

# الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي

Electronic Governance as An Approach to Achieve  
Administrative empowerment for workers in university  
youth care institutions

**دكتور محمود عبد الله محمد منصور**

مدرس بقسم التخطيط الإجتماعي

كلية الخدمة الإجتماعية جامعة حلوان



## المخلص:

استهدفت الدراسة تحديد مستوى استخدام الحوكمة الإلكترونية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، وتحديد مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، وتحديد أكثر أبعاد الحوكمة الإلكترونية ارتباطاً بتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، وتحديد العلاقة بين استخدام الحوكمة الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، وصولاً للآليات التخطيطية اللازمة لتفعيل استخدام الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، وقد اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي بطريقة الحصر الشامل للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان وعددهم (85) مفردة، وتشير نتائج الدراسة إلى صحة الفرض الرئيس للدراسة وفروضة الفرعية وهو " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الحوكمة الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي".

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة الإلكترونية، التمكين الإداري، مؤسسات رعاية الشباب الجامعي.

## Abstract

The study aimed to determine the level of use of e-governance in university youth care institutions, determine the level of administrative empowerment among employees in university youth care institutions, determine the most important dimensions of e-governance related to achieving administrative empowerment for employees in university youth care institutions, and determine the relationship between the use of e-governance and achieving administrative empowerment for employees in university youth care institutions, reaching the planning mechanisms necessary to activate the use of e-governance as an entry point to achieve administrative empowerment for employees in university youth care institutions. This study is a descriptive study, and it relied on the social survey method using the comprehensive census method for employees in the General Administration of Youth Care at Helwan University, numbering (85) individuals. The results of the study indicate the validity of the main hypothesis of the study and its sub-hypotheses, which is "There is a statistically significant relationship between the use of e-governance and achieving administrative empowerment for employees in university youth care institutions."

**Keywords:** E-governance, Administrative Empowerment, University Youth Care Institutions.

## أولاً: مشكلة الدراسة:

يشهد العصر الحديث تغيرات في مختلف جوانب الحياة الإنسانية، وكان للتطورات التكنولوجية الهائلة وتقدم وسائل الاتصالات وتقنية المعلومات دوراً بارزاً في هذه التغيرات (غنيم، 2004، ص5). والتي كان لها انعكاساتها الواضحة على كافة مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، مما جعل التنمية مرتبطة بشكل كبير بقدرة الدول على مواكبة هذا التقدم والاستفادة من إمكانياته (الشريف، 2014، ص4).

وقد أتاحت الثورة الرقمية الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للبلدان النامية فرصة للتقدم بخطى سريعة للحاق بالركب العالمي ومجاراته من خلال إقامة وبناء المنظومات المعلوماتية المتطورة وتهيئة كل مستلزماتها المادية والبشرية في إطار ما يسمى بالحوكمة الإلكترونية وذلك لتعزيز متطلبات وأهداف التنمية المستدامة وسد فجوة التنمية بينها وبين بلدان العالم المتقدم، إذ تتيح الحوكمة الإلكترونية القدرة على إدماج مبادئ العدالة الاجتماعية في البرامج التنموية والسياسات العامة من خلال تحديد الفجوات في سياسات تعتبر ذات أولوية، خاصة في النواحي الاجتماعية والصحية والخدماتية والثقافية وتعزيز التنسيق بينها للوصول إلى تنمية مستدامة (أبو حماد، 2019، ص34).

وتعد الحوكمة الإلكترونية أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تطوير العمل الإداري، ومدخلاً معاصراً لتطوير وتحديث المؤسسات ومواجهة مشكلات الإدارة التقليدية، وتحقيق العدالة والدقة والشفافية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة (عبد الفتاح، 2010، ص86). حيث أدى ظهورها إلى نقلة نوعية في أداء الأعمال وتجويد الخدمات للمستفيدين، وشكل ضغطاً على المؤسسات بضرورة سرعة التحول في أداء أعمالها وتغيير تقديم خدماتها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني (أبو حماد، 2019، ص 102).

حيث تبرز الحاجة للحوكمة الإلكترونية في تحقيق التبسيط الإداري وتحقيق أكبر قدر من الشفافية، فهي أسلوب جديد يستخدم المعلوماتية بهدف التقريب بين الحكومة والأفراد والمؤسسات، وتوفير المعلومات بشكل متكامل وسريع لجميع المسؤولين لترشيد عملية اتخاذ القرارات وتحسين الأداء، فيؤدي إلى إدارة رشيدة قائمة على الشفافية في التعامل الأمر الذي يحد من الفساد ويحقق المساواة (والي، 2018، ص 274-283).

وتعتبر الحوكمة الإلكترونية بمثابة الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد، وبمعنى آخر هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت، فالحوكمة الإلكترونية تقوم على مفهوم جديد ومتطور ومدخل إداري جديد لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمستفيدين في المؤسسات مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف للوقت والمال والجهد وتحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة (أبو حماد، 2019، ص 104).

كما تعد الحوكمة الإلكترونية خياراً استراتيجياً يستند إلى مجموعة من الأهداف تتمثل في رفع مستوى الأداء، واختصار الإجراءات الإدارية، وزيادة دقة البيانات والإنتاجية، وخفض التكلفة في الأداء، بالإضافة إلى مواكبة التطور التكنولوجي، وتسهم في رفع كفاءة العاملين، وتدعم النمو الاقتصادي من خلال نشر المعرفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأهيل إدارة تكنولوجيا المعلومات (Sharada & Vob, 2017). وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات وذلك من أجل تحسين العمل وزيادة الكفاءة وتحقيق الجودة العالية والتميز والتفاعل مع الأفراد لتحقيق أفضل الخدمات بأقل جهد وبشكل سريع وموفر للوقت (Muehlburger et al, 2019).

ولما كان الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن نجاح أو فشل أي مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول لذلك كان الاهتمام به وبتوجيهه وتحفيزه وتمكينه وتدريبه وتطوير إمكانياته وإعطائه الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية من الأمور التي تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمؤسسة، حيث يمثل التمكين البنية الأساسية التي تمكن الموظف من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفته وترسيخ روح المشاركة والتفاعل بينه وبين الموظفين ليشكل بذلك أحد الأعمدة التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التحديات والتطورات البيئية المختلفة (المهيرات، 2009، ص9).

ويعتبر التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبناها الإدارات المعاصرة فهو قائم على تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين ومنحهم حرية المشاركة في إتخاذ القرارات وتوسيع نطاق تفويض السلطة والتحفيز والتركيـز على أهمية العمل الجماعي وتوفير بيئة تنظيمية تساعد على تنمية سلوك العاملين وتحسين أدائهم ومنحهم القوة التي يحتاجونها للتصرف في المواقف واستثمار الفرص (أندراوس ومعاينة، 2008، ص75).

كما يعد التمكين الإداري من الأساليب الإدارية المعاصرة التي ترتقي بالموارد البشرية إلى مستويات راقية من التعاون، وروح الفريق، والثقة بالنفس والإبداع، والتفكير المستقل، وروح المبادرة (ملحم، 2006، ص12). كما يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها، وتحسين أداء القيادات الإدارية لديها فهو مهارة جديدة، وأسلوب فعال لتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتحسين أدائهم من خلال تنمية مهاراتهم وتزويدهم بالعلم والمعرفة والمعلومات ومنحهم السلطة والحرية والاستقلالية في العمل والثقة مما تجعلهم يشعرون بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية وتعزيز المشاركة في العمليات التنظيمية والإدارية (Sharif et al, 2013, pp:1620-1621).

ويركز التمكين الإداري على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس، وتوثيق العلاقة بين العاملين والإدارة، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بالتمكين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة (Pastor, 1996, pp5-7). حيث يعتبر التمكين الإداري من أهم الأساليب التي يجب أن تعتمد إدارة المؤسسة الجامعية لرفع الأداء الإداري للقيادات الإدارية والعاملين بها وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمؤسسة (جلاب والحسيني، 2013، ص15). فتميز الجامعات ونجاحها يتوقف على قدرتها على إحداث تحسينات وتغييرات تنظيمية في الهيكل التنظيمي، وفي السياسات، والثقافات المتبعة وتحسين أداء القيادات والعاملين بها (خليل، 2021، ص6).

ولقد تناولت العديد من الدراسات الحوكمة الإلكترونية أو التمكين الإداري وذلك

على النحو التالي:

### 1- الدراسات المرتبطة بالحوكمة الإلكترونية:

توصلت دراسة أدالتي وجورج (2019) Adalety & George إلى مجموعة من المعايير التي يجب أخذها في الاعتبار عند تنفيذ مشاريع الحوكمة الإلكترونية ومنها ثقافة الصيانة وخطة الاستدامة لهذه المشروعات وضمان مشاركة أصحاب المصلحة لضمان نجاحها، وخلصت هذه الدراسة إلى أن المراقبة والإشراف والتقييم المستمر لمشروعات الحوكمة الإلكترونية هو الضمانة الأساسية لنجاحها وخاصة في البلدان النامية.

كما توصلت دراسة أموتشي (2019) Amuche إلى أن اعتماد الحوكمة الإلكترونية في إدارة شؤون الوزارات بولاية إيبوني بنيجيريا يؤدي إلى تقديم الخدمات بشكل فعال في الدولة، فهي تساعد في تحديد وإعادة تحديد الرؤية والرسالة الحالية للحكومة، فضلا عن أن اعتماد الحوكمة الإلكترونية يحد من الفساد ويشجع المساءلة والشفافية.

وتوصلت دراسة (الدهشان، 2020) إلى مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق الحوكمة الإلكترونية منها تحديد أهداف الحوكمة الإلكترونية، وتحديد التشريعات السياسية والقانونية اللازمة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية، والموارد البشرية والمادية والمالية والقيادة الإدارية والبيئة التنظيمية للحكومة الإلكترونية، وعقد شراكة إلكترونية مع قطاعات الإنتاج والخدمات والرقابة في الحوكمة الإلكترونية.

وأوصت دراسة البلتاجي (2022) بضرورة صياغة رؤية واضحة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعة، يشترك فيها جميع أطراف العملية التعليمية من إداريين وأعضاء هيئة التدريس وطلاب، حتى تكون معبرة عن مضمونها وملزمة في تطبيقاتها لكل أطراف التفاعل، والتنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة الموجودة بالجامعة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية، وتوفير المخصصات المالية اللازمة للتحويل نحو الحوكمة الإلكترونية، وعمل نشرات توضيحية باستمرار نحو أهمية التحويل إلى الحوكمة الإلكترونية.

كما أوصت دراسة منصور وآخرون (2022) على ضرورة توفير أجهزة حاسوب كافية داخل المدارس الثانوية وتزويدها بخدمة إنترنت سريعة ومستمرة، وضرورة توفير كادر تعليمي مؤهل تكنولوجيا للانخراط في تطبيق الحوكمة الإلكترونية والعمل على توفير الموازنات الخاصة بتطبيق الحوكمة الإلكترونية في المدارس الثانوية.

وتوصلت دراسة هيكل (2022) إلى أن واقع الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة لأبعادها الأربعة (الشفافية - المسؤولية - المساءلة - الوعي الاجتماعي)، وأن هناك العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية منها ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ووجود قيادات جامعية لا تؤمن بالتطوير والتغيير، وجمود اللوائح والتشريعات الجامعية، وضعف المخصصات المالية اللازمة للتطوير.

وتوصلت نتائج دراسة أبو عيطة (2023) إلى ضرورة توفير الدعم المالي المناسب للتشجيع على استخدام الحوكمة الإلكترونية، والتزويد بأحدث أجهزة الحاسب الآلي، وتحسين البنية التحتية المعلوماتية بشكل مستمر، والتزويد ببرامج وتطبيقات رقمية تمكنهم من تقديم الخدمة بطريقة إلكترونية صالحة للإستخدام بشكل سهل، وضرورة إقامة دورات تدريبية متخصصة في مجال إستخدام الحاسب والشبكات.

وأوصت دراسة عمارة (2023) على ضرورة نشر ثقافة الحوكمة الإلكترونية داخل وخارج جامعة دمياط من خلال البرامج التدريبية، وورش العمل، والموقع الإلكتروني للجامعة، وبناء نظام واضح ومحدد ومتكامل لتفعيل الحوكمة الإلكترونية داخل جامعة دمياط من خلال وضع معايير واضحة ومحددة للأداء، وتحديث الأنظمة الإلكترونية بها، وإعادة الهيكلة الإدارية لجامعة دمياط بما يتناسب مع تفعيل مبادئ الحوكمة الإلكترونية وذلك من خلال إنشاء وحدة إدارية للحوكمة الإلكترونية، ومنح الجهات الرقابية الإستقلالية الإدارية عن الوحدات التنفيذية.

وتوصلت دراسة ليهيزا وآخرون (2023) Leheza et al إلى أن هناك نقصاً ملحوظاً في تدريب موظفي الهيئات الإدارية للدولة على تطبيق الحوكمة الإلكترونية، كما أكدت على أن التحول الرقمي للحكومة ووحدها لا يقتصر فقط على القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بل يتمثل في القدرة على التحول للحوكمة الإلكترونية وتطبيقها كجزء من رؤية واستراتيجية التنمية الوطنية للدولة ككل.

وأكدت دراسة رسول وآخرون (2024) على أهمية الحوكمة الإلكترونية في تفعيل الشفافية والمساءلة والمشاركة كأدوات لتطبيق الممارسات الادارية الحديثة وعلاقتها الايجابية بتعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسات التعليمية.

وأظهرت نتائج دراسة عبد الرحيم وداوود (2024) أن مستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد العينة جاء (متوسطاً)، كما أن مستوى معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد العينة جاء (مرتفعاً)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر تبعاً لمتغير (الدرجة الوظيفية)، وتبعاً لمتغير (المنصب الإداري).

## 2- الدراسات المرتبطة بالتمكين الإداري:

أما بالنسبة للدراسات المرتبطة بالتمكين الإداري فقد أكدت دراسة أبورمان (2016) Aburuman على ضرورة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل تمكين المشاركة ومبدأ تشكيل مجموعات العمل والعمل الجماعي واتخاذ القرارات الإدارية وإعداد بيئة العمل بشكل يدعم التمكين من خلال اعتماد التعاون والتنسيق فيما بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد والعمل على تمكين اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في صنع القرار، والعمل على وضع نظام الحوافز المالية والمعنوية للعاملين بشكل فعال.

كما أوصت دراسة السحيمات (2016) Al-Suhimat بضرورة الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري واعتماد السياسات والاجراءات التي تزيد من مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية التمكين الإداري من خلال عقد دورات تدريبية لموظفيهم لرفع أدائهم التنظيمي. وأظهرت نتائج دراسة ميستري (2017) Mestry والتي أجريت بجنوب إفريقيا أنه لا يوجد إعداد لمديري المدارس بجنوب إفريقيا لتولي المناصب القيادية والإدارية، ولا يتوفر سوى عدد قليل جداً من برامج التطور المهني أثناء الخدمة، وهناك حاجة ماسة لسلطات التعليم لتقديم التدريب الإلزامي، وبرامج التطوير لقادة المدارس لإدارة مدارسهم بنجاح.

وأكدت دراسة الشمري (2021) على أهمية تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم الإدارية، والاهتمام ببرامج التدريب المقدمة لهم، وبناء قاعدة بيانات تسهل عملية الاتصال والتواصل فيما بينهم. كما توصلت نتائج دراسة الحسيني (2021) إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الحوكمة الرشيدة والتمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية، مما يعني أنه كلما زادت درجة تطبيق أبعاد الحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية كلما زاد الإهتمام بتمكين المرأة إدارياً.

وتوصلت دراسة ابراهيم ومغاوري (2022) إلى أن معوقات التمكين الإداري للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية، تكمن في أن القيادات بالمستويات الإدارية العليا لا تعمل على تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأدنى، وقلة الإهتمام بتحسين الأداء والجودة من خلال الرقابة وتحديد المسؤولية والمهام داخل العمل الإداري، وعدم وجود خطة ثابتة لتدريب العاملين وتطوير مستواهم الفني والإداري بصفة مستمرة، مع قلة الاهتمام باستخدام أساليب تحفيزية مناسبة ومتنوعة بما يتناسب مع العاملين.

وأكدت دراسة جمعة (2022) على ضرورة عمل دورات تدريبية للعاملين خاصة بتطبيق التمكين الإداري داخل منظمات الرعاية الاجتماعية، مع ضرورة توفير المخصصات المالية المناسبة لتمكين العاملين من تقديم الخدمات للمستفيدين. كما أكدت دراسة العلي وعفيشات (2022) على فكرة التمكين الإداري القائم على منح وتفويض صلاحيات أوسع للعاملين والعمل على تدريبهم وتطوير معارفهم وتحفيزهم لما لها من أثر على زيادة دافعيتهم للعمل، وتعزيز قدراتهم، ورفع إنتاجيتهم بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفعالية.

وتوصلت دراسة النجار (2022) Al Naggار إلى ضرورة تعزيز العمل الجماعي وترسيخ التعاون وربط الحوافز المادية والمعنوية بمجموعة من المعايير الموضوعية لزيادة دافعية الموظفين تجاه العمل الجماعي، وزيادة فرص المشاركة في صنع السياسات، مع ضرورة بذل الجهود لإنشاء قنوات اتصال داخلية قوية تخدم مختلف المجالات الإدارية وتمكن العاملين من زيادة قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية.

وأوصت دراسة فايز (2023) بضرورة التوسع في منح الموظفين مزيداً من الحرية وسلطة اتخاذ القرار من خلال منحهم صلاحيات أوسع لإنجاز مهامهم الموكلة إليهم والعمل على خلق بيئة ثقافية وتنظيمية تشجع الإبداع والابتكار والتجديد وتقبل التغيير وتوسع إليه.

وتوصلت نتائج دراسة حلواني (2023) إلى أن جميع أبعاد التمكين الإداري وهي (اتخاذ القرار، التفويض، الحوافز، السلوك الإبداعي، النمو المهني والإداري) جاءت بدرجة متوسطة، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بطرح مفهوم التمكين الإداري ضمن دورات تدريبية وورش العمل التي تجريها وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها، وإلى تعزيز المشاركة الفاعلة لمديري المدارس الثانوية في اتخاذ وتنفيذ القرارات المرتبطة بوزارة التربية والتعليم، بالإضافة إلى ربط الإبداع والتميز بنظام حوافز أكثر فعالية، مع ضبط عملية التفويض بآليات لها طابع رسمي منهجي.

وتوصلت دراسة إمام وآخرون (2024) إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري الرقمي بوزارة ومديريات الشباب والرياضة منها المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار، وضعف الإمكانيات اللازمة من شبكات وأجهزة حاسوبية متطورة، وعدم توافر الكفاءات للتعامل مع نظم المعلومات المتاحة.

### تحليل واستنتاج من الدراسات السابقة:

- 1- اتفقت معظم الدراسات السابقة على أهمية استخدام وتفعيل الحوكمة الإلكترونية بكافة المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة حيث تسهم الحوكمة الإلكترونية في إيجاد مؤسسات قادرة على تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية والاستثمار الأمثل لمواردها المختلفة، مع ضمان حقوق ومصالح أفرادها في إطار من الإستقلالية والشفافية والالتزام بالقوانين والأنظمة التقنية المعمول بها.
- 2- اتفقت معظم الدراسات السابقة على أهمية تطبيق التمكين الإداري في كافة المؤسسات وخاصة الجامعية، لما له من تأثير كبير على تحقيق التطوير الإداري المستمر والإرتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين وخلق بيئة ثقافية وتنظيمية تشجع الإبداع والابتكار والتجديد وتقبل التغيير وتسعى إلى تحقيقه.
- 3- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجالها المكاني والبشري، حيث طبقت الدراسة على العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان وكذلك في هدفها وهو تحديد العلاقة بين استخدام الحوكمة الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي وهو ما لم يتم تناوله بالدراسات السابقة.
- 4- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة مشكلتها وتحديد منهجيتها وتصميم أداتها، وصياغة فرضياتها، وتحديد متغيراتها الرئيسية والفرعية، وتفسير نتائجها.

### ثانياً: صياغة مشكلة الدراسة:

أدت التغيرات المتسارعة الناتجة عن التطور التكنولوجي إلى تغييرات هائلة في حياة المجتمع البشري وفي عالم الإدارة والأعمال، انعكست مباشرة على الإدارة ومهامها وأدواتها، وأرغمتها على الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة تعتمد على الحوسبة ووسائل الإتصال الحديثة المرتكزة على تقنيات الإنترنت المتعددة، ومع هذه التطورات انتقلت الحوكمة المؤسسية من مفهومها التقليدي إلى الإدارة الحديثة والتي لها فلسفتها للوصول إلى الحكم الرشيد، فكانت الحوكمة الإلكترونية المتمثلة في تطبيق مبادئ الحكم الرشيد عبر وسائل التقنية متخذة من مكوناتها القائمة على الإدارة الإلكترونية والخدمات الإلكترونية والمشاركة الإلكترونية ووسائل الرقابة والتوجيه مرتكزات أساسية لتحقيقها.

حيث تمثل الحوكمة الإلكترونية إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي تم تداولها في المجال الإداري والتي أثبتت فعاليتها في بناء قيادة إدارية ذات كفاءة عالية قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، وتنمية العاملين مهنيًا واجتماعيًا وثقافيًا وتكنولوجياً فأصبح الاحتياج لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في إدارة المؤسسات ضرورة ملحة في مواجهة تحديات المستقبل لما يوفره من سهولة في العمليات الإدارية، ومساعدة العاملين في تحسين الكفاءة الإدارية والخدمات العامة في جميع الجوانب التي تقدمها المؤسسة.

من هنا تتضح أهمية الحوكمة الإلكترونية لمؤسسات رعاية الشباب الجامعي لضمان التطبيق العادل للوائح المؤسسة وإرساء مبادئ الشفافية في العمل الإداري، الأمر الذي يؤدي إلى حتمية التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي وزيادة قدراتهم على الوفاء بالمتطلبات التطويرية من خلال إيجاد نظام متكامل للعمل لا يشوبه أى صراعات ووضوح الأدوار والأهداف وكافة المعاملات المالية مما يساعدها على السمو والارتقاء بأهدافها.

وجاءت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين استخدام الحوكمة الإلكترونية بأبعادها (المشاركة، الشفافية، المساءلة، الإستقلالية) وتحقيق التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الإتصال الفعال، التدريب، تحفيز العاملين)، للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

هل هناك علاقة بين استخدام الحوكمة الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين المشاركة الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي؟
- هل هناك علاقة بين الشفافية الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي؟
- هل هناك علاقة بين المساءلة الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي؟
- هل هناك علاقة بين الإستقلالية الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي؟

### ثالثاً: أهمية الدراسة:

- 1- تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لانسجامها مع توجهات الدولة المصرية لتطبيق نظم ومفاهيم الحوكمة الإلكترونية وجهودها المبذولة لتطوير الإدارة والتخلص من البيروقراطية في الأداء.
- 2- تمثل الحوكمة الإلكترونية أداة هامة في تطوير أساليب العمل بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، وذلك من خلال الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة، ويأتي ذلك تماشياً مع رؤية مصر 2030 واتجاه الدولة نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية.
- 3- تكمن أهمية الدراسة في الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تحسين إمكانيات وخبرات ومهارات العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي مما يوفر للمؤسسة كوادر مؤهلة لتولي المناصب القيادية بها.
- 4- قد تفيد نتائج الدراسة المسؤولين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي على تطبيق الحوكمة الإلكترونية بها وبوحداتها الإدارية المختلفة من خلال معرفة إجراءات ذلك والمتطلبات اللازمة له.
- 5- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في لفت اهتمام المخططين والقائمين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في جامعة حلوان للعمل على نشر الحوكمة الإلكترونية بالجامعة، وتوفير البيئة المناسبة لتحسين الأداء المستمر للعاملين بها.

### رابعاً: أهداف الدراسة:

- 1- تحديد مستوى استخدام الحوكمة الإلكترونية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.
- 2- تحديد مستوى التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.
- 3- تحديد العلاقة بين استخدام الحوكمة الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.
- 4- تحديد المعوقات التي تواجه استخدام الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.
- 5- التوصل إلى آليات تخطيطية مقترحة لتنفيذ استخدام الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.

#### خامساً: فروض الدراسة:

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الحوكمة الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي".

#### وبينبق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.

#### سادساً: مفاهيم الدراسة:

#### (1) مفهوم الحوكمة الإلكترونية:

تعرف الحوكمة الإلكترونية وفقاً لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) على أنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز فعالية وكفاءة الإدارة العامة، مما يحسن من الشفافية والمساءلة (OECD, 2003, p. 23). ويعرفها ويست (West, 2005, p.12) بأنها "عملية استخدام الأدوات الرقمية لتحسين المساءلة والكفاءة والشفافية في القطاع الحكومي". كما يعرفها هيكس (Heeks, 2006, p. 39) على أنها "التطبيق الشامل للتقنيات الرقمية بهدف إدارة شفافة وتقديم خدمات عامة فعالة".

بينما يعرف (يوسف، 2007، ص28) الحوكمة الإلكترونية على أنها استخدام الحكومة لتكنولوجيا المعلومات بقصد توفير المعلومات وتقديم الخدمات لأفراد المجتمع وإشراكهم في تطبيق السياسات وإتخاذ القرارات وذلك بهدف الرفع من الشفافية.

ويعرف بانسال وآخرون (Bansal et al, 2012) الحوكمة الإلكترونية على أنها نظام إلكتروني يعمل على تسهيل وتحسين الشفافية، وتوفير معلومات سريعة ونشرها إلكترونياً وتحسين الكفاءة الإدارية والخدمات العامة في جميع أنشطة المؤسسة. ويعرفها سلام (Salam, 2013, p.9) على أنها عملية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العمليات الحكومية لتحقيق البساطة والأخلاقية والمساءلة والاستجابة والشفافية في العمل الإداري الحكومي.

ووفقاً لتقرير الأمم المتحدة (2016) فإن الحوكمة الإلكترونية تعرف على أنها "استغلال تكنولوجيا المعلومات لتحسين التفاعل بين الحكومة والمواطنين وتسهيل وصولهم إلى الخدمات" (United Nations, 2016, p. 12).

ويعرفها (أبو حماد، 2019، ص28) بأنها "أسلوب جديد لتقديم الخدمات للمواطن بهدف رفع كفاءة الأداء الحكومي وخفض الإجراءات الروتينية التقليدية التي يعاني منها المواطنون، وتوفير المعلومات والبيانات بطريقة سهلة للاستفادة من الثورة الرقمية، واختزال الجهد والوقت وتحقيق التنمية المكانية".

وبعد استقراء المفاهيم السابقة يمكن تعريف الحوكمة الإلكترونية إجرائياً وفقاً لهذه الدراسة بأنها: مجموعة من العمليات والإجراءات الرقمية التي تتيح لمؤسسات رعاية الشباب الجامعي تحسين جودة خدماتها، وتعزيز مشاركة العاملين بها، وزيادة مستوى الشفافية والمساءلة، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويتم قياسها من خلال الأبعاد التالية:

- المشاركة الإلكترونية: ويقصد بها إتاحة الفرصة للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي للمشاركة في صنع القرارات وإبداء الآراء والملاحظات والمقترحات المرتبطة بالعمل عبر الأدوات التكنولوجية المختلفة الخاصة بها.
- الشفافية الإلكترونية: وهي مجموعة الإجراءات التي تسمح بتدفق المعلومات وتداولها عبر المواقع والصفحات الإلكترونية المختلفة لمؤسسات رعاية الشباب الجامعي مما يتيح مراقبة الأداء وتحسين كفاءة وفعالية هذه المؤسسات.
- المساءلة الإلكترونية: وتشمل مجموعة الآليات الإلكترونية التي توضع وفق النظام الإلكتروني لمؤسسات رعاية الشباب والتي تسمح بمساءلة العاملين بها حول قيامهم بمسؤولياتهم فيما يتعلق بالجوانب المالية والإدارية.

- الإستقلالية الإلكترونية: وتتمثل في منح مؤسسات رعاية الشباب الجامعي القدرة على إتخاذ القرارات فيما يتعلق بالجوانب المالية والوظيفية والإدارية والتنظيمية مما يسهم في زيادة كفاءتها وتحسين عملياتها وتحقيق التميز في أدائها.

## (2) مفهوم التمكين الإداري:

يُعرف التمكين لغة حسب ما ورد في معجم لسان العرب أن التمكين يعني " القدرة والاستطاعة" و"مكن له في الشيء، أي جعل له عليه سلطاناً و (أمكنه) من الشيء، أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه" (ابن منظور، 1980، ص4250).

وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري، فقد عرفه موريل وميريديث (Murrel & Meredith, 2000) بأنه العملية التي يتم من خلالها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.

أما جوتش وستانلي (Goetsch & Stanley, 2001, p.199) فقد عرفا التمكين الإداري على أنه "تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة". ويعرفه (أفندي، 2003، ص 11) على أنه نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة. بينما يعرفه ساركر (Sarkar, 2009) بأنه تعزيز مشاركة العاملين في العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات من خلال منحهم الاستقلالية والقوة وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمكافآت.

كما يعرفه (جاد الرب، 2009، ص ص252-253) على أنه أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة تجاه العاملين، والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسئولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، بما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمؤسسة.

ويعرف ريبا وآخرون (Reppa et al., 2010, p.2) التمكين الإداري بأنه "مهارة إعطاء العاملين القوة على وضع الأهداف الخاصة بالعمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم ضمن حدود مسؤولياتهم". ويعرفه جوتش (Ghosh, 2013) على أنه عملية نقل السلطة للعاملين في المستوى الأدنى من الهرم التنظيمي.

بينما يري (هوارى وشرع، 2017، ص13) أن التمكين الإداري هو استراتيجية إدارية تقوم على نقل ومنح السلطة والمسئولية والصلاحيات من المديرين إلى التابعين للمشاركة في إتخاذ القرار.

أما (الكبيسي، 2019، ص136) فيعرف التمكين الإداري بأنه: "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم".  
وبعد استقراء المفاهيم السابقة يمكن تعريف التمكين الإداري إجرائياً وفقاً لهذه الدراسة بأنه مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تعزيز قدرات العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي من خلال تفويض السلطات والصلاحيات، وتطوير المهارات، وتعزيز المشاركة، الأمر الذي يسهم في تحسين الأداء الإداري بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، ويتم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

- تفويض السلطة: وهي الإجراءات التي يتم من خلالها منح العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي الثقة وحق التصرف واتخاذ القرارات لانجاز مهامهم الموكلة إليهم.
- الإتصال الفعال: ويتضمن حرية وصول العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي إلى كافة المعلومات داخل المؤسسة وتداولها ومشاركتها عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- تحفيز العاملين: وهي مجموعة الإجراءات التي تقوم بها مؤسسات رعاية الشباب الجامعي لتحسين الأداء لدى موظفيها وتشمل إجراءات التحفيز المادية والمعنوية.
- التدريب: وهو إكساب العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي المهارات والمعارف الضرورية التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بأفضل صورته ممكنة.

سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

(1) نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة وفقاً لأهدافها إلى نمط الدراسات الوصفية، فالدراسة الوصفية تعتمد على الوصف الكمي والكيفي لخصائص الظواهر المختلفة، وكذلك تتميز البحوث الوصفية بقدرتها على الوصف والتحليل لطبيعة القضايا والمشكلات المراد دراستها، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد مستوى استخدام الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.

(2) المنهج المستخدم: إتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان، وعددهم (85) مفردة.

### (3) مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني: تمثل المجال المكاني للدراسة في الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان. وترجع مبررات اختيار المجال المكاني للدراسة للأسباب التالية:  
- نظرا لأهمية الحوكمة الإلكترونية واتساقها مع فلسفة التحول الرقمي وإتخاذ جامعة حلوان خطوات إجرائية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية من خلال إنشاء وحدات نظم المعلومات والتحول الرقمي بالجامعة .  
- مشاركة كوادر من جامعة حلوان من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة بالبرنامج التدريبي الحوكمة الرقمية للقيادات والعاملين والمتعاملين مع وحدات نظم المعلومات والتحول الرقمي بالوزارات والمحافظات والهيئات العامة والذي نظم بالتعاون بين هيئة الرقابة الإدارية ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.  
- تساهم الحوكمة الإلكترونية في تعزيز قدرة الإدارة العامة لرعاية الشباب على تحقيق أهدافها ورفع كفاءتها.

(ب) المجال البشري: تمثل المجال البشري للدراسة في العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان وعددهم (85) مفردة.

(ج) المجال الزمني: تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة إجراء الدراسة الميدانية والتي بدأت في الفترة من 10 / 8 / 2024م إلى 20 / 9 / 2024م.

(4) أدوات الدراسة: تمثلت أدوات جمع البيانات في استبيان للعاملين حول الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، وتم تصميم الأداة وفقاً للخطوات التالية:

أ. قام الباحث بتصميم استبيان للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي وذلك بالرجوع إلى التراث النظري، والدراسات السابقة المرتبطة بقضية الدراسة.  
ب. اشتمل استبيان العاملين على البيانات الأولية، وأبعاد الحوكمة الإلكترونية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، وأبعاد التمكين الإداري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، والمعوقات التي تواجه استخدام الحوكمة الإلكترونية لتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، وآليات تخطيطية لتفعيل استخدام الحوكمة الإلكترونية لتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.

ج. اعتمد الباحث على الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على عدد (5) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (80%)، وتم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.

د. اعتمد الباحث في حساب ثبات الأداة على معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لعينة قوامها (10) مفردات من العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي مجتمع الدراسة، وبلغ معامل الثبات (0.968) وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.

### (5) تحديد مستوى استخدام الحوكمة الإلكترونية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي:

للحكم على مستوى استخدام الحوكمة الإلكترونية بمؤسسات 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 (3 - 1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (2/3 = 0.67) 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 رقم (1) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1- 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 1.68- 2.34
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 2.35- 3

### (6) 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: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وصدق الاتساق الداخلي، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل التحديد، ومعامل ارتباط بيرسون.

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف العاملين مجتمع الدراسة:

جدول رقم (2) يوضح وصف العاملين مجتمع الدراسة (ن=85)

م	المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	م	النوع	ك	%
1	السن	42	6	1	ذكر	49	57.6
2	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	16	6.5	2	أنثى	36	42.4
					المجموع	85	100
م	المؤهل العلمي	ك	%	م	الوظيفة	ك	%
1	مؤهل متوسط	2	2.4	1	كبير أخصائيين بدرجة مدير عام	10	11.8
2	مؤهل جامعي	55	64.7	2	مدير إدارة	7	8.2
3	دبلوم دراسات عليا	9	10.6	3	رئيس قسم	6	7.1
4	ماجستير	13	15.3	4	موظف	62	72.9
5	دكتوراه	6	7		المجموع	85	100
	المجموع	85	100				

يوضح الجدول السابق ما يلي:

- بلغ متوسط سن العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي (42) سنة، وانحراف معياري (6) سنوات تقريباً، وقد بلغ متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (16) سنة، وانحراف معياري (6.5) سنوات تقريباً، وقد يعكس ذلك مدى ما يتمتع به العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب الجامعي من خبرات، والتي يجب استثمارها في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية وتفعيل استخدام الحوكمة الإلكترونية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.
- أكبر نسبة من العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي ذكور بنسبة (57.6%)، بينما الإناث بنسبة (42.4%).
- أكبر نسبة من العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي حاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (64.7%)، يليها الحاصلين على ماجستير بنسبة (15.3%)، يليها الحاصلين على دبلوم دراسات عليا بنسبة (10.6%)، ثم الحاصلين على دكتوراه بنسبة (7%)، وأخيراً الحاصلين على مؤهل متوسط بنسبة (2.4%)، وقد يعكس ذلك ما تملكه مؤسسات رعاية الشباب الجامعي من عاملين يملكون خبرات ومؤهلات تعليمية عالية، وحرص إدارة الجامعة على تشجيع العاملين على استكمال دراساتهم العليا في تخصصاتهم المختلفة الأمر الذي يعكس على تطوير مستوى الأداء بهذه المؤسسات.
- أكبر نسبة من العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي موظفين بنسبة (72.9%)، يليها كبير أخصائيين بدرجة مدير عام بنسبة (11.8%)، ثم مدير إدارة بنسبة (8.2%)، وأخيراً رئيس قسم بنسبة (7.1%).

المحور الثاني: أبعاد استخدام الحوكمة الإلكترونية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي:  
 (1) المشاركة الإلكترونية:

جدول رقم (3) يوضح مستوى المشاركة الإلكترونية (ن=85)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	الترتيب		
		لا		إلى حد ما		نعم					
		%	ك	%	ك	%	ك				
1	يتم الإعلان عن الخدمات التي تقدمها الإدارة العامة لرعاية الشباب عبر موقعها الإلكتروني	49	57.6	24	28.2	12	14.1	2.44	.73	1	
2	يتم مشاركة أنشطة الإدارة العامة لرعاية الشباب عبر موقعها الإلكتروني	48	56.5	25	29.4	12	14.1	2.42	.73	2	
3	يوجد تواصل إلكتروني بين العاملين والمستفيدين من خدمات الإدارة العامة لرعاية الشباب	37	43.5	33	38.8	15	17.6	2.26	.74	5	
4	يشارك العاملون إلكترونياً في وضع خطط العمل بالإدارة العامة لرعاية الشباب	38	44.7	33	38.8	14	16.5	2.28	.73	4	
5	يشارك العاملون إلكترونياً في مناقشة المشكلات التي تواجه الإدارة العامة لرعاية الشباب	41	48.2	32	37.6	12	14.1	2.34	.71	3	
6	يشارك العاملون إلكترونياً في اتخاذ القرارات المرتبطة بالإدارة العامة لرعاية الشباب	35	41.2	32	37.6	18	21.2	2.20	.76	7	
7	يشارك العاملون في التعبير عن آرائهم فيما تقدمه الإدارة العامة لرعاية الشباب من خدمات	35	41.2	34	40	16	18.8	2.22	.74	6	
البعد ككل								2.30	.58	مستوى متوسط	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المشاركة الإلكترونية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي كما يحددها العاملان "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.30)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يتم الإعلان عن الخدمات التي تقدمها الإدارة العامة لرعاية الشباب عبر موقعها الإلكتروني بمتوسط حسابي (2.44)، وجاء بالترتيب الثاني يتم مشاركة أنشطة الإدارة العامة لرعاية الشباب عبر موقعها الإلكتروني بمتوسط حسابي (2.42)، ثم جاء في الترتيب الثالث يشارك العاملون إلكترونياً في مناقشة المشكلات التي تواجه الإدارة العامة لرعاية الشباب بمتوسط

حسابي (2.34)، وجاء في نهاية الترتيب يشارك العاملين إلكترونياً في اتخاذ القرارات المرتبطة بالإدارة العامة لرعاية الشباب بمتوسط حسابي (2.20). وقد يعكس ذلك أن مستوي المشاركة الإلكترونية بالإدارة العامة لرعاية الشباب ليست على المستوى المأمول مما يتطلب ضرورة اهتمامها بتعزيز المشاركة وحرية إبداء الرأي، وإرساء قاعدة التشاور ومشاركة العاملين في وضع خطط العمل ومناقشة المشكلات التي تواجههم وصنع وإتخاذ القرارات التي تخدم الإدارة وتخدم مصالحهم وتعزز الثقة لديهم. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Adalety & George, 2019)، ودراسة (البلتاجي، 2022)، ودراسة (عبد الرحيم ودوود، 2024).

## (2) الشفافية الإلكترونية:

### جدول رقم (4) يوضح مستوى الشفافية الإلكترونية (ن=85)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	.67	2.29	12.9	11	44.7	38	42.4	36	تنشر الإدارة العامة لرعاية الشباب الكترونياً الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي لها	1
5	.68	2.28	12.9	11	45.9	39	41.2	35	تعلم الإدارة العامة لرعاية الشباب الكترونياً عن معايير اختيار القيادات الإدارية بها	2
7	.81	2.16	25.9	22	31.8	27	42.4	36	تنشر الإدارة العامة لرعاية الشباب بياناتها المالية عبر موقعها الإلكتروني	3
6	.71	2.28	15.3	13	41.2	35	43.5	37	تنشر الإدارة العامة لرعاية الشباب تقريراً سنوياً عن أداءها عبر موقعها الإلكتروني	4
3	.77	2.31	18.8	16	31.8	27	49.4	42	تعلم الإدارة العامة لرعاية الشباب إلكترونياً عن لائحة العقوبات الخاصة بالعاملين بها	5
2	.72	2.32	15.3	13	37.6	32	47.1	40	تحرص الإدارة العامة لرعاية الشباب على نشر تقارير اجتماعاتها الدورية إلكترونياً	6
1	.71	2.44	12.9	11	30.6	26	56.5	48	يوجد آلية الكترونية واضحة لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب	7
مستوى متوسط	.59	2.29	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الشفافية الإلكترونية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي كما يحددها العاملين "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.29)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يوجد آلية إلكترونية واضحة لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بمتوسط حسابي (2.44)، وجاء بالترتيب الثاني تحرص الإدارة العامة لرعاية الشباب على نشر تقارير اجتماعاتها الدورية إلكترونياً بمتوسط حسابي (2.32)، ثم جاء في الترتيب الثالث تعلن الإدارة العامة لرعاية الشباب إلكترونياً عن لائحة العقوبات الخاصة بالعاملين بها بمتوسط حسابي (2.31)، وجاء في نهاية الترتيب تنشر الإدارة العامة لرعاية الشباب بياناتها المالية عبر موقعها الإلكتروني بمتوسط حسابي (2.16)، ويعكس ذلك أن مستوى الشفافية الإلكترونية بالإدارة العامة لرعاية الشباب ليست على المستوى المأمول، وهذا يؤكد على ضرورة زيادة الاهتمام بمجال الشفافية الإلكترونية من خلال استخدام التكنولوجيا التي تتيح المجال لتعزيز هذا الأمر، مع التأكيد على أهمية الإفصاح عن البيانات المالية وغير المالية والإجراءات المتبعة داخل الإدارة مع توضيح معايير اختيار القيادات الإدارية بها، ونشر التقارير السنوية عن أداؤها. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Amuche, 2019)، ودراسة (رسول وآخرون، 2024)، ودراسة (عبد الرحيم وداوود، 2024).

### (3) المساءلة الإلكترونية:

#### جدول رقم (5) يوضح مستوى المساءلة الإلكترونية (ن=85)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	.82	2.36	22.4	19	18.8	16	58.8	50	توفر الإدارة العامة لرعاية الشباب نظاماً إلكترونياً للشكاوى	1
2	.80	2.31	21.2	18	27.1	23	51.8	44	يتوفر بالإدارة العامة لرعاية الشباب نظام إلكتروني للحضور والانصراف	2
3	.74	2.27	17.6	15	37.6	32	44.7	38	تعلن الإدارة العامة لرعاية الشباب إلكترونياً عن القواعد والأسس المتبعة في اتخاذ القرارات	3
4	.73	2.25	17.6	15	40	34	42.4	36	توفر الإدارة العامة لرعاية الشباب توصيف إلكتروني واضح لجميع الوظائف يتم المساءلة في ضوئه	4

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
7	.73	2.12	21.2	18	45.9	39	32.9	28	يوجد بالإدارة العامة لرعاية الشباب نظام تقييم ومتابعة إلكتروني يتم تحديثه بشكل دوري	5
6	.72	2.16	18.8	16	45.9	39	35.3	30	تطبق الإدارة العامة لرعاية الشباب نظام المساءلة على جميع العاملين دون تمييز	6
4	.67	2.26	12.9	11	48.2	41	38.8	33	تعلم الإدارة العامة لرعاية الشباب إلكترونيا عن لائحة الحقوق والواجبات الخاصة بالعاملين	7
مستوى متوسط	.62	2.24	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المساءلة الإلكترونية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي كما يحددها العاملون "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.24)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول توفر الإدارة العامة لرعاية الشباب نظاماً إلكترونياً للشكاوى بمتوسط حسابي (2.36)، وجاء بالترتيب الثاني تحرص الإدارة العامة لرعاية الشباب على نشر تقارير اجتماعاتها الدورية إلكترونياً بمتوسط حسابي (2.31)، ثم جاء في الترتيب الثالث تعلن الإدارة العامة لرعاية الشباب إلكترونياً عن القواعد والأسس المتبعة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (2.27)، وجاء في نهاية الترتيب يوجد بالإدارة العامة لرعاية الشباب نظام تقييم ومتابعة إلكتروني يتم تحديثه بشكل دوري بمتوسط حسابي (2.12)، وقد يعكس ذلك أن مستوي المساءلة الإلكترونية بالإدارة العامة لرعاية الشباب ليست على المستوى المأمول، مما يتطلب ضرورة تعزيز المحاسبة والمساءلة لكافة العاملين دون تمييز، مع وضع نظام إلكتروني موضوعي وعادل لمساءلة العاملين، مع تحري العدالة في المساءلة والمحاسبة بما يحقق الرضا للعاملين ويساعدهم على تحسين أدائهم وتطويره. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Adalety & George, 2019)، ودراسة (Amuche, 2019)، ودراسة (هيكل، 2022)، ودراسة (رسول وآخرون، 2024).

(4) الإستقلالية الإلكترونية:

جدول رقم (6) يوضح مستوى الإستقلالية الإلكترونية (ن=85)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
5	.60	2.40	5.9	5	48.2	41	45.9	39	تتمتع الإدارة العامة لرعاية الشباب بالاستقلالية في إدارة مواردها البشرية	1
6	.72	2.31	15.3	13	38.8	33	45.9	39	تتمتع الإدارة العامة لرعاية الشباب بالاستقلالية في إدارة مواردها المالية	2
7	.65	2.26	11.8	10	50.6	43	37.6	32	تتمتع الإدارة العامة لرعاية الشباب بالاستقلالية في اتخاذ القرارات الإدارية	3
4	.62	2.41	7.1	6	44.7	38	48.2	41	تمنح الإدارة العامة لرعاية الشباب العاملين الإستقلالية في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم	4
3	.50	2.45	-	-	55.3	47	44.7	38	تمتلك الإدارة العامة لرعاية الشباب صلاحية تحديد أعداد المستفيدين من خدماتها	5
2	.58	2.46	4.7	4	44.7	38	50.6	43	تشجع الإدارة العامة لرعاية الشباب العاملين على طرح أفكار جديدة في مجال العمل	6
1	.59	2.51	4.7	4	40	34	55.3	47	تتمتع الإدارة العامة لرعاية الشباب بحرية تصميم برامجها وأنشطتها المختلفة	7
مستوى مرتفع	.47	2.39	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الإستقلالية الإلكترونية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي كما يحددها العاملين "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.39)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تتمتع الإدارة العامة لرعاية الشباب بحرية تصميم برامجها وأنشطتها المختلفة بمتوسط حسابي (2.51)، وجاء بالترتيب الثاني تشجع الإدارة العامة لرعاية الشباب العاملين على طرح أفكار جديدة في مجال العمل بمتوسط حسابي (2.46)، ثم جاء في الترتيب الثالث تمتلك الإدارة العامة لرعاية الشباب صلاحية تحديد أعداد المستفيدين من خدماتها بمتوسط حسابي (2.45)، وجاء في نهاية الترتيب تتمتع الإدارة العامة لرعاية الشباب بالاستقلالية في اتخاذ القرارات الإدارية بمتوسط حسابي (2.26)، وقد يعكس ذلك ضرورة الاهتمام بوضع

القوانين واللوائح التي تنظم ممارسة الاستقلالية الإلكترونية بالإدارة العامة لرعاية الشباب، مع منحها صلاحيات إدارة مواردها المالية والبشرية وإتخاذ القرارات الإدارية وإنجاز معاملتها الإلكترونية، وتوفير البنية الأساسية اللازمة لتطبيق الاستقلالية الإلكترونية كتوفير الأجهزة الحاسوبية والبرمجيات والاتصالات السريعة بالإنترنت. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الدهشان، 2020)، ودراسة (البلتاجي، 2022)، ودراسة (عمارة، 2023).

▪ مستوى أبعاد استخدام الحوكمة الإلكترونية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي:  
 جدول رقم (7) يوضح مستوى أبعاد استخدام الحوكمة الإلكترونية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي ككل (ن=85)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	المشاركة الإلكترونية	2.30	.58	متوسط	2
2	الشفافية الإلكترونية	2.29	.59	متوسط	3
3	المساءلة الإلكترونية	2.24	.62	متوسط	4
5	الإستقلالية الإلكترونية	2.39	.47	مرتفع	1
	أبعاد الحوكمة الإلكترونية ككل	2.31	.45	مستوى متوسط	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى أبعاد استخدام الحوكمة الإلكترونية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي ككل كما يحددها العاملين "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.31)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الإستقلالية الإلكترونية بمتوسط حسابي (2.39)، وجاء بالترتيب الثاني المشاركة الإلكترونية بمتوسط حسابي (2.30)، والترتيب الثالث الشفافية الإلكترونية بمتوسط حسابي (2.29)، وأخيراً الترتيب الرابع المساءلة الإلكترونية بمتوسط حسابي (2.24)، وقد يعكس ذلك ضرورة الاهتمام بوضع خطة لبناء وتفعيل استخدام الحوكمة الإلكترونية بجامعة حلوان وخاصة الإدارة العامة لرعاية الشباب وذلك لأهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي بهدف النهوض بهذه المؤسسات، وتحسين مستوى الأداء الإداري والقيادي بها، الأمر الذي يساهم في اختصار الوقت والجهد في الأعمال الإدارية المختلفة مما يحقق الإصلاحات الإدارية المنشودة ومن ثم النهوض بالجامعة ككل. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (البلتاجي، 2022)، ودراسة (هيكل، 2022)، ودراسة (أبو عيطه، 2023)، ودراسة (عبد الرحيم وداوود، 2024).

المحور الثالث: أبعاد التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي:  
 (1) تفويض السلطة:

جدول رقم (8) يوضح مستوى تفويض السلطة (ن=85)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
3	.60	2.42	5.9	5	45.9	39	48.2	41	تمتلك الإدارة العامة لرعاية الشباب استراتيجية واضحة لتفويض السلطة	1
4	.60	2.40	5.9	5	48.2	41	45.9	39	تناسب الصلاحيات الممنوحة للعاملين مع طبيعة المهام الموكلة إليهم	2
5	.55	2.39	3.5	3	54.1	46	42.4	36	يتمتع العاملون بدرجة عالية من الحرية عند أداء مهامهم الوظيفية	3
2	.62	2.44	7.1	6	42.4	36	50.6	43	تمنح الإدارة العامة لرعاية الشباب العاملين السلطة في التعامل مع مشكلات العمل دون الرجوع للقيادات العليا	4
6	.65	2.39	9.4	8	42.4	36	48.2	41	تمنح الإدارة العامة لرعاية الشباب المرونة الكافية للعاملين لإنجاز أعمالهم	5
1	.61	2.51	5.9	5	37.6	32	56.5	48	يشترك العاملون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المطلوب تنفيذها	6
متوسط	.57	2.28	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى تفويض السلطة لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي كما يحددها العاملين "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.28)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يشارك العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المطلوب تنفيذها بمتوسط حسابي (2.51)، وجاء بالترتيب الثاني تمنح الإدارة العامة لرعاية الشباب العاملين السلطة في التعامل مع مشكلات العمل دون الرجوع للقيادات العليا بمتوسط حسابي (2.44)، ثم جاء في الترتيب الثالث تمتلك الإدارة العامة لرعاية الشباب استراتيجية واضحة لتفويض السلطة بمتوسط حسابي (2.42)، وجاء في نهاية الترتيب تمنح الإدارة العامة لرعاية الشباب المرونة الكافية للعاملين لإنجاز أعمالهم بمتوسط حسابي (2.39)، وقد يعكس ذلك ضرورة الاهتمام بوضع استراتيجية واضحة لتفويض السلطة بالإدارة العامة لرعاية الشباب، مع

إعطاء العاملين الصلاحيات الكافية للقيام بالأعمال الموكلة إليهم، والمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المطلوب تنفيذها من جانبهم. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Aburuman, 2016)، ودراسة (ابراهيم ومغاوري، 2022)، ودراسة (العلي وعفيشات، 2022)، ودراسة (فايز، 2023).

## (2) الإتصال الفعال:

### جدول رقم (9) يوضح مستوى الإتصال الفعال (ن=85)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
3	.64	2.41	8.2	7	42.4	36	49.4	42	تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة	1
2	.58	2.46	4.7	4	44.7	38	50.6	43	يتوفر بالإدارة العامة لرعاية الشباب نظام معلومات فعال وكفء	2
6	.65	2.32	10.6	9	47.1	40	42.4	36	توجد قنوات اتصال فعالة بين المسؤولين والعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب	3
5	.65	2.38	9.4	8	43.5	37	47.1	40	توفر الإدارة بيئة تكنولوجية تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم	4
1	.54	2.47	2.4	2	48.2	41	49.4	42	تتميز تعليمات وإجراءات العمل في الإدارة بالوضوح	5
4	.60	2.40	5.9	5	48.2	41	45.9	39	يتم تبادل المعلومات بشكل جيد بين الإدارة والإدارات الأخرى	6
مستوى متوسط	.61	2.26	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الإتصال الفعال لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي كما يحددها العاملين "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.26)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تتميز تعليمات وإجراءات العمل في الإدارة بالوضوح بمتوسط حسابي (2.47)، وجاء بالترتيب الثاني يتوفر بالإدارة العامة لرعاية الشباب نظام معلومات فعال وكفء بمتوسط حسابي (2.46)، ثم جاء في الترتيب الثالث تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة بمتوسط حسابي (2.41)، وجاء في نهاية الترتيب توجد قنوات اتصال فعالة بين المسؤولين والعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بمتوسط حسابي

(2.32)، وقد يعكس ذلك أن مستوى الإتصال الفعال بالإدارة العامة لرعاية الشباب ليست على المستوى المطلوب مما يتطلب الاهتمام بوضع نظام معلومات فعال وكفاء، مع توفير بيئة تكنولوجية مناسبة لتبادل المعلومات وتسهيل عملية الاتصال بين الإدارات المختلفة وبين العاملين وبعضهم البعض. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الشمري، 2021)، ودراسة (الحسيني، 2021)، ودراسة (Al Naggar, 2022).

### (3) التدريب:

### جدول رقم (10) يوضح مستوى التدريب (ن=85)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	.62	2.40	7.1	6	45.9	39	47.1	40	تهتم الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	1
3	.67	2.38	10.6	9	41.2	35	48.2	41	توجد خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات العاملين	2
6	.68	2.24	14.1	12	48.2	41	37.6	32	تعقد الإدارة العامة لرعاية الشباب دورات تدريبية لزيادة مهارات العاملين بها	3
1	.62	2.51	7.1	6	35.3	30	57.6	49	تتناسب البرامج التدريبية للعاملين مع قدراتهم المهنية	4
4	.64	2.28	10.6	9	50.6	43	38.8	33	توفر الإدارة العامة لرعاية الشباب فرصاً متساوية للتدريب لجميع العاملين	5
5	.66	2.28	11.8	10	48.2	41	40	34	تحرص الإدارة على تقييم الدورات التدريبية لمعرفة مدى الاستفادة منها	6
مستوى متوسط	.61	2.20	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى التدريب لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي كما يحددها العاملين "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.20)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تتناسب البرامج التدريبية للعاملين مع قدراتهم المهنية بمتوسط حسابي (2.51)، وجاء بالترتيب الثاني تهتم الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بمتوسط حسابي (2.40)، ثم جاء في الترتيب الثالث توجد خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات العاملين بمتوسط حسابي (2.38)، وجاء في نهاية الترتيب تعقد الإدارة العامة لرعاية الشباب دورات تدريبية لزيادة مهارات العاملين بها بمتوسط حسابي (2.24)، وتعكس هذه النتائج ضرورة

الاهتمام بوضع خطة ثابتة لتدريب العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب وتطوير مستواهم الفني والإداري بصفة مستمرة، وعقد دورات تدريبية للعاملين لرفع أدائهم التنظيمي، واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Al-Suhimat, 2016)، ودراسة (Mestry, 2017)، ودراسة (الشمري، 2021)، ودراسة (جمعة، 2022)، ودراسة (حلواني، 2023).

(4) تحفيز العاملين:

جدول رقم (11) يوضح مستوى تحفيز العاملين (ن=85)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		نعم		إلى حد ما		لا					
		ك	%	ك	%	ك	%				
1	يحقق نظام الحوافز المعمول به بالإدارة العدالة للجميع	43	50.6	32	37.6	10	11.8	2.39	.69	2	
2	يلبي نظام الحوافز في الإدارة تطلعات واحتياجات العاملين	39	45.9	34	40	12	14.1	2.32	.71	4	
3	تناسب الحوافز الممنوحة للعاملين مع مستوى إنجازهم	36	42.4	33	38.8	16	18.8	2.24	.75	6	
4	تعد كفاءة العاملين معياراً أساسياً للترقية في العمل	43	50.6	36	42.4	6	7.1	2.44	.62	1	
5	تقدر الإدارة جهود العاملين وإنجازاتهم المهنية في العمل	35	41.2	45	52.9	5	5.9	2.35	.59	3	
6	تلقى المبادرات والأفكار الإبداعية للعاملين التشجيع والدعم المناسب	34	40	43	50.6	8	9.4	2.31	.63	5	
مستوى متوسط		البعد ككل						2.18	.63	مستوى متوسط	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى تحفيز العاملين لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي كما يحددها العاملين "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.18)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تعد كفاءة العاملين معياراً أساسياً للترقية في العمل بمتوسط حسابي (2.44)، وجاء بالترتيب الثاني يحقق نظام الحوافز المعمول به بالإدارة العدالة للجميع بمتوسط حسابي (2.39)، ثم جاء في الترتيب الثالث تقدر الإدارة جهود العاملين وإنجازاتهم المهنية في العمل بمتوسط حسابي (2.35)، وجاء في نهاية الترتيب تتناسب الحوافز الممنوحة للعاملين مع مستوى إنجازهم بمتوسط حسابي (2.24)، وقد يعكس ذلك ضرورة العمل على وضع نظام

للحوافز المالية والمعنوية للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب وتقدير انجازاتهم من قبل المديرين والمشرفين، وربط الحوافز المادية والمعنوية بالإبداع والتميز وكذلك بمجموعة من المعايير الموضوعية لزيادة دافعيتهم تجاه العمل الجماعي، وزيادة فرص مشاركتهم في صنع القرارات داخل الإدارة. واتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (Aburuman, 2016)، ودراسة (العلي وعفيشات، 2022)، ودراسة (Al Naggar, ) (2022).

مستوى أبعاد التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي:

جدول رقم (12) يوضح مستوى أبعاد التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي ككل (ن=85)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تفويض السلطة	2.28	.57	متوسط	1
2	الإتصال الفعال	2.26	.61	متوسط	2
3	التدريب	2.20	.61	متوسط	3
5	تحفيز العاملين	2.18	.63	متوسط	4
	أبعاد التمكين الإداري ككل	2.23	.57	مستوى متوسط	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى أبعاد التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات

رعاية الشباب الجامعي ككل كما يحددها العاملان "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.23)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تفويض السلطة بمتوسط حسابي (2.28)، وجاء بالترتيب الثاني الإتصال الفعال بمتوسط حسابي (2.26)، والترتيب الثالث التدريب بمتوسط حسابي (2.20)، وأخيراً الترتيب الرابع تحفيز العاملين بمتوسط حسابي (2.18)، ويرجع الباحث هذه النتائج إلى حاجة الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان إلى ضرورة الاهتمام بتطبيق التمكين الإداري ورفع مستوى الوعي لدى العاملين بأهميته، من خلال تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين ومنحهم حرية المشاركة في إتخاذ القرارات وتوسيع نطاق تفويض السلطة والتحفيز والتركيز على أهمية العمل الجماعي وتنمية سلوكهم وتحسين أدائهم. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبوorman (Aburuman, 2016)، ودراسة السحيمات (Al-Suhimat, 2016)، ودراسة (العلي وعفيشات، 2022)، ودراسة (حلواني، 2023).

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه استخدام الحوكمة الإلكترونية لتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي:  
جدول رقم (13) يوضح المعوقات التي تواجه استخدام الحوكمة الإلكترونية لتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي (ن=85)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	الترتيب	
		لا		إلى حد ما		نعم				
		%	ك	%	ك	%	ك			
1	ضعف اهتمام الإدارة بتطبيق الحوكمة الإلكترونية	42	49.4	39	45.9	4	4.7	2.45	5.58	
2	قلة الفهم والوعي بأهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية	50	58.8	28	32.9	7	8.2	2.51	4.64	
3	غياب الكفاءات الإدارية اللازمة للعمل الإلكتروني	36	42.4	41	48.2	8	9.4	2.33	9.64	
4	افتقار الإدارة العامة لرعاية الشباب للبنية التحتية الداعمة لتكنولوجيا المعلومات	45	52.9	31	36.5	9	10.6	2.42	7.67	
5	ضعف الصيانة الدورية للمعدات والأجهزة التكنولوجية داخل الإدارة	44	51.8	35	41.2	6	7.1	2.45	6.62	
6	ضعف الاعتمادات المالية المخصصة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية	51	60	27	31.8	7	8.2	2.52	3.64	
7	عدم صلاحية الأنظمة واللوائح المعمول بها لتطبيق الحوكمة الإلكترونية	37	43.5	37	43.5	11	12.9	2.31	10.69	
8	افتقار الإدارة لخدمات الإنترنت فائقة السرعة	52	61.2	28	32.9	5	5.9	2.55	2.60	
9	قلة الدورات التدريبية الخاصة بتطبيق تقنيات الحوكمة الإلكترونية	42	49.4	36	42.4	7	8.2	2.41	8.64	
10	افتقار الإدارة لأجهزة الحاسب الآلي الحديثة والمتطورة	55	64.7	25	29.4	5	5.9	2.59	1.60	
مستوى مرتفع		البعد ككل						2.45	4.49	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المعوقات التي تواجه استخدام الحوكمة الإلكترونية لتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي كما يحددها العاملان "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.45)، ومؤشرات ذلك وفقاً

لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول إفتقار الإدارة لأجهزة الحاسب الآلي الحديثة والمتطورة بمتوسط حسابي (2.59)، يليه الترتيب الثاني إفتقار الإدارة لخدمات الإنترنت فائقة السرعة بمتوسط حسابي (2.55)، والترتيب الثالث ضعف الاعتمادات المالية المخصصة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية بمتوسط حسابي (2.52)، وأخيراً الترتيب العاشر عدم صلاحية الأنظمة واللوائح المعمول بها لتطبيق الحوكمة الإلكترونية بمتوسط حسابي (2.31)، ويعكس ذلك ضرورة وضع خطة لتفعيل استخدام الحوكمة الإلكترونية بجامعة حلوان وخاصة الإدارة العامة لرعاية الشباب وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي والانتقال من المعاملات التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني وتعزيزاً للشفافية والمساءلة وتوفيراً للوقت والمال والجهد وترشيد عملية اتخاذ القرارات، وتبني خطة استراتيجية تحقق التمكين الإداري بالجامعة والإدارة العامة لرعاية الشباب، بما يسهم في الوصول للفعالية والكفاءة المطلوبة.

#### المحور الخامس: اختبار فروض الدراسة:

اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الحوكمة الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي":

جدول رقم (14) يوضح العلاقة بين استخدام الحوكمة الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي (ن=85)

م	الأبعاد	تفويض السلطة	الإتصال الفعال	التدريب	تحفيز العاملين	أبعاد التمكين الإداري ككل
1	المشاركة الإلكترونية	**0.772	**0.789	**0.756	**0.742	**0.807
2	الشفافية الإلكترونية	**0.435	**0.450	**0.551	**0.521	**0.518
3	المساءلة الإلكترونية	**0.537	**0.522	**0.611	**0.581	**0.595
4	الاستقلالية الإلكترونية	**0.455	**0.408	**0.472	**0.487	**0.481
	أبعاد الحوكمة الإلكترونية ككل	**0.686	**0.680	**0.748	**0.728	**0.751

\* معنوي عند (0.05)

\*\* معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أنه: توجد علاقة طردية دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، بين استخدام الحوكمة الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي كما يحددها العاملين. وأن أكثر أبعاد الحوكمة الإلكترونية ارتباطاً بتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي هي بالترتيب:

المشاركة الإلكترونية، يليها المساعلة الإلكترونية، يليها الشفافية الإلكترونية، وأخيراً الاستقلالية الإلكترونية. وقد يرجع ذلك إلى وجود ارتباط طردي قوي بين هذه المؤشرات وأنها جاءت معبرة عما تهدف الدراسة تحقيقه. وهذا ما أكدته دراسة (الحسيني، 2021). مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الحوكمة الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي".

جدول رقم (15) يوضح تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين استخدام الحوكمة الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي (ن=85)

معامل المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
المشاركة الإلكترونية	0.801	**12.457	**155.185	**0.807	0.652
الشفافية الإلكترونية	0.504	**5.517	**30.442	**0.518	0.268
المساعلة الإلكترونية	0.551	**6.745	**45.498	**0.595	0.354
الاستقلالية الإلكترونية	0.579	**4.997	**24.975	**0.481	0.231
أبعاد الحوكمة الإلكترونية ككل	0.945	**10.358	**107.292	**0.751	0.564

يوضح الجدول السابق أن:

- العلاقة بين استخدام المشاركة الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي:
  - بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " المشاركة الإلكترونية " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي " (0.807)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) ، وتدلل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين.
  - وتشير نتيجة اختبار (ف) (F=155.185 , Sig=0.000) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.652)، أي أن استخدام المشاركة الإلكترونية تفسر (65.2%) من التغيرات في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.
  - وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (0.801) ، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبارات (T=12.457 , Sig=0.000) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي

الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المشاركة الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.

• العلاقة بين استخدام الشفافية الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الشفافية الإلكترونية " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي " (0.518)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) ، وتدلل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.

- وتشير نتيجة اختبار (ف) ( $F=30.442$  ,  $Sig=0.000$ ) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.268)، أي أن استخدام الشفافية الإلكترونية تفسر (26.8%) من التغيرات في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.

- وقد بلغت قيمة معامل الإنحدار (0.504) ، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبارات (T=5.517 ,  $Sig=0.000$ ) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الشفافية الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.

• العلاقة بين استخدام المساءلة الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " المساءلة الإلكترونية " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي " (0.595)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) ، وتدلل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.

- وتشير نتيجة اختبار (ف) ( $F=45.498$  ,  $Sig=0.000$ ) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $0.354$ )، أي أن استخدام المساعلة الإلكترونية تفسر ( $35.4\%$ ) من التغيرات في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.

- وقد بلغت قيمة معامل الإنحدار ( $0.551$ ) ، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبارات ( $T=6.745$  ,  $Sig=0.000$ ) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.01$ )، مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المساعلة الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.

• العلاقة بين استخدام الاستقلالية الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الاستقلالية الإلكترونية " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي " ( $0.481$ )، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $0.01$ )، وتدل على وجود ارتباط طردية بين المتغيرين.

- وتشير نتيجة اختبار (ف) ( $F=24.975$  ,  $Sig=0.000$ ) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $0.231$ )، أي أن استخدام الاستقلالية الإلكترونية تفسر ( $23.1\%$ ) من التغيرات في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.

- وقد بلغت قيمة معامل الإنحدار ( $0.579$ ) ، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبارات ( $T=4.997$  ,  $Sig=0.000$ ) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.01$ )، مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الاستقلالية الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.

- العلاقة بين استخدام أبعاد الحوكمة الإلكترونية ككل وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي:
- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد الحوكمة الإلكترونية ككل " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي " كما يحددها العاملين (0.751)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وتدل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين.
- وتشير نتيجة اختبار (ف) ( $F=107.292$  ,  $Sig=0.000$ ) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.564)، أي أن استخدام الحوكمة الإلكترونية ككل تفسر (56.4%) من التغيرات في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.
- وقد بلغت قيمة معامل الإنحدار (0.945)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبارات ( $T=10.358$  ,  $Sig=0.000$ ) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01). مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الحوكمة الإلكترونية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.
- المحور السادس: آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل استخدام الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي:
- في ضوء نتائج الدراسة، تتحدد الآليات التخطيطية اللازمة لتفعيل استخدام الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي على النحو التالي:

الآلية	إجراءات التنفيذ	الفترة الزمنية	المستهدف	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
وضع استراتيجية شاملة للحوكمة الإلكترونية	- وضع رؤية واضحة للحوكمة الإلكترونية وربطها بتحقيق التمكين الإداري بما يتماشى مع أهداف مؤسسات رعاية الشباب الجامعي. - صياغة سياسات وإجراءات لتنظيم عملية استخدام الأدوات الإلكترونية. - وضع مؤشرات لقياس كفاءة وفعالية استخدام الحوكمة الإلكترونية.	6 أشهر	العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب	إدارة الجامعة ووحدة التخطيط الاستراتيجي ووحدة تكنولوجيا المعلومات

الآلية	إجراءات التنفيذ	الفترة الزمنية	المستهدف	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
تطوير بنية تحتية تكنولوجيا متكاملة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بناء وتحديث بنية تكنولوجيا المعلومات بالجامعة بما يتوافق مع متطلبات الحوكمة الإلكترونية.</li> <li>- إنشاء منصة موحدة تتيح للعاملين الوصول إلى البيانات والخدمات بسهولة.</li> <li>- ضمان أمن المعلومات وسرعة الوصول إليها من خلال توفير أنظمة تخزين وحماية البيانات.</li> <li>- إنشاء منصات إلكترونية موحدة تربط جميع أقسام الإدارة لتمكين التواصل الفعال.</li> </ul>	3 أشهر	العاملين بالإدارة	قسم تكنولوجيا المعلومات (IT) بالجامعة
تدريب وتأهيل العاملين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشر الثقافة الرقمية من خلال توعية العاملين بأهمية استخدام التكنولوجيا في تحسين أدائهم الوظيفي.</li> <li>- تنظيم برامج تدريبية منتظمة للعاملين لتعريفهم بمفهوم الحوكمة الإلكترونية وأدواتها.</li> <li>- تعزيز المهارات التقنية والقيادية لدى العاملين، بما يساهم في دعم استقلاليتهم وكفاءتهم.</li> </ul>	بصفة مستمرة	العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب	إدارة الموارد البشرية
تعزيز الشفافية والمساءلة الإلكترونية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع سياسات تحدد أدوار العاملين وصلاحياتهم في إطار الحوكمة الإلكترونية.</li> <li>- إعداد تقارير دورية توضح نتائج الحوكمة الإلكترونية وكيفية تحسين الأداء.</li> <li>- تطبيق أنظمة متابعة إلكترونية لرصد الأداء الإداري وقياس إنتاجية العاملين.</li> <li>- تمكين العاملين من الاطلاع على خطط الجامعة وتقارير الأداء بشكل منتظم.</li> <li>- توفير قنوات إلكترونية لتقديم الشكاوى والمقترحات ومتابعتها.</li> </ul>	بصفة مستمرة	العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب	إدارة الجامعة ووحدة التخطيط الاستراتيجي
إصدار السياسات والتشريعات الداعمة للحكومة الإلكترونية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديث القوانين والسياسات المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية بما يتماشى مع التوجهات التكنولوجية الحديثة للجامعة.</li> <li>- إصدار لوائح تنظيمية توضح أدوار ومسؤوليات العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب في إطار الحوكمة الإلكترونية.</li> </ul>	بصفة مستمرة	العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب	إدارة الجامعة
تحسين أنظمة الحوافز والتقييم للعاملين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع نظام تقييم إلكتروني عادل وشفاف يعتمد على الأداء الفعلي للعاملين.</li> <li>- إنشاء وحدة متخصصة لمتابعة الأداء وتحليل البيانات المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية.</li> <li>- وضع حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على استخدام الأدوات الرقمية وتطبيق الحوكمة الإلكترونية.</li> </ul>	بصفة مستمرة	العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب	إدارة الجامعة والإدارة العامة لرعاية الشباب

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المستهدف	الفترة الزمنية	إجراءات التنفيذ	الألية
الإدارة العامة لرعاية الشباب	العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب	بصفة مستمرة	- تفويض الصلاحيات من خلال إتاحة الوصول للبيانات واتخاذ القرارات بما يعزز الثقة لدى العاملين. - تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرارات من خلال المنصات الإلكترونية. - تشجيع الابتكار وتوفير بيئة تتيح للعاملين اقتراح حلول مبتكرة عبر المنصات الرقمية. - إنشاء آلية دورية لمراجعة الأداء وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لدى العاملين.	تصميم آليات تمكين إداري فعالة

## مراجع الدراسة

### المراجع العربية:

- ابراهيم، اسلام غلاب & مغاوري، محمد ابراهيم (2022). معوقات التمكين الإداري لدى العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية. المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية و الرياضية المتخصصة، 13(1)، 1-30.
- ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين (1980). لسان العرب. القاهرة: دار المعارف.
- أبو حماد، محمد عبد الرحمن (2019). الحوكمة الإلكترونية وأداء العاملين، دار أمجد للنشر، عمان، الأردن.
- ابوعيطه، أحمد عبد اللطيف أحمد (2023). متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية كآلية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الأكاديمية، مجلة قطاع الدراسات الإنسانية، 13(1)، 2213-2336.
- أفندي، عطية حسين (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- البلتاجي، إيمان كامل (2022). معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، 1ع، ج1، ص ص: 163-240.
- الحسيني، ميرفت ربحي (2021). تعزيز التمكين الإداري للمرأة العاملة من خلال الحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية. مجلة نور للدراسات الاقتصادية، 6(1)، 222-242.
- الدeshان، جمال علي خليل (2020). تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة أسبوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج. ع.79، نوفمبر 2020. ص ص: 2106-2204.
- الشريف، طلال بن عبد الله حسين (2014). الحوكمة الإلكترونية : ثورة القرن الحادي والعشرين في تطوير الإدارة العامة "تجربة المملكة العربية السعودية"، القاهرة، المؤسسة العربية للإستشارات العلمية.
- الشمري، عادل بن عايد (2021). واقع التمكين الإداري وأثره في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية. المجلة التربوية. مج35، ع 138، ج1، مارس 2021. ص ص: 203-247.
- العلي، خير الله؛ عفيشات، تيسير محمد (2022). أثر القيادة التحولية في التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة، عمان، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 7 (2)، 230-254.
- الكبيسي، عامر خضير (2019). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- المهيرات، عماد (2009). أثر التمكين على فاعلية المنظمة، عمان، دار جليس الزمان.
- امام، احمد عزمي؛ سنوسي، لبنى محمود & توني، احمد (2024). معوقات تطبيق التمكين الإداري الرقمي للعاملين بوزارة ومديريات الشباب والرياضة. مجلة علوم الرياضة.
- أندراوس، رامي جمال؛ معاينة، عادل سالم (2008). الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، الأردن، عالم الكتب الحديث.
- جاد الرب، سيد محمد (2009). إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.
- جلاب، إحسان؛ الحسيني، كمال (2013). إدارة التمكين والإندماج، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- جمعة، محمد (2022). دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة أسبوط، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، 17(1)، 319-352.
- حلواني، شيماء محمد فهمي (2023). معوقات التمكين الإداري في المدارس الثانوية بمحافظة الخليل، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، 1ع، ج1، ص ص: 141-186.
- خليل، نبيل سعد (2021). تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- رسول، عبد الحكيم مصطفى؛ مطلب، زانبار & عثمان، سلام تحسين (2024). الحوكمة الإلكترونية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية في عدد من كليات ومعاهد التربية الرياضية في محافظة اربيل. مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية، 34(1)، 241-265.
- عبد الرحيم، محمد عباس محمد & داود، السيد خيرى عبد الروف (2024). الحوكمة الإلكترونية مدخل لتحسين أداء كليات جامعة الأزهر في ظل التحديات المعاصرة. مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 43(202)، 65-136.

- عبد الفتاح، محمد (2010). تطوير الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية، دار الوفاء للطباعة، الإسكندرية، مصر.
- عمارة، الزهراء عبد الحفيظ محمد (2023). تفعيل تطبيق الحوكمة الإلكترونية لتطوير منظومة الجودة بجامعة دمياط: "تصور مقترح"، أطروحة (دكتوراه) - جامعة دمياط. كلية التربية. قسم أصول التربية.
- غنيم، أحمد محمد (2004). الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المنصورة، المكتبة العصرية.
- فايز، مينا باسم (2023). أثر التمكين الإداري علي الأداء الوظيفي برعاية شباب جامعة بني سويف، أطروحة (ماجستير)، جامعة بني سويف. كلية التربية الرياضية. قسم الإدارة الرياضية.
- ملحم، يحي سليم فرحان (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- منصور، إيناس أبو الغيط، حافظ، فرج & خاطر، نعمة (2022). متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بمرحلة التعليم الثانوي في ضوء التحول الرقمي بمحافظة البحيرة. مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، مج4، ع23، ص ص: 131-155.
- هوارى، معراج؛ شرع، مريم (2017). مدخل إلى الإدارة التمكينية، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع.
- هيكل، هناء محمد مجدي (2022). تصور مقترح لتفعيل الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي على ضوء رؤية مصر 2030. مجلة كلية التربية، بنها، 33(132)، 491-586.
- والي، فايزة (2018). الحوكمة الإلكترونية- مقارنة معرفية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، 2(1)، 274-283.
- يوسف، محمد حسن (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

#### المراجع الأجنبية:

- Aburuman, N. M. (2016). The impact of administrative empowerment on creativity improvement among the workers of Jordanian public administration institute. *International Journal of Business and Social Science*, 7(1), 182-190.
- Adalety, E. J., & George, T. J. (2019). The relevance of monitoring, supervision and evaluation of stakeholder participation in electronic governance projects implemented in public sector institutions: a review of literature. *Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS) Volume*, 24, 52-60.
- Al Nagggar, Samer Ahmed (2022). The impact of administrative empowerment on the job satisfaction of employees, Department of Public Administration, Northern Border University, Arar, Saudi Arabia, Volume 9, Issue 7 (July 2022), Pages: 194-203.
- Al-Suhimat, S. A. (2016). The impact of the administrative empowerment in organizational creativity: an analytical study from the perspective of employees in University of Mutah in Jordan. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(10), 70-78.
- Amuche, O. M. (2019). Electronic governance and service delivery in selected ministries in Ebonyi State, Nigeria. *Journal of Contemporary Research in Social Sciences*, 1(1), 11-37.
- Bansal, K. L., Sharma, S. K., & Sood, S. (2012). Impact of cloud computing in implementing cost effective e-governance operations. *Gian Jyoti E-Journal*, 1(2), P10.
- Ghosh, A. K. (2013). Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage, *International Journal of Management*, Vol. 30, Iss. 3, 95-107.
- Goetsch, D. & Stanley, D. (2001). "quality management: introduction to total quality management for processing and services", New Jersey: prentice hall.
- Heeks, R. (2006). Implementing and managing e-government: An international text. SAGE Publications.

- Leheza, Y., Yurovska, V., Zadyraka, N., Myroniuk, R., & Melnyk, V. (2023). Introduction of electronic governance technologies in administrative, social and labor relations: Legal regulation and foreign experience. *Revista de la Universidad del Zulia*, 14(39), 445-456.
- Mestry, R. (2017). Empowering principals to lead and manage public schools effectively in the 21st century. *South African Journal of Education*, 37(1), 1-11.
- Moye, M., Henkin, A., & Egley, R. (2005). Teacher-Principle Exploring Linkages between Empowerment and Interpersonal trust. *Journal of Educational Administration*, 43(3), 260-277.
- Muehlburger, M., Rückel, D., & Koch, S. (2019). A Framework of Factors Enabling Digital Transformation. *Americas Conference on Information Systems*.
- Murrell, K. L. and Meredith, M. (2000). *Empowering Employee*. New York: McGraw-Hill.
- OECD. (2003). *The e-government imperative*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Pastor, J. (1996). Empowerment: what it is and what it is not. *Empowerment in organizations*, 4(2), 5-7.
- Reppa, A.A., Botsari, E., Kounenou, K., & Psycharis, S. (2010). School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2, 2207-2211.
- Salam, M. A. (2013). *E-governance for good governance through public service delivery: an assessment of district e-service centres in Bangladesh* (Doctoral dissertation, BRAC University).
- Sarkar, S. (2009). Employee Empowerment in the Banking Sector. *IUP Journal of Management Research*, 8(9).
- Sharada, R & Vob, S. (2017). Information Technology Governance in Public Organizations, 38(1), 14-25.
- Sharif, M. T., Ashraf, Z., & Khan, M. A. (2013). The impact of work life policies, empowerment and training and development on employee performance with the mediating role of organizational citizenship behaviour (OCB). *African Journal of Business Management*, 7(17), 1618.
- United Nations. (2016). *United Nations e-government survey 2016: E-government in support of sustainable development*, United Nations.
- West, D. M. (2005). *Digital government: Technology and public sector performance*. Princeton University Press.