

قسم : علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع التنظيم والعمل

## مذكرة ماستر تحت عنوان

# دور الإدارة الالكترونية في التمكين الوظيفي للموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء-وكالة تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ(ة):

أ.د.وحيد دراوات

من إعداد الطالبة:

شافية منصوري

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	أ.د.فيروز صولة
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	أ.د.وحيد دراوات
مناقشا	أستاذ محاضر-أ-	د.محمد مالك

السنة الجامعية: 2022-2023

# شكر وعرفان

بادئ ذي البدء أشكر الله عز وجل وأحمده أن آمن علي بفضلته ونعمته وأعانني على إنجاز هذا العلمي المتواضع.

أتقدم بفائق التقدير والاحترام وجزيل الشكر إلى أستاذنا الدكتور الفاضل "دراوات وحيد" الذي وضع ثقته وقبل الإشراف على هذه المذكرة، وكان لي نعم الأستاذ الموجه والمرشد خلال فترة إشرافه علي، كما لا أفوت فرصة توجيهه خالص تشكراتي لكبر تواضعه والصدق في نصحه شكرا لا يفي حجم عطائه.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم قبول مناقشة مذكرتي.

الشكر موصول إلى أسرة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تبسة أساتذة وإداريين.

الشكر والامتنان لكل من ساهم في إعداد هذا العمل ولو بكلمة طيبة، والحمد لله أولا وآخرا.

# الفهرس

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	شكر وعران
I	فهرس المحتويات
II	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
أب-ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة</b>	
05	أولاً: إشكالية الدراسة
10	ثانياً: فرضيات الدراسة
11	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
12	رابعاً: أهمية الدراسة
13	خامساً: أهداف الدراسة
14	سادساً: المفاهيم الأساسية للدراسة
21	سابعاً: المقاربة النظرية
22	ثامناً: الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية</b>	
42	تمهيد
43	أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية
45	ثانياً: أسباب ومراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
50	ثالثاً: خصائص ومبادئ الإدارة الإلكترونية
52	رابعاً: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية
53	خامساً: وظائف وأبعاد الإدارة الإلكترونية
63	سادساً: متطلبات الإدارة الإلكترونية
68	سابعاً: مزايا ومعوقات الإدارة الإلكترونية
73	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الإطار النظري للتمكين الوظيفي</b>	

## فهرس المحتويات

75	تمهيد
75	أولاً: المفاهيم المرتبطة بالتمكين الوظيفي
79	ثانياً: خصائص ومبادئ التمكين الوظيفي
81	ثالثاً: أهمية وأنواع التمكين الوظيفي
84	رابعاً: فوائد وأبعاد التمكين الوظيفي
88	خامساً: خطوات ومتطلبات التمكين الوظيفي
94	سادساً: أساليب ومستويات التمكين الوظيفي
97	سابعاً: مزايا ومعوقات التمكين الوظيفي
101	ثامناً: النظريات المفسرة للإدارة الالكترونية والتمكين الوظيفي
104	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
106	تمهيد
106	أولاً: تقرير الدراسة الاستطلاعية
109	ثانياً: مجالات الدراسة
114	ثالثاً: منهج الدراسة
115	رابعاً: مجتمع الدراسة
116	خامساً: أدوات جمع البيانات
120	سادساً: عملية التحكيم
126	سابعاً: أساليب التحليل الإحصائي
128	ثامناً: خصائص مجتمع الدراسة
135	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	

## فهرس المحتويات

137	أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
152	ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
166	ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
182	رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
184	خامساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم
186	سادساً: عرض النتائج العامة للدراسة ومناقشتها
هـ-و	خاتمة
193	قائمة المصادر والمراجع
213	ملاحق
/	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
48	الجدول رقم (01): يبين الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية
77	الجدول رقم (02): يبين مقارنة بين التمكين والإندماج والمشاركة
79	الجدول رقم (03): يبين الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين
86	الجدول رقم (04): يبين أبعاد التمكين حسب التسلسل الزمني
122	الجدول رقم (05): يبين قائمة الأساتذة المحكمين
124	الجدول رقم (06): يبين حساب الصدق حسب المحكمين خاص بالبنود
126	الجدول رقم (07): يبين تعديل عبارات الاستبيان بعد عملية التحكيم
129	الجدول رقم (08): يبين مجال متوسط إجابات المفردات
130	الجدول رقم (09): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس
131	الجدول رقم (10): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن
132	الجدول رقم (11): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
134	الجدول رقم (12): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
138	الجدول رقم (13): يبين توزيع إجابات المجتمع حول مساهمة المعدات والتجهيزات في تفعيل عملية الاتصال بدرجة عالية
153	الجدول رقم (14): يبين توزيع إجابات المجتمع حول مساهمة البرمجيات المستخدمة في المؤسسة في تنمية مهارات الموظفين التقنية بدرجة عالية
167	الجدول رقم (15): يبين توزيع إجابات المجتمع حول مساهمة استخدام الموظفين لشبكات الاتصال المتاحة في المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة

## فهرس المحتويات

### فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
11	شكل رقم 01: يمثل مخطط الإشكالية
130	الشكل رقم 02: يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس
132	الشكل رقم 03: يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن
134	الشكل رقم 04: يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
136	الشكل رقم 05: يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

مقدمة

## مقدمة

### مقدمة:

شهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في المجتمعات عامة والمؤسسات خاصة، تمثلت في النمو السريع في جميع المجالات العلمية، الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية... وقد أصبح العالم اليوم قائما على الحركة والتغيير، ولقد استطاعت هذه التغيرات أن تؤثر تأثيرا واضحا على مختلف الأنساق والأنظمة والمؤسسات، هذه الأخيرة سعت إلى مواكبة هذا التطور والتغيير، وعمدت إلى البحث عن مكانها في الوضع الجديد من خلال العمل على التحسين المستمر والتطوير واكتساب ميزة تنفرد بها عن باقي مؤسسات المجتمع الأخرى، وتجعل لها خصوصية في جميع أنشطتها وفي ثقافة مواردها البشرية، وإن العولمة كتجربة فريدة خاضها العالم بمختلف مكوناته ومؤسساته سمحت ب بروز مفاهيم إدارية حديثة منها الإدارة الالكترونية، كما أفرز التحول نحو الإدارة الالكترونية جملة من التغيرات الجذرية في هياكل وأنظمة الإدارة العامة التقليدية وعلاقاتها الوظيفية وعلى أساليب وطرق أداء وظائفها، التي عرفت نقلة نوعية في وسائل وطرق تقديمها حيث انتقلت من النمط التقليدي إلى النمط الالكتروني الديناميكي الذي ينفذ بسرعة عالية والدقة في معالجة المعلومات باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في إطار ما يسمى بالخدمات الالكترونية.

وقطاع الضمان الاجتماعي من التنظيمات الإدارية التي تحول وتوسع إلى تطوير عملياتها الإدارية ومواكبة مختلف التطورات الالكترونية الحاصلة في مختلف المنظمات الحديثة وذلك من خلال الاهتمام الأمثل بمختلف المعدات والتجهيزات التي تستخدمها في إدارة مختلف نشاطاتها وذلك عن طريق الشبكات الاتصال المتاحة في مختلف مصالحها ووحداتها الإدارية والعمل على تطويرها والاهتمام بضرورة استخدام مختلف البرمجيات، ومن هنا سعت إدارة المنظمات إلى توفير الوسائل التي من شأنها ضمان التزامهم وارتباطهم وتكاملهم وزيادة إخلاصهم، ومن بين الأساليب

## مقدمة

الإدارية الحديثة المحققة عموماً يبرز أسلوب من الضروري تطبيق هذا الأسلوب في كل المنظمات والمؤسسات مهما كان نوعها وحجمها وطبيعة نشاطها ويقوم التمكين الوظيفي على منح الموارد البشرية حرية وقوة تصرف وتحمل ومسؤولية مع تشجيعه على المشاركة في اتخاذ القرارات ومنحه الثقة لأداء العمل مع تنمية المهارات.

وعلى هذا الأساس جاءت دراستنا المتواضعة للوقوف على دور الإدارة الالكترونية في التمكين الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تبسة-، وفقاً لخطة منهجية في شكل خمسة فصول رئيسية كالتالي:

**الفصل الأول:** والذي يمثل الإطار المفاهيمي للدراسة، والذي تطرقت فيه إلى إشكالية الدراسة، وفرضياتها، والأسباب التي دفعت لاختيار الموضوع، وأهمية الدراسة وأهدافها، ثم تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، وكذلك المقاربة النظرية التي اعتمدت عليها، وأخيراً التطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي ساعدت بشدة في إنجاز هذا العمل.

**الفصل الثاني:** والذي احتوى على الإطار النظري للإدارة الالكترونية والذي شمل مختلف العناصر الأساسية، بما فيها نشأة الإدارة الالكترونية ثم أسباب ومراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، ثم خصائص ومبادئ الإدارة الالكترونية، وبعدها تطرقت إلى أهميتها وأهدافها، وكذلك وظائفها وأبعادها، ثم التطرق إلى متطلبات الإدارة الالكترونية، وأخيراً تطرقت لمزايا ومعوقات الإدارة الالكترونية.

**الفصل الثالث:** والذي اشتمل على الإطار النظري للتمكين الوظيفي والذي احتوى على المفاهيم المرتبطة بالتمكين الوظيفي، ثم خصائصه ومبادئه، وكذلك التطرق إلى أهمية وأنواع التمكين الوظيفي، وكذلك تضمن فوائده وأبعاده، وخطواته ومتطلباته، ثم مزايا ومعوقات التمكين الوظيفي، وأخيراً التطرق للنظريات المفسرة للإدارة الالكترونية والتمكين الوظيفي.

## مقدمة

**الفصل الرابع:** والذي تمثل في الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والتي تم فيه عرض مختلف المحطات المنهجية التي اعتمدت عليها من خلال مساري البحثي بما فيها تقرير الدراسة الاستطلاعية وتحديد مجالات الدراسة "المكانية، الزمانية، البشرية"، و ثم عرض المنهج وكذلك مجتمع الدراسة، ثم التطرق لأهم الأدوات المعتمدة في جمع البيانات والمتمثلة في "الاستبيان، والملاحظة، والمقابلة"، وبعدها عملية التحكيم التي تم فيها حساب "الصدق والثبات"، وتم كذلك إبراز الأساليب الإحصائية المعتمدة، وأخيرا عرض خصائص مجتمع الدراسة.

**الفصل الخامس:** والذي خصص لعرض البيانات المتحصل عليها وتفسيرها وتحليلها واستخلاص النتائج منها، ليتم مناقشتها في الأخير في ظل الدراسات السابقة، ونظريات التنظيم، وأخيرا تم عرض النتائج العامة ومناقشتها.

# الفصل الأول:

## الإطار المفاهيمي للدراسة

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

### أولاً: إشكالية الدراسة

تعتبر الإدارة بصفة عامة ركيزة أساسية تقوم عليها المؤسسات العامة والخاصة حيث تؤدي مجموعة من الوظائف التي يتم من خلالها تطبيق ما يسمى بالإبداع والتطور، ولهذا يمكن القول بأنها هي القلب النابض للمؤسسات والهيئات والمجتمعات حيث تؤثر بصفة مباشرة على كينونة هائلة من المؤسسات والمنظمات، وقد شهدت الإدارة تطورات عبر مختلف المراحل التاريخية وذلك تماشياً مع التطورات المعرفية والتقنية في مجال التسيير، لذلك اتجهت المؤسسات العامة والخاصة عبر العالم إلى اختبار واستخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري إذ انتقلت من الاعتماد على مبادئ التسيير التقليدي إلى أساليب التسيير الحديث، الذي ساعدها في تسهيل العمليات الإدارية وتبسيط الإجراءات وتخفيض التكاليف إلى أدنى ما يمكن، وتحقيق عدد من المزايا الأخرى، هذه التطورات كان لها الأثر البارز في إحداث تغييرات جذرية على أداء المؤسسات، ويأتي في مقدمة هذه التغييرات عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تعتبر أحدث ممارسة شهدتها التنظيم الإداري في مختلف الإدارات في الوقت الراهن.

حيث تعد الإدارة الإلكترونية التي تزايد الاهتمام بها من قبل الباحثين والدارسين على حد سواء ثمرة التطور التقني والتكنولوجي في مجال أعمال وأنشطة المنظمات، فالإدارة الإلكترونية آخر ما توصل إليه الفكر الإنساني في مجال الإدارة في مجتمع ما بعد الحداثة، نظراً للتغيير الهائل الذي أحدثته ثورة المعلومات في ميادين الحياة، وللإدارة الإلكترونية آثار واسعة لا تنحصر في بعدها التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية وحسب بل أيضاً في بعدها الإداري والمتمثل في تطوير وتحقيق أهداف المنظمة، فقد تكون الإدارة الإلكترونية الحل الأمثل في الوصول إلى تحقيق النجاح الإداري التنظيمي، وتجاوز تحديات جديدة يمكن أن تواجهها مختلف الأعمال الإدارية والتنظيمية الكبرى منها والصغرى كذلك، ومدخل الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري حديث تم تطبيقه في الدول المتقدمة وهذا ما ركز عليه "أوشي" من خلال تفوق التنظيمات اليابانية في الأداء وجودة خدماتها، من أجل التحكم في المعلومات وسهولة تسييرها

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

وفق ما تتطلبه الحاجة وتوفير الوقت في تخزينها واستعمالها وتوزيعها نظرا للمنجزات التقنية التي أدت إلى التطور التكنولوجي باستخدام مختلف المعدات والأجهزة والوسائل والتطبيقات في الحصول على المعلومة ومعالجتها ثم تخزينها واسترجاعها في شكل معطيات رقمية، مما ساعد الإداريين على تشغيل المعلومات ونقلها وتخزينها بشكل الكتروني وهذه الوسائل والمعدات كالحواسيب الآلية والطابعات وجهاز المسح الضوئي والهاتف الثابت وكذلك أوعية التخزين الالكترونية... وغيرها، وتشمل كذلك شبكات الاتصال المختلفة كشبكة الانترنت والانترانت والاكسترنانت، إضافة إلى العديد من التطبيقات الرقمية والبرمجيات الإلكترونية "كبرنامج SIGASWEB و SIGAP و SIGMA و EL HANAA و AL CHIFAA ACC...." وغيرها من البرمجيات الأخرى، والتي تتميز بقدرتها على تقليص الوقت والجهد والتكلفة وتجاوز الأماكن بالإضافة إلى تقاسم المهام الفكرية بين صناع المعرفة والآلة من ما يوفر الجهد على الموظف، هذا الأخير الذي يعد المحرك الأساسي لهذه التقنيات مما يساهم في الحد من مركزية القرار (من خلال الرجوع إلى المدير أو المشرف في تنفيذ المهام الإدارية)، إلى جانب تسريع العمليات الإدارية التي كانت تستغرق وقتا طويلا وكذلك التقليل من الروتين، لذلك عرف عالم الأعمال والخدمات توجهها متسارعا نحو العمل بمقتضيات الإدارة الإلكترونية وأساليبها، لأنها تمثل اتجاها جديدا في الإدارة المعاصرة، وهذا قد يعود إلى أن الإدارة التقليدية أصبحت غير قادرة على الاستجابة لمتغيرات العصر ومتطلباته، ومع التزايد السريع في الأعمال الإدارية داخل مؤسسات المجتمع، أصبح لهذه الثورة المعلوماتية تأثيرا بالغا في تحقيق النجاح الإداري، ولا يتحقق ذلك إلا بانتهاج المؤسسات الحديثة لاستراتيجيات تبحث فيها عن جدارات أفرادها لتتكيف مع متطلبات التغيرات المحيطة بها عن طريق تبنيها أسلوب التمكين الوظيفي للموارد البشرية.

وهذه العملية تتميز بها الإدارة المعاصرة الناجحة، وأهم مدخل يحث الموظفين ويشجعهم لغرض استثمار مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، حيث يعتمد على الموظفين من ناحية الأداء والسعي إلى تحقيق فعالية أكثر ويكون عن طريق الاتصال الفعال الذي يعد وسيلة

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

في نقل وتبادل المعلومات والأفكار كونه العصب الحيوي والمحرك الرئيسي للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم، حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية وينمي لهم روح الفريق، وقد أصبح في ظل التكنولوجيا الحديثة النظر في أسلوب الاتصال والتجهيزات والمعدات والوسائل المستخدمة على حد سواء بما يتماشى مع أهم متطلبات المؤسسة وأهدافها المنشودة فهي تعمل على تحسين اتصالها الداخلي بالاعتماد على أساليب وتقنيات حديثة كالحاسوب وأجهزة المسح الضوئي...، وهذا ما أكد عليه أمرى" بضرورة الاهتمام بالاتصال عن طريق الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تعمل على اتصال الإدارة بالموظفين في جميع الاتجاهات، حيث أن تحسين الاتصال يعد سمة ناجحة للمؤسسات ولا تستغنى عنه أي مؤسسة مهما كان نشاطها، فالمؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على مدى تدفق وانسياب المعلومات وتخزينها ونشرها خصوصا بعد اتساع وظهور أجهزة ومعدات أحدث تغيرات جذرية في كيفية إيصال المعلومات وتحويل الاتصال من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني، مع ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات الموظفين وذلك لتطور التقنيات وتسارع نمو المعلومات، الأمر الذي يفرض على المؤسسة الاستثمار في الرأس المال الفكري من خلال تطوير الكفاءات وتقاسم الخبرات لتصل إلى الكفاءة والأداء المتميز، وتقوم المؤسسة بتدريب الموظفين على البرمجيات المستخدمة في المؤسسة لتنمية مهاراتهم التقنية التي تتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات اللازمة لكي يكون قادرا على أداء مهام محددة بشكل أفضل، لأنه يعتبر خيارا استراتيجيا لأي جهة تتطلع إلى إعداد إطارات بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث في مجالات العمل، وذلك بإنشاء برامج ومنصات إلكترونية موجودة على مكتب كل مديري مراكز تنمية الموارد البشرية في المنظمات نظرا للفوائد الهائلة من دمج التدريب الإلكتروني مع التدريب التقليدي ، فالبرمجيات والمنصات الإلكترونية إضافة إلى كونها موفرة للتكاليف الباهظة فهي كذلك تمنح فرصا كبيرة للمنظمات في الاستفادة من دورات عبر المنصات الإلكترونية تساعد على تطوير المهارات التقنية الموظفين وتحسين قدراتهم المعرفية وتمتاز بسرعة في تبادل المعارف والمهارات بين الموظفين

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

وتشجيعهم، بالإضافة إلى المشاركة في إتحاد القرارات التي تبنى على التخطيط والتنظيم ولتحقيق ذلك لابد من وجود شبكات اتصال لنقل وتمير المعلومات بصورة صحيحة وسليمة تضمن سلامة هذه المعلومات من أجل اتخاذ قرار صحيح وسليم ولتسهيل عمل المديرين في تحقيق أهداف المؤسسة وبصفة عامة لا يمكن لمتخذ القرار أن يقوم باتخاذ قرار بغض النظر على أنه صائب أو غير صائب دون أن تتوفر شبكات اتصال مناسبة لنقل وتوصيل ومشاركة المعلومات التي على أساسها يتخذ القرار بالإضافة إلى خلق ديناميكية تفاعلية، وتمكين الموظفين من مواكبة عصر التكنولوجيا هذا فضلا عن اعتماد مراسلات البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد واختصار للوقت، لأن التعامل الإلكتروني يتم بشكل آني دون انتظار ويقضي على البيروقراطية بالإضافة إلى تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات.

فالمؤسسات في العصر الحالي أضحت تنظر إلى الموظف كرأس مال فكري له القدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات البيئية سواء الخارجية أو الداخلية، كالتطور العلمي والتكنولوجي والعمل وفقا لمخرجاته، وبالتالي المحافظة على المؤسسة وتحقيق أهدافها، والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات تسير وفق هذا الطرح سواء كانت خاصة أو عامة، صناعية أو اقتصادية خدمتية، فالمؤسسة الاقتصادية الخدمتية مثلا أضحت أمام تحديات كبيرة نظرا للظروف الاقتصادية التي تعرفها الجزائر، وكذا الثورة المعلوماتية التي سمحت للجزائريين بالتعرف على أنواع الخدمات وجودتها في الدول المجاورة بالإضافة سعي الدولة الجزائرية لتحقيق التنمية الشاملة والخروج من مظلة الاقتصاد الريعي، الأمر الذي يجعل هذه المؤسسات أمام ضرورة تطوير أدائها وتحسين خدماتها، ويعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة "CNAS" أحد هذه المؤسسات الخدمتية القريبة جواريا لفئة واسعة من المواطنين، وأحد أهم أوجه التنمية كونها مسؤولة عن ملف الرعاية الصحية الذي يقع في نقطة التقاء جانبي الصحة والعمل كل هذه المعطيات تجعل من هذه المؤسسة عرضة لمختلف التغيرات خاصة في ولاية باعتبارها من أهم الولايات الاقتصادية في الوطن وهي ولاية تبسة والتي تضم عدد معتبر به من المصانع والمناجم الإستخراجية ما يجعل

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

المنخرطين في الصندوق بالولاية يتكون أغلبهم من عمال يزاولون أعمالا شاقة وخطيرة نظرا لصعوبة بيئة العمل ما يجعلهم محتاجين إلى مستوى خدماتي راق وفعال يوفر سرعة الحصول على الخدمة الأمر الذي يتطلب استخداما ملحا للإدارة الإلكترونية عن طريق الوسائل التقنية والإلكترونية وكذا تمكين الموظفين من أجل انجاز المهام المطلوبة.

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية دراسة دور الإدارة الإلكترونية في التمكين الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية الخدمائية، وتحديد الوقوف على درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية بأبعادها المتمثلة في المعدات والتجهيزات والبرمجيات وشبكات الاتصال في التمكين الوظيفي بأبعاده الاتصال الفعال وتنمية المهارات والمشاركة في اتخاذ القرارات من أجل مواكبة ومسايرة مختلف التغييرات والتطورات الحاصلة في حركة التكنولوجيا الرهيبة اليوم، ومن هنا نطرح التساؤل التالي:

### ما دور الإدارة الإلكترونية في التمكين الوظيفي للموارد البشرية؟

وتتدرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة مساهمة المعدات والتجهيزات في تفعيل عملية الاتصال بين الموارد البشرية؟
- ما درجة مساهمة البرمجيات المستخدمة في المؤسسة في تنمية المهارات التقنية للموارد البشرية؟
- ما درجة مساهمة استخدام الموارد البشرية لشبكات الاتصال المتاحة في المشاركة في اتخاذ القرارات؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

لقد تم صياغة الفرضيات بدرجة ثقة 95% وعند مستوى دلالة 0.05.

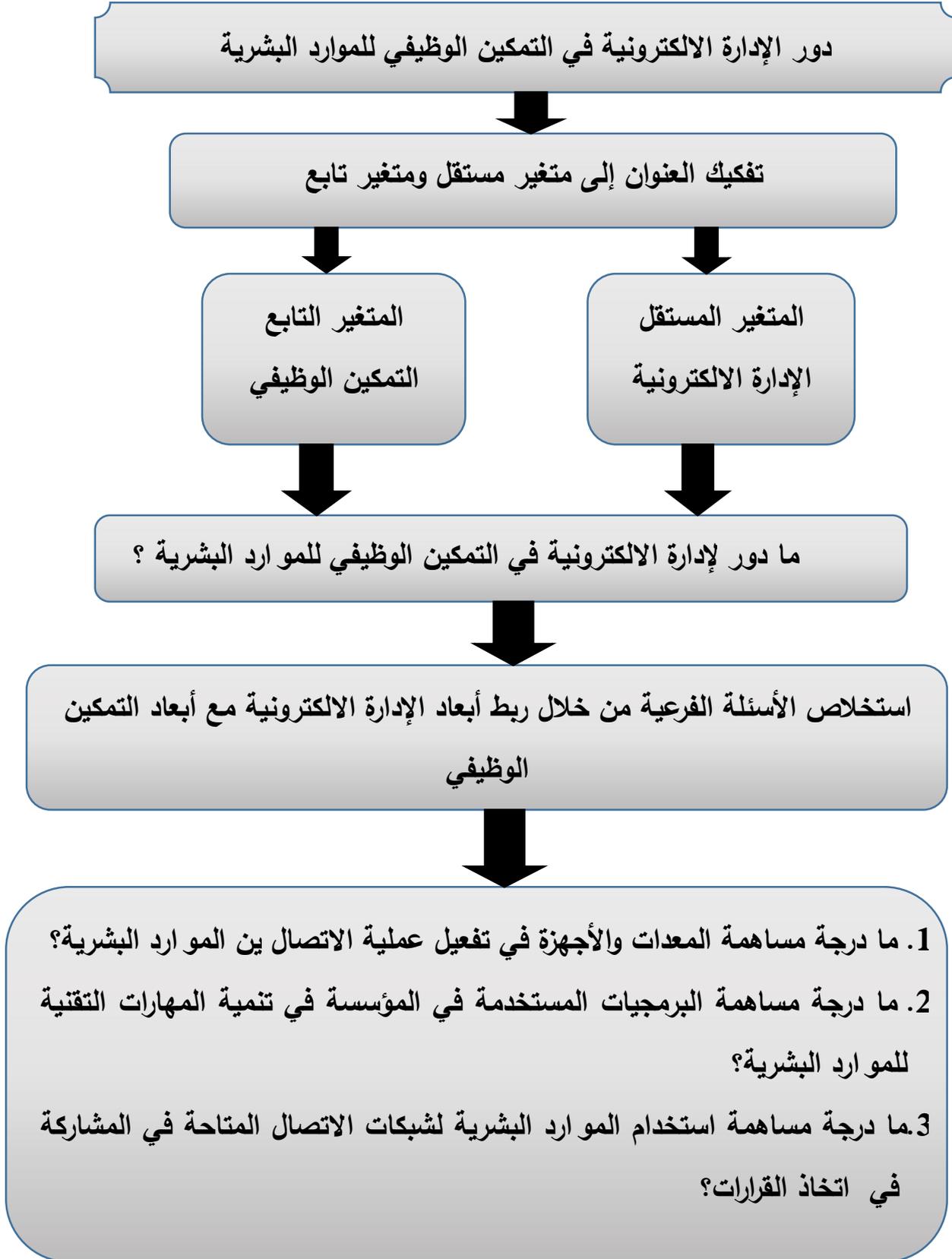
- الفرضية الأولى: تساهم المعدات والتجهيزات في تفعيل عملية الاتصال بين الموارد البشرية بدرجة عالية.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

- **الفرضية الثانية:** تساهم البرمجيات المستخدمة في المؤسسة في تنمية المهارات التقنية للموارد البشرية بدرجة عالية.
- **الفرضية الثالثة:** يساهم استخدام الموارد البشرية لشبكات الاتصال المتاحة في المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

شكل رقم 01 يمثل مخطط الإشكالية:



المصدر: من إعداد الباحثة

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

### ثالثا : أسباب اختيار الموضوع

لا شك أنه وراء كل بحث في أي موضوع أسباب تدفع الباحث للدراسة والبحث فيه ومن بين الأسباب التي جعلتني أختار هذا الموضوع ما يلي:

#### ❖ الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة ومعالجة المواضيع الحيوية والحديثة المتعلقة بالموارد البشري.
- الفضول العلمي والشخصي للفهم الجيد لهذا الموضوع من خلال التعمق في جوانبه وأبعاده.
- الرغبة في معرفة دور الإدارة الإلكترونية في التمكين الوظيفي للموظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة.

#### ❖ الأسباب الموضوعية:

- تناسب موضوع الدراسة مع مجال التخصص " علم اجتماع تنظيم وعمل".
- يعتبر موضوع الدراسة من المواضيع القابلة للدراسة والمعالجة العلمية والميدانية.
- الأهمية القصوى للموضوع وقله الدراسات السابقة المتطابقة على حد علم الباحثة.
- تزويد المكتبة الجامعية بإضافة علمية جديدة بحيث لم يتم التطرق من قبل إلى دراسة كلا المتغيرين معا.
- معرفه دور الإدارة الإلكترونية كمتغير فعال في بيئة العمل.

### رابعا: أهمية الدراسة

تستند أهمية أي دراسة علمية إلى طبيعة الموضوع أو الظاهرة محل البحث وعلى قيمتها العلمية والعملية فنكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها "الإدارة الإلكترونية والتمكين الوظيفي" فكل متغير له قدر كبير من الأهمية ويتجلى ذلك في كونها قد مثلت بؤرة اهتمام للكثير من الباحثين في مختلف التخصصات وعلى وجه الخصوص علم الاجتماع ، فالإدارة الإلكترونية تمثل هدف من الأهداف الرئيسية التي تسعى كل مؤسسة إلى الوصول إليها لمواكبة

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

التطور الحاصل في العالم وذلك من خلال دورها في تحقيق الرقي والازدهار للمؤسسات هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمثل التمكين الوظيفي أحد أهم العمليات لتطوير مهارات وقدرات لهوارد البشرية وله دور كبير في تحسين أدائها ومن ثم أداء المنظمات ونجاحها وتستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تجري على مستوى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة التي لها أهمية كبيرة فكلما ارتقى العمل والخدمات بها ارتقى المجتمع بأكمله وإبراز دور الإدارة الإلكترونية في التمكين الوظيفي لهوارد البشرية وتقديم نتائج علمية تعكس واقع المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية وتناول هذا الموضوع قد يثير اهتمام باحثين آخرين مستقبلا لمعالجته بمزيد من التقصي وإلقاء الضوء على بعض الجوانب التي قد تغفلها الدراسة.

### خامسا: أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة وهو التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في التمكين الوظيفي لهوارد البشرية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة. وتنفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على درجة مساهمة المعدات والتجهيزات في تفعيل عملية الاتصال بين لهوارد البشرية.
- التعرف على درجة مساهمة البرمجيات المستخدمة في المؤسسة في تنمية المهارات التقنية لهوارد البشرية.
- الكشف عن درجة مساهمة استخدام لهوارد البشرية لشبكات الاتصال المتاحة في المشاركة في اتخاذ القرارات.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

### سادسا: مفاهيم الدراسة

#### 1-الدور:

عرفه محمد عاطف غيث في قاموس علم الاجتماع بأنه: نموذج يركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعه أو موقف اجتماعي معين ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموع التوقعات يعتقها الآخرون كما يعتقها الفرد نفسه<sup>1</sup>.

يتحدد الدور بالحقوق والواجبات التي ترتبط بالمركز والتي تحدد المكان داخل جماعة أو موقف اجتماعي.

عرفه عبد المجيد سالمى في معجم مصطلحات علم النفس بأنه: مجموعه من أنماط سلوك الفرد تمثل المظهر الديناميكي للمكانة وترتكز على الحقوق والواجبات المتعلقة بها وبمعنى آخر يتحدد الدور على أساس متطلبات معينه تنعكس على توقعات الأشخاص لسلوك الفرد الذي يحتل مكانه ما في أوضاع معينة<sup>2</sup>.

يرتكز الدور أساسا على الأفعال والتصرفات والسلوكيات التي يقوم بها الفرد والتي تتوافق مع متطلبات مركزه المهني وثقافة المجتمع.

وتعرف دائرة العلوم والمعارف الدولية للعلوم الاجتماعية الدور بأنه يستخدم لتوضيح وتفسير التوقعات والمدرجات السلوكية للفرد والتي يمكن بواسطتها معرفه وضعه أو مكانته<sup>3</sup>.  
يرتكز الدور أساسا على المظاهر الاجتماعية باعتبارها يستخدمها الفرد لمعرفة نفسه ومكانته.

<sup>1</sup>. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 390.

<sup>2</sup>. عبد المجيد سالمى وآخرون، معجم مصطلحات علم النفس، دار الكتاب المصري للنشر والتوزيع، ط4، القاهرة، 1998، ص 107.

<sup>3</sup>. إبراهيم احمد حسن الجبوري، الدور التركيبي الإقليمي في المنطقة العربية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 16.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

تعريف الدور إجرائيا: هو تفاعل عناصر الإدارة الالكترونية مع الوظيفة التي تؤديها البرمجيات من خلال التجهيزات والمعدات تحت إشراف الإطار التقني المؤهل في تفعيل عملية الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار لمساعدة المورد البشري على تنمية مهاراته التقنية.

### 2- الإدارة:

الإدارة لغة: مصدر -أدار- التحريك والإحاطة وتصريف الأمور وتوجيهها -<sup>1</sup>.

الإدارة حسب قاموس **la rouse** أنها تقنية إدارة وتسيير المؤسسة<sup>2</sup>.

### الإدارة اصطلاحا:

عرفها فريديريك تايلور بأنها: المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعرفوها ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقه وأرخصها<sup>3</sup>.

اعتبر تايلور الإدارة معرفة ما يجب القيام به من أعمال ومتى يتم ذلك.

عرف هنري فايول الإدارة على أنها هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار أوامر ثم التنسيق والرقابة<sup>4</sup>.

اعتبر فايول الإدارة عبارة عن افتراضات حول المستقبل اعتمادا على الأداء المستقبل

والحالي للأفراد.

الإدارة هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية و المادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة<sup>5</sup>.

تعتبر الإدارة عبارة عن مهنة لتحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية

والمادية المتاحة والممكنة لتحقيق الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة.

<sup>1</sup>. عصام نور الدين، معجم الوسيط - عربي - عربي-، دار الكتب العلمية، بيروت، 1971، ص 72.

<sup>2</sup>. La rouse, **dictionnaire de français**, amale sherbes, impremerie maury, France, 2008, p 256.

<sup>3</sup>. ياسر احمد عريبات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 12.

<sup>4</sup>. سامرة السعدون، الرياضة في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2019، ص 17.

<sup>5</sup>. مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 21.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

الإدارة هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه الجهود البشرية داخل المنظمات العامة لتحقيق الأهداف العامة وفي ضوء السياسة العامة للدولة وفي إطار القوانين والنظم السائدة<sup>1</sup>.  
يتضح بأن الإدارة هي مجموعة الوظائف والعمليات الإدارية المتفاعلة التي تهتم بتخطيط وتنظيم توجيه الأنشطة التي تمارسها منظمات الدولة بهدف تحقيق الصالح العام في المجتمع.  
**تعريف الإدارة إجرائيا:** الإدارة وهي مجموعة من العمليات والوظائف التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

3-الإلكترونية: يقصد بالإلكترونية عملية الالتقاء بين الحاسوب وشبكات الاتصال والإلكترونيات المستهلك<sup>2</sup>.

### 4-الإدارة الإلكترونية:

عرفها نجم عبود نجم بأنها: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة الانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية المنظمة والآخرين بدون حدود من اجل تحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

تعتبر الإدارة الإلكترونية عملية إدارية تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ويتمثل البعد الإلكتروني في الإمكانيات التكنولوجية التي يوفرها شبكة الانترنت وشبكات الأعمال الأخرى ولا يختصر تطبيقها للقيام بالأعمال الداخلية للمنظمة وتمتد كذلك لإنجاز الأعمال الخارجية المنظمة.

<sup>1</sup>. سعيد السيد علي، الأصول الحديثة في علم الإدارة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007، ص 15.

<sup>2</sup>. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 19.

<sup>3</sup>. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية - الإستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 158.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

عرفت منظمه التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الإدارة الإلكترونية على أنها استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولا سيما شبكة الانترنت كأداة تسمح بالوصول إلى إدارة أفضل<sup>1</sup>.

حسب هذا التعريف فان الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الإلكترونية هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة شبكة الانترنت.

الإدارة الإلكترونية تقوم على استخدام المعرفة والمعلومات والبرامج المتطورة والاتصالات القيام بالوظائف الإدارية وانجاز الأعمال التنفيذية واعتماد الانترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة الكترونية على اتخاذ القرارات ورفع كفاءه الأداء وفاعليته<sup>2</sup>.

حسب هذا التعريف فان الإدارة الإلكترونية هي استخدام كافة وسائل تكنولوجيا المعلومات من حواسيب وشبكات إلى أجهزة وغيرها لتخدم العمل الإداري اليومي.

الإدارة الإلكترونية وهي جهود إدارية تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين بسرعة عالية وتكلفه منخفضة عبر أجهزة الحاسوب المتصلة بشبكة المعلومات الدولية مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة<sup>3</sup>.

أبرز هذا التعريف مفهوم سرية المعلومات والتي يتم تناقلها من خلال الإدارة الإلكترونية والتي تعتمد في تعاملاتها على البيانات الإلكترونية المسجلة على أجهزة الحاسوب والانترنت.

<sup>1</sup>. OCDE, l'administration électronique : un impératif, paris, France, 2004, p11

<sup>2</sup>. أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية *principales of électronique management*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 19.

<sup>3</sup>. صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الكترونية، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص 08.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

تعريف الإدارة الإلكترونية إجرائيا: الإدارة الإلكترونية هي تحويل الأعمال والخدمات والمعلومات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية من خلال استخدام المعدات والتجهيزات الإلكترونية لتحقيق خدمات أفضل للمواطنين عن طريق البرمجيات وشبكات الاتصال مع الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات بفضل العنصر البشري الكفاء.

### 5- الوظيفة:

الوظيفة: هي مجموع المهام والأعمال المتشابهة من حيث النوع أو المستوى التنظيمي<sup>1</sup>.  
الوظيفة: **position** هي عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تحدد لها السلطة المختصة وتتطلب فيمن يقوم بها توفر مؤهلات واشتراطات معينة<sup>2</sup>.  
يركز هذا التعريف على الواجبات والمسؤوليات التي تتوفرها مؤهلات معينة وتتحدد من قبل سلطات مختصة.

تعريف الوظيفة إجرائيا: وهي مجموع المهام التي يقوم بها المورد البشري وفقا للمؤهلات معينة تتطلب اشتراطات من جهات مختصة.

### 6- التمكين الوظيفي:

يعرف التمكين في اللغة الإنجليزية بمصطلح **Empowerment** والذي يقصد به اكتساب القوة وقد قسم المصطلح إلى ثلاث عناصر **power** القوة الجذرية والتي تعني القوة، و **Em** والتي تعبر عن حركه الوصول إلى السلطة، و **Ment** والتي تشير إلى وجود نتيجة ملموسة تتعلق بزيادة القوة<sup>3</sup>.

يركز هذا التعريف على مفهوم القوة للوصول إلى السلطة.

<sup>1</sup>. عباس جواد، نجم العزاوي، تطور إدارة الموارد البشرية المفهوم الإستراتيجية الموقع التنظيمي دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 96.

<sup>2</sup>. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2014، ص 23.

<sup>3</sup>. Patrick migneault, **empowerment, quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale ?**, mémoire magister se en relation industrielles, université de Montréal, canada, 2006, p06.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

**التمكين الوظيفي:** منح العاملين القوة التي تجعلهم قادرين على وضع أهداف العمل الخاصة بهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم ضمن حدود مسؤولياتهم والسلطات المفوضة لهم<sup>1</sup>.

يركز هذا التعريف على مفهوم القوة التي تمنح للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات عن طريق تفويض الصلاحيات ومنح السلطات لهم.

**التمكين الوظيفي:** يعني إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشر من الإدارة مع توفير المواد التي يحتاجونها كيف تنفي بيئة العمل المناسبة لتأهيلها مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم<sup>2</sup>.

يتضح بأن التمكين الوظيفي هو إستراتيجية لنقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون التدخل لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين.

**التمكين الوظيفي:** وهو إعطاء العاملين الحرية والمسؤولية والصلاحيات الكاملة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم أي منحهم السيطرة الكاملة على مخرجات أعمالهم ووظائفهم واستثمار كافة قدراتهم وإمكاناتهم الأمر الذي يحسن نوعيه الأداء على المستوى الفردي ومن ثم على مستوى المنظمة<sup>3</sup>.

يرتكز التمكين الوظيفي على إعطاء العاملين صلاحية وحرية أكبر في استثمار القدرات للتحسين من أداء الأعمال على مستوى الفرد أو المنظمة.

<sup>1</sup>. زكية محمود أحمد عريقات، اثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية(رماح)، عمان، 2016، ص 09.

<sup>2</sup>. أحمد جابر حسنين، العلاقة التبادلية بين القادة والعاملين: مدخل زيادة وتحسين الإنتاجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 16.

<sup>3</sup>. حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، الريادة منظور استراتيجي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2021، ص 367.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

التمكين الوظيفي وهو العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم<sup>1</sup>. يرتكز هذا المفهوم على مساعدة إكساب العاملين المهارات اللازمة التي يحتاجونها. **التمكين الوظيفي** وهو شعور الموظف بالقدرة على التأثير في مجريات العمل وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجيرو الأمرالذي يقوي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل، وإطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه مما يساعد على النمو والتطور الشخصي<sup>2</sup>. يركز هذا التعريف على تقوية روح المبادرة والرغبة في العمل للتطور الشخصي وتنمية المهارات.

**تعريف التمكين الوظيفي إجرائيا:** إنه أسلوب إداري يقوم على أساس منح الموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة وحل المشكلات التي تواجههم مع منحهم كل المعلومات اللازمة لتنمية مهاراتهم وكذلك دعمهم لتفعيل الاتصال.

### 7- الموارد البشرية

عرفها حسن إبراهيم بلوط: على أنها مجموع الأفراد المشاركة في تحقيق أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات<sup>3</sup>. يتضح من خلال هذا التعريف أن الموارد البشرية هي أساس رسم الأهداف وتحقيقها للنهوض بالمؤسسة وهذا طبقا لإجراءات وسياسات معينة.

<sup>1</sup>. زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 27.

<sup>2</sup>. العيد فراحتية، زلاقي وهيبية، دور الإدارة الالكترونية في التمكين العاملين -دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في الجامعة، المسيلة-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد01، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر)، 2021،ص23.

<sup>3</sup>. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص18.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

الموارد البشرية تتشكل في القوى العاملة التي تنتمي للمؤسسة حاملة مسؤولية تعبئة وتسيير باقي الموارد فيها بكفاءة وفعالية، من خلال الأداء الجيد لوظائفها وبما يضمن تحقيق أهداف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة وتوجهاتها<sup>1</sup>.

ويتضح من خلال هذا التعريف على أن الموارد البشرية هي القوى العاملة الحاملة للمسؤولية والقادرة على العمل بكفاءة وفقا لما تقتضيه أهداف وسياسات المؤسسة.

تعريف الموارد البشرية إجرائيا: هي القوى البشرية التي تمتلكها المؤسسة والتي تتميز بقدرات كبيرة والتي من شأنها أن تكون سببا في تقدم وتطور المؤسسة لتحقيق أهدافها.

### سابعا: المقاربة النظرية

اعتمدت في هذه الدراسة على نظرية النسق الفني الاجتماعي، حيث تولدت النظرية السوسيو-تقنية جراء انتقاء ثلاث اتجاهات نظرية كبرى هي علم النفس الصناعي، علم اجتماع العمل، وعلوم المهندس، حيث سعى كل من " ف.أمري" F. Emery وتريست E.trist منذ خمسينات القرن الماضي من خلال أبحاث معهد تافستوك Tavistok بلندن إلى بناء النظرية السوسيو-تقنية في التنظيم، وهذا قد أضحت أعمال أمري وتريست بأن المؤسسة عبارة عن نظام سوسيو-تقني مفتوح بشكل من نظام تقني ونظام اجتماعي، وبالتالي فإن فعاليتها تكون مرتبطة بمدى تحقيقها لمستوى أفضل للعلاقة التي تقوم بين الأبعاد التقنية والأبعاد الاجتماعية داخل التنظيم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. سبرينة مانع، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات -دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2015/2014، ص13.

<sup>2</sup>. فضيلة سيساوي، نظريات التنظيم والإدارة، دار المفيد للنشر والتوزيع، أم البواقي، 2021، ص 140.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

ويمكن القول أن هذه الدراسة تجمع بين متغيرين، المتغير الأول تقني والمتغير الثاني إنساني، فهي تحمل البعد التكنولوجي والبعد الاجتماعي ، لذلك سأتبع المدخل السوسيوثقافي الذي يقف موقفا وسطا بين حتميتين الحتمية التكنولوجية والحتمية الاجتماعية، ويؤكد أن لكل من التكنولوجيا والقوى الثقافية والاجتماعية له أهميته ويؤثر بدرجات متباينة على سيرورة العمل والتي تتجلى أهميته في الدور الذي تقدمه هذه المعدات والتجهيزات الآلية من خدمات للموظفين، مما يساهم في تمكينهم وخلق دافعية نحو العمل لما يوفر من وقت وجهد وتوجيه لسلوكياتهم.

### ثامنا: الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة رافدا أساسيا من روافد المعرفة النظرية والعملية، وكذلك من خبرات وتجارب الباحثين السابقين، والاطلاع على أهم إنجازاتهم والنتائج التي خلصت لها دراساتهم وبحوثهم والتي لها الأثر الكبير في إثراء معرفة ومعلومات الباحث، مما تساعده على تكوين خلفية عن موضوع دراسته، وكذلك إنجازها بشكل أفضل وأكثر عمقا وشمولا وتجنب الأخطاء التي وقع فيها الباحثون السابقون، وهناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع "الإدارة الالكترونية" و"التمكين الوظيفي" وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين المحلية والعربية والأجنبية، وسوف أستعرض في هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وأوجه الاستفادة من هذه الدراسات.

### ❖ الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: بن عبد الرحمان حمزة ، دور الإدارة الالكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل بالمؤسسة - دراسة ميدانية ببلدية أدرار-، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

اجتماع المنظمات والمانجمنت، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر -02- أبو القاسم سعد الله، 2020/2019.<sup>1</sup>

تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده: ما هو دور وسائط الإدارة

الإلكترونية كواحدة من الآليات الحديثة المستعملة لترسيخ أخلاقيات العمل للعمال؟

وسعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية محاولة الوقوف على المعوقات التي تحول دون ممارسة القائمين على تفعيل عناصر الإدارة الإلكترونية ومحاولة التعرف على مستوى ممارسة الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة ودرجة توفر ثقافة القابلية لهذه الآلية.

واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي كما استعان بالمنهج الإحصائي الكمي، واعتمد على العينة العشوائية وبلغ عددها 85 مفردة، واستخدم الأداة الرئيسية الإستبانة كما اعتمد على أداة الملاحظة وكذلك استعان الباحث بتقنية المقابلة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

الإدارة الإلكترونية تساهم في صقل وترسيخ أخلاقيات العمل، بما يهدف إلى التقييم والمتابعة الفعالة لأخلاقيات الممارسة في العمل، من خلال تسهيل تحديد مواطن القصور في أداء العمل فجل العمليات التي لها علاقة بالسلوكات الأخلاقية للموارد البشرية كالرقابة والمتابعة والتقييم والتوجيه، كانت تخضع لإجراءات تقليدية بوسائل أقل عصرنة ومع تجسيد تطبيق الإدارة الإلكترونية تغيرت أسس وأساليب متابعة أداء الموارد البشرية ، والتي أصبحت خاضعة للمعايير التي يحكمها تجسيد الوسائط الإلكترونية، فإذا كان الأداء المرتبط بالعمل اليومي للعامل داخل الإدارة، فالوسائط الإلكترونية تسعى إلى تحقيق أهداف البلدية، من حيث توجيه الأخلاقيات كتحمل المسؤولية والحفاظ على أسرار المهنة، الانضباط في العمل، المثابرة

<sup>1</sup>. حمزة بن عبد الرحمان، دور الإدارة الإلكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل بالمؤسسة - دراسة ميدانية ببلدية أدرار-، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم اجتماع المنظمات والمانجمنت ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الجزائر -02- أبو القاسم سعد الله، 2020/2019.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

والاجتهاد الملائم وطبيعة المتغيرات والمستجدات الوظيفية الناتجة عن التطور التكنولوجي بحيث توفر للمسؤول رقابية الدلائل القريبية يتم الرجوع لها حسب الحاجة.

**الدراسة الثانية :** مريم فيها خير، تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة -دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود ورقلة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير - تخصص إدارة وتسيير المنظمات -، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/2018.<sup>1</sup>

تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده : **ما مدى أهمية تمكين العاملين في فعالية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك بحاسي؟** ويتمثل هدف الدراسة في التعرف على أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وواقع هذه الأخيرة مع تمكين العاملين في مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، ودراسة العلاقة بينهما لعلها تساهم في زيادة فعالية تطبيق إدارة المعرفة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على عينة عشوائية بلغ عددها 415 عامل، وتمثلت الأداة الرئيسية الاستبيان لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

وجود علاقة بين تمكين العاملين وتطبيق إدارة المعرفة، وهناك ارتباط قوي بين المتغير المستقل تمكين العاملين والمتغير التابع تطبيق إدارة المعرفة، وجاءت أعلى نسبة ارتباط لأبعاد تمكين العاملين بتطبيق إدارة المعرفة لبعد التدريب يليها بعد التحفيز والتقدير، بعد الاتصال الفعال، يليها بعد التعلم التنظيمي ثم بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة متفاوتة.

<sup>1</sup> مريم فيها خير، تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة -دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود ورقلة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير - تخصص إدارة وتسيير المنظمات -، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/2018.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

وكذلك بينت النتائج أنه لا يوجد أي مستوى ضعيف سواء لتطبيق إدارة المعرفة أو تمكين العاملين وهذا يشير إلى أن مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود لديها القابلية لكي تنجح في هذين المجالين مستقبلا.

**الدراسة الثالثة:** آيت مهدي إيمان، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الالكترونية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في شعبة علم اجتماع - تخصص تنظيم وعمل-، جامعة محمد لمين دباغين -سطيف02-، 2018/2017<sup>1</sup>.

تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده: **ما طبيعة التأثير الذي تمارسه الإدارة الالكترونية في مجال تسيير الموارد البشرية؟**

ويتمثل هدف هذه الدراسة في هدف رئيسي وهو الكشف عن طبيعة تأثير الإدارة الالكترونية في التسيير الفعال للموارد البشرية. وتتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

- محاولة الكشف عن طبيعة تأثير الإدارة الالكترونية في الحصول على الموارد البشرية.
- محاولة الكشف عن طبيعة تأثير الإدارة الالكترونية على تنمية الموارد البشرية.
- محاولة الكشف عن طبيعة تأثير الإدارة الالكترونية على استخدام الموارد البشرية.
- محاولة التعرف على مدى قابلية الموارد البشرية للتعامل مع تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال دراسة الفروق في استجاباتهم وتحديد مصدر هذه الفروق إن وجدت وسبب تواجدها.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وكذلك استخدمت في دراستها المنهج الارتباطي، واعتمدت على عينة احتمالية قدرت ب170 موظفا، واستخدمت أداة الاستبيان كأداة رئيسية، كما تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلة لجمع البيانات. وكان من أبرز نتائجها:

<sup>1</sup>. إيمان آيت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الالكترونية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في شعبة علم اجتماع - تخصص تنظيم وعمل-، جامعة محمد لمين دباغين -سطيف02-، 2018/2017 .

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

➤ يوجد تأثير لتطبيق الإدارة الالكترونية في الحصول على الموارد البشرية من خلال مؤشرات: التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، إذن الإدارة الالكترونية تساهم بنسبة كبيرة في عمليات الحصول على الموارد البشرية وذلك انطلاقا من التخطيط، الاستقطاب، الاختيار.

➤ يوجد تأثير لتطبيق الإدارة الالكترونية على تنمية الموارد البشرية من خلال مؤشرات التدريب، التقويم، التطوير، إذن الإدارة الالكترونية تساهم بنسبة متوسطة في عمليات تنمية الموارد البشرية وذلك انطلاقا من التدريب، التقويم، الإطار.

➤ يوجد تأثير لتطبيق الإدارة الالكترونية على استخدام الموارد البشرية من خلال مؤشرات التحفيز، الأداء، الترقية، إذن الإدارة الالكترونية تساهم بنسبة مرتفعة في عمليات استخدام الموارد البشرية انطلاقا من التحفيز، الأداء، الترقية.

➤ يوجد فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الالكترونية داخل بيئة العمل تعزى لمتغيرات "الجنس، المستوى التعليمي، التخصص"، من خلال نتائج المعالجة قبول فرض العدم الذي ينص على أنه توجد فروق في استجابات الموارد البشرية لتأثير تطبيق الإدارة الالكترونية داخل بيئة تعزى لمتغيرات "الجنس، المستوى التعليمي، التخصص".

**الدراسة الرابعة : عبان عبد القادر ،تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر -دراسة**

سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة-، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع -تخصص إدارة وعمل-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2016/2015<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر -دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة-، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع -تخصص إدارة وعمل-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2016/2015.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده : ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة

### الالكترونية في الجزائر؟

وسعت هذه الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية:

- قياس درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا.
  - البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر.
  - معرفة مدى وعي المواطنين عن وجود تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر.
  - قياس رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها الإدارة الجزائرية.
  - توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تنمية البلدية والقضاء على الأساليب التقليدية الممارسة فيها.
  - التنقيب عن المتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية الجزائرية.
- واستخدم الباحث المنهج الوصفي وكذلك المنهج الإحصائي ، كما اعتمد الباحث على عینتين العينة الأولى تعتبر عينة عشوائية لأنها تمثل عينة الموظفين الإداريين في البلدية والمشكلين من 298 موظف إداري ، أخذ عينة حجمها قدر ب162 موظفا ، بينما العينة الثانية فهي عينة قصدية تمثل الأفراد الذين يقصدون البلدية محل الدراسة والذين قدر عددهم ب32 فرد ، كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسة واستعان بالملاحظة والمقابلة لجمع البيانات.

وكان من أبرز نتائجها:

هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر حيث تساهم في عصرنة الإدارة التقليدية ومنها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة الكترونيا، والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية، والتحديات الاجتماعية والتي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة، والتحديات التقنية التي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الالكترونية، ماجعل الإدارة الجزائرية لازالت رهينة الإجراءات

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

التقليدية التي بدورها لم يجعلها تسير وفق متطلبات الحكومة الالكترونية مثلما هو معمول به في الدول المتقدمة والعربية.

**الدراسة الخامسة:** كرمية توفيق، تمكين العاملين -دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SC SEG - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007<sup>1</sup>.

تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده: هل مزيدا من التمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري ولكن بشروط لابد من توافرها ؟

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- التحديد الدقيق لمفهوم التمكين في المنظمة مع إظهار آثاره على الفرد والمنظمة.
- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتمكين الموارد البشرية باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة وبالضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم إستراتيجية المؤسسة.
- تقديم الإطار العام لتمكين العاملين بشروط وخطوات يمكن استغلالها ميدانيا .
- إن تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة ويمكن اعتباره أساسا للتقدم والرقي والنجاح، وأنه واقع يمكن تطبيقه وتنفيذه في منظمات الأعمال.
- محاولة تقديم صورة عن تمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية.

واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وكما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، واعتمد على عينة عشوائية بسيطة قدرت ب60 عامل، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

<sup>1</sup>. توفيق كرمية، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SC SEG، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

➤ أن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد وتتمى تحقيق أهداف المنظمة.

➤ أن للقيادة دور مهم في مواجهة التحديات وفي إحداث التنمية المستدامة في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات ، ولدى القيادة القرار وإمكانية تقديم الدعم والتحفيز والتشجيع من أجل التغيير وتبني برامج إدارية حديثة للتمكين، ولا بد أن تتوفر القيادة الرؤية الحقيقية التي تلتقي مع المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتبناها المنظمات الناجحة لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين والرؤية تعني رؤية القائد للنتائج وعدم غيابها عند تفكيره وتدبيره هذه تولد الثقة بين القائد ومرؤوسيه .

### ❖ الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: محمد عوض ملاح، دور متطلبات الإدارة الالكترونية في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية المحافظات الجنوبية-، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، 2021<sup>1</sup>.

تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده: ما دور متطلبات الإدارة الالكترونية في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعات المحافظات الجنوبية لفلسطين؟

وتسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور متطلبات الإدارة الالكترونية في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعات المحافظات الجنوبية لفلسطين وتتفرع منه الأهداف الفرعية:

- توضيح دور متطلبات الإدارة الالكترونية في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعات المحافظات الجنوبية لفلسطين.

---

<sup>1</sup>. محمد عوض ملاح، دور متطلبات الإدارة الالكترونية في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية المحافظات الجنوبية-، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، 2021.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

- الكشف عن مستوى التميز المؤسسي في جامعات المحافظات الجنوبية لفلسطين.
  - الكشف عن الفروق الإحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمتوسطات استجابات أفراد العينة تجاه متطلبات الإدارة الالكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجامعة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).
- وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على أسلوب العينة العشوائية التي بلغت 190 موظفاً، وإستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

➤ يوجد تقييم ايجابي بدرجة كبيرة حول مستوى توافر متطلبات الإدارة الالكترونية لدى أصحاب الجهات الإشرافية في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، حيث اتضح ذلك من خلال حصوله في مجال متطلبات الإدارة الالكترونية ككل على وزن نسبي 71,8%، وقد تمثلت في خمسة أبعاد (المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الأمنية، المتطلبات التقنية).

➤ وكذلك أظهرت النتائج الدراسة أن بعد المتطلبات الأمنية للإدارة الالكترونية جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى تقييم المستجيبين لمستوى توافرها في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية حيث بلغ الوزن النسبي لمستوى 74,4%، ومن ثم جاء بعد المتطلبات الإدارية للإدارة الالكترونية بوزن نسبي بلغ 73,4%.

**الدراسة الثانية :** عبد الكريم محمد ضوء دفعوس ، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية-، قدمت هذه الدراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية "الماجستير" في الإدارة ، كلية الاقتصاد ، جامعة الزاوية ، إدارة الدراسات العليا والتدريب ، 2020/2019<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكريم محمد ضوء دفعوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي -دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية-، قدمت هذه الدراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية "الماجستير" في الإدارة ، كلية الاقتصاد ، جامعة الزاوية ، إدارة الدراسات العليا والتدريب ، 2020/2019.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده : ما اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري التالية "الزاوية، صرمان، زواره، الجميل، زلطن، رأس جدير"؟

وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي وهو التعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري "الزاوية، صرمان، زواره، الجميل، زلطن، رأس الجدير"، كما تسعى لتحقيق الأهداف التالية ومن بينها التعرف على مستوى تمكين العاملين من حيث "المشاركة المعلومات، الاستقلالية، وحرية ممارسة التصرف، فرق العمل الذاتية " لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.

واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي ، كما تم الاعتماد على عينة عشوائية والتي بلغ عددها 500 مفردة ، كما استخدم الأداة الرئيسية الإستبانة كأداة لجمع البيانات .

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

- يوجد أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.
- يوجد أثر لتمكين العاملين في كلا من الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي لدى العاملين بفروع مصرف الصحاري قيد الدراسة.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر تمكين العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة تعزى لمتغير الجنس والخبرة الوظيفية.
- لا توجد فروقات في اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين بفروع المصرف قيد الدراسة ، وبينت الدراسة أن مستوى تمكين العاملين كان ايجابيا حسب اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حيث كان متوسط مستوى بناء فرق العمل الأعلى.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

➤ ضرورة الاهتمام بتعميق وتعزيز الثقة بين العاملين على كافة المستويات الإدارية في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ومن شأنه أن يتطلب وضع الخطط الإستراتيجية التي تساهم في تعميم بناء الثقة وتسميتها بشكل اكبر في الهيئة.

➤ التحفيز الذاتي لدى هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان جيدا مع ضرورة التتبع في هذه الحوافز.

➤ مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى الهيئة السياحة الأردنية كان جيدا ولا بد من المحافظة على هذا المستوى وتدعيمه.

**الدراسة الثالثة :** فانتن محمود عبد الرحمن الملفوح تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف والإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في "القيادة والإدارة" في أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2016<sup>1</sup>.

تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده: **ما دور تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة بغزة؟**

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري في الجامعة الإسلامية .

- معرفة معيقات ممارسة التمكين الإداري ومستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الجامعة الإسلامية ومحاولة وضع حلول لها.
- كشف العلاقة بين ممارسة التمكين الإداري ومستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الجامعة الإسلامية.
- بيان أهمية تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية.

---

<sup>1</sup>. فانتن محمود عبد الرحمن الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف والإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في "القيادة والإدارة" في أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2016.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها 320 مفردة، واستخدمت الأداة الرئيسية أداتين المقابلة والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وكانت من ابرز النتائج الدراسة ما يلي:

➤ تلتزم الجامعة بأبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها بدرجة متوسطة ويوزن نسبي

64,87% وفق آراء المبحوثين.

➤ تم تحقيق أهداف الجامعة الإستراتيجية التي أجريت عليها الدراسة بدرجة ككبيرة

وبمتوسط حسابي 72,56% وفق آراء المبحوثين.

➤ يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 لتمكين العاملين في رفع

مستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

**الدراسة الرابعة :** عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، أثر التمكين الوظيفي في السلوك

الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية -دراسة حالة-، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني/2016<sup>1</sup>.

تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده: ما مستوى التمكين الوظيفي

للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية؟ وما مستوى ممارسة العاملين للسلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية؟

تهدف هذه الدراسة بالأساس إلى التعرف إلى مفهوم التمكين الوظيفي وأبعاده ومستواه ومعوقاته وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، كما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

• التعرف بأبعاد التمكين الوظيفي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

<sup>1</sup>. عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية -دراسة حالة-، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني/2016 .

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

- تحليل أثر التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.
  - تقديم التوصيات العلمية بناء على نتائج الدراسة لمتخذي القرار والتي من شأنها دعم السلوك الإبداعي من خلال تفعيل دور التمكين الوظيفي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.
- واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بإجراء مسح شامل لجميع أفراد المجتمع البالغ عددهم 65 موظفاً، واستخدم الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات.
- ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة هي:
- أن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل، وبناء الثقة) لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد بصورة مجتمعة ما قيمته 3,54 والانحراف المعياري 1,10.
  - أخذ مستوى السلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعاً.
  - كان مستوى تأثير التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل، وبناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ايجابياً.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

**الدراسة الخامسة :** محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة "بنين"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008<sup>1</sup>.

تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده: ما دور إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة "بنين"؟

وتسعى هذه الدراسة إلى التعرف على درجة إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، ويمكن ذكر أهم تلك الأهداف على النحو التالي:

- التعرف على درجة أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- التعرف على أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- التعرف على أبرز معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت الدراسة كامل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 328 موظف، واعتمد على الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

➤ فيما يتعلق بدرجة أهمية تطبيق الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة كانت بدرجة موافقة بشدة.

<sup>1</sup>. محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة "بنين"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

- فيما يتعلق بأهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة كانت بدرجة موافق.
- فيما يتعلق بالفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة نحو إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية تعزى إلى المتغيرات التالية: المؤهل العلمي، العمل الحالي، سنوات الخبرة في العمل الحالي.
- أفراد العينة يرون أن هناك معوقات لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

### ❖ الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة Oyedmi بعنوان<sup>1</sup> :

### **ICT and effective school Management administration" "perspective**

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة المدرسة الفعالة: من وجهة نظر الإداريين. هدفت الدراسة التعرف على وجهات نظر الموظفين الإداريين نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المدرسة بفعالية في ولاية أوسن نيجيريا ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمد الباحث في دراسته على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة 140 موظفا إداريا منهم 40 مديرا، و80 نائب مدير تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المدارس الثانوية بولاية أوسن النيجيرية. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي توجد اتجاهات ايجابية لدى مديري المدارس ونوابهم تجاه استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المدرسة الفعالة، ويوجد نقص واضح في الأجهزة والأدوات والشبكات في المدارس وأوصت الدراسة بضرورة توفير عدد كاف من وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للمدارس من قبل الحكومة وأولياء الأمور، وتقديم التمويل الكافي في المدارس لإمدادها بشبكة الانترنت ووسائل الاتصال الحديثة.

<sup>1</sup>.Oyedmi,O , **ICT and effective school Management administration perspective**, proceedings of the world congress on Engineering, WCE, U.K ,July,1-3,2015, <https://w.w.w.ioeng.org>.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

الدراسة الثانية: دراسة cheril franz بعنوان<sup>1</sup>:

**A Cross cultural study of Employee Empowerment and organizational justice**: دراسة ثقافية مشتركة حول تمكين الموظفين والعدالة التنظيمية ؟

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيفية ارتباط التمكين بالنتائج الفردية والتنظيمية المهمة مثل الإجهاد والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ودوران العمل، علاوة على ذلك يتم تحقيق في هذه المتغيرات في الثقافات المختلفة، ثم مسح الموظفين من مختلف البلدان التي تختلف في الخصائص الاجتماعية والثقافية الرئيسية لتقييم تصور الموظف، وهدفت إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية، الولاء التنظيمي والرضا ودوران العمل وضغوط العمل من جهة أخرى، وجمعت الدراسة البيانات من مجموعة شركات متعددة الجنسيات من البرازيل، بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، بريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، وبلغت عينة الدراسة المستخدمة 6698 موظفا.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهة والعدالة التنظيمية من جهة أخرى، كما وجدت علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين كل من الرضا، الولاء، دوران العم، وضغوط العمل وتختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الأخرى باختلاف ثقافة الشركات حسب الدول الموجودة فيها ، وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة بيئة العمل بما يدعم التمكين من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات وذلك لتقادي الصراعات والمنافسات الفردية.

<sup>1</sup>. Franz cheryl, "A Cross cultural study of Employee Empowerment and organizational justice, The Jornal if Consumer Affairs, 2005.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

### ❖ التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين للباحثة أن الأدبيات والدراسات السابقة تشابهت مع الدراسة الحالية في العديد من النقاط واختلفت كذلك في بعض النقاط الأخرى وهي:

#### • من حيث الموضوع:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجدت الباحثة أن منها ما يتناول الإدارة الالكترونية كالدراسات المحلية مثل دراسة (بن عبد الرحمن 2020/2019)، ودراسة (آيت مهدي إيمان 2018/2017)، ودراسة (عبان عبد القادر 2016/2015)، والدراسات العربية كدراسة (محمد عوض ملاح 2021)، ودراسة (محمد بن سعيد محمد العريشي 2008)، والأجنبية كدراسة (Oyedmi/2015)، ومنها ما تناول التمكين الوظيفي كدراسات المحلية كدراسة كل من (مريم فيهاخير 2018/2017)، ودراسة (كريمة توفيق 2008/2007)، والدراسات العربية كدراسة (عبد الكريم محمد ضوء دغفوس 2020/2019)، ودراسة (فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح 2016)، والأجنبية كدراسة (Franz Cheryl /2005).

#### • من حيث الزمان:

جميع الدراسات السابقة حديثة نسبياً، فقد تم إجراؤها في الفترة ما بين 2005 حتى 2021، مما يدل على حداثة وأهمية الدراسة وأنه جدير بالدراسة والبحث.

#### • من حيث المكان:

تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة فمنها الدراسات المحلية التي طبقت في الجزائر (الجزائر العاصمة، سطيف، ورقلة، بسكرة)، ومنها الدراسات العربية (جامعة الزاوية في ليبيا، غزة، عمان، السعودية)، ومنها ما أجري في الدول الأجنبية كدراسة ( Franz Cheryl ) (2005) والتي تمت دراستها في العديد من الشركات متعددة الجنسيات البرازيل، بلجيكا، كندا....، ودراسة (Oyedmi /2015) في لندن.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

### من حيث المنهج:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي ما عدا دراسة بن عبد الرحمن حمزة استخدم المنهج الوصفي واستعان بالمنهج الإحصائي الكمي، ودراسة آيت مهدي إيمان استخدمت المنهج الوصفي بالإضافة إلى المنهج الإرتباطي.

### • من حيث العينات:

اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أسلوب العينة، واتفقت مع دراسة "عبد الكريم ضوء دعفوس 2020/2019"، ودراسة (Franz Cheryl / 2005) والتي استخدمت أسلوب المسح الشامل.

### • من حيث الأدوات:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة والاستعانة بالملاحظة والمقابلة.

### من حيث أوجه الاستفادة:

- استفدت من الدراسات السابقة في اختيار المنهج الملائم للدراسة ألا وهو المنهج الوصفي.
  - ساعدتني الدراسات السابقة في الاطلاع على الأدوات المستخدمة وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيدا لبناء أدواتها والمتمثلة في الإستبيان كأداة رئيسية.
  - التعرف إلى نوع المعالجة الإحصائية المناسبة للدراسة.
  - استفدت من الدراسات السابقة في التحليل الكيفي لنتائج الدراسة.
- وتعد هذه الدراسة من الدراسات القلائل على حد علم الباحثة التي ألقت الضوء على دور الإدارة الالكترونية في التمكين الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في:

• اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق ومن

حيث المجال البشري.

• اختلفت لدراسة الحالية عن الدراسات السابقة على حد علم الباحثة كونها ركزت على

متغيري الدراسة معا باختلاف بعض الدراسات التي تناولت أحد متغيري الدراسة فقط

وخاصة في مؤسسة اقتصادية خدماتية ألا وهي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية للعمال الأجراء.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للإدارة

الإلكترونية

### تمهيد:

لقد كان للتطور التكنولوجي والعلمي الكبير في مختلف المجالات وتطور عصر الإنترنت، بروز وتطور مختلف التنظيمات الإدارية والمؤسسات المختلفة التي تستخدم التكنولوجيا الحديثة، والوسائل والبرامج الإلكترونية الحديثة في تسيير وتنظيم عملياتها الإدارية، وقد أصبحت هذه المؤسسات والتنظيمات عملاقة وضخمة وكبيرة في مختلف مواردها المادية والبشرية، وتعددت وتطورت مهامها واستخداماتها وحدائث وقواعد التواصل الإداري لديها، كما أسفرت عن هذا التطور ظهور مهن جديدة لم تكن معروفة سابقا، ودخل الإنسان في عالم لم يألفه سابقا لما بالتكنولوجيات الإدارية ومع الاكتشافات والتطورات الإلكترونية الحديثة ظهر بما يسمى بالإدارة الإلكترونية والتي تستخدم البرامج الإلكترونية ومختلف الشبكات والوسائل والمعدات والتجهيزات الإلكترونية من أجل عملياتها الإدارية، وعمل لهذه التنظيمات الإدارية تطور في المجال التكنولوجي الإلكتروني لرفع من المستويات الإنتاجية والأداء لديها وتعزيز خدماتها، وذلك بالعمل في المجال الإداري الإلكتروني لربح الوقت والجهد وتقليل العديد من المهام التقليدية في العمليات الإدارية المختلفة والعمل على تسيير وتنظيم العمليات الإدارية إلكترونيا

### أولا: نشأة الإدارة الإلكترونية

تلازمت التكنولوجيا والإدارة منذ زمن بعيد ولا يخفى على أحد الأدوار المترابطة لكل منهما في دعم الآخر، ولم تكن إدارة التكنولوجيا بالحقل العلمي أو المعرفي الجديد، بل إنها امتدت إلى مرحلة الخمسينات، عندما بدأت الأفكار توظف لدعم مراكز البحث والتطوير، ثم بدأت مرحلة الستينات وأعقبها مرحلة السبعينات، لتبدأ معها الاهتمامات بالابتكار والإبداع، ثم بعد ذلك بدأت المراحل الأخرى التي أولت اهتماما وتوجها كبيرا نحو التكنولوجيا، ومالها من إضفاء للميزة التنافسية المستدامة على المؤسسات والمنظمات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 27.

وبالإمكان تلخيص مراحل تطور إدارة التكنولوجيا كما يلي<sup>1</sup>:

- مرحلة الخمسينات: مرحلة إدارة البحث والتطوير.
- مرحلة الستينات: مرحلة إدارة الابتكار.
- مرحلة السبعينات: مرحلة إستراتيجية التكنولوجيا.
- مرحلة التسعينات: مرحلة إدارة مسألة القيمة المضافة.
- مرحلة الألفينات: مرحلة الميزة التنافسية وأسلوب استدامتها.

أما بدايات ظهور الإدارة الإلكترونية فتعود تحديدا إلى عام 1960، وكانت شركة "IBM" الأمريكية السبّاقة إلى ابتكار مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظرا الإدارة إلى المكاتب في إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب، واستخدام معالج الكلمات للبرهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر في عام 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهازا طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم الشريط الممغنط لجهاز الطابعة المختار، حيث كانت هذه الطابعة "MTIST" عند كتابة أي رسالة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط<sup>2</sup>.

من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد لهذه المدارس وتجاوز لها، فقد حدد المختصين في الإدارة حدودا مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن، فمن المدرسة الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي تنامت وتوجت في المدرسة السلوكية، إلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية مدرسة النظم خلال بداية الخمسينات، ثم المدرسة الموقفية في الستينات، فمدخل منظمة التعلم في الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات لصعود الإدارة الإلكترونية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. مزهر شعبان العاني، المرجع السابق، ص27.

<sup>2</sup>. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المفتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص205.

<sup>3</sup>. وهيبة بوعنينة وآخرون، متطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 07، ديسمبر 2021، ص106.

إن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبداية ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينات، حيث وجد معظم المنظمات والمؤسسات العامة إن استخدامها للحاسوب يسعى الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد<sup>1</sup>.

وإن للإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الإتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في الإدارة، وربط الإدارة العامة والوزرات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها، وكان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا حيث بدأت بظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومن ثم فالإدارة الإلكترونية محصلة للتقدم في مجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على إنجاز المهام المناطة بها وتنفيذها<sup>2</sup>.

نستنتج بأن الإدارة الإلكترونية عرفت عدة جهات نظر من باحث لأخر، فالبعض يرى أن البدايات الأولى لتطورها عندما ابتكرت شركة "IBM" مصطلح معالج الكلمات والذي سهلت ووفرت جهدا كبيرا وساعدت على ظهور تقنيات جديدة في المجال الإداري في مقابل ذلك يرى البعض بأن تطورها يعود إلى الامتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، كما نجد البعض الآخر يرى بان تطورها يعود إلى انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال، وبالتالي أدى العديد من ظهور التقنيات في المجال الإداري لتطبيقها في المؤسسة على اختلافها، وذلك للوصول إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية.

<sup>1</sup>. وهيبة بوعنينة وآخرون، المرجع السابق، ص108.

<sup>2</sup>. أم الخير قوارح، مقارنة نظرية حول الإدارة الإلكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد 01، العدد 02، ديسمبر 2018، ص161.

## ثانياً: أسباب ومراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

### 1\* أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية، إنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت<sup>1</sup>.

إن هذا التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة...، وتستغرق وقتاً في الأعداد والتخطيط ينبغي أن تتيح القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات<sup>2</sup>.

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية<sup>3</sup>:

✓ التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والإعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.

✓ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.

✓ القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق.

✓ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.

<sup>1</sup>. خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص48.

<sup>2</sup>. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية (e.mangement)، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص59.

<sup>3</sup>. السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، طر، القاهرة، 2012، ص342.

✓ إزدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات التمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

✓ حتمية تحقيق الإتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

✓ ضرورة توفير البيانات للعاملين في المؤسسة.

ما يمكن استنتاجه أن التحول للإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية أفرزتها التغيرات العالمية والتقدم العالمي والتقني، وضرورة توفير البيانات والمعلومات في أي وقت ومكان، كل هذه الأمور استدعت الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

### 2\* مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

إذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في استراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم، فإن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الإلكتروني، لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية حيث ترى إحدى هذه الإسهامات أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية، وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

لابد أن يمر بمراحل ذات أهمية والتي تشمل ما يلي:

**مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:** وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية حيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل

<sup>1</sup>. سامية عزيز، أم الخير قوراج، الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية بديلة للإدارة التقليدية، مجلة آفاق البحوث والدراسات، المجلد

سهل وبدون أي روتين أو ملاحظة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة<sup>1</sup>.

**مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:** وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد، وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الإعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل وخدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الإستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة يشمل سلس وسهل دون أي مشاكل وبحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الإستثمارات وغير ذلك<sup>2</sup>.

وفي هذه المرحلة يكون قسم أكبر من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين والقادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية لأن هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط، كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف والفاكس لذلك فإن الميسورين وما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا<sup>3</sup>.

**مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:** وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد ان يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى عال حوالي 25-30 من عدد الشعب" وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب

<sup>1</sup> . فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص243.

<sup>2</sup> . ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية **e-environment** ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص22.

<sup>3</sup> . مصطفى يوسف كافي الإدارة الإلكترونية، إدارة بلا أوراق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011، ص95.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل جهد وأقل كلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية " جودة" ويكون الرأي العام قد يفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق إستخدامها<sup>1</sup>.

ما يمكن استنتاجه بأن التحول نحو الإدارة الإلكترونية مر بعدة مراحل بدءاً بمرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة وذلك بتفعيل المعاملات والإجراءات التقليدية بسهولة وبدون روتين، وبعدها تأتي مرحلة تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون والذي يستطيع المواطن من خلاله الاستفسار عن كامل المعاملات، وفي الأخير يتم التخلي عن الشكل التقليدي واستخدام الشبكات الإلكترونية لإنجاز المعاملات الإدارية بسرعة وبأقل تكلفة وجهد.

الجدول رقم 01: يبين الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الوسائل المستخدمة	الإتصالات المباشرة و المراسلات الورقية	شبكات الإتصال الإلكترونية
الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكترونية
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	إقتصادية على المدى البعيد
مدى الإعتماد على الإمكانات المادية والبشرية	تعتمد على استغلال أمتل بالإمكانات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف	استخدام التكنولوجيا لتحقيق الأهداف
التفاعل	تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بشكل المرجو من أجل تحقيق	إرسال الرسالة إلى عدد لا نهائي وفي الوقت ذاته.

<sup>1</sup>. نور المهدي الكوني، المدخل العلمي للإدارة الإلكترونية " تحديث خدمات المنظمات المصرفية، دار الكتب الوطنية بنغازي،

## الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

	الهدف.	
سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية	الوصول للبيانات
وثوقية عالية بسبب توافر نظم الحماية للبيانات	أقل وثوقية بسبب ندرة توافر نظم حماية للبيانات	الوثوقية
جودة عالية جدا	جودة أقل	الجودة

المصدر: ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية- جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011، ص31.

هناك عدة جوانب للفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة تمثلت معظمها في طبيعة الوسائل المستخدمة، كانت تعتمد الإدارة التقليدية على المعاملات الورقية والاتصالات المباشرة في حين تعتمد الإدارة الحديثة على الاتصالات التكنولوجية والمعاملات الورقية كذلك جوانب المكان والزمان لانجاز المهمات والوظائف الإدارية كان للعمل التقليدي مكان وزمان محدودان لتنفيذ المهام في حين تطور العمل من خلال استخدام التكنولوجيا وجوانب العلاقة بين المتعاملين كانت الإدارة التقليدية تستغرق وقتا طويلا لكي يتم التفاعل بخلاف ذلك اعتمدت الإدارة الحديثة على الاتصالات التكنولوجية وسرعة التفاعل للوصول إلى الهدف وتحقيقه بسرعة.

### ثالثاً: خصائص ومبادئ الإدارة الإلكترونية

#### 1\* خصائص الإدارة الإلكترونية

لإدارة الإلكترونية هي وسيلة لرفع مستوى أداء الإدارة لتحقيق الكفاءة والفاعلية وليست بديلاً عنها، ولا تهدف إلى إنهاء دورها، وذلك بفضل ما تتسم به من خصائص والمتمثلة في<sup>1</sup>:

✓ إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

✓ إدارة بلا مكان: وتتمثل في التليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد " التليديسك" والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.

✓ إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة - 7 أيام - 36 يوماً في السنة متواصلة وفكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحوا لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حيث تتمكن من الإتصال بهم وقضاء مصالحهم.

✓ إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

ويمكن تلخيص خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

\* **تخفيض التكاليف:** تعتمد الإدارة الإلكترونية على الكمبيوتر بنسبة كبيرة مما يجعلها في غنى عن يد عاملة وهذا ما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتوفير المال.

\* **الإتقان:** تعمل الإدارة الإلكترونية على إجراء المعاملات بسرعة فائقة وبدقة ووضوح

تام.

<sup>1</sup>. محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية " الإدارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، الصحافة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني"، دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص21.

<sup>2</sup>. هاجرة ديدوش، عبد الغني حريري، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية مع الإضارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية بالجزائر، مجلة الحدث للدراسات المالية والإقتصادية، العدد 07، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، ديسمبر 2021، ص21.

\* **تحقيق الشفافية:** تعتمد الإدارة الإلكترونية على الرقابة الإلكترونية التي تضمن الرقابة الدورية والمستمرة لمختلف الخدمات المقدمة.

\* **تبسيط الإجراءات:** تعمل الإدارة الإلكترونية على تبسيط الإجراءات من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومات مما يسمح بتلبية حاجيات المواطنين بشكل مبسط وسريع. يتضح من خلال ما سبق بأن الإدارة الإلكترونية ساهمت في إلغاء العامل الورقي وكذلك عامل الزمن حتى أصبح بالإمكان الحصول على المعلومات والبيانات في أي وقت وبسهولة تامة ، كما تتميز بعدم إتاحة المعلومات للجميع وكذلك تتميز بتخفيض التكاليف وتعمل بسرعة عالية جدا مع تبسيط الإجراءات وتحقيق شفافية .

### 2\* مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية

يمكن إبراز أهم المبادئ التي تركز عليها الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

\* **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** إن الإهتمام بخدمة المواطن تتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهية مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، مع تحليل صادق للمعلومات المتوفرة.

\* **التركيز على النتائج:** وذلك بتحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وإن تخفيف فوائد لجمهور تمثل في إنقاص العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت مع توفير الخدمة مستمرة على مدار الساعة.

\* **سهولة الإستعمال والإتاحة للجميع:** أي إتاحة تقنيات لكل المواطنين من التواصل.

\* **تخفيض التكاليف:** ذلك أن الإستمرار في التكنولوجيا المعلومات والإتصال، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار تنافسية تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

<sup>1</sup>. عبد القادر بوراس، فريد بن بوعبد الله، حتمية التحول نحو الإدارة الإلكترونية للإرتقاء بالخدمة العمومية في الجزائر، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 03، العدد 05، جوان 2018، ص123.

\* **التغير المستمر:** هو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد الكسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

للإدارة الإلكترونية مبادئ ينبغي التعرف عليها عندما يراد تطبيق الإدارة الإلكترونية وهي<sup>1</sup>:

➤ خلق المناخ التشريعي القانوني الملائم الذي يؤمن بتأسيس الإدارة الإلكترونية، ويستلزم ذلك تطوير التشريعات الحالية أو صياغة تشريعات تقترن بالتوضيح الإلكتروني والوثيقة الإلكترونية أو دورهما في الإثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات وتأييد الحقوق وضمانها.

➤ الإرتقاء بالبنية التحتية الإلكترونية من جوانبها المختلفة والتي تشمل البنية المادية عبر توفير الأجهزة للمستخدمين من حواسيب عبر الإرتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الإلكترونية وتنفيذها، والبيئة التنظيمية التي تشمل وضع معايير قياس للنظم الفنية.

➤ وجوب الحفاظ على أمن المعلومات والمعاملات.

➤ ضرورة توعية المواطنين والإدارات بفوائد وعائدات الإدارة الإلكترونية.

### رابعا: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

#### 1\* أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة إذا جاز لنا استعارة تعبير تروتسكي الذائع الصيت عن " الثورة الدائمة" فضلا عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الإستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء

<sup>1</sup>. أيوب الشيكري، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الإدارة والتعبئة للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، جامعة لونيبي علي، البلدة 2 الجزائر، 2019، ص287.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الإلكترونية

الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته<sup>1</sup>.

كما توفر الإدارة الإلكترونية السرعة في إنجاز العمل باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والمساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار، وتخفيض تكاليف العمل الإداري، وتسمح بتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني والقضاء على البيروقراطية والرشوة، بالإضافة إلى تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات، زيادة على هذا التخطيط للمشاريع المستقبلية، وتجاوز مشاكل العمل اليومية بسرعة ورفع كفاءة العاملين في الإدارة<sup>2</sup>.

ولأن التكنولوجيا الرقمية تستبدل العمليات الورقية بعمليات رقمية، فإنها تتيح للعاملين التفرغ لأداء عمل منتج، وتحدث تحولات في عمليات الإنتاج والعمل، وتمنح الإدارة الإلكترونية العديد من المزايا، فبيئة العمل الإلكترونية تمكن المديرين من توسيع نطاق الإشراف على إدارة المنظمات أو الفروع أو العاملين بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية، ومع تكنولوجيا الإتصال الجماعي الجديد والتنسيق من خلال شبكة الأنترنت يستطيع المدير اليوم بناء وإدارة فرص العمل الجماعي المرنة، وإدارة فرق المهام قصيرة الأجل من أي مكان في العالم، كما يمكنه توزيع المعلومات على العاملين ومن ثم يمكنهم التصرف بشكل مستقل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص35.

<sup>2</sup>. فطيمة سايج، الإدارة الإلكترونية كألية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2018، ص69.

<sup>3</sup>. رؤى علي كساب، العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، 2011، ص44.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

إن إهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأت من فراغ بل وجد فوائد كبيرة حصلت ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها وتكمن أهميتها في<sup>1</sup>:

\* تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات وهنا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون الخدمة المقدمة أكثر جودة.  
\* إختصار وقت تنفيذ وإِنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.  
\* الدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.  
\* تسهيل إجراء الإتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة كذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج المؤسسة.

\* إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح ستنقل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة.

\* إن تقليل إستخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الضغط والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن للتخزين حيث يتم الإستفادة منها في أمور أخرى.

\* الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عند الحاجة إلى الأيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لفرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والإستغناء عن الموظفين الغير أكفاء، والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة سواء للمجتمع أو المؤسسة أو الزبائن ، وذلك من خلال أن تسهم في تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين مستوى أداء المنظمة من خلال تحسين إجراءات تقديم الخدمات فوجودها ضروري ومهم في أي مؤسسة وتكمن أهميتها في تقليل استخدام الورق واختصار الوقت وتسهيل الاتصالات.

<sup>1</sup>. علي سايح جبور، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية في ظل تطبيق الحكومة الإلكترونية بالجزائر، مجلة الهقار للدراسات الإقتصادية، المركز الجامعي تندوف، العدد 01، ديسمبر 2017، ص11.

### 2\* أهداف الإدارة الإلكترونية

إن محاولات الانتقال من النمط التقليدي إلى نمط الإدارة الإلكترونية الذي يعتمد أساساً على الأجهزة الإلكترونية له أهدافه ومكاسبه التي يسعى إلى تحقيقها في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم فمن بين هذه الأهداف نجد ما يلي<sup>1</sup> :

➤ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة وكأنها وحدة مركزية واحدة.  
➤ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطائهم دعم أكبر في مراقبتها.

➤ تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.  
➤ تقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.  
➤ توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسة لدى كافة العاملين.  
➤ زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

إن أهداف الإدارة الإلكترونية هي محاولة هيكلية المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعلومات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية، وإعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهارتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق، ومناقشة التشريعات والأنظمة القانونية ومحاولة وضع معايير لضمان بيئة إلكترونية متوافقة<sup>2</sup>.

كما يبقى الهدف الأسمى هو تطوير واستخدام نظم المعلومات لتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى خلق ديناميكية تفاعلية وتمكين المواطن من مواكبة معطيات عصر التكنولوجيا، هذا فضلاً عن اعتماد المراسلات البريد الإلكتروني بدلاً من الصادر والوارد، واختصار الوقت، لأن التعامل الإلكتروني يتم بشكل آني دون انتظار، استيعاب أكبر قدر

<sup>1</sup>. رضوان بواب، عبد الرشيد كياش، الإدارة الإلكترونية كمؤشر للتميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة أوراق إقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جوان 2021، ص 63.

<sup>2</sup>. بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الولاية للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009، ص 147.

يمكن من العملاء في الوقت ذاته كفاءات التنقل والطوابير الممتدة في الإدارات وتخفيض حدة الجهاز البيروقراطي في ظل اختزال المستويات الإدارية وتعددتها في إنجاز أي معاملة<sup>1</sup>. والأكثر من ذلك هو الشفافية في عرض المعلومات أمام العملاء والمواطنين الذين أصبحوا في ظل الإدارة الإلكترونية محور الاهتمام والتميز ومحل تحقيق الرضا عن الخدمات المقدمة وتعزيز دورهم في المشاركة، وفي الجهة المقابلة رفع صفة الرداءة عن الموظف الإداري من خلال إعادة تكوينه وتأهيله لمواكبة التطورات التكنولوجية والرقمية وتقليل معوقات الأداء المتميز من خلال ربط البيانات بدوائر صنع القرار ونشرها على أوسع نطاق والمكان هنا لا يتسع لمن يفتقر للكفاءة والتأهيل<sup>2</sup>.

يعتبر السعي إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية وسيلة لرفع كفاءة وفاعلية الجهاز الإداري وليس غاية في حد ذاته، وأن أهداف الإدارة الإلكترونية هي التي تحقق فوائد ومكتسبات على المستوى التنظيمي والإداري ومنها<sup>3</sup>:

- تسهيل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات الإدارية في أي وقت وتحسين مستوى أدائها.
- سهولة انتساب المعلومات الإدارية والتخلص من مركزية المعلومات والتقليل من التعقيدات الإدارية.
- فرصة للتغيير المحيط الذي تعمل فيه الأجهزة الإدارية، وزيادة مبادرات الإبداع والإبتكار، وفتح قنوات جديدة غير معتادة لتقديم الخدمات.
- أن يساهم العمل الإلكتروني في زيادة وتعزيز القدرة التنافسية لإدارات المدارس بمختلف أنواعها وما يتبع ذلك من دفع للعملية الإدارية من حيث الكم والنوع.

<sup>1</sup>ياسمينه بغيريش، الإدارة الإلكترونية بين الدوافع والأهداف، مجلة الباحث الاجتماعي، قسم علم الاجتماع، العدد 13، جامعة قسنطينة2، 2017، ص 389.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص390.

<sup>3</sup>. ماجد بن عبد الله الحسن، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي- ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2011، ص57.

إن يمكن القول أن أهداف الإدارة الإلكترونية جاءت بغية تسهيل طريقة الحصول على المعلومات والبيانات في أي وقت أو تحقيق الدقة والسرعة في إنجازها، وضرورة إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع التقنيات الجديدة، وإن معظم الأهداف مرتبطة بعملية الإصلاح الإداري للقضاء على الروتين ومركزية القرار والحد من البيروقراطية، وزيادة فعالية الأجهزة والتعامل الجيد مع طالب الخدمة بشكل يدعم الثقة لدى العملاء الإدارة.

### خامسا: وظائف وأبعاد الإدارة الإلكترونية

#### 1 \* وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عدد من الوظائف الأساسية ساهمت في إحداث تغيير جذري في أساليب الإدارة التقليدية وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

**\* التخطيط الإلكتروني:** إن التخطيط الإلكتروني يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الإستراتيجي، والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية، وذلك لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضا في ظل الثروة الإلكترونية، على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، النظم الخبيرة، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل<sup>1</sup>.

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات<sup>2</sup>:

**أولا:** التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف

<sup>1</sup>. عبد الناصر علك، حسين وليد، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص253.

<sup>2</sup>. نجم العزاوي، أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين وفروعه في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017، ص249.

من أجل تنفيذها في السنة القادمة، وعادة ما يكون تغيير الأهداف تأثير سلبي على كفاءة التخطيط.

**ثانياً:** إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع وضع التقارير الفصلية إلى التخطيط المستمر.

**ثالثاً:** إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطيط وعمال الخط الأمامي، يتم تجاوزها تماماً في مجال الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلاهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبزغ في كل موقع وفي كل وقت لكي يتحول إلى فرصة عمل.

**\*التنظيم الإلكتروني:** إن التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يقوم على إحداث تغييرات في شكل الهياكل التنظيمية ومستوياتها، إذ يتم تحويل الشكل الطويل إلى الشكل المفلطح لهذه الهياكل، كما يقوم بإحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها، لمواجهة كل المشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو إستبعاد بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية وحدات إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونياً، إدارة الدعم التقني للمستفيدين وإدارة علاقات العملاء<sup>1</sup>.

إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآني، وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، إنه يتعامل مع مديرين وعاملين " إلكترونيين " في داخل المؤسسة وزبائن وموردين " الإلكترونيين " خارج المؤسسة، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني، وقاعدة البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المؤسسة وإدارة العلاقات الزبائن

<sup>1</sup>. فيصل فقير، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (E.HRM)، في المنظمة -مدخل نظري-، مجلة الإقتصاد والبيئة،

## الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

وعلاقات الموردين عبر الشبكة الخارجية التي تجعلهم جزء من تخطيط الموارد الصناعية للمؤسسة<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية<sup>2</sup>:

- ✓ التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالإتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- ✓ التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (intranet) وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة.
- ✓ إعتقاد على شبكات الأعمال والأنترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على إنتاج سلع معينة لما هو الحال في المصنع الافتراضي، أو تقديم خدمات افتراضية عبر المتوسط بين المؤسسات الأخرى.
- ✓ تحقيق تغييرات مهمة في قوى العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة.
- ✓ تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحدونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها.

\* **الرقابة الإلكترونية:** إن من أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي وهذا ما يظهر واضحا في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فالعملية الإدارية تتكون من<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>. ليلي محمد أبو العلاء، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص177.

<sup>2</sup>. إلهام شبلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الميدانية سكيكة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص471.

<sup>3</sup>. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص278.

- **التخطيط:** وضع الأهداف ومعايير الإدارة.
  - **التنفيذ:** كل الأنشطة والوسائل في التنظيم، التنسيق والتوجيه، من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة.
  - **الرقابة:** المقارنة بين التخطيط " الأهداف ومعايير تقييم الأداء"، والتنفيذ " الأداء الفعلي من أجل التحقيق هذه "الأهداف والمعايير"، ومن ثم تحديد الانحراف وأسبابه.
- الرقابة الإلكترونية هي رقابة آنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية (الإنترنت)، مما يمكن تقليص الفجوة الزمنية بين علمية اكتشاف الانحراف، وتصحيحه وهي عملية مستمرة ومتجددة في اكتشاف الأخطاء من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، والعاملين والموردين والمستهلكين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقق الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستخدمين والإدارة مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً عن الرقابة القائمة على الثقة<sup>1</sup>.
- يعتمد التطبيق الكفء والفعال للرقابة الإلكترونية على استخدام نظم رقابية تأخذ في اعتبارها كل الأساليب والإجراءات الرقابية التي تتسم بالكفاءة والفعالية وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات والصلاحيات المختلفة، وفي ضوء ذلك فإذا كانت المنشأة تتبنى نظام مركزي في أعمال المراقبة الإلكترونية، فإن الأمر يتطلب ضرورة تركيز كل القرارات لدى المركز الرئيسي، حيث يحقق ذلك فرصة أكبر للنجاح، إذا كان المسؤول برفع تقاريره مباشرة إلى القادة المسؤولين عن المنشأة من الناحيتين التكنولوجية، وعلى النقيض ففي النظم اللامركزية، فإن كل وحدة نشاط أو قطاع تعمل مع المجموعة التكنولوجية والمتخصصة الخاصة بها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. آدم بن مسعود وآخرون، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الدراسات التجارية والإقتصادية المعاصرة، المجلد 02، العدد 02، جويلية 2019، ص82.

<sup>2</sup>. محمد صادق إسماعيل، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص41.

\* **القيادة الإلكترونية** : لقد أتى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية، كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي تنقسم إلى ثلاث أنواع<sup>1</sup> :

أ- **القيادة التقنية العملية**: تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الأنترنت وتؤسس علمها على المعلوماتية والسرعة والجودة، وهي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة، وتجعل القائد الإلكتروني يتصف بسرعة الحركة والمبادرة على تسيير الأعمال.

ب- **القيادة البشرية الناعمة**: تشير إلى القيادات ذات الحس الإنساني القادر جذب القوى البشرية العاملة وربطها بالإدارة، وكذلك توثيق الصلة مع الفئة المستهدفة بخدمات الإدارة ومنتجاتها، كما تتسم بالقدرة على إدارة المنافسة والوصول إلى السوق.

ج- **القيادة الذاتية**: تركز القيادة الذاتية على مجموعة من المواصفات يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الإنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

\* **التوجيه الإلكتروني**: يعتمد التطبيق الكفاء والفعال للتوجيه الإلكتروني على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، وهذا لا بد أن يكون هؤلاء القادة مبتكرون ولديهم الإستعدادات الكاملة لتحمل كل المخاطر التي تتعرض لهم عند التعامل بالنظم الإلكترونية، كما لا بد عليهم أيضا من تفهم الحاجة إلى ضرورة وجود فرد ما مسؤول عن كل الجهود المبذولة سواء كان ذلك بالنسبة للتكاليف التي يتم تحملها أو الوقت الذي يتم بذات النشاط فيه، ولا بد أن تكون القيادات قادرة على التعامل مع مواقع المنشآت على شبكات الإتصالات الإلكترونية وأن يتوفر لدى كل منها حب العمل والمقدرة على

<sup>1</sup>. فريد بن عمروش، حكيمة جاب الله، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية دراسات في الآليات والأبعاد، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 10، العدد 04، 2021، ص121.

التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة<sup>1</sup>.

إن ما يمكن استنتاجه من وظائف الإدارة الإلكترونية بأنها تعد مرتكزات هامة وتغيرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية ، حيث أن كل عملية سواء كان تخطيط ، تنظيم ، رقابة ، توجيه كلها أصبحت تتوافق مع التطور التكنولوجي والتقني وبالتالي أصبحت كل العمليات السابقة تؤدي الكترونيا وانجاز كل المعاملات المطلوبة.

### 2\* أبعاد الإدارة الإلكترونية

**المعدات والتجهيزات:** وهي عبارة عن أجهزة الكترونية مصممة بطريقة تسمح باستقبال البيانات واختزانها ومعاملتها، وذلك بتحويل البيانات إلى معلومات صالحة للاستخدام واستخراج نتائج هذه العملية بطرق آلية<sup>2</sup>.

يركز هذا التعريف على أجهزة الحاسوب وملحقاتها للعمل بطريقة آلية تسمح باستقبال وتخزين المعلومات.

**البرمجيات:** هي الكيان المعنوي لنظام الكمبيوتر دونها لا يكون ثمة أي فائدة للمكونات المادية من الأجهزة والوسائط وهي بوجه عام تنقسم من الزاوية التقنية إلى برمجيات التشغيل المناط بها إتاحة عمل المكونات النظام معا وتوفير بيئة عمل البرمجيات التطبيقية<sup>3</sup>.

يركز هذا التعريف على البرامج اللازمة لتشغيل جهاز الكمبيوتر والاستفادة من مكوناته وينقسم بدوره إلى برمجيات التشغيل، وبرمجيات التطبيقات.

**شبكات الاتصال:** وهي عبارة عن مركز أو أكثر للمعلومات ترتبط فيما بينها بعلاقات متداخلة عن طريق أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المختلفة، ولكل مركز مستفيدون

<sup>1</sup>. راکز علي محمود الزغارير ، غسان الطالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة " التسويق الإلكتروني، الميزة التنافسية، زيادة الأعمال، إدارة المعرفة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص48.

<sup>2</sup>. غائب عبد المعطي الفريجات، مدخل إلى تكنولوجيا التعلم، دار كنوز والمعرفة، عمان، 2014، ص196 .

<sup>3</sup>. أسامة عبد السلام السيد، الاقتصاد الرقمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص156.

تقدم لهم الخدمات في الوقت والشكل المناسب، أو هي التي تسهل التدفق للبيانات والمعلومات بين قنوات الاتصال المختلفة بالشكل الذي يتيح لها الوصول إلى مكان معالجتها بالكم والوقت والنوع والثقة المناسبة<sup>1</sup>.

يرتكز هذا التعريف على مركز المعلومات الذي يربط العلاقات عن طريق التكنولوجيا من خلال قنوات تسهل وصول المعلومة بسرعة في الوقت المناسب.

### سادسا: متطلبات الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى الحيز الواقع العملي، فتمثلت أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في:

**\*المتطلبات الإدارية:** تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة بالإضافة إلى ذلك، يتوجب على كل الإدارات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة في الإدارات والمنظمات، كما أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، أفقية وعمودية باتصالاتها، وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة، والزيادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية، وفي نفس الوقت ضرورة تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء

<sup>1</sup>. ليلي عبد الكريم محمد، جمال هداش محمد، نظم المعلومات المالية والمصرفية، دار البيروني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2021، ص64.

الإدارية، والربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية بما يكفل سهولة مرونة التعامل بين الجهات والوزارات المختلفة<sup>1</sup>.

**\*المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبوا إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري، فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم: المديرون والوكلاء والمساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات والمشغل أو المحرر<sup>2</sup>.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغيرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، هذا يعني ضرورة إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية في كافة المستويات، إن برامج الإدارة الإلكترونية هي برامج جديدة على الموظف وتحتاج إلى خبرات ومهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية، والتحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري، حيث يظهر ويتزايد دور محترفي استخدام الكمبيوتر والانترنت ويتراجع دور الموظف التقليدي، كما تظهر وظائف جديدة ربما لم تكن معروفة قبلا داخل بعض الأجهزة، وبالتالي فإن مكون التنمية البشرية وكفاءة العنصر البشري تلعب دورا حاسما في نجاح البرامج<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. فريجة رمزي بهاء الدين، الإدارة الإلكترونية وأسلوب الإدارة بالأهداف، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 56، العدد 01، 2019، ص152.

<sup>2</sup>. عابدة دايرة، متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين، مجلة البحث للدراسات المالية والإقتصادية، العدد 07، ديسمبر 2021، ص95.

<sup>3</sup>. وهيبية حارش، سمير يوسف خوجة، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما في الإدارة الجزائرية، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2021، ص173.

**\*المتطلبات التقنية:** وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الإتصالات، بحيث تكون متكاملة وجاهزة للإستخدام واستيعاب الكم الهائل من الإتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الأنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذات بالإستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن<sup>1</sup>.

وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى<sup>2</sup>:

**\*البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:** وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً.

**\* البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية:** وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز الوظائف الأعمال الإلكترونية.

**\* شبكات الإتصال:** أهم هذه الشبكات هي شبكة الأنترنت، والشبكة الداخلية أو الأنترانت، والشبكة الخارجية أو الأكسترانت، وما يجب الإشارة إليه هو أن شبكتي الأنترانت والإكسترانت تستخدم تكنولوجيا المعلومات الإنتقال بالمؤسسة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية في بيئتها الداخلية وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية.

**\*المتطلبات المالية:** تعتبر المتطلبات المالية من العوامل الرئيسية التي تعوق مشاريع الإدارة الإلكترونية حيث أن جميع المتطلبات والمكونات الأخرى تعتمد على المتطلب المالي

<sup>1</sup>. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة- الجزائر،-، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، ص91.

<sup>2</sup>. حورية قارطي، إيمان مداوي، دراسة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر: دراسة إستطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومتري، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 03، العدد 01، 2017، ص237.

بشكل كبير، فبدون توفير المال لن يتحقق أي منها، وبالتالي وجب ضرورة وجود متطلبات مالية تختلف في نوعها وحجمها، ومن أهمها التخطيط المالي الرشيد، رصد التخصصات الكافية مما يقتضي إعادة النظر في نظام الأولويات وتوفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب، بالإضافة إلى وجود دراسة العائد والتكاليف لمختلف مشاريع الإدارة الإلكترونية ودراسة نواحي القوة والضعف، الفرص والتحديات بغاية وضع دراسة علمية ومالية مثلى للإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

**\*المتطلبات التشريعية:** ذلك بوضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني، وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق يوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية إذ لا بد على الدول من إصدار تشريعات وما يتعلق منها بالسرية والخصوصية للبيانات المتداولة على الشبكات والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية<sup>2</sup>.

الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة حتى تتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منها لذلك فإنها تركز على مجموعة متطلبات من أهمها<sup>3</sup>:

\* البنية التحتية إذ أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم تقل عاليا من البنية التحتية.

<sup>1</sup>. منال حريزي، مهدية هامل، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية وترقية الخدمات بالجماعات المحلية " بطاقة التعريف البيومتري وجواز السفر البيومتري أنموذجا، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف- الجزائر، 2020، ص178.

<sup>2</sup>. وهيبية غربي، الإدارة الإلكترونية في الجزائر وأثرها على المجتمع، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 11، العدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022، ص197.

<sup>3</sup>. لطيفة كلاخي، مصطفى رديف، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية- دراسة حالة بلدية تيارت-، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 15، العدد 02، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2021، ص360.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الإلكترونية

\* توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية.

\* توفر عدد كبير من مزودي الخدمة بالإنترنت، وأن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان.

\* التريبو بناء القدرات عن طريق استعمال الأجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات.

\* توافر مستوى مناسب من التمويل.

توفر الإدارة السياسية بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا النظام.

\* وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية.

\* توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية.

\* **متطلبات تدريبية:** تتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفير أعداد بشرية كبيرة بالمؤسسة تكون قادرة على استخدام الحاسب الآلي، ووضع خطة لتحديد أعداد الأفراد المحتاجين إلى تدريب على الحاسب الآلي، وإتاحة الفرصة أمام كل فرد داخل المؤسسة لتلقي التدريب اللازم، وتنمية الوعي لدى أفراد المؤسسة التعليمية بأهمية عملية التدريب على الحاسب الآلي ومدى الاستفادة منه في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة التي يعمل بها<sup>1</sup>.

إذن ما يلاحظ عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة لابد من توفير متطلبات عديدة ومتكاملة لتتوافق مع التغيرات التكنولوجية، بدءاً بالمتطلبات الإدارية المتمثلة في وضع استراتيجيات وخطط التأسيس وتعليم وتدريب العاملين من خلال وضع نظم التدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك إعداد خطط والبرامج، بالإضافة إلى الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أساس النجاح وهو الأهم في العملية الإدارية، وأخيراً المتطلبات والتقنية والأمنية، فالتقنية من خلال توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من شبكات

<sup>1</sup>. محمد صبري حافظ محمود، السيد محمود البحيري، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب - نشر - توزيع - طباعة -، القاهرة، 2009، ص155.

الاتصالات والحاسبات الآلية والمعدات، أما الأمنية فتتمثل في ضرورة مختلف المعلومات والوثائق والحفاظ على سرية وحماية المعلومات، والتشريعية المتمثلة في تطبيق القوانين.

### سابعاً: مزايا ومعوقات الإدارة الإلكترونية

#### 1 \* مزايا الإدارة الإلكترونية

إن انتشار استخدام الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة الفوائد الكبيرة التي نتجت عن تطبيقها، ولذا بدأت الدول تتسابق في تطبيقها وفي إدارتها لكونها توفر المزيد من المزايا لتحسين الخدمات المتقدمة، ويمكن تصنيف هذه المزايا كما يلي:

\* **المزايا المقدمة للمجتمع:** إن المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية للمجتمع هي<sup>1</sup>:

\* تسهم في زيادة شفافية الحكومات فيما يتعلق بتحسين الخدمات، وتبسيط الإجراءات، وتسهيل المعاملات بينها وبين جميع فئات المجتمع.

\* تساهم أيضاً في توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها لجميع فئات المجتمع.

\* تساعد في عرض إجراءات الحصول على الخدمات الحكومية وخطواتها ونماذجها بصورة تحقق سهولة التعامل مع المنظمات.

\* تؤدي إلى فتح قناة اتصال جديدة بين فئات المجتمع.

\* **المزايا المقدمة للمواطنين:** توفر الإدارة الإلكترونية مزايا للمواطنين من خلال<sup>2</sup>:

\* الإسهام في تحقيق إتصال أفضل وأسرع وأوسع، من خلال استخدام المحطة الواحدة من نقاط الخدمة التي تساعد المواطنين في الحصول على الخدمات الحكومية عالية وبتكلفة أقل.

\* تمكن المواطنين من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات في أماكن وجودهم من غير الحاجة إلى مراجعة الدوائر المعنية.

<sup>1</sup>. عادل حرحوش المفرجي، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص34.

<sup>2</sup>. عادل حرحوش المفرجي، المرجع نفسه، ص36.

\*تساعد على زيادة ولاء الزبائن نتيجة للإستجابة السريعة للإحتياجات والتسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم.

**ج \* المزايا المقدمة للمنظمات:** توفر الإدارة الإلكترونية مزايا للمنظمات وهي<sup>1</sup>:

\* تساهم في تخفيض تكاليف وأعداد المنظمة، حيث أن الإدارة الإلكترونية عكس الإدارة التقليدية لا تستهلك كمية كبيرة من الأوراق والأدوات الكتابية ولا تحتاج لعمالة كبيرة.

\* تساهم في تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية، خاصة مع توفيرها إمكانية التنقل للمواطن إلى الإدارة، وكذلك تقليصها من التعقيدات الإدارية.

\* تسهيل إجراء الإتصالات بين الدوائر الإدارية المختلفة داخل المنظمة نفسها، وكذا مع المنظمات الأخرى، وتوفير الأرشفة التلقائية للمعلومات والحصول على معلومات دقيقة وموثقة.

\* تعزيز مركزية الإشراف، مما يتيح للإدارة السيطرة عليها وتأمين حماية وأمن المعلومات.

\* تساعد الإدارة الإلكترونية الإدارة العليا للمنظمات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

تناسب الإدارة الإلكترونية ظروف ومتطلبات القرن الحادي والعشرين والذي يتسم بإلغاء المسافات والعمل على تطوير كفاءة وفعالية المنظمات، وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية لمواجهة المنافسة والقدرة على البقاء والإستمرار والإستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وتتميز الإدارة الإلكترونية بمزايا أساسية تمكنها من تحقيق هذه المتطلبات ومن هذه المزايا ما يلي<sup>2</sup> :

• تنفيذ كافة العمليات الإدارية والتنظيمية إلكترونياً، وزيادة القدرة على الإبتكار لمواكبة التغيرات.

<sup>1</sup>. سليمة بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية، للأمن والتنمية، العدد 07، جامعة باتنة 1 - الجزائر - ، جويلية 2014، ص225.

<sup>2</sup>. محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص ص 19، 20.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

- انتشار الوثائق الإلكترونية وإحلالها محل الوثائق الورقية.
- التفاعل المتكامل وتوسيع حدود التعامل.
- الاستفادة من النظم غير التقليدية في دعم وتطوير العمليات الإدارية.
- استخدام الأنظمة الإلكترونية مثل أنظمة الخدمات المتكاملة والاتصال عن بعد والشراء الإلكتروني والمتابعة الفورية.

لإدارة الإلكترونية العديد من المزايا سواء للمجتمع من خلال توفير البيانات

والمعلومات وإتاحتها لجميع فئات المجتمع ، كما لها مزايا للمنظمات والمواطنين وذلك من خلال التخفيف من الأعباء الورقية والإسهام في تحقيق اتصال أفضل وأسرع للمواطنين للمساعدة في اتخاذ القرارات .

### 2 \* معوقات الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية بات أكثر من ضروري وحتمي، ذلك أن هذا الأسلوب يرتقي بالخدمات التي تقدمها المرافق الإدارية، ويحقق الرفاه ويدعم الشفافية، وهذا هو المرجو والمطلوب، إلا أن مشروع الإدارة الإلكترونية تعترضه جملة من المعوقات تصعب من تحقيقه وتجسيده، ويمكن استعراض هذه المعوقات كما يلي:

\* **معوقات بشرية:** وهي معوقات تتعلق بالعاملين والمتعاملين وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في المنظمات الحكومية لقلّة الحوافز.
- قلّة دراية صناع القرارات بالمنظمات الحكومية بأهمية تقنية المعلومات.
- النظرة إلى مشروعات الحاسب الآلي للإدارة الإلكترونية من متطلبات التكلفة دون إعطاء الفائدة منها الإهتمام الكافي.
- قلّة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة.
- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الإجتماعي والتنظيمي.

<sup>1</sup>. محمد مدحت محمد، الحكومة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2016، ص113.

• عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول، وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.

**\*معوقات إدارية:** تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية.
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتابعتها.
- عدم توافر تدريب للمختصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها.
- عدم تهيئة الأفراد نفسيا وإشعارهم بأهمية دورهم، وأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.
- الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة، مما يعرقل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل انسيابي وسلس.

**\*المعوقات السياسية والقانونية:** وتشمل هذه المعوقات ما يلي<sup>2</sup>:

- غياب الإدارة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم للجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجة الإثبات في المراسلات الإلكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات

<sup>1</sup>. علي مكيد، جيلالي بوزكري، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية - دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 02، العدد 01، جامعة زياد عاشوري الجلفة ، 2008، ص229.

<sup>2</sup>. كريمة عباسي، التحول نحو الإدارة الإلكترونية كنموذج لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الدراسات القانونية والإقتصادية، المركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى -الجزائر\_، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص222.

في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الإلكترونية.

**\*المعوقات الأمنية:** إن التحول من العمل الإداري التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية يعتمد على التقنيات الحديثة التي تتطلب وسائل مناسبة لحماية الخدمات والحفاظ على سرية المعلومات وبناء الثقة بين الجمهور ومقدمي الخدمات فمن مظاهر الأمن المعلوماتي سلامته وبقائه، إلا أنه قد تواجهها معوقات أمنية تتمثل في مجموعة من الأساليب التي تخترق المنظومة المعلوماتية، ويتعرض تطبيقها لمخاطر أمنية كالتجسس الإلكتروني على الوثائق المتعلقة بالإدارة، وعدم وجود بيئة عمل محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل وتجريم الأفعال الماسة بالسرية، الأمر الذي يستوجب حماية الإدارة، ووضع قواعد خاصة للوقاية من الجرائم المتعلقة بتكنولوجية الإعلام والاتصال ومكافحتها، كما يتطلب الأمر المحافظة على الخصوصية والسرية<sup>1</sup>.

**\*المعوقات التقنية:** لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة تقدما واضحا في العديد من الدول المتقدمة واضحا في العديد من الدول المتقدمة وكان لها دور إيجابي على شعوبها، فعن طريق هذه التقنية وتطبيقاتها يمكن وضع المنظمات في موقع تنافسي عن طريق توظيفها في إدارتها ومؤسساتها، وبالمقابل يلاحظ على الدول النامية أنها لم تستطع الاستفادة من إمكانيات التقنية، وذلك بسبب وجود معوقات تقنية تقف عائقا في سبيل أي تقدم في المجال المعلوماتي من أهمها ضعف مستوى البنية التحتية للاتصالات والمعلومات، إضافة لعدم مواكبة الأجهزة وتقنيات العمل التطورات التقنية التي من شأنها أن تسهل من تطبيق هذا الأسلوب، فضلا عن ضعف فاعلية قاعدة المعلومات لتقديم الخدمات الرقمية بكفاءة عالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. حفيزة مركب، حتمية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، مجلة البيان للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 05، العدد 02، 2020، ص ص101، 102.

<sup>2</sup>. عبد الكريم تيون، التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية: المبررات والمعوقات، مجلة طبنة للدراسات العلمية والأكاديمية، المجلد 03، العدد 01، المركز الجامعي الشهيد سي الحواس بريك، 2021، ص 78.

- من المسلمات أن أي مشروع يقام يصاحبه بعض المعوقات، فتارة تكون في سوء التخطيط أو في عشوائية التنفيذ، ومن تلك المعوقات التي تصاحب الإدارة الإلكترونية ما يلي<sup>1</sup>:
- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
  - عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.
  - قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
  - التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.
  - النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري.
  - وجود الفجوة الرقمية بين أناس متخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئاً من أبجدياتها.

إذن الإدارة الإلكترونية واجهت العديد من العراقيل يمكن اعتبارها إحدى العراقيل التي تواجهها عملية التحول الكامل نحو الإدارة الإلكترونية مما يجعلها عملية بطيئة وتستغرق الكثير من الوقت بسبب عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية تسهل التحول إلى المعاملات الإلكترونية، إضافة إلى عدم وجود موارد سواء بشرية أو مالية تدعم هذه التغيرات والتطورات العالمية.

### خلاصة الفصل:

مما سبق نستخلص أن استخدامات الإدارة الإلكترونية لها العديد من الإيجابيات والسلبيات، مع التطور التكنولوجي الحديث في مختلف الأجهزة والوسائل الإلكترونية وظهر الانترنت وتقنيات الاتصال الحديثة، حيث عملت مختلف التنظيمات الإدارية مواكبة هذه التطورات والتي تستخدمها في مختلف مهامها وأعمالها الإدارية، حيث ساهمت بشكل كبير التقليل من الجهود التي يبذلها العاملين في المهام الإدارية، وريح الوقت واختصار الكثير من الأعباء المستخدمة في التنظيمات الإدارية التقليدية.

<sup>1</sup>. إبراهيم سليمان، الحكومة الإلكترونية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 67.

## الفصل الثالث:

الإطار النظري للتمكين

الوظيفي

### تمهيد

أصبحت الحاجة للتغيير في العصر الحالي ضرورة حتمية لاسيما أننا في عصر العولمة الذي يفرض التحول من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة التي تتميز بالمرونة، وكذلك من أجل تخفيض التدرج البيروقراطي التقليدي ومن أبرز أساليب العمل الحديثة التمكين الوظيفي الذي صار موضوع اهتمام واسع من طرف الباحثين كونه من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية ويعتبر من مقومات نجاح المنظمات عن بعضها البعض والذي يقوم على التعاون وروح الفريق والثقة بين الإدارة والموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتنمية مهاراتهم وتحسين الاتصالات لكي يساهم في نجاح المنظمات التي تنشأ وفق أسسه ومتطلباته ومقومات تميزها.

### أولاً: المفاهيم المرتبطة بالتمكين الوظيفي

للمتمكين الوظيفي علاقة بالعديد من المفاهيم والمصطلحات والممارسات الإدارية يمكن إجمالها فيما يلي:

**\* التمكين والمشاركة:** إن المشاركة تعبر عن رغبة الشخص في العمل الجماعي، والمشاركة في المعلومات وتقاسم المعرفة، تمكن المشاركة على نطاق أوسع شريطة أن يقابل ذلك استجابة مشجعة من قبل الإدارة، ما يعني إتاحة الفرصة للعاملين لإثبات وجودهم والتزامهم وانخراطهم بالعمل والتوجه الديمقراطي " اللادكتاتوري" الذي يتيح للموظفين مساحة أوسع في عملية صنع القرار<sup>1</sup>.

**\* التمكين والاندماج:** ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الإستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار لكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات إستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. سعد علي ريجان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، المجلد 03، عمان، 2022، ص101.

<sup>2</sup>. عاطف جابر طه، قضايا علمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2014، ص441.

الجدول رقم 02: يبين مقارنة بين التمكين والإندماج والمشاركة

المشاركة	الاندماج	التمكين	
تعبير الموظف عن وجهات نظر أمام لمدير في القرارات والموضوعات التي تهمة أو التي يتأثر فيها	دعوة رسمية للعاملين من الإدارة في جميع المستويات والمشاركة في اجتماعات لوضع واتخاذ قرارات أفضل	السماح للموظف باتخاذ قرارات في مواقع عمله دون الحاجة لمواقفه مسبقة من المدير ضمن مقاييس محددة	الوصف
في إمكان الموظف أن يقدم أفكار للمدير للمساعدة على اتخاذ القرار مناسبة ولا سيما بالموضوعات التي تهمة في مجال العمل.	لقرارات الجماعية أكثر إبداعية وتوفر نوعية أفضل للقرارات الخاصة بخدمة العميل.	تفويض السلطة والثقة بقدرات الموظف تساعد على اتخاذ قرارات أفضل في مجال خدمة العميل والإسراع بها.	لافتراض
ضمان قبول الموظف لقرار والإلتزام في حال تأثر المدير برأي الموظف.	تشجيع العمل الجماعي في عملية اتخاذ القرار وضمان درجة نوعية وقبول أكبر لدى العاملين للقرارات المتخذة.	تشجيع قرارات المجازفة المحسوبة وهذه سمة من سمات القرارات الإبداعية والتكيفية.	نقاط القوة
ليس في إمكان كل موظف أو كل مدير المشاركة في صناعة	العمل الجماعي غير الجاد أحيانا قد يكزن سببا من أسباب الخلافات التنظيمية	سوء استخدام السلطة من قبل الموظف غير الناضج قد يؤدي إلى	نقاط الضعف

## الفصل الثالث: الإطار النظري للتمكين الوظيفي

اتخاذ القرار غير مناسبة.	وهدر الوقت.	لقرارات.	
إشباع حاجة تحقيق الذات وتحسين عمليات خدمة العميل والإسراع بها والإسراع بالقرارات الضرورية لذلك.	مسؤولية جماعية تجاه لقرارات المتخذة والتزام عال في مجال التنفيذ لأن نزار قرارهم وإشباع حاجات الإحترام والاحترام والإجتماعية لدى الجميع.	إشباع حاجات الإحترام لدى الموظف.	النتيجة

المصدر: عبد الكريم محمود ضوء دعفوس، مرجع سابق، ص44.

**\* التمكين والإثراء الوظيفي:** يعرف الإثراء الوظيفي بأنه تقنية تهدف إلى توسعة مهمات العامل لدفع حاجاته للرضى ولتحسين المحفزات وبالتالي زيادة الإنجازات، وبموجب ذلك خلط بعضهم بين التمكين والإثراء الوظيفي، إلا أنه واقع الأمر يوجد اختلاف بين كلا المفهومين، فالإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها الموظفون عن طريق توكيلهم بمهام جديدة، أما التمكين فيعمل على توسعة العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى<sup>1</sup>.

**\* التمكين وتفويض السلطة:** هو مفتاح التنظيم وتفويض السلطة هو أكثر الشؤون الإدارية أولوية وأهمية لكن التفويض هو من أقل الفنون الإدارية سلامة في التطبيق وهو قليل الإستخدام في إدارتنا العامة لذلك شكل عدم تفويض السلطة أحد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى إخفاق المديرين في القطاع العام، لكن تفويض السلطة ما يتحتم عليه أن يفوضه في السلطة التي تمكنه من ممارسة هذا الإختصاص على الوجه المناسب وتفويض السلطة لا يعني التنصل من

<sup>1</sup>. سعد المحمدي، نماذج من الإدارات المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019. ص447.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للتمكين الوظيفي

المسؤولية لأن المفوض إليه يصدر قرارات كأنها صادرة من السلطة الأصلية لذا يجب البحث عن أفضل التابعين وتفويضه<sup>1</sup>.

وهناك اعتقاد كبير بأن تفويض السلطة هو التمكين، حيث تشغل فكرة تفويض السلطة واللامركزية في سلطة اتخاذ القرارات موقعا أساسا فيما يتصل بفكرة التمكين، فالتمكين يعني منح السلطة ويدعى بتفويض السلطة أما الإتجاه الحديث يرى أن التمكين هو منح الحرية والإستقلالية أمام الموظفين وإعطائهم المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار مع الثقة في كفاءتهم وأفكارهم، أما تفويض السلطة هو أن يعهد القائد إلى بعض موظفيه واجبات أو مهمات معينة مبينا لهم هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات يتطلب من القادة منح قدر كافيا من سلطانهم إلى موظفيهم حيث يتمكنوا من إنجاز واجباتهم<sup>2</sup>.

### الجدول رقم 03: يبين الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين

أسس المقاربة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات للعاملين المبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للعامل الممكن، والفشل مسؤوليته .
القيادة	في التفويض يقلد الموظف	تتاح الموظف قيادة ذاتية

<sup>1</sup>. عاطف عبد الله المكاوي، التفويض الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص159.

<sup>2</sup>. زايد مراد، صراب نور الدين، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية -دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم

البواقي، مجلة الإقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 13، العدد 02، 2016، ص168.

المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات متاحة ومتوفرة للرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الأخطاء	إذا أخطأ الفرد قد يسحب التفويض	إذا أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتاً، وقد يلغى أو يعدل نطاقه وعمقه	التمكين يمثل قناعة وخياراً إستراتيجياً ممثلاً

المصدر: فاتن محمود الملفوح، مرجع سابق، ص18.

## ثانياً: خصائص ومبادئ التمكين الوظيفي

### 1 \* خصائص التمكين الوظيفي

التمكين حالة ذهنية تحتاج إلى وقت لتطبيقها، وهو يأخذ عدة أشكال ويتحقق في عدة وسائل من أهمها: تفويض السلطة وتحفيز العاملين وتصميم الوظائف بطريقة تجعلهم قادرين على الإبداع والإبتكار، كذلك التمكين يركز على العلاقات الأفقية بدلاً من الرأسية، ويقوم على أساس فرق العمل المدارة ذاتياً، ويركز على فكرة الإلتزام الداخلي لدى العاملين مما يساهم في توليد الطاقة البشرية والإبداع، كما أن التمكين يرتبط بتوافق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين ويحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد، وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم، ويركز على القدرات الفعلية للأفراد في حال مشاكل العمل والأزمات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. فيروز بوزورين، تعزيز الإبداع في المؤسسات من خلال تمكين العاملين كأحد آليات تحقيق التميز على المنافسين، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، العدد 01، جامعة سطيف 01، جوان 2021، ص70.

تتميز عملية التمكين الوظيفي بمجموعة من الخصائص التي تحدد معالمها، وأهم هذه الخصائص<sup>1</sup>:

\* أن التمكين حالة عقلية ونفسية بطيئة التكوين.

\* يقوم التمكين بصفة أساسية على تكوين فرق عمل فعالة، والتي يطلق عليها مجموعات العمل المستقلة التي تعطي صلاحيات كبيرة لاتخاذ القرارات، وهي ضرورية لأداء متميز، وهذه الفرق تقوم على شعار أنه لا يوجد أحد كاملاً، ولكن الفرق تتمتع بالكمال.

\* أن المداخل الأخرى قد حققت تحسينات في الأداء، ولكنها لم تنتج العدد الكافي من الموظفين المحفرين اللازمين لضمان مؤسسات ذات أداء عال، وهذا ما يوفره التمكين.

نستخلص أن التمكين الوظيفي له العديد من الخصائص منها تكوين فرق عمل وتكون تعمل بروح جماعية من أجل إعطاء صلاحية لكل من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء وتحفيزهم لضمان بقاء مؤسسات ناجحة.

### 2 \* مبادئ التمكين الوظيفي

يمكن تلخيص المبادئ الأساسية للتمكين في<sup>2</sup>:

\* **مبدأ المشاركة**: يعد مبدأ المشاركة من أهم المبادئ التي تتناسب التمكين الذي يبني أساس عملية مساهمة الفئات المستضعفة والإحساس بمشكلاتهم والمشاركة في حلها بناء على قدراتهم واستثمار مواردهم.

\* **مبدأ الاعتماد على الذات**: يسعى مدخل التمكين إلى العمل على تنمية القدرات الشخصية للأفراد والجماعات المستضعفة لكي تتمكن من مواجهة مشكلاتهم بنفسهم وبأقل الإمكانيات المتاحة لها.

\* **مبدأ المسؤولية**: تتطلب توفير البيئة التمكينية للجميع للوصول إلى المعلومات دون تمييز.

<sup>1</sup>. محمد العثماني، نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية - دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الإمارات، مركز بحوث الشرطة القيادة العامة لشرطة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص 168.

<sup>2</sup>. سعد سالم سلطان، تمكين الأقليات من الحقوق المدنية والسياسية في القانون الدولي العام والدستور العراقي لسنة 2005 دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 25.

### \* مبدأ المساواة ومنع التمييز

يتكون التمكين الوظيفي من مبادئ تتمثل في<sup>1</sup>:

\* **تعليم العاملين:** حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالة العاملين فيها وهذا الأمر يؤدي بدوره إلى نجاحها.

\* **الدافعية:** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة.

\* **وضوح الهدف:** إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة.

\* **الرغبة في التغيير:** إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، والبحث عن طرق عمل جديدة وناجحة، أصبحت الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

### ثالثا: أهمية وأنواع التمكين الوظيفي

#### 1 \* أهمية التمكين الوظيفي والأسباب التي تدعو إلى دراسته

يعد التمكين جزءا مشهودا من التغيير في عالم الصناعة اليوم، فهو يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الإستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، وهي واثقة كذلك يكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. سليمة بوزيد، إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020، ص ص521،522.

<sup>2</sup>. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 344.

وللتمكين الوظيفي أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية، فهذه المفاهيم لها علاقة وثيقة بموضوع التمكين، وهذه العلاقة تكاد في بعض الأحيان إما سببا أو نتيجة، ويعمل على تخفيض عدد المستويات الإدارية غير الضرورية، وأشار أيضا إلى أن التمكين يعطي الأفراد مسؤولية أكبر تمكنهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أكبر في عملهم، ويحقق ذلك لهم الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء<sup>1</sup>.

إن التمكين الوظيفي يقوم أساسا على تطبيق مبدأ التأكد من الصلاحية للتمكين قبل إحداث التمكين وربما قبل التوظيف، حيث لا تمكين دون التأكد من الصلاحية للتمكين، وهو الأمر الذي يؤدي إلى عدم إهدار الأموال والجهود في أي من أنشطة التنمية البشرية، وإنما الوصول إلى أقصى قدر من عوائد جهود التنمية البشرية للأفراد ما دام قد سبق هذه الجهود تطبيق مبدأ التأكد من الصلاحية للتمكين، وكذلك نظام فرعي للتطوير الوظيفي لرصد أي تطورات تحدث في طرق وأساليب وأدوات الإنتاج والتشغيل المرتبطة بالوظائف والأعمال<sup>2</sup>.

فالتمكين الوظيفي من بين أهم المواضيع الحديثة التي تهتم المنظمات بها حتى تضمن وجودها وذلك بتحقيق الاستمرارية وتحقيق أهدافها حيث يساعد التمكين الوظيفي في تنمية قدرات العاملين، كما يساهم في تطوير أداء العاملين والمنظمة معا، وهناك مجموعة من الأساليب حدد من خلالها أهمية التمكين الوظيفي منها<sup>3</sup>:

-عدم إنشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد.

-الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.

<sup>1</sup>. ميرفت يحيى الحسيني، تعزيز تمكين الإداري للمرأة العاملة من خلال الحكومة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 06، العدد 10، المركز الجامعي نور البشير البيض، جوان 2020، ص 229.

<sup>2</sup>. محمد كمال مصطفى، شفرة التقدم "رؤية إدارية"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2016، ص 245.

<sup>3</sup>. طلحة المسعود، بدران دليلة، التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي للمورد البشري بالمؤسسة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 03، 2020، ص 61.

إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في إنجاز عملهم. حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للمستجدات.

تسعى المؤسسات لتعزيز أسلوب التمكين الوظيفي وذلك بالاعتماد على العنصر البشري من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي خلق فرص الإبداع والابتكار وتطوير القدرات وتنمية المهارات مما يساهم ذلك وبدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف.

### 3 \* أنواع التمكين الوظيفي

قسم "Souminer 2005" عملية تمكين العاملين إلى ثلاث أنواع وهي<sup>1</sup>:

\* **التمكين الظاهري**: ويشير إلى قدرة الفرد إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

\* **التمكين السلوكي**: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن يستخدم في أداء العمل.

\* **تمكين العمل المتعلق بالنتائج**: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

وقدمت بعض الدراسات السلوكية والإدارية المهمة نوعين مهمين لفهم تمكين العاملين واستيعابه هما<sup>2</sup>:

\* **التمكين الخارجى**: يتمثل بالآليات والعمليات التي تعتمد عليها الإدارة وفي تهيئتها الممارسات الإدارية والبيئة الملائمة التي تمكن العاملين في التصرف واتخاذ القرارات في الأعمال الموكلة إليهم.

<sup>1</sup>. عواطف بوقرة، حليلة بوقرة، التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة الرواق، العدد 05، المركز

الجامعي أحمد زبانة، جوان 2017، ص 169.

<sup>2</sup>. علي حمود المنزى، فاعلية إدارة المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 129.

\* **التمكين الداخلي:** يتمثل بمقدار ما يمتلكه العاملون من الإلتزام الذاتي والقدرة على تحمل المسؤولية والتصرف في المواقف التنظيمية المختلفة التي تعود على المنظمة بمنافع ملموسة مباشرة.

### رابعاً: فوائد وأبعاد التمكين الوظيفي

#### 1\* فوائد التمكين الوظيفي

يحقق التمكين الوظيفي العديد من الفوائد منها ما يتعلق بالموظف أي العاملين ومنها ما يتعلق بالمنظمة ويمكن ذكر هذه الفوائد في:

#### 1-1\* فوائد خاصة بالعاملين: ويتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

\* زيادة الإلتزام للمهام التي يقوم بها والمنظمة.

\* رفع مستوى أداء العاملين

\* إكتساب المعرفة والمهارة.

\* المحافظة على الموظفين من التسرب و الهجرة.

\* شعور الموظف بمعنى الوظيفة وتحقيق الرضا الوظيفي.

#### 1-2\* فوائد خاصة بالمنظمة: وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

\* يعمل التمكين على توفير فرص أكبر لنمو المنظمة.

\* توفير فرص من التطور التنظيمي وإدارة الوقت.

\* زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة، وزيادة الإنتاجية.

\* تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار.

\* يؤدي التمكين إلى تحقيق الديمقراطية في الإدارة.

\* تسهيل التخطيط الإستراتيجي طويل المدى.

\* زيادة قدرة المنظمة على الإستجابة للتغيرات البيئية.

<sup>1</sup>. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 99.

<sup>2</sup>. خالد أحمد علي محمود، العولمة واقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية والنكاه الإقتصادي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص 405، 406.

## الفصل الثالث: الإطار النظري للتمكين الوظيفي

يسعى التمكين الوظيفي إلى استخراج أقصى طاقات العاملين والحصول على أفضل إبداعاتهم، وذلك باستغلال الكفاءات ذات المهارة العالية، وتعزيز روح المشاركة والعمل كفريق نحو تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، حيث يعتبر مفتاح أساسي لتنمية هذه القدرات داخلها من خلال منح الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، بتوفير برامج تدريبية وأنظمة تحفيزية تساهم في حل المشاكل والأزمات المتعلقة بالمؤسسة لتحقيق أهدافها.

### 2\* أبعاد التمكين الوظيفي

هناك عدة جهات نظر لأبعاد التمكين من طرف الباحثين نوجزها حسب التسلسل الزمني في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 04: يبين أبعاد التمكين حسب التسلسل الزمني

المصدر	الأبعاد
Cook et al-1997	المشاركة بالمعلومات والمعرفة، مكافآت الأداء
Clair.1997	بناء الثقة، التأسيس، المساءلة والمسؤولية، خلق الفرق، تدريب الفرق للعناية بالزبون.
Daft, 2001	المعلومات، المهارات والمعرفة والقوة، المكافآت.
المغربي 2001	وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الإعراف والتقدير، العمل الفرقي، المشاركة، الإتصالات الفعالة، البيئة الصحية
Bodner.2003	التركيز على الزبون، المعلومات، التحسين المستمر، اتخاذ لقرارات، نظم القياس، التدريب، علاقة زملاء العمل بالمشرف، العلاقة بين أعضاء الفريق، علاقة الفريق مع الآخرين في المنظمة
ملحم 2004	الإستقلالية، تدفق المعلومات والإتصالات، الدعم والتحفيز

## الفصل الثالث: الإطار النظري للتمكين الوظيفي

المعرفة والمهارات	
المشاركة، الإلتزام، الإندماج، تخفيض المستويات الإدارية	Mullins,2005
الحرية والإستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة ودعم الإدارة	Halvarson.2005
إمكانية الوصول، الحالة الطبيعية أو السوية، التأثير، الإستقلالية، الإفتتاح، التبادلية، الثقة، العلاقات المتناسقة	Isokoonta and Jahansson
الوصول إلى المعلومات، التضمين والمشاركة، المسألة، القابلية التنظيمية الداخلية	<a href="http://www.worldbank.org">www.worldbank.org</a> البنك الدولي
تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت	Chelladurai,2006
المشاركة بالمعلومات، خلق الإستقلالية، فرق العمل	Kreither and kinicki;2007
المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت	الياسري ومحمد، 2007
الثقة الإدارية، الأهداف والرؤى المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، المعرفة، القوة	عبود وعباس، 2007
المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة	Cupta; 2008
القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت	Aswathappa, 2008
التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت، وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا	Mazdarni;2008
شدة البأس، المعنى، الإستقلالية، التأثير	Slocumand Hellrigel.2009
السلطة، التخصص، الموارد الشخصية	Karakoc and Yilmaz

	2009
المعرفة والمهارات، الإتصالات، الثقة والحوافز	Hasan; 2010
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الإتصال الفاعل، والتحفيز	راضي، 2010

المصدر: إحسان دهش جلاب، كمال كاظم الطاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص ص 71، 72.

أشار العديد من الباحثين إلى أبعاد التمكين حسب وجهات نظرهم المختلفة، إلا أن العديد من الباحثين اتفقوا على عدد من الأبعاد، ومن هنا يمكن الاستعانة ببعض الأبعاد التي تساعدنا في عملنا البحثي:

- **الاتصال الفعال:** يعتبر بأنه احد ركائز التوجيه حيث تنطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً<sup>1</sup>.
- **المهارة:** وهي القدرة على إنجاز المهمة المطلوبة بإتقان وفي الوقت المحدد، ومع وجود الرية لدى الشخص لتحقيق ذلك، بمعنى أن المهارة نشاط هادف يؤديه الإنسان بإتقان وسرعة ورغبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. بشير العلق، حميد الطائي، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 18.

<sup>2</sup>. مدحت محمد أبو النصر، التنمية المستدامة-مفهومها، أبعادها، مؤشراتها-، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2017، ص 144.

• المشاركة في اتخاذ القرارات: هي إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد غير موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى<sup>1</sup>.

يمكن القول بأن التمكين الوظيفي أصبح أحد المرتكزات الرئيسية للمؤسسة في كيفية تعاملها مع الموظفين كونها تطمح إلى الاستغلال الأمثل لمواردها الفكرية إذ أنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالعمل، بمعنى أنه كلما ازداد مستوى التمكين الوظيفي يزداد الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة، حيث يعد التمكين الوظيفي أسلوب علمي متكامل يرمي إلى تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين بها من جهة أخرى، فإن تطبيق التمكين الوظيفي له دور كبير في تحسين وتطوير أداء المؤسسة والعاملين من خلال أبعاده .

### خامسا: خطوات ومتطلبات التمكين الوظيفي

#### 1\* خطوات التمكين الوظيفي

هناك العديد من الخطوات لإنجاح عملية التمكين الوظيفي وهي كالاتي:

#### \*الخطوة الأولى: الحاجة للتغيير

هي إحدى التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدما وبشكل جدي تتصل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين، هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين لان العديد من المديرين قد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص102.

<sup>2</sup> علي محمود الفاضل، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص35.

### \*الخطوة الثانية: تحديد القرارات يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدرء إعادة لا يجيدون التخلي عن السلطة أو القوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة وطبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن تشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر<sup>1</sup>.

### \*الخطوة الثالثة: تكوين فرق العمل

حيث يحقق التمكين الهدف المرجو منه يجب استخدام أسلوب الفريق، وامتلاك المرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم من خلال وعيهم وتفوضهم لكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي يكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً<sup>2</sup>.

### الخطوة الرابعة: المشاركة في المعلومات

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوافر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص40.

<sup>2</sup>. مرماط نبيلة، التمكين كأسلوب لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل، معارف مجلة علمية دولية محكمة، قسم العلوم الإقتصادية، السنة الثانية عشر، العدد 22، جوان 2017، ص177.

<sup>3</sup>. أسماء قريفة، عبد الرؤوف بوعزة، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الإبراهيمي للعلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 05، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج يوعريريج، ديسمبر 2019، ص 39.

### الخطوة الخامسة: إختيار الأفراد المناسبين وتوفير التدريب

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل، والتدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الإتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين<sup>1</sup>.

### الخطوة السادسة: الإتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كوسيلة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل والتعلم أو التطوير<sup>2</sup>.

### الخطوة السابعة: وضع برامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تقييم أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين الإعتراف بسلوكهم التمكين، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الإعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات وتقدير جراء مشاركتهم في البرنامج<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. أحمد السيد الكردي، خطوات لتنفيذ تمكين العاملين، 2023/02/20، 15:10.

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/253332>.

<sup>2</sup>. فاطمة عطاء الله، التمكين التنظيمي ودوره في صناعة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة دراسات نفسية أو تربوية، المجلد 08، العدد 15، جامعة البليدة 02، 2017، ص254.

<sup>3</sup>. منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص144.

### الخطوة الثامنة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل بين يوم وليلة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أنه محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرا، فيجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة<sup>1</sup>.

إن المنظمات التي تعتمد أسلوب التمكين الوظيفي، يتطلب منها توفير الظروف البيئية الملائمة والقناعة بأهمية تطبيق هذا المفهوم، ويمكن تحديد أهم هذه الخطوات بالآتي<sup>2</sup>:

\* إزالة الظروف التي تمنع من منح الصلاحيات: فمن خلال التدريب والممارسة واكتساب الخبرة، وإجراء التغييرات في التنظيم وأسلوب القيادة ونظام الحوافز والمحتوى الوظيفي.

\* رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية: إقناع الأفراد ومساعدتهم على الرفع من شأن وقيمة الوظائف والأعمال التي يمارسونها من خلال الدعم ومنح الحرية في أداء الدور الذي يمارسونه.

\* إدراك العاملين للتمكين: الخطوات السابقة ستقود إلى إدراك وممارسة التمكين من خلال العاملين.

\* الأداء: إقناع الأفراد العاملين أنهم يستخدمون ما لديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات ولها تأثير إيجابي على أدائهم وهذا يساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية.

### 2\* متطلبات التمكين الوظيفي

لكي يتم التطبيق الناجح للتمكين الوظيفي لدى العاملين في المنظمات، لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية في وأثناء وبعد عملية التمكين وهي:

\* الثقة الإدارية: أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في مرؤوسيه، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص

<sup>1</sup>. أسماء قريفة، عبد الرؤوف بوعزة، مرجع سابق، ص40.

<sup>2</sup>. صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012، ص85.

بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الإعتماد عليها، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملون معاملة تفصيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف، والإختبار، فالثقة في المدير يؤدي إلى تمكين سلطة الموظف<sup>1</sup>.

\* **الدعم الإجتماعي:** لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى إنتمائه التنظيمي والتزامه<sup>2</sup>.

\* **الأهداف والرؤى المستقبلية:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون بها أهداف رؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والإلتجاه الإستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على العمل<sup>3</sup>.

\* **بناء فرق العمل:** بعد تشكيل فرق العمل داخل المنظمات الإدارية أحد متطلبات التمكين الوظيفي الهادف إلى حل المشكلات وإيجاد الحلول وذلك باستخدام ما يعرف بفريق العمل، فالتمكين الوظيفي يتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فريق عمل من الأفراد الذين لديهم المهارات والتقدير اللازمة لمعالجة المشاكل، وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات السلع المقدمة، وفريق العمل يتمتع بمهارات كاملة، وملتزم بتحقيق هدف مشترك

<sup>1</sup>. خالد سليمان أحمد المومين، محمد علي القضاة، معالم في الفكر الإداري، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع والدعاية والإعلان، إريد، 2009، ص52.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص52.

<sup>3</sup>. معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة، دراسة في جامعة واسط، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 29، 2015، ص284.

وأهداف الأداء ومسؤوليتهم مسؤولية جماعية ولهم سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية، بينما مفهوم الجماعة لا يتمتع بهدف الميزات التي يمتاز بها الفريق<sup>1</sup>.

\* **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين<sup>2</sup>.

\* **التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المدير أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة<sup>3</sup>.

\* **مكافأة الموظفين:** تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال<sup>4</sup>.

نستخلص أنه من أجل ضمان نجاح التمكين الوظيفي في المنظمات الإدارية لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات تعزز مستوى الثقة بين الموظفين، وهذه الثقة قبل كل شيء يمنحها المدير للموظف لترك له نوع من حرية التصرف مع الدعم والقبول لتعزيز العمل ضمن فريق وإشراكهم في حل المشكلات، وتشجيعهم على بذل مزيدا من الجهد ويسهل

<sup>1</sup>. خالد سعيد أبو هنتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين بين الدوائر الحكومية، دار المأمون للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2010، ص38.

<sup>2</sup>. عبد العالي دبله، وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 05، العدد 01، 2016، ص61.

<sup>3</sup>. المرجع نفسه، ص61.

<sup>4</sup>. معمر عقيل عبيد، مرجع سابق، ص285.

عملية الاتصال كما ينبغي توفير فرص التدريب ومهارات الموظفين إلى جانب تحفيزهم ليكونوا أكلة درجة من الكفاءة.

### سادسا: أساليب ومستويات التمكين الوظيفي

#### 1\* أساليب التمكين الوظيفي

تختلف الأساليب التي يمكن أن تتبعها الإدارة في تطبيق التمكين باختلاف الظروف التي تعيشها المنظمات والإمكانات المادية والبشرية، وعموما يمكن تحقيق التمكين الوظيفي من خلال الأساليب التالية:

\***أسلوب القيادة:** إن تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة، وهذا الأسلوب يعتمد على دور القائد في تمكين العاملين، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر وسلطة أوسع للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، ويركز هذا الأسلوب على تفويض الصلاحيات من أعلى إلى الأسفل، وفي ظل المنظمة التمكينية يمنح القائد أعضاء الفريق المزيد من التفويض، ومجالا أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، أيضا يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء<sup>1</sup>.

\***أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "التمكين الذاتي"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والإستقلالية في اتخاذ القرار، وهذا وقد توصلت (Sperlize 1996) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استشعار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، الأردن، 2014، ص41.

<sup>2</sup>. يحيى ملحم سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص40.

\* **أسلوب تمكين الفريق:** إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، إن عمل الفريق يعد أسلوب يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم والعمل معاً، إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المؤسسات<sup>1</sup>.

\* **أسلوب إدارة الجودة الشاملة والتمكين:** يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشياً مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء وأفكار إدوارد إيميند حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال إنخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار، وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة<sup>2</sup>.

\* **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** وفق هذا الأسلوب الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً ومن المستحيل أن يتم دون مقومات وعوامل تنظيمية مناسبة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والعاملين على أساس من الثقة والاحترام والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص47.

<sup>2</sup>. الطاهر عزاز، تمكين العاملين في المنظمات الحديثة - مقارنة نظرية-، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد

02، العدد 15، قسم علم الاجتماع جامعة جيجل، الجزائر، 2021، ص39.

<sup>3</sup>. عماد علي المهيرات، مرجع سابق، ص43.

نستنتج بأن للتمكين الوظيفي أساليب لا بد على الإدارة أن تتبعها منها أسلوب القيادة ويمكن من خلاله تفويض الصلاحيات من الأعلى للأسفل وكذلك يمنح كل المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة صلاحية لتحسين الأداء، وذلك من خلال التجارب الفردية التي يركز عليها أسلوب تمكين الأفراد وبهذا الأسلوب يتم تجاهل العمل الجماعي لذلك لا بد من العمل ضمن فرق ليخلق روح مبنية على التعاون وبناء ثقة لتطوير القدرات ولتحمل الأعباء وهذا من أجل نجاح المنظمة.

## 2\* مستويات التمكين الوظيفي

يسعى التمكين لإيجاد مستوى جديد داخل المنظمة، وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلا المنظمة، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن المديرين على علم ودراية بأن عملية إعادة الحيوية لمنظمتهم لا بد أن تحدث من الأسفل إلى الأعلى، لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطا على العاملين تجعلهم أقل إنتاجية، ويمكن التخفيف من حدة هذه الضغوط من خلال توفير مستوى عال من الإنفتاح لدى الإدارة العليا وقد يظهر هذا التمكين على مستويات تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

**\* المستوى الأدنى:** حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات، وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون بتفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

**\* المستوى المتوسط:** لتمكين العاملين عندما تتم إستشارة العاملين بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة، ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم.

نستخلص أن مستويات التمكين الوظيفي تندرج من الأدنى الذي تكون فيه مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات منخفضة وهذا المستوى يتطلب مهارات بسيطة، ولكن المستوى

<sup>1</sup>.رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2008، ص136.

المتوسط يكون عن طريق تشكيل فرق العمل الذي يقدمون حلولاً ولا بد أن يكون ذو مستوى عالي.

## سابعاً: مزايا ومعوقات التمكين الوظيفي

### 1\* مزايا التمكين الوظيفي

هناك العديد من المزايا التي تتجم عن التمكين الوظيفي لدى العاملين، نذكر منها<sup>1</sup>:

- \* تحقيق الإنتماء، حيث يساهم التمكين بزيادة الإنتماء الداخلي للفرد.
- \* يساهم تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم حيث أن المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفعالية.
- \* إكتساب المعرفة والمهارة إذ أن نجاح برنامج التمكين يتوقف على توفير المعرفة والمهارة لدى الفرد.
- \* تحقيق الرضا الوظيفي وهو أحد المزايا المحققة من نتائج التمكين، الشعور بحرية التصرف والمشاركة والإستقلالية.
- \* شعور الفرد بمعنى الوظيفة إذ أن العامل الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره.
- \* زيادة ولاء العاملين للمؤسسة وذلك من خلال شعورهم بالتمكين وحرية التصرف، وتحسين إنتاجية العامل كما ونوعاً.

وكذلك يحقق التمكين عدة مزايا منها<sup>2</sup>:

- \* إتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على المعلومات الصحيحة.
- \* الإستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع، وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم مما يثبت أنهم أهل للثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية.

<sup>1</sup>. فيروز بوزورين، تعزيز الإبداع في المؤسسات من خلال تمكين العاملين كأحد آليات تحقيق التمييز على المنافسين، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، العدد 01 جوان 2021، ص79.

<sup>2</sup>. نعيمة شيوخ وآخرون، أثر تمكين العاملين على الإستغراق الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية، المجلد 08، العدد 01، 2022، ص362.

\* يشير التحدي لدى العاملين ويتبنى الثقة ويزيد التواصل بين الإدارة والعاملين.

\* يؤدي التمكين إلى بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المؤسسة.

يمكن القول أن التمكين الوظيفي يتميز بالعديد من المزايا تتمثل في إكساب المعارف والمهارات و الرفع من مستوى المشاركة بين الموظفين وزيادة ولائهم وشعورهم بالتمكين وحرية التصرف.

### 2 \* معوقات التمكين الوظيفي

هناك بعض المعوقات التي تحد من تمكين العاملين بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان ومن بين هذه المعوقات ما يلي: إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين، وزيادة العبء والمسؤولية على العاملين غير القادرين عليها، وتركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة، وزيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد، وزيادة الوقت المطلوب بالأداء للعمل الجماعي وعمل اللجان، وإقبال الأفراد على المفاهيم عند أداء العمل الجماعي، وعدم تمكين بعض العاملين عن المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة، واتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية<sup>1</sup>.

ومما لا شك فيه بأن عملية تغيير يقابلها مقاومة، هذه المقاومة قد تأتي من الموظفين الذين يخشون التغيير بحد ذاته أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم وقد تأتي هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة ويحدد مراكز القرار وبقية الإتصالات، فهناك العديد من العقبات أمام المضي قدما باتخاذ التمكين كاستراتيجية تنظيمية ويذكر من تلك العقبات ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>. أحمد محمد الشيايب، عنان محمد أبو محمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 239.

<sup>2</sup>. حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 54، 55.

• المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار وغياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة والمدراء.

- خوف الإدارة الوسطى من تحمل السلطة والمسؤولية
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والإبتكار.
- السرية في تبادل المعلومات وضعف نظام التحفيز.
- ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية، وضعف التدريب والتطوير الذاتي.

وكذلك توجد العديد من المعوقات وهي كما يلي:

**\*المعوقات الخاصة بالموارد البشرية:** يمكن إبراز مجموعة من العوائق وهي<sup>1</sup>:

عدم رغبة العاملين في المبادرة والإبتكار، وتحمل المسؤولية وكذلك أعباء القيام بأعمال إضافية وخوفهم من المساءلة.

- عدم الإستعداد لتقبل التغيير وعدم الرغبة فيه.
- غياب بيئة الفريق وروح الفريق للعاملين والتي يمكن من خلالها مناقشة المشاكل والقضايا علنا وبشكل جماعي.
- قيام بعض العاملين غير الكفئين باتخاذ قرارات تكون عوائقها مكلفة بالنسبة للمنظمة.
- قلة التدريب والتأهيل، مما ينتج عنه ضعف في مهارات الأفراد وعدم توفر الخبرة لديهم.
- \*المعوقات الإدارية:** هي المعوقات التي تتعلق بالنمط الإداري السائد ودرجة المركزية واللامركزية مما يتيح التمكين الوظيفي، وتتمثل في<sup>2</sup>:
- سيادة الأساليب الإدارية التقليدية والروتينية في العمل الإداري.
- مركزية الإدارة والتعقيد وكثرة الإجراءات في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات.

<sup>1</sup>. زكية بوسعد، إستراتيجية التمكين ودورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة- دراسة حالة الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2017/2018، ص23.

<sup>2</sup>. هبة الله أحمد ألهم، معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم ( بحث مشتق من رسالة للحصول على درجة الدكتوراه في التربية)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 12، الجزء 03، 2019، ص ص336، 337.

• ضعف عملية الإتصال داخل المؤسسات ونقص المعلومات وعدم توافرها بالسرعة المطلوبة.

• ضعف توافر الموارد التنظيمية اللازمة من دعم مادي ومعنوي.

• إهمال حاجات المشاركين في السلطة من الحvarsات وعدم تدريبهم عليها.

• غياب العدالة في الأجور والتحفيز والتقييم، وأجواء عمل غير صحية تتسم بالإنفرادية وغياب الإحترام وسيدة البيروقراطية.

\***المعوقات التنظيمية:** يوضح الهيكل التنظيمي للمنشأة العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الإتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فإن وجود هيكل تنظيمي ضعيف، أو عدم وجوده بتاتا يسبب عائقا كبيرا في التمكين الوظيفي، وأهم هذه المعوقات عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الإختصاصات والسلطات والمسؤوليات وعدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الإتصالات يؤدي إلى الكثير من التشويه أو الترشيح للمعلومات وبالتالي عدم كفاءة التمكين الوظيفي<sup>1</sup>.

بالرغم من نجاح عملية التمكين الوظيفي إلا أن لها العديد من المعوقات التي تحد من التمكين أبرزها المعوقات الخاصة بالموارد البشري والتي تتمثل في عدم رغبته في الابتكار وتحمل المسؤولية وعدم التعاون فيما بينهم مما يخلق جو تعاوني يساهم في تكوين عمل جماعي، بالإضافة إلى المعوقات الإدارية والتي تتمثل في مركزية القرار وضعف عملية الاتصال وغياب العدالة ونظام الحوافز خاصة المعنوية، وأخيرا المعوقات التنظيمية والتي تتمثل في عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح المسؤوليات مما تؤدي إلى التشويه وعدم كفاءة التمكين.

<sup>1</sup>. تهاني ابراهيم العلي، سبل تفعيل وتحسين التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، مجلة مؤثر للدراسات الإستطلاعية، المجلد 01، العدد 04، 2022، ص254.

### ثامنا : النظريات المفسرة للإدارة الالكترونية والتمكين الوظيفي

النظرية البيروقراطية لماكس فيبير: كان ماكس فيبير عالم الاجتماع الألماني وأول من تحدث عن فكرة البيروقراطية والتنظيم البيروقراطي ويقصد بالتنظيم البيروقراطي ذلك البناء التنظيمي المبني على مجموعة من الإجراءات واللوائح والضوابط الرشيدة والرسمية التي تحكم سير العمل في المؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار الفروقات في مستوى الكفاءة الفنية للعاملين لاختيار الأفضل فيما بينهم، وهذا ما تطرق إليه ماكس فيبير في كتاباته حول البحث عن الطريقة المثلى للوصول إلى الأهداف المحددة واعتبر أن البيروقراطية أنجح طريقة للوصول إلى الكفاءة والفعالية<sup>1</sup>.

حسب ما جاء به فيبير فإن الالتزام بقواعد التنظيم البيروقراطي من شأنه أن يحقق أهداف التنظيم بكفاءة عالية وفعالية مضمونة من خلال صفة الرشد والعقلانية التي تميز كل الإجراءات التنظيمية بدءاً من تقسيم العمل بناءً على التخصص الوظيفي الذي من شأنه أن يحفظ التسلسل الهرمي للسلطة القائم على العقلانية والرشد المستمد من الرسمية في التعامل والاتصال الأفقي في الجهاز الإداري القائم على الأسس الموضوعية، بناءً على عليها يتم توظيف أعمال والتعامل معهم على أساس الكفاءة والخبرة الفنية، وكذا ثبات القواعد واللوائح التنظيمية وليس العلاقات الاجتماعية بين العمال وإمكانية التأثير على العمل هذا، ولا يمكن بأي حال من الأحوال للموظفين الاستفادة من الممتلكات الخاصة بالتنظيم لأغراض شخصية، وإلا عوقب بالطرد في حالة تجاوز القوانين التنظيمية، كما أن عملية التسجيل والعمل والأرشفة هي وجه مستحدث من مبدأ التركيز على تسجيل كل كبيرة وصغيرة متعلقة بالتنظيم عبر الوثائق والمستندات .

\* نظرية العلاقات الإنسانية : في السبعينات وأوائل الثمانينات من القرن العشرين ظهر الميل نحو إدماج كثير من الأفكار المرتبطة بإعادة تصميم العمل وعرضها كجزء من حركة

<sup>1</sup>. رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

اجتماعية تؤدي إلى تحسين نوعية حياة العمل بالنسبة للعاملين في المجتمعات الصناعية وتعرف هذه الحركة باسم حركة التصميم التنظيمي، وتعرف أيضا باسم مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة أو مدخل علم النفس التنظيمي<sup>1</sup>.

تتسبب نظرية العلاقات الإنسانية إلى عالم الاجتماع الصناعي "التون مايو وزملاؤه" بجامعة هارفارد وتجاربهم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع الهاوثورن التي ظهرت بالتحديد خلال عام 1927، وذلك عندما دعت شركة وسترن إلكترونيك مايو وزملاؤه لدراسة عدد من المتغيرات التي تؤثر على إنتاجية العمال والمصانع بصورة عامة وخاصة بعد أن لاحظت الإدارة وجود تباين في العلاقات بين تأثير ظروف العمل أو ما يعرف بالظروف الفيزيائية مثل الضوضاء والإضاءة والتهوية، ووضع الآلات وتصميمها على مستوى الإنتاجية والأداء والفاعلية، وتم إجراء تجارب ميدانية استمرت طيلة خمس سنوات متصلة<sup>2</sup>.

حسب هذه النظرية فالسلوك التنظيمي يتأثر بظغوط العمل، وأصبح الاعتراف بالعلاقات غير الرسمية بين العمال فيما بينهم وبين الإدارة حيث يلغى الاتصال الرسمي العمودي بين الهيئة الإدارية العليا والأفراد، لقد ركز التون مايو وزملائه في إبراز حقائق عن كيفية تحفيز العاملين وتمكينهم، فاعتبر أن الحوافز المعنوية والمتمثلة في إحساس العامل بالانتماء للجماعة يحقق له راحة نفسية تجعله يشعر بالرضا وزيادة مستوى دافعيته، إلى جانب إشراك العمال في اتخاذ القرارات المناسبة وتحمل المسؤولية للسعي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك هي ركزت على ضرورة خلق المجال للإبداع والابتكار وتشجيع الاتصال عن طريق الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تعمل على تسهيل عملية اتصال الإدارة بالعمال في جميع الاتجاهات .

\* نظرية النظم: تنظر هذه النظرية للتنظيم باعتباره نظاما مفتوحا تتفاعل أجزاؤه فيما بينها، وتتأثر وتتأثر ببعضها البعض، فالتنظيم كنظام مفتوح يشتمل على أجزاء عديدة متفاعلة ومتداخلة فيما بينها وترتبط بعلاقات رئيسية يغدو محكوما في نهاية المطاف بما يحدث من

<sup>1</sup> . لطفی طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص106.

<sup>2</sup> . بلقاسم سلاطينية وآخرون، علم الاجتماع الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص74.

تفاعل بين هذه الأجزاء، فالتغير الذي يحدث في أي جزء من أجزاء النظام يؤثر بالشكل أو لآخر على أداء النظام كله، والتوجه النظري لمدرسة النظم ينظر للتنظيم باعتبار علاقاته البيئية والمتداخلة التي تحكم أجزاءه المختلفة وفي كل المستويات وهذا يأخذ في الاعتبار المتغيرات الوظيفية والإنسانية التي تؤثر في طبيعة التنظيم كنظام مفتوح تعتمد أساسا على البيئة المحيطة به، فالتنظيم نظام معقد ومفتوح عند النظر إليه من زاوية مدرسة النظم والتي تؤكد على معظم المتغيرات المادية والفسولوجية وأثرها على معنويات وعطاء العاملين<sup>1</sup>.

ويمكن القول من خلال ما تقدم وجود حالة ترابط بين الإدارة الالكترونية ونظرية النظم، حيث نجد أن نظرية النظم تركز على النظام المفتوح من خلال المدخلات المتمثلة في الموارد البشرية، المادية، التكنولوجية، وتحويلها مخرجات عبر سلسلة الأنشطة والعمليات الإدارية، وهذا ما نجده أيضا في الإدارة الالكترونية من خلال إدخال التكنولوجيات والتقنيات الجديدة والتي جاءت نتيجة التطورات المتسارعة، وساهمت هذه النظرية في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية والشمولية والأهداف المشتركة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة مما كرس مبدأ التعاون من خلال الفريق المتعاون.

\* نظرية Z: إن النجاح الاقتصادي الضخم الذي حققته العديد من الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية جلب انتباها عالميا لممارساتها الإدارية حيث اهتم عدد من الباحثين بدراسة الإدارة اليابانية وحددوا الخصائص المؤكدة التي تختلف فيها المنظمات اليابانية عن المداخل الأمريكية التقليدية وفي أوائل الثمانينات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان نظرية Z للكاتب وليم اوتشي في عام 1981، وهي نظرية توفيقية بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني في إدارة الشركات<sup>2</sup>.

تركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للموظفين، وأن يتقن الموظفون الوظائف المختلفة والتركيز على عمل الفريق واتخاذ القرارات بشكل جماعي والتركيز على مشاركة العاملين

<sup>1</sup> عبد الله الطويرقي، علوم الاتصال المعاصر: دراسة في لأنماط والمفاهيم وعلم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، ط2، الرياض، 1997، ص224.

<sup>2</sup> فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص84.

وانخراطهم في المنظمة وأن يتمكن منها كنوع من التدريب وذلك ليكون فاعلية داخل المؤسسة.

\* **نظرية الإدارة بالأهداف** : تعتبر الإدارة بالأهداف أسلوباً متميزاً في حفز العاملين لأنها تعزز مشاركتهم في صنع القرار مما يولد دافعا داخليا لديهم يرفع روحهم المعنوية ويحسن شعورهم تجاه الإدارة والمنظمة بشكل عام، ومن ثمرات ذلك أن يتولد عند العامل حرص داخلي على إتقان العمل ورقابة ذاتية على الانجاز مما يقلل الحاجة للرقابة الخارجية ويقلل التكلفة ويزيد الكفاءة والإنتاجية، كما يساعد أسلوب الإدارة بالأهداف على تعزيز الثقة والفهم المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى، ويتطلب تطبيق الإدارة بالأهداف قراراً بذلك من الإدارة العليا، كما يتوجب على المنظمة أن تهيئ إمكانيات النجاح من حيث نشر ثقافة المشاركة وتوفير الظروف والإمكانيات المادية والمالية<sup>1</sup>.

### خلاصة:

مما سبق يتضح أن التمكين الوظيفي مفهوم واسع ومعقد لذلك اختلف الباحثين في تحديد عناصره ولم يقدموها بشكل متفق عليه، بحيث يبرز لنا في ذلك الاختلاف في الأبعاد والمستويات والخطوات وغيرها من العناصر، لكن العمليات الأساس التي لم يجهلها اغلب الباحثين وهي تزويد العاملين بالمعلومات والقوة والصلاحيات وتحفيزهم على جميع المستويات و العمل بروح الفريق بحيث ذلك جوهر عملية التمكين وينعكس إيجاباً على العاملين والمنظمة وفعاليتها.

<sup>1</sup>. محمود أحمد فياض، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص61.

## الفصل الرابع:

# الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### تمهيد:

بعد الانتهاء من التطرق للجوانب النظرية التي تخص موضوع دراستنا والتي حاولنا فيها تسليط الضوء على أهم العناصر الأساسية التي تخدم هدف الدراسة، سأنتقل في هذا الفصل والذي يعد نقطة البداية في الدراسة الميدانية، حيث اشتمل كل من تقرير الدراسة الاستطلاعية ومجالات الدراسة، المنهج المستخدم، مجتمع الدراسة وكذا الأدوات التي وظفت لجمع البيانات والمعلومات، ثم التطرق إلى أهم الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تفرغ وتحليل تلك البيانات، وكذا خصائص مجتمع الدراسة، وكل هذا بهدف الوصول إلى نتائج أكثر دقة ومصداقية.

### أولاً: تقرير الدراسة الاستطلاعية

يحسن قبل البدء في إجراءات البحث وبصفة خاصة في البحوث الميدانية القيام بدراسة استطلاعية قصد التعرف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث والصعوبات التي ربما تواجه الباحث في تطبيق أدوات بحثه مثلاً ، أو إجراء مقابلة شخصية أو نحو ذلك للتعرف على ظروف الأفراد الذين ستطبق عليهم هذه الأدوات، تتم معهم المقابلة أو يتم جمع البيانات عنهم ومدى استعدادهم ورضاهم عن الإجراءات الخاصة التي ستتبع معهم ، وأيضاً للتعرف على مدى استعداد المسؤولين عن أفراد العينة للتعاون مع الباحث وغير ذلك من الظروف التي تمهد لنجاح إجراء البحث ، ولذلك ينبغي أن يبدأ الباحث بإجراءاته للدراسة الاستطلاعية ويبين أهدافها<sup>1</sup>.

تعتبر الدراسة الاستطلاعية هي دراسة تمهيدية تهدف إلى إعطاء تصورات واضحة للباحثين عن الدراسة التي بصدد الدخول فيها والتي في ضوء نتائجها سيتخذون القرار إما

<sup>1</sup>. عبد الرحمن سيد سليمان، *مناهج البحث*، عالم الكتب، القاهرة، 2014، ص96.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بالتخلي عن فكرة موضوع الدراسة أو مواصلة انجازها ، وتتخذ شكل تقرير ابتدائي للاسترشاد بها في قبول أو رفض الدراسة<sup>1</sup>.

وفي ميدان العلوم الاجتماعية خصوصا يتوجب على الباحث في أغلب الأحيان نزولا قلبيا لميدان الدراسة من طرف الباحث قصد بناء تصور عام عن موضوع الدراسة، وهذا ما قمت به خلال الفترة الممتدة من 18 أكتوبر 2022 إلى 08 نوفمبر 2022، حيث كانت أول مقابلة لي مع الأستاذ المشرف في أكتوبر 2022 والهدف من هذه المقابلة عرض العنوان في شكل تصوري مبدئي حيث قام بتعديله والموافقة عليه وكذلك لمعرفة سيرورة العمل، حيث بعدها وجهني للقيام بزيارة استطلاعية لميدان الدراسة قصد معرفة مدى ملائمة موضوع الدراسة مع الميدان عبر زيارتي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة على مستوى الإدارة المركزية وذلك على فترات مختلفة بصفتي أحد أعضاء الجمهور التي تريد أن تتحصل على خدمات من قبل هذه المؤسسة وبعد ذلك عرض الموضوع على الهيئة العلمية والبيداغوجية لإبداء رأيها حيث أن الموضوع الذي أردت دراسته هو "دور الإدارة الإلكترونية في التمكين الوظيفي للموظفين"، وبعد موافقة هذه الهيئات على الموضوع خصصت الفترة الموالية لجمع المادة العلمية حول الموضوع إضافة إلى الزيارات الاستطلاعية لأجل جمع البيانات المتعلقة بالمؤسسة نشأتها ومهامها وكذلك الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وقد مكنتني استخدام تقنية الملاحظة الاطلاع على الآتي:

يعتمد السير في هذه المؤسسة على مجموعة من التقنيات المادية والإلكترونية كالحواسيب والفاكس والهاتف الثابت وأجهزة الإسقاط الضوئي والبرامج والأنظمة الإلكترونية وكذا شبكة الاتصال كشبكة الانترنت والانترانت والاكسترانت، ومجموعة من البرامج التي تربط بين العاملين وبين مختلف الفروع والمراكز حيث يعتبر برنامج **SIGAS** هو النظام المدمج لتسيير التأمينات الاجتماعية والمحرك الأساسي لكل العمليات والمعاملات داخل الصندوق حيث كانت

<sup>1</sup>. طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص45.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بداية العمل بهذا النظام سنة 2009 وعمم سنة 2010، وفي سنة 2017 صدر تحديث له تحت تسمية **SIGASWEB** أي الشباك الموحد وهو نظام متكامل لإدارة التأمين الاجتماعي يختص بحفظ واستخراج وتوزيع البيانات الخاصة بالمؤمنين لهم اجتماعيا وذويهم، وأخر تحديث له صدر في جانفي 2023، مع إضافة مدخل جديد وهو **SIGAP** وهو نافذة خاصة بالأجهزة الطبية، وكذا فضاء **AL CHIFA ACC** وهو نظام خاص بالعيادات الخاصة من خلال فتح ومعاينة بطاقات الشفاء الخاصة بالمؤمنين لهم اجتماعيا والذين لديهم عمليات في العيادات الخاصة، وكذا نظام **SIGMA** وهو نظام متكامل لإدارة الضمان الاجتماعي يختص بحفظ واستخراج وتوزيع البيانات الخاصة بالمؤمنين لهم اجتماعيا وذويهم وهو كذلك خاص بكل من منحة الوفاة والولادة، الوصفات الطبية النقدية والعينية والاتفاقيات الدولية، وأيضا الأدوية وفتح الحقوق وغلقها للمؤمنين لهم اجتماعيا، وكذا نظام **SIGCMWEB** وهو نظام الإدارة الفحص الطبي المتكامل، وكذا نظام **TELEDECLARATION** لاستعمال خدمات التصريح عن بعد ودفع اشتراكات الضمان الاجتماعي وهو نظام يحدد الكيفيات الخاصة بالانتساب الإداري الخاص بأرياب العمل وأيضا كل من " **DAC** و **DAS**" والتحيين، وكذلك فضاء **ELHANAA** الذي يمكن المنخرط في الصندوق من معرفة كل ما يخصه عن طريق شبكة الانترنت دون أن يضطر إلى الالتحاق بأحد الفروع ووكالات الصندوق وذلك تسهيلا للإجراءات الإدارية والتخفيف من أعباء التنقل ومواكبة التكنولوجيا من أجل خدمة عمومية ناجحة، حيث يندرج هذا ضمن المخطط الاستراتيجي للاتصال بالصندوق الرامي إلى عصنة قطاع الضمان الاجتماعي وتحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن، وتضمن كل هذه تقديم خدمات نوعية للمشاركين في الصندوق، وذلك من خلال النوافذ التي تمنحها للمورد البشري من أجل تمكينه وتأدية مهامه ومن هذه النوافذ:

➤ نافذة المعالجة والتي تحوي أنظمة وتطبيقات لمعالجة ملفات ووصفات الأدوية

والعطل المرضية عطل الأمومة وحوادث العمل بالإضافة إلى رأس مال الوفاة.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

➤ نافذة المعلومات التي تحتوي على معلومات عامة حول المشترك كرقم الضمان الاجتماعي ملف المراقبة الطبية ومراقبه الفواتير المنجزة وكذا شباك الانتساب وعدم الانتساب وملف المنح العائلية.

وقد لاحظت كذلك أن تسجيل دخول وخروج العمال من المؤسسة يكون بطريقة الكترونية ورقمية وهذا عبر برنامج **POINTEUSES** التابع للمديرية الفرعية للموارد البشرية، وذلك لتسهيل دخول وخروج العمال دون الرجوع للرئيس أو المشرف وذلك بوضع بصمة اليد تسجل الكترونيا عكس التسجيل التقليدي.

ولاحظت كذلك أن الاعتماد على الوسائل والمعدات والأجهزة قد سهل من عملية الاتصال بين الإدارة والموظفين، وكذلك بين الإدارة والجمهور من توفير سرعة ونقل المعلومة، مع ملاحظة أن الاتصال في المؤسسة هو على شكل عجلة أي أن النظام المطبق يحتم المرور بالإدارة المركزية حتى في حالة الاتصال بين الأقسام ومراكز الدفع والملاحظ أن الإدارة تمكن المورد البشري أي الموظف وتضبط أدائه من اتصال فعال وذلك بتفعيل نمط الاتصال غير الرسمي وذلك من أجل تنفيذ جميع الأعمال الموكلة لأفراد التنظيم وكذا متابعتها والعمل بروح جماعية.

لذا فإن إجراء الدراسة الاستطلاعية أمرا ضروريا وهاما ساعدني في إعداد استبيان أولي من خلال الملاحظة قبل العرض على المشرف وتعديل ما يمكن تعديله من البنود قبل إجراء الدراسة الميدانية الفعلية، وكذلك ساعدتني الدراسة الميدانية من تعديل الفرضيات على ضوءها.

### ثانيا: مجالات الدراسة

لكل بحث سوسيولوجي طابعه الامبريقي الخاص به بالإضافة إلى خصوصية الظاهرة المدروسة فهو لديه مجالات يتسم بها عن غيره من البحوث وعليه تتحدد دراستنا في المجالات التالية:

❖ **المجال المكاني:** أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية للعمال الأجراء و كاله تبسة **C.N.A.S** تقع في الجنوب الغربي للولاية بحي

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الدكان الجرف ويحدها شمال المستشفى عاليا صالح وجنوبا الصندوق الوطني للتقاعد

### .C.N.R

أنشئ الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لوكالة تبسة في 1978/01/01، وتبعاً لتوحيد أنظمة الصندوق طبقاً للقانون 11/83 المؤرخ في 07/20 تمت هيكلة صندوق الضمان الاجتماعي لوكالة تبسة في سنة 1985 وذلك بموجب مرسوم 223/85 المؤرخ في 1985/08/20 وليصبح تحت تسمية "الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة-"، وتتبعه عدة مراكز وفروع على مستوى الدوائر والبلديات، ويعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص طبقاً للمادة 49 من القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية مهمته حماية العامل عند الإصابة بحوادث العمل حيث يضمن له ولأسرته المعاش في حالة المرض أو العجز وبعد بلوغ سن التقاعد<sup>1</sup>.

ويتكون الصندوق من نيابات بالإضافة إلى 10 مراكز و 08 فروع، جاءت كما يلي:

المديرية العامة تضم عدد من المديريات الفرعية تتمثل في:

- نيابة مديريةية الإدارة والوسائل.
- نيابة مديريةية المالية والتحصيل.
- نيابة مديريةية التعويضات.
- نيابة مديريةية تسيير الإعلام الآلي.
- نيابة مديريةية الرقابة الطبية.

ومن هنا يمكن إعطاء تفصيل عام للهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة- وهي كالاتي:

<sup>1</sup>. وثائق من المؤسسة (قسم إدارة الموارد البشرية).

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

**01. نيابة مديرية الإدارة العامة والوسائل:** هي التي تقوم بتطبيق قرارات المدير فيما يخص المستخدمين والأجور والتجهيزات والصيانة وكل الأمور التي تتعلق بصورة مباشرة بالإدارة تتكفل ب:

- تنظيم ومتابعة المؤمنين اجتماعيا وذوي الحقوق.
- تنظيم ومتابعة تسيير الخدمات والعطل المدفوعة الأجر طبقا للقوانين والإجراءات المعمول بها.
- تسيير الأداء المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.
- وضع مخطط التكوين والعمل بالتنسيق مع المصالح المعنية وتحسين المستوى وإعادة الهيكلة.

دراسة وإخراج الإجراءات الخاصة لتحسين ظروف عمل بالنسبة لعمال الصندوق.  
- تسيير كل ما يتعلق بالمخزن والسيارات والعتاد وأيضا خلية الأمن.

**02. نيابة مديرية المالية والتحصيل:** وهي مكلفة بجميع العمليات المالية من التحصيل، استرداد وبنحصر دورها في سلامة الحسابات والدفوعات وهي تخضع للسلطة الإدارية للمدير ثم نائب مدير المالية والتحصيل وتقوم بإعداد التقارير المالية والمحاسبية ويشرف عليها نائب المدير وتعيينه الوصايا وهو المسؤول الأول عنها. ومن وظائفها:

- تتكفل بمتابعة المصاريف اليومية للتسيير (أجور العمال، الفاتورات... الخ).
- دراسة الفوارق الخاصة بالميزانية.
- مخالصة المؤمنين والمتعاقدين.
- متابعة تحصيل الاشتراكات طبقا للقوانين والإجراءات المعمول بها.
- إعطاء كل منخرط رقما وطنيا والمستخدمين وتسيير القوائم الوطنية.
- متابعة القضايا المتعلقة بالمنازعات.

**03. نيابة مديرية التعويضات:** وهي التي تعمل على تجسيد القوانين الخاصة بالتعويضات وتوجيه المراكز والفروع بتنفيذ القوانين والإجراءات الخاصة بالدفعات والتعويض وتشرف على مصلحة الأخطار الكبرى التي تعالج ملفات أصحاب الريح والعجز وهي مصلحة مركزية مرتبطة بنيابة المديرية الخاصة بحوادث العمل والأمراض المهنية والعجز والأمراض طويلة المدى وتعتبر كذلك مصلحة تحويل بين المراكز والرقابة الطبية وكذلك مصلحة الانتساب التي تعمل بواسطة الإعلام الآلي لإعطاء المؤمنين المعلومات الخاصة بحقوقهم.

**04. نيابة مديرية الإعلام الآلي:** ربط الشبكة المعلوماتية على مستوى الوكالة وكذا كل المراكز والفروع، مع العلم أنه تم ربط هاته الشبكة بالشبكة الوطنية.

**05. نيابة مديرية المراقبة الطبية:** وهي هيكل مباشرة يعمل تحت إشراف نائب مدير المراقبة الطبية في أمور التسيير الإداري الطبي وهي مصلحة تعمل في إطار التوافق بين المؤمن ومركز وفروع الضمان الاجتماعي في الميدان الطبي، فتعمل على:

- ضمان دور الرقابة الطبية على مستوى كل المراكز والفروع.
- تنظيم لجان دورية مشكلة من طرف الأطباء المستشارين التابعين للصندوق لدراسة الملفات الطبية (كنسبة العجز، الإجازات المرضية طويلة المدى... الخ).
- المساهمة في إطار القوانين المعمول بها في اللجنة التقنية ذات الطابع الطبي الخاص بالمنازعات.

- أسباب اختيار المجال المكاني للدراسة الميدانية:

تم اختيار مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تبسة - نظرا لمجموعة من الاعتبارات العلمية والشخصية ومنها:

- تتناسب موضوع الدراسة مع المؤسسة باعتبارها مؤسسة كبرى تضم عدد كبير من الموظفين تفعل فيها خاصية الإدارة الالكترونية بشكل كبير، فهي تستخدم مختلف التقنيات الحديثة، إضافة إلى أنها مؤسسة تسعى باستمرار إلى تحقيق كفاءة لمواردها البشرية وتحقيق كفاءة التنظيم ككل.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- تواجد المؤسسة بمقر الإقامة، وهذا ما يسهل علي فهم واستيعاب الخصوصية الثقافية والقيمة الاجتماعية لمجتمع الدراسة دون صعوبات وعراقيل.

-اختصار الوقت والجهد، وذلك لان المؤسسة بالقرب من مقر السكن.

❖ **المجال الزمني:** الفترة التي استغرقت لتحضير الدراسة بشقيها النظري والميداني من سبتمبر 2022 إلى ماي 2023.

والمدة التي تم استغراقها في إجراء الدراسة الحالية تمت وفق مراحل أساسية هي:

**المرحلة الأولى:** وشملت هذه المرحلة اختيار موضوع الدراسة من سبتمبر إلى أكتوبر 2022 بالتشاور مع الأستاذ المشرف حيث قام بتعديله والموافقة عليه وبعدها وجهني للقيام بزيارة استطلاعية قصد التعرف على مدى تناسب موضوع الدراسة مع الميدان فوجدت بان مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة مفعلة الإدارة الالكترونية بدرجة عالية جدا، وبعدها تلتها الموافقة عليه من قبل فريق التكوين وكان ذلك في 30 نوفمبر 2022، بعد ذلك قمت بمجموعة من البحوث والقراءات والاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وهذا بهدف تكوين خلفية نظرية حول موضوع الدراسة ألا وهو "دور الإدارة الالكترونية في التمكين الوظيفي للموارد البشرية"، ثم بعد ذلك وضعت خطة مبدئية للدراسة وفق ما يتوفر لدي من معلومات حول الموضوع، محاولة بذلك الإلمام بكل العناصر النظرية التي تخدم الدراسة في شقيها النظري والميداني، وبعدها الانطلاقة في صياغة وتحرير الفصول النظرية للدراسة.

**المرحلة الثانية:** والتي تمت فيها العديد من الزيارات الاستطلاعية قصد التحصل على وثائق تتعلق بالمؤسسة وبالهيكل التنظيمي وعدد الموظفين المتواجدين في المؤسسة، وقصد التعرف على مختلف المصالح والهيكل التنظيمية، وبتاريخ 2023/04/10 إلى غاية 2023/04/31، قمت بمجموعة من المقابلات والمناقشات مع عدد من موظفي المؤسسة بهدف معرفة بعض النقاط المتعلقة بالدراسة الميدانية وذلك من أجل بناء استمارة تتناسب مع الميدان بحيث تعرفت

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

على العديد من البرمجيات المستخدمة في المؤسسة ووضعها في الاستبيان ليسهل على الموظفين الإجابة.

**المرحلة الثالثة:** وبعد الزيارات الاستطلاعية والمقابلات الأولية بالمؤسسة، قمت ببناء الاستمارة وإعداد محاورها وفق أبعاد ومؤشرات الدراسة، ثم عرضها على الأستاذ المشرف وتعديلها وبعدها عرضت على التحكيم حيث تم تدارك البعض من الأخطاء من ناحية التعديل، وعليه تم بناء الاستمارة في صورتها النهائية، وتوزيعها على عينة تجريبية تبلغ 27 موظفاً، وبعدها وزعت على كامل الموظفين المعنيين بالبحث وعند استرجاعها تم القيام بعملية التفريغ والتحليل السوسيو تنظيمي ثم استخلاص النتائج منها وقد دامت هذه المرحلة إلى 2023/05/30.

❖ **المجال البشري:** يقتضي البحث العلمي المزاجية بين الجانب النظري والميداني للدراسة والذي يتطلب تحديد واختيار مفردات البحث بهدف الاستفادة من خبراتها وتجاربها فيما يخص مجال العمل، ويبلغ عدد العمال الاجمالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في كل الفروع والمراكز لولاية تبسة ب317 عامل.

وعليه أجريت الدراسة الراهنة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة- "CNAS" والتي تضم 127 موظفاً حسب مصلحة الصندوق في مارس 2023.

### ثالثاً: منهج الدراسة

إن المنهج المستخدم في البحوث مهما كان نوعه و غرضه يعتبر الحجر الأساس للبحث، حيث يفيد في إكساب الباحث الطابع العلمي والموضوعي والالتزام بحدود بحثه، وللمنهج عدة أنواع حسب طبيعة الموضوع وخصوصياته، وانطلاقاً من طبيعة الموضوع المعالج والذي نقوم من خلاله بوصف الظواهر التي تتمحور عموماً في دور الإدارة الإلكترونية في التمكين الوظيفي للموظفين فقد اعتمدت المنهج الوصفي كمنهج أساسي للدراسة وذلك لتشخيص وتحليل أبعاد الإدارة الإلكترونية في التمكين الوظيفي فهذا المنهج يهدف أساساً إلى تحديد

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الوضع الحالي للظاهرة ويعمل على وصفها ويحتاج في تكميمه للبيانات إلى مساعدة الطريقة الإحصائية التي تمكنني من ضبط النتائج وما يرفع من مصداقية البحث. فالمنهج الوصفي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة للظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في مدة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى أو المضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره<sup>1</sup>.

### رابعا: مجتمع الدراسة

**مجتمع الدراسة:** فهو جميع الأفراد أو الأشياء أو العناصر الذين لهم خاصية واحدة مشتركة يمكن ملاحظتها ويتكون من مجموعة من الوحدات قد تكون أفراد أو جماعات أو منظمات وتسمى هذه الوحدات عناصر المجتمع<sup>2</sup>.

يتكون مجتمع الدراسة من عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة "C.N.A.S" البالغ عددهم 127 مفردة، وبناءا عليه وبما أن هدف الدراسة هو التعرف على "دور الإدارة الالكترونية في التمكين الوظيفي للموظفين"، وبما أن مجتمع البحث محدود جغرافيا ومفرداته قليلة مع القدرة على انجاز الدراسة، فقد استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل، ونظرا لخصوصية الموضوع والتي تتطلب تطبيق أدوات جمع البيانات على فئة محددة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة "C.N.A.S" تحديدا الموظفين الذين يقومون بأعمال فنية تتطلب إيجاد استخدام التقنيات الحديثة والذين يمثلون 107 موظف، حيث أن الموظفين المتبقون 20 موظف هم عمال مهنيين يقومون بأعمال الصيانة والتنظيف والحراسة... الخ، أي أنهم لا يخدمون الموضوع المراد دراسته، لذلك قمت بالتركيز على الموظفين الذين يجيدون استخدام مختلف الأجهزة والبرمجيات أي الذين لديهم علاقة بالموضوع المراد دراسته، فتم توزيع الاسبانه على عينة تجريبية بلغت

<sup>1</sup>. سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث الإعلامي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2020، ص 310.

<sup>2</sup>. طارق عطية عبد الرحمان، دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية، منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2013، ص 29.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

27 مفردة وتم استرجاعها في اليوم نفسه لمعرفة مكامن الغموض، وبعدها تم توزيع باقي الاستمارات على الموظفين وقد أجابوا على هذه الاستبانات وبعد جمع العدد الكلي للاستبانات، تم استبعاد وحذف 04 استبانات غير قابلة للتفريغ والتحليل، و13 استبانة لم ترد نظرا لعدم تواجد الموظفين في المؤسسة فبعد مقابلاتي للمدير الفرعي للأداءات صرح لي بأن الموظفين الغائبين منهم من في زيارة لبيت الله الحرام يؤدون مناسك العمرة ومنهم من في إجازة شهرية. ولهذا فالعدد الإجمالي للدراسة هو 90 مفردة.

### خامسا: أدوات جمع البيانات

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب على الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة وذلك لارتباط النتائج التي تتوصل إليها البحوث العلمية ارتباطا وثيقا بالمنهج المستخدم والأدوات المعتمدة في جمع البيانات وما دامت مصادر البيانات متعددة فقد يلجأ الباحث إلى استخدام أدوات تسمح له بالحصول على البيانات اللازمة من مختلف المصادر وذلك حسب ما تقتضيه كل دراسة وفي الدراسة الراهنة اعتمدت على الأدوات المنهجية التالية:

1. **الاستبيان:** وهي لائحة من الأسئلة المحضرة تحضيرا يراعي مجموعة من القواعد المنهجية، تدون على أوراق وتوزع على المستجوبين للإجابة عليها كتابيا، أو تلقى عليهم شفويا، وذلك حسب الظروف وأهداف البحث، والغرض منها جمع المعلومات المستهدفة من طرف البحث لتحليلها ومناقشتها قصد استخلاص النتائج<sup>1</sup>.

كما عرفها البروفيسور "خالد حامد" على أنها: "عبارة عن نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه للمبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملؤها مباشرة وتسمى الإستبيان"<sup>2</sup>.

1. جميل حمدان، البحث التربوي مناهجه وتقنياته، دار الكتب العلمية، بيروت، 2014، ص85.

2. خالد حامد، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص138.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

وكان الهدف من اعتماد الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، معرفة "دور الإدارة الالكترونية في التمكين الوظيفي للموارد البشرية"، وذلك استنادا على استجابات المبحوثين أفراد مجتمع البحث، حيث قبل أن تصبح استمارة الدراسة الراهنة في صيغتها النهائية مرت بعدة مراحل أهمها:

✓ **مرحلة صياغة استمارة أولية:** بعد أن أبدى الأستاذ المشرف حولها ملاحظات وتوجيهات شملت الشكل والمضمون، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي التبسي -تبسة-، بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة.

✓ **مرحلة الاستمارة التجريبية:** بعد جمع الاستمارات من التحكيم وتعديل ما وجب تعديله كان التوجه إلى الميدان وتطبيق الاستمارة على عينة تجريبية تبلغ 27 موظفا من مجتمع البحث، من أجل تجريبها والوقوف على مدى فهم المفردات المبحوثة لأسئلتها والكشف عن جوانب النقص فيها، وإضافة ما يجب إضافته وحذف ما يمكن حذفه.

➤ **بعنتجريب الاستمارة وإجراء التعديلات اللازمة انطلاقا من إجابات المفردات التي تم تجريب الاستمارة عليهم، تمت صياغة الاستمارة في شكلها النهائي والتي شملت 39 عبارة موزعة على أربعة محاور رئيسية حيث شمل ما يلي:**

➤ **المحور الأول:** يشمل البيانات الشخصية ويضم هذا المحور 04 أسئلة (من 01 إلى 04).

➤ **المحور الثاني الموسوم ب:** تساهم المعدات والتجهيزات في تفعيل عملية الاتصال بين الموارد البشرية بدرجة عالية، ويضم هذا المحور 11 سؤال (من 05 إلى 15).

➤ **المحور الثالث الموسوم ب:** تساهم البرمجيات المستخدمة في المؤسسة في تنمية المهارات التقنية للموارد البشرية بدرجة عالية، ويضم هذا المحور 12 سؤالا (من 16 إلى 27).

➤ أما المحور الرابع كان بعنوان: يساهم استخدام الموارد البشرية لشبكات الاتصال المتاحة في المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة، ويضم هذا المحور 12 سؤالا (من 28 إلى 39).

2. **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة في البحث العلمي أساس نجاح البحوث واستخدام الباحثين الملاحظة أمر ضروري وحتمي وذلك للتأكد من يقين خطوات البحث ولا يمكن للباحث أن يلاحظ بطريقة عرضية أو ارتجالية وإنما لا بعد أن يعرف بالتحديد ما الذي يركز انتباهه عليه وكيف يسجل ما يراه ويسمعه ويحسه بدقة عامة<sup>1</sup>.

وعليه فقد اعتمدت في دراستي على تقنية الملاحظة البسيطة لجمع البيانات التي تخدم موضوع الدراسة وكان ذلك من خلال الزيارات المتعددة إلى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة- **C.N.A.S** والتتقل بين مصالحها وأقسامها وبين المكاتب حيث تمت ملاحظة العلاقات السائدة بين الموظفين وكيفية تعاملهم مع بعضهم البعض على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، كما أفادتني في التعرف على اتجاهات الموظفين نحو العمل ومعرفة الطريقة التي يتعامل بها المشرفين والرؤساء مع المرؤوسين كما أفادتني في تكوين صورة حول بيئة العمل السائدة بالمؤسسة والملاحظات التي سجلتها مدونة في شبكة الملاحظة الملحق رقم 02.

3. **المقابلة:** وقد تم الاعتماد على المقابلة كأداة ثانوية مساعدة لجمع بيانات الدراسة إلى جانب الاستمارة.

ويعرفها "موريس أنجريس" على أنها: تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، لكن أيضا وفي بعض الحالات مساءلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين وهي من أفضل التقنيات لكل

<sup>1</sup>. محمد جاسم العبيدي، آلاء محمد العبيدي، طرق البحث العلمي، دار دييونو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص119.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من يريد استكشاف الحوافز العميقة للأفراد واكتساب الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة<sup>1</sup>.

تعتبر المقابلة من أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات والبيانات من الميدان الاجتماعي والمقابلة هي عملية اجتماعية تحدث بين شخصين الباحث أو المقابل التي يستلم المعلومات ويجمعها ويصنفها والمبحوث الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته على الأسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل<sup>2</sup>.

لقد اعتمدت على المقابلة الحرة كأداة مساعدة، ساعدتني هذه التقنية في بحثي خاصة في الدراسة الاستطلاعية بحيث طرحت مجموعة من الأسئلة على مجموعة من الإداريين بحيث استنتجت من إجابات المبحوثين أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة **C.N.A.S** رغم أنها تعتمد في تعاملاتها على التسيير الحديث الإلكتروني إلا أنها لم تستغني عن الطريقة التقليدية، وهي الطريقة الورقية وهذا خوفا من اختراق الأجهزة الإلكترونية أو حدوث عطب أو خلل، (الملحق رقم 03)، وكذلك بغرض الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالإمكانات المادية والبشرية والهيكل التنظيمي، وتوزيع العمال والمشرفين والمدراء على مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة.

4. الوثائق والسجلات: تعد الوثائق والسجلات أداة مهمة لجمع المعلومات والبيانات

المتعلقة بموضوع البحث الميداني فهي لا تقل أهمية عن الأدوات الأخرى بالرغم من تجاهلها وإغفالها من طرف الباحثين، فهي من المصادر الأولى التي تساعده في التحليل والتفسير والتعليل وحتى استخلاص النتائج، وبغرض تدعيم البحث وإعطاء مصداقية أكثر، ثم الاستفادة بكل الوثائق المتوصل إليها والتي لها علاقة بموضوع الدراسة:

- وثائق خاصة بالجانب التاريخي للمؤسسة ومجال الدراسة.
- وثائق خاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.

<sup>1</sup>. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 197.

<sup>2</sup>. إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليقة للطباعة والنشر، بيروت، 1994، ص 93.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

▪ وثائق خاصة حول المورد البشري من ناحية الكم.

### سادسا: عملية التحكيم

استكمالا للسير المنهجي السليم للبحث يجب على الباحث القيام بمجموعة من الخطوات المنهجية للتحقق من مدى جدوى وقابلية استمارة الاستبيان التي سيعتمد عليها في جمع البيانات، انطلاقا من عملية التحكيم، وهي خطوة لا يخلو منها أي بحث علمي أو أي عمل إشرافي حيث يعتبر الاستبيان بمثابة أخذ لآراء بعض المختصين في بعض إجراءات البحث العلمي، وتعمل عملية التحكيم على التقويم والنقد والبناء لمحاوّر المستند العلمي "الاستبيان" الذي يتم تحكيمه، وقد قمت بعرض الاستبيان على تسعة 09 أساتذة محكمين متخصصين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الشيخ العربي التبسي -تبسة-.

### والجدول رقم(05): يبين قائمة الأساتذة المحكمين

المحكم	الاختصاص	الجامعة
مكلاتي فاطمة الزهراء	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة-
بوزيان خير الدين	علم اجتماع انحراف وجريمة	جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة
توايحية رابح	علم اجتماع الموارد	جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة-
ميهوب نور الدين	علم النفس العمل	جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة-
مالك محمد	علم اجتماع العمل	جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة-
بوعزة عبد الرؤوف	علم التنظيم والعمل	جامعة الشيخ العربي التبسي -

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تيسة-		
جامعة الشيخ العربي التبسي - تيسة-	علم اجتماع الثقافي	ن زاوي إبراهيم
جامعة الشيخ العربي التبسي - تيسة-	علم اجتماع التنظيم والعمل	قايدي مختار
جامعة الشيخ العربي التبسي - تيسة-	علم اجتماع الموارد البشرية	جبلي فاتح

المصدر: من إعداد الباحثة

حساب الصدق:

والمراد به معرفة مدى قدرة أداة جمع البيانات على قياس ما وضعت لقياسه، ويهدف لمعرفة مدى تلاؤم أسئلة الاستبيان التي تم وضعها في الموضوع المراد دراسته. فبعد بناء الاستبيان في صورته الأولية وتعديله مع الأستاذ المشرف قمت بإخضاعه مباشرة لشروط القياس من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مثل هذه المواضيع، وهذا بهدف تحديد مدى وضوح البنود وانتمائها للمحور وتقدير أن المقياس يقيس فعلا ما أعد لقياسه، حيث قام هؤلاء المحكمين بوضع ملاحظاتهم وتقديراتهم وطلبوا التعديل والتبديل في محتوى بعض البنود لتصبح أكثر ملائمة، وأمروا بتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية، وبناء على ذلك تم إجراء التعديلات المطلوبة ليخرج الاستبيان بصورته النهائية، وقد تم حساب صدق الاستمارة بالاعتماد على صدق المحتوى **Content Validité Ration [CVR]** إحصائيا من خلال معادلة لاوشي "Laushi" كالتالي:

$$CVR = \frac{ne - N/2}{N/2}$$

حيث **CVR**: نسبة صدق المحتوى

**ne**: عدد المحكمين الذين قالوا أن البند يقيس

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

N: العدد الإجمالي لعدد المحكمين

الجدول رقم(06): يبين حساب الصدق حسب المحكمين خاص بالبنود

رقم البند	ne	N	CVR
5	9	9	1
6	9	9	1
7	8	9	0.77
8	9	9	1
9	9	9	1
10	9	9	1
11	9	9	1
12	8	9	0.77
13	7	9	0.55
14	9	9	1
15	9	9	1
16	8	9	0.77
17	8	9	0.77
18	9	9	1
19	8	9	0.77
20	8	9	0.77
21	9	9	1
22	9	9	1
23	8	9	0.77

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

0.77	9	8	24
1	9	9	25
0.77	9	8	26
1	9	9	27
0.77	9	8	28
1	9	9	29
1	9	9	30
0.77	9	8	31
1	9	9	32
0.55	9	7	33
1	9	9	34
0.77	9	8	35
1	9	9	36
0.77	9	8	37
0.77	9	8	38
1	9	9	39

المصدر: من إعداد الباحثة

صدق الأداة = (مجموع CVR / عدد العبارات)  $\times 100 = 88.23\%$

بما أن نسبة صدق الاستمارة هو 88.23% وهي نسبة عالية يمكن القول أن تقدير الأساتذة المحكمين يشير إلى أن الأداة صادقة وتقيس ما أعدت لقياسه من فرضيات وقابلة للتطبيق الميداني خاصة بعد التعديلات التي قام بها الأساتذة المحكمين.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم(07): يبين تعديل عبارات الاستبيان بعد عملية التحكيم

رقم البند	قبل التعديل	بعد التعديل
10	يمكنني الهاتف من طلب المساعدة من زملائي في مصالح العمل الأخرى بالمؤسسة في انجاز مهامي.	أستخدم الهاتف لطلب المساعدة من زملائي في مصالح العمل الأخرى لانجاز مهامي.
11	تمنحني صفحة البريد القدرة على تلقي المعلومة في الوقت المناسب.	نقل إلى المحور الخاص ب: يساهم استخدام الموارد البشرية لشبكات الاتصال المتاحة في المشاركة في اتخاذ القرارات.
15	تساعدني التطبيقات الرقمية في حفظ كافة معلومات الزبائن.	نقل إلى المحور الخاص ب: تساهم البرمجيات المستخدمة في المؤسسة في تنمية المهارات التقنية للموارد البشرية.
31	أعتمد على شبكة الانترنت لاستكشاف والحصول على معلومات المنخرطين في الضمان.	أعتمد على شبكة الانترنت للحصول على معلومات المنخرطين.

المصدر: من إعداد الباحثة

الواضح أن معظم المحكمين أقروا بملائمة بنود الاستمارة وأنها تقيس ما وضعت لقياسه، وأبدوا بدورهم جملة من التعديلات حيث قام الأستاذ "ميهوب نور الدين" أستاذ علوم التربية بتعديل البند التالي: أستخدم الهاتف لطلب المساعدة من زملائي في مصالح العمل

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الأخرى لانجاز مهامى، بدلا عن يمكنى جهاز الهاتف من طلب المساعدة من زملائى فى مصالح العمل الأخرى بالمؤسسة فى انجاز مهامى، وكذلك طلب منى الأستاذ "ميهوب نور الدين" نقل البند التالى: تساعدنى التطبيقات الرقمية فى حفظ كافة معلومات الزبائن إلى المحور الخاص بتساهم البرمجيات المستخدمة فى المؤسسة فى تنمية المهارات التقنية للموارد البشرية بدرجة عالية بدلا عن محور تساهم المعدات والتجهيزات فى تفعيل عملية الاتصال بين الموارد البشرية بدرجة عالية، وكذلك أفادنا الأستاذ "جبلى فاتح" أستاذ علم اجتماع تنظيم وعمل بملاحظاته من خلال نقل البند التالى: تمنحنى صفحة البريد المهنية القدرة على تلقي المعلومة فى الوقت المناسب إلى محور يساهم استخدام الموارد البشرية لشبكات الاتصال المتاحة فى المشاركة فى اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة بدلا عن محور تساهم المعدات والتجهيزات فى تفعيل عملية الاتصال بين الموظفين بدرجة عالية، وكذلك عدل الأستاذ ميهوب نور الدين البند التالى: أعتمد على شبكة الانترنت للحصول على معلومات المنخرطين بدلا عن أعتمد على شبكة الانترنت لاستكشاف والحصول على معلومات المنخرطين فى الضمان.

و على اعتبار الصدق يستلزم الثبات لابد من حساب ثبات المقياس.

### ثبات المقياس:

يقصد بثبات المقياس بأن يعطى نفس النتائج، إذا أعيد تطبيقه مرة ثانية على نفس أفراد العينة وفى نفس الظروف، وقد قمنا بحساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية. بعد القيام بالنزول إلى الميدان فى إطار جولة تجريبية، قمت بتوزيع عينة تجريبية مكونة من 27 مفردة، بهدف معرفة مدى ترابط أسئلة الاستمارة، ومعرفة مكان الغموض فى بنود الاستمارة، حيث تم تجزئة فقات الاستبيان إلى جزأين: العبارات ذات الأرقام الفردية والعبارات ذات الأرقام الزوجية، وتم الاستعانة ببرنامج **SPSS** فى حساب معامل سبيرمان براون للتجزئة النصفية.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- وباستخدام برنامج SPSS قمت بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يساوي

0.889.

ثم قمت بحساب معامل التصحيح سبيرمان براون Spearman-Brown

يدويا وذلك اعتمادا على القانون التالي:

$$R = \frac{2r}{1+r} = \frac{1.778}{1.889} = 0.941$$

فان معامل التصحيح يقدر ب94% ما يعني أن الاستبيان قابل للتطبيق ميدانيا، لأن درجة الاتساق الداخلي بين بنود الاستبانة قوية جدا، وبالتالي فهي جاهزة للتطبيق النهائي.

عند تطبيق الاستمارة التجريبية على عدد من الموظفين وذلك بتوزيع الاستمارة على

الموظفين بالمقابلة لمعرفة مكامن الغموضوا إذا كانت الأسئلة مفهومة أو لا، فقد لاحظت أن

بعض الموظفين لم يفهموا بعض البنود بحيث أن البند رقم 14 والبند رقم 15 والبند رقم 27

فهو يشير إلى غموض بحيث أن الموظفين لم يفهموا الإطار التقني المؤهل فبعد مقابلي مع

المدير الفرعي للوسائل الالكترونية صرح لي بأنهم يعتمدون على عمال صيانيين مختصين في

أجهزة الإعلام الآلي وهم ينادوهم بالكادر المؤهل أو ب"ingénieure".

### سابعا: أساليب التحليل الإحصائي

بعد عملية جمع البيانات والمعطيات بالأدوات المذكورة سالفا، ومن أجل تحويلها إلى

قضايا لها مدلولاتها المعرفية والعلمية والسوسيولوجية، عمدت الدراسة الراهنة في عملية عرض

وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها إلى استعمال أسلوب كمي وأسلوب كفي.

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي وبما أن الخيار يعبر عنه بالمقياس الترتيبي قامت

الباحثة بوضع أوزان ترمز لها وهي كالآتي:

عالية جدا = 5 / عالية = 4 / متوسطة = 3 / ضعيفة = 2 / ضعيفة جدا = 1

ولقد اعتمدت الباحثة على برنامج SPSS في معالجة البيانات إحصائيا وفي بناء

الجداول وعرض الرسومات البيانية.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم(08): يبين مجال متوسط إجابات المفردات

الدرجات	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
القيم	5	4	3	2	1
المجالات	[4.2-5]	[3.4-4.2[	[2.6-3.4[	[1.8-2.6[	[1-1.8[

المصدر من إعداد الباحثة

اعتمدت الباحثة من أجل استخلاص النتائج المتحصل عليها على الأساليب الكمية

والكيفية.

**1 -أسلوب التحليل الكمي:** تم توظيف الأسلوب الكمي من خلال:

-استخدام معادلة لاوشي لحساب صدق الاستبيان.

-الاعتماد على برنامج SPSS الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية من خلال:

-استخدام معامل الارتباط بيرسون ومعامل التصحيح سبيرمان براون لحساب ثبات المقياس.

-حساب التوزيع التكراري، والنسب المئوية للمساعدة في عرض البيانات.

-الإحصاء الوصفي في حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والإحصاء الاستدلالي

في حساب كاي تربيع.

-الأشكال والتمثيلات البيانية بالنسبة لمحور البيانات الشخصية.

**2 -أسلوب التحليل الكيفي:** تجلّى استخدامه من خلال تحويل الأرقام والمعطيات الإحصائية

إلى دلالات علمية ذات صبغة سوسولوجية تنظيمية من خلال العرض والتفسير والتحليل

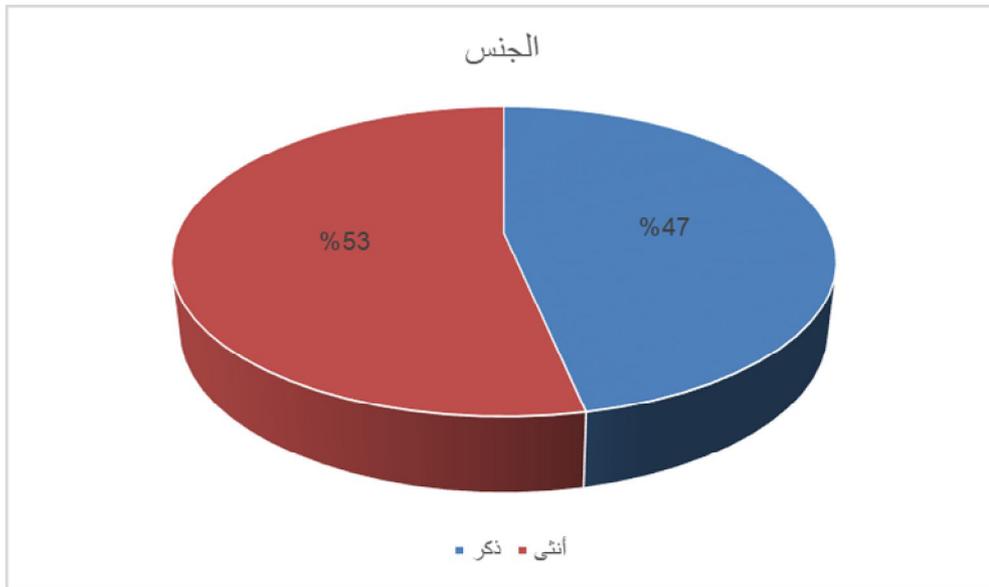
والمناقشة والتعليق السوسيوتنظيمي.

ثامنا: خصائص مجتمع الدراسة

الجدول رقم (09): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	42	46.7%
أنثى	48	53.3%
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الباحثة



الشكل رقم 02: يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 90 مفردة، نلاحظ أن نسبة الإناث بلغت 53.3%، أما الذكور بنسبة قدرت بـ 46.7%، وهي نسبة أقل مقارنة مع الإناث، الأمر الذي يؤكد أن مجتمع الدراسة مس بشكل كبير الموظفات باعتبارهن أكثر تواجداً من الموظفين الذكور داخل الإدارة، فالإدارة يطغى عليها فئة الإناث، نظراً لسياسة الدولة في إشراك وتفعيل دور المرأة في عالم الشغل وذلك لعدة أسباب يمكن إرجاعها إلى أن نسبة الإناث أكثر مواصلة في تعليمهن مقارنة بالذكور وبالتالي

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

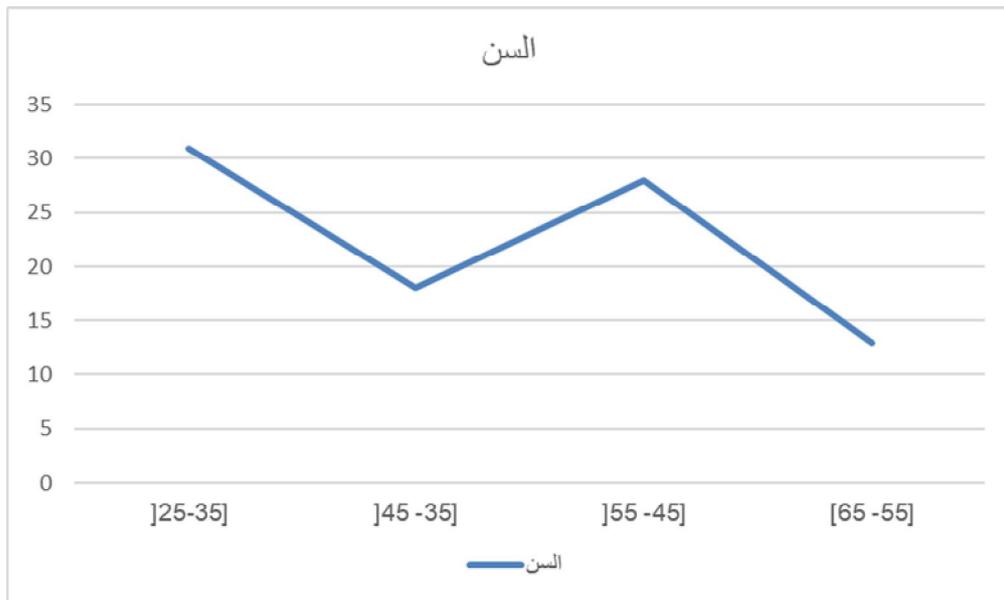
فالتخصصات المطلوبة في المؤسسة هي "الحقوق والتسيير وعلم الاجتماع و...الخ" نلاحظ أن أغليبتها إناث وبالتالي نسبتهن أكبر منطقيا في نيل شهادات جامعية، وبذلك فهن أكثر حظوظا بالمناصب، ضف إلى ذلك النسبة الكبيرة من الذكور حاملي الشهادات يهتمون أكثر بالعمل في الهيئات النظامية كالشرطة، والجيش الوطني الشعبي، والحماية المدنية....، في حين الإناث يهتمون أكثر بالوظائف المتعلقة بالإدارة نظرا لطبيعة العمل الإداري الذي يتناسب مع البنية المورفولوجية للمرأة وما يتطلبه من جهد ومهارة وكذلك تفضيل الإناث لهذا النوع من الأعمال، مما أدى إلى استمرار تزايد نسبتهن في تولي الوظائف الإدارية، والجدير بالذكر أنه قبل قيامي بتوزيع الاستمارة أي في زيارتي الاستطلاعية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة تبسة- فقد لاحظت سيادة العنصر النسوي مقارنة بعدد الرجال وهذا مايدل على أن المرأة أصبحت تغطي على العديد من المناصب خاصة المناصب الإدارية التي تتلائم مع جهدهن.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم (10): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
[من 25 إلى 35]	31	34.4%
[من 35 إلى 45]	18	20%
[من 45 إلى 55]	28	31.2%
[من 55 إلى 65]	13	14.4%
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الباحثة



الشكل رقم 03: يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه يتبين أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة هم من الفئة العمرية من 25 سنة إلى 35 سنة بنسبة بلغت 34.4%، مما يدل على أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة- تعتمد على الفئات الشبانية وهذا قد يرجع إلى سياسة التوظيف التي شهدتها المؤسسة في السنوات الأخيرة، وعملية استقطاب لفئات

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

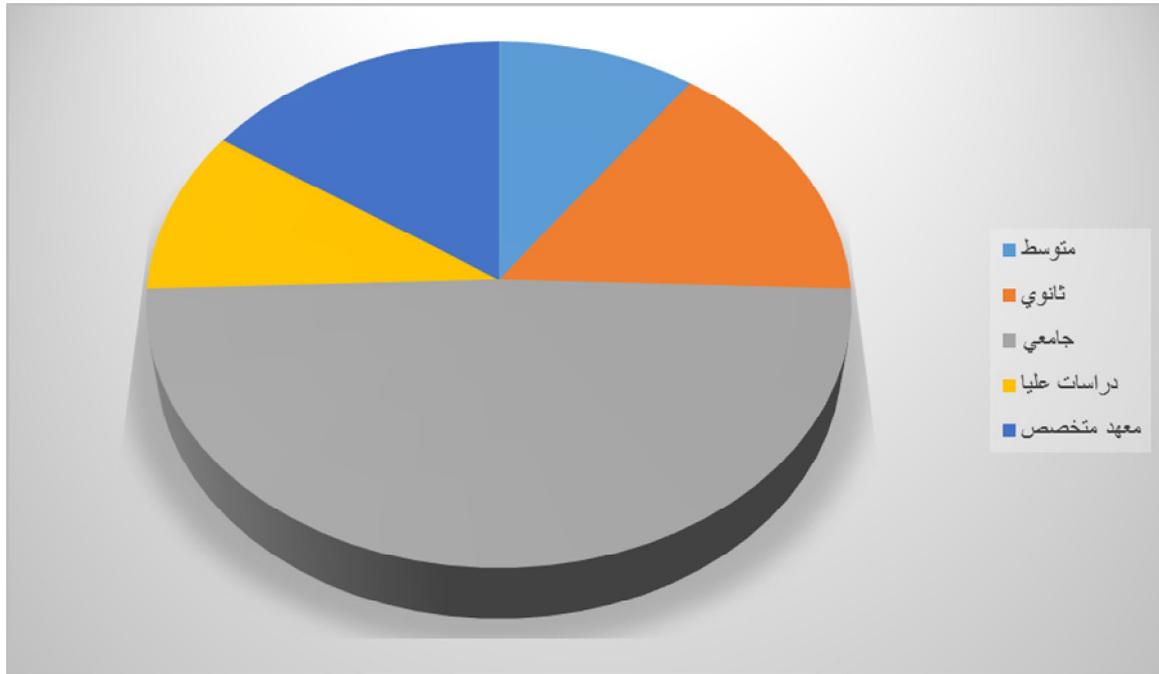
الشابة باعتبارها سهلة الاندماج مع التكنولوجيا الحديثة وبإمكانها التحسين من قدرتها الوظيفية وهذا ما دفع بالمؤسسة إلى تشييب الإدارة، ثم تليها الفئة من 45 سنة إلى 55 سنة والتي بلغت نسبتها 31.2%، وهذا يعود إلى العمل بالمؤسسة الذي يحتاج إلى موظفين لديهم خبرة في الإدارة كون هذه الفئة مهمة لأنها تتميز بالأقدمية في العمل، وكذلك لطبيعة المؤسسة في حد ذاتها حيث أنها قديمة وبالنظر للخدمات التي تؤديها المؤسسة في قطاع التأمينات الاجتماعية والتي تتطلب موظفين يكونون ملمين بكل المعلومات عن المؤمنين لهم اجتماعيا وذويهم، وهذا ما لاحظته في معظم المصالح التي تغلب عليها فئة الشباب التي أدت إلى زيادة نسبة النشاط الملاحظ داخل المؤسسة مما ساهم في زيادة معدلات الأداء والفعالية، نتيجة قدرتهم على اكتساب معارف ومهارات جديدة وذلك بالاحتكاك مع الأفراد ذوي الخبرة والأقدمية بالمؤسسة للمحافظة على استمرارية المؤسسة وبقائها في حقل المنافسة، ثم تليها الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة بنسبة 20% أي تتميز هذه الفئة الراشدة بالرزانة والحكمة في طرق التعامل مع الزبائن وفي كيفية أداء عملهم، وفي الأخير الفئة العمرية من 55 إلى 65 سنة بنسبة 14.4% أي هذه الفئة هي الأخيرة باعتبار أن المؤسسة تعمل حسب القوانين السائدة في الجزائر والتي تقر بحتمية التقاعد والذي محدد حتى 55 سنة بالنسبة للمرأة و60 سنة بالنسبة للرجل، ومن هنا نستنتج أن التنوع الفئوي للسن يعكس واقع الممارسة التنظيمية المتميزة بالنشاط والديناميكية في سرعة انجاز المهام وتقديم الخدمات المختلفة، كما أن نظام الترقيّة الداخلية للمؤسسة يكون بشكل آني وموضوعي، مما يحفز الموظفين البذل والاستمرار بغض النظر عن السن.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم(11): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10%	9	متوسط
15.6%	14	ثانوي
48.8%	44	جامعي
10%	9	دراسات عليا
15.6%	14	معهد متخصص
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة



الشكل رقم 04: يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه فيما يخص المستوى التعليمي باعتباره أهم

متطلبات التوظيف في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

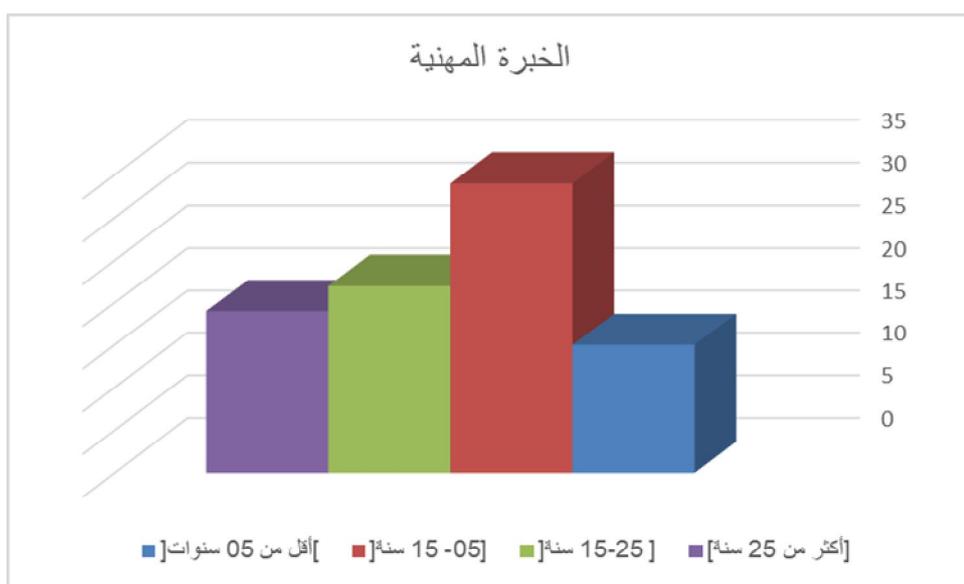
تبسة- حسب ما تتطلبه المهام فيها، بحيث يتضح أن أغلبية الموظفين هم من المستوى الجامعي وذلك بنسبة 48.8%، تليها المستوى الثانوي والمعهد المتخصص والذي بنسبة 15.6%، ثم تليها مستوى الدراسات العليا والمتوسط بنسبة بلغت 10%، ويتضح ذلك أن النخبة الأكاديمية بالدرجة الأولى هي المسيطرة على تركيبة المستوى التعليمي ولأن المؤسسة تتطلب إطارات ذو مستوى عالي، وهذا يعكس شروط التوظيف في المؤسسة والاستعانة بخريجي المدرسة العليا والمعاهد المتخصصة بحكم نشاط المؤسسة وخدماتها الراقية وذلك باستعمال مختلف المعدات والتجهيزات التكنولوجية الحديثة لتسهيل العمل الإداري، ولكون المستوى التعليمي مرتبط بالتخصص في العمل والذي يعتبر من أهم ميزات التشغيل في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة-، وهذا ما أشار إليه ماكس فيبير في خصائص فهم التنظيم البيروقراطي (التخصص الدقيق والاختيار العقلاني للأشخاص)، وهذا راجع لخصوصية الأعمال المكتبية داخل المؤسسة والتي تتطلب قدرات فكرية وذهنية معينة، وفئة المستوى الثانوي والمتوسط يدل على أن شروط التوظيف في المؤسسة سابقا لم يكن يتطلب مستوى جامعي فلا اعتبارات معينة كان المستوى الثانوي والمتوسط يفى بالغرض وكذلك يرجع توظيفهم تزامنا مع فترة الانتعاش الذي عرفه الاقتصاد الوطني سنة 2004 إلى 2013 وهذا ما صرح به المسؤول عن مصلحة المنازعات بأن التوظيف سابقا لا يتطلب مستوى أعلى وهذا مايفسر فتح المجال أمام الجميع لإثبات الذات واستخدام الموضوعية في تكافؤ الفرص وفقا للمؤهلات العلمية والقدرة على تحمل المسؤولية في العمل، وعليه أستنتج أن أغلبية موظفي مجتمع البحث ذو مستوى تعليمي جيد يؤهلهم للقيام بأعمال و المهام الموكلة لهم، ويسمح للمؤسسة بتمكينهم، كون التعليم إحدى أهم المبادئ التي يقوم عليها أسلوب التمكين.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم(12): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
[أقل من 05 سنوات]	15	%16.7
[05- 15 سنة]	34	%37.8
[ 15-25 سنة]	22	%24.4
[أكثر من 25 سنة]	19	%21.1
المجموع	90	%100

المصدر: من إعداد الباحثة



الشكل رقم 05: يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

يتبين من الجدول رقم (12) أعلاه فيما يخص توزيع متغير الخبرة المهنية بأن نسبة %37.8 هي النسبة البالغة في مجتمع الدراسة وهي الفئة من 05 إلى 15 سنوات وهذا يدل أن المؤسسة تضم موظفين لديهم أقدمية وخبرة كافية في العمل وذلك من خلال التأقلم مع مختلف التقنيات الحديثة من معدات وبرامج كالتطبيقات الرقمية الحديثة، حيث أن الموظف كلما زادت سنوات خبرته كلما كان قادراً على مواجهة المشكلات والتغيرات التي تعترض عمله، ويمتلك

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الخلفية العملية التي تؤهله لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها وتوفر الآليات والوسائل الضرورية لتنفيذها، وذلك لكون الوظائف الإدارية تتطلب مؤهلات علمية وعملية بشكل متكامل، ثم تليها الفئة أقل من 05 سنوات بنسبة 16.7% والتي تتوافق مع أعمار الموظفين الجدد، من فئة الشباب الذين التحقوا حديثاً بالمؤسسة في إطار سياسة التوظيف في المؤسسة إلا أنه على الرغم من قلة خبرتهم إلا أنهم يمتلكون شهادات علمية تؤهلهم للتكيف مع عمليات التحول الإلكتروني، لذلك يجب على المؤسسة الاستثمار في هذه الفئة التي تمثل مستقبلها، فالخبرة تعتمد حتى على أساس الترقية في السلك الوظيفي وتتطلب خبرة مكتسبة، والخبرة تستدعي حتى السن، وهذا ما لاحظته أثناء زيارتي للمؤسسة عند توزيع الاستثمارات إعلان بخصوص الترقية إلى رتبة مدير فرعي لإدارة الموارد البشرية وذلك بشروط اعتماداً على الخبرة وعلى السن... ويتضح من الجدول كذلك تقارب معظم نسب فئات الخبرة مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على استراتيجيات وعمليات نقل الخبرات والمعارف بين الموظفين القداماء بالمؤسسة والموظفين الجدد فيها.

### خلاصة الفصل:

يعتبر تحديد الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة بدقة وتحليلها وتوضيحها، من الخطوات المهمة لرسم حدود الدراسة من خلال مجالاتها الثلاث "المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري"، والمنهج المتبع، إضافة إلى مجتمع الدراسة والأدوات المتبعة، ثم التطرق إلى عملية التحكيم وذلك بحساب صدق وثبات المقياس، وأخيراً التطرق إلى أسلوب التحليل الكمي والكيفي المستخدم في معالجة البيانات، وكل هذا يأتي كمدخل للانتقال إلى المراحل المتعلقة بجهد الباحث في عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها والتحقق من صحة الفروض الموضوعية.

# الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة

نتائج الدراسة

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

الجدول رقم (13): يبين توزيع إجابات المجتمع حول مساهمة المعدات والتجهيزات في تفعيل عملية الاتصال بدرجة عالية

الدرجة	كاي تربيع المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية						العبارة	الرقم
				ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا	المقياس		
عالية جدا	42.200	0.525	4.50	0	0	1	43	46	ت	أعتمد على جهاز الحاسوب في إرسال واستقبال المعلومات	05
				0 %	0 %	1.1 %	47.8 %	51.5 %	ن		
عالية جدا	38.467	0.566	4.51	0	0	3	38	49	ت	يمكنني جهاز الحاسوب من انجاز المعاملات الإدارية بسرعة	06
				0 %	0 %	3.3 %	42.2 %	54.4 %	ن		
عالية جدا	71.156	0.656	4.46	0	1	5	36	48	ت	تساعدني أوعية التخزين الإلكترونية التي توفرها المؤسسة الحفاظ على سرية كافة المعلومات	07
				0 %	1.1 %	5.6 %	40 %	53.3 %	ن		

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عالية جدا	72.400	0.691	4.48	0	1	7	30	52	ت	تساعدني أوعية التخزين الإلكترونية في استرجاع المعلومات المخزنة عند الحاجة	08
				0%	1.1%	7.8%	33.3%	57.8%	ن		
عالية جدا	43.600	0.919	4.26	0	5	14	24	47	ت	أعتمد على الهاتف الثابت للاتصال بالإدارة المركزية بتسيير شؤون مهامي.	09
				0%	5.6%	15.6%	26.7%	52.2%	ن		
عالية جدا	75.778	0.814	4.21	1	1	13	38	37	ت	أستخدم الهاتف لطلب المساعدة من زملائي في مصالح العمل الأخرى لانجاز مهامي.	10
				1.1%	1.1%	14.4%	42.2%	41.4%	ن		
عالية جدا	59.600	0.960	4.33	4	0	7	30	49	ت	أعتمد على الطابعة في استخراج الوثائق الورقية اللازمة للزيائن.	11
				4.4%	0%	7.8%	33.3%	54.4%	ن		
				1	0	7	31	51	ت	وفرت علي الطابعة الكثير	12

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عالية جدا	70.533	0.737	4.46	1.1 %	0 %	7.8 %	34.4 %	56.7 %	ن	من الجهد والوقت في انجاز مهامه.	
عالية	53.556	1.227	4.00	5	9	10	23	43	ت	يساعدني جهاز الماسح الضوئي في مسح الصور والوثائق لكي يسهل تخزينها ونقلها عند الحاجة للجهات المعنية.	13
				5.6 %	10 %	11.1 %	25.6 %	47.8 %	ن		
عالية جدا	83.600	0.585	4.50	0	1	1	40	48	ت	يسهل لي الإطار التقني المؤهل بالمؤسسة في حفظ ملفاتي الرقمية واسترجاعها عندما أواجه مشكلة.	14
				0 %	1.1 %	1.1 %	44.4 %	53.3 %	ن		
				0	6	4	36	44	ت	يساعدني الإطار التقني المؤهل	15

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عالية جدا	55.956	0.843	4.31	0	6.7	4.4	40	48.9	ن	بالمؤسسة على تنظيم المعلومات في حسابي الالكتروني بشكل رقمي.
	4.36	المتوسط الحسابي العام								
	0.43	الانحراف المعياري العام								
	33.289	كاي تربيع للمحور								

المصدر: من إعداد الباحثة

البند رقم 05: المتوسط الحسابي للعبارة "أعتمد على جهاز الحاسوب في إرسال واستقبال المعلومات" قدر بـ 4.50 وانحرافه المعياري قدر بـ 0.525، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت بـ 42.200 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة بـ 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أن نسبة 51.5% و 47.8% من استجابات المبحوثين من موظفين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة تبسة- يرون أنهم يعتمدون على جهاز الحاسوب في إرسال واستقبال المعلومات بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، وهذا يشير إلى طبيعة العمل في المؤسسة وذلك لأنها تحتاج في عملها إلى الحاسوب في جميع مصالحها كونه الجهاز الذي يتسم بالقدرة على تقبل كم هائل من البيانات، ويساعد الموظفين إلى حد كبير في الاستفادة من الوقت وعدم إهداره، لأنه يعتبر مستند لما تم إرساله واستقباله فهو يحقق سرعة عالية في تفعيل الاتصال بين الموظفين ويرون أن جهاز الحاسوب هو وسيلة فعالة لتبادل المعلومات والتواصل مع الآخرين في المؤسسة وهذا يعني أن الجهاز يعتبر وسيلة موثوقة ومفضلة لدى الموظفين لإرسال واستقبال

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المعلومات وبشكل عام يمكن استنتاج أن جهاز الحاسوب هو أداة أساسية في العمل اليومي للموظفين ويساعدهم على تنفيذ مهامهم بشكل أفضل وأسرع وهذا ما لاحظته أن كامل مكاتب المؤسسة تتوفر على حاسوب لكل موظف من موظفي المصالح.

وهذا ما أكد عليه "ماجد مصطفى شامان ديبس" في كتابه بأن جهاز الحاسوب هو جهاز إلكتروني مصمم بطريقة إلكترونية تسمح باستقبال البيانات واختزالها ومعاملتها وذلك بتحويل البيانات إلى معلومات صالحة للاستخدام واستخراج النتائج المطلوبة لاتخاذ القرار<sup>1</sup>.

**البند رقم 06:** المتوسط الحسابي للعبارة "يمكنني جهاز الحاسوب من انجاز المعاملات الإدارية بسرعة" والتي قدرت ب 4,51 وانحرافه المعياري قدر ب 0.566، وتشير كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 38.467 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أن نسبة 54.4% و 42.2% من استجابات الموظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تبسة- يرون أن جهاز الحاسوب يمكنهم من انجاز المعاملات الإدارية بسرعة بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي باعتباره من أهم الوسائل التي تستعملها المؤسسة لتسيير شؤونها ونشاطاتها وتلبية مختلف احتياجاتها لتسهيل سيرورة العمل وكذلك هذا راجع إلى أن جهاز الحاسوب من أهم المنجزات البشرية حيث انتشر استخدامه في مختلف الميادين نظرا لإمكاناته الكبيرة وكفاءته العالية في الأداء التي وفرت الجهد والوقت والتكاليف في كافة المجالات، حيث يمكن جهاز الحاسوب من انجاز المعاملات الإدارية في كل وقت وحين وذلك لقدرته العالية على تحسين الأداء.

<sup>1</sup>. ماجد مصطفى شامان ديبس، حوسبة المكتبات ومراكز المعلومات دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2007،

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وقد أكد محمد عوض ملاح في دراسته أن التطور الإداري المستمر راجع لتقنيات الحاسوب إلا أن مؤسستهم وجدت صعوبة اللحاق بالتطور بسبب ضعف الموارد المالية وبسبب الحصار الذي يحول دون استيراد الأجهزة المطلوبة التي من شأنها التواصل مع الجامعات الخارجية.

**البند رقم 07:** المتوسط الحسابي للعبارة "تساعدني أوعية التخزين الإلكترونية التي توفرها المؤسسة الحفاظ على سرية كافة المعلومات" قدر بـ 4.46 وانحرافه المعياري قدر بـ 0.656، وكاي تربيع المحسوبة والذي قدرت بـ 71.156 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة بـ 9.488 مما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أن نسبة 53.3% و 40% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة يرون أن أوعية التخزين الإلكترونية تعتبر وسيلة فعالة للحفاظ على سرية كافة المعلومات الخاصة بالمنخرطين في الصندوق بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بحماية كل ما يتعلق بالمؤمنين لهم اجتماعيا وذويهم وذلك بالأمان والحفاظ على سرية معلوماتهم وذلك من خلال سهولة الوصول إلى الوثائق اللازمة وهذا ما لاحظته أن عملية حفظ كافة معلومات المؤمنین لهم اجتماعيا تتم بشكل الكتروني عبر وسائل التخزين الإلكترونية وكذا وسائل التخزين التقليدية كالأرشفة وذلك لضمان حمايتها وسريتها باعتبارها وثائق مهمة تحمل أرقام بطاقات الشفاء...، وهذا ما تم استنتاجه أيضا من خلال النظرية البيروقراطية لماكس فيبير الذي أكد فيه على أهمية الأرشيف وحفظ المستندات، وهذا ما صرح به أحد المسؤولين بأن المؤسسة توفر كامل المعدات والتجهيزات لحفظ معلومات المؤمنین لهم اجتماعيا عن طريق أقراص CD وكذلك FLASH DISK، وهذا لضمان حفظ المعلومات على المدى الطويل ومؤخرا المؤسسة وفرت لكافة الموظفين أجهزة FLASH DISK جديدة من أجل ترتيبها عادة نقل كافة الملفات القديمة إليها لضمان حمايتها خوفا من فيروسات الكترونية virus التي من شأنها حذف كل

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الملفات، أما الموظفين الذين أجابوا بنسبة 5.6% و1.1% بدرجة متوسطة وضعيفة على التوالي يرجع ذلك إلى أنهم يعتمدون أكثر على الأرشيف الورقي وتنظيمه في مكاتب الأرشيف، فنستنتج أن المؤسسة تعتمد على أساليب وطرق متعددة لحفظ معلومات المؤمنين لهم اجتماعيا وذويهم من خلال تنويع وسائل الحفظ وأوعيتها خوفا من تلفها أو ضياعها، لذلك فأوعية التخزين الالكترونية التي توفرها المؤسسة تساعد بدرجة عالية في الحفاظ على سرية كافة معلومات المؤمنين لهم اجتماعيا وذويهم.

وهذا ما أكد عليه "محمد عوض ملاح" في دراسته بأن إدارة الجامعة توفر أنظمة الكترونية لحفظ وأرشفة البيانات وأيضا تطبيق نظاما رقابيا الكترونيا يتناسب مع اللوائح والتعليمات بشكل مستمر، كما يتوفر نظام حماية الكتروني من عمليات الاختراق والسرقة في حال تعرضت للتلغف.

**البند رقم 08:** المتوسط الحسابي للعبارة "تساعدني أوعية التخزين الالكترونية في استرجاع المعلومات المخزنة عند الحاجة" قدر ب 4.48 وانحرافها المعياري قدر ب 0.691، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة لهذه العبارة والتي قدرت ب 72.400 وهي أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية 9.488 ما يبين أنه يوجد فروق دالة إحصائيا في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 57.8% و33.3% من إجابات الموظفين يرون أن أوعية التخزين الالكترونية تساعدهم على استرجاع المعلومات بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، وهذا راجع إلى سهولة الوصول إلى المعلومات في أي وقت وكذلك مكنتهم أوعية التخزين الالكترونية من التحكم في الملفات المطلوبة بكثرة وزيادة تركيز الموظف على أداء عمله، ولهذا فأوعية التخزين الالكترونية تعتبر من المعدات المهمة التي تساعد الموظفين في الوصول إلى المعلومات المهمة والضرورية الخاصة بالمؤمنين لهم اجتماعيا عند حاجتهم بها وفي المقابل نسبة 7.8% و1.1% من الموظفين يرون أن أوعية التخزين الالكترونية تساعد في

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

استرجاع المعلومات المخزنة عند الحاجة بدرجة متوسطة وضعيفة على التوالي وهذا راجع لعدم تعامل الموظفين كثيرا مع الملفات الرقمية، وهذا راجع إلى أن المؤسسة توفر كافة المعدات والتي تسهل من عملية حفظ معلومات المنخرطين، باعتبار أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة تبسة- من أكثر المؤسسات حماية نظرا للمهام والخدمات التي تقدمها وهذا ما تم استخلاصه من مقابلتنا الحرة مع بعض الموظفين، وما تم التطرق إليه من جانب النظري ضمن أهمية الإدارة الالكترونية بشكل عام تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن للتخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

وهذا ما أكده "بن عبد الرحمن حمزة" في دراسته حول تخزين المعلومات المستعملة يوميا له دور فعال في تخفيض تكلفة الأرشيف من حيث الجهد البشري والمادي، والاستغناء النهائي عن السجلات والوسائل المحافظة من خلال الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني.

**البند رقم 09: المتوسط الحسابي للعبارة "أعتمد على الهاتف الثابت للاتصال بالإدارة المركزية بتسيير شؤون مهامي" قدر ب4.26 وانحراف معياري قدر ب0.919، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 43.600 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 52.2% و 26.7% من إجابات الموظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة- يرون أنهم يعتمدون على الهاتف للاتصال بالإدارة المركزية لتسيير شؤونهم بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، والبعض الآخر بنسبة 15.6% و 5.6% يعتمدون على الهاتف بدرجة متوسطة وضعيفة على التوالي، ويرجع هذا إلى أن المؤسسة مزودة بخطوط الهاتف الثابت الداخلية والتي تعتمد عليه المؤسسة للتنسيق بين مختلف المصالح، وللاتصال بالإدارة المركزية باعتبار أن قبل الذهاب**

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

للختم على وثائق رسمية تتطلب ختم المدير لا بد من الاتصال بالمكلف بالشؤون الإدارية وإعلامه قبل الذهاب لأن مكاتب المديرين كلهم تتواجد في آخر طابق وهذا لضمان الابتعاد عن الدخول والخروج من طرف الزبائن، وذلك تعتمد على الخط الخارجي للاتصال بمختلف الفروع التابعة لها عند الحاجة وهذا ما لاحظته الباحثة أثناء زيارة استطلاعية قصد التعرف على الميدان اتصال موظف من الوكالة إلى فرع في بلدية الشريعة وذلك قصد الإستفسار عن وضعية أحد المؤمنين له اجتماعيا لعدم فتحهم له بطاقة الشفاء ومعرفة ما هو السبب الذي جعلهم يرسلونه لوكالة تبسة.

**البند رقم 10:** المتوسط الحسابي للعبارة "أستخدم الهاتف لطلب المساعدة من زملائي في مصالح العمل الأخرى لانجاز مهامي" قدر ب 4.21 وانحراف معياري قدر ب 0.814، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 75.778 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائيا في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 41.4% و 42.2% من إجابات الموظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة- يرون أنهم يستخدمون الهاتف لطلب المساعدة من زملائهم في مصالح العمل الأخرى لانجاز مهامهم بدرجة عالية وعالية جدا على التوالي، وذلك راجع لطبيعة العلاقات بين الموظفين فهي تربطهم علاقات شخصية بعيدة عن الرسمية مبنية على الأخوة والعمل بروح فريق لأداء المهام المنوطة إليهم في الوقت المحدد من الإدارة المركزية ومن مختلف رؤساء المصالح وهذا ما لاحظته في مصلحة المحاسبة فالموظفين متفاهمين مع بعضهم البعض ويتعاملون مع بعضهم عن طريق الاتصال بالهاتف النقال بالزملاء في مصالح العمل الأخرى لطلب المساعدة منهم على انجاز المهام الموكلة إليهم، باعتبار أن الهاتف من أكثر الأجهزة التي من شأنها تحسين الاتصال والتواصل الفوري بين الزملاء في العمل وذلك عبر مختلف المصالح والفروع، لأن الهاتف يساعد الموظف

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

على إمكانية الوصول السريع إلى المعلومات التي تخصهم عن طريق الاتصال الفوري بالزملاء لتقليل الأعباء على الموظفين.

وهذا ما أكده "إبراهيم بلعباس" في دراسته بأن الهاتف له مكانة أعلى هرم وسائل الإعلام والاتصال الحديثة في السنوات الأخيرة وهذا بفضل خصائصه الفريدة وإسهاماته الكبيرة في تسهيل حياة واتصالات بني البشر حيث يوفر اقتصاد الوقت وقضاء حوائج الناس بسرعة ويخفف من عناء التنقلات اليومية لتلبية مختلف المشاغل البعيدة، لذلك يعتبر الهاتف في الوقت الحاضر الأنيس الأكثر ملازمة للموارد البشرية<sup>1</sup>.

**البند رقم 11:** المتوسط الحسابي للعبارة "أعتمد على الطابعة في استخراج الوثائق الورقية اللازمة للزبائن" قدر ب4.33 وانحراف معياري قدر ب0.960، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 59.600 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 54.4% و 33.3% من إجابات الموظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة- يرون أنهم يعتمدون على الطابعة في استخراج الوثائق الورقية اللازمة للزبائن بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد كثيرا على الأوراق التي يتم إرجاعها للمؤمنين لهم اجتماعيا وهذه الوثائق مهمة جدا لتسهيل العمل وعدم تكليف الزبائن لذلك يتم استخراج الوثائق اللازمة من المؤسسة في حين البعض الآخر من الموظفين يرون أن الاعتماد على الطابعة في استخراج الوثائق الورقية اللازمة للزبائن بدرجة متوسطة وضعيفة جدا وذلك راجع إلى أن هذه الفئة لا تتعامل كثيرا مع الزبائن فمهامها محدد في النشاطات الإدارية الأخرى.

<sup>1</sup>. إبراهيم بلعباس، الشباب الجزائري واستخدامات الهاتف النقال مقارنة اتصالية واجتماعية، مجلة متون العلوم الاجتماعية، المجلد الثامن، العدد الثالث، ديسمبر 2016، ص292.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وهذا ما أكدته "رياض سلطاني علي" في كتابه أن الطابعة تستخدم في عرض مخرجات الحاسب الآلي على ورق يمكن قراءته، كما أن الورق هو الأداة الأساسية للطباعة سواء كان ذلك الورق في صورة أحادية أو متعددة الألوان<sup>1</sup>.

**البند رقم 12:** المتوسط الحسابي للعبارة "وفرت علي الطابعة الكثير من الجهد والوقت في انجاز مهام" قدر بـ 4.46 وانحراف معياري قدر بـ 0.737، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت بـ 70.533 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة بـ 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 56.7% و 34.4% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة- يرون أن الطابعة وفرت عليهم الكثير من الوقت والجهد في انجاز المهام بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، وهذا راجع إلى أن طبيعة نشاط المؤسسة يتطلب طابعة نظرا للمهام الموكلة للموظفين والتي تتطلب وثائق وأوراق كثيرة فالطابعة وفرت على الموظفين الكثير من الجهد والوقت في انجاز المهام وذلك من خلال التقليل من الأعباء التي تسببها الأعمال اليدوية.

وهذا ما أكدته مريم فيهاخير في دراستها بأن المؤسسة تستخدم وسائل تكنولوجية لجمع المعلومات الضرورية لتحسين الاتصال بين مختلف الإدارات، وتتوفر لديها مختلف الأجهزة الضرورية كالطابعات وماكينات التصوير.

**البند رقم 13:** المتوسط الحسابي للعبارة "يساعدني جهاز الماسح الضوئي في مسح الصور والوثائق لكي يسهل تخزينها ونقلها عند الحاجة للجهات المعنية" قدر بـ 4.00 وانحراف معياري قدر بـ 1.227، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت بـ 53.566 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة بـ 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند

<sup>1</sup>. رياض سلطان علي، نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 186.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 47.8% و 25.6% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تبسة- يرون أن الماسح الضوئي scanner يساعد الموظفين في مسح الصور والوثائق الخاصة بالمؤمنين اجتماعيا لكي يسهل تخزينها أو نقلها للجهات الأخرى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية الماسح الضوئي في الأعمال المكتبية خلال الفترة الزمنية القليلة الماضية، وانتشرت في كافة أنحاء العالم حيث يتم معالجة هذه الوثائق وتخزينها، لأن الماسح الضوئي يعتبر من الأجهزة التي تعمل على تحويل المعلومات التناظرية analog إلى رقمية digital، وهذا ما لاحظته الباحثة في قسم إدارة الموارد البشرية حضور مغترب يقطن في فرنسا لتحويل المعلومات من مركز الوكالة إلى فرنسا لجأت الموظفة إلى استخدام جهاز الماسح الضوئي لتحويل الوثائق الورقية إلى وثائق رقمية وذلك بمسح الصور والوثائق الخاصة بالأجر وحالته الصحية وبعدها تعديلها في جهاز الحاسوب ونقلها إلى الجهات المعنية بالتأمينات في فرنسا وهذا يدخل في الاتفاقيات الدولية.

وهذا ما أكدته نجلاء أحمد يس في كتابها بأن الماسحات الضوئية scanners تستخدم في عملية المسح والفحص وتصوير الوثائق والمستندات المراد إدخالها في ذاكرة الحاسوب، حيث يتم مسح الوثيقة ضوئيا عن طريق تعيين صورتها على شبكة مربعة النقاط، وكل نقطة من هذه النقاط يتم تمثيلها برمز يسمى رمز مزدوج الوضوح debrightness code<sup>1</sup>.

**البند رقم 14:** المتوسط الحسابي للعبارة "يسهل لي الإطار التقني المؤهل بالمؤسسة في حفظ ملفات الرقمية واسترجاعها عندما أواجه مشكلة" قدر ب 4.50 وانحرافه المعياري قدر ب 0.585، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 83.600 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند

<sup>1</sup>. نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص 78.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 53.3% و44.4% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تبسة- يرون أن الإطار التقني المؤهل بالمؤسسة يسهل لهم حفظ ملفاتهم الرقمية واسترجاعها عندما يواجهون مشاكل بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب المبحوثين بنسب متفاوتة، وهذا راجع إلى أن الإطار التقني المؤهل هو له الخبرة على الوصول إلى الملفات وحفظها بطريقة الكترونية يسهل الرجوع إليها، وحتى عند حدوث خلل أو مشكلة تواجه الموظفين، فهو له القدرة على استرجاع المعلومات الرقمية، ويعمل على تطوير قدراته ومساعدة الموظفين على تخفيف العبء عنهم وتعليمهم على استخدام مختلف الأجهزة وتحسين أداء الموظفين من الناحية التقنية.

وهذا ما أكدته دراسة عبد الرحمن خالد بدير أن كفاءة المكونات المادية والبرمجة المستخدمة ترجع إلى خبرة التقنيين قد تكون كبيرة وقد تم تطويرها من خلال معرفة أين يكمن الضعف ومعالجته وذلك من خلال عقد دورات مخصصة تعمل على تطوير إمكاناتهم للتعامل مع المكونات المادية والبرمجة المستخدمة بطريقة تتناسب مع الاحتياجات المطلوبة<sup>1</sup>.

**البند رقم 15: المتوسط الحسابي للعبارة "يساعدني الإطار التقني المؤهل بالمؤسسة على تنظيم المعلومات في حسابي الإلكتروني بشكل رقمي" قدر 4.31 وانحراف معياري قدر ب 0.843، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 55.956 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 48.9% و40% من إستجابات**

<sup>1</sup>. عبد الرحمن خالد بدير واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات وإسهامها في اتخاذ القرارات الإدارية التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية، قدمت هذه الأطروحة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2018، ص 120.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المبجوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تبسة- يرون أن الإطار التقني المؤهل بالمؤسسة قد ساعدهم على تنظيم معلوماتهم في حساباتهم الالكترونية بشكل رقمي بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب المبجوثين بنسب متفاوتة، وهذا راجع إلى خبرته وتمكنه وقدرته على التنظيم وذلك لأن الإطار التقني يعمل على سرعة التوثيق وتقليص الوقت الذي سيضيع أعمال الموظفين، ويرى بنسبة 4.4% و 6.7% من الموظفين أن الإطار التقني المؤهل بالمؤسسة لم يساعدهم على تنظيم معلوماتهم في حساباتهم الالكترونية بشكل رقمي بدرجة ضعيفة ومتوسطة على التوالي، ويرجع هذا إلى قلة أو انعدام الوعي بالحسابات الرقمية والشخصية لكل موظف أو انعدام الثقة بالنظام الذي يسير الحساب الالكتروني وقلة الاطلاع على الأنظمة الالكترونية.

وهذا ما أكده الزوبير بلهوشات وأمنة بهلول على أن الإطار التقني المؤهل يجب أن يكون ملما بمجموعة مهارات مكتسبة ومهارات فطرية في مجال التخصص لكي يتمكن من تحويل الخبرات لمعلومات رقمية، مع ضرورة حفظها رقميا، كذلك يجب أن يكون ملما بالمهارات التقنية، ومن مهام الإطار التقني المؤهل حفظ المعلومات وضرورة الاهتمام أكثر بتطوير المهارات من أجل حفظ الخبرات إلى معلومات رقمية<sup>1</sup>.

❖ استخلاص نتائج الفرضية الأولى: تساهم المعدات والتجهيزات في تفعيل عملية

### الاتصال بين الموارد البشرية بدرجة عالية

المتوسط الحسابي العام لهذا المحور تساهم المعدات والتجهيزات في تفعيل عملية الاتصال بين الموارد البشرية بدرجة عالية والمقدر ب4.36 والانحراف المعياري المقدر ب0.43، وتشير

<sup>1</sup>. زوبير بلهوشات، آمنة بهلول، المهام الجديدة لأخصائي المعلومات في البيئة الرقمية، مجلة التدوين، المجلد 06، عدد خاص،

ديسمبر 2019، ص170.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

حسابات كاي تربيع المحسوبة المقدرة ب 33.289 أكبر من قيمتها الجدولية 9.488 مما يعني وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المبحوثين نحو قدرة مساهمة المعدات والتجهيزات على تفعيل عملية الاتصال بين الموارد البشرية بدرجة عالية عند مستوى الدلالة 0.05، ويرجع ذلك في نظر الباحثة أن توفر الأجهزة والمعدات ساعد في تمكين الموارد البشرية، فتوفر جهاز الحاسوب في كل مكاتب المؤسسة ولكل موظف حاسوبه يمكن الموارد البشرية من انجاز المعاملات الإدارية بسرعة ويسهل عملية إرسالها واستقبالها المعلومات، إلى جانب وتوفر أوعية التخزين الالكترونية لحفظ كافة معلومات المؤمنين لهم اجتماعيا وذويهم واسترجاعها عند الحاجة، وتوفر الطابعة التي تقلل من الكثير من الوقت والجهد وتسهل من استخراج كافة الوثائق اللازمة بالإضافة إلى الاعتماد على الهاتف الثابت في الاتصال بالإدارة المركزية دون عناء التنقل، فالمؤسسة موفرة ميزانية خاصة لاقتناء التجهيزات والمعدات اللازمة، وبشكل عام يمكن القول أن الاعتماد على التكنولوجيا يعتبر جزءا أساسيا من العمل في المؤسسات الحديثة خاصة المؤسسة الاقتصادية الخدمائية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة تيسة- باعتبار أن المعدات والتجهيزات تساهم بدرجة عالية في تفعيل عملية الاتصال بين الموارد البشرية، وقد بينت نظرية النسق الفني الاجتماعي أن نوع الآلات وحجمها ومواضعها تؤثر بشكل مباشر في حجم جماعات العمل الرسمية ومعاييرها وقيمتها ومكانتها الاجتماعية وكذلك الاتصالات، حيث أن وجود الجانب التكنولوجي يؤثر بشكل واضح على بنية الشكل التنظيمي ونمط التصميم وعدد المستويات التنظيمية وأسلوب الإدارة المتبع ومستوى تمكين وأداء الموظفين.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول أن الفرضية الأولى تساهم المعدات والتجهيزات في تفعيل عملية الاتصال بين الموارد البشرية بدرجة عالية صادقة ومحقة عند مستوى الدلالة 0.05.

### ثانيا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

الجدول رقم (14): يبين توزيع إجابات المجتمع حول مساهمة البرمجيات المستخدمة في

المؤسسة في تنمية مهارات الموظفين التقنية بدرجة عالية

الدرجة	كاي تربيع المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية						الرقم	العبارة
				ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا	المقياس		
عالية جدا	92.311	0.737	4.54	2	0	1	31	56	ت	16	تساعدني التطبيقات الرقمية في حفظ كافة معلومات الزبائن
				2.2 %	0 %	1.1 %	34.4 %	62.2 %	ن		
عالية	67.333	1.046	4.09	03	07	06	37	37	ت	17	يساعدني برنامج sigas web في تحسين أدائي ومهامي الوظيفية.
				3.3 %	7.8 %	06.7 %	41.1 %	41.1 %	ن		
عالية	65.333	1.065	4.11	3	7	7	33	40	ت	18	يسهل برنامج sigas web العمل بأدق الطرق
				3.3%	7.8%	7.8%	36.7 %	44.4 %	ن		
				5	15	16	29	25	ت	19	يساعدني برنامج EL

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عالية	19.556	1.216	3.60	5.6 %	16.7 %	17.8 %	32.2 %	27.8 %	ن	HANNA الاطلاع على المعلومات الخاصة بالمنخرط.	
عالية	21.778	1.207	3.60	5	15	15	31	24	ت	يمكنني برنامج EL HANNA	20
				5.6 %	16.7 %	16.7 %	34.4 %	26.7 %	ن	القدرة على تحقيق العمليات المطلوبة.	
عالية	28.222	1.247	3.71	6	13	11	31	29	ت	يمكنني برنامج sigap في	21
				6.7 %	14.4 %	12.2 %	34.4 %	32.2 %	ن	تحسين قدراتي في العمل.	
عالية	30.111	1.223	3.62	7	12	12	36	23	ت	يمكنني برنامج sigap على	22
				7.8 %	13.3 %	13.3 %	40 %	25.6 %	ن	تعزيز الثقة بيني وبين زملاء العمل.	
عالية	77.889	0.949	4.23	2	4	8	33	43	ت	يساعدني برنامج sigma في	23
				2.2 %	4.4 %	8.9 %	36.7 %	47.7 %	ن	القدرة على أداء مهماتي في الوقت المحدد	
عالية	61.667	1.154	4.08	5	6	8	29	42	ت	سهل لي برنامج teledeclarati	24
				5.6 %	6.7 %	8.9 %	32.2 %	46.7 %	ن	on الاطلاع على دفع	

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

اشتراكات الزبائن.											
عالية	42.800	5.592	4.18	8	17	11	19	35	ت	سهل لي برنامج AL CHIFA ACC التطوير	25
				8.9 %	18.9 %	12.2 %	21.1 %	38.9 %	ن	من خبرتي التطبيقية الخاصة بالتأمينات على المرض.	
عالية	16.444	1.384	3.51	8	19	13	19	31	ت	يساعدني برنامج AL CHIFA ACC المساهمة	26
				8.9 %	21.1 %	14.4 %	21.1 %	34.4 %	ن	في حل العديد من مشاكل الزبائن.	
عالية جدا	64.578	0.383	4.36	2	0	5	40	43	ت	يساعدني الإطار التقني المؤهل بالمؤسسة على	27
				2.2 %	0 %	5.6 %	44.4 %	47.8 %	ن	تنمية كفاءاتي الرقمية في استخدام مختلف التطبيقات.	
<b>3.97</b>		المتوسط الحسابي العام									
<b>0.94</b>		الإلتحاف المعياري العام									
<b>35.067</b>		كاي تربيع للمحور									

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

البند رقم 16: المتوسط الحسابي للعبارة "تساعدني التطبيقات الرقمية في حفظ كافة معلومات الزبائن" قدر 4.54 وانحراف معياري قدر ب 0.737، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 92.311 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 62.2% و 34.4% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تبسة- يرون أن التطبيقات الرقمية تساعد الموظفين في حفظ كافة معلومات الزبائن بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب المبحوثين بنسب متفاوتة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقدم خدمات للمؤمنين لهم اجتماعيا عن طريق برمجيات تساهم في حفظ كافة المعلومات الخاصة بهم وذلك من خلال كل برنامج ومهامه فكل برنامج له مزاياه الخاصة به والتي تقدم خدمة معينة للمؤمنين لهم اجتماعيا، وهذا لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في السنوات الأخيرة فإن التطبيقات والبرامج تحدث بطريقة آلية بين فترة وأخرى فتزيد فيها بعض الامتيازات والتجديدات من بينها زيادة قدرة استيعاب وحفظ المعلومات الخاصة بالمؤمنين لهم اجتماعيا، وهذا ما لاحظته الباحثة بأن أغلب الموظفين لديهم سرعة في أداء وتمكنهم من استعمال هذه التطبيقات والبرامج بشكل سريع ودقيق نظرا لقلة الأخطاء المرتكبة باعتبار أن هذا القطاع حساس جدا، وبالتالي فهي تساعد الموظفين على جذب الزبائن وتقديم خدمات دون عناء أو تكلفة كبيرة باعتبار أن المؤسسة تتعامل كثيرا مع الصيدليات والمقاولين...، وتعزى الباحثة أن الهدف من التطبيقات الرقمية هو تشبيك العمل بين الفروع المراكز لما يضمن المرونة وسلاسة العمل الخدماتي، وكذلك سرعة معالجة المعلومات وضمان الدقة في العمل.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وهذا ما أكده "عبد الرحمن بن سعيد آل دحوان" في دراسته أن البرامج التي تعدها وتشرف عليها المؤسسة في إكساب العاميين المهارات الفنية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية وتقوم الإدارة بالتطوير الإداري من خلال البرامج التدريبية.

**البند رقم 17:** المتوسط الحسابي للعبارة "يساعدني برنامج sigasweb في تحسين أدائي ومهامي الوظيفية" قدر 4.09 وانحراف معياري قدر ب 1.046، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 67.333 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 41.1% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تبسة- يرون أن برنامج sigasweb يساعدهم في تحسين أدائهم ومهامهم الوظيفية بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب المبحوثين بنسب متفاوتة، وهذا راجع إلى أن منصة أو برنامج sigasweb نظام شامل ومتكامل للمعلومات يختص بحفظ واستخراج وتوزيع البيانات الخاصة بالمؤمنين لهم اجتماعيا وذويهم، وكذلك الأهمية الكبيرة للتواصل الرقمي بين الموظفين، باعتبار أن هذا البرنامج هو السائد على كافة المصالح والأقسام وهذا يعود إلى أن البرنامج عبارة عن آلية للقضاء على المحسوبة والبيروقراطية.

**البند رقم 18:** المتوسط الحسابي للعبارة "يسهل برنامج sigasweb العمل بأدق الطرق" قدر 4.11 وانحراف معياري قدر ب 1.065، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 65.333 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 44.4% و 36.7% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تبسة- يرون أن برنامج sigasweb يسهل من العمل بأدق

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الطرق بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب المبحوثين بنسب متفاوتة، وهذا راجع إلى أن هذا البرنامج يعمل على تقليص الوقت والجهد الذي يمنحه هذا البرنامج للموظفين من خلال تقديم الخدمات اللازمة للمؤمنين وذويهم لأنه البرنامج الشامل والذي يحتوي على كل المعلومات اللازمة بالمؤمنين .

وهذا ما أشار له رئيس مصلحة قسم إدارة الموارد البشرية أن المؤسسة تهدف إلى ترقية خدماتها من حيث السرعة والجودة، فان الإدارة الرقمية تقلل الجهد والوقت بما تتيحه من برامج عمل الكترونية كالنظام المتكامل لتسيير الضمان الاجتماعي sigasweb لامتصاص شكاوي المؤمنين لهم اجتماعيا في أدنى أجل ربحا للوقت بالنسبة لجميع الأطراف وإعطاء المعلومة في الوقت، سرعة الأداء ونقص الأخطاء وتوفير الخدمات جيدة تبدأ بتحسين ظروف العمل للعمال، وتخفيض الإجراءات البيروقراطية المعيقة للتنمية الإدارية والتقدم والقضاء على الفساد الإداري والرشوة والجهوية وكثرة الإجراءات.

وهذا ما أكدته نظرية النسق الفني الاجتماعي في أن كل من التكنولوجيا والقوى الثقافية لها تأثير متفاوت على سيرورة العمل، وهذا ما ساعد الموظفين على تحقيق الخدمات المطلوبة في أقل وقت وأقل جهد.

**البند رقم 19: المتوسط الحسابي للعبارة "يساعدني برنامج EL HANAA الاطلاع على**

**المعلومات الخاصة بالمنخرط"** قدر 3.60 وانحراف معياري قدر ب 1.216، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 19.556 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 27.8% و 32.2% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة- يرون أن برنامج el hanaa يساعد الموظفين على الاطلاع على المعلومات الخاصة بالمنخرط بدرجة عالية جدا

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وعالية على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب المبحوثين بنسب متفاوتة، وهذا راجع إلى أن هذا البرنامج يمكن المنخرط في الصندوق من معرفة كل ما يخصه عن طريق شبكة الانترنت دون أن يضطر إلى الالتحاق بأحد الفروع ووكالات الصندوق وذلك تسهيلا للإجراءات الإدارية والتخفيف من أعباء التنقل ومواكبة التكنولوجيا من أجل خدمة عمومية ناجحة، حيث يندرج هذا ضمن المخطط الاستراتيجي للاتصال بالصندوق الرامي إلى عصرنة قطاع الضمان الاجتماعي وتحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن، وتضمن كل هذه تقديم خدمات نوعية للمشاركين في الصندوق، وهذا من أجل تقريب المواطن من المؤسسة لمعرفة كل المعلومات الخاصة به وتسهيل الإجراءات.

**البند رقم 20: المتوسط الحسابي للعبارة "يمكنني برنامج EL HANAA في تحقيق العمليات المطلوبة" قدر ب3.60 وانحراف معياري قدر ب 1.207، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 12.778 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 26.7% و34.4% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة- يرون أن بدرجة عالية وعالية جدا على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب المبحوثين بنسب متفاوتة، وهذا راجع إلى أن هذا البرنامج يسمح للمؤمن له اجتماعيا الاطلاع على كل تفاصيل المعلومات التي تحملها بطاقة الشفاء بما فيها التعرف على كل الأفراد المسجلين وتاريخ انتهاء صلاحية البطاقة وموعد تجديدها، واستخراج شهادة الانتساب وشهادة الأحقية في الأداءات، ومعرفة مركز دفع الانتساب والعنوان، ونسبة تكفل وتعويض المنتجات الصيدلانية ونسخ بيان التعويضات اليومية.**

وهذا ما أكدته إيمان آيت مهدي في دراستها أن البرمجيات تقلل من كلفة العمليات الإدارية وتحد من إهدار الوقت والجهد.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

**البند رقم 21:** المتوسط الحسابي للعبارة "يمكنني برنامج sigap في تحسين قدراتي في العمل" قدر 4.50 وانحراف معياري قدر ب0.585، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 32.2% و34.4% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة- يرون أن برنامج sigap يمكن الموظفين في تحسين قدرات الموظفين في العمل بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب المبحوثين بنسب متفاوتة وهذا كونه برنامج خاص بمراقبة ودراسة ملفات المؤمنين الاجتماعيين، باعتبار أن جميع الوظائف خاصة بمركز الدفع، كما يقوم الموظفين عبر هذا البرنامج بالاتصالات والتنسيق مع مختلف مصالحه، وتهتم بحفظ الملفات الخاصة بالمؤمنين اجتماعيا وهو خاص بالمسؤول الإداري للمراقبة الطبية، وتقني في الشبه الطبي والطبيب المستشار، وتعزى الباحثة إلى أن المسؤول الإداري للمراقبة الطبية هو من يشرف على أوامر المراقبة الطبية وهو مسؤول كذلك على العمال المتابعين للمراقبة وهو كذلك نظام خاص بالأجهزة الطبية كالذين يريدون زرع الأعضاء... الخ، ومنه نستنتج أن برنامج يحسن من قدرات الموظفين في العمل.

وهذا ما أكدته دراسة "ناريمان صبرين هبيته" بأن كلما الإدارة وضعت برمجيات ومنصات الكترونية كفيلة بالسيطرة أو إزالة كل ما من شأنه عرقلة عمل العاملين أثناء أدائهم للعمل وتوفير ظروف عمل مناسبة لهم لتحسين قدراتهم والتعامل معهم باحترام وثقة عالية<sup>1</sup>.

**البند رقم 22:** المتوسط الحسابي للعبارة "يمكنني برنامج sigap على تعزيز الثقة بيني وبين زملاء العمل" قدر 3.62 وانحراف معياري قدر ب 1.223، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 30.111 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب9.488 إلى

<sup>1</sup>. ناريمان صبرين هبيته، أهمية تطبيق برامج جودة حياة العمل في المؤسسة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2023/03/02، ص34.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 25.6% و 40% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة- يرون أن بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب المبحوثين بنسب متفاوتة، وهذا راجع إلى أن هذا البرنامج يقوم بمتابعة منح الوفاة والتأمين على الأمومة، الوصفات الطبية من طرف الصيدليات وكذلك تأمين العمال من طرف أرباب العمل، وهذا ما يؤدي بالموظفين إلى تعزيز الثقة بينهم عن طريق نقل المعلومات الخاصة بالمؤمنين لضمان عمل حسن.

وهذا ما أكدته دراسة "عماد الدين براشن" و"عبد الباقي روابح" إلى استخدام البرمجيات باعتبارها أحد أفضل الأدوات التكنولوجية المحفزة للإبداع من خلال تشجيعها للعمل الجماعي والتعاوني، وكذلك مساهمتها في تطوير القدرات والكفاءات والمهارات، كما تعطي البرامج مختلف الوظائف والمجالات، مما يجعل الشركة تحتل مكانة رائدة وطنيوا إقليميا في مجال تكنولوجيا المعلومات<sup>1</sup>.

**البند رقم 23: المتوسط الحسابي للعبارة "يساعدني برنامج sigma في القدرة على أداء**

**مهامي في الوقت المحدد"** قدر 4.23 وانحراف معياري قدر ب 0.949، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 77.889 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 47.7% و 36.7% من إجابات المبحوثين من موظفين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة- يرون أن برنامج sigma يساعد الموظفين في القدرة على أداء مهامهم في الوقت المحدد بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي،

<sup>1</sup>. عماد الدين براشن، عبد الباقي روابح، دور البرمجيات الحرة والمفتوحة المصدر في تحفيز الإبداع التكنولوجي على ضوء تجربة شركة ELIT، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 02، جامعة قسنطينة 02-عبد الحميد مهري-، جوان 2021، ص 103.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

فيما تتوزع باقي نسب المبحوثين بنسب متفاوتة، وهذا راجع إلى أن هذا البرنامج يمكن الموظفين ويوفر لهم الوقت في انجاز المهام في الوقت المحدد باعتبار المؤسسة خدماتية تقدم خدمات لمختلف العمال فبرنامج gmasi نظام متكامل لإدارة الضمان الاجتماعي يقوم بتسيير ومتابعة الملفات والوصفات الطبية الصيدلية ومراقبة الوصفات الطبية باعتبار أن في السنوات الأخيرة شددت الوزارة على التشديد على أنواع معينة من الأدوية الممنوعة التي تمنح لبعض المرضى بدون وصفات خاصة الأدوية المنتشرة مؤخرا بين الشباب المهلوسة التي أصبحت تشكل خطرا على الشباب وعلى الصيدليات والمؤسسة التي تمنح لهم الإذن، وكذلك مع الحرص على صب الأموال لصالح الصيدلية كل شهر بالتنسيق مع مصالح المديرية ومصلحة المحاسبة، لذلك هذا البرنامج يساعد الموظفين في أداء مهامهم في الوقت المحدد.

وهذا ما أكدته وهيبة شيبلي في دراستها أن فعالية تطبيق البرامج يحسن من نوعية الأداء والحياة العملية وسوف يخلق للعاملين مناخا تنظيميا يمارس في العاملين حياتهم العملية في أمن واستقرار مشبعين كل احتياجاتهم في المقابل تحصل المنظمة على عاملين يتميزون بالكفاءة والإبداع<sup>1</sup>.

**البند رقم 24: المتوسط الحسابي للعبارة "سهل لي برنامج teledeclaration الاطلاع**

**على دفع اشتراكات الزبائن"** قدر 4.08 وانحراف معياري قدر ب 1.154، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 61.667 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 46.7% و 32.2% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة- يرون أن برنامج

<sup>1</sup> وهيبة شيبلي، برامج تحسين نوعية حياة العمل كإستراتيجية للحد من ظاهرة النفاق الوظيفي داخل المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 07، العدد 03، أم البواقي، ديسمبر 2020، ص 1052.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

teledclaration سهل لهم الاطلاع على دفع اشتراكات الزبائن بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب المبحوثين بنسب متفاوتة، وهذا راجع إلى أن هذا البرنامج يعتمدون عليه للاتصال بالجهات في الخارج كفرنسا، وبلجيكا، وسويسرا... وغيرها، وخاصة التعامل مع فرنسا باعتبار أغلب المغتربين يقطنون في فرنسا، وهو نظام لاستعمال خدمات التصريح عن بعد ودفع اشتراكات الضمان الاجتماعي ويتم دفع الاشتراكات عن طريق بطاقة بنكية دولية بعملة صعبة قابلة للتحويل كل ثلاثة أشهر في حساب بنكي مفتوح لفائدة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وهذا حسب ما صرح به المدير الفرعي للأداءات، وكذلك صرح المدير الفرعي للأداءات بأن هذا البرنامج كشف الكثير من المؤمنين بأنهم ليسوا لهم الحق في التأمينات مما دفع إلى الاتصال بهم والطلب منهم بدفع كل المستحقات التي أخذوها وذلك بالتقسيم وإذا لم يستجيبوا يحولون إلى القضاء.

**البند رقم 25:** المتوسط الحسابي للعبارة "سهل لي برنامج AL CHIFA ACC التطوير من خبرتي التطبيقية الخاصة بالتأمينات على المرض" قدر 4.18 وانحراف معياري قدر ب 0.592، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 42.800 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 38.9% و 21.1% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة- يرون أن برنامج al chifa acc سهل من التطوير من خبراتهم الوظيفية الخاصة بالتأمينات على المرض بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب المبحوثين بنسب متفاوتة، باعتبار أن هذا البرنامج يقوم بفتح الملفات من أجل الحصول على بطاقات الشفاء وتطبيقها على مستوى الشبكة المعلوماتية وفقا للبرنامج المخصص لذلك على المستوى الوطني، وكذا تسليم وانجاز البطاقات وتمديد فترة سريان مفعولها، وذلك بطلب من المؤمن إحضار شهادة

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

العمل والأجر وتملاً هذه الوثيقة مدة أربعة أشهر بالإضافة إلى الشهادة العائلية إذا كان العامل متزوجاً أو شهادة شخصية إذا كان العامل أعزب... وهذا لضمان حقوق العامل من الصحة في الدواء وفي العمليات مما يسهل على الموظفين العمل بطريقة آلية عند فتح بطاقات الشفاء وتحديثها لضمان خدمات في المستوى وخبرة تطبيقية نظراً للعدد الكبير من الزبائن. وقد أكدت دراسة بن قارة إيمان أن استخدام البرمجيات اليوم ليست فقط عامل ضروري للتطوير، بل هي تتدرج ضمن استراتيجيات المؤسسات والإدارات عمومية سواء كانت أو خاصة كونها تساهم في تفعيل وتحسين أدائها وشاؤها اليومي وتمكنها من القيام بمهامها بشكل سريع ودقيق يحقق رضا المكلفين<sup>1</sup>.

**البند رقم 26: المتوسط الحسابي للعبارة "يساعدني برنامج AL CHIFA ACC المساهمة في حل العديد من مشاكل الزبائن" قدر بـ 3.51 وانحراف معياري قدر بـ 1.384، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت بـ 16.444 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة بـ 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 34.4% و 21.1% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة- يرون أن برنامج al chifa acc يساعد الموظفين على المساهمة في حل العديد من مشاكل الزبائن بدرجة عالية جداً وعالية على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب المبحوثين بنسب متفاوتة، وذلك راجع إلى أن المؤسسة تتعامل مع أغلب العمال الذين يزاولون أعمالاً خطيرة نظراً لصعوبة بيئة العمل مما يجعلهم محتاجين إلى خدمات راقية كالتأمين على المرض وذلك عن طريق بطاقة**

<sup>1</sup>. إيمان بن قارة، مساهمة البرمجيات المدمجة في تحسين جودة خدمات الإدارة الجبائية (عرض برمجية جبائية-تيك نموذجاً)، المجلد 11، العدد 01، مجلد فاتر بوادكسن جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر-، 2022/06/30، ص 396.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الشفاء التي تضمن للعامل الحق بشراء الدواء بنسبة معينة حسب نوع العمل ومع تعويضه من قبل المصلحة في حالة حوادث العمل أو الأمراض المهنية ولكي يتم تعويضهم من المصلحة لابد بتسيير ملفاتهم والتأكد من فعالية التعرض للحدث في مكان العمل وكذلك يضمن هذا البرنامج التكفل بملفات ذوي الاحتياجات الخاصة والفئة المعوزة، وتعزى الباحثة إلى أهمية هذا البرنامج كونه نظام عصري يركز على آليات تقنية تستعمل فيها تقنيات حديثة مع تحديثها كل فترة نظرا للامتيازات التي تتوفر عليها وكذلك مزود بكل المعلومات الإدارية والطبية للمؤمن اجتماعيا وذوي حقوقه.

وهذا ما أكد عليه "عبان عبد القادر" في دراسته أن البلدية تتيح للموظفين الإداريين إمكانية أخذ القرار بشكل فردي دون الرجوع إلى الإدارة العليا، حيث أنها تتوفر برمجيات وتطبيقات معدة مسبقا لمثل بعض المشكلات التي يمكن أن تحدث أثناء عمل الموظف الإداري لذا يستعين بها الموظف في اتخاذ قراراته.

**البند رقم 27: المتوسط الحسابي للعبارة "يساعدني الإطار التقني المؤهل بالمؤسسة على تنمية كفاءاتي الرقمية في استخدام مختلف التطبيقات" قدر ب4.36 وانحراف معياري قدر ب 0.383، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 64.578 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 47.8% و44.4% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تبسة- يرون أن الإطار التقني المؤهل بالمؤسسة يساعد الموظفين على تنمية كفاءاتهم الرقمية في استخدام مختلف التطبيقات بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب المبحوثين بنسب متفاوتة، وهذا راجع إلى سرعة تكيف الموظفين مع التغيرات السريعة التي شهدتها البيئة الرقمية في المؤسسة، وكذلك مطابقة البرامج التدريبية التي تنمي مهاراتهم التقنية**

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وكفاءاتهم، وذلك باعتبار أن طبيعة العمل في المؤسسة يعتمد على التطبيقات الرقمية التي تسهل على الموظفين وتحسن من أدائهم لان كل المعلومات الخاصة بالمؤمنين لهم اجتماعيا وذويهم في كل برنامج خاص به، ويرى 5.6% و2.2% من الموظفين أن الإطار التقني المؤهل بالمؤسسة قد ساعدهم على تنمية كفاءاتهم الرقمية في استخدام مختلف التطبيقات بدرجة متوسطة وضعيفة جدا على التوالي، ويرجع هذا إلى عدم تشجيع الموظفين على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عمليات تنمية مهارات التقنية للموظفين وتحسين أداء وظائفهم، واثبات ما تعلموه على أرض الواقع.

وهذا ما أكده حمودي حيمر في دراسته حول أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات بأن الموارد البشرية تحظى باهتمام القائمين على شؤون المنظمات لأنها ضمان لاستمراريتها ونجاحها، وذلك صارت تسعى جاهدة للحفاظ على مستويات عالية من الكفاءة، لأنها تستطيع التكيف مع بيئتها، حيث لاحظ غياب هذا الطرح ووجد أن جل مواردها البشرية العاملة بالإدارة لم تستفد من أي برنامج لتنمية كفاءاتها، لأنها لا تتناسب مع خبرتها ولا مع مستوياتها الوظيفية<sup>1</sup>.

### ❖ استخلاص نتائج الفرضية الثانية: تساهم البرمجيات المستخدمة في تنمية المهارات

#### التقنية للموارد البشرية بدرجة عالية.

لمتوسط الحسابي العام لهذا المحور "تساهم البرمجيات المستخدمة في تنمية المهارات التقنية للموارد البشرية بدرجة عالية" بقيمة قدرت ب 3.97 وانحرافه المعياري قدر ب 0.94، وحسب حسابات كاي تربيع المحسوبة للمحور والمقدرة ب 35.067 والتي هي أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية 9.488 مما يعني وجود فروق دالة إحصائيا في استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.05 نحو مساهمة البرمجيات المستخدمة في المؤسسة في تنمية المهارات التقنية للموارد البشرية، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة الخدماتية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

<sup>1</sup>. حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات -دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة -الجزائر-، 2017، ص 159.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وكالة تبسة يعتمد على برمجيات حديثة تساعد الموارد البشرية في حفظ كافة معلومات المؤمنين لهم اجتماعيا وذويهم، وهذه البرمجيات متمثلة في برنامج sigap، el hanaa، sigas web، إلى جانب التسهيلات التي توفرها هذه البرمجيات من تسهيل للوقت والجهد والتكلفة بالإضافة إلى تطوير البرمجيات يعزز من المهارات التقنية للموارد البشرية في المؤسسة.

حيث بينت نظرية النسق الفني الاجتماعي بالاحتمية التكنولوجية وذلك بأن التغيرات الحادثة في عصرنا الحالي لها تأثير أساسي على العلاقات الاجتماعية التنظيمية والتي تساعد الأفراد على الارتقاء بالمؤسسة المنتمين إليها.

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول أن الفرضية الثانية تساهم البرمجيات المستخدمة في المؤسسة في تنمية المهارات التقنية للموارد البشرية بدرجة عالية صادقة ومحقة عند مستوى الدلالة 0.05.

### ثالثا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

الجدول رقم (15): يبين توزيع إجابات المجتمع حول مساهمة استخدام الموارد البشرية لشبكات الاتصال المتاحة في المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة

الرقم	العبرة	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع المحسوبة	الدرجة
		المقياس	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا				
28	تسرع شبكة الانترنت حل المشكلات المتعلقة بمهام عملي	ت	31	24	20	10	05	3.73	1.207	24.556	عالية
		ن	34,4	26.7	22.2	11.1	5.6				
			%	%	%	%					

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عالية	12.333	1.265	3.48	08	12	23	23	24	ت	تمنحني شبكة الانترنت القدرة على الاطلاع على خطط المؤسسة في ما يتعلق بالتأمينات والأدوية القابلة للتعويض.	29
				8.9%	13.3%	25.6%	25.6%	26.7%	ن		
عالية	21.222	1.225	3.68	6	10	20	25	29	ت	تمكنني شبكة الانترنت على تعزيز العمل التشاركي مع الزملاء	30
				6.7%	11.1%	22.2%	27.8%	32.2%	ن		
عالية	52.444	1.070	4.02	3	7	11	33	36	ت	أعتمد على شبكة الانترنت للحصول على معلومات المنخرطين في الضمان.	31
				3.3%	7.8%	12.2%	36.7%	40%	ن		
عالية	56.444	1.024	4.09	3	3	16	29	39	ت	تساعدني شبكة الانترنت في تحمل المسؤولية الكافية تجاه مهامي داخل المؤسسة.	32
				3.3%	3.3%	17.8%	32.2%	43.3%	ن		
عالية	52.444	1.064	4.06	1	9	15	24	41	ت	يشاركني رئيس عملي في المهام المسندة إلي عبر شبكة الانترنت.	33
				1.1%	10%	16.7%	26.7%	45.6%	ن		

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

متوسطة	14.889	1.380	3.40	15	7	17	29	22	ت	تساعدني شبكة الانترنت على تقديم الخدمة للعدد المحدد إداريا من الزبائن.	34
				16.7%	7.8%	18.9%	32.2%	24.2%	ن		
متوسطة	8.444	1.277	3.38	08	16	22	22	22	ت	أشارك في تخطيط مهام عملي بالاعتماد على شبكة الاكسترنات.	35
				8.9%	17.8%	24.4%	24.4%	24.4%	ن		
عالية	19.111	1.257	3.64	06	12	20	22	30	ت	تساعدني شبكة الاكسترنات على تلبية احتياجات الزبائن.	36
				6.7%	13.3%	22.2%	24.4%	33.3%	ن		
عالية جدا	43.778	0.754	4.24	0	01	14	37	38	ت	تمنحني صفحة البريد المهنية القدرة على تلقي المعلومة في الوقت المناسب	37
				0%	1.1%	15.6%	41.1%	42.2%	ن		
عالية	60.889	1.000	4.01	03	05	11	40	31	ت	أتلقي المعلومات من قبل الرؤساء في العمل عبر بريدي الالكتروني .E.mail	38
				3.3%	5.6%	12.2%	44.4%	34.4%	ن		



## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بالمهام الإدارية، ومن خلال المقابلة التي أجرتها الباحثة مع العديد من الموظفين صرحوا أن جل المصالح مرتبطة بالشبكة العنكبوتية، في حين يوجد بعض المصالح لا تعتمد على الشبكة العنكبوتية الانترنت لأن إدارة المؤسسة غير مطلوبة لجميع أفراد المؤسسة بل هي مفعلة فقط على مستوى مصالح دون مصالح أخرى وعلى مستوى المسؤولين ورؤساء المصالح ومكاتب الدخول بالمؤسسة المرتبط ببرنامج Pointeuse والذي هو معم على كامل المصالح ولا بد من الموظفين تسجيل الدخول والخروج الكترونياً.

وهذا ما أكده توفيق عثمانية في مقاله أن استخدام شبكة الانترنت يقلل من الوقت الذي كان يخصص لمعالجة نفس المعلومة ويسهل عملية الاتصال وإيصال المعلومة بسرعة وتوسيع قدرة الحواسيب على معالجة وتخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة، ما يحقق انسجاماً أكبر في القرارات وزيادة فعاليتها<sup>1</sup>.

**البند رقم 29:** المتوسط الحسابي للعبارة "تمنحني شبكة الانترنت القدرة على الاطلاع على خطط المؤسسة في ما يتعلق بالتأمينات والأدوية القابلة للتعويض" قدر 3.48 وانحراف معياري قدر ب 1.265، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 12.333 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 26.7% و 25.6% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تبسة- يرون أن شبكة الانترنت تمنح الموظف القدرة على الاطلاع على خطط المؤسسة في ما يتعلق بالتأمينات والأدوية القابلة للتعويض بدرجة عالية جداً وعالية على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب المبحوثين بنسب متفاوتة، وهذا راجع إلى أن الانترنت تساعد على استيعاب

<sup>1</sup>. توفيق عثمانية، طاهر لعرج، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين اتخاذ القرارات، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، مخبر LARAGE جامعة محمد بن أحمد وهران 02، ديسمبر 2022، ص 39.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المعلومات وتوفر سرعة وصول المعلومة وسهولة الاطلاع عليها من قبل الموظفين داخل المؤسسة، حيث أن المؤسسة سريعة التغير والتقلب وتواجه عوارض عديدة كحوادث العمل فالبيئة القانونية تفرض التكفل بالحالات التي تعرضت لحادث في ظرف 48 ساعة الأمر الذي يتطلب استعدادا قريبا من قبل الموظفين في المؤسسة، ومن هنا نستنتج أن شبكة الانترنت تساعد الموظفين في المؤسسة على الاطلاع على ملف المؤمن اجتماعيا والاطلاع على كل ما يخص المؤسسة من نسب جديدة للتأمينات والأدوية القابلة للتعويض والأدوية الممنوعة وكذلك كل ما يخص المرضى الذين يعانون من أمراض مزمنة ومؤخرا المؤسسة عملت بتخطيط جديد عن طريق شبكة الانترنت وهي تأمين أصحاب البطالة.

ومما يؤكد على أن هناك جودة في الأداء الالكتروني هو إعلان التلفزيون العمومي الجزائري على تمكن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء من اقتناك الوسام الخاص على مشروع "السجلات الطبية الالكترونية" الممنوح في إطار الجوائز الخاصة بالممارسات الفضلى التي تمنحها الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي مع تحصيل شهادات استحقاق عدة كجائزة وحيدة تمنح في ميدان الابتكار<sup>1</sup>.

**البند رقم 30: المتوسط الحسابي للعبارة "تمكني شبكة الانترنت على تعزيز العمل التشاركي مع الزملاء" قدر ب 3.68 وانحراف معياري قدر ب 1.225، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 21.222 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 32.2% و 27.8% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة- يرون أن شبكة الانترنت تمكن الموظفين**

<sup>1</sup>. المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري، 2023/05/18، w.w.w. entv.dz.16:26.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

على تعزيز العمل التشاركي مع الزملاء بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب المبحوثين بنسب متفاوتة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تشجع المبادرات الفكرية والتحفيز على النقاشات الايجابية من خلال تفاعل الأفراد فيما بينهم لإيجاد حلول ورأى مشتركة للقضايا والمشكلات ذات الصلة العامة التي تمس كيان المؤسسة كلها، وبالتالي تمس مصالح الموظفين في آن واحد من خلال العمل كفريق واحد وذلك عن طريق الشبكة العنكبوتية التي رابطة كل المصالح والأقسام مع بعضها البعض، وخاصة أن المؤسسة تتوفر على موظفين من اختصاصات مختلفة ومتنوعة، وبالتالي فان كل موظف من موظفي المؤسسة يستطيع تقديم حلول لبعض المشاكل انطلاقا من خبرته بمجال التخصص فشبكة الانترنت تكشف لك وضعية كل المؤمنين خاصة الذين لديهم تلاعبات في الوثائق فشبكة الانترنت تكشف ذلك عن طريق أن في كل فترة تتم مراقبة الوضعيات الخاصة بالمؤمنين وذويهم، مما يؤدي ذلك إلى سهولة وسرعة تقديم الحلول والعقبات أثناء تأدية المهم خاصة على مستوى الشباك المسؤول على تقديم الخدمات للزبائن، فشبكة الانترنت تسرع من حل المشكلات خاصة إذا كان حضور الزبائن بكثرة.

حيث أشارت نظرية Z إلى إقامة علاقات تعاونية غير رسمية، حيث بينت النظرية أن اتخاذ القرارات تتم بطريقة تشاورية واعتماد أسلوب الحوار بين المديرين والموظفين وكذلك تعزز من العمل التشاركي والثقة بين الموظفين.

**البند رقم 31: المتوسط الحسابي للعبارة "أعتمد على شبكة الانترنت للحصول على معلومات المنخرطين في الضمان" قدر ب 4.02 وانحراف معياري قدر ب 1.070، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 52.444 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 40% و 36.7% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة**

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تبسة- يرون أن شبكة الانترنت يعتمدون عليها الموظفون للحصول على معلومات المنخرطين في الضمان بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب المبحوثين بنسب متفاوتة، وذلك راجع الى أن المؤسسة تعتمد على شبكة الانترنت كثيرا خاصة ما توفره من كمية كبيرة وهائلة من المعلومات التي تتعلق بكل ما يخص المؤمنین اجتماعيا وذويهم، كما أن شبكة الانترنت تستعملها المؤسسة لتحقيق الأهداف عن طريق الخدمات التي تقدمها للزبائن وذلك من خلال فتح بطاقات الشفاء تأمين العاملين في مختلف القطاعات إضافة إلى تسوية وضعية المؤمنین اجتماعيا من خلال المنح والعجز والوفاء، وهذا ما أثبتته المقابلة مع أغلب الموظفين الذين أكدوا أن المؤسسة تعتمد كثيرا على شبكة الانترنت للحصول على المعلومات الخاصة بالمنخرطين في الضمان الاجتماعي وذلك عن طريق اسم المستخدم أي المؤمن اجتماعيا (أو من ذوي حقوقه) والرقم السري، حيث أن شبكة الانترنت تحقق الوصول إلى المعلومة بشكل سريع وفعال من قبل الموظفين في المؤسسة، وتعتبر وسيلة فعالة لإجراء كافة العمليات الإدارية.

**البند رقم 32: المتوسط الحسابي للعبارة "تساعدني شبكة الانترنت في تحمل المسؤولية الكافية تجاه مهامي داخل المؤسسة" قدر ب 4.09 وانحراف معياري قدر ب 1.024 مما يشير إلى تشتت كبير، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 42.200 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 43.4% و 32.2% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تبسة- يرون أن شبكة الانترنت تساعد الموظفين في تحمل المسؤولية الكافية تجاه مهامهم داخل المؤسسة بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب المبحوثين بنسب متفاوتة وهذا راجع إلى أن المؤمنین لهم اجتماعيا يتطلبون خدمات محددة ولذلك فالموظفين**

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يقدمون خدمات ويمكن أن تحدث أخطاء لذلك كل موظف يتحمل مسؤولية الأخطاء لأن المؤسسة ليست مسؤولة عن الأخطاء التي يرتكبها الموظفون فمهمتها توفير كل المتطلبات للموظفين وتقديم خدمات للمؤمنين لهم اجتماعيا وذويهم في الوقت، وهذا ما لاحظته أن كل الموظفين لهم مهام محددة يؤدونها ويؤدون خدمات لكافة الزبائن فكافة المكاتب تتعامل مع المؤمنين لهم اجتماعيا وهي تتعامل مباشرة خاصة الشباك الخاص بدفع بطاقات الشفاء لتحديثها فيتم فتحها عن طريق شبكة الانترنت عندما تكون سرعة تدفق الاتصال فيتم تقديم الخدمة سريعا ويكون سرعة في انجاز المهام والعكس صحيح.

وهذا وقد دعت نظرية Z في إحدى مبادئها إلى ضرورة تحمل المسؤولية من قبل الأفراد وكذلك في مقابل تحملها من قبل المجموعات<sup>1</sup>.

**البند رقم 33:** المتوسط الحسابي للعبارة "يشاركني رئيس عملي في المهام المسندة إلي عبر شبكة الانترنت" قدر 4.06 وانحراف معياري قدر ب 1.064، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 52.444 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 45.6% و 26.7% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال - وكالة تبسة- يرون أن رئيس العمل يشارك في المهام المسندة إلى الموظفين عبر شبكة الانترنت بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب المبحوثين بنسب متفاوتة، أي أن هناك استعمال لشبكة الانترنت باعتبارها توفر شبكة اتصالات سريعة وأنية حيث تعطي الموظفين الفرصة في تبادل المعلومات والآراء والتعليمات

<sup>1</sup>. شيراز محمد خيضر، إدارة الأعمال، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2022، ص 74.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وكذلك الاستفسارات بشكل مرن وسرعة وفعالية وكذلك تعتمد المؤسسة على الشبكة الداخلية الانترنت للتواصل بين الرؤساء من أجل إنجاز المهام المسندة إليهم. وهذا ما أكده "إسماعيل بلحنيش وسليم جذاب" في مقالهما بأن الانترنت ساهمت في الوصول المباشر وذلك عن طريق تقديم المعلومات على الخط المباشر الذي يتسم بالمشاركة في الوقت وكذا السرعة والسهولة في الاسترجاع، كما أنها حسنت الاتصال الداخلي من خلال تحقيقها لسهولة تداول المعلومة خاصة وأن تكنولوجيا المعلومات تتيح المشاركة في الملفات، حيث يستطيع الموظفون الحصول على جميع المعلومات المراد الحصول في أي وقت ومتابعة التغييرات التي تطرأ عليها في حينها<sup>1</sup>.

**البند رقم 34:** المتوسط الحسابي للعبارة "تساعدني شبكة الانترنت على تقديم الخدمة للعدد المحدد إداريا من الزبائن" قدر 3.40 وانحراف معياري قدر ب 1.380، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 14.889 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات الباحثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 42.2% و 32.2% من إجابات الباحثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة- يرون أن شبكة الانترنت تساعد الموظفين على تقديم الخدمة للعدد المحدد إداريا بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب الباحثين بنسب متفاوتة، وهذا راجع إلى أن الموظفين يقدمون كل الخدمات في الوقت المحدد وللعدد المحدد وذلك عن طريق خدمات لكل المنخرطين على اختلاف مستوياتهم وحالاتهم فشبكة الانترنت تساهم بشكل كبير في تقديم الخدمات، بينما بنسبة 18.9% و 7.8% بدرجة متوسطة وضعيفة على التوالي وذلك راجع إلى أن الموظفين لا

<sup>1</sup>. إسماعيل بلحنيش، وسليم جذاب، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين العملية الاتصالية للمنشآت الرياضية،

مجلة علوم الرياضة والتدريب، المجلد 04، العدد 01، جوان 2020، ص 12.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يقدمون خدمة للعدد المحدد إداريا أي لا يلتزمون بتقديم الخدمات في وقتها المحدد للزبائن وهذا راجع إلى حدوث بعض الانقطاع في شبكة الانترنت مما يؤدي إلى تعطل البرمجيات الخاصة بتقديم الخدمات خاصة المتعلقة بفتح بطاقات الشفاء حيث يعاني معظم الزبائن من الانتظار، ومما يجعلهم يتذمرون وهذا خارج عن نطاق الموظفين باعتبار هذا التعطل راجع لأسباب فنية، وهذا ما صرح به أحد الموظفين أن انقطاع شبكة الانترنت يعطل من تقديم الخدمات وخاصة يوم الأحد مع بداية الأسبوع، لذلك صرح أنهم لابد من التعامل مع الزبائن بإنسانية وحسن استقبال لكي يلعب دورا حيويا في جذبهم وتوطيد العلاقات معهم، وتدفق الانترنت والانترنت هي بيد اتصالات الجزائر وهذا ما لاحظته أن هناك تنسيق بينهم فوجود بعض من عمال الصيانة الخاصة بتنسيق العمل مما يؤدي إلى حل المشاكل بسرعة .

**البند رقم 35:** المتوسط الحسابي للعبارة "أشارك في تخطيط مهام عملي بالاعتماد على شبكة الاكسترنات" قدر 3.38 وانحراف معياري قدر ب 1.277، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 8.444 أصغر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين بمعنى أن استجاباتهم متجانسة وهناك اتفاق نسبي بينهم على الإ اعتماد على شبكة الاكسترنات للمشاركة في تخطيط المهام عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 24.4% و 17.8% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة- يرون أن المشاركة في تخطيط مهام الأعمال بالاعتماد على شبكة الاكسترنات بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب المبحوثين بنسب متفاوتة، وهذا راجع إلى أن شبكة الاكسترنات هي الشبكة المكونة من مجموعة شبكات انترنت ترتبط ببعضها البعض عن طريق شبكة الانترنت وتحافظ على خصوصية كل شبكة انترنت مع منح أحقية تقديم الخدمات وباعتبار أن شبكة الاكسترنات شبكة داخلية وتتطلب بيانات شخصية وهي شبكة تستطيع أن

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تسجيل الدخول حتى عندما لا تكون في المكتب وهذا ما يساهم في تخطيط مهام عمل الموظفين حتى خارج المكتب، ومنه نستنتج أن شبكة الاكسترنات تساهم في تخطيط مهام عمل الموظفين، وهذا ما صرح به أغلب الموظفين أن هذه الشبكة سريعة ولكن المؤسسة لا توفرها لكافة المصالح والأقسام وإنما يوجد عدد محدد يعتمدون عليها في تخطيط مهامهم.

وهذا ما أكد عليه "علي فلاح مفلح الزغبى وأحمد صالح النصر" في كتابه أن شبكة الاكسترنات تقدم تقليص في التكاليف والبنى التحتية اللازمة لإقامة الشبكات ذات الوظائف الخاصة إلى جانب التسجيلات في العمليات الإدارية والتفاعل مع العملاء فهي تسخر في الواقع العملي التعامل عن بعد، والولوج إلى الحاسبات الخادمة المتوسطة، وتبادل المعلومات إلكترونياً<sup>1</sup>.

**البند رقم 36: المتوسط الحسابي للعبارة "تساعدني شبكة الاكسترنات على تلبية احتياجات الزبائن" قدر 3.64 وانحراف معياري قدر ب 1.257، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 19.111 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 33.3% و 24.4% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة- يرون أن شبكة الاكسترنات تساعدهم على تلبية احتياجات الزبائن بدرجة عالية جداً وعالية على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب المبحوثين بنسب متفاوتة، وهذا راجع إلى كون شبكة الاكسترنات شبكة اتصال خارجية تقوم بتوصيل المعلومات عن بعد، فقد ظهرت في الآونة الأخيرة وانتشر استخدامها بصورة كبيرة فبفضل ما تؤمنه هذه الشبكة من معلومات ومتطلبات لموظفيها من تبادل المعلومات واتخاذ قرارات عندما يكون المسؤول غائب، فهي تصمم لاحتياجات الموظفين من معلومات ومتطلبات المؤسسة**

<sup>1</sup>. علي فلاح الزغبى، أحمد صالح النصر، التسويق الإلكتروني في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 26.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

فبالرغم من مزاياها فان نتائج الجدول تعكس ذلك حيث بلغت نسبة 22.2% و 13.3% و 6.7% الذين لا يستخدمون هذه الشبكة بدرجة متوسطة وضعيفة وضعيفة جدا على التوالي، وهذا راجع إلى كون هذه الشبكة تستغل سوى من بعض المصالح كون عملها يتطلب بالضرورة وجود شبكة اكسترنانت منها مكتب المدير والمصالح الإدارية ورؤساء الأقسام... وذلك لتلبية احتياجات الزبائن من خارج المؤسسة كالتعاقد مع المستشفيات والصيدليات وكذا الفروع الأخرى الموزعة على المناطق التابعة للمؤسسة.

**البند رقم 37: المتوسط الحسابي للعبارة "تمنحي صفحة البريد المهنية القدرة على تلقي المعلومة في الوقت المناسب" قدر 4.24 وانحراف معياري قدر ب 0.754، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 43.778 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب 9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائيا في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 42.2% و 41.1% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة- يرون أن صفحة البريد المهنية تمنحهم القدرة على تلقي المعلومة في الوقت المناسب بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب المبحوثين بنسب متفاوتة، ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة المتمثل في الاعتماد على تقنيات المعلومات الذي يفرض عليها التعامل بصفحة البريد لتلقي المعلومة في الوقت المناسب وفي المكان المحدد، وهذا لأن المؤسسة سهلت الاتصال بالمؤسسات الأخرى وذلك لاستخدامهم للبريد الإلكتروني في الاتصال بالمؤسسات الأخرى التي تتعامل معها مع ربط العلاقات بينهم لتبادل المعلومات والملفات والخدمات لتحسين أداء عملهم، وهذا ما أثبتته المقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية على أن المؤسسة قامت بإنشاء موقع إلكتروني خاص بكل موظف يوفر المعلومات الخاصة بالمؤسسة عبر كامل التراب الوطني ويستعمل أيضا في عملية التواصل مع جميع الموظفين داخل وخارج المؤسسة.**

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

**البند رقم 38:** المتوسط الحسابي للعبارة "أتلقي المعلومات من قبل الرؤساء في العمل عبر بريدي الالكترونيEMAIL" قدر 4.01 وانحراف معياري قدر ب 1.000، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 60.889 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية والمقدرة ب9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 34.4% و44.4% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة- يرون أنهم يتلقون المعلومات من قبل الرؤساء في العمل عبر بريدهم الالكتروني بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب المبحوثين بنسب متفاوتة، وهذا راجع لان البريد الالكتروني يسمح بخلق خط جديد لشبكة الاتصالات والمواصلات بين الموظفين داخل المنظمة الأمر الذي جعل المؤسسة أكثر ارتباطا وتكاملا، ويحقق البريد الالكتروني نوع من العلاقات بين الإدارات وفروعها ووحداتها ومراكزها، لأنه يعد وسيلة تساعد على تلقي المعلومات بشكل سريع وآمن وهذا كونه يسهل على الموظفين العمل وريح الوقت، فيعتبر البريد الالكتروني E.MAIL أرخص وأكثر وسائل الاتصال موثوقية، فالرؤساء في العمل يستخدمون الايميل لنقل المعلومات لكل الموظفين، باعتبار أن كل موظف له بريد الكتروني خاص به يحتوي على اسم المستخدم والرقم السري، ومنه نستنتج أن الموظفين يتلقون المعلومات من قبل الرؤساء عبر البريد الالكتروني. وهذا ما أكدته "فاتن محمود ملفوح" في دراستها بأن سرعة إيصال القرارات الصادرة من مختلف الإدارات المختلفة عبر البريد الالكتروني مما يعمل على تسهيل عمليات التواصل والاتصال ما بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة.

**البند رقم 39:** المتوسط الحسابي للعبارة "أعلم الجهات المسؤولة بمشاركتي في الاجتماعات عبر بريدي الالكترونيEMAIL" قدر ب3.99 وانحراف معياري قدر ب 0.989، وتشير حسابات كاي تربيع المحسوبة والتي قدرت ب 56.778 أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولية

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

والمقدرة ب9.488 إلى وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 53.3% و44.4% من إجابات المبحوثين من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة- يرون بدرجة عالية جدا وعالية على التوالي، فيما تتوزع باقي نسب المبحوثين بنسب متفاوتة، وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة التي تعتمد على الاجتماعات الدورية كل أسبوع أين يتم تبادل المعلومات على مستوى المؤسسة بحضور كل المدراء الفرعيين ورؤساء المصالح والمراكز والفروع ورؤساء الأقسام وهذا ما لاحظته بأن كافة الاجتماعات تكون يوم الأحد صباحا مع مختلف رؤساء الأقسام والمراكز والفروع المختلفة للولاية ومساء تتم الاجتماعات مع رؤساء المصالح والأقسام في الوكالة، ويتم المشاركة في الاجتماعات بإرسال رسالة عبر البريد الإلكتروني لإعلام الجهات المسؤولة بالمشاركة في الاجتماع وهذا لضمان حضور إلا الموظفين المعنيين بالاجتماع من أجل التنسيق حول خطط المؤسسة ومن أجل تبادل المعلومات.

❖ استخلاص نتائج الفرضية الثالثة: يساهم استخدام الموارد البشرية لشبكات الاتصال

### المتاحة في المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة

المتوسط الحسابي العام لهذا المحور يساهم استخدام الموارد البشرية لشبكات الاتصال المتاحة في المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة والمقدر ب3.81 والانحراف المعياري المقدر ب0.75، وتشير كاي تربيع المحسوبة المقدرة ب40.533 أكبر من قيمتها الجدولية 9.488 مما يعني وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المبحوثين نحو قدرة مساهمة الموارد البشرية لشبكات الاتصال المتاحة في المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة عند مستوى الدلالة 0.05، وذلك راجع لطبيعة المؤسسة التي تتطلب وجود شبكات اتصال لازمة كشبكة الانترنت العالمية المعروفة بالشبكة العنكبوتية والشبكة الداخلية الانترنت وشبكة الاكسترنانت في المشاركة في انجاز وتخطيط المهام ومساعدة هذه الشبكات على تلبية احتياجات المؤمنين لهم اجتماعيا

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وذويهم في الوقت المناسب بحيث تعمل شبكات الاتصال في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة- على تقديم الخدمات المحددة للمؤمنين لهم اجتماعيا وتعمل على حل المشكلات، ومن خلال المقابلة التي أجرتها الباحثة مع رئيس قسم الموارد البشرية صرح بأن المؤسسة تعتمد على الشبكة الداخلية الانترنت للتواصل بين الرؤساء والموظفين بالإضافة إلى شبكة الانترنت التي تعتمد عليها كثيرا وتبين بأن المؤسسة تعتمد على شبكات الاتصال بالإضافة إلى البريد الإلكتروني الذي يسهل للموظفين القدرة على تلقي المعلومة في الوقت المناسب باعتبار أن لكل موظف بريد إلكتروني مهني شخصي يساعد على تلقي المعلومات والمشاركة في الاجتماعات.

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول أن الفرضية الثالثة يساهم استخدام الموارد البشرية لشبكات الاتصال المتاحة في المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة صادقة ومحقة عند مستوى الدلالة 0.05.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

بعد استخلاص النتائج السوسيو تنظيمية للدراسة الراهنة والتي أجابت بدورها على جملة التساؤلات التي تم طرحها في بداية الدراسة البحثية، ومن ثمة محاولة البرهنة على صحة وثبات فرضياتها، والتي جاءت كالآتي:

- تساهم المعدات والتجهيزات في تفعيل عملية الاتصال بين الموارد البشرية بدرجة عالية.
- تساهم البرمجيات المستخدمة في المؤسسة في تنمية المهارات التقنية للموارد البشرية بدرجة عالية.
- يساهم استخدام الموارد البشرية لشبكات الاتصال المتاحة في المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة.

جاءت نتائج دراستنا متشابهة في بعض النقاط مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة المعتمدة خلال مسارنا البحثي حيث نجد:

بالعودة لرسالة دكتوراه "عبان عبد القادر" حول تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر فإنه توصل إلى أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر منها التحديات البشرية بعدم توفر اليد العاملة لمؤهلة الكترونية والتحديات الخاصة بنقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية والتحديات الاجتماعية المتمثلة في انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الرقمية والتحديات التقنية المحددة في عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بنية تحتية للإدارة الالكترونية ما جعل الإدارة الجزائرية تعاني من مخلفات العمل التقليدي وما زالت رهيبة الإجراءات التقليدية وهذا ما اختلفت معه الدراسة الراهنة حيث اتضح أن المؤسسة توفر المعدات اللازمة للموارد البشرية من حواسيب وأجهزة الطباعة وأوعية التخزين الالكترونية وأجهزة الماسح الضوئي والهاتف... الخ.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وكذلك نجد دراسة عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة الموسومة ب: "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية -دراسة حالة-"، والتي أكدت على ضرورة الاهتمام في تعميق وتعزيز الثقة بين العاملين على كافة المستويات الإدارية، وهذا ما يتفق مع دراستنا في الوصول إلى أن برنامج sigap يعزز الثقة بين الموظف والزملاء، أما الفروق والاختلافات تكمن في التطرق إلى أبعاد التمكين الوظيفي بحيث تناولت دراستنا الاتصال الفعال وتنمية المهارات التقنية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

كذلك نجد دراسة بن عبد الرحمان حمزة الموسومة ب: "دور الإدارة الالكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل بالمؤسسة - دراسة ميدانية ببلدية أدرار" والتي توصلت في أن تجسيد تطبيق الإدارة الالكترونية له دورا فعالا في ترسيخ أخلاقيات العمل لعمال بلدية أدرار من خلال توفي التجهيزات والمعدات الالكترونية في مصالح البلدية لما لها دور في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية وهذا ما اتفقت فيه مع دراستنا في أن المعدات والتجهيزات تساهم بدرجة عالية في تفعيل عملية الاتصال بين الموارد البشرية.

أما دراسة كرمية توفيق الموسومة ب: "تمكين العاملين -دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان" توصلت إلى أن التمكين يلعب دورا حيويا في تطور مجموعة العمل، واتفقت دراستنا معها في بعد الاتصال الفعال الذي أكد أن الاتصال عملية حيوية تدرك المؤسسة أهميتها وفعاليتها ودورها في انجاز الأعمال وحل المشاكل وكذلك في وضع وسائل ومكانيات النشاطات المؤسسة في مجال الاتصال، في حين اختلفت في طبيعة الدراسة بحيث تمحورت دراسته عن الفكر الإداري تمكين العاملين أما بالنسبة لدراستنا تمحورت حول الإدارة الالكترونية ودرجة مساهمتها في التمكين الوظيفي في المؤسسة الخدمتية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة-.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أما دراسة مريم فيها خير الموسومة ب: " تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة -دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود ورقلة"، توصلت إلى أن مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود توفر قاعدة بيانات متكاملة لجميع أعمالها وأنشطتها، كما تتوفر لديها أجهزة تكنولوجية ضرورية للقيام بنشاطاتها، وكذلك الحرص على تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم وتقدير جهودهم وعملهم وهذا ما اتفقت فيه مع دراستنا بأن المؤسسة تستخدم مختلف البرمجيات للمساهمة في تنمية المهارات التقنية للموارد البشرية وكذلك توفر المعدات والتجهيزات الالكترونية. أخيرا نجد الدراسة الأجنبية لOyedmi الموسومة ب:

### ICT and effective school Management administration perspective

والتي من بين نتائجها اختلفت مع الدراسة الراهنة في أن يوجد نقص في الأجهزة والأدوات والشبكات في المدارس في حين اتضح أن المؤسسة الخدماتية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تبسة- توفر كافة المعدات والأجهزة اللازمة لتفعيل عملية الاتصال وكذلك توفر مختلف شبكات الاتصال كشبكة الانترنت والانترنت والاكسترنات". وكل هذا بهدف تحقيق نوع من التبادل المعرفي والاستفادة العلمية ما بين الدراسات.

### خامسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم

بعد استخلاص نتائج الدراسة التي تعرضنا لها سابقا، سنتعرض في هذا الجزء إلى مناقشة النتائج في ضوء النظريات:

كانت البداية مع واحدة من أهم النظريات الكلاسيكية وهي النظرية البيروقراطية لماكس فيبير التي تقوم على أساس تقسيم العمل والتخصص الوظيفي ووضع الإجراءات، كما أن عملية التسجيل والعمل والأرشفة هي وجه مستحدث من مبدأ التركيز على تسجيل كل كبيرة وصغيرة متعلقة بالتنظيم عبر الوثائق والمستندات وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا الحالية أن المؤسسة توفر أوعية

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

التخزين الالكترونية في حفظ كافة المعلومات للمؤمنين لهم اجتماعيا واسترجاعها عند الحاجة وكذلك توفر الأرشيف الورقي لضمان سرية كافة المعلومات وحمايتها من التلف.

ومن جهة أخرى نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو، خلصت إلى أن الإدارة التي تبدي اهتماما أكبر بموظفيها سيزيد ذلك من رضاهم مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى ثقتهم بالإدارة ويزيد من رغبتهم في العمل أكثر ولا بد من إشراك مصالحهم عند اتخاذ القرارات المناسبة وتحمل المسؤولية للسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتشجيع الاتصال عن طريق الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تعمل على تسهيل عملية الاتصال بالإدارة بالعمال في جميع الاتجاهات، حيث أن أغلب أفراد مجتمع البحث يؤكدون أن إدارة المؤسسة موفرة كافة المعدات والتجهيزات للمساهمة في تفعيل عملية الاتصال ومنها جهاز الحاسوب والهاتف الثابت ...، وكذلك مشاركة الموظفين في الاجتماعات عن طريق البريد الالكتروني.

ومن جهة أخرى نظرية Z حيث ركزت على الحركة الأفقية للموظفين، وأن يتقن الموظفون الوظائف المختلفة والتركيز على عمل الفريق واتخاذ القرارات بشكل جماعي والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة وأن يتمكن منها كنوع من التدريب وذلك ليكون فاعلا في المؤسسة وهذا حيث أن أغلب أفراد مجتمع البحث يؤكدون أن شبكة الانترنت مكنت الموظفين على تعزيز العمل التشاركي بينهم وبأن المؤسسة تشارك الموظفين في اتخاذ القرارات اللازمة خاصة ما يتعلق بالتأمينات والأدوية القابلة للتعويض....

A decorative graphic of a scroll with a light gray gradient and rounded corners. It features a vertical strip on the left side and a horizontal strip at the top, both with rounded ends. The scroll is positioned in the upper half of the page.

# عرض النتائج العامة ومناقشتها

## عرض النتائج العامة للدراسة ومناقشتها

توصلت الدراسة الراهنة إلى النتائج العامة والتي جاءت كالآتي:

هناك درجة مساهمة قوية للمعدات والتجهيزات في تفعيل عملية الاتصال للموارد البشرية باعتبار أن المعدات والتجهيزات هي مختلف التقنيات التي تسمح بتسهيل تدفق الوثائق والمعلومات بالمؤسسة، وتقوم هذه التقنيات برقمنة الوثائق والمعلومات، حيث يمكن الاعتماد على مختلف الأجهزة في جميع المؤسسات العمومية، والاجتماعية والاقتصادية والخدماتية، إذ أنها تساعد كل الموارد البشرية في متابعة مختلف المعلومات الخاصة بالمنخرطين، بالإضافة إلى تنمية الروح المعنوية لدى الموارد البشرية والتحسين من أدائها، كما أنها تعزز مستوى الأمان والحماية للمعلومات، ومن جهة أخرى بضبط صلاحيات الوصول إلى المستندات المؤمنة لهم اجتماعيا وذويهم داخل المؤسسة وخارجها، وكذلك من بين الخدمات التي تقدمها مختلف الأجهزة والمعدات الحد من إهدار الوقت والجهد في عمليات البحث عن المعلومات وتنظيمها وتخزينها، وتسمح كذلك باقتصاد الأوراق، وتحد كذلك من فقدان الملفات وتشتتها، وتوفر المؤسسة الإمكانيات المادية اللازمة والإطارات المؤهلة ذات الكفاءة، وأيضا بروز برمجيات جد متطورة تعمل على ربط الكثير من العناصر فيما بينها، وتسهل استغلال المعلومات المخزنة في قواعد البيانات.

وكذلك استنتجت أيضا مساهمة البرمجيات في تنمية المهارات التقنية للموارد البشرية حيث أن برنامج sigas web ساعدهم في تحسين أدائهم ومهامهم الوظيفية والعمل بأدق الطرق، وذلك راجع إلى أن هذا البرنامج نظام متكامل تعتمد عليه المؤسسة كثيرا في مختلف المصالح والأقسام، أما بالنسبة لبرنامج El hanaa سهل على المنخرطين الاطلاع على كل معلوماتهم دون عناء التنقل إلى المؤسسة، وكذلك مكن الموظفين القدرة على تحقيق العمليات المطلوبة، وكذلك برنامج sigap و sigma مكن الموارد البشرية من تحسين قدراتهم في العمل وأداء مهامهم في الوقت المحدد، بالإضافة إلى برنامج teledeclarat و ion al chifa acc في حل العديد من مشاكل الزبائن ويمكن القول بأنه يجب اعتماد هذه البرمجيات وتعميم استخدامها في جميع المؤسسات على

## عرض النتائج العامة للدراسة ومناقشتها

اختلاف قطاع نشاطها باعتبار أن البرمجيات هي التطبيقات الرقمية التي تم تصميمها لتلبية متطلبات عصر التكنولوجيا الحديث وذلك لمساعدتها في حفظ كافة المعلومات الزبائن، حيث تكمن أهميتها بالدرجة الأولى في تنمية المهارات التقنية للموارد البشرية وذلك باعتبارها تسهل من انجاز المهام بسرعة ودقة عالية. ويمكن الإشارة كذلك إلى أن المؤسسات حتى تتمكن من استخدام هذه البرامج والتطبيقات الرقمية بسهولة يجب مراعاة حجم المؤسسة والاحتياجات الخاصة بتلك المؤسسة، وتحدد المهام التي يجب أن تصبح ولهذه البرمجيات أهمية كبرى في مختلف المؤسسات خاصة الاقتصادية والخدماتية لأنها توفر الجهد والوقت والتكلفة، لأن هذه البرمجيات موحدة الاستعمال ويتطلب فقط التوصل بشبكة الانترنت، وهذا ما يجعل المؤسسة تغير من النمط التقليدي لها إلى النمط الالكتروني من خلال تبادل المعلومات بسهولة وسرعة مما يمكن الموارد البشرية من تبادل الخبرات والأفكار والمعرفة عبر شبكات الاتصال المتاحة "الانترنت، الانترنت، الاكسترنانت"، وهذا التبادل يسمح لهم بالاستفادة من تجارب زملائهم والوصول إلى معلومات هامة تؤثر في عملهم واتخاذ القرارات المتعلقة به، وهذا ما استنتجته أن استخدام الموارد البشرية لشبكات الاتصال المتاحة يساهم في المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتيح استخدام شبكات الاتصال المتاحة للموارد البشرية التعاون والعمل الجماعي بشكل فعال، ويساعد هذا التعاون على تحسين جودة القرارات التي يتم اتخاذها بفضل المساهمات والخبرات المتنوعة للفريق وكذلك توفر شبكات الاتصال مجموعة كبيرة من البيانات والمعلومات المتاحة عبر الانترنت لتحليل وتقييم الأوضاع والمشكلات المحتملة لاتخاذ القرارات الأكثر دقة وفعالية ويعزز استخدام الشبكات التواصل والشفافية.

وقد أشار أصحاب نظرية النسق الفني الاجتماعي إلى أن كلا من التكنولوجيا الحديثة والقوى الثقافية والاجتماعية لها أهميتها ويؤثر بدرجات متفاوتة على عملية العمل والإنتاجية، وتؤكد هذه النظرية على الأخذ باعتبار العلاقات بين الأنساق الاجتماعية والتكنولوجية، كذلك اعتبرت أن

## عرض النتائج العامة للدراسة ومناقشتها

نسق الإنتاج يتطلب تنظيمًا تكنولوجيًا مثل المعدات وتخطيط العملية من جهة، وتنظيم العمل يربط بين القائمين بتنفيذ الأعمال الضرورية من جهة أخرى، إذ أن للتنسيق الاجتماعي الفني أبعادًا اجتماعية، وتكنولوجية، واقتصادية، وعلى الرغم من وجود حالة من الاعتماد المتبادل بين هذه الأبعاد، إلا أن لكل منها قيمته الخاصة التي يستقل بها الأبعاد الأخرى وسلمت هذه النظرية بالأهمية الأساسية للتكنولوجيا في التحليل السوسيولوجي لمواقف العمل.

خاتمة

## الخاتمة

أخيرا يمكن القول أن الإدارة الالكترونية تلعب دورا حيويا في التمكين الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات الخدماتية من خلال توفير المعدات والتجهيزات التقنية متطورة وتكامل البرمجيات والتطبيقات الرقمية التي تمكن الموارد البشرية والمديرين من الوصول السريع والموثوق إلى المعلومات والعمليات الضرورية لإدارة الموارد البشرية وتساهم الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتقليل الأخطاء والتكاليف المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى ذلك توفر الأدوات الالكترونية للموظفين القدرة للوصول إلى العلوم وإدارة مهامهم بسهولة مما يعزز رضاهم وراحتهم في العمل، كما يساهم النظام الالكتروني في تعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين والإدارة مما يعزز بناء فرق العمل وتعزيز العمل التشاركي، ولذلك فالإدارة الالكترونية ليست مجرد أداة تقنية بل هي إستراتيجية متكاملة تهدف إلى ترسيخ التمكين الوظيفي للموارد البشرية في مختلف وظائف الإدارة، وتساهم في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية عبر تحسين الأداء فتح المجال للابتكار وتطوير المستمر وتنمية المهارات التقنية للموارد البشرية لجعل كل الخدمات عبر شبكات الاتصال المتاحة في المؤسسة لصالح المستفيدين من التأمينات الاجتماعية.

ومن بين أبرز التوصيات التي تريدها الباحثة للدارسين اللاحقين وللجهات المعنية والمسؤولة سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الجهات الوصية (الوزارة، المسؤولين...) ما يلي:

- العمل على خلق الوعي الالكتروني والثقافة الرقمية عبر سلسلة من الندوات لمناقشة سبل الاستفادة من امتيازات التكنولوجيا مع التحكم فيها.
- الاستعانة بمهندسي وخبراء في مجال الإعلام الآلي من أجل تطوير برامج وشبكات الاتصال الداخلية خاصة بكل إدارة، وكذا إنشاء قاعدة بيانات تخص الموظفين والزبائن.

## الخاتمة

- إنشاء موقع الكتروني خاصة بكل مؤسسة يتم فيه إدراج الوثائق الإدارية التي يحتاجها الزبون بكثرة مما تغنيه ضرورة القدوم إلى مقر المؤسسة، وإنما يتم تحميلها من المواقع الخاصة بالمؤسسة لتسهيل الاطلاع على مختلف معلوماتهم.
- تخصيص ميزانية مالية من أجل اقتناء مختلف المعدات والتجهيزات الحديثة، وذلك نظرا لأن معظم المؤسسات تعتمد على الأجهزة الالكترونية القديمة.
- ضرورة تكوين الموظفين وتأهيلهم على مختلف المعدات والبرامج الالكترونية، الأمر الذي يخلق الوعي الالكتروني لهم.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المعاجم والقواميس:

1. سالمى عبد المجيد وآخرون، معجم مصطلحات علم النفس، دار الكتاب المصري للنشر والتوزيع، ط4، القاهرة، 1998
2. غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997
3. نور الدين عصام، معجم الوسيط - عربي - عربي-، دار الكتب العلمية، بيروت، 1971.

ثانياً: الكتب:

1. إبراهيم خالد ممدوح، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
2. أبو العلاء ليلى محمد، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
3. أبو النصر مدحت محمد، إدارة منظمات المجتمع المدني، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007.
4. أبو النصر مدحت محمد، التنمية المستدامة-مفهومها، أبعادها، مؤشرات-، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2017.
5. أبو هتلة خالد سعيد، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين بين الدوائر الحكومية، دار المأمون للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2010.
6. أحمد البارودي منال، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
7. أحمد فياض محمود، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
8. أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.

## قائمة المصادر والمراجع

9. أحمد يس نجلاء، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
10. إسماعيل محمد صادق، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
11. الجبوري إبراهيم احمد حسن، الدور التركي الإقليمي في المنطقة العربية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
12. الحسن، إحسان محمد الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليقة للطباعة والنشر، بيروت، 1994.
13. الحيت أحمد فتحي، مبادئ الإدارة الإلكترونية **principales of électronique management**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
14. الخالدي محمد محمود، التكنولوجيا الإلكترونية " الإدارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، الصحافة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني"، دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع، عمان، 2007.
15. الدوري زكريا مطلق، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
16. الدوري زكريا وآخرون، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
17. الزغارير رازك علي محمود، غسان الطالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة " التسويق الإلكتروني، الميزة التنافسية، زيادة الأعمال، إدارة المعرفة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
18. الزغبى علي فلاح، أحمد صالح النصر، التسويق الإلكتروني في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.

## قائمة المصادر والمراجع

19. السالمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية (e.mangement)، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
20. السعدون سامرة، الرياضة في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2019.
21. السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، القاهرة، 2012.
22. السيد أسامة عبد السلام، الاقتصاد الرقمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
23. السيد علي سعيد، الأصول الحديثة في علم الإدارة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007.
24. الشياب أحمد محمد، عنان محمد أبو محمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
25. الصيرفي محمد، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
26. الطويرقي عبد الله، علوم الاتصال المعاصر: دراسة في الأنماط والمفاهيم وعلم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، ط2، الرياض، 1997.
27. العاني مزهر شعبان، ناجي جواد شوقي، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
28. العبيدي محمد جاسم، العبيدي آلاء محمد ، طرق البحث العلمي، دار ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
29. العثماني محمد، نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية - دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الإمارات مركز بحوث الشرطة " القيادة العامة لشرطة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2014.

## قائمة المصادر والمراجع

30. العلاق بشير، حميد الطائي، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
31. للنزي علي حمود، فاعلية إدارة المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
32. الفاضل علي محمود، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
33. الفريجات غائب عبد المعطي، مدخل إلى تكنولوجيا التعلم، دار كنوز والمعرفة، عمان، 2014.
34. الكوني نور المهدي، المدخل العلمي للإدارة الإلكترونية " تحديث خدمات المنظمات المصرفية، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، 2020.
35. المحمدي سعد علي ربحان، الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة، المجلد 03، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2022.
36. المحمدي سعد، نماذج من الإدارات المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
37. المشهداني سعد سلمان، منهجية البحث الإعلامي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2020.
38. المفرحي عادل حرحوش، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
39. المكاوي عاطف عبد الله، التفويض الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
40. المهيرات عماد علي، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، الأردن، 2014.

## قائمة المصادر والمراجع

41. المومين خالد سليمان أحمد، القضاة محمد علي، معالم في الفكر الإداري، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع و الدعاية والإعلان، إربد، 2009.
42. الوادي محمود حسين، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
43. أندراوس رامي جمال، معاينة عادل سالم ، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2008.
44. بدر فاطمة، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
45. بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراهة للنشر والتوزيع، طر، عمان، 2009.
46. بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
47. بن عبد الله الحسن ماجد، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي- ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2007.
48. جمعة صفاء فتوح، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
49. جواد عباس، العزاوي نجم، تطور إدارة الموارد البشرية المفهوم الإستراتيجية الموقع التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
50. جودة محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، طر، عمان، 2014.
51. حافظ محمود محمد صبري، البحيري السيد محمود، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب -نشر- توزيع- طباعة-، القاهرة، 2009.

## قائمة المصادر والمراجع

52. حامد فداء، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
53. حسن مسلم عبد الله، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المفتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
54. حسنين أحمد جابر، العلاقة التبادلية بين القادة والعاملين: مدخل زيادة وتحسين الإنتاجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
55. حمدان جميل، البحث التربوي مناهجه وتقنياته، دار الكتب العلمية، بيروت، 2014.
56. خالد حامد، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
57. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
58. خصاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
59. دهش جلاب إحسان، كمال كاظم الطاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
60. رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
61. رياض سلطان علي، نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
62. سلاطينة بلقاسم وآخرون، علم الاجتماع الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
63. سلطان حكمت رشيد، محمود محمد أمين عثمان، الريادة منظور استراتيجي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2021.

## قائمة المصادر والمراجع

64. سلطان سعد سالم، تمكين الأقليات من الحقوق المدنية والسياسية في القانون الدولي العام والدستور العراقي لسنة 2005، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
65. سليمان إبراهيم، الحكومة الإلكترونية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
66. سيد سليمان عبد الرحمن، مناهج البحث، عالم الكتب، القاهرة، 2014.
67. سيساوي فضيلة، نظريات التنظيم والإدارة، دار المفيد للنشر والتوزيع، أم البواقي، 2021.
68. شامان الدييس ماجد مصطفى، حوسبة المكتبات ومراكز المعلومات، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
69. طارق عبد الرؤوف عامر، المصري إيهاب عيسى، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
70. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
71. طه عاطف جابر، قضايا علمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2014.
72. عبد الرحمان طارق عطية، دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية، منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2013.
73. عبد الفتاح رضوان محمود، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
74. عبد الكريم محمد ليلي، هداش محمد جمال، نظم المعلومات المالية والمصرفية، دار اليزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2021.

## قائمة المصادر والمراجع

75. عريبات ياسر احمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
76. عريقات زكية محمود أحمد، اثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية(رماح)، عمان، 2016.
77. علك عبد الناصر، وليد حسين، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
78. عليان رحي مصطفى ، البيئة الإلكترونية e-environnement ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012
79. قاسم البنا حسين موسى، الخفاجي نعمة عباس، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
80. كافي مصطفى يوسف، الإدارة الإلكترونية، إدارة بلا أوراق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011
81. كداوي طلال، تقييم القرارات الاستثمارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
82. محمد خيضر شيراز، إدارة الأعمال، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2022.
83. محمد مدحت محمد، الحكومة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2016.
84. محمود خالد أحمد علي، العولمة واقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية والذكاء الإقتصادي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019.
85. مصطفى محمد كمال، شفرة التقدم "رؤية إدارية"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2016.

## قائمة المصادر والمراجع

86. ملحم سليم يحيى، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

87. موريس أنجريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.

88. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية - الإستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

89. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

### ثالثا: المذكرات الجامعية

90. العريشي محمد بن سعيد محمد، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة "بنين" ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

91. آيت مهدي إيمان، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في شعبة علم اجتماع - تخصص تنظيم وعمل-، جامعة محمد لمين دباغين -سطيف-02، 2017/2018.

92. بدير عبد الرحمان خالد، واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات وإسهامها في اتخاذ القرارات الإدارية التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية، قدمت هذه الأطروحة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2018.

93. بن عبد الرحمان حمزة، دور الإدارة الإلكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل بالمؤسسة - دراسة ميدانية ببلدية أدرار-، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم

## قائمة المصادر والمراجع

- اجتماع المنظمات والمانجمنت، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر -02- أبو القاسم سعد الله، 2020/2019.
94. بوسعد زكية، إستراتيجية التمكين ودورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة- دراسة حالة الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2018/2017.
95. ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية- جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011.
96. ضوء دغفوس عبد الكريم محمد، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي -دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية-، قدمت هذه الدراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية "الماجستير" في الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، إدارة الدراسات العليا والتدريب، 2020/2019.
97. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر -دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة-، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع -تخصص إدارة وعمل-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2016/2015.
98. عبد الرحمن الملفوح فاتن محمود، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف والإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في "القيادة والإدارة" في أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2016.
99. عبد الرحيم محمدية عمر جهاد، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية -دراسة حالة-، قدمت هذه الرسالة

## قائمة المصادر والمراجع

- استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، كانون الثاني /2016 .
100. علي كساب رؤى، العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر -غزة-، 2011.
101. فيها خير مريم، تمكين العاملين وأهميته في فعالية تطبيق إدارة المعرفة -دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود ورقلة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير - تخصص إدارة وتسيير المنظمات -، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018/2017.
102. كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SC SEG، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.
103. مانع سبرينة ، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات -دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2015/2014.
104. ملاح محمد عوض، دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية المحافظات الجنوبية-، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، 2021.

رابعاً: المجلات العلمية:

105. أحمد ألهم هبة الله، معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم (بحث مشتق من رسالة للحصول على درجة الدكتوراه في التربية)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 12، الجزء 03، 2019.
106. الحسيني ميرفت يحيى، تعزيز تمكين الإداري للمرأة العاملة من خلال الحكومة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية، مجلة نور للدراسات الإقتصادية، مجلد 06، العدد 10، المركز الجامعي نور البشير البيض، جوان 2020.
107. الزغبى علي فلاح، أحمد صالح النصر، التسويق الإلكتروني في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
108. الشيكرك أيوب، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الإدارة والتعبئة للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، جامعة لونيبي علي، البليدة 2، الجزائر، 2019.
109. العزاوي نجم، أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين وفروعه في العراق، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017.
110. العلي تهاني إبراهيم، سبل تفعيل وتحسين التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، مجلة مؤشر للدراسات الإستطلاعية، المجلد 01، العدد 04، 2022.
111. المسعود طلحة، بدران دليلة، التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي للمورد البشري بالمؤسسة، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 18، العدد 03، 2020.
112. براشن عماد الدين، رواج عبد الباقي، دور البرمجيات الحرة والمفتوحة المصدر في تحفيز الإبداع التكنولوجي على ضوء تجربة شركة ELIT، مجلة العلوم الإنسانية

## قائمة المصادر والمراجع

- والاجتماعية، المجلد 07، العدد 02، جامعة قسنطينة 02- عبد الحميد مهري-،  
جوان 2021
113. بغريش ياسمين، الإدارة الإلكترونية بين الدوافع والأهداف، مجلة الباحث  
الإجتماعي، قسم علم الاجتماع، العدد 13، جامعة قسنطينة 2، 2017.
114. بلحنيش إسماعيل، جذاب سليم، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في  
تحسين العملية الاتصالية للمنشآت الرياضية، مجلة علوم الرياضة والتدريب، المجلد  
04، العدد 01، جوان 2020.
115. بلعباس إبراهيم، الشباب الجزائري واستخدامات الهاتف النقال مقارنة اتصالية  
واجتماعية، مجلة متون العلوم الاجتماعية، المجلد الثامن، العدد الثالث، ديسمبر  
2016، ص 292.
116. بن حسين سليمة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية،  
المجلة الجزائرية، للأمن والتنمية، العدد 07، جامعة باتنة 1 - الجزائر - ، جويلية  
2014.
117. بن عمروش فريد، حكيمة جاب الله، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير  
الخدمة العمومية دراسات في الآليات والأبعاد، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد  
10، العدد 04، 2021.
118. بن قارة إيمان ، مساهمة البرمجيات المدمجة في تحسين جودة خدمات الإدارة  
الجبائية (عرض برمجية جبائية-تيك نموذجاً)، المجلد 11، العدد 01، مجلد فاتر  
بوادكسن جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر-، 2022/06/30، ص 396.
119. بن مسعود آدم وآخرون، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في  
الجزائر، مجلة الدراسات التجارية والإقتصادية المعاصرة، المجلد 02، العدد 02، جويلية  
2019.

## قائمة المصادر والمراجع

120. بواب رضوان، كياش عبد الرشيد، الإدارة الإلكترونية كمؤشر للتميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة أوراق إقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جوان 2021.
121. بوراس عبد القادر، بن بوعبد الله فريد، حتمية التحول نحو الإدارة الإلكترونية للإرتقاء بالخدمة العمومية في الجزائر، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 03، العدد 05، جوان 2018.
122. بوزورين فيروز، تعزيز الإبداع في المؤسسات من خلال تمكين العاملين كأحد آليات تحقيق التميز على المنافسين، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، العدد 01، جامعة سطيف 01، جوان 2021.
123. بوزيد سليمة، إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020.
124. بوعنينة وهيبة وآخرون، متطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها، مجلة الحدث للدراسات المالية والإقتصادية، العدد 07، ديسمبر 2021.
125. بوقرة عواطف، بوقرة حليلة، التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، مجلة الرواق، العدد 05، المركز الجامعي أحمد زبانة، جوان، 2016.
126. تبون عبد الكريم، التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية: المبررات والمعوقات، مجلة طبنة للدراسات العلمية والأكاديمية، المجلد 03، العدد 01، المركز الجامعي الشهيد سي الحواس بريقة، 2021.
127. جبور علي سايح، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء الجماعات المحلية في ظل تطبيق الحكومة الإلكترونية بالجزائر، مجلة الهقار للدراسات الإقتصادية، المركز الجامعي تندوف، العدد 01، ديسمبر 2017.

## قائمة المصادر والمراجع

128. جواد عبد الحسين صفاء، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012.
129. حارش وهيبة، خوجة سمير يوسف، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2021.
130. حريزي منال، هامل مهديّة، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية وترقية الخدمات بالجماعات المحلية " بطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر البيومترية أنموذجاً، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف- الجزائر، 2020.
131. حيمر حمودي، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات -دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة -الجزائر-، 2017.
132. دايرة عايدة، متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين، مجلة البحث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 07، ديسمبر 2021.
133. دبلة عبد العالي، العمري وفاء، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 05، العدد 01، 2016، ص 61.
134. ديدوش هاجرة، حريزي عبد الغني، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية مع الإضارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية بالجزائر، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 07، جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس، ديسمبر 2021.
135. رمزي بهاء الدين فريحة، الإدارة الإلكترونية وأسلوب الإدارة بالأهداف، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 56، العدد 01، 2019.

## قائمة المصادر والمراجع

136. زايد مراد، صراب نور الدين، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية -دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي، مجلة الإقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 13، العدد 02، 2016.
137. زوبير بلهوشات، آمنة بهلول، المهام الجديدة لأخصائي المعلومات في البيئة الرقمية، مجلة التدوين، المجلد 06، عدد خاص، ديسمبر 2019.
138. سايح فطيمة، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2018.
139. شيبلي وهيبة، برامج تحسين نوعية حياة العمل كاستراتيجية للحد من ظاهرة النفاق الوظيفي داخل المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 07، العدد 03، أم البواقي، ديسمبر 2020، ص1052.
140. شيلي إلهام ، واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الإقتصادية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الميدانية سكيكدة، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، 2019.
141. شيوعات نعيمة وآخرون، أثر تمكين العاملين على الإستغراق الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية، المجلد 08، العدد 01، 2022.
142. عباسي كريمة، التحول نحو الإدارة الإلكترونية كنموذج لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الدراسات القانونية والإقتصادية، المركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى -الجزائر\_، المجلد 04، العدد 01، 2021.
143. عبد الناصر موسى، قريشي محمد، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة- الجزائر-، مجلة الباحث، العدد 09، 2011.

## قائمة المصادر والمراجع

144. عثمانية توفيق، طاهر لعرج، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين اتخاذ القرارات، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، مخبر RAGELA جامعة محمد بن أحمد وهران 02، ديسمبر 2022.
145. عزاز الطاهر، تمكين العاملين في المنظمات الحديثة - مقارنة نظرية-، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 15، قسم علم الاجتماع جامعة جيجل، الجزائر، 2021.
146. عزيز سامية، قوراج أم الخير، الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية بديلة للإدارة التقليدية، مجلة آفاق البحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، 2021.
147. عطاء الله فاطمة، التمكين التنظيمي ودوره في صناعة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة دراسات نفسية أو تربوية، المجلد 08، العدد 15، جامعة البليدة 02، 2017.
148. عقيل عبيد معمر، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة، دراسة في جامعة واسط، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 29، 2015.
149. غربي وهيبية، الإدارة الإلكترونية في الجزائر وأثرها على المجتمع، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 11، العدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022.
150. فراحتية العيد، زلاقي وهيبية، دور الإدارة الإلكترونية في التمكين العاملين - دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في الجامعة المسيلة-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد 01، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر)، 2021.
151. فقاير فيصل، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمة (E.HRM) - مدخل نظري-، مجلة الإقتصاد والبيئة، المجلد 03، العدد 02، 2020.

## قائمة المصادر والمراجع

152. قارطي حورية، مداوي إيمان، دراسة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر: دراسة إستطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومتري، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 03، العدد 01، 2017.
153. قريفة أسماء، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الإبراهيمي للعلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 05، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج يوعريريج، ديسمبر 2019.
154. قوارج أم الخير، مقارنة نظرية حول الإدارة الإلكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد 01، العدد 02، ديسمبر 2018.
155. كلاخي لطيفة، رديف مصطفى، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية- دراسة حالة بلدية تيارت-، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 15، العدد 02، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2021.
156. مركب حفيزة، حتمية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، مجلة البيان للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 05، العدد 02، 2020.
157. مرماط نبيلة، التمكين كأسلوب لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل، معارف مجلة علمية دولية محكمة، قسم العلوم الإقتصادية، السنة الثانية عشر، العدد 22، جوان 2017.
158. مكيد علي، بوزكري جيلالي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية - دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 02، العدد 01، جامعة زياد عاشوري الجلفة، 2008.
159. هيبته ناريمان صبرين، أهمية تطبيق برامج جودة حياة العمل في المؤسسة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2023/03/02.

خامسا: المراجع بالأجنبية:

160. Franz cheryl ,"**A Cross cultural study of Employee Empowerment and organizational justice**, The Jornal if Consumer Affairs, 2005
161. La rouse, **dictionnaire de français**, amale sherbes, impremerie maury, France, 2008
162. OCDE, **l'administration électronique : un impératif**, paris, France, 2004
163. Oyedmi,O , **ICT and effective school Management administration perspective**, proccedings of the world congresse on Engineering, WCE, U.K ,July,1-3,2015 <https://w.w.w.ioeng.org>.
164. Patrick migneault, **empowerment, quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale ?**, mémoire magister se en relation industrielles, université de Montréal, canada, 2006.

سادسا: المواقع الالكترونية:

1. 15:10،2023/02/20، **خطوات لتنفيذ تمكين العاملين**، أحمد السيد الكردي، [https:// kenana on line.com/ users/ ahmed kordy/ posts/253332](https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/253332).  
16:26، 2023/05/18، المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري، [w.w.w. entv.dz](http://www.entv.dz).

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم - علم الاجتماع -

استبيان حول:

دور الإدارة الالكترونية في التمكين الوظيفي للموارد  
البشرية - دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات  
الاجتماعية للعمال الاجراء - وكالة تبسة - C.N.A.S

السادة موظفي المؤسسة

تحية طيبة بعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تخصص تنظيم وعمل بجامعة العربي التبسي - تبسة-. نرجو من سيادتكم التعاون والتكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان، بكل دقة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة كما نعلم سيادتكم أن هذه الإجابة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستحظى بالسرية التامة، وشكرا على حسن تعاونكم.

تحت اشراف الأستاذ(ة):

أ.د. دراوات وحيد

من إعداد الطالبة:

منصوري شافية

السنة الدراسية: 2022-2023

المحور الأول: محور البيانات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. السن: .....

3. المستوى التعليمي:  متوسط  ثانوي

جامعي  دراسات عليا  معهد متخصص

4. الخبرة المهنية: .....

المحور الثاني: تساهم المعدات والتجهيزات في عملية تفعيل الاتصال بين الموارد البشرية بدرجة عالية:

الرقم	العبارة	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
05	أعتمد على جهاز الحاسوب في إرسال واستقبال المعلومات					
06	يمكنني جهاز الحاسوب من انجاز المعاملات الإدارية بسرعة					
07	تساعدني أوعية التخزين الإلكترونية التي توفرها المؤسسة الحفاظ على سرية كافة المعلومات					
08	تساعدني أوعية التخزين الإلكترونية في استرجاع المعلومات المخزنة عند الحاجة.					
09	أعتمد على الهاتف الثابت الاتصال بالإدارة المركزية بتسيير شؤون مهامي.					
10	أستخدم الهاتف لطلب المساعدة من زملائي في مصالح العمل الأخرى لانجاز مهامي.					
11	أعتمد على الطابعة في استخراج الوثائق الورقية اللازمة للزيائن.					
12	وفرت علي الطابعة الكثير من الجهد والوقت في انجاز مهامي.					
13	يساعدني جهاز الماسح الضوئي في مسح الصور والوثائق لكي يسهل تخزينها ونقلها عند الحاجة للجهات المعنية.					
14	يسهل لي الإطار التقني المؤهل بالمؤسسة في حفظ ملفات الرقمية واسترجاعها عندما أواجه مشكلة.					
15	يساعدني الإطار التقني المؤهل بالمؤسسة على تنظيم المعلومات في حسابي الإلكتروني بشكل رقمي.					

المحور الثالث: تساهم البرمجيات المستخدمة في المؤسسة في تنمية المهارات التقنية للموارد البشرية بدرجة عالية.

الرقم	العبارة	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
16	تساعدني التطبيقات الرقمية في حفظ كافة معلومات الزبائن					
17	يساعدني برنامج sigas web في تحسين أدائي ومهامي الوظيفية.					
18	يسهل برنامج sigas web العمل بأدق الطرق					
19	يساعدني برنامج EL HANNA الاطلاع على المعلومات الخاصة بالمنخرط.					
20	يمكنني برنامج EL HANNA القدرة على تحقيق العمليات المطلوبة.					
21	يمكنني برنامج sigap في تحسين قدراتي في العمل.					
22	يمكنني برنامج sigap على تعزيز الثقة بيني وبين زملاء العمل.					
23	يساعدني برنامج sigma في القدرة على أداء مهام في الوقت المحدد					
24	سهل لي برنامج teledeclaration الاطلاع على دفع اشتراكات الزبائن.					
25	سهل لي برنامج AL CHIFA ACC التطوير من خبرتي التطبيقية الخاصة بالتأمينات على المرض.					
26	يساعدني برنامج AL CHIFA ACC المساهمة في حل العديد من مشاكل الزبائن.					
27	يساعدني الإطار التقني المؤهل بالمؤسسة على تنمية كفاءاتي الرقمية في استخدام مختلف التطبيقات.					

المحور الرابع: يساهم استخدام الموارد البشرية لشبكات الاتصال المتاحة في المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة.

الرقم	العبرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
28	تسرع شبكة الانترنت حل المشكلات المتعلقة بمهام عملي					
29	تمنحني شبكة الانترنت القدرة على الاطلاع على خطط المؤسسة في ما يتعلق بالتأمينات والأدوية القابلة للتعويض.					
30	تمكنني شبكة الانترنت على تعزيز العمل التشاركي مع الزملاء					
31	أعتمد على شبكة الانترنت للحصول على معلومات المنخرطين في الضمان.					
32	تساعدني شبكة الانترنت في تحمل المسؤولية الكافية تجاه مهامي داخل المؤسسة.					
33	يشاركني رئيس عملي في المهام المسندة إلي عبر شبكة الانترنت.					
34	تساعدني شبكة الانترنت على تقديم الخدمة للعدد المحدد إداريا من الزبائن.					
35	أشارك في تخطيط مهام عملي بالاعتماد على شبكة الاكسترنات.					
36	تساعدني شبكة الاكسترنات على تلبية احتياجات الزبائن.					
37	تمنحني صفحة البريد المهنية القدرة على تلقي المعلومة في الوقت المناسب					
38	أتلقي المعلومات من قبل الرؤساء في العمل عبر بريدي الالكتروني E.mail.					
39	أعلم الجهات المسؤولة بمشاركتي في الاجتماعات عبر بريدي الالكتروني E.mail.					

## الملاحق

### الملحق رقم 02: شبكة الملاحظة

معلومات عامة:

مكان الملاحظة: مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تبسة-

التاريخ: من 28 أكتوبر 2022 إلى 18 ماي 2023.

الوقت: الفترة الصباحية: من 09:30 إلى 11:45، والفترة المسائية من 13:30 إلى 16:00.

التاريخ	الوقت	الملاحظة
28 أكتوبر 2022	من 10:00 إلى 11:45	لاحظت التقسيم الجيد للإدارات والمصالح فهي تضم خمسة مديريات فرعية تتمثل في: نيابة مديرية الإدارة والوسائل. نيابة مديرية المالية والتحصيل. نيابة مديرية التعويضات. نيابة مديرية تسيير الإعلام الآلي. نيابة مديرية الرقابة الطبية.
08/01/2023	من 8:00 إلى 11:45	لاحظت التقيد بنظام العمل حسب الحجم الساعي المكلف للموظف، الفترة الصباحية من 8:00 إلى 12:00 ، والفترة المسائية من 13:00 إلى 16:30.
19/02/2023	من 9:00 إلى 11.30	لاحظت اعتماد المكاتب الثنائية والثلاثية، حيث تتوفر كامل المكاتب على الحواسيب وعلى الطابعات لكل موظف من موظفي المصالح، وكذا توفر كامل المكاتب على وسائل التخزين الالكترونية <b>FLASH DISK</b> وكذا وسائل التخزين التقليدية كالأرشيف.

## الملاحق

<p>لاحظت أن المؤسسة تعمل بنظام الحوافز المادية والمعنوية، فالمؤسسة منحت للعديد من الموظفين عمرة لبيت الله الحرام لأداء مناسك العمرة بمناسبة شهر رمضان المبارك ولاحظت فرحة عارمة على وجوه الموظفين.</p>	<p>13:30 إلى 15:30</p>	<p>15/03/2023</p>
<p>لاحظت دخول وخروج العمال بطريقة الكترونية عبر برنامج <b>POINTEUSE</b> وهذا ما أدى إلى تنظيم دخول وخروج الموظفين بطريقة الكترونية.</p>	<p>من 14:00 إلى 16:30</p>	<p>04/04/2023</p>
<p>لاحظت سرعة في أداء العاملين وتمكنهم من استعمال الحواسيب والبرامج بشكل سريع ودقيق نظرا لقلة الأخطاء المرتكبة في استخراج الوثائق.</p>	<p>من 9:00 إلى 11:45</p>	<p>20/04/2023</p>
<p>لاحظت أن المؤسسة تعمل بنظام الترقية الداخلية، فالمؤسسة منحت للعديد من الموظفين فرصة للترقية الى رتبة مدير فرعي للموارد البشرية وذلك من خلال ترشح العديد من الموظفين والذين لديهم خبرة خاصة في الصندوق.</p>	<p>من 9:00 إلى 11.30</p>	<p>26/04/2023</p>
<p>لاحظت أن الظروف الفيزيائية المتمثلة في الضوء، الحرارة، والضوضاء....مناسبة للعمل.</p>	<p>13:30 إلى 15:30</p>	<p>01/05/2023</p>
<p>لاحظت تقبل جميع الموظفين الإداريين للتقنيات ومدى تحكمهم فيها، وتكيفهم مع مختلف البرمجيات والأجهزة.</p>	<p>من 9:00 إلى 11:45</p>	<p>10/05/2023</p>

## الملاحق

لاحظت تواجد عدة برمجيات الكترونية تساعد الموظف في أداء مهامه بسرعة وكفاءة.	من 9:00 إلى 11:45	18/05/2023
--	----------------------	------------

### الملحق 03: دليل المقابلة

**المحور الأول:** الوسائل التكنولوجية المستخدمة في تسيير العمل بالمؤسسة

1-فوائد استخدام التكنولوجيا في المؤسسة.

2-الفرق بين انجاز المهام في ظل الوسائل التقليدية والوسائل التكنولوجية مع المؤمنين لهم اجتماعيا وذويهم.

3-مساهمة الأجهزة في عمليات الاتصال والتواصل داخل وخارج المؤسسة

**المحور الثاني:** أهم البرامج المستخدمة في معالجة المعلومات الخاصة بالمؤمنين لهم اجتماعيا وذويهم.

1-الفوائد المحققة من هذه البرامج.

2-التكوين حول هذه البرمجيات.

**المحور الثالث:** مساهمة شبكات الاتصال في التثبيت في معلومات المؤمنين لهم اجتماعيا وذويهم.

1-الفوائد المحققة من هذه الشبكات

## الملاحق

### الملحق 04: إذن بالدخول إلى المؤسسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التتسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع  
المرجع رقم: 39 / ق ع إ ج 2023

إلى السيد (ة): مدين... هوشة... الحينق... الوالدي  
للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجانب  
- وكالة تبسة -

إذن بالدخول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلاب  
بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم لغرض إجراء الدراسة الميدانية لمذكرة الماستر.

الطالب 1: محمد... شاذلية... التتسي التخصص: علم الاجتماع تطبيقي وعمل  
الطالب 2: ..... التخصص: .....

موضوع البحث:

دراسة الأثر الاجتماعي غير التمهيني للظرفي لدى العاطلين - دراسة ميدانية  
بالصنعة الوالدي للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجانب - وكالة تبسة

وفي الأخير نقلوا منا فائق التحية والاحترام

تبسة في: 23/07/2023

المؤسسة المستقبلة: عولمسي محمد ناجي  
مدير فرعي للموارد البشرية  
الوسائل المادية وإنجازات الأبحاث

رئيس القسم: محمد... التتسي  
قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
جامعة الشهيد العربي التتسي - تبسة

الأستاذ المشرف: محمد... التتسي

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الراهنة إلى محاولة تسليط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية في التمكين الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تبسة canas وذلك من خلال ربط أبعاد ومؤشر كل متغير، انطلاقاً من وضع الفرضيات والتأكد منها، وهذا ما استدعى اعتماد أداة الاستبيان كأداة رئيسية والاستعانة بأداتي الملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، لمجتمع قدر ب 127 مفردة وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج تفيد بأن الإدارة الإلكترونية بأبعادها (المعدات والتجهيزات، البرمجيات، شبكات الاتصال) لها دور كبير في التمكين الوظيفي للموارد البشرية .

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، التمكين الوظيفي، الموارد البشرية

### **Abstract:**

The current study aimed to shed light on the role of e-management in the functional empowerment of human resources in the National Social Insurance Fund for Workers Procedure Tebessa Agency CNAS by linking the dimensions and indicator of each variable, based on the development and verification of hypotheses, and this necessitated the adoption of the questionnaire tool as the main tool and the use of observation and interview tools as data collection tools, for a population estimated at 127 individuals, and this is based on the descriptive approach, and the study reached a number of results stating that electronic management with its dimensions (equipment and equipment, software, communication networks) has a major role in the functional empowerment of human resources.

**Keywords:** e-management, career empowerment, human resources

### **Résumé :**

La présente étude visait à mettre en lumière le rôle de la gestion électronique dans l'autonomisation fonctionnelle des ressources humaines dans la procédure de la Caisse nationale d'assurance sociale pour les travailleurs Agence Tébéssa CNAS en reliant les dimensions et l'indicateur de chaque variable, basé sur le développement et la vérification d'hypothèses, et cela a nécessité l'adoption de l'outil de questionnaire comme outil principal et l'utilisation d'outils d'observation et d'entretien comme outils de collecte de données, pour une population estimée à 127 individus, et cela est basé sur l'approche descriptive, et l'étude a abouti à un certain nombre de résultats indiquant que la gestion électronique avec ses dimensions (équipements et équipements, logiciels, réseaux de communication) a un rôle majeur dans la responsabilisation fonctionnelle des ressources humaines.

**Mots-clés :** e-management, autonomisation des carrières, ressources humaines.