

**التمكين الوظيفي كمتغير فى التخطيط لتحسين الأداء الإدارى
بالمؤسسات التعليمية**

**Functional Empowerment as aVariable in Planning For Improve
Administrative Performance in Educational Institutions**

٢٠٢٤/٨/٢٠ تاريخ التسليم

٢٠٢٤/٩/٦ تاريخ الفحص

٢٠٢٤/٩/١٨ تاريخ القبول

إعداد

محمد زكريا أحمد مرسى

Mohammed Zakarea Ahmed

Mohammed.zakarea76@social.aun.edu.eg

التمكين الوظيفي كمتغير في التخطيط لتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية

الاعداد وتنفيذ

محمد زكريا أحمد مرسى

الملخص:

هدفت الدراسة تحديد العلاقة بين التمكين الوظيفي وتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية ، وبلغ مجتمع الدراسة (٩٠٦) مفردة ، وبلغت عينة الدراسة (٢٧٠) مفردة من العاملين بمديرية التربية والتعليم ، بعد تطبيق قانون حجم العينة ، واستخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة العشوائية المنتظمة ، وكذلك (٢٨) مفردة من الخبراء ، واستخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائي ، v,25 , spss ، وتوصلت نتائج الدراسة بوجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الوظيفي وتحسين الأداء الإداري للعاملين بالمؤسسات التعليمية ، وأثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الأول والذي مؤداه "من المتوقع أن يكون مستوى التمكين الوظيفي مرتفع ، وصحة الفرض الثاني والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية مرتفع ، وصحة الفرض الثالث والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية بين التمكين الوظيفي وتحسين الأداء الإداري للعاملين بالمؤسسات التعليمية " ، وعدم صحة الفرض الرابع توجد فروق جوهرية بين استجابات عينة الدراسة لأبعاد التمكين الوظيفي وبعض المتغيرات الديموجرافية ، وصحة الفرض الخامس بوجود فروق جوهرية بين استجابات عينة الدراسة لمتغير تحسين الأداء الإداري وبعض المتغيرات الديموجرافية .

الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي - الأداء الإداري - المؤسسات التعليمية.

Functional Empowerment as aVariable in Planning For Improve Administrative Performance in Educational Institutions

Abstract

The Conducted study has aimed Mainly to identify the relationship between Funcitional empowerment and improving administrative performance in educational institutions, and the study population reached (906) single, and the study sample reached (270) single employees of the Directorate of Education, after the application of the sample size law, and the researcher used the social jQuery approach in a systematic random sample manner, as well as (28) single experts, and the researcher used the statistical packages program, spss, V,25, and the results of the study found a positive relationship impact statistically significant between job empowerment and improve the administrative performance of workers in educational institutions, and the results of the study proved the validity of the first hypothesis, which is expected to be the level of Funcitional empowerment high, and the health of the second individual, which leads to" is expected to be the level of administrative performance in educational institutions high, and the health of the third individual, which means: There is a positive relationship between Funcitional empowerment and improving the administrative performance of workers in educational institutions, and the invalidity of the fourth hypothesis with substantial differences between the responses of the study sample and some demographic variables, and the validity of the fifth hypothesis with substantial differences between the responses of the Durr sample

Keywords: The Funcitional empowerment – administrative performance
educational institutions

مقدمة:

يعد العنصر البشري المحور الأساسى للعمليات الإدارية فى كافة الأجهزة الحكومية والمؤسسات ، حيث تتعامل المؤسسات حالياً مع الكثير من التحديات التى تفرض التحسين المستمر والتطوير فى كافة الأنشطة المختلفة بها ، سعياً لتحقيق الميزة التنافسية ، ويعتبر العنصر البشرى أحد أهم الموارد المتميزة ، ويعد مفهوم التمكين الوظيفى فى الفكر الإدارى الحديث من أهم الآليات فى التخطيط للإصلاح الإدارى ومحاربة الفساد الإدارى وتنمية الموارد البشرية فى الإدارة الحديثة التى تسعى لتنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ، حيث يؤدى ذلك إلى تحسين الأداء الإدارى بالمؤسسات ، فأصبحت المؤسسات تستخدم استراتيجية التمكين الوظيفى التى تمثل استراتيجية البقاء ، فنتيجة للعولمة وتنوع الثقافة وثورة المعلومات ، أصبح سهلاً على الموظف فى المؤسسة بأن يحصل على البيانات والمعلومات التى يحتاجها لإتخاذ القرارات المناسبة ، فأصبح التمكين الوظيفى من العناصر المهمة لدى الموظفين ، والتى تزيد من تحملهم المسؤولية .

أولاً: مشكلة البحث :

إن التطور المطلوب ليس تطوير الأجهزة والمعدات والقوانين فقط بل يجب أن يكون التطور شاملاً للعاملين بالإدارة، فنجاح السلطة فى القيام بوظيفتها، حيث يتوقف ذلك بالدرجة الأولى على مدى كفاءة العنصر البشرى، الذى يقوم عليه ومدى قدرته على القيام بوظائفها ، ولا يمكن تحقيق التنمية الإدارية دون تنمية العنصر البشرى لكافة المؤسسات الإدارية والعمل على تكوين كوادر بشرية مدربة ومؤهلة وقادرة على قيادة عملية التنمية . (بن شمسة، ٢٠١٦، ١٦٣)

والتنمية الإدارية مطلب يسعى الإنسان إلى تحقيقه بهدف تنمية الإدارة وتقديمها والعمل على تطوير

الهياكل التنظيمية لجعل الأجهزة قادرة على أداء وظائفها وفقاً لخطة مرسومة ، و سلامة الإجراءات المستخدمة لتحقيق الأهداف والوصول للجودة فى كل ماتقوم به ، وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً فى تدعيم برامج التطوير والتحسين . (Kumar ,2017 ,60)

وتواجه المؤسسات العديد من المشكلات كالروتين الإدارى والإعتماد على الوسائل التقليدية والورقية ، مما أدى إلى ضغط العمل، وتزاحم المواطنين، والصعوبة فى الحصول على الخدمات ، وكذلك عدم وجود ترابط وتنسيق بين أجزاء المؤسسة ، وعدم تفويض السلطة، وتمسك القيادات بزمام الحكم والذى ينعكس بدوره على اتخاذ القرارات . (خزام، ٢٠١١، ٢٠٦) .

فنتيجة التغيرات الحالية تفرض ضرورة لإرتقاء النظم الحكومية التى تمكن المؤسسات من تحمل المسؤوليات بمنهجية أكثر تكاملاً فى الأهداف والتنظيم، ويعد التمكين الوظيفى من أبرز التطبيقات الإدارية لتطوير أداء المؤسسات من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية وتنمية مهاراته وتقليل الأعباء وتبسيط الإجراءات وتحسين مستوى تقديم الخدمات . (Atallaroud ,2014 ,205)

وطبعاً هو الأكثر عرضة للتأثير بالتغيرات الحاصلة على مستوى المؤسسة المحيطة ، وهذا يوضح إن إدارة الأفراد من خلال حسن أدائها لوظائفها يستطيع أن توفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والإستعداد للعمل زيادة الإنتاج . (Valeriano,etal,2014,91)

وإتاحة الفرصة أمام الرؤساء لتوزيع أعمالهم وسلطاتهم على من دونهم ، فالواجب يفرض عليه أن يقوم بالتخطيط ووضع سياسة العمل وعلى المرؤوسين التنفيذ . (المكاوى ، ٢٠١٥ ، ٩) . وأن المؤسسات التعليمية ومنها مديرية التربية والتعليم فى حاجة ملحة وضرورية لإصلاح الوضع الإدارى بها ، وتوفير الدعم والمساعدات لتقديم

خدماتها، وفي الوقت نفسه جودة الخدمة المقدمة ،
ويشجع التمكين الوظيفي على الإبداع وتحمل
المسؤولية، والبعد عن الإجراءات الروتينية ،
وبالتالى تحسين إقبالهم على العمل وزيادة معدلات
رضاهم الوظيفي (Menthews,t,2020,32) .
من خلال ماسبق يتضح أن هناك ضرورة ملحة
لأخذ المؤسسات التعليمية بالتمكين الوظيفي لما لها
من أثر واضح في تحسين الأداء الإداري .

ثانياً: الدراسات السابقة

ولتحديد مشكلة الدراسة قام الباحث بالاطلاع على
عدد من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية حول
التمكين الوظيفي والأداء الإداري وقسم الدراسات إلى
محورين:- المحور الأول: الدراسات الخاصة
بالتمكن الوظيفي ، المحور الثانى : الدراسات
الخاصة بالأداء الإداري .

أولاً: الدراسات الخاصة بالتمكين الوظيفي:-

١-دراسة (علاء أحمد محسن موسى،٢٠١٤):
هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين
والرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم بمحاظفة
القليوبية ، وتوصلت الدراسة أنه توجد علاقة
إرتباطية إيجابية بين أبعاد التمكين وأبعاد الرضا
الوظيفي ، وأن التعليم لايسمح باختيار طريقة العمل
المناسبة ومن الصعب اختيار جماعة العمل ، .
(موسى ، ٢٠١٤) .

٢-دراسة (Alvi, et al, 2014) : هدفت
الدراسة إلى تقييم العلاقة بين تمكين الموظف
والإرتباط الوظيفي فى القطاع المصرفي فى لاهور
باكستان، وتوصلت الدراسة أن التمكين الوظيفي
يعتبر أداة مهمة ذات أثر إيجابى كبير على الإرتباط
الوظيفي ، كما أنه يؤدي إلى زيادة كبيرة بنسبة
٣٤.٤ % فى إرتباط الموظف بوظيفته ، وأن
متغيرات التمكين الوظيفي (تفويض السلطة، فرق
العمل ، التدريب ، تحفيز العاملين ، الاتصال الفعال
(لها أثر على إرتباط الموظف بوظيفته وكذلك

شعوره بالرضا عن وظيفته (Alvi, et al, 2014)

٣-دراسة (معن أحمد صالح العبد الله ٢٠١٨):
هدفت الدراسة إلى القاء الضوء على أبعاد التمكين
الإداري والتعرف على مدى تطبيقها من وجهة نظر
العاملين فى شركة اتش بى فى المملكة العربية
السعودية، وأثر التمكين الإداري فى أداء موظفي
الشركة، التعرف على الاختلافات فى تصورات أفراد
العينة لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص
الشخصية والوظيفية لهم ، وتوصلت الدراسة إلى
عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى استجابات
أفراد عينة الدراسة فى مستوى التمكين الإداري فى
شركة اتش بى تعزى لمتغير سنوات الخبرة . (العبد
الله ، ٢٠١٨) .

٤- دراسة (منال هريش ، ٢٠٢٠): هدفت الدراسة
تحديد مدى الارتباط الموجود بين التمكين الإداري
والحياة الوظيفية من وجهة نظر عينة من أساتذة
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم
التيسير بجامعة يحي فارس بالمدينة ، وتم قياس
أبعاد التمكين التالية(تفويض السلطة – المشاركة
- الكفاءة) ، وأبعاد الحياة الوظيفية وتشمل (-
الأمن - الصحة المهنية - العلاقات الاجتماعية -
الأجور والرواتب - المشاركة فى الإدارة -الترقية) ،
وتوصلت الدراسة إلى وجود تبني لمفهوم التمكين
لهذه الكليات من وجهة نظر العينة بصورة فردية
وكلية ، وأنه توجد علاقة إيجابية موجبة لأبعاد
التمكين على جودة الحياة الوظيفية ، عدم وجود
فروق ذات دلالة إحصائية لكل من متغير التمكين
الإداري ومتغير جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى
البيانات الشخصية والوظيفية -الجنس -العمر -
الدرجة العلمية- المسمى الوظيفي) (هريش
، ٢٠٢٠)

٥- دراسة (أحمد محمود عيسى السيد إبراهيم ،
 وآخرون، ٢٠٢٠): هدفت الكشف على العلاقة بين
التمكين الوظيفي وتنمية مهارات التفكير الإبداعي

لدى المعلمين بمدارس محافظة الشرقية، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين و أن التمكين الوظيفي هو أحد مقومات نجاح المنظمات وتميزها ، ويعد القوة المحركة لأنماط السلوك لدى العاملين حيث يمدهم بالطاقة التي تعمل على زيادة استثارته ليسلك سلوك باتجاه معين وتحقيق أهداف المنظمة نحو زيادة الإنتاج فى عصر العولمة والتنافسية وظهور المنظمات الذكية . (إبراهيم ، ٢٠٢٠) .

٦- دراسة (إيناس رجب عبدالكريم محمد ، ٢٠٢٠) : هدفت التعرف على التمكين الإدارى وأهميته فى تطوير العملية الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال ، ووضع رؤية مستقبلية للتمكين الإدارى كمدخل لتطوير بعض العمليات الإدارية ، ونقل السلطات الكافية للعاملين ليتمكنوا من أداء مهامهم ، وتدعيم قدراتهم ، وتوصلت إلى إدراك معنى العمل وأهميته وقيمته وجاءت بنسبة (٥٧) لواقع التمكين بمؤسسة رياض الأطفال ، وهى درجة ضعيفة ، (محمد ، ٢٠٢٠) .

٧- دراسة (أميمة كليب سيد أحمد مرعى ، ٢٠٢٣) : هدفت التعرف على الإطار النظرى للتمكين الإدارى فى المؤسسات التعليمية فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ، توضيح الإطار النظرى والفكرى لتحسين الأداء الإدارى للقيادات الإدارية فى المؤسسات التعليمية بجامعة الفيوم، تعرف واقع دور التمكين الإدارى فى تحسين الأداء للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج (جيمبا - كايزين) من وجهة نظر العينة، وضع تصور مقترح لدور التمكين الإدارى فى تحسين الأداء المستمر للقيادات الإدارية ، وتوصلت الدراسة إلى أن ارتباط التمكين بأداء القيادات الإدارية لتوفير فرص النمو المهني الذاتى القائم على إعطاء صلاحيات كاملة للقيادات الإدارية لكى تمارس سلطاتها، ويساعد المؤسسات المعاصرة من استغلال مواردها البشرية الذى يوفر لها كل الطاقات

، وتحقيق أهدافها الشعور بالأمن والانتماء ، (مرعى ، ٢٠٢٣) .
ثانياً: المحور الثانى الدراسات الخاصة بالأداء الإدارى:

١-دراسة (Mercy, Garcheri, Munjuri, 2011) هدفت تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف ، موضحة تأثير التدريب ، الأجر المرتبط بالأداء ، الأمن الوظيفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن الأجر المرتبط بالأداء كان له الأثر الأكبر فى رفع مستوى أداء العاملين ، التدريب وتمكين الموظفين أيضاً لهم تأثير على زيادة مستوى أداء الموظفين ، وعلى المؤسسة أن توفر للموظفين الأمن الوظيفي والعلاوات والحوافز ، و إعطاءهم فرصة لاتخاذ القرارات ، تزويدهم بالمهارات المتعلقة بوظائفهم ، ووضع أهداف قابلة للتحقيق (2011, Mujuri)

٢- دراسة (رانيا جاسر على أبو عوض ، ٢٠١٥) : هدفت التعرف إلى واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي فى ديوان الموظفين العام بقطاع غزة ، وتوصلت الدراسة أنه يوجد علاقة طردية بين مدى توفر أبعاد الهندرة فى ديوان الموظفين العام وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه ، (أبو عوض ، ٢٠١٥) .

٣- دراسة : (Hafsa Shaukat, et al 2015) هدفت تقييم الروابط بين نظم ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات ، وتحديد التحديات التى تواجه الممارسة الفعالة لتقييم الأداء الذى يشمل تأثير القرارات الإدارية وماتحققه من التزام وولاء الموظفين والذى يؤديا فى النهاية إلى إنتاجية أعلى للمؤسسة ، وتوصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من أهمية العنصر البشرى إلا أن هذه الأهمية سوف تزداد فى المستقبل . Shaukat et al (2015)

٤-دراسة (سهام سيد محمد فولى ، ٢٠١٧): هدفت
وضع نموذج مقترح للإدارة بالمشاركة كمدخل
لتحسين الأداء الإداري للعاملين بالاتحادات
الرياضية بجمهورية مصر العربية للتعرف على
الواقع الفعلي للإدارة بالمشاركة ، مستوى الأداء
الإداري لدى العاملين، العلاقة بين الإدارة بالمشاركة
والأداء الإداري ، وتوصلت الدراسة إلى عدم اكتمال
الفهم والإدراك لدى العاملين بالاتحادات الرياضية
لأهمية وماهية الإدارة بالمشاركة، غياب دور
العاملين فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ،
وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائية بين
محاور الإدارة بالمشاركة والأداء الإداري بالاتحادات
الرياضية . (فولى ، ٢٠١٧) .

٥-دراسة (منى عبد الحميد محمد عابدين، ٢٠٢١):
هدفت تقديم سياسات مقترحة لتحسين الأداء
الإداري فى مدارس التعليم الأساسى بمحافظة
سوهاج ، من خلال التعرف على الأطر النظرية
لأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية و أهم
المعوقات التى تواجه تحسين الأداء الإداري،
وتوصلت إلى ضعف رغبة مدارس التعليم الأساسى
فى تطوير الأداء ، عدم التوفيق مابين مواردها
وإمكانات التطوير المتاحة، لاهتمم باحتياجات
العاملين عند اتخاذ القرارات ، و قلة الاعتمادات
المالية المخصصة لتحسين الأداء الإداري (عابدين
٢٠٢١،

٦-دراسة (Mohamed Ezet ,2022): هدفت
قياس واقع الأداء الإداري للقيادات بالإدارات
التعليمية بمحافظة كفر الشيخ ، والكشف عن
المشكلات التى تواجه القيادات ، وتحديد نواحي
القوة وتعزيزها، ونواحي الضعف وعلاجها ، ووضع
تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات
التعليمية، وتحديد أبعادها فى (القيادة الإدارية -
التخطيط والتنظيم -اتخاذ القرار - العلاقات
الإنسانية- التفويض- التمكين الإداري) ،
وتوصلت الدراسة إلى أن درجة استجابات أفراد عينة

الدراسة كانت تحقق بدرجة متوسطة . (دراسة
(Ezet,2022) .

٧-دراسة (Djerourou,Kheira ,2023):
هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير إعادة
هندسة العمليات الإدارية على تحسين الأداء فى
الشركات، وتوصلت الدراسة إلى إعادة الهندسة
بشكل جيد فى الممارسة العملية وتمكنت من
تحسين الجودة وتقليل التكلفة ، وتسريع الوقت
لتحقيق أحسن أداء فى عصر العولمة وأجبرت
معظم المؤسسات على أن تكون أكثر إبداعاً وتكيف
للتغيير للبقاء، إعادة هندسة العمليات الإدارية ()
(Kheira,2023):

* مشكلة البحث:

من خلال ما تم عرضه من أدبيات نظرية ودراسات
سابقة تناولت لمغيرات الدراسة يتضح لنا أن
التمكين الوظيفي يسهم بدرجة كبيرة فى منح الأفراد
السلطة والصلاحيات الكافية للقيام بأدوارهم الوظيفية
، واتخاذ القرارات ، القدرة على تحمل نتائج تلك
القرارات ، ومنحهم الثقة فى أنفسهم وإيمانهم
بقدراتهم الذاتية ، يساعدهم فى التكيف مع العوامل
والظروف الغير متوقعة والتى تؤثر على تحسين
جودة التعامل مع متلقى الخدمة ، ورفع مستوى
الجودة ، وتنمية قدراتهم وتخفيف عبء العمل عن
المديرين، إلا أن المؤسسات التعليمية لاتطبق
معايير التمكين الوظيفي بالقدر الكافى من هنا يجد
الباحث أن هناك إلحاحاً شديداً فى الأخذ بالتمكين
الوظيفي بالمؤسسات التعليمية لما له من أثر واضح
فى تحسين الأداء الإداري طبقاً للأسباب السابق
ذكرها، ومن هنا تتضح مشكلة الدراسة فى دور
التمكين الوظيفي لتحسين الأداء الإداري
بالمؤسسات التعليمية .

ثالثاً:- أهمية البحث:

(أ) الأهمية المجتمعية:

١- الوقوف على الواقع الفعلى لتطبيق التمكين الوظيفي فى المؤسسات التعليمية بصفة عامة ومديرية التربية والتعليم بصف خاصة محل الدراسة .

٢- تحديد الفوائد من تطبيق التمكين الوظيفي مستقبلاً فى المؤسسات التعليمية .

(ب)-الأهمية المهنية :

٣- تحديد المشكلات التى تواجه المؤسسات التعليمية (مديرية التربية والتعليم بأسسيوط)، وخصوصاً أن المرؤوسين فى الدرجة الأولى أكثر احتكاكاً بالجمهور المستفيد من الخدمة المقدمة .

(ب) الأهمية التخصصية :

٤- تساعد المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة لديها .

٥- وترجع أهمية الدراسة إلى وجود عدد من العاملين الذين لم يتمكنوا فى وظيفتهم ، وعدم قيامهم بمهامهم الوظيفية ، وتراكم الأعباء الوظيفية يوماً بعد يوم ، حيث أهملوا فى وظيفتهم وتم تحويلهم إلى الشئون القانونية بالمديرية ، وتعديهم نسبة الغياب المقررة بقانون الخدمة المدنية رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦ والموجبة للفصل نهائياً من الخدمة ، وتم إنهاء خدمتهم وعددهم (٣٠) حالة . (مديرية التربية والتعليم بأسسيوط ، ٢٠٢٤) .

رابعاً:- أهداف البحث:

الهدف الأول: الوقوف على الواقع الفعلى للتمكين الوظيفي بالمؤسسات التعليمية .

الهدف الثانى: الوقوف على الواقع الفعلى للأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية:

الهدف الثالث :تحديد العلاقة بين التمكين الوظيفي وتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية .

الهدف الرابع: تحديد الفروق الجوهرية بين استجابات عينة الدراسة نحو أبعاد التمكين الوظيفي وفقاً لبعض المتغيرات الديموجرافية (السن - النوع

- المؤهل العلمى - المسمى الوظيفى - سنوات الخبرة فى العمل- الحالة الاجتماعية) .

الهدف الخامس: تحديد الفروق الجوهرية بين استجابات عينة الدراسة نحو تحسين الأداء الإداري وفقاً لبعض المتغيرات الديموجرافية (السن - النوع

- المؤهل العلمى - المسمى الوظيفى - سنوات الخبرة فى العمل- الحالة الاجتماعية) .

الهدف السادس: تحديد الصعوبات التى تحول دون الإستفادة من تطبيق التمكين الوظيفي بالمؤسسات التعليمية .

خامساً: فروض البحث:-

الفرض الأول: من المتوقع أن يكون مستوى التمكين الوظيفي بالمؤسسات التعليمية مرتفع .

الفرض الثانى : من المتوقع أن يكون مستوى الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية مرتفع .

الفرض الثالث: توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الوظيفي وتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية .

الفرض الرابع: من المتوقع أن يكون هناك فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة نحو أبعاد التمكين الوظيفي وفقاً لبعض المتغيرات الديموجرافية (السن - النوع - المؤهل العلمى - المسمى الوظيفى - سنوات الخبرة فى العمل- الحالة الاجتماعية) .

الفرض الخامس : من المتوقع أن يكون هناك فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة نحو تحسين الأداء الإداري وفقاً لبعض المتغيرات الديموجرافية (السن - النوع - المؤهل العلمى - المسمى الوظيفى - سنوات الخبرة فى العمل- الحالة الاجتماعية) .

سابعاً: مفاهيم البحث

مفهوم التمكين الوظيفي:

(أ):المفهوم اللغوى

جاء لفظ تمكين من أمكنه الشئ أى جعل عليه سلطان وقدرة، ومكن فلان سهل عليه تيسير له، ويقال فلان لا يمكنه النهوض لا يقدر عيه . (معجم اللغة العربية ، المعجم الوسيط ، ١٩٨٩ ، ٨٨١)

(ب) : المفهوم الإصطلاحي

وعرفه عطية حسين أفندى (٢٠٠٣): هى ممارسة ثقافة تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التى يؤدى بها عملهم . (أفندى ، ٢٠٢٣ ، ١٠)

وعرفه : (Fetteman 2005)منح الفرصة لشخص ما ، ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة أوسع ، من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفى وقيام كل من المديرين والموظفين بحل المشاكل فى المؤسسة ، و إعطاء مزيد من المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار . (Fetteman 2005)

ويعرفه (Tilahun Adamu Mengistie, 2021) : عمليات التغيير التى تحدث داخل البناء الإجتماعى بصورة واسعة المجال ، وإملاك القوة فى كثير من المؤسسات والذى يهدف إلى تحقيق الأهداف ذات الصلة بتمكين المرأة، لمحاربة أوجه الفقر (Mengistie, 2021) .

(ج) : التعريف الإجرائى للتمكين الوظيفى:

١-هى سرعة التأثير فى التصرف واتخاذ القرار .
٢- إعطاء الموظف صلاحيات حرية أكبر فى مجال الوظيفة التى يقوم بها ، و منحه المشاركة فى إبداء رأى لكى يتمكن من أداء المهام الموكلة إليه بكل حرية دون تدخل من الإدارة .
٣-إثراء كمية المعلومات وتوسيع فرص المبادرة والمشاركة لإتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات .
أولاً: خصائص التمكين الوظيفى:-

إذا تم تزويد الموظفين بالمعلومات والفرص فى نفس الوقت الذى يتحملون فيه المسؤولية عن نتائج عملهم، فسيكونون أكثر إنتاجية ولديهم رضا أعلى، (Fet Hair J , 2017 , 48)

وهو أيضاً استراتيجية طويلة الأجل كثيفة الاستخدام للموارد وتتضمن وقتاً كبيراً واستثماراً مالياً من قادة المؤسسة، يعزز التمكين الموظف بالشعور بالكفاءة الذاتية وإملاك الوظيفة، هذا يطمح الموظفون إلى أداء وظائفهم بفاعلية ويصبحون أكثر نشاطاً وإخلاصاً مع الشعور بالقوة. (Gonzales Blanco et al ,2021, 281) ،
وتتحدد الأهداف فى التالى :

١-يعتبر الخوف من مواجهة المهمة تحدياً من قبل الموظفين . (Afrasiabi et al (2022)
٢-الإعتماد المفرط يولد الاستقلال المتبادل .
٣-يطور الموظف مهاراته للعمل بدون اشراف .
٤- يصبح الاتصال المغلق مفتوحاً وتتم عملية تبادل الأفكار (Ihnert , I ,et al(2016)
ثانياً:- عناصر التمكين الوظيفى:

١-الثقة بالنفس والتصميم الحازم: يتمتع الموظفون المتمكنون بمستوى عالى من احترام الذات، لديهم رغبة قوية فى التقدم فى المؤسسة، يحاولون حل جميع المشكلات بأنفسهم من خلال تطوير المهارات والكفاءات، هذا يبنى فيهم الثقة بالنفس . (Chin. W ,Dibbern , 2010, 171)

٢-الإيمان والثقة:الأفراد المتمكنون منفتحون وصادقون، إنهم يميلون إلى الإيمان بأنفسهم ويشعرون أنهم سيعاملون دائماً على بانصاف . (Dal Mas,F (2019, 24)

٣-إكمال المهام:يعتقد الموظف المتمكن أن إكمال المهمة سيحدث فرقاً فى كلاً من المؤسسة وأيضاً فى نفسه، يتمتع الموظفون المتمكنون بدوافع جوهرية ولا يحتاجون إلى مكافآت خارجية مقابل القيام بالعمل الذى سيكون له النتائج المرجوة للمؤسسة ، وجميع المجموعات وكذلك لهم .

ثالثاً : أهمية التمكين الوظيفى:-

يتعين على المؤسسات الحديثة تمكين موظفيها لأسباب تتعلق بالتميز ورضا العملاء، عليهم أن يضعوا موظفيهم فى وظائف تعزز قدراتهم على

العمل بشكل مستقل في المستقبل . وتكمن أهمية
التمكين الوظيفي . (نمبيلي ، ٢٠١٨ ، ١٥-١٦)

١-زيادة فرص الإبداع والابتكار .

٢-تقليل دوران العمل والغياب عن العمل .

٣-زيادة الإنتاجية بزيادة اعتراف وافتخار العامل
بنفسه وتقدير الذات .

٤-بيئة تنافسية للغاية:عندما يطلب العملاء منتجاً
أو خدمة مبتكرة بشكل متزايد يجب أن تعمل
المؤسسة في تعاون وثيق مع موظفيها لإرضائهم
بدلاً من العمل بعد تغيير العمليات والتكنولوجيا .

٥-العولمة: المنافسة و المزيد من الضغط مما
يجعل الموظفين أكثر إنتاجية والقيام بالأشياء
بشكل أفضل وأقل تكلفة وزيادة معدلات النمو في
المعرفة (شيحة ، ٢٠٢٢ ، ٢٥) .

٦-تنمية الموارد البشرية: Cachon (2021,280)

يساعد تمكين الموظفين المؤسسة في تطوير قادة
المستقبل ، حيث أن الموظفين المتمكنين أكثر قدرة
على التكيف والاستجابة ، يساعد على الكشف عن
المواهب السرية للموظفين والمديرين الذين
يستخدمونها دائماً لصالح المؤسسة . Cachon (2021,280)

رابعاً:- مبادئ التمكين الوظيفي وتكمن مبادئه في :
(أحمد داودي ، ٢٠٢٠ ، ٢٣) .

١-تفويض السلطة والمعلومات واللامركزية ونشرها
لتحسين مهارات اتخاذ القرار .

٢-منح السلطة والمسئوليات للمهمة المعنية .

٣-تحديد مسئوليات كل موظف بشكل واضح .

خامساً:- أنواع التمكين الوظيفي . (Kabeer 649,2016)

أولاً: التمكين من خلال المشاركة

Empowerment Through Participation

عن طريق توفير مناخ المشاركة والتحفيز عليها ،
فبدون المشاركة لن تحل المشاكل التي تتعرض لها

المؤسسة ، ولن تكون هناك التزام وولاء ، وبدونهما
لن يتحقق التمكين ، و أن تهتم المؤسسة بتمكين
العاملين لاتخاذ القرار في بعض الأمور الإدارية
بالعمل والفورية لمعالجة الأمور الطارئة .

ثانياً:التمكين من خلال الإنخراط

Empowerment Through Involvement

وهو إشراك العاملين في حل المشكلات، من خلال
تبادل المعلومات الصحيحة والشفافية والاستفادة من
تجاربهم وخبراتهم الوظيفية، حيث يشارك الرؤوساء
المرووسين في تقديم المعلومات بواسطة اللقاءات
والاجتماعات ، وكلما زادت هذه اللقاءات كلما زاد
الشعور بالتمكين .

ثالثاً: التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية

Empowerment Through Delayering

إن نقل أو تفويض السلطات ، والمشاركة في صنع
القرارات، والرضا الوظيفي ، وبالتالي فإن التخلص
من المستويات الإدارية ينعكس إيجابياً على
العاملين وقدراتهم فيضمن لهم وصول مقترحاتهم
وأفكارهم إلى متخذى القرار بإنسيابية . (Lin Kuo 23-24,2010, Ho)

سادساً: مزايا وفوائد التمكين الوظيفي ، (Valene 22,2023)

١-الاستعداد وبذل جهد إضافي للوصول إلى أهداف
المؤسسة .

٢-إتباع أفضل الممارسات لتحسين التعاون في
بيئة العمل .

٣-تحسين الأداء .

٤-قيادة الإتصال الفعال في مكان العمل .

سابعاً:مراحل وخطوات تنفيذ التمكين الوظيفي في
المؤسسات التعليمية . (البارودي ، ٢٠١٥ ، ١٤١)
(ويتكون التمكين الوظيفي من خمسة مراحل
أساسية هي:

١-تحديد ظروف العجز:تبدأ عملية تمكين الموظف
من تحديد الظروف السائدة في المؤسسة، والتي

تؤدي إلى الشعور بالعجز لدى الموظفين ، لذا
تكن الخطوة الأولى في تشخيص المشكلة .

٢- تنفيذ استراتيجيات التمكين الوظيفي: تتمثل هذه
المرحلة في إدخال استراتيجيات وتقنيات التمكين
الوظيفي مثل الإدارة التشاركية .

٣- توفير معلومات الكفاءة الذاتية: الكفاءة الذاتية
على الإيمان بفاعلية الفرد، كونه أكثر ثقة بالنفس،
والتي تؤدي إلى مزيج من الفاعلية وتزيل الشعور
بالعجز . (أحمد ، ٢٠٢٠ ، ٥٦) .

٤- توليد الشعور بالتمكين :إزالة الشعور بالعجز
وتوليد الكفاءة الذاتية يؤدي إلى التمكين .

ثامناً: معوقات تطبيق التمكين الوظيفي في
المؤسسات التعليمية: (حسنين ، ٢٠١٩ ، ٢٣) :

١- عدم ملائمة نظام المكافآت .

٢- ضعف التدريب والتطوير الذاتي .

٣- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات .

٤- عدم الرغبة أو الخوف من التغيير .

أولاً: مفهوم الأداء الإداري:

(أ) - المفهوم اللغوي

أدى الشيء أوصله إليه ، والاسم الأداء ، وهو أدى
للأمانة منه بمد الهمة ، والعامية لهجوا بالخطأ
فقالوا فلان أدى للأمانة بتشديد الدال، ووجه الكلام
أن يقال : فلان أحسن أداء ، وأدى دينه تأدية ، أي
قضاه، ويقال أدى فلان ماعليه أداء وتأدية . (بن
منظور ، ١٩٩٧ ، ٤٨) .

ولفظ الإدارة (Administration) : تطلق عادة
في المجال الحكومي وتعني تنسيق جهود الأفراد
والجماعات لتحقيق هدف معين وتشمل مرحلة
التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق
والإبلاغ والتمويل والرقابة ، وذلك ضماناً تأديتهم
العمل بالكفاية القصوى والرضاء التام مع توفير
التعاون الوثيق بينهم للوصول إلى تحقيق أهداف
المشروع . (بدوى ، ١٩٧٧ ، ٨) .

ويرى الباحث أن لفظ الإدارة (Management)
هي القيام بإنجاز الأعمال عن طريق استخدام القوة

العاملة والمواد والآلات والأدوات والأموال وطرائق
العمل، أحسن استخدام وبشكل فعال حتى يمكن
إنجاز المهمة أو الغرض الذي تسعى المؤسسة إلى
تحقيقه، وعمليات التي تستغل بواسطة جهاز
إداري بغية تحقيق الأغراض التي أنشئت من أجلها
المنظمة وترجمة السياسة إلى خدمات

(ب) - المفهوم الاصطلاحي

عملية التفاعل بين السلوك والإنجاز أي مجموع
السلوك والنتائج التي تحققت معاً .
(Gary, 2009, 7)

هو مصطلح يقسم العمل إلى قسمين : كفي وكمي
، فالكفي هو القدرة على العمل داخل الفريق،
استخدام جودة العمل لتحديد ما إذا كان العمل قد
انحاز إلى تحقيق الأهداف التنظيمية في العمليات
اليومية، وكمية العمل تشير إلى قدرة العامل على
الوفاء بالمواعيد الرسمية والعمل تحت ضغوط .
(Altrasi, 2014, 409)

ويعرف بأنه قدرة الموظفين في المساهمة في العمل
، ومستوياتهم في الأداء الإداري الإيجابي ، والقدرة
على العمل بفاعلية وكفاءة ، وإنجاز أهداف
المؤسسة . (Muda et al , 2014, 73)

ويعرفه (Robert , 2017) : قيام الموظف بتأدية
مهامه الوظيفية بعد تلقيه مجموعة من برامج
التدريب والتي تشتمل على المعارف والمهارات
والخبرات والاتجاهات التي بحاجة إليها .

ويرى الباحث أن الأداء يدل على ما يتمتع به
العاملون في المؤسسات الإدارية من مهارات وقدرات
وإمكانات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب
إنجازه، فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء
لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن
ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب
العاملين عليها لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوى
أدائهم .

(ج) - مفهوم الأداء الإداري إجرائياً:

١- جميع الممارسات الفنية والإدارية والمالية والاجتماعية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة والتي يقوم بها جميع العاملين خلال تنفيذ الأنشطة بالوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة .

٢- مجموع المهام والمسؤوليات التي يقوم بها العاملين بمديرية التربية والتعليم وفق الأنظمة واللوائح المحددة بذلك، والصادرة من وزارة التربية والتعليم .

ثانياً : أهداف تحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية :-

يسهم تحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية بشكل واضح في صنع الكثير من السياسات والقرارات والاجراءات ويقيم فاعليتها ، بل يسهم في حصول المؤسسات على معلومات أكثر وفرة ومؤشرات أكثر صدقاً عن العامل محل التقييم كما يؤدي إلى تحقيق العديد من الأهداف منها مايلي (خليل ، ٢٠١٤ ، ١٧٩) .

١- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين و توفير التنمية المهنية والتدريب أثناء الخدمة اللازمة لهم
٢- تقييم سياسة الاختيار لمديري المؤسسات ، إذا تبين أن قصور الأداء يرجع إلى ضعف في قدرات المدربين خلال عملية الاختيار ، ويمكن تدارك هذه الثغرات ومنع تكرارها مستقبلاً .

٣- تنمية المنظمة بشكل عام (Organization Development): من خلال الحفاظ على مستويات عمل مرضية في جميع الأنشطة والمجالات . (شعيب ، ٢٠١٤ ، ٢٥) .

ويرى الباحث أنه يساعد على إحداث التوازن الداخلي والخارجي للمنظمة بما يحقق الأهداف العامة المرجوة ، ويساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، ومن بينها الموارد البشرية .
وهناك من يرى بأن أهداف تحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية تتمثل في (Krausert,2009,120).

١- تدعيم الثقافة المفتوحة ، الثقة والعدالة والتساوي .

٢- تزويد العاملين في بيئة العمل بالتشجيع، الإبداع والمكافأة .

ثالثاً: فوائد تحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية :-

يؤدي تحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية بتحقيق فوائد متعددة من أهمها ما يلي :

١- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم وطاقتهم في إنجاز العمل موضع تقدير المرؤوسين ، توفير الكفاءة في الإشراف (إسماعيل، وخير الدين ، ٢٠١٩ ، ٩٢) .

٢- اتخاذ قرارات مهمة نحو العاملين في المؤسسات وبالتالي سيشعرون بمسؤولياتهم اتجاه العمل (Hickson,Khemka, 2021, 13)

٣- تحقيق العدالة في معاملة العاملين في المؤسسات ، حيث ينال كل فرد ما يستحقه على أساس جهده في العمل من خلال استخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء (مرزوق ، ٢٠٢٣ ، ٣٠٥)

٤- إعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار والكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة الغير مستعملة لدى العاملين في المؤسسات (Mcdowell, 2009,7) .

٥- توفير معلومات مرشدة حول فاعلية العاملين كأفراد وجماعات وتقوم بوظيفة المراجعة والرقابة في المؤسسات . (Roitman, Daue, 2011, 24)
ويرى الباحث أن اكتشاف جوانب الضعف والقصور في العاملين بالمؤسسات والعمل على تقويتها إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين و سد جوانب النقص في كفاءتهم ، وكذلك الحكم على مدى تقدم العاملين قياساً إلى واجباتهم وسواكياتهم في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة ، ويصدر عن هذا العملية تقريراً في شكل نموذج معين يوضع في ملف لكل عامل، و تحديد

العناصر والتي يجب أن تكون واضحة للموظف وتشمل على مايلي (نوعية العمل - كمية الأداء - كمية العمل - والمبادرة - والعلاقات الإنسانية - التصرف بالعمل) .

رابعاً : مبررات تحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية :-

في إطار تطوير نظم وإجراءات العمل يؤدي إلى توفير الوقت والجهد والتكلفة وزيادة الإنتاجية ورفع معدلات الأداء دون الحاجة إلى استخدام موارد مالية كبيرة ، بالإضافة إلى تحقيق أفضل خدمات ممكنة للمواطنين وبالسرية المطلوبة مع تقليل المجهود البدني للموظف ، و التوتر النفسي لديه نظراً لوجود قواعد وأساليب محددة لإنجاز الأعمال وذلك لتوضيح وتحديد خطوات العمل محددة بشكل قياسي وبالتالي يؤدي إلى تحقيق العدالة والموضوعية والفنية العالية عند اختيار العاملين ذوي الكفاءة الفكرية . (النحاس ، عرنوس ، ٢٠١٦ ، ١٣٧،

وهناك من يرى أن من المبررات مايلي (السمرائي ، ٢٠٢١ ، ٢٦٥) .

١- تحسين الإنتاجية وتحسين أداء الأعمال .
٢- تلبية جميع المعايير القانونية المطلوبة للعمل .
٣- حماية موظفي المؤسسة وحماية سمعة المؤسسة .

خامساً : الأسباب التي تدعو إلى تحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية :-

١- الاستجابة الطبيعية للتغيير والقدرة على التكيف ، والاستجابة هو حالة طبيعة في حياة المديرين والعاملين بالمؤسسات و كذلك فيما يتعلق بوظيفة المؤسسات نفسها ويسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها (الإرتقاء بمستوى الأداء ، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي ، وتطوير الموارد البشرية والمادية واستخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات) (سليمان ، ٢٠١٢ ، ٦٨)

٢- إيجاد مناخ تنظيمي قادر على تحقيق الأهداف التعليمية للمؤسسة ، تكريس مواردها البشرية والمادية في سبيل تحقيق غايتها ، انتاج المعرفة وتحديثها (محمد ، ٢٠١٤ ، ٥٧) .

٣- تفاقم حجم التحديدات العالمية التي تتطلب أعداد أفراد المجتمع ليتناسب مع متطلبات سوق العمل، حيث أنه يعد استثماراً للبشر وبإمكانه أن يقود للتغير ، و التي تواجه البشرية تتطلب تغييراً كبيرة في كل من النظم الاجتماعية والأداء المؤسسي (حراز ، ٢٠٢٢ ، ٣٩) .

٤- الإهتمام بجانب المعلومات وتبادلها بين المديرين والعاملين في المؤسسات المتأثرين بالتطوير أمر ضروري و يجب على مديري المؤسسات إطلاعهم على أهداف التطوير، والإجراءات المتعلقة به والنتائج التي ستترتب عليه لأن السرية و الغموض يسببان الحيرة والقلق ، الأمر الذي يساعدهم على المقاومة والرفض . (الفريجات ، ٢٠١٣ ، ١٩)

سادساً : مجالات تحسين مستوى الأداء الإداري واتجاهاته :-

هناك ثلاثة مجالات لتطوير وتحسين الأداء الإداري ، وهي الموظف، الوظيفة ، الموقف وهي على النحو التالي (أبو النصر ، ٢٠١٥ ، ٥٩)

أولاً : الموظف : وذلك من خلال التركيز على النواحي القوة ، وما يجب عمله أولاً ، وإدراك أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي الضعف لدى الموظف والإستفادة مما لديه من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها ، والسعى إلى إحداث التوازن بين مايرغب الفرد وبين ما يؤديه إلا من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها ، وأن تكون مجهودات تطوير وتحسين مستوى الأداء مرتبطة مع إهتماماتهم . (على ، ٢٠١٠ ، ١٣٣)

ثانياً : الوظيفة : تؤدي محتويات الوظيفة إلى تدني مستوى الأداء ، وإذا كانت مملة أو مثبطة للهمم ،

أو كانت تفوق مهارات الموظف ، أو احتواءها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية ، لذا يجب معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة وتفصيلها إلى عناصرها الأساسية .

ثالثاً: - الموقف : من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي تتم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل ، ومدى مناسبة خطوط الاتصال ووضوحها ، والمسئولية .

ويرى الباحث أن جهود تطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية تتمثل في : نظم العمل وإجراءاته تبسيط إجراءات العمل ، وسرعة الانجاز ، والتمكين وتسهيل نقل المعلومات والاتصالات وهيكل تنظيمي مرن قدرات العاملين ومهاراتهم، التدريب على رأس العمل ، القدرة على التغلب على مشكلات العمل ، والقدرة على التعلم واكتساب الخبرات ، وتوفير التوجيه والنصح والارشاد ، التجديد والابتكار تشجيع المقترحات الإيجابية وتحفيزها ، وتطبيق الصالح منها ، وأداء الأعمال الابتكارية ، والمشاركة في صنع القرار، وتمتع الموظفين بحرية الرأي وطرح الأفكار

سابعاً: معوقات تحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية .

يواجه مديرو المؤسسات التعليمية العديد من المعوقات والصعوبات التي قد تحول دون تطوير أدائهم الإداري ، ومن أبرز المعوقات مايلي :

(Bin Wu,2020, 309)

١- تأثير وتأثر عملية التحسين بنظم المعلومات التي تؤثر على باقي النظم داخل المؤسسة وعلى سلوك العاملين فيها .

٢- تأثير الثقافة التقليدية .

٣- التأثيرات السياسية .

٤- غياب الضمان المؤسسي ، محدودية المداخل التكنولوجية .

٥- عدم القدرة على التشخيص السليم لمشكلات الوضع في المؤسسة المطلوب إعادة هندستها .

٦- تعدد الإجراءات الإدارية ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها للأداء المتميز .

٧- التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء المديرين العاملين في المؤسسة ، فالتسبب الإداري يعنى ضياع ساعات مهددة من العمل يقضيها المدير أو العامل خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به (الفاضل ، ٢٠١٠ ، ٧٢)

٨- قلة الحوافز على اختلاف أنواعها تؤثر تأثيراً سلبياً على تحفيز العاملين في المؤسسات التعليمية

٩- المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية المحيطة بالعامل أثناء عمله .

ويرى الباحث أن المعوقات هي عجز مديري المؤسسات في تحديد الاحتياجات الفعلية للمؤسسات على أسس علمية سليمة ، وضعف قدرة الإدارة على الاستفادة من العاملين في تحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال وذلك لعدم استناد الأعمال وفقاً للتخصصات أو عدم توزيع العمل وفق المهارات والامكانيات المتوفرة لدى القائد، افتقاد العمل بروح الفريق ، التمسك بمبدأ الإدارة الفردية ثامناً: أثر التمكين الوظيفي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية:

١- تطوير آليات العمل الإداري بالمؤسسة ، حيث نستطيع أن نصل إلى مستوى جيد من الكفاءة الداخلية بالمؤسسة حيث يرى الكثيرون أن الثورة الإدارية لمجالات الصناعة والتجارة والنقل استطاعت أن تقفز بكفاءة الأداء الإداري بها وفعاليتها إلى آفاق (محمد ، ٢٠١٩ ، ١٧١) .

٢- منع حدوث الأخطاء (Prevention Versus Inspection) وضمان الأداء الجيد ، والوصول بالمنتج إلى المستويات القياسية، وذلك من خلال وجود رؤية ورسالة واضحة بالمؤسسات تهدف إلى ضمان الجودة وإدارة معلومات فعالة، ونعني بمبدأ الوقاية من الأخطاء الإقلاع عن سياسة إطفاء الحرائق في المؤسسة والشروع باستخدام أساليب

ومعايير مقبولة لقياس الجودة تمنع وقوع الأخطاء والمشكلات، (Jess, 2020, 96).

٣- سرعة إكتشاف المشكلات وأوجه القصور : حيث يتمكن المدير من سرعة مواجهة السلوكيات الخطأ التي تصدر من العاملين داخل المؤسسة وتضر بمسيرتها ويستطيع المدير أن يتخذ القرار السليم لمواجهة تلك المشكلات والتغلب عليها (Stein, 208, 2010).

٤- القدرة على التعامل مع الموارد والمصادر والتسهيلات والمعلومات والأشخاص

تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة ، كما تقوم على أساس تكامل الموارد ، لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية إختيار طريق لأداء مهامهم وواجباتهم الوظيفية، والتشجيع للأفكار الجديدة وإيجاد جو للعمل بدون تهديد الخصائص والمواصفات المؤسسية مثل آلية العمل الرسمي (الراشدى ، ٢٠١٧، ٥٢) .

٥- التخلي عن النظم البيروقراطية: ورفض فكرة تجزئة المهام بل والنظر إلى العمليات الإدارية نظرة شمولية ، حيث أنه يساعد على تحمل المسؤولية، روح المبادرة والمرونة فى التفكير ، المشاركة فى حل المشاكل ، وتحسين إجراءات العمل (المحمدى ، ٢٠٢٢، ٩٥) .

الإجراءات المنهجية للدراسة:

أولاً :- نوع الدراسة:

تم تحديد نوع الدراسة فى الدراسة الوصفية .

ثانياً :- المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة الحالية على منهج المسح الاجتماعى بطريقة العينة العشوائية المنتظمة .

ثالثاً :- حدود الدراسة

١- الحدود البشرية ويتمثل فى :

تم تطبيق هذه الدراسة على عينة عشوائية منتظمة من العاملين بمديرية التربية والتعليم بأسسيوط والتعليم الفنى بمجمع المصالح التى تم اختيارها

وعدددهم (٢٧٠) وهم الإداريين -الباحثين-

المعلمين -الموجهين تم استبعاد الخبراء (٢٨)

ليصبح مجتمع الدراسة (٩٠٦) مفردة .

٢- الحدود المكانية:مديرية التربية والتعليم بأسسيوط .

٣-الحدود الزمانية:

الفترة الزمنية التى يستغرقها الباحث فى جمع البيانات من الميدان واستخلاص النتائج، والتى تبدأ من ٢٠٢٤/٦/١ حتى ٢٠٢٤/٨/١ .

رابعاً :أدوات الدراسة : استبيان للعاملين بمديرية التربية والتعليم بأسسيوط .

خامساً: أساليب التحليل الإحصائى الكيفى والكمى : تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلى باستخدام برنامج (spss.v.25.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية:

١- التكرارات والنسب المئوية .

٢- المتوسط الحسابى = ك (نعم) ٣* + ك (إلى حد ما) ٢* + ك (لا) ١* / ن

٣- الانحراف المعياري:

٤- المدى: ويتم حسابه من خلال الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة .

٥- ومعامل ارتباط بيرسون ، ومعامل التحديد ، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين ، وتحليل التباين أحادى الاتجاه ، والرسوم البيانية .

٦- اختبار "ف" لتوضيح معنوية نموذج الانحدار لاختبار فروض الدراسة .

٧- اختبار "ت" لاختبار الفروق الجوهرية لاستجابات الذكور والإناث لاختبار فروض الدراسة .

٨- معامل الانحدار الخطى البسيط : لتوضيح أثر أبعاد التمكين الوظيفي كمتغير مستقل وتحسين الأداء الإداري كمتغير تابع .

٩- معامل الانحدار المتعدد لتوضيح العلاقة أثر أبعاد التمكين الوظيفي كمتغيرات مستقلة وتحسين الأداء الإداري كمتغير تابع .

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم (١) يوضح توزيع العاملين حسب البيانات الأولية (ن = ٢٧٠)

م	المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	السن	٤٩	٨
٢	عدد سنوات الخبرة في العمل	١٢	٣
م	النوع	ك	%
٣	ذكر	١٤٤	٥٣.٣
٤	أنثى	١٢٦	٤٦.٧
	المجموع	٢٧٠	١٠٠
م	المؤهل العلمي	ك	%
٥	متوسط	١٤١	٥٢.٢
٦	بكالوريوس	١١٦	٤٣.٠
٧	ماجستير	١٢	٤.٤
٨	دكتوراة	١	.٤
	المجموع	٢٧٠	١٠٠
م	المسمى الوظيفي	ك	%
٩	إداري	١٢٠	٤٤.٤
١٠	معلم	٧٥	٢٧.٨
١١	مشرف نشاط	٢١	٧.٨
١٢	باحث	٥٤	٢٠.٠
	المجموع	٢٧٠	١٠٠
م	الحالة الاجتماعية	ك	%
١٣	متزوج	٢٤١	٨٩.٣
١٤	أعزب	١١	٤.٠٧
١٥	مطلق	٥	١.٩
١٦	أرمل	١٣	٤.٨
	المجموع	٢٧٠	١٠٠

الخبرة في مجال العمل (١٢) سنة ، وبانحراف معياري (٣) ، سنوات تقريباً .

أوضحت نتائج الدراسة أن متوسط سن العاملين بمديرية التربية والتعليم (٤٩) سنة ، وبانحراف معياري (٨) سنوات تقريباً، متوسط عدد سنوات

-أوضحت نتائج الدراسة أن أكبر نسبة من العاملين بالمؤسسات التعليمية ذكور بنسبة (٥٣.٣%)، بينما بلغت نسبة الإناث (٤٦.٧%) .

-أوضحت نتائج الدراسة أن أكبر نسبة من العاملين بالمؤسسات التعليمية ، نسبة (٥٢.٢%) حاصلون على مؤهل متوسط ، يليها حاصلون على بكالوريوس بنسبة (٤٣.٠%)، يليها حاصلون على ماجستير بنسبة (٤.٤%)، وأخيراً حاصلون على دكتوراة بنسبة (٠.٤%) .

-أوضحت نتائج الدراسة أن أكبر نسبة من العاملين بالمؤسسات التعليمية يشغلون وظيفة إداري بنسبة (٤٤.٤%)، يليها حاصلون على معلم بنسبة (٢٧.٨%)، يليها حاصلون على وظيفة باحث بنسبة (٢٠.٠%)، وأخيراً العاملين حاصلين على مشرف نشاط بنسبة (٧.٨%) .

-أوضحت نتائج الدراسة أن أكبر نسبة من العاملين بالمؤسسات التعليمية متزوج بنسبة (٨٩.٣%) .

جدول رقم (٢) يوضح توزيع العاملين حسب الحصول على دورات تدريبية في التمكين الوظيفي: (ن = ٢٧٠)

	الحصول على دورات تدريبية في التمكين الوظيفي	ك	%
١	نعم	١٥٨	٥٨.٥
٢	لا	١١٢	٤١.٥
	المجموع	٢٧٠	١٠٠

-أوضحت نتائج الدراسة أن أكبر نسبة من العاملين بالمؤسسات التعليمية حصلوا على دورات تدريبية في التمكين الوظيفي بنسبة (٥٨.٥%)، ونسبة (٤١.٥%) من العاملين بالمؤسسات التعليمية لم يحصلوا على دورات تدريبية .

ثانياً: أبعاد التمكين الوظيفي بالمؤسسات التعليمية بأسويط

جدول رقم (٣) يوضح تفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الوظيفي بالمؤسسات التعليمية ، كما يحدده العاملون (ن = ٢٧٠)

م	العبارات	الاستجابات								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا						
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	ينجز الموظفون فى المديرية مايسند إليهم من أعمال بأسلوب مرن	١٩٠	٧٠.٤	٧٣	٢٧.٠٤	٧	٢.٦	٢.٦٨	٥٢.٠	١		
٢	يقوم المدير بتفويض الصلاحيات كلما زاد حجم العمل عليه	١٦٦	٦١.٥	١٠٠	٣٧.٠٠	٤	١.٥	٢.٦٠	٥٢.٠	٢		
٣	تفوض المهام على حسب قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام معاً	١٧٨	٦٥.٩	٥٩	٢١.٩	٣٣	١٢.٢	٢.٥٤	٧٠.٠	٣		
٤	يطلع المدير على نتائج المهام المفوضة للمرؤوس	١٦٧	٦١.٩	٦٦	٢٤.٤	٣٧	١٣.٧	٢.٤٨	٧٣.٠	٥		
٥	يزيد التفويض من تحمل المسؤولية لدى العاملين فى المديرية	١٥٤	٥٧.٠	٦٨	٢٥.٢	٤٨	١٧.٨	٢.٣٩	٧٧.٠	٦		
٦	يتوقع عدم قيام المدير بالمهام المفوضة مرة	١٦٢	٦٠.٠	٨٣	٣٠.٧	٢٥	٩.٣	٢.٥١	٦٦.٠	٤		

أخرى نتيجة لإتقان المرؤوس له									
٧	يكون تفويض الصلاحيات الإدارية للموظفين في الأمور البسيطة فقط	١٢٠	٤٤.٤	١٠.٣	٣٨.١	٤٧	١٧.٤	٢.٢٧	٧٤.٠
٨	تفويض المدير للصلاحيات يعد تنازلاً عن مسؤولياته الإدارية	١٦٠	٥٩.٣	٥٠	١٨.٥	٦٠	٢٢.٢	٢.٣٧	٨٣.٠
تفويض السلطة ككل									
مستوى مرتفع								٢.٤٨	٢.٤٤

أوضحت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الوظيفي بالمؤسسات التعليمية كما يحدده العاملان بلغ (٢.٤٨)، وهو مستوى مرتفع ، - ينجز الموظفون في المديرية ميسرند إليهم من أعمال بأسلوب مرن .

جدول رقم (٤) يوضح المشاركة في صنع القرار كما يحدده العاملون (ن = ٢٧٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط ط الحسابي	الانحراف ف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	لدى مهارات وقدرات كافية لصنع القرار	١٧٥	٦٤.٨	٨٥	٣١.٥	١٠	٣.٧	٢.٦١	٠.٥٦	٣
٢	اتخاذ القرارات يساعدني على حل المشكلات والروتين اليومي بالمديرية	١٨٦	٦٨.٩	٦٧	٢٤.٨	١٧	٦.٣	٢.٦٣	٠.٦٠	٢
٣	قرارات العمل تتناسب مع الجهود المبذولة للعاملين وأهداف المديرية	٢٠٢	٧٤.٨	٣٨	١٤.١	٣٠	١١.١	٢.٦٤	٠.٦٨	١
٤	إثارة الدافعية لدى العاملين يمنحهم حرية أكبر في المشاركة	١٨٢	٦٧.٤	٥٠	١٨.٥	٣٨	١٤.١	٢.٥٣	٠.٧٣	٤
٥	صنع القرار يساعد العاملين على استثمار مآلديهم من طاقات	١٢٩	٤٧.٨	٨٩	٣٣.٠	٥٢	١٩.٣	٢.٢٩	٠.٧٧	٦
٦	المشاركة في صنع القرار يساعد على جودة وسرعة القرار	١٥٧	٥٨.١	٧٨	٢٨.٩	٣٥	١٣.٠	٢.٤٥	٠.٧١	٥
٧	يقترح العاملين في المديرية تطوير أداء العمل المتبع	١١٤	٤٢.٢	١٠٠	٣٧.٠	٥٦	٢٠.٧	٢.٢١	٠.٧٧	٧
٨	يؤخذ رأى العاملين في القرارات الجديدة قبل تنفيذها	١٠٦	٣٩.٣	٩٤	٣٤.٨	٧٠	٢٥.٩	٢.١٣	٠.٨٠	٨
المشاركة في صنع القرار ككل										
								٢.٤٤	٠.٢٦	مستوى مرتفع

أوضحت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المشاركة في صنع القرار كأحد أبعاد التمكين الوظيفي بالمؤسسات التعليمية كما يحدده العاملان بلغ (٢.٤٤)، وهو مستوى مرتفع -قرارات العمل تتناسب مع الجهود المبذولة للعاملين وأهداف المديرية .

جدول رقم (٥) يوضح العدالة والإنصاف في العمل كما يحدده العاملون (ن = ٢٧٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط ط الحسا بى	الانحراف ف المعيار ى	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تتسم المكافآت والحوافز فى المديرية بالعدالة والمساواة	١١٤	٤٢.٢	١٤١	٥٢.٢	١٥	٥.٦	٢.٣٧	.٥٩	٧
٢	أُتلقى تحفيز مادى ومعنوى على ماتم بذله من جهد إضافى	١٩٥	٧٢.٢	٦٣	٢٣.٣	١٢	٤.٤	٢.٦٨	.٥٦	٣
٣	معايير تقييم الأداء عادلة لجميع العاملين فى المديرية	٢٠١	٧٤.٤	٣٧	١٣.٧	٣٢	١١.٩	٢.٦٣	.٦٩	٤
٤	اهتمام المدير بما يقوله المرؤوسين وعدم الاستخفاف بها يشعرهم بالحماسة والتفاؤل أثناء العمل	١٩٣	٧١.٥	٤٦	١٧.٠	٣١	١١.٥	٢.٦٠	.٦٩	٦
٥	تشجع المديرية روح الإبداع من خلال العدالة والمساواة فى العمل	١٢٧	٤٧.٠	٩٢	٣٤.١	٥١	١٨.٩	٢.٢٨	.٧٦	٨
٦	أُتلقى عبارات الشكر والتقدير من قبل رئيسى المباشر	٢٠٤	٧٥.٦	٥٤	٢٠.٠	١٢	٤.٤	٢.٧١	.٥٤	٢
٧	القوانين واللوائح تساعد على العدالة فى توزيع العمل	٢٠٤	٧٥.٦	٢٧	١٠.٠	٣٩	١٤.٤	٢.٦١	.٧٣	٥
٨	ترفع العلاقة الطيبة بين المدير ومرؤوسيه من الروح المعنوية	٢٠٢	٧٤.٨	٥٧	٢١.١	١١	٤.١	٢.٧١	.٥٣	١
العدالة والإنصاف فى العمل ككل								٢.٥٧	.٢٥	مستوى مرتفع

أوضحت نتائج الدراسة إلى أن مستوى العدالة والإنصاف فى العمل كأحد أبعاد التمكين الوظيفي بالمؤسسات التعليمية كما يحدده العاملين بلغ
بمتوسط (٢.٥٧)، وهو مستوى مرتفع، -ترفع العلاقة الطيبة بين المدير ومرؤوسيه من الروح المعنوية .

جدول رقم (٦) يوضح العمل الجماعى والفرقى كما يحدده العاملون (ن = ٢٧٠)

الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	.٤٨	٢.٧٧	٢.٦	٧	١٧.٨	٤٨	٧٩.٦	٢١٥	أقوم بعملى بصورة جيدة عندما أعمل ضمن مجموعة	١
٢	.٥٥	٢.٧٠	٤.٨	١٣	٢٠.٠	٥٤	٧٥.٢	٢٠٣	حاجات المجموعة فى المقام الأول قبل حاجاتى الفردية	٢
٥	.٧١	٢.٦٠	١٣.٣	٣٦	١٣.٠	٣٥	٧٣.٧	١٩٩	احترام آراء زملائى وتقدير جهودهم المبذولة	٣

٤	المسؤولية الجماعية تزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة	١٩٦	٧٢.٦	٤٣	١٥.٩	٣١	١١.٥	٢.٦١	٠.٦٩	٤
٥	يسهل الرؤساء الصعوبات التي تعترض عمل الفريق	٢٠٩	٧٧.٤	٣٩	١٤.٤	٢٢	٨.١	٢.٦٩	٠.٦١	٣
٦	أقوم بعمل على أكمل وجه لثقة رؤسائي بي	١٨٢	٦٧.٤	٥٧	٢١.١	٣١	١١.٥	٢.٥٦	٠.٧٠	٦
٧	يعمل الأفراد في المديرية بروح الفريق الواحد	١٨٦	٦٨.٩	٤٥	١٦.٧	٣٩	١٤.٤	٢.٥٤	٠.٧٣	٧
٨	العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي في الجودة والتنظيم	١٥٢	٥٦.٣	٧٨	٢٨.٩	٤٠	١٤.٨	٢.٤١	٠.٧٤	٨
مستوى مرتفع	العمل الجماعي والفرقي ككل	٢.٦١	٠.٢٤							

(٢.٦١)، وهو مستوى مرتفع ، -أقوم بعمل بصورة جيدة عندما أعمل ضمن مجموعة .

أوضحت نتائج الدراسة إلى أن مستوى العمل الجماعي والفرقي كأحد أبعاد التمكين الوظيفي بالمؤسسات التعليمية كما يحدده العاملين بلغ

(ن = ٢٧٠)

جدول رقم (٧) يوضح التدريب كما يحدده العاملون

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	.٤٩	٢.٧٠	١.٥	٤	٢٧.٠	٧٣	٧١.٥	١٩٣	المعلومة فى التدريب تصلنى بسهولة عن وجودى فى العمل	١
٢	.٥٢	٢.٦٩	٢.٦	٧	٢٥.٩	٧٠	٧١.٥	١٩٣	لدى مهارات وظيفية تزيد من قدرتى على القيام بواجباتى	٢
٨	.٧٧	٢.٤٠	١٧.٨	٤٨	٢٤.٤	٦٦	٥٧.٨	١٥٦	يؤدى التدريب على إثراء معلوماتى المتصلة بالمهام الوظيفية	٣
٥	.٧٤	٢.٤٨	١٤.٨	٤٠	٢٢.٢	٦٠	٦٣.٠	١٧٠	يشعر العاملين بالقوة والنشاط فى فترة التدريب	٤
٤	.٦٦	٢.٦٠	١٠.٠	٢٧	١٩.٦	٥٣	٧٠.٤	١٩٠	تترتب على انجاز عملى بعض الأعمال الأخرى	٥
٣	.٦٦	٢.٦١	١٠.٠	٢٧	١٨.٩	٥١	٧١.١	١٩٢	أشعر بالثقة فى النفس عند اختياري ضمن مجموعة التدريب	٦
٦	.٧٠	٢.٤٤	١٢.٢	٣٣	٣١.١	٨٤	٥٦.٧	١٥٣	تقوم برامج التدريب على	٧

تمكين الموظفين لأداء عملهم									
٨	توفر لى المديرية دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية	١٦٦	٦١.٥	٥٥	٢٠.٤	٤٩	١٨.١	٢.٤٣	٠.٧٨
	التدريب ككل							٢.٥٥	٠.٢٥
	مستوى مرتفع								

أوضحت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التدريب كأحد أبعاد التمكين الوظيفي بالمؤسسات التعليمية كما يحدده العاملان بلغ (٢.٥٥)، وهو مستوى مرتفع ، - المعلومة فى التدريب تصلنى بسهولة عن وجودى فى العمل .

جدول رقم (٨) يوضح التحفيز كما يحدده العاملون (ن = ٢٧٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط ط الحسابى	الانحراف ف المعيارى	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	أجد تحفيز من رؤوسائى على تحمل مسئولية أكبر	١٩٠	٧٠.٤	٧٤	٢٧.٤	٦	٢.٢	٢.٦٨	٠.٥١	١
٢	توزيع الحوافز والبدلات بالتساوى يحقق الاندماج فى العمل	١٦١	٥٩.٦	١٠٠	٣٧.٠	٩	٣.٣	٢.٥٦	٠.٥٦	٢
٣	يتوقع الرؤوساء منى انجاز جميع المهام الإيجابية باستمرار	١٦٥	٦١.١	٦٣	٢٣.٣	٤٢	١٥.٦	٢.٤٦	٠.٧٥	٦
٤	لدى احساس بأهمية وظيفتى كجزء مهم فى المديرية	١٥٨	٥٨.٥	٥٩	٢١.٩	٥٣	١٩.٦	٢.٣٩	٠.٨٠	٨
٥	تقدير الرؤوساء لانجازاتى فى العمل يزيد من النمو المهنى	١٧٥	٦٤.٨	٦٦	٢٤.٤	٢٩	١٠.٧	٢.٥٤	٠.٦٨	٤
٦	يعمل الرؤوساء على تحفيز طاقات العاملين فى مجال تطوير العمل	١٧٤	٦٤.٤	٧١	٢٦.٣	٢٥	٩.٣	٢.٥٥	٠.٦٦	٣
٧	جودة الخدمة المقدمة هى شعار المديرية	١٦٠	٥٩.٣	٧٣	٢٧.٠	٣٧	١٣.٧	٢.٤٦	٠.٧٢	٥
٨	احتياجاتى الأساسية تشبع فى الوقت المناسب	١٦٠	٥٩.٣	٦٧	٢٤.٨	٤٣	١٥.٩	٢.٤٣	٠.٧٥	٧
التحفيز ككل								٢.٥١	٠.٢٥	مستوى مرتفع

أوضحت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التحفيز كأحد أبعاد التمكين الوظيفي بالمؤسسات التعليمية كما يحدده العاملون بلغ (٢.٥١)، وهو مستوى مرتفع ، - أجد تحفيز من رؤوسائى على تحمل مسئولية أكبر .

جدول رقم (٩) يوضح الاتصال ومشاركة المعلومات كما يحدده العاملون (ن = ٢٧٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٤٩.	٢.٧١	١.٩	٥	٢٤.٨	٦٧	٧٣.٣	١٩٨	أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أى وقت	١
٤	٥٤.	٢.٥٩	٢.٦	٧	٣٥.٦	٩٦	٦١.٩	١٦٧	تسعى المديرية لإتاحة المعلومات للعاملين بها	٢
٦	٧٨.	٢.٤٨	١٧.٨	٤٨	١٦.٧	٤٥	٦٥.٦	١٧٧	توضيح المعلومات يجعل العاملين أكثر فهماً لأدوارهم	٣
٣	٥٤.	٢.٦٥	٣.٣	٩	٢٨.١	٧٦	٦٨.٥	١٨٥	المعلومات المتاحة تساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة	٤
٢	٥٣.	٢.٦٧	٣.٠	٨	٢٦.٧	٧٢	٧٠.٤	١٩٠	أطلع زملائي على المعلومات الجديدة التي تصلني	٥
٥	٦٩.	٢.٥٤	١١.٥	٣١	٢٣.٠	٦٢	٦٥.٦	١٧٧	أتواصل دائماً مع رؤوسائي في العمل	٦
٧	٨١.	٢.٢٣	٢٣.٧	٦٤	٣٠.٠	٨١	٤٦.٣	١٢٥	تزود الخبرة الموجودة لدى العاملين طاقاتهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه	٧
٨	٨٢.	٢.٢١	٢٥.٢	٦٨	٢٨.٥	٧٧	٤٦.٣	١٢٥	الاتصال يساعد على نقل أفكار ومشاعر العاملين	٨
مستوى مرتفع	٢٦.	٢.٥١	الاتصال ومشاركة المعلومات ككل							

(٢.٥١)، وهو مستوى مرتفع ، - أحصل على

المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أى وقت .

أوضحت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإتصال

ومشاركة المعلومات كأحد أبعاد التمكين الوظيفي

بالمؤسسات التعليمية كما يحدده العاملون بلغ

جدول رقم (١٠) يوضح تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية ، كما يحدده العاملون

(ن = ٢٧٠)

الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٨	٦٠.	٢.٤٥	٥.٦	١٥	٤٣.٧	١١٨	٥٠.٧	١٣٧	نركز تفكيرنا فى تحقيق الأهداف العامة للمديرية	١
٥	٥٤.	٢.٥٢	١.٩	٥	٤٤.١	١١٩	٥٤.١	١٤٦	يقترّب الأداء المخطط له من الأداء الفعلى المطلوب تحقيقه	٢
١	٦٥.	٢.٥٩	٨.٩	٢٤	٢٣.٣	٦٣	٦٧.٨	١٨٣	تساعد نى برامج التدريب على تمكينى لأداء عملى	٣
١٩	٧٩.	٢.٣٢	٢٠.٠	٥٥	٢٧.٤	٧٤	٥٢.٢	١٤١	يعرف الموظفون متطلبات الوظيفة التى يؤدونها	٤

٥	يحتاج الموظفون إلى معرفة أسباب انخفاض أدائهم بالمديرية	١٧٣	٦٤.١	٥٨	٢١.٥	٣٩	١٤.٤	٢.٥٠	٧٤.٠	٧
٦	تقبل الرؤساء إلى الإقتراحات يساعد على تحسين الأداء الإداري	١٧٨	٦٥.٩	٦١	٢٢.٦	٣١	١١.٥	٢.٥٤	٦٩.٠	٤
٧	تنوع المهام والواجبات يؤدي إلى خفض الأداء الإداري	١٥٩	٥٨.٩	٦١	٢٢.٦	٥٠	١٨.٥	٢.٤٠	٧٨.٠	١١
٨	يعيق ضعف تفويض السلطة تحسين الأداء الإداري	١٧٦	٦٥.٢	٦٦	٢٤.٤	٢٨	١٠.٤	٢.٥٥	٦٨.٠	٣
٩	تقيد الرؤساء بالأنظمة التقليدية يعيق الأداء الإداري	١٥٠	٥٥.٦	٦٧	٢٤.٨	٥٣	١٩.٦	٢.٣٦	٧٩.٠	١٣
١٠	يكفي الوقت المحدد في المديرية لإنجاز المهام المطلوبة	١٥٨	٥٨.٥	٧٣	٢٧.٠	٣٩	١٤.٤	٢.٤٤	٧٣.٠	٩
١١	عدم تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	١٥٤	٥٧.٠	٧٢	٢٦.٧	٤٤	١٦.٣	٢.٤١	٧٦.٠	١٠
١٢	يسعى نظام تقييم الأداء إلى تحفيز وتنمية مهاراتي	١٨٨	٦٩.٦	٥٢	١٩.٣	٣٠	١١.١	٢.٥٩	٦٨.٠	٢
١٣	يشجع حصول الموظفين على الترقية بموعدها المحدد على إنجاز الأداء	١٢٦	٤٦.٧	٨٤	٣١.١	٦٠	٢٢.٢	٢.٢٤	٨٠.٠	٢٥
١٤	توجد قدرة لضبط النفس عند حدوث الأزمات والكوارث في المديرية	١٣٤	٤٩.٦	٩١	٣٣.٧	٤٥	١٦.٧	٢.٣٣	٧٥.٠	١٥
١٥	استخدام التقنيات الحديثة يساعد على تحسين الأداء الإداري	١٣٥	٥٠.٠	٨٨	٣٢.٦	٤٧	١٧.٤	٢.٣٣	٧٦.٠	١٦
١٦	يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أداء العمل	١٣٩	٥١.٥	٨١	٣٠.٠	٥٠	١٨.٥	٢.٣٣	٧٧.٠	١٧
١٧	يبدل الموظف الجهد الكافي لإنجاز الأداء المطلوب في الوقت المحدد	١٢٦	٤٦.٧	٩٤	٣٤.٨	٥٠	١٨.٥	٢.٢٨	٧٦.٠	٢٣
١٨	يؤدي الموظف المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	١٤٠	٥١.٩	٨٥	٣١.٥	٤٥	١٦.٧	٢.٣٥	٧٥.٠	١٤
١٩	يستطيع العاملون تصحيح الأخطاء الناتجة عن العمل	١٢٨	٤٧.٤	٩٠	٣٣.٣	٥٢	١٩.٣	٢.٢٨	٧٧.٠	٢٤
٢٠	ينهض الموظف بأعباء الوظيفة ويتخذ إجراءات ضد أي تصرف لا أخلاقي	١٣٢	٤٨.٩	٨٣	٣٠.٧	٥٥	٢٠.٤	٢.٢٩	٧٨.٠	٢٢
٢١	يساعد نظام تقييم أداء الموظف في استثمار قدراته لشعوره بالمسئولية	١٣٠	٤٨.١	٩٦	٣٥.٦	٤٤	١٦.٣	٢.٣٢	٧٤.٠	١٨
٢٢	يؤدي توتر العلاقات الإنسانية إلى خفض الأداء الإداري	١٣٢	٤٨.٩	٨٧	٣٢.٢	٥١	١٨.٩	٢.٣٠	٧٧.٠	٢٠
٢٣	يوجد تقييم للأداء الإداري لكافة المستويات بشكل دوري في المديرية	١٢٨	٤٧.٤	٩٢	٣٤.١	٥٠	١٨.٥	٢.٢٩	٧٦.٠	٢١
٢٤	يمنح الموظف حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم	١٣٧	٥٠.٧	٩٥	٣٥.٢	٣٨	١٤.١	٢.٣٧	٧٢.٠	١٢
٢٥	يوجد بالمديرية لجنة مختصة لدراسة	١٧٦	٦٥.٢	٥٧	٢١.١	٣٧	١٣.٧	٢.٥١	٧٣.٠	٦

٥	التظلمات بشكل عادل بعيد عن التحيز								
مستوى مرتفع	٢٢	٢٠٤٠	تحسين الأداء الإداري ككل						

أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الإداري للعاملين بالمؤسسات التعليمية بلغ (٢٠٤٠) ، وبانحراف معياري (٢٢) ، وهو مستوى مرتفع .

جدول رقم (١١) يوضح الصعوبات الخاصة بالمجتمع كما يحدده العاملون (ن = ٢٧٠)

الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٤٩	٢٠٧٠	١٠.٥	٤	٢٧.٠	٧٣	٧١.٥	١٩٣	تطبيق التمكين بصورته النظرية دون التواجد الميدانى فى المؤسسات التعليمية	١
٢	٠.٥٢	٢٠٦٤	٢.٢	٦	٣١.١	٨٤	٦٦.٧	١٨٠	عدم معرفة الإدارة بالاحتياجات الفعلية للعاملين	٢
٤	٠.٧٦	٢٠٤٠	١٧.٠	٤٦	٢٦.٣	٧١	٥٦.٧	١٥٣	إعتقاد خاطئ بأن الرقابة التى تتم بين الإدارة ومروؤسيهم بغرض التجسس والنقد	٣
٥	٠.٧٦	٢٠٣٨	١٦.٧	٤٥	٢٨.٩	٧٨	٥٤.٤	١٤٧	تحريف وتزييف المعلومات يؤدى إلى فشل منظومة العمل	٤
٦	٠.٨٢	٢٠٢٤	٢٤.١	٦٥	٢٧.٤	٧٤	٤٨.٥	١٣١	عدم تطوير السجلات الموجودة بالمديرية	٥
٣	٠.٦٦	٢٠٤٣	٩.٣	٢٥	٣٨.٥	١٠٤	٥٢.٢	١٤١	بيئة العمل تساعد على زيادة الصراع وتفشى النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعى	٦
مستوى مرتفع	٢٩	٢٠٤٧	الصعوبات الخاصة بالمجتمع ككل							

تطبيق التمكين بصورته النظرية دون التواجد الميداني في المؤسسات التعليمية .
رابعاً: النتائج العامة للدراسة المرتبطة بالمقترحات لإنجاح التمكين الوظيفي لتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية:

أوضحت نتائج الدراسة إلى أن الصعوبات الراجعة للمجتمع التي تحول دون تطبيق التمكين الوظيفي لتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية كما يحدده العاملون بلغ (٢٠٤٧) وهو مستوى مرتفع

جدول رقم (١٢) يوضح المقترحات الخاصة بالمجتمع بالمؤسسات التعليمية، كما يحدده العاملون
(ن = ٢٧٠)

م	العبارات	الاستجابات							الانحراف المعياري	الترتيب ب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	السعى لتطبيق التمكين الميدانى بالمؤسسات التعليمية	١٧٥	٦٤.٨	٨٢	٣٠.٤	١٣	٤.٨	٢.٦٠	٥٨.٠	١
٢	وجود معرفة كافية بالإحتياجات الأساسية للعاملين	١٢٧	٤٧.٠	١٢٠	٤٤.٤	٢٣	٨.٥	٢.٣٩	٦٤.٠	٣
٣	الرقابة التى تتم بين الإدارة ومرؤوسيهـم تهدف للتقييم الذاتى	١١٨	٤٣.٧	٨٠	٢٩.٦	٧٢	٢٦.٧	٢.١٧	٨٢.٠	٦
٤	تذويد العاملين بنتائج نجاح أعمالهم التى يقومون بها	١٣٩	٥١.٥	٨٨	٣٢.٦	٤٣	١٥.٩	٢.٣٦	٧٤.٠	٤
٥	تحديث السجلات الموجودة بقسم الملفات بالمديرية	١٤٦	٥٤.١	٩٥	٣٥.٢	٢٩	١٠.٧	٢.٤٣	٦٨.٠	٢
٦	توفير جو ملائم يساعد على إنجاز المهام	١٣٩	٥١.٥	٨١	٣٠.٠	٥٠	١٨.٥	٢.٣٣	٧٧.٠	٥
المقترحات الخاصة بالمجتمع ككل										
								٢.٣٨	٣٠.٠	مستوى مرتفع

أوضحت نتائج الدراسة إلى أن المقترحات الراجعة للمجتمع لإنجاح التمكين الوظيفي لتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية كما يحدده العاملون بلغ (٢.٣٨) وهو مستوى مرتفع السعى لتطبيق التمكين الميداني بالمؤسسات التعليمية .

* أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الأول للدراسة كما يحدده العاملون والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى التمكين الوظيفي بالمؤسسات التعليمية مرتفعاً "

أن المتوسط العام للتمكين الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية ككل بلغ (٢.٥٢)، وهو مستوى مرتفع ، -العمل الجماعي والفرق بمتوسط حسابي (٢.٦١) .

* أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الثاني للدراسة كما يحدده العاملون والذي مؤداه " من المتوقع أن

يكون مستوى الأداء الإداري للعاملين بالمؤسسات التعليمية مرتفعاً "

* أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الثالث للدراسة كما يحدده العاملون والذي مؤداه " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي و الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية .

* أثبتت نتائج الدراسة عدم صحة الفرض الرابع للدراسة كما يحدده العاملون والذي مؤداه " (من المتوقع أن يكون هناك فروق جوهرية دالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة نحو أبعاد التمكين الوظيفي وفقاً لبعض المتغيرات الديموجرافية) السن، النوع، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة في العمل ، الحالة الاجتماعية) .

* أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الخامس للدراسة كما يحدده العاملون والذي مؤداه من المتوقع أن يكون هناك فروق جوهرية دالة إحصائية

لاستجابات عينة الدراسة نحو تحسين الأداء الإداري
للعاملين وفقاً لبعض المتغيرات الديموجرافية السن،
جدول رقم (١٣) يوضح المصفوفة الارتباطية بين أبعاد التمكين الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية كما يحددها

العاملون :

الأبعاد	تفويض السلطة	المشاركة في صنع القرار	العدالة والانصاف في العمل	العمل الجماعي والفرقي	التدريب	التحفيز	الاتصال ومشاركة المعلومات	التمكين الوظيفي ككل
تفويض السلطة	١							
المشاركة في صنع القرار	** .٢٣٢	١						
العدالة والانصاف في العمل	** .٢٠٦	* .٢٥٦	١					
العمل الجماعي والفرقي	* .١٣٥	* .١٤٣	* .١٦١	١				
التدريب	** .٢٤٠	** .٣٢٦	* .١٤٥	** .٢٦١	١			
التحفيز	** .١٦١	** .١٧٥	* .٢٠٨	** .١٩٤	** .٢٥١	١		
الاتصال ومشاركة المعلومات	** .١٩١	** .١٨٤	* .١١٥	** .٣٢٢	** .٣٤١	** .٣٠٤	١	
التمكين الوظيفي ككل	** .٥٤٣	** .٥٤٣	** .٤٤١	** .٥٦٠	** .٦٥٥	** .٥٤٩	** .٦٣٤	١

** معنوى عند (٠.٠١)

* معنوى عند (٠.٠٥)

أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) و عند (٠.٠٥) ، بين أبعاد التمكين الوظيفي بالمؤسسات التعليمية كما يحدده العاملون وهو ما تهدف الدراسة تحقيقه .
- قضايا لدراسات مستقبلية :

تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة مجالات مرتبطة بالبحث لم يتطرق إليها الباحث ، أو تطرق إليها بشكل ضيق ، والتي يمكن أن تكون قضايا لدراسات مستقبلية أخرى جديدة أهمها:

- ١- تأثير العلاقة بين التمكين الوظيفي بالروح المعنوية في العمل .
- ٢- العلاقة بين التمكين الوظيفي وجمود الثقافة التنظيمية .
- ٣- التمكين الوظيفي كأحد مداخل تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .
- ٤- تأثير التمكين الوظيفي على الرضا الوظيفي

المراجع

المراجع العربية

أ- المعاجم والقواميس :-

١- أحمد زكى بدوى (١٩٧٧): معجم مصطلحات

العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت .

٢- محمد بن منظور (١٩٩٧): لسان العرب ، دار

أحياء التراث العربى ، بيروت .

٣- معجم اللغة العربية (١٩٨٩): المعجم الوسيط ،

ط ٣ ، القاهرة .

ب- الكتب العربية :-

٤- أحمد جابر حسنين (٢٠١٩): العلاقة التبادلية

بين القادة والعاملين مدخل زيادة وتحسين الإنتاجية

، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .

٤- آمال بن شمسة (٢٠١٦): الأداء البشرى

بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، جامعة

محمد الشريف مساعديّة، سوق اهراس، الجزائر .

٦- أماني حرار (٢٠٢٢): إدارة المشاريع التنموية

، دار اليازورى العلمية ، عمان .

٧- جمال داود سليمان (٢٠١٢): إقتصاد المعرفة ،

دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ٨-

جمال عبدالله محمد (٢٠١٤): إدارة التغيير والتطوير

التنظيمى ، دار المعز للنشر والتوزيع ، عمان .

٩- حامد هاشم الراشدى (٢٠١٧): إدارة رأس المال

الفكرى بالمؤسسات التعليمية ، دار طبية الخضراء

للنشر والتوزيع ، مكة المكرمة .

١٠- داودى أحمد (٢٠٢٠): الفعالية التنظيمية ،

مركز الكتاب الأكاديمي .

١١- سارة ابراهيم مرزوق (٢٠٢٣): أثر التمكين

على الابداع لدى العاملين رؤية جديدة ، دار زمزم

ناشرون وموزعون ، الأردن .

١٢- سعد على ربحان المحمدى (٢٠٢٢): الإدارة

الإستراتيجية وإدارات معاصرة (التمكين -التغيير -

التناقضات - التفاوض) ، ط ٣ ، دار اليازورى

العلمية ، عمان .

١٣- سيد عبد النبى محمد (٢٠١٩): إعادة ابتكار

المؤسسات للوصول للتميز ، وكالة الصحافة

العربية ، دار الكتب المصرية ، جمهورية مصر

العربية ، الجيزة .

١٤- صفوت النحاس ، ناهد عرنوس (٢٠١٦):

آليات الإصلاح الإدارى وتطوير الخدمات ، (القاهرة

)، دار دلتا للنشر .

١٥- عاطف عبدالله المكاوى (٢٠١٥): التفويض

الإدارى ، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع ، القاهرة

١٦- عطية حسين أفندى (٢٠٠٣): تمكين العاملين

مدخل للتحسين والتطوير ، المؤسسة العربية

للتنمية، مصر .

١٧- غالب عبدالمعطى الفريجات (٢٠١٣):

إستخدام البيانات والمعلومات فى تحسين الأداء

الإدارى والتربوى ، ط ١ ، دار غيداء للنشر والتوزيع

، عمان .

١٨- ماهر أبو المعاطى على (٢٠١٠): الاتجاهات

الحديثة فى الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعى

الحديث ، الإسكندرية .

١٩- محمد تحيات شيخة (٢٠٢٢): الاستثمار

المبادئ- الأدوات- المخاطر والتقييم ، رسلان

للنشر والتوزيع ، الأردن .

٢٠- محمد عبد المنعم شعيب (٢٠١٤): الإدارة

المعاصرة تقييم الأداء الجودة الشاملة اعتماد

المستشفيات .

٢١- محمد محمود الفاضل (٢٠١٠): كفايات المدير

العصرى للمؤسسات الإدارية والتربوية ، دار الحامد

للنشر والتوزيع ، عمان .

٢٢- مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٥): فرق

العمل الناجحة البناء والنمو والادارة لانجاز المهام

بشكل أفضل، والمجموعة العربية للتدريب والنشر

المنهل ، لندن .

٢٣- منال محمد البارودى (٢٠١٥): الرضا الوظيفى

وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، المجموعة

العربية للتدريب والنشر، عمان .

٢٤- منى عطية خزام (٢٠١١): التخطيط الاجتماعي في المجتمع المعاصر، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية .

٢٥- مهدي صالح السامرائي (٢٠٢١): الفكر الإداري والقيادي الحديث ، (القاهرة)، دار دلتا للنشر .

٢٦- نبيل سعد خليل (٢٠١٤): إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، عمان .

٢٧- يامنة اسماعيل ، ابن خروير خير الدين (٢٠١٩): الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان .

ج- الرسائل العلمية :-

٢٨- أحمد محمود عيسى السيد ابراهيم (٢٠٢٠): التمكين الوظيفي وعلاقته بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى المعلمين بمدارس محافظة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، كلية التربية الرياضية .

٢٩- أميمة كليب سيد أحمد مرعى (٢٠٢٣): دور التمكين الإداري في تحسين الأداء المستمر للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج (جيما - كايزن) ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الفيوم ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم .

٣٠- إيناس رجب عبدالكريم محمد (٢٠٢٠): التمكين الإداري كمدخل لتطوير العملية الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة المنيا ، كلية التربية للطفولة المبكرة، العلوم التربوية .

٣١- رانيا جاسر على أبو عوض (٢٠١٥): واقع تطبيق هندسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأقصى ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا برنامج

الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى ، فلسطين ، غزة .

٣٢- سهام سيد محمد فولى (٢٠١٧): نموذج مقترح للإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين الأداء الإداري للعاملين بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة المنيا، كلية التربية الرياضية ، قسم الإدارة الرياضية .

٣٣- علاء أحمد محسن موسى (٢٠١٤): العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بنها ، كلية التربية الرياضية .

٣٤- معن أحمد صالح العبد الله (٢٠١٨): أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، كلية إدارة الأعمال .

٣٥- منال هريش (٢٠٢٠): أثر التمكين الإداري على جودة الحياة الوظيفية في المنظمة ، دراسة حالة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة يحي فارس بالمدينة، كلية إدارة الأعمال .

د:المجلات والمؤتمرات

٣٦- أسماء نميلى (٢٠١٨): دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، بحث منشور بمجلة أبحاث تقنية وتربوية ، مج (٩)، ع (٤)، جامعة قسنطينة .

٣٧- منى عبدالحميد محمد عابدين (٢٠٢١): تحسين الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج ، بحث منشور بمجلة سوهاج لشباب الباحثين ، جامعة سوهاج، كلية التربية .

هـ-المواقع :

٣٨- مديرية التربية والتعليم بأسسيوط (٢٠٢٤): إدارة الموارد البشرية -قسم الإجازات -قسم إنهاء الخدمة .

***Intellectual Capital Management as A
driver of Sustainability, Springer .***

45-Dibbern ,J, Chin , W,W(2020):
An Introduction To a Permutation
Based Procedure For Multy Group
PLS ,Analysis Results Of Tests Of
Difference On Simulated Data and a
Across Cultural Analysis Of the
Sourcing Of Information System
Services Between Germany and the
USA ,Hand book of Partail Leasr
Squares,Concepts,Method and
Applications. Sage Publication.

46-Fetteman, David M. and
Wandersman,Abraham (2002):
Empowerment Evaluation Principles
in Practice, New York, The Guilford
Press Advision of Guilford
Publicationns

47-Hair,j. et al(2017): *A primer On
Partial Least Squares Structural
Equation Modeling PLS-SEM* , 2nd
Edition ,Thousand Oaks, Sage
Publication,.

48-JessJ. Derouin , Gerald J.
Watson (2020): *Critical Thinking
Learning From Mistakes and How to
Prevent them* ,Tylor and Francis
Limited ,

49-Linda Hickson,Ishita Khemka
(2021): *Decision Making by
Individuals With Intellectual and
Developmental Disabilities* ,
Springer,

ثانياً:-المراجع الأجنبية

A- Scientific Books:

39-Achim Krausert (2009):
*Management Employee
Groups,Contributions to
Management Employment Systems
Theory Science*, Springer –
London , Verlagberlin Heidelberg.
Newyork , Doi:10.1007/978-3-
7908-2197-o-1.

40-Agustin Roitman , Christian Daue
(2011): *Working Paper, Imperfect
Information and Saving in aSmall
Open Economy*

41-Bin Wu (2020): Government
Performance Management In China ,
Theory and Practice , Springer,
China m P 5 .https:// doi. Org/ 10-
1007-98-981-138225-3 .

42-Blank , Stein (2010): *Failure is
not an Opition, 6 principles For
Making Student Success , The Only
Opition Thousand Oaks Ca*, Corwin
USA.

43-Cokins, Gary (2009):
Performance ManagementIntegrating
Strategy Execution Methologies Risk
and Analytics, ,John Wiley and
New York. Sons,

44-Dal Mas,F (2019): *The
Relationship Between Intellectual
Capital and Sustainability , An
Analysis Of Practitioners Throught*,

Sector Managers in Saudi Arabia
Analysis Of The Organizational
Factors and Jop Attitude Middle East
Journal Of Scientific Research , 22
(3),409- 415 .
<https://doi.org/10.5829/idosimejsr>.

56-Alvi et al (2014): Employee
Empowerment and Employee Job
Engagement, Case Study Of Banks
in Lahore Scint Lahore,Vol.(26),
no.(5).

57-Blanco Gonzales ,et al (2021):
The Influence Of Business Ethics
and Community Outreach on Faculty
Engagement the mediating effect of
Legitimacy in higher Education,
Journal Of Management and
Business Economics Emerald
Publishing Limited ,vol(30), no(18).

58-Cachon Rodriguez , et al (2021):
Tte Relationship Between Corporate
Identity and University Loyalty The
Moderating effect of Brand
Identifiction in Managing an
Insituational Crisis, Journal of
Contingencies and Crisis
Management ,vol (29), no (265).

59-Djerourou, Kheira (2023): Re-
Engineering Of Administrative
Processes and their impact On
improving Performance ,Research

50-Linda Mcdowell (2009): *Working
Bodies*,Wiley Blackwell and sons,
United Kingdom.

51-Odey Simon Robert (2017): Staff
Ttaining Atool For Administrative
Efficiency and Productivity,
Grinvelag,Open Publishing Gmbhm
Nigeria, p2 .[https:// www.grin.com/
en/e -book/ 356508/staff- training-
a- tool -for- administrative-
efficiency- and- productivity](https://www.grin.com/en/e-book/356508/staff-training-a-tool-for-administrative-efficiency-and-productivity).

52-Valene Jouany (2023): Employee
Empowerment and Best Practices.

B-Journal and Conferences
Scientific:

53-Afrasiabi ,A et al (2022): *A novel
hybrid Evaluation Framework For
Public Organizations Based on
Performance Factors 'Employees
Evaluation and Program Planning*
,Journal of Business Ethic
,vol(91),no(7) , Korea.

54-Akpey,Menthews,t,l(2020):Social
Capital Development as Innovation in
Human Resource Development: a
Case of Technical Universities in
44-Ghana ,in African Journal of
Science Technology innovation and
Development,vol(12),no(27,Routledg
e.

55-Altrasi,M.A(2014): Determinants
Of Performance Among Public

,doi:1050/00220388-2023,1205730

64-Kuo,Ho,Lin (2010):
*Empowerment in a Technology
Advanced Work Environment,
Management and Data Systems,
Emerald Group Publishing Limited
,Journal , Vol (110), No(1),*

65-Mohamed Ezet (2022):
Administrative Performance Of
Educational Departements Leaders
IN Kafer Elsheikh Governorate field
Study, Original Article Published in
Journal Of Educational Study and
Humanities , vol (14), no (4) , pp
185-196,

doi10.21608/jehs.2022.279156.

66-Muda et al (2014): *Factors
influencing Employee s Performance,
Astudy On The Islamic Banks in
Indonesisa, I nternational Journal Of
Busines and Social Science, 5
(2),.https:// www. Research gate.net/*

67-P.Jaya Kumar,
A,Ananda(2017):Employee
Empowerment- An Empirical
StudyGlobal ,Journal Of Management
and Business
Research,Aadministration
andManagement,Vol (17)No
(4),P(60), USA.

68-Suleiman hajaia. Atallaroud
(2014): The Obstacles Of Applying
Electronic-Administration in Tafi

Published on Journal the stratagical
and Development , Abd alhamed
ben bades mestanghanem , Faculty
of Economic and
CommercialSciences,vol(13),no(1).

60-Hafsa, et al (2015: Impact Of
Human Resources Management
Practices On Employees
Performance, Comsars In situate Of
Information Technology, Lahore
,Pakistan ,Middle East Journal Of
Scientific Research, Vol (23), No(2).

61-Ihnert , I ,et al(2016): Reporting
On Sustainability and human
resource Management ,A
comparative Study Of Sustainability
Reporting practices By the Worlds
Largest Companies , Journal of
human resource Management,vol
(27), no(11),Routledge.

62-Jose Valeriano, and Other
(2014):Electronic Administration
Styles and their Determinants
Evidence From Spanish Local
Governments,University Of
Salamance,Spain,.

63-Kabeer (2016): Economic
Pathways to Women s empowerment
and Active Citizinship What does the
Evidence From Bangladesh Tell Us,
The Journal Of Development Studies
Vol(53), No (1)

Technical University From the
Faculty Staff Members Perspectives.
International Journal Of Humanities
and Social Science. V(4),

69-Tilahun Adamu Mengistie (2021):
Womens Empowerment Through
Integrated Functchional Adult
Education Program in Ethiopia, The
Reacher Published in Journal Of
Language and Literacy Education,
vol(17),no(2) .

