



**أثر التمكين النفسي للعاملين على الأداء الفعلي الإيجابي : دراسة  
تطبيقية على الوحدة المحلية بكفر الجرايدة-كفر الشيخ"**

**The Effect of Psychological Empowerment on  
My Positive Actual Performance : "An  
Empirical Study Onlocal Unity Kafr Al-  
Jaraydah - Kafr-A.Shaykh"**

**د/ هناء أحمد محمد خليل**

مدرس علوم سلوكية – المعهد العالي  
للإدارة وتكنولوجيا المعلومات بكفر الشيخ  
**hanaaahmed715@yahoo.com**

**مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ  
المجلد الثامن . العدد الرابع عشر- الجزء الأول  
يوليو 2022م

**رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>**

## ملخص البحث :

استهدف هذا البحث تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى التمكين النفسي للعاملين في الوحدة المحلية بكفر الجرايدة بمحافظة كفر الشيخ، ومستوى الأداء الفعلي الإيجابي، وكيفية تحسين مستوى الأداء الفعلي لدى للعاملين في الوحدة المحلية بكفر الجرايدة بمحافظة كفر الشيخ من خلال تحسين مستوى تمكينهم النفسي.

وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج، وكان من أهمها:

يؤثر التمكين النفسي للعاملين في الوحدة المحلية بكفر الجرايدة بمحافظة كفر الشيخ تأثيرًا إيجابيًا في مستوى كافة متغيرات الأداء الفعلي الإيجابي.

وفي نهاية البحث، تم اقتراح عدد من التوصيات، وكان من أهمها:

ضرورة قيام المسؤولين بالوحدة، بالتأكد من وضع كل عامل بالوحدة في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته، وقدراته، ومهاراته، بما يؤدي إلى تنمية كفاءة جميع العاملين بالوحدة في أداء أعمالهم، والمحافظة على بيئة إدارية محفزة، حيث تسود اللامركزية، والعدالة التنظيمية، وزيادة المرتبات والحوافز، والمشاركة في اتخاذ القرارات، تحسين بيئة العمل من خلال توفر آلات وأجهزة حديثة مما يؤدي إلى المزيد من إنسجام وولاء وانتماء العاملين للوحدة، وبالتالي، تنمية مستوى الأداء الفعلي الإيجابي.

**الكلمات الدالة:** التمكين النفسي، الأداء الفعلي الإيجابي.

## Research Summary:

This research aimed to determine the type and degree of strength of the relationship between the level of psychological empowerment of employees in the local unit in Kafr El-Garida in Kafr El-Sheikh Governorate and the level of actual positive performance of employees through improving their level of psychological empowerment.

The research reached to number of results, the most important of them were:

The psychological empowerment of the local unit employees in Kafr Al-Garida in Kafr El-Sheikh Governorate has a positive impact on the level of all actual performance variables.

At the end of the research, a number of recommendations were proposed, the most important of them were:

The necessity for the officials of the unit to ensure that every employee in the unit is placed in a position that is suitable for his qualifications, abilities and skills in a way that leads to the development of the efficiency of all employees of the unit in performing their work and to maintain a stimulating management environment where decentralization and organized justice prevails and increase in salaries , incentives and pension and participation in decision-making and improving the work environment by providing modern machinery and equipment.

**Key Words:** Psychological Empowerment - Positive Actual Performance.

## مقدمة

في ظل الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في منظمات القرن الحادي والعشرين، تزايدت الحاجة لبناء وتنمية التمكين النفسي للعاملين في المنظمات بصفة عامة، وفي منظمات الخدمات بصفة خاصة، كما ظهرت الحاجة لعاملين يمتلكون اتجاهات ومشاعر إيجابية نحو تحقيق الهدف.

يعد التمكين قضية من القضايا الأساسية لتطوير التعليم، حيث يعتبر من المداخل الإدارية التي يلجأ إليها المديرون لتزويد العاملين ببعض السلطات التي تتيح لهم القدرة على مواصلة الأنشطة والمسؤوليات المدرسية، ويعمل التمكين على تحول السلطة نحو اللامركزية كوحدة أساسية من وحدات التغيير التنظيمي لذا تلجأ الإدارة إلى هذا الأسلوب كجزء من إشراك العاملين في عملية صنع القرار داخل المنظمة، وذلك رفع مستوى الدافعية والحالة المعنوية لدى العاملين مما يدفعهم إلى مزيد من الإنجاز الذي يعود بالفائدة على عملية الإصلاح.

### ١- الدراسة الاستطلاعية :

قامت الباحثة بدراسة استطلاعية، استهدفت الحصول على بيانات استكشافية حول كل من مستوى التمكين النفسي للعاملين في الوحدة المحلية بكفر الجرايدة بمحافظة كفر الشيخ، ومستوى الأداء الفعلي لديهم، بالإضافة إلى مساعدة الباحث في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصل إلى صياغة دقيقة لفروضة. وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من التمكين النفسي للعاملين ومستوى الأداء الفعلي، بالإضافة إلى عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية، تضمنت 50 من العاملين في الوحدة المحلية بكفر الجرايدة بمحافظة كفر الشيخ.

### ٢- الإطار النظري والدراسات السابقة :

البحث العلمي هو دراسة علمية لموضوع أو مشكلة عن طريق الوصف والتفسير والتحليل. بالنسبة لإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين النفسي للعاملين الأداء الفعلي الإيجابي، ظهر مصطلح التمكين في الربع الأخير من القرن العشرين تقريباً، كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعطي اهتماماً أكبر لدور الموارد البشرية في المنظمات، حيث تقوم فكرة التمكين على توجه الإدارة العليا نحو منح الثقة والسلطة وحرية التصرف للمرؤوسين في مجال أعمالهم، باعتبار أن هذا يولد لديهم شعوراً بالأهمية، والكفاءة، وتحمل المسؤولية، وبالتالي يخلق لديهم شعوراً ودافعاً ذاتياً وإدراكياً نحو العمل.

### 1-4 المفاهيم :

يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات أمراً ضرورياً في البحث العلمي، فكما اتسم هذا التحديد بالدقة والوضوح كلما سهل على القراء والباحثين متابعة البحث أو الظاهرة محل الدراسة " أثر التمكين النفسي على الأداء الفعلي الإيجابي " .

### التمكين النفسي :

يعرف التمكين النفسي بأنه حالة نفسية ناتجة عن إدراك العاملين لممارسة التمكين السائدة في المنظمة تسهم في زيادة دافعية العاملين للإحساس بأهمية الأدوار التي يؤديها، والقدرة على إتقانها بكفاءة، فضلا عن الشعور بالاستقلال الوظيفي والتأثير في مجريات العمل بما يحقق الفعالية التنظيمية. التمكين النفسي هو في جوهره عملية تحفيزية لخبرة الفرد فيما يتعلق بشعوره بالتمكين، فتوافر الفرص للاستقلال الذاتي، والتحدي، والمسئولية تجعل الموظف بقدر ما لديه، والذي ينعكس بدوره على الشعور بأهمية الوظيفة، والكفاءة الوظيفية، والاستقلال الوظيفي، والتأثير الوظيفي.

التمكين هو مفهوم تحفيزي يتمحور حول الدافعية الداخلية لدى الأفراد نحو الشعور بالأهمية والكفاءة الذاتية والقوة والسيطرة والتأثير أو التحكم في التخزين.

كما يعرف التمكين أنه زيادة مستوى شعور العاملين بجدارتهم الذاتية كما يعرف التمكين النفسي أيضا على أنه الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات والالتزامات. أنه ينطوي على مجموعة من الأنشطة والممارسات الإدارية، والتي توفر للموظفين السلطة، والسيطرة، وتشمل انتقال السلطة إلى أولئك الذين هم أقل قوة في المنظمة.

### 2-4 أهمية التمكين النفسي :

يعد تمكين العاملين أحد أهم أسباب تنمية وتدريب القيادات الإدارية المستقبلية، لما له من دور في خلق بيئة إبداعية تطويرية تسعى للارتقاء بأداء العاملين ليتواءم مع متطلبات زيادة الفعالية الإدارية والتنظيمية. ويمكن توضيح أهمية تمكين العاملين فيما يلي :-

- 1- يساعد التمكين في بناء دافعية حقيقة لدى العاملين.
- 2- يحقق تمكين العاملين إشباع الحاجات العليا للأفراد والتي تتمثل في الاستقلال، والشعور بالكفاءة الذاتية، والإنجاز.
- 3- يساهم تمكين العاملين في زيادة فرص التعاون وتوطيد العلاقات بين الأفراد وتيسير فرص التنسيق بينهم.
- 4- يؤدي تمكين العاملين إلى رفع مستوى المشاركة الفاعلة والإيجابية.
- 5- يعمل التمكين على تحسين اتجاهات العاملين وتكوين مشاعر إيجابية لديهم من خلال رفع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين.

في النهاية الأهمية تتغير من وقت لآخر حسب المجتمع والامكانيات المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية.

### 3-4 المقومات الأساسية للولاء المهني للتمكين النفسي :

- حب المهنة والاعتزاز بالانتماء إليها.
- التعمق المعرفي في التخصص ومتابعة كل جديد فيه.
- الرغبة الشديدة للنجاح في العمل.
- استمرار أداء الدور المصاحب للمهنة.

ويعتبر عد هذا الولاء في البحث بعلامة استجابة العاملين بالوحدة المحلية بكفر الجرايدة وفق مقياس الولاء المهني المستخدم في هذا البحث.

إن نجاح أو فشل المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد أولاً وأخيراً على العنصر الإنساني. فالعلاقات الإنسانية التي تضمن التفاهم بين الإدارة والعنصر البشري سواء مديرين أو عاملين أو عملاء.

#### 4-4 أثر القيود والحدود في المنشآت على السلوك :

إن العاملين ليست لديهم الحرية الكاملة في سلوكهم ولا في تصرفاتهم وعلاقاتهم ولا في القرارات التي يتخذونها في العمل ، كما أن القادة أنفسهم في المنشآت ليست لهم الحرية الكاملة في اتخاذ ما يرونه من قرارات مناسبة، وفي كثير من الأحوال لا يستطيع العامل أو الموظف أن يسلك السلوك الذي يراه مناسباً وذلك خضوعاً للوائح ونظم المنشأة التي يعملون فيها أو مرضاة أو امتثالاً لقيم ومعايير جماعات العمل التي ينتمون إليها. وهذه القيود والحدود تختلف في شدتها من منشأة إلى أخرى مثلاً، في المنشآت الحكومية أفرادها محكومون أكثر بقدر من القوانين والنظم والقوانين التي تحكم سلوكهم وأدائهم في العمل.

القيود والحدود تعتبر معوقاً لعلاقات العمل والعلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة، فمن بين النواتج السيئة لكثرة القيود والحدود المفروضة على سلوك العاملين وتصرفاتهم ما يلي:

- الإحباط الذي يصيب الكثير من العاملين.
- أشد الإحباط يصيب العاملين هو ما يتصل بالعمل غير المشبع لحاجتهم والذي لا يحقق ذاتهم، ومن صور السلوك غير السوي الذي قد ينتج عنه هذا الإحباط.
- النزاعات العدوانية التي تسود بعض العاملين.
- انزعاج بعض العاملين وانطوائهم.
- التكاسل في العمل.
- كثرة الشائعات.
- يحاول العاملين إيجاد عمل بديل.
- تسلط بعض العاملين على أفراد الجمهور.

#### 5-4 التدريب والتمكين النفسي

السبب الرئيس للتدريب هو تمكين فرد أو جماعة من أداء المطلوب عند مستوى محدد، وعلى ذلك فالتدريب هو العملية التي تسمح للأفراد بتعلم طرق جديدة، ومعلومات أو أسس فنية، والتغيير من حالة عدم القدرة على القيام بعمل ما أو عدم فاعلية أداء عمل معين إلى القدرة على أداء هذا العمل والفاعلية في هذا الأداء.

التدريب يسهم الى حد كبير عن طريق ما يكسبه من معرفة ومهارات للأفراد في رفع الروح المعنوية ورفع مستوى الانتاجية .

#### 6-4 الجودة والتمكين النفسي

يجب أن نحرص جميعاً على تحقيق الجودة .. الجودة في التلقي، والجودة في الاستيعاب، والجودة في الخطاب، وبعمامة الجودة في أي أداء، من منطلق "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" .. أي عمل، وكل عمل .. بالطبع داخل حدود المشروعية.

ولا خلاف على ضرورة تناسب الأجر مع جودة الأداء، طالما أن المسألة تتعلق بعمل عند راغبون فيه وقادرون عليه ومؤهلون للقيام به، وانها ليست انتظار موسمي لهبة أو منحة أو صدقة من هنا أو هناك، أو من هذا أو ذاك.

كل فرد في المؤسسة يلعب دور مهم في إدارة الجودة. ولكي تصبح المؤسسة مؤسسة ذات جودة فعلية جميع المستويات أن تساهم بشكل نشيط وطبقاً لما يقوله د/ إدوارد ديميج "مفتاح التنفيذ الناجح للجودة".

يمكن للمشاركة أن تقوي (تعزز) الجودة على الأقل بطريقتين. أولاً، تؤدي المشاركة إلى قرارات ذات جودة أعلى من تلك التي يضيفها القائد بمفرده. بشكل خاص، هذا محتمل جداً عندما يكون لدى الموظفين معرفة خاصة لكي يساهموا في القرار أيضاً، يمكن للمشاركة أن تعزز الجودة لأن المستويات العالية من المساهمة تمكن الموظفين من اتخاذ الإجراء المباشر لحل المشكلات دون مراجعة كل تفصيل مع رئيس العمل. هذا التمكين يعطي الموظفين السلطة والفرصة والدافعية لاتخاذ المبادرة وحل المشكلات.

#### 7-4 التحديث والتمكين النفسي

إن رصيد المعرفة والعلم والمعلومات المتدفقة تضاعف عدة مرات. والتطورات والاكتشافات والاختراعات تتلاحق بسرعة هائلة. كما أن حاجات الإنسان ومتطلبات البشر بدورها لا تبقى على حال بل تتجدد دائماً وتتزايد مع ثورة الأمانى والتوقعات. وهذه الحقائق ببساطة هي التي تدعونا إلى ضرورة تحديث الفكر والفعل والعمل والسلوك وليس مجرد تغيير طريقة الأداء. عن فكر الإنسان لا يتوقف بل يستمر ويتكاثر ولا توجد حدود لإبداعاته، تواجه دائماً أهداف متجددة عليه اكتشاف أفضل الوسائل لتحقيقها.

التحديث بذلك لا يقوم فقط على فكر جديد، ولكن على أسلوب جديد للفكر وهو ليس غاية في حد ذاته، بل وسيلة لغاية أبد وأسمى، وأيضاً أصعب وأعقد. إنه لا يقتصر على الشكل والمظهر بل يتجاوزهما إلى الجوهر والمضمون. وهو لا يعني التخلي على الركائز الأساسية للقيم والمعتقدات، ولا يعني مجرد النقل والتقليد. فالمعاصرة لا تعني تجاهل الأصالة، إنما تدعونا على الاستفادة بكل ما هو جديد.

تغير القيم مسألة حتمية تقتضيها تطور المجتمعات وتقدمها كي تتلائم مع الظروف والحاجات الجديدة، وتتيح الفرصة للتكيف مع الظروف الجديدة .

هناك تطابق بين الاتجاهات والقيم ، غير أن الاتجاه يختلف عن القيمة ، من حيث أن الاتجاه يشير الى تنظيم مجموعة من المعتقدات حول موضوع معين ، أو موقف معين يتعلق بأسلوب مفضل ، وأن القيمة تشير الى معتقد وحيد أو أساس من نوعية خاصة جداً.

عندما تدخل التكنولوجيا الجديدة السوق - التعليم عبر الإنترنت هل سيحل محل التكنولوجيا القديمة بالكامل - هل ستعايش التكنولوجيا القديمة والحديثة جنباً إلى جنب.

إن دعم المؤسسات وتفعيلها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التحديث بل أن مفهوم "المؤسسية" في ذاته يقع في قلب مفهوم التحديث، ولا يمكن تصور تفعيل المؤسسات دون رفع وتطوير كافة صور المشاركة السياسية والاجتماعية والثقافية التي تضمن تمثيلاً مناسباً لكافة فئات المجتمع.

وحقيقة أن السلوك البشري يختلف كثيراً من مكان معين ومن زمان إلى زمان ولا تحول دون التفرقة بين الوجود التي يختلف ويتغير فيها هذا السلوك والوجوه التي لا يختلف ولا يتغير فيها تمنعنا من اكتساب أفكار نستطيع استعمالها في توصيف النواحي التي يتشابه فيها هذا السلوك في كل مكان أو عبر مساحات كبيرة لفترات طويلة، والنواحي التي لا يصدق عليها ذلك، ولا شك في أن الأفكار التي يشيع استخدامها في الحياة اليومية في أي مجتمع أو أي عصر لا تعيننا في هذا السياق.

وإن المسؤولية الاجتماعية الأساسية هي الحفاظ على الأمن والسلم الاجتماعي للمجتمع وأفراده، وأن ينهي عن كافة المسائل الشائكة والأمور غير المؤكدة التي يمكن أن تثير البلبلة بين أفراد المجتمع. فنقول أن الحرية ليست مطلقة وان لها قيود اجتماعية يجب مراعاتها.

#### 8-4 اتجاهات العمال نحو تنسيق ظروف العمل الطبيعية

اهمية ظروف العمل الطبيعية وضرورة العمل على تحسينها لمصلحة كل من الإنتاج والعامل في نفس الوقت. وهي أن تحسين الظروف الفيزيائية في بيئة العمل لا يؤدي ثماره المرجوة ما لم يكن مصاحباً باتجاه إيجابي لدى العاملين نحو هذا التحسين الذي يدخله المسؤولون على ظروف العمل، فإن العمال سوف يقاومون إدخال هذه التحسينات، وسوف يعملون على أن تؤدي نتائج عكسية، فينخفض الإنتاج في نفس الوقت الذي كانت تروج الإدارة زيادته. ومن هنا كانت الأهمية الكبيرة لكسب التأييد النفسي للعاملين بأن هذه التحسينات تستهدف توفير الراحة لهم، وتعود عليهم بفائدة لا تقل عما تعود به على الإنتاج، وبأن اهتمام الإدارة براحة العاملين ورضائهم هو الدافع الأول وراء اهتمامها بإدخال هذه التحسينات، ثم يلي ذلك في الأهمية الرغبة في زيادة الإنتاج. في هذه الحالة سوف يرتفع الإنتاج، حتى لو لم تتم تحسينات فعلية كبيرة في ظروف العمل.

الارتقاء بمستوى الأمن الصناعي وذلك من خلال إدراك الفرد لمخاطر عمله واتخاذ كافة الاحتياطات الوقائية .

تؤثر التكنولوجيا العالية على ترتيب عمل بديل الذي يتزايد على نحواً هاماً في كثير من قطاعات العمل في مجتمعنا، من التعليم العالي إلى الحكومة ومن التصنيع عالي الخدمات. إن العمل عن بعد يصف العمل الذي يؤدي في المنزل أو في موقع بعيد عن طريق استخدام الكمبيوتر أو الفاكس المرتبط بمكتب رئيس أو ببعض مواقع العمل الأخرى. أحياناً يسمى الترتيب "المكان المرن" في "IBM" في كندا تعني كلمة "المكان المرن" العمل من مكتب منزلي والمجيء إلى مكاتب IBM في الاجتماعات في شركات أخرى تعني كونك على الطريق مع مكتب افتراضي أو ان تقع على موقع. خطة التعليم تبني على الزيادة وتستخدم لتطوير التعليم.

خطة التعليم هي عبارة عن أفكار وأراء عن مستقبل التعلم من أجل تحسين المستويات. التغيير شيء أساسي لا بد منه، فلا يمكن الآن أداء العمل بنفس الطريقة التي كان عليها منذ عشر سنوات، فالعمل نفسه يتغير باستمرار طبقاً للتغيرات التي تطرأ على الصناعة وعلى العالم من حولنا.

تتعدد المؤسسات التربوية المسؤولة عن عملية تنشئة وتربية الأبناء وإعدادهم للحياة المستقبلية والتي تسعى المجتمعات لاستخدامها في تنمية مواردها البشرية ومواطنيها بما تقدم من معارف ومعلومات وخبرات تسهم في تشكيل وتنمية مدركات المواطنين وقدراتهم العقلية والاجتماعية.

وإن التعليم الذاتي كان وما زال يلقي اهتماماً كبيراً من علماء النفس والتربية وإمداد الأبناء للمستقبل وتعويدهم تحمل المسؤولية وإتقان المهارات الأساسية اللازمة والقدرة على حل المشكلات .

#### 9-4 القواعد الإرشادية للسياسات الجيدة

إن هناك عددًا من القواعد التي ينبغي على المنظمات مراعاتها، وذلك من أجل إيجاد سياسات فعالة، ومن أمثلة هذه القواعد ما يلي:-



- ١- أن تعكس هذه السياسات أهداف المنظمة.
- ٢- يجب أن تكون هذه السياسات ثابتة التطبيق نسبياً، وذلك من أجل ضمان العدالة داخل المنظمة. وهو منطلق أساسي لأية إدارة سليمة.
- ٣- يجب أن تكون السياسات مرنة التطبيق قدر الإمكان.
- ٤- يجب أن تكون السياسات المتبعة في منظمة ما في شكل مكتوب قدر الإمكان.
- ٥- يجب أن يتم شرح هذه السياسات وإيضاحها باستمرار.
- ٦- يجب ألا تختلط السياسات قدر الإمكان بالإجراءات والأوامر لأن الخلط بينها يفقد السياسات خاصيتها الأساسية.

#### 10-4 مفهوم الأداء

يعد الأداء بمثابة الترجمة العلمية لجميع القرارات والخطط والاستراتيجيات التي تتخذ على جميع المستويات التنظيمية .  
يعتبر مفهوم الاداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص ، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الاداء وتنوعها.  
ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تنص المنظمة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها ، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى الى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل المنظمات .

#### 11-4 متطلبات أو شروط الأداء الفعال للجماعة

- يتأثر أداء الجماعة بمجموعة من الشروط أو العوامل التي يجب أن تعمل الإدارة على توفيرها بالمستوى المطلوب حتى يتحقق المستوى الفعال لأداء الجماعة وهذه الشروط هي:
- تحديد نوع أو نمط التفاعل بين المجموعات وهذا يشتمل على تحديد مستوى ومعدل التفاعل (يومي أو أسبوعي أو شهري أو سنوي أو عدة مرات في اليوم) ويلاحظ أن معدل التفاعل يتزايد كلما تحول الإتصال أو التفاعل بين المجموعات من النوع المركزي على النوع التتابعي.
  - تحديد حجم واتجاه وطبيعة المعلومات المتدفقة من قسم الحاسبات إلى باقي أقسام المنظمة كلما اقتربت نهاية السنة المالية.
  - تحديد الوقت اللازم لإتمام التفاعل والهدف من التفاعل بين الجماعات بما يتناسب مع طبيعة وعمل كل مجموعة، وبالتالي التمييز بين المجموعات المختلفة طبقاً لعنصر الوقت اللازم لإنجاز أعمال كل مجموعة والهدف الذي تعمل من أجله كل مجموعة بمعنى آخر تحديد درجة التكامل والتعاون المطلوبة بين هذه المجموعات وكذا هيكل العلاقة بين مختلف الجماعات داخل المنظمة.
- وبمقدار التحكم في هذه الشروط أو العوامل الثلاثة بمقدار ما يتحدد قدرة الإدارة في التغلب على مختلف المشاكل المؤثرة في كفاءة الأداء على مستوى المنظمة.

#### 12-4 التحسين المستمر في الأداء KAIZEN

KAIZEN كلمة يابانية تعني التحسين المستمر وفقاً للمنهج الياباني KAIZEN، فإن تطوير الأداء للمنظمة يتسم بالصفات التالية :

- ١- أن التطوير المستمر مسئولية كل إنسان في المنظمة، وليس وفقاً على جماعة أو مستوى إداري معين.
- ٢- أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات Processes ولا يهتم بالنتائج Results، فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولاً إلى النتائج الأفضل.
- ٣- أن KAIZEN هي تحسين الأداء في كل المجالات الاستنتاجية، التسويقية، التمويلية، والإدارية.... إلخ، فالتحسين لا يقتصر على مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المنظمة.
- ٤- أن التحسين المستمر وفقاً لهذا النهج وهو مسئولية شاملة للإدارة والعاملين أيضاً.
- ٥- إن KAIZEN هو توليفة متكاملة من الفكر الإداري، ونظم العمل، وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
- ٦- لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل ومن ثم فالإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.
- ٧- تعتمد فلسفة KAIZEN على التسليم بأهمية العميل، وضرورة إرضائه وإشباع رغباته، فالمستهدف في النهاية هو العميل، فهي فلسفة.
- ٨- إن KAIZEN عملية مستمرة في ذاتها، ولا بد أن توليها الإدارة والعاملين اهتماماً مستمراً (لا يقل عن 50% من الوقت).
- ٩- إن فلسفة التحسين تعني الارتقاء بمستوى الأمن الصناعي .

#### 13-4 بعض الاتجاهات الحديثة في قياس كفاءة الأداء

- نحاول فيما يلي تلخيص بعض الاتجاهات العامة في طرق قياس كفاءة العاملين في الوقت الحاضر:-
- الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضع التقييم في توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
  - الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.
  - الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.
  - ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصرها على المشرف المباشر فقط.
  - يوجد اختلاف في الأداء في كل المستويات بوجه خاص.

#### 14-4 البدائل المتاحة أمام الإدارة لزيادة فعالية أداء الجماعات في التنظيم :

- ١- تعتبر القواعد والاجراءات هي أبسط الطرق لربط مجموعات العمل وتحديد العلاقة بينها داخل المنظمة.

- ٢- التنظيم الرأسي على أساس خط السلطة المستقيم حيث تنظم الجماعات داخل المنظمة في شكل هرمي يجمعها رأس واحد وهو المدير المسئول أو رئيس مجلس إدارة الشركة حيث يمكن الرجوع إليه كنقطة تنسيق بين مختلف الجماعات في نفس الوقت .
- ٣- التخطيط : يمكن الاتجاه إلى التخطيط كأسلوب لزيادة مستوى التفاعل والتكامل بين الجماعات وخاصة إذا لم تكن الإجراءات واللوائح بالإضافة إلى التنظيم المعمول به طبقاً للطريقة السابقة كافيًا لزيادة مستوى التفاعل بين المجموعات الإدارات أو الأقسام المختلفة بالمنظمة.
- ٤- الربط بين المجموعات عن طريق مندوبي اتصال: يفصل تحديد مندوب اتصال بين مختلف المجموعات للربط والتنسيق بينهما خاصة عندما تزيد كمية المعلومات المتداولة بين هذه المجموعات وعندما يزيد معدل الاتصال والتفاعل بينها ويمكن النظر إلى هذا المندوب كنقطة تنسيق أو همزة وصل بين المجموعتين أو مختلف الجماعات المتصلة بموقف معين داخل المنظمة.
- ٥- طرق العمل الخاصة: عندما يزيد عدد الوحدات أو الإدارات أي المجموعات المشتركة في التفاعل التنظيمي تصبح الأساليب السابقة غير كافية للإرتفاع بمستوى التفاعل بين هذه المجموعات لما يستغرقه ذلك التفاعل من وقت ومجهود للتغلب على هذه الصعوبة العملية.
- طرق العمل الدائمة: يتميز هذا الأسلوب بأنه مرتبط بالمشاكل أو المهام الخاصة.
- التكامل بين الأقسام أو الجماعات عندما يزيد معدلات الاتصالات والتفاعل بين المجموعات.

#### 15-4 القدرات والمهارات الأساسية للتعامل الناجح والفعال مع الآخرين

إن رجل التعامل الناجح والفعال يجب أن تتوفر فيه القدرات والمهارات الأساسية التالية:

- الكفاءة المهنية
- القدرة على الابتكار والتجديد
- الاستفادة من الفرص المتاحة
- النظرة المستقبلية للأمر
- العدل والمساواة والاستقرار
- الاتزان الانفعالي.

#### 16-4 مميزات الدعم الإلكتروني :

إن وجود الدعم والتوجيه في التعلم الإلكتروني عبر الويب له أهميته ومميزاته للحصول على تعلم جيد فهو يساعد المتعلم على :-

- تطوير معرفته وبناء معرفة جيدة.
- زيادة مهارته نحو القيادة في العملية التعليمية.
- كيفية التعامل مع البرنامج التعليمي لإنجاز المهام المطلوبة.
- تحقيق مستوى الكفاية في المهارات التعليمية المستهدفة.
- بناء جسر بين ما يعرفونه وبين ما هو مستهدف أن يعرفوه وينتجوه.
- تعد مدخلا للتعلم الفردي أو الذاتي.
- معرفة ما يجب القيام به حتى يحققوا المهام المستهدفة.
- تنمية المهارات والمعارف المختلفة.
- اختصار الوقت والجهد في التعلم مما يؤدي إلى تعلم أكثر.

- وجود الدعم في أي برنامج تدريبي يؤدي إلى التقليل من الشعور بالإحباط.

وجود قواعد البيانات كاملة عن كل المواطنين، شاملة كل ما يرتبط بهم، من دخولهم وأملاكهم، بما فيها أرصدة البنوك، من شأنه التيسير على الناس، في الحصول على حقوقهم، بعد أن يؤس غالبيتهم من تسلمها، لفرط البيروقراطية، التي يجيد التعامل معها الطرف الآخر. أن البعض يعتقد أنهم لا يجب أن يلتزموا بقواعد السلوك، لمجرد أنهم يمتلكون تكنولوجيا جديدة، ولكن أداب السلوك يجب أن تلحق بالتكنولوجيا. وإذا كان تنفيذ هذه الفكرة يحتاج لسن تشريعات جديدة، فلنشرع في عملها، وهو اقتراح أتوجه به لنوابنا في البرلمان، أتمنى أن يجد الاهتمام اللائق بقدرة، لتمكين أصحاب الحقوق. قدرة الحكومة على تنفيذ قاعدة بيانات قوية لمواطنيها، يفتح باب الأمل، في تيسير الإجراءات على الناس وتوفير وقتهم وجهدهم. التفكير الابتكاري قدرة الفرد على حفظ انتباهه وتركيزه في موضوع ما لفترة أطول من غيره، وكذلك القدرة على التقويم واستبعاد الأفكار السلبية واستدعاء الأفكار الإيجابية والمبادرة. ويمكن اعتبار اتجاه مفهوم المهارات بمثابة الإطار الإدراكي الواسع الذي يجعلنا ننظر الى النشاط العقلي على أنه مجموعة عمليات متبادلة التأثير فيما بينها أكثر منها مجرد عمليات منفصلة ومستقلة بعضها عن البعض الآخر مثل الاحساس sensation والإدراك perception والذاكرة والانتباه attention والتفكير thinking

#### 17-4 تقويم الأداء

يشتمل هذا النظام على تقارير الأداء، ومعايير الأداء، وتصحيح الانحرافات، بالإضافة الى الرقابة على تكلفة العمل والإنتاجية. يعتبر الإنجاز الإلكتروني أحد مداخل التقويم الأصل والذي يرتبط بممارسة المعلم وأخصائي تكنولوجيا التعليم فهو يستخدم في تقديم الأداء نظرًا لأنه يتضمن ما قاموا من إنجازات وما حققوه من مخرجات وذلك من خلال وثائق وأدلة واقعية توضح الخبرات والأنشطة والمهارات والمشاركات ومن ثم يتيح لهم إمكانية التقويم الذاتي والتعرف على جوانب القوة والضعف في أدائهم. هو إن التقويم النفسي هو الإجراء المعتاد في المجالات النفسية والتربوية وأكثر عمومية من القياس، فالتقويم يعتمد على المقاييس أو على غير من طرق جمع المعلومات عن السلوك الإنساني.

#### 18-4 ضعف الإدارة الجماعية رغم كثرة الكفاءات الفردية :

فهناك غياب ملحوظ في القدرة على العمل كفريق على الرغم من وجود كفاءات فردية متميزة في كل المجالات، ولهذا نجد بطولات وإنجازات متعددة على المستوى الفردي جوائز نوبل وعدد كبير من الشخصيات الفذة في كل المجالات العلمية والفنية والأدبية والسياسية والدينية) يقابلها فشل ملحوظ في الإدارة الجماعية. وهناك بعض التفسيرات لحديث الرسول ﷺ: (إذا فتحتم مصر فاتخذوا منها جندا فهم خير أجناد الأرض..).

## 5- الدراسات السابقة :

### (1-5) دراسة (ناصر - 2015) :

اكتشفت الدراسة على أهمية الحوافز المعنوية بالنسبة لهم فقد تبين أن قرابة 20% من الأخصائيين الإرشاديين المبحوثين أقرروا بأن الحوافز المعنوية ذات أهمية منخفضة بالنسبة لهم كما تبين أن حوالي 30% من الأخصائيين الإرشاديين المبحوثين أقرروا بأن الحوافز المعنوية ذات أهمية متوسطة بالنسبة لهم، في حين أقر القرابة 44% الأخصائيين الإرشاديين المبحوثين الحوافز المعنوية ذات أهمية مرتفعة بالنسبة لهم.

### (2-5) دراسة (بكر - 2009) :

كشفت الدراسة إن حسن إدارة علاقات العمل الاجتماعية (Work Relationships) وهو أساس نجاح المنظمات حيث تقوم العلاقات الاجتماعية (بين الزملاء - بين الرؤساء، والمرؤوسين، بدور مهم أثناء لعديد من المهارات داخل المنظمات مثل صناعة القرار، التأثير على الأفراد تبادل المعلومات، الاتصال، البناء التنظيمي، الترقية، التدريب، والدعم النفسي والمعنوي للأفراد، نجد أن نوعية علاقات العمل لها دور هام في اتجاهات العاملين نحو المنظمة).

### (3-5) دراسة (القرني - 2015)

توصلت الدراسة إلى: إن القيم التنظيمية تعد مظاهر سلوكية تتعلق بالكيفية التي يستجيب بها الموظف إزاء المواقف الوظيفية المختلفة في منظمته والتي في ضوء خبرته تحدد بشكل كبير مستوى اتجاهاته، وإدراكاته ومعتقداته الوظيفية، مما يجعل زيادة سنوات الخبرة التأثير الأكبر في ممارسة تلك القيم.

### (4-5) دراسة (خزام - 2009)

اتضح من الدراسة أن لمواجهة المعوقات الإدارية تحقيق التوازن بين الجوانب الاجتماعية والاقتصادية وتوفير البيانات الحديثة والدقيقة واستخدام الأسلوب العلمي في تقدير حاجات المجتمع. تشير النتائج إلى ان هناك مجالات اتفاق واختلاف في وجهات نظر المشاركين. ومع ذلك، يبدو أن هناك اختلافات واسعة فيما يتعلق بوجود استراتيجية محددة لتبادل المعرفة، ومدى فهم العاملين.

### (5-5) دراسة (Abdelkader - 2015)

أثبت البحث أن الثقة في زملاء العمل تعد أقوى مؤشر للتنبؤ بالإنغماس الوظيفي، يليها الثقة في الإدارة العليا، وأخيراً الثقة في الرئيس المباشر.

### (6-5) دراسة (عبد الله - 2017) :

توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط جوهري سلبي بين التشاؤم والرضا الوظيفي وهذه نتيجة متوقعة، ويرتفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال فرص العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار، ومدى تحقيق الوظيفة للطموحات الشخصية وتحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين، وزيادة المساندة الاجتماعية، وهذا يقلل من النظرة التشاؤمية، ويرفع من النظرة التفاؤلية التي لها دور مهم في الارتقاء بحياة الإنسان وتحقيق رفاهية وسعادته ورضائه الوظيفي.

**(7-5) دراسة ( أبو بكر - وحيد - 2010 ) :**

توصلت الدراسة إلى :عدم وضوح مفهوم التطوير والتفسير التنظيمي لدى غالبية مفردات العينة، وقد انعكس ذلك على درجة حماس الأفراد لعملية التغيير والتطوير التنظيمي.

- ضعف قدرة المديرين في اكتساب ثقة وتأييد الرؤساء والقيادات لدعم عملية التغيير والتطوير التنظيمي .
- حرص البعض على استمرار البيروقراطية وعدم تغييرها أو تطويرها .

**(8-5) دراسة ( السنواني - 2015 ) :**

أوضحت الدراسة أنه يوجد تأثير معنوي لجميع أبعاد التمكين النفسي على عدالة الإجراءات، حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي للإستقلال الوظيفي، والتأثير الوظيفي على عدالة الإجراءات عند مستوى معنوي  $> 0.01$  كما يوجد تأثير معنوي إيجابي لكفاءة الوظيفية على عدالة الإجراءات عند مستوى معنوية  $> 0.05$ ، بينما يوجد تأثير معنوي سلبي لأهمية الوظيفة على عدالة الإجراءات عند مستوى معنوية  $> 0.05$ .

**(9-5) دراسة (محمد - 2017) :**

أوضحت الدراسة أنه توجد علاقة طردية معنوية بين أبعاد إدارة علاقات العملاء (التركيز على كبار العملاء - تنظيم إدارة علاقات العملاء - إدارة علاقة العملاء - إدارة علاقات العملاء المبنية على التكنولوجيا) وبين الإلتزام كأحد أبعاد جودة العلاقة في البنوك التجارية العاملة في السوق المصرفي المصري. مما يدل على أن أبعاد إدارة علاقات العملاء مجتمعة لها تأثير معنوي على الإلتزام، كما نجح النموذج في تفسير (65.6%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث بلغ معامل التحديد (0.656).

**(10-5) دراسة ( أبو العلا - 2016 ) :**

أوضحت الدراسة أن التمكين النفسي يرتبط بكل من الارتباط بالعمل والارتباط بالمنظمة ارتباط معنوي إيجابي. وهناك علاقة إيجابية بين أبعاد التمكين النفسي وارتباط الموظفين توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين التمكين النفسي وكلا من سلوك الأداء الوظيفي وسلوك الجهد الزائد في العمل وسلوك الابتكار في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية .

**(11-5) دراسة (السبحيني - الغندور - 2017) :**

أوضحت الدراسة أنه يترتب مؤشر تحسين جودة الأداء الداخلي والخارجي من خلال تحقيق كفاءة العملية التعليمية ومدى توفيرها لمتطلبات بيئة العمل الخارجي بمتوسط حسابي 4.66.

**(12-5) دراسة ( جودة - عبد اللطيف - 2017 ) :**

أوضحت الدراسة أنه يتبين من الدراسة أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين أبعاد العقد النفسي وأبعاد الارتباط الوظيفي، ويدل هذا أنه يمكن الاستدلال على درجة الارتباط الوظيفي من مدى الوفاء بالعقد النفسي حيث أنه كلما زادت درجة الوفاء بالالتزامات العقد النفسي، زادت درجة الارتباط الوظيفي.

وبالتالي عدم صحة الفرض الأول من فروض الدراسة وتبين أنه "لا يوجد ارتباط معنوي بين ابعاد العقد النفسي وأبعاد الارتباط الوظيفي".

**(13-5) دراسة ( مرزوق - 2018 ) :**

أكدت النتائج على أن لتقييم الأداء تأثير معنوي على شعور العاملين بسلوكيات الاستقواء الموجهة نحو العاملين بالمستشفيات ولذلك يجب على قادة المستشفيات زيادة إدراك العاملين لممارسة تقييم الأداء وعدالتها وموضوعيتها، وذلك من خلال إشراك العاملين في المستشفيات في عملية تصميم معايير الأداء، وجمع وتحليل البيانات الخاصة لتقييم الأداء وإطلاع العاملين على نتائج تقييم الأداء مع إعطاء الحق لهم في الاعتراض على تلك النتائج، بالإضافة إلى تضمين معايير تقييم أداء العاملين بالمستشفيات معايير سلوكية تتعلق بالسلوكيات التي تعتبر سلوكيات (استقواء).

**(14-5) دراسة ( عشموي - 2020 ) :**

أوضحت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الصلابة النفسية والرضا عن الحياة لدى عينة الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائيًا بين الصلابة النفسية والمستوى الاجتماعي والثقافي للأسرة. كما أكدت النتائج عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في مقياس الصلابة النفسية ومقياس الرضا عن الحياة.

**(15-5) دراسة ( أحمد - 2000 ) :**

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الضبط الداخلي وذوي الضبط الخارجي في الاستعداد للأداء الإبداعي والميل للإبداع. حيث مال ذو الضبط الداخلي للإبداع أكثر من أقرانهم ذوي الضبط الخارجي.

**(16-5) دراسة ( خزام - 2009 ) :**

اتضح من الدراسة أن لمواجهة المعوقات الإدارية تحقيق التوازن بين الجوانب الاجتماعية والاقتصادية وتوفير البيانات الحديثة والدقيقة واستخدام الأسلوب العلمي في تقدير حاجات المجتمع.

**(17-5) دراسة ( عبد الله - 2017 ) :**

أبرز البحث أن الثقة في زملاء تعد أقوى مؤشر للتنبؤ بالانغماس الوظيفي ، يليها الثقة في الإدارة العليا ، وأخيراً الثقة في الرئيس المباشر .

**(18-5) دراسة ( موسى - 2013 ) :**

اتضح من الدراسة أن استخدام إدارة الجودة الشاملة في التعليم يؤدي الى التحسين المستمر في كل ما يتعلق بالعملية التعليمية من منهج دراسي، وكتاب مدرسي ، ومعلم وطالب ، وهيئة عامة.

**(19-5) دراسة ( أبو ليقة - 2019 ) :**

تبين من نتائج البحث أن تعد سلوكيات أصوات العاملين من أهم المتغيرات الإدارية الحديثة، حيث ينظر لهذه المتغيرات على أنها مصدر الحصول للمنظمات على الأفكار الإبداعية ، وبالتالي تعزيز سلوكيات أصوات العاملين لا بد ان يكون في مقدمة الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة.

**(20-5) دراسة ( الأطروشي - السيد - 2019 ) :**

أوضحت الدراسة إن أفضل أداء انتاجي ممكن يكون في الغالب غير معروف ، ولقياس هذا الأداء سيكون مكلفة للغاية ، ولا تدعى الكفاءة قياس الإمكانات المادية المطلقة للتوليفات المختلفة لعوامل الإنتاج .

**(21-5) دراسة (علي - 2020) :**

أسفرت النتائج عن تحسين بيئة التطبيق لأساليب محاسبة زيادة التكلفة من خلال التعليم والتدريب المستمر على تطبيق الأساليب المحاسبية الحديثة ، وإتاحة المجال لإنشاء قاعدة معلومات استراتيجية توفر معلومات حول أداء العاملين .

**(22-5) دراسة (مرزوق - البزاوي - 2020) :**

أوضحت الدراسة أنه يوجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي وفقا لآراء العاملين بالبنوك التجارية العامة محل الدراسة .

**(23-5) دراسة (أبو صالح - 2019) :**

توصلت نتائج الدراسة الى وجود مستوى عال من التمكين النفسي لدى موظفي وزارة الصحة بالمستشفيات الحكومية التابعة لها بمدينة الطائف وهذه النتائج تؤكد على أن وزارة الصحة تدرك أهمية التمكين النفسي وذلك تماشياً مع رؤية المملكة وكذلك برنامج التحول الوطني .

**(24-5) دراسة (المرسى - عبد الكريم - 2019) :**

تبين من نتائج البحث أن الأداء المؤسسي اليوم حديث الساعة سواء كان ذلك في نطاق المنظمة أو على مستوى الدولة ككل فالنظور التقني ومحدودية الموارد وزيادة المنافسة جعل المنظمات تلقي الى زيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات.

**(25-5) دراسة (أمين - مصطفى - عبد الظاهر - 2019) :**

زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد تجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاها مختلف داخل التنظيم لدعم عمليات اتخاذ القرارات.

**٦- طبيعة المشكلة**

عندما يتم التعرف على مشكلة، يبدأ البحث عن المعلومات. وهذه المعلومات توضح طبيعة المشكلة وتقتراح الحلول البديلة ويتم تقييم هذه المعلومات بعناية.

**٧- مشكلة وتساؤلات البحث**

كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن وجود مشاعر سلبية لدى بعض العاملين بالوحدة المحلية بكفر الجرايدة بمحافظة كفر الشيخ، مع انخفاض نسبي في مشاركة المستويات الإدارية الأدنى في عملية صنع واتخاذ القرارات، وضعف المرتبات والحوافز بالإضافة إلى غموض العلاقة بين مستوى التمكين النفسي للعاملين في الوحدة المحلية ومستوى الأداء الفعلي الايجابي لديهم.

وتشير هذه النتائج عدد من التساؤلات، التي تمثل مشكلة البحث، والتي يمكن طرحها على النحو التالي :-

- ما هو مستوى متغيرات التمكين النفسي للعاملين في الوحدة المحلية بكفر الجرايدة بمحافظة كفر الشيخ.
- هل يوجد اختلافات بين مستوى التمكين النفسي للعاملين في الوحدة المحلية بكفر الجرايدة بمحافظة كفر الشيخ باختلاف خصائصهم الديموغرافية.
- ما هو مستوى الداء الفعلي لدى العاملين في الوحدة المحلية بكفر الجرايدة بكفر الشيخ.



- ما هو نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى التمكين النفسي للعاملين في الوحدة المحلية بكفر الجرايدة بمحافظة كفر الشيخ ومستوى الأداء.
- كيف يمكن تحسين مستوى الأداء الفعلي لدى العاملين في الوحدة المحلية بكفر الجرايدة بكفر الشيخ.
- ما هي الآثار المترتبة على الأداء الفعلي المميز.
- ما هي الصعوبات التي تواجه المؤسسات في تحقيق التمكين النفسي للعاملين.

#### ٨- أهداف الدراسة

- تتمثل الأهداف الرئيسية لهذا البحث في الأهداف التالية :-
- تحديد مستوى متغيرات التمكين النفسي للعاملين في الوحدة المحلية بكفر الجرايدة بكفر الشيخ.
  - الكشف عن مدى وجود اختلافات بين مستوى متغيرات التمكين النفسي للعاملين في الوحدة المحلية بكفر الجرايدة بمحافظة كفر الشيخ باختلاف خصائصهم الديموغرافية.
  - تحديد مستوى متغيرات الأداء الفعلي لدى العاملين.
  - تحديد الآثار المترتبة على الأداء الفعلي المميز.
  - الكشف عن مدى وجود إختلافات بين مستوى الأداء الفعلي لدى العاملين وذلك باختلاف خصائصهم الديموغرافية .
  - تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى التمكين النفسي للعاملين والأداء الفعلي.
  - تحديد كيفية تحسين مستوى الأداء الفعلي لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم بكفر الشيخ.
  - وضع تصور مقترح لزيادة المستوى الفعلي المميز.

#### ٩- فروض البحث

- في ضوء مشكلة وأهداف البحث، وبناء على التأهيل النظري من الدراسات السابقة، قامت الباحثة بصياغة فروض البحث، وذلك على النحو المبين أدناه:
- ١- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى متغيرات التمكين النفسي للعاملين في الوحدة المحلية بكفر الجرايدة بمحافظة كفر الشيخ باختلاف خصائصهم الديموغرافية.
  - ٢- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى متغيرات التمكين النفسي للعاملين في الوحدة المحلية بكفر الجرايدة بمحافظة كفر الشيخ مأخوذ بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته على حدة وذلك باختلاف خصائصهم الديموغرافية.
  - ٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى متغيرات التمكين النفسي للعاملين ، ومستوى الأداء الفعلي الإيجابي لديهم مأخوذًا بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته على حدة.

## ١٠- أهمية الدراسة

### من الناحية الأكاديمية :-

كشفت العديد من الدراسات السابقة، عن ندرة الدراسات التي تناولت كلاً من التمكين النفسي للعاملين، والأداء الفعلي المميز، وهو ما يؤكد الأهمية الأكاديمية لهذا البحث ويتضح ذلك من خلال العرض التالي:

- فيما يتعلق بالتمكين النفسي للعاملين:  
أهمية وضرورة إجراء المزيد من الأبحاث حول العلاقة بين التمكين النفسي للعاملين من ناحية، ونتائج الأعمال من ناحية أخرى.  
وأكد بعض العلماء على ندرة الأبحاث التي تناولت أثر التمكين النفسي على الأداء الفعلي المتميز.

### فيما يتعلق بالأداء الفعلي المميز :

- أكد بعض العلماء على وجود ندرة في الدراسات التي تناولت الأداء الفعلي المميز، وأكد البعض الآخر بضرورة إجراء أبحاث مستقبلية لدراسة كيفية تحقيق الأداء الفعلي المميز.  
اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوبين النظري والتطبيقي وذلك كما يلي:-

#### ١- أسلوب الدراسة النظرية:

اعتمد الباحث في جميع بيانات هذه الدراسة على البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية، وكذلك الكتب العلمية العربية والأجنبية التي اختصت بدراسة المفاهيم النظرية المرتبطة بعناصر موضوع هذا البحث.

#### ٢- أسلوب الدراسة الميدانية:

وقد أجرت الباحثة هذه الدراسة لتحقيق أهداف البحث، حيث تمت الدراسة على النحو التالي :-

### من الناحية التطبيقية

إن محاولة الكشف عن أثر التمكين النفسي للعاملين في مستوى الأداء الفعلي المميز، يمثل محاولة لتحقيق الاستفادة في البيئة العربية بصفة عامة والبيئة المصرية بصفة خاصة مما تمت دراسته في البيئة الغربية.

فقد أثبتت العديد من الدراسات السابقة "الأجنبية منها والعربية" الأهمية التطبيقية بكل من التمكين النفسي للعاملين والأداء الفعلي المميز، وهو ما يتضح من خلال العرض التالي:

- فيما يتعلق بالتمكين النفسي للعاملين:  
تحقيق التمكين النفسي للعاملين يعد أمراً بالغ الأهمية للمنظمات عمومًا، وفي منظمات القطاع العام على وجه التحديد.
- فيما يتعلق بالأداء الفعلي المميز :  
أن مستوى الأداء الفعلي المميز له نتائج إيجابية على المستوى الفردي والتنظيمي.

### ١١ - حدود البحث:

يمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى:-

#### الحدود الزمنية للبحث:

وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث من مصادرها المختلفة من (يناير - 5 فبراير ) 2021، الحدود المكانية في البحث: وتتمثل في الوحدة المحلية بكفر الجرايدة بمحافظة كفر الشيخ، وقد اختارت الباحثة هذه القرية، وانتماء الباحثة لهذه القرية. الحدود البشرية للبحث: وتتمثل الحدود البشرية لهذا البحث في جميع العاملين في الوحدة المحلية بكفر الجرايدة بمحافظة كفر الشيخ، والذين يراد قياس مستوى متغيرات تمكينهم النفسي، وقياس مستوى الأداء الفعلي المميز.

### ١٢ - منهج الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، حيث يهدف الى التحليل الوصفي الى وصف الظاهرة قيد الدراسة من خلال ما جمعه من بيانات ، وقد اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على :  
أ) الدراسة النظرية : حيث قام الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات والمراجع التي ترتبط بالدراسة.  
ب) الدراسة الميدانية : حيث قام الباحث بصياغة استبانة تشتمل على المتغيرات المستقلة والتابعة بغرض معرفة العلاقات التي ترتبط بينها ، تطبق الاستمارة على جميع العاملين بالوحدة المحلية بكفر الجرايدة بمحافظة كفر الشيخ .

### ١٣ - تصميم البحث

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي الاستقرائي بغرض الوصف الدقيق لخصائص متغيرات البحث، والعلاقات أو الاختلافات القائمة بينها.

### ١٤ - مجتمع البحث:

تم تحديد حجم مجتمع هذا البحث من العاملين في الوحدة المحلية بكفر الجرايدة بمحافظة كفر الشيخ، حيث كان حجم المجتمع 43 مفردة والاستمارات الصالحة 39 من إجمالي 43.

#### نبذة مختصرة في محافظة كفر الشيخ:

تقع محافظة كفر الشيخ شمال جمهورية مصر العربية بين فرعي نهر النيل في الجزء الشمالي الغربي من دلتا نهر النيل، وتبلغ مساحتها حوالي 3748 كم<sup>2</sup> وتتكون المحافظة إداريا من عشرة مراكز.

شعار المحافظة عبارة عن مركب فرعوني مرسوم على شراعه سنبلتين ويتوسطها ثلاث دوائر، وسميت محافظة كفر الشيخ بهذا الاسم نسبة الى الشيخ طلحة أبي سعيد التلمساني المغربي.

كانت محافظة كفر الشيخ بحدودها الحالية ضمن مديرية الغربية في التقسيمات الإدارية التي أنشأها "محمد علي" سنة 1833 ، وفي عام 1960 أصدر الرئيس جمال عبد الناصر قراراً جمهورياً رقم 1755 بتغيير إسمها من مديرية كفر الشيخ الى محافظة كفر الشيخ ، أصبحت حالياً تتكون من 10 مراكز تضم 13 مدينة.

#### ١٥- توصيات الدراسة :

- في ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة الحالية ، وبناءً على ما قدمه الباحث من تفسير ومناقشة لنتائج الدراسة يمكن للبحث الحالي أن يتقدم بمجموعة من التوصيات هي :
1. ضرورة عقد دورات تدريبية تبين أسباب تواجد التهمك التنظيمي .
  2. تحقيق مبدأ العدالة بين الأفراد.
  3. تحسين بيئة العمل .
  4. تنمية كفاءة جميع العاملين .
  5. تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية .
  6. زيادة المرتبات لتحسين المستوى المعيشي .
  7. المشاركة في اتخاذ القرارات .

#### ١٦- صدق وثبات الاستبيان:

وفي هذه المرحلة فقد مر تعميم الاستبيان بمرحلتين أساسيتين هما:  
المرحلة الأولى: وهي مرحلة الصياغة المبدئية للاستبيان والتي بدأت فيها بصياغة عدد من الأسئلة حول كل من أجزاء الاستبيان ثم راعى الباحث فيها وضوح الأسئلة، وبساطة العبارة، وسهولة اللغة، وتسلسل الأسئلة بطريقة منطقية وعدم تضمينها وقائع شخصية أو محرجة.  
المرحلة الثانية: وفيها تم تطبيق استمارة الاستبيان على 39 فرد من مجتمع البحث، هذا إلى جانب عرض الاستبيان على عدد من المحكمين وذوي الخبرة في هذا المجال بلغ عددهم خمسة محكمين، وبذلك امكن الاطمئنان على الصدق الظاهري للاستبيان والثبات الداخلي للبيانات قبل تطبيقها النهائي على مجتمع الدراسة.

#### ١٧- نتائج

توقف أهمية البحث على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها، على قيمتها العلمية وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستناد إليها ونتائج يمكن الاستفادة منها.  
يمكن مناقشة أهم نتائج هذا البحث، ومدى اتفاق أو اختلاف كل منها مع نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك من خلال العرض التالي:  
في ضوء نتائج الدراسة الميدانية لهذا البحث، وبناءً على نتائج تحليل العلاقة بين التمكين النفسي للعاملين في الوحدة المحلية بكفر الجرايدة بمحافظة كفر الشيخ، ومستوى الأداء الفعلي المميز، واسترشاداً لما توصلت إليه الدراسات السابقة ذات الصلة، فيما يلي بعض التوصيات

- العملية، والتي استهدفت تحسين مستوى الأداء الفعلي لدى العاملين في الوحدة المحلية \_ كفر الجرايدة بكفر الشيخ:
- أ. الاهتمام بتحسين ظروف العمل المادية والمعنوية بالمديرية.
  - ب. الاهتمام بإكساب جميعا العاملين بالمديرية الخبرات اللازمة لأداء مهام أعمالهم على أكمل وجه.
  - ج. ضرورة وضع كل عامل بالوحدة في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته وقدراته ومهاراته.
  - د. الاهتمام بالدورات التدريبية تصقل شخصية أي قيادي.
  - ه. إتاحة فرص المشاركة الإيجابية الواعية في صنع القرارات.
  - و. استخدام إدارة نظم المعلومات والتحول الرقمي.
  - ز. نشر مبادئ أخلاقيات العمل.

## 19 -توصيات

- 1- العمل على تحقيق التوافق بين مخرجات العملية التعليمية والتدريبية ومتطلبات سوق العمل خاصة في مجال استيعاب التكنولوجيا المتقدمة التي يتزايد الاعتماد عليها في ظل العولمة.
  - 2- وضع برنامج لتحديث الفكر يقوم على إعلاء قيمة العقل ونشر الفنون وترسيخ الجهد الإنساني الجماعي وروح الانتماء.
  - 3- ضرورة إعادة النظر في أهداف ومفاهيم وآليات عمل المؤسسات القائمة على خدمة العلم والتعليم والثقافة.
- يمكن اقتراح بعض القضايا الهامة والتي تصلح – ومن وجهة نظر الباحث – كأبحاث مستقبلية، وهي:

### أ- البحوث المستقبلية المتعلقة بالتمكين النفسي للعاملين:

- 1- أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة "دراسة تطبيقية".
- 2- أثر الثقة التنظيمية على الاتصالات الإدارية.
- 3- أثر التمكين الإداري والولاء الوظيفي "دراسة تطبيقية".
- 4- أثر التمكين النفسي للعاملين في العون التنظيمي "دراسة تطبيقية".

### ب- البحوث المستقبلية المتعلقة بالأداء الفعلي المميز

- 1- دور الاستغراق الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- 2- أثر التمكين الإداري في الانتماء والولاء التنظيمي "دراسة تطبيقية".
- 3- الإغتراب الوظيفي وأثره على أداء العاملين.
- 4- تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين.

## قائمة استقصاء

أثر التمكين النفسي للعاملين على الاداء الفعلي الايجابي  
دراسة تطبيقية على الوحدة المحلية بكفر الجرايدة بمحافظة  
كفر الشيخ

السادة العاملين والعاملات

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الجانب النفسي للعاملين على الأداء الفعلي الإيجابي  
دراسة تطبيقية.

ويسعدني أن أوضح لسيادتكم أن نجاح البحث يتوقف على مدى مساهمتكم الفعالة بأرائكم البناءة  
حول متغيرات البحث، أن البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وأشكركم على حسن تعاونكم

الباحث

د/ هناء أحمد محمد خليل

مدرس العلوم السلوكية بالمعهد العالي  
للإدارة وتكنولوجيا المعلومات بكفر الشيخ

أولاً : نرجو من سيادتكم وضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة:

- النوع :  ذكر  أنثى
- الحالة الاجتماعية :  أعزب  متزوج  أرمل  مطلق
- العمر :  أقل من 25 سنة  من 25 إلى أقل من 35 سنة  من 35 إلى أقل من 45 سنة  من 45 سنة فأكثر
- مستوى التعليم :  أقل من جامعي  جامعي  دراسات عليا
- عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية :  أقل من ثلاث سنوات  أقل من 6 سنوات  أقل من 9 سنوات  أقل من 12 سنة  أكثر من 13 سنة

ثانياً: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالتمكين النفسي، يرجى إبداء آرائكم في الخانة التي تتناسب معكم.

أ - التمكين النفسي

م	العبارة	دائماً	إلى حد ما	لا	الترتيب
1	يوجد اهتمام من الإدارة العليا للعاملين برفع الروح المعنوية.	8 - 20%	20 - 51%	11 - 28%	17
2	إتباع حرية التصرف للمرؤوسين	13 - 33%	14 - 35%	12 - 30%	15
3	لديك شعور بالثقة بالنفس	33 - 84%	5 - 12%	1 - 2%	5
4	إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذا قيمة	28 - 71%	9	2 - 5%	8
5	شعور الفرد بأنه قادر على انجاز الاعمال	31 - 79%	7 - 17%	1 - 2%	6
6	الفرد يمتلك حرية اختيار طرق تنفيذ عمله	15 - 38%	20 - 51%	4 - 10%	14
7	إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها	18 - 46%	17 - 43%	4 - 10%	12
8	التمكين النفسي يمنحهم سلطة اتخاذ قرارات	30 - 76%	7 - 17%	2 - 5%	7
9	العاملين الذين لديهم تمكين نفسي هم الأكثر استقراراً	33 - 84%	5 - 12%	1 - 2%	4
10	التمكين النفسي طريق الابداع	34 - 87%	2 - 5%	3 - 7%	1

م	العبارة	دائماً	إلى حد ما	لا	الترتيب
11	التمكين النفسي يساعد على البقاء في بيئة العمل الصالحة	84-33%	7-3%	7-3%	3
12	التمكين النفسي يساعد على الالتزام التنظيمي	66-26%	30-12%	2-1%	9
13	التمكين النفسي يساعد على سرعة انجاز الاعمال ودقتها	87-34%	12-5%	-	2
14	التمكين النفسي يساعد على تحسين انتاجك بشكل عام	66-24%	35-14%	2-1%	10
15	شعور العاملين بالتمكين النفسي	41-16%	53-21%	5-2%	13
16	توفر الإدارة أدوات القوة للعاملين	48-19%	38-15%	12-5%	11
17	توزيع مصادر القوة يمكن أن يكون له تأثير محدود	30-12%	66-24%	7-3%	16
		الانحراف المعياري = 1274.88		المتوسط الحسابي 23.94	

#### ب - عوامل تنظيمية

م	العبارة	دائماً	إلى حد ما	لا	الترتيب
1	توفير مبادئ توجيهية واضحة تساعد في بناء وتنمية التمكين النفسي	66-24%	30-12%	7-3%	7
2	إشراك العاملين في جميع جوانب حياتهم المهنية	33-13%	56-22%	10-4%	21
3	الوصول إلى أنواع المعلومات المختلفة	35-14%	56-22%	7-3%	19
4	سهولة الحصول على المعلومات	43-17%	53-21%	2-1%	14
5	تشجيعهم على التعبير عن أفكارهم	51-20%	41-16%	7-3%	9
6	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	56-22%	33-13%	10-4%	8
7	تساهم في الدعم الاجتماعي والنفسي	66-26%	20-8%	12-5%	5
8	تشعر بالأمان الوظيفي	48-19%	33-13%	17-7%	10
9	احساس الموظف بالرضا الوظيفي	28-11%	48-19%	23-9%	22
10	توافر إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة	25-10%	41-16%	33-13%	24
11	وجود رؤية استراتيجية لإدارة المنظمة يسهم بقوة في تحقيق التمكين	38-15%	53-21%	7-3%	16
12	مساندة القادة للعاملين للتمكين النفسي	38-15%	28-11%	33-13%	17
13	تشجيع العاملين على الارتقاء بالعلاقات الشخصية	35-14%	51-20%	12-5%	20
14	التعاون في التفكير المثمر	38-15%	46-18%	15-6%	18
15	تأدية العمل ببراعة من خلال النمو المستمر	64-25%	30-12%	5-2%	6
16	الاهتمام بالوقت في انجاز الاعمال	74-29%	23-9%	20-8%	1



م	العبارة	دائماً	إلى حد ما	لا	الترتيب
17	يوجد اختلاف بين مستوى الاداء الفعلي لدى العاملين	46-18%	48-19%	5-2%	12
18	يوجد ندرة في الابحاث العلمية التي تناولت أثر التمكين النفسي على الاداء الفعلي المميز لدى العاملين	28-11%	51-20%	20-8%	23
19	مستوى الاداء الفعلي المميز له نتائج ايجابية على المستوى الفردي فقط	48-19%	41-16%	10-4%	11
20	ثقل قدرات ومهارات للتعامل الناجح الفعال	43-17%	43-17%	12-5%	13
21	وجود قاعدة البيانات قوية لتيسير الاجراءات على المترددين	74-29%	15-6%	10-4%	2
22	القيود والحدود تعتبر معوقاً لعلاقات العمل	41-16%	56-22%	2-1%	15
23	النزعات العدوانية تؤدي إلى تقليل المستوى الأدائي للعاملين	74-29%	20-8%	5-2%	3
24	محاولة نقل العاملين يؤثر على مستوى الاداء	74-29%	20-8%	2-1%	4
المتوسط الحسابي 18.62		الانحراف المعياري = 776.78			

### ج- الأداء الفعلي

م	العبارة	دائماً	إلى حد ما	لا	الترتيب
1	الشعور الايجابي للموظف يحقق أهداف المنظمة	71-28%	23-9%	5-2%	9
2	يهتم الموظف بشكل كامل في ممارسة عمله	64-25%	35-14%	-	12
3	تهتم المنظمة بمشاعر العاملين	35-14%	46-18%	17-7%	18
4	يوجد حماس عند العاملين	41-16%	48-19%	10-4%	17
5	يعمل الموظف على انجاز مهام وظيفته بدقة	43-17%	28-11%	2-1%	16
6	الأداء الفعلي يؤدي إلى تعزيز المواقف الايجابية	43-17%	28-11%	2-1%	15
7	الأداء الفعلي المميز يؤدي إلى تحسين مستوى مهارتهم العملية	76-30%	23-9%	-	6
8	احترام العاملين لإدارة المنظمة	76-30%	20-8%	2-1%	7
9	تفاني العاملين في العمل وحماسهم في الاداء	56-22%	43-17%	-	14
10	الثبات أمام الصعوبات والأزمات	69-27%	30-12%	-	10
11	فخر العاملين بالعمل	58-23%	41-16%	-	13
12	التمكين النفسي يؤثر على مستويات الأداء الوظيفي والنفسي	79-31%	20-8%	-	4
13	التمكين النفسي يؤدي إلى شعور العاملين بالارتياح ويؤدي إلى الأداء المميز	82-32%	15-6%	2-1%	2

م	العبارة	دائماً	إلى حد ما	لا	الترتيب
14	الحالة النفسية تؤثر على سلوك المنظمة من الناحية التنظيمية	79-31%	20-8%	-	5
15	الموظفين الذين لديهم مستوى عال في الاداء لديهم قدرة اعلى ومساهمات أكبر في الانتاج	76-30%	23-9%	-	8
16	جودة حياة العمل تؤثر على الأداء الفعلي	66-26%	28-11%	5-2%	11
17	يرتبط سعادة العاملين عندما يكونون راضيين عن طبيعة عملهم	84-33%	15-6%	-	1
18	شعور العاملين بالراحة يؤثر على الاداء الفعلي المميز	82-32%	15-6%	2-1%	3
المتوسط الحسابي = 25.77			الانحراف المعياري = 554.12		

#### د- العدالة التنظيمية

م	العبارة	دائماً	إلى حد ما	لا	الترتيب
1	يوجد علاقة بين الأداء المميز والعدالة التنظيمية	-22 56%	38-15%	5-2%	4
2	الاستماع لآراء ومقترحات الموظفين يؤدي إلى الأداء المميز	-27 69%	30-12%	-	1
3	يوجد دعم مستمر واضح من القادة نفسي واجتماعي	-10 25%	46-18%	-11 28%	7
4	تؤثر الانشطة على التمكين النفسي للعاملين	-63 58%	35-14%	5-2%	3
5	تساعد الدورات التدريبية إلى تمكين العاملين نفسياً واجتماعياً	-26 66%	28-11%	5-2%	2
6	استغلال العاملين لأوقات فراغهم يؤدي على التمكين النفسي	-20 51%	38-15%	10-4%	5
7	يوجد اتاحة الفرص لصقل مواهبهم الفنية والادبية والعلمية	-19 48%	30-12%	20-8%	6
8	هل يتاح للعاملين الاشتراك في المهرجانات والمعسكرات المحلية والدولية	5-2%	20-8%	-29 74%	8
المتوسط الحسابي = 18.12			الانحراف المعياري = 508.25		

#### ثالثاً : من وجهة نظرك ما هي أهم السلبيات الموجودة

- ١- انخفاض المرتبات والحوافز للعاملين.
- ٢- التعاون غير المستمر بين العاملين .
- ٣- عدم العدالة بين الوزارات في المرتبات .

- ٤- المعاش الضعيف .
- ٥- تسرب العاملين من أجل زيادة الدخل .

رابعاً : من وجهة نظرك ما هي أهم المقترحات التي يمكن من خلالها التغلب على تلك السلبيات:

- ١- زيادة المرتبات والحوافز للعاملين .
- ٢- عدم التعسف .
- ٣- يجب احترام المواطنين .
- ٤- المشاركة في اتخاذ القرارات .

جدول رقم (1-أ)  
يوضح النوع (1 - أ)

م	البيانات	التكرار	النسبة المئوية
م	ذكر	22	56%
ب	أنثى	17	44%

يتضح من الجدول السابق أن غالبية الباحثين ذكور بنسبة 56% ، وتمثل نسبة الإناث 44 % من إجمالي العدد .

جدول رقم (1 ، ع)  
يوضح المؤهل الدراسي للباحثين

م	البيان	التكرار	النسبة المئوية
م	أقل من جامعي	22	56.4%
ب	جامعي	16	41%
ج	دراسات عليا	1	2.6%
ع	إجمالي	39	100%

يتضح من الجدول السابق أن غالبية الباحثين من الفئة أقل من جامعي بنسبة 56.4% ، بينما نسبة الفئة المؤهل الجامعي بنسبة 41%، بينما نسبة الدراسات العليا بنسبة 2.6 % من إجمالي العدد.

جدول رقم (1 ب)  
يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين

م	البيان	التكرار	النسبة المئوية
م	أعزب	5	12.8%
ب	متزوج	33	84.6%
ج	أرمل	1	2.6%
د	مطلق	-	-
هـ	إجمالي	39	100%

يتضح من الجدول السابق أن غالبية المبحوثين من الفئة أعلى من " متزوج " بنسبة 84.6% ، من إجمالي العدد ، وتمثل نسبة " أعزب " 12.8% ، وتمثل نسبة أرمل 2.6% من إجمالي العدد .

جدول رقم (1-د)  
يوضح الفئة العمرية للمبحوثين

م	البيان	التكرار	النسبة
أ	أقل من 25 سنة	—	—
ب	من 25 الي أقل من 35 سنة	4	10.3%
ج	من 35 الي أقل من 45 سنة	10	25.6%
د	من 45 سنة الي أقل من 55 سنة	11	28.2%
هـ	من 55 سنة فأكثر	14	35.9%
د	إجمالي	39	100%

يتضح من الجدول السابق ان غالبية المبحوثين الفئة العمرية من 55 سنة فأكثر بنسبه 35.9% ، وان نسبه الفئة العمرية من 45 سنة الي أقل من 55 سنة تصل حوالي 28.2% ، وان نسبه الفئة العمرية من 35 الي أقل من 45 سنة تصل حوالي 25.6% ، وان نسبه الفئة العمرية من 25 الي أقل من 35 سنة تصل حوالي 10.3% من إجمالي العدد .

جدول رقم (1- هـ)  
يوضح عدد سنوات الخبرة للمبحوثين

م	البيانات	التكرار	النسبة المئوية
أ	أقل من ثلاث سنوات	-	-
ب	أقل من 6 سنوات	-	-
ج	أقل من 9 سنوات	1	2.6 %
د	أقل من 12 سنة	7	17.9 %
هـ	أكثر من 13 سنة	31	79.5 %
و	إجمالي	39	100 %

يتضح من الجدول السابق أن غالبية المبحوثين أكثر من 13 سنة بنسبة 79.5 % ، ونسبة أقل من 12 سنة إلى 17.9 % ، بينما نسبة أقل من 9 سنوات إلى 2.6 %.

جدول رقم (2)  
يوضح التمكين النفسي

يتضح من الجدول رقم (2) حصول عبارات التمكين النفسي طريق الإبداع ، التمكين النفسي يساعد على سرعة إنجاز الأعمال ودقتها ، التمكين النفسي يساعد على البقاء في بيئة العمل الصالحة ، العاملين اللذين لديهم تمكين نفسي هم الأكثر استقراراً ، لديك شعور بالثقة بالنفس ، شعور الفرد بأنه قادر على إنجاز الأعمال ، التمكين النفسي يمنحهم سلطة اتخاذ القرارات ، و إدراك الفرد بأنه قادر على إنجاز الأعمال التمكين النفسي يساعد الالتزام التنظيمي على المراتب الأولى .

بينما يشير الجدول أيضاً إلى حصول عبارات التمكين النفسي يساعد على تحسين إنتاجك بشكل عام ، توفر الإدارة أدوات القوة للعاملين، إدراك الفرد بأنه له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها ، شعور العاملين بالتمكين النفسي ، الفرد تملك حرية إختيار طرف تنفيذ عمله ، إتباع حرية التصرف للمرؤوسين ، توزيع مصادر القوة يمكن أن يكون له تأثير محدود ، يوجد اهتمام من الإدارة العليا للعاملين برفع الروح المعنوية المرتبة الثانية .

الانحراف المعياري  
1274.88

المتوسط الحسابي  
23.94

جدول رقم (3)  
يوضح العوامل التنظيمية

يتضح من الجدول رقم (3) حصول عبارات الاهتمام بالوقت في إنجاز الأعمال ، وجود قاعدة بيانات قوية لتيسير الإجراءات على المترددين ، النزعات العدوانية تؤدي إلى تقليل المستوى الأدائي للعاملين ، محاولة نقل العاملين يؤثر على مستوى الأداء ، تساهم في الدعم الاجتماعي والنفسي ، تأدية العمل ببراعة من خلال النمو المستمر ، توفير مبادئ توجيهية واضحة تساعد في بناء وتنمية التمكين النفسي ، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، تشجيعهم في التعبير عن أفكارهم، تشعر بالأمان الوظيفي ، مستوى الأداء الفعلي المميز له نتائج إيجابية على المستوى الفردي فقط ، يوجد اختلاف بين مستوى الأداء الفعلي لدى العاملين المرتبة الأولى .

بينما يشير الجدول أيضا إلى حصول عبارات ثقل قدرات ومهارات للتعامل الناجح الفعال ، سهولة الحصول على المعلومات ، القيود والحدود تعتبر معوقاً لعلاقات العمل ، وجود رؤية استراتيجية لإدارة المنظمة يهم بقوة في تحقيق التمكين ، مساندة القادة للعاملين للتمكين النفسي ، التعاون في التفكير المثمر ، الوصول إلى أنواع المعلومات المختلفة ، تشجيع العاملين على الارتقاء بالعلاقات الشخصية ، إشراك العاملين في جميع جوانب حياتهم المهنية ، إحساس الموظف بالرضا الوظيفي ، يوجد ندرة في الأبحاث العلمية التي تناولت أثر التمكين النفسي على الأداء الفعلي المميز لدى العاملين ، إحساس الموظف بالرضا الوظيفي المرتبة الثانية .

الانحراف المعياري  
776.78

المتوسط الحسابي  
18.62

جدول رقم (4)  
يوضح الاداء الفعلي الإيجابي

يتضح من الجدول رقم (4) حصول عبارات يرتبط سعادة العاملين عندما يكونون راضيين عن طبيعة عملهم ، التمكين النفسي يؤدي إلى شعور العاملين بالارتياح ويؤدي إلى الأداء المميز ، شعور العاملين بالراحة يؤثر على الاداء الفعلي المميز ، التمكين النفسي يؤثر على مستويات الاداء الوظيفي والنفسي ، الحالة النفسية تؤثر على سلوك المنظمة من الناحية التنظيمية ، الاداء الفعلي المميز يؤدي إلى تحسين مستوى مهاراتهم العملية ، احترام العاملين لإدارة المنظمة ، الموظفين الذين لديهم مستوى عال في الاداء لديهم قدره اعلى ومساهمات اكبر في الانتاج، الشعور الايجابي للموظف يحقق اهداف المنظمة المرتبة الاولى.

بينما يشير الجدول أيضا الي حصول عبارات الثبات امام الصعوبات والازمات ، جوده حياه العمل تؤثر علي الاداء الفعلي ، يهتم الموظف بشكل كامل في ممارسه عمله ، فخر العاملين بالعمل ، تفاني العاملين في العمل وحماسهم في الاداء ، الاداء الفعلي يؤدي الي تعزيز المواقف الإيجابية ، يعمل الموظف علي انجاز مهام وظيفته بدقه ، يوجد حماس عند العاملين ، تهتم المنظمة بمشاعر العاملين ، المرتبة الثانية .

الانحراف المعياري  
554.12

المتوسط الحسابي  
25.77

#### جدول رقم (5) يوضح العدالة التنظيمية

يتضح من الجدول السابق رقم ( 5 ) حصول عبارات الاستماع لأراء ومقترحات الموظفين يؤدي الي الاداء المميز ، تساعد الدورات التدريبية الي تمكين العاملين نفسيا واجتماعيا ، تؤثر الأنشطة علي التمكين النفسي للعاملين ، يوجد علاقه بين الاداء المميز والعدالة التنظيمية المرتبة الاولى .

بينما يشير الجدول أيضا الي حصول عبارات استغلال العاملين لأوقات فراغهم يؤدي الي التمكين النفسي ، يوجد اتاحة الفرص لصقل مواهبهم الفنية والأدبية والعلمية ، يوجد دعم مستمر واضح من القادة نفسي واجتماعي ، يتاح للعاملين الاشتراك في المهرجانات والمعسكرات المحلية والدولية المرتبة الثانية .

المتوسط الحسابي  
508.25

الانحراف المعياري  
18.12

#### جدول رقم (6) اهم السلبيات الموجودة

يتضح من الجدول السابق رقم ( 6 ) حصول عبارات انخفاض المرتبات والحوافز للعاملين ، التعاون غير المستمر بين العاملين ، وعدم العدالة بين الوزارات في المرتبات المرتبة الاولى ، بينما حصول عبارات المعاش ضعيف ، تسرب العاملين من اجل زياده الدخل المرتبة الثانية .

جدول رقم (7)

اهم المقترحات التي يمكن من خلالها التغلب على السلبيات

يتضح من الجدول السابق رقم ( 7 ) حصول عبارات زياده المرتبات والحوافز للعاملين ،  
والمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبة الاولى .

وحصول عبارات المشاركة في اتخاذ القرارات ، عدم التعسف المرتبة الثانية .



## المراجع :-

١. علي ، دعم نظام محاسبة زيادة التكلفة من خلال المدخل السلوكي " دراسة نظرية تطبيقية " إبراهيم جاد الله إبراهيم الإمام ، تقويم مهارات تصميم وإنتاج ملف الإنجاز الإلكتروني باستخدام التدريب التشاركي القائم على الويب لدى معلمي الحاسب الآلي ، رسالة ماجستير ، كلية التربية - جامعة كفر الشيخ ، 2016،ص43.
٢. إبراهيم مسعد الأطرش - أشرف لطفي السيد ، قياس كفاءة أداء البنوك المصرية باستخدام التحليل للبيانات ، العدد الأول ، المجلة العلمية التجارية والتحويل - كلية التجارة - جامعة طنطا ، 2019 ،ص289.
٣. إبراهيم محمد تركي ، دراسات في مناهج البحث العلمي ، دار الوفاء ، 2006،ص53.
٤. أحمد محمد غنيم ، نظام إدارة الإنتاج المتكامل باستخدام الحاسب ، المكتبة العصرية، 2007 ،ص104.
٥. أبو بكر مصطفى بعيرة ، السياسات الإدارية لمنهج من مناهج استراتيجيات التغيير ، المؤتمر السنوي الأول ، استراتيجيات التفسير وتطوير المنظمات ، مركز وايد سيرفيس ، 1991،ص208.
٦. أحمد على عرفة - سمية إبراهيم شلبي ، نمو نظرية لزيادة الإنتاجية ، الجزء الثاني ، دار المعرفة الجامعية ، 1996،ص20.
٧. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات " ، 1993،ص28.
٨. إسماعيل سعد ، نظرية القوة في الاتصال السياسي ، دار المعرفة الجامعية ، 2006،ص267.
٩. أشرف فؤاد السيد ، دراسة العلاقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات ومؤشرات الأداء في ظل نظم الإنتاج المختلفة ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة جامعة كفر الشيخ ، 2013،ص50.
١٠. أمنة أبو النجا محمد ، إدارة علاقات العملاء أثرها على جودة العلاقة والإحفاظ بالعميل " دراسة تطبيقية ، العدد الرابع ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة - جامعة المنصورة ، 2017،ص120.
١١. أنور محمد الشرفاوي ، على النفس المعرفي المعاصر ، مكتبة الانجلو المصرية ، 2003،ص574.
١٢. بركات حمزة حسن ، القيم والمعتقدات السياسية وسلوك التصويت : التفضيلات السياسية في الانتخابات الرئاسية ، الجزء الثالث ، مجلة كلية الآداب - جامعة طنطا ، 2014،ص98.
١٣. جعفر عبد الله موسى ، أثر استخدام إدارة الجودة الشاملة على جودى الخدمات المصرفية وتحقيق رضا وولاء العملاء " دراسة تطبيقية على فرع مصرف الراجحي بمحافظة سيناء ، العدد الثاني ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 2013،ص105.
١٤. خالد إسماعيل عبد الرحيم عدد مارس ، المجلد الثالث والثلاثون ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة - جامعة سوهاج ، 2021 ،ص163.
١٥. رانيا الكيلاني ، المسؤولية الاجتماعية للأعلام المصري فيما بعد ثورة يناير 2011 ، الجزء الأول - العدد السادس والعشرون ، مجلة كلية الآداب- جامعة طنطا ، 2013،ص316.

١٦. رانيا محمد المرسي أبو العلا ، إطار مقترح لمقدمات الارتباط التنظيمي ونواتجه السلوكية " دراسة مقارنة بين البنوك التجارية المصرية والأجنبية في جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه - كلية التجارة - جامعة المنصورة ، 2016، ص69 - 202.
١٧. روبرت ، الإدارة ، ترجمة محمد صبري العطار ، مكتبة غريب ، 1977، ص35.
١٨. سناء مصطفى محمد أبو ليفة ، دور استجابة الإدارية في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية " دراسة ميدانية " ، عدد يونية ، المجلد الثالث والثلاثون ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة - جامعة سوهاج ، 2019، ص40.
١٩. شريف درويش اللبان ، تكنولوجيا الاتصال " المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية " الدار المصرية اللبنانية ، 2001، ص177.
٢٠. صبري السجيني - مصطفى الغندور ، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء في القطاع الحكومي العراق " دراسة تطبيقية في جامعة القادسية بالعراق " ، العدد الأول ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة - جامعة المنصورة ، 2017، ص472.
٢١. عاطف لطفي خصاونه ، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال ، 2010، ص58.
٢٢. عامر هاني القاسم - زينب إسماعيل الغرابلي - لميس رياض محمد ، تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين " دراسة عن منتزة العين للحياة " ، كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ ، 2016، ص252.
٢٣. عبد العزيز عامر مرزوق - أسماء عبد المنعم الزاوي، أثر نظم العمل عالية الأداء على الإلتزام التنظيمي " دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ " ، العدد الثاني - المجلد الاول ، كلية التجارة - جامعة دمياط ، 2020، ص424.
٢٤. عبد العزيز مرزوق ، تمكين العاملين كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية المصرية " دراسة تطبيقية " ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ ، 2007، ص32.
٢٥. عبد العزيز مرزوق ، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل بالتطبيق على العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، العدد الثاني، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة - جامعة المنصورة ، 2018، ص34.
٢٦. عبد الله بسيوني محمد ، برنامج تدريبي قائم على التعليم الفعال وأثره في تنمية الأداء المهني والتقبل التكنولوجي ، رسالة ماجستير ، كلية التربية - جامعة كفر الشيخ ، 2020، ص51.
٢٧. عبد الغني عبد الدايم ، الحوافز والأداء الوظيفي من وجهة نظر الأخصائيين الإرشاديين بمحافظة كفر الشيخ ، مجلة البحوث الزراعية - جامعة كفر الشيخ ، 2015، ص47.
٢٨. على السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو ، دار غريب للطباعة ، 1995، ص5.
٢٩. عبد المحسن عبد المحسن جودة - محمد محمود عبد اللطيف ، العلاقة بين العقد النفسي و الإرتباط الوظيفي " بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية ، العدد الأول ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة - جامعة المنصورة ، 2017، ص350.

٣٠. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة غريب ، 1992، ص81-263.
٣١. علي بن سعيد بن محمد القرني ، دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية ، مجلد الدراسات التجارية المعاصرة ، كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ ، 2015، ص57.
٣٢. عوض بن عمر أبو صالح ، التمكين النفسي للموظفين وأثره على رضاهم الوظيفي " دراسة على موظفي وزارة الصحة السعودية بالمستشفيات التابعة لها بمدينة الطائف ، العدد ديسمبر ، المجلد الثالث والثلاثون ، كلية التجارة - جامعة سوهاج ، 2019، ص29-274.
٣٣. عويد سلطان المشعان ، العلاقة بين الرضا الوظيفي وكل من التفاؤل والتشاؤم والاضطرابات النفسية الجسمية لدى الموظفين في القطاع الحكومي بدولة الكويت ، العدد (1) ، مجلد العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، 2002، ص28.
٣٤. فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، الطبعة الثانية ، مجلد الدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية ، 1997، ص36.
٣٥. فؤاد أبو حطب - سيد عثمان - أمال صادق ، التقويم النفسي ، مكتبة الانجلو المصرية ، 2008، ص28.
٣٦. فيليب هاوزر ، مشكلات التحضير السريع ، الطبعة الثالثة ، دار الكتاب للتوزيع ، 2009، ص68.
٣٧. كريمات بدير ، التعليم النشط ، دار المسيرة ، 2009، ص73.
٣٨. ليلي الخواجة ، المرأة وتحديث المجتمع ، المؤتمر الثالث للمجلس القومي للمرأة ، 2002، ص25-26.
٣٩. متولي السيد متولي ، السلوك التنظيمي ، مكتبة عين شمس ، 2019، ص201-207.
٤٠. متولي السيد متولي ، إدارة الأفراد ، دار المعرفة الجماعية ، 2018، ص38.
٤١. محمد حمزة أمين عبد الله ، الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي دراسة ميدانية بجامعة بني سويف ، العدد الثلاثون - الجزء الثاني ، مجلة كلية الآداب - جامعة طنطا ، كلية الآداب، 2017 ، ص824.
٤٢. محمد حمزة أمين عبد الله ، الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي دراسة ميدانية بجامعة بني سويف ، العدد الثلاثون - الجزء الثالث ، مجلة كلية الآداب - جامعة طنطا ، ص821.
٤٣. محمد سرحان خالد ، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء ، كلية التربية - جامعة صنعاء ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإدارية ، العدد الثاني ، 2001، ص192.
٤٤. محمد شفيق ، البحث العلمي ( الأسس - الإعداد ) ، المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص49.
٤٥. محمد صبري الحوت ، مشروع ربط الأجر بجودة الأداء " هل قيمة علمية مضاعفة؟ ، العدد 63 ، الجزء الثاني ، مجلة كلية التربية - جامعة الزقازيق ، 2009، ص1.
٤٦. محمد عبد الفتاح المهدي ، الشخصية المصرية ، البطاش سنتر ، الإسكندرية، 2007، ص73.
٤٧. محمد غازي الدسوقي ، سيكولوجية الحكمة ، دار النهضة الطبقة الأولى، 2016 ، ص25.
٤٨. محسن السيد العريني ، التنمية المهنية للعاملين في المكتبات و مراكز المعلومات ، الدار المصرية اللبنانية ، 2009، ص210.

٤٩. محمد أبو القمصان محمد ، أثر توجيه القائد نحو الآخر أو الاهتمام بالذات على الرضا الوظيفي والسلوك الاجتماعي الايجابي للمرؤوسين اختيار الدور الوسيط لمناخ العدالة المرتبة " دراسة ميدانية " المجلة العلمية التجارة والتحويل - كلية التجارة - جامعة طنطا، 2012،ص218.
٥٠. مروة سعد محمد الشنواني ، تأثير العدالة التنظيمية كتغير وسيط على العلاقة بين تمكين العاملين والاستفراق الوظيفي بالتطبيق على العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة - جامعة المنصورة ، 2015،ص7-22-172.
٥١. مصطفى أبو بكر - معالي فعمي وحيد ، معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية بالتطبيق على إحدى المؤسسات التعليمية ، مجلة للبحوث العلمية ، العدد الثاني - كلية التجارة - الاسكندرية ، 2001 ،ص323.
٥٢. مصطفى حميد ، مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في الإعلام والعلوم السياسية ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء ، 2007،ص51.
٥٣. مصطفى علي نمر على أحمد ، القدرة على التفكير الابتكاري وعلاقتها ببعض الأساليب المعرفية لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب - جامعة كفر الشيخ ، 2000،ص174.
٥٤. مها سعد يونس عشاوي ، الصمود النفسي وعلاقته بالاحتراف لدى عينة من المراهقين المكوفين ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب - جامعة كفر الشيخ ، 2020،ص42.
٥٥. منال رمضان منصور ، أثر اختلاف مصدر الدعم الإلكتروني بيئة التعلم المدمج في تنمية مهارات استخدام تطبيقات الحوسبة الحاسوبية ، كلية التربية - جامعة كفر الشيخ، 2019،ص45.
٥٦. منى عطية خزام ، الإدارة واتخاذ القرارات في عصر المعلومات المكتب الجامعي الحديث، 2009 ، ص341.
٥٧. نادية أمين - سناء مصطفى محمد - شيرين محمد عبد الظاهر ، علاقة المناخ التنظيمي بأداء المنظمة - دراسة تطبيقية على جامعة أسيوط ، عدد مارس ، المجلد الثالث والثلاثون ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، جامعة سوهاج ، 2019،ص311.
٥٨. نادية عبد الخالق رمضان بكر ، أثر الاغتراب الوظيفي على مستوى الاداء الوظيفي "دراسة ميدانية " العدد العشرين ، مجلة للاقتصاد الإسلامي ، جامعة كفر الأزهر، 2009،ص47.
٥٩. هالة مصطفى ، المرأة وتحديث المجتمع ، المؤتمر الثالث للمجلس القومي للمرأة، 2002،ص69.
٦٠. هانز يوهان نيموتيزير ، ترجمة محمد عثمان الخشن ، الطريق إلى جامعة الجيل الثالث " إدارة جامعة في مرحلة إنتقالية ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء ، 2020،ص14.
٦١. ياسر عبد الوهاب إبراهيم ، أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي " دراسة تطبيقية على بنك مصر " ، العدد الثاني ، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط ، 2012،ص58.
٦٢. يورك برس ، علم نفسك بالطرفيه المثلي " مهارات الإدارة ط مكتبة لبنان، 2003،ص117.

## References :

- 1- Ahmed Abd Elkader , The Role of social net works in knowledge shoring : Acase study of an Egyptian university , volumes - 3 , scientific journal for comer cial research faculty of commerce menoufia university , 2015 ,p.10.
- 2- ANDERSON - SWEENY,A IN TRODUCTION TO MANAGEMENT SEIENCE , Japan, United, King Jon United States, 1988,p.275.
- 3- Buddy Krizan-Patricia Merrier , Business Communication South-Western Coliiege Rublishing. 1996,p.340.
- 4- Chris james and une conno lly , Effective change in school s, London and new York ,2000,p.550.
- 5- David bateman and jenifer cline , special Education leadership “ building effective programming in schools, 2019,p.5-6.
- 6- Fred Luthans , Organizational Behavior, London Modrid Mexico City,200i,p.23.
- 7- Gordon j.direnzo,human social behavior “ concepts and principles of sociology , London Tokyo mexico city rio de.janeiro madrid,1990,p.15.
- 8- Helen m gunter , leaders and leadership in education, paul, chapman publishing, 2001,p.21.
- 9- Josphep Male , Behavior In Excess “ An Examination Of The Volitional Disorder London , p.352.
- 10- Justein , Ph. D Human Development , In Te Rnation Al Student Edition ,1976,p.20.
- 11- Joseph mehr, humans services : concepts and bacon , inc boston . London. Sydney . Toronto, 1991,p.30.
- 12- Livier Bertrand , planning resources , paris , 1992 , p . 17.
- 13- Marianne Coleman And Lesley Anderson , Mana GING Finance And Resources, In , Education P, University Of Leicester , 2000,p.224.

- 14- Raymond sayegh , in ternational yearbook ofeducation , france ,  
un.versity , 1989, p.126.
- 15- Stephon P.Robbins - Iimothy Judge, Organizional Behavior, Pearson  
Education International, 2009,p.79.
- 16- Stephon Lofthouse, Mana Gement, New York, Brisbane, Singapore,  
Totonto, 200I,p.88.
- 17- William e.arnold-jerryl.buley, urbon communication survival in the city  
, Arizona state university,1977,p.22.