

## دراسة تحليلية لواقع التمكين الوظيفي للعاملين بالجامعات المصرية

### ودوره في تطوير الأداء المؤسسي

\* د/ عبد المقصود معوض سلامة

#### المقدمة ومشكلة البحث :

يعتبر العنصر البشري هو العنصر الأساسي الذي يقف في مقدمة العناصر الإنتاجية للمنظمة ، فهو المحرك الأساسي لجميع عناصر الإنتاج في المنظمة ، حيث نجد أن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بالمستوي المطلوب يعتمد على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل فتوفير الإمكانيات المادية في المنظمة لا يحقق الأهداف بدون وجود أيدي عاملة فعالة قادرة على الأداء والعمل . وهذا يتطلب ضرورة توافر الإدارة السليمة للموارد البشرية في المنظمة ، وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي الجهة المختصة في المنظمة التي تعني بالقوي البشرية فتعمل على توفيرها وتأهيلها وإعدادها وجعلها قوة بشرية فعالة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة ( ١٢ : ١٣ ) .

ويعد موضوع التمكين الوظيفي من الموضوعات الحديثة في مجال السلوك التنظيمي وقد حظي هذا المفهوم بكثير من الاهتمام في السنوات الأخيرة من قبل الأكاديميين والباحثين المهتمين بقضية الموارد البشرية حتي أصبح مصطلح التمكين جزءاً من اللغة الإدارية اليومية ( ٦ : ٤ ) .

ومن هذا المنطلق أصبح مدخل تمكين العاملين ذو صلة كبيرة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة ، فتمكين العاملين يعد من الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر الثمانينات ولاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية ويتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها إلا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما على العاملين لديه في المقام الأول ( ٩ : ٩ ) .

والتمكين هو عملية تتعلق بمدركات العاملين ودفعهم للعمل عن طريق تحفيزهم، هذا إلى جانب تصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف مهاراتهم،

وتوفير مناخ تسوده الثقة، وتوفير الموارد اللازمة وأهمها المعلومات وكذلك التركيز على العلاقات الدافعية (٧ : ٣٣٩).

ويرجع الاهتمام المتزايد بمفهوم التمكين والسياسات الإدارية المرتبطة من جانب الباحثين في مجال الإدارة والممارسين لها للأسباب الآتية:

١- أن الدراسات في مجال القيادة والمهارات الإدارية تؤكد أو تقترح أن سياسة التمكين هي مكون هام في الفاعلية التنظيمية والإدارية.

٢- أن تحليل السلطة والرقابة في المنظمات يشير إلى أن الأشكال الكلية من السلطة والفاعلية التنظيمية تنمو من خلال مشاركة المرؤوسين في السلطة والرقابة.

٣- أن الخبرات في مجال بناء الفريق داخل المنظمات تقترح أن التمكين يمكن أن يلعب دوراً حيوياً في تطوير الجماعة والحفاظ عليها (٣ : ٨٧).

كما يؤدي التمكين الوظيفي إلى توسيع النفوذ الفعال للعاملين وفرق العمل من خلال إعطائهم المزيد من الحرية لأداء واجباتهم ، لكونه يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل ، ويؤدي إلى تقليل اعتماد العاملين على الإدارة في ممارسة أدوارهم ويمنحهم السلطات الكافية في مجال خدمة العملاء ، كما يهدف إلى استغلال الطاقات الكامنة لدى الأفراد أفضل استغلال (٨ : ٢٤).

كما يؤكد أن التمكين هو أسلوب تحفيزي يتكون من أربعة مدركات هي (المعنى والقدرة وتحقيق الذات والتأثير) ، وأن هذه المدركات الأربعة مجتمعة تعكس اتجاهه إيجابياً نحو العمل ، كما يؤكد أن غياب أي من هذه المدركات الأربعة لا ينفي وجود مفهوم التمكين تماماً بل يحرف من معناه (١٤ : ١٤٢).

ويعتقد " بلنكارد Blanchard " أن التمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له تقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل (١٣ : ٢٤).

والتمكين هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية لاستغلال الطاقة الكافية لدى العاملين وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر معينة في وظيفة

الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير ، وهذه المدركات تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل تحقيق وإثبات الذات مما يحفزه على الابتكار والإبداع وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة ، وهذا الأسلوب الذاتي للتحفيز يعتمد على تطوير المؤسسات مادياً ومعنوياً ، والمقصود بالتطوير المادي للمؤسسة مثل تبسيط الهيكل التنظيمي عن طريق تقليل المستويات الإدارية ، والاعتماد على فرق العمل ، وتعديل خطوط الاتصال والسلطة والمسئولية ، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة ، وتنمية القدرة الذاتية للفرد عن طريق تطوير الثقافة التنظيمية ليشمل مفاهيم مثل مشاركة المعلومات واتخاذ القرارات ومواجهة الأزمات ، والمساندة في صور النصح والإرشاد ، وأيضاً تقبل الخطأ كفرص للتحكم ، وأيضاً التقدير والاحترام لقيمة العاملين في المؤسسة ، وإظهار الثقة في قدرات ومهارات العاملين ( ٥ : ٢٥ ، ٢٦ ) .

ومفهوم الأداء المؤسسي لا يزال غامضاً بالرغم من الكتابات القليلة التي كتبت فيه ، فمن الطبيعي يختلف الناس في فهم وتحليل أبعاده باختلاف رؤاهم من جهة ، وبمدى إطلاعهم على خفاياه ودقائقه من جهة أخرى ، خصوصاً إذا عرفنا أن ظاهرة الأداء المؤسسي متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات عديدة ( ١ : ٢٥ ) .

والأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة وهي (أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة ، أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة ، أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية) ، وبرغم اشتغال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة ، إلا أنه يختلف عن كل بعد منها لو أخذ منفرداً ، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي ، ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية ، لأنه في الحقيقة محصلة لكليهما ، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها ( ٤ : ١٩ ) .

وقد أصبح التركيز فى علم الإدارة الحديثة مسلطاً على الأفراد العاملين بالمؤسسة باعتبارهم الدعامة الرئيسية فى نجاح المؤسسة وقدرتها التنافسية ، وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية والتي تهدف إلى رضا العاملين ورفع مستوى أدائهم الذى يؤدي بدوره إلى تحسين جودة الخدمات وتحسين الأداء المؤسسي ومثال لهذه الأساليب الإدارية الحديثة هو تفويض السلطة والنفوذ والقوة للعاملين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات وحل المشكلات بأدق صورة وفى أسرع وقت وبأقل تكلفة وبأعلى كفاءة وفاعلية ، ولن يأتي هذا إلا من خلال تطوير آليات العمل وقدرات العاملين ومواكبتهم لكافة التطورات التي تشهدها النظم الإدارية حتى تعينه عند اتخاذ القرار في الأمور المستعجلة والتي لم يتم إدارتها بكفاءة عالية سوف تؤدي إلى حدوث العديد من التخبطات في المجتمع الجامعي واهتزاز صورة الجامعة أمام المجتمع والطلاب .

ويعد تمكين العاملين هو الصيحة التي تتردد مؤخراً فى مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماما من نموذج مؤسسة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمؤسسة الممكنة ، وتشير كثيراً من الأدبيات إلى أن فعالية المديرين فى السنوات القادمة سوف تقاس بأداء من يقعون فى نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد ، فعمل القائد هو تمكين الآخرين من العمل بأفضل مستوى من الكفاءة والفاعلية .

فالتمكين هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين فى إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشكلاتهم والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة .

ولقد كانت . ولا تزال . التغيرات الكبيرة فى البيئة المحيطة بنشاط الجامعات هي الدافع الرئيسي لهذا التطور الجوهري فى الفكر الإداري النظري والاتجاه التطبيقي لها ، فقد تصاعدت الأهمية الإستراتيجية للعاملين فى الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة فى الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصاً جوهرية للمؤسسة الجامعية .

ومن هنا تظهر أهمية ومشكلة البحث في كونها محاولة لدراسة واقع تمكين العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات كمدخل في تطوير الأداء المؤسسي باعتباره مدخل فعال لتطبيق النيات التمكين الإداري داخل أروقة الجامعات المصرية .

هدف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى القيام بدراسة تحليلية لواقع التمكين الوظيفي للعاملين بالجامعات المصرية ودوره في تطوير الأداء المؤسسي ، وذلك من خلال التعرف علي :

١- الممارسات الإدارية المتبعة لتمكين العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية .

٢- الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية.

٣- مقومات عملية التمكين وانعكاساتها علي الأداء المؤسسي بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية .

٤- الآليات والاتجاهات الإدارية المتبعة لتطوير الأداء المؤسسي بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية .

٥- المعوقات التي تحد من تطوير الأداء المؤسسي بمكاتب رعاية الطلاب في ضوء مدخل تمكين العاملين .

تساؤلات البحث :

١ - ما الممارسات الإدارية المتبعة لتمكين العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ؟

٢ - ما الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ؟

٣- ما مقومات عملية التمكين وانعكاساتها علي الأداء المؤسسي بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ؟

٤ - ما الآليات والاتجاهات الإدارية المتبعة لتطوير الأداء المؤسسي بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ؟

٥- ما المعوقات التي تحد من تطوير الأداء المؤسسي بمكاتب رعاية الطلاب في

ضوء مدخل تمكين العاملين ؟

المصطلحات المستخدمة في البحث :

إدارة الموارد البشرية :

عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها وتحفيزها ،  
وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والانجاز ، وتتضمن كافة النشاطات  
المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم  
أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة  
بكفاءة وفعالية ( ١١ : ٦ ) .

التمكين الوظيفي :

تحول جذري في التفكير الإداري التقليدي القائم على الفصل بين التخطيط  
والتنفيذ وذلك من خلال إعادة توزيع السلطة بما يكفل مشاركة المرؤوسين  
الكاملة للرؤساء في صناعة القرارات ، بجانب التقرير الدافعي للمرؤوسين ،  
ويتضمن التمكين دعم مدركات المرؤوسين لأربعة أبعاد هي (الأهمية ، الكفاءة ،  
القدرة على الاختيار ، التأثير) حيث تكفل هذه المدركات الأربعة الإبداع في العمل  
والتميز في أداء المنظمة ( ١٠ : ١٣ ) .

إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته  
وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث .

مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية  
والبالغ عددهم (١٨٨) فرداً ، وقد قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة  
العمدية والبالغ قوامها (١٣٢) فرداً، والجدول (١) يوضح ذلك .

جدول ( ٢ )  
توصيف مجتمع وعينة البحث

م	الجامعة	المجتمع	العينة
١	الاسكندرية	٢٠	١٢
٢	المنصورة	٢٠	١٥
٣	المنوفية	١٤	١١
٤	عين شمس	٢٣	١٥
٥	حلوان	٢٢	١٥
٦	قناة السويس	٢٠	١٣
٧	الزقازيق	١٧	١٥
٨	سوهاج	١٨	١٢
٩	المنيا	٢٣	١٦
١٠	دمياط	١١	٨
	الاجمالي	١٨٨	١٣٢

- أدوات جمع البيانات :
- أولاً : تحليل الوثائق والسجلات :
- قام الباحث بتحليل الوثائق والسجلات الخاصة بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية وذلك للتعرف على اللوائح المنظمة للعمل وكذلك علي الأساليب الادارية المتبعة وما إذا كان هناك أي إجراءات خاصة بتمكين العاملين في الادارة التنفيذية للقيام بالاعمال الموكلة اليهم بحرية ودون تقييد من جانب الادارة العليا .
- ثانياً : استبيان واقع التمكين الوظيفي للعاملين بالجامعات المصرية ودوره في تطوير الأداء المؤسسي :
- ١ . تحديد هدف الاستبيان :
- تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في التعرف علي واقع التمكين الوظيفي للعاملين بالجامعات المصرية ودوره في تطوير الأداء المؤسسي .
- ٢ . تحديد محاور الاستبيان :
- من خلال إطلاع الباحث على الدراسات والبحوث السابقة ، قام الباحث بتحديد مجموعة من المحاور ، وقد تمثلت محاور الاستبيان في الآتي :

- المحور الأول (الممارسات الإدارية المتبعة لتمكين العاملين بالجامعة) .
- المحور الثاني (الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين بالجامعة) .
- المحور الثالث (مقومات عملية التمكين وانعكاساتها علي الأداء المؤسسي بالجامعة) .
- المحور الرابع (الاليات والاتجاهات الإدارية المتبعة لتطوير الأداء المؤسسي بالجامعة) .
- المحور الخامس (تطبيق برامج تطوير الأداء المؤسسي) .
- المحور السادس (المعوقات التي تحد من تطوير الأداء المؤسسي في ضوء مدخل تمكين العاملين) .

وقام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (١٠) خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها ، وقد تم اختيار المحاور التي حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من مجموعة آراء الخبراء .

تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان ما بين (٣٠% : ١٠٠%) ، وبناءً على آراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الاستبيان وذلك لحصولها على نسبة أعلى من ٧٠% من آراء السادة الخبراء ما عدا محور (تطبيق برامج تطوير الأداء المؤسسي) لحصوله على نسبة أقل من ٧٠% .

الصورة النهائية للاستبيان :

قام الباحث بكتابة شكل الاستبيان في صورته النهائية وذلك بترتيب العبارات تبعاً للمحور المنتمية إليه بحيث تجمع العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان مع بعضها .

٦ . تصحيح الاستبيان :

لتصحيح الاستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقديري ثلاثي ، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي:

- موافق (٣) ثلاثة درجات ، إلى حد ما (٢) درجتان ، غير موافق (١) درجة واحدة.

المعاملات العلمية للاستبيان :



قام الباحث بحساب المعاملات العلمية للاستبيان على النحو التالي :  
أ . الصدق :

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحث الطرق التالية :

( ١ ) صدق المحتوى :

قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (١٠) خبراء وذلك لإبداء الرأي في ملاءمة الاستبيان فيما وضع من أجله سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله .

- تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٣٠% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عدد (٤) عبارات لحصولها على نسبة أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٥٦) عبارة .

( ٢ ) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث ، حيث قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان .

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين ( ٠,٤٥ : ٠,٨٩ ) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ما بين ( ٠,٥١ : ٠,٨٧ ) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

- تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ما بين ( ٠,٩٤ : ٠,٩٧ ) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان .

ب . الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٢٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، والجدول التالي (٨) يوضح ذلك.

- تراوحت معاملات ألفا لمحاور الاستبيان ما بين (٠,٧٦ : ٠,٧٧) ، كما بلغ معامل الفا للاستبيان (٠,٨٧) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

خطوات البحث :

أ . الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بأجراء دراسة استطلاعية لأداة جمع البيانات حيث قام بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية فى الفترة من ٢ / ١١ / ٢٠١٩م إلى ٧ / ١١ / ٢٠١٩م وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة .

ب . تطبيق البحث :

بعد تحديد العينة واختبار أداة جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحث بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من ١٦ / ١١ / ٢٠١٩م إلى ٢٨ / ١١ / ٢٠١٩م.

ج . تصحيح استمارات الاستبيان :

بعد الانتهاء من التطبيق قام الباحث بتصحيح الاستمارات طبقاً للتعليمات الموجودة والموضحة سابقاً وبعد الانتهاء من عملية التصحيح قام الباحث برصد الدرجات وذلك تمهيداً لمعالجتها إحصائياً .

المعالجات الإحصائية :

- النسبة المئوية .

- معامل الارتباط .

- معامل الفا

- لكرونباخ .

- الدرجة المقدرة .

- مربع كا .

وقد ارتضى الباحث مستوى دلالة عند مستوى (٠,٠٥) ، كما استخدم برنامج

Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها :

الإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على :

ما الممارسات الإدارية المتبعة لتمكين العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ؟

جدول ( ٩ )

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الأول(الممارسات الإدارية المتبعة لتمكين العاملين بالجامعة)(ن = ١٣٢)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا <sup>٢</sup>
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١.	هناك اهتمام كافي من قبل الإدارة العليا بتطبيق التمكين الوظيفي.	١	٢٥	١٠٦	١٥٩	٤٠,١٥	١٣٧,٥٩
٢.	توجد خطة واضحة بالجامعة تهدف إلى تطبيق التمكين الوظيفي بكل آلياته .	١١	٢٧	٩٤	١٨١	٤٥,٧١	٨٨,١٤
٣.	يشعر العاملین بالرضا الكامل عن أنظمة التمكين المختلفة داخل الجامعة.	٣	٢٤	١٠٥	١٦٢	٤٠,٩١	١٣١,٨٦
٤.	تعطي الإدارة العليا العاملين قدر أكبر من السلطات في العمل.	٤	٥	١٢٣	١٤٥	٣٦,٦٢	٢١٢,٧٧
٥.	تسمح المهام الوظيفية بحرية التفكير والقدرة على اتخاذ القرارات بحرية وفقاً لمتطلبات العمل .	٤	٣١	٩٧	١٧١	٤٣,١٨	١٠٤,٠٥
٦.	تؤمن الإدارة العليا بأن قوة الإدارة تكمن فيمن يقومون بتنفيذها وليس المخططون لها .	-	١١	١٢١	١٤٣	٣٦,١١	٢٠٣,٥٠
٧.	يمكن اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا وخاصة في الحالات الضرورية التي تتطلب تعامل فوري مع الموقف.	٥	٢	١٢٥	١٤٤	٣٦,٣٦	٢٢٣,٧٧
٨.	تعطي الإدارة العليا السلطة للعاملين في تصحيح الأخطاء التي تنشأ نتيجة العمل .	٨	١٩	١٠٥	١٦٧	٤٢,١٧	١٢٨,٢٣
٩.	يتم إعداد الخطط على أساس المشاركة لكل المستويات الإدارية المختلفة داخل الجامعة .	١٩	٨٦	٢٧	٢٥٦	٦٤,٦٥	٦٠,٨٦
١٠.	هناك مرونة في أساليب العمل وخاصة في إعطاء العامل القدرة على تغيير بعض الخطط الموضوعه وفقاً لمقتضيات العمل.	٦	٣١	٩٥	١٧٥	٤٤,١٩	٩٥,٧٧
الدرجة الكلية للمحور					١٧٠٣	٤٣,٠١	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من جدول ( ٩ ) :

- تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث فى عبارات المحور الأول (الممارسات الإدارية المتبعة لتمكين العاملين بالجامعة) ما بين (٣٦,١١) % : (٦٤,٦٥) % .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارة (٩) وفي اتجاه الموافقة إلي حد ما .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (١) ، (٢) ، (٣) ، (٤) ، (٥) ، (٦) ، (٧) ، (٨) ، (١٠) وفي اتجاه عدم الموافقة .

يرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث وفي اتجاه الموافقة إلي حد ما في عبارة (٩) حيث يتم إعداد وتجهيز خطط رعاية الطلاب في بداية العام الجامعي بمشاركة اغلب العاملين بكل ادارة من ادارات رعاية الطلاب لمعرفة ماهو مناسب وما يمكن تطبيقه خلال الفترة المستقبلية القادمة وفقا لوجهة نظر العاملين بمكاتب رعاية الطلاب وعرضها علي الإدارة العليا لاعتمادها والبدء في تنفيذها غير ان هذه الخطط لاتعتبر الخطة النهائية لتنفيذها حيث تتدخل الإدارة العليا سواء بالاضافة او الحذف او التعديل في تلك الخطط وذلك وفقا لوجهة نظر واتجاهات الإدارة العليا .

ونظرا لضعف الممارسات الادارية داخل مكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية نظرا لعدم الادراك الكافي من قبل الإدارة العليا بتطبيق التمكين الوظيفي، وعدم وجود خطة واضحة بالجامعة تهدف إلى تطبيق التمكين بكل آلياته حيث يعتمد في وضع خطط رعاية الطلاب علي الخطط السابقة ،علي الرغم من ان إعداد الخطط على أساس المشاركة لكل المستويات الإدارية المختلفة داخل الجامعة لا انه يتم تنفيذ او تعديل او الحذف لتلك الخطط من قبل الإدارة العليا دون الرجوع الي المرؤوسين وضعف تفويض السلطة لهم من قبل رؤسائهم في العمل الامر الذي يحد من حرية التفكير والقدرة على اتخاذ القرارات بحرية وفقاً لمتطلبات العمل .

**الإجابة علي التساؤل الثاني الذي ينص علي :**

**ما الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية؟**

جدول ( ١٠ )

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات  
المحور الثاني(الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين بالجامعة)(ن = ١٣٢)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا <sup>٢</sup>
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١١	تمثل مهام عملي معني وقيمة من وجهة نظر الزملاء في العمل .	٢٩	٩١	١٢	٢٨١	٧٠,٩٦	٧٨,٥٩
١٢	تسمح الادارة العليا بالقدرة علي اتخاذ القرار في الموافقة الطارئة .	١٦	١٠٥	١١	٢٦٩	٦٧,٩٣	١٢٧,١٤
١٣	أشعر أن عملي له جدوي ومنفعة كبري وذلك من خلال إحساسي بنظرة المجتمع العليا لي.	٣١	٩٧	٤	٢٩١	٧٣,٤٨	١٠٤,٠٥
١٤	يساعد العمل الذى أقوم به فى تحقيق الهدف العام للجامعة.	٩١	٤٠	١	٣٥٤	٨٩,٣٩	٩٢,٥٩
١٥	تساعدني واجبات وظيفتي فى التعامل بمهارة ودقة مع المشكلات الوظيفية التى تواجهني والتي تتطلب اهتماماً عاجلاً وفورياً .	١٦	٨٢	٣٤	٢٤٦	٦٢,١٢	٥٢,٩١
١٦	يهتم الرؤساء بمعرفة مشاعر العاملين نحو القرارات التى يتخذها .	١٠	١٧	١٠٥	١٦٩	٤٢,٦٨	١٢٧,٤١
١٧	يسمح لي باتخاذ قرارات تضمن لي تحقيق أفضل مستوي أداء متوقع .	١٢	١٠١	١٩	٢٥٧	٦٤,٩٠	١١١,٣٢
١٨	يشجع الرؤساء المرؤوسين على تقديم الاقتراحات غير التقليدية من أجل تحقيق المزيد من الفاعلية فى الأداء .	٢٦	٨٤	٢٢	٢٦٨	٦٧,٦٨	٥٤,٧٣
١٩	تسمح لي الإدارة العليا بحرية اختيار الإدارة التى أعمل بها وكذلك مجموعات العمل .	١٤	٣٠	٨٨	١٩٠	٤٧,٩٨	٦٨,٩١
٢٠	تخول لي الجامعة القدرة على تصحيح أخطاء الآخرين حتي ولو كانت مرتبطة بإدارة العليا .	١	٣٩	٩٢	١٧٣	٤٣,٦٩	٩٤,٩٥
٢١	أستطيع التغيير فى الوضع الحالي بما أملكه من قدرات ولتقمة الرؤساء في .	٤	٢٧	١٠١	١٦٧	٤٢,١٧	١١٦,٧٧
٢٢	تشجعني الإدارة العليا على دراسة اقتراحات وشكاوي العاملين وإفادتهم بالنتائج .	٤	٤٨	٨٠	١٨٨	٤٧,٤٧	٦٦,١٨
الدرجة الكلية للمحور					٢٨٥٣	٦٠,٠٤	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من جدول ( ١٠ ) :

- تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني (الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين بالجامعة) ما بين (٤٢,١٧% : ٨٩,٣٩%) .  
- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارة (١٤) وفي اتجاه الموافقة .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٥ ، ١٧ ، ١٨) وفي اتجاه الموافقة إلي حد ما .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (١٦ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٢) وفي اتجاه عدم الموافقة .

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارة (١٤) وفي اتجاه الموافقة مدي اقتناع العاملين بمكاتب رعاية الطلاب علي اهمية العمل المؤسسي وقدرة علي تحقيق اهدافه ومدي ايمانهم بقيمة العمل الذي يقومون به من اجل تحقيق اهداف الجامعة في اخراج مواطن صالح يخدم نفسه والمجتمع المحيط .

ان العمل بمكاتب رعاية الطلاب له قيمة جوهرية في خدمة ابناءنا الطلاب وهناك نظره ايجابية من جميع الزملاء بالجامعة الي قيمة ومكانت العمل التي تقوم به رعاية الطلاب من تنمية القدرات واشباع الرغبات وتلبية الاحتياجات للطلاب في مختلف الانشطة والمجالات ، كما تسمح بعض القيادات بالادارة العليا في تفويض السلطة للعاملين في مكاتب رعاية الطلاب وخاصة في المواقف الطارئة التي الاتحتاج الي تاجيل او تاخر في اتخاذ القرار وبذلك يشعر العاملين الذي فوضوا في اتخاذ القرار بما جدوى العمل وموقدرتهم علي نفع المجتمع المحيط وشعورهم بالسعادة لما يلقونه من نظره ايجابية من الجميع .

حيث ان الادارة العليا لا تسمح للعاملين بحرية اختيار الادارة ومجموعة العمل ويتم التعسف وسوء استخدام السلطة في توزيع العاملين وليس وفقا لرغباتهم وامكاناتهم ولكن وفقا للاهواء الشخصية ونظره الادارة العليا فقط دون الاهتمام برغبة العاملين بمكاتب رعاية الطلاب وبالتالي يتم اهمال مشاعر العاملين نحو تلك القرارات .

ما مقومات عملية التمكين وانعكاساتها علي الأداء المؤسسي بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ؟

جدول ( ١١ )

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثالث(مقومات عملية التمكين وانعكاساتها علي الأداء المؤسسي بالجامعة)(ن = ٣٢)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا <sup>٢</sup>
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٢٣.	يتم استخدام قواعد فرق العمل داخل الجامعة بحيث لا يتم أي عمل بشكل فردي .	٧	٤٩	٧٦	١٩٥	٤٩,٢٤	٥٤,٩٥
٢٤.	طبيعة اللوائح والقوانين تسهم في تجانس الأفكار والأهداف بيني وبين زملائي في العمل ورؤسائي المباشرين مما يمكننا من تكوين فرق عمل ناجحة	١٠	٣٤	٨٨	١٨٦	٤٦,٩٧	٧٢,٥٥
٢٥.	يساعد الهيكل التنظيمي على تطبيق مفهوم فرق العمل دون الوقوع في بعض المشكلات التنظيمية	١	٤٤	٨٧	١٧٨	٤٤,٩٥	٨٤,٠٥
٢٦.	يزودني رئيسي بالمعلومات عن مدي سلامة أدائي في العمل والأخطاء التي يجب تلاشيها .	٢٠	١٥	٩٧	١٨٧	٤٧,٢٢	٩٦,٠٥
٢٧.	يمكنني الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة من الإدارات الاخرى بسهولة ويسر ودون إجراءات روتينية معقدة .	٢٢	١٠١	٩	٢٧٧	٦٩,٩٥	١١٢,٦٨
٢٨.	نظم الحوافز المستخدمة بالجامعة تتناسب مع مستوي الأجور والحوافز في المؤسسات المماثلة	٣	١١	١١٨	١٤٩	٣٧,٦٣	١٨٧,٤١
٢٩.	ترتبط نظم الحوافز بمعايير تقييم الأداء الوظيفي التي تتبني الابتكار والإبداع والتجديد في العمل	-	١٠	١٢٢	١٤٢	٣٥,٨٦	٢٠٨,٥٥
٣٠.	يتم تعديل نظم المكافآت بما يتلائم مع متطلبات عمل كل فرد في الجامعة .	-	٧	١٢٥	١٣٩	٣٥,١٠	٢٢٤,٢٣
٣١.	يسمح الرئيس المباشر للعاملين بالتعبير عن آرائهم حتي ولو كانت مخالفة للقرارات المراد اتخاذها .	-	١٢	١٢٠	١٤٤	٣٦,٣٦	١٩٨,٥٥
٣٢.	تقابل كافة مقترحات الزملاء بشأن تطوير الأداء باستحسان من الرؤساء .	١٩	٩٢	٢١	٢٦٢	٦٦,١٦	٧٨,٥٩
٣٣.	تقوم الجامعة بتخطيط وتنفيذ الطرق الحديثة والمستمرة للتدريب والتعليم على مختلف المستويات التنظيمية .	٢	٣	١٢٧	١٣٩	٣٥,١٠	٢٣٤,٨٦
الدرجة الكلية للمحور					١٩٩٨	٤٥,٨٧	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من جدول ( ١١ ) :

. تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث فى عبارات المحور الثالث (مقومات عملية التمكين وانعكاساتها علي الأداء المؤسسي بالجامعة) ما بين ( ٣٥,١٠% : ٦٩,٩٥% ) .

. توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات ( ٢٧ ، ٣٢ ) وفي اتجاه الموافقة إلي حد ما .

. توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات ( ٢٣ ، ٢٤ ، ٢٥ ، ٢٦ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٣ ) وفي اتجاه عدم الموافقة .

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلي تميز العمل بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعة ببعض المرونه واليسر في التعامل والبعد نسبيا عن الاجراءات الروتينية والبيروقراطية السائدة في معظم المنظمات والهيئات الحكومية وبالتالي يتم الحصول علي المعلومات والبيانات اللازمة بطريقة سهلة وميسرة دون الاجراءات الروتينية المعقدة داخل الادارة الواحدة .

يرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن العمل داخل مكاتب رعاية الطلاب وفقا لقدرات وسلطات الرؤساء ورغبة الادارة العليا دون دون الاهتمام بقواعد فريق العمل بالاضافة الى الاثحة رعاية الطلاب تحتاج الي تعديل وتغير من اجل مواكبة متطلبات العصر والثورة التكنولوجية الهائلة لكي تتماشى مع ميول ورغبات واحتياجات ابناءنا الطلاب كما ان تعامل المعلومات بين الادارات المختلفة به صعوبة ويتطلب اجراءات روتينية بخلاف نظم العمل في الادارة الواحدة ، وانه في حالة وجود حوافز او مكافئات يتم وضعها وفقا للاهواء الشخصية ومدى تقرب العاملين من الادارة العليا دون وجود معايير ثابت وفقا للاداء الوظيفي والتي تبني علي الابتكار والابداع والتجديد في العمل ، كما ان هناك تعسف وعدم قدرة المرؤسيين عن التعبير عن اراءهم وخاصة في حاله مخالفة رائيهم للقرارات الصادرة من قبل الادارة العليا، ويجب علي الادارة العليا مواكبة العصر والتطورات الهائلة في العمل باحدث النظم واستخدام الاساليب الحديث للعمل بمكاتب رعاية الطلاب.



**الإجابة علي التساؤل الرابع الذي ينص علي :**

ما الآليات والاتجاهات الإدارية المتبعة لتطوير الأداء المؤسسي بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ؟

**جدول ( ١٢ )**

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات

المحور الرابع (الآليات والاتجاهات الإدارية المتبعة لتطوير

الأداء المؤسسي بالجامعة) (ن = ١٣٢)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا <sup>٢</sup>	
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
٣٤	يتم العمل بالتطوير بعيداً عن البيروقراطية .	١٠	٤٠	٨٢	١٩٢	٤٨,٤٨	٥٩,٤٥	
٣٥	يتم الاستفادة من نظام التقييم المتبع بمكاتب رعاية الطلاب في تحقيق الأهداف وتخطيط سياسات العمل .	٨	٣٢	٩٢	١٨٠	٤٥,٤٥	٨٥,٠٩	
٣٦	هناك تطوير مستمر للخطة والبرامج بمكاتب رعاية الطلاب لتتناسب مع التغيرات المعرفية والظروف المستقبلية .	١٤	٩	١٠٩	١٦٩	٤٢,٦٨	١٤٤,٣٢	
٣٧	تعطي الجامعة الفرص الكاملة للعاملين بمكاتب رعاية الطلاب بها على العمل الجماعي.	١٦	١٤	١٠٢	١٧٨	٤٤,٩٥	١١٤,٧٣	
٣٨	هناك نظام رقابة بالجامعة معتمد لكافة العمليات في كل المستويات الإدارية .	-	٣١	١٠١	١٦٣	٤١,١٦	١٢١,٦٨	
٣٩	هناك اتجاه عام نحو تطوير آليات العمل المؤسسي من خلال تبني اقتراحات العاملين تجاه البرامج والأنشطة المتاحة .	٣	٤١	٨٨	١٧٩	٤٥,٢٠	٨٢,٤١	
٤٠	تراعي سياسة الجامعة الإبداع والابتكار والتطوير في العمل.	٩	٤٢	٨١	١٩٢	٤٨,٤٨	٥٩,٠٥	
٤١	توضح الجامعة نقاط القوة والضعف في أنشطة إستراتيجيتها الحالية والمستقبلية .	٢١	١٩	٩٢	١٩٣	٤٨,٧٤	٧٨,٥٩	
٤٢	تتميز بيئة العمل بالجامعة بالوضوح من خلال توافر أنظمة معلوماتية حديثة .	١٤	١٩	٩٩	١٧٩	٤٥,٢٠	١٠٣,٤١	
الدرجة الكلية للمحور							١٦٢٥	٤٥,٥٩

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من جدول ( ١٢ ) :

- تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث فى عبارات المحور الرابع (الاليات والاتجاهات الإدارية المتبعة لتطوير الأداء المؤسسي بالجامعة) ما بين (٤١,١٦% : ٤٨,٧٤%) .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث فى جميع العبارات وفى اتجاه عدم الموافقة .

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن العمل داخل مكاتب رعاية الطلاب بالجامعات وخاصة فى القرارات الادارية الصادرة من الادارة العليا تتسم بالبيروقراطية ، وعدم مواكبة الخطط والبرامج الموضوعة مع التغيرات المستقبلية ، وضعف نظم الرقابة المتبع داخل الجامعات علي كافة المستويات ، حيث لا يوجد نظام رقابي معتمد لكافة العمليات فى كل المستويات الادارية، و هناك قصور فى تطوير اليات العمل المؤسسي داخل مكاتب رعاية الطلاب ، واهمال اقتراحات العاملين تجاه البرامج والانشطة المتاحة مما يقلل من الابداع والابتكار وتطوير العمل المؤسسي داخل الجامعة بالاضافة الي بيئة العمل بالجامعة غير واضحة والأنظمة المعلوماتية تحتاج الي تطوير وتحديث من اجل مواكبة متطلبات العصر الحديث والثورة التكنولوجية والمعلوماتية الهائلة فى العالم اجمع .

وهذا ما اشارت اليه دراسة " عبد الله مصطفى فرماوى" (٢٠١٣) ( ١١ ) حيث أشارت نتائجها إلى أن معايير المطابقة الموضوعية للأداء المؤسسي الإداري للهيئات الرياضية الأهلية والتي تضمنت أربعة محاور رئيسية تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه وصنع واتخاذ القرار ، وشملت تلك المعايير على (١٧٠) معياراً تم تطبيقها على عينة من خبراء الادارة العامة والإدارة الرياضية وحققت نسب اتفاق من الخبراء تراوحت بين ٨٦,٠٢% - ٩٣,٢٦% .

الإجابة علي التساؤل الخامس الذي ينص علي :

ما المعوقات التي تحد من تطوير الأداء المؤسسي بمكاتب رعاية الطلاب في ضوء مدخل تمكين العاملين ؟

جدول ( ١٣ )

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الخامس(المعوقات التي تحد من تطوير الأداء المؤسسي في ضوء مدخل تمكين العاملين) (ن = ١٣٢)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا <sup>٢</sup>
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٤٣	أساليب ومفاهيم التمكين الوظيفي غير واضحة ومحددة للعاملين داخل الجامعة .	١١٨	١١	٣	٣٧٩	٩٥,٧١	١٨٧,٤١
٤٤	هناك اعتقاد بأن مفهوم التمكين الوظيفي يناسب فقط أعمال القطاع الخاص وأنه غير قابل للتطبيق في قطاع الأعمال العام.	١٠٤	٢٠	٨	٣٦٠	٩٠,٩١	١٢٤,٣٦
٤٥	تعتمد الإدارة العليا بأن تطبيق التمكين الوظيفي يسهم في تقليل مكاناتهم في العمل وذلك من خلال اعتقادهم يفقد بعض الصلاحيات المرتبطة باتخاذ القرار .	١١٨	١١	٣	٣٧٩	٩٥,٧١	١٨٧,٤١
٤٦	الاعتقاد في أن مركزية السلطة هي التي تعطي قوة للمؤسسة يضعف من تطبيق التمكين الوظيفي داخل المؤسسات .	١٠٥	١٦	١١	٣٥٨	٩٠,٤٠	١٢٧,١٤
٤٧	نظام العمل الإداري بالجامعة مؤسس على دعائم تقليدية تقاوم التغيير الشامل الذي يتطلبه أسلوب التمكين الوظيفي .	١٠٠	٩	٢٣	٣٤١	٨٦,١١	١٠٩,١٤
٤٨	عدم كفاية الدعم المادي والمعنوي الذي يساند ويوفر فرص تطبيق التمكين الوظيفي في مجال الإدارة كالحوافز ومخصصات تدريب العاملين وغيرها .	١١٠	١١	١١	٣٦٣	٩١,٦٧	١٤٨,٥٠
٤٩	توجه الإدارة نحو الالتزام الصارم بتنفيذ اللوائح والقوانين لا يتيح لها فرصة التجديد والابتكار والتطوير .	١١٣	٧	١٢	٣٦٥	٩٢,١٧	١٦٢,٥٩
٥٠	التزام الجامعة بأسلوب الخطط السنوية الجامدة لا يدع مجالاً للتفكير وممارسة التمكين	١١٥	٩	٨	٣٧١	٩٣,٦٩	١٧١,٨٦

						الوظيفي .
١١٤,٦٨	٨٨,٦٤	٣٥١	١٥	١٥	١٠٢	٥١ تخوف الرؤساء من فقدان السلطة والنفوذ كنتيجة لسياسة التمكين الوظيفي .
٢٢٩,٦٤	٩٨,٤٨	٣٩٠	-	٦	١٢٦	٥٢ غياب التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل الذي يتعامل مع التحديات والمشاكل الإدارية من خلال رؤية ثابتة وإجمالية تعتمد على نظام اتصال شامل.
		٩٢,٣٥	٣٦٥٧	الدرجة الكلية للمحور		

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من جدول ( ١٣ ) :

- تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث فى عبارات المحور الخامس (المعوقات التى تحد من تطوير الأداء المؤسسي في ضوء مدخل تمكين العاملين) ما بين (٨٦,١١ % : ٩٨,٤٨ %) .  
توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة .

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن هناك الكثير من المعوقات التي تحد من تطوير الاداء المؤسسي في ضوء مدخل تمكين العاملين نظرا لعدم وضوح مفهوم التمكين الوظيفي لدي العاملين والاعتقاد الخاطى من قبل الادارة العليا بان التمكين الوظيفي يتناسب مع القطاع الخاص فقط دون العام، والفهم الخاطى للتمكين بانه يقلل من مكانة وقوة الادارة العليا نتيجة تفويض بعض الصلاحيات المرتبطة باتخاذ القرارات ، واعتقاد الادارة العليا ان المركزية في السلطة هي التي تعطي قوة للمؤسسة مما يقلل ويضعف تطبيق التمكين الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية ، وحيث ان نظم العمل الاداري بالجامعة يعتمد علي النظم التقليدية التي بدورها تقاوم وتحد من فكرة تطبيق اساليب ادارية حديثة ومنها التمكين الوظيفي التي تعمل علي تطوير المؤسسة الجامعية ، ونظرا لقلة الدعم المادي والمعنوي للعاملين بالجامعة الذي يحد فرصة تطبيق التمكين خلال مكاتب رعاية الطلاب بالمؤسسة الجامعية .

#### الاستخلاصات :

- ١ . ضعف الممارسات الإدارية المتبعة لتمكين العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية .
- ٢ . القصور في تطبيق الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية.
- ٣ . غياب مقومات عملية التمكين وانعكاساتها علي الأداء المؤسسي بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية .
- ٤ . انعدام الآليات والاتجاهات الإدارية المتبعة لتطوير الأداء المؤسسي بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية .
- ٥ . وجود العديد من المعوقات التي تحد من تطوير الأداء المؤسسي بمكاتب رعاية الطلاب في ضوء مدخل تمكين العاملين .

#### التوصيات :

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي :

- ١ . الوضع في الاعتبار أهمية مفهوم التمكين الإداري في الجامعات المصرية والتركيز على تطبيقه داخله لما له من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوي الفرد وبالتالي الارتقاء بالجامعة .
- ٢ . الدقة في اختيار الكفاءات الإدارية القائمة على العملية الإدارية داخل الجامعة لضمان فاعلية تحقيق أفضل النتائج من خلال القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة .
- ٣ . إنشاء إدارة مستقلة لإدارة الموارد البشرية داخل الجامعات المصرية .
- ٤ . الاهتمام بعملية تقييم فاعلية أساليب التمكين الوظيفي حتى يتم التأكد من نجاح العملية الإدارية داخل الجامعة .
- ٥ . ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالجامعات بتنفيذ دورات تدريبية للعاملين في جميع التخصصات وتخصيص ميزانية لذلك .
- ٦ . عقد اجتماعات دورية ومستمرة للعاملين بالجامعة لحثهم على انجاز الأعمال المنوطة بهم وكذلك الابتكارية في العمل مما يساعد على الارتقاء بمستوي الجامعة .

## المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١. أحمد ماهر : تطوير المنظمات ، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٩ م .
٢. حسن العلواني : إدارة المعرفة المفهوم والمداخل والنظرية ، المؤتمر العربي الثاني ، الأردن ، ٢٠٠٩ م .
٣. خولة خميس عبيد البند : أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٣ م .
٤. رضا المليجي : إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، عالم الكتب للطباعة والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٢ م .
٥. سالي على محمد : العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية بقطاع البترول ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٢ م .
٦. سعيد بن مرزوق العتيبي : تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري ، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة الإدارية وتنمية الموارد البشرية ، مسقط ، سلطنة عمان ، ١١ : ١٣ ديسمبر ٢٠٠٤ م .
٧. عادل عبد المنعم المسدي : أثر تمكين العاملين في وظائفهم على دافعيتهم للإنجاز ، مجلة كلية التجارة والبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، العدد ٢ ، ٢٠٠٣ م .
٨. عبد الباري محمد الظاهر ، عبد العزيز على مرزوق : تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج ، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج ، دراسات منطقة الجمرات ، ٢٠٠٥ م .

٩. عطية حسين أفندي : تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ م .
١٠. على محمود المبيض ، عمرو محمد أحمد عواد : محددات ونتائج تمكين العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات عين شمس ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد ١ ، يناير ٢٠٠٢ م .
١١. فيصل حسونة راضي : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٨ م .
١٢. نبيلة توفيق حسن الحضري ، مديحة عبد الهادي عبد الله : إدارة الموارد البشرية ، جامعة أسيوط ، كلية التجارة ، ٢٠٠٦ م .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

١٣. Ken Blanchard.et al: Empowerment takes marathon a minute "San Francisco: Berrett-Koehler publishers, ١٩٩٦.
١٤. Spreitzer.G.M : Psychological Empowerment in the Workplace : Dimensions . Measurement and Validation. Academy of Management Journal Vol. ٣٨.N".٥ .١٩٩٥.

## دراسة تحليلية لواقع التمكين الوظيفي للعاملين بالجامعات المصرية

ودوره في تطوير الأداء المؤسسي

\* د/ عبد المقصود معوض سلامة

يهدف البحث الحالي إلى القيام بدراسة تحليلية لواقع التمكين الوظيفي للعاملين بالجامعات المصرية ودوره في تطوير الأداء المؤسسي ، وذلك من خلال التعرف علي الممارسات الإدارية المتبعة لتمكين العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) ، يتمثل مجتمع البحث فى العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية والبالغ عددهم (١٨٨) فرداً ، وقد قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العمدية والبالغ قوامها (١٣٢) فرداً ولجمع البيانات استخدم الباحث تحليل الوثائق والسجلات استبيان واقع التمكين الوظيفي للعاملين بالجامعات المصرية ودوره في تطوير الأداء المؤسسي.

وكانت من أهم النتائج ضعف الممارسات الإدارية المتبعة لتمكين العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية والقصور في تطبيق الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية، وكانت من أهم التوصيات الوضع فى الاعتبار أهمية مفهوم التمكين الإداري فى الجامعات المصرية والتركيز على تطبيقه داخله لما له من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوي الفرد وبالتالي الارتقاء بالجامعة والدقة فى اختيار الكفاءات الإدارية القائمة على العملية الإدارية داخل الجامعة لضمان فاعلية تحقيق أفضل النتائج من خلال القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة.



**Analytical study of the status of job empowerment  
of Egyptian university workers And its role in  
developing institutional performance**

**\*Dr/ Abdul Maqsoud Moawad Salama**

---

---

The current research aims to conduct an analytical study of the reality of job empowerment for workers in Egyptian universities and its role in developing institutional performance, by identifying the administrative practices used to empower employees at student welfare offices in Egyptian universities.

The researcher used the descriptive method (the method of survey studies). The research community is represented by the employees of the student welfare offices in Egyptian universities, whose number is (١٨٨) individuals. The researcher selected the research sample by deliberate method, consisting of (١٣٢) individuals. To collect data, the researcher used the analysis of documents and records to question the reality of job empowerment for workers in Egyptian universities and its role in developing institutional performance.

Among the most important results were the weakness of the administrative practices used to empower the employees of the student welfare offices in Egyptian universities and the deficiencies in the application of the basic dimensions to empower the workers in the student welfare offices in Egyptian universities. Superior on improving the level of the individual and thus upgrading the university and accuracy in choosing administrative competencies based on the administrative process within the university to ensure the effectiveness of achieving the best results through the ability to make the right decisions.