

واقع التمكين الإداري بمكاتب رعاية طلاب الجامعات المصرية

* أ.د. / محمد فوزي عبد العزيز

** أ.م.د. / حسين محمد عبد الحليم

*** الباحث / محمد جمال مصطفى

المقدمة ومشكلة البحث :

أصبحت الإدارة في هذا العصر من ركائز التقدم فما من اكتشاف أو نشاط أو تغيير أو انجاز إلا بالتحليل لأسبابه نجد أن الإدارة تدفعه وتقف خلف وجوده حيث أن أي محاولة لإحداث التنمية الاقتصادية أو الاجتماعية قد يحتاج إلى رؤوس أموال وقد يحتاج إلى تجهيزات وأساليب وطرق تكنولوجيا متطورة تستخدم أساليب علمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ويرفع الكفاءة الإنتاجية إلى حدودها القصوى (١٤ : ٥) .

وعند البحث عن رؤية جديدة تبرز مسائل نوعية ومنهجية تتصل بأهمية الإدارة الحديثة وآليات العمل بها ، وبالاتجاهات المعاصرة والنماذج الإدارية المستجدة التي تنوعت وتشكلت بحسب تنوع المعارف ، وتدفق المعلومات ، وتغييرات النظم الإدارية ، والتوسع الهائل في الإدارات المختلفة ، وهذه بدورها تتطلب التركيز على جودة الإدارة ونوعيتها من جهة (٦ : ١٢) .

اتسمت السنوات الماضية بتحديات وتطورات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية ، فمفهوم تمكين العاملين كان يحظى باهتمام متزايد من قبل المهتمين بقضية الموارد البشرية منذ قديم الأزل (٨ : ٣٧) .

* أستاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة المنيا .

** أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة المنيا .

*** الباحث بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة المنيا .

ولقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات ، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها، كما إن التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المؤسسات (٣ : ٣٠٧) .

ولذا يناط بمسئول النشاط الرياضي التنسيق بين كافة الأنشطة والمسابقات الرياضية والإشراف على تنفيذها في إطار المؤسسة التي يعمل بها، ولأن طبيعة عمله إدارية إشرافية فهو المسئول عن كافة الخطوات والإجراءات الإدارية التي من شأنها تنفيذ البرنامج في إطاره التربوي والأخلاقي والقانوني والعمل على تذليل كافة الصعاب التي من المحتمل أن تواجه ذلك مستعيناً بكفاياته وقدراته المهنية والشخصية (١١ : ٣) .

ويعتبر قطاع التعليم الجامعي من المؤسسات التربوية الهامة التي يجب الاهتمام بها، فهي التي تسعى إلى خلق مواطنين صالحين قادرين على الارتقاء بالمجتمع المصري، وأن لم تقم هذه المؤسسة الهامة بدورها على أكمل وجه سيصبح هناك خلل كبير، ولن تستطيع تلك المؤسسة تحقيق أهدافها إلا من خلال انجاز الأعمال الإدارية في وقت مناسب لأنه لو تم انجازها بعد الوقت المناسب لها فلن تصبح لها قيمة .

كما أن للتمكين قيمة كبرى في نظريات الإدارة الحديثة ، حيث أنه كلما ازداد مستوى التمكين الإداري ، تزداد سرعة إنجاز الأعمال لدى العاملين بمكاتب رعاية الطلاب ، وتؤكد هذه النتيجة أهمية التمكين الإداري ودوره في إنجاز الأعمال الإدارية ، إن وجود مكاتب رعاية الطلاب بكونها مؤسسة إدارية تدير شؤونها بنفسها يفسح الكثير من الإنجازات أن تظهر، وهذه الإنجازات مرتبطة بتحمل المسؤولية كل في مجال عمله ، وهنا يكمن دور التمكين للنهوض بهذه المؤسسة الإدارية ، طبقاً للتمكين الفعال الذي يستوفي المقومات والمزايا ، ويبقى التمكين الإداري مجالاً ونظرية تربوية ناضجة قابلة للتحقيق ، ومن شأنها أن تغير من أسلوب الإدارة تغييراً إيجابياً ، ويتوقف كل ذلك على الممارسة الجادة والفعالة للتمكين الإداري ، ويجب أن تكون متكاملة الجوانب .

ومما سبق لاحظ الباحثون ومن خلال عمله في المجال الرياضي بصفة عامة وإدارة الجامعة بصفة خاصة، تأخر الأعمال الإدارية التي تتطلب اتخاذ قرار مثل استخراج سلفة لشراء أدوات رياضية لطلبة وطالبات الكلية أو شراء هدايا للحاصلين على مراكز متقدمة في دوري الجامعة أو شراء زى رياضي لطلبة وطالبات الكلية مما يستهلك وقت كبير لإنجاز مثل تلك الأعمال الإدارية .

ومن هنا تظهر أهمية ومشكلة البحث في كونها محاولة للتعرف على التمكين الإداري ودوره في انجاز الأعمال لدى مكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية.

هدف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع التمكين الإداري بمكاتب رعاية طلاب الجامعات المصرية .

تساؤلات البحث :

- في ضوء هدف البحث يضع الباحثون التساؤلات التالية :
١. ما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في تطبيق التمكين الإداري لدى مكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ؟
 ٢. ما هي المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري لدى مكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ؟

المصطلحات المستخدمة في البحث:

التمكين الإداري:
توسيع قدرات المواطنين أو الموارد البشرية وخياراتهم وإمكانية ممارستهم لحرية الاختيار بعيداً عن الجوع والحرمان ومشاركتهم الفعلية في القرارات التي تتعلق بحياتهم وتؤثر فيهم (٦ : ٢٨) .

رعاية الطلاب بالجامعة :

مجموعة الخدمات والجهود التي تبذلها أجهزة الخدمات العامة والهيئات الاجتماعية لتهيئة أنسب الظروف والأوضاع للنمو السليم الذي يكتسب الطلاب من خلاله الصفات والمميزات التي تجعله صالحاً وقادراً على خدمة بلاده في شتى ميادين التنمية (١٢ : ٣٧) .

الدراسات السابقة

١- دراسة " أشرف عيد عبد العزيز " (٢٠١٧) (٢) بعنوان : التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار بمراكز الشباب بمحافظة الغربية ، يهدف البحث إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار بمراكز الشباب بمحافظة الغربية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمة لطبيعة البحث ، تم تحديد عينة البحث وكان قوامها (١٥٦) فردا كالتالي (٧٨ مدير ، ٧٨ مشرف) بغرض تطبيق استمارة الاستبيان ، وقد استعان الباحث بعدد (٦٠) فرداً من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية للبحث لإجراء المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان ، وجاءت أهم للنتائج : يعمل التمكين الإداري على وجود كوادر إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية الأعلى ، التدخل المستمر للإدارة العليا في أداء العاملين لأعمال المنوطه ، توجد علاقة بين التمكين الإداري واتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية بمراكز الشباب بمحافظة الغربية .

٢- دراسة " شريف السيد يوسف " (٢٠١٦) (٩) بعنوان : تمكين العاملين وارتباطه بالتنظيم الإداري بوزارة الدولة لشئون الرياضة ، يهدف البحث إلى بناء مقياس (تمكين العاملين ، التنظيم الإداري) وتحديد مدى توافر متطلبات تمكين العاملين بالوزارة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية والتحليلية) ، قام الباحث باختيار عينة طبقية عمدية بلغت (٣١٩) مفردة ، وجاءت أهم نتائج البحث تعزيز مناخ الدعم والمساندة الذي يتلقاه العاملون بالوزارة ، منح العاملين مزيد من الاستقلالية حيث يجب أن يسمح نظام العمل للعاملين واعتماد نمط إشراف فعال يعطى حرية الاختيار للمرؤوسين وتقليل الإجراءات الروتينية الطويلة لتغيير بعض الجوانب .

٣- دراسة " يحيى محمد الجبوشى _Yahia Mohamed El Geushy " (٢٠١١) (٢٠) بعنوان : التمكين الإداري للرياضة لجميع المتخصصين ، يهدف البحث تحديد عوامل التمكين الإداري للرياضة لجميع المتخصصين في ضوء المستويات الإدارية المختلفة ، وأيضاً التعرف على فوائد التمكين والعقبات التي تحول دون التمكين ، وشملت عينة البحث الأساسية ٢٠ فرداً تم اختيارها

بشكل عشوائي وامتعد من ٢٠٠ عامل في مجال الرياضة للجميع (٨٠ عاملاً من المجلس الوطني للرياضة ، و ٨٠ عاملاً من مديري الشباب والرياضة ، ٦٠ من النوادي ومراكز الشباب ، ولجمع البيانات استخدم الباحث القياس سلوك تمكين العمال من سكوت وجاف (١٩٩١) ، وكانت أهم النتائج الرئيسية تحديد { عوامل التمكين ، فوائد التمكين ، معوقات التمكين } .

منهج البحث :

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

مجتمع البحث وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية والبالغ عددهم (٤٥٣) فرداً ، وقد قام الباحثون باختيار عينة البحث بالطريقة العمدية والبالغ قوامها (١٤١) فرداً .

أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحثون لجمع بيانات البحث الأدوات الآتية :

أولاً : تحليل الوثائق والسجلات : قام الباحثون بتحليل الوثائق والسجلات الخاصة بالعاملين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية وذلك للتعرف على الأعداد الفعلية لهم وكذلك التعرف على التمكين الإداري ودوره في انجاز الأعمال والتي ساعدت الباحثون في إعداد استمارة الاستبيان .

ثانياً : استبيان التمكين الإداري ودوره في انجاز الأعمال لدي مكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية .

وصف الاستبيان :

وهي استمارة من إعداد الباحثون واتبع في إعدادها الخطوات التالية :

١ . القراءة والإطلاع :

قام الباحثون بالإطلاع على العديد من الدراسات والمراجع التي تناولت موضوع التمكين الإداري ودوره في انجاز الاعمال .

٢ . تحديد هدف الاستبيان :

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في التعرف على واقع التمكين الإداري ودوره في انجاز الاعمال لدي مكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية .

٣ . تحديد محاور الاستبيان :

- من خلال إطلاع الباحثون على الدراسات والبحوث السابقة ، قام الباحثون بتحديد مجموعة من المحاور ، وقد تمثلت محاور الاستبيان الآتي :
- المحور الأول (الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الإداري) .
 - المحور الثاني (تحقيق التمكين الإداري وأثره في إنجاز الأعمال) .
 - المحور الثالث (تجنب الفشل في فهم عملية التمكين الإداري لتحسين إنجاز الأعمال) .
 - المحور الرابع (معوقات تدريب العاملين علي التمكين الإداري) .
 - المحور الخامس (الفروق الفردية بين العاملين في تطبيق التمكين الإداري ودوره في إنجاز الأعمال) .
 - المحور السادس (دعم الإدارة للتمكين الإداري لدي العاملين لانجاز أعمال مكاتب رعاية الطلاب) .

وقام الباحثون بعرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (١٠) خبير بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (١٠) عشرة سنوات وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها ، وقد تم اختيار المحاور التي حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من مجموعة آراء الخبراء ، والجدول () يوضح ذلك .

جدول (٤)

آراء السادة الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان (ن = ١٠)

النسبة المئوية	التكرار	المحور
٩٠%	٩	الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الإداري.
٥٠%	٥	تحقيق التمكين الإداري وأثره في إنجاز الأعمال .
١٠٠%	١٠	عوامل الفشل في فهم عملية التمكين الإداري لتحسين إنجاز الأعمال.
١٠٠%	١٠	معوقات تدريب العاملين علي التمكين الإداري.
٩٠%	٩	الفروق الفردية بين العاملين في تطبيق التمكين الإداري ودوره في إنجاز الأعمال.
١٠٠%	١٠	دعم الإدارة للتمكين الإداري لدي العاملين لانجاز أعمال مكاتب رعاية الطلاب.

يتضح من جدول (١) :

- تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان ما بين (٥٠% : ١٠٠%) ، وبناءاً على آراء السادة الخبراء تم الموافقة على محاور الاستبيان فيما عدا محاور (تحقيق التمكين الإداري وأثره في إنجاز الأعمال .) وذلك لحصوله على نسبة أقل من ٧٠% من آراء السادة الخبراء .
- ، واستقر محاور الاستبيان الأساسية في الآتي :
 - المحور الأول (الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الإداري) .
 - المحور الثاني (عوامل الفشل في فهم عملية التمكين الإداري لتحسين إنجاز الأعمال) .
 - المحور الثالث (معوقات تدريب العاملين علي التمكين الإداري) .
 - المحور الرابع (الفروق الفردية بين العاملين في تطبيق التمكين الإداري ودوره في إنجاز الأعمال).
 - المحور الخامس (دعم الإدارة للتمكين الإداري لدي العاملين لانجاز أعمال مكاتب رعاية الطلاب).

٤ . صياغة عبارات الاستبيان :

- قام الباحثون بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان النهائية ، وقد بلغ عدد العبارات (٣٩) عبارة موزعة على المحاور كالتالي :
١. الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الإداري وعدد عباراته (٩) عبارات
 ٢. عوامل الفشل في فهم عملية التمكين الإداري لتحسين إنجاز الأعمال
وعدد عباراته (٨) عبارة
 ٣. معوقات تدريب العاملين علي التمكين الإداري
وعدد عباراته (٦) عبارات
 ٤. الفروق الفردية بين العاملين في تطبيق التمكين الإداري ودوره في إنجاز الأعمال
وعدد عباراته (٩) عبارات
 ٥. دعم الإدارة للتمكين الإداري لدي العاملين لانجاز أعمال مكاتب رعاية الطلاب
وعدد عباراته (٧) عبارة
- وقد روعي عند صياغة العبارات ، أن يكون للعبارة معنى واحد محدد وان تكون لغة كل عبارة صحيحة ، والابتعاد عن العبارات الصعبة ، وتجنب استعمال الكلمات التي تحمل أكثر من معنى .

٥ . الصورة المبدئية للاستبيان :

قام الباحثون بعرض تلك العبارات على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (١٠) خبراء بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (١٠) عشرة سنوات (ملحق ١) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات لمحاور البحث (ملحق ٢) ، ويوضح جدول (٢) ذلك

جدول (٢)

عدد العبارات التي تم حذفها من الصورة المبدئية للاستبيان

المحاور	عدد العبارات في الصورة المبدئية	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات النهائية
المحور الأول	٩	٢	٧ ، ٣	٧
المحور الثاني	٨	٣	١٧ ، ١٦	٥
المحور الثالث	٦	-	-	٦
المحور الرابع	٩	١	٣٠	٨
المحور الخامس	٧	٢	٣٩ ، ٣٦	٥
الإجمالي	٣٩	٧		٣٢

يتضح من جدول (٢) :

تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٧) عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٣٢) عبارة (ملحق ٣) .

٦ . الصورة النهائية للاستبيان :

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

٧ . تصحيح الاستبيان :

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

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

المعاملات العلمية للاستبيان :

قام الباحثون بحساب المعاملات العلمية للاستبيان على النحو التالي :

أ . الصدق :

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحثون الطرق التالية :

(١) صدق المحتوى :

قام الباحثون بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (١٠) خبير وذلك لإبداء الرأي في ملاءمة الاستبيان فيما وضع من أجله سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله ، والجدول التالي (٣) يوضح النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان .

جدول (٣)

النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان (ن = ١٠)

العبارات							المحاور
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	العبارة
٤	٩	٨	١٠	٦	١٠	١٠	التكرار
%٤٠	%٩٠	%٨٠	%١٠٠	%٦٠	%١٠٠	%١٠٠	النسبة
					٩	٨	العبارة
					١٠	٩	التكرار
					%١٠٠	%٩٠	النسبة
١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	العبارة
١٠	١٠	٨	١٠	٩	٨	١٠	التكرار
%١٠٠	%١٠٠	%٨٠	%١٠٠	%٩٠	%٨٠	%١٠٠	النسبة
					١٧	١٦	العبارة
					٥	٣	التكرار
					%٥٠	%٣٠	النسبة
	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	العبارة
	٨	١٠	٨	١٠	٩	١٠	التكرار
	%٨٠	%١٠٠	%٨٠	%١٠٠	%٩٠	%١٠٠	النسبة

جدول (٣)

النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان (ن = ١٠)

العبارات								المحاور
٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	العبارة	الفروق الفردية
٤	٩	٩	١٠	٨	٨	٩	التكرار	بين العاملين في
%٤٠	%٩٠	%٩٠	%١٠٠	%٨٠	%٨٠	%٩٠	النسبة	تطبيق التمكين
					٣٢	٣١	العبارة	الإداري ودوره
					٨	١٠	التكرار	في إنجاز
					%٨٠	%١٠٠	النسبة	الأعمال
٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	العبارة	دعم الإدارة
%٤٠	٨	٨	٥	٩	٨	١٠	التكرار	للتمكين الإداري
٤	%٨٠	%٨٠	%٥٠	%٩٠	%٨٠	%١٠٠	النسبة	لدي العاملين لانجاز أعمال مكاتب رعاية الطلاب

يتضح من جدول (٣) :

- تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٣٠%) : (١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عدد (٧) عبارة لحصولها علي نسبة أقل من ٧٠% ، وبذلك تكون الاستبيان النهائي مكون من (٣٢) عبارة .

(٢) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قام الباحثون بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث ، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ، والجداول (٤) (٥) (٦) توضح النتيجة على التوالي .

جدول (٤)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن=٢٠)

العبارات							المحاور
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
٠.٧٠	٠.٨٠	٠.٧١	٠.٨٨	٠.٨٥	٠.٦٤	٠.٨٨	معامل الارتباط
	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	رقم العبارة
	٠.٤٨	٠.٧٧	٠.٧٨	٠.٥٦	٠.٨٠	٠.٧٢	معامل الارتباط
	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	رقم العبارة
	٠.٥٠	٠.٨٠	٠.٧٨	٠.٨٦	٠.٥٤	٠.٧٢	معامل الارتباط
٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	رقم العبارة
٠.٦٢	٠.٧١	٠.٤٧	٠.٥٧	٠.٥٥	٠.٦٦	٠.٦١	معامل الارتباط
						٢٧	رقم العبارة
						٠.٦٨	معامل الارتباط
		٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	رقم العبارة
		٠.٩٠	٠.٧١	٠.٧٨	٠.٧٨	٠.٧٥	معامل الارتباط

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٤) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين (٠.٤٧ : ٠.٩٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

جدول (٥)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٢٠)

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠.٥٩	٢٩	٠.٤٩	٢٢	٠.٦٢	١٥	٠.٦١	٨	٠.٧٥	١
٠.٦٥	٣٠	٠.٥٨	٢٣	٠.٧٢	١٦	٠.٦٣	٩	٠.٤٦	٢
٠.٦٨	٣١	٠.٥٠	٢٤	٠.٦٩	١٧	٠.٥٣	١٠	٠.٧٥	٣
٠.٦٦	٣٢	٠.٦١	٢٥	٠.٦٣	١٨	٠.٦١	١١	٠.٦٧	٤
		٠.٥٢	٢٦	٠.٥٠	١٩	٠.٦٢	١٢	٠.٥٤	٥
		٠.٦٨	٢٧	٠.٤٨	٢٠	٠.٦٤	١٣	٠.٨٠	٦
		٠.٤٢	٢٨	٠.٥٤	٢١	٠.٥٩	١٤	٠.٧٠	٧

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٥) ما يلي :

- ٣ - تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٤٨ : ٠.٧٣) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلى للاستبيان .

جدول (٦)

معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٢٠)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الإداري	٠.٨٥
٢	عوامل الفشل في فهم عملية التمكين الإداري لتحسين إنجاز الأعمال	٠.٩٠
٣	معوقات تدريب العاملين علي التمكين الإداري	٠.٨٩
٤	الفروق الفردية بين العاملين في تطبيق التمكين الإداري ودوره في إنجاز الأعمال	٠.٩٠
٥	دعم الإدارة للتمكين الإداري لدي العاملين لانجاز أعمال مكاتب رعاية الطلاب	٠.٧٧

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من الجدول (٦) ما يلي :

- ٤ - تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٧٧ : ٠.٩٠) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلى للاستبيان .
- ب . الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحثون باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٢٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، والجدول التالي (٧) يوضح ذلك

جدول (٧)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للاستبيان (ن = ٢٠)

م	المحاور	معامل الفا
١	الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الإداري	٠.٨٩
٢	عوامل الفشل في فهم عملية التمكين الإداري لتحسين إنجاز الأعمال	٠.٧٥
٣	معوقات تدريب العاملين علي التمكين الإداري	٠.٧٩
٤	الفروق الفردية بين العاملين في تطبيق التمكين الإداري ودوره في إنجاز الأعمال	٠.٧٢
٥	دعم الإدارة للتمكين الإداري لدي العاملين لانجاز أعمال مكاتب رعاية الطلاب	٠.٨٤
٦	الدرجة الكلية	٠.٩٤

يتضح من جدول (٧) ما يلي :

- تراوحت معاملات ألفا للاستبيان ما بين (٠.٧٢ : ٠.٩٤) وهي معاملات دالة إحصائية مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

خطوات البحث :

أ . الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثون بأجراء دراسة استطلاعية لأدوات جمع البيانات حيث قام بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية فى الفترة من ٢٠١٩ / ٣ / ١٠م إلى ٢٠١٩ / ٣ / ١٢م خلال بطولة الملاكمة والعباب القوي للجامعات المصرية رقم ٤٦ بالمركز الاولمبي بالمعادي وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة .

ب . تطبيق البحث :

بعد تحديد العينة واختبار أدوات جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحثون بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من ٢٠١٩ / ٤ / ١١م إلى ٢٠١٩ / ٤ / ٢٠م خلال المرحلة الثانية لبطولة وطن للجامعات المصرية .

ج . تصحيح استمارات الاستبيان :

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

الأسلوب الإحصائي المستخدم :

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً ، ولحساب نتائج البحث استخدم الباحثون الأساليب الإحصائية الآتية { النسبة المئوية ، معامل الارتباط ، معامل الفا لكرونباخ ، الدرجة المقدره ، حدود الثقة } ، وقد ارتضى الباحثون مستوى دلالة عند مستوى (٠.٠٥) ، كما استخدم الباحثون برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

سوف يستعرض الباحثون نتائج البحث وفقاً للترتيب التالي :

- الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على :

١. ما هي الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الإداري بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ؟

جدول (٨)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات (المحور الأول : الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الإداري) (ن = ١٤١)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات
			غير موافق	إلى حد ما	موافق	
٥	٠.٥٤	٢٣٠	٨٠	٣٣	٢٨	١
٣	٠.٦٧	٢٨٣	٣١	٧٨	٣٢	٢
١	٠.٨٢	٣٤٧	٢٠	٣٦	٨٥	٣
٢	٠.٧٨	٣٢٩	٩	٧٦	٥٦	٤
٤	٠.٥٨	٢٤٦	٧٢	٣٣	٣٦	٥
٧	٠.٤٨	٢٠٤	٨٩	٤١	١١	٦
٦	٠.٥١	٢١٧	٨٦	٣٤	٢١	٧
	٠.٦٣	١٨٥٦	الدرجة الكلية للمحور			
			الحد الأدنى للثقة = ٠.٥٩			الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٥

يتضح من جدول (٨) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور الأول : الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الإداري ما بين (٠.٤٨ : ٠.٨٢) ، كما بلغت نسبة متوسط الاستجابة للمحور (٠.٦٣) .
- حيث جاءت العبارات (٣ ، ٤) أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة كبيرة في الواقع الفعلي للممارسات الإدارية المتبعة في عملية

التمكين الإداري ، كما جاءت العبارة (٢) تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة ، كما جاءت العبارات (١) ، ٥ ، ٦ ، ٧) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها .

- كما جاء نسبة المحور ككل (٠.٦٣) وهو يتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في الواقع الفعلي الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الإداري .

ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى أن طبيعة العمل الإداري بمكاتب رعاية الطلاب به درجة من الوضوح في مسار ترقية للدرجات الاعلى بالوظيفة وذلك وفقا لتطبيق قانون الخدمة المدنية بالدولة ووضوح كيفية الترقيات داخل العمل الوظيفي والاداري ، كما هناك ثقة متبادلة في العمل بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعة سواء بين الاخصائيين وبعضهم أو بين الاخصائيين ورؤسائهم في العمل وذلك يرجع إلى طبيعة العمل داخل مكاتب رعاية الطلاب وقضاء أغلب الاوقات مع بعضهم سواء داخل الجامعة أو خارجها من خلال اللقاءات والسفرات، الأمر الذي يجعلهم في أولفة دائمة وارتباط دائما وبالتالي ينتج عنة ثقة متبادلها بينهم .

وحيث هناك صعوبة في الوصول إلى أي معلومة في نطاق العمل داخل مكاتب رعاية الطلاب ، إعتقاد من المديرين بانها معلومات واسرار عسكرية ويجب عدم البوح بها إلا في الوقت المناسب ، وهذا الاعتقاد الخاطي نتيجة طبيعية الي حب الذات والبيروقراطية في العمل وحب الاستمتاع بالنفوذ والتسلط ، وأنة في الغالب تكون أبواب المسؤولين مغلقة أمام الأخصائيين ، وعدم قدرتهم علي التشاور والمناقشة ، وأستخدام أسلوب التسلط في الامر وصدور القرارات بصورة فيها تعسف وسوء استخدام السلطة من القيادات ، حيث لا تقبل الإدارة العليا التغييرات التي تحدث بصدور رجب بشأن كل ما هو جديد ، وعدم تفويض السلطة للعاملين باتخاذ القرار في ما هو طارئ وتحمل المسؤولية ، حيث يجب الفصل بين سياستي التخطيط والتنفيذ ، فالإدارة العليا لوحدها هي المنوطة بوضع الأهداف والخطط والبرامج المعمول ، وهذا ما أكدتة دراسة "أشرف عيد عبد العزيز" (٢٠١٧) (٢) ، دراسة " حليلة عبد المؤمن ، يمنية قوفي " (٢٠١٥) (٤) .

واختلفت مع دراسة كلاً من : دراسة " سامية عيد عبد الله " (٢٠١٥))

(٥) ، ودراسة " قدري أحمد معراج " (٢٠١٥) (١٣) .

- الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على :
ما هي عوامل الفشل في فهم عملية التمكين الإداري لتحسين إنجاز الأعمال
بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ؟

جدول (٩)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات (المحور الثاني
عوامل الفشل في فهم عملية التمكين الإداري لتحسين إنجاز الأعمال) (ن = ١٤١)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدرة	الاستجابة			العبارات
			غير موافق	إلى حد ما	موافق	
١	٠.٨٢	٣٤٦	١٢	٥٣	٧٦	١
٥	٠.٦٥	٢٧٥	٣٣	٨٢	٢٦	٢
٣	٠.٧٨	٣٣٠	٣٣	٢٧	٨١	٣
٤	٠.٧٧	٣٢٤	٣٨	٢٣	٨٠	٤
٦	٠.٦٤	٢٦٩	٥٧	٤٠	٤٤	٥
٢	٠.٧٨	٣٣١	٢٣	٤٦	٧٢	٦
		١٨٧٥	الدرجة الكلية للمحور			
		٠.٧٥	الحد الأدنى للثقة = ٠.٥٩			الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٥

يتضح من جدول (٩) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور الأول :
عوامل الفشل في فهم عملية التمكين الإداري لتحسين إنجاز الأعمال ما بين
(٠.٦٤ : ٠.٨٢) ، كما بلغت نسبة متوسط الاستجابة للمحور (٠.٧٤) .
- حيث جاءت العبارات (٨ ، ١٠ ، ١١ ، ١٣) أعلى من الحد الأعلى للثقة مما
يشير إلى تحققها بدرجة كبيرة في الواقع الفعلي للممارسات الإدارية المتبعة في
عملية التمكين الإداري ، كما جاءت العبارات (٩ ، ١٢) تتراوح ما بين الحد
الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة .
- كما جاء نسبة المحور ككل (٠.٧٤) وهو يتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى
للثقة مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في الواقع الفعلي عوامل الفشل في
فهم عملية التمكين الإداري لتحسين إنجاز الأعمال .

ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى أن التمكين الإداري غير مألوف كفسفة إدارية ومدخل للتطوير والتحسين المستمر ، حيث يسود الفكر التقليدي وعدم إدراك الأفكار الابتكارية الحديثة التي تعمل على مواكبة التطور الهائل في نظم وتكنولوجيا المعلومات ، وإن عدم مواكبة العصر وتغير الفكر يجعل مكاتب رعاية الطلاب قابعة في ظل الروتين والبيروقراطية والتخلف الإداري ، الأمر الذي يؤدي إلى عدم القدرة على القيام بواجباتها بالشكل المطلوب على أكمل وجه .

ويري الباحثون أن الأخصائيين ليس لديهم الإلمام الكافي بمفهوم التمكين الإداري مما ينتج عنه ضعف القناعة بجدوى تطبيقه في العمل الإداري ، حيث عدم إدراكهم بأن التمكين يهدف إلى فك قيود العاملين واعتاقهم وتحريرهم من الإجراءات البيروقراطية والرقابة المشددة إلى المشاركة في المعلومات وصنع واتخاذ القرارات الجماعية والتوسع في استخدام الصلاحيات وتحمل المزيد من المسؤوليات بما من شأنه إطلاق قدراتهم وقواهم الجسدية والمعرفية نحو الإبداع والتجديد ، حيث يرى البعض منهم أن التمكين الإداري ليس له قيمة في العمل الكحومي وإن التدرج الوظيفي والترقية الدورية هي الأساس دون التعب والإرهاق والتفكير في ابتكار أساليب حديثة تخدم وظيفته ، فالمعرفة الضمنية تكمن في عقول البشر وإذا لم يتم شحذ هذه الأفكار وطرحها بإقتدار فلن يكون هناك ابتكار ، وهذه من أهم فوائد تنفيذ أسلوب تمكين العاملين حيث يهدف إلى تحويل المعرفة الضمنية للعاملين إلى معرفة معلوماتية داخل المؤسسة التي يعملون بها بما من شأنه زيادة فاعليتها وتطوير أدائها ، والاعتقاد بأن الانجاز في الإدارة لا يعتبر من الأهداف الأساسية ، حيث أن الرؤساء لا يقدمون الدعم الكافي للأخصائيين ولا يرغبون في التعرف على مشاعرهم وخاصة تجاه القرارات التي يتخذونها في العمل والتي تتعلق بالمرؤوسين ، وبالتالي يغيب الحوار الكامل بينهم ويقتصر فقط على طبيعة الأعمال المكلفون بها دون غيرها بغض النظر عن الظروف التي يعانون منها ، والتي قد تؤثر بشكل رئيسي في عملهم ، وتؤثر على انجازهم في العمل .

- الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على :
ما هي معوقات تدريب العاملين علي التمكين الإداري بمكاتب رعاية الطلاب
بالجامعات المصرية ؟

جدول (١٠)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات (المحور الثالث
: معوقات تدريب العاملين علي التمكين الإداري) (ن = ١٤١)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات
			غير موافق	إلى حد ما	موافق	
٣	٠.٨١	٣٤٢	٣٠	٢١	٩٠	١
٢	٠.٨٣	٣٥٢	٦	٥٩	٧٦	٢
٦	٠.٦٠	٢٥٥	٥٨	٥٢	٣١	٣
٤	٠.٨٠	٣٣٧	٢٩	٢٨	٨٤	٤
٥	٠.٧٩	٣٣٦	٢٢	٤٣	٧٦	٥
١	٠.٨٦	٣٦٢	٢١	١٩	١٠١	٦
		١٩٨٤	الدرجة الكلية للمحور			
		٠.٧٨	الحد الأدنى للثقة = ٠.٥٩			الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٥

يتضح من جدول (١٠) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث :
معوقات تدريب العاملين علي التمكين الإداري ما بين (٠.٦٠ : ٠.٨٦) ، كما
بلغت نسبة متوسط الاستجابة للمحور (٠.٧٨) .
- حيث جاءت العبارات (١٩ ، ١٥ ، ١٤ ، ١٧ ، ١٨) أعلى من الحد الأعلى
للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة كبيرة في الواقع الفعلي للممارسات الإدارية
المتبعة في عملية التمكين الإداري ، كما جاءت العبارة (١٦) تتراوح ما بين الحد
الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة .
- كما جاء نسبة المحور ككل (٠.٧٨) وهو أعلى من الحد الأعلى للثقة مما
يشير إلى تحققه بدرجة كبيرة في الواقع الفعلي معوقات تدريب العاملين علي
التمكين الإداري .

يعزو الباحثون أن التمكين احد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية لاستغلال الطاقة الكافية لدى العاملين وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير ، وإن عدم توافر المعلومات والتقنيات يؤثر على سرعة اتخاذ القرار وانجاز الأعمال ويؤثر سلباً علي طريقة تقديم الخدمة للطلاب بالتالي ينتج عنه عزوف بعض الطلاب عن المشاركة في الانشطة الطلابية وهو الهدف الاساسي من أجل أشباع رغباتهم وتنمية مواهبهم ، بالإضافة إلى قلة برامج التدريب بصفة دورية ومستمرة للأخصائيين من أجل رفع الكفاءة الإدارية العاملين بمكاتب الطلاب ، حيث أن تلك المدركات تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الأخصائي وتعمل علي أكسابه قدرات ومهارات تعمل على تحقيق واثبات الذات ، مما يحفزه على الإبتكار والإبداع وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة ، و قلة البرامج التدريبية تؤدي إلى نقص في خبرات وكفاءات الاخصائيين التي يمكن الاعتماد عليها لتبني أسلوب التمكين الإداري في مجال العمل الإداري بالجامعة ، حيث يوجد قصور في الاستعانة بالأساليب العلمية لتعيين القيادات الإدارية حتي يتم تطوير العمل ، وإن عدم توافر المعلومات والتقنيات الحديثة الأمر الذي يؤثر على سرعة اتخاذ القرار وانجاز الأعمال مما يجعلها متأخرة في الوقت الأمر الذي قد يؤدي إلى انتهاء الخدمة قبل بدايتها، ونظرا لعدم اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب حيث أن مكاتب رعاية الطلاب تعتمد على تقديم خدمة وليس سلعة فيجب أن تتوفر الخدمة في المكان والزمان والتوقيت المناسب وإن لم يحدث ذلك تفقد الهدف التي وضعت من أجله ، ويعتبر أهم المعوقات في تطبيق أسلوب التمكين الإداري ، هو عدم قدرة العاملين بمكاتب رعاية الطلاب علي تحمل مسؤولية العمل ، حيث أن الهدف من التمكين تطوير المؤسسات مادياً ومعنوياً ، وتنمية القدرة الذاتية للفرد عن طريق تطوير الثقافة التنظيمية ليشمل مفاهيم مثل مشاركة المعلومات واتخاذ القرارات ومواجهة الأزمات والمساندة في النصح والإرشاد ، وهذا ما أكدته دراسة " شريف السيد يوسف " (٢٠١٦) (٩) ، دراسة " صالح ناصر صالح " (٢٠١٧) (١٠) .

- الإجابة على التساؤل الرابع والذي ينص على :

ما هي الفروق الفردية بين العاملين في تطبيق التمكين الإداري ودوره في إنجاز الأعمال بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ؟

جدول (١٤)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات (المحور الرابع : الفروق الفردية بين العاملين في تطبيق التمكين الإداري ودوره في إنجاز الأعمال) (ن = ١٤١)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات
			غير موافق	إلى حد ما	موافق	
٥	٠.٦٢	٢٦٤	٥٤	٥١	٣٦	١
٣	٠.٦٩	٢٩١	٢٢	٨٨	٣١	٢
٧	٠.٦٠	٢٥٥	٧٢	٢٤	٤٥	٣
٨	٠.٥٥	٢٣٣	٧٨	٣٤	٢٩	٤
٢	٠.٧٦	٣٢٣	٣٦	٢٨	٧٧	٥
٦	٠.٦١	٢٥٨	٥٦	٥٣	٣٢	٦
١	٠.٧٧	٣٢٤	١٩	٦١	٦١	٧
٤	٠.٦٥	٢٧٦	٥٣	٤١	٤٧	٨
		٢٢٢٤	الدرجة الكلية للمحور			
		الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٥	الحد الأدنى للثقة = ٠.٥٩			

يتضح من جدول (١٤) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع : الفروق الفردية بين العاملين في تطبيق التمكين الإداري ودوره في إنجاز الأعمال ما بين (٠.٥٥ : ٠.٧٧) ، كما بلغت نسبة متوسط الاستجابة للمحور (٠.٦٦) .
- حيث جاءت العبارات (٢٤ ، ٢٦) أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة كبيرة في الفروق الفردية بين العاملين في تطبيق التمكين الإداري ودوره في إنجاز الأعمال ، كما جاءت العبارات (٢٠ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٥ ، ٢٧) تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة كما جاءت العبارة (٢٣) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها .

- كما جاء نسبة المحور ككل (٠.٦٦) وهو يتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في الواقع الفعلي الفروق الفردية بين العاملين في تطبيق التمكين الإداري ودوره في إنجاز الأعمال .

يعزو الباحثون أن العاملين المتميزين لهم تأثير كبير علي قرارات الإدارة التي تتخذ فهم يعتبر محور الأداء لما لديهم من قدرات وإمكانات نظرا لوجودهم في أرض الواقع مع الطلاب ، وتمتعهم بإمكانات شخصية وإدارية وفكرية عالية تخدم الهدف العام وتحققه ، ومما لاشك فيه أن جميع العاملين المكلفين بالعمل في رعاية الطلاب لهم تأثير على أداء وانجاز العمل فهم من يقوموا بتطبيق الأنشطة على أرض الواقع ، ويتوقف نجاح النشاط على قدرة وإمكانات الأخصائي في تنفيذ النشاط بالصورة المطلوبة .

وضعف تفويض السلطة لهم من قبل رؤسائهم في العمل الأمر الذي يحد من حرية التفكير والقدرة على اتخاذ القرارات بحرية وفقاً لمتطلبات العمل ، فهناك من العاملين يمتلك المهارات والمعلومات تمكنهم من التعامل مع مستويات وأعباء الوظيفة لما لهم من قدرات شخصية وعقلية وفن التعامل مع الطلاب التي تكسبهم ثقة الطلاب فيهم ، حيث يستطيع العامين بمكاتب رعاية الطلاب من التغيير في الوضع الحالي بما يملكونه من قدرات وثقة رؤسائهم فيهم ، ومما لاشك فيه لمكاتب رعاية دور حيوي وفعال في الجامعة فإنها تمثل الروح في حالة تمثيل الجامعة بالجسد ، فرعاية الطلاب لها أهمية بالغة في تحقيق أهداف الجامعة والوطن في إخراج مواطن صالح يخدم نفسه والمجتمع المحيط ، بالإضافة إلى قدراتها على إشباع رغبات وميول واتجاهات الطالب وشغل أوقات فراغه فيما يخدم نفسه والمجتمع المحيط ، والبعد عن التطرف والارهاب وتنمية قدراته في جميع المجالات وفقاً لميولة وإمكاناته .

وهناك قصور في تفويض السلطة لبعض العاملين لإتخاذ أي قرار يضمن تحقيق مستوي عالي من الأداء في العمل ، حيث هناك إيمان من قبل الإدارة العليا في الجامعات بأن قوة الإدارة تكمن في السلطة والقوة في تنفيذ القرار دون الإهتمام بمن يقوم بتنفيذ تلك القرارات ، ومدى قدراتهم ورغباتهم في تنفيذ تلك القرارات وقدرتهم علي تصحيح الاخطاء التي تنشأ نتيجة العمل ، الأمر الذي قد يؤدي الي خروج المنتج بصورة غير مرضية سواء للعاملين أو ابناءنا الطلاب وهذا ما أكدته دراسة " أشرف عيد عبد العزيز " (٢٠١٧) (٢) ، دراسة " شريف السيد يوسف " (٢٠١٦) (٩) .

الإجابة على التساؤل الخامس والذي ينص على :

ما دعم الإدارة للتمكين الإداري لدي العاملين لانجاز أعمال مكاتب رعاية الطلاب بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ؟

جدول (١٥)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات (المحور

الخامس : دعم الإدارة للتمكين الإداري لدي العاملين لانجاز أعمال

(ن = ١٤١) مكاتب رعاية الطلاب)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات
			غير موافق	إلى حد ما	موافق	
١	٠.٦٤	٢٧١	٥٦	٤٠	٤٥	١
٣	٠.٥٣	٢٢٥	٧٢	٥٤	١٥	٢
٢	٠.٥٧	٢٣٩	٧٢	٤٠	٢٩	٣
٤	٠.٥١	٢١٥	٨٩	٣٠	٢٢	٤
٥	٠.٥١	٢١٤	٨٦	٣٧	١٨	٥
	٠.٥٥	١١٦٤	الدرجة الكلية للمحور			
			الحد الأدنى للثقة = ٠.٥٩			
			الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٥			

يتضح من جدول (١٥) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث فى عبارات المحور الخامس : دعم الإدارة للتمكين الإداري لدي العاملين لانجاز أعمال مكاتب رعاية الطلاب ما بين (٠.٥١ : ٠.٦٤) كما بلغت نسبة متوسط الاستجابة للمحور (٠.٥٥) .
- حيث جاءت العبارة (٢٨) تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في دعم الإدارة للتمكين الإداري لدي العاملين لانجاز أعمال مكاتب رعاية الطلاب ، كما جاءت العبارات (٢٩ ، ٣٠ ، ٣١) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها .

- كما جاء نسبة المحور ككل (٠.٥٥) وهو أقل من الحد الأدنى مما يشير إلى عدم تحققه في دعم الإدارة للتمكين الإداري لدي العاملين لانجاز أعمال مكاتب رعاية الطلاب.

ويعزو الباحثون تلك النتيجة إلى أن دعم الإدارة للتمكين الإداري لدي العاملين لانجاز أعمال مكاتب رعاية الطلاب لم تحظ باهتمام كبير داخل مكاتب رعاية طلاب الجامعات المصرية ، إلا انه علي الرغم من ذلك فإن هناك توافق في سلوكيات القيادات الإدارية مع أقوالها فهم يعملون كنموذج أو كقدوة سلوكية تدعم تطبيق التمكين الإداري ، ومحاولة منهم التأكيد علي انهم نموذج يحتذي به أمام العاملين بمكاتب رعاية الطلاب من أجل الارتقاء بمستوي جودة العمل الاداري ، والأنشطة الطلابية داخل مكاتب رعاية الطلاب ومحاولة جادة من القيادات في تنمية الفكر الاداري داخل مكاتب رعاية الطلاب والتطرق الي قواعد الفكر الابدائي وجعلهم القدوة الحسنة ونموذج يحتذي به .

ورغم ذلك فإن الإدارة لا تحرص على أن يعمل الموظف بحيوية ونشاط في كل أعماله ، الأمر الذي يؤثر سلبا علي اداء العاملين بمكاتب رعاية الطلاب وعدم تحقيق ما هو مطلوب منها علي أكمل وجهة فيجب المتابعة الدائمة والدأوبية من قبل القيات والعمل علي تشجيع الاخصائيين ومتابعتهم بصورة دورية وحثهم علي العمل بكفاءة وحيوية ونشاط ، الأمر الذي يؤدي الي تطوير العمل داخل منظومة رعاية طلاب الجامعات ، وإن عدم توفر الإدارة الدعم المادي والمعنوي والذي يعتبر أهم اسس تطبيق التمكين الإداري ، وهذا يؤكد غياب تطبيق مفهوم التمكين داخل مكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية واعتمادها الكلي على الإدارة السلطوية التي تنصب على الإدارات العليا وحدها دون غيرها ، وهذا ما أكدته دراسة " نسيم أبو رمان " Nasseem Aburuman " (٢٠١٦) (١٩) ، دراسة " محمد علي خليفى " (٢٠١٥) (١٥) ، دراسة " يحيى محمد الجيوشى Yahia Mohamed El Geushy " (٢٠١١) (٢٠) ، دراسة " Jandaphi et al " (٢٠١٠) (١٨) .

الاستخلاصات والتوصيات

أولاً : الاستخلاصات

- في ضوء نتائج البحث توصل الباحثون إلى الاستخلاصات التالية :
١. هناك قصور في الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الإداري بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية .
 ٢. عدم تقبل الإدارة العليا للتغييرات التي تحدث بصدر رجب بشأن كل ما هو جديد .
 ٣. عدم السماح للعاملين بمكاتب رعاية الطلاب باتخاذ القرار في ما هو طارئ وتحمل المسؤولية .
 ٤. وجود العديد من عوامل الفشل في فهم عملية التمكين الإداري لتحسين إنجاز الأعمال بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية .
 ٥. عدم وضوح التمكين الإداري كفلسفة إدارية واعتبارة مدخل هام للتطوير والتحسين المستمر ، وعدم وضوح مفاهيم التمكين الإداري داخل مكاتب رعاية الطلاب .
 ٦. هناك بعض الفروق الفردية بين العاملين في تطبيق التمكين الإداري ودوره في إنجاز الأعمال بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية .

ثانياً : التوصيات

- في ضوء نتائج البحث يوصي الباحثون بما يلي :
١. حث القيادات الجامعية على ضرورة تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي لما له من آثار ايجابية في إبداع العاملين الأعمال المكلفين بها .
 ٢. ضرورة الوضع في الاعتبار أهمية مفهوم التمكين الوظيفي في المجال الرياضي والتركيز على تطبيقه داخل المؤسسات الرياضية لما له من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوي الفرد وبالتالي الارتقاء بالمؤسسة .
 ٣. إعطاء الفرصة من قبل القيادات للعاملين للتعبير عن أنفسهم بوضوح وصراحة ومراعاة العلاقات الإنسانية بينهم .
 ٤. إجراء دراسات مشابهة للتعرف على دور التمكين الوظيفي في تحسين العناصر الإدارية المختلفة بالمؤسسات الرياضية ومحاولة الاستفادة من أوجه القصور والوقوف عليها .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

١. أحمد محمد عبد الحكم (٢٠١٢) : تأثير برنامج مقترح للتنمية الإدارية على تحسين أداء الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا .
٢. أشرف عيد عبد العزيز (٢٠١٧) التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار بمراكز الشباب بمحافظة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية .
٣. حسن أحمد الطعاني ، عمر سلطان السويحي (٢٠١٣) : التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام ، دراسات العلوم التربوية ، المجلد ٤٠ ، ملحق ١ .
٤. حليلة عبد المؤمن ، يمنة قوفي (٢٠١٥) : إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي - دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين سام ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر .
٥. سامية عيد عبد الله (٢٠١٥) : دور التمكين الإداري للعاملين في المجال الرياضي لتحقيق أهداف القطاع الحكومي بجمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنين ، جامعة حلوان .
٦. سعد مرزوق العتيبي (٢٠٠٥) : جوهر تمكين العاملين - إطار مفاهيمي، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، الخبر ، ١٧ : ١٨ أبريل .
٧. سعيده تلخوخ (٢٠١٤) : التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة MGBROYAL (الرغبة) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومراس .
٨. سيد الهواري (٢٠٠٠) : الإدارة والأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
٩. شريف السيد يوسف (٢٠١٦) : تمكين العاملين وارتباطه بالتنظيم الإداري بوزارة الدولة لشئون الرياضة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .
١٠. صالح ناصر صالح (٢٠١٧) : نموذج مقترح لقياس أثر التمكين الإداري للعاملين على الإبداع التنظيمي - دراسة حالة علي الهيئة العامة للبيئة بدولة الكويت ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد الدراسات والبحوث البيئية ، جامعة عين شمس .

١١. عاطف عبد الرحمن سيد (٢٠٠٧) : الرقابة الإستراتيجية وواقع تطبيقها في قطاع التعليم قبل الجامعي ، بحث منشور، مجلة العلوم الرياضية ، بكلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا .
١٢. عبد الله فرغلي (٢٠٠٣) : منظومة مراكز الشباب التربوية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
١٣. قدري أحمد معراج (٢٠١٥) : أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناتراك بسكرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر .
١٤. كمال الدين عبد الرحمن درويش ، إسماعيل حامد عثمان (٢٠٠٣) : التنظيمات في المجال الرياضي ، دار السعادة للطباعة ، القاهرة .
١٥. محمد على خليفى (٢٠١٥) : الرضا الوظيفي وعلاقته بالتمكين المهني للعاملين بالشباب والرياضة بمحافظة القليوبية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بنها .
١٦. محمد فالح الجهني (٢٠١١) : تمكين مديري المدارس بالصلاحيات ، مزايا ومتطلبات ومزالق ، مجلة المعرفة ، العدد ١٩٢ ، ربيع الآخر ١٤٣٢ هـ .
١٧. يحيى سليم ملحم (٢٠٠٦) : التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية

١٨. Jandaphi, Cholamreza et al , (٢٠١٠) : An Examination of The Relationship between Empowerment and Organizational Commitment , The OnLine Journal, Academic Leadership, Vol.٨, Issye:١ .
١٩. Nassem Mohammed Aburuman (٢٠١٦) The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute , International Journal of Business and Social Science Vol. ٧, No. ١; January ٢٠١٦
٢٠. Yahia Mohamed El Geushy Adel Khalek (٢٠١١) : Administrative Empowerment of Sports for All Specialists , World Journal of Sport Sciences ٤ (٢): ١٣٣-١٣٨ ، ISSN ٢٠٧٨-٤٧٢٤

