

معوقات التمكين الإداري لدى العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية

أ.م.د/ اسلام غلاب ابراهيم

* أ.م.د/ محمد ابراهيم مغاوري

ملخص البحث

قام الباحثان بدراسة بعنوان معوقات التمكين الإداري لدى العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية بهدف التعرف على معوقات التمكين الإداري لدى العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية من خلال:

-التعرف على المعوقات الادارية للتمكين الإداري لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية.

-التعرف على المعوقات الفنية للتمكين الإداري لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية.

-التعرف على المعوقات التشريعية للتمكين الإداري لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي على عينة في ادارة رعاية الشباب المركزية والادارات الفرعية بجامعة المنوفية وكانت اهم النتائج • القيادات بالمستويات الادارية العليا لا تعمل على تفويض السلطة للمستويات الادارية الادنى بالمستوى المطلوب وفقا لطبيعة وحجم العمل.

•قلة الاهتمام بتحسين الأداء والجودة من خلال الرقابة وتحديد المسؤولية والمهام داخل

العمل الإداري.

* استاذ مساعد بقسم الادارة الرياضية والترويح كلية التربية الرياضية جامعة المنوفية
استاذ مساعد بقسم الادارة الرياضية والترويح كلية التربية الرياضية جامعة الوادى الجديد

- إدارة رعاية الشباب ليس لديها القدرات الكافية على استخدام وسائل الاتصال المختلفة والمناسبة لجميع المستفيدين والمتعاملين معه.
- تهتم ادارة رعاية الشباب بتقديم أنشطتها في مواعيد تتناسب مع توقيت التنفيذ بعيدا عن الاهتمام برغبات المستفيدين من الطلاب والطالبات.
- يوجد احيانا تضارب في السياسات الخاصة بالتنسيق بين الدورات التدريبية المركزية بالجامعة والدورات والبرامج التي تنظمها الهيئات الاخرى.
- تتمركز سياسات اتخاذ القرار على مستوى الإدارة المركزية لرعاية الشباب بالجامعة.
- قلة توافر وسائل فائقة الجودة يمكن من خلالها تقويم الأداء الإداري والفني المتكامل لإدارة المنشآت الرياضية والنتائج والإنجازات المرورية والمستقبلية

The Abstract

The researchers conducted a study titled, “Obstacles of Administrative Empowerment among Workers in the General Administration of Youth Welfare at Menoufia University in order to identify the obstacles to administrative empowerment among workers in the General Administration of Youth Welfare at Menoufia University through:

- Identifying administrative obstacles to administrative empowerment among workers in the Youth Welfare Department at Menoufia University.
- Identifying the technical obstacles to administrative empowerment among workers in the Youth Welfare Department at Menoufia University.
- Identifying legislative obstacles to administrative empowerment among workers in the Youth Welfare Department at Menoufia University.

The researchers used the descriptive approach on a sample in the Central Youth Welfare Department and sub-departments at Menoufia University. The most important results were • Leaders at higher administrative levels do not delegate authority to lower administrative levels at the required level according to the nature and volume of work.

- Lack of interest in improving performance and quality through oversight and defining responsibility and tasks within the administrativework.
- The Youth Welfare Department does not have sufficient capacity to use the various appropriate means of communication for all beneficiaries and dealers.

مقدمة البحث:

فى ظل المتغيرات المتسارعة التى تشهدها بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، تولى العديد من المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، وقد شهدت السنوات القليلة الماضية تطورات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية، ويعتبر موضوع تمكين العاملين من الاتجاهات الإدارية الحديثة التى تحظى بالاهتمام الكافي فى كافة قطاعات الدولة وفى المجال الرياضى بصفة خاصة من أجل ضمان التنمية المستدامة.(٧: ٣١)

ويعزى تميز أي نظام فى المنظمات إلى درجة تكيفه مع الممارسات الإدارية الحديثة، ومنذ بداية الثمانينات ومن أجل تخفيض التدرج البيروقراطي التقليدي ظهر اتجاه قوي نحو ضرورة تسطيح الهيكل التنظيمي، وفي ظل التغيرات العنيفة التى فرضتها البيئة المحيطة على المنظمات وما تمخض عن هذه التغيرات من تطور جوهري فى الفكر الإداري، ويعد تمكين العاملين مدخل جديد بأدبيات الإدارة ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة فى البيئة المحيطة بالمنظمات، فالتمكين يكسب المنظمات مرونة عالية ويزيد من قدرتها على التعلم والتكيف السريع بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.(٥: ٢٩)

كما ان تمكين العاملين فى مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم فى زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات فى البيئة فمن خلال طرح مفاهيم التمكين تتضمن تعدد الاتجاهات والزوايا مما يشير إلى شمولية معناه وتعدد مضامينه فتارة يتم التركيز على السلطة والقوة وتارة نركز على ضرورة اجتماع عدة مدركات (المعرفة، المعلومات،

المكافئات، القوة) ولكن أغلب الأدبيات اجتمعت على توفر عنصر اتخاذ القرار في الإدارة الممكنة ويمكن تحديد مفهوم التمكين بأنه نمط تنظيمي يتم من خلاله النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساواة المباشرة، مع توسيع مجال اكساب الثقة واعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار.

(٨: ١٥)

ويشير (Manuela ٢٠٠٣) إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء واعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية.

(١٠: ١٢٢)

كما عرفه (القريوتي والعنزي، ٢٠٠٦) بأنه شعور الفرد بالقدرة على التأثير في مجريات العمل وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجبر، الأمر الذي يقوي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل وإطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه مما يساعده على النمو والتطور الشخصي، ويشير وهو عملية اعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات. (٦: ٢٨٧)

فوائد عملية التمكين:

- أن التمكين الإداري يفيد المنظمة والأفراد على حد سواء وقد إقترح مجموعة من المزايا يمكن الحصول عليها من خلال تبني هذا المدخل الحديث وتشمل هذه الفوائد:
- يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطأ التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم.
- يعطي فرص اكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة.

- يساعد على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطأ والتغذية المرتدة على السلوك.
- زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العمال) يمتلك إحساس بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسيه.
- اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد.
- تخفيض نسبة الغياب ودوران العمل واختزال الوقت الضائع.
- زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر والاعتزاز بالذات وان وظيفتهم ذات اثر كبير في المنظمة. (٣: ٤٢)
- تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجع انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الإدارة الذاتية.
- شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية.
- زيادة وقت الإدارة العليا لتنمية مبيعات وعائدات الإدارة العليا.
- المحافظة والبحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية.
- خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية. (١١: ٩٣)

ومما سبق يرى الباحثان ان التمكين من أهم ضمانات استمرار المنظمات فهو يساعد على رضا العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم من خلال إتاحة الفرص لإظهار قدراتهم، والتقدير والثقة من قبل الإدارة فهو عامل أساسي وفعال لنجاح فضل التنافس المتصاعد والتمكين يمثل العملية التي تسمح للعاملين بالمشاركة في العمل من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في التدريب والتطوير والتخطيط ويؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي

للعاملين ومن الأمور المسلم بها أن نجاح العمل أي كان نوعه يتطلب تحقق درجة عالية من الارتياح بهذا العمل لاسيما في المجال الرياضي، وتؤكد نتائج بعض الدراسات السابقة إلى أن العاملين الأكثر رضا واقتناعاً يميلون لتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية، فيتوقع منهم العمل بفاعلية أكثر

ولإتمام عملية التمكين بنجاح يجب ربط المكافآت التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، بحيث يصمم نظام مكافآت يتلاءم مع اتجاهات المنظمة وخطواتها نحو تطوير العمل، وهذا الأمر سينعكس إيجابياً على سلوك العاملين التمكيني، وذلك من خلال الاعتراف بجهودهم ومهاراتهم، ويمكن تنويع هذه المكافآت بين المادية والمعنوية

وإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية تعد احد الادارات الرئيسية في الجامعة والتي لها دور هام في اعداد الشباب للمستقبل جنباً الى جنب مع الكليات حيث توجد ادارة لرعاية الشباب في كل كلية والادارة المركزية للجامعة تتبع امين عام الجامعة.

مشكلة البحث

يرتبط تحقيق المؤسسة الرياضية لأهدافها بقدرة إدارتها على أداء أدوارها الإدارية والخدمية المنشودة، فبدون نجاح الإدارة لا يمكن أن يتحقق أي نجاح للعملية الإدارية بالمستوى الذي يحقق أهداف المؤسسة أو ربما يكون النجاح نسبياً. ورضا القادة والعاملين عن عملهم وعن الظروف المحيطة بهم يجعلهم أكثر عطاءً وحماساً في مهنتهم ويدفعهم ذلك إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية، وإن عدم رضاه عن العمل ربما يشكل قوى سلبية تؤثر في تحقيق العاملين معه لأهداف وغايات المؤسسة الرياضية.

ونظراً لأهمية دور ادارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية في كونها الادارة الوحيدة التي تقدم الخدمات الشبابية والرياضية والترويحية والثقافية لأبناء الجامعة في الكليات المختلفة، فإن التعرف على أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الإداري والمعوقات التي تواجه عمليات التمكين للعاملين في الجامعة يُعد من الضروريات المرتبطة بإنتاجية وكفاءة وجودة الاداء الادارى، ولأن عدم توفر الحد الأدنى من اليات التمكين لدى القادة والعاملين فى

الاتحادات الرياضية بشكل عام ومخرجاتها بشكل خاص ومن ثم فإن هذه الدراسة قد سعت لمحاولة التعرف على معوقات التمكين الإداري لدى القادة والعاملين في رعاية الشباب بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم حيث توجد بعض المعوقات للتمكين ومنها بعض القادة والمديرين لا يؤمنون بأهمية التغيير والاستفادة من الفوائد التي يحققها التمكين الإداري ونظراً للاهتمام بمفهوم تمكين العاملين الذي يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً في مؤسسات الدولة خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل التخطيط الشامل للأداء حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة وعلى الرغم من أن المؤسسات في مصر بشكل عام أصبحت بيئة مناسبة لتطبيق مفهوم التمكين الإداري، إلا أنه لم يعرف مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في إدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية وهل لمفهوم التمكين الإداري انعكاس واضح ومؤثر على نتائج الإدارة، ومن خلال دراسة استطلاعية قام بها الباحثان مع بعض العاملين في إدارة رعاية الشباب بالجامعة وجد الباحثان انه مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة تواجه بعض المعوقات لتطبيقها لذلك جاءت الدراسة الحالية للكشف معوقات التمكين الإداري لدى العاملين في إدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية.

مصطلحات البحث:

التمكين الإداري:

التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المديرين وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية. (١٢ : ١٣٤)

هدف البحث:

يهدف البحث الى التعرف على معوقات التمكين الإداري لدى العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية من خلال:

- التعرف على المعوقات الادارية للتمكين الإداري لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية.
- التعرف على المعوقات الفنية للتمكين الإداري لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية.
- التعرف على المعوقات التشريعية للتمكين الإداري لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية.

تساؤلات البحث:

- ما المعوقات الادارية للتمكين الإداري لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية؟
- ما المعوقات الفنية للتمكين الإداري لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية؟
- ما المعوقات التشريعية للتمكين الإداري لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية؟

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١- قام زكريا مطلق الدوري بدراسة عام (٢٠١٨م) بعنوان أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال سعي البحث إلي تحديد اثر تمكين العاملين في الاداء الوظيفي لدي شركة زين للاتصالات الاردنية، وقد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الأربعة التي تمثلت في معني العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل كما حددت ابعاد الأداء الوظيفي ببعديه اداء المهمة، وأفراد العينة ٣٨٥ شخصاً، ومن اهم التوصيات ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة عموماً، وبعدي (كفاءة العمل، وتطوير العمل بشكل خاص، والتركيز يتحدد في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم علي تحمل المسؤوليات والنظر إلي أخطاءهم كفرص للتطوير من أجل رفع مستوى الاداء الوظيفي للمنظمة. (٤)

٢- قام كلا من جواد محمد، سيف الدين عماد بدراسة عام (٢٠١٣م) بعنوان اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي تناول البحث دراسة العلاقة بين متغيري البحث الرئيسين

وهما التمكين والتطوير التنظيمي مع معرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير ونجاح المنظمات حيث مثلت الاستبانة الاداة الرئيسية للبحث وبلغت العينة ٤٠ شخص ومن ابرز النتائج التي توصل اليها البحث وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات وان قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماما بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له من اثر ايجابي في سلوك واداء العاملين وبالتالي على نجاح وتطور الشركة، واعتماد الشفافية من قبل الادارة العليا وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة الى كافة العاملين وضرورة اهتمام ادارة الشركة باشراك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة وصحيحة في بعض المواقف ودون الرجوع للإدارة.

(٢)

٣- قام كلا من أيمن المعاني وعبد الحكيم أرشيد بدراسة عام (٢٠٠٩م) بعنوان تمكين العاملين وآثاره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تمكين العاملين في الجامعة الأردنية، ومدى أثره في الإبداع الإداري لدى العاملين فيها، انطلاقاً من مجموعة أبعاد للتمكين الإداري تمثلت في (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، فرق العمل، حفز العاملين)، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين المصنفين في الجامعة الأردنية وافراد العينة (٢٧٨) وأظهرت الدراسة أن الجامعة الأردنية تلتزم بأبعاد تمكين العاملين بمستوى متوسط وفقاً لتصورات المبحوثين أظهرت الدراسة وجود أثر لمجالات تمكين العاملين موضع الدراسة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية. (١)

ثانياً: الدراسات الاجنبية:

١- قام هنري اونجورى (Henry Ongori) عام (٢٠٠٩م) بدراسة بعنوان الإدارة حول تمكين الموظف" تهدف هذه الدراسة للبحث في الممارسات التي توفرها المنظمة لتحسين عملية تمكين العاملين وتخفيض معدل دوران العمل، حيث أن تطوير الإستراتيجيات

المختلفة من قبل المديرين تبنى على الكيفية التي يشجع بها العامل في المنظمة، وتخفف معدلات دوران العمل فيها، وتخفيض معدل دوران العمل وتمكين العاملين هو أحد الإستراتيجيات التي يمكن استعمالها من قبل الإدارة لتحفيز العمال والاحتفاظ بهم وتمكين العاملين يخلق درجة عالية من الالتزام الوظيفي وضرورة إشراك العمال في القرارات الإدارية التي تؤثر على عملهم وضرورة أخذ التمكين كاستراتيجية لإنجاز أهداف المنظمة وضرورة جعل الاتصالات مفتوحة في المنظمات. (٨)

٢- قام فانج شين (Huei-Fang Chen) بدراسة عام (٢٠٠٨م) بعنوان آثار التمكين على الالتزام التنظيمي في ظل بيئة متغيرة " الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تأسيس إطار نظري يوضح كيفية استخدام تمكين العاملين في زيادة التزام العمال اتجاه المنظمة وقد تم استطلاع رأي (٢١٣) عامل في ثلاث مواقع عمل مختلفة في تايوان، وكشفت النتائج الدور الذي تلعبه الحرية الشخصية ومالها من تأثير إيجابي في رفع مستوى الالتزام التنظيمي. (٩)

إجراءات البحث :

منهج البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي وذلك لمناسبتة لطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث في العاملين في ادارة رعاية الشباب المركزية والادارات الفرعية بجامعة المنوفية وقد حصل الباحثان على الاستجابات بالطريقة العشوائية.

جدول (١)

توصيف عينة البحث

العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية	مجتمع البحث	م
٢٣	١١	العاملين في ادارة رعاية الشباب المركزية بجامعة المنوفية.	الأول
٩٧	٣٩	العاملين في ادارات رعاية الشباب في الكليات المختلفة.	الثاني
١٢٧	٥٠	المجموع	

أدوات جمع البيانات :

قام الباحثان بتصميم استمارة استبيان وتم تطبيق البحث خلال الفترة من ٢٠٢٢/١/١٠م حتى ٢٠٢٢/٣/١٠م لجمع البيانات وحساب المعاملات العلمية كالتالي:

- الصدق:

قام الباحثان بحساب الصدق من خلال طريقتين وهما:

أ- صدق المضمون:

تم عرض الاستمارة على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (١٠) خبراء وذلك لاستطلاع رأيهم العلمي حول مدى مناسبة العبارات الموضوعية لكل محور وكذلك مدى مناسبة ميزان التقدير المقترح، بغرض حساب درجة اتفاقهم على العبارات، وقد ارتضى الباحثان نسبة (٧٠%) كنسبة اتفاق حول المحاور والعبارات وقد تم حذف العبارة رقم (١١) من المحور الاول والعبارة رقم (٥) من المحور الثاني لحصولهم على نسبة مئوية (٦٠%)، والشكل النهائي للاستمارة تمثل في عدد ثلاث محاور وعدد ٣٢ عبارة.

جدول (٢)

نسبة اتفاق السادة الخبراء على محاور وعبارات الاستبيان

المحور الثالث ١٠٠%			المحور الثاني ٩٠%			المحور الاول ١٠٠%		
م	ك	%	م	ك	%	م	ك	%
١	١٠٠	١٠٠%	١	٧	٧٠%	١	١٠٠	١٠٠%
٢	٨	٨٠%	٢	٩	٩٠%	٢	٨	٨٠%
٣	٩	٩٠%	٣	٨	٨٠%	٣	٩	٩٠%
٤	١٠	١٠٠%	٤	٩	٩٠%	٤	١٠	١٠٠%
٥	٨	٨٠%	٥	٦	٦٠%	٥	٨	٨٠%
٦	٩	٩٠%	٦	٨	٨٠%	٦	٩	٩٠%
٧	١٠	١٠٠%	٧	١٠	١٠٠%	٧	١٠	١٠٠%
٨	٩	٩٠%	٨	٩	٩٠%	٨	٩	٩٠%
٩	٨	٨٠%	٩	٩	٩٠%	٩	٨	٨٠%
١٠	٨	٨٠%	١٠	٨	٨٠%	١٠	٨	٨٠%
١١	٦	٦٠%	١١	١٠	١٠٠%	١١	٦	٦٠%
١٢	٨	٨٠%	١٢	٩	٩٠%	١٢	٨	٨٠%

ب- صدق الإتساق الداخلي:

قام الباحثان بحساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين عبارات الاستبيان والمحاور، وذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجراها على (٥٠) فرد من داخل مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية، وذلك للتأكد من مناسبة محاور الاستبيان وكذلك مدى مناسبة مضمون العبارات الموضوعية تحت كل محور لما يشير إليه المحور ذاته.

جدول (٣)

معامل الارتباط بين العبارات والمحاور

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الاول	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠.٨٩٢	١	٠.٧٦٤	١	٠.٥٣١	١
٠.٨٥٩	٢	٠.٧١١	٢	٠.٧٩٣	٢
٠.٨٢٥	٣	٠.٦٢٧	٣	٠.٤٦٤	٣
٠.٤٤٧	٤	٠.٨٤٧	٤	٠.٥٦٨	٤
٠.٨١٤	٥	٠.٤١٥	٥	٠.٧٩٤	٥
٠.٤٥٢	٦	٠.٨٨٤	٦	٠.٦٠٥	٦
٠.٨٩٦	٧	٠.٦٢٩	٧	٠.٦٠١	٧
٠.٨٠١	٨	٠.٦٥٥	٨	٠.٦٨٣	٨
٠.٦٧١	٩	٠.٦٣٢	٩	٠.٦٣٤	٩
٠.٥٥١	١٠	٠.٦١٥	١٠	٠.٦١٩	١٠
		٠.٧٤٢	١١	٠.٥٦٧	١١

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٢٨٨

يتضح من جدول (٣) ان قيم معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول جميعها دالة احصائيا عند مستوي (٠.٠٥) ولم يتم حذف أي عبارة.
ثبات الاستبيان : ولتحقيق ثبات الاستبيان قام الباحثان باستخدام معادلة الفا لكرونباخ .

جدول (٤)

قيم معامل ألفا Alpha لمحاوَر الاستبيان

المحور	مسمى المحور	قيمة معامل ألفا Alpha
الأول	المعوقات الادارية للتمكين الإداري لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية.	٠.٨٢٨
الثاني	المعوقات الفنية للتمكين الإداري لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية	٠.٨٥٢
الثالث	المعوقات التشريعية للتمكين الإداري لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية	٠.٨٤١

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٤٨) ومستوى (٠.٠٥) = (٠.٢٨٨)

يتضح من جدول رقم (٤) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة "الفا" تتراوح بين (٠.٨٢٨)، (٠.٨٤١) وذلك يشير أن الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات.

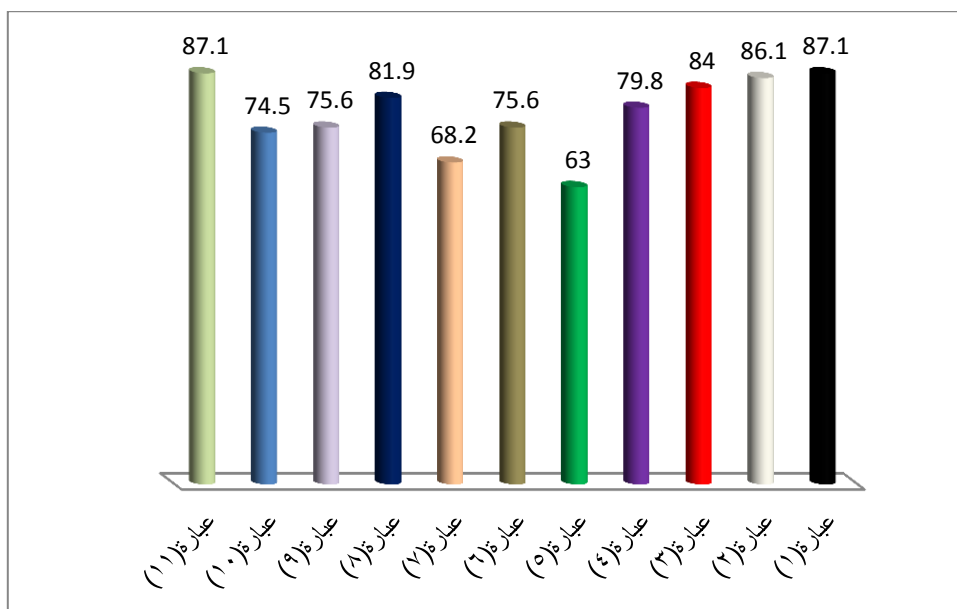
جدول (٥)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الاول

المعوقات الادارية للتمكين الإداري لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية (ن=١٢٧)

م	العبارات	التكرارات			مجموع الدرجات المقدره	%
		نعم	الى حد ما	لا		
١	القيادات بالمستويات الادارية العليا لا تعمل على تفويض السلطة للمستويات الادارية الادنى بالمستوى المطلوب وفقا لطبيعة وحجم العمل.	٨٢	٤١	٤	٣٣٢.٠	٨٧.١
٢	قلة الاهتمام بتحسين الأداء والجودة من خلال الرقابة وتحديد المسؤولية والمهام داخل العمل الإداري.	٧٨	٤٥	٤	٣٢٨.٠	٨٦.١
٣	ادارة رعاية الشباب ليس لديها القدرات الكافية على استخدام وسائل الاتصال المختلفة والمناسبة لجميع المستفيدين والمتعاملين معه.	٨٢	٢٩	١٦	٣٢٠.٠	٨٤.٠
٤	تهتم ادارة رعاية الشباب بتقديم أنشطتها في مواعيد تتناسب مع توقيت التنفيذ بعيدا عن الاهتمام برغبات المستفيدين من الطلاب والطالبات.	٦٢	٥٣	١٢	٣٠٤.٠	٧٩.٨
٥	قلة توافر الهيكل البشري لإدارة المشروعات من حيث الأعداد والتخصصات لتحقيق الأهداف العامة.	٤٢	٢٩	٥٦	٢٤٠.٠	٦٣.٠

٦	٥٠	٦١	١٦	٢٨٨.٠	٧٥.٦	يوجد احيانا تضارب في السياسات الخاصة بالتنسيق بين الدورات التدريبية المركزية بالجامعة والدورات والبرامج التي تنظمها الهيئات الاخرى.
٧	٤٦	٤١	٤٠	٢٦٠.٠	٦٨.٢	احيانا لا تتوفر الدعامة المالية اللازمة لشراء جميع الأجهزة والأدوات اللازمة لممارسة الأنشطة الطلابية بالكلية من ميزانية الجامعة.
٨	٦٦	٥٣	٨	٣١٢.٠	٨١.٩	تتمركز سياسات اتخاذ القرار على مستوى الإدارة المركزية لرعاية الشباب بالجامعة.
٩	٥٨	٥٣	٨	٢٨٨.٠	٧٥.٦	قلة الاهتمام بوضع السياسات العامة لتوفير جزء من الميزانيات التقديرية بإدارة رعاية الشباب لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
١٠	٥٨	٤١	٢٨	٢٨٤.٠	٧٤.٥	المسئوليات الممنوحة لجميع العاملين بإدارة المشروعات غير محددة وموزعة توزيعاً لا يتلائم مع الكفايات المهنية.
١١	٨٦	٣٣	٨	٣٣٢.٠	٨٧.١	قلة توافر وسائل فائقة الجودة يمكن من خلالها تقويم الأداء الإداري والفني المتكامل لإدارة المنشآت الرياضية والنتائج والإنجازات المرورية والمستقبلية.



شكل (١) يوضح النسبة المئوية لآراء عينة البحث على المحور الاول

ويتضح من جدول (٥) و شكل(١) حصول عبارات المحور الاول المعوقات الادارية للتمكين الإداري لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية على نسب مئوية انحصرت بين (٦٣% - ٨٧.١%) وقد حصلت العبارة رقم (١) القيادات بالمستويات الادارية العليا لا تعمل على تفويض السلطة للمستويات الادارية الادنى بالمستوى المطلوب وفقا لطبيعة وحجم العمل، والعبارة رقم (١١) على اعلى نسبة مئوية (٨٧.١%) وقد حصلت العبارة رقم (٥) قلة توافر الهيكل البشري لإدارة المشروعات من حيث الأعداد والتخصصات لتحقيق الأهداف العامة على اقل نسبة مئوية (٦٣.٠%) تليها العبارة رقم (٧) احيانا لا تتوفر الدعامة المالية اللازمة لشراء جميع الأجهزة والأدوات اللازمة لممارسة الأنشطة الطلابية بالكلية من ميزانية الجامعة (٨٦.٢%)

ويرى الباحثان ان تفويض السلطة يعمل على تخفيف العبء عن المدير، وبالتالي فإنه يوجد أمامه متسعاً من الوقت الذي من الممكن أن يستثمره المدير في إنجاز الشيء الكثير من الأمور الهامة والمتعلقة بمسؤوليته، كما يعد بمثابة فرصة كبيرة لتوفير الكوادر القادرة على الإدارة والقيادة، فهي ميدان لنقل مهارات الإدارة والاعتماد على النفس بحيث يساهم هذا النظام في توفير قادة لمستقبل المؤسسة، وكذلك فان التفويض من أهم الوسائل التي تؤدي إلى تحفيز الموظفين، و شحن الناحية المعنوية لديهم، لأن المدير عندما يقوم بتفويض شخص أو أكثر من الموظفين -بعض الصلاحيات؛ فإن ذلك سيعمل على قيام الموظف الذي تم تفويضه- في كثير من الأحيان- ببذل قصارى جهده لإثبات الوجودية، والكفاءة، من أجل إعطاء صورة مشرفة عنه، يساهم ذلك في توليه المناصب الإدارية القيادية في المستقبل، ويعد نظام التفويض بمثابة المتنفس للمدير، وذلك لأن من شأن هذا النظام أن يقلل من الأعباء، والمسؤوليات الملقة على عاتق المدير، وبالتالي فإن ذلك يساهم في تقليل الضغوط النفسية التي يشعر بها المدير، وبالتالي إعطاء نوع من الراحة النفسية التي من شأنها توفير المناخ المناسب للتفكير في أمور الإدارة الأخرى، واتخاذ القرارات الملائمة للمواقف المختلفة.

ويرى الباحثان ان التخطيط (تقرير ما تريد المؤسسة إنجازه)، والتقييم (تقرير الجودة المتحققة لما أنجز، والتزام المؤسسة بكل من النزاهة والشفافية في المعلومات التي تُقدمها

للهيئة، وسعيها لتوفير المعلومات التي تشمل بيئة المؤسسة بجميع جوانبها، يسهم في بناء رؤى التطوير الواقعية، ويمنح الجهات المسؤولة عن عملية التخطيط والتطوير معلومات موثوقة وصادقة تخدم هدف البناء والتطوير، وايضا يجب الاهتمام بالتخطيط للجانب المالي لوضع الامكانيات اللازمة لتطبيق الاهداف المراد اليها.

وجودة الأداء المؤسسي الشامل بكل معايير ومؤشراته يرتكز على التخطيط الاستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة بتخطيط السياسات، والنظم، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات، واستثمار الموارد، وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية، ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة في إطار من مرونة الأداء المتكامل، الهادف إلى التطوير والتحسين المستمر.

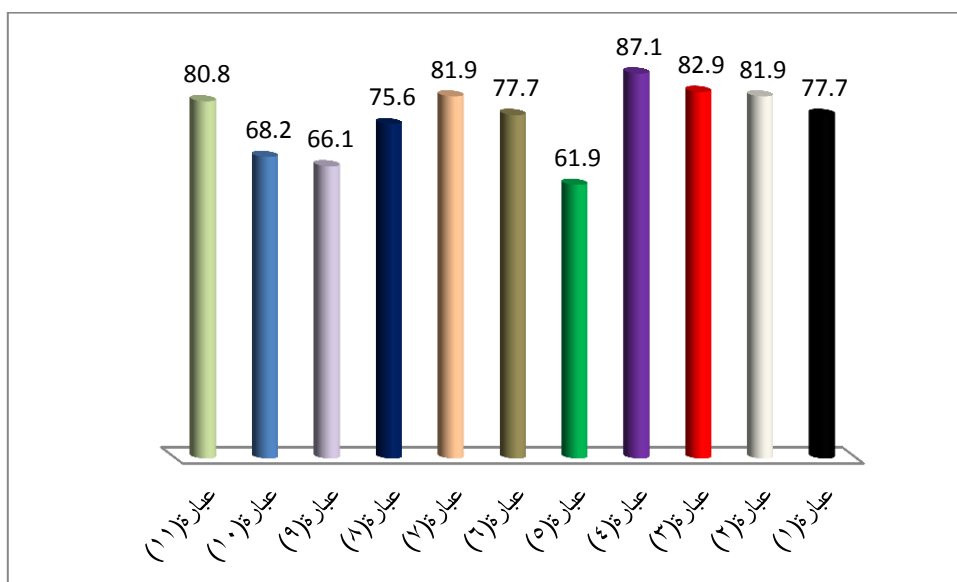
جدول (٦)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثاني

المعوقات الفنية للتمكين الإداري لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية (ن=١٢٧)

م	العبارات	التكرارات			مجموع الدرجات المقدره	%
		نعم	الى حد ما	لا		
١	قلة الاهتمام باستخدام أساليب تحفيز مناسبة ومتنوعة بما يتناسب مع العاملين.	٦٢	٤٥	٢٠	٢٩٦.٠	٧٧.٧
٢	قلة الخبرة لدى العاملين في التعامل مع وسائل الاتصال الحديثة Social Media	٧٠	٤٥	١٢	٣١٢.٠	٨١.٩
٣	عدم وجود خطة ثابتة لتدريب العاملين وتطوير مستواهم الفني والإداري بصفة مستمرة.	٧٤	٤١	١٢	٣١٦.٠	٨٢.٩
٤	عدم وجود صندوق شكاوى للطلاب للتعرف على الاخطاء اثناء التنفيذ من وجهة نظرهم.	٧٨	٤٩	٠	٣٣٢.٠	٨٧.١
٥	الاعتماد على نمط ثابت في الاداء الإداري وتنفيذ المشروعات المختلفة متوارث كخبرات من العاملين السابقين.	٣٠	٤٩	٤٨	٢٣٦.٠	٦١.٩

٦	٥٨	٥٣	١٦	٢٩٦.٠	٧٧.٧	قلة تشجيع السياسات الموضوعية الاهتمام بالتحسين المستمر في عمليات (النشاط الداخلي- النشاط الخارجي- النتائج).
٧	٦٢	٦١	٤	٣١٢.٠	٨١.٩	لا تستخدم السياسات الحالية وسائل متنوعة لقياس مستوى الرضا الوظيفي الأخصائيين.
٨	٥٠	٦١	١٦	٢٨٨.٠	٧٥.٦	تدخل العامل الشخصي أثناء التقييم يُعد عائق أمام التميز والاحتراف في الاداء الادارى للعاملين.
٩	٤٦	٣٣	٤٨	٢٥٢.٠	٦٦.١	قلة الإهتمام بوجود محفزات مادية ومعنوية للطلاب الممارسين للأنشطة بأنواعها المختلفة.
١٠	٥٠	٣٣	٤٤	٢٦٠.٠	٦٨.٢	قلة الخبرة في التعرف على أهمية التحول الإلكتروني في العمل الإداري داخل الإدارة العامة لرعاية الشباب والادارات الفرعية.
١١	٧٠	٤١	١٦	٣٠٨.٠	٨٠.٨	قلة الاهتمام بمشاركة جميع أخصائي رعاية الشباب في عملية التطوير والتجديد المستمر.



شكل (٢) يوضح النسبة المئوية لآراء عينة البحث على المحور الثاني

ويتضح من جدول (٦) و شكل(٢) حصول عبارات المحور الثاني المعوقات الفنية للمتكمين الإداري لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية على نسب مئوية انحصرت بين (٦١.٩% - ٨٧.١%) وقد حصلت العبارة رقم (٤) عدم وجود صندوق شكاوى للطلاب للتعرف على الاخطاء اثناء التنفيذ من وجهة نظرهم على اعلى نسبة مئوية

(٨٧.١%) تليها العبارة رقم (٣) عدم وجود خطة ثابتة لتدريب العاملين وتطوير مستواهم الفني والإداري بصفة مستمرة (٨٢.٩%) وحصلت العبارة رقم (٥) الاعتماد على نمط ثابت في الاداء الإداري وتنفيذ المشروعات المختلفة متوارث كخبرات من العاملين السابقين على اقل نسبة مئوية (٦١.٩%) تليها العبارة رقم (٩) قلة الإهتمام بوجود محفزات مادية ومعنوية للطلاب الممارسين للأنشطة بأنواعها المختلفة وحصلت على نسبة مئوية (٦٦.١%).

ويرى الباحثان ان وضع صندوق للشكاوى سواء للطلبة المستفيدين او للعاملين بدون وضع اسماء لأصحاب الشكاوى يسهم في تشجيع الطلاب والعاملين على ابداء آرائهم في المشروعات والتعرف على المعوقات التي تواجه تنفيذ المشروعات او التوقيت الملائم لتنفيذ المشروعات او المعوقات التي يواجهها العاملين دون وجود تحفظ من الرؤساء وذلك يسهم فى التخطيط السليم للمشروعات بعد ازالة هذه المعوقات.

ويرى الباحثان ان التمكين عملية تغيير للمنظمة تنتقل بها المفاهيم التقليدية للسلطة والمسئولية واتخاذ القرار والتي تعتمد علي الفردية إلي مفاهيم جديدة تعتمد علي فرق العمل وإعطاء الحرية في اتخاذ القرار والمسئولية كاملة عن النتائج وعملية التغيير من المفاهيم الفردية إلي المفاهيم التي تعتمد علي فرق العمل تحتاج الي مهارات جديدة يكتسبها العاملون (مهارات الإتصال والتعاون، والتنسيق واتخاذ القرار، وتحمل المخاطرة) وهذه المهارات الجديدة تحتاج إلي تدريب لكي يتقنها الفرد ويستطيع بعدها القيام بمهام وظيفته في ظل المفاهيم والظروف الجديدة السائدة.

كما يجب تدريب العاملين بصورة سليمة فلا معني أن يتم تمكين العاملين لأداء اعمال مثل اتخاذ القرار او المبادأة أو الابتكار دون أن يتم تدريبهم علي ذلك مسبقاً وذلك لأن العامل عندما يشعر بعدم قدرته علي القيام بالأعمال المطلوبة في ظل التمكين لعدم تدريبه فإن ذلك يؤدي إلي إضعاف ثقته بقدراته (فعاليته الذاتية) وبالتالي مقاومة عملية التمكين التي لا يتقنها وتفضيل النظم التقليدية التي يتقنها.

ويرى الباحثان انه يجب وضع خطط وسياسات واعية للتدريب في ظل سياسة التمكين فيتم أولاً تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين حتي يمكن تحديد أهداف تدريبية واقعية تسد حاجات فعلية حالية أو مستقبلية لدي هؤلاء العاملين وغذا كانت الاحتياجات التدريبية للعاملين في المعتاد تشمل المهارات والاتجاهات والمعلومات فإن هذه الاحتياجات تمتد لتشمل تنمية وعي العاملين وتعميق مفهومهم لعملية التمكين وصقل مهاراتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتقوية الاتصالات بينهم وتعميق وصقل قدراتهم الابتكارية والتفكير الابداعي لديهم نظراً لقيامهم في المستقبل بالتصرف الذاتي وتحمل المسؤولية دون الرجوع الي رؤسائهم في كل كبيرة وصغيرة.

جدول (٧)

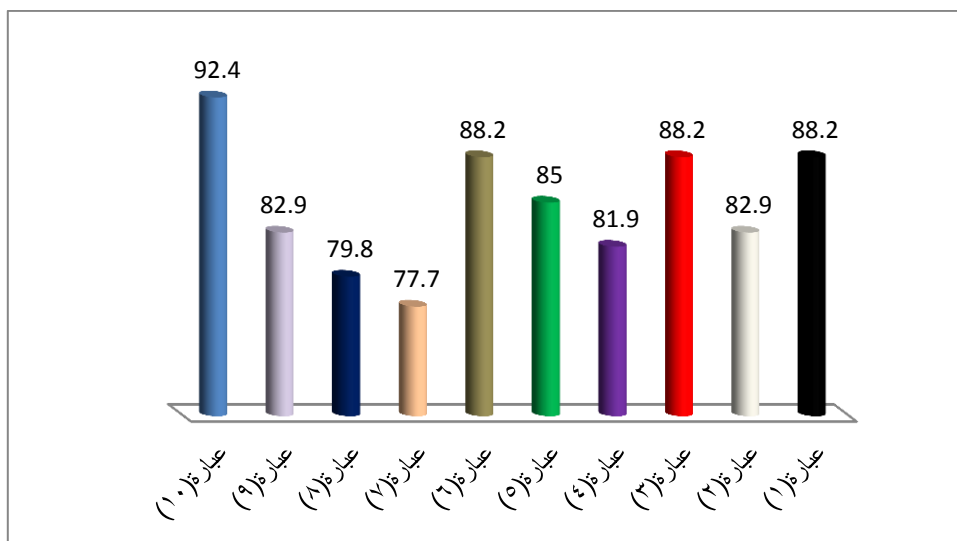
التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثالث

المعوقات التشريعية للتمكين الإداري لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية

(ن=١٢٧)

م	العبارات	التكرارات			مجموع الدرجات المقدره	%
		نعم	الى حد ما	لا		
١	عدم وضوح القوانين واللوائح المنظمة لرعاية الشباب ودورها في الجامعة وعلاقتها بالهيئات الاخرى خارج الجامعة.	٨٦	٣٧	٤	٣٣٦.٠	٨٨.٢
٢	عدم وجود آلية تشريعية واضحة لتقويم الاداء الإداري للمشروعات التي تنظمها ادارة رعاية الشباب.	٧٤	٤١	١٢	٣١٦.٠	٨٢.٩
٣	اللوائح المالية قد تكون مقيدة للإبداع في تنفيذ المشروعات المختلفة	٨٦	٣٧	٤	٣٣٦.٠	٨٨.٢
٤	لوائح العقوبات تركز على الاداء دون الاهتمام بجودة الاداء	٧٤	٣٧	١٦	٣١٢.٠	٨١.٩
٥	اللوائح المالية جامدة التنفيذ وليس بها مرونة تسمح بزيادة المشروعات المخطط لها	٧٤	٤٩	٤	٣٢٤.٠	٨٥.٠
٦	عدم وجود لوائح تتضمن مكافآت تشجيعية واجادة تتلاءم مع حجم المشروعات التي يتم تنفيذها	٨٢	٤٥	٠	٣٣٦.٠	٨٨.٢
٧	لا توجد لوائح محددة وشاملة باعتبارها قواعد حاكمة للعمل الإداري بإدارات رعاية الشباب بكافة المكونات	٥٨	٥٣	١٦	٢٩٦.٠	٧٧.٧

المادية والبشرية .					
٧٩.٨	٣٠٤.٠	١٢	٥٣	٦٢	٨
٨٢.٩	٣١٦.٠	٨	٤٩	٧٠	٩
٩٢.٤	٣٥٢.٠	٤	٢١	١٠٢	١٠



شكل (٣) يوضح النسبة المئوية لآراء عينة البحث على المحور الثالث

ويتضح من جدول (٧) وشكل (٣) حصول عبارات المحور الثالث المعوقات التشريعية للمتكمين الإداري لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية على نسب مئوية انحصرت بين (٧٧.٧% - ٩٢.٤%) وقد حصلت العبارة رقم (١٠) احيانا يوجد تضارب فى اللوائح والإختصاصات فى الانشطة الرياضية مع الهيئات الخارجية (وزارة تعليم على- وزارة شباب ورياضة- اتحاد رياضى للجامعات) على اعلى نسبة مئوية (٩٢.٤%) تليها

العبارة رقم (٣) اللوائح المالية قد تكون مقيدة للإبداع في تنفيذ المشروعات المختلفة وحصلت على نسبة مئوية (٨٨.٢%) وحصلت العبارة رقم (٧) لا توجد لوائح محددة وشاملة باعتبارها قواعد حاكمة للعمل الإداري بإدارات رعاية الشباب بكافة المكونات المادية والبشرية على اقل نسبة مئوية (٧٧.٧%) تليها العبارة رقم (٨) قلة الاهتمام بإنشاء لائحة مالية لتحفيز العاملون للارتقاء بأدائهم للوصول للإحتراف الإداري في تنفيذ المشروعات وحصلت على نسبة مئوية (٧٩.٨%).

ويرى الباحثان ضرورة وضع تصور شامل يضمن مشاركة كافة المؤسسات العاملة في مجال الشباب والرياضة دون التداخل في الاختصاصات فعلى سبيل المثال دوري الجامعات في بعض الرياضات يقوم بتنظيمه وزارة الشباب والرياضة والمديريات الفرعية التابعة لها لذلك يجب وضع قوانين ولوائح منظمة للعمل الشبابي والرياضي في الجامعات مع تجنب التداخل في الاختصاصات والانشطة وعدم تكرارها او الازدواجية في التنظيم او الاشراف.

وايضا تعتبر مشاركة المعلومات من أهم الأسس التي يقوم عليها مفهوم التمكين فهي المفتاح الأول للتمكين فالأفراد بدون معلومات لا يمكن تحملهم المسؤولية، لذا فإن الأفراد الذين تتوافر لديهم معلومات كاملة وصحيحة عن نتائج أدائهم الحالي سوف يضعون لأنفسهم مستويات أعلى من الأداء لكي يحققوها في المستقبل، حيث تعتبر مشاركة المعلومات هي حجر أساس في عملية التمكين خاصة التي تخص سالة وأهداف المنظمة حيث يساعد ذلك علي خلق إحساس بالمعني لدي العاملين كما يساعدهم علي اتخاذ القرارات بصورة تتناسب مع أهداف ورسالة المنظمة ولنجاح برامج التمكين يجب إعطاء العاملين المعلومات ليس فقط عن أدائهم، وإنما إعطائهم المعلومات عن اداء المنظمة ككل وتوضيح كيف يؤثر عملهم في أداء المنظمة وتحقيق هدفها الكلي فكل فرد يريدان يشعر أنه يؤدي عملاً ذا قيمة، وعندما يشعر الفرد بقيمة عمله ينمو لديه الإحساس بالمعني والتأثير ويدفعه ذلك لتحقيق نجاح المنظمة وهذا يجعلهم يشعرون بمدي مسؤوليتهم عن نجاح المنظمة وتعميق أهدافها بكفاءة.

إن المنظمة التي تختار تطبيق مفهوم التمكين يجب أن تتأكد من توافر الدعم المعنوي الكافي لاستمرار تطبيقه بنجاح فإذا كانت الحوافز المادية تشبع حاجات متنوعة لدي العاملين

فإن الحوافز المعنوية لها تأثير بالغ في دفع العاملين علي العطاء ورفع كفاءتهم في العمل لذا فإن توفير الدعم المعنوي في عملية التمكين يخلق مناخاً جماعياً يتسم بالثقة والدعم تكون أكثر كفاءة في تقوية الفعالية الذاتية للعاملين وزيادة تمكينهم.

ويرى الباحثان عند حدوث تضارب في اللوائح او تضارب في الاختصاصات يحدث غموض الدور وصراع الدور عندما لا يمتلك الفرد المعلومات الكافية عن دوره في المنظمة, مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسئوليته, والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد العمل وطرق تقييم الأداء أما صراع الدور فإنه يشير إلي واجبات العمل المتناقضة, او الدرجة التي يصبح عندها طلبات العمل من شخصية أو أكثر متناقضة او غير متوقعة

ويعتبر تغير هيكل الادارة والتنظيم للافضل من الآثار المقصودة الناتجة عن تعديل التشريعات واختلاف تأثيرها على المؤسسات المختلفة كما يجب تحمل تكاليف مراقبة الالتزام بالتشريعات من قبل الجهة التي تضع التشريع، كما ان التشريع الجيد يوفر لصانعي القرار معلومات تفصيلية عن الآثار المتوقعة للتشريع مما يساعد على تحقيق مبادئ المحاسبة والشفافية والتوافق، وهو الأساس الذي تبنى عليه التنمية بوصفه أهم وسائل الضبط الاجتماعي والإصلاح الاقتصادي التي تتكفل بحماية مصالح المؤسسة لإحداث التوازن المنشود بين المصالح العامة والخاصة من خلال وضع لوائح تضمن تحقيق اهداف الادارة العامة لرعاية الشباب وايضا تضمن حصول العاملين على مكافآت وحوافز تتلائم مع جهودهم وان تكون اللوائح مجردة من اى اهواء شخصية وتتضمن معايير للتقويم تكون واضحة ومعلنة للجميع، من اجل وضع ظام قانوني شامل ويتميز بالجودة ومحكم من أجل تحقيق تنمية مستدامة، والتأكيد على الاصلاح المؤسسي ومكافحة الفساد، ووضع التشريعات المحفزة للابتكار.

الاستخلاصات:

أ- استخلاصات خاصة بالمحور الاول المعوقات الادارية للتمكين الإداري لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية:

- القيادات بالمستويات الادارية العليا لا تعمل على تفويض السلطة للمستويات الادارية الادنى بالمستوى المطلوب وفقا لطبيعة وحجم العمل.
- قلة الاهتمام بتحسين الأداء والجودة من خلال الرقابة وتحديد المسؤولية والمهام داخل العمل الإداري.
- ادارة رعاية الشباب ليس لديها القدرات الكافية على استخدام وسائل الاتصال المختلفة والمناسبة لجميع المستفيدين والمتعاملين معه.
- تهتم ادارة رعاية الشباب بتقديم أنشطتها في مواعيد تتناسب مع توقيت التنفيذ بعيدا عن الاهتمام برغبات المستفيدين من الطلاب والطالبات.
- يوجد احيانا تضارب في السياسات الخاصة بالتنسيق بين الدورات التدريبية المركزية بالجامعة والدورات والبرامج التي تنظمها الهيئات الاخرى.
- تتمركز سياسات اتخاذ القرار على مستوى الإدارة المركزية لرعاية الشباب بالجامعة.
- قلة توافر وسائل فائقة الجودة يمكن من خلالها تقويم الأداء الإداري والفني المتكامل لإدارة المنشآت الرياضية والنتائج والإنجازات المرورية والمستقبلية

ب- استخلاصات خاصة بالمحور الثاني المعوقات الفنية للتمكين الإداري لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية:

- قلة الاهتمام باستخدام أساليب تحفيز مناسبة ومتنوعة بما يتناسب مع العاملين.
- قلة الخبرة لدى العاملين في التعامل مع وسائل الاتصال الحديثة Social Media

- عدم وجود خطة ثابتة لتدريب العاملين وتطوير مستواهم الفني والإداري بصفة مستمرة.
 - عدم وجود صندوق شكاوى للطلاب للتعرف على الاخطاء اثناء التنفيذ من وجهة نظرهم.
 - قلة تشجيع السياسات الموضوعية الاهتمام بالتحسين المستمر فى عمليات (النشاط الداخلي- النشاط الخارجى- النتائج).
 - لا تستخدم السياسات الحالية وسائل متنوعة لقياس مستوى الرضا الوظيفي الأخصائيين.
 - قلة الاهتمام بمشاركة جميع أخصائي رعاية الشباب في عملية التطوير والتجديد المستمر
- ج- استخلاصات خاصة بالمحور الثالث المعوقات التشريعية للتمكين الإداري لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية:
- عدم وضوح القوانين واللوائح المنظمة لرعاية الشباب ودورها فى الجامعة وعلاقتها بالهيئات الاخرى خارج الجامعة.
 - عدم وجود آلية تشريعية واضحة لتقويم الاداء الإداري للمشروعات التى تنظمها ادارة رعاية الشباب.
 - اللوائح المالية قد تكون مقيدة للإبداع في تنفيذ المشروعات المختلفة
 - اللوائح المالية جامدة التنفيذ وليس بها مرونة تسمح بزيادة المشروعات المخطط لها
 - عدم وجود لوائح تتضمن مكافآت تشجيعية واجادة تتلاءم مع حجم المشروعات التى يتم تنفيذها

• النظام الموضوع حالياً فى لوائح الجهاز الإدارى للعاملين فى الدولة لا تهتم بتحديد المعايير والمقاييس الرقابية التى يتم فى ضوءها تقويم عمل الإدارى ومعايير التقويم ودرجاته غير معلنه.

• أحيانا يوجد تضارب فى اللوائح والإختصاصات فى الأنشطة الرياضية مع الهيئات الخارجية (وزارة تعليم على- وزارة شباب ورياضة- اتحاد رياضى للجامعات ...)

التوصيات:

أ- توصيات خاصة بالمحور الاول المعوقات الادارية للتمكين الإدارى لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية:

• ضرورة تفويض السلطة للمستويات الادارية الادنى بالمستوى المطلوب وفقاً لطبيعة وحجم العمل وتدريب العاملين عليها.

• يجب الاهتمام بتحسين الأداء والجودة من خلال الرقابة وتحديد المسئولية والمهام داخل العمل الإدارى.

• يجب توفير القدرات الكافية على استخدام وسائل الاتصال المختلفة والمناسبة لجميع المستفيدين والمتعاملين معه.

• الاهتمام بالدورات التدريبية المركزية بالجامعة والدورات والبرامج التى تنظمها الهيئات الأخرى والتنسيق وفق برنامج زمنى ومستهدف محدد لكل فرد من العاملين بالادارة المركزية والادارات الفرعية.

• يجب وجود مراقب للجودة يضمن توافر وسائل فائقة الجودة يمكن من خلالها تقويم الأداء الإدارى والفنى المتكامل لإدارة المنشآت الرياضية والنتائج والإنجازات المرحلية والمستقبلية بالإدارة العامة لرعاية الشباب والادارات الفرعية.

- وضوح الأهداف الاستراتيجية لجميع العاملين القائمين على الإشراف ومتابعة وتنفيذ المشروعات المقررة.
- يجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات التي تظهر أثناء تنفيذ المشروعات من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر بالإدارة العامة لرعاية الشباب المركزية والادارات الفرعية.
- ب- توصيات خاصة بالمشور الثاني المعوقات الفنية للتمكين الإداري لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية:
- يجب عمل دورات تدريبية للعاملين بالادارة المركزية لرعاية الشباب والادارات الفرعية في التعامل مع وسائل الاتصال الحديثة Social Media حيث تتمتع بصدى كبير لدى فئة الشباب.
- اهمية وجود خطة ثابتة لتدريب العاملين وتطوير مستواهم الفني والإداري بصفة مستمرة وفق خطة واضحة ومحددة من ادارة الموارد البشرية.
- يجب وجود صندوق شكاوى للطلاب للتعرف على الاخطاء اثناء التنفيذ من وجهة نظرهم وايضا صندوق شكاوى للعاملين.
- اهمية تشجيع السياسات الموضوعية الاهتمام بالتحسين المستمر فى عمليات (النشاط الداخلي- النشاط الخارجى- النتائج).
- يجب الاهتمام بمشاركة جميع أخصائي رعاية الشباب في عملية التطوير والتجديد المستمر حيث يعد ذلك من اهم شروط التخطيط الاستراتيجي لحصول الجامعة على اعتماد الجودة.
- يجب وضع سياسة مكتوبة ومنشورة نحو تطوير وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للأنشطة الطلابية.

• يجب إعداد بطاقات وصف الوظائف التي توضح مهام كل فرد بالهيكل التنظيمي والخبرات والخصائص الضرورية للأداء المتميز لتلك المهام.

• يجب وضع نظام لتكنولوجيا المعلومات من اجل سرعة تحديد المشكلات التي تعترض سير العمل والتعامل معها.

ج- توصيات خاصة بالمحور الثالث المعوقات التشريعية للتمكين الإداري لدى العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة المنوفية:

• يجب وضع لوائح لتقويم الاداء الإداري للمشروعات التي تنظمها ادارة رعاية الشباب.

• يجب ان تسمح اللوائح المالية بالمرونة لزيادة المشروعات المخطط لها في حالة استحداث اى مشروعات او تكملة مشروعات سابقة او الاندماج مع مشروعات جامعات او هيئات اخرى.

• يجب وضع لوائح تتضمن مكافآت تشجيعية واجادة تتلاءم مع حجم المشروعات التي يتم تنفيذها حتى تكون حافز للعاملين.

• يجب ان تتضمن السياسات الحالية نصوص لتحديد الشروط الخاصة لشغل المناصب الإدارية.

• ضرورة وجود آلية تشريعية واضحة لتقويم الاداء الإداري للمشروعات التي تنظمها ادارة رعاية الشباب والادارات الفرعية.

• يجب وضع لوائح تسهم فى تطوير الإداء المهني للإدارى للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب والادارات الفرعية.

• يجب وضع لوائح محددة وشاملة باعتبارها قواعد حاكمة للعمل الإداري بادارات رعاية الشباب بكافة المكونات المادية والبشرية تضمن الشفافية والنزاهة.

المراجع العلمية:

اولا: المراجع العربية:

- ١- أيمن المعاني، عبد الحكيم أرشيدة: تمكين العاملين وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية"، بحث علمي منشور: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ٢، ٢٠٠٩م.
- ٢- جواد محمد علي، سيف الدين عماد احمد: اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس الثلاثون ٢٠١٣م.
- ٣- علي عبد الوهاب، عايذة خطاب: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٣م.
- ٤- زكريا مطلق الدوري: أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال دراسة ميدانية علي عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية، دراسة علمية منشورة، المجلة العلمية جامعة جيهان، السليمانية، العدد (٢)، ٢٠٠٨م
- ٥- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوري، الأردن، ٢٠٠٩م.
- ٦- محمد القريوتي، عوض العنزلي: الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت ": دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٢، العدد الأول، ٢٠٠٦م
- ٧- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٥م.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

- ٨-Henry Ongori, "Managing behind the scenes": A View Point on Employee Empowerment, African Journal of Business Management Vol.٣ (١) ٢٠٠٩.
- ٩-Huei-Fang Chen," The Impacts of Empowerment on Organizational Commitment under a Changing Environment ", Department of International Business, Soochow University, Taiwan, ٢٠٠٨
- ١٠-Manuela Bruce " Measuring Empowerment", Leadership & Organization Development Journal, ٢٠٠٣ Volume: ٢٤ Issue:
- ١١-Spatz, David. "Team-building in construction: Practice Periodical on Structural Design and Construction", Vol. ٥, ٢٠٠٠,
- ١٢-Samuel Terrance helton "Employees, Supervisors, And Empowerment in the Public Sector: The Role of Employee Trust", North Carolina State University, Use, ٢٠٠٢.

