

أبعاد تطبيق مدخل تمكين العاملين في المنظمات الخدمية ذات الفروع داخل مصر

دراسة تطبيقية على أكاديمية الدراسات المتخصصة بالجامعة العمالية

إعداد

دكتور/ محمد أبو القمصان محمد

أكاديمية الدراسات المتخصصة

الجامعة العمالية - فرع طنطا

تمهيد :-

يعتبر مدخل التمكين من الأساليب الإدارية الحديثة الذى يعد تطوراً لمفهوم المشاركة فى الإدارة الذى يقوم على مشاركة المرؤوس لرئيسه فى تحديد الأهداف التى يراد تحقيقها وتحديد الوسائل المناسبة لتنفيذها ، ولقد ورد مفهوم التمكين فى القرآن الكريم قبل أن تتطرق إليه الدراسات العلمية بمئات السنين ، حيث ذكر المولى عز وجل فى سورة يوسف (الآية ٥٦) " وكذلك مكنا ليوسف فى الأرض يتبوأ منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين " (١) .

وقد حظى مدخل التمكين بالمزيد من الاهتمام من جانب علماء الإدارة منذ عام ١٩٩٠ حيث تزايدت المقالات والأبحاث العلمية التى تناولته خلال فترة التسعينيات من القرن الماضى (٢) ، وتم تناوله من خلال تحديد مفهومه وأبعاده ومتطلبات تطبيقه و مقومات نجاحه .

من حيث مفهوم التمكين فقد تعددت المفاهيم التى تناولتها هذه الأبحاث يركز منها تعريف Walker الذى اعتبر أن التمكين هو إعطاء العاملين الموارد اللازمة لأداء العمل وكذلك المعلومات والسلطة حتى يشعروا بأهميتهم ويكون لهم دور حقيقى فى المنظمة ثم محاسبتهم عن نتائج العمل (٣) .

فى حين يرى Barry أن التمكين هو منح الفرد سلطة اتخاذ القرار وتنفيذه وإذا حدث خطأ من الفرد يجب أن يحصل على تدريب أفضل لتلافى الخطأ (٤) ، وتعريف آخر للتمكين يعتبر من وجهة نظر الباحث أفضل التعريفات التى تناولتها الأبحاث العلمية لأنه يغطى ابعاد ومتطلبات تطبيق هذا المدخل وهو إعطاء المرؤوسين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة لهم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل ومنحهم الثقة المطلقة (٥) .

وبالنسبة لأبعاد التمكين يرى كلاً من Thomas and Velthouse أن للتمكين أربعة أبعاد أساسية تتمثل في الآتي (١) :-

١- الكفاءة أو الجدارة : وتشير إلى كفاءة الفرد في أداء عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ، وبالتالي إذا أسند للفرد مسئوليات أكبر لتمكينه في العمل فسيكون لديه القدرة على أداء هذه المهام بجدارة .

٢- المغزى من العمل : ويعنى إدراك الفرد لأهمية عمله وأن هذا العمل ذات قيمة له وللآخرين .

٣- حرية الاختيار : وتعنى حرية المرؤوسين في إختيار وسائل تنفيذ المهام المكلفين بها .

٤- التأثير : ويشير هذا البعد إلى درجة تأثير الفرد على القرارات والسياسات التي تضعها المنظمة وخاصة المتعلقة بعمله .

ولتطبيق مدخل التمكين فإنه يوجد العديد من الممارسات التنظيمية التي يتم تنفيذها في هذا المجال ، ويصنف كلاً من Quinn and Spreitzer هذه الممارسات وفقاً للطريقتين الآتيتين (٢) :-

الطريقة الأولى : وتسمى الطريقة الميكانيكية وتتضمن الممارسات التنظيمية الآتية :-

١- البدء من القمة ، مع تبنى القيادات العليا لمدخل التمكين .

٢- تحديد رؤية ورسالة المنظمة بدقة .

٣- تحديد مهام وأدوار العاملين .

٤- تفويض السلطات للأفراد .

٥- مساءلة الأفراد عن النتائج .

الطريقة الثانية : وتسمى الطريقة العضوية وتتضمن الممارسات التنظيمية الآتية :-

١- البدء من قاعدة التنظيم من خلال تحديد كفاءات وقدرات المرؤوسين وفهم حاجاتهم.

٢- بناء الفرق وتشجيع السلوك التعاونى .

٣- تشجيع تحمل المسؤولية والمخاطر .

٤- إبداء الثقة فى المرؤوسين .

ويتبنى الباحث الطريقة الثانية فى هذا البحث لأنها تعمل على دراسة الوضع الحالى ثم تهيئة الظروف والبيئة المناسبة التى تساعد على تطبيق مدخل التمكين بالكفاءة المطلوبة .

ولنجاح تطبيق مدخل التمكين يقترح Keller ثلاث متطلبات يجب على المديرين الأخذ بها (٨) :-

١- مشاركة المديرين للمرؤوسين فى تحديد الأهداف التنظيمية .

٢- إعطاء المرؤوسين كافة الصلاحيات لاختيار وسائل تنفيذ الأهداف المطلوب منهم تحقيقها ومساعدتهم فى علاج ما يواجههم من مشكلات .

٣- منح الثقة باستمرار من المديرين للمرؤوسين والدعم المستمر لهم .

وللتواصل مع الأبحاث العلمية فى موضوع التمكين وتغطية مجالات أخرى لم تتطرق إليها هذه الأبحاث سعى الباحث إلى إتمام هذا البحث الذى يتناول أبعاد تطبيق مدخل التمكين فى المنظمات الخدمية التى لها فروع منتشرة فى محافظات مصر ، وتمثل هذه الأبعاد التى عمل الباحث على دراستها فى الآتى :-

البعد الأول : الدوافع والمبررات لتطبيق مدخل التمكين فى الفروع .

البعد الثانى : قدرة المرؤوسين على الأداء فى ظل تطبيق مدخل التمكين .

البعد الثالث : ثقة المرؤوسين فى تلقى الدعم من الإدارة عند تطبيق مدخل التمكين .

البعد الرابع : أثر تطبيق مدخل التمكين على أداء العمل فى الفروع .

وتم تطبيق البحث على أكاديمية الدراسات المتخصصة وهي إحدى الوحدات التنظيمية للجامعة العمالية، وقد أنشئت الجامعة العمالية بموجب القرار الجمهوري رقم ١٥٦ لسنة ١٩٨٥ ويتكون هيكلها التنظيمي من عدد من الوحدات التنظيمية والإدارية تشمل (١) : أكاديمية الدراسات المتخصصة وقطاع التدريب النقابي وقطاع البحوث والتطوير وقطاع الأمانة العامة وقطاع الشؤون القانونية والتحقيقات ، وتعتبر أكاديمية الدراسات المتخصصة إحدى المؤسسات التعليمية الخدمية في مصر التي تمتلك احد عشر فرعاً منتشرة في معظم محافظات مصر ، وتتمثل هذه الفروع في الآتي (١٠) :-

- | | |
|---------------------------|-----------------------|
| ١- فرع الدراسة بالقاهرة . | ٢- فرع الزقازيق . |
| ٣- فرع الإسكندرية . | ٤- فرع طنطا . |
| ٥- فرع أسيوط . | ٦- فرع دمياط . |
| ٧- فرع المنصورة . | ٨- فرع بنى سويف . |
| ٩- فرع كفر الشيخ . | ١٠- فرع الإسماعيلية . |
| ١١- فرع أسوان . | |

ووفقاً لآخر إحصائية للعام الجامعى ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥ يبلغ عدد الطلاب بالأكاديمية على مستوى كل الفروع ٤٣٣٣٩ طالب موزعين على شعبتين هما :-

شعبة العلاقات الصناعية وتمائل قسم إدارة الأعمال بكليات التجارة ومدة الدراسة فيها أربع سنوات دراسية ، وشعبة التنمية التكنولوجية وتمنح بكالوريوس رقابة الجودة مدة دراسته أربع سنوات دراسية وهو تخصص فريد في مصر وتمنح أيضاً بعد إنتهاء أول سنتين دراسيتين دبلوم التنمية التكنولوجية تخصص كهرباء ودبلوم التنمية التكنولوجية تخصص ميكانيكا (١١) .

وسوف يتم عرض هذا البحث على النحو الآتى :-

أولاً : الإطار العام للبحث :-

١- مشكلة البحث .

٢- الدراسات السابقة .

٣- أهمية البحث .

٤- أهداف البحث .

٥- فروض البحث .

٦- أسلوب البحث .

٧- حدود البحث .

ثانياً : تحليل نتائج البحث .

ثالثاً : التوصيات .

أولاً : الإطار العام للبحث :-

١- مشكلة البحث :-

من خلال الدراسة الإستطلاعية التى قام بها الباحث وتناولت عدداً من المقابلات مع رؤساء بعض الفروع ومقابلات مع بعض المسئولين والعاملين فى وظائف إشرافية بفروع الأكاديمية^(١٢) ، هذا بالإضافة إلى الإطلاع على بعض القرارات الصادرة من المسئولين فى المركز الرئيسى وتخص الأكاديمية وفروعها ، والإطلاع على المقررات الدراسية والإمتحانات وما يخص العملية التعليمية خلال الخمس سنوات

الدراسية الأخيرة ابتداءً من عام ٢٠٠٠ / ٢٠٠١ حتى عام ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥، اتضح للباحث العديد من الظواهر المتعلقة بالإدارة المركزية للأكاديمية وأثرها على الفروع وتمثل هذه الظواهر فى الآتى :-

١- تتبع الأكاديمية المركزية فى أداء الأعمال الخاصة بالفروع ، حيث تطبق المركزية فى وضع المقررات الدراسية والإمتحانات التى تعمم على كل الفروع ، ويتم تصحيح أوراق الإجابة داخل كمنترول مركزى بالقاهرة ، هذا بالإضافة إلى اتباع المركزية فيما يتعلق بالجوانب المالية الخاصة بالفروع ، والمركزية فى شراء احتياجات الفروع ، والمركزية فى إدارة شئون الطلاب والرعاية الطلابية ، والمركزية فى التعيين والتحفيز .

وهذه المركزية فى الأداء لا تأخذ فى الاعتبار الظروف الخاصة بكل فرع والتى تختلف من فرع لآخر ، كما يترتب عليها عدم تلبية حاجات الفروع فى الوقت المناسب وتأخر تنفيذ بعض الأعمال فى الفروع .

٢- نقص المعلومات الضرورية المطلوب توافرها أمام المسؤولين فى الفروع التى تساعدهم على أداء أعمالهم واتخاذ القرارات المناسبة ، سواء كانت هذه المعلومات خاصة بالجوانب الدراسية أو الامتحانات أو شئون الطلاب أو الخطط الواجب تنفيذها .

٣- معظم القرارات الخاصة بالفروع يتم اتخاذها بالمركز الرئيسى بالقاهرة بدون مشاركة المسؤولين فى الفروع ، مثل القرارات الخاصة بتجهيز الفروع بوسائل التدريس والأدوات والمعامل والورش ، وقرارات التعيين والنقل والترقية ، والقرارات الخاصة بالعملية التعليمية مثل تحديد المناهج ومؤلفين الكتب الدراسية ومواعيد الامتحانات وتصحيح أوراق الإجابة .

٤- لا يتم منح المسؤولين فى الفروع الصلاحيات الكافية لأداء أعمالهم بالشكل الذى يناسب ظروف كل فرع ويساعد فى سرعة أداء العمل .

٥- لم يطلب من أى مسئول فى الفروع تقديم مقترحاته حول أى موضوع من الموضوعات الخاصة بالأكاديمية وفروعها ، ولم يتم تدريبهم على الجوانب الإدارية التى تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة .

مما سبق تتضح مشكلة البحث فى الآتى :-

" سيطرة الإدارة بالمركز الرئيسى على مختلف شئون العمل بالأكاديمية وفروعها وبالتالي عدم تمكين المسؤولين فى فروع الأكاديمية فى أداء أعمالهم واتخاذ القرارات الخاصة بشئون الفروع التى يعملون بها " .

٢- الدراسات السابقة :-

١- تناولت إحدى الدراسات^(١٣) المتغيرات الهامة والمؤثرة على تمكين العاملين ، ومن أهم هذه المتغيرات نظام الحوافز وإتاحة المعلومات ، حيث أثبتت الدراسة أن تمكين العاملين يتطلب ضرورة الأخذ فى الاعتبار إنجازات كل فرد عند وضع نظام المكافآت ، وأن يكون لدى العاملين فهم واضح عن كيفية مكافأتهم ، وأوضحت الدراسة أن نظام المكافآت يؤثر على تمكين العاملين من خلال إدراك وتعزيز المكافآت الشخصية وعدالة نظام الحوافز .

كما تناولت الدراسة أهمية المعلومات والمعرفة فى عملية التمكين بأن تقوم المنظمة بإتاحة المعلومات للعاملين فى المستويات الإدارية المختلفة حتى يتوفر لديهم رؤية شاملة للمنظمة ويساعدهم على فهم وأداء أدوارهم .

٢- حددت إحدى الدراسات^(١٤) أبعاد التمكين من خلال دراسة طبقت على عينتين

الأولى تشمل المديرين فى المنظمات الصناعية والثانية تشمل المديرين فى إحدى

شركات التأمين ، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد التمكين هى :-

- حرية الفرد فى اختيار طرق تنفيذ المهام (ذاتية التصرف) .
- تأثير الفرد على القرارات والسياسات التى تضعها المنظمة (التأثير) .
- قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح (الكفاءة او الجدارة) .
- إدراك الفرد أن مهام وظيفته ذات معنى وقيمة (المغزى من العمل) .

كما توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :-

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شعور العاملين بالتمكين وكل من الفعالية التنظيمية وقدرة الأفراد على التطوير والإبتكار .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة فى الذات وشعور العاملين بالتمكين .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سهولة حصول العاملين على المعلومات عن رسالة المنظمة وشعور العاملين بالتمكين .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المكافأة بالمنظمة وشعور العاملين بالتمكين .

٣- تناولت دراسة أخرى^(١٥) العلاقة بين كلاً من المناخ التنظيمى القائم على المشاركة ، ونطاق الإشراف ، وغموض الدور ، والدعم الإجتماعى والسياسى الذى يتلقاه الأفراد ، وبين مستوى الشعور بالتمكين .

وأثبتت الدراسة التى طبقت على عينة من المديرين فى خمسين منظمة صناعية ما يلى:-

- المناخ التنظيمى القائم على المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين يرتفع فيه شعور الأفراد بالتمكين .

- العاملون الذين يعملون فى منظمات بها نطاق إشراف ضيق ينخفض لديهم مستوى الشعور بالتمكين ، بعكس الأفراد الذين يعملون فى نطاق إشراف واسع فإنه يرتفع لديهم مستوى الشعور بالتمكين .

- الأفراد الذين لديهم شعور مرتفع من غموض الدور ينخفض لديهم مستوى الشعور بالتمكين عن الأفراد الذين لديهم مستوى منخفض من غموض الدور .

- كلما ارتفع مستوى الدعم الإجتماعى والسياسى الذى يتلقاه الأفراد من رؤسائهم أو زملائهم إزداد شعورهم بالتمكين .

٤- ركزت إحدى الدراسات^(١٦) على إمكانية تطبيق مدخل التمكين في المستشفيات والفنادق ، وأكدت أنه من الضروري تطبيق مدخل تمكين العاملين في هذه المنظمات نظراً لأن طبيعة العمل فيها تحتاج إلى سرعة التصرف والتفاعل السريع مع العملاء .

واتضح من هذه الدراسة أنه يوجد معوقات تحد من تطبيق فكرة التمكين من أهمها : خوف المديرين من فقدان السيطرة والنفوذ ، وخوف المرؤوسين من تحمل المسؤولية ، وعدم توافر المهارات اللازمة لدى العاملين مما يفقدهم القدرة على العمل في ظل برنامج التمكين .

٥- تشير نتائج دراسة أخرى^(١٧) طبقت على ١١١ فريق عمل في أربع منظمات إلى أن الفرق الأكثر تمكيناً ترتفع إنتاجيتها وتزداد قدرتها على التطوير والإبتكار والمبادرة من الفرق الأقل تمكيناً ، كما أن الفرق الأكثر تمكيناً تقدم خدمات العملاء بمستوى مرتفع ويزداد لديها مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الولاء لكل من الفريق والمنظمة ككل .

كما أشارت الدراسة إلى أن تصرفات المديرين المبنية على سياسات الموارد البشرية والدعم الإجتماعي للفرق تزيد من شعور أعضاء الفريق بالتمكين .

٦- أوضحت إحدى الدراسات^(١٨) أن الدعم الذي يتلقاه العاملون سواء كان هذا الدعم من جانب زملائهم أو من جانب عملاء المنظمة يؤثر على مستوى شعور العاملين بالتمكين ، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن التنبؤ بمستوى شعور الأفراد بالتمكين استناداً إلى طبيعة علاقة هؤلاء الأفراد مع كل من زملائهم وعملاء المنظمة ، حيث أن العلاقة المبنية على الدعم في صورة مساعدة من جانب الزملاء تجعل بيئة المنظمة أكثر إنسانية مما يساعد المنظمة على التنبؤ بإدراك العاملين لأبعاد التمكين المتمثلة في النفوذ الشخصي و الجدارة الذاتية والمغزى من العمل والتأثير .

٧- أشارت إحدى الدراسات (١٩) التي طبقت على العاملين في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية إلى النتائج الآتية :-

- أن أبعاد التمكين هي المغزى من العمل ، والجدارة ، وذاتية التصرف ، والشعور بالتأثير ، وتساهم هذه الأبعاد في تكوين المفهوم الكلى للتمكين.
- انخفاض شعور العاملين في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية بالتمكين .
- يوجد عدداً من العوامل التي تؤثر على مستوى شعور العاملين بالتمكين هي:
- السلوك التدعيمي من جانب الرؤساء ، وغموض الدور ، والحصول على المعلومات .
- بينما يوجد عدداً من العوامل التي لا تؤثر على مستوى شعور العاملين بالتمكين هي السلوك التدعيمي من جانب الزملاء في العمل ، والرضا عن نظام الحوافز ، وصراع الدور .

وأوصت الدراسة بضرورة تدعيم الرؤساء لمروسيهم ، والمكاشفة والمصارحة مع العاملين ، والتحديد الواضح لدور الفرد وحدود سلطاته في التمكين وذلك لتحسن إدراك العاملين بالتمكين وزيادة رضاهم عن عملهم .

٨- أثبتت دراسة أخرى (٢٠) أنه يوجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي ، حيث تؤثر أبعاد التمكين المتمثلة في الفعالية الذاتية والمغزى من العمل على الرضا الوظيفي ، بينما لا تؤثر أبعاد التمكين المتمثلة في الاختيار والتأثير على الرضا الوظيفي للعاملين .

كما توصلت هذه الدراسة التي طبقت على العاملين في شركات البترول في مصر إلى عدة نتائج من أهمها :-

- اختلاف إدراك العاملين لأبعاد التمكين وفقاً لفئات العمر وفئات التعليم المختلفة .
- العاملون من الذكور أكثر إدراكاً لأبعاد التمكين من الإناث .
- العاملون في الإدارة الوسطى أكثر إدراكاً لأبعاد التمكين من العاملين في الإدارة العليا .

- أن أكثر العاملين إدراكاً لأبعاد التمكين من مكثروا في العمل بالمنظمة عشر سنوات فأكثر .

٩- تناولت دراسة أخرى^(٢١) محددات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالمنظمة وتوصلت الدراسة الى أنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة التي ثبتت معنوياتها على امكانية تطبيق مدخل تمكين العاملين ، وتمثل هذه المتغيرات في : نظم الموارد البشرية، أنماط القيادة السائدة ، المناخ التنظيمي ، تصميم الوظائف والهيكل الوظيفي ، الدعم التنظيمي الذي يتلقاه العاملون ، وخصائص نظم المعلومات .

كما أثبتت الدراسة أن تطبيق مدخل تمكين العاملين يعتبر أكثر حساسية للتغير في عدد من المتغيرات هي أنماط القيادة ، و الدعم التنظيمي للعاملين ، و المناخ التنظيمي السائد ، و نظم الموارد البشرية المعمول بها ، وتصميم الوظائف وخصائص نظم المعلومات، وأوصت الدراسة بضرورة توفير مقومات تطبيق مدخل تمكين العاملين يذكر منها: إحداث تغيير في نظم الموارد البشرية المعمول بها ، وتطوير أنماط القيادة الحالية، وتدعيم المناخ التنظيمي مما يشجع المديرين على تفويض السلطة ونشر روح العمل الجماعي ، وإعادة تصميم الوظائف ليتحقق عبء عمل متوازن داخل كل وظيفة ، وتوفير المعلومات الدقيقة والوقتية لمتخذي القرار .

يتضح من عرض الدراسات السابقة أنها تناولت توصيف شامل لمدخل التمكين يتضمن أبعاد التمكين ومحددات تطبيقه والعوامل المؤثرة فيه وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل: المناخ التنظيمي والدعم الإجتماعي والسياسي وعلاقة التمكين بالرضا الوظيفي ، إلا أن هذه الدراسات لم تتناول دوافع وأهمية تطبيق مدخل التمكين في المنظمات التي لها فروع متباعدة جغرافياً عن بعضها وعن المركز الرئيسي للإدارة وهذا ما سيتناوله الباحث في هذه الدراسة .

٣- أهمية البحث :-

تتمثل أهمية البحث فى الآتى :-

١/٣ الأهمية التطبيقية :-

إن السعى الى تطبيق المداخل الإدارية الحديثة فى المنظمات الخدمية- وخاصة مدخل التمكين -الهدف منه هو تحسين وتطوير الخدمات وتقديمها بشكل مناسب إلى المستفيدين منها ،وتطبيق مدخل التمكين فى فروع أكاديمية الدراسات المتخصصة بالجامعة العمالية -هى إحدى المنظمات الخدمية -يهدف بالدرجة الأولى إلى تقديم الخدمة التعليمية للطلاب بجودة عالية ، ويأتى ذلك من خلال تمكين المسؤولين بالفروع فى أداء أعمالهم لأنهم أكثر التحاماً بالطلاب وأكثر معرفة بمشاكلهم وأكثر الماماً بظروف وملابسات العمل فى كل فرع وبالتالي يستطيعون مساعدة الطلاب وحل مشاكلهم وتقديم الخدمة التعليمية لهم بشكل يليق بمكانة الجامعة ويضعها فى موقف الريادة فى منظومة التعليم فى مصر .

كما يقدم هذا البحث التوصيات التى تسهم فى تذليل الصعوبات أما م تطبيق مدخل التمكين فى المنظمات الخدمية ذات الفروع التى تتصف بالبعد الجغرافى بين الفروع والمركز الرئيسى حتى تتمكن من أداء مسؤولياتها على اكمل وجه وتحقق اهدافها المرجوة .

٢/٣ الأهمية العلمية :-

يعتبر هذا البحث إضافة جديدة للدراسات السابقة التى تناولت مدخل تمكين العاملين ،حيث يغطى إحدى المجالات التى لم تطرقها الدراسات السابقة وهى دراسة وتحليل مجال تمكين العاملين فى المنظمات الخدمية ذات الفروع داخل مصر ،فقد تم دراسة دوافع ومبررات تطبيق مدخل التمكين فى الفروع ،ومدى قدرة المسؤولين فى الفروع على الأداء فى ظل تطبيق هذا المدخل ،ومدى تقنهم فى تلقى الدعم من الإدارة عند التطبيق ، وأثر تطبيق هذا المدخل على تحسين الأداء فى الفروع .

٤- أهداف البحث :-

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية :-

- ١- التوصل إلى الدوافع والمبررات لتطبيق مدخل تمكين العاملين في المنظمات الخدمية ذات الفروع داخل مصر .
- ٢- التعرف على مدى قدرة المسؤولين على الأداء عند تطبيق مدخل التمكين في فروع الأكاديمية محل التطبيق.
- ٣- تحديد مدى ثقة المسؤولين في فروع الأكاديمية في تلقي الدعم من الإدارة لتطبيق مدخل التمكين .
- ٤- التعرف على أثر تطبيق مدخل التمكين على أداء العمل في الأكاديمية وفروعها .
- ٥- تقديم التوصيات المناسبة التي تساعد المنظمات الخدمية ذات الفروع داخل مصر في تطبيق مدخل التمكين بما يحقق تحسين أداء العمل .

٦- فروض البحث :-

تتمثل فروض البحث في الآتى :-

- ١- لا يوجد اختلاف معنوى بين آراء المسؤولين حول دوافع تطبيق مدخل التمكين في الفروع التابعة للأكاديمية محل التطبيق على المستويين الآتيين :-
١/١ على مستوى المسؤولين من المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين.
٢/١ على مستوى المسؤولين بالفروع.
- ٢- لا يوجد اختلاف معنوى بين آراء المسؤولين حول قدرتهم على الأداء في ظل تطبيق مدخل التمكين على المستويين الآتيين :-
١/٢ على مستوى المسؤولين من المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين .
١/٢ على مستوى المسؤولين بالفروع .
- ٣- لا يوجد اختلاف معنوى بين آراء المسؤولين حول ثقتهم في تلقي الدعم من الإدارة لتطبيق مدخل التمكين على المستويين الآتيين:-

١/٣ على مستوى المسؤولين من المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين.

١/٣ على مستوى المسؤولين بالفروع .

٤- لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المسؤولين حول الآثار المتوقعة لتطبيق مدخل

التمكين على أداء العمل بالأكاديمية والفروع التابعة لها على المستويين الآتيين:-

١/٤ على مستوى المسؤولين من المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين .

٢/٤ على مستوى المسؤولين بالفروع .

٦- أسلوب البحث :-

يعتمد البحث على أسلوبين : الأسلوب المكتبي والأسلوب الميداني ، وذلك على النحو

الآتي :-

١- الأسلوب المكتبي :-

استخدم الباحث هذا الأسلوب في الحصول على البيانات الثانوية من الكتب والدوريات ، والمنشورات الصادرة من الجامعة العمالية، والتقارير والقرارات الصادرة من الأكاديمية لفروعها المختلفة ، والسجلات المتوفرة بالفروع عن أنشطتها المختلفة .

٢- الأسلوب الميداني :-

استخدم الباحث هذا الأسلوب في الحصول على البيانات الأولية من مجتمع

البحث، ويتمثل ذلك في الآتي :-

١/٢ مجتمع البحث :-

يتكون مجتمع البحث من المسؤولين والعاملين في وظائف اشرافية بفروع أكاديمية الدراسات المتخصصة الإحدى عشر ، ولقد اتضح من الدراسة الاستطلاعية انه يوجد خمسة عشر مسئولاً بكل فرع من فروع الأكاديمية وبالتالي يكون عددهم على مستوى الفروع ١٦٥ مفردة، ولأغراض البحث والدراسة تم تقسيمهم الى فئتين على مستوى

كل الفروع لتمثل كل فئة قطاعاً متجانساً للتوصل إلى درجة التباين بين آراء الفئتين ،
وتتمثل الفئتان في الآتى :-

الفئة الأولى : فئة المشرفين العلميين ، وتشمل من هم فى وظائف إشرافية ذات علاقة
بالجوانب التعليمية للطلاب وهم :-

١- رئيس الفرع .

٢- مشرف شعبة العلاقات الصناعية .

٣- مشرف شعبة التنمية التكنولوجية .

٤- مشرف الورش .

٥- مشرف المعامل .

٦- مشرف الحاسب الآلى .

الفئة الثانية : فئة المشرفين الإداريين ، وتشمل المسئولين الذين ليس لهم علاقة
بالتدريس للطلاب وهم :-

١- المدير المالى والإدارى .

٢- مشرف شئون هيئة التدريس .

٣- مشرف شئون الطلاب .

٤- المشرف على التحصيل والخزينة .

٥- المشرف على المراجعة والحسابات .

٦- مشرف الشئون القانونية .

٧- مشرف المكتبة .

٨- مشرف الأمن .

٩- مشرف الرعاية الطلابية .

ولأغراض البحث والدراسة أيضاً تم تقسيم مجتمع البحث إلى إحدى عشر قطاعاً كل قطاع يمثل جميع المسؤولين فى كل فرع وذلك للتوصل إلى درجة التباين بين آراء المسؤولين فى الفروع حول القضايا المطروحة عليهم .

وقد تم جمع البيانات من مجتمع البحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل .

٢/٢ أداة جمع البيانات :-

تم جمع البيانات من مفردات البحث باستخدام قائمة الاستقصاء التى تحتوى على مجموعة من الأسئلة التى تعمل على تحقيق أهداف البحث واثبات صحة أو عدم صحة فروض البحث .

٣/٢ معالجة البيانات إحصائياً :-

بعد جمع البيانات من مفردات البحث تم تفرغها وتبويبها ثم معالجتها إحصائياً باستخدام أسلوب تحليل التباين فى إتجاه واحد ، واستخدم الباحث أسلوب تحليل التباين للتوصل الى معنوية الاختلاف بين آراء المستجوبين وذلك لإختبار صحة فروض البحث على النحو الآتى :-

١- التوصل الى معنوية الاختلاف بين آراء المستجوبين على مستوى قطاعين يمثل القطاع الأول المشرفين العلمين ويمثل القطاع الثانى المشرفين الإداريين فى كل الفروع .

٢- التوصل الى معنوية الاختلاف بين آراء المستجوبين على مستوى أحد عشر قطاعاً يمثل كل قطاع المسؤولين فى كل فرع من الفروع الإحدى عشر التابعة لأكاديمية الدراسات المتخصصة .

وعند تطبيق أسلوب تحليل التباين تم تحديد قيمة (ف) المحسوبة وتحديد درجات الحرية ، وباستخدام مستوى معنوية ٥٪ يتم مقارنة قيمة (ف) المحسوبة بقيمة (ف) الجدولية فإذا كانت قيمة (ف) المحسوبة اكبر من الجدولية يتم رفض فرض العدم

أى يوجد اختلاف معنوى بين آراء المستجوبين ، وإذا كانت قيمة (ف) المحسوبة أقل من الجدولية يقبل فرض العدم (٢٢) .

٧- حدود البحث :-

تتمثل حدود البحث فى الآتى :-

١- يطبق البحث على أكاديمية الدراسات المتخصصة وفروعها الإحدى عشر المنتشرة فى معظم محافظات مصر ، وتعتبر الأكاديمية احدى الوحدات التنظيمية التابعة للجامعة العمالية ، وبالتالي تم استبعاد الوحدات التنظيمية الأخرى التابعة للجامعة من البحث نظراً لأن الأكاديمية هى الوحدة التنظيمية التى لها فروع منتشرة جغرافياً فى مصر وهذا ما يتفق مع موضوع البحث الذى يغطى مدخل التمكين فى المنظمات الخدمية ذات الفروع داخل مصر .

بالإضافة إلى ما سبق فقد اختار الباحث الأكاديمية لتكون محل تطبيق البحث لأنه يعمل عضو هيئة تدريس بها وعلى المام كاف بالمشاكل التى تواجه المسؤولين بالفروع من وراء اتباع الأسلوب المركزى للإدارة وعدم تمكينهم بالشكل المناسب ، كما سهل ذلك التطبيق على الباحث الحصول على البيانات الأولية اللازمة للبحث حيث وجد الباحث من خلال علاقات الزمالة بالمستجوبين الاهتمام والجدية والمصارحة منهم فى ملئ قوائم الاستقصاء والحصول على بيانات موضوعية تفيد البحث ، هذا بالإضافة إلى أن من أهداف البحث العلمى والباحثين خدمة البيئة التى يعملون بها .

٢- تناول البحث المسؤولين والعاملين فى وظائف إشرافية فى فروع أكاديمية الدراسات المتخصصة الإحدى عشر ، ولا يتناول البحث المسؤولين فى المركز الرئيسى بالقاهرة لأنهم يمتلكون درجة تمكين عالية فى أداء أعمالهم ويتخذون

معظم القرارات الخاصة بالأكاديمية وفروعها بالإضافة إلى أن آرائهم قد تكون متحيزة للأسلوب المركزي الذي يطبقه .

٣- يغطي البحث أداء العمل في الأكاديمية وفروعها خلال الفترة الزمنية من عام ١٩٩٤ / ١٩٩٥ الذي يمثل بداية الدراسة بالأكاديمية حتى عام ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥ ، وتمثل هذه الفترة الحدود الزمنية للبحث .

ثانياً : تحليل نتائج البحث :-

يشمل تحليل نتائج البحث تحليلاً للنتائج الخاصة بإثبات صحة فروض البحث المتمثلة في الفرض الأول الخاص بمدى وجود اختلاف معنوي بين آراء المستجوبين حول دوافع تطبيق مدخل التمكين في الفروع التابعة للأكاديمية وذلك على مستوى قطاعين يمثلان المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين لكل الفروع ثم على مستوى إحدى عشر قطاعاً يمثلون المسئولين بالفروع الإحدى عشر ، والفرض الثاني الخاص بمدى وجود اختلاف معنوي بين آراء المستجوبين حول قدرتهم على الأداء في ظل تطبيق مدخل التمكين وذلك على مستوى قطاعين ثم على مستوى إحدى عشر قطاعاً كالفرض الأول ، والفرض الثالث الخاص بمدى وجود اختلاف معنوي بين آراء المستجوبين حول ثقتهم في تلقي الدعم من الإدارة لتطبيق مدخل التمكين على مستوى قطاعين ثم على مستوى إحدى عشر قطاعاً ، والفرض الرابع الخاص بمدى وجود اختلاف معنوي بين آراء المستجوبين حول أثر تطبيق مدخل التمكين على أداء العمل بالأكاديمية والفروع التابعة لها على مستوى قطاعين ثم على مستوى إحدى عشر قطاعاً .

وجاءت النتائج على النحو الآتى :-

١- دوافع تطبيق مدخل التمكين فى المنظمات الخدمية ذات الفروع :-

للتوصل إلى دوافع تطبيق مدخل التمكين فى المنظمات الخدمية ذات الفروع داخل مصر قام الباحث بإختبار صحة الفرض الأول فى الدراسة ، وتم تقسيم هذا الفرض إلى قسمين أحدهما يتناول مدى وجود اختلاف معنوى بين آراء المستجوبين على مستوى المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين بأكاديمية الدراسات المتخصصة محل التطبيق ، وتناول القسم الثانى مدى وجود اختلاف معنوى بين آراء المستجوبين على مستوى المسؤولين فى الفروع الإحدى عشر التابعة للأكاديمية، واستخدم الباحث تحليل التباين لإثبات معنوية الاختلاف ، وفيما يلى تحليلاً لاختبار صحة الفرض الأول مع دراسة متغيرات الفرض من خلال المتوسطات المعبرة عن درجة الموافقة على دوافع التطبيق وترتيب هذه المتغيرات وفقاً للمتوسطات على المستوى الكلى :-

١/١ دوافع تطبيق مدخل التمكين وفقاً لآراء المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين :-

قام الباحث بإختبار صحة الفرض الأول على مستوى المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين الذى ينص على " لا يوجد اختلاف معنوى بين آراء المسؤولين من المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين حول دوافع تطبيق مدخل التمكين فى الفروع التابعة للأكاديمية " .

ويوضح الجدول رقم (١) نتائج اختبار صحة هذا الفرض باستخدام أسلوب تحليل

التباين :-

جدول رقم (١)

نتائج تحليل التباين لآراء المسؤولين حول دوافع تطبيق مدخل التمكين على مستوى المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	(ف) المحسوبة
- بين المعالجات	١	٠,٠٠٧	٠,٠٠٧	٠,٠١٥
- داخل المعالجات	١٦٣	٧٤,٨٤٨		
- الكلي	١٦٤	٧٤,٨٥٥		

بلغت قيمة (ف) الجدولية ٣,٨٩ عند درجات الحرية (١, ١٦٣) ومستوى معنوية ٥٪، وحيث أن قيمة (ف) المحسوبة التي تبلغ ٠,٠١٥ أقل من قيمة (ف) الجدولية إذا يتم قبول الفرض العدمي مما يثبت صحة الفرض الأول على مستوى المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين ، أي أنه لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المسؤولين من المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين حول دوافع تطبيق مدخل التمكين ، وهذا يدل على أن الفئة التي ينتمى إليها المسؤولين (مشرفين علميين أو مشرفين إداريين) ليس لها تأثير معنوي على آرائهم بخصوص دوافع تطبيق مدخل التمكين مما يعكس وجود اتفاق بين آراء المسؤولين في الفئتين على درجة أهمية دوافع تطبيق مدخل التمكين في فروع أكاديمية الدراسات المتخصصة .

ويرجع الباحث عدم وجود اختلاف معنوي بين آراء المسؤولين إلى أنهم لديهم اتجاه واحد نحو دوافع تطبيق مدخل التمكين في الأكاديمية بصرف النظر عن انتماءاتهم سواء للأكاديميين أو للإداريين .

٢/١ دوافع تطبيق مدخل التمكين وفقاً لآراء المسئولين بالفروع :-

تم اختبار صحة الفرض الأول على مستوى المسئولين بالفروع الإحدى عشر الذى ينص على " لا يوجد إختلاف معنوى بين آراء المسئولين بالفروع حول دوافع تطبيق مدخل التمكين فى الفروع التابعة للأكاديمية " ، ويوضح الجدول رقم (٢) نتائج إختبار صحة هذا الفرض باستخدام أسلوب تحليل التباين :-

جدول رقم (٢)

نتائج تحليل التباين لآراء المسئولين حول دوافع تطبيق مدخل التمكين على مستوى المسئولين بالفروع

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	(ف) المحسوبة
- بين المعالجات	١٠	١٢,٣٣	١,٢٣	٣,٠٤
- داخل المعالجات	١٥٤	٦٢,٣٨	٠,٤٠٥	
- الكلى	١٦٤	٧٤,٧١		

وبلغت قيمة (ف) الجدولية ١,٨٧ عند درجات الحرية (١٠, ١٥٤) ومستوى معنوية ٥% ، ومن الملاحظ أن قيمة (ف) المحسوبة التى تبلغ ٣,٠٤ أكبر من قيمة (ف) الجدولية لذلك يتم رفض الفرض العدمى مما يثبت عدم صحة الفرض الأول على مستوى المسئولين بالفروع ، أى أنه يوجد إختلاف معنوى بين آراء المسئولين على مستوى الفروع الإحدى عشر حول دوافع تطبيق مدخل التمكين مما يدل على أن إختلاف الفروع كان له الأثر الواضح فى تباين آراء المسئولين.

ويرجع الباحث ذلك التباين فى الآراء بين المسئولين فى الفروع الى أن المسئولين فى الفروع القريبة من المركز الرئيسى قد لا يرون ضرورة ملحة لتطبيق مدخل التمكين نظراً لقرب المسافة بينهم وبين المركز الرئيسى التى تسهل عليهم الحصول على المعلومات المطلوبة والالتقاء بالمسئولين فى المركز الرئيسى فى أى وقت ، بينما يرى المسئولون فى الفروع البعيدة أنهم فى حاجة ضرورية لتطبيق مدخل التمكين لتسيير العمل الذى قد يتعطل بسبب انتظار الأوامر من المركز الرئيسى .

وللمزيد من التحليل والدراسة يعرض الباحث فيما يلي المتوسطات الدالة على درجة الموافقة على دوافع التمكين على مستوى المشرفين العلميين والمشرفيين الإداريين وعلى المستوى الكلي، وترتيب هذه الدوافع حسب متوسطات درجات الأهمية على المستوى الكلي ، وذلك كما يوضحه الجدول رقم (٣) الآتي :-

جدول رقم (٣)

المتوسطات والترتيب لدرجة الموافقة على دوافع تطبيق مدخل التمكين

الترتيب	المستوى الكلى	مستوى المشرفين الإداريين	مستوى المشرفين العلميين	الدوافع
١	٣,٥	٣,٤	* ٣,٥	- لرفع مستوى أداء العمل فى الفروع .
٢	٣,١٦	٣,٢٤	٣	- اختلاف بيئة العمل فى كل فرع عن الآخر .
٣	٣,١	٣,٢٣	٢,٩	- اختلاف سلوكيات العاملين فى كل فرع عن الآخر .
٤	٣	٣	٣	- تأخر اتخاذ القرار لاعتماد المسنولين فى الفروع على المركز الرئيسى .
٥	٢,٩	٢,٨	٣	- تأخر تنفيذ القرارات للحصول على موافقة ودعم المركز الرئيسى قبل التنفيذ .
٦	٢,٨	٢,٧	٣	- ضياع بعض الفرص على الفروع نتيجة اعتمادها على المركز الرئيسى .
٧	٢,٤	٢,٤	٢,٤	- نقص المعلومات المتداولة بين الفروع والمركز الرئيسى .
٨	١,٨٢	١,٨٥	١,٧٧	- صعوبة الاتصال بين الفروع والمركز الرئيسى .

* تم حساب المتوسط كالاتى : (عدد المفردات التى أشارت إلى " موافق تماماً " $\times ٤$ + عدد المفردات التى أشارت إلى " موافق " $\times ٣$ + عدد المفردات التى أشارت إلى " محايد " $\times ٢$ + عدد المفردات التى أشارت إلى " غير موافق " $\times ١$ + عدد المفردات التى أشارت إلى " غير موافق بالمره " \times صفر) وقسمة الناتج على إجمالى عدد المفردات ١٦٥ مفردة وذلك فيما يخص كل دافع على حده ، وهذا يعنى أنه إذا أشارت كل المفردات إلى الإختيار " محايد " فيكون المتوسط يساوى (٢) فإذا زاد المتوسط عن (٢) دل ذلك على موافقة المستجوبين على الدافع وإذا قل المتوسط عن (٢) دل ذلك على عدم الموافقة .

يتضح من الجدول رقم (٣) أن جميع دوافع تطبيق مدخل التمكين في فروع الأكاديمية قد حصلت على موافقة المسؤولين سواء كانوا المشرفين العلميين أو المشرفين الإداريين أو جميع المسؤولين بالفروع (على المستوى الكلى) حيث زاد متوسط درجة الموافقة عن (٢) لكل الدوافع فيما عدا أحد الدوافع والذي جاء في الترتيب الأخير وحصل على متوسط أقل من (٢) وهو صعوبة الإتصال بين الفروع والمركز الرئيسي ، وهذا يدل على أن الإتصال ميسر بين الفروع والمركز الرئيسي ويرجع ذلك إلى التقدم التكنولوجى فى الاتصالات المتمثل فى التليفونات الأرضية والمحمولة والفاكس والبريد الإلكتروني ، وكذلك تخصيص مندوبين بكل فرع للذهاب الى المركز الرئيسي بصفة دورية لإنهاء الأعمال المتعلقة بالفرع .

وقد جاء فى الترتيب الأول من بين الدوافع الذى حصل على أعلى متوسط درجة موافقة الدافع " لرفع مستوى أداء العمل فى الفروع " ، وهذا يدل على أهمية تطبيق مدخل التمكين فى فروع الأكاديمية لكى تعطى الفرصة كاملة للمسؤولين بالفروع فى إدارة شئون العمل بفرعهم بما يتفق مع بيئة العمل فى كل فرع ومع سلوكيات العاملين فيه وبشكل يساعدهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم وتنفيذها فى الوقت المناسب ، وهذا سيؤدى بدون شك إلى رفع مستوى أداء العمل فى الفروع .

٢- القدرة على الأداء فى ظل تطبيق مدخل التمكين :-

للتعرف على قدرة المسؤولين على أداء العمل عند منحهم الصلاحيات والمسئوليات وحرية التصرف فى العمل فقد عرض الباحث على المستجوبين سبع حالات لإختيار درجة من درجات الموافقة عليها تبدأ من " موافق تماماً " وتنتهى عند " غير موافق بالمره " ، وهذه الحالات السبع تعبر عن عدم مقدرة المستوجب على الأداء عند تطبيق مدخل التمكين لأنها تعبر عن هروب المستوجب من تحمل المسئولية وعدم رغبته فى الحصول على الصلاحيات الكافية لأداء العمل ويفضل الرجوع إلى رؤسائه فى المركز الرئيسى فى كل عمل يقوم به ، وبالتالي إذا وافق المستوجب على هذه الحالات دل ذلك على عدم قدرته على الأداء عند تطبيق مدخل التمكين وإذا لم يوافق

عليها دل على قدرته على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار بدون انتظار الأوامر والتعليمات من المركز الرئيسي .

وللتعرف على معنوية الاختلاف بين آراء المسؤولين سواء كان على مستوى المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين أو على مستوى المسؤولين في الفروع الإحدى عشر قام الباحث باختبار صحة الفرض الثاني في الدراسة وذلك باستخدام تحليل التباين لإثبات معنوية الاختلاف ، وفيما يلي تحليلاً لاختبار صحة الفرض الثاني مع دراسة متغيرات الفرض باستخدام المتوسطات المعبرة عن درجة الموافقة لكل متغير:-

١/٢ القدرة على الأداء على مستوى المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين:-

تم اختبار صحة الفرض الثاني على مستوى المشرفين العلميين والإداريين الذي ينص على "لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المسؤولين من المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين حول قدرتهم على الأداء في ظل تطبيق مدخل التمكين " ، ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج اختبار صحة هذا الفرض باستخدام أسلوب تحليل التباين :-

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل التباين لآراء المسؤولين حول قدرتهم على الأداء في ظل تطبيق مدخل التمكين على مستوى المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين

المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
٢,٧٩	,٩٩٠	٠,٩٩	١	- بين المعالجات
	٠,٣٣٥	٥٧,٨٨	١٦٣	- داخل المعالجات
		٥٨,٨٧	١٦٤	- الكلي

عند درجات الحرية (١ ، ١٦٣) ومستوى معنوية ٥% فإن (ف) الجدولية = ٣,٨٩ ، وحيث أن قيمة (ف) المحسوبة التي تبلغ ٢,٧٩ أقل من قيمة (ف) الجدولية إذا يقبل الفرض العدمي وهذا يثبت صحة الفرض الثاني على مستوى المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين ، أي أنه لا يوجد إختلاف معنوي بين آراء المسؤولين من المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين حول قدرتهم على الأداء في ظل تطبيق مدخل التمكين مما يدل على أن الفئة التي ينتمي إليها المسؤولين (فئة المشرفين العلميين وفئة المشرفين الإداريين) ليس لها تأثير معنوي على آرائهم بخصوص قدرتهم على الأداء عند تطبيق مدخل التمكين في فروع الأكاديمية ،وتشير هذه النتيجة من وجهة نظر الباحث الى أن المسؤولين بفروع الأكاديمية لديهم قدرات على الأداء متماثلة لا تختلف باختلاف تخصصاتهم (أكاديميين أو إداريين).

٢/٢ القدرة على الأداء على مستوى المسؤولين بالفروع :-

قام الباحث بإختيار صحة الفرض الثاني على مستوى المسؤولين بالفروع الاحدى عشر الذى ينص على " لا يوجد إختلاف معنوي بين آراء المسؤولين بالفروع حول قدرتهم على الأداء فى ظل تطبيق مدخل التمكين " ، ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج اختبار صحة هذا الفرض بإستخدام أسلوب تحليل التباين :-

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل التباين لآراء المسؤولين حول قدرتهم على الأداء فى ظل تطبيق

مدخل التمكين على مستوى المسؤولين بالفروع

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	(ف) المحسوبة
- بين المعالجات - داخل المعالجات	١٠	٨,٢٢٩	٠,٨٢٣	٢,٥
	١٥٤	٥٠,٦٩٦	٠,٣٢٩	
- الكلى	١٦٤	٥٨,٩٢٥		

بلغت قيمة (ف) الجدولية ١,٨٧ عند درجات الحرية (١٠, ١٥٤) ومستوى معنوية ٥٪، وبما أن قيمة (ف) المحسوبة التي تبلغ ٢,٥ أكبر من قيمة (ف) الجدولية إذا يرفض الفرض العدمي ، وهذا يثبت عدم صحة الفرض الثاني على مستوى المسؤولين بالفروع ، أي أنه يوجد اختلاف معنوي بين آراء المسؤولين على مستوى الفروع الإحدى عشر حول القدرة على الأداء في ظل تطبيق مدخل التمكين .

وتشير النتيجة السابقة إلى أن اختلاف الفروع كان له الأثر الواضح في تبين آراء المسؤولين حول القدرة على الأداء مما يبرهن على أن المسؤولين في بعض الفروع يميلون إلى الرجوع إلى الإدارة المركزية في حل المشكلات واتخاذ القرارات للهروب من تحمل المسؤولية ومن التعرض للمساءلة ، بينما يفضل المسؤولون في فروع أخرى تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الخاصة بشئون فروعهم بأنفسهم .

وللمزيد من التحليل والدراسة يقدم الباحث فيما يلي المتوسطات الدالة على درجة الموافقة على الحالات المعبرة عن قدرة المسؤولين على الأداء عند تطبيق مدخل التمكين وذلك على مستوى المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين وعلى المستوى الكلي ، ثم ترتيب هذه الحالات حسب متوسطات درجات الموافقة عليها على المستوى الكلي ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٦) الآتي :-

جدول رقم (٦)

المتوسطات والترتيب لدرجات الموافقة على الحالات الدالة على المقدرة على الأداء
عند تطبيق مدخل التمكين

الترتيب	المستوى الكلى	مستوى المشرفين الإداريين	مستوى المشرفين العلميين	حالات أداء العمل
١	٢,٩	٢,٩٨	٢,٧٩	- فى الظروف الطارئة والعاجلة يجب إخطار الإدارة فى المركز الرئيسى للتصرف .
٢	٢,٣٧	٢,٧٣	١,٨٣	- أفضل الرجوع إلى رئيسى فى العمل عند حل أية مشكلة .
٣	١,٦٢	١,٧	١,٥	- من المفضل أن لا يتخذ المسئول بالفرع أى قرار بنفسه بل يجب الرجوع إلى الإدارة فى المركز الرئيسى .
٤	١,٣٦	١,٥٨	١,٠٥	- يجب أن تكون إدارة الفروع إدارة مركزية من المسئولين فى المركز الرئيسى.
٥	١,٣٥	١,١٦	١,٦	- ليس لدى المسئولين بالفروع الوقت الكافى للقيام بجميع المهام والمسئوليات المكلفين بها .
٦	١,٠٦	١,٠٤	١,٠٨	- ليس لدى الجامعة مهارات قيادية قادرة على تحمل المسئولية فى الفروع .
٧	١	٠,٩٤	١,١	- القيام بأداء العمل وتنفيذ مسئولياته يحتاج إلى مجهود يفوق إمكانيات أى مسئول فى الفرع .

يتضح من الجدول رقم (٦) الآتى :-

- ١- عندما يزيد متوسط درجة الموافقة عن (٢) دل ذلك على موافقة المسئولين على الحالات المعروضة عليهم ، ويعبر ذلك بالتالى على عدم مقدرتهم على الأداء عند تطبيق مدخل التمكين ، والعكس صحيح إذا قل المتوسط عن (٢) دل على عدم موافقة المسئولين على هذه الحالات مما يشير إلى مقدرتهم على الأداء .

٢- بناء على ما سبق يتضح أن حالتين من الحالات المعروضة على المستجوبين يزيد متوسط درجة الموافقة عليها عن (٢) وهما حالتان المذكورتان في الترتيب الأول والثانى على المستوى الكلى ، مما يعنى عدم مقدرة المسؤولين على التصرف فى الظروف الطارئة والعاجلة وعدم المقدرة على حل أية مشكلة بدون أخذ رأى رؤسائهم فى العمل .

٣- يقل متوسط درجة الموافقة عن (٢) للحالات الخمس الباقية ، وهذا يعنى عدم موافقة المسؤولين عليها ، وتشير هذه النتيجة إلى مقدرة المسؤولين على إتخاذ القرار بأنفسهم وأنهم لا يفضلون الإدارة المركزية ، وأن لديهم الوقت والمهارات والمجهود الذى يؤهلهم على إدارة شئون العمل عند تطبيق مدخل التمكين .

٥- يتضح من مجمل ما سبق أن المسؤولين فى الفروع ليس لديهم المقدرة الكاملة على الأداء عند تطبيق مدخل التمكين فى فروع الأكاديمية .

٣- الثقة فى تلقى الدعم من الإدارة لتطبيق مدخل التمكين :-

عمل الباحث على معرفة مدى ثقة المسؤولين فى الفروع فى تلقى الدعم من الإدارة المركزية الذى يساعدهم على تطبيق مدخل التمكين والذى يعكس بدوره مدى استعداد الإدارة المركزية لتطبيق هذا المدخل ، فقام الباحث بإختبار صحة الفرض الثالث فى الدراسة على مستوى المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين وعلى مستوى المسؤولين فى الفروع الإحدى عشر محل التطبيق .

وفىما يلى تحليلاً لإختبار صحة الفرض الثالث مع دراسة متغيرات الفرض من خلال المتوسطات المعبرة عن درجة ثقة المسؤولين فى تلقى الدعم وترتيب هذه المتغيرات وفقاً للمتوسطات على المستوى الكلى :-

١/٣ الثقة في تلقي الدعم من وجهة نظر المشرفين العلميين والمشرفين

الإداريين :-

قام الباحث باختبار صحة الفرض الثالث على مستوى المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين الذي ينص على " لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المسؤولين من المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين حول ثقتهم في تلقي الدعم من الإدارة لتطبيق مدخل التمكين" ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج اختبار صحة هذا الفرض باستخدام أسلوب تحليل التباين :-

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل التباين لآراء المسؤولين حول ثقتهم في تلقي الدعم من الإدارة على مستوى المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين .

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	(ف) المحسوبة
- بين المعالجات	١	٠,٨٩١	٠,٨٩١	١,٥٥
- داخل المعالجات	١٦٣	٩٣,٥٣٤	٠,٥٧٤	
- الكلى	١٦٤	٩٤,٤٢٥		

وقد بلغت قيمة (ف) الجدولية ٣,٨٩ عند درجات الحرية (١٦٣،١) ومستوى معنوية ٥٪ ، وبما أن قيمة (ف) المحسوبة التي تبلغ ١,٥٥ أقل من قيمة (ف) الجدولية إذا يقبل الفرض العدمي مما يثبت صحة الفرض الثالث على مستوى المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين ، أي أنه لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المسؤولين على مستوى الفئتين (فئة المشرفين العلميين وفئة المشرفين الإداريين) حول الثقة في تلقي الدعم من الإدارة عند تطبيق مدخل التمكين ، وهذا يعني أن اتجاهات المسؤولين نحو موقف الإدارة من دعم التمكين هي اتجاهات موحدة ولا تختلف باختلاف التخصص الوظيفي .

وهذا يرجع فى رأى الباحث إلى عدم تمييز الإدارة فى المركز الرئيسى بين المشرف الأكاديمى والمشرف الإدارى وأنهم على مستوى واحد من المعاملة والاهتمام من جانب المسؤولين فى المركز الرئيسى ، وسوف ينعكس ذلك على الدعم الموجه لهم عند التمكين سواء كان دعماً إدارياً بمنحهم سلطات ومسئوليات وحرية تصرف ومعلومات أو دعماً مادياً متمثلاً فى تحسين نظام الأجور والحوافز أو دعماً معنوياً بمنحهم الثقة فى العمل واحترام الآخرين لهم .

٢/٣ الثقة فى تلقى الدعم من وجهة نظر المسؤولين بالفروع :-

تم اختبار صحة الفرض الثالث على مستوى المسؤولين بالفروع الإحدى عشر الذى ينص على " لا يوجد اختلاف معنوى بين آراء المسؤولين بالفروع حول ثقتهم فى تلقى الدعم من الإدارة لتطبيق مدخل التمكين " ، ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج اختبار صحة هذا الفرض باستخدام أسلوب تحليل التباين :-

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل التباين لآراء المسؤولين حول ثقتهم فى تلقى الدعم من الإدارة على مستوى المسؤولين بالفروع .

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	المحسوبة (ف)
- بين المعالجات .	١٠	٦,٦١٥	٠,٦٦	١,١٨
- داخل المعالجات .	١٥٤	٨٥,٨٥٥	٠,٥٥٧	
- الكلى	١٦٤	٩٢,٤٧		

بلغت قيمة (ف) الجدولية ١,٨٧ عند درجات الحرية (١٥٤,١٠) ومستوى معنوية ٥% ، وحيث أن قيمة (ف) المحسوبة التى تبلغ ١,١٨ أقل من قيمة (ف) الجدولية إذاً يقبل الفرض العدمى مما يثبت صحة الفرض الثالث على مستوى المسؤولين بالفروع ، أى أنه لا يوجد اختلاف معنوى بين آراء المسؤولين على مستوى القطاعات (الفروع) حول درجة ثقتهم فى تلقى الدعم من الإدارة عند تطبيق مدخل التمكين .

وتدل هذه النتيجة على أن اتجاهات المسئولين نحو موقف الإدارة من دعم التمكين هي اتجاهات موحدة رغم اختلاف الفروع التي ينتمون إليها ، وهذا يعنى أيضاً أن درجة دعم التمكين من جانب الإدارة ستكون واحدة لكل الفروع بدون تفاوت بينها من وجهة نظر المسئولين بالفروع .

وهذا يرجع فى رأى الباحث إلى عدم تمييز الإدارة فى المركز الرئيسى بين الفروع فى الدعم الموجه لهم الآن والذي من المتوقع أن يستمر مستقبلاً إذا تم دعم الإدارة للتمكين داخل فروع الأكاديمية سواء كان دعماً إدارياً أو مادياً أو معنوياً .

وللمزيد من التحليل والدراسة يقدم الباحث فيما يلى المتوسطات الدالة على درجة الثقة فى حالات الدعم من الإدارة لتطبيق مدخل التمكين فى الفروع وذلك على مستوى المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين وعلى المستوى الكلى ، ثم ترتيب هذه الحالات حسب متوسطات درجة الثقة على المستوى الكلى ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٩) الآتى :-

جدول رقم (٩)

المتوسطات والترتيب لدرجات الثقة في حالات الدعم من الإدارة لمدخل التمكين

الترتيب	المستوى الكلى	مستوى المشرفين الإداريين	مستوى المشرفين العلميين	حالات الدعم
١	٢,٦٧	٢,٧٧	٢,٥	- تحسين نظام الأجور والحوافز الذى يسهم فى مكافأة المرؤوسين وفقاً لمجهوداتهم .
٢	٢,٦٦	٢,٧	٢,٦	- تحسين نظام تقييم الأداء حتى يمكن اختيار الفرد الكفاء فى تولى المسئولية .
٣	٢,٦٠	٢,٦٥	٢,٥٣	- تحديد سلطات ومسئوليات كل مرؤوس بدقة وموضوعية .
٤	٢,٥٨	٢,٥	٢,٦	- تدريب المرؤوسين باستمرار على كافة الجوانب الإدارية التى تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة .
٥	٢,٤٤	٢,٤٧	٢,٤١	- توفير المعلومات كاملة أمام المرؤوسين .
٦	٢,٣٨	٢,٥٦	٢,١٠	- تنازل الإدارة عن بعض سلطاتها للمسئولين فى الفروع .
٦ م	٢,٣٨	٢,٤	٢,٢٩	- منح المسئولين بالفروع حرية التصرف أثناء العمل .
٧	٢,١٦	٢,٢	٢,٠٧	- التخلص من البيروقراطية القائمة على الالتزام الصارم بالقواعد والإجراءات واللوائح .

يتضح من الجدول رقم (٩) الآتى :-

- ١- أن جميع حالات الدعم من الإدارة لتطبيق مدخل التمكين تزيد متوسطات درجة الثقة فى حدوثها عن (٢) وهذا يعنى ثقة المسئولين بالفروع فى دعم الإدارة لهم سواء كان دعماً للمسئولين بالفروع لتأهيلهم للعمل فى ظل تطبيق هذا المدخل أو دعماً لتنظيم العمل بالفروع لتسهيل وانجاح التطبيق .

٢- تشير هذه النتيجة إلى توقعات المسؤولين بالفروع بأن الإدارة لا تمنع من تطبيق مدخل التمكين بالفروع وأنها ستعمل على تدعيمه ، وهذا يتطلب لفت نظر الإدارة إلى مبررات وأهمية تطبيق هذا المدخل فى الفروع حتى تسعى إلى تطبيقه .

٣- جاءت حالات الدعم الخاصة بنظم الأجور والحوافز وتقييم الأداء وتحديد السلطات والمسئوليات وتدريب المرؤوسين فى أوائل الترتيب حسب درجة الثقة من المسؤولين فى تنفيذها ، وهى حالات خاصة بتحسين نظم العمل دون المساس بسلطات الإدارة والتقليل من مركزيتها .

بينما جاءت حالات الدعم التى يترتب عليها خفض سلطات المسؤولين بالمركز الرئيسى والتقليل من المركزية فى الترتيب الأخيرة ، وهذا يعنى أن الإدارة فى المركز الرئيسى ستتنازل ولكن بصعوبة عن المركزية وستعطى السلطات وحرية التصرف للمسؤولين بالفروع بعد أن تكون قد هيات ظروف العمل المناسبة للتمكين أولاً .

٤- الآثار المتوقعة لتطبيق مدخل التمكين على أداء العمل بالأكاديمية وفروعها :-

للتعرف على الآثار المتوقعة من وجهة نظر المسؤولين لتطبيق مدخل التمكين على أداء العمل بالأكاديمية والفروع التابعة لها قام الباحث باختبار صحة الفرض الرابع فى الدراسة على مستوى المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين وعلى مستوى المسؤولين فى الفروع الإحدى عشر محل التطبيق .

وفىما يلى تحليلاً لاختبار صحة الفرض الرابع مع دراسة متغيرات الفرض من خلال المتوسطات الدالة على درجة التحسن فى أداء العمل المتوقعة بعد تطبيق مدخل التمكين ، ثم ترتيب هذه المتغيرات وفقاً للمتوسطات على المستوى الكلى :-

١/٤ الآثار المتوقعة لتطبيق مدخل التمكين على أداء العمل من وجهة نظر المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين :-

اختبر الباحث صحة الفرض الرابع على مستوى المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين الذى ينص على " لا يوجد اختلاف معنوى بين آراء المسؤولين من المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين حول الآثار المتوقعة لتطبيق مدخل التمكين على أداء العمل بالأكاديمية والفروع التابع لها " ، ويوضح الجدول رقم (١٠) نتائج اختبار صحة هذا الفرض باستخدام أسلوب تحليل التباين :-

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل التباين لآراء المسؤولين حول أثر تطبيق مدخل التمكين على أداء العمل على مستوى المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين .

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	(ف) المحسوبة
-بين المعالجات	١	٣,١٠٨	٣,١٠٨	٦,٦٣
-داخل المعالجات	١٦٣	٧٦,٥٧٠	٠,٤٦٩	
-الكلى	١٦٤	٧٩,٦٧٨		

عند درجات الحرية (١٦٣,١) ومستوى معنوية ٥٪ فإن (ف) الجدولية = ٣,٨٩، وحيث أن قيمة (ف) المحسوبة التى تبلغ ٦,٦٣ أكبر من قيمة (ف) الجدولية إذا يرفض الفرض العدمى وهذا يثبت عدم صحة الفرض الرابع على مستوى المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين ، أى أنه يوجد اختلاف معنوى بين آراء المسؤولين من المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين حول أثر تطبيق مدخل التمكين على أداء العمل داخل الأكاديمية وفروعها ، وتشير هذه النتيجة الى أن الفئة التى ينتمى إليها المستجوبون (فئة المشرفين العلميين أو فئة المشرفين الإداريين) كان لها أثرًا واضحاً فى تباين الآراء حول أثر تطبيق مدخل التمكين على أداء العمل .

ويرجع الباحث هذا الاختلاف بين الفئتين إلى اختلاف توقعاتهم وإدراكهم نحو درجة أهمية تطبيق مدخل التمكين وبالتالي اختلافهم حول أثر تطبيقه على أداء العمل، حيث أن الاختلاف بين الفئتين (الأكاديميين والإداريين) في الثقافة والمعرفة والإدراك سيؤثر بدون شك على آرائهم نحو تحديد درجة التحسن في أداء العمل عند تطبيق مدخل التمكين .

٢/٤ الآثار المتوقعة لتطبيق مدخل التمكين على أداء العمل من وجهة نظر المسؤولين بالفروع :-

اختبر الباحث صحة الفرض الرابع على مستوى المسؤولين بالفروع الأحدى عشر الذي ينص على " لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المسؤولين بالفروع حول الآثار المتوقعة لتطبيق مدخل التمكين على أداء العمل بالأكاديمية والفروع التابعة لها"، ويوضح الجدول رقم (١١) نتائج اختبار صحة هذا الفرض باستخدام أسلوب تحليل التباين :-

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل التباين لآراء المسؤولين حول أثر تطبيق مدخل التمكين على أداء العمل على مستوى المسؤولين بالفروع

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	(ف) المحسوبة
- بين المعالجات	١٠	١,٧٢٥	٠,١٧٣	٠,٣٤١
- دخل المعالجات	١٥٤	٧٨,٠١٠	٠,٥٠٧	
- الكلي	١٦٤	٧٩,٧٣٥		

عند درجات الحرية (١٠، ١٥٤) ومستوى معنوية ٥٪ تبلغ قيمة (ف) الجدولية ١,٨٧، وبما أن قيمة (ف) المحسوبة التي تبلغ ٠,٣٤١ أقل من قيمة (ف) الجدولية إذا نقيل الفرض العدمى مما يثبت صحة الفرض الرابع على مستوى المسئولين بالفروع، أى أنه لا يوجد اختلاف معنوى بين آراء المسئوبين على مستوى القطاعات (الفروع) حول أثر تطبيق مدخل التمكين على أداء العمل بالأكاديمية وفروعها .

وتشير هذه النتيجة إلى أن اختلاف الفروع التى ينتمى إليها المسئوبون ليس له تأثير على آرائهم حول الآثار المتوقعة لتطبيق مدخل التمكين، واتفقت آرائهم على تحديد درجة التحسن الذى سيطرأ على العمل نتيجة تطبيق هذا المدخل.

وللمزيد من التحليل والدراسة يقدم الباحث فيما يلى المتوسطات الدالة على درجة التحسن المتوقعة من تطبيق مدخل التمكين على الأكاديمية وفروعها وذلك على مستوى المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين وعلى المستوى الكلى، ثم ترتيب هذه الحالات حسب متوسطات درجة التحسن على المستوى الكلى، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (١٢) الآتى :-

جدول رقم (١٢)

المتوسطات والترتيب لدرجات تحسن أداء العمل عند تطبيق مدخل التمكين

الترتيب	المستوى الكلى	مستوى المشرفين الاداريين	مستوى المشرفين العلميين	الحالات
١	٣,٣٤	٣,٣٠	٣,٤٠	- سيادة مفهوم المشاركة وجماعية العمل.
٢	٣,٣٢	٣,١٧	٣,٥٤	- تشجيع المرؤوسين على التقدم بأفكار ومقترحات جديدة .
٣	٣,٣٠	٣,١٦	٣,٥٠	- يترك للمسئولين بالفروع حرية اختيار طرق تنفيذ المهام التي يقومون بها .
٤	٣,٢٧	٣,١٦	٣,٤٤	- توفير المعلومات للفروع في الوقت المناسب.
٤م	٣,٢٧	٣,٢٠	٣,٣٥	- منح الثقة من الإدارة في المرؤوسين والثقة في قدرتهم على الأداء .
٥	٣,٢٠	٣,١٣	٣,٣٠	- المكاشفة والمصارحة مع المرؤوسين بالأكاديمية وفروعها .
٦	٣,١٥	٣,٠٤	٣,٣٢	- تبني الإدارة في المركز الرئيسي لمدخل التمكين بالأكاديمية وفروعها .
٧	٢,٧٩	٢,٧٣	٢,٨٨	- التركيز على النتائج أكثر من الالتزام الصارم باللوائح والقواعد .

يتضح من الجدول رقم (١٢) زيادة قيمة المتوسطات المعبرة عن درجة تحسن أداء العمل عن القيمة (٢) مما يدل على توقع المسئولين بالفروع بتحسين أداء العمل بالأكاديمية والفروع التابعة لها عند تطبيق مدخل التمكين ،وقد جاء في الترتيب الأول من بين الحالات المترتبة على تطبيق مدخل التمكين حالة "سيادة مفهوم المشاركة

وجماعية العمل " مما يعنى أن التلخص من المركزية والتلخص من الاستئثار بالسلطة والأخذ بأسلوب المشاركة الادارية بين الفروع والمركز الرئيسى والأخذ بروح الفريق سيؤدى الى تحسن أداء العمل وهذا ما يتوقع المستجوبون تحقيقه من تطبيق مدخل التمكين.

ملخص النتائج :-

بعد عرض الباحث لتحليل نتائج البحث يقدم فيما يلى ملخصاً لهذه النتائج :-

١- اتضح من تحليل نتائج البحث أنه لا يوجد اختلاف معنوى بين آراء المسؤولين من المشرفين العلميين والمشرفين الاداريين حول درجة أهمية دوافع تطبيق مدخل التمكين فى اكااديمية الدراسات المتخصصة والفروع التابعة لها ، بينما أشارت النتائج إلي أنه يوجد إختلاف معنوى بين آراء المسؤولين بالفروع الاحدى عشر حول درجة أهمية دوافع تطبيق مدخل التمكين فى الأكااديمية وفروعها.

واتضح من متوسطات درجة الموافقة على دوافع تطبيق مدخل التمكين أن جميع دوافع التطبيق قد حصلت على تأييد وموافقة المسؤولين ولكن بمتوسطات مختلفة فيما عدا الدفع "صعوبة الاتصال بين الفروع والمركز الرئيسى " فقد قل متوسط الموافقة عليه عن القيمة (٢) وبالتالي لم يحصل على موافقة المسؤولين ، وقد جاء فى الترتيب الأول من بين الدوافع التى حصلت على تأييد المستجوبين الدافع "لرفع مستوى أداء العمل فى الفروع " .

٢- بالنسبة لقدرة المسؤولين بالفروع على الأداء فى ظل تطبيق مدخل التمكين فقد اتضح من تحليل نتائج البحث أنه لا يوجد اختلاف معنوى بين آراء المسؤولين من المشرفين العلميين والإداريين حول مدى قدرتهم على الأداء فى ظل تطبيق مدخل التمكين ، بينما اتضح من تحليل النتائج أنه يوجد اختلاف معنوى بين آراء المسؤولين بالفروع الإحدى عشر حول مدى قدرتهم على الأداء فى ظل تطبيق مدخل التمكين .

واتضح من متوسطات درجات الموافقة على الحالات الدالة على المقدره على الأداء عند تطبيق مدخل التمكين أن المسؤولين فى الفروع ليس لديهم المقدره الكامله على الأداء عند تطبيق هذا المدخل .

٣- كما اتضح من تحليل نتائج البحث أنه لا يوجد اختلاف معنوى بين آراء المسؤولين من المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين حول درجة ثقتهم فى تلقى الدعم من الإدارة عند تطبيق مدخل التمكين ، واتضح أيضاً من تحليل النتائج أنه لا يوجد اختلاف معنوى بين آراء المسؤولين بالفروع الإحدى عشر حول درجة ثقتهم فى تلقى الدعم من الإدارة عند تطبيق مدخل التمكين .

واتضح من متوسطات درجات الثقة فى تلقى الدعم أن المسؤولين لديهم ثقة فى دعم الإدارة لهم سواء كان دعماً ادارياً أو مادياً أو معنوياً ، وقد جاءت حالات الدعم الخاصة بنظم الأجور والحوافز وتقييم الأداء وتدريب المرؤوسين فى أوائل الترتيب حسب درجة الثقة وهى حالات خاصة بتحسين نظم العمل ، بينما جاءت الحالات التى يترتب عليها خفض سلطات المسؤولين بالمركز الرئيسى والتقليل من المركزية فى الترتيب الأخيرة .

٤- اتضح من تحليل نتائج البحث أنه يوجد اختلاف معنوى بين آراء المسؤولين من المشرفين العلميين والمشرفين الإداريين حول درجة أهمية الآثار المتوقعة لتطبيق مدخل التمكين على أداء العمل بالأكاديمية والفروع التابعة لها ، بينما اتضح من تحليل النتائج أنه لا يوجد اختلاف معنوى بين آراء المسؤولين بالفروع الإحدى عشر حول درجة أهمية الآثار المتوقعة لتطبيق مدخل التمكين على أداء العمل .

واتضح من المتوسطات الدالة على درجات تحسن أداء العمل المتوقعة أنها تشير الى تحسن متوقع فى أداء العمل بالأكاديمية والفروع التابعة لها عند تطبيق مدخل التمكين ، وقد جاء فى الترتيب الأول من بين الحالات التى تؤدى إلى تحسن أداء العمل حالة "سيادة مفهوم المشاركة وجماعية العمل" .

ثالثاً : التوصيات :-

فى ضوء نتائج البحث السابقة يقدم الباحث التوصيات الآتية :-

١- ضرورة تطبيق مدخل التمكين فى أكاديمية الدراسات المتخصصة والفروع التابعة لها لوجود الدوافع والمبررات لتطبيق هذا المدخل فى هذه المنظمة والتي تعتبر من المنظمات الخدمية ذات الفروع المنتشرة جغرافياً فى مصر .

٢- حتى يتحقق نجاح تطبيق مدخل التمكين فى الاكاديمية وفروعها فإن هذا النجاح يتوقف بالدرجة الأولى على كفاءة وقدرة المسؤولين بالفروع الذين يتولون التنفيذ ، لذلك يجب على الادارة اعطاء دورات تدريبية لهؤلاء المسؤولين تتناول كيفية صنع القرارات وكيفية اكتشاف المشكلات وتحديد أسبابها وطرق حلها ، وكيفية التصرف فى الظروف الطارئة والعاجلة ، وكيفية ادارة الأزمات ، ودورات تدريبية عن تفويض السلطة وأساليب القيادة الناجحة ، والقدرة على التعامل مع المرؤوسين ، وادارة الوقت والمشاركة الادارية والعلاقات الانسانية .

٣- يتم توفير ظروف العمل المناسبة لتطبيق مدخل التمكين ، وذلك من خلال اتباع الآتى :

١/٣ توفير المعلومات كاملة وبالدقة المطلوبة وفى الوقت المطلوب أمام المسؤولين والمرؤوسين فى الفروع .

٢/٣ تحديد سلطات ومسئوليات كل مرؤوس بدقة وموضوعية مع مراعاة توازن السلطة مع المسئولية .

٣/٣ تحسين نظام تقييم الأداء الذى يسهم فى اختيار الفرد الكفاء لتولى المسئولية .

٤/٣ تحسين نظام الأجور والحوافز حتى يتم مكافأة الأفراد وفقاً لمجهوداتهم .

٥/٣ تحسين وسائل الاتصال داخل الفروع وبين الفروع وبعضها البعض وبين الفروع والمركز الرئيسى .

٦/٣ التخلص من البيروقراطية القائمة على الالتزام الصارم بالقواعد والاجراءات

٤- التقليل من مركزية الإدارة ومن سيطرة المركز الرئيسي على مختلف شئون العمل بالأكاديمية وفروعها ، على أن يتم ذلك من خلال اتباع الآتى:-

١/٤ تنازل الإدارة فى المركز الرئيسى عن بعض سلطاتها للمسؤولين فى الفروع .
٢/٤ يتترك للمسؤولين بالفروع حرية اختيار طرق تنفيذ المهام التى يقومون بها وحرية التصرف أثناء العمل .

٣/٤ اتباع أسلوب لامركزية الشراء بإعطاء المسؤولين بالفروع حرية الشراء لكل فرع حسب احتياجاته .

٤/٤ إقامة وحدات مالية بالفروع تتولى التحصيل من الطلاب والانفاق على بنود المصروفات المختلفة بدلاً من الاعتماد على المركز الرئيسى ، على أن تتولى لجنة من المركز الرئيسى مراجعة حسابات هذه الوحدات سنوياً أو نصف سنوياً .

٥/٤ اتباع أسلوب المشاركة بين الإدارة فى المركز الرئيسى والإدارة فى الفروع فى اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى ، وأن يشترك المسؤولون بالفروع فى كل اللجان المشكلة فى المركز الرئيسى مثل اللجان الخاصة بالتعيين وشئون الطلاب .

٥- يتم إقامة كمنترول للمناطق بدلاً من الاعتماد على كمنترول واحد بالمركز الرئيسى بالقاهرة ، بحيث يتم إقامة كمنترول المنطقة بإحدى فروع الأكاديمية الذى يقع فى مكان وسط بين أكثر من فرع ، ويتولى هذا الكمنترول تصحيح أوراق الاجابة ورصد النتائج للفروع التابعة له .

٦- يحدد رئيس الأكاديمية أسانذة مواد فى كل فصل دراسى ، على أن يتولى أستاذ المادة الاجتماع أو الاتصال باعضاء هيئة التدريس القائمين بتدريس المادة فى فروع الأكاديمية لتحديد الموضوعات المقرر تدريسها للطلاب وماتم تنفيذه وتحديد المسؤولين عن وضع الامتحان .

هوامش ومراجع البحث :-

- ١- القرآن الكريم .
- ٢- Hardy,C.,and Leiba, S ., " The power Behind Empowerment : Implications for Research and practice",Human Relations, 1998, Vol . 51,No . 4 ,pp .451 – 483 .
- ٣- Walker, J ., Human Resources strategy, New york : Mc Graw - Hill , Inc . , 1992,pp . 265 – 273 .
- ٤- Barry, T ., "Empowerment ; The USA Experience", Empowerment in Organization ,Vol . 1,No.1 ,1993,pp . 16 – 23 .
- ٥- Bennis ,w ., and Town send ., R ., Reinventing Leadership, New York : William Morrow Pub . Co . , 1995.
- ٦- Thomas , K ., and Velthouse , B ., " Cognitive Elemennts of Empowerment " , Academy of Management Review, Vol . 15 ,No . 4 , 1990 , pp . 666 – 681 .
- ٧- Quinn , R . E ., and Spreitzer , G . M ., " The Road to Empowerment : Seven Questions Every Leader Should Consider " , Organizational Dynamics , 1997 , pp . 37 - 49 .
- ٨- Keller , T ., and Donsereau , F ., " Leadership and Empowerment : A social Exchange Perspective , Human Relations , Vol . 48 ,No . 2 , 1995 ,pp . 127 – 140 .

٩-الجامعة العمالية ، حصاد عشر سنوات من العطاء والانجاز ، مركز المعلومات بالجامعة العمالية ، القاهرة ٢٠٠٥ ، ص ص ١٥-١٩ .

١٠- المرجع السابق ، ص ٦١ .

١١- المرجع السابق ، ص ص ٥١ ، ٩١ .

١٢-تناولت الدراسة الاستطلاعية مقابلات مع رؤساء فروع طنطا وكفر الشيخ والمنصورة ودمياط والزقازيق وبنى سويف، ومقابلات مع عينة ميسرة من المسئولين والعاملين فى وظائف اشرافية بفروع كفرالشيخ وطنطا والمنصورة ودمياط والاسكندرية .

- Bowen , D . , and Lowler , E . , “ The Empowerment -١٣
of Service Workers : What , Why , How and When ” , Sloan
Management Review , Vol . 33 , No . 3 , 1992 , pp . 31 - 39 .

- Spreitzer , G . M . , “ Psychological Empowerment in the -١٤
Workplace : Dimensions , Measurement and Validation “ ,
Academy of Management Journal , Vol . 38 , No . 5 , 1995 , pp .
1442 - 1465 .

- Spreitzer , G . M . , “ Social Structural Characteristics of -١٥
psychological Empowerment ” , Academy of Management
Journal , Vol . 39 , No . 2 , 1996 , pp . 483 - 498 .

- Conrad , L . , “ Employee Empowerment in Services : A -١٦
frame Work for Analysis “ , Personnel Review , Vol . 2 , No .
3 , 1999 .

- Kirkman , B . , and Rosen , B . , “ Beyond Self - -١٧
Management : Antecedents and Consequences of Team
Empowerment “ , Academy of Management Journal , Vol . 42 ,
No . 1 , 1999 , pp . 58 - 70 .

- Corsun , D . , and Enz , C . , “ Predicting Psychological -١٨
Empowerment Among Service Workers : the Effect of Support
- Based Relationships “ , Human Relations , 1999 , Vol . 52 , No
. 2 , pp . 205 - 224 .

١٩- د. معالى فهمى حيدر، "دراسة العوامل المؤثرة على تمكين العاملين، بالتطبيق على وحدات الحكم المحلى بمحافظة المنوفية"، المجلة العلمية: التجارة والتمويل، جامعة طنطا: كلية التجارة، العدد الثانى ٢٠٠١.

٢٠- سالى على حسن، "العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفى - دراسة ميدانية بقطاع البترول"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس: كلية التجارة، ٢٠٠٢.

٢١- د. رمضان محمود عبد السلام، "محددات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالمنظمة - دراسة تطبيقية على جامعة طنطا"، المجلة العلمية: التجارة والتمويل، جامعة طنطا: كلية التجارة، الملحق الثانى للعدد الثانى ٢٠٠٣.

٢٢- د. سهير فهمى حجازى، الطرق الإحصائية فى التطبيقات التجارية، بدون ناشر، ١٩٩٩.

ملحق البحث

* استقياء عن موضوع *

أبعاد تطبيق مدخل تمكين العاملين في المنظمات الخدمية

ذات الفروع داخل مصر

موجه الى

المسؤولين والعاملين في وظائف إشرافية بفروع الجامعة العمالية

بيانات عامة :-

- الفرع :
- الإدارة أو القسم الذى تعمل فيه :
- الوظيفة :
- الاسم (اختياري) :

١- فيما يلى الحالات المتوقعة بظروف أداء العمل فى الجامعة والفروع التابعة لها ، برجاء وضع علامه (✓) أمام الخانة المناسبة التى تعبر عن درجة موافقتكم على كل حالة :-

حالات أداء العمل	موافق تماماً (٤)	موافق (٣)	محايد (٢)	غير موافق (١)	غير موافق بالمرة (صفر)
١. أفضل الرجوع إلى رئيسى فى العمل عند حل أية مشكلة.					
٢. من المفضل أن لا يتخذ المسنول بالفرع أى قرار بنفسه بل الرجوع إلى الإدارة فى المركز الرئيسى .					
٣. ليس لدى المسنولين بالفروع الوقت الكافى للقيام بجميع المهام والمسئوليات المكلفين بها .					
٤. القيام بأداء العمل وتنفيذ مسئولياته يحتاج الى مجهود يفوق إمكانيات أى مسنول فى الفرع.					
٥. ليس لدى الجامعة مهارات قيادية قادرة على تحمل المسئولية فى الفروع .					
٦. من أجل أداء أفضل يجب أن تكون إدارة الفروع ادارة مركزية من المسنولين فى المركز الرئيسى .					
٧. فى الظروف الطارئة والعاجلة يجب إخطار الإدارة فى المركز الرئيسى للتصرف .					

٢- بالنسبة للدوافع أو المبررات لتطبيق مدخل التمكين في الفروع التابعة للجامعة العمالية المنتشرة في محافظات مصر، برجاء وضع علامة (✓) أمام الخانة التي توضح درجة موافقتكم على كل دافع أو مبرر لتطبيق مدخل التمكين :

الدوافع	موافق تماماً (٤)	موافق (٣)	محايد (٢)	غير موافق (١)	غير موافق بالمرة (صفر)
١- اختلاف بيئة العمل في كل فرع عن الآخر. ٢- اختلاف سلوكيات العاملين في كل فرع عن الآخر. ٣- صعوبة الاتصال بين الفروع والمركز الرئيسي . ٤- نقص المعلومات المتداولة بين الفروع والمركز الرئيسي. ٥- تأخر اتخاذ القرار لاعتماد المسنولين في الفروع على المركز الرئيسي . ٦- تأخر تنفيذ القرارات للحصول على موافقة ودعم المركز الرئيسي قبل التنفيذ . ٧- ضياع بعض الفرص على الفروع نتيجة اعتمادها على المركز الرئيسي . ٨- لرفع مستوى أداء العمل في الفروع . ٩- أخرى تذكر :					

٣- ما هي درجة ثقتكم في تلقي الدعم من الإدارة في المركز الرئيسي عند تطبيق مدخل التمكين؟
{ برجاء وضع علامة (✓) أمام الخانة المناسبة }

غير واثق بالمرة (صفر)	غير واثق (١)	محايد (٢)	واثق (٣)	واثق بدرجه كبيرة (٤)	حالات الدعم من الإدارة
					<p>١- تنازل الإدارة عن بعض سلطاتها للمسئولين في الفروع .</p> <p>٢- توفير المعلومات كاملة أمام المرؤوسين.</p> <p>٣- منح المسئولين بالفروع حرية التصرف أثناء العمل.</p> <p>٤- تدريب المرؤوسين باستمرار على كافة الجوانب الإدارية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة .</p> <p>٥- تحسين نظام الأجور والحوافز الذي يسهم في مكافأة المرؤوسين وفقاً لمجهوداتهم .</p> <p>٦- تحسين نظام تقييم الأداء حتى يمكن اختيار الفرد الكفاء في تولى المسؤولية .</p> <p>٧- تحديد سلطات ومسئوليات كل مرؤوس بدقة وموضوعية .</p> <p>٨- التخلص من البيروقراطية القائمة على الالتزام الصارم بالقواعد والإجراءات واللوائح .</p>

٤- من وجهة نظركم ما هو الأثر الذي يحدثه تطبيق المقترحات الآتية على أداء العمل في الجامعة والفروع التابعة لها ؟ (برجاء وضع علامة (✓) أمام الخانة المناسبة)

المقترحات	١ تصل تام	٢ تصل	٣ كثيراً	٤ تقل	٥ تقل	٦ تقل
<p>١- تبني الإدارة في المركز الرئيسي لمدخل التمكين بالجامعة وفروعها.</p> <p>٢- سيادة مفهوم المشاركة وجماعية العمل.</p> <p>٣- يترك للمسئولين بالفروع حرية اختيار طرق تنفيذ المهام التي يقومون بها.</p> <p>٤- المكاشفة والمصارحة مع المرؤوسين بالجامعة وفروعها.</p> <p>٥- توفير المعلومات للفروع في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة.</p> <p>٦- تشجيع المرؤوسين على التقدم بأفكار ومقترحات جديدة .</p> <p>٧- التركيز على النتائج أكثر من الالتزام الصارم باللوائح والقواعد.</p> <p>٨- منح الثقة من الإدارة في المرؤوسين والثقة في قدرتهم على الأداء .</p>						