



كلية الخدمة الاجتماعية
قسم التخطيط الاجتماعي

التمكين الإداري كمدخل لكفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين

بأجهزة رعاية الشباب الجامعي

إعداد/

د. جيهان كامل أحمد عبد الرحيم

مدرس التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة أسوان

٢٠٢٠/٥/١٤٤١ م

٢٠٤

تحديد مشكلة الدراسة:

أصبحت المنظمات تأخذ الاعتبار أن الموظفين هم الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها المختلفة، فبذلت الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم مزيداً من الصلاحيات، التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتشجعهم على المبادرة والإبداع، وهكذا تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري منذ أواخر القرن العشرين، والذي يعد أهم فلسفات الإدارة الحديثة. (الشمري، ٢٠١٨، ص ٦)

وتشهد المنظمات التي تسعى نحو التميز في العصر الحالي تحولاً من نموذج "منظمة التحكم والأوامر" إلى نموذج "المنظمة المتمكنة". "Empowerment Organization"، حيث إتجه العديد منها إلى اعتبار "التمكين الإداري" إستراتيجية تنظيمية هدفها تزويد العاملين بمختلف الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية اللازمة لأداء العمل بأساليبهم دون تدخل الإدارة المباشر وتوفير الموارد كافة وتهيئة بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا للقيام بمسؤولياتهم بثقة واقتدار. (المعاني، وأخو رشيدة، ٢٠٠٩، ص ٢٣٥)

ويعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم المهمة التي تساعد في رفع أداء الموظفين والإداريين على حد سواء من خلال توزيع المهام والواجبات ومقابلة جهودهم بالحوافز التي تناسب تلك الجهود المبذولة من قبلهم؛ بما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم. (المطلق، ٢٠٢٠، ص ٢٠)

ويشكل الأخصائيون الاجتماعيون باعتبارهم مورداً بشرياً مهماً وأعضاء عاملين في معظم المؤسسات المجتمعية سواء مثلت الخدمة الاجتماعية فيها دوراً أولياً أو ثانوياً القوة المهنية للخدمة الاجتماعية، وهم المسئولين عن القيام بأنشطتها المهنية ولأهمية الدور الذي يقومون به أثناء ممارستهم لعملهم في المجالات المختلفة ومع الجماعات المتعددة والمتنوعة في إحداث التغييرات المرغوبة.

ولما كانت الخدمة الاجتماعية مهنة تهدف إلى تحقيق رفاهية المجتمع وأعضائه وإحداث التوافق الاجتماعي بين الفرد وبيئته، فهي تهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد بالتأثير في اتجاهات وأفكار الأخصائيين الاجتماعيين وتوجيهها من خلال برامج مقصودة، بقصد تنوير وتبصير هؤلاء الأخصائيين الاجتماعيين بالوظائف والأدوار والخدمات التي تؤديها هذه المؤسسات، وإحداث تغييرات في البيئة بما تتضمنه من أفراد ومؤسسات حتى تصبح قادرة على تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها من خلال الكشف عن اتجاهات هؤلاء الأخصائيين تجاه هذه الخدمات من أجل إحداث تغييرات للأفضل في هذه الخدمات. (عبد الله، ٢٠١٥، ص ١٢٩).

ويعد مجال رعاية الشباب الجامعي من المجالات المهمة لممارسة الخدمة الاجتماعية، حيث يعتبر جهاز رعاية الشباب للجامعات في مصر من المؤسسات الأولية لممارسة المهنة، حيث تسعى

المهنة إلى تدعيم الوظيفة التعليمية للنسق الجامعي من خلال عمل الأخصائيين الاجتماعيين في أجهزة رعاية الشباب على مستوياتها المختلفة وتفعيل ما تقدمه تلك الأجهزة من خدمات وبرامج متنوعة ومتكاملة للشباب في الجامعات كأفراد وجماعات ومجتمعات وظيفية. (أحمد، ٢٠٠١، ص ١٠٥٦)

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

ويشكل الأخصائيون الاجتماعيون داخل رعاية الشباب القوى المهنية للخدمة الاجتماعية، وهم المسؤولين عن القيام بأنشطتها المهنية، ويقدم تلك الأنشطة والخدمات متخصصون يعملون بالمستويات المتدرجة لأجهزة رعاية الشباب بالكليات، يتمتعون بمجموعة من المهارات الفنية والعقلية والسلوكية بما يمكنهم من فهم الطلاب وفهم سلوكهم وتوجيهه، ويتكون فريق العمل في تلك الأجهزة من الأخصائيين الاجتماعيين والرياضيين والفنيين إلى جانب الإشراف من قبل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على أنشطة اللجان المختلفة. (منصور، ٢٠١٥، ص ٢١٥)

ويعتبر الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي هو الشكل النهائي لكافة ممارساته في المواقف المهنية التي يتعامل معها، وفي هذا الإطار يكتسب موضوع الأداء المهني أهمية خاصة، وذلك في إطار المتغيرات المجتمعية التي يتعرض لها المجتمع والتي فرضت مفهوماً جديداً علي كافة الأصعدة المحلية والقومية والعالمية ألا وهو مفهوم (الجودة) فلم يعد الأداء كافياً لكي تؤدي التكاليفات والمسؤوليات المهنية للأخصائي الاجتماعي، بل أصبحت العملية التنافسية مبدؤها الجودة في الأداء، وليكن للأحسن والأفضل. (السلمي، ٢٠٠٣، ص ١٦١).

حيث يعد الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي عصب ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية خاصة في إطار المتغيرات المجتمعية التي يتعرض لها المجتمع، وفي ضوء هذه التغيرات السريعة لم يعد أداء الأخصائي الاجتماعي لدوره كافياً وكما ينبغي والقيام بالتكاليفات والمسؤوليات المهنية. (عبد المؤمن، ٢٠١٦، ص ٣٤٤)

وهذا ما تناولته وأكدت عليه الدراسات السابقة على أن هناك قصور في الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي في المجالات المختلفة وأن هذا القصور يرجع إلى قصور الإعداد المهني وضعف الجوانب المعرفية والمهارية لديه، كما أكدت على أهمية الإعداد المهني المستمر للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بإدارات رعاية الشباب بالجامعة لثقل الجوانب المعرفية والمهارية لتحسين أدائهم المهني في تقديم خدمات الرعاية والإرشاد للشباب الجامعي ومن هذه الدراسات دراسة أحمد (٢٠٠١) والتي أشارت إلى أن هناك ضعف في عملية الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بإدارات رعاية الشباب

وعدم فاعلية أجهزة رعاية الشباب في الاستجابة لتحقيق الاهداف المرجوة منها وعدم مسايرة الأخصائيين الاجتماعيين للتطورات والاتجاهات الحديثة في الخدمة الاجتماعية، وقد أوضحت دراسة سعيد (٢٠٠٢) عدم كفاية الإعداد العلمي والمهني للعاملين برعاية الشباب ومن بينهم الأخصائيين الاجتماعيين، مما يؤثر على مستوى الخدمة المقدمة للطلاب، كما أكدت على أهمية إنماء الجوانب المعرفية والمهارية للعاملين بإدارة رعاية الشباب الجامعي بكليات الجامعة، وأكدت دراسة عبد التواب (٢٠٠٢) على حاجة الأخصائيين الاجتماعيين للإلمام بأسس تطوير المهارات لديهم، والتي تتمثل في التدريب وتقديم البرامج التدريبية المستمرة للأخصائيين الاجتماعيين، كما هدفت دراسة إلياس (٢٠٠٣) إلى التعرف على أدوار الأخصائي الاجتماعي برعاية الشباب، وأن الأخصائي الاجتماعي يقوم بالعديد من الأدوار، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن من أهم معوقات العمل برعاية الشباب هي التقليدية في ممارسة الأخصائي الاجتماعي لأدواره، وتوصلت دراسة عبد الحميد (٢٠٠٣) إلى أن الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين يحتاج إلى تطوير وتحسين مستمر وبصفة خاصة في ظل التغيرات المستمرة في المعارف وما يترتب على ذلك من ضرورة تطوير الأداء المهني لمواجهة تلك التغيرات ، كما أكدت دراسة شومان (٢٠٠٤) على ضرورة تحسين الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي من خلال البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم وإمداده بالمعارف المتصلة بالنماذج الحديثة والمهارات المختلفة اللازمة لتحسين وتطوير الأداء المهني لديهم .

و دراسة فتح الباب (٢٠٠٧) والتي أكدت على حاجة الأخصائيين الاجتماعيين للتدريب المستمر وتقديم البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم في ضوء الاتجاهات الحديثة ومن خلال مؤهلين متخصصين وفق الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم، لتحسين الأداء المهني لديهم.

و دراسة عبد العزيز (٢٠٠٩) والتي أكدت على وجود مجموعة من العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في أجهزة رعاية الشباب الجامعي ومنها ضعف قدرات ومهارات بعض موظفي رعاية الشباب وكثرة القيود الإجرائية التي تتحكم في مجرى العمل وعدم توافر المعلومات اللازمة لصنع القرار، كما أكدت دراسة الشلهوب (٢٠١١) على وجود قصور في الأداء المهني للأخصائيات الاجتماعيات بمؤسسات التعليم العالي وأن مستوى الأداء المهني لديهن متوسطاً، وأنهن في حاجة لزيادة معارفهم وخبراتهم بما يحسن من مستوى الأداء لديهن، ودراسة محمد (٢٠١٢) والتي أكدت على أن الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بإدارات رعاية الشباب الجامعي في حاجة مستمرة إلي الاطلاع على كل ما هو جديد وحديث في الخدمة الاجتماعية من النظريات والنماذج العلمية و المداخل الحديثة التي تساهم في تطوير أدائهم المهني، ودراسة إبراهيم (٢٠١٦) والتي أكدت على عدم وجود الكوادر المدربة من الأخصائيين الاجتماعيين برعاية الشباب الجامعي على إستخدام تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات وعدم القدرة على توظيف التكنولوجيا في مجال عملهم ، وأوصت الدراسة بضرورة عقد الدورات التدريبية اللازمة وتوفير أجهزة الحاسب الآلي بالأعداد الكافية، وأوصت دراسة

الضعيف (٢٠١٧) بتطوير الأداء وتحقيق التنمية المهنية للأخصائيين الاجتماعيين برعاية الشباب الجامعي، والاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية والسياسات العامة، التي تدعو للنهوض بمستوى الأداء، وأوصت دراسة العمرو (٢٠١٧) بضرورة الاهتمام بالبرامج التدريبية المتخصصة لتنمية المعارف والمهارات المهنية والتي تواكب كل ما هو جديد في الممارسة المهنية، مما ينعكس على جودة الأداء المهني.

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

ونظراً لأن الاخصائي الاجتماعي هو حجر الزاوية في الممارسه المهنية وبقدر مايتوافر له من معارف علميه ومهارات وقيم مهنيه ودافعيه للعمل، بقدر ماتصبح ممارسته فعاله ويصبح أكثر تأثيراً على العملاء الذين يتعامل معهم، كما أنه من أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح ممارسه خدمه الاجتماعيه كمنهه. ومن هنا فإن كفاءه أى منظمه تعمل فى مجالات النشاط الانسانى يتوقف نجاحها فى تحقيق أهدافها على مدى قدره الممارسيين والعاملين بها على ادائهم لوظائفهم وأدوارهم المختلفه. (عبد العال، ٢٠١٥، ص ١٣٣٤).

لذا كان لابد من الاهتمام بالإعداد المهني، ونمو الشخصية المهنية للأخصائي الاجتماعي في مجال العمل الوظيفي، حيث يعد الأخصائي الاجتماعي أحد دعائم التنمية البشرية التي تسهم مع غيرها من المهن والتخصصات في تحقيق أهداف التنمية، وذلك لأنه هو المحور الحقيقي الذي تركز عليه الخدمة الاجتماعية في تحقيق أهدافها وتأكيد فاعليتها، كما أنه يقوم بالدور المهني المطلوب من خلال ممارسته المهنية. (دسوقي، ١٩٩٩، ص ٣٨١).

والتمكين الإداري من المداخل الهامة التي تساعد في رفع أداء الموظفين والإداريين على حد سواء من خلال توزيع المهام والواجبات ومقابلة جهودهم بالحوافز التي تناسب تلك الجهود المبذولة من قبلهم، بما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام ورفع أداء المنظمة بشكل عام. (المطلق، ٢٠٢٠، ص ٢٠). ومن هنا فإن التمكين الإداري يمثل العملية التي تسمح للأخصائيين الاجتماعيين بالمشاركة في العمل من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في التدريب والتطوير والتخطيط ويؤدي ذلك على الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين وتحسين مستوى الأداء لديهم. (عبد الله، ٢٠١٥، ص ١٢٨)

وقد أكدت العديد من الدراسات على ضرورة قيام المنظمات في مختلف القطاعات الخاصة والحكومية بضرورة تبني التمكين كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي لها أثرا إيجابيا في تحقيق أهداف المنظمات ورفع مستويات الأداء ومنها "دراسة كوم وماتيزيل (2005) "Comm and Mathaisel" والتي أظهرت نتائجها أهمية تمكين العاملين بالجامعات، كما أكدت على ضرورة توفر مستوى كافي من حرية التصرف والمشاركة في القرارات والاهتمام بتحفيز العاملين، وأكدت "دراسة تورينجتون وآخرون (2005) "Torrington, et al" على أن العمل الفريقي وهو أحد ابعاد التمكين له دور كبير في تحسين مستوى الأداء للعاملين، لأن العمل من خلال فريق يحقق الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق، كما أن القرار الجماعي الذي يمكن التوصل إليه من خلال الفريق أفضل من القرار الفردي، مما ينعكس على مستوى أداء العاملين، وقد أوصت دراسة المعاني وأخو رشيدة (٢٠٠٩) بالعمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعة، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز وتعديل نظام الترقيات وتبني خطط واضحة للتدريب وزيادة المشاركة في إتخاذ القرارات، ودراسة نافع (٢٠٠٩) التي قدمت مجموعة من الاقتراحات لنجاح تمكين العاملين وتحسين مستوى أدائهم بجامعة الطائف، ومنها تفويض الصلاحيات للعاملين و العمل بأسلوب العمل الفريقي وإتاحة الحرية للعاملين في التصرف وفي تحديد أسلوب العمل المناسب لإنجاز أعمالهم، و إعادة النظر في نظام المكافآت، وتقديم البرامج التدريبية للعاملين، وأكدت "دراسة حازم وشيماة (2010) Hazem,Shaimaa" على ضرورة الاهتمام بمفهوم ومتطلبات التمكين، وتمكين العاملين عن طريق غرس الثقة المتبادلة من الإدارة العليا والمرؤوسين وتوفير الموارد والدعم الاجتماعي للعاملين وتكوين فرق العمل والاتصال الفعال وتدريب العاملين، وأكدت دراسة الجعبري (٢٠١٠) على أهمية التمكين الإداري للعاملين الإداريين بالجامعات ودوره في تحسين مستوى الأداء لديهم، وأن أكثر المعوقات التي تعوق تطبيق التمكين في الجامعات هو خوف المدراء من فقدان السيطرة والمركزية العالية في إتخاذ القرار وضعف نظام الحوافز، ودراسة الشريف (٢٠١٢) والتي أوصت بضرورة تفعيل ثقافة التمكين الإداري وتطبيقها وذلك بالبعد عن المركزية الإدارية، وأكدت على أهمية التدريب والتأهيل المهني للعاملين والاهتمام بضرورة بناء برامج تحفيزية مناسبة لمكانة كل موظف والاهتمام بالتحفيز بشقيه المادي والمعنوي وأنه من معوقات التمكين الإداري والذي يحد من كفاءة العاملين هو المركزية الإدارية والجمود وعدم الرغبة في التغيير، كما أكدت دراسة العطار (٢٠١٢) على ضرورة توفر المقومات والآليات اللازمة لتمكين الموظفين، والتأكيد على وضع آليه للحوافز المادية والمعنوية، ووضع معايير واضحة ومعلنة ومحددة لنظام الترقيات بين العاملين، لما لذلك من تأثير على مستوى أداء العاملين، ودراسة ياسين (٢٠١٣) والتي خلصت إلى طرح مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة توفير المتطلبات الإدارية، والبشرية كالمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بأداء أعمالهم، وإتاحة الحرية للعاملين في إنجاز أعمالهم، وهدفت دراسة الشعلان وكعكي (٢٠١٣) إلى التوصل إلى آلية تفعيل التمكين لتحقيق

جودة الأداء، وقد أكدت نتائج الدراسة على أن آليات دعم تمكين الأداء الجامعي تتمثل في تبادل المعلومات، وتفعيل معايير ومقاييس للأداء، وإقرار حوافز تشجيعية تتناسب مع الأداء، واعتماد أسلوب فرق العمل، وتفويض السلطات والتوسع في منح الصلاحيات، وتصميم البرامج التدريبية على مختلف المستويات الإدارية التي تساعد على نشر ثقافة التمكين والارتقاء بكفاءة الموظفين حتى يكونوا قادرين على تفعيل التمكين الإداري، وأوضحت "دراسة إيفانسفيتش (2014) Ivancevich" أن من آليات التمكين تفويض السلطة والصلاحيات وتدريب العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم وتقديرهم والعمل من خلال فريق العمل والاتصال الفعال والمشاركة بالمعلومات وإتاحتها بين العاملين، مما ينعكس على أداء العاملين، وأشارت نتائج "دراسة اليريزا (2014) Alireza" إلى أن تمكين الموظفين يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وتزيد من قدراتهم الإبداعية والابتكارية في التعامل مع المواقف والمشكلات التي تواجههم، مما يسهم في تحسين مستوى أداء العاملين، ودراسة عبد الله (٢٠١٥) والتي أكدت على أهمية التمكين الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين وأنه يسمح لهم بالمشاركة في العمل والتخطيط والتطوير من خلال تفويض الصلاحيات، مما يشعرهم بالرضا الوظيفي وهذا بدوره ينعكس على تحسين مستوى الأداء لديهم .

ودراسة قريشي والسبتي (٢٠١٥) والتي أوصت بالعمل على تفويض المزيد من السلطة والصلاحيات للعاملين الإداريين بجامعة، الاهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية، الاهتمام بتطوير العاملين عن طريق منحهم برامج تدريبية لتحسين قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم و تفعيل عملية الاتصال بالجامعة، وأوضحت دراسة "أيوديجي و أودونايو (2015) Ayodeji , Odunayo" أن المشاركة في صنع واتخاذ القرار بالمنظمة، والعمل من خلال فرق العمل أو العمل الفرقي هي أساس تمكين الموظفين، مما يزيد من خبرتهم وقدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة، وتوصلت دراسة حلمي (٢٠١٦) إلى أن أهم متطلبات تمكين العاملين هي الدعم المادي لإدارات رعاية الشباب وتخصيص ميزانية مستقلة لتدريب العاملين وتوفير نظام للحوافز والمكافآت بإدارات رعاية الشباب لتشجيعهم على بذل الجهد والتحسين المستمر للأعمال والخدمات، وقد أوصت دراسة عباس (٢٠١٦) بضرورة نشر ثقافة التمكين وإحلالها محل البيروقراطية التقليدية داخل قطاعات التعليم المختلفة، وخلصت دراسة عيسى (٢٠١٦) إلى تقديم مجموعة من التوصيات منها رفع مستوى الاهتمام المعنوي بالعاملين ليرتفع مستوى أهمية العمل الذي يقومون به، وتبني السياسات اللازمة لرفع مستوى التحفيز والتشجيع لدى العاملين بالمنظمة، وتشجيع العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم لرفع مستوى التمكين، وأوصت دراسة العجرفي (٢٠١٧) بضرورة اهتمام القيادات الإدارية العليا بالجامعة بتحقيق المزيد من التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في كلياتهم، لما لذلك من دور في نجاح العمل، وضرورة الإهتمام بأبعاد التمكين المتدنية كما أوضحت الدراسة والتي تتمثل في تفويض السلطة وتنمية قدرات رؤساء

الأقسام الإدارية حتى يتمكنوا من أداء عملهم بشكل جيد، وقدمت دراسة العريق (٢٠١٧) مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة وضع برامج مخططة وهادفة لتمكين العاملين بما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم في عملهم، ودراسة الطريس (٢٠١٧) والتي أوصت بضرورة اهتمام الإدارة العليا بالجامعة بتنمية إدراك الموظفين لقدراتهم، ومهاراتهم ومنحهم حرية التصرف بمهامهم الوظيفية، وتشجيعهم على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل التي تواجههم، وتفويض العاملين صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم في أداء واجباتهم بفاعلية، وتنظيم البرامج التدريبية اللازمة، ودراسة إبراهيم (٢٠١٩) والتي أكدت على أن مقومات التمكين الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بجمعيات رعاية المعاقين تتمثل في تعزيز فرق العمل والحوافز المادية والمعنوية ونشر ثقافة التمكين الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين ك مطلب أساسي لنجاح العمل بالجمعيات، وأوضحت دراسة الأحمري (٢٠١٩) أن أهم أبعاد التمكين الإداري هو التحفيز، مما يؤكد على أهميته تحفيز العاملين من خلال الحوافز والمكافآت ونظام الترقيات وانعكاسه على تحسين الأداء لديهم، كما أوصت بضرورة الاهتمام بمنهج التمكين الإداري من خلال تبني مفاهيم تفويض الصلاحيات وفرق العمل والتحفيز كمدخل لتحسن الأداء، وإتاحة الفرصة الحقيقية والفعالة للعاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل باستقلالية، والعمل على نشر ثقافة التمكين بين العاملين، ودراسة المطلق (٢٠٢٠) والتي أوصت بضرورة نشر ثقافة التمكين بين العاملين من خلال تفويض الصلاحيات وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار وتوفير مجالات التدريب المستمر خلال العمل وفقاً لبرامج وخطط بما يسهم في تطوير قدراتهم وتحسين مستوى أدائهم.

وباستعراض الدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج تتضح أهمية التمكين الإداري للعاملين، ولعل ذلك يبرز أهمية التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين العاملين برعاية الشباب الجامعي، حيث يعطي الأخصائيين الاجتماعيين الصلاحيات التي تسمح لهم بحرية التصرف باستقلالية والمرونة في أداء المهام، وتحمل المسؤولية وممارسة الصلاحية واعتمادهم على أنفسهم في تخطيط وتنفيذ عملهم وفق خبراتهم المهنية وفي ضوء اللوائح والقوانين والقواعد المنظمة للعمل برعاية الشباب الجامعي، لذا هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد مستوى التمكين الإداري لديهم باعتباره مدخل لكفاءة الأداء .

أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع "التمكين الإداري" في حياة المنظمات على اختلافها وآثاره الواضحة في تسيير أعمالها، وتحقيق أهدافها بفاعلية وتميز.
- الدور الحيوي للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بإدارات رعاية الشباب بالجامعة في تقديم برامج الرعاية والإرشاد والتوجيه لطلاب الجامعة.
- قلة الدراسات التي تناولت التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين في مجال رعاية الشباب الجامعي.

- اهتمام الدولة بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة بتنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة الأداء لديهم، مما يعزز من القدرات التنافسية للجامعة .

- تأكيد الدراسات على أهمية التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين لرفع كفاء أدائهم المهني في تقديم خدمات الرعاية للشباب الجامعي .

أهداف الدراسة:

١. تحديد مستوى أبعاد التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي.
٢. تحديد مستوى أبعاد كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي.
٣. تحديد أكثر أبعاد التمكين الإداري ارتباطاً بكفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي.
٤. تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات التمكين الإداري في زيادة كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي.
٥. تحديد مقترحات تفعيل إسهامات التمكين الإداري في زيادة كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي.
٦. التوصل إلى آليات مقترحة لتفعيل إسهامات التمكين الإداري في زيادة كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي.

■ فروض الدراسة:

(١) الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي مرتفعاً " :
ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

١. تفويض الصلاحيات.

٢. التدريب والتأهيل.

٣. المشاركة في صنع القرارات.

٤. التحفيز.

٥. الاتصال الفعال.

٦. بناء فرق العمل.

(٢) الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي مرتفعاً " :
ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

١. معدلات أداء العاملين.

٢. التكامل والتعاون بين أنساق العمل.
 ٣. توفير الموارد والإمكانيات المطلوبة.
 ٤. استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة.
 ٥. خفض الهدر الزمني والمادي والبشري.
- (٣) الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وكفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي ".

مفاهيم الدراسة:

أولاً: مفهوم التمكين الإداري:

التمكين لغة: يعرف التمكين في معجم الوسيط بأنه " مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً (وأمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه (مصطفى، ١٩٨٩، ص ٨٨١).

كما يعرف كذلك على أنه " تمكن الشخص من الشيء، ويقال فلان "لا يمكنه شيء" أي لا يقدر عليه أو لا يستطيع النهوض به. (الرازي، ١٩٩٧، ص ٢٩٧)

التمكين في الاصطلاح: يقصد به "منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله". (القضاة والطراونة، ٢٠١١، ص ١٧٨)

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

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

ويعرف بأنه " الطريقة التي يمكن من خلالها مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرارات بالمنظمة وتفويض السلطة لهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم من خلال توفير البرامج التدريبية اللازمة وتحفيزهم وتشجيعهم وترسيخ الشعور لديهم بقيمتهم ودورهم في العمل (Moye , Henkin, 2006).

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

كما يعرف بأنه: "توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في

الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات (الشهراني، ٢٠٠٩، ص ٩)

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

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

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

ثانياً: مفهوم كفاءة أداء العاملين:

- مفهوم الكفاءة: لغوياً تعني القدرة علي العمل وحسن تصريفه. (مذكور، ٢٠٠٠)

وتعرف الكفاءة بأنها "تحقيق النتائج بأقل جهد ووقت وتكلفة والوصول إلى أعلى حد ممكن" (بدوي، ١٩٧٩، ص ٣٨)

وهي "القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقاً لمعايير محددة مسبقاً، وتزداد الكفاءة كلما أمكن تحقيق النتيجة تحقيقاً كاملاً". (غيث، ١٩٧٩، ص ١٥٤)

وتعرف كذلك بأنها "تحليل العلاقة بين النتائج والأهداف التي يمكن تحقيقها وبين الجهود المبذولة لتحقيق تلك الأهداف" (mschiver, 2004, p. 433)

كما تعرف بأنها "العملية التي يمكن من خلالها يمكن تحقيق نتائج أفضل بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة من خلال توفير جودة الاتصالات الداخلية بالمنظمة" (Edward, 1995,p.11)

- مفهوم الأداء:

وردت كلمة الأداء في معجم لسان العرب كمصدر للفعل أدى، أدى الشيء أوصله، والأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به. (ابن منظور، ص ٢٦)

ويعرف الأداء "بأنه القدرة علي إنجاز العمل بكفاءة وأيضاً الكيفية التي يتم بها إنجاز العمل" (Webster, 2003)

ويشير مصطلح الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة" (حسن ٢٠٠٤، ص ٢٠٩)

وهو المخرجات أو الاهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها. (عبد المحسن، ٢٠٠٤، ص ٣)

وهو ما يدل على التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطاً بالنتائج وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معاً وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المنظمة. (كردي، ٢٠٠٨، ص ٤٣)

وأداء العاملين " هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب". (بدوي، ١٩٨٤، ص ٣١٠)

ويعرف الأداء إجرائياً في هذه الدراسة بأنه:

- الجهود التي يبذلها الأخصائي الاجتماعي برعاية الشباب الجامعي.
 - القيام بأعبائه الوظيفية من المسؤوليات والمهام والواجبات المناطة به والتي تفرضها طبيعة العمل برعاية الشباب.
 - إنجاز الأدوار والمهام والمسؤوليات الوظيفية للأخصائي برعاية الشباب الجامعي.
 - الوسيلة أو الطريقة التي تحقق بها رعاية الشباب الجامعي أهدافها وغاياتها التي تسعى لتحقيقها.
- وتعني الباحثة بكفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين في هذه الدراسة إجرائياً بأنها:**
- معدلات أداء الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بجهاز رعاية الشباب الجامعي.
 - القدرة على التكامل والتعاون بين أنساق العمل بجهاز رعاية الشباب الجامعي.
 - القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بجهاز رعاية الشباب الجامعي.
 - القدرة على توفير الموارد والإمكانيات المطلوبة بجهاز رعاية الشباب الجامعي .
 - القدرة على خفض ما أمكن من الهدر الزمني والمادي والبشري.

مفهوم أجهزة رعاية الشباب:

حيث تتحدد رعاية الشباب في مجموعة الخدمات المهنية أو الأنشطة المنظمة ذات الصبغة الوقائية والإنشائية والعلاجية التي تقدم للشباب وتهدف إلى تنميتهم نمو متكامل مع إمكانياتهم ورغباتهم ليكون منهم مواطنين صالحين يسهمون في بناء مجتمعهم وتقدمه. (الجرواني، ٢٠١٠، ص ٤٢٦).

وتعرف رعاية شباب الجامعة بأنها " ممارسة الطرق والعمليات والمناهج وكافة الجهود المهنية الخاصة برعاية الشباب عموماً مع شريحة طلاب الجامعة" (الجرواني، ٢٠١١، ص ٧٢٩)

ورعاية الشباب الجامعي " خدمات مهنية أو عمليات ومجهودات منظمة ذات صبغة وقائية وإنشائية وإنمائية وعلاجية تؤدي للشباب وتهدف إلى مساعدتهم كأفراد أو جماعات للوصول إلى حياة

تسودها علاقات طيبة ومستويات اجتماعية تتمشى مع رغباتهم وإمكانياتهم وتتوافق مع مستويات وأماني المجتمع. (حبيب، ٢٠١٤، ص ٥٦)

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

وأخصائي رعاية الشباب الجامعي هو الأخصائي الذي يعمل ضمن فريق العمل بجهاز رعاية الشباب بالجامعة ويمثل مهنة الخدمة الاجتماعية ، والذي يوكل إليها بممارستها وتحقيق أهدافها المهنية (وقائية – علاجية – إنمائية) ويمتلك المعارف النظرية والمهارة في التطبيق، بالإضافة إلى قيم وأخلاقيات المهنة بما يمكنه من ممارسة دوره المهني بأسلوب تكاملي لتقديم خدمات الرعاية والإرشاد للشباب الجامعي في ضوء ارتباطه بالإطار الرسمي الذي يتحرك في محيطه داخل البيئة التنظيمية للجامعة. (بركات، ٢٠٠٨، ص ١٤).

الإطار النظري للدراسة:

التمكين الإداري:

- **أهمية التمكين الإداري:** (الأحمري، ٢٠٢٠، ص ٢٠١)

- أ- يسهم التمكين في تحقيق الانتماء و زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة وفريق العمل الذي ينتمي له.
- ب- يسهم التمكين في المشاركة الفاعلة ورفع مستوى مشاركتهم الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها
- ت- يسهم التمكين في تشجيع الإبداع ويطلق العنان لطاقت الموظف .
- ث- يسهم التمكين في زيادة قدرة الرئيس على القيام بالأشياء الجيدة، لأنه يحصل على الدعم والمساعدة من المرؤوسن الذين يمتلكون معرفة خاصة عن كيفية أداء المهام التي يتضمنها العمل.
- ج- يسهم التمكين في تخفيف ضغوط العمل و فسخ المجال أمام الرؤساء وإعطائهم المزيد من الوقت للتعاطي مع المسائل المهمة، حيث أنهم يصبحون ينفقون القليل من الوقت على الفعاليات الإشرافية اليومية.

- **أهداف التمكين الإداري:** (برسولي، ٢٠١٨، ص ١٩)

- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار.

- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.
- تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم.
- زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم .
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.
- **أساليب التمكين الإداري:** (العتيبي، ٢٠٠٥ ، ص ٩)
- ١- **التمكين من خلال المشاركة:** وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ القرارات، ويتم تشجيع هذا الاتجاه في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.
- ٢- **التمكين من خلال الاندماج:** ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة .
- ٣- **التمكين من خلال الالتزام:** ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم. ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة، أي إن محاولة تحقيق التزام الموظفين يمكن أن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.
- ٤- **التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية:** لأن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين وإصاحبة زيادة الاستثمار في عملية التدريب.
- **أبعاد التمكين الإداري:** (الأحمري، ٢٠٢٠، ص ٢٠٢)
- ١ - **تفويض الصلاحيات:** وهو منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، وهي جزء مهم في عملية التمكين الإداري للأفراد وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن بلوغ الأهداف، وبالتالي ينبغي منح الأفراد الصلاحيات اللازمة لممارسة أعمالهم دون الحاجة إلى الإجراءات الروتينية التي تحد من فعالية عملهم.

٢- فرق العمل : تلعب فرق العمل دوراً كبيراً وبارزاً في مجال تطبيق التمكين الإداري، حيث تعتبر إحدى الآليات الأساسية لذلك، للتطور والتحسين الإداري. وهذا وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمراً مألوفاً وطبيعياً بعد أن كان حالة استثنائية في السابق لما لها من دور مهم في تحسين أداء المنظمة، وتحقيق أهدافها، ولكي يتحقق التمكين الفعال لابد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل بشكل جماعي، حيث إن استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين الموظفين، فالقرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي.

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

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

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

٦-المشاركة في اتخاذ القرارات: إن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية التي يقوم على أساسها أي تنظيم، فالتوصل إلى القرار السليم لا يتأتى إلا من خلال تفعيل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في ظل بيئة منظمة تتصف بالشفافية والوضوح وأجواء عملية يغلب عليها أهمية دور العاملين في دعم متخذ القرار بالمعلومات الهامة التي تُعد الجوهر في التوصل إلى بدائل جذرية تمكنه من اتخاذ القرار المنشود من قبل كافة العاملين، بحيث لا تكون عملية المشاركة مجرد إجراء شكلي

إيضافاً شرعية على قرار تم اتخاذه مسبقاً من قبل الإدارة العليا، لذا فالمشاركة في اتخاذ القرارات ضرورية للتوصل للقرار السليم، حتى يشعرون بأهميتهم في تحمل المسؤولية ويمنحهم نوعاً من الثقة في قدرتهم على التحكم بمجريات العمل.

(العريق، ٢٠١٧، ص ٢٠).

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

- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المؤسسة.
 - إلتزام المؤسسة بدعم العاملين وإسنادهم اعتماداً على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.
 - إستبدال الرقابة المباشرة بالرقابة الذاتية ضمن مظلور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
 - إلتزام المنظمة بتدريب العاملين وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.
 - ضمان توافر نظم عادلة فاعلة للمعلومات والإتصالات.
 - تأهيل الإدارة وتطوير إمكاناتها لممارسة أدوارها في ظل التمكين.
 - ضمان تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات ولمعظم المستويات.
 - توفير الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين.
- #### - التمكين الإداري وتحسين الأداء: (سرار، ٢٠١٣، ص ١٧٠)

يسهم التمكين الإداري في تحسين الأداء من خلال:

- زيادة طاقات العاملين، فالتمكين يدفعهم إلى العمل بأقصى ما يمكن من طاقاتهم وقدرتهم.
- التشجيع على تحمل المسؤولية الشخصية، حيث يصبح العاملون مسؤولين عن نتائج ما يقررونه.
- خلق وزيادة الثقة الذاتية للعاملين، التي تظهر من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم .
- استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين، حيث يعتبر التمكين أفضل طريقة لامتلاك أيديهم وعقولهم.
- ظهور الرقابة والإدارة الذاتية للعاملين، حيث يقلل التمكين من اعتمادهم على الإدارة في نشاطاتهم.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة، و هو شعور إيجابي متولد لدى العاملين تجاه منظماتهم للإخلاص لأهدافها.
- رفع الكفاءة الذاتية للعاملين بحيث يؤدون أعمالهم بمهارة من خلال إشراكهم في برامج تدريبية متطورة.

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

١- المعوقات التنظيمية والإدارية: هي تلك المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وهيكلها التنظيمي والسياسات والأنظمة المعمول بها في المنظمة وما ينتج عن تطبيقها ومنها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التطبيق وجمود الثقافة التنظيمية ورتابة وجمود الهيكل التنظيمي والبيروقراطية السلبية، وتختلف السياسات الإدارية والمركزية الشديدة وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق الأفراد

العاملين، وضعف نظام الإتصال داخل المنظمة، وبالتالي عدم إتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب للعاملين.

٢- **المعوقات البشرية:** وترتبط بالموارد البشري والعاملين في جميع المستويات التنظيمية، أما بسبب النقص في المورد البشري أو الضعف في تأهيلها أو لأسباب شخصية ومجتمعية تتعلق بالفرد العامل، ومنها مقاومة التغيير من قبل المدراء العاملين وخوف العاملين من تحمل المسؤولية وخوف المدراء على مراكزهم الوظيفية، كما أن ضعف التدريب الذي يؤدي الى عدم تطوير، أي بقاء الفرد جامدا ليس لديه الأستعداد للتطوير، كذلك افتقاد القادة لخصائص القائد التحويلي الذي يشجع على التغيير ويفجر الطاقات الإبداعية لدى العاملين، وأن تركيز العاملين على نجاحهم الفردي وتفضيله على النجاح الجماعي الذي يعد أساس في نجاح تطبيق التمكين.

- أداء الأخصائيين الاجتماعيين:

عناصر ومكونات الأداء: (عبد المحسن، ٢٠١٥، ص ٢٩)

١ - **كفايات الموظف:** وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به الموظف.

١- **متطلبات العمل (الوظيفية):** وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

٢- **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.

٣- **محددات ومعايير الأداء الوظيفي:** يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها.

٤- **تقويم الأداء الوظيفي:** يمثل تقويم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية، بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات (تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

- **العوامل المؤثرة في كفاءة أداء الأخصائي الاجتماعي(عبد الرازق ، ٢٠٠٤، ص ٢٦٩٩)**

- العوامل الشخصية والاجتماعية للأخصائي الاجتماعي ومنها السن والجنس والحالة الاجتماعية ونوع المؤهل الحاصل عليه ومدة العمل.

- العوامل المهنية ومنها الإعداد المهني نظرياً والتدريب الميداني وطبيعة المناهج واتجاهه نحو المهنة

- العوامل المرتبطة بمجال الممارسة ومنها التدريب على المجال قبل العمل وأثناؤه ومشكلات العمل والرضا الوظيفي.

- العوامل المجتمعية ومنها صورة الخدمة الإجتماعية في المجتمع ومدى تعاون المؤسسات الأخرى مع الأخصائي الإجتماعي.

- **كفاءة أداء العاملين:**

يتطلب قياس الكفاءة أساليب ونماذج يمكن أن تساعد على تحديد الأداء الفعلي، كماً ونوعاً لتحديد درجة ومستوى الكفاءة، لأن الكفاءة في إنجاز العمل وأداء الأدوار بصورة صحيحة تعكس أفضل علاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسب المخرجات إلى المدخلات وهي أفضل علاقة بين المدخلات والمخرجات وأن هذه العلاقة تعتبر هدفاً لكفاءة المنظمة. (السروجي، ٢٠١٢، ص ٤٥٢).

- **نماذج قياس الكفاءة:** ويوجد العديد من نماذج قياس الكفاءة ومن أهمها:

- **نموذج (Rhino J.patti)** والذي أشار إلى مجموعة من المحكات لقياس كفاءة أداء العاملين وتتضمن: (حمزة، ٢٠١٣، ص ١٥٢)

- معدلات أداء العاملين. - الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة.
- مصادر التمويل. - قدرة المنظمة على توفير مواردها.
- توافر نظم المعلومات بالمنظمة. - مدى التوافق بين إدارات وأقسام العمل داخل المنظمة.
- اتساق نتائج الخدمة مع احتياجات المستفيدين. - خفض ما أمكن من الهدر الزمني والمادي والبشرى.

- **النموذج الثاني** " أشار (Ralph J. Cicerone) إلى مجموعة من المحكات لقياس الكفاءة وتتضمن:

- الوقت - معدلات أداء العاملين. - قدرة المؤسسة على توفير الموارد المالية.
- التكلفة. - تحسين خدمات المستفيدين من المؤسسة - تحسين الانتاجية أو تخفيض التكاليف.

وسوف تتبنى الباحثة مؤشرات نموذج (Rhino J.patti) في قياس كفاءة أداء الأخصائيين

الاجتماعيين العاملين برعاية الشباب الجامعي ومتغيراته هي:

- معدلات أداء العاملين.
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة.
- التكامل والتعاون بين أنساق العمل بالمؤسسة .
- توفير الموارد والإمكانيات المطلوبة .
- خفض ما أمكن من الهدر الزمني والمادي والبشرى
- **رعاية الشباب الجامعي:**

دور الأخصائي الاجتماعي بمجال رعاية الشباب: (السمالوطي، ٢٠٠٨، ص ٢٨٧)

- ١- تعديل اتجاهات الشباب السلبية وإكسابهم اتجاهات وقيم إيجابية.
- ٢- تحديد كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ البرامج الترويحية أو الرياضية أو الثقافية أو الاجتماعية

- ٣- يسهم في صنع السياسة الشبابية من خلال خبراته الطويلة في العمل بهذا المجال.
 - ٤- تحديد الاحتياجات والمشكلات التي تواجه الشباب.
 - ٥- وضع وتصميم البرامج الملائمة للشباب التي تتناسب قدراتهم وإمكانياتهم ورغباتهم.
 - ٦- دوره في العمل مع الحالات الفردية والعمل الجماعي وربط المؤسسة بالمؤسسات الأخرى.
- أنشطة وبرامج رعاية الشباب الجامعي: (فهيم، ٢٠٠٧، ص ٢٢٣)

البرامج الرياضية: من أهم الأنشطة التي تجذب الشباب إليها حيث أنها تعتبر متنفسات للطاقة الجسمية والحركية وتساعدهم على اكتساب اللياقة البدنية وتخلصهم من كثير من الاضطرابات النفسية، وشغل وقت الفراغ واستثماره بطريقة مخططة وتدعيم القيم والاتجاهات الاجتماعية والثقافية .

البرامج الصحية: ورعاية الشباب عندما تهتم بالبرامج الصحية، فإنها تدرب الشباب على الإسعافات الأولية وعلى طرق الوقاية من الأمراض وتسعى إلى نشر الوعي الصحي ووقاية أنفسهم ومجتمعهم من مخاطر المرض والحوادث والإصابات والبرامج الصحية تتضمن الندوات والمحاضرات الصحية التي يشترك فيها المختصون و الدورات التدريبية المستمرة للتدريب على عمليات الإسعاف والتمريض و الزيارات الصحية للمستشفيات والمؤسسات الصحية .

البرامج الاجتماعية: تعمل أجهزة رعاية الشباب على تزويد الشباب بالمهارات الاجتماعية اللازمة للحياة في المجتمع والتعامل مع الناس عن طريق البرامج والأنشطة الاجتماعية، وهذه البرامج الرحلات والمعسكرات جماعات الخدمة العامة وخدمة البيئة و حملات التوعية والتطهير والتطعيم ومكافحة الأمية ونشر الوعي الاجتماعي.

البرامج الثقافية: وعن طريق هذه البرامج نشد العقول ونغذيها بتنمية المعلومات و الإنفتاح على الثقافات والحضارات الإنسانية المعاصرة ومنها المحاضرات و الندوات والمسابقات الثقافية و إصدار المجالات الإشتراك في الرحلات العلمية.

▪ الإجراءات المنهجية للدراسة:

(١) **نوع الدراسة:** تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي يمكن من خلالها الحصول علي معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه، وتقوم بتحديد معالم الظاهرة المدروسة والاتجاه نحو تحليل وتفسير نتائجها، كما أنها تقوم علي تقرير خصائص معينة يغلب عليها صفة التحديد، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد إسهامات التمكين الإداري في زيادة كفاءة أداء الأخصائيين

الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي، من خلال الاستشهاد في هذا الوصف والتحليل بمعطيات الدراسات السابقة والإطار النظري المرتبط بموضوع الدراسة.

(٢) **المنهج المستخدم:** اعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل لمديري إدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم، والأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة الفيوم، وإدارات رعاية الشباب بالكليات محل الدراسة بجامعة الفيوم وعددهم (٩٤) مفردة، وتوزيعهم كالتالي:

جدول (١) توزيع مديري إدارات رعاية الشباب والأخصائيين الاجتماعيين مجتمع الدراسة

م	البيان	عدد المديرين	عدد الأخصائيين الاجتماعيين
١	الإدارة العامة لرعاية الشباب	٥	١٥
٢	كلية الخدمة الاجتماعية	١	٣
٣	كلية دار العلوم	١	٢
٤	كلية الهندسة	١	١
٥	كلية الحاسبات والمعلومات	١	٣
٦	كلية الزراعة	١	٣
٧	كلية سياحة وفنادق	١	٥
٨	كلية الآداب	١	٤
٩	كلية العلوم	١	٣
١٠	كلية التربية	١	٥
١١	كلية التربية للطفولة المبكرة	١	٣
١٢	كلية التربية النوعية	١	٣
١٣	كلية التربية الرياضية	١	٢
١٤	كلية الآثار	١	١
١٥	كلية التمريض	١	٢
١٦	كلية طب أسنان	١	٢
١٧	كلية الصيدلة	١	٢
١٨	كلية الطب	١	٤
١٩	كلية الحقوق	١	-
٢٠	معهد التمريض	١	١
٢١	إدارة مدن طلبية	١	١
٢٢	إدارة مدن طالبات	١	٣
الإجمالي		٢٦	٦٨
إجمالي مديري إدارات رعاية الشباب والأخصائيين الاجتماعيين		٩٤	

(٣) **مجالات الدراسة:**

(أ) **المجال البشري:** تمثل المجال البشري للدراسة مديري إدارات رعاية الشباب بجامعة الفيوم، والأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة الفيوم، وإدارات رعاية

الشباب بالكليات محل الدراسة بجامعة الفيوم وعددهم (٩٠) مفردة. وتم استبعاد (٤) من مديري إدارات رعاية الشباب بالكليات نظراً لعدم استجابتهم على الاستبيان الإلكتروني وذلك لمشكلات تكنولوجية متعلقة بهم. والجدول التالي يوضح توزيع المجال البشري للدراسة:

جدول (٢) توزيع المجال البشري للدراسة

م	البيان	العدد الكلي	العدد المستجيب
١	مدير عام الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة الفيوم	١	١
٢	مدير إدارة النشاط العلمي بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة الفيوم	١	١
٣	مدير إدارة النشاط الاجتماعي بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة الفيوم	١	١
٤	مدير إدارة النشاط الثقافي والفني بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة الفيوم	١	١
٥	مدير إدارة اتحاد الطلاب بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة الفيوم	١	١
٦	مدير إدارة رعاية شباب بالكليات بجامعة الفيوم	٢١	١٧
٧	الأخصائيين الاجتماعيين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة الفيوم	١٥	١٥
٨	الأخصائيين الاجتماعيين بإدارة رعاية شباب بالكليات بجامعة الفيوم	٥٣	٥٣
	الإجمالي	٩٤	٩٠

(ب) **المجال المكاني:** تمثل المجال المكاني للدراسة في الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة الفيوم، وإدارات رعاية الشباب بالكليات محل الدراسة بجامعة الفيوم.

(ج) **المجال الزمني:** وهي فترة إجراء الدراسة الميدانية والتي بدأت ٢٠١٩/١٢/١م إلى ٢٠١٩/١٢/٢٥م

(٤) **أدوات الدراسة:** تمثلت أدوات جمع البيانات في:

• استمارة استبيان للأخصائيين الاجتماعيين حول التمكين الإداري كمدخل لكفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي:

▪ وتم تصميم الأداة وفقاً للخطوات التالية:

١. قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان للأخصائيين الاجتماعيين حول التمكين الإداري كمدخل لكفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي وذلك بالرجوع إلى التراث النظري، والإطار التصوري الموجه للدراسة، والرجوع إلى الدراسات المتصلة لتحديد العبارات التي ترتبط بأبعاد الدراسة.

٢. اشتملت استمارة استبيان الأخصائيين الاجتماعيين على المحاور التالية:

- البيانات الأولية.

- أبعاد التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي.

- أبعاد كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي.

- الصعوبات التي تواجه إسهامات التمكين الإداري في زيادة كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي.
- مقترحات تفعيل إسهامات التمكين الإداري في زيادة كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي.

٣. صدق الأداة:

(أ) الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الأداة على عدد (٤) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسوان، وبناء على ذلك تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وفقاً لدرجة اتفاق لا تقل عن (٧٥%)، وفي نهاية هذه المرحلة تم صياغة الأداة في صورتها النهائية.

(ب) صدق المحتوى " الصدق المنطقي ":

للتحقق من هذا النوع من الصدق قامت الباحثة بالإطلاع علي الأدبيات والكتب، والأطر النظرية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت بأبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات والبحوث والدراسات وذلك للوصول إلي الأبعاد المختلفة والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة، من حيث تحديد أبعاد التمكين الإداري وأبعاد كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي.

(ج) صدق الاتساق الداخلي:

حيث اعتمدت الباحثة في حساب صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان الأخصائيين الاجتماعيين على معامل ارتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية، وذلك لعينة قوامها (١٠) مفردات من الأخصائيين الاجتماعيين مجتمع الدراسة. وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (٣) الاتساق الداخلي بين أبعاد استمارة استبيان الأخصائيين الاجتماعيين ودرجة الاستبيان

ككل

(ن=١٠)

م	الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة
١	أبعاد التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي	٠.٨٤٦	**
٢	أبعاد كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي	٠.٨٥٢	**
٣	الصعوبات التي تواجه إسهامات التمكين الإداري في زيادة كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي	٠.٧٢١	**
٤	مقترحات تفعيل إسهامات التمكين الإداري في زيادة كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي	٠.٧٦٩	**

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

معظم أبعاد الأداة دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) لكل بعد على حدة، ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والاعتماد على نتائجها.

٤. ثبات الأداة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة استبيان الأخصائيين الاجتماعيين، وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (١٠) مفردات من الأخصائيين الاجتماعيين مجتمع الدراسة. وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٤) نتائج ثبات استمارة استبيان الأخصائيين الاجتماعيين باستخدام معامل (ألفا - كرونباخ) (ن=١٠)

م	الأبعاد	معامل (ألفا - كرونباخ)
١	أبعاد التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي	٠.٩٣
٢	أبعاد كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي	٠.٩١
٣	الصعوبات التي تواجه إسهامات التمكين الإداري في زيادة كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي	٠.٨٩
٤	مقترحات تفعيل إسهامات التمكين الإداري في زيادة كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي	٠.٩٠
	ثبات استمارة استبيان الأخصائيين الاجتماعيين ككل	٠.٩٤

يوضح الجدول السابق أن: معظم معاملات الثبات للأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها وأصبحت الأداة في صورتها النهائية.

(٥) تحديد مستوى التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي:

للحكم على مستوى التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: موافق (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، غير موافق (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٣/٢ = ٠.٦٧) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول (٥) مستويات المتوسطات الحسابية للتمكن الإداري للأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١.٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١.٦٨ إلى ٢.٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢.٣٥ إلى ٣

(٦) أساليب التحليل الإحصائي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا. كرونباخ)، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف الأخصائيين الاجتماعيين مجتمع الدراسة:

جدول (٦) وصف الأخصائيين الاجتماعيين مجتمع الدراسة

(ن=٩٠)

م	المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	السن	٤٥	٧
٢	عدد سنوات الخبرة في العمل	١٥	٤
م	النوع	ك	%
١	ذكر	٢٥	٢٧.٨
٢	أنثى	٦٥	٧٢.٢
	المجموع	٩٠	١٠٠
م	المؤهل العلمي	ك	%
١	مؤهل جامعي	٧٢	٨٠
٢	دراسات عليا	١٨	٢٠
	المجموع	٩٠	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن: متوسط سن الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي

(٤٥) سنة، وبانحراف معياري (٧) سنوات تقريباً.

- متوسط عدد سنوات خبرة الأخصائيين الاجتماعيين في العمل بأجهزة رعاية الشباب الجامعي

(١٥) سنة، وبانحراف معياري (٤) سنوات تقريباً.

- أكبر نسبة من الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي إناث بنسبة (٧٢.٢%)،

بينما الذكور بنسبة (٢٧.٨%).

- أكبر نسبة من الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي حاصلين علي مؤهل

جامعي بنسبة (٨٠%)، يليه دراسات عليا بنسبة (٢٠%).

المحور الثاني: أبعاد التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي:
(١) تفويض الصلاحيات:

جدول (٧) تفويض الصلاحيات

(ن=٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يفوضني رؤسائي لإنجاز مهامى الوظيفية برعاية الشباب	٢.٨	٠.٤٥	٢
٢	تمنحني الإدارة الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات باستقلالية	٢.٥٨	٠.٥٨	٤
٣	يثق رؤسائي في قدرتي على أداء مهام عملي	٢.٨٧	٠.٣٤	١
٤	لا يتدخل رؤسائي في صلاحياتي المفوضة لي في تحديد الأسلوب المناسب لأداء عملي مع الطلاب	٢.٤٤	٠.٦٤	٥
٥	تمنحني الإدارة المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامى	٢.٧٢	٠.٥	٣
٦	يمكنني رفض القيام بالأعمال غير المرتبطة بتخصصي	٢.٢	٠.٧٢	٦
	البعد ككل	٢.٦	٠.٣٥	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن: مستوى تفويض الصلاحيات كأحد أبعاد التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي كما يحددها الأخصائيون الاجتماعيون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يثق رؤسائي في قدرتي على أداء مهام عملي بمتوسط حسابي (٢.٨٧)، ثم جاء بالترتيب الثاني يفوضني رؤسائي لإنجاز مهامى الوظيفية برعاية الشباب بمتوسط حسابي (٢.٨)، وأخيراً الترتيب السادس يمكنني رفض القيام بالأعمال غير المرتبطة بتخصصي بمتوسط حسابي (٢.٢). ويؤكد ذلك تبني الجامعة سياسة تفويض الصلاحيات، وتمكين الأخصائيين الاجتماعيين من القيام بمهامهم الوظيفية برعاية الشباب دون الرجوع إلى رؤسائهم، بما يتفق مع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، مما يؤكد على وجود الثقة المتبادلة بين الأخصائيين الاجتماعيين ورؤسائهم والتي تظهر بصورة واضحة في تفويض مديري رعاية الشباب بعضاً من صلاحياتهم وسلطتهم للأخصائيين الاجتماعيين بهدف تدعيم تلك الثقة المتبادلة، مما يؤكد على أن تفويض الصلاحيات يعمل على تمكين الأخصائيين الاجتماعيين برعاية الشباب من أداء مهامهم وظائفهم ويتفق ذلك مع نتائج دراسة نافع (٢٠٠٩) ودراسة مطلق (٢٠٢٠)، ودراسة قريشي والسبتي (٢٠١٥) والتي أوصت بضرورة تفويض المزيد من السلطة والصلاحيات للعاملين.

جدول (٨) التدريب والتأهيل

(ن=٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تنظم الإدارة العامة لرعاية الشباب الدورات التدريبية اللازمة لتنمية قدراتي	٢.٢٩	٠.٧٨	١
٢	تقدم البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية للأخصائيين الاجتماعيين	٢.١٨	٠.٧٣	٣
٣	يتم التخطيط للبرامج التدريبية المقدمة للأخصائيين الاجتماعيين من خلال خبراء متخصصين مؤهلين	٢.٢٨	٠.٧٦	٢
٤	يتم تقييم البرامج التدريبية المقدمة بصفة مستمرة من جانب الإدارة العامة	٢.١٤	٠.٧٧	٤
٥	البرامج التدريبية المقدمة للأخصائيين الاجتماعيين كافية لتنمية قدراتهم	١.٨٢	٠.٧١	٥
	البعد ككل	٢.١٤	٠.٦٨	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن: مستوى التدريب والتأهيل كأحد أبعاد التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي كما يحددها الأخصائيون الاجتماعيون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تنظم الإدارة العامة لرعاية الشباب الدورات التدريبية اللازمة لتنمية قدراتي بمتوسط حسابي (٢.٢٩)، ثم جاء بالترتيب الثاني يتم التخطيط للبرامج التدريبية المقدمة للأخصائيين الاجتماعيين من خلال خبراء متخصصين مؤهلين بمتوسط حسابي (٢.٢٨)، وأخيراً الترتيب الخامس البرامج التدريبية المقدمة للأخصائيين الاجتماعيين كافية لتنمية قدراتهم بمتوسط حسابي (١.٨٢). وقد يعكس هذا ضرورة الاهتمام بتدريب الأخصائيين الاجتماعيين برعاية الشباب، حيث يساعد التدريب على اكتساب المتدربين للمعارف والمهارات، فهو عامل أساسي في مجال تطوير الأفراد ورفع كفاءتهم، ويشمل كذلك الممارسة الفعلية للأساليب الجديدة، فهو يزود الأفراد بالمعرفة عن المبادئ والأساليب الإدارية اللازمة لأداء عملهم، لذا فهو أحد أبعاد التمكين الإداري الذي يسهم في رفع كفاءة العاملين بالمنظمات، حيث يزودهم التدريب من خلال البرامج التدريبية الملائمة والتي تعكس الاحتياجات التدريبية الفعلية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين برعاية الشباب بالخبرات والاتجاهات والقيم التي تؤهلهم للعمل بمجال رعاية الشباب، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة العريق (٢٠١٧) ودراسة المعاني واخو رشيدة (٢٠٠٩) ودراسة (2010) Hazem&Shaimaa، ودراسة حلمي ومحمد (٢٠١٦) ودراسة الشعلان وكعكي (٢٠١٣) ودراسة نافع (٢٠٠٩) ودراسة الشريف (٢٠١٠) والتي أكدت على أهمية التدريب وتصميم البرامج التدريبية على مختلف المستويات الإدارية التي تساعد على نشر ثقافة التمكين والارتقاء بكفاءة الموظفين حتى يكونوا قادرين على تفعيل التمكين الإداري.

(٣) المشاركة في صنع القرارات:

جدول (٩) المشاركة في صنع القرارات

(ن=٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تزودني الإدارة بالمعلومات التي تساعدني في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	٢.٥٧	٠.٦٤	٢
٢	تتيح لي الإدارة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي برعاية الشباب	٢.٥	٠.٦	٤
٣	يمنحني رئيسي في العمل الحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إليه	٢.٠١	٠.٧٣	٥
٤	يحترم رؤسائي القرارات المتعلقة بوضع الخطط للبرامج والأنشطة المقدمة للطلاب	٢.٦٩	٠.٥١	٢
٥	يثق رئيسي في العمل في قدرتي على اتخاذ القرارات	٢.٧٨	٠.٤٧	١
	البعد ككل	٢.٥١	٠.٤٣	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المشاركة في صنع القرارات كأحد أبعاد التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي كما يحددها الأخصائيون الاجتماعيون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يثق رئيسي في العمل في قدرتي على اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٢.٧٨)، ثم جاء بالترتيب الثاني يحترم رؤسائي القرارات المتعلقة بوضع الخطط للبرامج والأنشطة المقدمة للطلاب بمتوسط حسابي (٢.٦٩)، وأخيراً الترتيب الخامس يمنحني رئيسي في العمل الحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إليه بمتوسط حسابي (٢.٠١). ويؤكد ذلك على أهمية مشاركة الأخصائيين الاجتماعيين العاملين برعاية الشباب في القرارات كأحد أبعاد التمكين الإداري، حيث يسهم ذلك في تفهمهم لطبيعة هذه القرارات والتي تتعلق بعملهم، مما يجعلهم يتقبلون هذه القرارات ويلتزمون بتنفيذها، ما ينعكس على كفاءة الأداء لديهم. ويتفق ذلك مع دراسة ياسين (٢٠١٣) ودراسة أيودجي و أودوناو , "Ayodeji" (2015) ودراسة إبراهيم (٢٠٢٠) والتي أكدت على أهمية مشاركة الأخصائيين الاجتماعيين في عمليات صنع واتخاذ القرارات كأحد آليات التمكين الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين .

جدول (١٠) التحفيز

(ن=٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تقدر الإدارة جهودي التي أبدلها في العمل مع الطلاب	٢.٤٤	٠.٦٩	١
٢	يتناسب راتبي مع ما أبدله من مجهود في العمل	١.٨٦	٠.٨	٦
٣	هناك عدالة وموضوعية في نظام الترقيات بالعمل	٢.٠٧	٠.٧٥	٥
٤	هناك معايير محددة لتوزيع الحوافز والمكافآت بين الأخصائيين الاجتماعيين	٢.١٤	٠.٨	٣
٥	ترشح الإدارة الأخصائيين الاجتماعيين المتميزين لشغل مناصب إدارية أعلى لمكافأتهم	٢.٠٧	٠.٧٢	٤
٦	يتم محاسبة الأخصائيين الاجتماعيين المقصرين في عملهم	٢.١٧	٠.٧٤	٢
	البعد ككل	٢.١٢	٠.٥٢	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن: مستوى التحفيز كأحد أبعاد التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي كما يحددها الأخصائيون الاجتماعيون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تقدر الإدارة جهودي التي أبدلها في العمل مع الطلاب بمتوسط حسابي (٢.٤٤)، ثم جاء بالترتيب الثاني يتم محاسبة الأخصائيين الاجتماعيين المقصرين في عملهم بمتوسط حسابي (٢.١٧)، وأخيراً الترتيب السادس يتناسب راتبي مع ما أبدله من مجهود في العمل بمتوسط حسابي (١.٨٦). وقد يرجع ذلك إلى عدم رضا الأخصائيين الاجتماعيين برعاية الشباب عن نظام الحوافز والمكافآت والترقيات بالجامعة وضرورة تعزيز نظام الحوافز المادية والمعنوية بما يتناسب مع جهودهم المبذولة، والحاجة إلى تعزيز الاستقرار الوظيفي لديهم وذلك من خلال نظام عادل وشامل للترقيات والمكافآت والحوافز بناءً على نتائج تقارير الأداء السنوية. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة عيسى (٢٠١٦) والتي أكدت على ضرورة تبني السياسات اللازمة لرفع مستوى التحفيز والتشجيع لدى العاملين بالمنظمات، ودراسة الأحمري (٢٠٢٠)، ودراسة مطلق (٢٠٢٠) ودراسة إبراهيم (٢٠٢٠) ودراسة العريق (٢٠١٧) ودراسة الطريس (٢٠١٧) ودراسة الشريف (٢٠١٢) وما أكدت عليه هذه الدراسات من ضرورة وضع أسس ومعايير واضحة ومحددة للتقييم في ضوء العدالة والموضوعية وضرورة تقدير الجهود المتميزة للأخصائيين الاجتماعيين في عملهم برعاية الشباب .

(٥) الاتصال الفعال:

جدول (١١) الاتصال الفعال

(ن=٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	أ تبادل المعلومات بيني وبين الإدارة العامة بسهولة	٢.٦٩	٠.٥٩	١
٢	تتنوع وسائل الاتصال الحديثة التي أستخدمها في التواصل مع الإدارة	٢.٦٧	٠.٥٨	٢
٣	تتيح الإدارة مشاركة المعلومات والبيانات بين الأخصائيين الاجتماعيين	٢.٥	٠.٦٧	٣
٤	يوجد نظام اتصال إلكتروني شبكي يربط بين كافة المستويات	٢.٣١	٠.٨	٥
٥	تحرص الإدارة على فتح قنوات اتصال متنوعة لتبادل المعلومات	٢.٤٩	٠.٦٦	٤
	البعد ككل	٢.٥٣	٠.٥٥	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الاتصال الفعال كأحد أبعاد التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي كما يحددها الأخصائيون الاجتماعيون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أتبادل المعلومات بيني وبين الإدارة العامة بسهولة بمتوسط حسابي (٢.٦٩)، ثم جاء بالترتيب الثاني تتنوع وسائل الاتصال الحديثة التي أستخدمها في التواصل مع الإدارة بمتوسط حسابي (٢.٦٧)، وأخيراً الترتيب الخامس يوجد نظام اتصال إلكتروني شبكي يربط بين كافة المستويات بمتوسط حسابي (٢.٣١). ويتفق ذلك مع دراسة العطار (٢٠١٢) ودراسة حازم وشيماء (2010) Hazem&Shaimaa، حيث أن توفر الإتصال الفعال يساعد على تدفق المعلومات وإتاحتها بين الأخصائيين الاجتماعيين برعاية الشباب الجامعي، وبين كل المستويات الإدارية، مما يسهل التعاون بين الأخصائيين الاجتماعيين والإدارة وهم ما ينعكس بدوره على تمكين الأخصائيين الاجتماعيين برعاية الشباب ورفع كفاءة الأداء لديهم.

(٦) بناء فرق العمل:

جدول (١٢) بناء فرق العمل

(ن=٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تشجع الإدارة الأخصائيين الاجتماعيين على العمل الجماعي	٢.٦٤	٠.٥	٣
٢	أمتلك مهارات العمل الجماعي بما يساعدني على تحسين أدائي	٢.٧٩	٠.٤٤	٢
٣	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي	٢.٥٤	٠.٥٨	٤
٤	تربطني علاقات وطيدة بفريق العمل	٢.٨٣	٠.٣٧	١
٥	تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل	٢.٥٣	٠.٥٦	٥
	البعد ككل	٢.٦٧	٠.٣٧	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى بناء فرق العمل كأحد أبعاد التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي كما يحددها الأخصائيون الاجتماعيون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٠٦٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تربطني علاقات وطيدة بفريق العمل بمتوسط حسابي (٢٠٨٣)، ثم جاء بالترتيب الثاني أمتلك مهارات العمل الجماعي بما يساعدني على تحسين أدائي بمتوسط حسابي (٢٠٧٩)، وأخيراً الترتيب الخامس تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل بمتوسط حسابي (٢٠٥٣). وقد يرجع ذلك إلى العمل بين الأخصائيين الاجتماعيين برعاية الشباب بروح الفريق لتحقيق أهداف العمل وتقديم الخدمات والبرامج والأنشطة للطلاب بكفاءة عالية، ويتفق ذلك مع دراسة (2005) "Torrington, et al" ودراسة إبراهيم (٢٠٢٠) والتي أكدت على تعزيز دور فرق العمل كمتطلب أساسي لنجاح العمل وكأحد مقومات التمكين الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين، ودراسة الشعلان وكعكي (٢٠١٣) ودراسة نافع (٢٠٠٩) والتي توصلت نتائجها إلى أن أهم آليات دعم تمكين الأداء اعتماد أسلوب العمل الجماعي..

المحور الثالث: أبعاد كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي:

(١) معدلات أداء العاملين:

جدول (١٣) معدلات أداء العاملين

(ن=٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يشجعني نظام التحفيز على إنجاز مهام العمل المطلوبة في موعدها المحدد	٢.٥٧	٠.٦٥	٥
٢	مشاركتي في القرارات تساعدني على إنجاز ما يسند لي من أعمال بأسلوب متجدد	٢.٨	٠.٤٣	٣
٣	توزيع المهام بشكل مناسب يؤدي إلى زيادة سرعة إنجاز العمل	٢.٩	٠.٣	٢
٤	يساعدني التدريب على تطوير مستوى أدائي في العمل بشكل دائم	٢.٧٦	٠.٤٨	٤
٥	الاتصال الفعال ووسائل التكنولوجيا الحديثة يساعدني في إنجاز عملي بشكل دقيق	٢.٩١	٠.٢٩	١
	البعد ككل	٢.٧٩	٠.٢٧	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى معدلات أداء العاملين كأحد أبعاد كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي كما يحددها الأخصائيون الاجتماعيون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٠٧٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الاتصال الفعال ووسائل التكنولوجيا الحديثة يساعدني في إنجاز عملي بشكل دقيق بمتوسط حسابي (٢٠٩١)، ثم جاء بالترتيب الثاني توزيع المهام بشكل مناسب يؤدي إلى زيادة سرعة إنجاز العمل بمتوسط حسابي (٢٠٩)، وأخيراً الترتيب الخامس يشجعني نظام التحفيز على إنجاز مهام العمل المطلوبة في موعدها المحدد بمتوسط حسابي (٢٠٥٧). وقد يعكس ذلك أهمية التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين العاملين برعاية الشباب الجامعي في

إرتفاع معدلات الأداء لديهم، حيث أن الاتصال الفعال والتحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات والتدريب والتي تمثل أبعاد التمكين الإداري انعكست ايجابياً على مستوى كفاءة الاداء لديهم. ويتفق ذلك مع دراسة إبراهيم (٢٠١٦) ودراسة العمرو (٢٠١٧) .

(٢) التكامل والتعاون بين أنساق العمل:

جدول (١٤) التكامل والتعاون بين أنساق العمل

(ن=٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يوجد تنسيق واضح في تقديم الخدمات المقدمة للطلاب	٢.٦٢	٠.٥١	٤
٢	فرق العمل تساعدني على التعاون مع زملائي لتقديم الخدمات للطلاب بسهولة ويسر	٢.٧١	٠.٥	٣
٣	يسهل الاتصال الفعال بالإدارة التواصل بشكل دائم مع زملائي بالإدارة العامة لمواجهة مشكلات الطلاب	٢.٧٦	٠.٤٣	٢
٤	يشارك الأخصائيين الاجتماعيين في وضع خطط العمل بالإدارة	٢.٤٧	٠.٦٩	٥
٥	أقدم العون والمساعدة لزملائي في إنجاز العمل	٢.٩٣	٠.٢٥	١
	البعد ككل	٢.٧	٠.٣٢	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التكامل والتعاون بين أنساق العمل كأحد أبعاد كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي كما يحددها الأخصائيون الاجتماعيون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أقدم العون والمساعدة لزملائي في إنجاز العمل بمتوسط حسابي (٢.٩٣). ثم جاء بالترتيب الثاني يسهل الاتصال الفعال بالإدارة التواصل بشكل دائم مع زملائي بالإدارة العامة لمواجهة مشكلات الطلاب بمتوسط حسابي (٢.٧٦)، وأخيراً الترتيب الخامس يشترك الأخصائيين الاجتماعيين في وضع خطط العمل بالإدارة بمتوسط حسابي (٢.٤٧). وقد يعكس ذلك أهمية التعاون بين العاملين برعاية الشباب الجامعي تحقيقاً للأهداف المرغوبة، وقد يرجع ذلك إلى العمل الجماعي وبناء فرق العمل الذي يدعم التعاون بين الأخصائيين الاجتماعيين برعاية الشباب ويجعلهم أكثر قدرة على مواجهة المشكلات، واتخاذ قرارات جماعية أفضل من القرارات التي تتخذ بشكل فردي، مما يسهم في رفع كفاءة الاداء لديهم. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة إبراهيم (٢٠٢٠) ودراسة الشعلان وكعكي (٢٠١٣) ودراسة نافع (٢٠٠٩).

(٣) توفير الموارد والإمكانيات المطلوبة:

جدول (١٥) توفير الموارد والإمكانيات المطلوبة

(ن=٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تتعاون الإدارة مع المؤسسات الأخرى لتوفير الأدوات اللازمة لممارسة الطلاب للأنشطة المختلفة	٢.٤٤	٠.٥٢	٢
٢	توفر الإدارة الإمكانيات المادية اللازمة لإنجاز العمل برعاية الشباب	٢.٢٣	٠.٦	٣
٣	توفر الإدارة قاعات مجهزة لتنفيذ ورش العمل لإكساب الأخصائيين الاجتماعيين الخبرات اللازمة	٢.٢	٠.٧٥	٤
٤	توفر الإدارة أجهزة الكمبيوتر اللازمة للعمل برعاية الشباب	٢.٤٨	٠.٦٤	١
٥	تستعين الإدارة بالمدرسين الأكفاء لتأهيل وتنمية قدرات الأخصائيين الاجتماعيين	٢.٠١	٠.٧٣	٥
	البعد ككل	٢.٢٧	٠.٤٦	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى توفير الموارد والإمكانيات المطلوبة كأحد أبعاد كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي كما يحددها الأخصائيون الاجتماعيون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توفر الإدارة أجهزة الكمبيوتر اللازمة للعمل برعاية الشباب بمتوسط حسابي (٢.٤٨)، ثم جاء بالترتيب الثاني تتعاون الإدارة مع المؤسسات الأخرى لتوفير الأدوات اللازمة لممارسة الطلاب للأنشطة المختلفة بمتوسط حسابي (٢.٤٤)، وأخيراً الترتيب الخامس تستعين الإدارة بالمدرسين الأكفاء لتأهيل وتنمية قدرات الأخصائيين الاجتماعيين بمتوسط حسابي (٢.٠١). وقد يعكس ذلك ضرورة الاهتمام بتوفير الموارد والإمكانيات المطلوبة واللازمة للعمل وتوفير الإمكانيات والأدوات اللازمة لممارسة الطلاب الأنشطة المختلفة، والاهتمام بتوفير أجهزة الكمبيوتر لإنجاز العمل، وضرورة توفير المدرسين المتخصصين والمؤهلين لتدريب الأخصائيين الاجتماعيين، بما يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الأخصائيين الاجتماعيين العاملين برعاية الشباب الجامعي. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة إبراهيم (٢٠١٦) والتي أكدت على ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لعمل الأخصائيين الاجتماعيين برعاية الشباب الجامعي وضرورة توفير أجهزة الكمبيوتر اللازمة .

(٤) استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة:

جدول (١٦) استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة

(ن=٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تشجعي الإدارة على بذل مزيد من الجهد في العمل	٢.٣٩	٠.٧١	٤
٢	تشجع اللوائح المنظمة للعمل الأخصائيين الاجتماعيين على كفاءة	٢.٢٤	٠.٦٤	٥
٣	يوجد تفاعل بين الأخصائيين الاجتماعيين ورؤسائهم	٢.٧٦	٠.٤٦	٢
٤	يساعد التفاعل على تحسين مستوى أداء العمل	٢.٩	٠.٣	١
٥	تحدد الاختصاصات بالهيكل التنظيمي بالإدارة	٢.٦١	٠.٥٩	٣
	البعد ككل	٢.٥٨	٠.٣٩	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة كأحد أبعاد كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي كما يحددها الأخصائيون الاجتماعيون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يساعد التفاعل على تحسين مستوى أداء العمل بمتوسط حسابي (٢.٩)، ثم جاء بالترتيب الثاني يوجد تفاعل بين الأخصائيين الاجتماعيين ورؤسائهم بمتوسط حسابي (٢.٧٦)، وأخيراً الترتيب الخامس تشجع اللوائح المنظمة للعمل الأخصائيين الاجتماعيين على العمل بكفاءة بمتوسط حسابي (٢.٢٤). وقد يعكس ذلك أهمية التعاون والتفاعل والعلاقات التي يسودها الاحترام المتبادل بين الأخصائيين الاجتماعيين العاملين برعاية الشباب الجامعي وبعضهم البعض من ناحية وبينهم وبين رؤسائهم في العمل من ناحية أخرى، كما يعكس أهمية تحديد المسؤوليات والاختصاصات بين الأخصائيين الاجتماعيين وإلتزامهم باللوائح المنظمة للعمل ومرونة ووضوح تلك اللوائح والقواعد.

(٥) خفض الهدر الزمني والمادي والبشري:

جدول (١٧) خفض الهدر الزمني والمادي والبشري

(ن=٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	هناك سرعة ومرونة في تقديم الخدمات للطلاب	٢.٥	٠.٦٦	٥
٢	لا يتحمل الطلاب أي تكاليف مادية للحصول على الخدمات المقدمة	٢.٧٢	٠.٥	٢
٣	استخدم وسائل التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات للطلاب	٢.٦	٠.٥٨	٣
٤	إجراءات الحصول على الخدمات غير معقدة	٢.٥١	٠.٦	٤
٥	يسهل مشاركة الطلاب في ممارسة الأنشطة	٢.٧٩	٠.٤٤	١
	البعد ككل	٢.٦٢	٠.٣٤	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى خفض الهدر الزمني والمادي والبشري كأحد أبعاد كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي كما يحددها الأخصائيون الاجتماعيون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول سهل مشاركة الطلاب في ممارسة الأنشطة بمتوسط حسابي (٢.٧٩)، ثم جاء بالترتيب الثاني لا يتحمل الطلاب أي تكاليف مادية للحصول على الخدمات المقدمة بمتوسط حسابي (٢.٧٢)، وأخيراً الترتيب الخامس هناك سرعة ومرونة في تقديم الخدمات للطلاب بمتوسط حسابي (٢.٥). وقد يعكس ذلك تسهيل إجراءات مشاركة الطلاب في ممارسة الأنشطة الطلابية برعاية الشباب، مما يسهم في زيادة إقبال الشباب على ممارسة الأنشطة الطلابية وتسهيل إجراءات حصول الطلاب على الخدمات و إتاحة تلك الخدمات لكل الطلاب وحرص الأخصائيين الاجتماعيين على تقديم الخدمات بسهولة ويسر دون تعقيدات إدارية .

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه إسهامات التمكين الإداري في زيادة كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي:

جدول (١٨) الصعوبات التي تواجه إسهامات التمكين الإداري في زيادة كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي

(ن=٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار	١.٩٧	٠.٧٩	٦
٢	سيادة البيروقراطية التي لا توفر بيئة عمل ابتكارية مبدعة للأخصائيين الاجتماعيين	١.٩٢	٠.٧٧	٧
٣	ضعف البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأخصائيين الاجتماعيين	٢.١٤	٠.٧٣	٣
٤	جمود الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل	٢.١٤	٠.٧١	٢
٥	تخوف المديرين من فقدان السلطة والنفوذ	١.٨٣	٠.٨	٨
٦	ضعف الحوافز التي يتلقاها الأخصائيين الاجتماعيين	٢.٤٣	٠.٦٩	١
٧	مقاومة بعض القيادات للتغيير	٢.٠٧	٠.٦٧	٥
٨	عدم موضوعية وعدالة توزيع الحوافز والمكافآت	٢.٠٩	٠.٧٦	٤
٩	ضعف نظام المعلومات والاتصالات بالجامعة	١.٧٨	٠.٦٥	٩
١٠	عدم رغبة المديرين في منح الصلاحيات للأخصائيين الاجتماعيين	١.٧	٠.٦٨	١٠
	البعد ككل	٢.٠١	٠.٤٨	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الصعوبات التي تواجه إسهامات التمكين الإداري في زيادة كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي كما يحددها الأخصائيون الاجتماعيون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٠١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول ضعف الحوافز التي يتلقاها الأخصائيين الاجتماعيين بمتوسط حسابي (٢.٤٣)، ثم جاء بالترتيب الثاني جمود الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل بمتوسط حسابي (٢.١٤)، وأخيراً الترتيب العاشر عدم رغبة المديرين في منح الصلاحيات للأخصائيين الاجتماعيين بمتوسط حسابي (١.٧). وقد يعكس ذلك أهمية التحفيز

من خلال الحوافز والمكافآت ونظام الترقيات وفق معايير محددة واضحة ومعلنة وموضوعية، بما يشجعهم على العمل لشعورهم بالتقدير لجهودهم، مما يسهم في رفع مستوى كفاءة أدائهم في العمل، كما يعكس ضرورة توفير البرامج التدريبية اللازمة لتنمية معارف ومهارات واتجاهات وخبرات الأخصائيين الاجتماعيين برعاية الشباب وتفويض الصلاحيات والسلطة بما يمكنهم من اتخاذ القرارات باستقلالية ودون تدخل من رؤسائهم في العمل. وتتفق ذلك مع دراسة المهنا (٢٠١٨) ودراسة الشريف (٢٠١٢) ودراسة الجعبري (٢٠١٠) والتي أكدت على وجود مجموعة من المعوقات التي تعوق تطبيق التمكين في الجامعات ومنها ضعف نظام الحوافز وخوف المدراء من فقدان السيطرة والمركزية العالية في اتخاذ القرار.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات التمكين الإداري في زيادة كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي:

جدول (١٩) مقترحات تفعيل إسهامات التمكين الإداري في زيادة كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي

(ن=٩٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	إعطاء العاملين الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة لهم	٢.٧٧	٠.٤٣	٥
٢	توفير التدريب للأخصائيين الاجتماعيين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم	٢.٦٩	٠.٥٩	٦
٣	اللامركزية في سلطة اتخاذ القرارات	٢.٤٩	٠.٦٩	٩
٤	تشجيع الأخصائيين الاجتماعيين على تنمية القدرات الإبداعية في مواجهة المشكلات	٢.٧٨	٠.٤٤	٤
٥	تحفيز الأخصائيين الاجتماعيين من خلال المكافآت والحوافز	٢.٦٧	٠.٦٥	٧
٦	نشر ثقافة التمكين في المنظمات	٢.٦	٠.٥٦	٨
٧	مشاركة الأخصائيين الاجتماعيين في اتخاذ القرارات	٢.٨	٠.٤٨	٢
٨	وضع معايير واضحة محددة لنظام الترقيات	٢.٧٩	٠.٤٤	٣
٩	استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في التواصل مع الإدارة العامة	٢.٨٩	٠.٣٢	١
١٠	العدالة التوزيعية في العمل بين الأخصائيين الاجتماعيين	٢.٧٨	٠.٤٤	٤
	البعد ككل	٢.٧٢	٠.٣٦	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل إسهامات التمكين الإداري في زيادة كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي كما يحددها الأخصائيون الاجتماعيون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في التواصل مع الإدارة العامة بمتوسط حسابي (٢.٨٩)، ثم جاء بالترتيب الثاني مشاركة الأخصائيين الاجتماعيين في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٢.٨)، وأخيراً الترتيب التاسع اللامركزية في سلطة اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٢.٤٩). وقد يعكس ذلك أهمية الاتصال الفعال من خلال وسائل التكنولوجيا الحديثة بما يسهل تبادل المعلومات والحصول عليها، ومشاركة الأخصائيين الاجتماعيين في القرارات التي يتم اتخاذها وتحفيز الأخصائيين الاجتماعيين ووضع معايير

واضحة محددة لنظام الترقيات وتقدير المتميزين منهم وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد، ويتفق مع ذلك دراسة إبراهيم (٢٠١٦) .

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

(١) اختبار الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي مرتفعاً ":

جدول (٢٠) مستوى أبعاد التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي

ككل

(ن=٩٠)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب ب
١	تفويض الصلاحيات	٢.٦	٠.٣٥	مرتفع	٢
٢	التدريب والتأهيل	٢.١٤	٠.٦٨	متوسط	٥
٣	المشاركة في صنع القرارات	٢.٥١	٠.٤٣	مرتفع	٤
٤	التحفيز	٢.١٢	٠.٥٢	متوسط	٦
٥	الاتصال الفعال	٢.٥٣	٠.٥٥	مرتفع	٣
٦	بناء فرق العمل	٢.٦٧	٠.٣٧	مرتفع	١
أبعاد التمكين الإداري ككل		٢.٤٣	٠.٣٦	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى أبعاد التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي ككل كما يحددها الأخصائيون الاجتماعيون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول بناء فرق العمل بمتوسط حسابي (٢.٦٧)، ثم جاء بالترتيب الثاني تفويض الصلاحيات بمتوسط حسابي (٢.٦)، يليه الترتيب الثالث الاتصال الفعال بمتوسط حسابي (٢.٥٣)، وأخيراً الترتيب السادس التحفيز بمتوسط حسابي (٢.١٢). مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي مرتفعاً ".

(٢) اختبار الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي مرتفعاً ":

جدول (٢١) مستوى أبعاد كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي ككل

(ن=٩٠)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب ب
١	معدلات أداء العاملين	٢.٧٩	٠.٢٧	مرتفع	١
٢	التكامل والتعاون بين أنساق العمل	٢.٧	٠.٣٢	مرتفع	٢
٣	توفير الموارد والإمكانيات المطلوبة	٢.٢٧	٠.٤٦	متوسط	٥
٤	استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة	٢.٥٨	٠.٣٩	مرتفع	٤
٥	خفض الهدر الزمني والمادي والبشري	٢.٦٢	٠.٣٤	مرتفع	٣
أبعاد كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين ككل		٢.٥٩	٠.٢٨	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى أبعاد كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي ككل كما يحددها الأخصائيون الاجتماعيون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول معدلات أداء العاملين بمتوسط حسابي (٢.٧٩)، ثم جاء بالترتيب الثاني التكامل والتعاون بين أنساق العمل بمتوسط حسابي (٢.٧)، يليه الترتيب الثالث خفض الهدر الزمني والمادي والبشري بمتوسط حسابي (٢.٦٢)، وأخيراً الترتيب الخامس توفير الموارد والإمكانات المطلوبة بمتوسط حسابي (٢.٢٧). مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي مرتفعاً ".

(٣) اختبار الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وكفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي ":

جدول (٢٢) العلاقة بين التمكين الإداري وكفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي

(ن=٩٠)

م	الأبعاد	معدلات أداء العاملين	التكامل والتعاون بين أنساق العمل	توفير الموارد والإمكانات المطلوبة	استخدام الموارد والإمكانات المتاحة	خفض الهدر الزمني والمادي والبشري	أبعاد كفاءة الأداء ككل
١	تفويض الصلاحيات	**٠.٣٠٢	**٠.٣٢٢	**٠.٤٠١	**٠.٤٣٨	**٠.٣٦٨	**٠.٤٦٣
٢	التدريب والتأهيل	**٠.٣٣٠	**٠.٣٢٥	**٠.٦٣٧	**٠.٥٧٠	**٠.٥٠٨	**٠.٦٤٠
٣	المشاركة في صنع القرارات	*٠.٢٦٤	**٠.٣٧٧	**٠.٤٠٧	**٠.٥٨٦	**٠.٥٣٦	**٠.٥٧٣
٤	التحفيز	**٠.٤٤٦	**٠.٤٧٥	**٠.٦٠٣	**٠.٦٩٨	**٠.٥٢٩	**٠.٧٢٧
٥	الاتصال الفعال	**٠.٣١٤	**٠.٥٣٧	**٠.٦٤٠	**٠.٦٩٥	**٠.٥٧١	**٠.٧٣٨
٦	بناء فرق العمل	**٠.٣٣٠	**٠.٥٣٣	**٠.٤٢٦	**٠.٥٩٨	**٠.٤٩٠	**٠.٦٢١
	أبعاد التمكين الإداري ككل	**٠.٤٢٦	**٠.٥٦٣	**٠.٧١٦	**٠.٨٠٢	**٠.٦٧٢	**٠.٨٤٦

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين التمكين الإداري وكفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي كما يحددها الأخصائيون الاجتماعيون، وأن أكثر أبعاد التمكين الإداري ارتباطاً بكفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي هي بالترتيب: الاتصال الفعال، ثم التحفيز، يليه التدريب والتأهيل، يليه بناء فرق العمل، ثم المشاركة في صنع القرارات، وأخيراً تفويض الصلاحيات. وقد يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردي قوي بين هذه المتغيرات وأنها جاءت معبرة عما تهدف الدراسة إلى تحقيقه. مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وكفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي " أي أنه

كلما زاد التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين العاملين برعاية الشباب الجامعي، كلما زادت كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين ويتفق ذلك مع دراسة نافع (٢٠٠٩) ودراسة العتيبي (٢٠١٣).
جدول (٢٣) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين التمكين الإداري وكفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي

(ن=٩٠)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R		اختبار (ف) F-Test		اختبار (ت) T-Test		معامل الانحدار B	المتغير المستقل
	القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
٠.٧١٦	٠.٠٠٠	٠.٨٤٦	٠.٠٠٠	٢٢٢.١٩٤	٠.٠٠٠	١٤.٩٠٦	٠.٦٤١	أبعاد التمكين الإداري ككل

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي ككل " والمتغير التابع " أبعاد كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي ككل " كما يحددها الأخصائيون الاجتماعيون (٠.٨٤٦)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وتدل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.
 - وتشير نتيجة اختبار (ف) ($F=222.194$, $Sig=0.000$) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٧١٦)، أي أن التمكين الإداري للأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي ككل يفسر (٧١.٦%) من التغيرات في كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي ككل كما يحددها الأخصائيون الاجتماعيون.
 - وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (٠.٦٤١)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار ت ($T=14.906$, $Sig=0.000$) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١).
 - مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وكفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي ".
آليات مقترحة لتفعيل إسهامات التمكين الإداري في زيادة كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي.
- يمكن من خلال إستعراض التراث النظري والجانب التطبيق للدراسة تحديد أهم الآليات التنفيذية المقترحة لتفعيل إسهامات التمكين الإداري في زيادة كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي والتي تتمثل في:
- ١- الاهتمام بضرورة تطوير وتحسين مستوى أداء الأخصائيين الاجتماعيين بجهاز رعاية الشباب الجامعي ويتم ذلك إجرائياً من خلال البرامج التدريبية المتخصصة والتي تعكس الاحتياجات التدريبية

الفعالية لهم، على أن يقدمها مؤهلين متخصصين وأن تركز على أبعاد التمكين مما يسهم في تنمية قدراتهم وتحسين مستوى الأداء المهني لديهم.

٢- العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري بين الأخصائيين الاجتماعيين بجهاز رعاية الشباب الجامعي ويتم ذلك إجرائياً من خلال تبني مفاهيم تفويض الصلاحيات و فرق العمل والتحفيز كمدخل لتحسين ورفع كفاء أدائهم المهني.

٣- توفير بيئة العمل التي تدعم تمكين الأخصائيين الاجتماعيين بجهاز رعاية الشباب الجامعي ويتم ذلك إجرائياً من خلال توفير الاتصال الفعال بالجامعة بما يسمح بتبادل المعلومات وإتاحتها لكافة العاملين، وبناء فرق العمل أو العمل الجماعي ، وتدريب وتأهيل العاملين وتفويض الصلاحيات والسلطة لهم بما يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وبما يمنحهم الاستقلالية والحرية في تحديد أسلوب العمل المناسب في أداء عملهم.

٤- تحقيق العدالة التوزيعية ويتم ذلك إجرائياً من خلال إعادة النظر في نظام توزيع الحوافز والمكافآت ووضع نظام عادل في توزيع المكافآت والحوافز بين الأخصائيين الاجتماعيين، بما يحفزهم ويشجعهم على العمل فيشعرون بالتقدير لجهودهم، وأن يشمل التحفيز المادي والمعنوي، وان يكون هناك معايير محددة وواضحة للعاملين في تقدير جهودهم كالكفاءة في الأداء، وان يكون التحفيز بشكل فردي وليس بشكل جماعي.

٥- تشجيع الأخصائيين الاجتماعيين على إنجاز العمل بكفاءة ويتم ذلك إجرائياً من خلال قيام الإدارة بوضع معايير محددة وواضحة وموضوعية يتم على أساسها الترقيات في ضوء تقييم الأداء وتولي المتميزين منهم مناصب إدارية أعلى مما يشعروهم بالرضا الوظيفي بما ينعكس على مستوى الأداء لديهم .

٦- تشجيع المشاركة من جانب الأخصائيين الاجتماعيين في اتخاذ القرارات ويتم ذلك إجرائياً من خلال المشاركة في وضع الخطط للبرامج والأنشطة المقدمة للطلاب ومشاركتهم في وضع سياسة العمل وفي كيفية إدارته وتعديله بناء على ما يروونه مناسباً.

٧- تبادل المعلومات وإتاحتها للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بجهاز رعاية الشباب الجامعي ويتم ذلك إجرائياً من خلال بناء قاعدة بيانات يمكن من خلالها الوصول للمعلومات اللازمة بما يساعدهم على إنجاز أعمالهم بسهولة، ومما يسهم في تطوير العمل ورفع مستوى كفاءة الأداء لديهم.

٨- تفويض الصلاحيات و حرية التصرف ويتم ذلك إجرائياً من خلال منح الأخصائيين الاجتماعيين الحرية والاستقلالية لتحديد أسلوب العمل الذي يروونه مناسباً في إنجاز أعمالهم وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن مقترحاتهم فيم يتعلق بمواجهة المشكلات، ووضع الحلول المناسبة دون تدخل مباشر من رؤسائهم، بما يسمح بالانتقال من المركزية الشديدة إلى اللامركزية.

- ٩- التكامل والتعاون بين أنساق العمل ويتم ذلك إجرائيا من خلال بناء فرق العمل و يتطلب تمكين الأخصائيين الاجتماعيين ثقافة تطبيقية تؤكد على أهمية العنصر البشري ، وبشكل خاص فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، ويجب أن يتم منح فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها.
- ١٠- ممارسة ثقافة تشجيع الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بجهاز رعاية الشباب الجامعي على تحمل المسؤولية الشخصية ويتم ذلك إجرائيا من خلال تفويض المسؤولية لهم في اتخاذ القرارات والمساءلة و المسؤولية عن نتائج الأعمال التي يقومون بها، و منح السلطات الواسعة لهم، فهو تهيئة للظروف التي يمارسون من خلالها كفاءاتهم وقد ارتهم مما يقوي عندهم روح المبادرة و الإصرار.

المراجع:

- إبراهيم مدكور (٢٠٠٠). المعجم الوجيز. القاهرة: مجمع اللغة العربية.
- إبراهيم، مرفت السيد خطيري (٢٠١٦). فاعلية استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في التنمية المهنية للأخصائيين الاجتماعيين في مجال رعاية الشباب، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، عدد(٥٦)، ج ٥.
- إبراهيم، نرمين إبراهيم حلمي (٢٠١٩). برنامج مهني مقترح للتمكين الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية العاملة بمجال رعاية المعاقين، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، عدد(٦١)، ج ٦.
- ابن منظور. لسان العرب، المجلد ١٤ ، دار صادر، بيروت، لبنان، د.ت.
- أبو النصر، مدحت. (2009). تنمية الموارد البشرية: مناهج واتجاهات وممارسات، ط1 ، مصر، الروابط العالمية للنشر والتوزيع.
- أحمد ذكي بدوي (١٩٧٩) . معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان.
- أحمد، تومادر مصطفى (٢٠٠١). المهارات المهنية للأخصائي الاجتماعي المنظم في أجهزة رعاية الشباب بكليات جامعة حلوان ، بحث منشور في المؤتمر السنوي الحادي عشر، جامعة القاهرة، فرع الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية.
- الأحمري، وفاء عبد الله علي (٢٠٢٠). دور التمكين الإداري في تحسين الأداء لقائدات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة خميس مشيط، مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، عدد(٦).
- إلياس، إيمان(٢٠٠٣). ممارسة أدوار الأخصائي الاجتماعي كممارس عام للتعامل مع الشباب الجامعي في إطار تكامل العمل الفريقي، دراسة تقويمية مطبقة بكليات جامعة حلوان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
- بدوي، أحمد (١٩٨٤). معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط1 ، دار الكتاب اللبناني، بيروت، لبنان.
- برسولي، فوزية(٢٠١٨). أثر التمكين في الأداء البشري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجزائر، جامعة محمد خيضر- بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
- بركات، وجدي محمد أحمد (٢٠٠٨). المتطلبات المعرفية والمهارية للأخصائي الاجتماعي في مجال رعاية الشباب للقيام بدور المرشد بمراكز التنسيق الإلكتروني بالجامعة، المؤتمر الدولي الحادي والعشرون(الخدمة الاجتماعية والرعاية الإنسانية في مجتمع متغير)، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
- الجرواني، نادية عبدالجواد (٢٠١٠). التخطيط للتسويق الاجتماعي لبرامج رعاية الشباب، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، عدد (٢٩)، ج ١.

الجرواني، نادية عبدالجواد (٢٠١١). خدمات رعاية الشباب الجامعي وتنمية قيم رأس المال الاجتماعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة حلوان ، كلية الخدمة الاجتماعية، عدد(٣٠)، ج ٢.

الجعبري، دعاء(٢٠١٠). واقع تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، جامعة الخليل.
حبيب، جمال شحاته (٢٠١٤). الممارسة العامة في مجال رعاية الشباب، جامعة حلوان، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي.

حسن، راوية (٢٠٠٤) .إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية ، كلية التجارة، الدار الجامعية.
حسن، محمد محمود محمد (٢٠١٢). العلاقة بين استخدام نظرية البرمجة اللغوية العصبية من منظور خدمة الفرد وتنمية الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين في مجال رعاية الشباب دراسة تجريبية مطبقة على عينة من الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بإدارات رعاية الشباب، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، عدد(٣٣)، ج٦.

حلمي، محمد أحمد ، محمد، عمر حلمي (٢٠١٦).تمكين العاملين وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى الإداري الرياضي، ط ١، مصر، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
حمزة ، أحمد إبراهيم (٢٠١٣). تقويم المشروعات الاجتماعية، المملكة العربية السعودية، مكتبة المتنبى.

الحياي، إيمان علي أحمد (٢٠١٩). التمكين الاداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي" دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات، مجلة تنمية الرفادين، جامعة الموصل، عدد(١٢٢)، مجلد(٣٨).

دسوقي، ممدوح محمد (١٩٩٩). دراسات لمهارات خدمة الفرد للأخصائيين الاجتماعيين بالمجال المدرسي في ضوء اتجاهات الممارسة الحديثة، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، عدد(٦).

الرازي، محمد بن أبي بكر عبد القادر(١٩٩٧). مختار الصحاح، بيروت، المكتبة العصرية.
سرار، عمر(٢٠١٣). تأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات العلمية ،الجزائر، جامعة يحي فارس، العدد (٧) .

السروجي، طلعت (٢٠١٢). التخطيط الاجتماعي نظريات ومناهج، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

سعيد، نادية زغول (٢٠٠٢). معوقات تخطيط خدمات رعاية طلاب الجامعات – دراسة مطبقة على الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، العدد(١٣).

سلامة منصور محمد ، عبدالعال (٢٠١٥).فعالية البرامج التدريبية في تحقيق التنمية المهنية للأخصائيين الإجتماعيين بمكاتب المراقبة الإجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.

سلخان، هنية (٢٠١٧) أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، عدد(١٢).
شومان، عبد الناصر(٢٠٠٤). دراسة تقويمية لبرنامج تحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين في العمل مع الحالات الفردية، المؤتمر العلمي السابع عشر، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.

السلمي، علي (٢٠٠٣). إدارة التميز، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.
السماطوي، إقبال الأمير(٢٠٠٨). مدخل الخدمة الاجتماعية" رؤى معاصرة"، القاهرة، المطبعة الإسلامية الحديثة.

الشجيري، وسام على حسين (٢٠١٦). العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والثقافة التنظيمية وتأثيرها في كفاءة أداء العاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة، السودان، جامعة النيلين، كلية التجارة.
الشريف، مها محمد علي (٢٠١٢) التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة العاملين بالجامعات، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس ، كلية التربية بالإسماعيلية، عدد(٢٤).

الشعلان، مضاوي محمد عبد الله (٢٠١٣). آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة السعودية للتعليم العالي، وزارة التعليم، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، العدد(١٠).

الشلهوب، هيفاء عبد الرحمن(٢٠١١) جودة الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي في مؤسسات التعليم الجامعي وفق رضا العميل عنها، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الشارقة، عدد(٢)، مجلد ٨.

الشمري، عايد عارف ثنيان (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية: دراسة حالة جامعة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

الشهراني، عبدالله عوض .(2009) دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الضعيف، صلاح عبدالسلام محمد (٢٠١٧). رؤية مستقبلية مقترحة لتنمية الأخصائي الاجتماعي في مجال رعاية الشباب الجامعي، مجلة جامعة الزيتونة، جامعة الزيتونة، عدد(٢٢).

الطريس، محمد بن عواض (٢٠١٧). أثر التمكين الوظيفي على التطوير الإداري بالجامعات السعودية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، المجلد الثامن، العدد (٣).

عباس، عبد السلام الشبراوي (٢٠١٦). التمكين الإداري مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، كلية التربية، عدد (٢٠).
عبد التواب، ناصر عويس (٢٠٠٢). الاحتياجات اللازمة لتنمية مهارات الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بمجال الشباب، المؤتمر العلمي الخامس عشر، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، المجلد (٢).

عبد الحميد، يوسف محمد. (2003). العلاقة بين استخدام برنامج تدريبي وتحقيق التنمية المهنية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمدن الجامعية، المؤتمر العلمي السادس عشر، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.

عبد العزيز، داليا عزت (٢٠٠٩). العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين بأجهزة رعاية شباب الجامعات في صنع القرار، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، العدد (٢٧)،

عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠٠٤). تقييم الأداء، مصر، دار الفكر العربي.
عبدالرازق، أحمد حسين (٢٠٠٤) الحاجات الإشرافية لتطوير الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي بالمجال المدرسي. المؤتمر العلمي السابع عشر. القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
عبدالله، حمدي عبد الله عبد العال (٢٠١٥). التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للأخصائي الاجتماعي المدرسي: دراسة مطبقة على الأخصائيين الاجتماعيين بإدارة قنا التعليمية، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، عدد (٥٣).

عبدالمحسن، ندا حسين السيد (٢٠١٥). تخطيط المسار الوظيفي كألية لزيادة كفاءة أداء العاملين بقطاع المجلس القومي للشباب، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية، عدد (٣٩)، ج ١٣.

العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٠٥). جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

العجرفي، فلاح (٢٠١٧). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، كلية التربية، جامعة شقراء.

العريق، إبراهيم داود فهد (٢٠١٧). أثر التمكين على أداء العاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والاعمال.

العمرو، بدرية سليمان(٢٠١٧). جودة الأداء المهني للأخصائية الاجتماعية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ، السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

عصام عبد الرازق فتح الباب (٢٠٠٧). دراسة تقييمية لمدى فعالية البرامج التدريبية في تنمية المهارات المهنية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين مع جماعات الشباب الجامعي، المؤتمر العلمي العشرون، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، المجلد(٣).

العتار، هيثم محمد (٢٠١٢). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.

عفانة، حسن مروان (٢٠١٣). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر-غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

علي، محمد (١٩٩٥). وقت الفراغ في المجتمع الحديث، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

عيسى، عبدالناصر عبدالله محمد (٢٠١٦). التمكين الإداري للعاملين في منظمات التعليم العالي الناشئة: تطبيقاً على جامعة الجوف، أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مجلد(٧)، عدد(٢٢).

غيث، محمد عاطف (١٩٧٩). قاموس علم الاجتماع، القاهرة، الهيئة العامة للكتاب.

فهيمي، محمد سيد (٢٠٠٧). العولمة والشباب من منظور اجتماعي. مصر دار الوفاء للطباعة والنشر . قرشي، محمد الطاهر، السبتي، لطيفة أحمد (٢٠١٥). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الجامعة الأردنية، المجلد(١١)، عدد(١).

القضاة، محمد حامد، الطراونة، نجاته صالح (٢٠١١). واقع التمكين الإداري للمرأة الأردنية العاملة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظرأعضاء هيئة التدريس، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد(٤)، العدد(٢٦).

كردي، احمد السيد (٢٠٠٨). الأداء الوظيفي، القاهرة، عين شمس.

محمد، أحلام عبد المؤمن علي (٢٠١٦) متطلبات تحسين الاداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمكاتب تسوية المنازعات الأسرية بمحكمة الأسرة، مجلة الخدمة الاجتماعية،الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين عدد(٥٥).

مصطفى، إبراهيم وآخرون (١٩٨٩). المعجم اللوسيط، اسطنبول، دار الدعوة.

المطلق، إيمان أحمد (٢٠٢٠). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مجلد (٤)، عدد(١٠) .

المعاني، أيمن عودة، واخو رشيدة، عبدالحكيم عقلة (٢٠٠٩). التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، (٥). معراج، قدري احمد، (٢٠١٥)، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة. منصور، عمرو محمود عبدالحميد (٢٠١٥). التغذية العكسية كمدخل لتطوير أنشطة وخدمات رعاية الشباب الجامعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، عدد (٣٩)، ج ١٦.

نافع، وجيه عبدالستار (٢٠٠٩). التمكين الوظيفي و أثره على أداء العاملين في جامعة الطائف، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم - كلية الاقتصاد والإدارة، مج 2، ع 1.

ياسين، فاطمة لحسن أيت (٢٠١٣). أثر التمكين الوظيفي على الأداء من وجهة نظر الموظفين، مجلة الاقتصادي، جامعة عدن، كلية الاقتصاد، ع ٦، ٧.

- Arogundade, Ayodeji. B.& Arogundade Odunayo. T, (2015). Psychological Empowerment in work place, Implications for Employees, Career satisfaction, North American Journal of Psychology, Vol 17, Nigeria.
- Brown, D. R. and Harvery, D, (2006).An External Approach to Organizational development, New Jersey, Prentice Hall.
- Comm, C and Mathaisel, D, (2005).A case study in applying Iean sustainability concepts to university", International journal of sustainability in Higher Education,vol6 No.2,p. 134.
- Daft. Richard L, (2001). Organization theory and Design, 7th ed south-western colleg publishing U.S.A.
- Edwards, R. (1995). Organizational effectives in encyclopedia of social work. washington: N.A.S.W press.p.11.
- Hazem Kamal , Shaimaa Salah,(2010). Influence of Empowering Employees on Job Satisfaction in youth care , Administrations at faculties of Assiut university (Acomparative Study) , world Journal of Sport Sciences , Tehran, Iran.
- Ivancevich, Metteson, (2014). Organizational behavior and management, Irwin, McGraw-Hill.
- Moye, M. and Henkin, A. (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managersl, Journal of Management Development.
- Mschiver, j. (2004). *human behavior and environment*. new york, person education press.
- Ralph J. Cicerone ,(2000).Evaluating Research Efficiency in The US .Enviromental protection Agency, National Academy of Sciences, United States of America,p.88.
- Rezaie , Alireza Rezaie ,(2014) .Studding the link between organizational learning employee, International journal of management, Vol1, No2.
- Rezaie , Alireza Rezaie(2014). Studding the link between organizational learning ang employee, International journal of management, Vol1, No2.
- Torrington, D., Hall, L and Taylor, S (2005). Human Resource Management, Sixth ed, Prentice Hall .
- Webster, M. (2003). *Webster Dictionary*. new york, library of congress.