

مستوى التمكين المؤسسي بالجامعات وآليات تحقيقه من منظور تنظيم المجتمع

إعداد

محمد طاهر احمد

ملخص الدراسة:

إن التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعل المتخصصين في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية في حاله من التفاؤل وذلك لان عصر المعلومات الجديد اصبح تبادل المعلومات هو المتغير الثالث في مثلث المؤشرات إلى جانب المتغير الاقتصادي والمتغير الاجتماعي والمستخدمان لقياس الاقتصاديات ومراقبتها، وتحدد الأضلاع الثلاثة للمثلث مدى توازن كل دولة في التنمية وبالتالي قدرتها العامة على جذب المستثمرين الخارجيين. ومن المتوقع أنه في حالة الاستخدام الفعال للأدوات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تؤثر في كافة البنى الثقافية للمجتمع بما في ذلك الحياة المنزلية وأماكن العمل والمدارس والمؤسسات والحكومات، هذه المؤثرات جميعها سوف تقود إلى بزوغ ما يسمى "مجتمع المعلومات. وتعتبر الجامعات من أهم المؤسسات في حياة المجتمعات وان كل محاولة لتطويرها تعتبر اسهام في تطويره ولا سيما طريقة تنظيم المجتمع تعمل علي استخدام اساليبها لتطوير الجامعات من خلال التمكين المؤسسي بمستوياته المتدرجة والتي تطور الأداء كما وكيفا وهذا ما توصلت اليه الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تنظيم المجتمع ، التمكين المؤسسي ، التكنولوجيا

Abstract:

The tremendous development in the field of information and communication technology has made specialists in the field of economic and social development in a state of optimism, because the new information age has become the third variable in the triangle of indicators, along with the economic variable and the social variable, which are used to measure and monitor economies, and the three sides of the triangle determine the extent of balance Each country's development and thus its general ability to attract outside investors. It is expected that if the new tools of information and communication technology are used effectively, they will affect all cultural structures of society, including home life, workplaces, schools, institutions and governments. All of these influences will lead to the emergence of the so-called "information society". Universities are considered one of the most important institutions in the life of societies, and every attempt to develop them is considered a contribution to its development, especially the way society is organized. It works to use its methods to develop universities through institutional empowerment at its gradual levels, which develop performance in quantity and quality.

Keywords: community organization, institutional empowerment, technology

أولاً: مشكله الدراسة وأهميتها:

إن التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعل المتخصصين في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية في حاله من التفاؤل وذلك لان عصر المعلومات الجديد اصبح تبادل المعلومات هو المتغير الثالث في مثلث المؤشرات إلى جانب المتغير الاقتصادي والمتغير الاجتماعي والمستخدمان لقياس الاقتصاديات ومراقبتها، وتحدد الأضلاع الثلاثة للمثلث مدى توازن كل دولة في التنمية وبالتالي قدرتها العامة على جذب المستثمرين الخارجيين. ومن المتوقع أنه في حالة الاستخدام الفعال للأدوات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تؤثر في كافة البني الثقافية للمجتمع بما في ذلك الحياة المنزلية وأماكن العمل والمدارس والمؤسسات والحكومات، هذه المؤثرات جميعها سوف تقود إلى بزوغ ما يسمى "مجتمع المعلومات". (عبدالحى ، ٢٠١٠)

كما إن التحول الرقمي بمفهومه الحقيقي يعني أن الجامعة بأكملها يجب أن تتحول إلى بيئة حاضنة للتكنولوجيا المتطورة الإيجابية أو ما يعرف بالجامعة الرقمية، فالتحول الرقمي للجامعة يتطلب تحويل الجامعة إلى بيئة تكنولوجية تجيد التعامل مع تكنولوجيا الحاسب الآلي والأجهزة الذكية وتطبيقاتها المتنوعة والتخطيط السليم لذلك التحول، وسن قوانين وتشريعات تضبط قواعد الاستخدام الأمثل لها، مع الحماية الإلكترونية الجيدة لشبكاتنا السلكية أو اللاسلكية، وتدريب وتحفيز أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب على تطوير مهاراتهم التكنولوجية والمعلوماتية، وتطوير مستوى الاتصال الإلكتروني والتواصل بين الجامعة والطالب ومؤسسات المجتمع، ورقمنة البرامج الدراسية، واعتماد التعليم الرقمي على: (الفصول الافتراضية، والمعامل الافتراضية،... وغيرها)

وبناء على ذلك ، فإن مجتمع المعرفة يتطلب تجاوز الهوة الرقمية التي تفصل الدول النامية عن الدول المتقدمة، وهذا يقتضي بالضرورة أن تتبنى الجامعات مفهوم التحول الرقمي الذي يتضمن العديد من الأسس والمقومات، من بينها: الإدارة الرقمية، والتعليم الرقمي، والبيئة الحاضنة، والمستفيدين.

تطور الفكر الإداري للتمكين المؤسسي وذلك من خلال ثلاث مدارس إدارية وهى: (حسن ، ٢٠١٥)

١- المدرسة الكلاسيكية وتشمل نظرية (الإدارة العلمية _ التقسيمات الإدارية _ النظرية البيروقراطية)

٢- المدرسة السلوكية وتشمل (مدرسة العلاقات الانسانية _ النظريات السلوكية).

٣- المدارس الحديثة والاتجاهات المعاصرة فى الإدارة ومن بينها نهتم (بنظرية النظم _ إدارة الجودة الشاملة _ المؤسسة المتعملة).

**** المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) فى الإدارة: (الزعبى ، ٢٠١٠)**

تفضل هذه النظريات الاتجاه المركزي فى الإدارة ، حيث إن السلطة واتخاذ القرارات والتخطيط يكون من خلال أعلى المستويات الادارية ، وذلك من منطلق افتراضها أن الأفراد كسالى وغير عقلانيين ، وبالتالي فهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وأداء أعمالهم بصورة سليمة، وهذه النظرية ثلاث اجزاء: (جادالله ، ٢٠١٥)

أ- نظرية الإدارة العلمية : يعتبر (تايلور) هو رائد هذا المدخل الذى يفترض أنه يمكن دفع الافراد لأداء العمل المطلوب من خلال تقديم الحوافز المادية، ولقد وجه نقد إلى فردريك تايلور بأنه قلل من شأن العنصر البشريين وأهمل دور العوامل النفسية والحاجات الاجتماعية التى تدفع الافراد إلى عمل ما أو أداء معين ، وهذا على نقيض التمكين الذى يهتم برأس المال البشري، ويهتم بحاجاته ورغباته وميوله ودوافعه ويسعى لتحقيقها.

ب- نظرية التقسيمات الادارية : قسم (فايول fauol) العملية الادارية إلى خمسة أنشطة هى التخطيط ، التنظيم، الأمر ، التنسيق ، والوقاية ، وهى تحقق الضبط والنظام والثبات فى العمل ، ولكنها تختلف عن التمكين فى كونها لا تعطى دورا للموظفين فى المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف.

ج- النظرية البيروقراطية : تفترض هذه النظرية أنه يمكن التحكم فى سلوك العاملين من خلال وجود نظام صارم للقواعد والاجراءات داخل المنظمة، فالاعتبارات الشخصية لا مجال لها داخل العمل، ويعد فيير من أهم روادها.

العلاقة بين التمكين المؤسسي والمدرسة التقليدية (الكلاسيكية) فى الاداره: من القراءات الخاصة بالبحث تبين أن مفهوم التمكين فى الادارة قد ندر فى هذه المرحلة, حيث كمن الاختلاف بينه وبين النظريات الكلاسيكية فى التركيز الشديد لتلك النظريات على الجانب المادي دون الجانب النفسي, وشعور العاملين أنهم كآلات, والقضاء على روح الابتكار والنمو الشخصى, لأن العاملين يخافون من التصرف فى أية مشكلة لم يتم وضع قاعدة لها, وهذا على نقيض التمكين عامة والتمكين المؤسسي خاصة حيث إنه يسعى إلى التفاعل مع العاملين , ويمنحهم كافة الصلاحيات التى تجعلهم يبدعون ويسعون إلى التحسين من خلال التعلم الذاتى المستمر داخل وخارج مؤسساتهم.

* المدرسة السلوكية وتشمل :

أ- مدرسة العلاقات الانسانية : (ابن برطال وآخرون ، ٢٠١٧)

أدى النقد الموجه للنظريات الكلاسيكية لظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الانسانية, وكان مثار ردة فعل لدى المهتمين بدراسة السلوك الإداري من بينهم (M.P.Fohhet ماري باركر فوليت)التي افترضت أن العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات لها دور كبير فى زيادة الانتاج إلا أن هذه الافكار التي ذكرت فوليت لم تؤثر بشكل كبير فى ذلك الوقت , إلى أن داء (Mayo Elton ألتون مايو) وزملاؤه بتجارب على عمال شركة كهرباء الغرب أسهمت بشكل كبير فى التأكيد على العنصر الانساني,حيث قاموا بدراسات حول عوامل الرضا الوظيفى لدى العاملين, توصلت إلى أن العوامل والحوافز المادية ليس وحدها العامل الأساسى لزيادة الإنتاج , إنما هناك عوامل أخرى مثل الجماعة وزملاء العمل وأفكارهم وأحاسيسهم , والتى تعتبر عوامل مهمة جدا فى سير العملية الإدارية , وكانت النتيجة التى توصل لها مايو أن الإدارة ليست عملية ميكانيكية رسمية , وإنما هى عملية اجتماعية فى المقام الاول .

ب- النظرية السلوكية : (القواقنة ، ٢٠٠٧)

جاءت لتهتم بحاجات الإنسان المادية والمعنوية كالتقدير , والحرية , والاحترام , فهى تعبر عن طرق وأشكال ومقومات التمكين , ولعل نظرية (ماسلو) جاءت ممهدة لمزيد من

الاهتمام بالإنسان وكذلك نظرية (X and Y) وغيرها من النظريات التي بدأت تمهد الطريق بشكل تدريجي نحو التمكين ورفع مساواة العنصر البشري في مؤسسات الأعمال.

- العلاقة بين التمكين المؤسسي والمدرسة السلوكية في الإدارة :

مفهوم التمكين كمصطلح في هذه النظريات , لكنها كانت من أوائل النظريات التي دعمت فكرة التمكين بطريقة غير مباشرة, وفيما يلي عرض لأوجه التشابه والاختلاف بينهما :
(الخولاني، ٢٠١٦)

* **أوجه التشابه بين التمكين ومدرسة العلاقات الإنسانية** تكمن فيما نادت به فوليت من ضرورة التعاون والانسجام بين المديرين والعاملين , كما نادت بالحرية في التصرف , وهو ما يدعو إليه التمكين , أما (مايو), فيرى ضرورة الجانب الإنساني فهو المؤدي إلى الزيادة الانتاجية بالإضافة إلى ضرورة التركيز على الجانب الإنساني من تحفيز مادي ومعنوي واجتماعي , وتهيئة الجو التفاعلي بين أعضاء المؤسسة , كما برزت مفاهيم ذات علاقة قوية بمفهوم التمكين, كمجموعة العمل , وتهيئة الجو الاجتماعي التفاعلي (المناخ التنظيمي المناسب) , والتحفيز المعنوي, والحرية, والدافعية.

* **أما عن الاختلاف فيظهر في كون مدرسة العلاقات الإنسانية تهتم بالعلاقات بهدف الزيادة الانتاجية,** بشكل أقل من تلبية رغبات العائل وكسب ولأئه, هذا بالإضافة إلى ضعفها في استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج , ولم تقدم نظرة شاملة للإرادة, بل ركزت فقط على دافعية العاملين ورضاهم , وأنها تولى اهتماماً أقل للتنظيم الرسمي في العمل, وهذا ما يختلف مع مبادئ التمكين المؤسسي.

- **أما عن التمكين والنظريات السلوكية** , فقد ظهر من خلالها الاهتمام بالبعد الإنساني والأخلاقي التعامل مع الموظفين , وظهرت مفاهيم إدارية مهمة عن إثراء العمل , ومشاركة العاملين في القرارات , وتحمل المسؤولية , وتفويض الصلاحيات , وغيرها من المفاهيم الإدارية المهمة والتي تعد مقدمة لتبني فكر التمكين , وإن لم يكن مفهوم التمكين قد ظهر بالشكل الذي نتحدث عنه ,

* **بعض المدارس الحديثة للإدارة والاتجاهات المعاصرة :** (ملحم , ٢٠٠٦)

ظهرت العديد من المدارس الحديث في الإدارة والتي منها (مدرسة علم الإدارة (بحوث العمليات) - مدرسة النظم - المدرسة الموقفية) والتي أفرزت العديد من الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، وتتناول الدراسة بعضا من النظريات والاتجاهات المهمة التي تدعم التمكين سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ومنها :

أ- مدرسة النظم : النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقاتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة ، وهي التي أسهمت في تغيير نظرة العاملين إلي المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلي النظرة الشمولية والأهداف المشتركة ، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير إلي وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل --وذلك من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض ، مما كرس مبادئ التعاون - والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والقادر علي المساهمة الفاعلة .

ب- إدارة الجودة الشاملة : وهي تعني بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر سبيل تقديم الأفضل للمستفيدين، وذلك عن طريق تحسين المدخلات للحصول علي جودة المخرجات وكانت من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال أدائه، ومن خلال قدرته علي المبادرة وتحمل المسؤولية ، دون حاجة لمراقبة من مدير أو لتعليمات محددة تصف له كل التفاصيل ، هذا وقد ركزت أدبيات الإدارة علي أهمية موضوع تمكين الموظفين بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة ، لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة بشكل تدريجي ، دون وجود لدور الموظف المحوري والمهم في تلك العملية ، وخاصة أن الجودة وتحسينها لا يمكن تحقيقها دون تفاني الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة ، وتعاونه مع المؤسسة في سبيل تحقيقها .

ج- المؤسسة المتعلمة : وهي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور بشكل دائم وذلك بالتعلم الدائم والمستمر لكل أعضائها، والمؤسسة المتعلمة كما أوضحها (غنيم ، ٢٠١٢) ترتكز علي مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها التي ترتكز علي العناصر التالية :

المعلومات وأهميتها في التعلم، وروح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي ، والتمكين هو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم ، والمشاركة الفعالة التي ما هي إلا جوهر التعليم والتعلم المؤسسي ، والقيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار .

- العلاقة بين التمكين المؤسسي والافكار الإدارية الحديثة :

أن النظريات الإدارية الحديثة اتجهت لإدارة العنصر البشري عن طريق مفاهيم جديدة ترتبط بالتعاون ، والمشاركة ، وروح الفريق ، وهي مفاهيم ارتبطت بتمكين الأفراد وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية ، وإذا كانت الإدارة التقليدية تجاهلت مفاهيم التمكين ومقوماته، فإن الإدارة الحديثة تناولت التمكين بشكل مباشر أو غير مباشر ، فنظرية النظم مثلا نادى بعدة دعائم ركز عليها التمكين، منها ضرورة تسليح فريق العمل بالمعرفة والتطور ، كما أوجب تكريس مبادئ التعاون والعمل المشترك - الاستقلالية في العمل ، ثم إدارة الجودة الشاملة والتي بدأ من خلالها ظهور مفهوم التمكين بشكل - جودة الدخالات التي ستؤدي إلي جودة المخرجات وتحسينها المستمر لن يكون إلا من خلال مكنين ، أما المؤسسة المتعلمة والتي تعد واحدة من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة وهي اكثر اهتماما بمفهوم التمكين محور الدراسة ، فهي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر للمؤسسة ، فالتعليم والتعلم مقومات أساسية لمن يريد أن يكون ممكنا وتسليحا بروح- والتكيف .

وبتحليل ما سبق يري الباحث أن مفهوم التمكين ظهر ويتطور بصورة مستمرة وبطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، ولكنه ارتبط بشكل كبير بتمكين الأفراد داخل المؤسسات ، كما أنه من الصعب تمكين الأفراد دون تمكين مؤسساتهم، إذ لابد من وجود الصلاحيات التي تؤهلها عمل هذا التصرف وتمكنهم من أعمالهم ، وتري أيضا أن تمكين المؤسسة لابد أن يسبق تمكين الأفراد ، ولتحقيق ذلك لابد من تعلم وتعليم مؤسسي مستمر (خصائص المؤسسة المتعلمة) لجميع أفرادها ، ليناسب ذلك التطور الظروف الطارئة، واللذان بدورهما سيحققان

جودة المخرج التعليمي من مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بذلك تنمي ميزتها التنافسية التي تجعلها تنافس علي كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية .

أولاً: دور التمكين في التعليم الجامعي :

دخل التعليم الجامعي حقبة أصبحت فيه إدارة القيادة للكليات والجامعات أمراً مطلوباً أكثر من ذي قبل ، لتحقيق المزايا التنافسية التي تمكنها من البقاء في مصاف الجامعات المتقدمة ، وهذه القيادة لا بد أن تعمل علي إشراك العاملين في الجامعة في حل المشكلات ، وإيجاد الفرص لمواجهة التحديات المتغيرة ، والتغلب علي المعوقات التي تحد من تعلم الطالب ، وهذا لن يحدث إلا من خلال تمكين كافة أفرادها ويتكون من

أ- تمكين أعضاء هيئة التدريس :

وهي منح أعضاء هيئة التدريس كافة الصلاحيات لصنع قرارات مهنية تتعلق بعملية تعليم وتعلم الطلاب ، وتحقيق الاستقلالية في العمل ، والقدرة علي التأثير في نواتج العمل المؤسسي ، حيث زيادة الشعور بالتقدير ، والمكانة المهنية ، والفعالية الذاتية ، والنمو المهني ، ويساعد علي ذلك دعم المؤسسة الجامعية لعضو هيئة التدريس معنوياً ، والعمل علي زيادة مهارته في استخدام التكنولوجيا المعلوماتية ، واعطاؤه الحرية في اجراء البحوث وفقاً للخطة البحثية للجامعات والدولة ، ومساعدته في نشر انتاجه العلمي محلياً ودولياً ، والاهتمام بالتأليف الجماعي في التخصصات الأكاديمية ، ومساعدته علي ربط المحتوى الدراسي بقضايا المجتمع الداخلي ، والخارجي ، ودقته في اختيار تلك المقررات وربطها بالمعارف والمهارات التي يتطلبها سوق العمل .

ب- تمكين الطلاب :

وهي منح الطلاب المهارات والمعارف والقيم المختلفة لبناء الثقة والرؤية وتنمية - الحياتية والمهنية والتعامل في ضوء تلك المهارات بطريقة فعالة وجودة عالية ، هذا إلي جانب الأخذ برأيهم في تطوير مؤسساتهم حيث أنهم الفئة المستهدفة التي تسعى المؤسسة لتحقيق متطلباتهم .

ج- تمكين القيادات الجامعية :

وتعني تدريبهم علي مهارات القيادة والتغيير كافة ، مما يؤهلهم لتوجيه واقتراح عمليات التطوير والتحسين في المؤسسة التي يمكن تطبيقها ، مع علمهم بأن هذا التطوير يتطلب تأييد ومشاركة للجميع حتي يمكن إحداثه وتطبيقه ، وبالتالي يتم تمكينهم لإتاحة فرص المشاركة لجميع الأطراف داخل وخارج المؤسسة في التخطيط له وتنفيذه ، ويساعد علي ذلك تمتع القيادة الجامعية - لإدارة تدعيم التمكين المؤسسي ، وتوفيرها للعاملين بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار ، وال- مشاركة وتمكين العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة ، وكذلك العمل علي - التقارير السنوية الشكلية لترقية الجهاز الإداري .

د- تمكين الإداريين والموظفين في المؤسسات الجامعية :

هو إحداث تحسينات إدارية من خلال تدريب الإداريين والموظفين علي المعارف والمهارات والقيم المتعلقة بأعمالهم ، حيث يقع علي كاهلهم مسئولية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بشأن ، المؤسسة ، ونموها ، وعلاقتها الداخلية والخارجية ، مع ضرورة معرفتهم فلسفة التغيير الجديدة - يكون التغيير مقترحا في نطاق تنظيمي وإداري وقانوني يحقق الصالح العام للمؤسسة الجامعية - تمييز ، ويساعد علي ذلك أن تحدد المؤسسة الجامعية شروطها الخاصة من مؤهلات علمية وخبرات لتوظيف العاملين بها ، وأن تعمل المؤسسة الجامعية علي زيادة ولاء العاملين والموظفين ، من خلال نظام حوافز منصف وعادل ، وأن تعمل علي رفع كفاءة العاملين والموظفين بها من خلال التدريب الدائم الفعال ، وأن تشجع العاملين والموظفين علي التعلم الذاتي المستمر ، وكذلك تشجيعهم علي الحصول علي مؤهلات علمية مرتبطة بفنون الإدارة وعلومها .

٢- خصائص الجامعات الممكنة :

إن الجامعة الممكنة لها العديد من الخصائص التي تميزها عن الجامعات غير الممكنة، ولكي يمكن الحكم بصورة حيادية واقعية علي أي جامعة من حيث كونها ممكنة أو غير ممكنة، لابد من وضع خصائص محددة يمكن قياسها والحكم من خلالها موضوعيا، وتتمثل تلك الخصائص في : (اندرأوس ، معاينة ، ٢٠٠٨)

- أ- وجود مستوى عالي من الثقة بين أعضاء هيئة التدريس ، والقيادات الجامعية .
 ب- وجود تركيز مكثف علي الطلبة ، كقوة رئيسية موجهة لصنع جميع القرارات .
 ج- التعامل الناجح مع المشكلات الصعبة التي تعيق تعلم الطلبة .
 د- وجود اعتقاد قوي أن أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بقدرات عالية، ويعملون بجد نحو تطوير هذه المؤسسات من خلال الدراسة، التأمل، وفرص النمو الأخرى.
 هـ- وجود بيئة جامعية تقيم وتدعم تمكين الطلبة .

و- مدي قدرة الجامعة علي خدمة المجتمع.

ي- الاستقلالية ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتقاسم السلطة بين أفراد المؤسسة

وأضاف (البناء ، الخفاجي ، ٢٠١٤) إلى أن المؤسسة الممكنة تؤسس للثقافة التنظيمية التي تقوم على احترام الفرد ، والثقة في قدرات الموظفين ، وأهمية العمل الجماعي، وأنها تضع الأشخاص الأكثر تمكينا في الصفوف الأمامية، بالإضافة إلى أهمية التعلم التنظيمي كنهج وسياسة ، والعمل على توفير فرص اكتساب المعرفة وتحسين المهارات، مع التأكيد أن التمكين يجب أن يكون على كافة مستويات المؤسسة الإدارية وموظفيها.

٣- مزايا تمكين المؤسسات الجامعية :

أن انتهاج الجامعة للتمكين يهدف إلى تهيئة الظروف ، التي تخلق البيئة المحفزة والدافعة بقوة للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وأهم ما تهدف إليه الجامعات هو تحقيق المعرفة العليا، وهو ما يسمح لها بتحقيق مزايا عديدة، أهمها : (رزق الله ، ٢٠١٠)

أ- إكساب قيادة الجامعة حرية الحركة والتصرف ، بعيدا عن جمود القوانين واللوائح التي تثقل حركتها وتفقد حيويتها (التعامل بروح القانون) ، وفقا لدورها المستقبلي في بيئة سمعتها الغالبة المنافسة .

ب-إطلاق ممارسات الشفافية والنزاهة في اتخاذ القرارات، بشرط أن تتسم المساءلة ذاتها بالنزاهة والشفافية.

ج- إكساب الأنشطة الأكاديمية بعدا جديدا ، يتماشى مع حاجتها إلى الاستقلالية والحرية ، وهذا يعد من أبرز متطلبات الإبداع.

د- الانتقال من انتهاج الأساليب البيروقراطية في العمل , إلى أسلوب المشاركة والعمل بالفرق, وهذا ينسجم تطبيقه في العمل الأكاديمي والعلمي , سواء في تنفيذ المحاضرات والبرامج الدراسية وإجراء البحوث , أو المشروعات والتأليف , وغيرها من الأعمال العلمية, الأمر الذي يكسبها النضج والرصانة.

هـ- انتقال الجامعة إلى مرحلة تمكين الطلبة , ومضمون ذلك إتاحة فرص مشاركتهم في تقرير طبيعة الاستفادة من إمكانات الجامعة عند اختيار المعارف والمهارات , والتي يجدون فيها ما يناسب رغباتهم

التمكين المؤسسي ونظرية التغيير المتقدمة:

تنسجم نظرية التغيير المتقدمة مع مفهوم التمكين المؤسسي وتتطرق نظرية التغيير المتقدمة من أن التغيير يبدأ من أداخل.

يزعم أصحاب هذه النظرية بأن التغيير الصحيح يتطلب تضحية غير عادية من قبل دعاة التغيير أنفسهم، بأنفسهم وفي مواقفهم وفي حياتهم. وهذا يتطلب من قادة التغيير تضحية بالوقت والنفوذ، وتحملًا لحالة عدم التأكد وتقديم ثقافة مختلفة على المستوى الفردي والمستوى الجماعي. فتغيير الآخرين يتطلب تغيير الذات. ويكون الفرد أكثر قدرة على إقناع الآخرين لقبول التغيير عندما يبدأ التغيير من الذات، ومن ثم يطلب من الآخرين أن يغيروا أنفسهم على نفس الخط الذي بدأ به فالتغيير يبدأ من الداخل إلى الخارج.

إن الكثير من برامج التغيير تعاني من الفشل الذريع بعد إنفاق المبالغ الضخمة على هذه البرامج، مثل برامج التمكين والجودة الشاملة ودوائر الجودة وإعادة الهندسة أو (الهندرة) وغيرها. ويبدأ القادة حسب نظريات التغيير التقليدية يلقون اللوم عند أي فشل على الإدارات التنفيذية، ونادرا ما يبحث قادة التغيير في ذواتهم عن أسباب الفشل.

نظرية التغيير المتقدمة **Advanced Change Theroy (ACT)** التي قدمها في

عام ٢٠٠٠ العالم المشهور روبرت كوين وزملاؤه تعد تحولاً من النظرة التقليدية إلى نظرة تبحث في الأعماق.

يطمح قادة التغيير دائماً نحو تغيير مرؤوسيهـم، وبعد الفشل وعدم إحداث التغيير المنشود والمخطط له يبدأ هؤلاء في التفتيش عن المشكلة والأسباب في الخارج، ونادراً ما يبحثون في ذواتهم وأنفسهم. وكما يؤكد أيضاً (Argyris 1998) أن الكثير من برامج التمكين تفشل بسبب عدم قدرة قادة هذه البرامج على تغيير أنفسهم من الداخل.

ويصف (Chris Argyris 1998) الموضوع وصفاً دقيقاً ومهماً في مقاليتين من أهم ما كتب في مواضيع الاتصال والتمكين، حيث يؤكد بأن هنالك على الدوام فجوة منتظمة بين أقوالنا من جهة وتصرفاتنا من جهة ثانية من غير وعي منا وإدراك بهذه الفجوة. ينجم عن ذلك عمليات تشويش متعمده لعملية الاتصال وتبادل المعلومات يتم فيها تشويه للحقائق. ويعزو (Argyris 1991) ذلك إلى أن هنالك قاعدة عامة وعالمية لتنظيم حياتنا وتقوم على أربعة عوامل أساسية وهي:

• محاولة البقاء في دائرة السيطرة والتحكم، فنحاول دائماً المحافظة على هذه الدائرة لأنفسنا.

• نحاول دائماً الكسب وتجنب الخسارة وعدم القبول بالخسارة بأي شكل من الأشكال.

• نحاول دائماً كبت المشاعر السلبية. ونقوم بهذا بشكل تلقائي من خلال اللاوعي.

• نعمل دائماً على التبرير العقلاني للأهداف التي نضعها.

فهذه العوامل الأربعة أو أي منها يبرز بشكل طبيعي عندما نواجه أي فشل أو قصور ما، فنصبح دفاعيين لدرجة تمنعنا من التفكير والتمعن في الفشل وأسبابه، وهذا الدفاع عن الذات وقصورها يحدث في أدعى لحظة من لحظات الحاجة للتعلم؛ أي عندما يكون الإنسان أحوج ما يكون للتعلم ومعرفة أسباب القصور والفشل. ومن هنا فإن الممارسين لنظرية التغيير المتقدمة هم أقدر على إدراك هذه الحالة. فكيف يكون ذلك؟.

الجواب: يطلب هؤلاء القادة من الموظفين تطبيق برامج التمكين مثلاً، فيستجيب هؤلاء الموظفون من الداخل ولكن المديرين غالباً ما تكون استجابتهم خارجية وشكلية، فيقدمون تلك البرامج بخطابات رنانة وشعارات قوية، ولكن من دون الاستعداد منهم للتخلي عن نفوذهم ومكتسباتهم. فمن أجل التنفيذ الحقيقي لهذه البرامج يستلزم منهم التخلي عن بيروقراطياتهم فلا

يتخلون، ويستلزم منهم منح المرؤوسين دعماً وحرية تصرفاً وصلاحيات أكبر فلا يمنحون، ويتطلب منهم مزيداً من الانفتاحية والشفافية فلا يعطون، وعندما يتحدثون تجدهم من أفضل الخطباء والمتحدثين عن هذه البرامج وأهميتها ودورها في نجاح المؤسسات، فهم في حقيقة أنفسهم يرغبون بالتغيير، ولكنه يصعب عليهم تغيير أنفسهم ومكتسباتهم ونفوذهم وسلطاتهم. فالتخلي عن هذه المكتسبات يتطلب من قادة التغيير البدء بأصعب وأعقد خطوة من خطوات التغيير وهي في تغيير أنفسهم وتغيير مواقفهم والاستعداد الأكبر للتضحية والتخلي عن النفوذ. وهذا يتطلب محاربة النفس وإقناعها بقدرات الآخرين ومواجهتهم وإمكانياتهم التي لا تقل عن إمكانيات قادتهم إذا أُتيح لهم توظيفها والاستفادة منها.

فنظرية التغيير المتقدمة تعد متقدمة فعلاً لأنها معقدة نوعاً ما وغير تقليدية في المفهوم الذي تنطلق منه. فالنظريات التقليدية مختلفة في المفهوم والتفكير. فما هي النظريات التقليدية؟ يمكن أن نجملها على النحو الآتي:

١. العقلانية الإقناعية

٢. التغيير بواسطة الإكراه

٣. التغيير عن طريق المشاركة

أما النظرية المتقدمة فهي أقل وضوحاً من النظريات التقليدية وأكثر تعقيداً وأقل ممارسة وتطبيقاً، ولكنها تسمو فوق المصالح الذاتية والانا العاجلة وتنطلق من الذات وتتطلب تغييرات ذهنية وسلوكية داخلية في التكوين البشري. فالأنانية البشرية والمصلحية الذاتية عادة تُدعم وتُعزز من خلال الخداع الذاتي والنفاق الداخلي، ومحاربة هذه الأمراض النفسية يتطلب من النفس البشرية تضحية وعملية تحويلية. وهذا يتطلب نضالاً وكفاحاً داخل النفس للتخلص من أمراضها المتعلقة بحب الذات وحب السيطرة والسلطة والنفوذ والمكاسب المادية المختلفة، وهذا لا يعني خسارة للمكاسب بقدر ما يعني مشاركة بها، وهذا سيعطي صاحبها رضاءً معنوياً أكبر عند التركيز على العطاء وانعكاساته الإيجابية على الآخرين.

وهذه الرحلة نحو الداخل (الذات) تتمثل صعوبتها في الاعتراف للذات وللآخرين وللنفس بقصورها وطمعها وجشعها وتمسكها بالمكاسب أو الأمراض النفسية التي تم التتويه

عنها سابقا. والاعتراف بالتضليل والخداع هو الخطوة الحاسمة في التغيير الداخلي. وتكمن صعوبة هذه الخطوة من حيث خوف المرء من الاعتراف بالفشل والقصور، بسبب الكبرياء من ناحية والخوف من فقدان ماء الوجه أمام الآخرين من ناحية أخرى، وهذه قمة التضحية والألم الذي يحتاج لشجاعة أكبر من الشجاعة المطلوبة في أعتى الحروب.

ولا بد هنا أيضاً من تبني رؤية للمصلحة العامة وتغليب مصلحة الفريق على المصالح الذاتية، وهذه هي الرؤية المتعلقة بالمصلحة العامة التي تتطلب إنكار الذات، وهي التي تعد من أهم مقومات نظرية التغيير المتقدمة، فالناس أكثر ميلا للعمل والتضحية في سبيل هدف ما عندما يتصرف القائد القدوة بأسلوب فيه نوع من الإيثار والتسامح، فصفات القائد الكريمة هي التي تجبر الآخرين على الدفاع عن التغيير، وخاصة عندما يتولد لديهم الوعي بأنهم يتصرفون دفاعا عن ما يؤمنون به حقا. وأصحاب نظرية التغيير المتقدمة يكونون احتراما للآخرين ولا يلزمونهم بالتغيير، ولكن لديهم الأيمان العميق بأن التغيير سوف يشملهم ويندفعون إليه برغبة وقوة توازي قوة المبادئ والرؤية التي يتضمنها التغيير نفسه. وهذا يتطلب تغييراً في ذهنية قادة التغيير وتغيير الطريقة التي يتعاملون بها مع المرؤوسين أو التابعين. فالثقة يجب أن تكون هي الحكم لهذه العلاقة وليس الاتهام أو ما يسمى بنظرية **X (MacGregor, 1960)** والسيطرة والرغبة في التحكم.

وهنا قد يقول قائل أن هذا الأسلوب قد يكون مناسباً للمصلحين الاجتماعيين في تعاملهم مع الشعوب وليس في إدارة مؤسسات الأعمال الربحية. إن هذا المنهج يتعامل مع جميع المؤسسات والمنظمات الاجتماعية سواء أكانت عامة أم خاصة، ربحية أو غير ربحية أو إنسانية، ولكن الشرط في توظيف مثل هذه الأفكار الإنسانية هو أن ينظر للجميع من وجهة نظر المصلحة العامة والمصلحة المشتركة، وأن الجميع شركاء وليسوا بخصوم، وسنقدم في هذا الكتاب لنماذج من مؤسسات ربحية طبقت هذا المنهج وكانت من أنجح الشركات لفترة زمنية طويلة. وهذا ينتج ويحصل عندما يمنح الفرد في المؤسسة الاحترام والتقدير والحرية في الاختيار والحرية في أسلوب المشاركة الذي يرغبون في ممارسته **(Senge, 1990)**.

وأصبح لزاماً على المجتمعات التي تسعى للاستفادة من ذلك التقدم التكنولوجي في مجال التعلم الإلكتروني بأن تحاول تمكين الطلاب من الاستخدام الأمثل لها وأن تعمل جاهدة على إزالة العقبات التي قد تعوق عملية التمكين وهذا ما أكدت عليه دراسة (Lahtinen, M. and Weaver, B. ، ٢٠١٥) وقد أشارت الدراسة إلى وجود ثلاثة طرق موازية لتصميم محتوى التعليم الجامعي لمواجهة تحدي التحول الرقمي سيستفيد منها مصممو البرامج وأعضاء هيئة التدريس، وهي الأنشطة التعليمية غير الرقمية التي تعمل على محو الأمية الرقمية، وتوفير الفرص الرقمية التي تعزز الممارسات في الفصول الدراسية التقليدية، والتحول الرقمي للجامعة الذي يشير إلى فرصة نقل التعلم الجامعي نحو الوسائل الرقمية بشكل كامل وقد يساعد ذلك على إيجاد طرق مختلفة للتنفيذ .

كما أوصت دراسة (علي، أسامة ، ٢٠١١ بضرورة العمل على توفير اليات تمكن الطلاب من الاستفادة من الخدمات التعليمية الإلكترونية ، وقد توصلت الدراسة إلى تحديد آليات استفادة المؤسسات من المحتوى الرقمي والتقنيات والممارسات، لإشراك المستفيدين الطلاب وأسرهم في الجامعات والتفاعل معهم . وتعتبر هذه الآليات من أهم عناصر الدراسة الحالية التي ينبغي لكل مهنة من المهن استخدام آليات تناسب التخصص وكذلك البيئة المحيطة للهيئات التعليمية وهذا ما أوصى د رشاد احمد عبد اللطيف في مؤتمر التحول الرقمي قضايا للخدمة الاجتماعية بأنه بات علي جميع مؤسسات تعليم المهنة واجب التطوير الرقمي والعمل على تمكين الطلاب وأعضاء هيئته التدريس من الاستفادة من هذه القضايا الجديدة التي تهم المهنة مع مراعاة ظروف وخصوصية المجتمع.

وقد هدفت دراسة (Elliot, Tiffany and Kay, Marianne and Laplante, Mary) ، ٢٠١٦)

إلى أن التحول الرقمي في التعليم الجامعي، كيف تتطور تقنيات وممارسات إدارة المحتوى في عصر إدارة الخبرة: "هدفت الدراسة إلى تحديد آليات استفادة المؤسسات من المحتوى الرقمي والتقنيات والممارسات، لإشراك المستفيدين - الطلاب وأسرهم - في

الجامعات والتفاعل معهم، وتوصلت الدراسة إلى أن رؤساء الجامعات سيكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات بشأن الاستثمارات في الموارد البشرية والتكنولوجيا المختلفة؛ لتعزيز القدرة التنافسية الرقمية للجامعات، وبناء كفاءات من شأنها تحسين العمليات، وبناء قدرات إدارة الخبرات *build experience capability*، وتوفير أساس للحوار حول التحول الرقمي. ولعل الربط المهم بين القيادات الجامعية والطلاب اثر فعال في التعرف علي ايجابيات وسلبيات استخدام التعلم الالكتروني وهذا ما اشارت اليه دراسة (همشري، عمر، ٢٠١٦) والتي هدفت إلى تحليل التأثيرات الإيجابية والسلبية للثقافة الرقمية كثقافة وافدة حديثة على الطالب وثقافته، وطريقة تفكيره من وجهة نظر الطلاب، وعملت على تغييرها بصورة جوهرية؛ بغرض فهمها ومحاولة استيعابها، واحتوائها، أو السيطرة عليها، وتوجيهها إيجابيا لخدمة المجتمع وأفراده، ثم إيجاد الحلول واقتراح التوصيات حيال القضايا السلبية المختلفة لتأثيرات الثقافة الرقمية على الطالب الجامعي، ودعم التأثيرات الإيجابية وتعزيزها لديه، وكان من بين أبرز نتائج الدراسة أن التأثيرات الاجتماعية والأكاديمية والشخصية والاقتصادية إيجابية للثقافة الرقمية حازت درجات تقدير مرتفعة، بينما حازت التأثيرات الأكاديمية منها درجة تقدير متوسطة، وأن جميع التأثيرات الشخصية والاجتماعية والأكاديمية والاقتصادية السلبية على التوالي قد حازت درجات تقدير متوسطة.

وهذا يوضح أهميه الهيئات التعليمية في تبني آليات ومداخل تتناسب مع عناصر التعلم الإلكتروني وهذا ما اكدت عليه دراسة (إسماعيل، عمار، ٢٠١٢) في تحديد أهم معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر، وتحديد سبل التعامل معها، والتحقق من مدى التمايز بين الجامعات المصرية الحكومية والجامعة الأمريكية في القاهرة لمعرفة شريك القياس المقارن من حيث معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها، أن الفوائد التي تحققت من إدارة المعرفة منها ما هو مرتبط بالبحث العلمي، ومنها ما هو مرتبط بالمناهج والبرامج، ومنها ما هو مرتبط بالخدمات الطلابية والخدمات الإدارية، ومنها ما هو مرتبط بالتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى وجود عديد من المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية بوجه عام والجامعات

محل الدراسة بوجه خاص منها معوقات تتعلق بالوعي تجاه ثقافة إدارة المعرفة، ومعوقات تتعلق بدعم وتأييد لتنظيمي إدارة الجامعة لمدخل إدارة المعرفة، ومعوقات تتعلق بالبناء الإداري والجامعة، وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من بينها، ضرورة قيام كل جامعة بالتغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة بها، وإنشاء مركز بكل جامعة يتولى مهام الإشراف والمتابعة لعمليات إدارة المعرفة:

ومن أجل النهوض بالجامعات في عصر المعرفة والتحول الرقمي فإن الأمر يقتضي التعرف على طرق وتقنيات التدريس والتدريب لتتوافق مع التطور العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث إن هذا التطور فتح لميدان التعليم والتدريب آفاقا جديدة وكبيرة في: الوسائل المتاحة، والإمكانات والتقنيات الجديدة المستعملة، والمضامين التعليمية المتطورة والحديثة، وأصبحت الجامعات مطالبة بالبحث عن أساليب ونماذج تعليمية جديدة؛ لمواجهة العديد من التحديات على المستوى العالمي، ومنها: زيادة الطلب على التعليم، وزيادة كم المعلومات في جميع فروع المعرفة المختلفة، إضافة إلى ضرورة الاستفادة من التطورات التقنية في مجال التعليم العالي. (عزيزي، نوال، شيلي، إلهام، ٢٠١٥)

وأوصي الدكتور رشاد احمد عبد اللطيف في مؤتمر التحول الرقمي قضايا للخدمة الاجتماعية بأنه بات علي جميع مؤسسات تعليم المهنة واجب التطوير الرقمي والعمل علي تمكين الطلاب واعضاء هيئه التدريس من الاستفادة من هذه القضايا الجديدة التي تهم المهنة وان التحول الرقمي قد ساهم في مواجهه فيروس كورونا والاجراءات الاحترازية

ثانيا : مفاهيم الدراسة :

تتمحور هذه الدراسة حول مفاهيم رئيسية وهي :

١- الآليات : تعرف الآلية لغويا بأنها : فقد جاءت من الفعل إلي وآليا بمعنى وسيلة (المعجم الوسيط ، ٢٠٠٤) . وتعرف الآليات بأنها : وسائل محددة منتظمة لتحقيق أغراض معروفة. كما يعرفها روبرت بأنها : المعرفة أو قاعدة المهارات ، أو الطرق أو النظريات أو الإجراءات التي تستخدم لتحقيق أهداف واضحة (السكري ، ٢٠١٣) .

وتعرف بأنها : الوسائل والتكتيكات التي تستخدم في تحقيق أهداف محددة وفق اختصاصات محددة (عبدالرسول ، ٢٠٠٧) .

ويمكن تعريف الآليات إجرائيًا وفق هذه الدراسة بأنها :

١- تعتمد على استخدام تلك الإجراءات التي تستخدم لتحقيق أهداف الهيئات التعليمية في الوصول للتميز .

ب- تعتمد على استخدام تلك الوسائل لتحقيق الاتصال المباشر وغير المباشر مع عناصر التعلم الالكتروني

٢- مفهوم التمكين:

تعني كلمة التمكين لغة التقوية أو التعزيز، ولقد وردت كلمة التمكين في القرآن العظيم في قوله - تعالى - : ﴿ وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ﴾ [النور: ٥٥] (السنهوري ، ٢٠٠٧) .

إن مفهوم التمكين حديث، فلم يكن له إصدارات من قبل، وبدأ في الظهور في التسعينيات وأصبحت الخدمة الاجتماعية تستخدمه في مجالاتها المختلفة، وقد تعددت وجهات النظر حول تعريفه، فهناك من يرى أنه "إستراتيجية لتقوية الفقراء في حق تقرير مصيرهم بأنفسهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرار على المستوى المحلي، وما قد يواجه ذلك من تعارض للمصالح بين بناء القوة والفقراء وتنظيمهم واتفاقهم حول أهداف ومصالح مشتركة، وتدعيم مشاركتهم في المنظمات الشعبية والحكومية ليتحولوا من متلقين للخدمات إلى مطالبين بها".

والتمكين يُزودنا بوسيلة لإعادة التفكير في ممارسة الخدمة الاجتماعية، ولإنجاز التغيير الاجتماعي المطلوب، وبالطرق التي تعمل على إشباع الحاجات الإنسانية (برهمين ، ٢٠٠٨) .

يعرفه آخرون: أنه "الطريقة التي بواسطتها يتم مساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات أن تتحكم في ظروفها، وتستطيع إنجاز أهدافها، وهكذا تكون قادرة على العمل

لمساعدة نفسها وغيرها على زيادة مستوى معيشتها، بالتركيز على نقاط القوة للسيطرة على الموارد بزيادة المشاركة في الأعمال المجتمعية (عبداللطيف ، ٢٠٠٣) .

ويعرف وفق الدراسة الحالية :هي الاستراتيجيات التي تساعد طلاب الخدمة الاجتماعية علي تطوير طرق التعلم الالكتروني بواسطة كليات الخدمة الاجتماعية ومن خلال اليات التمكين المؤسسي والتعليم الالكتروني

ثالثاً : أهداف الدراسة :

الهدف الرئيس :

١- تحديد مستوى التمكين المؤسسي بالجامعات واليات تحقيقه

رابعاً : تساؤلات الدراسة :

التساؤل الرئيس :

- ما آليات التمكين المؤسسي للجامعات ومستوي تحقيق ذلك؟

خامساً: الاجراءات المنهجية :

١- نوع الدراسة : تنتمي هذه الدراسة إلي نمط الدراسات الوصفية حيث تعتبر اكثر الدراسات المناسبة لطبيعة الدراسة الراهنة

٢-المنهج المستخدم : يعتبر المنهج الوصفي باستخدام طريقة المسح الاجتماعي بشقيه هو أنسب انواع المناهج للدراسة والذي يستخدم علي طلاب الفرقة الرابعة بكلية الخدمة الاجتماعية بالفيوم

٣- أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة علي الأدوات الآتية:

١- واستمارة استبيان مطبقة علي عينه من الطلاب بالفرقة الرابعة بكل من كلية الخدمة الاجتماعية بالفيوم بعد ان تم تحكيمها من عدد خمسة من أساتذة الخدمة الاجتماعية نتائج الدراسة. ويوضح الجدول محور الاليات المستخدمة لتحديد التمكين المؤسسي بالجامعات

المحور الأول : آليات التمكين المؤسسي										
ن = ١٣٦										
م	العبارات	موافق		الي حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	تعتني المؤسسة بتحسين الجودة في تقديم أفضل خدمة	٩٢,٦	١٢٦	٧,٤	١٠	-	-	٢,٩٣	٠,٢٦	١
٢	تستهدف المؤسسة تحسين المدخلات للحصول علي جودة المخرجات	٥٣,٧	٧٣	٤٥,٦	٦٢	٠,٧	١	٢,٥٣	٠,٥٢	٩
٣	تهتم المؤسسة بمشاركة الطلاب في تحسين الخدمة	٧٨,٧	١٠٧	٢٠,٦	٢٨	٠,٧	١	٢,٧٨	٠,٤٣	٢
٤	تعمل المؤسسة علي انجاز الخدمات المقدمة للطلاب	٤٧,٨	٦٥	٤٤,١	٦٠	٨,١	١١	٢,٤	٠,٦٤	١٠
٥	تسعي المؤسسة لتحقيق آراء واقتراحات الطلاب	٧٢,١	٩٨	٢٦,٥	٣٦	١,٥	٢	٢,٧١	٠,٤٩	٥
٦	تعمل المؤسسة علي تعظيم نظرة الطلاب للمؤسسة	٦٤,٧	٨٨	٢٩,٤	٤٠	٥,٩	٨	٢,٥٩	٠,٦	٨
٧	تعمل المؤسسة علي خلق علاقات مشتركة	٧٢,١	٩٨	٢٧,٩	٣٨	-	-	٢,٧٢	٠,٤٥	٤

									بينهم وبين الطلاب
٦	٠,٥١	٢,٧	٢,٢	٣	٢٥,٧	٣٥	٧٢,١	٩٨	٨ تهتم المؤسسة بخلق وظائف مترابطة ومنسجمة بين الطلاب
٧	٠,٥٥	٢,٦٤	٣,٧	٥	٢٨,٧	٣٩	٦٧,٦	٩٢	٩ تسعى المؤسسة لغرس قيم التعاون بين الطلاب
٣	٠,٥٥	٢,٧٤	٢,٩	٤	١٩,٩	٢٧	٧٧,٢	١٠٥	١٠ تستخدم المؤسسة إمكانيات البيئة الخارجية لتحقيق أهدافها
مستوي عالي	٠,٢٧	٢,٦٧							اجمالي الاتجاه والبعده

ويتضح الجدول السابق ما يلي:-

تعتني المؤسسة بتحسين الجودة في تقديم أفضل خدمة قد جاء في المركز الأول بمتوسط حسابي وقدره ٢,٩٣ بينما جاء في الترتيب الثاني تهتم المؤسسة بمشاركة الطلاب في تحسين الخدمة وذلك بمتوسط حسابي ٢,٧٨ بينما جاء في المركز الثالث تستخدم المؤسسة إمكانيات البيئة الخارجية لتحقيق أهدافها.

بمتوسط حسابي وقدره ٢,٧٤ ويتضح من الجدول السابق الدور الذي تقوم به الجامعات في محاولة نحو التمكين المؤسسي كما ظهر في الترتيب الرابع تعمل المؤسسة علي خلق علاقات مشتركة بينهم وبين الطلاب بمتوسط حسابي ٢,٧٢ بينما جاء تسعي المؤسسة لتحقيق آراء واقتراحات الطلاب في المركز الخامس بمتوسط حسابي وقدره ٢,٧١ وفي المركز السادس جاء تهتم المؤسسة بخلق وظائف مترابطة ومنسجمة بين الطلاب بمتوسط حسابي ٢,٧ وفي المركز السابع تسعي المؤسسة لغرس قيم التعاون بين الطلاب بمتوسط حسابي وقدره ٢,٦٤ وفي الترتيب الثامن تعمل المؤسسة علي تعظيم نظرة الطلاب

للمؤسسة بمتوسط حسابي وقدرة ٢,٥٩ وفي الترتيب قبل الاخير والتاسع يظهر تستهدف المؤسسة تحسين المدخلات للحصول علي جودة المخرجات بمتوسط حسابي وقدرة ٢,٥٣ أما في الترتيب العاشر والأخير تعمل المؤسسة علي انجاز الخدمات المقدمة للطلاب بمتوسط حسابي وقدرة ٢,٤ وقد يوضح ذلك أهمية الوصول الي اليات جديدة مستخدمة لأساليب وتكنيكات طريقة تنظيم المجتمع وعلي أهميتها كما أوصت دراسة (علي، أسامة ، ٢٠١١ بضرورة العمل على توفير اليات تمكن الطلاب من الاستفادة من الخدمات المقدمة من الجامعات كما يعمل التمكين ازالة العقبات التي تقف امام التطور التقني كما اكدت عليه دراسة (إسماعيل ،عمار ،٢٠١٢). وذلك للإجابة علي التساؤل محور الدراسة

المراجع:

- ١- عبدالحى ، رمزي (٢٠١٠) . التعليم عن بعد في الوطن العربي وتحديات القرن الحادي والعشرين . (ط١) . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .
- ٢- علي ، أسامة (٢٠١١) . التحول الرقمي للجامعات المصرية .. المتطلبات والآليات . مجلة التربية . تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية . المجلد ١٤ . العدد ٣٣
- ٣- همشري ، عمر (٢٠١٦) . تأثيرات الثقافة الرقمية على الطالب الجامعي من وجهة نظر طلبة كلية العلوم التربوية بجامعة الزرقاء واتجاهاتهم نحوها . الأردن : مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية . جامعة الزرقاء . العدد الأول . المجلد السادس عشر .
- ٤- عزيزي ، نوال ، شيلي ، الهام (٢٠١٥) . دور التعليم الإلكتروني في تحسين جودة التعليم العالي في المؤسسات الجامعية.. التجربة الإماراتية، المؤتمر الدولي الرابع للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد بعنوان: "تعليم مبتكر لمستقبل واعد"، بالتعاون بين وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية والمركز الوطني للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، في الفترة من 2 - 5 مارس
- ٥- (٧) إسماعيل ، عمار (٢٠١٢) . معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر.. مدخل القياس المقارن . المؤتمر السنوي (العربي السابع الدولي الرابع) لكلية التربية النوعية بجامعة المنصورة .
- ٦- (٨) مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤) . المعجم الوسيط . . (ط ٤) . القاهرة : مكتبة الشروق الدولية .
- ٧- السكري ، أحمد (٢٠١٣) . قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية . الاسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .
- ٨- عبدالرسول ، عائشة (٢٠٠٧) . آليات طريقة تنظيم المجتمع في إزالة المعوقات التنظيمية التي تواجه الاخصائيين الاجتماعيين بمكاتب التسوية بمحاكم الأسرة المصرية . بحث

- منشور في مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية . كلية الخدمة الاجتماعية . جامعة حلوان . العدد ٢٣ .
- ٩- السنهوري ، أحمد (٢٠٠٧) . منهج الممارسة العامة المتقدمة للخدمة الاجتماعية وتحديات القرن الواحد والعشرين . القاهرة : دار النهضة العربية .
- ١٠- برهمين ، أميرة (٢٠٠٨) . التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي . موقع إدارة الموارد البشرية العربية (٢٠٠٨/١٠/٣٠) <http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=54>
- ١١- عبداللطيف ، رشاد (٢٠٠٣) . نماذج ونظريات ممارسة طريقة تنظيم المجتمع . القاهرة : كلية الخدمة الاجتماعية .
- ١٢- مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤) . المعجم الوسيط (ط ٤) . القاهرة : مكتبة الشروق الدولية.
- ١٣- إسماعيل ، محمد (٢٠١٦) . تطوير المؤسسات التعليمية في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- ١٤- غارسيون ، اندرسون (٢٠٠٦) . التعلم الإلكتروني في القرن الحادي والعشرين إطار عمل للبحث والتطبيق . الرياض : مكتبة العبيكان .
- ١٥- عمر ، أحمد (٢٠٠٨) ، معجم اللغة العربية المعاصرة ، القاهرة ، عالم الكتب .
- 16- 18 Douglas Biber & Others(1995) : Dictionary of Contemporary English ,3, Hariow .
- 17- 19- A. S. Hornby : Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English , 7 , Oxford University Press.
- 18- 20- Bill Ginnodo (1997) : The Power of Empowerment : What The Experts Say and 16 Actionable Case Studies , Arlington Heights , IL Pride

- 19- Lahtinen, M. and Weaver, B. (2015): Educating for a digital future – Walking three roads simultaneously: one analog and two digital, LU:s femte högskolepedagogiska. utvecklingskonferens, 26 november
- 20- Elliot, Tiffany and Kay, Marianne and Laplante, Mary (2016) Digital Transformation in Higher Education.. How Content Management Technologies and Practices Are Evolving in the Era of Experience Management, DIGITAL CLARITY GROUP
- 21- Argyris, C. (1991, May–June). Teaching Smart People How to Learn. Harvard Business Review, pp. 99–109.
- 22- Quinn, R., Spreitzer, G. and Brown, M (2000), Changing Others Through Changing Ourselves: the Transformation of Human Systems, Journal of Management Inquiry, Vol.9 (2), 147–164.
- 23- Quinn, R., Spreitzer, G. and Brown, M, Changing Others through Changing Ourselves, (2000), Op cit.
- 24- McGreoger, D. (1960), The Human Side of The Enterprise, New York: McGraw–Hill Co.
- Senge, P (1990) The Fifth Discipline, London: Random