابلة للتعميم من وجهة نظر العالمية سبريتزر **في نظريتها مجموعة من المهارات التي يجب ان يمتلكها الافراد واهمها (Spreitzer,2007,98) وقد حددت )**

١. **المهارات الذاتية /** تتمثل بشخصية الفرد وما يجب ان يمتلكه من صفات جسمية وعقلية وانفعالية والتي لها تأثير كبير على تصرفات الفرد والآخرين المحيطين به ، وكذلك التأثير باستجابة المحيطين .

٢- المهارات الإنسانية / تؤكد على ضرورة احترام الآخرين والتعامل بنجاح مع الآخرين وخاصة المحيطين به ، وكذلك تؤكد على ضرورة الوصول الى الرضا النفسي .

٣- المهارات الاجتماعية / تؤكد على ضرورة امتلاك الافراد استجابات ملائمة وفعالة للتأثير القوي بالآخرين من خلال فهم انفعالاتهم ومشاعرهم .

٤- المهارات التصويرية / ضرورة امتلاك الافراد مهارة التصورات وإمكانية التخطيط المسبق للمهام واتقان ترتيب وتنظيم الأولويات وكذلك إمكانية توقع التغيرات المستقبلية والاحساس بالمشكلة والتوصل الى الحلول الممكنة . أكد العديد من الباحثين ان التمكين النفسي يكون ذا اثر إيجابي لدى العاملين والمهنيين على حد سواء ويظهر واضحاً بشكل اكبر لدى الافراد من خلال

أ. تعزيز سلوكيات إيجابية ومواقف عمل من خلال خلق قوة عاملة منتجة ومبدعة مع زيادة الرضا الوظيفي .

ب - جعل الافراد اكثر ادراكاً للمشكلات التي يتعرضون لها وإمكانية حلها بانسب البدائل .

ج - يحسن ويزيد من مستوى الأداء المهني والانتماء الوظيفي لدى العاملين .

### الدراسات السابقة

دراسات تناولت مفهوم التمكين النفسي .

- دراسة الشريده وعبد اللطيف (٢٠١٨) هدفت الدراسة الى التعرف

( التعرف بين التمكين النفسي والسلوك الإبداعي لدى معلمي محافظة وادي الدواسر ) تكونت عينة الدراسة من (١١٣) معلماً ، وتوصلت الى نتائج مهمة تؤكد على وجود علاقة بين التمكين النفسي والسلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة وكذلك توصلت النتائج الى وجود فروق دالة احصائياً بين مستويات الخبرة والتمكين النفسي لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأكثر .

٢- دراسة حليم (٢٠١٧) هدفت الى التعرف على (الفروق في التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لهم بجامعة الزقازق) ، تعزى الى النوع وعدد سنوات الخبرة ، تكونت عينة الدراسة من (١٥٧) ، عدد الذكور (٧٤) وعدد الاناث (٨٣) ، وتوصلت الدراسة الى وجود فروق بين الذكور والاناث في بعد (المعنى ، التأثير والتقرير الذاتي ) وكذلك دلت النتائج الى وجود فروق وفقاً لسنوات الخبرة في (ابعاد الكفاءة والتأثير والتقرير الذاتي) لصالح الأعلى في سنوات الخبرة .

٣- دراسة عكر (٢٠١٣) هدفت الى التعرف على (العلاقة بين التمكين النفسي للمرشد والتوجه نحو الحياة المهنية) تكونت عينة الدراسة من جميع المرشدين النفسيين في المدارس الحكومية في منطقة (عكا) شمال فلسطين ، بلغ عددهم (١١٤) مرشداً ومرشدة ، أستعمل الباحث المنهج الوصفي الارتباطي من اجل الوصول الى تحقيق اهداف الدراسة وتوصلت الدراسة الى نتائج ، وجود علاقة إيجابية دالة احصائياً بين التفاوض والتمكين النفسي بجميع مجالاته باستثناء العلاقة مع التأثير، وان درجة التمكين لدى المرشدين والمرشدات مرتفعه .

### الفصل الثالث منهجية البحث وإجراءاته

لتحقيق اهداف البحث الحالي كان لابد من تحديد مجتمع البحث وايضاً ضرورة اختيار عينة ممثلة له ، واختيار مقياس يتوافق والبيئة العراقية ، واختيار الأساليب الإحصائية التي تتوافق مع اهداف البحث والخروج بالنتائج المبتغاة

### أولاً/ مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث الحالي من المرشدين التربويين في محافظة بغداد ، ويضم جميع المديریات التابعة لمحافظة بغداد ( الكرخ ١،٢،٣ والرصافة ١،٢،٣) ، وقد تكون المجتمع الاحصائي من (١٠٨٠) مرشد ومرشدة بنسبة (٤٧٪) للذكور ، (٥٣٪) للإناث ، وكما موضح بالجدول رقم (١) جدول رقم (١) أسماء المديریات وعدد المرشدين في كل مديريةية

أسماء المديریات	ذكور	اناث	مجموع
الرصافة ١	٩٤	١٤٢	٢٣٦
الرصافة ٢	٩٣	١٠٤	١٩٧
الرصافة ٣	٦٩	٥٨	١٢٧

## مجلة الفارابي للعلوم الانسانية العدد (٤) الجزء (٢) آب لعام ٢٠٢٤

١٦٣	٧٧	٨٦	الكرخ ١
٢٠٤	١١٥	٨٩	الكرخ ٢
١٥٣	٧٦	٧٧	الكرخ ٣
١٠٨٠	٥٧٢	٥٠٨	المجموع
%١٠٠	%٥٣	%٤٧	النسبة المئوية

### ثانياً / عينة البحث

قامت الباحثة باختيار عينة البحث من المجتمع الأصلي وفقاً للمعايير الإحصائية المعتمدة في اغلب الدراسات الوصفية المسحية والتي اكدت ان لا يقل عدد افراد العينة عن نسبة (٥%) بالاعتماد على المجتمع الأصلي وضرورة تمثيل هذه البيئة للمجتمعات الإحصائية المبحوثة بشكل دقيق وسليم (عودة والخليلي ، ١٩٨٨ : ١٧٨) لذلك تم اختيار عينة البحث التطبيقية البالغة (٢٠٠) مرشد ومرشدة ، بواقع (٧٤) مرشد ، (١٢٦) مرشدة موزعين على مديريات تربية بغداد الست الكرخ والرصافة ، وكما مبين بالجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢) أسماء المديريات وعدد افراد العينة بكل مديرية

مجموع	اناث	تكور	أسماء المديريات
٢٥	١٤	١١	الرصافة ١
٣٠	١٧	١٣	الرصافة ٢
٢٥	١٧	٨	الرصافة ٣
٤٠	٢٦	١٤	الكرخ ١
٤٠	٢٩	١١	الكرخ ٢
٤٠	٢٣	١٧	الكرخ ٣
٢٠٠	١٢٦	٧٤	المجموع
%١٠٠	%٦٣	%٣٧	النسبة المئوية

أداة البحث تم استخدام أداة رئيسية من اجل تحقيق اهداف البحث والتوصل الى نتائجه ، حيث تبنت الباحثة مقياس (انتظار المالكي ، ٢٠١٩) يتكون المقياس من (٣٢) فقرة موزعة على اربع مجالات او ابعاد وهي (المعنى ، الكفاءة (القدرة) ، الاختيار (الاستقلالية) ، التأثير) ، ولكل بعد (٨) فقرات

صلاحية الفقرات الصدق الظاهري من اجل التأكد من صلاحية فقرات المقياس وصدقه تم عرض المقياس على مجموعة من المختصين في مجال القياس والتقويم وعلم النفس التربوي ، حيث اعتمدت الباحثة على نسبة اتفاق (٨٠%) فاكثر ، وذلك من اجل تحديد صلاحية الفقرات حيث تم الموافقة على جميع الفقرات بعد إعطاء مجموعة من الملاحظات والتغيرات في صياغة الجملة والجدول رقم (٣) يبين ذلك جدول (٣) ارقام الفقرات ونسبة الموافقين والمعارضين عليها

المعارضون		الموافقون		ارقام الفقرات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
صفر	صفر	%١٠٠	١٠	١،٢،٣،٤،٥،٦،٧،٨،٩
%١٠	١	%٩٠	٩	١٠،١١،١٢،١٣،١٤،١٥،١٦،١٧
%٢٠	٢	%٨٠	٨	١٨،١٩،٢٠،٢١،٢٢،٢٣،٢٤،٢٥،٢٦،٢٧،٢٨،٢٩ ٣٠،

التحليل الاحصائي للفقرات

تم استخراج القوة التمييزية للفقرات بطريقتين هما :

أ. أسلوب المجموعتين المتطرفتين

ب . علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

ج . علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال

د. معامل ارتباط المجال بالمجال

- تم استخراج القوة التمييزية لفقرات المقياس من خلال

- إيجاد الدرجات الكلية لكل استمارة البالغ عددها (٢٠٠) استمارة

- تم ترتيب الاستمارات بشكل تنازلي من الأعلى الى الأدنى درجة.

- تم تعيين نسبة (٢٧%) من الاستمارات التي حصلت على اعلى الدرجات ، وتحديد نسبة (٢٧%) من الاستمارات التي حصلت على ادنى الدرجات

، وقد بلغت نسبة العليا والدنيا (٥٤) استمارة (Stanley&Hopking,1979;268). وجدول رقم (٤) تبين ان جميع فقرات مقياس التمكن النفسي

مميزة ، لان قيمتها المحسوبة اعلى من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٩٨) (Allen

&Yen,1979,24)الوسيط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة لتمييز فقرات مقياس التمكن النفسي

الرقم	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		الرقم	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		الرقم
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
١	٤.٠٧	٠.٩٦	٣.١٥	١.٢١	١٧	٥.٥٧	١.٢١	٣.١٥	٠.٩٦	١٠.٠٦
٢	٣.٥٧	١.٧٧	٣.٣١	١.١١	١٨	١.٩٩	١.١١	٣.٣١	١.٧٧	١٢.٩٠
٣	٣.٥٠	١.٥٩	٣.١٩	٠.٨٧	١٩	٢.١٥	٠.٨٧	٣.١٩	١.٥٩	٣.١٥
٤	٣.١٩	١.٤٠	٢.٥٤	٠.٨٨	٢٠	٣.٣٧	٠.٨٨	٢.٥٤	١.٤٠	١١.٣٩
٥	٣.٠٥	١.٣٢	٣.١٤	٠.٩٠	٢١	٣.٢٥	٠.٩٠	٣.١٤	١.٣٢	٣.٣٨
٦	٣.٣٩	١.٤٣	٣.٣٨	٠.٩٦	٢٢	٣.٣٥	٠.٩٦	٣.٣٨	١.٤٣	٣.٢٥
٧	٤.٤١	٠.٨٥	٥٦.٣	١.١٨	٢٣	٦.٩٩	١.١٨	٥٦.٣	٠.٨٥	٣.١٨
٨	٤.٣٥	٠.٧٦	٣.٠٨	١.١١	٢٤	٩.٦٦	١.١١	٣.٠٨	٠.٧٦	٦.٩٩
٩	٣.٣٨	١.٠٧	٢.٨٢	١.٠٧	٢٥	٣.٧٠	١.٠٧	٢.٨٢	١.٠٧	٣.٧٣
١٠	٣.٤٩	١.٥١	٣.٣٤	٠.٩٤	٢٦	٥.٨٠	٠.٩٤	٣.٣٤	١.٥١	٥.٨٠
١١	٢.١٦	١.٣٣	٢.٢٨	١.٢٢	٢٧	٣.٦٠	١.٢٢	٢.٢٨	١.٣٣	٣.٦٠
١٢	٤.٣٧	٠.٩٤	٣.٠٧	١.١١	٢٨	٩.٥٣	١.١١	٣.٠٧	٠.٩٤	٦.٨٨
١٣	٤.٤٧	٠.٩٢	٣.٥٠	٠.٨١	٢٩	٨.٠٣	٠.٨١	٣.٥٠	٠.٩٢	٩.٥٤
١٤	٤.٠٧	٠.٩٧	٣.١٥	١.٢١	٣٠	٥.٥٧	١.٢١	٣.١٥	٠.٩٧	٤.٧٦
١٥	٣.٠٤	١.٣٤	٢.٧٥	٠.٨٧	٣١	٣.١٧	٠.٨٧	٢.٧٥	١.٣٤	١٢.٤٠
١٦	١.٧٦	٣.٩٦	٠.٦٦	١.٨٠	٣٢	٣.١٦	١.٨٠	٠.٦٦	٣.٩٦	٤.٧٨

- ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

## مجلة الفارابي للعلوم الانسانية العدد (٤) الجزء (٢) آب لعام ٢٠٢٤

يعد هذا الارتباط مؤشراً لصدق الفقرة ومؤشراً لتجانسها في قياسها للظاهرة السلوكية ، ولغرض التحقق من فقرات مقياس التمكّن النفسي ، اعتمدت (Allen,1979;194) الباحثة على الدرجة الكلية للمقياس بوصفه محكاً داخلياً يمكن من خلاله التوصل الى معاملات صدق فقرات المقياس ، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتوصل الى النتائج وكما موضح بالجدول رقم (٥) جدول (٥) معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية .

معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية			
رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية
١	٠.٤٧٦	١٧	٠.٦١٣
٢	٠.٥٢٢	١٨	٠.٥٤٥
٣	٠.٢٥٤	١٩	٠.٥١١
٤	٠.٤١٧	٢٠	٠.٥٦١
٥	٠.٣٠٧	٢١	٠.٦٥١
٦	٠.٣٢٧	٢٢	٠.٣٠٧
٧	٠.٣٩٩	٢٣	٠.٥١١
٨	٠.٥٣٠	٢٤	٠.٤٧١
٩	٠.٤٧٨	٢٥	٠.٣٤٥
١٠	٠.٤١٧	٢٦	٠.٥١١
١١	٠.٥٨٩	٢٧	٠.٥٠٧
١٢	٠.٥٥٧	٢٨	٠.٤٥٣
١٣	٠.٥٤٩	٢٨	٠.٤٤٣
١٤	٠.٦٦٧	٣٠	٠.٣٤٥
١٥	٠.٦١١	٣١	٠.٤٩٧
١٦	٠.٤٢٣	٣٢	٠.٥٥٣

القيمة الجدولية تساوي (٠.٠٨٩) عند مستوى (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٩٨) بعد مقارنة معاملات الارتباط المحسوبة بالقيمة الجدولية الحرجة لمعاملات الارتباط تبين ان جميع الفقرات دالة احصائياً عند مستوى (٠,٠٥) ، ودرجة حرية (١٩٨) .

ج - ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمجال لغرض التأكد من صدق فقرات مقياس (التمكّن النفسي) في كل مجال ، قامت الباحثة بالاعتماد على الدرجة الكلية لكل مجال وجعله محكاً داخلياً يمكن من خلاله استخراج معاملات صدق فقرات المجال الواحد ، وكذلك التوصل الى العلاقة الارتباطية بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي توجد فيه ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والمجموع الكلي للمجال الواحد الذي توجد فيه الفقرة ، حيث أظهرت النتائج ان جميع الفقرات دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وقيمة جدولية (٠.٠٩٨) وكما موضح في الجدول (٦). علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال جدول (٦)

رقم المجال	اسم المجال	عدد الفقرات	ارقام الفقرات	قيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجال
١	المعنى	٨	١	٠.٤٨٥
			٢	٠.٥٧٨
			٣	٠.٣٤٠
			٤	٠.٤٥٢
			٥	٠.٤٩٧
			٦	٠.٥٤٩
			٧	٠.٤٥١
			٨	٠.٤٧٣
٢	الكفاءة (القدرة)	٨	٩	٠.٤٦٦
			١٠	٠.٦٦٧
			١١	٠.٤٨٣
			١٢	٠.٥٤٧
			١٣	٠.٥٩٨
			١٤	٠.٤٩٧
			١٥	٠.٥٨٧
			١٦	٠.٣٦٠
٣	الاختيار (الاستقلالية)	٨	١٧	٠.٥٤٣
			١٨	٠.٦٣٣
			١٩	٠.٦٦٨
			٢٠	٠.٦٦٧
			٢١	٠.٣٥٢
			٢٢	٠.٤٧٥
			٢٣	٠.٤١٦
			٢٤	٠.٣٤٧
٤	التأثير	٨	٢٥	٠.٦١٣
			٢٦	٠.٦٢٣
			٢٧	٠.٦٢٧
			٢٨	٠.٤٩٣
			٢٩	٠.٥١٤
			٣٠	٠.٣٥٨

د- معامل ارتباط المجال بالمجالات الاخرى وللتحقق من ان مجالات المقياس تساعد في قياس الظاهرة المراد قياسها ، توصلت الباحثة الى مصفوفة معامل الارتباط لمجالات المقياس ، وقد اوضحت النتائج ، وجود علاقة ارتباطية دالة بين جميع مجالات مقياس التمكين النفسي وكما موضح بالجدول رقم (٧) جدول (٧) معامل ارتباط المجال بالمجالات الاخرى

المجال	المعنى	الكفاءة	الاختيار	التأثير
المعنى	١	٠.٤٧٨	٠.٥١٣	٠.٤٤٣
الكفاءة	٠.٣٩٧	١	٠.٤٢٢	٠.٥١١
الاختيار	٠.٤١٨	٠.٤٢٧	١	٠.٤١٣
التأثير	٠.٥١٧	٠.٤٧٨	٠.٤١٦	١

#### الخصائص السيكومترية لمقياس التمكين النفسي

للتأكد من الخصائص السيكومترية للمقياس قامت الباحثة بالإجراءات التالية :-

١. الصدق يعد الصدق احد اكثر المفاهيم الأساسية أهمية في مجال القياس النفسي ، ويعد الخاصية الأساسية التي يجب ان تتوفر في وسيلة القياس بصفة عامة (إسماعيل، ٢٠٠٤: ٨٤) ويعرف الصدق بأنه (قياس الاختبار فعلاً وحقيقة ماوضع لقياسه) ، ويتم التحقق منه عن طريق المؤشرات التالية

الصدق الظاهري / تم التحقق منه صدق البناء / ويتم التحقق منه من خلال  
أ. حساب القوة التمييزية

ب - علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

ج - علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال الذي تنتمي اليه .

د- معامل ارتباط المجال بالمجال

مؤشرات الثبات يشير الثبات الى مدى اتساق الدرجات عند تكرار التجربة عدة مرات على نفس افراد العينة ، وقد تم التحقق من ثبات المقياس (التمكين النفسي) بطريقة الفاكرونباخ .

— معادلة الفاكرونباخ من اجل إيجاد الاتساق الداخلي للمقياس يتم استعمال هذه المعادلة مع المقاييس التي تكون بدائلها (ثلاثي او خماسي التدرج) ، وتعد هذه المعادلة مؤشراً للتكافؤ ، أي تعطي قيمة تقديرية جيدة لمعامل التكافؤ الى جانب الاتساق الداخلي او التجانس (علام ، ٢٠٠٠: ١٦ باستعمال المعادلة ومن خلال درجات عينة الثبات البالغ عددها (٣٠) مرشد ومرشدة تم حساب الثبات ،وقد بلغ معامل الثبات (٠.٧٤) وهذه القيمة تدل على تمتع المقياس بالثبات .

المقياس بصورته النهائية وطريقة التصحيح

تصحيح المقياس لأجل حساب درجات المجيبين على فقرات مقياس التمكن النفسي ، بعد ماتم تحديد الدرجات المناسبة لكل بديل من البدائل الخمسة حسب سلم (ليكرت) ، (كثيراً، غالباً، احياناً، قليلاً، نادراً) وتم إعطاء الدرجات التالية عند التصحيح (١،٢،٣،٤،٥) على التتابع ، وتم حساب الدرجة الكلية لكل مجيب عن المقياس من خلال جمع اجابات على جميع الفقرات ، وايضا تم تحديد المدى حيث تراوح بين اقل درجة واعلى درجة يحصل عليها المجيب (٣٢ - ١٥٠) درجة وبوسط فرضي يبلغ (٩٦) درجة بعد اكمال الإجراءات الصدق والثبات لأداة البحث ، فظهر المقياس بصورته النهائية و كما يلي:

- يتكون المقياس من (٣٢) فقرة موزعة على أربعة مجالات

- المجال الأول (المعنى) = ٨ فقرات

- المجال الثاني (الكفاءة) = ٨ فقرات

- المجال الثالث (الاختيار) = ٨ فقرات

- المجال الرابع (التأثير) = ٨ فقرات

الوسائل الإحصائية

وهي كالاتي: (SPP) لتحقيق اهداف البحث الحالي تم استخدام الحقيبة الإحصائية

- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لاستخراج القوة التمييزية للمقياس.

- معامل ارتباط بيرسون لأستخراج (علاقة الفقرة بالدرجة الكلية وبالمجال ، الثبات)

- معادلة الفاكرونباخ (الاتساق الداخلي). للتحقق من الهدف الأول (T-TEST) الاختبار التائي لعينة واحدة

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

هدف البحث

(قياس التمكين النفسي لدى المرشدين التربويين) من أجل تحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة البحث البالغة (٢٠٠) مرشد ومرشدة موزعين على مديريات التربية الست في بغداد ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على المقياس (٨٧.٣١) وانحراف معياري قدره (٨.٤٦) ، وعند التعرف عن دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والوسط الفرضي البالغ (٩٦) ، وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة ، تبين ان الفرق كان غير دال احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، ودرجة حرية بلغت (١٩٩) ، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١.٤٣) ، وهي قيمة أصغر واقل من القيمة الجدولية البالغة (١.٩٦) ، وهذه النتيجة تؤكد على ان عينة البحث لديها مستوى منخفض من التمكين النفسي ، كما مبين في الجدول رقم (٨). قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الفرضي والقيمة التائية المحسوبة لعينة البحث

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة الجدولية	مستوى الدلالة
التمكين النفسي	٢٠٠	٨٧.٣١	٨.٤٦	١.٤٣	١.٩٦	غير دالة

وتفسر هذه النتيجة الى قلة اهتمام المرشدين التربويين باستثمار طاقاتهم وقدراتهم وكذلك عدم الاهتمام بالاشتراك بالدورات التطويرية المستمرة التي تقيمها الوزارة من اجل تطوير المرشدين وتحقيق الكفاءة العالية بالعمل ، كذلك عدم الاكتراث بالتطورات التي تحصل ضمن تخصص الارشاد التربوي واهم البرامج الارشادية والاستراتيجيات التي تساعد في تسهيل عمل المرشدين التربويين والوصول الى الكفاءة المهنية ، كذلك ضعف التواصل مع المرشدين التربويين وضعف تبادل الزيارات بين المرشدين والإفادة من خبرة المتميزين بالإرشاد تحقيقاً لأهداف الارشاد التربوي وهو الوصول الى طلبة يتمتعون بالصحة النفسية الجيدة .

سؤال البحث الحالي ( ما مستوى التمكين النفسي لدى المرشدين التربويين ) الإجابة / للتحقق من هذا السؤال تم استخراج (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، لمجالات المقياس ) . وكما موضح بالجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والرتبة والمستوى لكل مجال من مجالات المقياس

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
المعنى	٤.٢٤	٠.٧٠	١	مرتفع
الاختيار	٣.٩٧	٠.٨٧	٢	مرتفع
التأثير	٢.٥٩	١.٣٧	٣	متوسط
الكفاءة	١.٩٦	١.٠٨	٤	منخفض

يبين الجدول ان المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٤.٢٤ — ١.٩٦) حيث بينت النتيجة ان اعلى رتبة كانت من نصيب مجال المعنى الذي يدل على ان المرشدين التربويين يشعرون بمعنى وقيمة ما يقدمونه وما يقومون به من جهد وتعب من اجل تحقيق الأهداف المبتغاة . اما مجال الكفاءة فقد كان بالمرتبة الأخيرة حسب ما ميين بالجدول أعلاه ، وقد تكون هذه النتيجة دالة ومكتملة لنتيجة هدف البحث التي دلت على ضعف التمكين النفسي الذي يؤدي بدوره الى ضعف الكفاءة الذاتية والمهنية لدى المرشدين والمهتمين بالإرشاد التربوي .

### التوصيات

توصلت الباحثة الى عدة توصيات أهمها .:

- ١- ضرورة الاهتمام بالمرشدين التربويين وخاصة المتعيينين الجدد من خلال إقامة دورات تدريبية .
- ٢- تفعيل الزيارات المتبادلة بين المرشدين المتميزين والمرشدين قليلي الخبرة.
- ٣- تنظيم دورات الكترونية بشكل مستمر من اجل رفد المرشدين بشكل مستمر بالخبرات والمستجدات وتفعيل دور المرشد المتميز والإفادة من خبرته الارشادية من خلال اشراكهم كمحاضرين لتقديم هذه الدورات .
- ٤- المتابعة المستمرة لنقاط الضعف التي يعاني منها المرشدين التربويين والعمل على مساعدته قدر المستطاع لتجاوزها من خلال تطوير امكانياته وقدراته المكتوبة واثارة الدافعية وترسيخ حب العمل لديه حتى نصل الى ابداعه بعمله الارشادي.

### المقترحات

- إجراء دراسات مماثلة تهدف الى تطوير التمكين النفسي لدى المرشدين التربويين وربط هذا المتغير بمتغيرات أخرى ذات العلاقة ومنها (الاتزان الانفعالي ، الاستقرار الوظيفي ، الصمود النفسي ) وغيرها

### المصادر

- ابو أسعد ، احمد والجراح عبد الله (٢٠١٤) ، المهارات الحياتية ط١ ، عمان مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- الجنابي ، صاحب عبد مرزوك (٢٠١٩) استراتيجيات القيادة والاشراف ، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، الأردن.
- عكر ، رافت جميل (٢٠١٣) : العلاقة بين التمكين النفسي للمرشد والتوجه نحو الحياة المهنية ، رسالة ماجستير ، عمان الأردن.
- المهابرة ، عبد الله (٢٠١٥) : فعالية برنامج إشرافي يستند الى النموذج السلوكي المعرفي في تحسين المهارات الارشادية وخفض الضغوط النفسية لدى مرشدي المدارس الطفيلة (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- الفسفوس ، عدنان احمد (٢٠٠٧) : الارشاد التربوي - مفهومة - اسسه . قواعد الأخلاقية ط١ المكتبة الالكترونية.
- Arthur ,M& Bernard(2012) Application of the Discrimination Model of Supervision Residency Education ,Association for the Behavioral Sciences & Medical Education.
- — Bernad & Goodyear .R(2004); Fundamentals of clinical Supervision Boston .Allyn and Bacan.
- Copp, c, Agpaoa ,Sma (2003) STAFF empowerment A ,Prescription for Success the Permanente Journal Fall.
- Erturk ,A,(2012) Linking Psychological empowerment to innovation Copability.
- Henkin ,A.B& Marchiori ,D.(2003);Empowerment and organizational Commitment of chiropractic Faculty.
- Spreitzer ,G.M(1995) Psychological Empowerment in the Workplace, dimensions, measurement and validation, Academy of management journal ,vol.
- Stander & Rothmann(2009); Psychological Empowerment of Employees in Selected organization.