

التمكين الإداري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب
الجامعي

إعداد الدكتورة

جيهان إبراهيم سيد جادالله

مدرس بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان

ملخص البحث باللغة العربية :

استهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين التمكين الإداري كمدخل وتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي ، وقد استخدمت منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بإدارات رعاية الشباب الجامعي وبلغ عددهم (٧١) مفردة ، وقد طبقت الباحثة استمارة استبيان للعاملين ، وفي النهاية أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد التمكين الإداري ككل مرتفع حيث جاءت الأبعاد علي الترتيب التالي (تفويض الصلاحيات ، التحفيز ، التدريب والتأهيل ، الاتصال الفعال ، المشاركة في صنع القرارات واتخاذها ، كما أثبتت أن مستوى أبعاد تحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي مرتفع حيث جاءت الأبعاد علي الترتيب التالي (الابتكار ، الجودة ، المرونة) ، لذا توجد علاقة طردية دالة إحصائيا بين التمكين الإداري كمدخل وتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي .

الكلمات الدالة : التمكين الإداري ، التميز المؤسسي ، إدارات رعاية الشباب الجامعي .

Summary:

The study aimed to determine the relationship between administrative empowerment as an input and achieving institutional excellence in university youth care departments. It used a comprehensive social survey approach for workers in university youth care departments, and their number reached (71). The researcher applied a questionnaire to the workers, and in the end the results of the study proved that the level of empowerment dimensions The administrative level as a whole is high, as the dimensions came in the following order (delegation of powers, motivation, training and qualification, effective communication, participation in decision-making and making). It also proved that the level of the

dimensions of achieving institutional excellence in university youth care departments is high, as the dimensions came in the following order (innovation, quality , flexibility), so there is a direct, statistically significant relationship between administrative empowerment as an input and achieving institutional excellence in university youth care departments.

Keywords: Administrative Empowerment, Institutional Excellence, University Youth Care Departments.

أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة :

أصبحت رعاية الشباب الجامعي في كافة المجتمعات المتقدمة والنامية الغنية كانت أو الفقيرة استثماراً حقيقياً لأهم وأخطر عناصر الانتاج، ولقد تبلور ذلك الاستثمار في إصدار تشريعات تضمن رعاية هؤلاء الشباب أو إنشاء المؤسسات التي ترعاهم في كافة الجوانب الاجتماعية والنفسية والصحية والعقلية والروحية، حتى يمكن الاستفادة من طاقاتهم ومشاركتهم الايجابية في تحقيق أهداف تلك المجتمع (إبراهيم، ٢٠١٦، ص ٣٨٦).

ونظراً لأن الجامعات لا زالت تعاني من تدني مستويات أداء أفرادها، وهذا يشكل عائقاً لبناء قاعدة فكرية متميزة، لذا سعت الاتجاهات الإدارية الحديثة إلى تطوير أداء العنصر البشري بوصفه محور إرتكاز في نمو وتطور أداء الجامعات، وبما أن التعليم الجامعي هو وسيلة المجتمعات لتحقيق التطور، تم الاتجاه نحو العلاقات الانسانية كوسيلة فاعلة في تعزيز البيئة الملائمة لتطوير الأداء، ويعد تبني الاتجاهات الادارية الحديثة كالاتجاه بالاهداف وتفويض السلطة واللامركزية وغيرها مهد الطريق إلى ظهور التمكين بوصفه أسلوباً إدارياً متطوراً يتجاوز حدود تفويض السلطة، ويمنح العاملين سلطات لمواجهة المشكلات، الأمر الذي يستدعي الاهتمام بالعنصر البشري (الحيالي، ٢٠١٩، ص ٣٧)

ويعد التمكين الإداري من المداخل الهامة التي تساعد في رفع أداء الموظفين والإداريين على حد سواء من خلال توزيع المهام والواجبات ومقابلة جهودهم بالحوافز التي تناسب تلك الجهود المبذولة من قبلهم، بما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام ورفع أداء المنظمة بشكل عام. (المطلق، ٢٠٢٠، ص ٢٠).

فالتمكين الإداري يمثل العملية التي تسمح للعاملين بالمشاركة في العمل من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في التدريب والتطوير والتخطيط ويؤدي ذلك على الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين وتحسين مستوى الأداء لديهم (عبد الله، ٢٠١٥، ص ١٢٨).

وقد أكدت العديد من الدراسات على ضرورة قيام المنظمات في مختلف القطاعات الخاصة والحكومية بضرورة تبني التمكين كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي لها أثر ايجابي في تحقيق أهداف المنظمات ورفع مستويات الأداء ومنها "دراسة" (Comm and Mathaisel, 2005) ودراسة (المعاني وأخو رشيدة، ٢٠٠٩) والتي أظهرت نتائجها علي أهمية نشر ثقافة التمكين الإداري

للعاملين بالجامعات، وتوفر مستوى كافي من حرية التصرف والمشاركة في القرارات والاهتمام بتحفيز العاملين، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز وتعديل نظام الترقيات وتبني خطط واضحة للتدريب . وأكدت "دراسة (Torrington, et al,2005)" ودراسة (Arogundade, Odunayo, 2015) على أن العمل الفريقي أحد ابعاد التمكين وله دور كبير في تحسين مستوى الأداء للعاملين، لأن المشاركة في صنع واتخاذ القرار ، والعمل من خلال فرق العمل يحقق الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق، كما أن القرار الجماعي الذي يمكن التوصل إليه من خلال الفريق أفضل من القرار الفردي، مما يزيد من خبرتهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف ، ودراسة (نافع، ٢٠٠٩) التي قدمت مجموعة من الاقتراحات لنجاح تمكين العاملين وتحسين مستوى أدائهم بجامعة الطائف، ومنها تفويض الصلاحيات للعاملين والعمل بأسلوب العمل الفريقي وإتاحة الحرية للعاملين في التصرف وفي تحديد أسلوب العمل المناسب لإنجاز أعمالهم، و إعادة النظر في نظام المكافآت، وتقديم البرامج التدريبية للعاملين.

وأكدت دراسة (الجعبري، ٢٠١٠) ودراسة (الشريف، ٢٠١٢) على أهمية التمكين الإداري للعاملين الإداريين بالجامعات ودوره في تحسين مستوى الأداء لديهم من خلال التدريب والتأهيل، وأن أكثر المعوقات التي تعوق تطبيق التمكين في الجامعات هو خوف المدراء من فقدان السيطرة والمركزية العالية في اتخاذ القرار وضعف نظام الحوافز، وعدم الرغبة في التغيير ، وأشارت نتائج "دراسة اليريزا" (Rezaie, 2014) إلى أن تمكين الموظفين يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وتزيد من قدراتهم الإبداعية والابتكارية في التعامل مع المواقف والمشكلات التي تواجههم ، مما يسهم في تحسين مستوى أداء العاملين، وتوصلت دراسة (حلمي ، ٢٠١٦) إلى أن أهم متطلبات تمكين العاملين هي الدعم المادي لإدارات رعاية الشباب وتخصيص ميزانية مستقلة لتدريب العاملين وتوفير نظام للحوافز والمكافآت بإدارات رعاية الشباب لتشجيعهم على بذل الجهد والتحسين المستمر للأعمال والخدمات ، وأوصت دراسة (العجرفي، ٢٠١٧) بضرورة اهتمام القيادات الإدارية العليا بالجامعة بتحقيق المزيد من التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في كلياتهم، لما لذلك من دور في نجاح العمل، وضرورة الإهتمام بأبعاد التمكين المتدنية والتي تتمثل في تفويض السلطة وتنمية قدرات رؤساء الأقسام الإدارية حتى يتمكنوا من أداء عملهم بشكل جيد، وأوضحت دراسة (الأحمري، ٢٠٢٠) أن أهم أبعاد التمكين الإداري هو التحفيز، مما يؤكد على أهميه تحفيز العاملين من خلال الحوافز والمكافآت ونظام الترقيات وانعكاسه على تحسين الأداء لديهم، كما

أوصت بضرورة الاهتمام بمنهج التمكين الإداري من خلال تبني مفاهيم تفويض الصلاحيات وفرق العمل والتحفيز كمدخل لتحسن الأداء، وإتاحة الفرصة الحقيقية والفعالة للعاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل باستقلالية، والعمل على نشر ثقافة التمكين بين العاملين، ودراسة (المطلق، ٢٠٢٠) والتي أوصت بضرورة نشر ثقافة التمكين بين العاملين من خلال تفويض الصلاحيات وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار وتوفير مجالات التدريب المستمر خلال العمل وفقاً لبرامج وخطط بما يسهم في تطوير قدراتهم وتحسين مستوى أدائهم.

وينعكس التمكين الإداري للعاملين علي تحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي ، حيث أوضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار (آل مزروع ، ٢٠١٠ ، ص ١٢٥).

فقد أكدت نتائج دراسة (Sharma & Talwar, 2004) علي آراء المسئولون حول أهم معايير التميز الصالحة للتطبيق على المنظمات، وأن البيئة الخارجية تتكامل مع ثقافة وبيئة العمل، ويعتمد تأكيد النجاح على القيادة والثقافة والقيم المشتركة التي تسهل إزالة المعوقات وتسهل تدفق المعرفة والمعلومات والخدمات للمعنيين وإرضاء الأطراف المختلفة، كما تسهم المعرفة في الحد من المشكلات، وأوصت الدراسة بضرورة بناء نموذج تميز من تسع معايير وهي (القيادة - الثقافة والقيم - التخطيط الاستراتيجي - العمليات - نتائج الأعمال - حسن التوجه - التحسين المستمر - تأكيد النجاح - البيئة الخارجية).

كما أكدت نتائج دراسة (Samson & Challis, 2002) أن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب إستراتيجية متكاملة للتحسين والتطوير والتحديث، ووضع خطط واضحة للأداء وأسلوب العمل داخل إدارة المنظمة.

فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف العاملين والمنظمة ، وذلك من خلال إشراك العاملين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، أو استغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود، فاحترام العاملين وتشجيعهم وتمييزهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ أن التخلي عن

الروتين والمركزية في التعامل، يحقق التميز (Cristina, M. and Colurcio, M,2006,p128) .

لذلك يجب علي الإدارات عدم استخدام نظم قياس الأداء التقليدية لأنها لا تدعم تميز الأداء ، ويجب عليها بناء نموذج لتحقيق التميز بحيث يتسم بالمرونة واللامركزية ويتضمن مجموعة من المعايير التي تحقق التميز المؤسسي إذا تم التركيز عليها وإدارتها بشكل فاعل وهي تمكين الموارد البشرية باعتبارها العنصر المحرك والرئيسي في العمل ، ورضا العملاء ، التحسن المستمر لأداء العاملين (Kanji, G,2005,p1069).

فقد أكدت نتائج دراسة (إبراهيم، ٢٠١٦) علي دور المسئولون في تحقيق التميز المؤسسي من خلال التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها عند مرحلة التنفيذ ووضع الأسس والضوابط، والاهتمام بتبني إستراتيجية فعالة نظراً لأهمية التغيرات في البيئة الخارجية. لذلك يجب علي المسئولون معرفة هل التطبيق الناجح للتميز المؤسسي يتأثر بالسياق التنظيمي الذي يتم التطبيق من خلاله وذلك بالتركيز على المخرجات الناتجة عن التميز المؤسسي، وكذلك معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر على النجاح في تطبيق التميز المؤسسي وهي (نمط القيادة - الإستراتيجية - الهيكل التنظيمي - الرقابة - التكنولوجيا)، وهذا ما أثبتته نتائج دراسة (Bauer, Oakland, & Falshaw, 2005).

كما أكدت نتائج دراسة (Eygelaar & JS , 2004) أن تطبيق المنظمة لنموذج تميز أداء الخدمات كإطار للتقويم الذاتي يتيح للمنظمات أن تركز في مجالات محددة للتطوير والتحسين، مع التركيز على تفهم العاملين لمفهوم التميز في الأداء والعمل على التطوير المستمر في عمل المنظمات والارتقاء بمستواها، وكذلك الالتزام من المسئولون بتحقيق التميز .

وتوجد علاقة بين فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة وتحقيق تميز الأداء المؤسسي من خلال دراسة أبعاد فاعلية هذه الأنظمة (جودة المعلومات - جودة النظام - رضا المستفيدين) ، ويتم ذلك من خلال تحسين قدرات العاملين عن طريق دورات تدريبية متخصصة بشكل مستمر، وضرورة تطبيق مبدأ زيادة فاعلية مشاركة العاملين في صياغة القرارات ، وضمان جودة العمل بالمنظمة ، والمرونة في الأداء والتواصل ، والابتكار والتجديد في مجال عمل المنظمة بما يحقق التميز المؤسسي وهذا ما أثبتته نتائج دراسة (مروان، ٢٠١٢).

وباستعراض الدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج تتضح أهمية التمكين الإداري للعاملين بإدارات رعاية الشباب الجامعي وإنعكاسه علي تحقيق التميز المؤسسي ، حيث يعطي للعاملين الصلاحيات التي تسمح لهم بحرية التصرف باستقلالية والمرونة في أداء المهام، وتحمل المسؤولية وممارسة الصلاحية واعتمادهم على أنفسهم في تخطيط وتنفيذ عملهم وفق خبراتهم المهنية وفي ضوء اللوائح والقوانين والقواعد المنظمة للعمل ، لذا تتحدد الدراسة الحالية في " التمكين الإداري (تقويض الصلاحيات ، التدريب والتأهيل ، المشاركة في صنع القرارات ، التحفيز ، الاتصال الفعال) وتحقيق التميز المؤسسي (الجودة ، المرونة ، الابتكار) بإدارات رعاية الشباب الجامعي".

ثانياً: أهمية الدراسة

- 1- إهتمام الدولة بصفة عامة والجامعات ممثلة بإدارات رعاية الشباب بصفة خاصة بتتمية الموارد البشرية وتحقيق التمكين الإداري بما يحقق التميز المؤسسي لتلك الإدارات .
- 2- سعي إدارات رعاية الشباب الجامعي الي تطوير العمل بها بما يضمن فاعلية الخدمات التي تقدمها للشباب ولا يتحقق ذلك الا بالتمكين الاداري ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والتحفيز المستمر .
- 3- يعتبر التمكين الإداري أحد المداخل الحديثة التي يمكن أن تساهم في تحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي.
- 4- أهمية معرفة وتحديد اراء واتجاهات المسؤولين بإدارات رعاية الشباب الجامعي في مدى تأثير التمكين الاداري في تحقيق التميز المؤسسي .
- 5- ارتباط التمكين الإداري بإدارات رعاية الشباب الجامعي بمدى امتلاك المسؤولين لكافة الخبرات والمهارات التي تمكنهم من تحقيق التميز المؤسسي .
- 6- ما يمكن ان تساهم به هذا الدراسة في اثناء البناء النظري للخدمة الاجتماعية بصفه عامة وطريقة التخطيط الاجتماعي بصفة خاصة فيما يتعلق بالتمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- تحديد مستوي التمكين الإداري بإدارات رعاية الشباب الجامعي .
- ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال:

- تفويض الصلاحيات
 - التدريب والتأهيل
 - المشاركة في صنع القرارات واتخاذها
 - التحفيز
 - الاتصال الفعال
- ٢- تحديد مستوى التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي.
ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال :
- الجودة
 - المرونة
 - الابتكار
- ٣- تحديد العلاقة بين التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي.
- ٤- تحديد معوقات التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي.
- ٥- تحديد مقترحات تفعيل التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي.

رابعاً: فروض الدراسة:

- (١) من المتوقع أن يكون مستوى التمكين الإداري بإدارات رعاية الشباب الجامعي مرتفعاً .
ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:
- تفويض الصلاحيات
 - التدريب والتأهيل
 - المشاركة في صنع القرارات واتخاذها
 - التحفيز
 - الاتصال الفعال
- (٢) من المتوقع أن يكون مستوى التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي مرتفعاً .
ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:
- الجودة
 - المرونة
 - الابتكار

مجلة الخدمة الاجتماعية

(٣) توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي .

خامساً: مفاهيم الدراسة :

(١) مفهوم التمكين الإداري :

يعرف التمكين الإداري لغوياً بأنه من الفعل (مكن) بمعنى ساعده في الحصول على شيئاً أو زاد من قدرته أو قوته (ابو النصر، ٢٠٠٩، ص ٢٠٧).

ويعرف بأنه العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة (عفانة، ٢٠١٣، ص ١١).

وهو "إعطاء ومنح العاملين بالمنظمة حرية التصرف باستقلالية، وإتاحة المعلومات اللازمة بما يمكنهم من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل داخل المنظمة (Daft, 2001, p. 65).

كما يعرف بأنه: "توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات (الشهراني، ٢٠٠٩، ص ٩).

كما عرف بأنه: "استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم بما يسمح بأشراكهم في عمليات بناء المنظمة مما يساعد على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة (Brown, Harve, 2006, P.24).

وهو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل بطريقتهم مع الثقة المطلقة فيهم. (حلمي، ٢٠١٦، ص ١٦).

وتعرف الباحثة التمكين الإداري في هذه الدراسة أنه "منح العاملين بإدارات رعاية الشباب الجامعي الصلاحيات وحرية التصرف باستقلالية، وذلك من خلال توسيع نطاق السلطة الممنوحة لهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحفيزهم مادياً ومعنوياً وتوفير الإتصال الفعال بما يسمح بتبادل المعلومات وإتاحتها وتدريبهم وتأهيلهم من خلال البرامج التدريبية المناسبة وبناء فرق العمل والعمل الجماعي.

• أهمية التمكين الإداري (الأحمري، ٢٠٢٠، ص ٢٠١):

١. يسهم التمكين في تحقيق الانتماء و زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة وفريق العمل الذي ينتمي له.
 ٢. يسهم التمكين في المشاركة الفاعلة ورفع مستوى مشاركتهم الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها
 ٣. يسهم التمكين في تشجيع الإبداع ويطلق العنان لطاقات الموظف.
 ٤. يسهم التمكين في زيادة قدرة الرئيس على القيام بالأشياء الجيدة، لأنه يحصل على الدعم والمساعدة من المرؤوسن الذين يمتلكون معرفة خاصة عن كيفية أداء المهام التي يتضمنها العمل.
 ٥. يسهم التمكين في تخفيف ضغوط العمل و فسخ المجال أمام الرؤساء وإعطائهم المزيد من الوقت للتعاطي مع المسائل المهمة، حيث أنهم يصبحون ينفقون القليل من الوقت على الفعاليات الإشرافية اليومية.
- **أهداف التمكين الإداري (برسولي، ٢٠١٨، ص ١٩):**
 ١. زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم.
 ٢. زيادة فرص الإبداع والابتكار.
 ٣. دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.
 ٤. تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم.
 ٥. زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم.
 ٦. تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.
 - **أبعاد التمكين الإداري (الأحمري، ٢٠٢٠، ص ٢٠٢):**
 ١. تفويض الصلاحيات : وهو منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، وهي جزء مهم في عملية التمكين الإداري للأفراد وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن بلوغ الأهداف، وبالتالي ينبغي منح الأفراد الصلاحيات اللازمة لممارسة أعمالهم دون الحاجة إلى الإجراءات الروتينية التي تحد من فعالية عملهم.
 ٢. فرق العمل : تلعب فرق العمل دوراً كبيراً وبارزاً في مجال تطبيق التمكين الإداري، حيث تعتبر إحدى الآليات الأساسية بذلك، للتطور والتحسين الإداري. وهذا وقد أصبح تطبيق فرق العمل

داخل المنظمات أمراً مألوفاً وطبيعياً بعد أن كان حالة استثنائية في السابق لما لها من دور مهم في تحسين أداء المنظمة، وتحقيق أهدافها، ولكي يتحقق التمكين الفعال لابد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل بشكل جماعي، حيث إن استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين الموظفين، فالقرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي.

٣. التحفيز: التحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم والإجابة على كل ما يطلب منهم، وهو شعور داخي لدى الفرد يولد في الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة، فإذا رأّت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي.

٤. التأهيل والتدريب: يعد التدريب من أهم مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتها وأداء العمل، وفي العصر الحديث ازدادت أهمية التدريب أثناء الخدمة ليضع الفرد أمام مسؤولياته الجديدة ويهدف التدريب إلى تمكين العاملين للقيام بمهامهم في ضوء التحديات المتجددة لرفع مستوى الأداء وتحسين المخرجات وتغيير اتجاهات الأفراد، فالتدريب وسيلة تمكن الفرد من ممارسة العمل واستغلال حصيلة التعليم من أجل الحياة العملية في حن اهتم التعليم بالمعارف كوسيلة التأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية.

٥. الاتصال الفعال: إن دعم الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين واختيار أساليب الاتصال التي تظهر المكانة القيادية لهم ، تعطي العاملن مناخاً نفسياً مريحاً في الاتصال مع إداراتهم العليا، حيث بينت بعض الدراسات أن مشاكل الاتصال في المؤسسات الفعالة تعود إلى سلبيات المناخ التنظيمي فالأفراد لا يعرفون أين يعملون ؟ ومع من ؟ وتسودهم مشاعر العجز والشك وعدم الثقة والتوتر ، وكلها ظواهر تعني أن الكيفية التي يجري بها الاتصال بينهم غير سليمة ولا كافية وهذا مما يؤكد على أهمية الاتصال الفعال بن الإدارة العليا والعاملين.

٦. المشاركة في اتخاذ القرارات: إن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية التي يقوم على أساسها أي تنظيم، فالتوصل إلى القرار السليم لا يتأتى إلا من خلال تفعيل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في ظل بيئة منظمة تتصف بالشفافية والوضوح وأجواء عملية يغلب عليها أهمية دور العاملين في دعم متخذ القرار بالمعلومات الهامة التي تُعد الجواهر في

التوصل إلى بدائل جذرية تمكنه من اتخاذ القرار المنشود من قبل كافة العاملين، بحيث لا تكون عملية المشاركة مجرد إجراء شكلي لإضفاء شرعية على قرار تم اتخاذه مسبقاً من قبل الإدارة العليا، لذا فالمشاركة في اتخاذ القرارات ضرورية للتوصل للقرار السليم، حتى يشعرون بأهميتهم في تحمل المسؤولية ويمنحهم نوعاً من الثقة في قدرتهم على التحكم بمجريات العمل (العريق، ٢٠١٧، ص ٢٠).

• متطلبات التمكين الإداري (سلخان، ٢٠١٧، ص ١٦٠):

١. صدق المنظمة وجدديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المؤسسة.
٢. إلتزام المؤسسة بدعم العاملين وإسنادهم اعتماداً على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.
٣. إستبدال الرقابة المباشرة بالرقابة الذاتية ضمن مظلور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
٤. إلتزام المنظمة بتدريب العاملين وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.
٥. ضمان توافر نظم عادلة فاعلة للمعلومات والاتصالات.
٦. تأهيل الإدارة وتطوير إمكاناتها لممارسة أدوارها في ظل التمكين.
٧. ضمان تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات ولمعظم المستويات.
٨. توفير الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين.

• معوقات التمكين الإداري (معراج، ٢٠١٥، ص ٢٩):

١. المعوقات التنظيمية والإدارية: هي تلك المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وهيكلها التنظيمي والسياسات والأنظمة المعمول بها في المنظمة وما ينتج عن تطبيقها ومنها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التطبيق وجمود الثقافة التنظيمية ورتابة وجمود الهيكل التنظيمي والبيروقراطية السلبية، وتختلف السياسات الإدارية والمركزية الشديدة وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق الأفراد العاملين، وضعف نظام الإتصال داخل المنظمة، وبالتالي عدم إتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب للعاملين.
٢. المعوقات البشرية: وترتبط بالموارد البشري والعاملين في جميع المستويات التنظيمية، أما بسبب النقص في المورد البشري أو الضعف في تأهيلها أو لأسباب شخصية ومجتمعية تتعلق بالفرد العامل، ومنها مقاومة التغيير من قبل المدراء العاملين وخوف العاملين من تحمل المسؤولية وخوف المدراء على مراكزهم الوظيفية، كما أن ضعف التدريب الذي يؤدي إلى عدم تطوير، أي بقاء الفرد جامداً ليس لديه الأستعداد للتطوير، كذلك افتقاد القادة

لخصائص القائد التحويلي الذي يشجع على التغيير ويفجر الطاقات الإبداعية لدى العاملين، وأن تركيز العاملين على نجاحهم الفردي وتفضيله على النجاح الجماعي الذي يعد أساس في نجاح تطبيق التمكين.

(٢) مفهوم التميز المؤسسي :

التميز في اللغة: هو عبارة عن الانفراد والاختلاف، فحينما نقول إن فلان يمتاز عن قومه أي يختلف ويتفرد عنهم بصفات معينة (منظور، ١٩٩٦، ص ١٤٥). ويعرف بأنه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوى الأعمال داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المؤسسة (Murray & Chapman, 2003, p. 43). كما يعرف بأنه الخبرة المبنية على المعرفة الصريحة والعلنية والإجرائية لمؤسسة معينة وهي تعكس الدور المميز للأفراد من خلال الأداء الناجع والموجه بطريقة فعالة (الصيرفي، ٢٠٠٩، ص ٦).

وهو الوضوح في التعرف على العملاء ومعرفة مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المؤسسة كافة بتلبية الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع (jim, 2012,p78). كما أنه استغلال المنظمة للفرص المتاحة التي تسبق التخطيط الاستراتيجي والعمل على الالتزام برؤية مشتركة تكون واضحة الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء الفعال داخل المنظمة. (Rebelo & Gomes, 2008, p. 31).

وبناءً على ما سبق فإن التميز هو مرحلة ما بعد الجودة الشاملة بإعتبار المعايير والصفات الفريدة التي يتطلبها من المنظمة تحقيقها للوصول إلى مستوى التميز المؤسسي، وتبقى هناك علاقة إرتباطية بين معايير الجودة والتميز، كالقيادة والتركيز على العميل والتطوير والتحسين المستمر...إلخ، فلا يمكن تحقيق معايير التميز دون تحقيق معايير الجودة.

ويقصد بالتميز المؤسسي في هذه الدراسة: الوصول بأداء بإدارات رعاية الشباب الجامعي من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة التميز والالتقان ، لتحقيق أفضل النتائج الملموسة ، وتحقيق رغبات وتوقعات المستفيدين وتلبية متطلباتهم المستقبلية ، والقدرة على مواجهة التحديات والمتغيرات المتلاحقة بصورة أكثر فاعلية.

• فلسفة التميز المؤسسي:

- تستند فلسفة التميز المؤسسى على عدة ركائز من أبرزها ما يلي (المليجى، ٢٠١٢، ص ٢٢):-
- ١- شمولية التطوير: حيث يتم التطوير بشكل شمولى ووفقاً لنزرة شمولية تتناول المكونات والمؤشرات الداخلية و الخارجية لتحقيق التميز .
 - ٢- استمرارية التطوير: حيث إن عملية الإصلاح والتجديد هى عملية مستمرة لاتتوقف عند مرحلة أو حد معين .
 - ٣- واقعية التطوير: يجب أن ترتبط التغييرات و التطوير فى المنظمة الهادفة إلى التحول إلى منظمة متميزة بحاجات حقيقية يراد تلبيتها، ومعرفة إمكانات الواقع ومحدداته الفعلية.
 - ٤- جوهرية التطوير: حيث إن تحقيق التميز يتطلب إحداث تعديلات وتغييرات جوهرية فى شكل اللوائح المؤسسية ومضمونها والقواعد والقوانين الحاكمة للعمل فيها، وإعادة صياغتها فى إطار مستقبلى ينطوى على سياسات وبرامج بديلة.
 - ٥- تكاملية التطوير: حيث تسعى المنظمة لتحقيق التميز فى بعدية الرأسى والأفقى، بجانب شمولية عملية التطوير والتحسين.
 - ٦- استشرافية المستقبل فى التطوير: حيث يتطلب التميز القدرة على إعادة قراءة الماضى من منظور المستقبل والقدرة على التخطيط واتخاذ القرار فى ضوء التوقعات المستقبلية.
 - ٧- مؤسسية التطوير: حيث يتحقق التميز من خلال وضع معايير ومحددات للعمل يلتزم بها الجميع، وإشراك مختلف الأطراف فى تحقيق التميز .
- **أهداف التميز المؤسسى:**
- يهدف إلى التطوير والتحسين فى الأداء التنظيمى بالمنظمة من خلال رفع مستويات الخدمات ونشر تطبيقات إدارة التميز المؤسسى ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات فى الأداء المؤسسى، حيث أن التميز المؤسسى يحقق أهدافاً كثيرة لمؤسسة منها (جادالرب، ٢٠١٣، ص ص ١١٦-١١٧):
- ١- الاستدامة والنمو والتفوق فى بيئة الأعمال المحلية والعالمية.
 - ٢- تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء المستفيدين.
 - ٣- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة التنافسية.
 - ٤- السعى نحو التطوير والتحسين المستمر .
 - ٥- التركيز على القدرات المحورية والاستراتيجية فى المنظمة.

٦-تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المنافع وتنمية العلاقات معهم واستثمارها وتوظيفها.

• المقومات الأساسية للتميز المؤسسي:

إن التميز المؤسسي يجب أن يتم تطبيقه من قبل المنظمات والمؤسسات من خلال توفير الركائز الأساسية من أجل نجاحه والعمل على جنى ثماره بشكل متميز وفعال، حيث أن الوصول إلى التميز المؤسسي يحتاج إلى العمل الشاق والمتواصل كما يحتاج إلى العديد من التوجيهات الإدارية والفنية في العمل من أجل المشاركة في بناء وتنمية الثقافة التنظيمية لزيادة فرص التميز والإبداع.

وتحدد مقومات تحقيق التميز المؤسسي في (المليجي، ٢٠١٢، ص ٢١):

١-بناء نظام استراتيجي متكامل يعبر عن نظرات المستقبل للمؤسسة ومنها الرؤية والرسالة والأهداف.

٢-السياسات المتكاملة التي تحكم عمل المؤسسة.

٣-هيكل المؤسسة وتناسبها مع متطلبات إدارة التميز المؤسسي.

٤-نظام معلومات متكامل.

٥-قيادة إدارية متعلمة ومدربة.

٦-أسلوب عمل لإدارة الموارد البشرية.

٧-أسلوب عمل لتأكيد الجودة.

٨-أسلوب إدارة وتقييم الأداء لدى العاملين.

(٣) إدارات رعاية الشباب الجامعي :

تعرف بأنها التنظيم الاجتماعي الذي يتولى مسؤولية تجنيد الإمكانيات وتخطيط وتنفيذ الخدمات المهنية والمجهودات المنظمة، من خلال اقتراح المشروعات التي تكفل شغل وقت الفراغ لديهم، وبث الروح الجماعية وتنمية وعيهم الاجتماعي، ومساعدة الشباب علي اكتساب مهارات وقدرات واتجاهات تساعدهم علي أن يكونوا مواطنين صالحين إلي جانب إشباع احتياجاتهم الأساسية (علي، ١٩٩٥، ص ٢٧٩).

ويقصد بإدارات رعاية الشباب الجامعي في تلك الدراسة بأنها إدارات رعاية شباب الكليات محل الدراسة باعتبارها احد الإدارات المسؤولة إدارياً وفنياً وقانونياً عن رعاية الشباب الجامعي عن

طريق تشجيعهم علي اختيار وممارسة الأنشطة ، وإعداد العاملين بها وتدريبهم لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة.

سادسا: الإجراءات المنهجية للدراسة :

(١) نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلي الدراسات الوصفية التي تعتمد على استخدام البيانات والمعلومات في الوصف وتقرير خصائص وسمات ظاهرة معينة، حيث يمكن من خلالها إصدار تعميمات بشأن الظاهرة محل الدراسة، ولذلك فهي تسعى إلى تحديد العلاقة بين التمكين الإداري كمدخل وتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي .

(٢) المنهج المستخدم:

- اعتمدت الدراسة علي منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل للمسؤولين بإدارات رعاية الشباب الجامعي محل الدراسة وعددهم (٧١) مفردة.

(٣) أدوات الدراسة: قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان للمسؤولون حول التمكين الإداري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي. ويمكن عرض صدق وثبات أداة الدراسة:

(أ) صدق الأداة :

١- الصدق الظاهري للأداة: تم عرض الأداة على عدد (١٠) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ، لإبداء الرأي في صلاحية الأدوات من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بم تغييرات الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٥%)، وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض، وبناء على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.

٢- الصدق الإحصائي : قامت الباحثة بحساب الصدق الإحصائي من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات .

ر٢

معامل الثبات =

ر١

معامل الثبات = ٠.٨٢٦ ومن ثم فإن الصدق الإحصائي = ٠.٩٠٨

(ب) ثبات الأداة :

مجلة الخدمة الاجتماعية

جدول رقم (١)

نتائج الثبات باستخدام معامل (ألفا . كرونباخ) لاستبيان المسئولون

(ن=١٠)

م	المتغير	معامل	(ألفا . كرونباخ)
١	ثبات استمارة استبيان المسئولون ككل	٠.٨٢٦	

وتعتبر هذه المستويات عالية ومقبولة ويمكن الاعتماد على النتائج التي تتوصل إليها الأداة ، وذلك للوصول إلى نتائج أكثر صدقاً وموضوعية لاستمارة استبيان المسئولون ويمكن الاعتماد على نتائجها ؛ وبذلك أصبحت الأداة في صورتها النهائية .

(٤) مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني : تحدد في جامعة حلوان بمحافظة القاهرة ، بإدارات رعاية شباب الكليات

التالية:

جدول رقم (٢) يوضح مجتمع الدراسة

م	اسم الإدارة	عدد المسئولين
١	الإدارة العامة لرعاية شباب الجامعة	٣٧
٢	إدارة رعاية شباب كلية العلوم	٨
٣	إدارة رعاية شباب كلية التربية	٩
٤	إدارة رعاية شباب كلية خدمة إجتماعية	٦
٥	إدارة رعاية شباب كلية الآداب	١١
	المجموع	٧١

مبررات اختيار المجال المكاني وإدارات رعاية الشباب الجامعي السابقة:

١. سعى تلك الكليات لتحقيق الجودة وما بعد الجودة وصولاً الي تحقيق التميز المؤسسي .
٢. من أهداف تلك الإدارات عقد دورات تدريبية متنوعة بهدف تحقيق التمكين الإداري للعاملين بها بما يسهم في تطوير وتحسين أداء عملها وينعكس علي تحقيق التميز المؤسسي.

مجلة الخدمة الاجتماعية

٣. وفرة العاملين المؤهلين بتلك الإدارات والتي مكن الباحثة من جمع البيانات بسهولة منهم عن طريق تصميم أداة الاستبيان الكترونيا وتجميعها الكترونيا .
٤. موافقة المسؤولين بتلك المؤسسات علي اجراء الباحثة للدراسة .

(ب) المجال البشري:

١. حصر شامل للمسؤولين بإدارات رعاية الشباب الجامعي بالكليات محل الدراسة وعددهم (٧١) مفردة.

- (ج) المجال الزمني : ويتحدد في الفترة الزمنية من ١٩ / ٣ / ٢٠٢٤م إلى ١٤ / ٥ / ٢٠٢٤م وهي فترة جمع البيانات من الميدان .

(٥) أساليب التحليل الإحصائي :

- تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية:
- ١- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة.
- ٢- المتوسط الحسابي: للحكم على التمكين الإداري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي ، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٣/٢ = ١.٥) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول (٣) مستوى المتوسطات الحسابية

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ١ - ١.٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ١.٦٧ - ٢.٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ٢.٣٤ : ٣

مجلة الخدمة الاجتماعية

٣- الانحراف المعياري: ويفيد في معرفة مدى تشتت أو عدم تشتت استجابات المبحوثين، كما يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط الحسابي، حيث أنه في حالة تساوى العبارات في المتوسط الحسابي فإن العبارة التي انحرافها المعياري أقل تأخذ الترتيب الأعلى.

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

٥- معامل ثبات (ألفا. كرونباخ): لقيم الثبات التقديرية لأدوات الدراسة.

٦- معامل ارتباط بيرسون R: وذلك لاختبار العلاقة بين متغيرين كميين. (اختبار فروض الدراسة).
سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٤) يوضح وصف المسئولين مجتمع الدراسة
(ن=٧١)

م	النوع	ك	%
١	ذكر	٤٢	٥٩.٢%
٢	انثي	٢٩	٤٠.٨%
م	السن	ك	%
١	من ٢٥ - ٣٥ عام	١٤	١٩.٧%
٢	من ٣٥ - ٤٥ عام	٣١	٤٣.٦%
٣	من ٤٥ - ٥٥ عام	١٨	٢٥.٤%
٤	٥٥ عام فأكثر	٨	١١.٣%
م	المؤهل العلمي	ك	%
١	مؤهل متوسط	٧	٩.٩%
٢	مؤهل فوق متوسط	١٢	١٦.٩%
٣	مؤهل عالي	٤٣	٦٠.٦%
٤	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراة)	٩	١٢.٧%
م	الوظيفة	ك	%
١	مدير إدارة	٥	٧.٠٤%
٢	اداري	٢٥	٣٥.٢١%
٣	أخصائي اجتماعي	٢٢	٣٠.٩٩%

مجلة الخدمة الاجتماعية

م	عدد سنوات الخبرة	ك	أخصائي نشاط
٤	١٩	١٩	%٢٦.٧٦
١	أقل من ٥ اعوام	١٤	%١٩.٧٢
٢	من ٥ - ١٠	٢٦	%٣٦.٦٢
٣	من ١٠ - ١٥	١٩	%٢٦.٧٦
٤	١٥ عام فأكثر	١٢	%١٦.٩٠

يتضح من الجدول السابق أن:

- أكبر نسبة من العاملين بإدارات رعاية الشباب ذكور بنسبة (٥٩.٢%) ، ثم إناث بنسبة (٤٠.٨%).
- سن العاملين جاء في الترتيب الأول من (٣٥-٤٥) سنة بنسبة (٤٣.٦%) ، وجاء في الترتيب الثاني من (٤٥-٥٥) سنة بنسبة (٢٥.٤%) ، وجاء في الترتيب الأخير من (٥٥ عام فأكثر) بنسبة (١١.٣%).
- أكبر نسبة من العاملين حاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (٦٠.٦%)، ثم الحاصلين علي مؤهل فوق المتوسط بنسبة (١٦.٩%)، يليها الحاصلين علي دراسات عليا (ماجستير- دكتوراة) بنسبة (١٢.٧%) ، وأخيرا الحاصلين علي مؤهل متوسط بنسبة (٩.٩%).
- أكبر نسبة من العاملين إداريين بنسبة (٣٥.٢١%)، ثم أخصائي اجتماعي بنسبة (٣٠.٩٩%) ، وأخيراً مدير إدارة بنسبة (٧.٠٤%).
- عدد سنوات خبرات العاملين جاءت كما يلي : جاء في الترتيب الأول من (٥-١٠) بنسبة (٣٦.٦٢%) ، وجاء في الترتيب الثاني من (١٠-١٥) بنسبة (٢٦.٧٦%) ، وجاء في الترتيب الأخير من (١٥ عام فأكثر) بنسبة (١٦.٩%).

مجلة الخدمة الاجتماعية

المحور الثاني: أبعاد التمكين الإداري :

(١) تفويض الصلاحيات:

جدول رقم (٥)

يوضح تفويض الصلاحيات

(ن=٧١)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	إلى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
٣	٠.٦٧٦	٢.٤٦	٧	٢٤	٤٠	١	تمنحني الإدارة الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات باستقلالية
٢	٠.٦٥٥	٢.٤٩	٦	٢٤	٤١	٢	يفوضني رؤسائي لإنجاز مهامى الوظيفية برعاية الشباب
٤	٠.٧٢٤	٢.٣٥	١٠	٢٦	٣٥	٣	لا يتدخل رؤسائي في صلاحياتى المفوضة لى فى تحديد الأسلوب المناسب لأداء عملى مع الطلاب
٥	٠.٧٧٩	٢.٣٤	١٣	٢١	٣٧	٤	يثق رؤسائي فى قدرتى على أداء مهام عملى
٦	٠.٦٢١	٢.٢٤	٧	٤٠	٢٤	٥	يمكننى رفض القيام بالأعمال غير المرتبطة بتخصصى
١	٠.٦٥٥	٢.٥٢	٦	٢٢	٤٣	٦	تمنحني الإدارة المرونة الكافية للتصرف فى أداء مهامى
مرتفع	٠.٤٦٠	٢.٤٠	المتغير ككل				

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تفويض الصلاحيات مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابى (٢.٤٠)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابى: الترتيب الأول تمنحني الإدارة المرونة الكافية للتصرف فى أداء مهامى بمتوسط حسابى (٢.٥٢)، يليه الترتيب الثانى يفوضني رؤسائي لإنجاز مهامى الوظيفية برعاية الشباب بمتوسط حسابى (٢.٤٩)، وأخيراً الترتيب السادس يمكننى رفض القيام بالأعمال غير المرتبطة بتخصصى بمتوسط حسابى (٢.٦٩). فقد أكدت دراسة (نافع، ٢٠٠٩) ودراسة

مجلة الخدمة الاجتماعية

(العجرفي، ٢٠١٧) علي أهمية تفويض الصلاحيات للعاملين والعمل بأسلوب العمل الفريقي وإتاحة الحرية للعاملين في التصرف وفي تحديد أسلوب العمل المناسب لإنجاز أعمالهم.
(٢) التدريب والتأهيل:

جدول رقم (٦)

يوضح التدريب والتأهيل

(ن=٧١)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	إلى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
٣	٠.٧٣٧	٢.٤٤	١٠	٢٠	٤١	البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بالإدارة كافية لتنمية قدراتي	١
١	٠.٦٢٩	٢.٥٦	٥	٢١	٤٥	تقدم البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين بالإدارة	٢
٢	٠.٦٣١	٢.٥٥	٥	٢٢	٤٤	يتم التخطيط للبرامج التدريبية المقدمة للعاملين من خلال خبراء متخصصين مؤهلين	٣
٤	٠.٧٣٩	٢.٢١	١٣	٣٠	٢٨	تنظم الإدارة العامة لرعاية الشباب الدورات التدريبية اللازمة لتنمية قدراتي	٤
٦	٠.٨٢٠	٢.٠٧	٢١	٢٤	٢٦	يتم تقييم البرامج التدريبية المقدمة بصفة مستمرة من جانب الإدارة العامة	٥
٥	٠.٨٢٨	٢.١٤	١٩	٢٣	٢٩	تتعاون الإدارات المختلفة في وضع خطط استشرافية لتطوير الاداء المهني للعاملين بإدارات رعاية الشباب الجامعي	٦
مرتفع	٠.٤٥٨	٢.٣٣	المتغير ككل				

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التدريب والتأهيل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تقدم البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين بالإدارة بمتوسط حسابي (٢.٥٦)، يليه الترتيب الثاني يتم التخطيط للبرامج التدريبية المقدمة للعاملين من خلال خبراء متخصصين مؤهلين بمتوسط حسابي (٢.٥٥)، وأخيراً الترتيب

مجلة الخدمة الاجتماعية

السادس يتم تقييم البرامج التدريبية المقدمة بصفة مستمرة من جانب الإدارة العامة بمتوسط حسابي (٢٠٠٧). فقد أكدت دراسة (الشريف، ٢٠١٢) على أهمية التمكين الإداري للعاملين الإداريين بالجامعات ودوره في تحسين مستوى الأداء لديهم من خلال التدريب والتأهيل .

(٣) المشاركة في صنع القرارات واتخاذها :

جدول رقم (٧)

يوضح المشاركة في صنع القرارات واتخاذها

(ن=٧١)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	إلى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
٢	٠.٧٥٠	٢.١١	١٦	٣١	٢٤	تزودني الإدارة بالمعلومات التي تساعدني في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	١
٥	٠.٧٥٢	١.٨٧	٢٥	٣٠	١٦	يمنحني رئيسي الفرصة لعرض مقترحاتي المرتبطة باتخاذ قرار تحسين العمل بالإدارة	٢
٤	٠.٧٤٦	١.٩٩	٢٠	٣٢	١٩	يمنحني رئيسي في العمل الحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إليه	٣
٣	٠.٧٨٣	٢.٠٧	١٩	٢٨	٢٤	يثق رئيسي في العمل في قدرتي على اتخاذ القرارات	٤
٦	٠.٦٩٩	١.٧٦	٢٨	٣٢	١١	يحترم رؤسائي القرارات المتعلقة بوضع الخطط للبرامج والأنشطة المقدمة للطلاب	٥
١	٠.٧٩٥	٢.١٢	١٨	٢٦	٢٧	تتيح لي الإدارة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي برعاية الشباب	٦
متوسط	٠.٤٥٤	١.٩٩				المتغير ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المشاركة في صنع القرارات واتخاذها مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٩٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتيح لي الإدارة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي برعاية الشباب بمتوسط حسابي (٢.١٢)، يليه الترتيب الثاني تزودني الإدارة بالمعلومات التي تساعدني في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي بمتوسط حسابي (٢.١١)،

مجلة الخدمة الاجتماعية

وأخيراً الترتيب السادس يحترم رؤسائي القرارات المتعلقة بوضع الخطط للبرامج والأنشطة المقدمة للطلاب بمتوسط حسابي (١.٧٦) ، فقد أكدت دراسة " (Comm and Mathaisel,2005) ودراسة (المعاني وأخو رشيدة، ٢٠٠٩) ودراسة (Torrington, et al,2005)" ودراسة (Arogundade, Odunayo, 2015) علي أهمية نشر ثقافة التمكين الإداري للعاملين بالجامعات، وتوفر مستوى كافي من حرية التصرف والمشاركة في القرارات ، لأن المشاركة في صنع واتخاذ القرار ، والعمل من خلال فرق العمل يحقق الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق، كما أن القرار الجماعي الذي يمكن التوصل إليه من خلال الفريق أفضل من القرار الفردي، مما يزيد من خبرتهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف.

(٤) التحفيز :

جدول رقم (٨)

يوضح التحفيز

(ن=٧١)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	إلى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
٦	٠.٧١٦	١.٩٧	١٩	٣٥	١٧	تقدر الإدارة جهودي التي أبذلها في العمل مع الطلاب	١
٥	٠.٧٥٢	٢.١٥	١٥	٣٠	٢٦	يتم محاسبة العاملين المقصرين في عملهم	٢
٤	٠.٧٤٩	٢.٣٠	١٢	٢٦	٣٣	يتناسب راتبني مع ما أبذله من مجهود في العمل	٣
٢	٠.٥٦٥	٢.٧٢	٤	١٢	٥٥	هناك عدالة وموضوعية في نظام الترقيات بالعمل	٤
١	٠.٤٤١	٢.٨٣	٢	٨	٦١	ترشح الإدارة العاملين المتميزين لشغل مناصب إدارية أعلى لمكافأتهم	٥
٣	٠.٧٥٣	٢.٤١	١١	٢٠	٤٠	هناك معايير محددة لتوزيع الحوافز والمكافآت بين العاملين بالادارة	٦
مرتفع	٠.٣٦٧	٢.٤١	المتغير ككل				

مجلة الخدمة الاجتماعية

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التحفيز مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٠)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول ترشح الإدارة العاملين المتميزين لشغل مناصب إدارية أعلى لمكافأتهم بمتوسط حسابي (٢.٨٣)، يليه الترتيب الثاني هناك عدالة وموضوعية في نظام الترقيات بالعمل بعلمي بمتوسط حسابي (٢.٧٢)، وأخيراً الترتيب السادس تقدر الإدارة جهودي التي أبدلها في العمل مع الطلاب بمتوسط حسابي (١.٩٧). فقد أكدت دراسة (Comm and Mathaisel, 2005) ودراسته (المعاني وأخو رشيدة، ٢٠٠٩) علي أهمية تحفيز العاملين، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز وتعديل نظام الترقيات وتبني خطط واضحة للتدريب .

(٥) الاتصال الفعال :

جدول رقم (٩)

يوضح الاتصال الفعال

(ن=٧١)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	إلى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
٦	٠.٧١٢	٢.٠٤	١٧	٣٤	٢٠	يوجد نظام اتصال إلكتروني شبكي يربط بين كافة المستويات	١
٤	٠.٧٤٧	٢.١٧	١٦	٢٧	٢٨	أ تبادل المعلومات بيني وبين الإدارة العامة بسهولة	٢
٣	٠.٧٤٥	٢.٣٤	١٠	٢٧	٣٤	تتنوع وسائل الاتصال الحديثة التي أستخدمها في التواصل مع الإدارة	٣
١	٠.٥٥٠	٢.٦٨	٤	١٥	٥٢	تتيح الإدارة مشاركة المعلومات والبيانات بين العاملين	٤
٢	٠.٤٣٥	٢.٦٦	٦	١٢	٥٣	تحرص الإدارة على فتح قنوات اتصال متنوعة لتبادل المعلومات	٥
٥	٠.٧٤٥	٢.١٠	١١	٢٢	٣٨	تراعى الادارة شفافية الاتصالات بين العاملين	٦
مرتفع	٠.٣٨٥	٢.٣٢	المتغير ككل				

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الاتصال الفعال مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتيح الإدارة مشاركة المعلومات والبيانات بين العاملين بمتوسط حسابي (٢.٦٨)، يليه الترتيب الثاني تحرص الإدارة على فتح قنوات اتصال متنوعة لتبادل المعلومات بمتوسط حسابي (٢.٦٦)، وأخيراً الترتيب السادس يوجد نظام اتصال إلكتروني شبكي يربط بين كافة المستويات بمتوسط حسابي (٢.٠٤). ويتفق ذلك مع دراسة العطار (٢٠١٢) ، حيث أن توفر الإتصال الفعال يساعد على تدفق المعلومات وإتاحتها بين الأخصائيين الاجتماعيين برعاية الشباب الجامعي، وبين كل المستويات الإدارية، مما يسهل التعاون بين العاملين والإدارة .

مجلة الخدمة الاجتماعية

المحور الثالث: أبعاد التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب :

(١) الجودة :

جدول رقم (١٠)

يوضح الجودة

(ن=٧١)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	إلى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
٣	٠.٤٨٤	٢.٥٩	٢	٢٥	٤٤	توفر الإدارة قسم خاص بأعمال الجودة	١
١	٠.٤٤٩	٢.٦٦	٣	١٨	٥٠	تضع الإدارة معايير لجودة أداء العاملين بها	٢
٢	٠.٥٣٣	٢.٦٢	٥	١٧	٤٩	استعانة الإدارة بالخبراء في مجال جودة الأداء	٣
٤	٠.٦٢٩	٢.٥٦	٥	٢١	٤٥	أن تضع الإدارة معايير لجودة الخدمات المقدمة للشباب الجامعي	٤
٦	٠.٧٥٦	٢.٤٤	١١	١٨	٤٢	اهتمام الإدارة بتدريب العاملين علي أعمال الجودة	٥
٥	٠.٦٥٥	٢.٤٩	٦	٢٤	٤١	اهتمام الإدارة بالتحسين والتطوير المستمر لأداء العاملين	٦
مرتفع	٠.٤٥٢	٢.٥٦	المتغير ككل				

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الجودة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تضع الإدارة معايير لجودة أداء العاملين بها بمتوسط حسابي (٢.٦٦)، وجاء بالترتيب الثاني استعانة الإدارة بالخبراء في مجال جودة الأداء بمتوسط حسابي (٢.٦٢)، وجاء في النهاية اهتمام الإدارة بتدريب العاملين علي أعمال الجودة بمتوسط حسابي (٢.٤٤)، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (مروان ، ٢٠١٢) ونتائج دراسة (Bauer, Oakland, & Falshaw, 2005) حيث أكدوا أنه توجد علاقة بين فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة وتحقيق تميز الأداء المؤسسي من خلال دراسة أبعاد فاعلية هذه الأنظمة (جودة المعلومات - جودة النظام - رضا المستفيدين ، جودة أداء العاملين) ، ويتم ذلك من خلال تحسين

مجلة الخدمة الاجتماعية

قدرات العاملين عن طريق دورات تدريبية متخصصة بشكل مستمر، وضرورة تطبيق مبدأ زيادة فاعلية مشاركة العاملين في صياغة القرارات، وضمان جودة العمل، والمرونة في الأداء والتواصل، والابتكار والتجديد في مجال عمل المنظمة بما يحقق التميز المؤسسي.

(٢) المرونة :

جدول رقم (١١)

يوضح المرونة

(ن=٧١)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	إلى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
٣	٠.٧٤٠	٢.٥١	١٠	١٥	٤٦	١	يمتلك العاملين مهارات متعددة تمكنهم من أداء أكثر من وظيفة أو عمل
٤	٠.٧٣٥	٢.٤٢	١٠	٢١	٤٠	٢	توجد مرونة في اللوائح المنظمة لعمل الإدارة
٦	٠.٦٤٤	٢.٣٨	٦	٣٢	٣٣	٣	يوجد مرونة في الاتصال بين العاملين والإدارة
٥	٠.٦٦٩	٢.٣٩	٧	٢٩	٣٥	٤	مرونة أهداف وخطط الإدارة لضمان تحقيق التميز المؤسسي
٢	٠.٦٩٨	٢.٥٢	٨	١٨	٤٥	٥	مرونة اتخاذ القرارات المشتركة بين العاملين والإدارة
١	٠.٦١٥	٢.٧٢	٦	٨	٥٧	٦	المرونة في تبادل المعلومات بين فريق العمل
مرتفع	٠.٣٥٧	٢.٤٩	المتغير ككل				

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المرونة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول المرونة في تبادل المعلومات بين فريق العمل بمتوسط حسابي (٢.٧٢)، وجاء بالترتيب الثاني مرونة اتخاذ القرارات المشتركة بين العاملين والإدارة بمتوسط حسابي (٢.٥٢)، وجاء في النهاية يوجد مرونة في الاتصال بين العاملين والإدارة بمتوسط حسابي

مجلة الخدمة الاجتماعية

(٢٠٣٨) ، وقد يتفق ذلك مع نتائج دراسة (مروان، ٢٠١٢) ونتائج دراسة (Cristina, M. and Colurcio, M. (2006) حيث أكدوا علي أهمية المرونة في الأداء والتواصل وتطبيق اللامركزية في العمل بين العاملين والمسئولون وفريق العمل بهدف تبادل المعلومات المرتبطة بتطوير العمل بما يحقق التميز المؤسسي.

(٣) الابتكار :

جدول رقم (١٢)

يوضح الابتكار

(ن=٧١)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	إلى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
١	٠.٣٨١	٢.٨٢	-	١٣	٥٨	تبتكر الإدارة أساليب تقييم جديدة لشاغلي الأداء	١
٥	٠.٦٤٤	٢.٦٢	٦	١٥	٥٠	توفر الإدارة الإمكانيات المادية والمعنوية للعاملين لتشجيعهم علي الابتكار	٢
٦	٠.٥٥٦	٢.٥٥	٢	٢٨	٤١	تعمل الإدارة علي تنفيذ أفكار جديدة من شأنها تحسين الأداء	٣
٤	٠.٥٨١	٢.٦٨	٤	١٥	٥٢	تشجع الإدارة العاملين الذين يفكرون بطريقة مبتكرة	٤
٣	٠.٦١٠	٢.٧٣	٦	٧	٥٨	تشجع الإدارة العاملين علي تقديم العديد من الحلول المقترحة لأي مشكلة تواجههم أثناء تنفيذ برامجهم الابتكارية	٥

مجلة الخدمة الاجتماعية

٢	٠.٥٨٣	٢.٧٦	٧	٣	٦١	٦	تنمية أفكار العاملين الإبداعية التي تتعلق بتحسين أداء العمل بالإدارة
مرتفع	٠.٣٢٨	٢.٦٩	المتغير ككل				

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الابتكار مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تبتكر الإدارة أساليب تقييم جديدة لشاغلي الأداء بمتوسط حسابي (٢.٨٢)، وجاء بالترتيب الثاني تنمية أفكار العاملين الإبداعية التي تتعلق بتحسين أداء العمل بالإدارة بمتوسط حسابي (٢.٧٦)، وجاء في النهاية تعمل الإدارة علي تنفيذ أفكار جديدة من شأنها تحسين الأداء بمتوسط حسابي (٢.٥٥)، ويتفق هذا مع نتائج دراسة (مروان ٢٠١٢)، وكذلك نتائج دراسة (Kanji, G. 2005) التي أكدت علي ضرورة عدم الاعتماد علي استخدام نظم قياس الأداء التقليدية لأنها لا تدعم تميز الأداء، ولكن يجب الاعتماد علي نظم ابتكاريه جديدة تمكن العاملين من تطبيق أفكارهم الابتكارية بما يحقق التميز المؤسسي.

المحور الرابع: معوقات التمكين الإداري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي:

جدول رقم (١٣)

يوضح معوقات التمكين الإداري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي

(ن=٧١)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبرة	م
			لا	إلى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
٦	٠.٧٦٨	٢.٣٠	١٣	٢٤	٣٤	ضعف مشاركة العاملين في الأنشطة التي ينفذها زملائهم بالإدارة	١
٥	٠.٨٠٩	٢.٣٢	١٥	١٩	٣٧	ضعف تركيز المسؤولين على البحث عن الجانب الإبداعي والابتكاري لدى العاملين	٢

مجلة الخدمة الاجتماعية

١	٠.٦٧٧	٢.٤٥	٨	٢٣	٤٠	افتقاد المسؤولين للخبرات التي تؤهلهم لتنمية التفكير الابتكاري للعاملين بالإدارة	٣
٤	٠.٦٣٤	٢.٣١	٧	٣٥	٢٩	مقاومة المسؤولين للتغير والأفكار الجديدة لدي العاملين والمرتبطة بتحسين أدائهم بالإدارة	٤
٣	٠.٦٨٨	٢.٣٥	٩	٢٨	٣٤	نقص خبرات ومهارات العاملين بالإدارة	٥
٧	٠.٧٢٥	٢.١٨	١٥	٢٢	٣٢	انفراد كل عضو بفريق عمل بالإدارة برأيه بما يعوق جودة الأداء	٦
٨	٠.٨٠٢	٢.١١	١٩	٢٥	٢٧	قله تنفيذ المسؤولين بالإدارة لدورات تدريبية ترتبط بتحسين أداء العاملين بها	٧
٩	٠.٨٣٨	٢.٠٤	٢٣	٢٢	٢٦	افتقار برامج بالإدارة إلي الأنشطة التي تساعد علي تحسين أداء العاملين بها	٨
١٠	٠.٨٤٨	١.٩٧	٢٦	٢١	٢٤	قله الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطوير العمل بالإدارة	٩
٢	٠.٧٧٦	٢.٤١	١٣	١٦	٤٢	تمسك المسؤولين باللوائح المعقدة التي تعوق جودة العمل بالإدارة	١٠
متوسط	٠.٢٦٧	٢.٢٤	المتغير ككل				

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى معوقات التمكين الإداري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول افتقاد المسؤولين للخبرات التي تؤهلهم لتنمية التفكير الابتكاري للعاملين بالإدارة بمتوسط حسابي (٢.٤٥)، وجاء بالترتيب الثاني تمسك المسؤولين باللوائح المعقدة التي تعوق جودة العمل بالإدارة بمتوسط حسابي (٢.٤١)، وجاء في النهاية قلّه الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطوير العمل بالإدارة بمتوسط حسابي (١.٧١).

المحور الخامس: مقترحات تفعيل التمكين الإداري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي:

جدول رقم (١٤)

مقترحات تفعيل التمكين الإداري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي
(ن=٧١)

مجلة الخدمة الاجتماعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الاستجابات			العبارة	م
			لا	إلى حد ما	نعم		
			ك	ك	ك		
٢	٠.٤٧٤	٢.٧٣	١	١٧	٥٣	تبني الإدارة منهجية التحسين المستمر للعاملين باعتبارها أحد الأدوات الفعالة للإبداع والابتكار	١
٦	٠.٦٠٦	٢.٦٨	٥	١٣	٥٣	تزويد العاملين بالمعارف التي تربطهم بالعالم المحيط بهم وخاصة العولمة والتكنولوجيا	٢
٧	٠.٥٨٥	٢.٦٦	٤	١٦	٥١	إبراز مواهب العاملين بمختلف مستوياتهم ومراعاة الفروق الفردية لديهم	٣
٥	٠.٦٤٤	٢.٧٠	٧	٧	٥٧	حث العاملين علي طرح الأفكار الجديدة المرتبطة بتحسين أدائهم بالإدارة	٤
١	٠.٢٣٥	٢.٩٢	١	٤	٦٦	تعزيز قدرة العاملين على تحمل المسؤولية اتجاه ما يقومون به من أعمال	٥
١٠	٠.٦٥٥	٢.٤٨	٦	٢٥	٤٠	مساعدة العاملين في التعبير عن أفكارهم بدقة ووضوح	٦
٣	٠.٥١١	٢.٧٢	٢	١٦	٥٣	مرونة اللوائح المنظمة للعمل بالإدارة	٧
٨	٠.٦٥٦	٢.٦٢	٧	١٠	٥٣	الأخذ بوجهات نظر العاملين في تطوير العمل بالإدارة	٨
٩	٠.٦٢٥	٢.٥٩	٥	١٩	٤٧	تنمية اتجاهات العاملين الإيجابية نحو تحسين أدائهم المهني بالإدارة	٩
٤	٠.٥٨١	٢.٧١	٤	١٥	٥٢	وضع الإدارة معايير جديدة لتقويم أداء العاملين بها بما يضمن تميزها المؤسسي	١٠
مرتفع	٠.٢٠٦	٢.٦٨	المتغير ككل				

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل التمكين الإداري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تعزيز قدرة العاملين على تحمل المسؤولية اتجاه ما يقومون به من

مجلة الخدمة الاجتماعية

أعمال بمتوسط حسابي (٢٠٩٢)، وجاء بالترتيب الثاني تبني الإدارة منهجية التحسين المستمر للعاملين باعتبارها أحد الأدوات الفعالة للإبداع والابتكار بمتوسط حسابي (٢٠٧٣)، وجاء في النهاية مساعدة العاملين في التعبير عن أفكارهم بدقة ووضوح بمتوسط حسابي (٢٠٤٨). فقد أكدت نتائج دراسة (سيد، ٢٠١٧) علي مجموعة من المقترحات لتمكين العاملين وتحقيق التميز المؤسسي منها تطوير نمط القيادة، وتطوير قدرات العاملين، زيادة القدرة على مواجهة البيئة المتغيرة، وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة للعملاء المستفيدين، ضرورة تدريب العاملين على كل ما هو جديد من شأنه أن يثرى الممارسة المهنية ويساعد في تطوير وتحسين الأداء، والاهتمام بجودة أداء العاملين والخدمات التي تقدمها لتحقيق تميزها.

المحور السادس : اختبار الفروض.

١- الفرض الأول : من المتوقع أن يكون مستوى التمكين الإداري للعاملين بإدارات رعاية الشباب الجامعي مرتفعاً:

جدول (١٥) يوضح مستوى التمكين الإداري للعاملين بإدارات رعاية الشباب الجامعي

(ن=٧١)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	تفويض الصلاحيات	٢.٤٠	٠.٤٦٠	مستوى مرتفع	١
٢	التدريب والتأهيل	٢.٣٣	٠.٤٥٨	مستوى مرتفع	٣
٣	المشاركة في صنع القرارات واتخاذها	١.٩٩	٠.٤٥٤	مستوى متوسط	٥
٤	التحفيز	٢.٤١	٠.٣٦٧	مستوى مرتفع	٢
٥	الاتصال الفعال	٢.٣٢	٠.٣٨٥	مستوى مرتفع	٤
أبعاد التمكين الإداري ككل		٢.٢٩	٠.٣٧٧	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى أبعاد التمكين الإداري ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تفويض الصلاحيات بمتوسط حسابي (٢.٤٠)، يليه الترتيب الثاني التحفيز بمتوسط حسابي (٢.٤١)، ثم الترتيب الثالث التدريب والتأهيل بمتوسط حسابي (٢.٣٣)، وفي الترتيب الرابع الاتصال الفعال بمتوسط حسابي (٢.٣٢)، وأخيراً الترتيب الخامس المشاركة في صنع القرارات واتخاذها بمتوسط حسابي (١.٩٩).

مجلة الخدمة الاجتماعية

٢- الفرض الثاني : من المتوقع ان يكون مستوى أبعاد تحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي مرتفعا:

جدول (١٦) يوضح مستوى أبعاد تحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي

(ن=٧١)

م	المؤشرات	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	المستوي	الترتيب
١	الجودة	٢.٥٦	٠.٤٥٢	مرتفع	٢
٢	المرونة	٢.٤٩	٠.٣٥٧	مرتفع	٣
٣	الابتكار	٢.٦٩	٠.٣٢٨	مرتفع	١
متوسط البعد ككل		٢.٥٨ مرتفع			
الانحراف المعياري		٠.١٠٥			

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى أبعاد تحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول الابتكار بمتوسط حسابي (٢.٦٩)، وجاء بالترتيب الثاني الجودة بمتوسط حسابي (٢.٥٦)، وجاء في النهاية المرونة بمتوسط حسابي (٢.٤٩).

٣- الفرض الثالث : توجد علاقة طردية دالة إحصائية بين التمكين الإداري كمدخل وتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي.

جدول (١٧) يوضح العلاقة بين التمكين الإداري كمدخل وتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي

(ن=٧١)

م	التمكين الإداري	الجودة	المرونة	الابتكار	التميز المؤسسي ككل
١	تفويض الصلاحيات	٠.٠٩٠	٠.٢٢١	٠.١٣٥	*٠.٢٣٥

مجلة الخدمة الاجتماعية

م	التميز المؤسسي			التمكين الإداري
	الجودة	المرونة	الابتكار	
٢	٠.٢٣٥	٠.٠٠٨-	٠.٠٧٥	التدريب والتأهيل
٣	٠.٢٨٥	٠.٠٩٥	٠.١٦٧	المشاركة في صنع القرارات واتخاذها
٤	**٠.٣١٥	٠.٢١٠	*٠.٢٧٢	التحفيز
٥	٠.٣١٢	٠.٢٠٧	*٠.٢٦٦	الاتصال الفعال
	*٠.٢٩٩	٠.١٧٦	*٠.٢٥٥	التمكين الإداري ككل
				التميز المؤسسي ككل
				٠.١٦٢
				*٠.٢٨٨
				**٠.٣٩٩
				**٠.٣٨٥
				**٠.٣٦٥

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري كمدخل وتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي حيث بلغت العلاقة بين الأبعاد ككل (**٠.٣٦٥)

ثامنا : النتائج العامة للدراسة :

المحور الاول :وصف مجتمع الدراسة :

أثبتت نتائج الدراسة أن وصف العاملين بإدارات رعاية الشباب الجامعي جاء كما يلي :

- أكبر نسبة من العاملين بإدارات رعاية الشباب ذكور بنسبة (٥٩.٢%) ، ثم إناث بنسبة (٤٠.٨%).
- سن العاملين جاء في الترتيب الأول من (٣٥-٤٥) سنة بنسبة (٤٣.٦%) ، وجاء في الترتيب الثاني من (٤٥-٥٥) سنة بنسبة (٢٥.٤%) ، وجاء في الترتيب الأخير من (٥٥) عام فأكثر بنسبة (١١.٣%).
- أكبر نسبة من العاملين حاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (٦٠.٦%)، ثم الحاصلين علي مؤهل فوق المتوسط بنسبة (١٦.٩%)، يليها الحاصلين علي دراسات عليا (ماجستير- دكتوراة) بنسبة (١٢.٧%) ، وأخيرا الحاصلين علي مؤهل متوسط بنسبة (٩.٩%).
- أكبر نسبة من العاملين إداريين بنسبة (٣٥.٢١%)، ثم أخصائي اجتماعي بنسبة (٣٠.٩٩%) ، وأخيراً مدير إدارة بنسبة (٧.٠٤%).
- عدد سنوات خبرات العاملين جاءت كما يلي : جاء في الترتيب الأول من (٥-١٠) بنسبة (٣٦.٦٢%) ، وجاء في الترتيب الثاني من (١٠-١٥) بنسبة (٢٦.٧٦%) ، وجاء في الترتيب الأخير من (١٥) عام فأكثر بنسبة (١٦.٩%).

المحور الثاني: أبعاد التمكين الإداري للعاملين بإدارات رعاية الشباب الجامعي : أثبتت نتائج الدراسة أن:

- مستوى تفويض الصلاحيات مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٠)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تمنحني الإدارة المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامي بمتوسط حسابي (٢.٥٢)، يليه الترتيب الثاني يفوضني رؤسائي لإنجاز مهامي الوظيفية برعاية الشباب بمتوسط حسابي (٢.٤٩)، وأخيراً الترتيب السادس يمكنني رفض القيام بالأعمال غير المرتبطة بتخصصي بمتوسط حسابي (٢.٦٩).
- مستوى التدريب والتأهيل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تقدم البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين بالإدارة بمتوسط حسابي (٢.٥٦)، يليه الترتيب الثاني يتم التخطيط للبرامج التدريبية المقدمة للعاملين من خلال خبراء متخصصين مؤهلين بمتوسط حسابي

- (٢٠٥٥)، وأخيراً الترتيب السادس يتم تقييم البرامج التدريبية المقدمة بصفة مستمرة من جانب الإدارة العامة بمتوسط حسابي (٢٠٠٧).
- **مستوى المشاركة في صنع القرارات واتخاذها** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (١٠٩٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتيح لي الإدارة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية برعاية الشباب بمتوسط حسابي (٢٠١٢)، يليه الترتيب الثاني تزودني الإدارة بالمعلومات التي تساعدني في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية بمتوسط حسابي (٢٠١١)، وأخيراً الترتيب السادس يحترم رؤسائي القرارات المتعلقة بوضع الخطط للبرامج والأنشطة المقدمة للطلاب بمتوسط حسابي (١٠٧٦).
- **مستوى التحفيز** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٠٤٠)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول ترشح الإدارة العاملين المتميزين لشغل مناصب إدارية أعلى لمكافأته بمتوسط حسابي (٢٠٨٣)، يليه الترتيب الثاني هناك عدالة وموضوعية في نظام الترقيات بالعمل بمتوسط حسابي (٢٠٧٢)، وأخيراً الترتيب السادس تقدر الإدارة جهودي التي أبذلها في العمل مع الطلاب بمتوسط حسابي (١٠٩٧).
- **مستوى الاتصال الفعال** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٠٣٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتيح الإدارة مشاركة المعلومات والبيانات بين العاملين بمتوسط حسابي (٢٠٦٨)، يليه الترتيب الثاني تحرص الإدارة على فتح قنوات اتصال متنوعة لتبادل المعلومات بمتوسط حسابي (٢٠٦٦)، وأخيراً الترتيب السادس يوجد نظام اتصال إلكتروني شبكي يربط بين كافة المستويات بمتوسط حسابي (٢٠٠٤).
- المحور الثالث: أبعاد التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب : أثبتت نتائج الدراسة أن :**
- مستوى الجودة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٠٥٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تضع الإدارة معايير لجودة أداء العاملين بها بمتوسط حسابي (٢٠٦٦)، وجاء بالترتيب الثاني استعانة الإدارة بالخبراء في مجال جودة الأداء بمتوسط حسابي (٢٠٦٢)، وجاء في النهاية اهتمام الإدارة بتدريب العاملين علي أعمال الجودة بمتوسط حسابي (٢٠٤٤).
- مستوى المرونة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٠٤٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول المرونة في تبادل المعلومات بين فريق العمل بمتوسط حسابي (٢٠٧٢)، وجاء بالترتيب الثاني مرونة اتخاذ القرارات المشتركة بين العاملين والإدارة بمتوسط حسابي (٢٠٥٢)، وجاء في النهاية يوجد مرونة في الاتصال بين العاملين والإدارة بمتوسط حسابي (٢٠٣٨).

- مستوى الابتكار مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تبتكر الإدارة أساليب تقييم جديدة لشاغلي الأداء بمتوسط حسابي (٢.٨٢)، وجاء بالترتيب الثاني تنمية أفكار العاملين الإبداعية التي تتعلق بتحسين أداء العمل بالإدارة بمتوسط حسابي (٢.٧٦)، وجاء في النهاية تعمل الإدارة علي تنفيذ أفكار جديدة من شأنها تحسين الأداء بمتوسط حسابي (٢.٥٥) .

المحور الرابع: معوقات التمكين الإداري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي: أثبتت نتائج الدراسة أن :

- مستوى معوقات التمكين الإداري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول افتقاد المسؤولين للخبرات التي تؤهلهم لتنمية التفكير الابتكاري للعاملين بالإدارة بمتوسط حسابي (٢.٤٥)، وجاء بالترتيب الثاني تمسك المسؤولين باللوائح المعقدة التي تعوق جودة العمل بالإدارة بمتوسط حسابي (٢.٤١)، وجاء في النهاية قلة الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطوير العمل بالإدارة بمتوسط حسابي (١.٧١).

المحور الخامس: مقترحات تفعيل التمكين الإداري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي: أثبتت نتائج الدراسة أن :

- مستوى مقترحات تفعيل التمكين الإداري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تعزيز قدرة العاملين على تحمل المسؤولية اتجاه ما يقومون به من أعمال بمتوسط حسابي (٢.٩٢)، وجاء بالترتيب الثاني تبني الإدارة منهجية التحسين المستمر للعاملين باعتبارها أحد الأدوات الفعالة للإبداع والابتكار بمتوسط حسابي (٢.٧٣)، وجاء في النهاية مساعدة العاملين في التعبير عن أفكارهم بدقة ووضوح بمتوسط حسابي (٢.٤٨).

المحور السادس : اختبار الفروض: أثبتت نتائج الدراسة أن :

- مستوى أبعاد التمكين الإداري ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تفويض الصلاحيات بمتوسط حسابي (٢.٤٠)، يليه الترتيب الثاني التحفيز بمتوسط حسابي (٢.٤١) ، ثم الترتيب الثالث التدريب والتأهيل بمتوسط حسابي (٢.٣٣)، وفي الترتيب الرابع الاتصال الفعال بمتوسط

- حسابي (٢٠٣٢)، وأخيراً الترتيب الخامس المشاركة في صنع القرارات واتخاذها بمتوسط حسابي (١٠٩٩) .
- مستوى أبعاد تحقيق أبعاد تحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٠٥٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول الابتكار بمتوسط حسابي (٢٠٦٩)، وجاء بالترتيب الثاني الجودة بمتوسط حسابي (٢٠٥٦)، وجاء في النهاية المرونة بمتوسط حسابي (٢٠٤٩).
- توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري كمدخل وتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي حيث بلغت العلاقة بين الأبعاد ككل (٠.٣٦٥***)

المراجع :

- إبراهيم ، نادية (٢٠١٦): دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي. بحث غير منشور. الخرطوم، كلية الدراسات العليا. جامعة الزعيم الأزهرى.
- إبراهيم، مرفت السيد خطيري (٢٠١٦). فاعلية استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في التنمية المهنية للأخصائيين الاجتماعيين في مجال رعاية الشباب، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، عدد(٥٦)، ج ٥.
- ابن منظور. (١٩٩٦). لسان العرب. بيروت: دار إحياء التراث العربي.
- أبو النصر، مدحت(٢٠٠٩). . تنمية الموارد البشرية: مناهج واتجاهات وممارسات، ط ١، مصر، الروابط العالمية للنشر والتوزيع.
- الأحمري، وفاء عبد الله علي (٢٠٢٠). دور التمكين الإداري في تحسين الأداء لقائدات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة خميس مشيط، مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، عدد(٦).
- أل مزروع، بدر بن سليمان (٢٠١٠) : بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراة ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- برسولي، فوزية(٢٠١٨).أثر التمكين في الأداء البشري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجزائر، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
- الجعبري، دعاء(٢٠١٠).واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، جامعة الخليل.

مجلة الخدمة الاجتماعية

- الجعبري، دعاء (٢٠١٠). واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، جامعة الخليل.
- حلمي، محمد أحمد ، محمد، عمر حلمي (٢٠١٦). تمكين العاملين وعلاقته بالإنتماء التنظيمي لدى الإداري الرياضي، ط1 ، مصر، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- حلمي، محمد أحمد ، محمد، عمر حلمي (٢٠١٦). تمكين العاملين وعلاقته بالإنتماء التنظيمي لدى الإداري الرياضي، ط1 ، مصر، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- الحيالي، إيمان علي أحمد (٢٠١٩). التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي " دراسة استطلاعية لأراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، عدد(١٢٢)، مجلد(٣٨).
- رضا إبراهيم المليجي. (٢٠١٢). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- سلخان، هنية (٢٠١٧) أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، عدد(١٢).
- سيد محمد جادالرب. (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. القاهرة: مطبعة الدار الهندسية.
- الشريف، مها محمد علي (٢٠١٢) التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة العاملين بالجامعات، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس ، كلية التربية بالإسماعيلية، عدد(٢٤).
- الشهراني، عبدالله عوض (٢٠٠٩). دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عبدالله، حمدي عبد الله عبد العال (٢٠١٥). التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للأخصائي الإجتماعي المدرسي :دراسة مطبقة على الأخصائيين الإجتماعيين بإدارة قنا التعليمية، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، عدد(٥٣).
- العجرفي، فلاح (٢٠١٧). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، كلية التربية ،جامعة شقراء.
- العريق، إبراهيم داود فهد (٢٠١٧). أثر التمكين على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والاعمال.

مجلة الخدمة الاجتماعية

- عفانة، حسن مروان (٢٠١٣). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر-غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- علي، محمد (١٩٩٥)، وقت الفراغ في المجتمع الحديث، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- محمد الصيرفي. (٢٠٠٩). التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم. الأسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- مروان، أسماء (٢٠١٢): أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى.رسالة ماجستير.غير منشورة. الأردن: كلية إدارة الأعمال.جامعة الشرق الأوسط.
- المطلق، إيمان أحمد (٢٠٢٠). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مجلد (٤)، عدد(١٠).
- المعاني، أيمن عودة، واخو رشيدة، عبدالحكيم عقله (٢٠٠٩). التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، الجامعة الأردنية،(٥).
- معراج، قدرى احمد، (٢٠١٥)، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة .
- نافع، وجيه عبدالستار(٢٠٠٩). التمكين الوظيفي و أثره على أداء العاملين في جامعة الطائف، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم - كلية الاقتصاد والإدارة، مج ٢، ع ١.
- Arogundade, Ayodeji. B.& Arogundade, Odunayo. T, (2015). Psychological Empowerment in work place, Implications for Employees, Careersatisfaction, North American Journal of Psychology, Vol 17, Nigeria.
- Brown, D. R. and Harvery, D, (2006).An External Approach to Organizational development, New Jersey, Prentice Hall.

- Daft. Richard L, (2001). Organization theory and Design, 7th ed south-western colleg publishing U.S.A.
- Rezaie , Alireza Rezaie ,(2014) .Studding the link between organizational learning employee, International journal of management, Vol1, No2.
- Torrington, D., Hall, L and Taylor, S (2005). Human Resource Management, Sixth ed, Prentice Hall .
- Bauer, J., Oakland, J., & Falshaw, R. (2005). Implementing business excellence. journal Total Quality Management & Business Excellence.
- Comm, C and Mathaisel, D, (2005).A case study in applying lean sustainability concepts to university", International journal of sustainability in Higher Education,vol6 No.2,p. 134.
- Cristina, M. and Colurcio, M. (2006), "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.23, No.5.
- Eygelaar, S., & JS , U. (2004). The Application Of The Excellence Model To Enhance Health Service Delivery And Performance Excellence In A State Department. Journal of Human Resource Management , 2(3), 32-41.
- jim, s. (2012). the efqm excellence model. Brussels: EFQM press.
- Kanji, G. (2005). Sustainable Growth and business Excellence . Journal of total quality management business Excellence, 16(8-9).
- Murray, P., & Chapman, R. (2003). From continuous improvement to organisational learning: developmental theory (Vol. 10). new york: emerald .the learning organization.

Rebelo, T. M., & Gomes, A. D. (2008). Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future (Vol. 15). new york: Emerald Group Publishing Limited.

Samson, D., & Challis, D. (2002). Patterns of business excellence. Measuring Business Excellence (Vol. 6). australia: <https://doi.org/10.1108/13683040210431428>.

Sharma, A., & Talwar, B. (2004). Evolution of "Universal Measuring Business Excellence, Business Excellence Model" incorporating Vedic. 11(3). doi:10.1108/13683040710820719.