

التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي

Administrative Empowerment and Achieving Institutional
Excellence for University Youth Welfare Agencies

دكتورة سحر فتحي عبد الحميد مصباح

مدرس بقسم تنظيم المجتمع

كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان

ملخص الدراسة

استهدفت الدراسة تحديد مستوى التمكين الإداري للعاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي، تحديد مستوى التميز المؤسسي بأجهزة رعاية الشباب الجامعي، تحديد العلاقة بين التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي، تحديد المعوقات التي تواجه إسهامات التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي، تحديد مقترحات تفعيل إسهامات التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي، التوصل إلى آليات مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل إسهامات التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي، وتنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة " العينة الميسرة للباحثة " للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان وعددهم (89) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي. وأن أكثر أبعاد التمكين الإداري ارتباطاً بتحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي تمثلت فيما يلي: الاتصال الفعال، يليه الإبداع، ثم التدريب، يليه التحفيز، وأخيراً تفويض السلطة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري - التميز المؤسسي - رعاية الشباب

Abstract

The study aimed to determine the level of administrative empowerment of workers in university youth care agencies, determine the level of institutional excellence in university youth care agencies, determine the relationship between administrative empowerment and achieving institutional excellence in university youth care agencies, identify the obstacles facing the contributions of administrative empowerment in achieving institutional excellence in university youth care agencies, Identifying proposals for activating the contributions of administrative empowerment in achieving institutional excellence for university youth care agencies, arriving at proposed mechanisms from the perspective of how society is organized to activate the contributions of administrative empowerment in achieving institutional excellence for university youth care agencies. This study belongs to descriptive studies, and the study relied on the use of a survey approach. The social sample was available in the "researcher-facilitated sample" for employees of the General Administration of Youth Welfare at Helwan University, numbering (89) individuals. The study found that there was a statistically significant direct relationship at a significant level (0.01) between administrative empowerment and achieving institutional excellence for university youth welfare agencies. The dimensions of administrative empowerment most closely linked to achieving institutional excellence in university youth care agencies are as follows: effective communication, followed by creativity, then training, followed by motivation, and finally delegation of authority.

Keywords:-Administrative empowerment - institutional excellence - youth care

أولاً: مدخل مشكلة الدراسة:

تعتبر التنمية من أهم القضايا التي تحظى باهتمام دول العالم سواء المقدمة أو النامية، ولم يعد النظر إليها اليوم علي أنها تعني النمو الاقتصادي وحده بل أخذ الاهتمام يتجه إلي محاولات التنمية البشرية. (فهيمى ، 2015، ص9)، وتحث الموارد البشرية المرتبة الأساسية في الاهتمام باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية وتجمع دول العالم المتقدمة والنامية علي إعداد برامج شاملة لهم مما يؤدي إلي تقدم كبير في تحقيق الرفاهية البشرية (السلمي، 1997، ص9)

ويعد الجانب الانساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً لأن الانسان هو المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول لذا كان الاهتمام به وادارته وتوجيهه وتحفيزه من أهم الأمور التي تكاد تفوق في أهميتها القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم (ملحم، وآخرون، 2009، ص27).

وتعتبر مرحلة الشباب من أهم الفترات في حياة الانسان حيث يتميز فيها بمجموعة من الخصائص من حيث التطلع إلى طموحات المستقبل، وأنها مرحلة التحمل والجد والجد والبناء والعمل والعطاء والنشاط والقوة وهذه الخصائص تجعلها من أهم الفترات وأخصبها وأكثرها مرونة للتجاوب مع المتغيرات المناخية والثقافية المتلاحقة التي يمر بها المجتمع الإنساني المعاصر (الحقباني ، 2010، ص.ص 13- 14)

وإذا كان للشباب أهميتهم البالغة عبر المراحل التاريخية وفي جميع الأمم إلا أن أهميتهم تزداد في البلدان النامية، وتزداد أهمية هذه الشريحة لأنها تتفق مع طبيعة هذه المجتمعات التي تسعى إلى تحقيق التنمية والتحديث فالشباب هم روح المبادرة والتجديد لأنهم أكثر شريحة إستجابة للتحويلات الإجتماعية التي يمر بها المجتمع(الساعاتي، 2002، ص6)

وتعتبر مرحلة الشباب بالجامعات بصفة خاصة من أهم المراحل التي يمر بها الفرد من خلال حياته ويكتسب منها مهاراته الإنسانية والاجتماعية والبدنية التي تساعده علي تدبير شئون حياته مع مراعاة قدراته واستعداداته والخبرات التي سيكتسبها من خلال علاقاته مع أقرانه وهذا ما أكدته دراسة (حجازي، 2017).

حيث تعد الجامعة من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعي المحيط بها، فهي من صنع المجتمع من ناحية ومن ناحية أخرى فهي أدواته في صنع قياداته الفنية والمهنية والفكرية والسياسية وتعد البرامج والأنشطة التي تقدمها الجامعة من خلال رعاية الشباب هي الآداة الفعالية في تحقيق ذلك وأكدت دراسة (أحمد، 2016) أن الأنشطة الفنية تأتي في الترتيب الأول من حيث إهتمام الشباب، ووضعت الدراسة مجموعة من المقترحات للتغلب على الصعوبات التي تواجه الشباب الجامعي ومنها وجود دليل واضح ومتاح للطلاب عن الأنشطة للتعرف عليها.

ونظراً لأن الشباب بصفة عامة والشباب الجامعي خاصة إحدى فئات المجتمع التي تشهد اهتماماً بالغاً على الصعيدين العالمي والمحلي، نظراً لما يمر به المجتمع من تحولات وتغيرات، هذه المرحلة تعد الماخ المناسب الذي تصاغ فيه الأفكار وتصنع فيه المفاهيم والقناعات (القحطاني، 2004، ص20).

مما يتطلب ضرورة الاهتمام بهم وتكاتف كافة الجهود لرعايتهم وتضمين أهداف أجهزة رعاية الشباب بالجامعات (تنشئة الشباب تنشئة اجتماعية كأفراد، وتنشئة الإحساس بمسئولية زيادة الإنتاج، وإشباع الحاجات الأساسية للشباب)، وأكدت دراسة (حجازي، 2017) على توسيع إختصاصات جهاز رعاية الشباب بالجامعة، مما يؤدي إلى بث الروح الجامعية السلمية بين الطلاب وتوثيق العلاقة بينهم وبين أساتذتهم وتوسيع قاعدة الممارسين بين الطلاب للأنشطة والهويات المتعددة وتيسير هذه الممارسة بتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية وتوسيع نطاق برامج رعاية الشباب لتشمل (برامج علاجية، وبرامج وقائية، وبرامج إنمائية)

وأشارت دراسة فناوي (2014) إلى أولويات برامج جهاز رعاية الجامعي والمعوقات التي تحد من قدرة جهاز رعاية الشباب وتوصلت لتحسين الميزانية المخصصة للأنشطة، وزيادة عدد الاخصائيين الاجتماعيين، وإصدار قوانين جديدة وتحقيق التعاون القيادة الجامعية بالجامعة بين مع الجامعات الأخرى. مما يحقق لها التميز

ونظراً لضرورة المنظمات والمؤسسات في حياة البشرية وتزايد أهميتها يوماً بعد يوم بحكم التغير وتعدد الحاجات الإنسانية وإرتقاتها وعائدها وأهدافها تجاه مقابلة الحاجات وتحقيق التنمية في البيئة والمجتمع (السروجي ، 2013 ، ص11). ونتيجة التغيرات والتطورات المتسارعة والمستمرة في المجالات المختلفة التي برزت ملامحها

في القرن الحادي والعشرين أوجدت حاجة ملحة للمؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص لضرورة مواكبتها وتضييق الفجوة والسعي نحو تحقيق التميز المؤسسي. (صالح، 2011، ص88)، ومن هنا يأتي دور الجامعة كمؤسسة تربية حيث تبدأ مسؤولية تنمية الوعي المعلوماتي للشباب الجامعي، وتنمية المعرفة من خلال البحث العلمي، فالجامعة ما هي إلا رسالة حضارية في الابتكار وتنمية المعرفة بشتى ألوانها (توفيق، 2011، ص133)

ولأن التميز المؤسسي يشتمل على كل معايير الأداء المتفوق، ويهدف إلى تحفيز الموظفين على تقديم مستوى عالٍ من الخدمات لتحقيق رضا العملاء وتلبية متطلباتهم، مما يؤدي إلى نتائج متميزة قد تفوق وتتجاوز التوقعات، ويلعب التميز المؤسسي دوراً كبيراً في تعزيز مكانة المؤسسة على المستوى المحلي، والإقليمي، والعالمى (عبد العزيز، 2022)،

ظهرت تنظيمات إقليمية ومحلية أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل التميز ووضع نماذج بمثابة دليل للمؤسسات لتحديد معايير التميز للآداء المؤسسى مثل معايير (مالكوم بالدريدج) (AQAQ)

وأنظمة الهيئة الوطنية للاعتماد بـفلسطين، ووكالة ضمان الجودة فى بريطانيا (QAA) ووكالة توكيد الجودة والاعتماد فى مصر، ونموذج المؤسسة الأوروبية للتميز (EFQM)، (جابر، 2015، ص3) (NQAAA)،

ويطلب تحقيق التميز المؤسسى بإدارات رعاية الشباب أحداث تغييرات جذرية فى المناخ التنظيمى السائد، وبناء ثقافة التميز المؤسسى التى تستدعى وجود هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع متطلبات الأداء المتميز والذي يعتمد بالدرجة الأولى بالبعد عن الروتين الوظيفى والتنوع وتشجيع الابداع التنظيمي والتجديد والتغيير فى أساليب العمل الإداري (Casta, 2012, p7256)

ولا يمكن تحقيق هذا التميز إلا من خلال التمكين الإدارى الذى يتضمن إتاحة الفرصة للعاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعى لزيادة قدراتهم الفردية والجماعية، وتوسيع نطاق تفويض السلطة واعطاء الافراد الحرية الادارية فى عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والاستفادة من المواهب والقدرات وتسخيرها فى خدمة العمل والتأكيد على أهمية العمل الجماعى دون تدخل مباشر من الادارة وتوفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنيًا (باقبصر، 2018، ص 14)

و إعطاء الموظف صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها، لذا ينظر إليه على أنه تحرير الانسان من القيود وإبداء الرأي في أمور تخص سياق سياسة الوظيفة وتشجيع الفرد وتحفزه على المبادرة وروح الابداع (ملحم، وآخرون، 2009، ص27).

و أشارت دراسة عبدالرحمن وآخرون (2016) أن التمكين الإداري ليس مفهوماً حديثاً يجب تطبيقه لمواكبة التطور بل هو ضرورة حتمية للحصول على أداء أفضل إن التمكين الإداري بأبعاده المتعددة يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم للعمل بكفاءة عالية ومن ثم تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المشروعات.

ويعتبر التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبناها الإدارات المعاصرة فهو قائم علي تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين ومنحهم حرية المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة والتحفيز ومنحهم حرية المشاركة (اندراس ، معاينة، 2008، ص75).

واستهدفت دراسة سالم (2016) التعرف على دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب وتوصلت الدراسة إلي أن تصورات العاملين في المجلس الأعلى للشباب نحو استراتيجية التمكين جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصوراتهم نحو مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية في المجلس الأعلى للشباب جاءت بدرجة مرتفعة

وأشارت دراسة (عبدالرحيم (2020) إلى أهمية التمكين الإداري كمدخل لزيادة كفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بجهاز رعاية الشباب الجامعي، وتوفير بيئة العمل التي تدعم تمكين الأخصائيين الاجتماعيين، وتحقيق العدالة التوزيعية، وتشجيع الأخصائيين الاجتماعيين على إنجاز العمل بكفاءة مما يزيد من قدراتهم ويدعم أجهزة رعاية الشباب الجامعي التي يعملون بها ويحقق لها التميز،

وتؤمن طريقة تنظيم المجتمع كإحدى طرق الخدمة الاجتماعية بالتغيير المقصود لتحسين أحوال المجتمعات ورفع المستوى الإجتماعي والاقتصادي فيها، وتساهم في أحداث التغيير وتوجيهه (حسانين، 1979، ص4).

وتؤكد طريقة تنظيم المجتمع على الاهتمام ببناء القدرات الابتكارية والابداعية للأخصائيين الاجتماعيين بمختلف مؤسسات الممارسة المهنية ومنها أجهزة رعاية الشباب الجامعي ولا يمكن تحقيق ذلك الا من خلال التمكين الإداري للعاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي واثاحة الفرصة لهم لإستخدام مهاراتهم وقدراتهم.

ومن هنا جاء دور تنظيم المجتمع لمساعدة أجهزة رعاية الشباب الجامعي والتنسيق فيما بينها مما يساعدها على انجاز مهامها ويحقق لها التميز داخلياً وخارجياً، من خلال اتاحة الفرصة للعمل الجماعي والتخلص من العمل الروتيني وقيود السلطة، وضرورة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وهذا ما أكدته دراسة كلا من ابراهيم (2014) و Zairi (2002).

ثانياً: المنطلقات النظرية:

- نظرية المنظمات:

المنظمات هي أنماط التفاعل حيث تنشأ بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أغراض معينة (عبدالعال، 1986، ص42)

وهي كيان اجتماعي، ينشأ بطريقة مقصوده، لتحقيق أهداف جماعية مشتركة، من خلال طابع بنائي، وممارسات إدارية (حجازي، 2006، ص5)

تقوم نظرية المنظمات على افتراض أساسي "أن المنظمات الخدمات الإجتماعية تعتمد على إستقبال المنح لتبقى على قيد الحياة، وتهدف المنظمات غير الربحية تقديم خدماتها إلى الفقراء والمحتاجين. (Donna Hardina, 2002.p18)

عناصر المنظمات

1- بناء إجتماعي: والبناء الإجتماعي يشير إلى أشكال نموذجيه ومنظمة من العلاقات الموجودة بين العاملين بأدارات رعاية الشباب الجامعي.

2- المشاركون: وتتمثل هذه الجماعات المشاركين في المنظمة وتتكون هذه الجماعات من أفراد ينضمون إليها بدوافع مختلفة ولهم إسهاماتهم في المنظمة ويمثلون قطاع عريض من الشباب الجامعي يحصلون على خدمات رعاية الشباب الجامعي.

3- الهدف: ويتضمن تقديم الخدمات المتكاملة للشباب الجامعي من (علمية -رياضية تثقيفية وترويحية) لإعدادهم في كافة الجوانب وبناء جيل قادر على تحمل المسؤولية. .

4- التكنولوجيا : المعلومات بطرق عمل الأشياء وتتضمن الإكتشافات والأدوات والوسائل التي تستخدمها أجهزة رعاية الشباب الجامعي وتتضمن مقدار واسع من معلومات المنظمة.

5- البيئة: حيث أن المنظمات توجد في بيئات طبيعية وتكنولوجية وثقافية وإجتماعية والتي يجب أن تتكيف معها، ولا توجد المنظمة في حالة إكتفاء ذاتي بل إن كل المنظمات تعتمد على أنواع العلاقات بالمنظمات الأخرى في النسق الأكبر) (عبدالقادر، 1998، ص ص 109:106).

تحديد مشكلة الدراسة:

من خلال الرجوع للآطار النظري ونتائج الدراسات السابقة والمنطلقات النظرية يمكن تحديد مشكلة الدراسة في تحديد مستوى التمكين الإداري للعاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي، وتحديد مستوى التميز المؤسسي بأجهزة رعاية الشباب الجامعي، وتحديد العلاقة بين التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي، والتوصل إلى آليات مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل إسهامات التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

- 1- يأتي الاهتمام بالشباب ورعايتهم في المرتبة الأولى للجامعة كمؤسسة تعليمية وتنقيفية لذا يجب الاهتمام بأجهزة رعاية الشباب حتى تمكنهم من الحصول على مختلف الخدمات التي تقدمها.
- 2- أن التمكين الإداري يتيح الفرصة للمسؤولين من ممارسة السلطة بديمقراطية وتخفيف التوتر الذي يشكله العمل الروتيني.
- 3- تسعى غالبية المؤسسات إلى تحقيق ميزة تنافسية من حيث الخدمات التي تقدمها ولن يحدث ذلك إلا من خلال بيئة ديمقراطية تمارس العمل في جو من الألفة والتفاهم وتشجع الإبتكار في العمل وتدعمه.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- 1- تحديد مستوى التمكين الإداري للعاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي.
- 2- تحديد مستوى التميز المؤسسي بأجهزة رعاية الشباب الجامعي.
- 3- تحديد العلاقة بين التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي.
- 4- تحديد المعوقات التي تواجه إسهامات التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي.

5- تحديد مقترحات تفعيل إسهامات التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي.

6- التوصل إلى آليات مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل إسهامات التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي.

خامساً: فروض الدراسة:

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في:

" توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي ":

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

1. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتحقيق التميز الإداري لأجهزة رعاية الشباب الجامعي.
2. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتحقيق التميز التنظيمي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي.
3. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتحقيق التميز التشريعي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي.
4. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتحقيق التميز الفردي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي.
5. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتحقيق التميز المالي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي.

سادساً: مفاهيم الدراسة:

أ- التمكين الإداري

التمكين لغة يعنى التقوية والتعزيز، وورد في معجم لسان العرب بلفظ المكنة أى المنزلة، والتمكين يعنى الاستطاعة على فعل شئء(ابن منظور، ج17، ص301) وهو اطلاق حرية المرؤوسين حيث يكمن جوهره فى قيام القيادات الادارية للمنظمة بأطلاق حرية التصرف للمرؤوسين من خلال منحهم السلطة والثقة الكافية لأداء مهامهم وواجباتهم وترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز وخلق مناخ تنظيمى مناسب لممارسة السلطة الممنوحة لهم وتحمل مسؤولية وظائفهم وقراراتهم.

(Robbnis,s,p261,(2020)

والتمكن يعنى إتاحة الموارد والامكانيات، والعملية التي يتم بمقتضاها توفير فرص أكبر للحصول على المعارف والمهارات والمعلومات اللازمة لإنجاز الأهداف، وتعزيز قدرة المنظمة على المساهمة الإيجابية في تحقيق رفاهية وتقديم المجتمع في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والادارية (عبدالمعظم وآخرد، 2022، ص15)

▪ التعريف الإجرائي للتمكين الإداري في هذه الدراسة:-

- يعنى إتاحة الفرصة للمسؤولين الإداريين برعاية الشباب من ممارسة الحياة الديمقراطية أثناء العمل.
- التركيز على الإبداع والابتكار واستخدام الأساليب الحديثة دون التقيد بروتين وإجراءات العمل الإداري.
- ترسيخ روح المسؤولية وتبنى مناخ تنظيمي إيجابي مناسب أثناء العمل.
- توفير الموارد والامكانيات البشرية والمادية والتنظيمية وإتاحتها باستمرار لتسهيل العمل الإداري.

▪ مبادئ التمكين الإداري: (التحرير، 2023)

- 1- تعليم العاملين: التعليم هو السر الأول من أسرار نجاح المنظمة، وينبغي على كل عامل أن يكون عالماً بمجال عمله، ويتضمن ذلك صناعة القرار والاتصالات الفعالة بين العاملين والإدارة.
- 2- تحفيز العاملين: يجب على المنظمة أن تضع خطط لتحفيز العاملين وإقناعه بأهمية التمكين الإداري والعمل به.
- 3- الأهداف الواضحة: وضوح الأهداف للعاملين لكي يتمكنوا من حصر قدراتهم الإبداعية والسعي لتحقيقها.
- 4- امتلاك الرغبة في التغيير: من عوامل نجاح المنظمة تبنى إدارة المنظمة الطرائق والأساليب الجديدة في العمل، وتشجيع الإدارة لكل ما هو جديد في المنظمة لتطويرها.

ب- التميز المؤسسي

هو الاستخدام المنظومي لمبادئ إدارة الجودة المتكاملة في المؤسسة ووظائفها الممكنة عن طريق الإدارة المرنة والفكر المرن.

وتستخدم لتحسين الأداء والانتاج، وتحقيق النجاح مع تحسين الانتاجية والكفاءة والفعالية والمرونة والقضاء على الفاقد.(النجار، 2014، ص27)

والتميز المؤسسى يعتمد بالدرجة الأولى على موارد الجامعة وعلى مواصفات الدخل والتي تشمل (حجم المساعدة المالية، كمية عطاء الخريجين، ومؤهلات الطلاب وهيئة التدريس وآراء كبار المسئولين الأكاديميين والمؤسسات الخارجية) (ألياس وآخر، 2006، ص52)

▪ التعريف الاجرائى للتميز المؤسسى فى هذه الدراسة:

- تطبيق مبادئ الجودة الشاملة فى العملية الادارية لرعاية الشباب.
- الادارة المرنة وتمكين العاملين من خلال اتاحة الفرصة لهم للتجديد والابتكار.
- التركيز على آراء الخريجين والمؤسسات الخارجية والرجوع والعمل على التحسين المستمر.

▪ أركان التميز المؤسسى (النجار، مرجع سبق ذكره، ص22):

1. القدرة على المنافسة الادارية والقضاء على الفاقد.
2. المنافسة بالجودة والتجويد وتحسين الانتاجية والمرونة.
3. المنافسة بخدمة المتعاملين.
4. المنافسة بالوقت والقائد المرن.
5. المنافسة بالانتاج كبير الحجم والموقع الجغرافى.
6. المنافسة بالاسواق الممتدة.

ج- رعاية الشباب الجامعى

رعاية الشباب هى جهود مهنية ذات أهداف وقائية وعلاجية وتنموية، تعتمد على خدمات وبرامج منظمات حكومية وأهلية ودولية تؤدى للشباب بغرض مساعدتهم كأفراد وجماعات داخل المجتمع لمواجهة مشكلاتهم وإشباع احتياجاتهم الضرورية، وتحقيق أقصى تكيف ممكن مع بيئاتهم الاجتماعية. (عبدالعال، 1434، ص44)

▪ التعريف الاجرائى لرعاية شباب الجامعة:-

- هى مؤسسات تعليمية ذات أهداف وقائية وعلاجية وتنموية.
- تقدم خدمات وبرامج تروحية وتعليمية وتنقيفية للشباب الجامعى.
- مؤسسة تعليمية تساهم فى اعداد الشباب الجامعى ومساعدتهم على اشباع احتياجاتهم ومواجهة مشكلاتهم بما يتلاءم مع امكانياتهم المتاحة من خلال تنمية قدراتهم المختلفة.

سابقاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

(1) منهجية الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التي يمكن من خلالها الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالاتها. لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد العلاقة بين التمكين الإداري (كمتغير مستقل) وتحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي (كمتغير تابع) وذلك من خلال الاستشهاد في هذا الوصف والتحليل بمعطيات الإطار النظري ونتائج الإطار الميداني للدراسة. واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة " العينة الميسرة للباحثة " للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان وعددهم (89) مفردة. وتم الاستعانة بمجموعات العمل الرسمية " Official WhatsApp Groups " وذلك لتحقيق التغطية التوزيعية في عملية جمع البيانات.

(2) مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني:

تمثلت الحدود المكانية للدراسة في الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان. وذلك للأسباب التالية:

- اهتمام الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان باكتشاف وتدعيم وتدقيق القدرات المعرفية والتنظيمية للعاملين وتمكنهم من تحقيق الميزات التنافسية للجامعات.
- اهتمام الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان بالعنصر البشري الذي يعتبر العمود الفقري للمنظمات وذلك لتحقيق الميزات التنافسية لها في المجتمع.
- اهتمام الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان بتطوير برامج وخطط مستمرة لتحقيق الجودة الشاملة.
- اهتمام الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان بتحقيق التمكين الإداري للعاملين من خلال تفويض السلطات والصلاحيات، والتدريب المستمر، وتوفير نظم الاتصال الفعال، والتحفيز المادي والمعنوي، وتنمية روح الإبداع والابتكار.

- اهتمام الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان بتحقيق التميز المؤسسي وتنمية القدرات التنافسية المؤسسية من خلال التميز الإداري، والتميز التنظيمي، والتميز التشريعي، والتميز الفردي، والتميز المالي.

(ب) المجال البشري:

تمثلت الحدود البشرية للدراسة في العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان، وذلك كما يلي:

جدول رقم (1) يوضح توزيع المجال البشري للدراسة

العدد الكلي	العدد المستجيب	عينة الصدق والثبات	العدد غير المستجيب
130	89	10	31

(ج) المجال الزمني:

تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في فترة جمع البيانات من الميدان والتي بدأت 2023/8/5م إلى 2023/9/7م.

(3) متغيرات الدراسة ومصادرها:

عدد العبارات	المتغير التابع " التميز المؤسسي "	عدد العبارات	المتغير المستقل " التمكين الإداري "
6	التميز الإداري	5	تفويض السلطة
6	التميز التنظيمي	5	التدريب
5	التميز التشريعي	5	الاتصال الفعال
5	التميز الفردي	5	التحفيز
6	التميز المالي	5	الإبداع

وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في: الرجوع إلى الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية.

(4) أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استبيان للعاملين حول التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي:

- قامت الباحثة بتصميم استبيان إلكتروني للعاملين باستخدام Google Drive Models حول التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي في ضوء الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية. وذلك باستخدام الرابط الإلكتروني التالي:

<https://2u.pw/FrNrvOA>

- اشتمل استبيان العاملين على صحيفة البيانات الأولية التالية: (النوع، والسن، والمؤهل العلمي، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة).
 - اشتمل استبيان العاملين على الأبعاد التالية: أبعاد التمكين الإداري للعاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي، وأبعاد التميز المؤسسي بأجهزة رعاية الشباب الجامعي، والمعوقات التي تواجه إسهامات التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي، ومقترحات تفعيل إسهامات التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي.
 - اعتمد استبيان العاملين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة).
 - للتحقق من صدق المحتوى " الصدق المنطقي " لاستبيان العاملين قامت الباحثة بالإطلاع على الأدبيات والأطر النظرية والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة. ثم تحليلها وذلك للوصول إلي الأبعاد المختلفة والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بالمشكلة البحثية وذلك لتحديد أبعاد التمكين الإداري، وتحديد أبعاد التميز المؤسسي.
 - تم حساب ثبات استمارة استبيان العاملين باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة استبيان العاملين، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (10) مفردات من العاملين (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وبلغ معامل الثبات (0.957) وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.
 - كما أجرت الباحثة ثبات إحصائي لاستمارة استبيان العاملين باستخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وذلك لعينة قوامها (10) مفردات من العاملين (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي الأداة (0.923)، كما بلغت قيمة معامل الثبات (0.960)، وتبين أن معاملات الثبات للأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.
- (5) تحديد مستوى التمكين الإداري/ التميز المؤسسي بأجهزة رعاية الشباب الجامعي:

يمكن تحديد مستوى التمكين الإداري/ التميز المؤسسي بأجهزة رعاية الشباب الجامعي باستخدام المتوسط الحسابي، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3 - 1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح (2/3 = 0.67) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (2) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.68 إلى 2.34
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3

(6) أساليب التحليل الإحصائي:

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

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف العاملين مجتمع الدراسة:

جدول رقم (3) يوضح وصف العاملين مجتمع الدراسة (ن=89)

م	المتغيرات الكمية	س	σ	م	النوع	ك	%
1	السن	40	8	1	ذكر	42	47.2
2	عدد سنوات الخبرة	13	6	2	أنثى	47	52.8
					المجموع	89	100
م	المؤهل العلمي	ك	%	م	الوظيفة	ك	%
1	مؤهل عالي	61	68.5	1	مدير إدارة	12	13.5
2	دبلوم دراسات عليا	8	9	2	رئيس قسم	9	10.1

م	المتغيرات الكمية	س	σ	م	النوع	ك	%
3	ماجستير	6	6.7	3	أخصائي اجتماعي	39	43.8
4	دكتوراة	14	15.7	4	أخصائي رياضي	7	7.9
				5	مسئول نشاط	8	9
				6	إداري	14	15.7
	المجموع	89	100		المجموع	89	100

يوضح الجدول السابق أن:

-أكبر نسبة من العاملين إناث بنسبة (52.8%)، بينما الذكور بنسبة (47.2%)، مما يدل على حدوث التوازن النسبي بين الإناث والذكور في العمل بأجهزة رعاية الشباب الجامعي نظراً لتكامل أدوار كلاهما جمباً إلى جنب وتنوع الأنشطة التي تتفق مع طبيعة كلا منهما.

-متوسط سن العاملين (40) سنة، وانحراف معياري (8) سنوات تقريباً، مما يعكس الخبرات المتراكمة لفريق العمل والقدرة على إدارة الموارد البشرية مما يمكن من التغلب على المشكلات الطارئة واستثمار مهاراتهم في تطوير العمل الإداري ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي.

-متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (13) سنة، وانحراف معياري (6) سنوات تقريباً، مما يدل على تراكم الخبرات لديهم الذي يساهم بدوره في قدرتهم على التمكين ادارياً والبعد عن العمل الروتيني والميل إلى التجديد والابداع والابتكار، والتغلب على مشكلات العمل.

-أكبر نسبة من العاملين حاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (68.5%)، يليه الحاصلين علي دكتوراة بنسبة (15.7%)، ثم الحاصلين علي دبلوم دراسات عليا بنسبة (9%)، وأخيراً الحاصلين علي ماجستير بنسبة (6.7%)، مما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لديهم وتوسع الآفاق والقدرة على استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في العمل الإداري والمشاركة في اتخاذ القرارات وأن نسبة كبيرة منهم حاصلين على مؤهل دكتوراة وماجستير ومراعاة الدرجات العلمية في العينات مما يدل على اهتمامهم بالاعداد المهني المتميز لفريق العمل وتشجيع التميز الفردي والذي ينعكس بدوره على تميز أجهزة رعاية الشباب الجامعي.

-أكبر نسبة من العاملين وظيفتهم أخصائي اجتماعي بنسبة (43.8%)، يليه إداري بنسبة (15.7%)، ثم مدير إدارة بنسبة (13.5%)، يليه رئيس قسم بنسبة (10.1%)، ثم مسئول نشاط بنسبة (9%)، وأخيراً أخصائي رياضي بنسبة (7.9%)، مما يدل على زيادة أعداد الأخصائيين الاجتماعيين الذين يقومون بدور كبير في توجيه العمل والتنسيق بين فريق العمل، وتسهيل التواصل والاتصالات بين كافة المستويات الإدارية.

المحور الثاني: أبعاد التمكين الإداري للعاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي:
(1) تفويض السلطة:

جدول رقم (4) يوضح تفويض السلطة (ن=89)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارة	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	0.68	2.47	10.1	9	32.6	29	57.3	51	أشارك في اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة رعاية الشباب	1
2	0.64	2.48	7.9	7	36	32	56.2	50	تتيح أجهزة رعاية الشباب الفرصة للعاملين من ذوي الخبرة والمهارة لأداء مهامهم	2
1	0.64	2.49	7.9	7	34.8	31	57.3	51	الديمقراطية من قبل المديرين في ممارسة أدوارهم القيادية	3
5	0.6	2.4	5.6	5	48.3	43	46.1	41	تناسب المسئوليات مع السلطة المفوضة للعاملين برعاية الشباب الجامعي	4
3	0.66	2.47	9	8	34.8	31	56.2	50	تهتم الإدارة بتوفير المعلومات والبيانات المرتبطة بأجهزة رعاية الشباب	5
مستوى مرتفع	0.48	2.47	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الإداري للعاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.47)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الديمقراطية من قبل المديرين في ممارسة أدوارهم القيادية بمتوسط حسابي (2.49)، يليه الترتيب الثاني تتيح أجهزة رعاية الشباب الفرصة للعاملين من ذوي الخبرة والمهارة لأداء مهامهم بمتوسط حسابي (2.48)، ثم الترتيب الثالث تهتم الإدارة بتوفير المعلومات والبيانات المرتبطة بأجهزة رعاية الشباب بمتوسط حسابي (2.47)، وأخيراً الترتيب الخامس تتناسب المسئوليات مع السلطة المفوضة للعاملين برعاية الشباب الجامعي بمتوسط حسابي (2.4)، مما يدل على استجابة الجهاز

الإداري ورغبتهم في تحسين خدمات أجهزة رعاية الشباب الجامعي ، وتلك المؤشرات تساهم في تحقيق البعد الذاتي للتميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي ، ويتفق مع مبادئ التمكين الإداري ومنها تعليم العاملين والتعليم من أهم أسرار نجاح المنظمة وصناعة القرارات والاتصالات الفعالة بين العاملين والإدارة، وتحفيز العاملين من خلال وضع خطط لتحفيز العاملين واقتناعهم بأهمية التمكين الإداري والعمل به ويتفق ذلك مع نتائج دراسة ربيع (2023) حيث أكدت على دور التمكين الإداري في رفع كفاءة المنظمة وتوصلت لمجموعة من الآليات لتفعيل التمكين الإداري بأجهزة الجامعة.

(2) التدريب:

جدول رقم (5) يوضح التدريب (ن=89)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.7	2.42	12.4	11	33.7	30	53.9	48	تتيح الإدارة خطط واضحة لتدريب العاملين بمختلف أقسام رعاية الشباب	1
4	0.72	2.34	14.6	13	37.1	33	48.3	43	أحصل على دورات تدريبية مرتبطة بكل ما هو جديد بمجال رعاية الشباب الجامعي	2
5	0.69	2.33	12.4	11	42.7	38	44.9	40	تقاس الاحتياجات التدريبية للعاملين بجهاز رعاية الشباب وتطور باستمرار	3
1	0.69	2.51	11.2	10	27	24	61.8	55	تساهم الدورات التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين برعاية الشباب الجامعي	4
3	0.68	2.39	11.2	10	38.2	34	50.6	45	يتم تعميم نتائج تفويم الدورات التدريبية وأخذها في الاعتبار في خطط التطوير مستقبلاً	5
مستوى مرتفع	0.6	2.4							البعد ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري للعاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.4)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تساهم الدورات التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين برعاية الشباب الجامعي بمتوسط حسابي (2.51)، يليه الترتيب الثاني تتيح الإدارة خطط واضحة لتدريب العاملين بمختلف أقسام رعاية الشباب بمتوسط حسابي (2.42)، ثم الترتيب الثالث يتم تعميم نتائج تقييم الدورات التدريبية وأخذها في الاعتبار في خطط التطوير مستقبلاً بمتوسط حسابي (2.39)، وأخيراً الترتيب الخامس تقاس الاحتياجات التدريبية للعاملين بجهاز رعاية الشباب وتطور باستمرار بمتوسط حسابي (2.33)، وذلك نظراً لإهتمام أجهزة رعاية الشباب الجامعي بتحسين مستوى الأداء من خلال خطة تدريبية فعالة لتحسين الأداء الوظيفي للجهاز الإداري وينفق ذلك مع نتائج دراسة مفرج (2023) والتي أكدت على أهمية التدريب الفعال ودوره في تحسين أداء العاملين بالمنظمة وصقل خبراتهم وتوصلت لمقترحات للتغلب على الصعوبات التي تواجه التدريب الفعال.

(3) الاتصال الفعال:

جدول رقم (6) يوضح الاتصال الفعال (ن=89)

م	العبارات	الاستجابات								
		نعم		إلى حد ما		لا				
		%	ك	%	ك	%	ك			
1	توجد قنوات اتصال فعالة بين المديرين والعاملين بالمستويات الوظيفية بالإدارة المركزية لرعاية شباب الجامعة	55	61.8	31	34.8	3	3.4	2.58	0.56	2
2	يتيح التمكين الإداري سرعة الاستجابة للمشكلات الطارئة التي تواجه العمل واتخاذ القرارات العاجلة من خلال وسائل اتصال فعالة	50	56.2	35	39.3	4	4.5	2.52	0.59	4

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
3	0.57	2.53	3.4	3	40.4	36	56.2	50	يتم تبادل الآراء ووجهات النظر باستمرار على مختلف المستويات الإدارية لتنفيذ المهام المطلوبة	3
5	0.59	2.48	4.5	4	42.7	38	52.8	47	سهولة التواصل مع المستويات الإدارية العليا لتلقى التعليمات باستمرار	4
1	0.6	2.61	5.6	5	28.1	25	66.3	59	المرونة في اتخاذ القرارات الطارئة من قبل العاملين برعاية الشباب الجامعي	5
مستوى مرتفع	0.46	2.54	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الاتصال الفعال كأحد أبعاد التمكين الإداري للعاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.54)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول المرونة في اتخاذ القرارات الطارئة من قبل العاملين برعاية الشباب الجامعي بمتوسط حسابي (2.61)، يليه الترتيب الثاني توجد قنوات اتصال فعالة بين المديرين والعاملين بالمستويات الوظيفية بالإدارة المركزية لرعاية شباب الجامعة بمتوسط حسابي (2.58)، ثم الترتيب الثالث يتم تبادل الآراء ووجهات النظر باستمرار على مختلف المستويات الإدارية لتنفيذ المهام المطلوبة بمتوسط حسابي (2.53)، وأخيراً الترتيب الخامس سهولة التواصل مع المستويات الإدارية العليا لتلقى التعليمات باستمرار بمتوسط حسابي (2.48) وقد يرجع ذلك إلى سعى أجهزة رعاية الشباب لفتح قنوات اتصال فعالة بين العاملين و إتاحة الفرصة للتفاعل المثمر مما ينعكس بدوره على تميز المؤسسة ويتفق ذلك مع البعد التنظيمي للتميز المؤسسي والذي بدوره يسعى لفتح قنوات اتصال فعالة والتنسيق بين فريق العمل، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة إبراهيم (2023) حيث توصلت الى أن الإدارة الفعالة لديها مرونة عالية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الطارئة أثناء العمل ولا يتم ذلك إلا من خلال قنوات اتصال فعالة على كافة المستويات الإدارية.

(4) التحفيز:

جدول رقم (7) يوضح التحفيز (ن=89)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.68	2.46	10.1	9	33.7	30	56.2	50	أشارك في اتخاذ القرارات المرتبطة بخطط العمل بأجهزة رعاية الشباب	1
4	0.74	2.25	18	16	39.3	35	42.7	38	يوجد عدالة في توزيع الترقيات على العاملين حسب الكفاءة	2
3	0.74	2.33	15.7	14	36	32	48.3	43	أحصل على التدعيم المعنوي والتشجيع عندما أقوم بإنجاز في عملي	3
5	0.73	2.21	18	16	42.7	38	39.3	35	يوجد عدالة في توزيع العائد المادي والمكافآت بين العاملين بأجهزة رعاية الشباب	4
2	0.65	2.39	9	8	42.7	38	48.3	43	تتيح إدارة رعاية الشباب الفرصة للعاملين لاستخدام مهاراتهم وقدراتهم بما تقتضيه طبيعة العمل	5
مستوى متوسط	0.57	2.33	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التحفيز كأحد أبعاد التمكين الإداري للعاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.33)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أشارك في اتخاذ القرارات المرتبطة بخطط العمل بأجهزة رعاية الشباب بمتوسط حسابي (2.46)، يليه الترتيب الثاني تتيح إدارة رعاية الشباب الفرصة للعاملين لاستخدام مهاراتهم وقدراتهم بما تقتضيه طبيعة العمل بمتوسط حسابي (2.39)، ثم الترتيب الثالث أحصل على التدعيم المعنوي والتشجيع عندما أقوم

بإنجاز في عملي بمتوسط حسابي (2.33)، وأخيراً الترتيب الخامس يوجد عدالة في توزيع العائد المادي والمكافئات بين العاملين بأجهزة رعاية الشباب بمتوسط حسابي (2.21)، بينما مستوى البعد المرتبط بالتحفيز جاء بمستوى متوسط وقد يرجع ذلك إلى نقص الميزانيات الخاصة بالإنفاق على برامج وأنشطة رعاية الشباب الجامعي وبصفة خاصة المرتبطة بتحفيز العاملين وتقديم المنح والمكافئات لهم فيما يرتبط بالإنجاز والابتكار الذاتي، ويمكن تحقيق ذلك المؤشر من خلال التميز المالي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي وتوفير موارد مالية فعالة يمكن من خلالها الانفاق على أنشطة رعاية الشباب الجامعي، وتوفير المنح والمكافئات المادية والمعنوية للمتميزين مما يحفزهم على الإنجاز واستخدام طاقاتهم بفاعلية.

(5) الإبداع:

جدول رقم (8) يوضح الإبداع (ن=89)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		لا		ك	ك			
		%	ك	%	ك					
1	تدعم إدارة رعاية الشباب الأفكار الحديثة	59	66.3	28	31.5	2	2.2	2.64	0.53	1
2	تشجع الإدارة الموهوبين وتسخر مهاراتهم في تحسين أنشطة رعاية الشباب الجامعي	56	62.9	30	33.7	3	3.4	2.6	0.56	2
3	يستخدم العاملين برعاية الشباب الوسائل التكنولوجية الحديثة لتيسير تقديم خدماتهم للشباب الجامعي	51	57.3	34	38.2	4	4.5	2.53	0.59	4
4	أستخدم الأساليب الحديثة في التعامل مع فريق العمل بالإدارة	53	59.6	33	37.1	3	3.4	2.56	0.56	3
5	يحصل الموهوبين في العمل على أجهزة رعاية الشباب على المكافئات المادية والجوائز	49	55.1	33	37.1	7	7.9	2.47	0.64	5
	البعد ككل							2.56	0.46	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الإبداع كأحد أبعاد التمكين الإداري للعاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.56)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تدعم إدارة رعاية الشباب الأفكار الحديثة بمتوسط حسابي (2.64)، يليه الترتيب الثاني تشجع الإدارة الموهوبين وتسخر مهاراتهم في تحسين أنشطة رعاية الشباب الجامعي بمتوسط حسابي (2.6)، ثم الترتيب الثالث أستخدم الأساليب الحديثة في التعامل مع فريق العمل بالإدارة بمتوسط حسابي (2.56)، وأخيراً الترتيب الخامس يحصل الموهوبين في العمل على أجهزة رعاية الشباب على المكافآت المادية والجوائز بمتوسط حسابي (2.47)، ويرجع ذلك إلى فعالية الإدارة الرشيدة بأجهزة رعاية الشباب الجامعي ووضع خطط فعالة لتدريبهم واستخدام الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية ويتفق ذلك مع الإطار النظري للبحث ومؤشرات التمكين الإداري الفعال، ويرتبط الإبداع بالتحفيز فكلما كان هناك تحفيز للعاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي كلما أدى ذلك إلى إطلاق مواهبهم واستخدام مهاراتهم الإبداعية، ويتفق ذلك مع دراسة (عبدالعزیز، 2023) والتي توصلت إلى تحديد مستوى القدرات الابتكارية للعاملين بأجهزة الشباب الجامعي والتي جاءت بمستوى مرتفع، ومؤشرات تحقيق جودة الأداء المهني وتوصلت لمجموعة من الآليات للتغلب على معوقات تحقيق التميز المؤسسي بأجهزة رعاية الشباب الجامعي ومنها التطوير المستمر وبناء الشراكات مع أجهزة رعاية الشباب والاستعانة بالخبراء والمتخصصين في وضع الخطط .

▪ مستوى التمكين الإداري للعاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي ككل:

جدول رقم (9) يوضح مستوى التمكين الإداري للعاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي

ككل (ن=89)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تفويض السلطة	2.47	0.48	مرتفع	3
2	التدريب	2.4	0.6	مرتفع	4
3	الاتصال الفعال	2.54	0.46	مرتفع	2
4	التحفيز	2.33	0.57	متوسط	5
5	الإبداع	2.56	0.46	مرتفع	1
	أبعاد التمكين الإداري ككل	2.46	0.41	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التمكين الإداري للعاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.46)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الإبداع بمتوسط حسابي (2.56)، يليه الترتيب الثاني الاتصال الفعال بمتوسط حسابي (2.54)، ثم الترتيب الثالث تفويض السلطة بمتوسط حسابي (2.47)، وأخيراً الترتيب الخامس التحفيز بمتوسط حسابي (2.33)، مما يدل على فعالية إدارات رعاية الشباب الجامعي وسعيها للتطوير المستمر واستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة والقيادة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وتدريب العاملين وصقل مواهبهم والعدالة في توزيع الأدوار والمسئوليات تبعاً للمهارة والتخصص الدقيق مما ينعكس بدوره على أجهزة رعاية الشباب الجامعي، وقد يرجع ذلك أيضاً إلى ارتفاع معدل سنوات الخبرة للعاملين وقدراتهم على استخدام مهاراتهم والمرونه في العمل.

المحور الثالث: أبعاد التميز المؤسسي بأجهزة رعاية الشباب الجامعي:

(1) التميز الإداري:

جدول رقم (10) يوضح التميز الإداري (ن=89)

الترتيب	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	0.55	2.37	3.4	3	56.2	50	40.4	36	تتوافر البنية المؤسسية الملائمة لممارسة أنشطة رعاية الشباب الجامعي	1
6	0.62	2.28	9	8	53.9	48	37.1	33	تتوافر الأجهزة الحديثة للتدريب على الأنشطة المختلفة لرعاية الشباب	2
3	0.59	2.38	5.6	5	50.6	45	43.8	39	يتيح جهاز رعاية الشباب الجامعي ميزة تنافسية مع الأجهزة الأخرى	3
5	0.71	2.3	14.6	13	40.4	36	44.9	40	يتوافر عدد كافٍ من الموظفين ومسئولي الأنشطة بالإدارات المختلفة لرعاية الشباب	4
2	0.62	2.4	6.7	6	46.1	41	47.2	42	التعرف على التغذية العكسية المرتبطة بأنشطة رعاية الشباب الجامعي سواء من الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس	5
1	0.67	2.42	10.1	9	38.2	34	51.7	46	تتيح الإدارات المختلفة بأجهزة رعاية الشباب دورات تدريبية باستمرار لتنمية مهارات العاملين	6
مستوى مرتفع	0.48	2.36							البعد ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التميز الإداري بأجهزة رعاية الشباب الجامعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.36)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتيح الإدارات المختلفة بأجهزة رعاية الشباب دورات تدريبية باستمرار لتنمية مهارات العاملين بمتوسط حسابي (2.42)، يليه الترتيب الثاني التعرف على التغذية العكسية المرتبطة بأنشطة رعاية الشباب الجامعي سواء من الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي (2.4)، ثم الترتيب الثالث يتيح جهاز رعاية الشباب الجامعي ميزة تنافسية مع الأجهزة الأخرى بمتوسط حسابي (2.38)، وأخيراً الترتيب السادس تتوافر الأجهزة الحديثة للتدريب على الأنشطة المختلفة لرعاية الشباب بمتوسط حسابي (2.28)، ويرتبط ذلك بمؤشر تفويض السلطة حيث أنه كلما كان هناك مشاركة من قبل المسؤولين والعاملين في اتخاذ القرارات ومرونة من قبل متخذي القرارات واعطاء العاملين التعليمات وترك تفاصيل العمل لهم أثناء التنفيذ كلما أدى لسرعة انجاز المهام بفاعلية أكثر، وأكدت دراسة علي (2011). على مجموعة من آليات وتكتيكات طريقة تنظيم المجتمع لتدعيم أجهزة رعاية الشباب إدارياً وازالة العقبات التي تحد من تقديم خدماتها من خلال الدورات التدريبية واستخدام الأساليب الحديثة.

(2) التميز التنظيمي:

جدول رقم (11) يوضح التميز التنظيمي (ن=89)

م	العبارات	الاستجابات					
		نعم		إلى حد ما		لا	
		ك	%	ك	%	ك	%
1	توضع مؤشرات عامة للعمل وترك تفاصيله للعاملين بأجهزة رعاية الشباب	48	53.9	35	39.3	6	6.7
2	المرونة في وضع الخطط المرتبطة برعاية الشباب الجامعي	49	55.1	35	39.3	5	5.6
3	الاستعانة بالخبراء لوضع الخطط المرتبطة بالعمل كل حسب تخصصه	47	52.8	34	38.2	8	9
4	الديمقراطية في اتخاذ القرارات على كافة المستويات الإدارية	43	48.3	40	44.9	6	6.7
5	تعتمد إدارة رعاية الشباب الجامعي على العمل الفرقي	62	69.7	23	25.8	4	4.5
6	التعاون والتنسيق بين العاملين بمختلف الأقسام وإدارة رعاية الشباب بالجامعة	57	64	28	31.5	4	4.5
	البعد ككل						
	مستوى مرتفع						
	0.5	2.51					

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التميز التنظيمي بأجهزة رعاية الشباب الجامعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.51)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تعتمد إدارة رعاية الشباب الجامعي على العمل الفريقي بمتوسط حسابي (2.65)، يليه الترتيب الثاني التعاون والتنسيق بين العاملين بمختلف الأقسام وإدارة رعاية الشباب بالجامعة بمتوسط حسابي (2.6)، ثم الترتيب الثالث المرونة في وضع الخطط المرتبطة برعاية الشباب الجامعي بمتوسط حسابي (2.49) وكلما زادت المرونة في العمل كلما أدى ذلك إلى فتح قنوات اتصال فعالة وتحسين العلاقات داخل أجهزة رعاية الشباب، وأخيراً الترتيب السادس الديمقراطية في اتخاذ القرارات على كافة المستويات الإدارية بمتوسط حسابي (2.42) وقد يرجع ذلك إلى قصور القيادات الإدارية في وضع صف ثانٍ من القيادات، وهذا ما أكدته دراسة إبراهيم (2023) أن القيادات الإشرافية الناجحة هي التي تنسق بين جهود المرعوسين وتحثهم على العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم وتدفعهم إليه وتضع الخطط بمرونة عالية مما يتيح سهولة التغلب على المشكلات الطارئة.

(3) التميز التشريعي:

جدول رقم (12) يوضح التميز التشريعي (ن=89)

م	العبارات	الاستجابات								
		نعم		لا		إلى حد ما				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	الوائح والقوانين المرتبطة برعاية الشباب واضحة	49	55.1	38	42.7	2	2.2	2.53	0.55	3
2	الاحتفاظ بحقوق الملكية للاختراعات الحديثة للموهوبين من الطلاب	58	65.2	29	32.6	2	2.2	2.63	0.53	2
3	الجزاءات والمنح المرتبطة بممارسة أنشطة رعاية الشباب معلنة للجميع	44	49.4	37	41.6	8	9	2.4	0.65	5
4	تسعى الإدارة إلى تبسيط الإجراءات المرتبطة بخدمات أجهزة رعاية الشباب	48	53.9	38	42.7	3	3.4	2.51	0.57	4
5	تحتفظ الإدارة بسرية البيانات والمعلومات المرتبطة بخطط رعاية الشباب لتحقيق لها الميزة التنافسية مع الأجهزة الأخرى	60	67.4	26	29.2	3	3.4	2.64	0.55	1
	البعد ككل							2.54	0.42	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التميز التشريعي بأجهزة رعاية الشباب الجامعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.54)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تحتفظ الإدارة بسرية البيانات والمعلومات المرتبطة بخطط رعاية الشباب لتحقيق لها الميزة التنافسية مع الأجهزة الأخرى بمتوسط حسابي (2.64)، يليه الترتيب الثاني الاحتفاظ بحقوق الملكية للاختراعات الحديثة للموهوبين من الطلاب بمتوسط حسابي (2.63)، ثم الترتيب الثالث اللوائح والقوانين المرتبطة برعاية الشباب واضحة بمتوسط حسابي (2.53)، وأخيراً الترتيب الخامس الجزاءات والمنح المرتبطة بممارسة أنشطة رعاية الشباب معلنة للجميع بمتوسط حسابي (2.4)، وتوافر البعد التشريعي يتيح سهولة التعامل بأمان ويحفظ حقوق العاملين داخل الإدارة نظراً لوضوح الحقوق والواجبات والجزاءات المفروضة مما يسهل العمل ويحسن العلاقات بين الرءساء والمرعوسين.

(4) التميز الفردي:

جدول رقم (13) يوضح التميز الفردي (ن=89)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		نعم		إلى حد ما		لا					
		ك	%	ك	%	ك	%				
1	استخدم أساليب حديثة في القيادة وإدارة الموارد البشرية بأجهزة رعاية الشباب	57	64	27	30.3	5	5.6	2.58	0.6	2	
2	تحفيز الإدارة للعاملين والشاء على الأفكار الجديدة	56	62.9	31	34.8	2	2.2	2.61	0.54	1	
3	المرونة في تنفيذ الأوامر المرتبطة بالعمل من خلال وضع رؤية عامة عما يحدث في العمل وترك تفاصيله للعاملين عليه	48	53.9	39	43.8	2	2.2	2.52	0.55	4	
4	تمنح أجهزة رعاية الشباب مكافآت مادية ومعنوية للمتميزين من الجهاز الإداري	53	59.6	29	32.6	7	7.9	2.52	0.64	5	
5	المتابعة المستمرة لمستوى أداء العاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي من خلال مؤشرات موضوعية لقياس معدلات الأداء	54	60.7	30	33.7	5	5.6	2.55	0.6	3	
البعد ككل								2.56	0.48	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التميز الفردي بأجهزة رعاية الشباب الجامعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.56)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تحفيز الإدارة للعاملين والثاء على الأفكار الجديدة بمتوسط حسابي (2.61)، يليه الترتيب الثاني استخدم أساليب حديثة في القيادة وإدارة الموارد البشرية بأجهزة رعاية الشباب بمتوسط حسابي (2.58)، ثم الترتيب الثالث المتابعة المستمرة لمستوى أداء العاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي من خلال مؤشرات موضوعية لقياس معدلات الأداء بمتوسط حسابي (2.55)، وأخيراً الترتيب الخامس تمنح أجهزة رعاية الشباب مكافآت مادية ومعنوية للمتميزين من الجهاز الإداري بمتوسط حسابي (2.52)، ويرتبط ذلك بنظام تفويض السلطة داخل المنظمة من خلال سعيها لوضع صف ثانٍ من القيادات مما يدفعهم للإنجاز واستخدام مهاراتهم وخبراتهم ويحقق التميز الفردي للعاملين داخل المنظمة، وهذا ما أشارت إليه دراسة أبونازل (2023) إلى سعي أجهزة رعاية الشباب الجامعي لتحقيق التميز المؤسسي والتوصل لمجموعه من الآليات منها التركيز على دور فريق العمل و تدعيمه واستخدام الاساليب الحديثة في التدريب وإدارة الموارد البشرية.

(5) التميز المالي:

جدول رقم (14) يوضح التميز المال(89)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م	
			لا		إلى حد ما		نعم				
			%	ك	%	ك	%	ك			
6	0.64	2.33	9	8	49.4	44	41.6	37	تتوافر الموارد المالية الكافية للإيفاق على برامج ومشروعات رعاية الشباب الجامعي	1	
5	0.57	2.38	4.5	4	52.8	47	42.7	38	تنفق الميزانية الخاصة بأجهزة رعاية الشباب الجامعي في البنود المحددة مسبقاً	2	
3	0.57	2.49	3.4	3	43.8	39	52.8	47	الاعتماد على الأجهزة التكنولوجية الحديثة للإعلان عن أنشطة رعاية الشباب	3	
1	0.53	2.63	2.2	2	32.6	29	65.2	58	مجانية مشاركة الشباب في الأنشطة المختلفة لرعاية الشباب	4	
4	0.59	2.47	4.5	4	43.8	39	51.7	46	الإشتراك مع المركز الخارجية لتعظيم فرص التدريب للطلاب الموهوبين	5	
2	0.56	2.55	3.4	3	38.2	34	58.4	52	منح مكافآت مادية للمتميزين في الأنشطة المختلفة	6	
مستوى مرتفع	0.41	2.48								البعد ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التميز المالي بأجهزة رعاية الشباب الجامعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.48)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول مجانية مشاركة الشباب في الأنشطة المختلفة لرعاية الشباب بمتوسط حسابي (2.63)، يليه الترتيب الثاني منح مكافآت مادية للمتميزين في الأنشطة المختلفة بمتوسط حسابي (2.55)، ثم الترتيب الثالث الاعتماد على الأجهزة التكنولوجية الحديثة للإعلان عن أنشطة رعاية الشباب بمتوسط حسابي (2.49)، وأخيراً الترتيب السادس تتوافر الموارد المالية الكافية للإنفاق على برامج ومشروعات رعاية الشباب الجامعي بمتوسط حسابي (2.33)، حيث أن المحفزات المادية والمعنوية للعاملين تزيد من الدافعية والحماس للعمل والرغبة في تحسينه نظراً لشعورهم بأن العائد الذي يحصلون عليه مجزى، واستخدام الأجهزة التكنولوجية يسهل التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد التفاعل بينهم وبالتالي يساهم في زيادة الدافعية والرغبة في الحصول على مكانة عالية نتيجة بذل الجهد وهذا ما أكدته دراسته سليمان (2023).

▪ مستوى التميز المؤسسي بأجهزة رعاية الشباب الجامعي ككل:

جدول رقم (15) يوضح مستوى التميز المؤسسي بأجهزة رعاية الشباب الجامعي ككل (ن=89)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	التميز الإداري	2.36	0.48	مرتفع	5
2	التميز التنظيمي	2.51	0.5	مرتفع	3
3	التميز التشريعي	2.54	0.42	مرتفع	2
4	التميز الفردي	2.56	0.48	مرتفع	1
5	التميز المالي	2.48	0.41	مرتفع	4
	أبعاد التميز المؤسسي ككل	2.49	0.38	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التميز المؤسسي بأجهزة رعاية الشباب الجامعي ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.49)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول التميز الفردي بمتوسط حسابي (2.56)، يليه الترتيب الثاني التميز التشريعي بمتوسط حسابي (2.54)، ثم الترتيب الثالث التميز التنظيمي بمتوسط حسابي (2.51)، وأخيراً الترتيب الخامس التميز الإداري بمتوسط حسابي (2.36)، حيث أن توافر تلك المؤشرات يساهم في زيادة الانتاجية والدافعية للعمل بأجهزة رعاية الشباب الجامعي مما يتيح لها ميزة تنافسية بين الأجهزة الأخرى بالجامعة.

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه إسهامات التمكين الإداري في تحقيق التميز
 المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي:
 جدول رقم (16) يوضح المعوقات التي تواجه إسهامات التمكين الإداري في تحقيق
 التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي (ن=89)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم			
		%	ك	%	ك	%	ك		
1	ضعف قنوات التواصل بين المديرين والعاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي	41.6	37	29.2	26	29.2	26	0.84	9
2	الافتقار إلى أساليب الإدارة الحديثة بإدارات رعاية الشباب الجامعي	39.3	35	30.3	27	30.3	27	0.83	8
3	نقص التمويل على أنشطة وبرامج رعاية الشباب الجامعي	27	24	41.6	37	31.5	28	0.77	4
4	البيرورقراطية في التعامل من قبل المديرين	19.1	17	48.3	43	32.6	29	0.71	1
5	نقص الحوافز والجزاءات التي يحصل عليها العاملون	22.5	20	44.9	40	32.6	29	0.74	3
6	قلة الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي المتميز	30.3	27	40.4	36	29.2	26	0.78	7
7	مقاومة العاملين للأساليب الحديثة	40.4	36	34.8	31	24.7	22	0.8	10
8	نقص برامج التدريب الفعالة المقدمة للعاملين برعاية شباب الجامعة	29.2	26	38.2	34	32.6	29	0.79	5
9	ضعف اهتمام القيادات بإعداد صف ثاني من القيادات	25.8	23	37.1	33	37.1	33	0.79	2
10	التمسك بأسلوب الأقدمية في التعيين ونقص الاهتمام بالأكفاء المتميزين	28.1	25	42.7	38	29.2	26	0.76	6
البعد ككل		2.01						0.63	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المعوقات التي تواجه إسهامات التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.01)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول البيروقراطية في التعامل من قبل المديرين بمتوسط حسابي (2.13)، يليه الترتيب الثاني ضعف اهتمام القيادات بإعداد صف ثاني من القيادات بمتوسط حسابي (2.11)، ثم الترتيب الثالث نقص الحوافز والجزاءات التي يحصل عليها العاملين بمتوسط حسابي (2.1)، وأخيراً الترتيب العاشر مقاومة العاملين للأساليب الحديثة بمتوسط حسابي (1.84)، وقد يرجع ذلك إلى نقص الموارد والإمكانات المتاحة للانفاق على أنشطة وبرامج أجهزة رعاية الشباب الجامعي ونقص المكافآت والدعم التي يحصل عليها العاملين، وكبت القدرات المتاحة، وعجز الخطط التدريبية عن اشباع احتياجات العاملين بالجهاز الإداري لرعاية الشباب وهذا ما أكدته دراسة أبونازل (2023) ودراسة سالم (2016) التي توصلت لدور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب وأن تصورات العاملين نحو استراتيجية التمكين جاءت بدرجة متوسطة بينما تصوراتهم نحو مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة مرتفعة

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي:

جدول رقم (17) يوضح مقترحات تفعيل إسهامات التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي (ن=89)

م	العبارات	الاستجابات							
		لا		إلى حد ما		نعم		مجموع	النسبة %
		ك	%	ك	%	ك	%		
1	تشجيع الأفكار الجديدة	1.1	1	24.7	22	74.2	66		
2	توفير الدعم المادي للانفاق على أنشطة وبرامج رعاية الشباب الجامعي	3.4	3	29.2	26	67.4	60		
3	الاهتمام بالتدريب المستمر ووضع خطط مناسبة لذلك	4.5	4	22.5	20	73	65		
4	الاستعانة بالخبراء والمتخصصين للإشراف على وضع وتنفيذ أنشطة وبرامج رعاية الشباب الجامعي	3.4	3	36	32	60.7	54		
5	التركيز على تقييم أداء العاملين	4.5	4	31.5	28	64	57		

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
6	0.58	2.61	4.5	4	30.3	27	65.2	58	وضع نظام مكافآت مجزية لرؤساء الإدارات والعاملين المتميزين لتشجيعهم على تحمل المسؤولية	6
3	0.53	2.64	2.2	2	31.5	28	66.3	59	منح القيادات الإدارية مزيد من الصلاحيات من خلال تفويض السلطة لاتخاذ القرارات	7
5	0.57	2.63	4.5	4	28.1	25	67.4	60	التأكيد على أهمية التدريب والتعليم لتولي مناصب إدارية أعلى	8
10	0.69	2.47	11.2	10	30.3	27	58.4	52	زيادة قنوات الاتصال بين العاملين والإدارة العليا لتنفيذ الأوامر وتجنب الروتين	9
8	0.6	2.6	5.6	5	29.2	26	65.2	58	زيادة المساعلة والمحاسبية على إدارة رعاية الشباب الجامعي لتحسينها باستمرار	10
مستوى مرتفع	0.45	2.62	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل إسهامات التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.62)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تشجيع الأفكار الجديدة بمتوسط حسابي (2.73)، يليه الترتيب الثاني الاهتمام بالتدريب المستمر ووضع خطط مناسبة لذلك بمتوسط حسابي (2.69)، ثم الترتيب الثالث منح القيادات الإدارية مزيد من الصلاحيات من خلال تفويض السلطة لاتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (2.64)، وأخيراً الترتيب العاشر زيادة قنوات الاتصال بين العاملين والإدارة العليا لتنفيذ الأوامر وتجنب الروتين بمتوسط حسابي (2.47)، ولا نستطيع تحقيق التميز المؤسسي إلا من خلال كوادر بشرية فعالة تسود بينهم العلاقات المتجانسة والقيادة الديمقراطية الحكيمة ويتفق ذلك مع المنطلقات النظرية للدراسة وما جاء من مكونات المنظمات الاجتماعية والتفاعل المتبادل بين أجزائها، ويتفق مع نتائج دراسة أحمد (2016) أن الأنشطة الفنية تأتي في الترتيب الأول من حيث إهتمام الشباب، وتوصلت لمجموعة من المقترحات للتغلب على الصعوبات التي تواجه الشباب الجامعي ومنها عدم وجود دليل واضح ومتاح للطلاب عن الأنشطة للتعرف عليها.

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

- اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي جدول رقم (18) يوضح العلاقة بين التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي

الأبعاد		التميز الإداري	التميز التنظيمي	التميز التشريعي	التميز الفردي	التميز المالي	أبعاد التميز المؤسسي ككل
التمكين الإداري (N=89)	تفويض السلطة	**0.532	**0.599	**0.541	**0.446	**0.392	**0.604
	التدريب	**0.669	**0.664	**0.459	**0.511	**0.450	**0.665
	الاتصال الفعال	**0.611	**0.762	**0.527	**0.621	**0.454	**0.719
	التحفيز	**0.622	**0.586	**0.535	**0.438	**0.404	**0.622
	الإبداع	**0.608	**0.693	**0.584	**0.669	**0.408	**0.715
	أبعاد التمكين الإداري ككل	**0.760	**0.816	**0.653	**0.659	**0.524	**0.823

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي. وأن أكثر أبعاد التمكين الإداري ارتباطاً بتحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي تمثلت فيما يلي: الاتصال الفعال، يليه الإبداع، ثم التدريب، يليه التحفيز، وأخيراً تفويض السلطة. وقد يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردية بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه. مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي ".

جدول رقم (19) يوضح تحليل الانحدار البسيط لآثار التمكين الإداري على تحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
التمكين الإداري ككل (N=89)	التميز الإداري	0.892	**10.898	**118.773	**0.760	**0.577
	التميز التنظيمي	0.983	**13.188	**173.927	**0.816	**0.667
	التميز التشريعي	0.667	**8.034	**64.551	**0.653	**0.426
	التميز الفردي	0.759	**8.170	**66.747	**0.659	**0.434
	التميز المالي	0.518	**5.738	**32.927	**0.524	**0.275
	أبعاد التميز المؤسسي ككل	0.764	**13.504	**182.364	**0.823	**0.677

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

-تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد التمكين الإداري ككل " والمتغير التابع " تحقيق التميز الإداري لأجهزة رعاية الشباب الجامعي " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.577)، أي أن أبعاد التمكين الإداري ككل تساهم في تحقيق التميز الإداري لأجهزة رعاية الشباب الجامعي بنسبة (57.7%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتحقيق التميز الإداري لأجهزة رعاية الشباب الجامعي ".

-تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد التمكين الإداري ككل " والمتغير التابع " تحقيق التميز التنظيمي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.667)، أي أن أبعاد التمكين الإداري ككل تساهم في تحقيق التميز التنظيمي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي بنسبة (66.7%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتحقيق التميز التنظيمي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي ".

-تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد التمكين الإداري ككل " والمتغير التابع " تحقيق التميز التشريعي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.426)، أي أن أبعاد التمكين الإداري ككل تساهم في تحقيق التميز التشريعي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي بنسبة (42.6%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتحقيق التميز التشريعي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي ".

-تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد التمكين الإداري ككل " والمتغير التابع " تحقيق التميز الفردي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي " إلى وجود ارتباط طردي

بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.434)، أي أن أبعاد التمكين الإداري ككل تساهم في تحقيق التميز الفردي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي بنسبة (43.4%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتحقيق التميز الفردي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي ".

-تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد التمكين الإداري ككل " والمتغير التابع " تحقيق التميز المالي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.275)، أي أن أبعاد التمكين الإداري ككل تساهم في تحقيق التميز المالي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي بنسبة (27.5%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الخامس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتحقيق التميز المالي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي

-تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد التمكين الإداري ككل " والمتغير التابع " تحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي ككل " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.677)، أي أن أبعاد التمكين الإداري ككل تساهم في تحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي ككل بنسبة (67.7%). مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي ".

المحور السابع: الآليات المقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل إسهامات التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي:
 من خلال استعراض الإطار النظري والإطار الميداني للدراسة يمكن التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل إسهامات التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي، وذلك كما يلي:

الآليات	أبعاد التنفيذ	الفترة الزمنية للتنفيذ	جهات التنفيذ المقترحة
1- تنمية الموارد البشرية	(1-1)	6شهور	- أجهزة رعاية الشباب الجامعي. - المؤسسات التعليمية والتدريبية.
	(2-1)		
	(3-1)		
	(4-1)		
	(5-1)		
2- التمكين	(1-2)	6شهور	- القيادات الإدارية - مديري الإدارات - المسنولين الإداريين.
	(2-2)		
	(3-2)		
	(4-2)		
	(5-2)		
4- تفويض السلطة	(1-3)	6شهور	- القيادات الإدارية - مديري الإدارات
	(2-3)		
	(3-3)		

الآليات	أبعاد التنفيذ	الفترة الزمنية للتنفيذ	جهات التنفيذ المقترحة
	(4-3) الاستفادة من الخبرات الشخصية في التعامل مع الأحداث المستقبلية.		
	(5-3) تنمية مهارات اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية.		
تنمية المهارات والقدرات لدى العاملين	(1-4) تبني الأفكار الإبداعية والابتكارية والنشاء عليها.		
	(2-4) وضع مؤشرات عامة للعمل وترك تفاصيل تنفيذها للعاملين بأجهزة رعاية الشباب.		- فريق العمل بأجهزة رعاية الشباب. - المسؤولين الإداريين.
	(3-4) تبني المنظمة سياسة عادلة لتوزيع المنح والمكافآت على العاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي.		
	(4-4) ان تحرص المنظمة على رفع الروح المعنوية للعاملين بها.	6 شهور	
	(5-4) تنمية المهارات التصورية والإدراكية مثل التنبؤ بالمشكلات ووضع تصور وحلول لها.		

المراجع

- ابراهيم، أكرم محمد محمود(2023). الجداريات القيادية وتحقيق التمكين الإداري للمستويات الاشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد62، الجزء الأول.
- ابراهيم، نسمة عبدالحليم(2014). متطلبات العلاقة بين الاشراف الأكاديمي والاشرف المؤسسي وجودة الإعداد المهني للأخصائي الاجتماعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
- ابن منظور(2011). لسان العرب، الجزء 17، الأميرية، مصر.
- أبونازل، عبدالفتاح ماهر أنس(2023). المحددات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد61، الجزء الرابع.
- أحمد، منال عيد(2016). جودة البرامج والأنشطة الطلابية برعاية الشباب بالجامعات من منظور خدمة الجماعة، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد ال40، الجزء6، جامعة حلوان.
- اللياس، أسعد كامل، بتسي أو بيرفوت(2006). تحقيق التميز المؤسسي وإدامته للسنة الجامعية الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- اندرأوس ، رامي جمال ، معابنة، رامي (2008). الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، القاهرة ، عالم الكتب الحديث
- باقبصر، هدى بنت عمر بن عبد الله(2018). آلية التمكين الإداري، شبكة الالوكة قسم الكتب، جدة المملكة العربية السعودية.
- هيئة التحرير، (2023). القيادة الإدارية، كيف يمكن أن تصبح قائداً، <https://www.annagah.net> //Record/com.mandumah.search//:htt
- التمكين الإداري كمدخل لكفاءة أداء الأخصائيين الاجتماعيين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي ، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين عدد63، جزء3، مصر.

- توفيق، أمنية خير (2011). الوعي المعلوماتي ومهاراته لدى الأفراد، الإسكندرية، دار الثقافة العلمية.
جاير، علاء (2015). واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.
- حجازي، محمد حافظ (2006). دعم القرارات في المنظمات، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط15.
حجازي، شيماء عاطف عبدالواحد طوخي أحمد (2017) برامج رعاية الشباب الجامعي، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، عدد 58، جزء 10، مصر.
- حسانين، سيد أبو بكر (1979). طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، القاهرة، مكتبة الأنجلو.
الحقباني، عبدالله بن فايز (2010). مشكلات الشباب الجامعي وكيفية معالجتها، رسالة ماجستير ، كلية الآداب قسم الاجتماع ،دمشق.
- ربيع، بسمه عبد الله حسن (2023). التمكين الإداري كآلية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 61، الجزء الأول.
- الساعاتي، سامية حسن (2002). الشباب العربي والتغير الاجتماعي، القاهرة، الدار اللبنانية المصرية.
السروجي ،طلعت مصطفى (2013). إدارة المؤسسات الاجتماعية ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى
- سليمان، منال كمال كامل (2023). الجينات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي لجمعيات تنمية المجتمع ، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 62، الجزء الأول.
- صالح، رشا مهدي (2011). أثر التخطيط الاستراتيجي في التغيير التنظيمي، مجلة دراسات، البصرة المجلد 11، البصرة، العراق.
- عبدالرحمن، سهى أحمد أرياب وجاه الرسول، أمل يوسف محمد (2016). دور التمكين الإداري في نجاح المشروعات ، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية العلوم الإدارية، السودان.
- عبدالرحيم، جيهان كامل أحمد (2020). مؤشرات تخطيطية لتعزيز أبعاد الأمن الفكري لدى الشباب الجامعي الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، العدد 60، جزء 6،
- عبدالعال، عبد الحليم رضا وآخرون (1986). تنظيم المجتمع نظريات وقضايا، القاهرة ،دار الثقافة للطباعة والنشر.
- عبدالعال، أيمن محمود (1434). الخدمة الاجتماعية ورعاية الشباب جامعة الملك فيصل، كلية الآداب.
- عبد العزيز، أسماء (2023). مفهوم ومراحل التميز المؤسسي، 18 سبتمبر، <https://mawdoo3.com>
- عبد العزيز، إيمان محمود محمد (2023). القدرات الابتكارية وجودة الأداء المهني للعاملين بأجهزة رعاية الشباب الجامعي، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 63، الجزء الأول.
- عبد القادر، زكنية عبد القادر خليل (1998). التدخل المهني باستخدام طريقة تنظيم المجتمع لمساعدة جمعية حماية المستهلك على تحقيق أهدافها، (رسالة دكتوراه غير منشورة -كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- عبد المنعم، معتز ، وأبو زيد، رانيا (2022). سلسلة أوراق ديموجرافية اصدارة خاصة بتحسين جودة الحياة محور التمكين الاقتصادي للمرأة، الجزء 1، القاهرة.
- على، أسامة (2011). التحول الرقمي للجامعات المصرية المتطلبات والآليات، مجلة كلية التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، المجلد 14 العدد 33.
- فهيم ، محمد سيد (2015). أطفال بين الخطر والأمان ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث
- القحطاني، مسفر بن علي بن محمد (2005). التطرف الفكري وأزمة الوعي الوجداني، بحث منشور في مجلة دراسات إسلامية، العدد 11، مركز البحوث والدراسات، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- مفرج، دعاء على عبدالرحيم (2023). الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 61، الجزء الثاني.
- ملحم، يحيى سليم فرحان، ومحمد، عماد عبد الفتاح. (2009). التمكين في الإدارة والتنمية الإدارية، مركز اعداد القادة،
- النجار، فريد (2014). التميز والتفوق المؤسسي، منشأة المعارف، الاسكندرية.

- Casta.r(2012)Assessing Intellectual Capital efficiency and productivity, Italian, expert systems with applications39.
- Hardina. Donna (2002). Analytical skills in community organization. New York. Columbia university press.
- Robbnis,s (2020). Organizational Behavior,9th,ed, prentice-hall Enc, New Jersey, missan <https://www.researchgate.net/puplication/>.
- Yaser, jarrar,zairi Mohamed(2002)employee empowerment ukurv and best practices, managerial auditing journal.voll7.no5.