

# التمكين الإداري ودوره في تطوير الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية

دكتور

محمد الدمرداش ابو الفتوح ابراهيم

استاذ مساعد بقسم تنظيم المجتمع

المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بكفرالشيخ



## أولاً: - مشكلة الدراسة :-

أن الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات تحتم عليها الاستجابة للمتغيرات بأسلوب عمل إداري إبداعي، يؤثر على تحسين الأداء للعاملين ويُعد العنصر البشري بالمؤسسات الاجتماعية من أهم العناصر لتحقيق التنمية الشاملة للدولة، ولذلك أصبح التركيز على الموظفين بالاتجاهات والمداخل الإدارية الحديثة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وتمكينهم من الأعمال الموكلة إليهم ومنحهم المزايا الوظيفية اللازمة لتسيير الأعمال بأسرع وقت وأقل تكلفة، وتسعى العديد من المؤسسات إلي تحسين أداءها وإنتاجها وإن أحد الاتجاهات الحديثة التي تصب في ذلك هي أن يتولي العاملون إدارة أعمالهم ووظائفهم من خلال تمكينهم من أعمالهم.

ونتيجة للتطورات التي طرأت في البيئة الخارجية، والتي تركت انعكاسات كبيرة على إدارة الموارد البشرية، مثل ظاهرة العولمة وظروف المنافسة العالمية والتطورات التكنولوجية فقد ظهرت اتجاهات جديدة في حقل إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه التغيرات والتطورات العالمية ومن بين هذه الاتجاهات مفهوم الجودة الشاملة، القيادة التحولية مفهوم التمكين الإداري الذي حظي باهتمام متزايد من قبل الممارسين والمهتمين بقضية الموارد البشرية ومن قبل القيادات الإدارية في المنظمات الحديثة حيث أصبح التمكين الإداري وسيلة لتطوير مهارات العاملين وزيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة.

وقد أصبح التمكين الإداري موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، حيث أجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بمفهوم التمكين الذي يركز بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين القيادة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين القيادة والعاملين فالمنظمات أصبحت تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

وتشهد المنظمات الاجتماعية في معظم دول العالم العديد من إجراءات الإصلاحات الإدارية والاجتماعية والأكاديمية بهدف تعزيز جودة مخرجاتها الاجتماعية، وشملت معظم عناصر العملية الاجتماعية نظراً لوجود تأكيدات مستمرة على أن الممارسة المهنية تعتمد في الأساس على العاملين الذين ينفذون المهام والأنشطة والبرامج في المؤسسات الاجتماعية وهو ما جعلهم محورياً في الحركات الإدارية المعاصرة انطلاقاً من أن العاملين بالمؤسسات الاجتماعية هم العنصر الرئيسي لنجاح المؤسسة الاجتماعية. ولقد ظهرت الكثير من الأفكار الإدارية الحديثة في الألفية الجديدة تسعى إلي الوصول للتميز الإداري وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاجتماعية مثل تحفيز الموظفين والمساءلة والتفويض ومنها التمكين الإداري من خلال منح العاملين قوة التصرف وصنع القرارات والمشاركة في تحمل المسؤولية والمساهمة في حل المشكلات والتفكير الإبداعي وتحقيق التغيير والتجديد المأمول بالمؤسسة ويعد التمكين من الموضوعات التي لاقت

اهتماماً فائقاً من قبل الباحثين في بعد إدارة الموارد البشرية حيث أكد هؤلاء في أبحاثهم ودراساتهم بان تمكين العاملين يؤدي إلي تحسين الجودة وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وإدارة الأزمات<sup>(1)</sup>.

ويضمن التمكين الإداري فعالية استثمار الموارد البشرية بأفضل وجه ويجعل العمل أكثر قيمة ومعني وأكثر تحفيزاً ويحسن دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال ويزيد من فعالية الاتصال بين المنظمة والعاملين والعلماء ويسرع في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة لغياب البيروقراطية وهذا بمجمله يؤدي إلي أداء أكثر فعالية<sup>(2)</sup>. كما أن الممارسة المهنية لطالما اعتبرت مؤشرات للنجاح في أي مهنة وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه، وحسب ما هو مطلوب منه، وعن طريقة يقاس مدى رضا الفرد عن مهنته والعكس صحيح فرضا الفرد عن مهنته يعد الأساس الأول لتحقيق جودة الممارسة المهنية بوجه عام ذلك أنها ترتبط بالنجاح في العمل وهو ما يعكس رضا الفرد عن عمله وعن مكوناته البيئية وعلاقته مع زملائه، ووجهة نظره في رؤسائه والمشرفين عليه كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق طموحاته<sup>(3)</sup>.

وتعتبر الوحدات الاجتماعية من المنظمات الحكومية والتي نالت اهتمام العديد من الدراسات السابقة، والتي منها ما أشار إلي أن من أهم الصعوبات التي تواجه الوحدة الاجتماعية الريفية في تأديتها لوظائفها التنموية: صعوبات تتعلق بعدم ملائمة الإعداد المهني وقصور الجهاز الوظيفي، ونقص التمويل، وصعوبات تتعلق بالقيادات المهنية الأخرى، والقيادات الشعبية، صعوبات تتعلق بأوضاع وظروف المجتمع المحلي، صعوبات تتعلق بعدم التعاون بين الوحدة وغيرها من المنظمات الأخرى، ولقد أشارت الدراسة أن هناك صعوبات بالنسبة للإعداد المهني للأخصائيين الاجتماعيين القائم بعمل رئيس الوحدة والتي منها أن التدريب أثناء الدراسة لا يوفر للطالب اكتساب الخبرات والمهارات التي تحتاجها الممارسة<sup>(4)</sup>.

وأضافت دراسة أخرى بأن دور الوحدة الاجتماعية في إنجاز المشروعات التنموية في حاجة إلي إتباع الأسلوب العملي في تقديم وتكثيف الخدمات بما يتلاءم مع الاحتياجات الفعلية للمستفيدين من المشروعات التنموية، وأن هناك

1) فاروق عبده فيليه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014م، ص345.

2) زكية عبد الله علي، واقع التمكين الإداري لمديرات الوحدات الاجتماعية بمنطقة جدة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية مكة المكرمة، 2012م، ص143

3) المرجع السابق ، ص143.

4) محمود، محمد محمود (1987م) الصعوبات التي تواجه الوحدة الاجتماعية الريفية في تأدية وظائفها التنموية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، ص23.

قصور في الإمكانيات المادية والبشرية داخل الوحدة الاجتماعية وضآلة في حجم المستفيدين من المشروعات التنموية مقارنة بعدد أفراد المجتمع المحلي الذي تخدمه الوحدة الاجتماعية. (1)

واكدت دراسة اخرى أن المعوقات التي تواجه الوحدات الاجتماعية لتنفيذ المشروعات التنموية، غياب دور الوحدة في مجال تسويق منتجات المشروعات التنموية ضعف الدور التنموي للوحدة ضعف دور الوحدة في دراسة البيئة وتنمية الشعور بالمسؤوليات عدم فاعلية دور الوحدة في التخطيط لأي مشروع. (2)

كما ان فالخدمات التي تقوم بها الوحدات الاجتماعية لا تطبق كما يجب يكون ذلك لعدم إدراك الأخصائيين الاجتماعيين لهذه الأنشطة وعدم الأداء الجيد لعملهم بالإضافة إلي حاجة الأخصائيين الاجتماعيين إلي برامج تدريبية. (3)

كما أن هناك العديد من المتغيرات المهنية والمؤسسية والمجتمعية التي تؤثر على الممارسة المهنية في مجال التمكين الإداري والتي تمثلت في الآتي: ملائمة برنامج الإعداد المهني للأخصائي الاجتماعي وقيامه بدوره المتوقع الاجتماعي توفر المتطلبات التنظيمية لمنظمة التنمية العلاقة بين منظمة التنمية وغيرها من المنظمات في المجتمع الطبيعة الخاصة بالمجتمع الريفي. (4).

بالإضافة إلي أن تحقيق الأمن الاجتماعي هام للارتقاء بالوحدات الاجتماعية وهذا الأمن خاص بالمستفيدين أو العاملين بالوحدة وهناك العديد من المعوقات لتحقيق الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية والتي منها: معوقات خاصة بتقبل العمل بالوحدات الاجتماعية معوقات خاصة بتقبل العمل بمهنة الخدمة الاجتماعية معوقات خاصة بمناخ العمل داخل الوحدة معوقات بالظروف القاسية في المجتمع والمنعكس على عملهم بالوحدة معوقات خاصة

1) مبروك، سحر فتحي (1990م) دور الوحدة الاجتماعية في إنجاز المشروعات التنموية، دراسة تقييمية للوحدة الاجتماعية بندر أول الفيوم، رسالة ماجستير غير منشورة، الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة القاهرة، ص216

2) هاشم، صلاح أحمد (2000م) دراسة تقييمية لدور الوحدة الاجتماعية الحضرية في تنمية المجتمع المحلي، رسالة ماجستير غير منشورة (الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة)، ص57

3) عصام الدين، إبراهيم (2014م) دراسة استطلاعية لدور الأخصائي الاجتماعي في التخطيط لتنمية القرية من خلال الوحدات الاجتماعية القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ص65.

4) صادق، نبيل محمد (1988) دراسة حول المتغيرات المؤثرة على ممارسة الأخصائي الاجتماعي لدوره في التنمية المحلية الريفية ، المؤتمر العلمي الثاني للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان ، ص 234.

بثقة الأخصائيين في إدارة الوحدات معوقات خاصة بالمكافآت والحوافز المالية معوقات خاصة بأداء وإنجاز الأخصائيين الاجتماعيين للعمل بالوحدة، معوقات خاصة بالعمل الشاق الميداني. (1).

كما أكدت دراسة أخرى على أهمية الاهتمام بالدورات التدريبية من حيث الكم والكيف وتوظيف عدد أكبر بالوحدات الاجتماعية لسد العجز بالوحدات توفير ظروف عمل أفضل للأخصائيين الاجتماعيين وزيادة مرتبات وحوافز الأخصائيين الاجتماعيين، القيام بالبحوث الميدانية مع الجهات المختصة، تبادل الزيارات بين الوحدات على مستوى المحافظة والجمهورية تنظيم ندوات ومؤتمرات على مستوى المحافظة لدعم العلاقة بين الأخصائيين الاجتماعيين والقيادات التنفيذية. (2) وأن هناك علاقة بين بعض المتغيرات المرتبطة بالممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين والتي منها (نقص الحوافز المادية والمعنوية . عدم تعاون العاملين بالمؤسسة مع الأخصائي الاجتماعي . تداخل دور الأخصائي مع أدوار غيره من التخصصات . عدم تزويد الأخصائي الاجتماعي بكل مت هو جديد في مجال عمله) ومستوي ممارستهم للمهام المرتبطة بدورهم الإداري كمديرين لإدارات كمديرين لإدارات ورؤساء وحدات الشؤون الاجتماعية. (3)

إضافة إلى أن من أهم التحديات التي يواجهها الأخصائي الاجتماعي في ممارسته المعوقات التالية: عدم توافر الموارد والإمكانات الكافية لإنجازه دوره التنموي . عدم تعديل المناهج الدراسية التي وضعت منذ الخمسينات والتي لم يطرأ عليها تغيير يذكر . الاعتقاد الخاطئ لدي أغلبية المواطنين في المجتمع بان الأخصائي الاجتماعي هو الذي يحمل المفاتيح السحرية التي ينمي بها المجتمع المحلي . الاختلاف بين الأهداف المعلنة والممارسة مما يؤدي إلي إحباط المجتمعات المحلية وإحباط الأخصائيين الاجتماعيين . محدودية المهارات والمعارف والخبرات التي لدي معظم الأخصائيين الاجتماعيين. (4) وذلك من منطلق أن فعالية الممارسة تتناسب طردياً مع ما لدي الممارس من حجم ونوعية المعرفة ومستوى المهارة ودرجة الالتزام بقيم وأخلاقيات المهنة، مما يظهر حاجة الأخصائي الاجتماعي المستمرة إلي اكتساب المزيد من المعارف والمهارات والخبرات بما يصلح شخصيته المهنية بحيث يكون أكثر قدرة على أداء مسؤولياته والإسهام

1) عطا الله، إيمان محمد محمود (2008م) معوقات تحقيق الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدة الاجتماعية، المؤتمر العلمي الحادي والعشرون للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ص44.

2) المرجع السابق، ص345.

3) حجازي، سناء محمد (2008م) دراسة نحو المهام التنظيمية المعاصرة للوحدات الاجتماعية ومستويات الممارسة المهنية للأخصائي الاجتماعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية العدد 24، ج2، القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ص65.

4) على، ماهر أبو المعاطي (2008م) الإعداد المهني للأخصائي الاجتماعي وممارسة دوره الإداري بالمؤسسات الاجتماعية بحث منشور المؤتمر العلمي التاسع للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ص32.

بدور أكثر فعالية في تحقيق التنمية في المجتمع وذلك من خلال تحسين ممارسته المهنية وتجويد الخدمة المهنية التي يقدمها لنسق المستفيدين سواء أكانوا أفراداً أو جماعات أو مجتمعات محلية. (1) (الصاوي، 1981م، ص124).

ولقد طرحت إحدى الدراسات مجموعة من الأسئلة هل المهام التنظيمية للوحدة الاجتماعية بنص القانون تتناسب مع ممارسة الأخصائي الاجتماعي بالوحدات؟ وهل لخبراء تطوير الوحدات آراء نحو ممارسة الأخصائيين؟ وذلك من خلال معرفة المستوى المهني للأخصائي الاجتماعي بالوحدات وفي إطار ذلك اهتمت الدراسة بمعرفة المستوى المهني الحالي للأخصائي الاجتماعي بالوحدات الاجتماعية وهل يتناسب مع المهام والمسئوليات التنظيمية والتي ينبغي أن يقوم بها في ضوء خطط مرسومة؟ وهل الممارسة المهنية المرسومة يتمشي مع قدراته وإعداده وجوانب تدريبه التي ينبغي أن تكون مثمرة لتواكب متغيرات العصر ومشروع تطوير الوحدات الاجتماعية؟

ولقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الممارسة المهنية لدى الأخصائي الاجتماعي بالوحدات الاجتماعية "متوسطة" من خلال مؤشرات المهام التنظيمية للوحدة في منظومة عمل متكاملة وأنه يجب الموازنة بين المهام التنظيمية للوحدة الاجتماعية والممارسة المهنية في منظومة عمل متكاملة، بما يؤدي إلى نجاح العمل المهني في هذه الوحدات والأخذ بتطوير الأداء المهني المنصوص عليها في القانون والانتقال من مجرد نقطة الأداء إلى نقطة التحديث والتطوير التي تحتاجها هذه الوحدات بالفعل. (2)

وعلى الرغم من وجود بيئة مناسبة لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسات الاجتماعية الحديثة بشكل عام ومنها الوحدات الاجتماعية إلا أنه لم يعرف بعد مدى العلاقة بين تطبيق التمكين الإداري والممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية لذلك تمحورت مشكلة هذه الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي وهو ما مدى العلاقة بين التمكين الإداري ودوره في تطوير الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية

**ثانياً:- أهمية الدراسة:**

1- تتناول الدراسة موضوع تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسات الاجتماعية للأخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية لإمكانية تطوير الممارسة المهنية والذي بات أحد أهم الاتجاهات الإدارية الضرورية في الميدان الاجتماعي والذي تتادي معظم المنظمات الدولية والخبرات بتبنيه وتطبيقه بالمؤسسات الاجتماعية.

1) (الصاوي، أحمد فوزي (1981م) الخدمة الاجتماعية وقضايا التنمية الاجتماعية في البلدان النامية، الرياض دار اللواء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ص36.

2) (عبد العال، عبد الحليم رضا عبد العال (2003م) نماذج ونظريات في ممارسة تنظيم المجتمع، القاهرة، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان ص 124.

2-تكتسب الدراسة أهمية عملية خاصة حيث أنها مواكبة لتوجهات وزارة التضامن الاجتماعي في خطتها للعمل على تقليل المركزية وتطوير القيادات الاجتماعية وتبني مداخل إدارية حديثة تعتمد على التمكين والاتصال الأفقي بدلاً من الاتصال العمودي الهرمي مثل القيادة التشاركية والإدارة بالأهداف واللامركزية.

3-كونها تتطرق إلي أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الإداري لدي الاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية وعلاقتهم ممارستهم المهنية والذي يعد من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث كونه مصدراً هاماً من مصادر نجاح المنظمة وديمومتها خاصة في المؤسسات التي تسعى إلي تبني إستراتيجية الإدارة التي تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات واستغلال الفرص وزيادة قدراتها التنافسية والإبداعية وتطوير الممارسة المهنية.

4-بما أن هذا المفهوم (التمكين الإداري) حديث العهد نسبياً في البيئة الإدارية عموماً والاجتماعية بشكل خاص، لذلك فإن إخضاع هذا المفهوم للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات واستخدامها في تطوير الممارسة المهنية للاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية.

5-المكانة التي يحتلها العنصر البشري في المنظمات الإدارية بشكل عام والاجتماعية بشكل خاص من حيث الأهمية والمساهمة في تحقيق أهدافها من خلال مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية وتحقيق التميز والنمو مما يعكس أهمية دراسة العوامل المؤثرة في سلوك هذا العنصر ودوافعه نحو العمل.

6-أهمية دراسة تطوير الممارسة المهنية للاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية وعلاقتها بالتمكين الإداري لخلق الطاقات الإبداعية القادرة على التجديد والابتكار والتي تساهم في رفع مستوى الممارسة المهنية.

7-كذلك فإن هذه الدراسة يمكن أن توجه أنظار مديري وصانعي القرار في وزارة التضامن الاجتماعي إلي أهمية تبني مفهوم التمكين الإداري وتطبيقه كونه يساعد في جهود التطوير الإداري وتطوير الممارسة المهنية.

8- يأمل الباحث أن تكون نتائج هذه الدراسة ذات أهمية بالنسبة للأكاديميين والدراسيين والاجتماعيين فهي تساهم في أغناء المكتبة العربية بموضوع جديد من خلال ربطها بين مفهومي التمكين وتطوير الممارسة المهنية فهي من أولي الدراسات على حد علم الباحث الذي ربط بين هذين المفهومين وحاول التعرف على العلاقة التأثيرية بينها وقد تحظى باهتمام الباحثين والممارسين وتعد نقطة انطلاق لدراسات أخرى.

9-كما يأمل الباحث أن تكون نتائج هذه الدراسة مفيدة للعاملين على تطوير الخدمات والاجتماعية فهي تساهم في زيادة فاعلية القطاع الاجتماعي وتعزيز كفاءته وتطوير الممارسة المهنية كما يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة تقيس التمكين الإداري وعلاقته بتطوير الممارسة المهنية للاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية.



## ثالثاً: - أهداف الدراسة :

- 1- تناول أهمية التمكين الإداري لتطوير الممارسة المهنية للاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية.
- 2- تحديد متطلبات تطبيق أبعاد التمكين الإداري لتطوير الممارسة المهنية للاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية
- 3- التعرف على مستوى تطوير الممارسة المهنية في ضوء التمكين الإداري للاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية.
- 4- تناول معوقات تطبيق التمكين الإداري لتطوير الممارسة المهنية للاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية.
- 5- تحديد أهم المقترحات التي تسهم في تعزيز التمكين الإداري لتطوير الممارسة المهنية للاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية.
- 6- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (  $a \leq 0,05$  ) في المتوسطات الحسابية الاستجابة للاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية لتطوير الممارسة المهنية للتمكين الإداري تبعاً لمتغيرات (الجنس . العمر الزمني . سنوات الخبرة).

## رابعاً: - تساؤلات الدراسة:

- 1- ما أهمية التمكين الإداري لتطوير الممارسة المهنية للاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية؟
- 2- ما متطلبات تطبيق أبعاد التمكين الإداري لتطوير الممارسة المهنية للاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية ؟
- 3- ما مستوى تطوير الممارسة المهنية في ضوء التمكين الإداري للاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية؟
- 4- ما معوقات تطبيق التمكين الإداري لتطوير الممارسة المهنية للاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية؟
- 5- ما المقترحات التي تسهم في تعزيز التمكين الإداري لتطوير الممارسة المهنية للاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (  $a \leq 0,05$  ) في المتوسطات الحسابية الاستجابة للاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية لتطوير الممارسة المهنية للتمكين الإداري تبعاً لمتغيرات (الجنس . العمر الزمني . سنوات الخبرة)؟

## خامساً: - مفاهيم الدراسة:

## 1- مفهوم التمكين الإداري :-

التمكين هو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحيتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم.<sup>(1)</sup>

والتمكين هو تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الاحكام، والتقدير، وحرية التصرف في القضايا والمعوقات التي تواجههم خلال تادية مهامهم، ومساهماتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.<sup>(2)</sup>

ومفهوم تمكين العاملين لا يختلف عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، والبعض نظر إليه نظرة فلسفية، وآخرون اعتبروه ممارسة ثقافية تعمل على تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم.<sup>(3)</sup>

كما عرف التمكين بأنه عملية منح القادة الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الإجتهد وإصدار الأحكام وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، بالإضافة إلى الصلاحية الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الإدارية<sup>(4)</sup>.

والتمكين الإداري هو منح الموظفين حرية واسعة داخل المؤسسة من خلال توسيع نظام التفويض للسلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي والتأكد على أهمية العمل الجماعي وتنمية السلوك الإبداعي لديهم<sup>(5)</sup>.

وباستقراء التعريفات السابقة يمكن تحديد التعريف الإجرائي للبحث كما يلي:

- 1- يساعد علي زيادة الصلاحيات والمسئوليات لتطوير الممارسة المهنية للاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية مع الحفاظ على حريتهم في ممارسة العمل.
- 2- يهتم بتزويد الاخصائيين الاجتماعيين المقدره على حل مشكلات العمل وإدارة الأزمات التي تواجههم.
- 3- يجعل الاخصائيين الاجتماعيين أقل اعتمادًا على الإدارة في إدارة أعمالهم.
- 4- يزيد من شعور الاخصائيين الاجتماعيين بمسئوليتهم عن نتائج أعمالهم.

1- عامر خضر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص136.

2- ياسر السحيمي، أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري - دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، الإدارة العامة، جامعة مؤتة 2012، ص 27-28

3-Michigan, Flint, & E. Czuba, Cheryl, (2004) Empowerment: What is it? Joe Journal, pp.3-4.

4- أيمن المعاني، ورشيدة عبد الحكيم، مرجع سابق، ص ص 233 - 239.

5- علي الضلاعن، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية، المجلد السابع والثلاثين، العدد الأول، 2010، ص ص

- 5- يزيد من قدرة الاخصائيين الاجتماعيين على المشاركة في اتخاذ القرار .
- 6- يسهم في عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط.
- 7- يساعد في إعطاء الثقة، والحرية، والموارد الاخصائيين الاجتماعيين ، ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية.
- 8- إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية.
- 9- يعلى من قيمة مبدأ تكافؤ الفرص.
- 10- يساعد ويعطى الفرصة للاخصائيين الاجتماعيين للمشاركة في وضع الأهداف الخاصة بعملهم.

## 2- مفهوم الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع:

يتناول مفهوم الممارسة المهنية استخدام معلومات ومهارات لتقديم خدمات اجتماعية بطرق متساوية مع قيم الخدمة الاجتماعية وتشمل الممارسة العلاج والتدعيم والوقاية.

وتصنف مستويات الممارسة إلي ثلاثة مستويات:

-مستوى الوحدات الصغرى Micro.

-مستوى الوحدات المتوسطة Mezzo.

-مستوى الوحدات الكبرى Macro<sup>(1)</sup>.

كما يشير مفهوم الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية طبقاً للتعريف الذي وضعته NASW 2005 على أنها تتكون من مجموعة من التطبيقات المهنية لقيم ومفاهيم الخدمة الاجتماعية، وكذلك الأساليب المهنية لتحقيق واحد أو أكثر من الأهمية الآتية<sup>(2)</sup>:-

-مساعدة الناس في الحصول على الخدمات.

1) السكري، أحمد شفيق (2009م) قاموس الخدمة الاجتماعية، دار الفكر العربي، بيروت، ص453

2) Brad for H (2004) Direct pract practice in social work in Encyclopedia of social Work, N.Y,NASW.

-التوجيه للأفراد والأسر والجماعات وتقديم الخدمات العلاجية لهم.

-مساعدة الجماعات والمجتمعات للحصول على الخدمات وتطوير تلك الخدمات.

**وتعتمد الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع على:**

-مجموعة متكاملة من المعارف والأفكار التي يكتسبها الممارسون من خلال التعليم والخبرة.

-التزام الممارس في عمله بمجموعة من الأصول والقواعد التي تسمى فيم وأخلاقيات المهنة.

-مناهج ونماذج الممارسة.

وفي إطار ما تقدم يمكن تحديد مفهوم الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع في الدراسة الحالية بأنها:

-تلك الجهود والإجراءات والأساليب والأدوات المهنية.

-يقوم الأخصائيون الاجتماعيون الممارسون لطريقة تنظيم المجتمع في الوحدات الاجتماعية.

-في إطار قيم ومفاهيم ومهارات ومعارف تنظيم المجتمع.

-يهدف تحقيق عمليات تنظيم المجتمع للتعامل مع الوحدات الاجتماعية.

-مستخدمين أنسب الأساليب لزيادة معارف ومعلومات سكان المجتمع نحو البيئة وتنمية سلوكياتهم وحثهم على تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية.

-وذلك لتحقيق أهداف الخدمة الاجتماعية في المؤسسة (الوحدة الاجتماعية) والتي يعمل بها بما يساعدها على قيامها بمهامها التنظيمية.

### 3- مفهوم الأخصائي الاجتماعي:

الأخصائي الاجتماعي هو المهني الذي يقع عليه مسئولية ممارسة الخدمة الاجتماعية، وهو مهني يحمل درجة علمية في الخدمة الاجتماعية وعليه مسئولية تأدية مختلف الخدمات المهنية للعملاء من خدمات علاجية تنشئة اجتماعية بالإضافة إلي الخدمات التنموية<sup>(1)</sup>.

ويقصد بالأخصائي الاجتماعي في الدراسة الحالية من يعمل بالخدمة الاجتماعية في كل من الوحدات الاجتماعية وإدارات الرعاية الاجتماعية وإدارات التنمية الاجتماعية التابعة لوزارة التضامن الاجتماعي.

(1) عبد العال، عبد الحليم رضا (1990م) الخدمة الاجتماعية المعاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة ص56

## 4- مفهوم الوحدة الاجتماعية:

الوحدات الاجتماعية هي أجهزة تؤمن حياة الناس، إذ أنها بمثابة وزارة الشؤون الاجتماعية المصغرة فإنها تجمع بين مسؤوليات التنمية الاجتماعية ومسؤوليات الرعاية الاجتماعية، وتتولى الوحدة الاجتماعية التنفيذ الميداني لمشروعات وخدمات الوزارة على أساس النهوض بالمشاركة الشعبية وزيادة فاعليته بأسلوب العمل الفريقي المتكامل مع الأجهزة المحلية الأخرى الأهلية والحكومية والتي تعمل في مجال الخدمات والتنمية<sup>(1)</sup>.

وهي مؤسسة محلية يقع على عاتقها تنفيذ البرامج في منطقة جغرافية يعيش فيها عدد يتراوح بين (35000-100000 نسمة) وتختلف الوحدات الاجتماعية من حيث بنائها التنظيمي ونوعية الخدمات التي تقدمها وثانية صحراوية ويتكون الجهاز الوظيفي للوحدة الاجتماعية القروية من مدير أو رئيس الوحدة، وباحث اجتماعي ومشرف اجتماعي وورشة أشغال وسكرتير ومعلم صناعات ومربية وسائق ومستخدم.<sup>(2)</sup>

(1) وزارة الشؤون الاجتماعية، (2006م) الدليل الإداري الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، ص87

(2) عبد اللطيف، رشاد أحمد (2002م) أجهزة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، مطبعة الإسراء القاهرة، ص23

سادساً: - الدراسات السابقة:-

الدراسات العربية:-

1. دراسة عبدالعزیز والعامري (2003) بعنوان: "مهارات الاخصائيين في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكين".<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الاخصائيين في تسيير مهام الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية وإلى التعرف على المهارات الإدارية التي يمارسها الاخصائيين في الأجهزة الحكومية ومدى تمكنهم منها وأثر العوامل الشخصية ومهارات التدريب على إحساسهم بالتمكين من هذه المهارات. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

  - إن الاخصائيين يمارسون بعض المهارات دائماً مثل: العمل بروح الفريق، حسن التعامل مع الآخرين.
  - إن بعض الاخصائيين يمارسون بعض المهارات مثل: معالجة شكاوي العاملين، التفاوض مع الآخرين، كتابة التقارير الإدارية، مهارات التدريب لتحليل البيانات، ووضع الخطط الإستراتيجية.
  - أن بعض الاخصائيين ممكنين من بعض المهارات مثل العمل بروح الفريق الواحد وحسن التعامل مع الآخرين.
  - أن بعضهم غير ممكن في مهارات التدريب على تحليل البيانات ووضع الخطط الإستراتيجية.
  - أهم العوامل المؤثرة في مدى إحساس الاخصائيين بالتمكين هو مدى ممارستهم للمهارة التدريبية في مجال تحليل البيانات ووضع الخطط الإستراتيجية.
2. دراسة القريوتي والعنزي (2006) بعنوان: "الشعور بالتمكين الوظيفي لدى الاخصائيين من مستوى الإدارة الاجتماعية الوسطى في دولة : دراسة ميدانية".<sup>(2)</sup>

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الشعور بالتمكين الوظيفي وعلاقة هذه النظرة بعدد معين من المتغيرات الديموغرافية وهي: جهة العمل، العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخدمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

  - توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكين الوظيفي.
  - هناك تفاوت في آراء أفراد العينة تعزى بدرجة أساسية لمتغيرات جهة العمل، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، والعمر.
  - لم يكن هناك أي دور لعامل الجنس أو الحالة الاجتماعية للموظف على النظرة لأهمية العوامل المعززة للشعور بالتمكين.

1- منصور بن متعب عبدالعزیز، أحمد بن سالم العامري. مهارات الاخصائيين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكين: دراسة ميدانية. المجلة الإدارية، العدد 2، المجلد السادس عشر، 2003، ص ص 78 - 92.

2- محمد قاسم القريوتي، خلف العنزي. الشعور بالتمكين الوظيفي لدى الاخصائيين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة : دراسة ميدانية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد (22) العدد الأول 2006، ص ص 15-23.

3. دراسة أبو علي (2010) بعنوان: "درجة ممارسة مديري الوحدات الاجتماعية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم".<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري الوحدات الاجتماعية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم، والكشف عن وجود فروق بين آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس تبعاً لسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها:

- درجة تمكين مديري المدارس هي درجة متوسطة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية.

4. دراسة سلامة (2011) بعنوان: "العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر الاخصائيين والمدرسين في دمشق".<sup>(2)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية في مدينة دمشق، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها:

- بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التمكين الإداري لدى مديري الوحدات الاجتماعية العامة في مدينة دمشق من جهة نظر الاخصائيين (3.77) وهو مستوى تمكين مرتفع.

- بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التمكين الإداري لدى مديري الوحدات الاجتماعية العامة في مدينة دمشق من جهة نظر المدرسين (3.72) وهو مستوى تمكين مرتفع.

5. دراسة القحطاني (2011) بعنوان: "الإدارة بالتمكين لدى القيادات الاجتماعية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة".<sup>(3)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك القيادات الاجتماعية في التعليم العام لمفهوم التمكين الإداري، وتحديد درجة ممارستهم للإدارة بالتمكين في الجانبين الإداري والفني من أعماله. وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها:

1- وفقى حامد أبو علي. درجة ممارسة مديري الوحدات الاجتماعية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم، مجلة الطفولة والتربية، العدد الخامس، 2010.

2- غيثاء رمضان سلامة، العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر الاخصائيين والمدرسين في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، دمشق: جامعة دمشق، 2011.

3- مصلح القحطاني، الإدارة بالتمكين لدى القيادات الاجتماعية بمدارس التعليم العام إدراك المفهوم ودرجة الممارسة، مجلة الجمعية الاجتماعية للدراسات الاجتماعية، العدد 44، 2011.

- متوسط استجابات عينة الدراسة لمفهوم تمكين العاملين كانت مرتفعة. ومتوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري والفني كانت مرتفعة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة (إدراك مفهوم التمكين، وممارسة الإدارة بالتمكين في الجانبين الإداري والفني) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية.

6. دراسة جابر (2012) بعنوان: "واقع التمكين الإداري لمديرات الوحدات الاجتماعية في منطقة جدة الاجتماعية".<sup>(1)</sup>

والتي هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لمديرات الوحدات الاجتماعية في منطقة جدة الاجتماعية بوجه عام وأبعاده العشرة بوجه خاص، وتحديد أهم معوقات وفوائد تمكينهن، وكانت أهم النتائج أن:

- واقع التمكين الإداري لمديرات الوحدات الاجتماعية بمنطقة جدة الاجتماعية من وجهة نظر أفراد العينة كان مرتفعاً بوجه عام.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرات وفقاً لأعمارهن في بعدي تفويض السلطة والصلاحيات وتنمية روح الفريق لصالح المديرات الأقل عمراً.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس لواقع التمكين بوجه عام، في أبعاد تفويض السلطة، وتنمية روح الفريق والاتصال وتدفق المعلومات وتدريب الموارد البشرية والمكانة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز شعور المديرات بتمكينهن إدارياً ومنحهن مزيداً من الصلاحيات اللازمة للتعامل مع متغيرات الميدان الاجتماعي واتاحة المزيد من فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الاجتماعية.

7. دراسة الطعاني، والسويدي (2012) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الإحصائيين الاجتماعيين بالمدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية".<sup>(2)</sup>

هدفت الدراسة إلى تعرف التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الإحصائيين الاجتماعيين بالمدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن:

- مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة.

- كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 5.0$ ) في مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث. في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 5.0$ ) تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

1- زكية بنت عبدالله جابر، واقع التمكين الإداري لمديرات الوحدات الاجتماعية بمنطقة جدة التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، 2012.

2- حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام، دراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 40، ملحق، 2013م.



- كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

8. دراسة الزاملي (2015) بعنوان: "درجة التمكين الإداري لدى مديري الوحدات الاجتماعية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم".<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة التمكين الإداري لدى مديري الوحدات الاجتماعية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، ودراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن درجة التمكين الإداري لدى مديري الوحدات الاجتماعية بمحافظة غزة بلغ وزنها النسبي (77.00%) بدرجة تقدير كبيرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير مديري الوحدات الاجتماعية بمحافظة غزة لدرجة التمكين الإداري لديهم تعزى لمتغير الجنس، ولمتغير المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات مديري الوحدات الاجتماعية بمحافظة غزة لدرجة التمكين الإداري لديهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الأكثر من 10 سنوات.

- مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري الوحدات الاجتماعية بلغ وزنها النسبي (84.60%) بدرجة تقدير كبيرة جداً.

9. دراسة سالم (2016) بعنوان: "متطلبات التمكين الإداري لمديري الوحدات الاجتماعية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز من وجهة نظرهم".<sup>(2)</sup>

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الأطر النظرية للتمكين الإداري في ضوء الفكر الإداري المعاصر، والوقوف على الأطر النظرية لإدارة التميز والتعرف على كيفية الاستفادة من إدارة التميز في تطوير التمكين الإداري لمديري الوحدات الاجتماعية الحكومية بغزة ورصد واقع طبيعة متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز من وجهة نظر مديري الوحدات الاجتماعية الحكومية بغزة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

- درجة التقدير الكلية لمديري الوحدات الاجتماعية بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز جاءت بدرجة قليلة، حيث جاء المجال الثالث الاتصال وتدفق المعلومات في المرتبة الأولى، بدرجة متوسطة. بينما حصل المجال السابع التحفيز الذاتي على المرتبة الأخيرة، بدرجة قليلة جداً.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري الوحدات الاجتماعية الحكومية بغزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزى لمتغير الجنس في المجالات التالية:

1- محمد يوسف الزاملي، درجة التمكين الإداري لدى مديري الوحدات الاجتماعية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

2- بهاء الدين عمر سالم، متطلبات التمكين الإداري لمديري الوحدات الاجتماعية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية: القاهرة، 2016.

(المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، التدريب والنمو المهني، التحفيز الذاتي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالين التاليين: التفويض والثقة الإدارية، الدعم الاجتماعي لصالح الذكور.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري الوحدات الاجتماعية الحكومية بغزة لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجالات التالية: المشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، التدريب والنمو المهني، التحفيز الذاتي، التفويض والثقة الإدارية، الدعم الاجتماعي لصالح حملة البكالوريوس، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الاتصال وتدفق المعلومات.

### الدراسات الأجنبية:

1. دراسة ملفن (Melvin, 1993) بعنوان: "العلاقة بين إعادة هيكلة المنظمات الاجتماعية والتمكين".<sup>(1)</sup>

وقد استخدم في ذلك تسع حالات مقارنة، وقد أشارت الدراسة إلى أنه خلال العقد الماضي ظهر اهتمام شعبي كبير بجودة التعليم في الولايات المتحدة، وقد قيل الكثير حول إعادة هيكلة المدارس العامة والحاجة إلى التغيير إذا ما أرادت المنظمات الاجتماعية تقديم خدمات عالية الجودة لجميع العملاء، وكان تمكين العملاء هو أحد المقترحات الهادفة إلى تحقيق التغيير في المنظمات الاجتماعية، ولكن ليس هناك سوى القليل من البيانات التجريبية حول كيفية تطبيق عملية التمكين في المنظمات الاجتماعية، وتشير الأبحاث المتعلقة بالتغيير إلى أن تحقيق التغيير في المنظمات الاجتماعية يتطلب تخطيطاً ومن أن المدير عنصر أساسي لبلوغ تطبيق ناجح للتغيير.

وأشارت النتائج: إلى أن البيئة الاجتماعية يجب أن تكون داعمة للإقدام على المجازفات، وإلى جانب البيئة التي تسمح للكادر بالمشاركة في صنع القرارات هناك حاجة لإيجاد الاتصالات الجيدة وبناء الثقة وخلق رؤية حول تحقيق كيفية رسالة المنظمات الاجتماعية.

2- دراسة باستيان (Bastian, 1995) بعنوان: "تمكين الاخصائي الاجتماعي في المدارس الديمقراطية".<sup>(2)</sup>

هدفت الدراسة إلى توسيع القاعدة المعرفية من خلال تقديم أمثلة تجريبية عن سلوكيات الاخصائيين التمكينية، ومعوقات التمكين، والعوامل التي تؤدي إلى إجهاد الاخصائيين في المدارس الديمقراطية، ومن أهم نتائج الدراسة:

- وجود أنواع معينة من سلوكيات الاخصائيين التمكينية: نمذجة الاحتواء (استيعاب الجميع) والتعاون وخدمة المجتمع، وتبادل المعلومات مع الآخرين، وتسهيل التغيير، والربط بين التدريس والتعليم، وتمكين قادة الطلاب.

- أظهرت بعض معوقات التمكين مثل: الوقت، والعزلة، والخوف من الإقدام على المجازفة، والشعور بالعجز والإحباط.

1- Melvin, William Michael. (1993). **Restructuring Social organizations**

Through Empowerment: Nine Comparative Case Studies, Unpublished Doctoral Dissertation, Auburn University, USA.

2- Bastian, Kenneth Harlan, JR. (1995). Empowerment Principal Leadership in Democratic School, unpublished Doctoral Dissertation, Texas Tech University, USA.

- أظهرت بعض عوامل الإجهاد مثل: الوقت، وإدارة المدرسة بمصادر قليلة، والقيود المالية، والوثوق بالآخرين، والحوار والدراسة الناقد، ورفض المشاركة.

3- دراسة مانديفروت (Mandefrot, 2003) بعنوان: "مفهوم التمكين"<sup>(1)</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مفهوم التمكين لدى عينة مقصودة من الخبراء، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- هناك العديد من النقاط المشتركة بين الخبراء حول مفهوم التمكين.

- أظهر الخبراء عدم الرضا عن بعض البرامج الموجودة؛ لأنها لا تتضمن التمكين فعليا.

4- دراسة لسزت (Liszt, 2008) بعنوان: "تجارب الاخصائيين الاجتماعيين حول التمكين وسلطة اتخاذ القرارات بالمدارس في نيويورك"<sup>(2)</sup>.

وهدفت إلى قياس فحص تجارب الاخصائيين الاجتماعيين حول التمكين وسلطة اتخاذ القرار. وتوصلت النتائج إلى:

أنه بشكل عام تنمي مديرية التربية والتعليم بنيويورك سلطة اتخاذ القرارات لدى الاخصائيين حيث شعروا بأنهم مسؤولون عن نتائج الطلاب الأكاديمية لجميع الطلاب، كما أنها أتاحت الفرص لهم في اتخاذ القرارات بشكل أكبر في الشؤون المتعلقة بالميزانية والمنهج والعاملين ووضع الجداول والتنمية المهنية في مدارس التمكين. كما أوضح الاخصائيين أن سلطة اتخاذ القرار مكنت الاخصائيين من تحقيق تمييز التعليم والذي يساهم كثيرا في تحقيق النجاح في التحصيل الأكاديمي لدي الطلاب.

-تعقيب الباحث عن الدراسات السابقة:

أ- تتميز الدراسة الحالية بأنها تتناول موضوع حديث العهد في الإدارة الحديثة وهو التمكين الإداري الاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية وتطوير الممارسة المهنية، والباحث لم تجد أي دراسات سابقة تناولت المتغيرين وعلاقتهم ببعض.

ب- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها قيم تطبيقها على الاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية بهدف تطوير الممارسة المهنية لهم في بالوحدات الاجتماعية وبالتالي لم يتم إعداد مثل هذه الدراسة في المجتمع المصري.

1- Mandefort, K. (2003). Empowerment in the New Workplace: A Qualitative Study of Meaning and Experience, Canadian Association For the study of Adult Education, Canada.

2- Liszt, Amy Rebecca. (2008). Perceiving Empowered Leadership: A Qualitative Exploration Of New York City Principals' Experience With Decision-Making Authority In Empowerment Schools, the Degree of Doctor, Columbia University.

ج-الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث بيئة تطبيقها حيث أنه يتم تطبيقها في المجتمع المصري وبالتحديد على الإحصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية بهدف تطوير الممارسة المهنية لهم مما يزيد من أهمية الدراسة الحالية وحيويتها.

#### سابعاً: - مجالات الدراسة :

المجال المكاني: اقتصرت الدراسة على الوحدات الاجتماعية التابعة للإدارة الاجتماعية بكفرالشيخ: (السكنية، المدنية، محطة القصب، سخا، أريمون، مسير).

المجال البشرية: تكونت من عينة عشوائية من الإحصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية التابعة للإدارة الاجتماعية بكفرالشيخ ، ذكوراً وإناثاً وعددهم ( 47 ) أخصائي وأخصائية

المجال الزمني : الفترة من 2020/10/15م حتى 2020/11/10م

#### ثامناً: أساليب المعالجة الإحصائية:

وقد تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS Ver.22، وذلك وفقاً للاختبارات والأساليب التالية:

- معادلة كوبر Cooper لإيجاد نسب الاتفاق بين المحكمين.
- أسلوب الفا كرونباخ والتجزئة النصفية وجوتمان لحساب ثبات الاستبانة.
- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لحساب صدق المقارنة الطرفية في الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه؛ وذلك لتقدير الاتساق الداخلي للاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لإجراء المعالجة الإحصائية للاستبانة.
- اختبار مان ويتي Mann-Whitney للكشف عن الفروق بين أفراد عينة الاستبيان في متغير النوع (ذكور - إناث).

تاسعاً: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

### 1- نوع الدراسة:

تنتمي الدراسة إلي الدراسات الوصفية وهي من أنسب الدراسات لإجراء مثل هذه الدراسة، فالدراسة الوصفية تقرير خصائص معينة أو موقف تغلب عليه صفة التحديد وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها ونصل عن طريق ذلك إلي إصدار تعميمات بشأن الموقف أو الظاهر التي يقوم بها الباحث بدراستها<sup>(1)</sup>.

كما تستهدف كشف الحقائق الراهنة التي تتعلق بظاهرة معينة وكشف ارتباطها بالمتغيرات الأخرى بهدف وصف هذه الدراسة وصفاً دقيقاً شاملاً كافة جوانبها ولفت النظر إلي أبعادها المختلفة<sup>(2)</sup>. وتهدف الدراسة الحالية وصف التمكين الإداري للاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية وعلاقتهم بتطوير ممارستهم المهنية.

### 2- المنهج المستخدم:

اتساقاً مع أهداف الدراسة الحالية، فقد تم الاعتماد على منهج المسح الاجتماعي لعدة أسباب منها:

أ- أنه يهتم بالدراسة العلمية لمشكلة البحث حيث يركز على الوقت الحاضر حتى يسهل وضع خطة أو رؤية مستقبلية لتغيير الواقع إلي الأفضل<sup>(3)</sup>.

ب- يتيح مرونة في التحليل الإحصائي<sup>(4)</sup>.

ج- نتائجه تساعد الجهاز الوظيفي - الاخصائيين على تحسين مهاراته وتعديل أسلوب أدائه<sup>(5)</sup>.

(1) محمد زكي أبو النصر، لياقة التصميم المنهجي للبحث العلمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2018م، ص82.

(2) محمد شفيق، البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2014م، ص108.

(3) مختار عبد العزيز وآخرون، بحث الخدمة الاجتماعية، دار الحكيم للطباعة والنشر، القاهرة، 2015م، ص184.

(4) طلعت مصطفى السروجي، مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، القاهرة، 2008م، ص140.

(5) المرجع السابق، ص126.

د-يمكن من خلاله دراسة عدة متغيرات دون زيادة في التكاليف والوقت (1).

### 3-أداة جمع البيانات:

أطلع الباحث على العديد من الدراسات والأبحاث الاجتماعية والاجتماعية والدراسات السابقة، ومن خلالها تم الإطلاع على أدوات الدراسة المستخدمة في الدراسات السابقة، كما قام الباحث بالرجوع إلي بعض المراجع الخاصة بتصميم البحث الاجتماعي، وقد تم الاعتماد في بناء الإستبانة . أداة الدراسة . على عدة مصادر اشتقت منها العبارات التي تضمنتها الإستبانة وتتمثل تلك المصادر فيما يلي:

أ-الإطار النظري الذي تعرض لمتغيرات الدراسة (التمكين الإداري . الممارسات المهنية للاخصائين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية).

ب-الدراسات السابقة التي تمت في مجال (التمكين الإداري . الممارسات المهنية للاخصائين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية).

ج-المقابلات الشخصية غير المقننة مع رؤساء الوحدات ولاخصائين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية.

### -صدق أداة الدراسة:

صدق الإستبانة يعني التأكد أنها سوق تقيس ما أعدت لقياسه كما يقصد بالصدق (شمول) أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة من خلال ما يلي:

### 1-الصدق الظاهرة لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

ودورها بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول التمكين الإداري لاختصاصي الوحدات الاجتماعية وعلاقتهم بجودة ممارستهم المهنية، تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة والكفاءة في مجالات البحث العلمي وفي تخصصات مختلفة (الإدارة . الخدمة الاجتماعية . علم النفس والصحة النفسية . تقنية المعلومات . علم الاجتماع) والذي بلغ عددهم (21) مُحكم، وذلك للاسترشاد بأدائهم، وقد طلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدي وضوح العبارات

(1) محمد شفيق، مرجع سبق ذكره، ص187.

للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون قامت الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى حتى أصبح الاستبيان في صورته النهائية.

## 2- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة الصدق الداخلي للإستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه العبارة، وقد تم الارتباط المصحح بالمحور في حالة حذف العنصر من المحور، وحساب معامل "ألفا" إذا حذف العنصر

## ثبات أداة الدراسة:

ثبات الإستبانة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات معينة، وقد قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات (الفكرونباخ)

## 4- عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها .

ن=47

الجدول رقم ( 1 ) يوضح خصائص عينة الدراسة

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
1	النوع	-ذكر	55	60%
		-أنثي	45	40%
2	العمر الزمني	-أقل من 30 عاماً	-	-
		-من 30 . إلي أقل من 40 عاماً	1	2%
		-من 40 . إلي أقل من 50 عاماً	9	19%

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
		-من 50 . إلي أقل من 60 عاماً	37	79%
3	عدد سنوات الخبرة	-أقل من 5 سنوات	7	15%
		-من 5-أقل من 10 سنوات	14	32%
		-من 10 - أقل من 15 سنة	15	34%
		-أكثر من 15 عاماً	11	19%
4	الحصول على دورات تدريبية	-لم أحصل على دورة تدريبية	-	-
		-أقل من 3 دورات تدريبية	-	-
		-من 3- 5 دورات تدريبية	-	-
		-من 5- أقل من 8 دورات تدريبية	-	-
		-أكثر من 8 دورات تدريبية	-	-

الجدول رقم ( 1 ) يوضح خصائص عينة الدراسة والتي جاءت كما يلي:

1- أن (60%) من عينة الدراسة من اخصائي الوحدات الاجتماعية من الذكور، (40%) منهم من الإناث.

2- بالنسبة للعمر الزمني لعينة الدراسة نجد أن (79%) من عينة الدراسة من اخصائي الوحدات الاجتماعية في المرحلة العمرية من 50 إلي أقل من (60) عاماً، (19%) منهم في المرحلة العمرية من (40) إلي أقل من (50) عاماً، 2% من عينة الدراسة في المرحلة العمرية من (30) إلي أقل من (40) عاماً.

3- أما عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة فقد تبين أن (34%) منهم خبراتهم من (10) إلي من (15) عاماً، (32%) من عينة الدراسة خبرتهم من (5) إلي أقل من (10 سنوات) و (19%) منهم خبرتهم أكثر من 15 عاماً، (15%) من عينة الدراسة خبرتهم أقل من (5) سنوات.

4- بالنسبة لحصول عينة الدراسة على دورات تدريبية فقد تبين أن جميع عينة الدراسة لم يلتحقوا بأي دورات تدريبية.



وفي ضوء مما سبق تبين أنه بالنسبة لنوع عينة الدراسة فهي نتيجة طبيعية بأن يكون نسبة الذكور أعلى من الإناث أما بالنسبة للعمر الزمني لعينة الدراسة فقد جاءت مناسبة تماماً حيث أن (79%) عمرهم الزمني من (50) إلى أقل من (60) عاماً، ثم نجد سنوات الخبرة لعينة الدراسة قد جاءت متوسطة المستوى وإن كانت هذه الفترة مناسبة تماماً لتطبيق الدراسة على عينة الدراسة من أخصائي الوحدات الاجتماعية لخبرتهم في مجال الإدارة، وهذه الفترة تسهم في نجاح تطبيق استمارة الاستبيان وتسهم في إيجاد نتائج واقعية حول التمكين الإداري للأخصائيين بالوحدات الاجتماعية وعلاقتهم بجودة ممارستهم المهنية. أما بالنسبة للدورات التدريبية فقد تبين أنه ما في أخصائي من عينة الدراسة التحق بأي دورة تدريبية لا في موضوع التمكين الإداري أو الممارسة المهنية لعملمهم أو أي دورة تدريبية أخرى

### الجدول رقم (2)

يوضح مفهوم التمكين الإداري لدي الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية

ن=47

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب ب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
1	عملية بناء المناخ الذي يسمح بتطوير الأداء الفردي والتنظيمي في الوحدة الاجتماعية	14	12	21	87	1,8	61 %	7
2	يتيح لجميع الأخصائيين المشاركة الكاملة في تحقيق الأهداف الكلية للوحدة الاجتماعية بنجاح	9	13	25	78	1,6	55 %	9
3	تزويد الأخصائيين بالمعرفة والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف الوحدة الاجتماعية	11	6	30	75	1,5	53 %	10
4	العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالأخصائيين من خلال إثراء معلوماتهم وزيادة	23	2	22	95	2,0	67 %	4

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلي حد ما	غير موافق				
	مهاراتهم							
5	تنمية القدرات الفردية للأخصائيين وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة	24	6	17	101	2,1	71 %	3
6	تصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للأخصائي باتخاذ قرارات نهائية لتحسين العملية الوظيفية	17	9	21	90	1,9	63 %	6
7	توسيع صلاحيات الأخصائيين وإثراء معارفهم لصفقل خبراتهم لرفع مستوى أدائهم في العمل	26	5	16	104	2,2	73 %	2
8	عملية بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والأخصائي والاستناد إلي الحقائق عند اتخاذ القرار المناسب	15	8	24	85	1,8	60 %	8
9	حالة ذهنية مستمرة من إدراك الأخصائي لقيمة العمل الذي يقوم به	18	11	18	94	2,0	66 %	5
10	رفع مستوى أداء الأخصائيين في العمل ومواجهة المشكلات وإمكانية حلها	39	2	6	127	2,7	90 %	1
	المتوسط المرجح	19	74	200	936	1,9	66 %	مستوى متوسط

الجدول السابق يوضح مفهوم التمكين الإداري لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية وقد تبين أن أهم مفاهيم التمكين الإداري لدى عينة الدراسة وفي المرتبة الأولى وبنسبة (90%) رفع مستوى أداء الأخصائيين الاجتماعيين في العمل ومواجهة المشكلات وإمكانية حلها، وفي المرتبة الثانية وبنسبة (73%) توسيع صلاحيات الأخصائيين الاجتماعيين وإثراء معارفهم لصقل خبراتهم لرفع مستوى أدائهم في العمل وفي المرتبة الثالثة وبنسبة (71%) تنمية القدرات الفردية للأخصائيين الاجتماعيين وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.

## الجدول رقم (3)

يوضح مظاهر التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية ن=47

م	العبرة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
1	تُعد التشريعات والقوانين في وزارتي عائناً في تفويض السلطة	38	2	7	125	2,6	88 %	1
2	يوفر الهيكل التنظيمي في الوحدة الاجتماعية وضوحاً لمهام وخطوط المسؤولية الاجتماعية والإدارية	31	6	10	115	2,4	81 %	3
3	أحرص دائماً على تحقيق أهداف الوحدة الاجتماعية من خلال تطويرها إدارياً	36	4	7	123	2,6	87 %	2
4	تساعد في الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في الوحدة الاجتماعية	11	3	33	72	1,5	51 %	5
5	يحترم مديري رأي وقرارات المجالس واللجان الاجتماعية	8	31	8	63	1,3	44 %	8

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
6	يقدر مديري ما أبذله من جهد بتفويضي لبعض صلاحياته	9	28	10	65	1,3	46 %	7
7	يتطلب عملي مع رؤسائي مني التعاون مع زملائي بشكل متواصل	27	13	7	114	2,4	80 %	4
8	توفر الإدارة الاجتماعية فرصاً جيدة للنمو المهني للأخصائيين الاجتماعيين	6	8	33	67	1,4	47 %	6
المتوسط المرجح		166	95	115	83	2,1	71 %	مستوى متوسط

الجدول السابق يوضح مفهوم التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية وجاء في المرتبة الأولى وبنسبة (88%) تُعد التشريعات والقوانين في وزارتي عائناً في تفويض السلطة وفي المرتبة الثانية وبنسبة (87%) أحرص دائماً على تحقيق أهداف الوحدة الاجتماعية من خلال تطويرها إدارياً وفي المرتبة الثالثة وبنسبة (81%) يوفر الهيكل التنظيمي في الوحدة الاجتماعية وضوحاً لمهام وخطوط المسؤولية والإدارية.

#### الجدول رقم (4)

يوضح أهداف التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية ن=47

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
1	تشجيع الأخصائي على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار لتطوير الممارسة المهنية للأخصائي الاجتماعي	41	2	4	131	2,7	92 %	2
2	تحسين مستوى ولاء الأخصائي للعمل بالوحدة الاجتماعية وانخراطه فيه	38	5	4	128	2,7	90 %	4
3	مساعدة الوحدة الاجتماعية في برامج التطوير للممارسة المهنية للأخصائي الاجتماعي	36	9	2	128	2,7	90 %	4
4	يساهم في زيادة انتماء الأخصائي للمهام التي يقوم بها	31	11	5	120	2,6	87 %	5
5	ارتفاع مقاومة الأخصائي لضغوط العمل وتنمية الشعور بالمسئولية	35	6	6	123	2,6	87 %	5
6	تحقيق الرضا الوظيفي وحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في الوحدة الاجتماعية	42	3	2	134	2,8	95 %	1
7	تمنح الأخصائي الثقة والسلطة والصلاحيات والاستقلالية للنهوض بالعملية الاجتماعية	39	4	4	129	2,7	91 %	3
8	إتاحة وقت أكبر أمام الأخصائيين للتركيز في تطبيق إستراتيجية الدولة في مجال الخدمات الاجتماعية	37	6	4	127	2,7	90 %	4

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلي حد ما	غير موافق				
	المتوسط المرجح	299	46	31	1020	2,7	90%	مستوى مرتفع

الجدول رقم ( 4 ) يوضح أهداف التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية، وجاءت أهم هذه الأهداف وفي المرتبة الأولى وبنسبة (95%) تحقيق الرضا الوظيفي وحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في الوحدة الاجتماعية وفي المرتبة الثانية وبنسبة (92%) تشجيع الأخصائي على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار لتطوير الممارسة المهنية للأخصائي الاجتماعي وفي المرتبة الثالثة وبنسبة (91%) تمنح الأخصائي الثقة والسلطة والصلاحيات والاستقلالية للنهوض بالعملية الاجتماعية.

الجدول رقم (5) يوضح أهمية التمكين الإداري لدى الأخصائيين الاجتماعيين ن=47

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلي حد ما	غير موافق				
1	حاجة الوحدة الاجتماعية التربوية للاستجابة لمتطلبات العملاء لتحقيق الخدمات الاجتماعية	41	2	4	131	2,7	93%	3
2	تمكين الأخصائيين الاجتماعيين من سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة في الوحدة الاجتماعية	43	1	3	134	2,8	95%	2
3	الاستقلال الأمثل للموارد المتاحة (بشرية)	38	4	5	127	2,7	90%	5

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
	ومادية) داخل الوحدة الاجتماعية وخارجها						%	
4	التطوير المستمر لمواجهة تحديات السياسة الاجتماعية لمواكبة التحديات المعاصرة	45	2	-	137	2,9	97 %	1
5	تفجير الطاقات البشرية غير المستخدمة بالوحدة الاجتماعية لزيادة وتحسين الخدمات الاجتماعية	32	7	8	118	2,5	83 %	6
6	تخفيض عدد المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمية بالوحدة الاجتماعية لتسهيل الفرص أمام جميع العملاء	37	8	2	129	2,7	91 %	4
7	تحمل المسؤوليات وتفويض السلطات للعاملين بالوحدة الاجتماعية	27	11	9	112	2,3	97 %	7
8	توفير المناخ الملائم للعمل والحياة الكريمة لدفعهم نحو الالتزام الذاتي	29	13	5	118	2,5	83 %	6
9	إطلاق الطاقات الإبداعية الابتكارية للأخصائيين الاجتماعيين	24	17	6	112	2,3	79 %	7
10	تحقيق معايير قياس تطوير الممارسة المهنية لجميع العاملين بالوحدات الاجتماعية	41	3	3	132	2,8	93 %	3
	المتوسط المرجح	357	68	45	1252	2,6	88 %	مستوى

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلي حد ما	غير موافق				
مرقة ع								

الجدول السابق يوضح أهمية التمكين لدي الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية، وجاءت أهمها وفي المرتبة الأولى وبنسبة (97%) التطوير المستمر لمواجهة تحديات السياسة الاجتماعية لمواكبة التحديات المعاصرة وفي المرتبة الثانية وبنسبة (95%) تمكين الأخصائيين الاجتماعيين من سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة في الوحدة الاجتماعية، وفي المرتبة الثالثة وبنسبة (93%) حاجة الوحدة الاجتماعية للاستجابة لمتطلبات العملاء لتحقيق الخدمات الاجتماعية، تحقيق معايير قياس تطوير الممارسة المهنية لجميع العاملين بالوحدات الاجتماعية.

الجدول رقم (6) يوضح خصائص أبعاد التمكين الإداري لدي الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلي حد ما	غير موافق				
1	الأخصائي الاجتماعي يختار أساليب عمله في الوحدة الاجتماعية والمفاضلة بين البدائل لصياغة القرار المناسب	43	2	2	135	2,8	95 %	4
2	يشعر الأخصائي الاجتماعي بأهمية دوره بالوحدة الاجتماعية وبالاهتمام الذي يحضون به	44	1	2	136	2,8	96 %	3
3	يدرك الأخصائي الاجتماعي ما لديه من استعدادات وطاقت لتطوير الممارسة المهنية	39	2	14	135	2,8	95 %	4



م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
	للأخصائي الاجتماعي						%	
4	الأخصائي الاجتماعي يثق بقدرته ويعتمد على نفسه في مواجهة الصعاب	45	1	1	138	2,9	97 %	2
5	يؤمن الأخصائي الاجتماعي أن يكون له دور فعال في تنفيذ سياسة الرعاية والخدمات الاجتماعية	43	2	2	135	2,8	95 %	4
6	يركز تمكين الأخصائي الاجتماعي على القدرات الفعلية للعملاء وفي حل مشكلات العمل والأزمات	45	2	-	139	2,9	98 %	1
7	تمكين الأخصائي الاجتماعي على استغلال الكفاءة التي تكمن داخل العاملين بالوحدة الاجتماعية استغلالاً كاملاً	38	4	5	127	2,7	90 %	5
8	تعزيز تمكين الأخصائي الاجتماعي في إدارة نشاطه وإعطائه السلطة الكافية في الوحدة الاجتماعية	32	6	9	117	2,4	82 %	6
	المتوسط المرجح ككل	321	20	35	1038	2,7	93 %	مستوى مرتفع

الجدول السابق يوضح خصائص أبعاد التمكين الإداري لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية ومن أهم هذه الخصائص وفي المرتبة الأولى وبنسبة (98%) يركز تمكين الأخصائي الاجتماعي على القدرات الفعلية للعملاء وفي حل مشكلات العمل والأزمات وفي

المرتبة الثانية وبنسبة (97%) الأخصائي الاجتماعي يثق بقدرته ويعتمد على نفسه في مواجهة الصعاب وفي المرتبة الثالثة وبنسبة (96%) يشعر الأخصائي الاجتماعي بأهمية دوره بالوحدة الاجتماعية وبالاهتمام الذي يحضون عليه ولمعرفة بقية الخصائص أنظر الجدول السابق.

الجدول رقم (7) يوضح أبعاد التمكين الإداري التي تسهم في تطوير الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية ن=47

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
أولاً: بُعد تفويض السلطات:								
1	تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي بموجب أنظمة ولوائح وزارة التضامن الاجتماعي	37	6	4	127	2,7	90 %	3
2	تتناسب الصلاحيات الممنوحة للأخصائيين الاجتماعيين مع طبيعة مهامهم	4	5	2	132	2,8	93 %	2
3	أمتلك قدراً من الحرية والتصرف في الأمور المتعلقة بعملتي كأخصائي اجتماعي	34	6	7	121	2,5	86 %	5
4	يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	37	2	8	123	2,6	87 %	4
5	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	41	5	1	134	2,8	95 %	1
6	توضح لي إدارة التضامن الاجتماعي كيفية استخدام الصلاحيات الممنوحة لي بفعالية	29	12	6	117	2,4	83 %	6

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
7	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض	24	8	15	103	2,1	73 %	7
8	أملك الصلاحيات اللازمة لتطوير الممارسة المهنية للأخصائي الاجتماعي	27	2	18	103	2,1	73 %	7
	الإجمالي	269	46	61	960	2,5	85 %	مستوي مرتفع
ثانياً: بُعد الكفاءة والتحفيز الذاتي:								
1	لدي القدرة على تخصيص نقاط الضعف والقوة بالوحدة الاجتماعية	36	9	2	128	2,7	90 %	2
2	استطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماماً فورياً	37	2	8	123	2,6	87 %	3
3	أنا واثق في قدراتي الشخصية لانجاز عملي كأخصائي اجتماعي	39	4	4	129	2,7	91 %	1
4	تقدر الإدارة جهودي نحو تطوير الممارسة المهنية للأخصائي الاجتماعي	27	2	18	103	2,1	73 %	4
5	يسمح لي نظام العمل المتبع في الوحدة الاجتماعية بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات المهمة	13	12	22	85	1,8	60 %	5

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب						
		موافق	إلى حد ما	غير موافق										
6	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	6	24	17	83	1,7	59 %	6						
7	تعد كفاءة العاملين بالوحدة الاجتماعية معياراً مهماً في نظام الترقية	4	27	16	82	1,7	58 %	7						
8	تمنح جوائز التميز للأخصائيين الاجتماعيين على مستوى الوزارة	2	6	39	57	1,2	40 %	8						
الإجمالي								164	86	126	790	2,1	70 %	مستوى مرتفع
ثالثاً: بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات:														
1	تدعمني إدارة التضامن الاجتماعي عند اتخاذ أي قرار لمصلحة العمل في الوحدة الاجتماعية	42	3	2	134	2,8	95 %	2						
2	تتاح لي إمكانية الحصول على المعلومات التي احتاجها للقيام بالعمل	43	1	3	134	2,8	95 %	2						
3	تتوافر أجواء من المشاركة والتعاون والمساعدة بين الزملاء بالوحدة الاجتماعية	39	4	4	129	2,7	91 %	4						
4	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي	41	3	3	132	2,8	93 %	3						

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب						
		موافق	إلى حد ما	غير موافق										
5	أخذ القرارات التي تتناسب مع الموارد المتاحة المادية والبشرية المتاحة للوحدة الاجتماعية	38	6	3	129	2,7	91 %	4						
6	أتبع نمطاً إدارياً في الوحدة الاجتماعية بحيث يراعي آراء العاملين فيها	40	5	2	132	2,8	93 %	3						
7	تتاح لي الفرصة للمشاركة بمقترحات تؤثر في تطوير الممارسة المهنية للأخصائي الاجتماعي	35	6	6	123	2,6	87 %	5						
8	أتلقي التشجيع على تطوير أفكارى وابتكار طرق جديدة لتطوير الممارسة المهنية	44	2	1	137	2,9	97 %	1						
الإجمالي								332	30	24	1050	2,7	93 %	مستوى مرتفع
رابعاً: بُعد الاتصال وتدفق المعلومات:														
1	تهتم إدارة التضامن الاجتماعي بإيجاد وسائل اتصال تعتمد على التقنية الحديثة	16	8	23	87	1,8	62 %	3						
2	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار	13	2	32	75	1,5	53 %	5						
3	تتميز التعليمات وسياسة الخدمات الاجتماعية في العملاء بالوضوح والشفافية	9	23	15	88	1,8	62 %	3						

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب ب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
4	أ تبادل المعلومات المتعلقة بعملية مع كافة المستويات الإدارية في إدارة التضامن بسهولة ووضوح	27	18	2	119	2,5	84 %	1
5	يشركني رؤسائي بإدارة التضامن في المعلومات التي تخص تطوير الممارسة المهنية للأخصائي الاجتماعي	2	13	32	64	1,3	45 %	6
6	تزود في إدارة التضامن بأدلة توضيحية لإجراءات العمل والقرارات الصادرة	5	34	8	91	1,9	64 %	2
7	يتوفر بالوحدة الاجتماعية قاعدة معلومات متكاملة عن كل إجراءات العمل بالوحدة	2	27	18	78	1,6	55 %	4
8	يتقاسم الأخصائي الاجتماعي بالوحدة الاجتماعية المعارف الجديدة مع العاملين والعملاء بعضهم البعض	6	32	9	91	1,9	64 %	2
الإجمالي		80	157	139	693	1,8	61 %	مستوى متوسط
خامساً: بُعد التدريب لتطوير الممارسة المهنية:								
1	تتنوع الإدارة في أساليب التدريب على تطوير الممارسة المهنية للأخصائي الاجتماعي	2	6	39	57	1,2	40 %	3

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
2	تبني الإدارة خطة واضحة لتدريب الأخصائيين الاجتماعيين بشكل دوري	1	2	44	1,00	36 %	5	
3	توفر الإدارة برامج تدريبية بشكل دوري لتطوير مهارات الأخصائيين الاجتماعيين	1	1	45	1,00	35 %	6	
4	تشجع الإدارة الأخصائيين الاجتماعيين على تبادل الخبرات فيما بينهم لتطوير الممارسة المهنية للأخصائي الاجتماعي	13	16	18	1,8	63 %	1	
5	توفر الإدارة للأخصائيين فرص التعلم واكتساب معارف حديثة في المجال الاجتماعي	5	4	38	1,2	43 %	2	
6	توفر الإدارة للأخصائيين الاجتماعيين أحدث الكتب والأبحاث العلمية ذات العلاقة بتطوير الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين	2	1	44	1,1	37 %	4	
7	تهتم الإدارة بتطوير قدرات الأخصائيين الاجتماعيين بشكل دوري	1	3	43	1,1	37 %	4	
8	تحرص الإدارة على تدريب الأخصائيين على كيفية استخدام التقنية الحديثة لتطوير الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين	2	1	44	1,1	37 %	4	
الإجمالي								
		40	34	315	1,3	44 %	مستوى منخفض	

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
سادساً: بُعد النمو المهني:								
1	تركز بعض البرامج التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين على تغيير اتجاهاتهم نحو الممارسة المهنية	1	2	44	51	1,00	36 %	3
2	تحرص إدارة التضامن للأخصائيين الاجتماعيين على التطوير الذاتي لمهاراتهم المهنية	1	1	45	50	1,00	35 %	4
3	توفر إدارة التضامن برامج تدريبية لتطوير قدراتي ومهاراتي للوفاء بالمسؤوليات الإدارية	2	1	44	52	1,1	37 %	2
4	تزودني إدارة التضامن الاجتماعي بنشرات حديثة ذات العلاقة بالاتجاهات الإدارية الحديثة	2	2	43	53	1,1	37 %	2
5	تشجع الإدارة الاجتماعية على الحصول على مؤهلات عليا (ماجستير ودكتوراه) في المجال الاجتماعي	3	1	43	54	1,1	38 %	1
6	تتناسب الدورات التدريبية مع الاحتياجات المهنية للأخصائيين الاجتماعيين	1	1	45	50	1,00	35 %	4
7	تسهم الدورات المهنية في رفع كفاءة أداء الأخصائيين لتطوير الممارسة المهنية للأخصائيين	1	1	45	50	1,00	35 %	4
8	توفر الإدارة المصادر المتنوعة للتعلم الذاتي	2	1	44	52	1,1	37 %	2



م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب ب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
	للأخصائيين الاجتماعيين						%	
	الإجمالي	13	10	353	412	1,00	36	منخفض

الجدول السابق يوضح أبعاد التمكين الإداري التي تسهم في تطوير الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية وجاءت آراء عينة الدراسة كما يلي:

1- بُعد تفويض السلطات، جاء في المرتبة الأولى وبنسبة (95%) تمنحني الإدارية المرنة المناسبة للتصرف في أداء مهامي، وفي المرتبة الثانية وبنسبة (93%) تتناسب الصلاحيات الممنوحة للأخصائيين الاجتماعيين مع طبيعة مهامهم، وفي المرتبة الثالثة وبنسبة (90%) تفويضي الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي بموجب أنظمة ولوائح وزارة التضامن الاجتماعي.

2- بُعد الكفاءة والتحفيز الذاتي، وجاء في المرتبة الأولى وبنسبة (91%) أنا وأثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي كأخصائي اجتماعي وفي المرتبة الثانية وبنسبة (90%) لدي القدرة على تخصيص نقاط الضعف والقوة بالوحدة الاجتماعية، وفي المرتبة الثالثة وبنسبة (87%) استطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماماً فورياً.

3- بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات جاء في المرتبة الأولى وبنسبة (97%) أتلقي تشجيع على تطوير أفكارى وابتكار وطرق جديدة لتطوير الممارسة المهنية للأخصائي الاجتماعي وفي المرتبة الثانية وبنسبة (95%) تدعمني إدارة التضامن الاجتماعي عند اتخاذ أي قرارا لمصلحة العمل في الوحدة الاجتماعية، تتاح لي إمكانية الحصول على المعلومات التي احتاجها للقيام بالعمل.

4- بُعد الاتصال وتدفق المعلومات، وجاء في المرتبة الأولى وبنسبة (84%) لتبادل المعلومات المتعلقة بعلمي مع كافة المستويات الإدارية في إدارة التضامن بسهولة ووضح وفي المرتبة

الثانية وبنسبة (64%) تزدي إدارة التضامن بأدلة توضيحية لإجراءات العمل والقرارات الصادرة، يتقاسم العاملون بالوحدة الاجتماعية المعارف الجديدة مع بعضهم البعض.

5- بُعد التدريب لتطوير الممارسة المهنية جاء في المرتبة الأولى وبنسبة (63%) تشجع الإدارة الأخصائيين الاجتماعيين على تبادل الخبرات فيما بينهم وفي المرتبة الثانية وبنسبة (43%) توفر الإدارة للأخصائيين الاجتماعيين فرصة التعلم واكتساب معارف حديثة في المجال الاجتماعي وفي المرتبة الثالثة وبنسبة (40%) تنتوع الإدارة في أساليب التدريب على تطوير الممارسة المهنية للأخصائي الاجتماعي.

6- بُعد النمو المهني، جاء في المرتبة الأولى وبنسبة (38%) تشجع الإدارة الاجتماعية على الحصول على مؤهلات عليا في المجال الاجتماعي وفي المرتبة الثانية وبنسبة (37%) توفر إدارة التضامن برامج تدريبية لتطوير قدراتي ومهاراتي للوفاء بالمسؤوليات الإدارية وتزودني إدارة التضامن الاجتماعي بنشرات حديثة ذات العلاقة بالاتجاهات الإدارية الحديثة.

الجدول رقم (8) بوضوح إجمالي أبعاد التمكين الإداري ككل ن=47

م	أبعاد التمكين الإداري	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب	مستوى التمكين
		موافق	إلى حد ما	غير موافق					
1	بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات	322	30	24	1050	2,7	%93	1	مرتفع
2	بُعد تفويض السلطات	269	46	61	960	2,5	%85	2	مرتفع
3	بُعد الكفاءة والتحفيز الذاتي	164	86	126	790	2,1	%70	3	متوسط
4	بُعد الاتصال وتدفق المعلومات	80	157	139	693	1,8	%61	4	متوسط
5	بُعد التدريب لتطوير العملية	40	34	315	503	1,3	%44	5	منخفض

م	أبعاد التمكين الإداري	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب	مستوى التمكين
		موافق	إلى حد ما	غير موافق					
	التعليمية بالمدرسة								
6	بُعد النمو المهني	13	10	353	412	1,00	36%	6	منخفض
	المتوسط المرجح للمحور ككل	888	363	1018	2008	1,9	63%		مستوى متوسط

الجدول السابق يوضح إجمالي أبعاد التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية وجاءت أهم هذه الأبعاد وفي المرتبة الأولى بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات وبنسبة (93%) وفي المرتبة الثانية وبنسبة (85%) بُعد تفويض السلطات، وفي المرتبة الثالثة وبنسبة (70%) بُعد الكفاءة والتحفيز الذاتي، وفي المرتبة الرابعة وبنسبة (61%) بُعد الاتصال وتدفق المعلومات وفي المرتبة الخامسة وبنسبة (44%) بُعد التدريب لتطوير الممارسة المهنية وأخيراً بُعد النمو وبنسبة (36%).

الجدول رقم (9) يوضح متطلبات تطبيق التمكين الإداري لتطوير الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية ن=47

م	العبرة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
1	تساعد رؤية الأخصائي على التعرف على صورة مستقبل الوحدة الاجتماعية لتحديد المهام والأدوار التي يقومون بها	33	8	6	21	2,5	86%	6

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
2	تحديد إستراتيجية عمل مشتركة بين الأخصائيين والعاملين بالوحدة الاجتماعية لتحفيز الجميع على تحقيقها	35	5	5	120	2,5	85 %	7
3	الحرص على العمل الجماعي بالوحدة الاجتماعية لمعالجة مشكلات العملاء	36	6	5	130	2,7	92 %	3
4	أن يأخذ الأخصائي بعين الاعتبار الظروف والحلول التي يقدمها العاملون بالوحدة	34	9	4	124	2,6	88 %	5
5	تزويد العاملين بالوحدة بالمعلومات والأهداف الواضحة لجدية العمل	41	5	1	134	2,8	95 %	1
6	تحديد المطلوب لتحقيق أبعاد التمكين الإداري في ضوء عملية توجيه وإشراف مستمرة	39	4	4	129	2,7	91 %	4
7	شعور العاملين بالوحدة بالدعم والتشجيع من قبل الأخصائيين وتذليل الصعوبات	42	1	4	132	2,8	93 %	2
8	إيجاد تغيير في نمط العلاقة بين الأخصائيين والعاملين بالوحدة والتنازل عن جزء من السلطة والابتعاد عن النمط التقليدي للأخصائيين	39	7	1	132	2,8	93 %	2
الإجمالي		299	45	30	8070	2,6	89	مستوى مرتفع

الجدول السابق يوضح متطلبات تطبيق التمكين الإداري لتطوير الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية وجاء في المرتبة الأولى وبنسبة (95%)

تزويد العاملين بالوحدة الاجتماعية بالمعلومات والأهداف الواضحة لجدية العمل، وفي المرتبة الثانية وبنسبة (93%) شعور العاملين بالوحدة الاجتماعية بالدعم والتشجيع من قبل الأخصائي وتذليل الصعوبات وإيجاد تغيير في نمط العلاقة بين الأخصائي والعاملين بالوحدة والتنازل من جزء من السلطة والابتعاد من النمط التقليدي للأخصائي.

الجدول رقم (10) يوضح أبعاد تطوير الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية في ضوء التمكين الإداري ن=47

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
أولاً: بُعد تطوير الممارسة الإدارية:								
1	يلتزم الأخصائي الاجتماعي بالتشريعات والتعميمات المرتبطة بتطوير الممارسة المهنية	32	5	15	121	2,5	86 %	5
2	يساعد الأخصائي الاجتماعي على وضع خططهم السنوية للنهوض بالوحدة الاجتماعية	11	2	34	71	1,5	50 %	6
3	يحرص الأخصائي الاجتماعي على الاستفادة من خامات البيئة لتطوير الممارسة المهنية.	7	9	31	70	1,4	49 %	7
4	يعقد الأخصائي الاجتماعي العديد من الاجتماعات للعاملين بالوحدة الاجتماعية لتناول نقاط الضعف والقوة عند تطبيق أبعاد التمكين الإداري	41	2	4	131	2,7	93 %	2
5	يتبنى الأخصائي الاجتماعي نظاماً مؤسسياً يقوم على مبدأ مشاركة العاملين بالوحدة الاجتماعية للسلطة	37	5	5	126	2,6	89 %	4

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
6	يعتمد الأخصائي الاجتماعي التدريب كواجب وظيفي ومتجدد لكل العاملين بالوحدة الاجتماعية	1	2	44	51	1,00	36%	8
7	يحرص الأخصائي الاجتماعي على تدوين كافة القرارات والقواعد والإجراءات بسجلات خاصة	42	3	2	134	2,8	95%	1
8	يطبق الأخصائي الاجتماعي لوائح العاملين بالوحدة الاجتماعية على الجميع دون استثناء	38	4	5	127	2,7	90%	3
المتوسط المرجح الكلي للبعد		209	32	140	831	2,2	73	مستوي متوسط
ثانياً: بُعد تطوير الممارسة الأخلاقية								
1	يحرص الأخصائي الاجتماعي على التعامل مع جميع العاملين بالوحدة الاجتماعية بالعدل والمساواة	41	2	4	131	2,7	93%	5
2	الأخصائي الاجتماعي حريص على بث روح الثقة بينه وبين العاملين بالوحدة الاجتماعية	43	1	3	134	2,8	95%	3
3	يتابع الأخصائي الاجتماعي تنفيذ قرارات الإدارة الاجتماعية باحترام وتقدير للجميع	45	1	1	138	2,9	98%	1
4	يتفاعل الأخصائي الاجتماعي مع الأفكار والمقترحات للعملاء باحترام وتقدير لهم جميعاً	42	2	3	133	2,8	94%	4

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
5	يشجع الأخصائي العملاء ويثني عليهم عند بذلهم جهود غير عادية	44	1	2	136	2,8	96 %	2
6	يحرص الأخصائي على مناقشة مشكلات العملاء بشكل فردي أو شكل جماعي	45	1	1	138	2,9	98 %	1
7	يعتمد الأخصائي الاجتماعي نظاماً مبني على احترام الغير وتقديره عند تقويم الأداء	39	4	5	130	2,7	92 %	6
8	يراعي الأخصائي الظروف الاستثنائية الملحة التي يواجهها بعض العملاء	42	4	1	135	2,8	95 %	3
المتوسط المرجح للبعد		341	16	20	1075	2,8	95 %	مستوى مرتفع
ثالثاً: بُعد تطوير الممارسة المهنية:								
1	يشجع الأخصائي العاملين بالوحدة على مساعدة كافة العملاء	46	1	-	140	2,9	99 %	1
2	يواكب الأخصائي التجديدات في المجال الإداري والاجتماعي	38	2	7	125	2,6	88 %	5
3	يحرص الأخصائي على الاستفادة من التجارب الإدارية الدولية في معالجة القضايا الإدارية	27	4	16	105	2,2	74 %	7

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب						
		موافق	إلى حد ما	غير موافق										
42	يشجع الأخصائي العاملين بالوحدة الاجتماعية على النمو المهني والوظيفي	27	11	9	112	2,3	79 %	6						
5	الأخصائي حريص على تأمين متطلبات العملاء	39	4	4	129	2,7	91 %	4						
6	يحرص الأخصائي على استفادة العاملين الجدد من خبرات العاملين القدامى	44	1	2	136	2,8	96 %	2						
7	يحرص الأخصائي على تحديد المسؤوليات بالوحدة الاجتماعية للعاملين بالوحدة بكل دقة ونظام	38	7	2	130	2,7	92 %	3						
8	ينظم الأخصائي أعمال البحوث الاجتماعية بفترة مناسبة لمشاركة العملاء	41	6	-	135	2,8	96 %	2						
المتوسط المرجح للبعد								300	36	40	1012	2,6	90	مستوى مرتفع
رابعاً: بُعد تطوير الممارسة المجتمعية:														
1	يساعد الأخصائي العملاء في حل مشكلاتهم البيئية والمجتمعية	23	17	7	110	2,3	78 %	3						
2	يبقى قنوات الاتصال مفتوحة مع أفراد المجتمع للاستفادة في تطوير الممارسة المهنية	21	23	3	112	2,3	79 %	2						



م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
3	يحرص الأخصائي على دعم ومساندة العاملين بالوحدة لتفعيل دورها في المجتمع والبيئة	18	27	2	110	2,3	78 %	3
4	يضع الأخصائي تصورات مستقبلية للعلاقة المهنية بينه وبين العملاء	4	6	17	61	1,2	43 %	7
5	يحرص الأخصائي على التواصل مع العملاء بشكل دوري والاستماع لمشكلاتهم ومقترحاتهم لحلها بسرية تامة	8	12	27	75	1,5	53 %	6
6	يستفيد الأخصائي من خبرات ومعارف لبناء المجتمع المحلي لدعم الممارسة المهنية	13	7	27	80	1,7	56 %	5
7	يحرص الأخصائي على الاستفادة من البيئة المحيطة بالوحدة لتطوير الممارسة المهنية	19	14	14	99	2,1	70 %	4
8	يشجع الأخصائي العاملين بالوحدة على الالتزام بالسلوك الإيجابي في المجتمع	43	2	2	135	2,8	95 %	1
المتوسط المرجح للبعد		149	108	119	782	2,00	69	مستوى متوسط
خامساً: بعد تطوير الممارسة الإشرافية:								
1	يهيئ الأخصائي الجو المناسب لتطوير الممارسة المهنية مع العملاء	42	2	3	133	2,8	94 %	1

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلي حد ما	غير موافق				
2	يحرص على تهيئة المناخ التنظيمي لتحقيق التغيير والإبداع الخدمي والإداري	38	2	7	125	2,6	88 %	2
3	يقوم بتوظيف واستخدام البيانات والمعلومات الدقيقة والحديثة عند اتخاذ قرار إداري	31	6	10	115	2,4	81 %	5
4	يوفر نظاماً للحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالوحدة وفق اللوائح	1	1	45	50	1,00	35 %	8
5	يعتمد مبدأ اللامركزية الإدارية بالقدر الذي يحقق من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ	2	1	44	52	1,1	37 %	7
6	يعالج قضايا العاملين بالوحدة ويحل مشكلاتهم في ضوء اللوائح	33	5	9	118	2,5	83 %	4
7	يعتمد خطوات الأسلوب العلمي والمنهجية العلمية في مواجهة مشكلات العملاء	3	4	40	54	1,1	38 %	6
8	يتقبل من العاملين الأفكار والمقترحات المرتبطة بتطوير الممارسة المهنية	28	17	2	120	2,5	85 %	3
	المتوسط المرجح للبعد	178	38	160	770	2,0	68	مستوى متوسط
سادساً: بُعد تطوير الخدمة للعملاء:								
1	يقوم مدير الأخصائي الاجتماعي بغرس ثقافة الجودة من خلال المشاركة مع العاملين بالوحدة	13	2	32	75	1,5	53 %	6

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب ب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
	الاجتماعية						%	
2	يحرص الأخصائي على تعزيز المبادرة في الوحدة لتطوير الممارسة المهنية	26	11	10	110	2,3	78 %	5
3	يقدم تقارير دقيقة ومفصلة للإدارة عن آليات تطوير الممارسة المهنية	33	16	2	133	2,8	94 %	2
4	محاولات الأخصائي الجديد والتغيير في أساليب العمل تصطدم بتحفظات بعض المسؤولين وتخوفهم من التغيير	44	1	2	136	2,8	96 %	1
5	يقدم الأخصائي أفكار جديدة تساهم في عملية تحسين جودة الممارسة المهنية	31	6	10	56	1,1	40 %	7
6	يلتزم الأخصائي والعاملين بالوحدة بتطبيق فلسفة الجودة للعملاء	38	2	7	125	2,6	88 %	3
7	توفر إدارة التضامن أبحاث علمية مجهزة بوسائل تقنية حديثة لتطوير الإدارة	1	1	45	50	1,0	35 %	8
8	يحرص الأخصائي بشكل دوري على تطوير أساليب العمل بالوحدة الاجتماعية	28	13	6	116	2,4	82 %	4
	المتوسط المرجح للبعد	214	52	114	860	2,2	76	مستوى متوسط

الجدول السابق يوضح أبعاد تطوير الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية في ضوء التمكين الإداري وجاءت آراء عينة الدراسة كما يلي:

1- بُعد تطوير الممارسة الإدارية، جاء في المرتبة الأولى وبنسبة (95%) يحرص الأخصائي الاجتماعي على تدوين كافة القرارات والقواعد والإجراءات بسجلات خاصة وفي المرتبة الثانية وبنسبة (93%) يعقد الأخصائي الاجتماعي العديد من الاجتماعات للعاملين بالوحدة الاجتماعية لتناول نقاط الضعف والقوة عند تطبيق أبعاد التمكين الإداري وفي المرتبة الثالثة وبنسبة (90%) يطبق الأخصائي الاجتماعي لوائح العاملين بالوحدة الاجتماعية على الجميع دون استثناء.

2- بُعد تطوير الممارسة الأخلاقية، وجاء في المرتبة الأولى وبنسبة (يتابع الأخصائي الاجتماعي تنفيذ قرارات الإدارة الاجتماعية باحترام وتقدير للجميع، وفي المرتبة الثانية وبنسبة (96%) يشجع الأخصائي العملاء ويثني عليهم عند بذلهم جهود غير عادية وفي المرتبة الثالثة وبنسبة (95%) الأخصائي الاجتماعي حريص على بث روح الثقة بينه وبين العاملين بالوحدة الاجتماعية تنفيذ الاجتماعية تنفيذ قرارات الإدارة يراعي الأخصائي الاجتماعي الظروف الاستثنائية الملحة التي يواجهها بعض العملاء.

3- بُعد تطوير الممارسة المهنية، وهنا جاء في المرتبة الأولى وبنسبة (99%) يشجع الأخصائي العاملين بالوحدة الاجتماعية على مساعدة كافة العملاء، وفي المرتبة الثانية وبنسبة (96%) يحرص الأخصائي على استفادة العاملين الجدد من خبرات العاملين القدامى، ينظم الأخصائي أعمال البحوث الاجتماعية بفترة مناسبة بمشاركة العملاء وفي المرتبة الثالثة وبنسبة (92%) يحرص الأخصائي على تحديد المسؤوليات بالوحدة الاجتماعية للعاملين بالوحدة بكل دقة ونظام.

4- بُعد تطوير الممارسة المجتمعية، وفي المرتبة الأولى وبنسبة (95%) يشجع الأخصائي العاملين بالوحدة الاجتماعية على الالتزام بالسلوك الإيجابي في المجتمع وفي المرتبة الثانية وبنسبة (79%) يبقي قنوات الاتصال مفتوحة مع أقرار المجتمع للاستفادة في تطوير الممارسة المهنية وفي المرتبة الثالثة وبنسبة (78%) يساعد الأخصائي العملاء في حل مشكلاتهم البيئية والمجتمعية.

5- بُعد تطوير الممارسة الإشرافية وجاء في المرتبة الأولى وبنسبة (94%) يهيئ الأخصائي الجو مناسب لتطوير الممارسة المهنية مع العملاء، وفي المرتبة الثانية وبنسبة (88%) يحرص على

تهيئة المناخ التنظيمي لتحقيق التغير والإبداع الخدمي والإداري وفي المرتبة الثالثة وبنسبة يتقبل من العاملين الأفكار والمقترحات المرتبطة بتطوير الممارسة المهنية.

6- بُعد تطوير الخدمة للعملاء وفي المرتبة الأولى وبنسبة (96%) محاولات الأخصائي بالجديد والتغيير في أساليب العمل تصطدم بتحفظات بعض المسؤولين وتخوفهم من التغيير، وفي المرتبة الثانية وبنسبة (94%) يقدم تقارير دقيقة وملتصدة للإدارة عن آليات تطوير الممارسة المهنية، وفي المرتبة الثالثة وبنسبة (88%) يقدم الأخصائي أفكار جديدة تساهم في عملية تحسين جودة الممارسة المهنية.

الجدول رقم (11) يوضح إجمالي أبعاد تطوير الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية في ضوء التمكين الإداري ن=47

م	أبعاد وجود الممارسة المهنية	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب	مستوى التمكين
		موافق	إلى حد ما	غير موافق					
1	بُعد تطوير الممارسة الأخلاقية	341	16	20	1075	2,8	%95	الأول	مرتفع
2	بُعد تطوير الممارسة المهنية	300	36	40	1012	2,6	%90	الثاني	مرتفع
3	بُعد تطوير خدمة العملاء	214	52	114	860	2,2	%76	الثالث	متوسط
4	بُعد تطوير الممارسة الإدارية	209	32	140	831	2,2	%73	الرابع	متوسط
5	بُعد تطوير الممارسة المجتمعية	140	108	119	7820	2,0	%69	الخامس	متوسط
6	بُعد تطوير الممارسة الإشرافية	178	38	160	7700	2,0	%68	السادس	متوسط
	المتوسط المرجح للمحور ككل	1591	282	593	593	2,3	%76	متوسط	

الجدول رقم (12) بوضوح معوقات تطبيق أبعاد التمكين الإداري لتطوير الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية ن=47

الترتيب	القوة النسبية	الوزن المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابات			أبعاد جودة الممارسة المهنية	م
				موافق	إلى حد ما	غير موافق		
7	88 %	2,6	125	6	4	37	عدم قناعة الإدارة العليا بالتعليم بأهمية تطبيق التمكين الإداري بالوحدات الاجتماعية	1
10	83 %	2,5	118	8	7	32	المناخ التنظيمي غير المناسب مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم بالوحدات الاجتماعية	2
5	91 %	2,7	129	5	2	40	رقابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية في الوحدات الاجتماعية	3
3	93 %	2,8	132	3	3	41	قلة تصميم البرامج التدريبية التي تتعلق بمتطلبات أبعاد التمكين الإداري	4
4	92 %	2,7	130	3	5	39	جمود الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار في الوحدات الاجتماعية	5
13	79 %	2,3	112	9	11	27	عدم كفاءة الأخصائي الاجتماعي للقيادة وقلة خبرته في تطبيق أبعاد التمكين الإداري	6
2	95 %	2,8	135	2	2	43	قلة توفر المعلومات اللازمة وبالتالي عدم القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة	7
1	96 %	2,8	136	2	1	44	نقص الإمكانيات المادية عن الوفاء بمتطلبات	8

الترتيب	القوة النسبية	الوزن المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابات			أبعاد جودة الممارسة المهنية	م
				موافق	إلي حد ما	غير موافق		
	%						تطبيق أبعاد التمكين الإداري	
11	82 %	2,4	116	6	13	28	ضعف الوعي بأهمية فرق العمل وقلة الكفاءة المهنية لديهم	9
14	78 %	2,3	111	14	2	31	خوف الإدارة من تحمل السلطة والمسؤولية وبالتالي فقد وظائفهم وسلطاتهم الإدارية والتربوية	10
6	89 %	2,6	126	3	9	35	عدم الرغبة في التغيير وتفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية	11
3	93 %	2,7	131	4	2	41	ضعف استجابة إدارة التضامن الاجتماعي لتوفير المخصصات المالية المناسبة لتطبيق أبعاد التمكين الإداري	12
1	96 %	2,8	135	2	2	43	غياب الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للأخصائي الاجتماعي وعدم ملائمة نظام المكافآت	13
5	91 %	2,7	128	1	17	31	عدم الثقة الإدارية ومحدودية الصلاحيات الممنوحة للأخصائيين الاجتماعيين	14
9	84 %	2,5	119	7	8	32	إساءة استخدام السلطة الممنوحة من قبل بعض الأخصائيين الاجتماعيين	15
9	84 %	2,5	119	4	14	29	السرية في تبادل المعلومات الاجتماعية	16

م	أبعاد جودة الممارسة المهنية	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلي حد ما	غير موافق				
	والإدارية خوفاً من تحمل المسؤولية لدى الأخصائيين الاجتماعيين						%	
17	الهيكل التنظيمي الهرمي والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات	33	8	6	121	2,5	85 %	8
18	ضعف استجابة إدارة التضامن في الموافقة على تنفيذ قرارات الأخصائي الاجتماعي	38	2	7	125	2,6	88 %	7
19	قلة الإمكانيات البشرية والمادية التي تسهم في نجاح تطبيق أبعاد التمكين الإداري	44	1	2	136	2,8	96 %	1
20	غياب الأمان الوظيفي للأخصائي الاجتماعي لتدخل إدارة التضامن لبعض صلاحياته	31	5	11	114	2,4	81 %	12
	الإجمالي	719	118	105	2498	2,6	88	مستوى مرتفع

الجدول السابق يوضح معوقات تطبيق أبعاد التمكين الإداري لتطوير الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدة الاجتماعية وجاء من أهم هذه المعوقات وفي المرتبة الأولى وبنسبة (96%) نقص الإمكانيات المادية عن الوفاء بمتطلبات تطبيق أبعاد التمكين الإداري، غياب الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للأخصائي الاجتماعي وعدم ملائمة نظام المكافآت، قلة الإمكانيات البشرية والمادية التي تسهم في نجاح تطبيق أبعاد التمكين الإداري، وفي المرتبة الثانية وبنسبة (95%) قلة توفر المعلومات اللازمة وبالتالي عدم القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، وفي المرتبة الثالثة وبنسبه (93%) قلة تصميم البرامج التدريبية التي تتعلق بمتطلبات أبعاد التمكين الإداري ضعف استجابة إدارة التضامن الاجتماعي لتوفير المخصصات المالية المناسبة لتطبيق أبعاد التمكين الإداري.



الجدول رقم (13) يوضح المقترحات التي تسهم في تطبيق أبعاد التمكين الإداري لتطوير  
الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية ن=47

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
1	تبني إدارة التضامن الاجتماعي لثقافة تنظيمية تدعم تطبيق أبعاد التمكين الإداري لتحسين جودة الممارسة المهنية	38	2	7	125	2,6	88 %	10
2	منح الأخصائيين الاجتماعيين مزيداً من الصلاحيات التي تتناسب مع طبيعة مهامهم لتطبيق أبعاد التمكين الإداري	42	1	4	132	2,8	93 %	5
3	تعزيز الاتصال الإداري بين الأخصائيين الاجتماعيين والمستويات الإدارية العليا في إدارة التضامن الاجتماعي	33	9	5	122	2,5	86 %	11
4	إنشاء قاعدة بيانات شاملة لكل ما تحتاجه إدارة التضامن الاجتماعي من معلومات	41	5	1	134	2,8	95 %	3
5	تطوير التقنية الحديثة بالوحدات الاجتماعية لسرعة التواصل عبر منصات التواصل الاجتماعي	39	6	2	131	2,7	93 %	5
6	تدريب الأخصائيين الاجتماعيين على المفاهيم الإدارية الحديثة والمشاركة في اتخاذ القرار والاتصال وتدفق المعلومات	40	3	4	130	2,7	92 %	6
7	تقديم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية التي	42	1	4	132	2,8	93 %	4

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق				
	تشجع على الإبداع والتميز في مجال التمكين الإداري						%	
8	تشجيع الأخصائيين الاجتماعيين على العمل الجماعي عند تطبيق أبعاد التمكين الإداري	38	5	4	128	2,7	91 %	7
9	تعديل معايير اختيار الأخصائيين الاجتماعيين بما يتلاءم مع متطلبات أبعاد التمكين الإداري	43	2	2	135	2,8	95 %	3
10	وضع آلية لمحاسبة الأخصائيين الاجتماعيين حتى لا يساء استخدام السلطة	36	2	9	121	2,5	86 %	11
11	تعديل سلم رواتب وعلاوات الأخصائيين الاجتماعيين بناء على المؤهلات والخبرات والكفاءات	43	1	3	134	2,8	95 %	3
12	سن اللوائح والأنظمة التي تنظم العلاقة بين الأخصائيين الاجتماعيين والعاملين والعملاء	42	2	3	133	2,8	94 %	3
13	توفير الأمان الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين لتشجيعهم على تطبيق أبعاد التمكين الإداري	38	2	7	125	2,6	88 %	10
14	نشر ثقافة التمكين الإداري للعاملين بالوحدات الاجتماعية لتطوير الممارسة المهنية	36	7	4	126	2,6	89 %	9
15	إنشاء وحدة تنظيمية مستقلة تهدف ضمان	39	2	6	127	2,7	90 %	8

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب ب
		موافق	إلي حد ما	غير موافق				
	تطوير الممارسة المهنية						%	
16	توفير المعلومات والصلاحيات اللازمة للمديرين مما يساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة	42	1	4	132	2,8	93 %	5
17	العمل على إلحاق الأخصائيين بدورات تدريبية لرفع مستوى أبعاد التمكين الإداري لتطوير الممارسة المهنية	45	1	1	138	2,9	98 %	1
18	إعادة النظر في مفاهيم التمكين الإداري ودورها في تطوير الممارسة المهنية	38	2	7	125	2,6	88 %	10
19	زيادة الصلاحيات الممنوحة لتطوير الوحدات الاجتماعية وفقاً للتوجه اللامركزي الذي تنشده وزارة التضامن الاجتماعي	43	2	2	135	2,8	96 %	2
20	إعادة وتنفيذ برامج توعية حول مفهوم إدارة الجودة في الممارسة المهنية وعلاقتها بأبعاد التمكين الإداري	37	3	7	124	2,6	88 %	10
	المتوسط المرجح ككل	795	22	86	2515	2,6	89	مرتفع

الجدول السابق يوضح أهم المقترحات التي تسهم في تطبيق أبعاد التمكين الإداري لتطوير الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية، وجاء في المرتبة الأولى وبنسبة (98%) العمل على إلحاق الأخصائيين بدورات تدريبية لرفع مستوى أبعاد التمكين الإداري لتطوير الممارسة المهنية وفي المرتبة الثانية وبنسبة (96%) زيادة الصلاحيات الممنوحة لتطوير

الوحدات الاجتماعية وفقاً للتوجه اللامركزي الذي تنتهده وزارة التضامن الاجتماعي وفي المرتبة الثالثة وبنسبة (95%) إنشاء قاعدة بيانات شاملة لكل ما تحتاجه إدارة التضامن الاجتماعي من معلومات تعديل معايير اختيار الأخصائيين الاجتماعيين بما يتلاءم مع متطلبات أبعاد التمكين الإداري تعديل سلم رواتب وعلاوات الأخصائيين الاجتماعيين بناء على المؤهلات والخبرات والكفاءات.

-النتائج العامة للدراسة والإجابة على تساؤلاتها:

الإجابة على التساؤل الأول ومفاده:

-ما أهمية التمكين الإداري لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية؟  
وللإجابة على هذا التساؤل كما يلي:

1- مفهوم التمكين الإداري لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية:

- أ-رفع مستوى أداء الأخصائيين الاجتماعيين في العمل ومواجهة المشكلات وإمكانية حلها.
- ب-توسيع صلاحيات الأخصائيين وإثراء معارفهم لصفق خبراتهم لرفع مستوى أدائهم في العمل.
- ج-تنمية القدرات الفردية للأخصائيين الاجتماعيين وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.

2-مظاهر التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية:

- أ-تعد التشريعات والقوانين في وزارتي عائقاً في تفويض السلطة.
- ب-أحرص دائماً على تحقيق أهداف الوحدة الاجتماعية من خلال تطويرها إدارياً.
- ج-يوفر الهيكل التنظيمي في الوحدة الاجتماعية وضوحاً لمهام وخطوط المسؤولية الاجتماعية والإدارية.

3-أهداف التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية:

- أ-تحقيق الرضا الوظيفي وحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في الوحدة الاجتماعية.
- ب-تشجيع الأخصائي على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار لتطوير الممارسة المهنية للأخصائي الاجتماعي.

ج-تمنح الأخصائي الثقة والسلطة والصلاحيات والاستقلالية للنهوض بالعملية الاجتماعية.

4-أهمية التمكين الإداري لدي الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية:

أ-التطوير المستمر لمواجهة تحديات السياسة الاجتماعية لمواكبة التحديات المعاصرة.

ب-تمكين الأخصائيين الاجتماعيين من سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة في الوحدة الاجتماعية.

ج-حاجة الوحدة الاجتماعية للاستجابة لمتطلبات العملاء لتحقيق الخدمات الاجتماعية.

الإجابة على التساؤل الثاني ومفاده:

-ما متطلبات تطبيق التمكين الإداري لتطوير الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية؟

وللإجابة على هذا التساؤل كما يلي:

1-خصائص أبعاد التمكين الإداري لدي الأخصائيين الاجتماعيين:

أ-يركز تمكين الأخصائي الاجتماعي على القدرات الفعلية للعملاء وفي حل مشكلات العمل والأزمات.

ب-الأخصائي الاجتماعي بأهمية دوره بالوحدة الاجتماعية بالاهتمام الذي يحضون به.

2-أبعاد التمكين الإداري التي تسهم في تطوير الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية:

أ-بُعد تفويض السلطات:

-تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.

-تتناسب الصلاحيات الممنوحة للأخصائيين الاجتماعيين مع طبيعة مهامهم.

-تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفي بموجب أنظمة ولوائح وزارة التضامن الاجتماعي.

ب-بُعد الكفاءة والتحفيز الذاتي:

-أنا واثق في قدراتي لانجاز عملي كأخصائي اجتماعي.

-لدي القدرة على تخصيص نقاط الضعف والقوة بالوحدة الاجتماعية.

-استطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماماً فورياً.

**هـ-بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات:**

-أتلقي التشجيع على تطوير أفكارى وابتكار طرق جديدة لتطوير الممارسة المهنية.

-تدعمني إدارة التضامن عند اتخاذ أي قرار لمصلحة العمل في الوحدة الاجتماعية.

-تتاح لي إمكانية الحصول على المعلومات التي احتاجها للقيام بالعمل.

**د-بُعد الاتصال وتدفق المعلومات:**

-أبادل المعلومات المتعلقة بعملتي مع كافة المستويات الإدارية في إدارة التضامن.

-تزودي إدارة التضامن بأدلة توضحه لإجراءات العمل والقرارات الصادرة.

-يتقاسم الأخصائي الاجتماعي بالوحدة الاجتماعية المعارف الجديدة مع العاملين والعملاء بعضهم البعض.

**هـ-بُعد التدريب لتطوير الممارسة المهنية:**

-لتشجيع الإدارة الأخصائيين الاجتماعيين على تناول الخبرات فيما بينهم.

-توفر الإدارة للأخصائيين فرصة التعلم واكتساب معارف حديثة في المجال الاجتماعي.

-تتنوع الإدارة في أساليب التدريب على تطوير الممارسة المهنية للأخصائي الاجتماعي.

**و-بُعد النمو المهني:**

-تشجع الإدارة الاجتماعية على الحصول على مؤهلات عليا.

-توفر إدارة التضامن برامج تدريبية لتطوير قدراتي ومهاراتي للوفاء بالمسئولية الإدارية.

-تزودني إدارة التضامن بنشرات حديثة ذات العلاقة بالاتجاهات الإدارية الحديثة.

**3-متطلبات تطبيق التمكين الإداري لتطوير الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية:**

أ- تزويد العاملين بالوحدة بالمعلومات والأهداف الواضحة لجدية العمل.

ب- شعور العاملين بالوحدة بالدعم والتشجيع من قبل الأخصائي وتذليل الصعوبات.

ج- إيجاد تغيير في نمط العلاقة بين الأخصائي والعاملين بالوحدة الاجتماعية والتنازل عن جزء من السلطة والابتعاد عن النمط التقليدي للأخصائي.

**الإجابة على التساؤل الثالث ومفاده:**

- ما أبعاد تطوير الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية في ضوء التمكين الإداري؟

**وللإجابة على هذا التساؤل ما يلي:**

- **بُعد تطوير الممارسة الادارية:**

- يحرص الأخصائي الاجتماعي على تدوين كافة القرارات والقواعد والإجراءات بسجلات خاصة.

- يعتقد الأخصائي الاجتماعي العديد من الاجتماعات للعاملين بالوحدة الاجتماعية لتناول نقاط الضعف والقوة عند تطبيق أبعاد التمكين الإداري.

- يطبق الأخصائي الاجتماعي لوائح العاملين بالوحدة الاجتماعية على الجميع دون استثناء.

**2- بُعد تطوير الممارسة الأخلاقية:**

- يتابع الأخصائي الاجتماعي تنفيذ قرارات الإدارة الاجتماعية باحترام وتقدير للجميع.

- يشجع الأخصائي العملاء ويتني عليهم عند بذلهم جهود غير عادية.

- الأخصائي الاجتماعي حريص على بث روح الثقة بينه وبين العاملين بالوحدة الاجتماعية.

**3- بُعد تطوير الممارسة المهنية:**

- يشجع الأخصائي العاملين بالوحدة على مساعدة كافة العملاء.

- يحرص الأخصائي على استفادة العاملين الجدد من خيارات العاملين القدامى الخدمية.

- ينظم الأخصائي أعمال البحوث الاجتماعية بفترة مناسبة بمشاركة العملاء.

**4- بُعد تطوير الممارسة المجتمعية:**

- يشجع الأخصائي العاملين بالوحدة على الالتزام بالسلوك الإيجابي في المجتمع.
- تبقي قنوات الاتصال مفتوحة مع أفراد المجتمع للاستفادة في تطوير الممارسة المهنية.
- يساعد الأخصائي العملاء في حل مشكلاتهم البيئية والمجتمعية.

**5- بُعد تطوير الممارسة الإشرافية:**

- يهيئ الأخصائي الجو المناسب لتطوير الممارسة المهنية مع العملاء.
- يحرص على تهيئة المناخ التنظيمي لتحقيق التغير والإبداع الخدمي والإداري.
- يتقبل من العاملين الأفكار والمقترحات المرتبطة بتطوير الممارسة المهنية.

**6- بُعد تطوير الخدمة للعملاء:**

- محاولات الأخصائي بالجدد والتغيير في أساليب العمل تصطدم بتحفظات بعض المسؤولين وتخوفهم من التغيير.
- يقدم تقارير دقيقة ومفصلة للإدارة عن آليات تطوير الممارسة المهنية.
- يلتزم الأخصائي والعاملين بتطبيق فلسفة الجودة للعملاء.

**الإجابة على التساؤل الرابع ومفاده:**

- ما معوقات تطبيق أبعاد التمكين الإداري لتطوير الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية؟

وجاءت الإجابة كما يلي:

- 1- نقص الإمكانيات المادية عن الوفاء بمتطلبات تطبيق أبعاد التمكين الإداري.
- 2- غياب الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للأخصائي الاجتماعي وعدم ملائمة نظام المكافآت.
- 3- قلة الإمكانيات البشرية والمادية التي تسهم في نجاح تطبيق أبعاد التمكين الإداري.

**الإجابة على التساؤل الخامس ومفاده:**



-ما المقترحات التي تسهم في تطبيق أبعاد التمكين الإداري لتطوير الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدات الاجتماعية؟

وللإجابة على هذا التساؤل كما يلي:

1- العمل على إلحاق الأخصائيين الاجتماعيين بدورات تدريبية لرفع مستوى أبعاد التمكين الإداري لتطوير الممارسة المهنية.

2- زيادة الصلاحيات الممنوحة لتطوير الوحدات وفقاً للتوجه اللامركزي الذي تشده وزارة التضامن الاجتماعي.

3- تعديل معايير اختيار الأخصائيين الاجتماعيين بما يتلاءم مع متطلبات أبعاد التمكين الإداري.

-السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (  $a \leq 0,05$  ) في المتوسطات الحسابية الاستجابية لمديري الوحدات الاجتماعية لجودة الممارسة المهنية للتمكين الإداري تبعاً لمتغيرات (الجنس . العمر الزمني . سنوات الخبرة)؟

وقد تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

أولاً: أبعاد التمكين الإداري:

1- حسب متغير الجنس:

الجدول رقم ( 14 ) يوضح نتائج اختبار(ت) للعينة للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد التمكين الإداري حسب متغير الجنس

م	أبعاد التمكين الإداري	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
1-	بُعد تفويض السلطات	نكر	2,94	0,96	329	1,533	0,126
		أنثي	2,77	1,00			
2-	بُعد الكفاءة والتحفيز الذاتي	نكر	2,93	0,95	329	1,769	0,078
		أنثي	2,74	0,88			
3-	بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات	نكر	2,87	1,02	329	1,190	0,235

م	أبعاد التمكين الإداري	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
		أنثي	2,73	0,92			
-4	بُعد الاتصال وتدفق المعلومات	نكر	2,88	0,97	329	1,769	0,705
		أنثي	2,83	1,01			
5	بُعد التدريب	نكر	2,83	0,90	329	1,190	0,977
		أنثي	2,83	0,95			
6	بُعد النمو المهني	نكر	2,80	0,95	329	2,259	0,290
		أنثي	2,92	1,01			
	التمكين الإداري ككل	نكر	2,82	0,814	329	0,262	0,793
		أنثي	2,85	0,800			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $a \leq 0,05$ )

يبين الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\leq 0,05$ ) عند أبعاد التمكين الإداري تعزيزاً لمتغير الجنس، يعزى السبب إلي مديري الوحدات الاجتماعية وليدي مجتمع واحد وإن الإجراءات والقوانين واحدة وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الطراونة، 2006م) وتختلف مع دراسة (القيوني والعنزي 2006م) ودراسة (أبو علي، 2010م).

## 2- من حيث متغير العمر الزمني:

الجدول رقم ( 15 ) يوضح نتائج اختبار (ت) للعينة للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد التمكين الإداري حسب متغير العمر الزمني

م	أبعاد التمكين الإداري	العمر الزمني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
-1	بُعد تفويض السلطات	أقل من 30 عاماً	2,85	0,91	329	0,145	0,885
		أكثر من 50 عاماً	2,86	0,94			

م	أبعاد التمكين الإداري	العمر الزمني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
2-	بُعد الكفاءة والتحفيز الذاتي	أقل من 30 عاماً	2,79	0,95	329	0,350	0,726
		أكثر من 50 عاماً	2,83	1,004			
3-	بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات	أقل من 30 عاماً	2,83	0,814	329	0,262	0,793
		أكثر من 50 عاماً	2,85	0,800			
4-	بُعد الاتصال وتدفق المعلومات	أقل من 30 عاماً	2,84	0,97	329	0,164	0,869
		أكثر من 50 عاماً	2,86	1,01			
5	بُعد التدريب	أقل من 30 عاماً	2,83	0,94	329	0,92	0,927
		أكثر من 50 عاماً	2,84	0,90			
6	بُعد النمو المهني	أقل من 30 عاماً	2,88	0,96	329	0,226	0,821
		أكثر من 50 عاماً	2,86	1,00			
	التمكين الإداري ككل	أقل من 30 عاماً	2,84	0,85	329	0,86	0,931
		أكثر من 50 عاماً	2,85	0,84			

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $a \leq 0,105$ )

يبين الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\leq 0,05$ ) عند جميع أبعاد التمكين الإداري تعزي إلي متغير العمر الزمني ويعزي السبب إلي أن من يشغل منصب مديري أو مديرة تكون مهاراته المعرفية والفكرية عند مستوى القيادة خصوصاً في الوحدات الاجتماعية، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (مسعود، 2012م) وتختلف مع نتائج دراسة (Bastian, 1995) ودراسة (Manefrot, 2003) ونتائج دراسة (Listzt, 2008).

### 3- من حيث سنوات الخبرة:

الجدول رقم ( 16 ) يوضح نتائج اختبار (ت) للعينة للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد التمكين الإداري حسب متغير سنوات الخبرة

م	أبعاد التمكين الإداري	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
-1	بُعد تفويض السلطات	أقل من 5 سنوات	2,86	0,85	329	1,770	0,078
		أكثر من 15 عاماً	2,70	0,77			
-2	بُعد الكفاءة والتحفيز الذاتي	أقل من 5 سنوات	2,85	0,62	329	1,088	0,277
		أكثر من 15 عاماً	2,77	0,69			
-3	بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات	أقل من 5 سنوات	2,94	0,96	329	1,533	0,126
		أكثر من 15 عاماً	2,77	1,00			
-4	بُعد الاتصال وتدفق المعلومات	أقل من 5 سنوات	2,93	0,95	329	1,769	0,078
		أكثر من 15 عاماً	2,74	0,88			
5	بُعد التدريب	أقل من 5 سنوات	2,87	1,02	329	1,190	0,235
		أكثر من 15 عاماً	2,73	0,92			
6	بُعد النمو المهني	أقل من 5 سنوات	2,88	0,97	329	0,378	0,705
		أكثر من 15 سنوات	2,83	1,01			

م	أبعاد التمكين الإداري	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
		عاماً					
	التمكين الإداري ككل	أقل من 5 سنوات	2,84	0,810	329	0,192	0,797
		أكثر من 15 عاماً	2,85	0,800			

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $a \leq 0,05$ )

يبين الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0,05 \leq a$ ) عند جميع أبعاد التمكين الإداري تعزيزاً لمتغير سنوات الخبرة، يعزي السبب إلي أن فئة أكثر من 15 عاماً حريصون على تطبيق أبعاد التمكين الإداري لكي يثبتوا جدارتهم ومكانتهم العلمية والإدارية في عملهم كمدير للمدرسة وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (القربوني والعنزي، 2006م) ودراسة (الطعاني، 2011م) واتفقت مع دراسة (القحطاني، 2011م) ودراسة (أبو علي، 2010م).

ثانياً: تطوير الممارسة المهنية:

#### 1- حسب متغير الجنس:

الجدول رقم ( 17 ) يوضح نتائج اختبار (ت) للعينة للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد جودة الممارسة المهنية حسب متغير الجنس

م	أبعاد التمكين الإداري	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
1-	بُعد تفويض السلطات	ذكر	2,87	0,80	329	1,298	0,195
		أنثي	2,75	0,84			
2-	بُعد الكفاءة والتحفيز الذاتي	ذكر	2,83	0,87	329	0,142	0,887
		أنثي	2,83	0,87			

م	أبعاد التمكين الإداري	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
3-	بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات	نكر	2,84	0,61	329	0,968	0,334
		أنثي	2,86	0,67			
4-	بُعد الاتصال وتدفق المعلومات	نكر	2,79	0,91	329	0,993	0,321
		أنثي	2,90	0,96			
5	بُعد التدريب	نكر	2,80	0,86	329	1,155	0,249
		أنثي	2,87	0,84			
6	بُعد النمو المهني	نكر	2,76	0,49	329	1,132	0,258
		أنثي	2,86	0,55			
	التمكين الإداري ككل	نكر	2,85	0,61	329	1,456	0,248
		أنثي	2,78	0,67			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $a \leq 0,05$ )

يبين الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0,05 \leq a$ ) عند جميع أبعاد جودة الممارسة المهنية تعزي لمتغير الجنس، وسبب ذلك أن الاختصاصيين بالوحدات الاجتماعية سواء ذكور أو إناث ملتزمين جميعاً بأبعاد جودة الممارسة المهنية في ضوء أبعاد التمكين الإداري وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (مسعود، 2012م) ونتيجة دراسة (الزامل، 2015م) وتختلف مع نتائج دراسة (سالم، 2016م).

## 2- من حيث متغير العمر الزمني:

الجدول رقم ( 18 ) يوضح نتائج اختبار (ت) للعينات للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد جودة الممارسة المهنية حسب متغير العمر الزمني

م	أبعاد التمكين الإداري	العمر الزمني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
---	-----------------------	--------------	-----------------	-------------------	--------------	----------	-------------------

م	أبعاد التمكين الإداري	العمر الزمني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
1-	بُعد تفويض السلطات	أقل من 30 عاماً	2,81	0,823	329	0,291	0,771
		أكثر من 50 عاماً	2,78	0,832			
2-	بُعد الكفاءة والتحفيز الذاتي	أقل من 30 عاماً	2,83	0,860	329	0,086	0,931
		أكثر من 50 عاماً	2,84	0,885			
3-	بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات	أقل من 30 عاماً	2,82	0,608	329	0,004	0,997
		أكثر من 50 عاماً	2,82	0,683			
4-	بُعد الاتصال وتدفق المعلومات	أقل من 30 عاماً	2,83	0,899	329	0,117	0,907
		أكثر من 50 عاماً	2,85	0,971			
5	بُعد التدريب	أقل من 30 عاماً	2,84	0,845	329	0,738	0,461
		أكثر من 50 عاماً	2,77	0,866			
6	بُعد النمو المهني	أقل من 30 عاماً	2,83	0,522	329	0,159	0,874
		أكثر من 50 عاماً	2,82	0,541			
	التمكين الإداري ككل	أقل من 30 عاماً	2,82	0,683	329	0,127	0,924
		أكثر من 50 عاماً	2,83	0,860			

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $a \leq 0,105$ )

يبين الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0,05 \leq a$ ) عند أبعاد وجود الممارسة المهنية، يعزي السبب في أن للمرحلة العمرية دور في قيام مديري الوحدات الاجتماعية بتطبيق أبعاد جودة الممارسة المهنية وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (جابر، 2012م) وتتفق مع نتائج دراسة (الجرادة والمنوري، 2013م).

3- من حيث متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم ( 19 ) يوضح نتائج اختبار(ت) للعينه للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد جودة الممارسة المهنية

م	أبعاد التمكين الإداري	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية																																																		
1-	بُعد تفويض السلطات	أقل من 5 سنوات	2,84	0,97	329	0,164	0,869																																																		
		أكثر من 15 عاماً	2,86	1,01				2-	بُعد الكفاءة والتحفيز الذاتي	أقل من 5 سنوات	2,83	0,94	329	0,092	0,927	أكثر من 15 عاماً	2,84	0,90	3-	بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات	أقل من 5 سنوات	2,88	0,96	329	0,226	0,821	أكثر من 15 عاماً	2,86	1,00	4-	بُعد الاتصال وتدفق المعلومات	أقل من 5 سنوات	2,81	0,92	329	0,766	0,444	أكثر من 15 عاماً	2,89	0,94	5	بُعد التدريب	أقل من 5 سنوات	2,85	0,99	329	0,532	0,595	أكثر من 15 عاماً	2,79	0,97	6	بُعد النمو المهني	أقل من 5 سنوات	2,84	0,82	329
2-	بُعد الكفاءة والتحفيز الذاتي	أقل من 5 سنوات	2,83	0,94	329	0,092	0,927																																																		
		أكثر من 15 عاماً	2,84	0,90				3-	بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات	أقل من 5 سنوات	2,88	0,96	329	0,226	0,821	أكثر من 15 عاماً	2,86	1,00	4-	بُعد الاتصال وتدفق المعلومات	أقل من 5 سنوات	2,81	0,92	329	0,766	0,444	أكثر من 15 عاماً	2,89	0,94	5	بُعد التدريب	أقل من 5 سنوات	2,85	0,99	329	0,532	0,595	أكثر من 15 عاماً	2,79	0,97	6	بُعد النمو المهني	أقل من 5 سنوات	2,84	0,82	329	0,086	0,931	أكثر من 15 عاماً	2,85	0,79						
3-	بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات	أقل من 5 سنوات	2,88	0,96	329	0,226	0,821																																																		
		أكثر من 15 عاماً	2,86	1,00				4-	بُعد الاتصال وتدفق المعلومات	أقل من 5 سنوات	2,81	0,92	329	0,766	0,444	أكثر من 15 عاماً	2,89	0,94	5	بُعد التدريب	أقل من 5 سنوات	2,85	0,99	329	0,532	0,595	أكثر من 15 عاماً	2,79	0,97	6	بُعد النمو المهني	أقل من 5 سنوات	2,84	0,82	329	0,086	0,931	أكثر من 15 عاماً	2,85	0,79																	
4-	بُعد الاتصال وتدفق المعلومات	أقل من 5 سنوات	2,81	0,92	329	0,766	0,444																																																		
		أكثر من 15 عاماً	2,89	0,94				5	بُعد التدريب	أقل من 5 سنوات	2,85	0,99	329	0,532	0,595	أكثر من 15 عاماً	2,79	0,97	6	بُعد النمو المهني	أقل من 5 سنوات	2,84	0,82	329	0,086	0,931	أكثر من 15 عاماً	2,85	0,79																												
5	بُعد التدريب	أقل من 5 سنوات	2,85	0,99	329	0,532	0,595																																																		
		أكثر من 15 عاماً	2,79	0,97				6	بُعد النمو المهني	أقل من 5 سنوات	2,84	0,82	329	0,086	0,931	أكثر من 15 عاماً	2,85	0,79																																							
6	بُعد النمو المهني	أقل من 5 سنوات	2,84	0,82	329	0,086	0,931																																																		
		أكثر من 15 عاماً	2,85	0,79																																																					



م	أبعاد التمكين الإداري	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
	التمكين الإداري ككل	أقل من 5 سنوات	2,83	0,85	329	0,087	0,887
		أكثر من 15 عاماً	2,85	0,86			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $a \leq 0,05$ )

يبين الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0,05 \leq a$ ) عند جميع أبعاد جودة الممارسة المهنية تعزي إلي متغيرات سنوات الخبرة، وسبب ذلك إن مديري الوحدات الاجتماعية تؤثر خبرتهم المعرفية والمهارية في نجاح عملهم نحو تطبيق أبعاد جودة الممارسة المهنية وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (سلامة، 2011م) واختلفت مع نتائج دراسة (الزملي، 2015م).

#### سابعاً: - توصيات الدراسة

1- ضرورة ممارسة التمكين الإداري من قبل الاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية بكافة أبعاده للعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم، مع إعادة النظر في مفاهيم التمكين الإداري والممارسة المهنية للاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية مما يسهم في وضع تصور لهذه المفاهيم بشكل إيجابي مع الاهتمام بنشر ثقافة التمكين الإداري من خلال تعزيز توفر أبعاده والقيم التي تحث عليه.

2- تشجيع الاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية أكثر على القيام بأساليب إبداعية وتشجيعهم على التفكير الإبداعي في الوحدات الاجتماعية، ومكافأتهم من باب تحفيزهم على الاستمرار في التفكير الإبداعي وحفز غيرهم على الإبداع في مجال التمكين الإداري، مع إنشاء حاضنة للأفكار الإبداعية التي تسهم في تطوير الخدمات الاجتماعية للعملاء .

3- الاهتمام بتطوير قدرات الاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية وتدريبهم على توظيف التقنية الحديثة ومنصات التواصل الاجتماعي وفقاً لبرامج علمية مدروسة تهدف تنمية قدراتهم وتحسين مستوى أدائهم، وهذا يتطلب علمية مدروسة تهدف تنمية قدراتهم وتحسين مستوى أدائهم، وهذا يتطلب إقامة برامج تدريبية قصيرة ومتوسطة المدى لتدريب العاملين بالمؤسسات

الاجتماعية على تطبيق أبعاد التمكين الإداري وعلاقتهم بالممارسة العامة والمهنية في المجال الاجتماعي في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتعرف على مضامينها الفكرية والفلسفية وتشجيع الاخصائيين الاجتماعيين ودعمهم للاستمرار في التعلم في كافة المجالات المتعلقة بعملهم، مع ضرورة إتاحة المجال لتطبيق المهارات المكتسبة من التدريب.

4-التوسع في تفويض الصلاحيات للاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية وإشراكهم في رسم السياسات الاجتماعية وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم سواء من خلال المشاركة المجتمعية وفرق العمل أو اللجان مما يرفع من روحهم المعنوية ويدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل بينهم ويساهم في نجاح تطبيق أبعاد التمكين الإداري بهدف تطوير جودة الممارسة المهنية في الوحدات الاجتماعية.

5-توفير المعلومات والصلاحيات اللازمة للاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية مما يساعدهم على اتخاذ القرارات السليمة والتصرف باستقلالية في الوحدات الاجتماعية التي يعملون بها مما يجعلهم يتفاعلون بشكل إيجابي وتقديم خدمات في المستوى الإبداعي مع ضرورة إنشاء وحدة تنظيمية مستقلة تكون مهمتها ضمان جودة البرامج الاجتماعية والإدارية بالوحدة الاجتماعية وتعمل من خلال وصف وظيفي واضح.

6-التغلب على كافة القيود المركزية التي تحد من تمكين الاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية للقيام بمهامهم من خلال العمل على تعديل اللوائح والتعليمات المعمول بها حالياً بما يتناسب مع تحقيق متطلبات التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات الاجتماعية مع ضرورة التحديث الدوري للوصف الوظيفي للعاملين بالوحدات الاجتماعية في ضوء المستجدات وعمليات التطوير والتطور للبرامج الاجتماعية والإدارية.

7-تعزيز الاتصال الإداري بين الاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية والمستويات الإدارية العليا، من خلال توفير وسائل اتصال فعالة وأكثر من اتجاه وعقد الاجتماعات الدورية، مع بناء قاعدة معلومات تساعد الاخصائيين على اتخاذ القرارات السليمة والتعامل مع المشكلات بأسلوب علمي وواقعي وفق نظم معلومات إدارية محوسبة تسهل عملية صنع القرارات وتزيد من سرعة إنجاز العمل بكفاءة عالية.

8-مواجهة المعوقات التي تحد من التطبيق الناجح والفعال للتمكين الإداري بالوحدات الاجتماعية خاصة الأمر المتعلق بالمركزية والهياكل التنظيمية الهرمية والمعقدة وإجراءات العمل التي تتسم بالصرامة وعدم الرغبة في التغيير، مع ضرورة تفعيل نظام الاقتراحات الخاص بالعاملين

بالمؤسسات الاجتماعية مع ضرورة إيلاء الاهتمام لتمكينهم من الوصول لأصحاب القرار عند الحاجة.

#### ثامناً:- بحوث مستقبلية مقترحة:

1-إجراء دراسات وبحوث علمية حول مفهوم وأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بتطوير الممارسة المهنية بالمؤسسات الاجتماعية وإمكانية الاستفادة منها مع التركيز على دراسة متغيرات أخرى لم ترد في الدراسة.

2-دراسة واقع التمكين الإداري وعلاقته برضا العاملين بالمؤسسات الاجتماعية خصوصاً الوحدات الاجتماعية.

3-دراسة حول تطوير نموذج للتمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل في المؤسسات الاجتماعية.

4-تصور مقترح لتفعيل الممارسة المهنية للاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية في ضوء المتغيرات المعاصرة من منطلق معايير التمكين الإداري.

5-إستراتيجية مقترحة تسهم في تفعيل دور الاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية في تفعيل الممارسة المهنية لهم في ضوء أبعاد التمكين الإداري لضمان جودة البرامج الاجتماعية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

1. أيمن المعاني، ورشيدة عبد الحكيم، التمكين الإداري في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، 2009.
2. أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، الأردن، 2015.
3. بهاء الدين عمر سالم، متطلبات التمكين الإداري لمديري الوحدات الاجتماعية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية: القاهرة، 2016.
4. حجازي، سناء محمد (2008م) دراسة نحو المهام التنظيمية المعاصرة للوحدات الاجتماعية ومستويات الممارسة المهنية للأخصائي الاجتماعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية العدد 24، ج2، القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
5. حسن أحمد الطعاني، درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك : الأردن. المجلة الاجتماعية، ، مجلد (25)، عدد (98)، 2011.
6. زكية عبد الله علي، واقع التمكين الإداري لمديرات الوحدات الاجتماعية بمنطقة جدة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية مكة المكرمة، 2012م.
7. السكري، أحمد شفيق (2009م) قاموس الخدمة الاجتماعية، دار الفكر العربي، بيروت.
8. صادق، نبيل محمد (1988) دراسة حول المتغيرات المؤثرة على ممارسة الأخصائي الاجتماعي لدوره في التنمية المحلية الريفية ، المؤتمر العلمي الثاني للخدمة الاجتماعية، القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
9. الصاوي، أحمد فوزي (1981م) الخدمة الاجتماعية وقضايا التنمية الاجتماعية في البلدان النامية، الرياض دار اللواء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية
10. صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية "التطبيق ومقترحات التطوير" عمان: دار الشرق، 2004م.
11. طلعت مصطفى السروجي، مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، القاهرة، 2008م.

12. عبد العال، عبد الحليم رضا (1990م) الخدمة الاجتماعية المعاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة.
13. \_\_\_\_\_ (2003م) نماذج ونظريات في ممارسة تنظيم المجتمع، القاهرة، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
14. عبد اللطيف، رشاد أحمد (2002م) أجهزة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، مطبعة الإسراء القاهرة.
15. عصام الدين، إبراهيم (2014م) دراسة استطلاعية لدور الأخصائي الاجتماعي في التخطيط لتنمية القرية من خلال الوحدات الاجتماعية القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
16. عطا الله، إيمان محمد محمود (2008م) معوقات تحقيق الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالوحدة الاجتماعية، المؤتمر العلمي الحادي والعشرون للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
17. على، ماهر أبو المعاطي (2008م) الإعداد المهني للأخصائي الاجتماعي وممارسة دوره الإداري بالمؤسسات الاجتماعية بحث منشور المؤتمر العلمي التاسع للخدمة الاجتماعية، القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
18. عامر خضر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004.
19. عطا الله صلاح، "دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، في الفترة من 25- 27 أكتوبر 2011، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع جامعة جدارا، الأردن، 2011.
20. علي الضلعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية، المجلد السابع والثلاثين، العدد الأول، 2010 .
21. غيثاء رمضان سلامة، العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر الاخصائيين والمدرسين في الوحدات الاجتماعية العامة في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، دمشق: جامعة دمشق، 2011.
22. فاروق عبده فيليه، عبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

23. مبروك، سحر فتحي (1990م) دور الوحدة الاجتماعية في إنجاز المشروعات التنموية، دراسة تقويمية للوحدة الاجتماعية بندر أول الفيوم، رسالة ماجستير غير منشورة، الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة القاهرة.
24. محمود، محمد محمود (1987م) الصعوبات التي تواجه الوحدة الاجتماعية الريفية في تأدية وظائفها التنموية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.
25. محمد زكي أبو النصر، لياقة التصميم المنهجي للبحث العلمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2018م.
26. محمد شفيق، البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2014م.
27. محمد قاسم القريوتي، خلف العنزي. الشعور بالتمكن الوظيفي لدى الاخصائيين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة : دراسة ميدانية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد (22) العدد الأول 2006.
28. محمد يوسف الزامل، درجة التمكين الإداري لدى مديري الوحدات الاجتماعية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
29. مختار عبد العزيز وآخرون، بحث الخدمة الاجتماعية، دار الحكيم للطباعة والنشر ، القاهرة، 2015م.
30. مصلح القحطاني، الإدارة بالتمكين لدى القيادات الاجتماعية بمدارس التعليم العام إدراك المفهوم ودرجة الممارسة، مجلة الجمعية الاجتماعية للدراسات الاجتماعية، العدد 44، 2011.
31. منصور بن متعب عبدالعزيز، أحمد بن سالم العامري. مهارات الاخصائيين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكين: دراسة ميدانية. المجلة الإدارية، العدد 2، المجلد السادس عشر 2003.
32. هاشم، صلاح أحمد (2000م) دراسة تقييمية لدور الوحدة الاجتماعية الحضرية في تنمية المجتمع المحلي، رسالة ماجستير غير منشورة (الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة).
33. وزارة الشؤون الاجتماعية، (2006م) الدليل الإداري الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة.
34. وفتي حامد أبو علي. درجة ممارسة مديري الوحدات الاجتماعية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم، مجلة الطفولة والتربية، العدد الخامس، 2010.

35. ياسر السحيمي، أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري - دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، الإدارة العامة، جامعة مؤتة 2012.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Bastian, Kenneth Harlan, JR. (1995). Empowerment Principal Leadership in Democratic School, un published Doctoral Dissertation, Texas Tech University, USA.
- 2-Liszt, Amy Rebecca. (2008). Perceiving Empowered Leadership: A .4 Qualitative Exploration Of New York City Principals' Experience With Decision-Making Authority In Empowerment Schools, the Degree of .Doctor, Columbia University
- 3-Mandefort, K. (2003). Empowerment in the New Workplace: A .5 Qualitative Study of Meaning and Experience, Canadian Association For .the study of Adult Education, Canada
- 4-Melvin, William Michael. (1993). Restructuring School Through .6 Empowerment: Nine Comparative Case Studies (School Reform), .Unpublished Doctoral Dissertation, Auburn University, USA
- 5-Brad for H (2004) Direct pract practice in social work in Encyclopedia of social Work, N.Y,NASW.