

## التمكين الإداري كمدخل لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان

Administrative Empowerment as an Entrance to  
Strengthening the Leadership Skills of Helwan University  
Workers

**دكتور حسام محمد محمد إسماعيل**

أستاذ مساعد بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان



## الملخص

استهدفت الدراسة تحديد مستوى أبعاد التمكين الإداري للعاملين بجامعة حلوان، تحديد مستوى المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان، تحديد أكثر أبعاد التمكين الإداري ارتباطاً بتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان التوصل إلى مجموعة من الآليات التنفيذية المقترحة لتفعيل التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية والتي تستهدف تقرير خصائص معينة أو موقف معين يغلب عليه صفة التحديد. واعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء الجهاز الإداري بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ذات الصلة بقضية الدراسة وعددهم (٦٩) مفردة. وتمثلت أدوات الدراسة في استبيان عن التمكين الإداري كمدخل لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان وتوصلت نتائج الدراسة إلى قبول فروض الدراسة والتوصل إلى آليات تنفيذية مقترحة لتفعيل التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان من خلال تنمية الوعي والمعرفة بالتمكين الإداري وتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين و تنمية المهارات والقدرات لممارسة وتطبيق التمكين الإداري لدى العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، المهارات القيادية، العاملين

## Abstract:

The study aimed to determine the level of dimensions of administrative empowerment for employees at Helwan University, to determine the level of leadership skills among employees of Helwan University, to determine the dimensions of administrative empowerment most related to strengthening the leadership skills of employees at Helwan University, to reach a set of executive mechanisms to activate administrative empowerment to strengthen leadership skills among employees of Helwan University. And this study is a descriptive study, which aims to determine certain characteristics or a specific situation that has a specific character. The study relied on the scientific method using the comprehensive social survey method for the members of the administrative staff at the Faculty of Social Work, Helwan University,

related to the issue of the study, and their number is (69). The study tools consisted of a questionnaire for employees about administrative empowerment as an entrance to strengthening the leadership skills of employees at Helwan University. The results of the study reached to accept the study's hypotheses and to come up with proposed executive mechanisms to activate administrative empowerment to strengthen leadership skills among employees at Helwan University developing awareness and knowledge of administrative empowerment, strengthening the leadership skills of employees, and developing skills and abilities to practice and apply administrative empowerment among employees.

**Keywords:** Administrative Empowerment, Leadership skills Employees,

#### أولاً: مشكلة البحث:

يشهد العالم في ظل الألفية الجديدة ثورة غير مسبوقة في المعرفة والتكنولوجيا والاتصالات، والانتشار الهائل لوسائل التواصل الاجتماعي وكذلك العديد من التحديات المعرفية والتقنية والتغيرات السريعة والمتلاحقة التي أثرت على المنظمات والمؤسسات بغض النظر عن نوعها أو حجمها. (Alanezi, 2016, p50)

الأمر الذي جعل الاتجاه نحو مفهوم التمكين الإداري باعتباره أحد المفاهيم المستخدمة حديثاً . من قبل وكالات التنمية علي نطاق واسع مع اختلاف الأيديولوجيات وذلك لتحقيق المشاركة من أسفل إلي أعلى، وتوسيع الخيارات أمام العنصر البشري. (نجيب، ٢٠٠٥، ص١٣)

وذلك باعتبار العنصر البشري القوي الحاكمة لتحقيق أهداف المؤسسة وهو صانع التنمية وهو المستفيد من عائدها (السروجي، ٢٠٠٩، ص١١٩)، والاهتمام به يمثل الخطوة الأولى علي طريق تقدم المجتمع حيث لم يعد ثروة الأمم تقاس بمدي ما تمتلكه من موارد طبيعية أو قوي عسكرية بل أصبحت تقاس بمدي كفاءة العنصر البشري وقدرته علي الإنجاز والإبداع. (عمارة، ٢٠٠١، ص٦)

حيث إن تنمية العنصر البشري حتى يستطيع القيام بواجباته بالشكل المطلوب والمتوقع وتحقيق الأداء المميز يحتاج إلي مزيد من التمكين الإداري لديه (أبو النصر، ٢٠٠٩، ص١١٨) وهذا ما أكدت عليه دراسة الشريف (٢٠١٢) من أن العنصر البشري هو من أهم العناصر في التنمية الشاملة، ولذلك يجب الاهتمام بالعاملين في جميع قطاعات الدولة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وتمكينهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم من أجل النهوض بأدائهم داخل بيئة العمل

ومن ثم يعد التمكين الإداري هو الصيغة التي تتردد أخيراً في مجال تطوير الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام من منظمة التحكم والأوامر إلي ما يسمى المنظمة الممكنة (أفندي، ٢٠٠٢، ص ١٨١).

وفي إطار ذلك أصبح التمكين ليس بالخيار الواهي، فالمديرين ورؤساء الأعمال الذين مهدوا الطريق للتمكين الإداري للعاملين أدركوا أن التمكين الإداري يحقق أهداف مؤسسية ويسهم في تحقيق مزيد من الإصلاحات واستمرار الممارسات الإدارية الفعالة وتحقيق الرضا الوظيفي (Mladen, 2020, p599)، وكذلك تحسين بيئة العمل، تحسين جودة الخدمات بالمنظمات- زيادة كفاءة الأداء- تقليل معدل دوران العمل وزيادة الأداء التنظيمي (Johmc, 2019, p221) وهذا ما أكدت عليه دراسة الحسيني (٢٠١٥) من أن التمكين الإداري له فوائد متعددة في الجامعات المصرية ومنها زيادة القدرة التنافسية والابتكارية، تحقيق الجودة الشاملة، زيادة الإنتاجية، تطوير القدرات الابتكارية، وضع الرؤى الإستراتيجية وتحقيق الرضا الوظيفي)

**وللتمكين الإداري مجموعة من الخصائص** حيث يتسم بأنه يمنح القوة والسلطة والتأثير، ويرتبط بالقرارات والإمكانيات، ويعطي الحرية والإبداع، ويمنح المسؤولية الكاملة في الأداء (السروجي، ٢٠١١، ص ٣٠٦) كما أنه وسيلة لتحقيق العدالة الاجتماعية ومحاربة الفساد وتنمية القدرات في إطار نظام سياسي ديمقراطي (Anshuman, 2001, p53) وزيادة المشاركة علي نطاق واسع في إطار اللامركزية والسعي لتنمية رأس المال البشري داخل المنظمات (Bettinaprato, 2012, p5) وهذا ما أكدت عليه دراسة أفليانو (2009) - Avelino من أن التمكين الإداري يسهم في وضع وتصميم سياسات تحقق طموحات وأهداف المؤسسة من خلال بناء قدرات الأفراد وتحقيق الاستدامة المؤسسية، واتفقت معها دراسة جورج (2020) George والتي أشارت نتائجها إلي أن اللامركزية، وتدعيم رأس المال البشري أحد الخصائص المميزة لتحقيق التمكين الإداري واستدامة التنمية، **وللتمكين الإداري مجموعة من الركائز الأساسية تتمثل في:**

- (١) **تفويض السلطة:** حيث يجب على المديرين تفويض السلطة للمرؤوسين للسماح لهم بأداء أعمالهم بكفاءة جيدة . وذلك لايجاد صف ثاني من القيادات وانجاز المهام الوظيفية وتناسب المسؤوليات مع حجم السلطات الممنوحة للمرؤوسين
- (٢) **التدريب:** وهي عملية تهدف إلي إكساب العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للقيام بمهامهم الوظيفية بمهارة وكفاءة للحاق بمتطلبات التغيير المستمر في المواصفات الوظيفية وما تتطلبه من مهارات.(حمزة، ٢٠١٥، ص ١٣٦)

ويستلزم ذلك وضع خطط تدريبية تتناسب مع الاحتياجات التدريبية لتطوير القدرات الوظيفية للعاملين

(٣) **الاتصالات الفعالة:** يجب توافر وسائل اتصالات فعالة في المستويات الادارية المختلفة ومن ثم يستلزم ذلك توافر المعلومات وسهولة تدفقها ، وأن تكون المعلومات ذات جودة عالية تتسم (بالحداثة- بالدقة- بالملائمة- بالكفاية) (Deepa, 2002, p16)،

(٤) **التحفيز الذاتي:** يسهم التحفيز الذاتي في زيادة الثقة بين العاملين والادارة، وزيادة الشعور بالفخر والانتماء للمؤسسة نتيجة للتقدير المادى والمعنوى ،وتعزيز هويته العاملين وحل المشكلات، وتحقيق العدالة بين الجميع ( Suchandra, 2020, ) (p3)

(٥) **الإبداع:** وهو نتاج أفكار جديدة معينة من قبل الفرد وهو المصدر الأساسي للابتكار التنظيمي(Xifangm, 2018, p303) إلي جانب ضرورة التعامل مع الأعمال الروتينية بسرعة ودقة وتحقيق الإبداع من خلال الأفكار الابداعية المميزة.(Auppus, 2013, p43)

**ويرتبط التمكين الإداري بمستويات متعددة تتمثل في:**

**التمكين الهيكلي:** ويرتكز علي منح العاملين تفويض السلطة من المستويات الأدنى في التسلسل الهرمي للمؤسسة(Jaehee, 2020, p2).

**تمكين القيادة:** ويرتكز هذا المستوى علي تمكين العاملين وتطوير قدراتهم الإدارية ومهاراتهم القيادية ليصبحوا قادة حقيقيين في المستقبل من أجل تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال (تحمل المسؤولية- اتخاذ القرارات- العمل الجماعي- إدارة الوقت- الكفاءة الذاتية)(Sunyoung, 2018, p196) وهذا ما أكدت عليه دراسة كريستين Kristin (2011) من ضرورة بناء القدرات البشرية للتعامل مع المستجدات والتقنيات الحديثة في العمل.

وإذا كانت المؤسسات في حاجة إلي تنمية المهارات القيادية لدي العاملين بها، فإن الجامعات أكثر احتياجاً نظراً لأنها مركز للاشعاع العلمي والحضاري ونجاحها في تحقيق أهدافها يعتمد علي كفاءة العنصر البشري ومدى توافر المهارات القيادية لديه وهذا ما أكدت عليه دراسة عبد الحميد وآخرون (٢٠١٨) من أن تنمية المهارات القيادية لدي العاملين هو الأساس لتحقيق أهداف المؤسسة ،ولن يتم ذلك إلا من خلال التمكين الذي يدعو إلي قيادة جماعية ورؤية مشتركة في إطار هيكلي تنظيمي وتحفيز مستمر واتفقت معها أيضاً نتائج

دراسة نيكولسون (2012) Nicholson من ضرورة الحاجة إلي التمكين لتنمية المهارات القيادية من أجل ضمان فرص التقدم للموظفين وتحقيق جودة الخدمات للمستفيدين. ومن ثم فقد تطور مفهوم القيادة من التركيز علي القدرات الفطرية إلي المهارات المكتسبة والتركيز علي التفاعلات الاجتماعية والتغير السلوكي في الحياة التنظيمية كممارسة رائدة وذلك من خلال احتياج العاملين إلي مهارات قيادية سواء كانت فكرية تساعدهم في تقدير المواقف والقيم والمشكلات واختيار الحلول المناسبة واستثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم واتخاذ القرارات أو مهارات إدارية تسهم في تشكيل فريق العمل وإدارة الأزمات وأوقات العمل بشكل فعال بما يحسن من جودة الخدمات المؤسسية. (Joeraelin, 2011, p198)

**وبالطبع** فإن ذلك يسهم في جعل العاملين يعملون بشكل مشترك ويركزون علي العمل الفريقي واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وإيجاد طرق جديدة للتفكير وحل المشكلات وتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة. (Suchandra, 2020, p2) وتحقيق التعاون والتدريب والتشاور لتحقيق القيادة التعاونية مما يعزز الشعور بالفخر والانتماء للمنظمة ومواجهة التحديات والمشكلات وتحقيق الأهداف المؤسسية. (Mythil, 2019, pp299- 300)

وكذلك تسهم في إعطائهم الثقة لأداء الواجبات المطلوبة وتحقيق التوقعات الإيجابية من جانب الآخرين بأنهم سيقومون بأداء عمل معين ويتحقق من خلال هذا التوقع الجدارة بالثقة (Jason, 2007, p910) وكلما زادت الثقة الإدارية كلما زادت مستويات تقدم الخدمة والاستقلالية في اتخاذ القرارات - مصداقية العمل - الفعالية التنظيمية (Alireza, 2019, p1118) وتوحيد جهود الأفراد داخل المؤسسة وتنمية قدراتهم الإبداعية وتعزيز الأداء الوظيفي (Matthew, 2018, p701) وبالطبع لن يتم ذلك الا من خلال زيادة ادراك العاملين ووعيهم وكذلك تنمية معارفهم وتمكينهم ادارياً وذلك لتحقيق النتائج التنظيمية المستهدفة للمؤسسة. (Carolina, Benson, 2001, p54)

- وبمراجعة التراث النظرى والرجوع إلى الدراسات السابقة خلص الباحث إلى تحديد أهم المهارات القيادية التي يجب توافرها لدى العاملين في المهارات التالية :
- ١- **التخطيط:** يجب أن تتوفر لدى العاملين مهارات التخطيط حتى يمكن وضع الخطط الواقعية التي تقابل الاحتياجات الفعلية للمواطنين والتنبؤ السليم بالقرارات مستقبلاً (Nuraidah 2015, p874)، كما تساعد مهارة التخطيط على التحكم في أنشطة المجتمع المختلفة، حتى يمكن حصر الموارد والإمكانات وتحديد الاحتياجات والمشكلات ثم تحديد الأولويات ثم وضع برامج ومشروعات الخطة وتنفيذها في توقيت زمني محدد (السروجي، ٢٠١٣، ص ٣٠٤)
  - ٢- **تحمل المسؤولية:** يجب أن يتوفر لدى العاملين مهارة تحمل المسؤولية والتمتع بالاستقلالية للقيام بالمهام والأعباء الوظيفية بجودة عالية بما يسهم في تعزيز قدراتهم على تحقيق الأهداف المؤسسية وهذا ما أكدت عليه دراسة دراسة بوهاو (2017) Pohao
  - ٣- **اتخاذ القرارات:** يجب أن تتوفر لدى العاملين مهارة اتخاذ قرارات دون ضغوط أو تدخلات من الإدارة، لزيادة معدل الأداء التنظيمي وتحقيق المشاركة الفعالة وتحقيق مزيد من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين (David, 2005, p51). كما أن اتخاذ القرارات يتوقف بدرجة كبيرة على مدى توافر نظم المعلومات داخل المؤسسة (هاشم، ٢٠١١، ص ١١٦).
  - ٤- **إدارة الوقت:** يجب على العاملين اكتساب مهارات إدارة الوقت وكيفية تنظيم الوقت بشكل جيد وتنفيذ المهام المحددة طبقاً لتوقيتات زمنية محددة وترتيب الأعمال وفقاً لأولويتها وكيفية التعامل مع مضيقات الوقت
  - ٥- **إدارة الازمات:** يجب على المؤسسات تنمية مهارات إدارة الازمات لدى العاملين حتى يستطيعوا التحكم في الازمات والسيطرة عليها من خلال جمع الحقائق - التحليل ووضع سيناريوهات مستقبلية - السيطرة وعدم الارتباك عند حدوث اي مشكلة وهذا وهذا ما أكدت عليه دراسة عبد الغنى (٢٠١١)
  - ٦- **إدارة فريق العمل:** يحتاج العاملين إلى اكتساب القدرة على العمل الجماعي ، وكيفية تشكيل فريق العمل وتهيئة الأفراد والعاملين للعمل سوياً لتحقيق الاهداف المشتركة وإنجاز المهام والمسئوليات المحددة. (Timstainton, 2005, p288)

وبناء على ما سبق يمكن القول أنه إذا كان من أهم أسباب التميز والنجاح لأي منظمة مدي توافر الإدارة، فإن من أهم عوامل نجاح الإدارة مدي توافر المهارات القيادية وبالطبع لن يتحقق ذلك إلا من خلال التمكين الإداري للعاملين وإيجاد المناخ المناسب الذي يتضمن مستويات عالية من تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز الذاتي، السلوك الإبداعي، داخل المؤسسة من أجل تنمية المهارات القيادية (التخطيط- تحمل المسؤولية- اتخاذ القرارات- إدارة الأزمات- إدارة الوقت- إدارة فرق العمل) لدي العاملين لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية وجودة أداء متميز.

واستنباطاً مما سبق يمكن القول أنه بعد أن قام الباحث بمراجعة الأدبيات التي تناول موضوع الدراسة من خلال الرجوع إلي التراث النظري والإطار التصوري الموجه للدراسة، والرجوع إلي الدراسات السابقة، خلص الباحث إلي تحديد المشكلة البحثية في القضايا الآتية .

- ما واقع التمكين الإداري لدي العاملين بجامعة حلوان.؟
- ما واقع توافر المهارات القيادية لدي العاملين بجامعة حلوان.؟
- ما أكثر أبعاد التمكين الإداري ارتباطاً بتدعيم المهارات القيادية لدي العاملين بجامعة حلوان.؟
- ما الصعوبات التي تحد من التمكين الإداري لتدعيم المهارات لدي العاملين بجامعة حلوان.؟
- ما الآليات التخطيطية المقترحة لتفعيل التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية لدي العاملين بجامعة حلوان.؟

#### ثانياً: أهمية الدراسة:

- ١- الاهتمام العالمي والإقليمي والمحلي بالتمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة لتطوير وازدهار المنظمات الإدارية من ناحية، وتطوير العاملين لتحقيق أهداف الإدارة .
- ٢- الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية وضرورة تطوير وتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين باعتبارهم قاطرة التنمية داخل المجتمع.
- ٣- أهمية الوصول لآليات لتحقيق التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية للعاملين .
- ٤- الاحتياج المعرفي الذي أكدته الدراسات السابقة من ضرورة التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

- (١) تحديد مستوى أبعاد التمكين الإداري للعاملين بجامعة حلوان.
- (٢) تحديد مستوى توافر المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان.
- (٣) تحديد أكثر أبعاد التمكين الإداري ارتباطاً بتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان.
- (٤) تحديد الصعوبات التي تواجه التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان.
- (٥) التوصل إلي مجموعة من الآليات التخطيطية لتفعيل التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان.

### رابعاً: فروض الدراسة:

- (١) الفرض الأول: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد التمكين الإداري للعاملين بجامعة حلوان متوسطاً ":

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

- ١ - تفويض السلطة.
- ٢ - التدريب.
- ٣ - الاتصال الفعال.
- ٤ - التحفيز الذاتي.
- ٥ - السلوك الإبداعي.

- (٢) الفرض الثاني: " من المتوقع أن يكون مستوى توافر المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان مرتفعاً ":

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

١. مهارة التخطيط.
٢. مهارة تحمل المسؤولية.
٣. مهارة اتخاذ القرار.
٤. مهارة إدارة الأزمات.
٥. مهارة إدارة الوقت.
٦. مهارة إدارة فريق العمل.

### (٣) الفرض الثالث: " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري

#### وتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان "

خامساً: الإطار المفاهيمي الضابط للدراسة:

#### (١) التمكين الإداري:

لقد تعددت مفاهيم التمكين ، فمنهم من نظر إليه علي أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية.

ويعرف التمكين علي أنه عملية إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف وحل المشكلات واتخاذ القرارات وإعطاء الأفراد سلطة أكبر في ممارسة الرقابة لزيادة الولاء والالتزام لديهم. (Janwilson, 2011, p52)

كما يمكن النظر إليه علي أنه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز علي العنصر البشري باعتباره رأس المال الفكري للمؤسسات من أجل إتاحة درجة من درجات الحرية والتصرف للعاملين يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج معززين بنظام فاعل للمعلومات، يهيئ تدفقا سريعا لهم. (Toby, 2005, p322)

كما يعرف التمكين الإداري علي أنه درجة تحرير الإنسان من القيود، ودعمهم للحصول علي مطالبهم، وتشجيعهم وتحفيزهم علي صنع القرار وممارسة روح المبادرة والإبداع. (Timstainton, 2005, p289)

ويعرف التمكين الإداري بأنه العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات والتدريب واتخاذ القرارات والتنمية بغية الوصول إلي النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية. (Mizrahi, Davis, 2008, p123)

كما يعرف التمكين الإداري بأنه الإجراء الذي يعطي بمقتضاه العاملين سلطة ومسئولية حل المشكلات وتحديد بدائل السياسات لتحقيق الأهداف الموضوعية وتحديد أساليب العمل المناسبة مع تحمل المسؤولية لتحقيق تلك الأهداف. (حسين، ٢٠١٢، ص١٤)

ومن خلال العرض السابق يمكن تحديد مفهوم التمكين الإداري إجرائيا.

١- **مستوي التفويض السلطة:** درجة ومستوي منح سلطات كافية لأداء المهام الوظيفية، واتخاذ قرارات في العمل دون تأثير من أحد وممارسة العمل بالتفويض وإعداد صف ثاني من القيادات باستخدام التفويض، وتتناسب المسؤوليات مع حجم السلطات الممنوحة، وإنجاز المهام الوظيفية عند غياب الرؤساء.

- ٢- **مستوي التدريب:** درجة ومستوي حرص المؤسسة علي قياس الاحتياجات التدريبية للعاملين ووضع خطط تدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية، وقياس مستوي قدرات ومهارات العاملين وتقديم برامج تدريبية لتنمية قدراتهم وتطوير أدائهم الوظيفي، والاستفادة من نتائج الدورات التدريبية في تطوير البرامج التدريبية.
- ٣- **مستوي الاتصال الفعال:** مستوي تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية للمنظمة بسهولة ووضوح التعليمات والإجراءات المنظمة للعمل وإيجاد وسائل اتصالات فعالة بين العاملين والمسؤولين بالمؤسسة والحصول علي البيانات والمعلومات بسهولة.
- ٤- **مستوي التحفيز الذاتي:** درجة ومستوي تقدير الرؤساء لجهود العاملين، ووضع نظام للحوافز يحقق العدالة بين الجميع وإشعار العاملين بأهمية ما يقومون به من مهام وظيفية واعتبار الكفاءة المعيار الأساسي للتمييز بين الزملاء والحصول علي عائد مادي أو معنوي عند بذل جهد إضافي في العمل.
- ٥- **السلوك الإبداعي:** درجة ومستوي استخدام الإدارة الالكترونية في إنجاز المهام وإيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لأداء الأعمال وتحمل مسئولية تنفيذ أفكار إبداعية في العمل، وعدم تفضيل النمطية والروتين في إنجاز المهام.

## (٢) مفهوم المهارات القيادية:

تعرف القيادة علي أنها القدرة علي التأثير علي الآخرين وتحفيزهم وحسن توظيف طاقتهم الإبداعية والثقة في العاملين والحرص علي مصلحتهم وتمكينهم ومشاركتهم ومشاورتهم من أجل بناء رسالة ورؤية مستقلة واضحة. (الماضي، ٢٠٠٩، ص٩٢)

كما تعرف القيادة علي أنها عملية تفاعل مستمر بين القائد والمروسين بواسطتها يمكن للقائد أن يؤثر تأثيراً مباشراً علي سلوك العاملين، وتوحيد جهودهم لتحقيق الأهداف بأقصى كفاءة وفاعلية، وإدارة الأزمات لدي العاملين. (Soojinlee, 2017, p14)

أما المهارات القيادية تعرف علي أنها محاولة لتحسين مستوي الأداء الحالي والمستقبلي للإدارة من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المهارات للارتقاء بقدرات العاملين الإدارية وتطوير إمكانياتهم الشخصية علي ممارسة الإدارة والإضطلاع بأعبائها. (Marie, 2019, p445)

كما يقصد بها تلك القدرات المكتسبة من خلال المعارف والخبرات التي تميز الشخصية القيادية من خلال تطوير قدراتهم الذاتية وإيجاد بيئة مناسبة لتحمل المسئولية والاستقلالية لتعزيزها لتحقيق الأهداف التنظيمية. (Amanuel, 2008, p187)

ويمكن النظر إليها علي أنها القدرات المكتسبة لتمكين العاملين من إدارة وتوجيه المنظمة في أداء وظيفتها المحددة والتركيز علي الأشخاص أكثر من الأشياء واستخدام التأثير أكثر من السلطة وإيجاد الفرص واستغلالها في وضع رؤية للمنظمة نحو المستقبل. (Yayanzheng, p56)

من خلال العرض السابق يمكن تحديد مفهوم المهارات القيادية إجرائيا:

- ١- **مستوي التخطيط:** درجة ومستوي قدرة العاملين على وضع خطط لتنفيذ المهام المطلوبة، ووضع العديد من البدائل، وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وتحديد الفرص والتهديدات التي تمثلها البيئة الخارجية علي المؤسسة.
- ٢- **مستوي تحمل المسؤولية:** درجة ومستوي تحمل العاملين مسؤولية اتخاذ القرارات، ومعرفة كيفية أداء المهام المطلوبة، وتحمل مسؤولية أي تقصير في أداء المهام، والالتزام بأداء المهام المطلوبة في الوقت المحدد، والقيام بالواجبات قبل المطالبة بالحقوق.
- ٣- **مستوي اتخاذ القرارات:** درجة ومستوي قدرة العاملين على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع المراد اتخاذ القرار بشأنه، وتحديد العوامل والأسباب التي أدت لحدوث مشكلة في العمل ووضع العديد من الحلول البديلة لحل المشكلات الإدارية، وتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية للحلول البديلة، واختيار أنسب البدائل لحل المشكلات الإدارية واستخدام المنهج العلمي عند اتخاذ أي قرارا إداري وإدراك شروط القرار الإداري الجيد.
- ٤- **مستوي إدارة الأزمات:** درجة ومستوي قدرة العاملين على التعامل الفوري مع الأزمات في بدايتها والقدرة علي تنظيم الجهود وقت الأزمة، ووضع سيناريوهات مستقبلية للأحداث المختلفة، وعدم الإرتباك عند حدوث أي مشكلة فجأة في العمل، واكتشاف الأخطاء في المواقف المختلفة، ووضع خطط بديلة لكل المهام التي يقوم بها.
- ٥- **مستوي إدارة الوقت:** درجة ومستوي قدرة العاملين علي تنظيم الوقت بشكل يحقق الأهداف، والالتزام بمواعيد العمل، والحرص علي وضع جدول زمني لتنفيذ المهام المطلوبة، وتقدير قيمة الوقت في كل المهام التي يؤديها، وتلافي مضيعات الوقت أثناء العمل، وترتيب الأعمال طبقا لأهميتها.
- ٦- **مستوي إدارة فريق العمل:** درجة ومستوي قدرة العاملين على إنجاز الأعمال من خلال العمل الفرقي وتفضيل العمل الفرقي عن العمل الفردي وتبادل الخبرات والمعارف بين جميع المشاركين لتحقيق الأهداف المختلفة، ومشاركة الزملاء في تنفيذ المهام والمسئوليات المحددة، والالتزام بأداء كل ما يتطلبه أداء المهام.

### سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

#### (٣) نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي يمكن من خلالها الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد إسهامات التمكين الإداري في تدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان.

#### (٤) المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين (أعضاء الجهاز الإداري) بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان وعددهم (٦٩) مفردة.

#### (٥) حدود الدراسة:

#### (أ) الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية للدراسة في كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان. وقد تم اختيار كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان للأسباب التالية:

- ١- تعتبر إحدى الكليات الحاصلة على الجودة والاعتماد، ويعد معيار الجهاز الإداري أحد المعايير الحاكمة للحول على الاعتماد المؤسسي للكلية.
- ٢- يوجد بها تصنيف للادارات يمثل مختلف الوظائف بالجامعة.
- ٣- يتمتع العاملون بها بخبرات إدارية متنوعة.
- ٤- بعض العاملين بالكلية حاصلين على درجات الماجستير والدكتوراه في تخصصات متنوعة بما يثرى العمل الإداري بالكلية.
- ٥- موافقة المسؤولين واستعدادهم للتعاون مع الباحث في إجراء البحث.

#### (ب) الحدود البشرية:

تمثلت الحدود البشرية للدراسة في المسح الاجتماعي الشامل للعاملين (أعضاء الجهاز الإداري) بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان وعددهم (٦٩) مفردة. وجدير بالذكر أن هناك بعض العاملين من مجتمع الدراسة وعددهم (١١) مفردة لم يتمكن الباحث من استطلاع آرائهم وذلك نظراً لظروف جائحة فيروس كورونا المستجد وإصابة بعضهم وحصول البعض

الأخر على أجازات استثنائية. والجدول التالي يوضح توزيع العاملين بكلية  
 الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان:

جدول رقم (١) يوضح توزيع العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان مجتمع  
 الدراسة

م	البيان	العدد الكلي	العدد المستجيب
١	مدير عام الكلية	١	١
٢	إدارات مكاتب القيادات الأكاديمية	١٠	٩
٣	إدارة الدراسات العليا	٤	٤
٤	إدارة شئون الطلاب	١٢	١٠
٥	إدارة الشئون الإدارية	٨	٧
٦	إدارة الشئون المالية	٦	٥
٧	إدارة الأرشفة	٣	٢
٨	إدارة رعاية الشباب	٦	٥
٩	إدارة المكتبة	٨	٧
١٠	الإدارة الطبية	٥	٤
١١	إدارة التوريدات	٤	٣
١٢	إدارة العلاقات الثقافية	٢	٢
١٣	وحدة القياس والتقييم الطلابي	٢	٢
١٤	وحدة ضمان الجودة	٥	٥
١٥	سكرتارية الأقسام العلمية	٤	٣
الإجمالي		٨٠	٦٩

### (ج) الحدود الزمنية:

تمثل الحدود الزمنية للدراسة في فترة إجراء الدراسة الميدانية والتي بدأت  
 ٢٠٢١/٣/١ م إلي ٢٠٢١/٣/٣١ م.

### (٦) أدوات الدراسة:

#### تمثلت أدوات جمع البيانات في:

▪ استبيان للعاملين حول التمكين الإداري كمدخل لتدعيم المهارات القيادية لدى  
 العاملين بجامعة حلوان:

٧. قام الباحث بتصميم استبيان للعاملين حول التمكين الإداري كمدخل  
 لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان وذلك بالرجوع إلى  
 التراث النظري الموجه للدراسة، والرجوع إلى الدراسات السابقة لتحديد  
 العبارات التي ترتبط بأبعاد الدراسة.

٨. اشتمل استبيان العاملين على المحاور التالية: البيانات الأولية، وأبعاد التمكين الإداري للعاملين بجامعة حلوان، والمهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان، والصعوبات التي تواجه التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان، ومقترحات تفعيل التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان.

٩. اعتمد الباحث على الصدق المنطقي من خلال الإطلاع على الأدبيات النظرية، ثم تحليل هذه الأدبيات والبحوث والدراسات وذلك للوصول إلي الأبعاد المختلفة المرتبطة بقضية الدراسة.

١٠. وقد أجرى الباحث الصدق الظاهري للأداة بعد عرضها علي عدد (٥) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، وقد تم الاعتماد علي نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٠%). وبناءً علي ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.

١١. كما أجرى الباحث ثبات إحصائي لعينة قوامها (١٠) مفردات من العاملين مجتمع الدراسة باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، وبلغ معامل الثبات (٠,٩٣)، وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.

#### (٧) تحديد مستوى التمكين الإداري للعاملين:

للحكم على مستوى التمكين الإداري، 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 (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٣/٢ = ١,٦٧)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

#### جدول رقم (٢) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١,٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١,٦٨ إلى ٢,٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢,٣٥ إلى ٣

(٨) أساليب التحليل الإحصائي:

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

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف العاملين مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٣) يوضح وصف العاملين مجتمع الدراسة (ن=٦٩)

م	المتغيرات الكمية	ك	%
١	السن	٤٤	٧
٢	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	١٥	٤
م	النوع	ك	%
١	ذكر	٢٦	٣٧,٧
٢	أنثى	٤٣	٦٢,٣
	المجموع	٦٩	١٠٠
م	المؤهل العلمي	ك	%
١	مؤهل متوسط	١٣	١٨,٨
٢	مؤهل عالي	٤٤	٦٣,٨
٣	دبلوم دراسات عليا	٢	٢,٩
٤	ماجستير	٣	٤,٣
٥	دكتوراه	٧	١٠,١
	المجموع	٦٩	١٠٠
م	الوظيفة	ك	%
١	مدير عام	١	١,٤
٢	مدير إدارة	١٢	١٧,٤
٣	موظف	٥٦	٨١,٢
	المجموع	٦٩	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن العاملين (٤٤) سنة، وانحراف معياري (٧) سنوات تقريباً.
- متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (١٥) سنة، وانحراف معياري (٤) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من العاملين إناث بنسبة (٦٢,٣%)، بينما الذكور بنسبة (٣٧,٧%).

- أكبر نسبة من العاملين حاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (٦٣,٨%)، يليها حاصلين علي مؤهل متوسط بنسبة (١٨,٨%)، ثم حاصلين علي دكتوراه بنسبة (١٠,١%)، يليها حاصلين علي ماجستير بنسبة (٤,٣%)، وأخيراً حاصلين علي دبلوم دراسات عليا بنسبة (٢,٩%).
- أكبر نسبة من العاملين موظفين بنسبة (٨١,٢%)، يليها مدير إدارة بنسبة (١٧,٤%)، وأخيراً مدير عام بنسبة (١,٤%).
- ويتضح مما سبق أن العاملين لديهم الخبرات والمهارات لأداء أعمالهم ، ويرى الباحث أن متوسط سنوات الخبرة هي فترة كافية لاكتساب المهارة والخبرة في مجال العمل الأمر الذي يجعلنا نطمئن للدقة والموضوعية فيما يدلى به العاملين من آراء، كما يتضح تنوع المؤهلات العلمية مما يعكس اهتمام الدولة ومراعاتها للدرجات العلمية في التعيينات والترقى الوظيفي بما يسهم يسهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة ، كما يتضح مما سبق تنوع الوظائف وذلك نظراً للتوصيف الوظيفي والهيكل الإداري وكذلك لتنوع الإدارات الفرعية لتمثيل مختلف الخدمات

**المحور الثاني: أبعاد التمكين الإداري للعاملين:**

**(١) تفويض السلطة:**

**جدول رقم (٤) يوضح تفويض السلطة (ن=٦٩)**

م	العبارات	الاستجابات						الاحتراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	يتم منحى سلطات كافية لأداء مهام الوظيفية	٣١	٤٤,٩	٣١	٤٤,٩	٧	١٠,١	٢,٣٥	٠,٦٦
٢	أستطيع اتخاذ قراراتي في العمل دون تأثير من أحد	٣٧	٥٣,٦	٢٧	٣٩,١	٥	٧,٢	٢,٤٦	٠,٦٣
٣	يعد التفويض هو الوسيلة الساندة في ممارسة العمل بالمؤسسة	٢٥	٣٦,٢	٢٨	٤٠,٦	١٦	٢٣,٢	٢,١٣	٠,٧٧
٤	يحرص المسئولين على إعداد صف ثاني من القيادات باستخدام تفويض السلطات	٢٣	٣٣,٣	٣٢	٤٦,٤	١٤	٢٠,٣	٢,١٣	٠,٧٣
٥	يتأخر انجاز المهام الوظيفية عند غياب الرؤساء	١١	١٥,٩	١٩	٢٧,٥	٣٩	٥٦,٥	١,٥٩	٠,٧٥
٦	تتناسب مسئولياتي مع حجم السلطات الممنوحة لي	٣٠	٤٣,٥	٣٢	٤٦,٤	٧	١٠,١	٢,٣٣	٠,٦٦
	<b>البعد ككل</b>							٢,١٧	٠,٤
	<b>مستوى متوسط</b>								

## يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الإداري للعاملين من وجهة نظرهم جاء متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أستطيع اتخاذ قراراتي في العمل دون تأثير من أحد بمتوسط حسابي (٢,٤٦)، يليه الترتيب الثاني يتم منحى سلطات كافية لأداء مهامى الوظيفية بمتوسط حسابي (٢,٣٥)، وأخيراً الترتيب السادس يتأخر انجاز المهام الوظيفية عند غياب الرؤساء بمتوسط حسابي (١,٥٩). وقد يعكس ذلك ضرورة تفويض السلطات من قبل الادارة العليا لضمان سرعة أداء الأعمال وتحقيق الديمقراطية والحد من الصراعات والمشكلات وبناء صف ثانى من القيادات وهذا ما أكدت عليه دراسة مبيكا (2007) - Mgbeka من ضرورة تمكين العاملين من خلال تفويض السلطة لزيادة فهم العاملين لأعمالهم وتحقيق الرضا الوظيفى وتطوير الأداء الوظيفى داخل المؤسسة

## (٢) التدريب:

جدول رقم (٥) يوضح التدريب (ن=٦٩)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		الى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٠,٧٦	٢,٢٥	١٨,٨	١٣	٣٧,٧	٢٦	٤٣,٥	٣٠	١	تحرص المؤسسة على قياس احتياجاتنا التدريبية
٣	٠,٨	٢,٢٨	٣١,٧	١٥	٢٩	٢٠	٤٩,٣	٣٤	٢	تضع المؤسسة خطط تدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية للعاملين
٥	٠,٧	٢,٢	١٥,٩	١١	٤٧,٨	٣٣	٣٦,٢	٢٥	٣	تسعى المؤسسة لقياس مستوى قدرات ومهارات العاملين
٦	٠,٦٩	٢,١	١٨,٨	١٣	٥٢,٧	٣٦	٢٩	٢٠	٤	تتخذ المؤسسة برامج تدريبية لتنمية قدرات العاملين بها
٢	٠,٧٣	٢,٢٨	١٥,٩	١١	٤٠,٦	٢٨	٤٣,٥	٣٠	٥	ساهمت الدورات التدريبية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين
١	٠,٧	٢,٢٨	١٤,٥	١٠	٤٣,٥	٣٠	٤٢	٢٩	٦	يستفاد من نتائج تقويم الدورات التدريبية في تطوير البرامج التدريبية
مستوى متوسط	٠,٥٨	٢,٢٣	البعد ككل							

## يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري للعاملين من وجهة نظرهم جاء متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يستفاد من نتائج تقويم الدورات التدريبية في تطوير البرامج

التدريبية بمتوسط حسابي (٢,٢٨)، وبانحراف معياري (٠,٧)، يليه الترتيب الثاني ساهمت الدورات التدريبية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمتوسط حسابي (٢,٢٨)، وبانحراف معياري (٠,٧٣)، وأخيراً الترتيب السادس تنفذ المؤسسة برامج تدريبية لتنمية قدرات العاملين بها بمتوسط حسابي (٢,١). وقد يعكس ذلك ضرورة الاهتمام بالتدريب وعقد برامج تدريبية باعتبار التدريب عملية مستمرة ودورية لاكساب العاملين مهارات وبناء قدراتهم الادارية بما يتناسب مع ما يتحملونه من مهام ومسئوليات وهذا ما أكدته نتائج دراسته اسماعيل (2020) - Ismail من أن التدريب يعد أحد أبعاد التمكين الإداري ويعد ضرورة لا غنى عنها لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المؤسسية وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطط تدريبية تنبع من الاحتياجات التدريبية للعاملين.

### (٣) الاتصال الفعال:

جدول رقم (٦) يوضح الاتصال الفعال (ن=٦٩)

م	العبارات	الاستجابات					
		نعم		إلى حد ما		لا	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	تتميز التعليمات الإجراءات المنظمة للعمل بالوضوح	٤٤,٩٣	٦٤,٩٣	٣٠,٥٣	٤٣,٥٣	٨	١١,٦٨
٢	تتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية بالمؤسسة بسهولة	٢٧,٥١	٤٠,٥٨	١٠,٥٨	١٤,٥٨	١٠	١٤,٥٨
٣	تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	٤٣,٥٣	٦٣,٥٣	٢٤,٨١	٣٤,٨١	١٥	٢١,٦٨
٤	توجد قنوات اتصالات فعالة بين العاملين والمسؤولين بالمؤسسة	٤٦,٤٣	٦٨,٤٣	٢٨,٤٣	٤٠,٦٨	٩	١٣,٦٨
٥	أستطيع الحصول على ما احتاجه من بيانات ومعلومات بسهولة	٤٦,٤٣	٦٨,٤٣	٢٩,٤٣	٤٢,٦٨	٨	١١,٦٨
	البعد ككل						
	مستوى متوسط						
		٢,٢٧	٠,٥٤				

### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الاتصال الفعال كأحد أبعاد التمكين الإداري للعاملين من وجهة نظرهم جاء متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أستطيع الحصول على ما احتاجه من بيانات ومعلومات بسهولة بمتوسط حسابي (٢,٣٥)، يليه الترتيب الثاني تتميز التعليمات الإجراءات المنظمة للعمل بالوضوح بمتوسط حسابي (٢,٣٣)، وأخيراً الترتيب الخامس تتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية بالمؤسسة بسهولة بمتوسط حسابي (٢,١٣). وقد يعكس ذلك ضرورة تحقيق الاتصال الجيد بين المستويات الادارية المختلفة سواء على مستوى الادارة العليا-

الوسطى - التنفيذية وكذلك اتباع الأساليب التكنولوجية الحديثة فى تسهيل عملية التواصل وسهولة الحصول على المعلومات وهذا ما أكدت عليه دراسة البرن وكارالا (Alpern,Carla-2017) من أنه الاتصالات الفعالة تودى الى مزيد من الالتزام الوظيفى وتحقيق التعاون وزيادة الوعى الذاتى وتدعيم قيم المواطنة لدى العاملين

(٤) التحفيز الذاتى:

جدول رقم (٧) يوضح التحفيز الذاتى (ن=٦٩)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات							
			لا		الى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٣	٠,٦٥	٢,١٩	١٣	٩	٥٥,١	٣٨	٣١,٩	٢٢	١	يقدر الجميع جهودي في العمل
٥	٠,٦٣	٢,٠١	١٨,٨	١٣	١٠,٩	٤٢	٢٠,٣	١٤	٢	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة بين الجميع
١	٠,٧٢	٢,٤٦	١٣	٩	٢٧,٥	١٩	٥٩,٤	٤١	٣	يشعرني رئيسي في العمل بأهمية ما أقوم به من مهام وظيفية
٤	٠,٧٨	٢,٠٩	٢٦,١	١٨	٣٩,١	٢٧	٣٤,٨	٢٤	٤	تعتبر الكفاءة هى المعيار الأساسي للتمييز بين الزملاء
٦	٠,٧٦	١,٨	٤٠,٦	٢٨	٣٩,١	٢٧	٢٠,٣	١٤	٥	أحصل على عائد مادي نتاج ما أقوم به من جهود إضافية في العمل
٢	٠,٧٥	٢,٢٣	١٨,٨	١٣	٣٩,١	٢٧	٤٢	٢٩	٦	يحرص المسئولين على التشجيع المعنوي عندما يبذل جهد إضافي
مستوى متوسط	٠,٤٨	٢,١٣	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التحفيز الذاتى كأحد أبعاد التمكين الإداري للعاملين من وجهة نظرهم جاء متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يشعرني رئيسي في العمل بأهمية ما أقوم به من مهام وظيفية بمتوسط حسابي (٢,٤٦)، يليه الترتيب الثاني يحرص المسئولين على التشجيع المعنوي عندما يبذل جهد إضافي بمتوسط حسابي (٢,٢٣)، وأخيراً الترتيب السادس أحصل على عائد مادي نتاج ما أقوم به من جهود إضافية في العمل بمتوسط حسابي (١,٨). وهذا ما أكدت عليه دراسة صادقى (2019) sadqi من أن التحفيز الإيجابى يسهم فى تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق بيئة تنظيمية داعمة لبيئة تمكينية جيدة كما اتفقت معها دراسة بوهو (2017) Pohao التحفيز الجيد يؤثر بشكل إيجابى علي تحقيق الأهداف والتناغم فى العمل والحد من التوترات والصراعات وتحقيق الرضا الوظيفى

(٥) السلوك الإبداعي:

جدول رقم (٨) يوضح السلوك الإبداعي (ن=٦٩)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٥٥	٢,٥٨	٢,٩	٢	٣٦,٢	٢٥	٦٠,٩	٤٢	أسعى لإيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية في أداء عمالي	١
٤	٠,٦٧	٢,٤١	١٠,١	٧	٣٩,١	٢٧	٥٠,٧	٣٥	أتدرب على استخدام الإدارة الإلكترونية في إنجاز المهام المطلوبة مني	٢
٣	٠,٦٦	٢,٤٩	٨,٧	٦	٣٣,٢	٢٣	٥٨	٤٠	أتحمل مسؤولية تنفيذ أفكار إبداعية في العمل	٣
٥	٠,٦١	٢,٣٣	٧,٢	٥	٥٢,٢	٣٦	٤٠,٦	٢٨	يضايقني الروتين في أداء المهام	٤
٢	٠,٥٦	٢,٥٤	٢,٩	٢	٤٠,٦	٢٨	٥٦,٥	٣٩	لا أفضل النمطية في إنجاز المهام	٥
مستوى مرتفع	٠,٣٥	٢,٤٧	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى السلوك الإبداعي كأحد أبعاد التمكين الإداري للعاملين من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أسعى لإيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية في أداء عمالي بمتوسط حسابي (٢,٥٨)، يليه الترتيب الثاني لا أفضل النمطية في إنجاز المهام بمتوسط حسابي (٢,٥٤)، وأخيراً الترتيب الخامس يضايقني الروتين في أداء المهام بمتوسط حسابي (٢,٣٣). وقد يعكس ذلك ضرورة تشجيع الأفكار الإبداعية لانجاز المهام بكفاءة وجودة عالية وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة الغامدى- (2016) AlGhamdi من أن تشجيع الأفكار الإبداعية يسهم في تطوير الأداء الموسسى وتنمية المهارات لدى العاملين

المحور الثالث: المهارات القيادية لدى العاملين:

(١) مهارة التخطيط:

جدول رقم (٩) يوضح مهارة التخطيط (ن=٦٩)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٥٣	٢,٦٧	٢,٩	٢	٢٧,٥	١٩	٦٩,٦	٤٨	استطيع وضع خطط تنفيذية لتنفيذ المهام المطلوبة مني	١
٢	٠,٥٨	٢,٥٨	٤,٣	٣	٣٣,٣	٢٣	٦٢,٣	٤٣	أضع العديد من البدائل لتنفيذ المهام المطلوبة	٢
٣	٠,٥٨	٢,٥٥	٤,٣	٣	٣٦,٢	٢٥	٥٩,٤	٤١	استطيع تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة	٣
٤	٠,٦	٢,٤١	٥,٨	٤	٤٧,٨	٣٣	٤٦,٤	٣٢	لدى القدرة على تحديد الفرص والتهديدات التي تمثلها البيئة الخارجية على المؤسسة	٤
مستوى مرتفع	٠,٣٦	٢,٥٥	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مهارة التخطيط كأحد المهارات القيادية لدى العاملين من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أستطيع وضع خطط تنفيذية لتنفيذ المهام المطلوبة مني بمتوسط حسابي (٢,٦٧), يليه الترتيب الثاني أضع العديد من البدائل لتنفيذ المهام المطلوبة بمتوسط حسابي (٢,٥٨), وأخيراً الترتيب الرابع لدى القدرة على تحديد الفرص والتهديدات التي تمثلها البيئة الخارجية على المؤسسة بمتوسط حسابي (٢,٤١). ونستنتج من ذلك ضرورة تنمية المهارات التخطيطية لدى العاملين من خلال مشاركتهم في تحديد الأهداف ووضع الخطة والتنفيذ والمتابعة والتقييم وتشجيع التخطيط التشاركي لضمان جودة الأداء الوظيفي وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين

(٢) مهارة تحمل المسؤولية:

جدول رقم (١٠) يوضح مهارة تحمل المسؤولية (ن=٦٩)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		لا		لا	ك			
		%	ك	%	ك					
١	أتحمل مسؤولية ما اتخذته من قرارات	٥٧	٨٢,٦	١١	١٥,٩	١	١,٤	٢,٨١	٣	
٢	أحرص على معرفة كيفية أداء المهام المطلوبة مني	٥٥	٧٩,٧	١٢	١٧,٤	٢	٢,٩	٢,٧٧	٥	
٣	أتحمل مسؤولية أي تقصير في أداء مهام عملي	٥٩	٨٥,٥	٩	١٣	١	١,٤	٢,٨٤	٢	
٤	التزم بأداء المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد	٥٤	٧٨,٣	١٥	٢١,٧	-	-	٢,٧٨	٤	
٥	أحرص على القيام بواجباتي قبل المطالبة بحقوقى	٥٩	٨٥,٥	١٠	١٤,٥	-	-	٢,٨٦	١	
البعد ككل								٢,٨١	٠,٣٢	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مهارة تحمل المسؤولية كأحد المهارات القيادية لدى العاملين من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أحرص على القيام بواجباتي قبل المطالبة بحقوقى بمتوسط حسابي (٢,٨٦)، يليه الترتيب الثاني أتحمل مسؤولية أي تقصير في أداء مهام عملي بمتوسط حسابي (٢,٨٤)، وأخيراً الترتيب الخامس أحرص على معرفة كيفية أداء المهام المطلوبة مني بمتوسط حسابي (٢,٧٧). وقد يعكس ذلك حرص العاملين على القيام بواجباتهم الوظيفية وتحمل المسؤوليات الملقاه على عاتقهم وفقاً لمتطلبات التوصيف الوظيفى وبخاصة فى ظل متطلبات الجودة والاعتماد وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة بيسيت (2019) - Bissette من ان ضرورة تنمية المهارات القيادية وبخاصة تحمل المسؤولية لاجاد جيل جديد من القيادات الجامعية قادرة على تحقيق التميز المؤسسى

(٣) مهارة اتخاذ القرار:

جدول رقم (١١) يوضح مهارة اتخاذ القرار (ن=٦٩)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	أحرص على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه	٥٠	٧٢,٥	١٩	٢٧,٥	-	-	٢,٧٢	٠,٤٥	٣
٢	أحرص على تحديد العوامل والأسباب التي أدت لحدوث مشكلة في العمل	٥٢	٧٥,٤	١٧	٢٤,٦	-	-	٢,٧٥	٠,٤٣	٢
٣	أحرص على وضع العديد من الحلول البديلة لحل المشكلات الإدارية	٤٥	٦٥,٢	٢٤	٣٤,٨	-	-	٢,٦٥	٠,٤٨	٦
٤	أستطيع تحديد الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية للحلول البديلة	٤٧	٦٨,١	٢٢	٣١,٩	-	-	٢,٦٨	٠,٤٧	٤
٥	أسعى لاختيار البديل الأنسب لحل المشكلات الإدارية	٥٤	٧٨,٣	١٤	٢٠,٣	١	١,٤	٢,٧٧	٠,٤٦	١
٦	أستخدم المنهج العلمي عند اتخاذ أي قرار إداري	٤١	٥٩,٤	٢٨	٤٠,٦	-	-	٢,٥٩	٠,٤٩	٧
٧	أدرك شروط القرار الإداري الجيد	٤٨	٦٩,٦	٢٠	٢٩	١	١,٤	٢,٦٨	٠,٥	٥
البعد ككل								٢,٦٩	٠,٣٥	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مهارة اتخاذ القرار كأحد المهارات القيادية لدى العاملين من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أسعى لاختيار البديل الأنسب لحل المشكلات الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٧٧)، يليه الترتيب الثاني أحرص على تحديد العوامل والأسباب التي أدت لحدوث مشكلة في العمل بمتوسط حسابي (٢,٧٥)، وأخيراً الترتيب السابع أستخدم المنهج العلمي عند اتخاذ أي قرار إداري بمتوسط حسابي (٢,٥٩). وقد يعكس ذلك مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام والمسئوليات الملقاه على عاتقهم واتفقت مع ذلك نتائج دراسة كيرغان (2010) Kirgan والتي أكدت على ضرورة تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار من خلال المشاركة في تحديد المشكلات وتحديد البدائل وتقويمها واختيار البديل الأنسب لتنمية المهارات القيادية لديهم، وهو ما أكدت عليه الكتابات النظرية في مجال الإدارة.

(٤) مهارة إدارة الأزمات:

جدول رقم (١٢) يوضح مهارة إدارة الأزمات (ن=٦٩)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري	الترتيب
		نعم		الى حد ما		لا				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	أحرص على التعامل الفوري مع الأزمات في بدايتها	٧٢,٥٥	١٩	٢٧,٥٩	-	-	٢,٧٢	٠,٤٥	١	
٢	لدى القدرة على تنظيم جهودي وقت الأزمة	٦٨,١٤	٢١	٣٠,٤٦	١	١,٤٤	٢,٦٧	٠,٥٥	٣	
٣	استطيع وضع سيناريوهات مستقبلية للأحداث المختلفة	٤٤,٩٣	٣١	٤٤,٩٣	٧	١٠,١٧	٢,٣٥	٠,٦٦	٥	
٤	ارتبك عند حدوث أي مشكلة تواجهني فجأة في العمل	٢٠,٣١	٢٨	٤٠,٦٢	٢٧	٣٩,١٣	١,٨١	٠,٧٥	٦	
٥	أحرص على اكتشاف أخطائي في المواقف المختلفة	٤٩	٧١	٢٦,١٨	٢	٢,٩٢	٢,٦٨	٠,٥٣	٢	
٦	أحرص على وضع خطط بديلة في كل المهام التي أقوم بها	٤٠	٥٨	٤٠,٦٢	١	١,٤٤	٢,٥٧	٠,٥٣	٤	
البعد ككل								٢,٤٧	٠,٣	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مهارة إدارة الأزمات كأحد المهارات القيادية لدى العاملين من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أحرص على التعامل الفوري مع الأزمات في بدايتها بمتوسط حسابي (٢,٧٢)، يليه الترتيب الثاني أحرص على اكتشاف أخطائي في المواقف المختلفة بمتوسط حسابي (٢,٦٨)، وأخيراً الترتيب السادس ارتبك عند حدوث أي مشكلة تواجهني فجأة في العمل بمتوسط حسابي (١,٨١). وقد يعكس ذلك حرص العاملين على التعامل مع الأزمات بشكل سريع وذلك نتيجة لحصولهم على الدورات التدريبية التي تنظمها الكلية للعاملين بها على كيفية إدارة الأزمات حيث توجد في الكلية وحدة للأزمات والكوارث تعمل على تنمية مهارات العاملين على كيفية إدارة الأزمات والكوارث من خلال ورش عمل -دورات تدريبية - برامج تنفيذية .

(٥) مهارة إدارة الوقت:

جدول رقم (١٣) يوضح مهارة إدارة الوقت (ن=٦٩)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	أنظم وقتي بشكل يحقق أهدافي	-	-	٢٣,٢	١٦	٧٦,٨	٥٣	٠,٤٣	٢	
٢	أحرص على وضع جدول زمني لتنفيذ المهام المطلوبة	١,٤	١	٢٣,٢	١٦	٧٥,٤	٥٢	٠,٤٧	٤	
٣	أقدر قيمة الوقت في كل المهام التي أقوم بها	٢,٩	٢	٣١,٩	٢٢	٦٥,٢	٤٥	٠,٥٥	٥	
٤	أحرص على تلافي مضيعات الوقت أثناء العمل	-	-	١٥,٩	١١	٨٤,١	٥٨	٠,٣٧	١	
٥	أرتب الأعمال التي أقوم بانجازها طبقاً لأهميتها	٤,٣	٣	١٥,٩	١١	٧٩,١	٥٥	٠,٥٣	٣	
المستوى مرتفع		٠,٣٥		٢,٧٤		البعد ككل				

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مهارة إدارة الوقت كأحد المهارات القيادية لدى العاملين من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أحرص على تلافي مضيعات الوقت أثناء العمل بمتوسط حسابي (٢,٨٤)، يليه الترتيب الثاني أنظم وقتي بشكل يحقق أهدافي بمتوسط حسابي (٢,٧٧)، وأخيراً الترتيب الخامس أقدر قيمة الوقت في كل المهام التي أقوم بها بمتوسط حسابي (٢,٦٢). ونستنبط من ذلك قيمة تقدير الوقت لدى العاملين حتى يستطيعوا إنجاز الأهداف والمهام الموكلة إليهم واستثمار أوقات فراغهم بشكل جيد

(٦) مهارة إدارة فريق العمل:

جدول رقم (١٤) يوضح مهارة إدارة فريق العمل (ن=٦٩)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٥٣	٢,٦٧	٢,٩	٢	٢٧,٥	١٩	٦٩,٦	٤٨	استطيع انجاز المهام المطلوبة منى من خلال فريق العمل	١
٣	٠,٦٧	٢,٥٨	١٠,١	٧	٢١,٧	١٥	٦٨,١	٤٧	أفضل العمل الفريقي عن العمل الفردي	٢
٢	٠,٦	٢,٦٢	٥,٨	٤	٢٦,١	١٨	٦٨,١	٤٧	أتبادل الخبرات والمعارف مع جميع المشاركين في تحقيق الأهداف المختلفة	٣
٤	٠,٦٣	٢,٥٤	٧,٢	٥	٣١,٩	٢٢	٦٠,٩	٤٢	يشارك كافة الزملاء في تنفيذ المهام والمسئوليات المحددة لنا	٤
٥	٠,٥٨	٢,٤٩	٤,٣	٣	٤٢	٢٩	٥٣,٦	٣٧	يلتزم العاملین بكل ما يطلب منهم في أداء مهامهم	٥
مستوى مرتفع	٠,٤٤	٢,٥٨	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مهارة إدارة فريق العمل كأحد المهارات القيادية لدى العاملين من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أستطيع انجاز المهام المطلوبة منى من خلال فريق العمل بمتوسط حسابي (٢,٦٧)، يليه الترتيب الثاني أتبادل الخبرات والمعارف مع جميع المشاركين في تحقيق الأهداف المختلفة بمتوسط حسابي (٢,٦٢)، وأخيراً الترتيب الخامس يلتزم العاملین بكل ما يطلب منهم في أداء مهامهم بمتوسط حسابي (٢,٤٩). ويعكس ذلك حرص العاملين على الاهتمام بالعمل الفريقي لانجاز الأهداف واتفقت مع هذا نتائج دراسة اندرس (2007) Andres من أن العمل الفريقي يعد أحد المهارات التي يجب تدعيمها لدى العاملين لتحقيق جودة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بما يسهم فى تحقيق التميز المؤسسى للمؤسسة

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين:

جدول رقم (١٥) يوضح الصعوبات التي تواجه التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين (ن=٦٩)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
١	٠,٦٤	٢,٣٥	٨,٧	٦	٤٧,٨	٣٣	٤٣,٥	٣٠	٣٠	ضعف الميزانية المخصصة للبرامج التدريبية
٢	٠,٦	٢,١٩	١٠,١	٧	٦٠,٩	٤٢	٢٩	٢٠	٢٠	ضعف القدرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية
٣	٠,٦٩	٢,١٩	١٥,٩	١١	٤٩,٣	٣٤	٣٤,٨	٢٤	٢٤	ضعف اهتمام القيادات بتأهيل العاملين لإعداد صف ثاني من القيادات
٦	٠,٧٢	٢,٠١	٢٤,٦	١٧	٤٩,٣	٣٤	٢٦,١	١٨	١٨	غياب اللامركزية في تنفيذ المهام
٤	٠,٦٧	٢,٠٤	٢٠,٣	١٤	٥٥,١	٣٨	٢٤,٦	١٧	١٧	ضعف الجدارات الإدارية لدى العاملين بالمؤسسة
٥	٠,٧	٢,٠١	٢٣,٢	١٦	٥٢,٢	٣٦	٢٤,٦	١٧	١٧	ضعف اهتمام المسؤولين بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين
٧	٠,٦٧	١,٩	٢٧,٥	١٩	٥٥,١	٣٨	١٧,٤	١٢	١٢	ضعف إقبال العاملين علي حضور الدورات التدريبية
مستوى متوسط	٠,٤٥	٢,١	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الصعوبات التي تواجه التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين من وجهة نظرهم جاء متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول ضعف الميزانية المخصصة للبرامج التدريبية بمتوسط حسابي (٢,٣٥)، يليه الترتيب الثاني ضعف القدرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية بمتوسط حسابي (٢,١٩)، وأخيراً الترتيب السابع ضعف إقبال العاملين علي حضور الدورات التدريبية بمتوسط حسابي (١,٩). وقد يعكس ذلك ضرورة الحد من الصعوبات التي تؤثر على تدعيم المهارات القيادية لدى العاملين من خلال تدعيم أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة - التدريب - الاتصال الفعال - التحفيز الذاتي - السلوك الإبداعي) لدى العاملين

المحور الخامس: مقترحات تفعيل التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين:  
 جدول رقم (١٦) يوضح مقترحات تفعيل التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية لدى  
 العاملين بجامعة حلوان (ن=٦٩)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	زيادة المخصصات المالية لتنفيذ البرامج التدريبية	٣٢	٤٦,٤	٣١	٤٤,٩	٦	٨,٧	٢,٣٨	٧	
٢	الاتجاه نحو الإدارة الالكترونية بدلاً من التقليدية	٤٧	٦٨,١	١٩	٢٧,٥	٣	٤,٣	٢,٦٤	٣	
٣	وضع خطط استراتيجية لتنمية الكفاءات الإدارية وتكوين صف ثاني للقيادات الإدارية	٤٥	٦٥,٢	٢٠	٢٩	٤	٥,٨	٢,٥٩	٥	
٤	ضرورة الاهتمام بتفويض السلطة والاتجاه نحو اللامركزية في العمل المؤسسي	٤٢	٦٠,٩	٢٤	٣٤,٨	٣	٤,٣	٢,٥٧	٦	
٥	وضع خطط تدريبية للعاملين في ضوء احتياجاتهم الوظيفية	٤٥	٦٥,٢	٢٣	٣٣,٣	١	١,٤	٢,٦٤	٢	
٦	الاهتمام بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين	٤٦	٦٦,٧	٢٢	٣١,٩	١	١,٤	٢,٦٥	١	
٧	زيادة الحوافز المخصصة للمتدربين من العاملين	٤٦	٦٦,٧	١٩	٢٧,٥	٤	٥,٨	٢,٦١	٤	
	المستوى مرتفع							٢,٥٨	٠,٤٤	
	البعد ككل									

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية لدى

العاملين من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الاهتمام بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمتوسط حسابي (٢,٦٥)، يليه الترتيب الثاني وضع خطط تدريبية للعاملين في ضوء احتياجاتهم الوظيفية بمتوسط حسابي (٢,٦٤)، وأخيراً الترتيب السابع زيادة المخصصات المالية لتنفيذ البرامج التدريبية بمتوسط حسابي (٢,٣٨). وقد يعكس ذلك ضرورة الاهتمام بتفعيل التمكين الإداري لتحقيق الأهداف المؤسسية وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة يوزارو (2018) Uzoaru من أن التمكين الإداري يسهم في تحقيق الإصلاح الإداري وزيادة جودة الأداء الوظيفي وتحسين جودة الأداء وتحسين مستوى الخدمات المقدمة واتفقت معها أيضاً نتائج دراسة داي كريستين (2011) kristin والتي أكدت نتائجها على أنه لكي يتم تدعيم المهارات القيادية لدى العاملين يجب تدعيم التمكين الإداري لديهم من خلال (الاتصال الفعال - السلوك الإبداعي - التدريب الجيد) من أجل تنمية وتطوير المهارات القيادية

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

(١) اختبار الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد التمكين الإداري للعاملين بجامعة حلوان متوسطاً ":

جدول رقم (١٧) يوضح مستوى التمكين الإداري للعاملين بجامعة حلوان ككل من وجهة نظرهم (ن=٦٩)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	تفويض السلطة	٢,١٧	٠,٤	متوسط	٤
٢	التدريب	٢,٢٣	٠,٥٨	متوسط	٣
٣	الاتصال الفعال	٢,٢٧	٠,٥٤	متوسط	٢
٤	التحفيز الذاتي	٢,١٣	٠,٤٨	متوسط	٥
٥	السلوك الإبداعي	٢,٤٧	٠,٣٥	مرتفع	١
أبعاد التمكين الإداري ككل		٢,٢٥	٠,٣٥	مستوى متوسط	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التمكين الإداري للعاملين بجامعة حلوان ككل من وجهة نظرهم جاء متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول السلوك الإبداعي بمتوسط حسابي (٢,٤٧)، يليه الترتيب الثاني الاتصال الفعال بمتوسط حسابي (٢,٢٧)، وأخيراً الترتيب الخامس التحفيز الذاتي بمتوسط حسابي (٢,١٣). مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد التمكين الإداري للعاملين بجامعة حلوان متوسطاً ".

(٢) اختبار الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان مرتفعاً ":

جدول رقم (١٨) يوضح مستوى المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان ككل من وجهة نظرهم (ن=٦٩)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	مهارة التخطيط	٢,٥٥	٠,٣٦	مرتفع	٥
٢	مهارة تحمل المسؤولية	٢,٨١	٠,٣٢	مرتفع	١
٣	مهارة اتخاذ القرار	٢,٦٩	٠,٣٥	مرتفع	٣
٤	مهارة إدارة الأزمات	٢,٤٧	٠,٣	مرتفع	٦
٥	مهارة إدارة الوقت	٢,٧٤	٠,٣٥	مرتفع	٢
٦	مهارة إدارة فريق العمل	٢,٥٨	٠,٤٤	مرتفع	٤
أبعاد المهارات القيادية ككل		٢,٦٤	٠,٢٥	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان ككل من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول مهارة تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (٢,٨١)، يليه الترتيب الثاني مهارة إدارة الوقت بمتوسط حسابي (٢,٧٤)، وأخيراً الترتيب السادس مهارة إدارة الأزمات بمتوسط حسابي (٢,٤٧). مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان مرتفعاً".

(٣) اختبار الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان":

جدول رقم (١٩) يوضح تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين التمكين الإداري وتدعيم

المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان (ن=٦٩)

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
أبعاد التمكين الإداري ككل	٠,٢٨٢	**٣,٦٤٧	**١٣,٣٠١	**٠,٤٠٧	٠,١٦٦

ال \*\* معنوي عند (٠,٠١) \* معنوي عند (٠,٠٥)

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "أبعاد التمكين الإداري للعاملين بجامعة حلوان ككل" والمتغير التابع "المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان ككل" كما يحددها العاملون (٠,٤٠٧)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وتدل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.
- وتشير نتيجة اختبار (ف) ( $F=13.301, Sig=0.000$ ) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,١٦٦)، أي أن التمكين الإداري تفسر (١٦,٦%) من التغيرات في تدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان.
- وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٢٨٢)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار (ت) ( $T=3.647, Sig=0.000$ ) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١).

- مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان ".  
 سابعاً: آليات تخطيطية لتفعيل التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين من خلال استعراض التراث النظري والجانب التطبيقي للدراسة بالإضافة إلى نتائج الدراسة الحالية يمكن تحديد أهم الآليات لتفعيل التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين كما يلي :

المرجات	القائم بالتنفيذ	المستهدف	فترة التنفيذ		إجراءات التنفيذ	الهدف
			من	إلى		
- توافر الثقافة والمعارف الخاصة لدى العاملين بمفهوم التمكين الإداري - المهارات القيادية .	- مركز cdc بالجامعة . - مركز بحوث وتدريب القادة بكلية الخدمة الاجتماعية . - الإدارة العليا بالجامعة والكليات - نقابة العاملين بالجامعة - وحدة ضمان الجودة بالكليات .	العاملين بجامعة حلوان	٤ أشهر	6 أشهر	- نشر ثقافة تنظيمية ايجابية تدعم التمكين الإداري وتدعم المهارات القيادية . - عقد اجتماعات وندوات للعاملين لتوضيح أبعاد التمكين الإداري . - عرض اعلانات ارشادية بالجامعة عن أبعاد التمكين الإداري ،المهارات القيادية .	تنمية الوعي والمعرفة بالتمكين الإداري
- توافر المعارف والمهارات الكافية لدى العاملين فيما يتعلق بأدائهم لواجباتهم الوظيفية . - وعى العاملين وزيادة جودة أدائهم الوظيفي داخل	- مركز cdc بالجامعة . - مركز بحوث وتدريب القادة بكلية الخدمة الاجتماعية . - الإدارة العليا بالجامعة والكليات .	العاملين بجامعة حلوان	٦ أشهر	١٢ شهر	- تدريب العاملين والقيادات على المناهج والأساليب الحديثة المدعمة للتمكين من خلال (تفويض السلطة - اللامركزية - اعداد صف ثاني من القيادات . - وضع خطط تدريبية نابغة من الاحتياجات التدريبية للعاملين، والاهتمام ببرامج التدريب والتعليم	تنمية المهارات والقدرات لممارسة وتطبيق التمكين الإداري

المخرجات	القائم بالتنفيذ	المستهدف	فترة التنفيذ		إجراءات التنفيذ	الهدف
			من	إلى		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المؤسسة.</li> <li>- تمكين العاملين بالمؤسسات التعليمية من التنفيذ الناجح لسياساتها الادارية والتعليمية.</li> <li>- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستهدفين.</li> <li>- تحقيق الاصلاح الادارى بالمؤسسات التعليمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقابة العاملين بالجامعة.</li> <li>- وحدة ضمان الجودة بالكليات.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- المستمر لتدعيم مهارات التمكين.</li> <li>- قياس الاحتياجات التدريبية للعاملين.</li> <li>- وضع خطط تدريبية في ضوء الاحتياجات الفعلية للعاملين وذلك لتنمية قدراتهم.</li> <li>- توفير التمويل اللازم للبرامج التدريبية التحول نحو الرقمنة والمجتمع الرقمى.</li> <li>- تبنى الأفكار الابداعية.</li> <li>- تيسير التفاعلات البشرية وادارة الصراعات التنظيمية.</li> <li>- التجديد والتحسين فى نظم الموارد البشرية .</li> <li>- تفعيل الربط الإلكتروني بين مختلف الإدارات فى المؤسسة .</li> <li>- الاعتماد على العمل الفريقى.</li> <li>- تهيئة المناخ التنظيمى بما تشجيع الابداع والابتكار.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود صف ثانى من القيادات التنفيذية.</li> <li>- تنمية المعارف المهارات الخاصة بالقيادة لدى العاملين.</li> <li>- زيادة فعالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مركز cdc بالجامعة.</li> <li>- مركز بحوث وتدريب القادة بكلية الخدمة الاجتماعية .</li> <li>- الإدارة</li> </ul>	العاملين بجامعة حلوان	٦ أشهر	٢٢ شهر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اشراك العاملين فى جميع مراحل وضع الخطة وتدعيم المهارات التخطيطية لديهم لتحقيق جودة الأداء .</li> <li>- ضرورة الانطلاق من القاعدة إلى القمة عند التخطيط تمشياً مع مبدأ لامركزية الاقتراح</li> </ul>	تفعيل المهارات القيادية لدى العاملين

المخرجات	القائم بالتنفيذ	المستهدف	فترة التنفيذ		إجراءات التنفيذ	الهدف	
			من	إلى			
وكفاءة الجهاز الإدارى بالكليات. - تحسين جودة البرامج والأنشطة المقدمة للمستهدفين.	العليا بالجامعة والكليات. - نقابة العاملين بالجامعة. - وحدة ضمان الجودة بالكليات.				ومركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ. - ضرورة تمكين العاملين من المشاركة فى صنع القرارات. - إعطاء الصلاحيات للعاملين لاختيار وسائل تنفيذ الأهداف المطلوبة وعلاج المشكلات وتحمل مسئولية الأعمال التي يقومون بها. - تنمية قدرات العاملين على كيفية إدارة الوقت وتنظيمه بشكل يحقق الأهداف المطلوبة وبأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية. - تنمية قدرات العاملين على كيفية إدارة الأزمات والتعامل معها فى كافة مراحلها قبل وأثناء وبعد وقوعها وتدريبهم على كيفية وضع سيناريوهات مستقبلية للأحداث المختلفة.		

## المراجع:

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٩). الأداء الإداري المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أفندي، عطية حسين (٢٠٠٢). الإدارة العامة "إطار نظري- مداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة، دار الكتب، القاهرة.
- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠١٢). التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية، جمعية إدارة الأعمال الإدارية، عدد (١٣٦).
- الحسيني، عزة أحمد محمد (٢٠١٥). التمكين الإداري كمدخل لدعم ثقافة الجودة بالجامعات المصرية، بحث منشور بكلية التربية، جامعة حلوان، مجلد (٢١)، عدد (٢).
- حمزة، أحمد إبراهيم (٢٠١٥). إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- السروجي، طلعت مصطفى (٢٠٠٩). رأس المال الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- السروجي، طلعت مصطفى (٢٠١١). تمكين الفقراء، إستراتيجيات بديلة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- السروجي، طلعت مصطفى (2013). التخطيط الاجتماعي "نظريات ومناهج"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- الشريف، مها محمد علي (٢٠١٢). التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة العاملين بالجامعات، دراسة تحليلية، بحث منشور في مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، العدد (٢٤).
- عبد الحميد وآخرون (٢٠١٨). التمكين كمدخل للارتقاء بدور القيادات الجامعية النسائية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (٧٩)، الجزء الأول.
- عبد الغنى، شيماء عبدالفتاح (٢٠١١). نسق المعلومات كمتغير في التخطيط لمواجهة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة - كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- عمارة، بثينة حسنين (٢٠٠١). التنمية البشرية وأساليب تدعيمها، دار الأحمدي، القاهرة.
- الماضي، محمد المحمدى (٢٠٠٩). دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تونس.
- نجيب، كمال (٢٠٠٥). تطوير منظومة التربية العربية من أجل تمكين الشباب "التحديات وآفاق المستقبل" إدارة السياسات والسكان والهجرة، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- هاشم، صلاح أحمد (٢٠١١)، الإدارة في النظم الخدمية، أزمة الإدارة وعقريّة الأداء، دار العلم للنشر والتوزيع، الفيوم.
- Alanezi, Ahmed (2016). The Relationship between leadership and Administrative Creativity in Kuwait Schools, Journal of Management Education, vol (30), N(2).
- AlGhamdi , Azala (2019). The Empowerment Of Academic Women Leaders at Saudi Universities and its Relationship To Their Administrative Creativity , Ph.D ,United States – Michigan
- Alireza Khorakian (2019). Integrating Implicit Leadership Theories Leader- member exchange, self efficacy, and Attachment Theory to Predict job Performance, Psychological, Reports, V(122), N(3).
- Alpern , Carla Donado (2017). Fostering Leadership Skill For Life after High School : A study Of A Regional Academic Honors High School Program And Its Effects On Leadership Skill In College And Career , Ed.D , Regent University

- Amanuel G Tekla (2008). Are we on some page? Effects of Self Awareness of Empowering and Transformational Leadership, Journal of Leadership, Organizational study, vol (144), N(3).
- Andres , Barbara (2008). Relationship Skills and Program Effectiveness in The Implementation Of Club House Rehabilitation Programe , Phd , Capella University
- Anshuman Parsed (٢٠٠١). Understanding Workplace Empowerment and Inclusion, journal of applied Behavioral Sciences, sage Application, London.
- Auppis (2013). Managing Formations System Attaints Press.
- Avelino, Flor (2009). Empowerment and the Challenge of Applying Transition Management Toongoing project, journal of Policy Science, N (369).
- Bettinaprato, Robert (2012). Empowerment of Poor Rual People Through Initiatives in Agriculture natural Resources Management, oced.
- Bissette , Sallie (2019). Effective Leadership A Qualitative Study Of Leadership Skills in The Health Information Management Industry , Ed .D , Creighton University
- Carolina Gomez, & Benson Rosen (2001). The Leader Member Exchange Asalink Between Managerial Trust and Employee Empowerment Journal of GroupOrganization Management, V(26).
- David Pitts, (2005). Leadership Empowerment and Public Organizations, journal PublicPersonal Administration, vol (25), N(1).
- Deepa Narayan (2002). Empowerment and Poverty Reducation, Washington, world bank.
- George Atisa (2020). Decentralized Governments: Local Empowerment and Sustainable Development Challenges in Africa, Environment, Development, and Sustainability, 2020.
- Ismail Ahmed (2020). Level Of Administrative Empowerment Private Institution And Impact on Institutional Performance " A Case Study , Business and Economics , Management , Scholarly Journals
- Jaehee and Suefaerman (2020). The Role of Goal Specificity in the Relationship between Leadership and Empowerment, journal Public Person (management, sage application, London.
- Janwilson (2011). Exploring A feminist – Based Empowerment Models of CommunityBuilding, Qualitative Social Work, Sage Application, London.
- Jason A- Colquitt, (et- al) (2007). Trust, Trust Worthiness and Trust propensity: Ameta, Analytical test of the Irunique Relationship with Risk Taking, journal of Applied Psychology, V(92), N (4).
- Joeraelin (2011). From leadership –as practice to Leaderful Practice, journal of leadership sage Application, London.
- Johmc Naughtan (2019). Empowering Satisfaction: Analyzing the Relation ship between Empowerment Work Condition and Job Satisfaction for International Center Manggers, Springer.
- Kirgan , Bendamin (2010). The Correlation Between Teacher Empowerment and Principal Leadership Behaviors in High Schools , Ph.D , Capella University
- Kristin M,. Ferguson (et- al) (2011). Enhancing Empowerment and Leadership among Homeless Youth in Agency and Community Settings, A Grounded Theory Approach Child ,Social Work Journal.
- Kristin Shanahan (2011). Assessing The Leadership and Management Skills Of Senior , A Social Work Leaders by Internal Stake Holders , Phd , Catholic University
- Marie J. Ubbink, Strydom, Herman (2019). An Empowerment Narrative Leadership Program for a disadvantage Community, Research on Social Practice, Sage Application, London, vol (29), N (4).

- Matthew R.Fairholm (2018). Refounding leadership in Refunding Public Administration, Administration Society, V(50).
- Mgbeke , Darlington (2007). Employee Empowerment A san Effective Tool To Increase Administrative Efficacy in The Local Government Area Of Umunneochi , Ph.D , Walden University.
- Mizrahi Terry - Davis larry E. (2008). Encyclopedia of Social Work, vol( 21) Oxford University Press, New Press.
- Mladen Adamovic, (2020). Brining the Leader Backing: Why, How, and When Leader Ship Empowerment Behaviors Shapes Worker Conflict, Group Organization Management, Sage Application, London, vol (45), N(5)
- Mythil (2019). Governance and Leadership for Achieving Higher Quality in School Education ,Journal of Public Administration.
- Nicholson Davis(2012). Acorrelation study of the effects of Organization on leadership development and employee advancement D.M university of Phoenix.
- Nuraidah Marzuk, (2015). Integration in formation and Communication on technology for health information strengthening: A policy analysis, journal public health, Sage Application, London.
- PoHao , WeiHe (2017). Why and When Empowering Leadership has Different Effects on Employee Work Performance : The Pivotal Roles Of Passion For Work and Role Breadth Self – Efficacy : Journal Of Leadership Organizational Studies , Vol (25) , N(1)
- Sadqi (2019):The Role Of Empowerment Strategies In Achieving Organizational Effectiveness ( Analytical Study Of Managers Views In Asample Of Private Banki In Erbilishik University
- Sadqilet, Zanamadad (2019). The Role Of Empowerment Strategies In Achieving Organizational Effectiveness (Analytical Study Of Managers Views In Asample Of Private Banki In Erbilishik University)
- Soojinlee, (et- al) (2017). Never Too much? The curvilinear relationship between Empowering leadership pand task perfomation, journal group organization management, vol (42), N(1).
- Suchandra Bose (2020). The mediating role of Psychological Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership organizational Identification of Employees, Journal of Applied Behavioral Science, Sage Application, London.
- Sunyoung Park (2018). Critical review of Global leadership literature: Toward an integrative Global leadership frame work, journal of human resources development, vol (17), N(1).
- Timstainton (2005). Empowerment and the architecture of rights based Social Policy,Journal of Intellectual Disabilities, vol (9).
- Toby Brandon Toby (2005). Empowerment Policy Levees and Services Forums, Sage Application, London.
- Uzoaru, Alex – onyenk Were (2018). :Epowerment Practices and Employee Attitudes: The Mediating Role Of Self Efficacy and Organizational Commitment Of Performance , Phd , North Central University
- Xifangm , wanjiang (2018). Transformation Leadership, Transactional Leadership, and Employee Creativity Entrepreneurial Frms, journal of Applied Behaviors Science, Sage Application, London, vol(14), N(3).
- Yayanzheng et.al. Service-leadership Work Engagement and Service for mane: the moderating role of leaders skill, Group Organization Management, Performance, vol (45),N(1).