

الابتكار في الاداء كأحد اهداف التمكين التكنولوجي بالمؤسسات الحكوميه

اعداد

الشيمااء جمال احمد مصطفى

2023

ملخص الدراسة :

يتميز العصر الحالي بالمتغيرات المتصاعدة التي نتجت عن ثورة المعلومات الهائلة ، الامر الذي أوجد العديد من المشكلات التي تواجه المنظمات المعاصرة ، ويتطلب حل هذه المشكلات استحداث طرائق إبداعية جديدة ، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الاشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على التوصل إلى حلول سريعة وتمكينهم تكنولوجياً ، فقد غيرت الثورة التكنولوجية الكثير من المفاهيم التنظيمية حيث يظهر حالياً ما يسمى بالنمط التطويري للمنظمات ومع اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات المجتمعية فكان عليها القيام بعدة خطط تؤدي الي التطوير الادارى، ولا سيما طريقة تنظيم المجتمع تعمل على استخدام اساليبها لتطوير المنظمات مثل وزارة العمل وذلك من خلال التمكين التكنولوجي لتطوير اداء العاملين كما وكيفا وهذا ما توصلت اليه الدراسة

الكلمات المفتاحيه : الابتكار في الأداء ، التمكين التكنولوجي ، المؤسسات الحكوميه

Abstract :

The current era is characterized by the conflicting variables that resulted from the tremendous information revolution, which created many problems facing contemporary organizations, and the solution to these problems requires the creation of new creative methods, and this is only done by creating creative people and providing appropriate means that help to reach quick solutions and empower them Technologically, the technological revolution has changed many organizational concepts, as the so –called development pattern of organizations is currently showing and with the intensity of the competition between community organizations, so they had to carry out several plans that lead to administrative development, especially the way to organize society works to use its methods to develop organizations such as the Ministry of Labor and that Through technological empowerment to develop workers 'performance in quantity and quality, and this is what the study reached

Key words: innovation in performance, technological empowerment, government institutions

المقدمة :

إن العصر الذي نعيشه اليوم مليء بالتحديات التي تواجه الإنسان كل يوم ، و الذي يفرض حتمية التحول من البناء الهرمي التقليدي إلى النمط الديمقراطي التشاركي الأكثر انفتاحا ومرونة ومن هذا المنطلق ظهر اهتمام بضرورة تبني مفهوم التمكين Empowerment لما له من أثر فعال على تحسين الاداء والرضا الوظيفي ، حيث يهتم التمكين بالمنظمات المجتمعية بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية الداخلية بين الإدارة والعاملين

ويعد مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة التي جاءت مع التغيرات الهائلة والسريعة في بيئة الاعمال وبروز المجتمع المدني حيث لا يختلف التمكين من الناحية الفنية كثيرا عن المعنى اللغوي فهو لا يعني مشاركة العاملين شكليا في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لهم في اجتماعات مختلفة بل هو اعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة الى موافقة مسبقة من رئيس العمل لاعطاءهم الفرصة لإتقان عملهم او ادارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة افضل للمتعاملين مع المنظمة بما يحقق التطوير والنجاح التنظيمي الذي يعد اتجاه حيوي وهام مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف انواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي وجدت من اجلها فضلا عن التميز على المنظمات المنافسة اي انه تعمل فيها تمهيدا لتحقيق الاهداف التي ظل التمكين يتمتع العاملين بصلاحيات المدير مع بقائهم مسئولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم

أولاً : مشكلة الدراسة وأهميتها :

تعد المنظمات هي إحدى الآليات والبنى الأساسية لتحقيق أهداف طريقة تنظيم المجتمع ، باعتبارها بناء اجتماعي هادف ينشئها أهالي وأفراد المجتمع عندما يشعرون بأن هناك احتياجات معينة أو مشكلات لا يستطيعون مواجهتها (رشوان ، 2006 ، ص 1106)

ومن مسؤوليات طريقة تنظيم المجتمع كأحد طرق الخدمة الاجتماعية المساهمة في أحداث التغيير المطلوب والموجه في الاتجاهات والسياسات والنظم لدفع المجتمع الإنساني نحو التقدم والرفاهية (عبد اللطيف ، 2002 ، ص 57) ، كما تذخر بالعديد من المداخل والنماذج العلمية والاستراتيجيات ، منها على سبيل المثال استراتيجية التمكين ، حيث تهدف الطريقة إلى تحسين أوضاع وأحوال كافة القطاعات والمجتمعات من خلال الاستناد إلى الاستراتيجيات المعاصرة والتي يمكن توظيفها لتحسين جودة الحياة بالمنظمات والمجتمعات (عبد الواحد ، 2010 ، ص 467) وتسعى أيضا إلى المساهمة في إشباع احتياجات أفراد المجتمع وحل مشكلاته ، تحسين مستواهم الاقتصادي والاجتماعي والمهني (سرحان ، 2006 ، ص 294)

ويعد الاهتمام بحاجات الأفراد من الأولويات التي تضعها القيادات نصب عينها لما لها من دور كبير ومهم في نجاح أي منظمة ، وقد أدركت هذه المنظمات هذا الدور وأخذت تهتم بكل ما يخص هذه الحاجات ، مما دعاهم إلى الاهتمام بكل قضاياهم ومشاكلهم ، كما أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل أكثر إلحاحاً وخاصة مع بداية الألفية ، وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء التنظيمي الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديمقراطي والمشارك الأكثر انفتاحاً ومرونة (الطراونه ، 2016 ، ص 832)

كما أن المنظمات الحكومية الخدمية تُعد أحد مكونات نسق الرعاية الاجتماعية الذي يساعد المجتمع علي إشباع الاحتياجات الأساسية الاجتماعية والاقتصادية والتربوية والصحية لقطاع كبير من أفراد المجتمع وجماعته ، حيث تساهم هذه المنظمات في بقاء المجتمع والحفاظ عليه وصيانتته (حمزاوي ، عبد ربه ، 2012 ، ص 6)

وقد بلغت الموازنة العامه للدولة حتى عام 2019 لقطاعات ومنظمات الرعاية والحماية الاجتماعية قيمة 299937 جنيهاً وبلغت قيمة المصروفات للمنح والدعم والمزايا والخدمات

الاجتماعية المقدمة للمواطنين قيمة 328291 جنيها حتى عام 2019 (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، 2019 ، ص 8)

ولقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتحديث وتطوير منظمات الرعاية الاجتماعية الحكومية وأساليب العمل بها ، وذلك بغرض رفع كفاءتها الإنتاجية وزيادة فاعليتها في تحقيق أهدافها المحددة ، ولقد شهدت حقبة الثمانينات بحثًا متواصلًا عن حلول للمشاكل المتعلقة بالتميز التنظيمي ، مثل البحث عن قيادات جديدة ، وإعادة تصميم هيكلها التنظيمية ، إشراك العاملين في ضوع السياسات بصورة أكبر ، والعديد من الأساليب التي تؤدي إلى زيادة وتحسين معدلات الأداء للعاملين لتحقيق أعلى معدلات التميز للمنظمات مقدمي خدمات الرعاية الاجتماعية (زكي ، 2017 ، ص 178)

ومما يؤكد حرص الحكومة المصرية على الاتجاه نحو التحول الرقمي فقد صدر قرار رئيس الجمهورية رقم 501 لسنة 2017 بشأن إنشاء المجلس الأعلى للمجتمع الرقمي ، وما يستدعي ذلك من تحول الحكومة إلى المنظومة الرقمية (الحداد & زكي، 2020 ، ص 5)، كما صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (1146 لسنة 2018) بشأن استحداث بعض التقسيمات التنظيمية بوحدات الجهاز الإداري للدولة ، حيث نص القرار في مادته الأولى على استحداث ستة تقسيمات تنظيمية بوحدات الجهاز الإداري للدولة منها نظم المعلومات والتحول الرقمي (الجريدة الرسمية ، 2018 ، ص 5)

وفي إطار حرص الحكومة المصرية على التحول الرقمي فقد تم تخصيص 31 مليار جنية لتطوير الاتصالات بتكنولوجيا الألياف الضوئية ، وخطة لربط 31 ألف مبنى حكومي على مستوى الجمهورية بشبكة الألياف الضوئية ، تخصيص 1.2 مليار جنية لمشروع تطوير البنية المعلوماتية والمحتوى الرقمي في موازنة 2019 ، 2020 ، توفير 30,4 مليون بطاقة إلكترونية ، وتوفير 11.9 ألف ماكينة صراف إلى في مصر (المركز الإعلامي لمجلس الوزراء المصري ، 2021)

وتسعى الحكومات في الوقت الحاضر إلى مواكبة التطورات السريعة بشتى الطرق من خلال محاولة إدارة الأداء الحكومي بنفس منهج إدارة القطاع الخاص سعيا إلى تحقيق التطوير وتقديم الخدمات في أفضل صورة وذلك لمواجهة الكثير من التحديات التي يتمثل أهمها في تعدد

الأهداف وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها ، وندرة الموارد والتحولت الاقتصادية (زكي ، 2017 ، ص 177)

ولقد أوضحت دراسة عبد الكريم (2000) أن المنظمات الحكومية تعاني من اختلالات ومشكلات من عدم وجود نظم ولوائح وإجراءات حديثة أصبحت ملحة للانتقال من حالة الزحف والبطء والجمود في أغلب الأحيان إلى تحقيق الميزة التنافسية باستخدام تكنولوجيا المعلومات وعليه فإنه من الضروري دراسة وتطبيق المفاهيم والنظريات والتقنيات الحديثة لتحديث الأنظمة واللوائح والإجراءات بالمنظمة بما يتفق مع المتطلبات المستجدة لتحسين الأداء الحكومي.

وتعتبر استراتيجية التمكين هي احد الموجهات المعاصرة لممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية عامة وطريقة تنظيم المجتمع بوجه خاص والتي تركز على موارد المنظمات وقدراتها البشرية وأدوارهم الايجابية التي تساعد على مواجهة التحديات التي يعانون منها في حياتهم ، فإستراتيجية التمكين لا تتجاهل وجود المشكلات والمعوقات ولكنها تركز على تنمية القوى والقدرات البشرية في مواجهة هذه المشكلات والتحديات (سليمان ، 2005 ، ص 73)

اوضحت دراسة (عزيز 2011) وعنوانها التمكين ودوره في الابداع الاداري حيث تم اختيار 12 مصرف من فروع المصارف الاهلية في مدينة السليمانية كمجتمع للدراسة وكانت عينة البحث تتكون من 60 شخص وتكمن مشكلة الدراسة في افتقار ادارات المنظمات المبحوثة الى الالمام والدراية الكافية بأبعاد التمكين من جانب وبعلاقته الوثيقة بالإبداع الاداري من جانب اخر ، اما الهدف الاساسي للدراسة هو اختبار علاقة الارتباط والأثر بين ابعاد التمكين والإبداع الاداري فضلا عن التعرف على الاستراتيجيات او السياسات المتبعة مع العاملين مع معرفة مدى دعم هذه المنظمات لإستراتيجية التمكين ، وتوصلت الدراسة الى اتفاق اغلبية افراد عينة البحث على وجود برامج تطويرية مستمرة لتحسين اداء العاملين مما يعزز من ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم فضلا عن توفير معلومات للعاملين ما يعزز الالتزام الذاتي لديهم ويمنحهم الثقة ويطلق العنان لطاقتهم المبدعة ، وما لذلك من تأثير على تحقيق الابداع الاداري.

اما دراسة (محمد ، 2016) وهي بعنوان : "التمكين مدخلا لتطوير الاداء المهني حيث تمثلت أهداف هذه الدراسة في بحث كيفية تطوير الاداء المهني للعاملين في المؤسسات الحكومية كمدارس الثانوي العام بمحافظة المنوفية من خلال تطبيق مدخل التمكين .واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستعينة باستبانة مكونة من 28 عبارة ، طبقت على عينة

عشوائية مكونة من 802 معلم بالمدارس الثانوية العامة من مجتمع الدراسة الأصلي بالمنوفية. وتوصلت إلى أن واقع تمكين معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية منخفضا ، كما أن مستوى الاداء المهني لهم متوسط (محمد ، 2016)

وبالرغم من المزايا التي تحققها استخدام استراتيجية التمكين إلا أن هناك معوقات في تطبيقها بالمنظمات لأن العاملين بهذه المنظمات يعانون من العديد من المشكلات التي تحد من اداء ادوراهم بالمنظمات ، ومن أهم هذه المعوقات هي إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين ، زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب الأفراد ، زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل ، إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق ، زيادة الصراع وتفشي الصراع بين العاملين عند أداء العمل ، عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة ، اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية ، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية (حمود ، 2008 ، ص 206)

وتتفق مع ما سبق دراسة عطاء (2014) حيث هدفت إلى التعرف علي أثر التمكين بأبعاده المتمثلة في (وضوح الرسالة - وأهداف المنظمة بالأخلاقيات - العدالة والأنصاف - العمل الجماعي - المشاركة في المعلومات والاتصالات الفعالة - بيئة العمل) في الرضاء الوظيفي ، وأن هناك بعدين مؤثرين أكثر مثل المشاركة وبيئة العمل

ولاستخدام استراتيجية التمكين التكنولوجي مزايا كثيرة يعبر عنها بمؤشرات ارتفاع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة أو المنتج ، انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل وزيادة التعاون مما يؤدي إلى حل المشاكل وبالتالي ارتفاع قدرة المنظمة على التنافس وتحقيق التميز التنظيمي (حمود ، 2008 ، ص 206)

تعليق الباحثة على الدراسات السابقة :

بعد استعراض وتحليل الدراسات السابقة ، بالأهداف والمنهج والأدوات وأهم النتائج ، يمكن التوصل إلى:

- أجمعت الدراسات على أهمية مدخل التمكين لتطوير أداء العاملين بالمنظمات ، كما تناولت بعض الدراسات القيادات على مختلف المستويات التنظيمية ، وأكدت جميعها على ضرورة مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ وتنفيذ القرارات داخل المنظمه ، ودور القائد في تحقيق ذلك

- اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي ؛ وذلك لمناسبته لهذا النوع من الدراسات ، كما اعتمدت معظمها على الاستبانة وأدوات أخرى لجمع البيانات التي تتعلق بالدراسة
 - تناولت الدراسات جوانب القوة والضعف وتوصلت لوضع مجموعة من المتطلبات الضرورية لتحقيق التمكين من خلال نتائج الدراسات الميدانية
 - يلاحظ من نتائج البحوث والدراسات أن تمكين العاملين يسهم في زيادة الولاء والالتزام التنظيمي داخل المنظمه ، حيث يقوم بدور مهم في التطوير المهني للعاملين والقيادات ، مما يسهم في جودة أداء ونتائج المنظمه
 - كما أكدت بعض الدراسات وجود علاقة ارتباطيه إيجابية بين مستوى التمكين لدى العاملين بالمنظمة ، ومستوى أيضا تمكين العاملين على القدرات الكفاءة الذاتية لديهم ، ووجود أثر إيجابي لمستوى الإبداعية والابتكار ، وتناولت دراسات أخرى مدى ارتباطه بالرضا الوظيفي للعاملين
 - كما أوضحت أخرى أن هناك أثرا إيجابيا لمستوى تمكين العاملين في الاداء القيادي لديهم ، وأكدوا جميعا أن تمكينهم يسهم في تنمية الاداء والإبداع والابتكار المهني
 - يلاحظ مما سبق قلة الدراسات التي تناولت بالتحليل واقع التمكين في منظمات مجتمعيه ومؤسسات حكومية مؤثرة في حياة المجتمع مثل وزارة العمل المصرية .
- ثانيا : مفاهيم الدراسة :**

- مفهوم التمكين التكنولوجي

- تعني كلمة التمكين في القرآن الكريم ، لغة التقوية أو التعزيز ، حيث وردت في قوله تعالى :
- " وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا "سورة النور ايه 55
- كما يعرف التمكين لغة في مختار الصحاح على أنه : مصدرا للفعل " مكن" ، يقال "مكنه" الله من الشيء " تمكيننا" و "أمكنه" منه ، واستمكن الرجل من الشيء و" تمكن "منه، و فلان لا "يمكنه " النهوض أي لا يقدر عليه (بكر ، 1992 ، ص 630) ، و في لسان عرب يعرف التمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء (جمال الدين ، 2000 ، ص 680)

والتمكن في اللغة الإنجليزية مشتق من الفعل Empower بمعنى منح الفرد السلطة القانونية أو الرسمية لعمل شيء ما (John , 2002, p452)، وقد عبر عنه قاموس أكسفورد بأنها عبارة عن : السلطة التي تعطى لشخص للقيام بشيء ما ، بحيث يصبح الشخص أقوى وأكثر ثقة

ومن جهة أخرى فالتمكن يعني إعطاء القوة اللازمة لأعضاء فريق العمل من تهيئة الوسائل اللازمة لتمكين سيطرتهم على العمل حيث عرف بأنه "تقاسم السلطة والقوة والمسؤولية من خلال تفويضها إلى المستويات المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي (Borowicz , 2002 , p 13)

ولقد تعددت و اختلفت التعاريف لهذا المصطلح ومن أهمها:

تعريف خضير الكبيسي بأنه " زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و إثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم ، و توسيع فرص المبادرة و المبادرة لاتخاذ قراراتهم و مواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداؤهم (الكبيسي ، 2004 ، ص 136) .

كما يعرف بأنه إستراتيجية يتم ممارستها مع الناس أو المنظمات الاجتماعية أو الجماعات التي تمتلك القوة ليصبحوا علي وعي بتفاعلات وديناميات القوى المحيطة بحياتهم ،وكيف يتعاملون معها ولتنمية مهاراتهم للحصول علي بعض التأثيرات في حياتهم بصورة أكثر فاعلية (خطيري ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٨٩) فإستراتيجية التمكين تعزز من قدرة المنظمات على وضع إستراتيجيات فعالة عبر مشاركة جميع المرؤوسين في صياغة الرؤية ووضع الأهداف المشتركة (سالم ، 2014 ، ص 202)

ومما سبق يتضح أن كلمة التمكين ليس لها تعريف محدد حيث يتم تعريفها على أساس السياق والتخصص الذي استخدمت فيه ، ولكن في مجملها اتفقت حول عدة مبادئ من بينها مدى قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات بحرية ، الأمر الذي يسهم بإيجاد جو من الارتياح والشعور بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور إيجابي لدى العاملين مما يمثل دافعا مهما للعمل ، بالإضافة لخلق بيئة عمل تفاعلية تراعى العلاقات الإنسانية واحتياجات ومتطلبات العاملين ، مما يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين فيها بل يتخطى هذا المجتمع المحيط والمستفيد منها.

ويقصد بتكنولوجيا المعلومات مجموعة من الأفراد والبيانات ، والإجراءات ، والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوية من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة ؛

أما (الزغبى و آخرون) فينظر إليها بأنها مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل إلكتروني ، سواء أكانت بشكل نص أو صوت أو صورة أو فيديو ، وذلك باستخدام الحاسوب ؛

المفهوم الاجرائي للتمكين التكنولوجي وفقا للدراسة الحالية :

- وفي ضوء ما سبق يمكن للباحثة أن تقدم مفهوما اجرائيا للتمكين التكنولوجي يتفق وطبيعة دراستها الراهنة على النحو التالي أنها :
- 1- مفهومه : هو مدخل يساعد العاملين لكسب المهارات والقدرات والمعارف المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والبيانات لتحسين نوعيه الحياة
 - 2- الهدف منه : رفع المهارات التكنولوجية للعاملين المرتبطة ببرامج الحاسب الآلي وتحسين دافعيتهم وأداءهم وزيادة قدرتهم العقلية على الابتكار والإبداع
 - 3- ويهدف ايضا إلى تحقيق ميزة تنافسية لوزارة القوى العاملة بين الوزارات الأخرى من خلال اخراج فئة مستفيدة قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات المستحدثه بسبب العصر التكنولوجي وذلك بصورة أكثر فاعلية
 - 4- الفئة المستهدفه : العاملين بالمنظمة (وزارة العمل المصريه ومديرياتها)

- التمكين في الاسلام :

لقد وردت كلمة " التمكين " فهي القرآن الكريم باشتقاقاتها ثمانى عشرة مرة فهي ست عشرة آية جاءت في اثنتي عشرة سورة ، وبثمانية ألفا هي : مكنا ، مكناهم ، مكناكم ، مكئي ، نمكن ، يمكن ، أمكن منهم ، مكين .

والمتمأمل في موارد لفظ القرآن الكريم ، يميز بين صيغتين : الأولى خاصة بالتمكين في الشيء (الأرض) والثانية تمكين الشيء (الدين ، القوة ، السلطة ، المال ، العلم ، الوسائل والأدوات.) (الزعيم ، 2014 ، ص 16)

- أهمية التمكين وسماته :

يشهد عصرنا الحاضر تطورات كبيرة في العديد من الميادين بفعل التطور التكنولوجي والتقني وثورة الاتصالات والمعلوماتية ، حيث يصبح عالما اليوم ويمسي على ابتكارات جديدة وتحديث في تكنولوجيا المعلومات وفي حقول العلم والمعرفة ، وتتغير هذه النظم بشكل مستمر

لنتناغم مع ما يحدث من تطور فاعل ومؤثر في مجالات الحياة المختلفة (المحمدي، 2020 ، ص 17)

فإن أهمية التمكين تكمن فيما يلي : (Hardy & O'Sullivan, 1998 , p: 83)

- زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة
- تطوير الكفاءة الذاتية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين
- زيادة المواءمة ما بين احتياجات المنظمة والاحتياجات الشخصية للعاملين
- كسب رضا العملاء وزيادة إنتاجية المنظمة
- زيادة قدرة استجابة المنظمة للمؤثرات الخارجية وتحقيق الابداع والتميز في أنجاز الأعمال

اما عن سمات وخصائص استراتيجيه التمكين :

- أ- إتاحة المعلومات عن اداء المنظمة : في المؤسسات التي يتم فيها تمكين الموظفين شكل كامل مثل مجموعة (MCO . Group) لا توجد معلومات سريه كل موظف في المؤسسة بإمكانه الحصول على جميع المعلومات بما في ذلك رواتب المدراء التنفيذيين
- ب- المعرفة والمهارات للمساهمة في أهداف المنظمة : حيث أن المؤسسات يمكنها أن تستخدم البرامج التدريبية بمساعدة الموظفين في الحصول على المعرفة والمهارات التي يحتاجونها للمساهمة في الأداء التنظيمي
- ت- القوة في القرارات الجوهرية : وهذا يعني قدراتهم على التأثير على أن يكون لهم دور فعال في منظماتهم وإحساس الآخرين بهم والسماع لهم والاستئناس في مقترحاتهم والأخذ بأرائهم
- ث- المكافئات تبنى على اساس اداء المؤسسة : في المنظمات التي تمكن العاملين غالبا ما تكون مكافئاتهم مبنية على النتائج التي تعرض المؤسسة لحدود الدنيا من الإنتاج فالعديد من المنظمات في الوقت الحاضر تطبق نتائج التمكين بدرجات متباينة (العاني ، 2007 ، ص 140)

- ابعاد التمكين وفوائده :

حدد عبد العزيز مختار اربعة ابعاد للتمكين : (مختار ، 2005 ، ص 327)

- البعد المعرفي
- البعد النفسي
- البعد الاقتصادي
- البعد السياسي

فيمكن تحديد اهم آليات عملية التمكين في الاتي : (العتيبي , 2005 , ص 127)

- تفويض السلطات والمسؤوليات لهم
 - مشاركتهم في رؤية الادارة العليا
 - توافر نظم وقواعد وإجراءات للعمل
 - التدعيم والإحساس بالأمان والشعور بالاستقرار
- أن الهدف الرئيسي لتمكين الأفراد العاملين هو :
- إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع
 - تقديم خدمات تلبي توقعات العملاء أو تزيد عليها
 - أن يمارس الأفراد العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة خدمة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطها (Ugboro & Obeng, 2000)

في حين أشارت (Lawson, 2001) إلى عدد آخر من الأهداف كالاتي:

أ- إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في مجال عملها.

ب- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة.

ت-زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو

اما عن فوائد التمكين فهي :

1. زيادة مستوى الرضا عن العمل
 2. زيادة الشعور بالملكية للعمل.
 3. زيادة الثقة بالنفس والدافعية لدى المعلمين.
 4. توفير فرص العمل.
 5. ارتفاع القدرات الإبداعية والإبتكارية.
 6. الحصول على المعارف والمهارات الجديدة (الطائي & قداة ، 2008 ، ص 237)
- مستويات التمكين :

يسعى القائد الممكن إلى إيجاد مستوى جديد داخل المنشأة وهو جعل الموظفين يفعلون ما هو ضروري وينفع المنشأة ، حيث عرف جميع القادة أن عملية إعادة الحيوية إلى منشأتهم تبدأ من الاسفل إلى الأعلى ، لكن الإشكالية تقع أو تطرح في كيفية تمرير هذه الرسالة وإيصالها دون

استخدام القوة أو الضغوط ، وحل هذه المشكلة يكمن في انتهاج عملية التمكين (افندي ، 2003 ، ص 37)

ولهذا قسم (Meshome & Glinow , 2000) التمكين إلى ثلاث مستويات تتمثل في : (الخطيب ، 2009 ، 46)

- المستوى الأول : الاستشارة الانتقائية ، حيث يطلب من الموظفين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض القرارات ، وهنا لا يستطيع الموظفون فهم المشكلة وبالتالي لا يستطيعون تقديم الآراء

- المستوى المتوسط : ويظهر هذا المستوى عندما تتم استشارة الموظفين بشكل اوسع سواء بشكل فردي أو جماعي ، مع إمدادهم بكافة التفاصيل والمعلومات حول المشكلة المطروحة ، ومن ثم تستخدم هذه المعلومات من قبل الموظفين من أجل إعطاء آرائهم للمشرف لكن القرار الأخير والنهائي هنا يعود إلى أصحاب السلطة

- المستوى الأعلى : يتمثل هذا المستوى في إفادة جميع المشرف عليهم بكافة المعلومات ثم تترك لهم حرية الإدلاء بآرائهم مع امتلاكهم لزام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرار .

وبموجب ما تقدم نجد أن هناك ثلاثة مستويات للتمكين كالاتي (Eccles, 1993: 21)

أ- التمكين المنخفض : وهو يصف الحالات التي يتم فيها تشجيع العاملين على تقديم المقترحات دون التزام الإدارة بتنفيذها .

ب- التمكين المعتدل : (المتوسط) السماح بدرجة معتدلة من حرية التصرف .

ت- التمكين العالي : ويمتلك الأفراد العاملون بموجبه درجات عالية من الاستقلالية وحرية التصرف بخصوص أداء الأدوار .

- دوافع تطبيق التمكين والنتائج المرجوة منه :

أوضح العديد من الباحثين الدوافع والمسوغات التي دفعت المنظمات إلى الاعتماد على التمكين ومن أهمها نذكر ما يأتي : (أندراوس ، 2008 ، ص 145 : 146)

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق وتخفيض عدد المستويات الاداريه في الهياكل التنظيميه

- الحاجة إلى عدم انشغال الاداره العليا بالأمور اليوميه وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الاجل

- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة من الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسه
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات و اطلاق القدرات الابداعيه للأفراد
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي وتحفيز والانتماء
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الاداريه غير الضروريه ووظائف الأفراد
- اعطاء الأفراد مسؤوليه اكبر وتمكينهم من اكتساب احساس اكبر بالإنجاز في عملهم
- وتعتبر بعض المؤسسات أن التمكين استراتيجيه حتمية لابد من توافرها في كافة مؤسسات اليوم وذلك لعدة مبررات من بينها ما يلي:
- ارتباط التمكين بنجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة كاللامركزية الإدارية ، الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات ، إعادة هيكلة عمل الفريق والمؤسسة (حافظ ، 2003 ، ص 68)
- لكي تحقق المؤسسة أهدافها ، على الرؤساء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ، فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم لتحقيق الأهداف باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة لتتناسب مع متغيرات وتحديات العصر
- ارتباط التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المؤسسة و موردها الاستراتيجي ، فالمؤسسة التي لديها موارد بشرية مؤهلة و ذات كفاءة عالية من الخبرات و المهارات يتوافر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها (عقيلي ، 2007 ، ص 81)
- يساهم التمكين في تنمية الموارد البشرية و تعزيز الاستفادة من جهودها من خلال تحقيق تكاملها مع نظم الموارد البشرية و سياساتها في المؤسسة (حرحوش ، 2003 ، ص 29)
- ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة ، أصبح من الأهمية إعادة هيكلة المؤسسات و إطلاق الطاقات البشرية الكامنة (أفندي ، 2003 ، ص 21)
- يعد التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال خلق الصف الثاني المؤهل للقيادة ، واتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المؤسسة ، وان امتناع المؤسسات من تمكين

العمال يؤدي لعدة نتائج سلبية من أهمها حلول مدراء لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل (السيد , 2004 , ص 14)

- ومن هنا يمكن القول أن أهمية التمكين تعم على المؤسسة وكافة الأفراد العاملين فيها فالتمكين يفيد كل من المؤسسة والفرد (Umiker, 1992 , p 233)
متطلبات تطبيق استراتيجيات التمكين :

تلجأ المنظمات إلى اعتماد التمكين كاستراتيجية عندما تكتشف وجود مقومات ملائمة ، كالالتزام والولاء والرضا ، ولكن كل ذلك لا يكفي لضمان التطبيق الناجح للتمكين بل يجب توافر مجموعة من المتطلبات التي يركز عليها التمكين وهي : (الملوك ، 2002)

أ- ضمان توافر نظم فاعلة للمعلومات والاتصالات.

ب- تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات ولمعظم المستويات.

ت- تغيير نظم الرقابة المباشرة إلى نظم الرقابة الذاتية باعتماد منهج منح حرية التصرف.

ث- دعم الإدارة العليا وإسنادها لخطط التمكين مع الجدية في مسألة تطبيقه

ج- تأهيل الإدارة وتطوير إمكاناتها لممارسة أدوارها في ظل التمكين

ح- اعتماد النمط القيادي المناسب للتمكين والداعم لخطته

خ- تهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين

- استراتيجية التمكين التكنولوجي في تنظيم المجتمع :

يُعد التحدي الأكبر الذي يواجه بلادنا اليوم هو إمكانية تحول العنصر البشري من عنصر يمثل عبئاً على التنمية إلى عنصر يكون هو الدافع لهذه التنمية ومن ثم فإن نوعيه القوى البشرية ودرجه ثقافتها ومستوى تعلمها يؤثر تأثيراً بالغاً على جهود التنمية وأهدافها (هندوسه , 2002 , ص 37)

وتمثل طريقه تنظيم المجتمع إحدى الطرائق الرئيسية في الخدمة الاجتماعية والتي تزخر بالعديد من المداخل والنماذج العلمية والإستراتيجية كاستراتيجيه التمكين حيث تهدف الطريقه إلى تحسين أوضاع وأحوال كافه القطاعات والمجتمعات من خلال الاستناد إلى الاستراتيجيات المعاصره والتي يمكن توظيفها لتحسين نوعية الحياة لدى الفئات المهمشة (, 2008 , Weils p174)

كما يمكن الاعتماد على استراتيجيه التمكين في تنظيم المجتمع مع جميع الفئات بهدف زيادته ثقتهم في أنفسهم وزيادة معارفهم ومهاراتهم وتميمه قدراتهم اللازمة لأداء عملهم بشكل يعطيهم الاحساس بالرضا عن الحياة ومن ثم تحسين نوعية الخدمات الاجتماعية والاقتصادية والصحية والتعليمية (عبد اللطيف , 2004 , ص 100)

ويعد مفهوم التمكين من المفاهيم التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالخدمة الاجتماعية وفي قلب ممارسه المهنة وقد اتضح ذلك في العديد من الكتابات والمقالات التي ربطت بين آليات التمكين و ممارسه الخدمة الاجتماعية وهو من المفاهيم التي اكتسبت أهمية متزايدة منذ مطلع تسعينات القرن (Livermore , 2008 , p 123)

ويعرف التمكين في تنظيم المجتمع بأنه الاستراتيجيات التي يقوم بها الممارس المهني لمساعدة أفراد المجتمع على تحقيق مطالبهم المشروعة وذلك بمساعدتهم على أن يصبحوا قادرين على التواكب مع الضغوط والمواقف والتحويلات التي يمر بها المجتمع وذلك من خلال التكافؤ وتحديد وتدعيم مناطق القوة في الشخص وقدراته الاجتماعية وتجزئة المشاكل إلى أجزاء يمكن حلها بسرعة أكثر (السكري , 2007 , ص 362)

وقد اثبتت الكثير من الدراسات فاعلية استخدام التمكين في الخدمة الاجتماعية حيث أكدت دراسة نوسكو ومارجوت nosko & margot على أهمية تطبيق نماذج التمكين في الخدمة الاجتماعية حيث أن التدخل المهني للخدمة الاجتماعية ادي إلى تدعيم قدرات العملاء وتحملهم المسؤولية وزيادة قدراتهم على اتخاذ القرار (Nasko,1997)

- معوقات تطبيق استراتيجيه التمكين :

فعلى الرغم من الاهتمام الموجه الذي حظي به التمكين وعلى الرغم من المزايا الكثيرة التي يعبر عنها بمؤشرات ارتفاع الإنتاجية وتحسين جوده الخدمة وانخفاض نسبه الغياب ودوران العمل وزيادة تعاون مما يؤدي إلى حل المشاكل وبالتالي ارتفاع قدره المنظمة على التنافس إلا أنه لم يسلم من الانتقادات التي وجهت إليه والعراقيل التي تعوق تطبيقه ومن اهم هذه المعوقات ما يلي : (العتبي , 2005 , ص 413)

- اساءه استخدام عوامل القوى الممنوح العاملين
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب الأفراد

- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي و عمل اللجان
 - اقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من الموضوعية وفعليه التطبيق
 - زيادة الصراع وتفتشي الصراع بين العاملين عند اداء العمل الجماعي
- وما اشار له (Matteson & Ivancevich,2002 p 399) فيمكن ان نبينها بالاتي :

أ- شعور بعض المديرين بفقدانهم السلطة

ب- عدم قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مسئولة

ت- قد يفشل العاملين في تمكين سابق مما ينعكس سلبا على اي تجربة جديدة

ث- ان المشاركة بالمعلومات قد يعني تسرب الاسرار الى المنافسين

ثالثا / اهداف الدراسة :

- الهدف الرئيسي

تحديد اهداف التمكين التكنولوجي لتحقيق الابتكار في الاداء

رابعا / تساؤلات الدراسة :

- التساؤل الرئيسي

ما هي اهداف التمكين التكنولوجي لتحقيق الابتكار في الاداء ؟

خامسا / الإجراءات المنهجية :

أ- نوع الدراسة :

تتنمى هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية حيث تعتبر اكثر الدراسات المناسبة لطبيعة الدراسة الحالية

ب- منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام طريقة المسح الاجتماعي بشقيه وهو انسب انواع المناهج للدراسة

ج- أدوات الدراسة :

هذا وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الأدوات التالية :

- استمارة استبار للعاملين بمكاتب وإدارات تفتيش وعلاقات العمل

د- مجالات الدراسة :

- المجال المكاني (مديرية عمل بالفيوم)
- المجال البشري (مسح شامل لجميع المسؤولين والعاملين بإدارات التفتيش والعلاقات)
- المجال الزمني (استغرقت الدراسة فترة جمع البيانات لمدة شهر)

هـ - نتائج الدراسة :

المحور الاول : متطلبات التمكين التكنولوجي لتحقيق الابتكار في الاداء :

| م | الاستجابة | ك | % | الترتيب |
|----|---|----|-----|---------|
| 1 | تفعيل البرامج التدريبية على استخدام الحاسب الالى لجميع العاملين | 20 | 100 | 1 |
| 2 | خطة صيانة دوريه شامله للاجهزه والتقنيات المستخدمة | 18 | 90 | 2 |
| 3 | تطبيق البرامج الحاسوبيه في كافة الاعمال الاداريه | 17 | 85 | 3 |
| 4 | قاعدة بيانات الكترونيه لكافة المعلومات والإحصائيات عن مجالات عمل الوزارة | 1 | 85 | 3 م |
| 5 | المتابعة المستمرة والتقييم الدورى للمهارات التكنولوجية للعاملين بالمنظمة | 1 | 80 | 4 |
| 6 | توفير بيئة عمل مدعومة بالتقنيات الحديثة ومسايرة التكنولوجيا | 16 | 80 | 4م |
| 7 | فتح قنوات التواصل الاجتماعي الكترونيا بين القيادات والعاملين | 15 | 75 | 5 |
| 8 | حصر الكترونى شامل لكافة المنشآت الواقعة في نطاق عمل المنظمة | 15 | 75 | 5م |
| 9 | برامج توعية للعاملين بالمنظمة بأهمية دمج التقنية في العمل | 14 | 70 | 6 |
| 10 | تأسيس نظام الكترونى متكامل لكافة الإجراءات لضمان جودة الخدمات التى تقدمها المنظمة | 1 | 70 | 6م |
| 11 | تفعيل قنوات الاتصال الالكتروني بين المنظمة والمستفيدين منها | 13 | 65 | 7 |

يتضح من الجدول السابق أن المعيار الأول وهو تفعيل البرامج التدريبية على استخدام الحاسب الإلي لجميع العاملين تكرر لعدد 20 بنسبة 100% واخذ المركز الأول ويلية خطة صيانة دوريه شاملة للاجهزه والتقنيات المستخدمة حيث حصلت على المركز الثاني بتكرار لعدد 18 بنسبة 90% ثم المركز الثالث لتطبيق البرامج الحاسوبيه في كافة الاعمال الاداريه و ايضا معيار قاعدة بيانات الكترونيه لكافة المعلومات والإحصائيات عن مجالات عمل الوزارة بتكرار 17 ونسبة 85% ويليهام المركز الرابع وهو المتابعة المستمرة والتقييم الدورى للمهارات التكنولوجية للعاملين بالمنظمة وأيضاً معيار توفير بيئة عمل مدعومة بالتقنيات الحديثة ومسايرة التكنولوجيا وذلك بتكرار 16 ونسبة 80% ثم المركز الخامس لمعيارين وهم فتح قنوات التواصل الاجتماعي الكترونياً بين القيادات والعاملين وحصر الكتروني شامل لكافة المنشآت الواقعة في نطاق عمل المنظمة بتكرار 15 ونسبة 75% حيث حصل معيار برامج توعية للعاملين بالمنظمة بأهمية دمج التقنية في العمل ومعيار تأسيس نظام الكتروني متكامل لكافة الإجراءات لضمان جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة على المركز السادس بتكرار 14 ونسبة 70% واخير المركز السابع لمعيار تفعيل قنوات الاتصال الالكتروني بين المنظمة والمستفيدين منها بتكرار 13 ونسبة 65% وهو المعيار الاخير للدراسة ولذلك ترى الباحثة أن نعطي الاهتمام الاكبر لتصميم برنامج تدخل مهني على مستوى رفيع ليضم برنامج تدريبي قوى يسهم في رفع قدرات العاملين خاصة المهارات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

قائمة المراجعأولاً - المراجع العربي :

- 1- أفندي ، عطية حسين (2003) ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة
- 2- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2019) : النشرة السنوية للموازنة العامة للدولة ، مصر
- 3- الخطيب ، أحمد وآخرون (2009) ، الإدارة الحديثة ، نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة ، دار عالم الكتب الحديث ، دار جدار للكتاب العالمي ، أربد
- 4- السكري ، احمد شفيق (2007) : قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية دار المعرفة الجامعية الاسكندرية
- 5- السيد ، مصطفى أحمد (2004) المدير و مهاراته السلوكية في إدارة الأعمال ، المكتب الجامعي ، الإسكندرية
- 6- العتيبي ، سعد مرزوق (2005) الجودة في العمل..تحقيق للأمل، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، جامعة الملك سعود
- 7- العتيبي ، سعد ابن مرزوق (2005) جوهر تمكين العاملين ، اطار مفاهيمي ، الملتقى الثانوي العاشر لأداره الجوده الشامله ، المملكة العربية السعودية ، 2005
- 8- العاني ، هيثم (2007) الاداره بالحوافز ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ط1
- 9- الطراونه ، سمير محمد (2016) دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد ١٦٨ الجزء الأول
- 10- الكبيسي ، خضير عامر (2004) المعرفة و تطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية
- 11- الملوك ، جلال سعد، (2002) ، دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي ، (أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل).
- 12- أندراوس ، رامي جمال ومعايعه ، عادل سالم (٢٠08) الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن.

- 13- بكر , الرازي محمد (1992) مختار الصحاح ، دار الفكر ، بيروت
- 14- جمال الدين ، ابن منظور أبو الفضل (2000) لسان العرب ، ط4 ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت
- 15- حافظ ، حجازي محمد (2003) المنظمات العامة ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة
- 16- حرحوش ، المفرجي عادل و آخرون (2003) :رأس المال الفكري - طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة
- 17- حمزاوي رياض أمين ، عبد ربه مجدي محمد (2012) دراسة مقارنة لمعوقات إدارة- منظمات الخدمات الإنسانية في دولة الامارات العربية وسلطنة عمان وكيفية إيجاد الحلول لها ، جامعة الامارات العربية المتحدة
- 18- حمود ، خضير كاظم وآخرون (2008) ،مبادئ إدارة الأعمال،(عمان :إثراء للنشر والتوزيع)
- 19- خطيري ، ميرفت السيد (٢٠٠٥) التدخل المهني باستخدام نموذج الحياة ومن منظور الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية وتمكين الأم من مواجهة الآثار السلبية المترتبة علي مرض طفلها بالسرطان ، بحث منشور بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية العدد الثامن عشر ، الجزء الأول ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان.
- 20- رشوان ، احمد صادق (2006) المتطلبات المؤسسية للجمعيات الأهلية لتحقيق أهداف التسويق الاجتماعي . مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، كلية الخدمة الاجتماعية.جامعة حلوان
- 21- زكي ، مريم محمد (2017) : المناخ التنظيمي وتحسين كفاءة الخدمات بالمؤسسات الحكومية ، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم ، العدد السادس
- 22- زكي ، مريم محمد (2017) : واقع الأداء الوظيفي بالمؤسسات الحكومية في ظل المتغيرات الحديثة ، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم ، العدد السادس
- 23- سالم ، ابو بكر ، (2014) دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي -دراسة حالة شركة سوناطراك (رسالة دكتوراة) جامعة تلمسان ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، الجزائر

- 24- سرحان , نظيمه احمد (2006) الخدمة الاجتماعية المعاصرة. القاهرة , مجموعة النيل العربية
- 25- سليمان , حسين حسن (2005) : الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية , بيروت , المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع
- 26- عبد اللطيف , رشاد احمد (2002) , أساليب التخطيط للتنمية , الاسكندرية , المكتبة الجامعية
- 27- عبد اللطيف , احمد (2004) : دور المنظمات غير الحكومية في تمكين المراة المعيله رساله دكتوراه كليه الخدمة الاجتماعية جامعه القاهرة
- 28- عبد الواحد , محمد عرفات (2010) استراتيجية التمكين في تنظيم المجتمع وتحسين نوعية الحياة لدى المرأة الفقيرة في المجتمعات العشوائية , (بحث منشور) المؤتمر العلمي الدولي الثالث والعشرون للخدمة الاجتماعية , كلية الخدمة الاجتماعية , جامعة حلوان
- 29- عبد الكريم , شهاب (2000) تحديث الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية بما يتفق مع المتطلبات- المستجدة لتحسين الأداء الحكومي في الجمهورية اليمنية ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي) ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية
- 30- عطاء , شكرى شفيق (2014) , اثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي (رسالة ماجستير) جامعة عدن , اليمن
- 31- عقيلي , عمر (2007) إدارة الموارد البشرية المعاصرة بين الواقع و التطبيق ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان
- 32- محمد , رغبة محمد (2016) "التمكين مدخلا لتطوير الاداء المهني "، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنوفية
- 33- مختار , عبد العزيز عبد الله (2005) دور الخدمة الاجتماعية في صنع سياسات الرعاية الاجتماعية ورقه عمل المؤتمر العلمي الثاني عشر كليه الخدمة الاجتماعية جامعه حلوان
- 34- عزيز , ديلمان احمد ، (2011) التمكين ودوره في ابداع الاداري ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة السليمانية

- 35- مصطفى، احمد السيد، (2005) المدير ومهاراته السلوكية ، الجمعية العربية للإدارة ، القاهرة.
- 36- هندوسه ، هبه (2002) ، المرآه تنميه اجتماعيه وبعد اقتصادي بحث علمي منشور في المؤتمر العلمي الأول نهضة مصر المجلس القومي للمرأة العربية القاهرة

المراجع الاجنبيه :

- Daft , R , 2001,(**Organization Theory and Design**)7th e d , south (1)
western college publishing , U,S,A,NEW YORK
- Eccles, Tony, 1993, (**The Deceptive Allure of empowerment**), Long (2)
range planning , VOI, (26) , NO,(6).23410–Ersted ,Margaret , 1999, (
Empowerment and organizational change)
- Hardy,C. and Leiba–O’Sullivan, S. (1998). ” **The power behind** (3)
empowerment: implications for research and practice”. Human
Relations, Vol.51, No.44
- John , Ayto, (2002) **Cambridge International Dictionary of English**, (4)
Cambirdge, Cambridge University Press
- Lawson, Karen, (2001), **Build your Business Form The Inside Out:** (5)
For Keys to Employee Empowerment That will Help your Business
Grow, Business Gredit, Vol. 103, No. 3
- Livermore , Michelle (2008) : **Empowerment practice, Encyclopedia** (6)
of social work, 20th Edition, N.A.s.w press, Washington, Vol 2, 2008.
- Mcshane, S; Glinow, M, 2000, (**Organization behavioral; emerging** (7)
realities for the workplace revolution ‘ Irwin M C Grow – Hil
- Matteson , Michael& Ivancevich , John, (2002) (**Organizational** (8)
Behavior and management) Irwin McGraw –Hill

- Nasko Anna & bertan Margot (1997) : **Applying strengths,** (9)
competenceand empowerment model, Canada, group work, Vol
- Sharon , Borowicz, (2002) : **Dynamic Managing in Avirtual Wovld:** (10)
Developing Trust in Adistance Manager Telecommuter Relationship, International Conference of The Academy of Business
and Administrative Sciences (ABAS).
- Ugboro , Isaiah & Obeng , Kofi (2000) : **Top Management** (11)
Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study ,
[Journal of Quality Management](#) 5(2):247-272
- Umiker , William (1992) : **Empowerment The Lastet Strategy,** (12)
Health Care Supervision, Vol.11, No.12
- Weils , Maria Overly & Geemble, Dorothy N (2008) : **community** (13)
practice models in Encyclopedia of social work, 20th edition,
N.A.S.W, Washington, DC,
- Robbins, Stephen, 2001, (**Organizational Behavior**) 9th ed , (14)
prentice -hall inc , new Jersey, .