

**دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات
الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط**

The role of administrative empowerment in achieving institutional excellence for social welfare institutions in Assiut Governorate.

تاريخ التسليم ٢٠٢٢/٣/١٠

تاريخ الفحص ٢٠٢٢/٣/٢٠

تاريخ القبول ٢٠٢٢/٤/٣

إعداد

د. محمد جمعة على جمعة

مدرس تنظيم المجتمع

كلية الخدمة الاجتماعية- جامعة أسيوط

دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط

اعداد وتنفيذ

د. محمد جمعة على جمعة

مدرس تنظيم المجتمع

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة أسيوط

المخلص:

تسعى المؤسسات المتميزة دائما إلى ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها، والتي تسعى من خلالها إلى تشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها، حيث يعتبر التميز نمط فكر إداري، لا حدود أو موانع له، ففي ظل المتغيرات الحاصلة لا تعد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق الأداء الأفضل، وإنما بأن تتميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل والتميز، ويحدث ذلك من خلال تمكين العاملين حيث يعتبر التمكين الإداري من العناصر الأساسية المؤثرة على الفعالية الإدارية والمؤسسية، ولذا فقد استهدفت هذه الدراسة - الوصفية - التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط، من خلال اختبار مجموعة من الفروض، وقد طبقت على عينة (٩٢) مفردة من العاملين والمسؤولين بتلك المنظمات، وقد توصلت الدراسة إلى ثبوت صحة الفروض الرئيسية للدراسة والخروج بمجموعة من التوصيات قد تفيد العاملين بتلك المنظمات في استخدام التمكين الإداري بشكل أفضل يساهم في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات الرعاية الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري - التميز المؤسسي - الرعاية الاجتماعية.

The role of administrative empowerment in achieving institutional excellence for social welfare institutions in Assiut Governorate.

Abstract

Distinguished institutions always seek to translate their vision, mission and strategic goals into tangible reality in order to achieve their ambitions, through which they seek to encourage excellence and creativity from various activities and fields of work, where excellence is considered a pattern of managerial thought, with no limits or impediments to it, in light of the changes The outcome is that organizations are not only required to achieve the best performance, but to be distinguished in performance as a necessity for survival and continuity, until the best and distinguished performance is reached. This occurs through empowering workers, as administrative empowerment is one of the basic elements affecting administrative and organizational effectiveness. Therefore, this descriptive study aimed to identify the role of administrative empowerment in achieving institutional excellence for social welfare institutions in Assiut Governorate, by testing a set of hypotheses. It was applied to a sample of (92) single employees and officials in those organizations, and the study concluded that the main hypotheses of the study were valid and came up with a set of recommendations that might benefit the employees of those organizations in using administrative empowerment in a better way that contributes to achieving institutional excellence for social welfare organizations.

Keywords: administrative empowerment - institutional excellence - social care.

أولاً : مدخل لمشكلة الدراسة:

تعد التنمية عملية مستمرة داخل كل المجتمعات المتخلفة والمتقدمة على حد سواء حيث لا يوجد مجتمع يدعي أنه وصل إلى المرحلة النهائية للتنمية فطالما كان هناك تطلع إنساني وجدت برامج التنمية والتطوير. (السماطوي، ١٩٩٥ ص ٤٦٧)

ويعتبر مجتمعنا الراهن هو مجتمع المنظمات التي تطورت وانتشرت تدريجياً وأصبحت اليوم تغطي أغلب مناحي النشاط في المجتمع الإنساني المعاصر، حيث أدرك الإنسان منذ القدم أن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها لا يمكن أن تتحقق بالجهد الفردي والطاقة الفردية وحدها، ولذلك ظهرت المنظمات في حياة الإنسان. (بدوي، ٢٠٠٢، ص ٧)

ويعتبر العنصر البشري احد أهم موارد تلك المنظمات فهو يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء في العمل. (عبد الحميد، ٢٠٠٦، ص ٤٥)

وتواجه هذه المنظمات متغيرات سريعة و متلاحقة في سعيها لتحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية، في ظل ازدياد حاجات و تطلعات السوق و تسارع وتيرة التقدم التكنولوجي و العولمة وكذلك ازدياد حدة المنافسة بين منظمات الاعمال ولتحقيق التكيف مع هذه الاوضاع يتطلب البحث عن وسائل حديثة لمواكبتها والتي من أهمها ما يولي الموارد البشرية كونه الركيزة الاساسية في عملية نجاح المنظمات. (مراد، ٢٠١٨، ص ٦٦)

ولذا فقد تزايد الاهتمام العالمي والقومي بالمنظمات غير الحكومية في معالجة مشكلات الحاضر ومواجهة تحديات المستقبل حيث أصبحت جزءاً من مسؤولية التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتشكياً لأحوال المجتمع الداخلية، حيث إنها أصبحت المكان المناسب لمناقشة العديد من القضايا والمشكلات التي تفرضها

التغيرات المعاصرة بالإضافة إلى أنها أصبحت أكثر الطرق الملائمة من أجل الوصول إلى إصلاح اجتماعي واقتصادي وسياسي. (ليلة، ٢٠٠٢، ص ٣٠٤)

ويتطلب نجاح تلك المنظمات مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تحقق أهدافها التي تضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في الريادة والإبداع والتفوق وتسهم في بقائها وزيادة معدلات النمو بالمؤسسة، بالإضافة إلى الوصول إلى أساليب وطرق عملية تمكنها من الاستفادة من الخبرات والمعارف التي يمتلكها المنتمين إليها لتعزيز وتحسين الإدارة الفعالة للموارد الفكرية والابداعية، وأن تجسد ذلك في الواقع بنتائج مميزة لتحقيق التميز المؤسسي المستدام. (نور، ٢٠٠٨، ص ٨٩)

ويعتبر التمكين هو الاسلوب الاكثر ضمانا للسيطرة عليها وتوجيهها حيث يشير الى اعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات التي تشجعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة لهم ومنحهم الحرية والثقة لاداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الادارة. (مرزوق، ٢٠٠٥، ص ٥٨)

وفي إطار ذلك أصبح التمكين الإداري خياراً أساسياً، فالمدبرين ورؤساء الأعمال الذين مهدوا الطريق للتمكين الإداري للعاملين أدركوا أن التمكين الإداري يحقق أهداف مؤسسية ويسهم في تحقيق مزيد من الإصلاحات واستمرار الممارسات الإدارية الفعالة وتحقيق الرضا الوظيفي. (Mladen, 2020. p599)

ولذلك يعتبر التميز المؤسسي أداة مهمة لتحقيق التغيرات الادارية والمؤسسية والمؤسسية المنشودة ودورها في العمليات الداخلية والخارجية بصورة فعالة. وتوظيف القدرات المؤسسية والبشرية وكافة ممتلكات المؤسسة بشكل أفضل يسهم في تحقيق جدي اقتصادية لتلك القدرات، مع استخدام مقاييس تحقق وتتيح دورة مستدامة للتطوير في ضوء نتائج القياس (إبراهيم، ٢٠١٨، ص ٢٣)

كما يعتبر التميز المؤسسي من أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة. ولكي تتمكن من مواجهة ذلك لابد أن توفر مفاتيح التعامل معها، والتي يتمثل أهمها في التدريب، وتنمية الكفاءات البشرية، ومن هذا المنطلق تتوجه تطلعات المنظمات الي الاستثمار الامثل في مواردها البشرية بالاعتماد علي البرامج التدريبية لتحسين قدراتهم العملية والسلوكية. (أبو زرقاظة، ٢٠١٨، ص ٢)

حيث إن المؤسسات المتميزة هي التي تسعى دائما إلى ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها، والتي تسعى من خلالها إلى تشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها، حيث يعتبر التميز نمط فكر إداري، لا حدود أو موانع له، ففي ظل المتغيرات الحاصلة لا تعد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق الأداء الأفضل، وإنما بأن تتميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل والتميز. (غازي، ٢٠١٤، ص ٨٤)

ويعتبر تمكين العاملين احد ركائز دفاع المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المختلفة المرتبطة بالاسواق والمنافسين والجودة وغيرها من تحديات فهو يتيح للمنظمة الحصول على اقصى ما لدى الفرد من فكر وجهد للعمل على خدمتها وعلوها وتحقيق ريادتها وأهدافها الاستراتيجية. (حمادي، ٢٠١٦، ص ٤)

حيث يعتبر التمكين الإداري من العناصر الأساسية المؤثرة على الفعالية الإدارية والمؤسسية. وهذه الفعالية تزداد عندما يتم مشاركة العاملين في القيادة والسلطة، كما أن التمكين يسهل الاستجابة للتغيرات البيئية في الوقت المناسب مثل تلبية احتياجات العملاء في الوقت المطلوب وزيادة رضاهم عن الخدمات المقدمة، ولذلك فإن تمكين العاملين يجعلهم مصدر هام للأفكار الجديدة وعنصر أساسي للحد من المشكلات وتجنبها كما انه يزيد من ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها. (Selin, 2007, P41)

وذلك باعتبار أن العملية الإدارية هي وسيلة المنظمة في أي من مستوياتها وأشكالها لتوظيف واستثمار

مواردها للوصول إلى تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد السبل والوسائل والأدوات المؤسسية التي تمكن الإدارة من إعادة التوازن الإداري الذي يعالج نقاط الضعف والقوة ويستفيد من الفرص ويواجه المخاطر التي أفرزتها تلك المتغيرات والتطورات، متخطية في ذلك وظائفها التقليدية إلى آفاق أخرى تتسم بالتجديد والابتكار اللذان يحققان التفوق والتميز للمنظمة ويكسبها مزيداً من المزايا التنافسية. (العتيبي، ٢٠١٣، ص ٢٣)

ولذلك تسعى المنظمات الاهلية علي علاج ضعف القدرات المؤسسية لتطوير الاداء المؤسسي خاصة في مجالات الحكم الداخلي والقيادة واتخاذ القرارات والتقييم المؤسسي لخدمات المنظمات الاهلية بالاعتماد علي محاور رئيسية هي وضوح الهدف، المشاركة، المساءلة، الشفافية، تمثيل القاعدة الشعبية، انتخابات مجلس الإدارة وتداول المسئوليات القيادية للجمعية الاهلية. (Patricia A., Patrick, 2007, P66)

وتستهدف طريقة تنظيم المجتمع كإحدى طرق الخدمة الاجتماعية إحداث تغيير إيجابي بكافة جوانب المجتمع لتحقيق التنمية كما أن منهجية تنظيم المجتمع في التنمية تعتبر تنمية الإنسان هي الدعامة الأولى والهدف الأسمى في كافة عمليات تنظيم المجتمع في أي زمان ومكان يتحول من خلال ممارسة الأخصائي الاجتماعي إلى طاقة منتجة وليست مستهلكة. (خاطر، ٢٠٠٠، ص ٢٤٣)

ثانياً: الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات الخاصة بالتمكين الإداري
دراسة حسام محمد (٢٠٢١) والتي استهدفت تحديد مستوى أبعاد التمكين الإداري للعاملين بجامعة حلوان، تحديد مستوى المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان، تحديد أكثر أبعاد التمكين الإداري ارتباطاً بتدعيم المهارات القيادية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى قبول فروض الدراسة والتوصل إلى آليات تنفيذية مقترحة لتفعيل التمكين الإداري لتدعيم المهارات

القيادية، كما أشارت دراسة محمود فتحي (٢٠٢١) الى ضرورة الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري وتحقيق الإبداع لدى العاملين بالقطاع الصحي بمصر وكشف الفروق بين أبعاد التمكين الإداري بين العاملين في القطاع الصحي (الخاص والحكومي والجامعي)، كشف الفروق بين أبعاد الإبداع الإداري بين العاملين في القطاع الصحي، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين (تفويض السلطة والتحفيز وفريق العمل والاتصال الفعال) من جانب والابداع الإداري من جانب آخر، وأشارت دراسة منى عبدالله (٢٠٢١) الى تناول التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بجودة ممارساتهم المهنية، وكان من نتائج الدراسة ضرورة مواجهة المعوقات التي تحد من التطبيق الناجح والفعال للتمكين الإداري بالمؤسسات التربوية، خاصة الأمر المتعلق بالمركزية والهيكل المؤسسية الهرمية والمعقدة، وإجراءات العمل التي تتسم بالصرامة وعدم الرغبة في التغيير، مع ضرورة تفعيل نظام الاقتراحات الخاص بالعاملين بالمؤسسات التربوية والطلاب مع ضرورة إيلاء الاهتمام لتمكينهم من الوصول لأصحاب القرار عند الحاجة، دراسة ايناس رجب (٢٠٢٠) والتي استهدفت التعرف على التمكين الإداري واهميته في تطوير العملية الادارية بمؤسسات رياض الاطفال الاستفادة من أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة المرتبطة بالتمكين الإداري بمؤسسات رياض الأطفال، وتوصلت نتائجها الى وضع رؤية مستقبلية للتمكين الإداري كمدخل لتطوير بعض العمليات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، دراسة دعاء مسعد (٢٠١٩) والتي استهدفت كيفية تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري من خلال وضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري، وتوصلت نتائجها الى وجود معوقات التي تواجه تطبيق التمكين

الإداري لتطوير الأداء منها: منح مديري المدارس صلاحيات للعاملين غير مناسبة، وافتقار أعضاء فريق العمل داخل المدرسة لمهارات العمل الجماعي، وقلة توافر الامكانيات المادية والحوافز المعنوية اللازمة لتدعيم التنمية المهنية للعاملين داخل وحدة التدريب، وتردد العاملين من المشاركة في صنع القرارات المدرسي، كما أشارت دراسة عليه محمد اسماعيل شرف (٢٠١٩) والتي استهدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري ومستوى تحقيق أبعاد الصحة المؤسسية بكلية التربية جامعة القصيم من وجهة نظر الإداريات، واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت على عينة مكونة من (٩٢) إدارية بكلية التربية، ومن أهم النتائج: وجود علاقة ارتباطية موجبة عند (٠.٠١) بين التمكين الإداري ومستوى تحقيق أبعاد الصحة المؤسسية بكلية التربية جامعة القصيم من وجهة نظر الإداريات.

المحور الثاني: الدراسات الخاصة بالتميز المؤسسي دراسة محمد عبدة حسن (٢٠١٩) والتي استهدفت التعرف على مدى أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التطوير المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وتحليل مدى التأثير الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية الخضراء من حيث (مشاركة الموظفين - المسؤولية الاجتماعية - السلامة والصحة المهنية) على التطوير المؤسسي من حيث (تنمية التفكير الإبتكاري - التوجه نحو أسلوب تمكين العاملين - العمل على تبسيط الإجراءات وكان من أهم نتائجها تشجيع المنظمات والجهات الحكومية والخاصة على إبرام إتفاقيات تعاون في مجال المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات بهدف تنمية المجتمع المحيط بها كأحد أهم أبعاد التطوير المؤسسي الذي يساهم بدوره في تقليل التكلفة والإهتمام بتأهيل كوادر متخصصة في نظم إدارة الموارد البشرية، كما أشارت دراسة أمل مجدي محمد (٢٠١٧) واستهدفت الدراسة التعرف على التطوير المؤسسي وتحقيق تكنولوجيا المعلومات بالجمعيات الأهلية. واستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي، بالاعتماد على منهج المسح الاجتماعي وأشار نتائج الدراسة إلى فإنه توجد علاقة قوية بين التطوير المؤسسي وتكنولوجيا المعلومات بالجمعيات الأهلية، دراسة ريهام مدحت (٢٠١٦) والتي استهدفت وضع مؤشرات تخطيطية داخل مؤسسات الخدمات الاجتماعية لتحقيق عملية التطوير المؤسسي كضرورة ملحة لتلك المؤسسات وتوصلت نتائجها إلى أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة من خلال عملية التطوير المؤسسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، دراسة مراد، بومنقار و فلة ، عيساوي (٢٠١٨) والتي استهدفت التعرف على وجود علاقة بين التمكين الإداري والالتزام المؤسسي أهمها وجود علاقة قوية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي المؤسسي من خلال توجهات الاطارات الوسطى وقدمت مجموعة من التوصيات أهمها التوجه بشكل اكبر نحو تمكين العاملين من خلال مشاركتهم بالمعلومات وتفويضهم المزيد من الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرار ومنحهم جانباً من الاستقلالية مما يدعم التزامهم نحو منظماتهم. دراسة "McMurray, et, (2004) " , al : استهدفت هذه الدراسة اكتشاف العلاقة بين الالتزام المؤسسي والمناخ المؤسسي (الإبداع، والاستقلالية، والثقة، والعدالة، والدعم، والتماسك، والتقدير، وضغط العمل) على العاملين في شركات تصنيع مكونات السيارات الأسترالية، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط مهم بين الالتزام المؤسسي والمناخ المؤسسي، دراسة " Boon and " (2006) Arumugam : استهدفت هذه الدراسة لاستقصاء تأثير الأبعاد الأربعة للثقافة المؤسسية (فريق العمل، والاتصال، والاعتراف والمكافأة، والتدريب والتطوير) على الالتزام المؤسسي للعاملين ضمن المنظمات الماليزية الست الرئيسية للموصلات، أظهرت الدراسة أن الاتصال، والتدريب والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفريق العمل ارتبطت إيجابياً مع التزام العاملين، كما تم إدراك الاتصال كبعد مؤسسي مسيطر ترافق مع

التحسينات المهمة في الالتزام المؤسسي، إضافة إلى أن هذه الدراسة قد ساهمت في فهم أفضل لتأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام المؤسسي ضمن العاملين في قطاع الموصلات الماليزي، دراسة " Lambert, et, al (2006): استهدفت هذه الدراسة لاختبار أثر المركزية (المشاركة في اتخاذ القرارات، واستقلال الوظيفة) والرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي لموظفي مراكز الإصلاح في سجن الولاية الكبير في الوسط الغربي في الولايات المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد مستويات منخفضة من المشاركة في اتخاذ القرارات واستقلال الوظيفة لدى موظفي مراكز الإصلاح في سجن الولاية الكبير، ويوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للمركزية (المشاركة في اتخاذ القرارات واستقلال الوظيفة) على الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي، يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي.

وتتفق مع ذلك دراسة (Mohd, et al, 2015) أن استمرار المنظمة في التواجد على ساحة المنافسة أحد مظاهر التميز المؤسسي. إضافة إلى القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات المفاجئة وتجاوزها، كما أكدت الدراسة على أن العامل الحاكم في تحقيق التميز المؤسسي هو إدارة العمليات الداخلية والخارجية بمنهجية فعالة وأسلوب مختلف عن المنافسين.

وتبين لنا دراسة (Vijaya & Jiju, 2018) أن التمييز المؤسسي أصبح مقياس مهم في التوسع في الاعمال ودخول الاسواق و المنافسة في ساحة الاعمال الدولية، ويتطلب دعم مستمر للموارد البشرية، وتهيئة بيئة الاعمال للأداء المتميز اللازم، والذي يظهر في تميز الخدمات ومخرجات المؤسسة، وتطوير حلول غير تقليدية للتحديات المختلفة. وهذا ما كشفت عنه دراسة (Justin, 2018) أن للتمييز المؤسسي ممارسات تحقق التفوق المستدام بمجالات عمل المؤسسة وتجاوز التحديات، التي جانب أنه يعبر عن الاداء المؤسسي والبشري الذي يحقق للمؤسسة

السمعة الجيدة، والتغذية الراجعة والالتطباع المتميز عنها من العملاء و المجتمع وكافة الاطراف ذات العلاقة.

تعقيب على الدراسات السابقة

- حددت معظم الدراسات أبعاد التمكين الإداري في الأبعاد التالية (تفويض السلطة، التحفيز، العمل الجماعي، امتلاك المعلومات) ومنها دراسة (دراسة حسام محمد ٢٠٢١، دراسة دعاء مسعد ٢٠١٩)
- اكدت معظم الدراسات أن التمكين الاداري من العناصر الأساسية المؤثرة علي الفعالية الإدارية والمؤسسية، ومنها دراسة (عليه محمد اسماعيل شرف ٢٠١٩، دراسة منى عبدالله ٢٠٢١)

- اشارت معظم الدراسات ان التمكين الإداري يمثل اسلوباً جديداً لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأشد تعقيداً، مع نوعاً من المرونة والقدرة علي التعلم والتكيف، وهذا ما أكدته دراسة (دراسة محمد عبدة حسن ٢٠١٩، Boon and Arumugam ٢٠٠٦، حسام محمد ٢٠٢١)

ثالثاً: أهمية الدراسة

١. مدى أهمية عناصر التمكين الاداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات الرعاية الاجتماعية .
٢. أن التطوير المؤسسي للمؤسسات أمر ضروري وطبيعي لبقاء ونمو المنظمة في ظل الظروف والتغيرات والاضاع الراهنة.
٣. اعتبار التطوير المؤسسي أداة حتمية لمواكبة التغيرات الحديثة حيث يساهم في نجاح المؤسسة حتى تستطيع البقاء والاستمرارية.
٤. ضرورة تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار ومجاراته قدرات المتفوقين.

٥. أن التطوير المؤسسي يعتبر أسلوباً لحل المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية، الثقافية والاجتماعية.

٦. توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة وحل المشكلات ومواجهة الطوارئ ونقاط الضعف في الإدارة مع الاستفادة من التطورات التكنولوجية.

٧. يعتبر موضوع التمكين الاداري موضوعاً في غاية الأهمية في زمن العولمة وثورة المعلومات والتكنولوجيا وغيرها من المستجدات المتسارعة.

٨. حاجة المنظمات الأملية إلى تطوير برامجها من أجل تقديم خدمات ملائمة وذات جودة عالية تشبع حاجات ورغبات العملاء المستفيدين.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- (١) تحديد مستوى التمكين الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسبوط.
- (٢) تحديد مستوى التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسبوط.
- (٣) تحديد أكثر أبعاد التمكين الإداري ارتباطاً بتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسبوط.
- (٤) تحديد الصعوبات التي تواجه دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسبوط.
- (٥) التوصل إلى رؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسبوط.

خامساً: فروض الدراسة:

(١) الفرض الأول: " من المتوقع أن يكون مستوى

التمكين الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية
بمحافظة أسيوط متوسطاً "

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

١. المشاركة في اتخاذ القرار.

٢. التدريب.

٣. الاتصال الفعال.

٤. فريق العمل.

٥. امتلاك المعلومات.

(٢) الفرض الثاني: " من المتوقع أن يكون مستوى

التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية
الاجتماعية بمحافظة أسيوط متوسطاً "

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

١. القيادة.

٢. الموارد البشرية.

٣. الهيكل الوظيفي.

٤. الثقافة المؤسسية.

٥. التميز المالي.

(٣) الفرض الثالث: " توجد علاقة طردية تأثيرية

دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتحقيق
التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية
الاجتماعية بمحافظة أسيوط "

سادساً: مفاهيم الدراسة

مفهوم التمكين الإداري

يواجه تعريف التمكين بعض الصعوبات بسبب افتقاد
الباحثين وممارسي الأعمال لاتفاق عام على تعريفه أو
كيفية تطبيقه فهو يعني أموراً مختلفة بالنسبة للباحثين
والممارسين.

التمكين هو "أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في
المنظمة تجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيد من
السلطات لهم في أداء أعمالهم مع تعهد والتزام العاملين
بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات." (جواد الرب،

٢٠٠٨: ٥٧)

التمكين الإداري هو تلك العملية التي يقوم بها المديرون
لمساعدة العاملين في الحصول على المهارات واستخدام
الصلاحيات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المؤثرة
عليهم وعلى أعمالهم وتتضمن هذه العملية منح الأفراد
العاملين القوة والحرية والمعلومات لاتخاذ القرارات
والمشاركة في اتخاذ تلك القرارات. (Daft: 2001: p502)

هو عملية اعطاء القوة للموظفين لاتخاذ القرارات
اللازمة بشأن الاعمال التي يقومون بها حيث يهدف
التمكين الى تحرير الطاقات الكامنة لدى الافراد
واشراكهم في عملية بناء المنظمة باعتبار ان نجاح
المنظمة يعتمد على التناغم بين حاجات الموظفين
ورؤية المنظمة واهدافها بعيدة المدى.

(Brown, 2006, p241)

كما يعرف بأنه " جهد مخطط ومستمر لتغيير المؤسسة
لتصبح أكثر فعالية وأكثر اهتماماً بالنواحي الإنسانية،
وهي تستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية
لتنمية الثقافة المؤسسية والتي تعتمد على الاختبارات
الذاتية للمؤسسة والاستعدادات للتغيير، ويكون التركيز
على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة"
(عبد الجواد، ٢٠٠٦، ص ٢٥)

ويعرف التمكين الإداري بأنه العملية التي من خلالها
يحاول المديرون مساعدة الآخرين لتحقيق التأثير في
أداء الأعمال ضمن المنظمة وذلك من خلال المشاركة
في المعلومات واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات
ومشاركة العاملين في الإدارة والرقابة على الفعاليات
المتحققة. (Carter: 2009: 39)

كما عرفه الكبيسي بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من
خلال توسيع صلاحياتهم واثناء كمية من الملعبومات
التي تعطي لهم وتوسع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ
قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض ادائهم.
(الكبيسي، ٢٠٠٤، ص ١٣٦)

عملية إدارية يتم بموجبها منح القيادات التعليمية
السلطات والصلاحيات والحرية لأداء مهامهم الوظيفية
والمبادرة لحل المشكلات دون إشراف مباشر من

في حين يعرف التميز المؤسسي بأنه العملية الديناميكية التي تحقق قيمة عالية وميزة تنافسية، ورضا العملاء والموردين من خلال تحسين القدرات الداخلية التي تتعلق بالموارد البشرية والتكنولوجيا وتدفق العمليات والمواد التي تحقق التكامل في العمل مما يفرز وضعا تنافسياً مستمراً للمنظمة في مجال عملها. (Mcadem & Kelly, 2017, p27)

وعرف التميز المؤسسي "هي عملية ممارسة المنظمة عملياتها وأنشطتها وفقاً لمعايير الجودة الشاملة، من خلال استفادتها الكاملة من كوارها البشرية المتميزة ومواردها المالية لتحقيق أفضل النتائج التي ترضي كافة المستفيدين من خدماتها". (صقر، ٢٠١٦، ص ١٥)

ويمكن تحديد مفهوم التميز المؤسسي اجرائياً في هذه الدراسة كالتالي:

١. تشجيع العاملين والمسؤولين بالمنظمات الأهلية على الابتكار والتجديد واستثمار رأس المال الفكري وممارسة الأعمال بطريقة غير تقليدية في الجمعيات الأهلية.
٢. العمل المستمر والدؤوب لتحقيق التفوق عبر الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل.
٣. ترجمة رؤية ورسالة المنظمة الأهلية إلى واقع ملموس، خاصة في ظل التطور والتغير البيئي السريع والتحول نحو عصر المعرفة.
٤. استمرار المؤسسة في الحصول على مزايا تنافسية تميزها عن المؤسسات الأخرى الموجودة في المجتمع.
٥. تحقيق الابداع والتطوير المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

القيادات العليا، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في خبراتهم ومهاراتهم مع تحملهم مسؤولية النتائج، والتحفيز الذاتي والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية وتنمية السلوك الإبداعي بهدف تحسين أداء المنظمة. (جمال الدين، ٢٠١٥، ص ١٦)

ويمكن تحديد مفهوم التمكين الإداري اجرائياً كالتالي:

١. اعطاء الصلاحيات للعاملين في اتخاذ قرارات بشأن العمل داخل المنظمة
٢. تنمية روح المبادرة لدى العاملين على العمل بروح الفريق وبقدر من الثقة
٣. تمكين العاملين ادارياً بالمنظمات محل الدراسة
٤. توفير نظام فعال للحوافز لتشجيع العاملين على بذل أقصى ما لديهم من جهد وطاقة ممكنة.

مفهوم التميز المؤسسي

التميز في اللغة: يعنى الانفراد والاختلاف فحينما نقول ان فلان يختلف عن قومه فانه ينفرد عنهم بصفات معينة . (ابن منظور، ١٩٩٦، ص ٣٧)

ويعرف التميز المؤسسي : على انه محل فعل او نشاط لكل شخص يعزز ويقوى الاعمال داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المؤسسة. (Murray, 2003, p43)

" وهو الخبرة المبنية على المعرفة الفعلية والاجرائية لمؤسسة معينة وهي تعكس الدور المميز للأفراد من خلال الاداء الناجح والموجة بطريقة فعالة. (الصيرفي، ٢٠٠٩، ص ٦)

ويعرف التميز المؤسسي بأنه: حالة من الابداع الاداري والتفوق المؤسسي التي تحقق مستويات غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، وما ينتج عنها من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة. (السلمي، ٢٠٠٧، ص ٢٤)

سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

(١) نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره، وكذلك فالدراسات الوصفية لديها القدرة على تقديم بعض التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط.

(٢) المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين ببعض مؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط وعددهم (٩٢) مفردة.

(٣) مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني:

تمثل المجال المكاني للدراسة في بعض مؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط. وذلك كما يلي:

- جمعية الطفولة والتنمية.

- جمعية أيد على أيد.

- جمعية تنمية المجتمع المحلي بشطب.

- جمعية عطاء بلا حدود.

وتم اختيار تلك الجمعيات الأهلية مجتمعاً للدراسة وفقاً للمبررات التالية:

- ترشيح مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسيوط لتلك الجمعيات الأهلية لتطبيق الدراسة.

- تعد الجمعيات الأهلية محل الدراسة من أنشط الجمعيات الأهلية في محافظة أسيوط.

- تغطي الجمعيات الأهلية محل الدراسة قطاع كبير من النطاق الجغرافي لمحافظة أسيوط ويستفيد من خدماتها عدد كبير من المواطنين.

- تعدد وتنوع الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الجمعيات الأهلية محل الدراسة (خدمات اجتماعية، وخدمات اقتصادية، وخدمات صحية، وخدمات تعليمية، وخدمات بيئية، وخدمات توعوية).

- موافقة المسؤولين بالجمعيات الأهلية محل الدراسة على التعاون مع الباحث.

(ب) المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة في المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين ببعض مؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط وعددهم (٩٢) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (١)

يوضح توزيع المسؤولين بالجمعيات الأهلية مجتمع الدراسة

م	البيان	عدد المسؤولين
١	جمعية الطفولة والتنمية	٢٣
٢	جمعية أيد على أيد	١٧
٣	جمعية تنمية المجتمع المحلي بشطب	٢٤
٤	جمعية عطاء بلا حدود	٢٨
	الإجمالي	٩٢

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

■ استمارة استبيان للمسؤولين حول دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط:

(ج) المجال الزمني:

تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة إجراء الدراسة الميدانية والتي بدأت ١٠/١٠/٢٠٢١م إلى ٣٠/١١/٢٠٢١م.

(ح) أدوات الدراسة:

حيث السلامة اللغوية للعبارات وارتباطها بأبعاد الدراسة، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٣.٣%)، بمعنى اتفاق (٥) محكمين على الأداة، وبناء على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.

تم حساب ثبات استمارة استبيان المسئولين باستخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (١٠) مفردات من المسئولين بالجمعيات الأهلية مجتمع الدراسة، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية. وبلغ معامل الثبات (٠.٩٤) وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.

(خ) تحديد مستوى التمكين الإداري بمؤسسات

الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط:

للحكم على مستوى التمكين الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٣/٢ = ٠.٦٧) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- بناء استمارة استبيان للمسئولين حول دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط في صورتها الأولية اعتماداً على الإطار النظري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بقضية الدراسة.

- اشتمل استبيان المسئولين على المحاور التالية: البيانات الأولية، وأبعاد التمكين الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط، وأبعاد التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط، والصعوبات التي تواجه دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط، ومقترحات تفعيل دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط.

- اعتمد الباحث على صدق المحتوى " الصدق المنطقي " من خلال الإطلاع على الأدبيات والكتب، والأطر النظرية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات والبحوث والدراسات وذلك لتحديد أبعاد التمكين الإداري وأبعاد التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط.

- اعتمد الباحث على الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على عدد (٦) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط وكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من

جدول رقم (٢)

يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١.٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١.٦٨ إلى ٢.٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢.٣٥ إلى ٣

(د) أساليب التحليل الإحصائي: للجزئة النصفية، وتحليل الاتحاد البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وبرنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعادلة سبيرمان - براون الدراسة:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعادلة سبيرمان - براون الدراسة:

جدول رقم (٣)

يوضح وصف المسئولين بالجمعيات الأهلية مجتمع الدراسة

(ن=٩٢)

م	المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	السن	٤٢	٧
٢	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	٩	٣
م	النوع	ك	%
١	ذكر	٦٥	٧٠.٧
٢	أنثى	٢٧	٢٩.٣
	المجموع	٩٢	١٠٠
م	المؤهل الدراسي	ك	%
١	مؤهل متوسط	٨	٨.٧
٢	مؤهل فوق المتوسط	١٩	٢٠.٧
٣	مؤهل جامعي	٤٩	٥٣.٣
٤	دبلوم دراسات عليا	٧	٧.٦
٥	ماجستير	٩	٩.٨
	المجموع	٩٢	١٠٠
م	الوظيفة	ك	%
١	رئيس مجلس إدارة	٤	٤.٣
٢	نائب رئيس مجلس إدارة	٤	٤.٣

٣	أمين صندوق	٤	٤.٣
٤	مدير تنفيذي	٤	٤.٣
م	تابع الوظيفة	ك	%
٥	عضو مجلس إدارة	٤٤	٤٧.٨
٦	مسئول برامج مشروعات	٩	٩.٨
٧	أخصائي اجتماعي	١٢	١٣
٨	إداري	١١	١٢
	المجموع	٩٢	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن:

ثم الحاصلين علي مؤهل فوق المتوسط بنسبة (٢٠.٧%)، يليها الحاصلين علي ماجستير بنسبة (٩.٨%)، ثم الحاصلين علي مؤهل متوسط بنسبة (٨.٧%)، وأخيراً الحاصلين علي دبلوم دراسات عليا بنسبة (٧.٦%)، ويؤكد ذلك علي ارتفاع المستوي التعليمي للمسئولين بالجمعيات للتعامل مع المشكلات والاحتياجات المتنوعة للعملاء.

أكبر نسبة من المسئولين بالجمعيات الأهلية وظيفتهم عضو مجلس إدارة بنسبة (٤٧.٨%)، ثم أخصائي اجتماعي بنسبة (١٣%)، يليها إداري بنسبة (١٢%)، ثم مسئول برامج مشروعات بنسبة (٩.٨%)، وأخيراً رئيس مجلس إدارة، ونائب رئيس مجلس إدارة، وأمين صندوق، ومدير تنفيذي بنسبة (٤.٣%)، وهذا يوضح تنوع الوظائف المختلفة للمسئولين واختلاف مهامهم وأهمية كل منصب للمستفيدين.

المحور الثاني: أبعاد التمكين الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسبوط

(١) المشاركة في اتخاذ القرار:

- متوسط سن المسئولين بالجمعيات الأهلية (٤٢) سنة، وبانحراف معياري (٧) سنوات تقريباً. وهذا يشير إلي توافر الخبرة لدي المسئولين وتوافر المهارات المختلفة للتعامل لكيفية تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسة.
- متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (٩) سنوات، وبانحراف معياري (٣) سنوات تقريباً، وهذا يرتبط مع المتغير الكمي الأول (السن) حيث انه كلما قل سن العاملين قلت مستوي الخبرة لديهم والعكس صحيح.
- أكبر نسبة من المسئولين بالجمعيات الأهلية ذكور بنسبة (٧٠.٧%)، بينما الإناث بنسبة (٢٩.٣%)، وقد يرجع ذلك لما يتطلبه ممارسة الأنشطة من تواجد بالجمعية ليلاً ونهاراً، وقدرة الذكور علي تحمل الجهد الشاق والعمل التطوعي والتفرغ، بالإضافة الي أن رغبة النساء في العمل التطوعي محدودة لصعوبة الجمع بين المتطلبات الوظيفية والاعباء المنزلية.
- أكبر نسبة من المسئولين بالجمعيات الأهلية حاصلين علي مؤهل جامعي بنسبة (٥٣.٣%).

جدول رقم (٤)
يوضح المشاركة في اتخاذ القرار

(ن=٩٢)

الترتيب	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الاستجابات						العبارات	م	
		لا		إلى حد ما		نعم				
		%	ك	%	ك	%	ك			
٦	٠.٧٥	٢.١٥	٢١.٧	٢٠	٤١.٣	٣٨	٣٧	٣٤	يمكنني المشاركة في وضع برامج وأنشطة المؤسسة	١
٤	٠.٧٧	٢.٢٨	١٩.٦	١٨	٣٢.٦	٣٠	٤٧.٨	٤٤	يمكنني متابعة أنشطة المؤسسة	٢
٣	٠.٦٦	٢.٢٩	١٠.٩	١٠	٤٨.٩	٤٥	٤٠.٢	٣٧	أقوم بالتدخل المباشر لحل وإنهاء المشكلات المتعلقة بالمؤسسة	٣
٢	٠.٧٩	٢.٣٤	١٩.٦	١٨	٢٧.٢	٢٥	٥٣.٣	٤٩	أقوم بإبداء الرأي في الخطة العامة السنوية للمؤسسة	٤
١	٠.٧	٢.٤٢	١٢	١١	٣٣.٧	٣١	٥٤.٣	٥٠	أشارك في اتخاذ القرار المناسب عندما تواجه المؤسسة مشكلة ما	٥
٥	٠.٨	٢.٢٢	٢٢.٨	٢١	٣٢.٦	٣٠	٤٤.٦	٤١	أشعر بأهميتي داخل المؤسسة عندما تسمح لي الإدارة باتخاذ قرار بشأن برامج المؤسسة	٦
مستوى متوسط	٠.٤	٢.٢٨	البعد ككل							

مسعد (٢٠١٩) والتي استهدفت كيفية تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري من خلال وضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري والتي كان من نتائجها منح مديري المدارس صلاحيات للعاملين غير مناسبة، وافتقار أعضاء فريق العمل داخل المدرسة لمهارة اتخاذ القرار وكذلك تردد العاملين من المشاركة في صنع القرارات المدرسي.

(٢) التدريب:

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المشاركة في اتخاذ القرار كأحد أبعاد التمكين الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسبوط متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أشارك في اتخاذ القرار المناسب عندما تواجه المؤسسة مشكلة ما بمتوسط حسابي (٢.٤٢). يليه الترتيب الثاني أقوم بإبداء الرأي في الخطة العامة السنوية للمؤسسة بمتوسط حسابي (٢.٣٤). وأخيراً الترتيب السادس يمكنني المشاركة في وضع برامج وأنشطة المؤسسة بمتوسط حسابي (٢.١٥)، ويتفق ذلك مع دراسة دعاء

جدول رقم (٥) يوضح التدريب

(ن=٩٢)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٠.٠٨	٢.٢٤	٢٢.٨	٢١	٣٠.٤	٢٨	٤٦.٧	٤٣	تقوم المؤسسة بتطبيق أساليب تدريب حديثة على الإدارة الفعالة	١
٤	٠.٧٩	٢.٢٤	٢١.٧	٢٠	٣٢.٦	٣٠	٤٥.٧	٤٢	توجد خبرات جديدة من خلال التدريبات التي تقوم بها المؤسسة	٢
٦	٠.٨١	٢.٢٢	٢٣.٩	٢٢	٣٠.٤	٢٨	٤٥.٧	٤٢	تحفزني المؤسسة على المشاركة في البرامج التدريبية التي تقدمها باستمرار	٣
٢	٠.٨٣	٢.٣٦	٢٢.٨	٢١	١٨.٥	١٧	٥٨.٧	٥٤	التدريبات التي تقوم بها المؤسسة قائمة على أساس علمي بغرض الاستفادة منها في إدارة المؤسسة	٤
٣	٠.٧٩	٢.٢٥	٢١.٧	٢٠	٣١.٥	٢٩	٤٦.٧	٤٣	الوسائل المستخدمة في التدريب تتناسب مع المحتوى التدريبي القائم	٥
١	٠.٠٨	٢.٤١	١٩.٦	١٨	١٩.٦	١٨	٦٠.٩	٥٦	يتم تصميم الدورات التدريبية بحيث تكون ملائمة لأهداف وبرامج المؤسسة	٦
مستوى متوسط	٠.٤٩	٢.٢٩	البعد ككل							

السادس تحفزني المؤسسة على المشاركة في البرامج التدريبية التي تقدمها باستمرار بمتوسط حسابي (٢.٢٢). ويتفق ذلك مع دراسة " Boon " (2006) and Arumugam: والتي أظهرت نتائجها الى ضرورة التدريب والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفريق العمل حيث يرتبط ذلك ارتباطاً إيجابياً مع التزام العاملين وتمكينهم من ممارسة انشطتهم داخل المؤسسة.

(٣) الاتصال الفعال:

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسبوط متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم تصميم الدورات التدريبية بحيث تكون ملائمة لأهداف وبرامج المؤسسة بمتوسط حسابي (٢.٤١). يليه الترتيب الثاني التدريبات التي تقوم بها المؤسسة قائمة على أساس علمي بغرض الاستفادة منها في إدارة المؤسسة بمتوسط حسابي (٢.٣٦). وأخيراً الترتيب

جدول رقم (٦) يوضح الاتصال الفعال

(ن=٩٢)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	تتم نظم الاتصال بين العاملين بالمؤسسة بشكل سليم	٢٥	٢٣	١٢	١١	٦٣	٥٨	٠.٨٦	٢	
٢	يتم الاهتمام بالتغذية العكسية من قبل إدارة المؤسسة	١٣	١٢	٢٢.٨	٢١	٦٤.١	٥٩	٠.٧٢	١	
٣	يتم تبادل المعلومات بشكل جيد بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى	٣٠.٤	٢٨	٢٢.٨	٢١	٤٦.٧	٤٣	٠.٨٧	٤	
٤	يسهم الاتصال بشكل جيد على تحقيق أهداف المؤسسة	٣٣.٧	٣١	٣٢.٦	٣٠	٣٣.٧	٣١	٠.٨٣	٦	
٥	يتم توفير المعلومات اللازمة للقيام بأنشطة المؤسسة من خلال عمليات الاتصال الفعال	٢٧.٢	٢٥	٣٢.٦	٣٠	٤٠.٢	٣٧	٠.٨١	٥	
٦	يتم توفير الإمكانيات اللازمة لإقامة اتصال فعال مع المؤسسات الأخرى	٢٣.٩	٢٢	٢٠.٧	١٩	٥٥.٤	٥١	٠.٨٤	٣	
مستوى متوسط								٠.٣٨	٢.٢٥	البعد ككل

حسابي (٢.٣٨)، وأخيراً الترتيب السادس يسهم الاتصال بشكل جيد على تحقيق أهداف المؤسسة بمتوسط حسابي (٢)، ويتفق ذلك مع دراسة " Boon and Arumugam (2006) حيث اوضحت أهمية إدراك الاتصال كبعد مؤسسي مسيطر ترافق مع التحسينات المهمة في الالتزام المؤسسي. (٤) فريق العمل:

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الاتصال الفعال كأحد أبعاد التمكين الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسبوط متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم الاهتمام بالتغذية العكسية من قبل إدارة المؤسسة بمتوسط حسابي (٢.٥١)، يليه الترتيب الثاني تتم نظم الاتصال بين العاملين بالمؤسسة بشكل بمتوسط

جدول رقم (٧) يوضح فريق العمل

(ن=٩٢)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		نعم		إلى حد ما		لا			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	توجد روح التعاون بين العاملين بالمؤسسة	٤٥	٤٨.٩	٢١	٢٢.٨	٢٦	٢٨.٣	٢.٢١	٠.٨٦
٢	يتم القضاء على المشاحنات بين العاملين بصفة مستمرة	٤٢	٤٥.٧	٣٣	٣٥.٩	١٧	١٨.٥	٢.٢٧	٠.٧٦
٣	تسود المحبة بين أعضاء فريق العمل للتشجيع على العمل بشكل جيد	٤٢	٤٥.٧	٢٥	٢٧.٢	٢٥	٢٧.٢	٢.١٨	٠.٨٤
٤	يتم تحفيز الطاقة الايجابية لدى العاملين بالمؤسسة	٥٣	٥٧.٦	٢٣	٢٥	١٦	١٧.٤	٢.٤	٠.٧٧
٥	توجد لجنة مصالحات داخل المؤسسة لحل الخلافات بين العاملين بشكل فوري	٤٢	٤٥.٧	٣٢	٣٤.٨	١٨	١٩.٦	٢.٢٦	٠.٧٧
٦	توجد مكافآت للعاملين لتشجيع العمل بشكل جماعي	٥٩	٦٤.١	١٩	٢٠.٧	١٤	١٥.٢	٢.٤٩	٠.٧٥
مستوى متوسط	البعد ككل							٢.٣	٠.٣٣

(٢.٤)، وأخيراً الترتيب السادس تسود المحبة بين أعضاء فريق العمل لتشجيع على العمل بشكل جيد بمتوسط حسابي (٢.١٨)، ويتفق ذلك مع دراسة محمود فتحي (٢٠٢١) والتي توصلت نتائجها الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين (تفويض السلطة والتحفيز وفريق العمل والاتصال الفعال) من جانب والابداع الإداري من جانب اخر.

(٥) امتلاك المعلومات:

جدول رقم (٨) يوضح امتلاك المعلومات

(ن=٩٢)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		نعم		إلى حد ما		لا			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	يتم الحصول على المعلومات التي أريدها من قبل المؤسسة	٥٩	٦٤.١	١٦	١٧.٤	١٧	١٨.٥	٢.٤٦	٠.٧٩

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
٢	يتم تبادل المعلومات على المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة	٤٣	٤٦.٧	٢٩	٣١.٥	٢٠	٢١.٧	٢٠.٢٥	٠.٧٩	٤
٣	تتوفر لدى المؤسسة تجارب مؤسسية أخرى عن التمكين يتم اللجوء إليها عند الحاجة	٥٩	٦٤.١	١٥	١٦.٣	١٨	١٩.٦	٢٠.٤٥	٠.٨	٢
٤	توجد وحدة داخل المؤسسة لتزويد العاملين بالمؤسسة بالمعلومات اللازمة عند الحاجة إليها	٣٨	٤١.٣	٢٨	٣٠.٤	٢٦	٢٨.٣	٢٠.١٣	٠.٨٣	٥
٥	يوجد موقع الكتروني للمؤسسة مزود بمعلومات عن أنشطة المؤسسة للرجوع إليه خارج مواعيد العمل	٤٠	٤٣.٥	٣٩	٤٢.٤	١٣	١٤.١	٢٠.٢٩	٠.٧	٣
البعد ككل								٢٠.٣٢	٠.٤	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن: الحاجة إليها بمتوسط حسابي (٢.١٣)، وتشير نتائج الجدول السابق إلى أهمية وجود قدر كافي من المعلومات عن أنشطة المؤسسة المختلفة والخدمات التي يمكن تقديمها للعملاء المستفيدين من المؤسسة والتي تسهم بشكل كبير في تمكين المسؤولين من تقديم الخدمات المتاحة بالشكل المطلوب وبالقدر الذي يشبع احتياجات المستفيدين من تلك الخدمات المؤسسية. المحور الثالث: أبعاد التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط: (١) القيادة:

مستوى امتلاك المعلومات كأحد أبعاد التمكين الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم الحصول على المعلومات التي أريدها من قبل المؤسسة بمتوسط حسابي (٢.٤٦)، يليه الترتيب الثاني تتوفر لدى المؤسسة تجارب مؤسسية أخرى عن التمكين يتم اللجوء إليها عند الحاجة بمتوسط حسابي (٢.٤٥). وأخيراً الترتيب الخامس توجد وحدة داخل المؤسسة لتزويد العاملين بالمؤسسة بالمعلومات اللازمة عند

جدول رقم (٩) يوضح القيادة

(ن=٩٢)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تتبنى القيادة سياسات جديدة لتطوير إدارة المنظمة	٤٢	٤٥.٧	٢٨	٣٠.٤	٢٢	٢٣.٩	٢٠.٢٢	٠.٨١	٢
٢	تشجع القيادة دائماً على تبني برامج	٢٩	٣١.٥	٣٩	٤٢.٤	٢٤	٢٦.١	٢٠.٠٥	٠.٧٦	٤

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
	جديدة داخل المؤسسة									
٣	تضع القيادة الحوافز المناسبة لتشجيعنا على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة	٣١	٣٣.٧	٣٢	٣٤.٨	٢٩	٣١.٥	٢.٠٢	٥	
٤	توجد أهداف واضحة تضعها القيادة لتحقيق التميز داخل المؤسسة	٣٤	٣٧	٣٢	٣٤.٨	٢٦	٢٨.٣	٢.٠٩	٣	
٥	تواكب القيادة التغيرات التي تحدث في المجتمع باستمرار	٥١	٥٥.٤	٢٦	٢٨.٣	١٥	١٦.٣	٢.٣٩	١	
٦	يتم احترام آراء العاملين من قبل القيادة بشكل سليم	٢٧	٢٩.٣	٣٤	٣٧	٣١	٣٣.٧	١.٩٦	٦	
مستوى متوسط	البعد ككل							٢.١٢	٥.٣٢	

(٢٠٢٢)، وأخيراً الترتيب السادس يتم احترام آراء

العاملين من قبل القيادة بشكل سليم بمتوسط حسابي (١.٩٦). وتشير تلك النتائج الى ان القيادة يكون لها تأثير مباشر على تحقيق التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الافراد، وتشجيعها لها بالتوجه نحو الابداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية، وعلاقة العمل الفعالة.

(٢) الموارد البشرية:

جدول رقم (١٠)

يوضح الموارد البشرية

(ن=٩٢)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تتوفر لدى العاملين بالمؤسسة الرغبة في تحمل مسؤوليات جديدة تجاه أنشطة وبرامج المؤسسة	٤٠	٤٣.٥	٣٧	٤٠.٢	١٥	١٦.٣	٢.٢٧	١	
٢	يمتلك العاملون بالمؤسسة المهارة الكافية لممارسة مفهوم التمكين وأبعاده المختلفة	٣٢	٣٤.٨	٤٠	٤٣.٥	٢٠	٢١.٧	٢.١٣	٣	
٣	يحرص العاملون دائماً على تنمية معارفهم حول كيفية مواكبة التطورات	٢٨	٣٠.٤	٣٤	٣٧	٣٠	٣٢.٦	١.٩٨	٥	

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
	الحديثة									
٤	تقوم القيادة بنقل خبرتها للعاملين بصفة مستمرة	٣٠	٣٢.٦	٤٣	٤٦.٧	١٩	٢٠.٧	٢.١٢	٤	
٥	يتم الاهتمام بالقدرات الإبداعية للعاملين وتنميتها بشكل مستمر	٣٧	٤٠.٢	٣٤	٣٧	٢١	٢٢.٨	٢.١٧	٢	
٦	يتم التشجيع دائما على تقديم المزيد من الوسائل الإبداعية لتطوير المؤسسة	٢٩	٣١.٥	٣٢	٣٤.٨	٣١	٣٣.٧	١.٩٨	٦	
مستوى متوسط	البعد ككل							٢.١١	٠.٢٩	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الموارد البشرية كأحد أبعاد التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتوفر لدى العاملين بالمؤسسة الرغبة في تحمل مسؤوليات جديدة تجاه أنشطة وبرامج المؤسسة بمتوسط حسابي (٢.٢٧)، يليه الترتيب الثاني يتم الاهتمام بالقدرات الإبداعية للعاملين وتنميتها بشكل مستمر بمتوسط

حسابي (٢.١٧)، وأخيراً الترتيب السادس يتم التشجيع دائما على تقديم المزيد من الوسائل الإبداعية لتطوير المؤسسة بمتوسط حسابي (١.٩٨)، ويتفق ذلك مع دراسة غازي ٢٠١٤ حيث أوضحت أن العنصر البشري هو البنية الأساسية لأي منظمة كانت مهما اختلف حجمها وطبيعتها عملها، حيث أن الإنسان هو المسؤول عن التجديد والابتكار، كما أنه وسيط التعلم في المنظمة.

(٣) الهيكل الوظيفي:

جدول رقم (١١)

يوضح الهيكل الوظيفي

(ن=٩٢)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يتم الاهتمام ببيئة العمل الداخلية للمؤسسة بشكل مناسب.	٢٤	٢٦.١	٣٨	٤١.٣	٣٠	٣٢.٦	١.٩٣	٦	
٢	توجد بنية تحتية مناسبة بالمؤسسة لممارسة الأنشطة	٥٠	٥٤.٣	١٩	٢٠.٧	٢٣	٢٥	٢.٢٩	١	
٣	تتجنب الإدارة استخدام المركزية في أسلوب إدارتها للمؤسسة	٣٨	٤١.٣	٣٥	٣٨	١٩	٢٠.٧	٢.٢١	٣	
٤	يتوافر نوع من المرونة في إدارة	٤٢	٤٥.٧	٢١	٢٢.٨	٢٩	٣١.٥	٢.١٤	٤	

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا			
		ك	%	ك	%	ك	%		
	أنشطة المؤسسة								
٥	توجد إدارة للرقابة الداخلية من ضمن أقسام المؤسسة	٤١	٤٤.٦	٣٠	٣٢.٦	٢١	٢٢.٨	٠.٨	٢
٦	يتم التوسع بشكل دوري في أنشطة ومهام المؤسسة.	٣٧	٤٠.٢	٢٤	٢٦.١	٣١	٣٣.٧	٠.٨٦	٥
البعد ككل								٢.١٤	مستوى متوسط
								٠.٤١	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الهيكل الوظيفي كأحد أبعاد التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسبوط متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توجد بنية تحتية مناسبة بالمؤسسة لممارسة الأنشطة بمتوسط حسابي (٢.٢٩)، يليه الترتيب الثاني توجد إدارة للرقابة الداخلية من ضمن أقسام المؤسسة بمتوسط حسابي (٢.٢٢)، وأخيراً الترتيب السادس يتم الاهتمام ببيئة العمل الداخلية للمؤسسة بشكل مناسب بمتوسط حسابي (١.٩٣). ويتفق ذلك مع دراسة (السلمي، ٢٠٠١) والتي أشارت الى ضرورة تميز الهيكل المؤسسي بالبعد عن التكرار والروتين والاجراءات المركزية، وان يمتاز بالمرونة من أجل القدرة علي استمرارية التحديث، واستثمار كافة الفرص المتاحة، وسرعة اتخاذ القرارات، وقدرة الهيكل الوظيفي علي تحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاءه، وان يوضح خطوط المسؤولية والسلطة بشكل سليم.

(٤) الثقافة المؤسسية:

جدول رقم (١٢)

يوضح الثقافة المؤسسية

(ن=٩٢)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	يتم إحلال الثقافة المؤسسية للمؤسسة بحيث تكون قائمة على ثقافة التمكين.	٣٥	٣٨	٣٠	٣٢.٦	٢٧	٢٩.٣	٠.٨٢	٦
٢	تهتم إدارة المؤسسة بتحقيق الأداء الجيد لأنشطة المؤسسة.	٤٣	٤٦.٧	٢١	٢٢.٨	٢٨	٣٠.٤	٠.٨٧	٤
٣	توجد روح التنافسية بين العاملين بالمؤسسة لتحقيق أفضل أداء ممكن.	٣٩	٤٢.٤	٣٣	٣٥.٩	٢٠	٢١.٧	٠.٧٨	١
٤	تهتم المؤسسة دائما بالحصول على موقع متميز بين المؤسسات الأخرى.	٤٠	٤٣.٥	٢٥	٢٧.٢	٢٧	٢٩.٣	٠.٨٥	٥

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
٥	تقوم إدارة المؤسسة بالمتابعة المستمرة للأشطة.	٣٨	٤١.٣	٣٢	٣٤.٨	٢٢	٢٣.٩	٢.١٧	٠.٧٩	
٦	توجد روح التعاون والتبادل بين أفراد المؤسسة.	٤٤	٤٧.٨	٢١	٢٢.٨	٢٧	٢٩.٣	٢.١٨	٠.٨٦	
البعد ككل								٢.١٦	٠.٣٥	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن:

نتائج الدراسة ضرورة مواجهة المعوقات التي تحد من التطبيق الناجح والفعال للتمكين الإداري بالمؤسسات التربوية، خاصة الأمر المتعلق بالمركزية والهيكل المؤسسية الهرمية والمعقدة، وإجراءات العمل التي تتسم بالصرامة وعدم الرغبة في التغيير، مع ضرورة تفعيل نظام الاقتراحات الخاص بالعاملين بالمؤسسات التربوية والطلاب مع ضرورة إيلاء الاهتمام لتمكينهم من الوصول لأصحاب القرار عند الحاجة حيث يتطلب تحقيق التميز المؤسسي توافق الثقافة المؤسسية مع استراتيجية المنظمة وبيئتها فالثقافة الإيجابية تكون بمثابة الحافز للتميز. إذ نجد في قلب تلك المنظمات الناجحة دائما هناك ثقافة تقوم بتشجيع الأشخاص علي التفكير والتصرف بطريقة منضبطة.

(٥) التميز المالي:

جدول رقم (١٣)

يوضح التميز المالي

(ن=٩٢)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		نعم		إلى حد ما		لا			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	تتوفر الميزانية الكافية لتنفيذ أنشطة المؤسسة.	٤٤	٤٧.٨	٢٥	٢٧.٢	٢٣	٢٥	٢.٢٣	٠.٨٣
٢	تسعى المؤسسة دائما للبحث عن مصادر مالية جديدة.	٢٤	٢٦.١	٤١	٤٤.٦	٢٧	٢٩.٣	١.٩٧	٠.٧٥
٣	يوجد نظام مجزي للمكافآت والحوافز لتشجيع العاملين على بذل المزيد من	٤٧	٥١.١	٢٣	٢٥	٢٢	٢٣.٩	٢.٢٧	٠.٨٣

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
	الجهد.									
٤	تقدم المؤسسة المساعدة المالية للعاملين أثناء حدوث ظروف طارئة لأحد العاملين	٤١	٤٤.٦	٣٥	٣٨	١٦	١٧.٤	٢.٢٧	١	
٥	لا تسعى المؤسسة دوماً إلى تحقيق الربح المالي.	٣٤	٣٧	٣٩	٤٢.٤	١٩	٢٠.٧	٢.١٦	٤	
٦	تسعى المؤسسة إلى تسويق برامجها وأنشطتها بشكل جيد.	٣١	٣٣.٧	٤٣	٤٦.٧	١٨	١٩.٦	٢.١٤	٥	
مستوى متوسط	البعد ككل							٢.١٧	٠.٣٥	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى التميز المالي كأحد أبعاد التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تقدم المؤسسة المساعدة المالية للعاملين أثناء حدوث ظروف طارئة لأحد العاملين بمتوسط حسابي (٢.٢٧). وبانحراف معياري (٠.٧٤). يليه الترتيب الثاني يوجد نظام مجزي للمكافآت والحوافز لتشجيع العاملين على

جدول رقم (١٤)

يوضح الصعوبات التي تواجه دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط

(ن=٩٢)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	عدم منح صلاحيات للعاملين تمكنهم من خدمة المستفيدين بشكل يحقق التميز بشكل جيد.	٤٢	٤٥.٧	٣٦	٣٩.١	١٤	١٥.٢	٢.٣	١	
٢	قلة الحوافز التشجيعية التي تحفز العاملين على انجاز مهامهم بشكل يحقق التميز المؤسسي.	٣٣	٣٥.٩	٣٩	٤٢.٤	٢٠	٢١.٧	٢.١٤	٩	
٣	عدم منح العاملين بالمؤسسة فرصة	٣٤	٣٧	٣٤	٣٧	٢٤	٢٦.١	٢.١١	١٠	

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
	المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.									
٤	ضعف وسائل الاتصال بين أقسام المؤسسة.	٤٢	٤٥.٧	٣١	٣٣.٧	١٩	٢٠.٧	٢.٢٥	٠.٧٨	
٥	ندرة وجود الوسائل التكنولوجية الحديثة التي يمكن الاعتماد عليها في تقديم خدمات وأنشطة المؤسسة.	٣٤	٣٧	٤٢	٤٥.٧	١٦	١٧.٤	٢.٢	٠.٧١	
٦	عدم توفير الأنشطة التدريبية الكافية عن أنشطة التمكين داخل المؤسسة.	٣٦	٣٩.١	٣٦	٣٩.١	٢٠	٢١.٧	٢.١٧	٠.٧٦	
٧	ضعف البنية التحتية بالمؤسسة مما يعوقها في تقديم أنشطة متميزة عن غيرها من المؤسسات.	٣٧	٤٠.٢	٣٨	٤١.٣	١٧	١٨.٥	٢.٢٢	٠.٧٤	
٨	افتقاد العمل بروح الفريق داخل بيئة العمل الداخلية للمؤسسة.	٤٣	٤٦.٧	٣٣	٣٥.٩	١٦	١٧.٤	٢.٢٩	٠.٧٥	
٩	عدم التجديد في برامج وأنشطة المؤسسة باستمرار	٣٩	٤٢.٤	٣٦	٣٩.١	١٧	١٨.٥	٢.٢٤	٠.٧٥	
١٠	عدم امتلاك كافة العاملين للمعلومات التي تخص تنفيذ برامج وأنشطة المؤسسة.	٣٢	٣٤.٨	٤١	٤٤.٦	١٩	٢٠.٧	٢.١٤	٠.٧٤	
	البيد ككل							٢.٢١	٠.٣٢	
	مستوى متوسط									

يوضح الجدول السابق أن: الفريق داخل بيئة العمل الداخلية للمؤسسة بمتوسط حسابي (٢.٢٩)، ثم الترتيب الثالث ضعف وسائل الاتصال بين أقسام المؤسسة بمتوسط حسابي (٢.٢٥)، وأخيراً الترتيب العاشر عدم منح العاملين بالمؤسسة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة بمتوسط حسابي (٢.١١).
المحور الخامس: مقترحات تفعيل دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بحفاظة أسيوط: يليه الترتيب الثاني افتقاد العمل بروح

جدول رقم (١٥)

يوضح مقترحات تفعيل دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بحفاظة أسيوط

(ن=٩٢)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		نعم		إلى حد ما		لا					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	منح صلاحيات للعاملين تمكنهم من خدمة المستفيدين بشكل يحقق التميز بشكل جيد.	٣٢	٣٤.٨	٤٥	٤٨.٩	١٥	١٦.٣	٢.١٨	٠.٦٩	٥	
٢	زيادة الحوافز التشجيعية التي تحفز العاملين على انجاز مهامهم بشكل يحقق التميز المؤسسي.	٤٢	٤٥.٧	٣٣	٣٥.٩	١٧	١٨.٥	٢.٢٧	٠.٧٦	٢	
٣	منح العاملين بالمؤسسة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.	٣٦	٣٩.١	٣٥	٣٨	٢١	٢٢.٨	٢.١٦	٠.٧٧	٩	
٤	تحسين وسائل الاتصال بين أقسام المؤسسة.	٣٨	٤١.٣	٣٨	٤١.٣	١٦	١٧.٤	٢.٢٤	٠.٧٣	٤	
٥	استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة التي يمكن الاعتماد عليها في تقديم خدمات وأنشطة المؤسسة.	٣٩	٤٢.٤	٣٠	٣٢.٦	٢٣	٢٥	٢.١٧	٠.٨١	٨	
٦	توفير الأنشطة التدريبية الكافية عن أنشطة التمكين داخل المؤسسة.	٣٣	٣٥.٩	٤٣	٤٦.٧	١٦	١٧.٤	٢.١٨	٠.٧١	٦	
٧	الاهتمام بالبنية التحتية بالمؤسسة لتقديم أنشطة متميزة عن غيرها من المؤسسات.	٣٥	٣٨	٣٨	٤١.٣	١٩	٢٠.٧	٢.١٧	٠.٧٥	٧	
٨	ضرورة العمل بروح الفريق داخل بيئة العمل الداخلية للمؤسسة.	٣٢	٣٤.٨	٤١	٤٤.٦	١٩	٢٠.٧	٢.١٤	٠.٧٤	١٠	
٩	التطوير المستمر في برامج وأنشطة المؤسسة	٣٨	٤١.٣	٤٢	٤٥.٧	١٢	١٣	٢.٢٨	٠.٦٨	١	
١٠	إتاحة المعلومات التي تخص تنفيذ برامج وأنشطة المؤسسة لكافة العاملين	٤١	٤٤.٦	٣٤	٣٧	١٧	١٨.٥	٢.٢٦	٠.٧٥	٣	
مستوى متوسط		البعد ككل						٢.٢١	٠.٢٧		

يوضح الجدول السابق أن:

الحسابي: الترتيب الأول التطوير المستمر في برامج وأنشطة المؤسسة بمتوسط حسابي (٢.٢٨)، يليه الترتيب الثاني زيادة الحوافز التشجيعية التي تحفز العاملين على انجاز مهامهم بشكل يحقق التميز المؤسسي بمتوسط حسابي (٢.٢٧)، ثم الترتيب الثالث

مستوى مقترحات تفعيل دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسبوط متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط

إتاحة المعلومات التي تخص تنفيذ برامج وأنشطة المؤسسة لكافة العاملين بمتوسط حسابي (٢.٢٦). وأخيراً الترتيب العاشر ضرورة العمل بروح الفريق داخل بيئة العمل الداخلية للمؤسسة بمتوسط حسابي (٢.١٤).

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:
(١) اختبار الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى التمكين الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط متوسطاً "

جدول رقم (١٦)

يوضح مستوى التمكين الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط ككل
(ن=٩٢)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	المشاركة في اتخاذ القرار	٢.٢٨	٠.٠٤	متوسط	٤
٢	التدريب	٢.٢٩	٠.٠٤٩	متوسط	٣
٣	الاتصال الفعال	٢.٢٥	٠.٠٣٨	متوسط	٥
٤	فريق العمل	٢.٣	٠.٠٣٣	متوسط	٢
٥	امتلاك المعلومات	٢.٣٢	٠.٠٤	متوسط	١
أبعاد التمكين الإداري ككل		٢.٢٩	٠.٠٢٢	مستوى متوسط	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التمكين الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط ككل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول امتلاك المعلومات بمتوسط حسابي (٢.٣٢)، يليه الترتيب الثاني فريق العمل بمتوسط حسابي (٢.٣)، وأخيراً الترتيب

الخامس الاتصال الفعال بمتوسط حسابي (٢.٢٥). مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه: " من المتوقع أن يكون مستوى التمكين الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط متوسطاً ".
(٢) اختبار الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى التمكين الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط متوسطاً "

جدول رقم (١٧)

يوضح مستوى التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط ككل
(ن=٩٢)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	القيادة	٢.١٢	٠.٠٣٢	متوسط	٤
٢	الموارد البشرية	٢.١١	٠.٠٢٩	متوسط	٥
٣	الهيكل الوظيفي	٢.١٤	٠.٠٤١	متوسط	٣
٤	الثقافة المؤسسية	٢.١٦	٠.٠٣٥	متوسط	٢

١	متوسط	٠.٣٥	٢.١٧	التميز المالي	٥
مستوى متوسط		٠.٢	٢.١٤	أبعاد التميز المؤسسي ككل	

(٢.١١). مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه: " من المتوقع أن يكون مستوى التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط متوسطاً ".
(٣) اختبار الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط ":

يوضح الجدول السابق أن:
مستوى التميز المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط ككل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول التميز المالي بمتوسط حسابي (٢.١٧)، يليه الترتيب الثاني الثقافة المؤسسية بمتوسط حسابي (٢.١٦)، وأخيراً الترتيب الخامس الموارد البشرية بمتوسط حسابي

جدول رقم (١٨)

يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر التمكين الإداري على تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط

(ن=٩٢)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
٠.٢٥٢	**٠.٥٠٢	**٣٠.٣٦٨	**٥.٥١١	٠.٢٥٤	المشاركة في اتخاذ القرار
٠.٢٦١	**٠.٥١١	**٣١.٧٨٠	**٥.٦٣٧	٠.٢١٢	التدريب
٠.٠٤٧	*٠.٢١٧	*٤.٤٥٤	*٢.١١٠	٠.١١٦	الاتصال الفعال
٠.٠٤٩	*٠.٢٢١	*٤.٦١٤	*٢.١٤٨	٠.١٣٤	فريق العمل
٠.٠٤٤	*٠.٢١٠	*٤.١٥١	*٢.٠٣٧	٠.٢٥٩	امتلاك المعلومات
٠.٣١٣	**٠.٥٥٩	**٤١.٠٠٨	**٦.٤٠٤	٠.٥٠٣	أبعاد التمكين الإداري ككل

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط بنسبة (٢٥.٢%).
تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التدريب " والمتغير التابع " تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٢٦١)، أي أن التدريب يساهم في

يوضح الجدول السابق أن:
تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " المشاركة في اتخاذ القرار " والمتغير التابع " تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٢٥٢)، أي أن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في تحقيق التميز

- تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط بنسبة (٢٦.١%).
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "الاتصال الفعال" والمتغير التابع "تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٠٤٧)، أي أن الاتصال الفعال يساهم في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط بنسبة (٤.٧%).
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "فريق العمل" والمتغير التابع "تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٠٤٩)، أي أن فريق العمل يساهم في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط بنسبة (٤.٩%).
- "امتلاك المعلومات" والمتغير التابع "تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٠٤٤)، أي أن امتلاك المعلومات يساهم في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط بنسبة (٤.٤%).
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "أبعاد التمكين الإداري ككل" والمتغير التابع "تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط" إلى وجود ارتباط

طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٣١٣)، أي أن التمكين يساهم في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط بنسبة (٣١.٣%).

- وكذلك تشير نتائج قيم معامل الارتباط بين إلى أن أكثر أبعاد التمكين الإداري ارتباطاً بتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط هي بالترتيب: التدريب، يليه المشاركة في اتخاذ القرار، ثم فريق العمل، يليه الاتصال الفعال، وأخيراً امتلاك المعلومات.

- مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه: "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسيوط".

توصيات الدراسة:

- تركيز اهتمام الجمعيات الأهلية على ممارسة تمكين العاملين ادارياً لأنها منهجية ملائمة للتعامل مع البيئة التنافسية، ويزيد من فرص التميز في أداء تلك الجمعيات.

- الاهتمام بالتمكين الإداري بين رؤساء مجالس ادارة المنظمات الاهلية من خلال إقامة مؤتمرات ودورات توعية متخصصة في ذلك الشأن.

- تطبيق المنظمات لأبعاد التمكين الإداري وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي.

- ضرورة قيام طريقة تنظيم المجتمع ممثلة في كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية مع الجمعيات الاهلية ممثلة في الاخصائي الاجتماعي في اكساب ادارة المنظمات والعاملين بها الخبرات والمعارف والسلوكيات لتحسين أداء الخدمة

- للمستفيدين من خلال التدريب الفعال والمستمر.
- ضرورة عمل دورات تدريبية للعاملين بالجمعيات الاهلية خاصة بتطبيق التمكين الاداري داخل منظمات الرعاية الاجتماعية.
 - ضرورة توفير الكوادر بشرية التي تتمتع بالمهارات اللازمة للتعامل مع كيفية حصول المؤسسات على مزايا تنافسية بينها وبين المؤسسات الأخرى.
 - ضرورة توفير المخصصات المالية المناسبة اللازمة لتمكين المسؤولين من تقديم الخدمات بشكل بسيط وفعال للعملاء المستفيدين.
 - انشاء وحدة للتميز المؤسسي داخل المؤسسة للوقوف على الاهداف التي تم اجازها وكذلك المعوقات التي تواجه المؤسسة في تحقيقها لعملية التميز.

مراجع الدراسة:

ابراهيم، صديق، وآخرون (٢٠١٨) اثر نظم امن المعلومات علي تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الاردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية والادارية، مج(١٢)، ع(١١).

إبراهيم، محمد الدمرداش أبو الفتوح (٢٠٢٠) التمكين الإداري و دوره في تطوير الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات و البحوث الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم.

ابوزرقاطة، امال (٢٠١٨). أثر التدريب علي أداء العاملين. جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر.

اسماعيل ، حسام محمد محمد (٢٠٢١) التمكين الإداري لمدخل لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، العدد ٥٦ ، المجلد الأول.

بدوى، هناء حافظ (٢٠٠٢) إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

جاد الرب، سعيد محمد (٢٠٠٨) جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال العصرية، القاهرة، مطبعة العشري.

حسن، محمد عبدة (٢٠١٩) أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على التطوير المؤسسي و تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة تطبيقية على قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، قسم ادارة الأعمال.

حمادي ، احمد عباس (٢٠١٦) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي ، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الانبار ، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد الامن، العدد السادس عشر.

الخاجة، فاطمة عبد الحميد (٢٠٠٦) أثر المناخ المؤسسي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية

المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.

خاطر ،احمد مصطفى (٢٠٠٠) تنمية المجتمع المحلي (الاتجاهات المعاصرة- نماذج الممارسة)، الإسكندرية، المكتبة الجامعية.

دعاء ،مسعد بيومي (٢٠١٩) متطلبات تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة المنصورة.

السلمي، علي (٢٠٠٧). متطلبات الكفاءة وتحسين العائد علي الاستثمار في التدريب، جريدة الرياض، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض

السالموطي، نبيل (١٩٩٥) دراسة حول دور الاجتماع في تنمية وتحديث مجتمعات العالم الثالث في صلاح العبد، دراسة نظرية وتطبيقية في تنمية المجتمعات النامية، الإسكندرية.

السيد ، محمود محمد (٢٠٠١) " تمكين الموظفين " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ٤.

شرف، علي محمد اسماعيل (٢٠١٩) التمكين الإداري وعلاقته بمستوى الصحة المؤسسية بكلية التربية جامعة القصيم من وجهة نظر الإداريات، مجلة تطوير الاداء الجامعي، كلية التربية ، جامعة القصيم ، المجلد ٨ ، العدد الاول.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٧). الإدارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية.

عبد الجواد، أمل مجدي محمد (٢٠١٧) التطوير التنظيمي وتحقيق تكنولوجيا المعلومات بالجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم - كلية الخدمة الاجتماعية، العدد ٨.

عبد الكريم ،ايناس رجب (٢٠٢٠) التمكين الإداري لمدخل لتطوير العملية الادارية بمؤسسات رياض الاطفال في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ،

نور، كوكب كامل(٢٠٠٨) الأداء المؤسسي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، مؤتمر الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

Boon, Ooi Keng, Arumugam(2006). The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia, Sunway Academic Journal, Vol.3, pp.99-115.

Brown,DR,AND Harvey D(2006) An experimental approach to organization development ,Prentice Pearson, Hall, New Jersey, A S URodney Mcadem, Michael Kelly (2017), " A Business Excellence Approach to Generic Benchmarking", Benchmarking An International Journal, No.1, V. 9. carter. Tony. J.D (2009), Managers Empowering Employees, American Journal of economics and business Administration.

Daft, R (2001) Organization Theory and Design , 7th, South Western College Publishing. New York. U.S.A.

Justin V (2018). Dynamic reform of public institutions: A model of motivated agents and collective reputation. Journal of Public Economics

Lambert, Eric, Paoline, Eugene and Hogane Nancy Lynne(2006). The Impact of Centralization and Formalization on Correctional Staff Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Study, Criminal Justice Studies,Vol.19, Issue 1, pp.23-44

رسالة دكتوراة غير منشورة ،جامعة المنيا، كلية التربية.

العتيبي، سعد بن مرزوق(٢٠٠٥) جوهر تمكين العاملين اطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لادارة الجودة، المملكة العربية السعودية، الرياض.

العتيبي، سعد جزاء (٢٠١٣) دور التطوير المؤسسي في تحقيق التنمية الادارية : مساهمة تحليلية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية ،

بجامعة محمد الخامس السويسي، الرباط، العدد ١١٣.

العنزي ، منى عبدالله صالح(٢٠٢١) التمكين الاداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، قسم اصول التربية.

غازي، علي(٢٠١٤).الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي. مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، اليمن، ع(٣).

القرني، ريهام مدحت محمد (٢٠١٦) مؤشرات تخطيطية للتطوير المؤسسي بمؤسسات الخدمة الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم.

الكبيسي، عامر خضر(٢٠٠٤) ادارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية.

ليلة، على (٢٠٠٢) دور الجمعيات الأهلية في مكافحة الفقر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية.

مراد ، بومنقار وفلة، عيساوي (٢٠١٨) التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام المؤسسي، مجلة ايليزا للدراسات والبحوث ، المركز الجامعي المقاوم، جامعة باجي ، الجزائر، العدد ٣.

معتز، شيخة وعبد الجواد، مصطفى(٢٠٠٦) شبكة التطوير المؤسسي في المؤسسات الرياضية، الإسكندرية: دار الوفاء، ط١.

نصار، محمود فتحي محمود (٢٠٢١) دور التمكين الاداري في تحقيق الابداع لدى العاملين في القطاع الصحي ،في مصر، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة حلوان، كلية التجارة وادارة الاعمال.

Mc.Murray, Adela J., Scott, D.R., Pace, R. Wayne(2004). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing, Human Resource Development Quarterly, Vol.15, No.4

Metin , et al (2007) ,"psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers", journal of business research, vol. 60,p41

Mladen, Adamovic (2020). Brining the Leader Backing: Why, How, and When Leadership Empowerment Behaviors Shapes Worker Conflict, Group Organization Management, Sage Application, London, vol (45), N(5)

.Mohd R. A. H. Mokhtar A (2015) Conceptual Framework of Innovation Excellence Model for Higher Education Institutions. Procedia - Social and Behavioral Sciences.

Vijaya S. M. & Jiju A.(2018). A conceptual Lean Six Sigma framework for quality excellence in higher education institutions, International Reliability Management.& Journal of Quality